UNIVERSIDADE
DE VIGO

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CAPÍTULOS

1.- INTRODUCCIÓN

2.- EL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU AREA FUNCIONAL: ANÁLISIS GLOBAL

3.- ANÁLISIS DE LAS CADENAS EMPRESARIALES RELEVANTES DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO (I y II)

4.- DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL

5.- IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE, PROPUESTAS DE EJES ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS PARA EL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL

ANEXOS:

A - Síntesis de las mesas de expertos para análisis y diagnóstico del Sistema Productivo.
- Modelo de encuestas y relación de empresas que participaron
- Aspectos complementarios sobre internacionalización
- Fuentes bibliográficas

B Metodología de las estimaciones: VAB, localización y relaciones comerciales

C Relación de algunas empresas utilizadas como referencia en cada una de las cadenas del Sistema Productivo

D Salidas estadísticas derivadas del tratamiento de datos de las encuestas

DICIEMBRE 2001

ÍNDICE GENERAL DETALLADO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

1.1.- Presentación general de los objetivos del estudio del sistema productivo. Estructura y contenido. 5

1.1.1.- Objetivos y alcance del estudio. 5

1.1.2.- Estructura y contenidos del estudio. 7

1.2.- Aspectos metodológicos del estudio 9

1.2.1.- Una aproximación a las cadenas empresariales de la zona de Vigo y su área funcional. . 10

1.2.1.1.- Selección de las cadenas empresariales 15

1.2.1.2.- Cadenas principales en la zona de Vigo y su área funcional 18

1.2.1.3.- Cadenas complementarias y de apoyo en Vigo y su área funcional 26

1.2.2.- Metodología propuesta para la estimación del VAB de las cadenas pertenecientes al sistema productivo de Vigo y su área funcional y su evolución en los últimos años 32

1.2.2.1.- Estimación del VAB en el año 1999 34

1.2.2.2.- Estimación del VAB en años anteriores. 49

1.2.2.3.- Estimación del VAB en los años 1995 a 1998 49

1.2.2.4.- Comparación con Galicia, España y la Unión europea 51

1.2.2.5.- Contraste con fuentes alternativas 53

1.2.2.6.- Estimación de la cuenta de resultados y el balance de situación de las cadenas empresariales en Vigo y su área funcional 56

1.2.3.- Estimación de las relaciones comerciales entre las cadenas empresariales 61

1.2.4.- Estimación del grado de localización de las empresas de la zona 62

1.2.5.- Estimación del comercio exterior de Vigo y su área funcional 66

1.2.6.- Breve referencia al estudio empírico: la encuesta. 70

1.2.6.1.- La población objetivo. 71

1.2.6.2.- Diseño de la muestra. 73

1.2.6.3.- La encuesta: contenido, tratamiento y explotación. 80

1.2.6.4.- Tratamiento estadístico y codificación 83

1.2.7.- Metodología y objetivos de las Mesas de Expertos para el Análisis y Diagnóstico del Sistema Productivo. 87

CAPÍTULO 2: EL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL: ANÁLISIS GLOBAL

2.1.- Estructura y especialización productiva. 1

2.1.1.- Visión de conjunto y principales cadenas empresariales. 6

2.1.2.- Principales datos cuantitativos globales de las cadenas empresariales especialmente en el ámbito económico-financiero. 20

2.1.3.- Tendencias en el entorno específico de las cadenas empresariales 35

2.2.- Caracterización de la actividad empresarial. 53

2.2.1.- Tipología de empresas 57

2.2.2.- Localización empresarial e interrelaciones. 66

2.2.2.1.- Análisis global de la localización empresarial en el área 67

2.2.2.2.- Localización de las cadenas empresariales en el área 71

2.2.2.3.- Factores de localización y factores de atracción 80

2.2.2.4.- Interrelaciones del Sistema Productivo del área 85

2.2.3.- Cultura empresarial, sistemas de dirección y recursos humanos de las empresas. 92

2.2.3.1.- Cultura empresarial 93

2.2.3.2.- Sistemas de dirección 108

2.2.3.3.- Recursos humanos 128

2.2.4.- Principales líneas estratégicas y acuerdos de cooperación 143

2.2.4.1.- Líneas estratégicas 143

2.2.4.2.- Acuerdos de cooperación. 145

2.3.- La internacionalización de la actividad empresarial. 153

2.3.1.- Introducción. 157

2.3.2.- El proceso de internacionalización de la empresa. 163

2.3.2.1.- Exportación. 168

2.3.2.2.- La importación. 172

2.3.2.3.- Las inversiones en el extranjero 175

2.3.2.4.- Inversiones de extranjeros 179

2.3.2.5.- La cooperación Internacional. 182

2.3.3.- El grado de internacionalización. 186

2.3.4.- Una aproximación al comercio exterior de Vigo y su área funcional por conjunto de actividades. 192

2.3.4.1.- Conjunto de actividades de automoción (evolución: años 1995-2000) 193

2.3.4.2.- Conjunto de actividades de construcción naval (evolución años 1995-2000). 197

2.3.4.3.- Conjunto de actividades de productos derivados del mar (evolución: años 1995-2000)....202
2.3.4.4.- Conjunto de actividades agroalimentarias (evolución años 1995-2000). 208
2.3.4.5.- Conjunto de actividades de la industria maderera (evolución años 1995-2000). 212
2.3.4.6.- Conjunto de actividades del granito (evolución años 1995-2000)....216
2.3.4.7.- Conjunto de actividades relacionadas con materiales de construcción (evolución años 1995-2000)....222
2.3.4.8.- Conjunto de actividades de textil/confección (evolución años 1995-2000) 226
2.3.4.9.- Conjunto de actividades de la industria química (evolución: años 1995-2000) 231
2.3.4.10.- Conjunto de actividades de equipos de maquinaria y productos metálicos (evolución años 1995-2000)....236

2.4.- El Sistema Productivo de Vigo desde la perspectiva del Capital Intelectual: una aproximación. 245

2.4.1.- Introducción.... 249
2.4.2.- Características del capital intelectual 256
2.4.3.- La opinión de los empresarios.... 262
2.4.3.1.- Nivel comarcal.... 264
2.4.3.2.- Nivel empresarial.... 277

2.5.- El Entorno del Sistema Productivo visto desde las empresas. 293

2.5.1.- El entorno general. 297
2.5.2.- El Área Metropolitana como entorno específico. 309
2.5.3.- El entorno específico de las actividades empresariales de Vigo y su área funcional 323

CAPÍTULO 3: ANÁLISIS DE LAS CADENAS EMPRESARIALES RELEVANTES DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO

3.1.- La Cadena de Automoción en Vigo y su área funcional. 1

3.1.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales.... 5
3.1.2.- Productos-mercados. 21
3.1.3.- Mercados de aprovisionamiento.... 24
3.1.4.- Aspectos económico-financieros. 28
3.1.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 28
3.1.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99.... 31
3.1.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 32
3.1.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 33
3.1.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. 36
3.1.5.1.- Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena.... 36
3.1.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena. 36
3.1.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 46
3.1.5.4.- Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena.... 50

3.2.- La Cadena de Construcción Naval en Vigo y su área funcional. 53

3.2.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales.... 57
3.2.1.1.- La cadena principal de la construcción naval. 58
3.2.1.2.- Principales productos y servicios. Coyuntura legal y normativa. 74
3.2.1.3.- La industria auxiliar de la cadena de la construcción naval. 77
3.2.2.- Productos–Mercados.... 79
3.2.3.- Mercados de aprovisionamiento.... 80
3.2.4.- Aspectos económicos-financieros. 83
3.2.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99.... 83
3.2.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99.... 85
3.2.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 86
3.2.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 88
3.2.5.- Situación y tendencias de estrategias y factores de éxito. 91
3.2.5.1.- Tendencias generales de la industria naval. 91
3.2.5.2.- Líneas estratégicas y cooperación.... 92
3.2.5.3.- Factores de éxito y resultados. 95

3.3.- La cadena de pesca y transformados de productos del mar en Vigo y su área funcional. 101

3.3.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales.... 105
3.3.2.- Productos-mercados. 123
3.3.3.- Mercados de aprovisionamiento.... 128
3.3.4.- Aspectos económico-financieros. 131
3.3.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99.... 131
3.3.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99.... 134
3.3.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 135
3.3.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 136
3.3.5.- Situación y tendencias de estrategias y factores de éxito. 139
3.3.5.1.- Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena.... 139
3.3.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena. 140
3.3.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 144
3.3.5.4.- Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena.... 148

3.4.- La cadena de productos transformados de la agricultura y la ganadería en Vigo y su área funcional. 151
3.4.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. 155
3.4.2.- Productos-mercados. 168
3.4.3.- Mercados de aprovisionamiento. 170
3.4.4.- Aspectos económico-financieros. 173
3.4.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 173
3.4.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 176
3.4.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 178
3.4.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 179
3.4.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. 182
3.4.5.1.- Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena. 182
3.4.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena. 183
3.4.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 186
3.4.5.4.- Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena. 190
3.5.- La Cadena de Productos Trasformados de la Madera en Vigo y su área funcional. 193
3.5.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. 197
3.5.2.- Productos-mercados. 212
3.5.3.- Mercados de aprovisionamiento. 214
3.5.4.- Análisis económico-financiero. 217
3.5.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 217
3.5.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 220
3.5.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 221
3.5.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 223
3.5.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. 226
3.5.5.1.- Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena. 226
3.5.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena. 227
3.5.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 231
3.5.5.4.- Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena. 235
3.6.- La Cadena de Rocas Ornamentales en Vigo y su área funcional. 237
3.6.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. 241
3.6.2.- Productos-mercados. 253
3.6.3.- Mercados de aprovisionamientos. 257
3.6.4.- Aspectos Económico - Financieros. 260
3.6.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 260
3.6.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 264
3.6.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 265
3.6.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 267
3.6.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. 270
3.6.5.1.- Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena. 270
3.6.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena. 270
3.6.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 275
3.7.- La cadena de construcción y promoción en Vigo y su área funcional. 281
3.7.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. 285
3.7.2.- Productos–mercados. 301
3.7.3.- Mercados de aprovisionamientos. 315
3.7.4.- Aspectos económico-financieros. 320
3.7.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 320
3.7.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 322
3.7.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 324
3.7.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 325
3.7.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. 328
3.7.5.1.- Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena. 328
3.7.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena. 329
3.7.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 334
3.8.- La cadena de textil y confección en Vigo y su área funcional. 341
3.8.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. 345
3.8.1.1.- La cadena principal de la cadena de textil-confección. 346
3.8.1.2.- Otros aspectos de la cadena de textil-confección. 355
3.8.2.- Productos–mercados. 356
3.8.3.- Mercados de aprovisionamiento. 358
3.8.4.- Aspectos económico-financieros. 362
3.8.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 362
3.8.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 365
3.8.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 367
3.8.4.4.- Análisis comparativo con Vigo y su área funcional. 368
3.8.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. 371
3.8.5.1.- Tendencias generales de la cadena de textil-confección. 371
3.8.5.2.- Líneas estratégicas y cooperación. 372
3.8.5.3.- Factores de éxito y resultados. 374

3.9.- La cadena de química y farmacia en Vigo y su área funcional. 381
3.9.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. 385
3.9.1.1.- La cadena principal de química y farmacia. 386
3.9.1.2.- Coyuntura normativa y legal. 397
3.9.2.- Productos–mercados. 398
3.9.3.- Mercados de aprovisionamiento. 399
3.9.4.- Análisis económico-financiero. 402
3.9.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 402
3.9.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 405
3.9.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 407
3.9.4.4.- Comparativa con Vigo y el área funcional. 408
3.9.5.- Situación y tendencias de estrategias y factores de éxito. 411
3.9.5.1.- Tendencias generales de la cadena de química y farmacia. 411
3.9.5.2.- Líneas estratégicas y de cooperación. 412
3.9.5.3.- Factores de éxito y resultados. 415
3.10.- La cadena de turismo, ocio y derivados en Vigo y su área funcional. 421
3.10.1. Descripción de la cadena y aspectos generales. 425
3.10.1.1.- Actividades que abarca la cadena principal. 426
3.10.1.2.- Recursos turísticos. 427
3.10.1.3.- Descripción de la cadena. 432
3.10.1.4.- Análisis comparativo. 448
3.10.2.-Productos-mercados. 450
3.10.2.1.- Tipología de productos / servicios. 450
3.10.2.2.- Situación y evolución. 452
3.10.3.-Mercados de aprovisionamiento. 455
3.10.4.-Aspectos económico-financieros. 458
3.10.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 458
3.10.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 460
3.10.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 462
3.10.4.4.- Análisis Comparativo con Vigo y el área funcional. 463
3.10.5.-Tendencias, estrategias actuales, y factores de éxito. 466
3.10.5.1.- Tendencias generales de la cadena de turismo, ocio y derivados. 466
3.10.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena. 467
3.10.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 469
3.11.- La cadena de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general en Vigo y su área funcional. 475
3.11.1.-Descripción de la cadena y aspectos generales. 479
3.11.2.-Productos-mercados. 491
3.11.3.-Mercados de aprovisionamiento. 494
3.11.4.-Aspectos económico-financieros. 497
3.11.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 497
3.11.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 500
3.11.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 501
3.11.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 502
3.11.5.-Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. 506
3.11.5.1.- Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena. 506
3.11.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena. 507
3.11.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 510
3.11.5.4.- Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena. 514
3.12.- La cadena de comercio y distribución no específicos. 517
3.12.1.-Descripción de la cadena y aspectos generales. 521
3.12.2.-Productos-mercados. 531
3.12.3.-Mercados de aprovisionamiento. 541
3.12.4.-Aspectos económicos-financieros. 546
3.12.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 546
3.12.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 548
3.12.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 550
3.12.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 551
3.12.5.-Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. 554
3.12.5.1.- Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena. 554
3.12.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena. 556
3.12.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 558
3.13.- La cadena de servicios financieros en Vigo y su área funcional. 567
3.13.1.-Descripción de la cadena y aspectos generales. 571
3.13.1.1.- Entidades financieras. 574
3.13.1.2.- El sector asegurador. 582
3.13.1.3.- Otras actividades financieras. 585
3.13.1.4.- Análisis comparativo. 596
3.13.2.-Producto-mercados. 600
3.13.3.-Mercados de aprovisionamiento. 602
3.13.4.-Aspectos económicos financieros. 603
3.13.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 603

3.13.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99.....606
3.13.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 607
3.13.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 609
3.13.5.-Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. 612
3.13.5.1.- Tendencias y líneas estratégicas. 612
3.13.5.2.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 615
3.13.5.3.- Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena. 618
3.14.- La cadena de logística y transporte en Vigo y su área funcional. 621
3.14.1.-Descripción de la cadena y aspectos generales. 625
3.14.1.1.- Transporte aéreo. 629
3.14.1.2.- Transporte Marítimo. 633
3.14.1.3.- Transporte ferroviario. 636
3.14.1.4.- Transporte por carretera. 638
3.14.1.5.- Courier. 640
3.14.2.-Productos–mercados. 640
3.14.3.-Mercados de aprovisionamiento. 641
3.14.4.-Aspectos económicos-financieros globales. Análisis dinámico. 644
3.14.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 644
3.14.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 646
3.14.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 648
3.14.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 649
3.14.5.-Situación y tendencias de estrategias y factores de éxito. 652
3.14.5.1.- Tendencias generales de la cadena de logística y transporte. 652
3.14.5.2.- Líneas estratégicas y de cooperación. 653
3.14.5.3.- Factores de éxito y resultados. 655
3.15.- La cadena de otras actividades de apoyo en general. 661
3.15.1.-Descripción de la cadena y aspectos generales. 665
3.15.1.1.- Sector Servicios TICs. 667
3.15.1.2.- Servicios de asesoramiento y gestión empresarial. 670
3.15.1.3.- Servicios de Marketing (Publicidad, estudios de mercado, y similares). 671
3.15.1.4.- Servicios de limpieza, desinfección, seguridad y relacionados. 672
3.15.1.5.- Dimensión. 674
3.15.1.6.- Visión evolutiva del Sector entre el PE del 94 y el del 2001. 679
3.15.2.-Producto-mercados. 680
3.15.3.-Mercados de aprovisionamiento. 683
3.15.4.-Aspectos económico-financieros. 688
3.15.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 688
3.15.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 691
3.15.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 693
3.15.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 694
3.15.5.-Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. 697
3.15.5.1.- Líneas estratégicas y de cooperación. 697
3.15.5.2.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 700
3.15.5.3.- Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena. 701

CAPÍTULO 4:DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL

Metodología y estructura del diagnóstico 5
4.1.- Diagnóstico General 9
4.1.1.- Oportunidades y Amenazas 11
4.1.1.1.- Entorno General 11
A) Situación Económica General 11
B) Tendencias socioculturales 13
C) Innovación y tecnología 15
D) Normativo-legislativo 16
E) Infraestructuras y equipamiento fuera de la Zona 18
4.1.1.2.- El Área Metropolitana como Entorno Específico del Sistema Productivo 19
A) Especificidades socioeconómicas de la Zona 19
B) Infraestructuras y equipamientos de la Zona 20
C) Universo público de la Zona 21
4.1.1.3.- Algunos aspectos del Entorno Específico de las empresas de Vigo y su Área Funcional 23
4.1.2.- Aspectos internos del Sistema Productivo de Vigo y su Área Funcional: Fortalezas y Debilidades 25
4.1.2.1.- Sistemas de Dirección y Estrategias actuales 25
4.1.2.2.- Productos/Servicios y Mercados 28
4.1.2.3.- Recursos Humanos 31
4.1.2.4.- Aspectos tecnológicos 33
4.1.2.5.- Aspectos Económico-Financieros 34

4.2.- Diagnóstico por cadenas de actividades: (avance de) algunas cuestiones específicas. 35
4.2.1.- Automoción 39
4.2.1.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 39
4.2.1.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 40
4.2.2.- Construcción Naval 41
4.2.2.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 41
4.2.2.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 42
4.2.3.- Pesca y transformación de productos del mar 43
4.2.3.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 43
4.2.3.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 45
4.2.4.- Productos transformados de la agricultura y ganadería 47
4.2.4.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 47
4.2.4.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 48
4.2.5.- Productos transformados de la madera 49
4.2.5.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 49
4.2.5.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 50
4.2.6.- Rocas ornamentales 51
4.2.6.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 51
4.2.6.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 52
4.2.7.- Construcción y promoción 53
4.2.7.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 53
4.2.7.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena. 54
4.2.8.- Textil-confección 55
4.2.8.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 55
4.2.8.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 56
4.2.9.- Química y farmacia 57
4.2.9.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 57
4.2.9.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 58
4.2.10.- Turismo-ocio y derivados 59
4.2.10.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 59
4.2.10.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 61
4.2.11.- Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general 62
4.2.11.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 62
4.2.11.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 63
4.2.12.- Servicios financieros 64
4.2.12.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 64
4.2.12.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 65
4.2.13.- Comercio y distribución no específico 66
4.2.13.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 66
4.2.13.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 67
4.2.14.- Logística y transporte 68
4.2.14.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 68
4.2.14.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 69
4.2.15.- Otras actividades de apoyo en general 70
4.2.15.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 70
4.2.15.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 71

CAPÍTULO 5: IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE, PROPUES-TAS DE EJES ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS PARA EL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL

5.1.- Trazabilidad del sistema análisis-diagnóstico-factores clave-ejes estratégicos y estrategias. 5
5.2.- Metodología para la identificación de Factores Clave 7
5.3.- Identificación de los Factores Clave para el Diseño de Estrategias (FCD) 9
A) Factores Clave en Infraestructuras, Equipamiento y Servicios Públicos 10
B) Factores Clave en Sistemas de Dirección 14
C) Factores Clave en Productos/Servicios y Mercados 16
D) Factores Clave en Innovación, Tecnología e Instalaciones 23
E) Factores Clave en Recursos Humanos 26
5.4.- Ejes Estratégicos (EE) y Estrategias (E) para la Mejora de la Competitividad del Sistema Productivo 29
Anexo A: Tabla de interrelación entre el análisis y el diagnóstico.
Anexo B: Tabla de cruces relevantes entre aspectos del diagnóstico.
Anexo C: Tabla de interrelación entre aspectos relevantes del diagnóstico y Factores Clave.

ANEXOS

ANEXO 1: SÍNTESIS DE LAS MESAS DE EXPERTOS PARA ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO.

1.1.- Metodología y objetivos de las mesas de expertos para el análisis y diagnóstico del Sistema Productivo.
1.2.- Dinámica y especialización del Sistema Productivo de Vigo y su área funcional
1.3.- Localización empresarial en la zona de Vigo y su área funcional.
1.4.- Internacionalización del Sistema Productivo de Vigo y su área funcional
1.5.- Capital intelectual y Sistema Productivo de Vigo y su área funcional.
Anexo 1: Síntesis de los documentos gráficos de las mesas de expertos del sistema productivo
Anexo 2: Relación de convocados para las mesas de expertos del sistema productivo

ANEXO 2: MODELO DE ENCUESTAS Y RELACIÓN DE EMPRESAS QUE PARTICIPARON.

ANEXO 3: ASPECTOS COMPLEMENTARIOS SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN.

3.1.- Introducción.
3.2.- Elementos configuradores del proceso de internacionalización de las empresas.
3.3.- La globalización en la vida económica: efectos.
3.4.- Los ámbitos de la competitividad internacional de las empresas.
3.4.1.- El comportamiento internacional de Galicia.
3.4.2.- La internacionalización de las cadenas empresariales.
3.4.3.- Características de la empresa.

ANEXO 4: FUENTES BIBLIOGRÁFICAS.

ANEXO 5: METODOLOGÍA DE LAS ESTIMACIONES: VAB, LOCALIZACIÓN Y RELACIONES COMERCIALES.

5.1.- Metodología para la estimación del VAB de las cadenas pertenecientes al sector productivo privado de vigo y su área funcional, y su evolución en los últimos años
5.1.1.- Introducción.
5.1.2.- Estimación del VAB en el año 1999.
5.1.3.- Estimación del VAB en años anteriores.
5.1.4.- Estimación de la cuenta de resultados de las cadenas empresariales en Vigo y su área funcional.
5.1.5.- Estimación del balance de situación de las cadenas empresariales en Vigo y su área funcional.
5.2.- Estimación del grado de localización de las empresas de la zona.
5.2.1.- Conceptos básicos para la localización de empresas.
5.2.2.- Localización geográfica de las empresas de Vigo y su área funcional.
5.2.3.- Método de estimación del VAB en cada municipio.
5.3.- Estimación de las relaciones comerciales entre las cadenas empresariales de Vigo y su área funcional.
5.3.1.- Modelo de estimación de las relaciones comerciales entre cadenas empresariales en una zona.
5.3.2.- Fuentes de información para realizar la estimación.
5.3.3.- Proceso de estimación de las relaciones comerciales entre las cadenas empresariales en la zona de estudio.

ANEXO 6: RELACIÓN DE ALGUNAS EMPRESAS UTILIZADAS COMO REFERENCIA EN CADA UNA DE LAS CADENAS DEL SISTEMA PRODUCTIVO.

ANEXO 7: SALIDAS ESTADÍSTICAS DERIVADAS DEL TRATAMIENTO DE DATOS DE LAS ENCUESTAS.

7.1.- Estadísticos descriptivos de las variables de la encuesta.
7.2.- Tablas de frecuencias de las variables de la encuesta.
7.3.- Diferencias significativas por cadenas empresariales

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN

DICIEMBRE 2001

ÍNDICE

1.1.- PRESENTACIÓN GENERAL DE LOS OBJETIVOS DEL ESTUDIO DEL SISTEMA PRODUCTIVO. ESTRUCTURA Y CONTENIDO. 5

1.1.1.- Objetivos y alcance del estudio. *5*

1.1.2.- Estructura y contenidos del estudio. *7*

1.2.- ASPECTOS METODOLÓGICOS DEL ESTUDIO 9

1.2.1.- Una aproximación a las cadenas empresariales de la zona de Vigo y su área funcional. *10*

1.2.1.1.- Selección de las cadenas empresariales 15

1.2.1.2.- Cadenas principales en la zona de Vigo y su área funcional 18

1.2.1.3.- Cadenas complementarias y de apoyo en Vigo y su área funcional 26

1.2.2.- Metodología propuesta para la estimación del VAB de las cadenas pertenecientes al sistema productivo de Vigo y su área funcional y su evolución en los últimos años *32*

1.2.2.1.- Estimación del VAB en el año 1999 34

1.2.2.2.- Estimación del VAB en años anteriores. 49

1.2.2.3.- Estimación del VAB en los años 1995 a 1998 49

1.2.2.4.- Comparación con Galicia, España y la Unión europea. 51

1.2.2.5.- Contraste con fuentes alternativas 53

1.2.2.6.- Estimación de la cuenta de resultados y el balance de situación de las cadenas empresariales en Vigo y su área funcional 56

1.2.3.- Estimación de las relaciones comerciales entre las cadenas empresariales *61*

1.2.4.- Estimación del grado de localización de las empresas de la zona *62*

1.2.5.- Estimación del comercio exterior de Vigo y su área funcional *66*

1.2.6.- Breve referencia al estudio empírico: la encuesta. *70*

1.2.6.1.- La población objetivo. 71

1.2.6.2.- Diseño de la muestra. 73

1.2.6.3.- La encuesta: contenido, tratamiento y explotación. 80

1.2.6.4.- Tratamiento estadístico y codificación. 83

1.2.7.- Metodología y objetivos de las Mesas de Expertos para el Análisis y Diagnóstico del Sistema Productivo. *87*

1.1.- Presentación general de los objetivos del estudio del sistema productivo. Estructura y contenido.

El presente estudio, realizado por el **Equipo de Investigación de la Universidad de Vigo**, se enmarca en el contexto de los trabajos para la elaboración y diseño del ***Plan Estratégico de Vigo y su área funcional 2010***, fruto de un convenio de investigación, firmado en Abril de 2000, entre la **Fundación Provigo, la Universidad Autónoma de Madrid y la Universidad de Vigo**.

En los epígrafes siguientes, se describirá de una forma sintética el **marco general** del presente estudio en el contexto del Plan, delimitando sus **objetivos y alcance**, para posteriormente abordar otros aspectos relacionados con la **estructura** y **contenidos** del mismo.

1.1.1.- Objetivos y alcance del estudio.

Para delimitar claramente el **objetivo y el alcance específicos** del presente trabajo, es necesario enmarcarlo en los **objetivos generales** y dentro de las **áreas temáticas del Plan Estratégico**.

En **primer lugar**, el sistema productivo del área se contempla como uno de los elementos fundamentales para el desarrollo socioeconómico y competitivo del área territorial. Así, uno de los **objetivos fundamentales del presente trabajo** consistirá en contribuir, desde el ámbito del sistema productivo, a la consecución de los **objetivos generales del Plan**, que podemos delimitar en los siguientes:

- Mejorar el posicionamiento competitivo de Vigo y su área funcional en el Sistema Europeo de Ciudades.
- Generar un proceso de reflexión y participación de los actores políticos, económicos y sociales, que permita construir una visión viable de Vigo y su área funcional a largo plazo.
- Conseguir un entorno adecuado para el Sistema Productivo, como motor básico de un positivo desarrollo social y económico.

El estudio del sistema productivo, forma parte de una de las **cuatro grandes áreas temáticas** en las que se ha estructurado el **Plan Estratégico**. En concreto, los estudios previos para la elaboración del Plan se centran en las siguientes áreas temáticas, cuyo alcance general se recogen con más detalle en la **figura 1.1.1.1**:

- ***Desarrollo e Innovación:*** Renta, medioambiente urbano, recursos humanos e innovación.
- ***Desarrollo Urbano e Infraestructuras:*** Posicionamiento, sistema urbano y metropolitano, e infraestructuras.
- ***Dinámica Institucional y Cultural:*** Sector Público y tejido institucional, identidad e imagen del territorio, y cultura local.
- ***Dinámica del Sistema Productivo:*** Análisis global y por cadenas de actividades, análisis del entorno, diagnóstico y estrategias.

Figura 1.1.1.1
Áreas temáticas del Plan Estratégico de Vigo y su área funcional

Fuente: elaboración propia

En **segundo lugar**, dentro de este marco general, el **alcance del estudio** del **sistema productivo**, se puede delimitar desde la perspectiva geográfica y desde la perspectiva de las actividades empresariales:

- **Alcance geográfico**: se incluyen dentro del área objeto de estudio (Vigo y su área funcional) los municipios correspondientes al Área Metropolitana, conformada por los integrados en la Mancomunidad (Baiona, Fornelos de Montes, Gondomar, Mos, Nigrán, O Porriño, Pazos de Borbén, Redondela, Salceda de Caselas, Salvaterra do Miño, Soutomaior y Vigo), y los municipios de Cangas y Moaña.

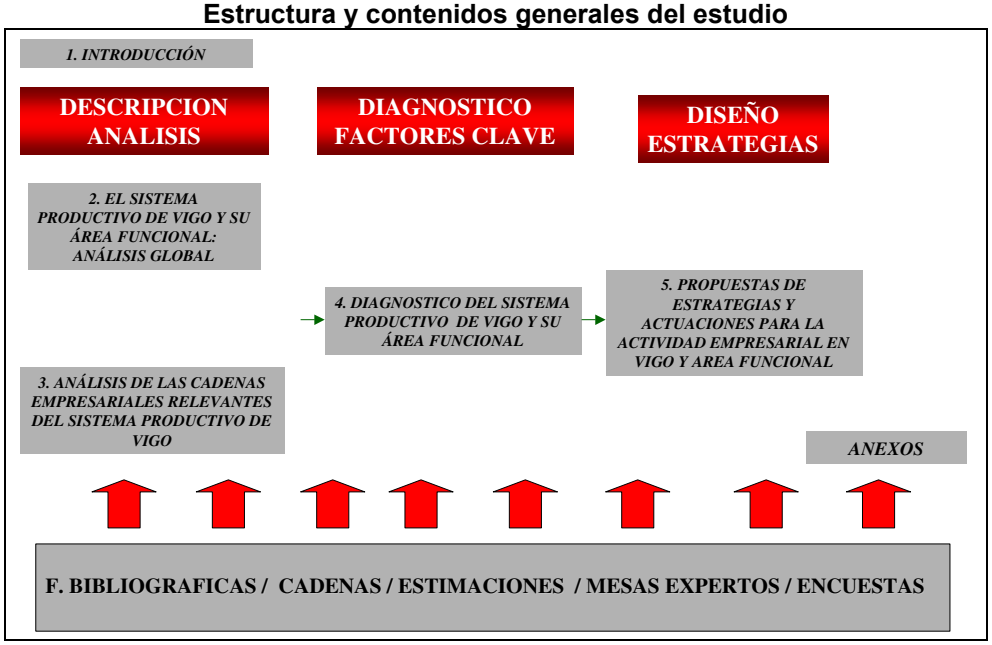
- **Alcance de las actividades empresariales**: se incluyen solamente las de carácter privado, **excepto** aquellas especialmente vinculadas a las de carácter público (sanidad, formación, entre otras).

1.1.2.- Estructura y contenidos del estudio.

Una vez delimitado el ámbito del estudio (el sistema productivo), sus objetivos generales y su alcance, tanto geográfico como el relacionado con las actividades empresariales, abordaremos conjuntamente la **estructura y contenidos del estudio**.

El estudio del sistema productivo de Vigo y su área funcional, se ha estructurado en **3 grandes apartados** siguiendo las diferentes fases del proceso estratégico (análisis, diagnóstico y estrategias), que se abordan a través de **5 capítulos** y un apartado de **anexos**, que describiremos a continuación (ver **figura 1.1.2.1**).

Figura 1.1.2.1
Estructura y contenidos generales del estudio



Fuente: elaboración propia

En el **capítulo 1**, correspondiente a la **introducción**, se realiza una **presentación general** del estudio (objetivos, alcance, estructura y contenidos) y sus **aspectos metodológicos** (encuestas, mesas de expertos, estimaciones, entre otros).

En los **capítulos 2 y 3**, correspondientes a la **fase de análisis**, se realiza un **análisis global del sistema productivo** (capítulo 2) y un **análisis específico** por cada una de las **15 cadenas de actividades** empresariales que se han contemplado en el sistema productivo del área objeto de estudio.

El **capítulo 2**, se ha estructurado en **5 epígrafes** que proporcionan una visión global del sistema productivo del área. Sus contenidos hacen referencia a diferentes aspectos de interés para el análisis: **estructura y especialización productiva**, **caracterización de la actividad empresarial**, **internacionalización de la actividad empresarial** y una **aproximación** al estudio del sistema productivo desde la perspectiva del **capital intelectual**, tanto desde la perspectiva empresarial como territorial. Se incluye también, el **análisis del entorno del sistema productivo visto desde las empresas**, en el que se estudia el entorno global y el entorno específico (área metropolitana).

En el **capítulo 3**, se aborda para cada una de las 15 cadenas empresariales relevantes (ver subepígrafe 1.2), una **descripción** general, aspectos relativos al **producto-mercado**, mercados de **aprovisionamiento**, aspectos **económico-financieros** y una visión general de las **estrategias actuales y ventajas competitivas** de cada una de ellas.

Una vez efectuada la fase de análisis, se realiza en el **capítulo 4** la fase de **diagnóstico global del sistema productivo.** Se incluyen también unos **diagnósticos sintéticos de los aspectos más específicos de cada una de las cadenas empresariales** contempladas en este estudio.

El **capítulo 5** se inicia **identificando los factores clave o críticos** que permitirán definir los **ejes estratégicos básicos** para la mejora de la competitividad, continuando con la **fase de diseño,** realizando las **propuestas de estrategias** para la actividad empresarial del área metropolitana.

Por último, se incluyen en los **anexos** las **fuentes bibliográficas**, el modelo de **encuesta** y **las empresas** que la respondieron, el informe de las cuatro **mesas de expertos** de las actividades del sistema productivo, información sobre la internacionalización y el comercio exterior de Vigo y su área funcional, un amplio documento sobre **aspectos metodológicos,** especialmente los relativos a justificación de las diferentes estimaciones efectuadas, el listado de **empresas utilizadas como referencia** en cada una de las cadenas empresariales del sistema productivo y, por último, un documento con **tablas estadísticas** derivadas del tratamiento de los datos de las encuestas, como descriptivos, frecuencias, test de contrastes, etc.

Como se puede observar en la propia **figura 1.1.2.1**, para la elaboración del trabajo se han utilizado diferentes herramientas metodológicas, cuyos comentarios generales se tratarán de forma sintética en el epígrafe siguiente. En determinados casos, algunos aspectos metodológicos se amplían en el anexo.

1.2.- Aspectos metodológicos del estudio.

Uno de los elementos determinantes a la hora de abordar cualquier tipo de análisis son los **aspectos metodológicos**, bajo cuyo prisma se observa una determinada realidad; condicionando éstos, la forma de estructurar y relacionar los **datos** y la posibilidad, por lo tanto, de extraer **información** relevante que facilite el **análisis** y permita efectuar un **diagnóstico** pertinente.

En este sentido se ha pretendido, a la hora de abordar un análisis de unas características particularmente complejas, ser **rigurosos** desde una óptica científica, no perdiendo, sin embargo, el **objetivo** último del **estudio**, que es obtener **información relevante y útil**, que facilite la **reflexión** y permita el **diseño de acciones**, que incida positivamente en **mejorar la competitividad** de la zona de estudio. La dicotomía **rigor-utilidad** será una constante en el desarrollo del presente **estudio**.

Para ello se hará previamente una breve referencia a la *Metodología de Cadenas* y una somera introducción a la metodología utilizada para la *estimación del VAB y de las partidas integrantes de los balances de situación y cuentas de resultados de las cadenas empresariales definidas en la zona*. A continuación, haciendo uso de las estimaciones anteriores y de la información obtenida de la encuesta se expondrá la metodología de la *estimación de las relaciones comerciales en la zona*.

Partiendo de la información del ICEX y del listado de las empresas exportadoras suministrado por ARDAN se realizará la *estimación del comercio exterior de Vigo y su área funcional*.

Posteriormente, se incidirá en los aspectos generales relativos *al diseño de la muestra y realización de la encuesta,* la *encuesta* y el *tratamiento de datos*, abordando, para finalizar, los aspectos relativos *a las Mesas de Expertos*.

1.2.1.- Una aproximación a las cadenas empresariales de la zona de Vigo y su área funcional.

En Vigo y su área funcional se ha desarrollado un sistema económico basado fundamentalmente en la iniciativa privada. Han convivido industrias con una larga tradición –como son las derivadas de productos del mar- con empresas de nuevas tecnologías. Por este motivo, tenía interés a la hora de abordar un trabajo sobre esta zona, delimitar

aquellas actividades que se consideran como cadenas principales de la economía, en torno a las cuales se ha ido configurando la mayoría del entramando económico de la zona.

El enfoque de cadenas empresariales se apoya en la idea del distrito industrial, desarrollado en Italia en los años 80 y es un concepto próximo al de "fillière" utilizado en Francia y equivalente al de cluster; y que un equipo de investigadores de la Universidad de Vigo desarrolló en Galicia en los años 90.

En esencia la construcción de cadenas empresariales se basa en considerar **todas las actividades relacionadas que se refieran a un mismo objeto común**, que puede ser una materia prima, por ejemplo la madera, un producto, como por ejemplo la automoción, o un servicio muy específico, como puede ser el turismo y ocio.

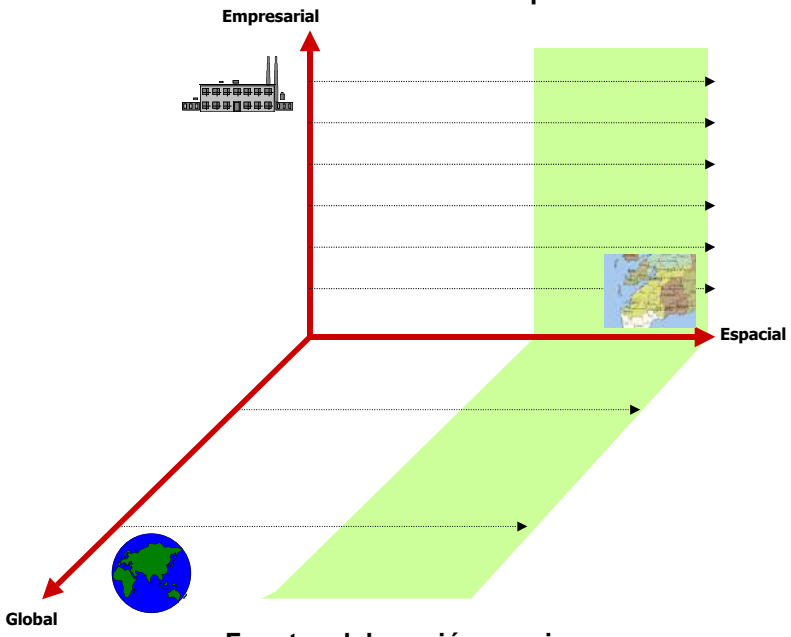
La definición de una cadena se apoya en tres ejes o dimensiones que delimitan el comportamiento de las empresas: La dimensión empresarial, la dimensión espacial y la dimensión global, como se reflejan en la **figura 1.2.1.1.**

- Su *dimensión empresarial*, queda acotada a través de una categoría concreta (la actividad) que las relaciona (por ejemplo, empresas vinculadas a la cadena de la madera).

- Su *dimensión espacial*, queda delimitada por una localización empresarial en donde están asentadas las empresas objeto de estudio (en el caso que nos ocupa sería Vigo y su área funcional).

- Una y otra dimensión, con consecuencias importantes a la hora de establecer determinadas consideraciones competitivas y aspectos particulares de su dinámica empresarial, están a su vez delimitadas por una *dimensión global* en la que compiten las empresas (**el entorno** mundial global).

Figura 1.2.1.1
Dimensiones de la cadena empresarial



Fuente: elaboración propia

Estas tres dimensiones ayudan a definir el **marco de análisis**, que se **estructura,** como queda reflejado en la **figura 1.2.1.2, en cuatro niveles**, a través de una categorización alrededor de la **Agrupación de Actividades**, que progresivamente se va ampliando hacia un ámbito más global. Así, se han considerado los siguientes niveles:

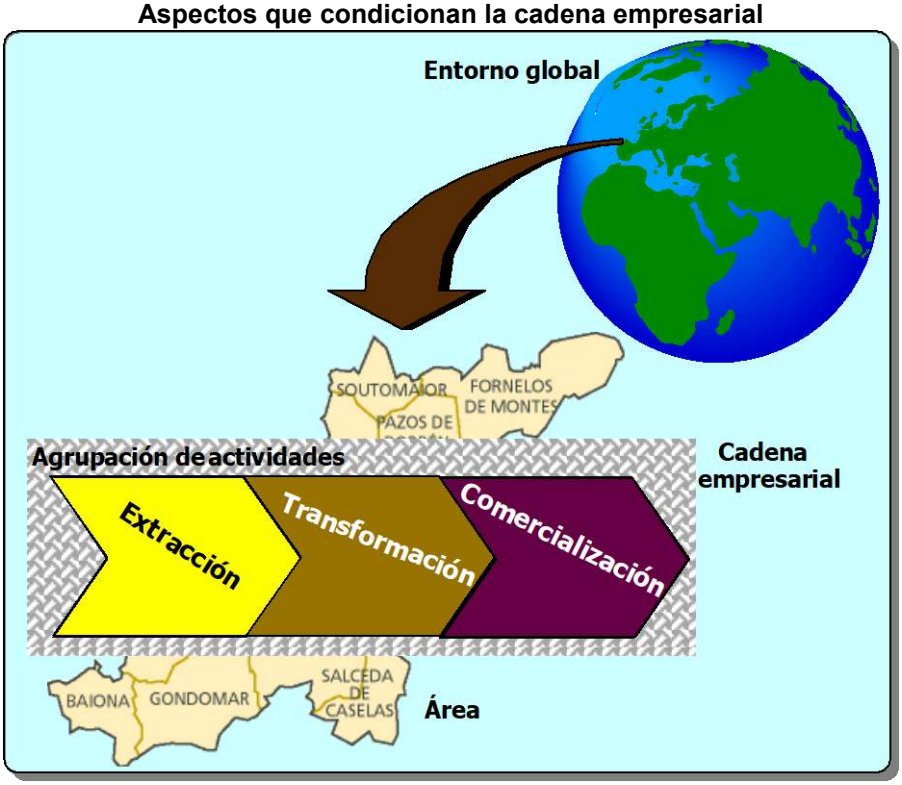
- **Agrupación de actividades**, que engloban a un conjunto de empresas cuyos productos/servicios son similares. Concepto este que, en cierta forma, remite al de **Sector**

- **La Cadena**, que engloba al anterior y agrupa a todas las actividades, principales y laterales, que se relacionan directa o indirectamente con una materia prima, producto o servicio. Concepto próximo al de distrito industrial o "fillière" y equivalente al de **cluster**.

- **El Área**, espacio económico en el que diversas cadenas desarrollan su actividad, y en el que las Administraciones, Instituciones y Agentes Económicos, inciden en su desarrollo como un todo (por ejemplo, *Vigo y su área funcional*).

- **El Entorno Global**, que conforma el nivel más amplio de análisis, y en cierta forma es un dato para las actividades de referencia.

Figura 1.2.1.2
Aspectos que condicionan la cadena empresarial



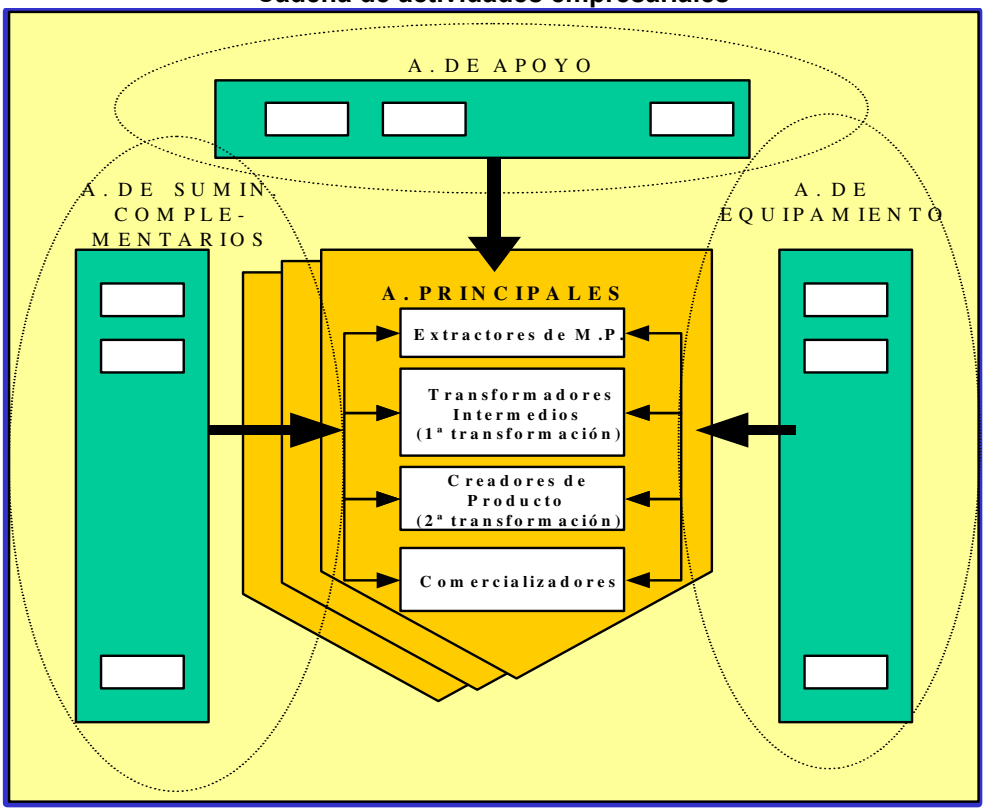
Fuente: elaboración propia

Dentro de este marco, tiene especial relevancia en nuestro estudio el concepto de ***Cadena de Actividades Empresariales***. En esencia se dirá que está conformada por los siguientes núcleos de actividades: la *Cadena de Actividades Principales*, las *Actividades de Apoyo*, las *Actividades de Suministros Complementarios* y las *Actividades de Equipamiento* (ver **figura 1.2.1.3**).

- **Las Actividades Principales**, engloban aquellas actividades que realizan una mayor o menor transformación y comercialización en torno a una materia prima, un producto o un servicio. Diferenciaremos a los *Extractores de la Materia Prima*, *los Transformadores Intermedios o de Fase*, los *Creadores de Producto* y los *Comercializadores* (en general la distribución).

- **Las Actividades de Suministros Complementarios**, proporcionan materiales (inputs) diferentes del principal, pero necesarios para la transformación de éste.

Figura 1.2.1.3
Cadena de actividades empresariales



Fuente: Gónzalez et al. (1999)

- **Las Actividades de Equipamiento**, que aportan maquinaria, equipos, instalaciones y otros instrumentos necesarios para el desarrollo de la *Actividad Principal*

- **Las Actividades de Apoyo**, que favorecen el desarrollo eficiente de la *Cadena Principal*, a través de *Servicios a Empresas* (económico-financieros, diseño, entre otros), *Formación e Investigación* (por ejemplo centros F.P., Universidad), *Transporte* (carreteras, naval, aéreo, ferrocarril), *Asociaciones* (de vecinos, sindicatos, entre otros).

Las *Actividades de Suministros*, *Equipamiento* y *Servicios de Apoyo*, cumplen **funciones laterales y de apoyo** al conjunto, que

implican el reforzamiento del núcleo principal. Para facilitar la exposición en este trabajo, se considerarán todas ellas definidas en un mismo bloque.

Entre las **VENTAJAS** del **Análisis de Cadenas**, podemos resaltar las siguientes:

- Metodología que facilita el análisis de las complejas interrelaciones entre actividades empresariales que operan en torno a un objeto común (materia prima, producto o servicio).
- Permite aflorar debilidades y fortalezas de cada uno de los componentes
- Suministra información acerca de los posibles desequilibrios existentes, identificando actividades menos desarrolladas.
- Facilita el desarrollo de dichos eslabones en beneficio del conjunto, a través de la cooperación.
- Suministra orientaciones a la Política Regional, dando prioridad a acciones que tratan de impulsar la competitividad del conjunto, apoyando iniciativas viables.

1.2.1.1.- *Selección de las cadenas empresariales.*

La base de datos ARDAN recoge la clasificación del Standard International Code (SIC) y de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE). Dichas clasificaciones nos van a permitir definir un conjunto de cadenas o agregados empresariales con un elemento fundamental común.

Para definir las cadenas se tuvo en cuenta la **importancia** que una determinada **actividad, producto o servicio tenía en la zona**, en términos **de empleo generado, rentas generadas, importancia social, tradición y potencialidad**.

Como consecuencia de estos criterios se eligieron **diez cadenas principales y cinco complementarias**. La denominación de principal o complementaria se deriva del hecho de referirse a un mismo aspecto que es especialmente relevante en la zona, o ser apoyo o complemento de diferentes actividades, de suyo relevantes en la zona. Esto no implica que sean menos importantes las cadenas complementarias que las principales, de hecho, se comprobará que, en términos de VAB, algunas de las complementarias son más importantes que las principales, pero se necesitaba una denominación de la que partir y se hizo uso de estudios previos respecto a la zona.

Dado el enfoque del estudio, de gran componente social, pareció un criterio importante considerar como principales aquellas cadenas con actividades de larga tradición en la zona. Fruto de ello se consideraron en ese grupo, tres cadenas: **la cadena de la pesca y de los productos derivados del mar**, **la automoción** y la cadena de **construcción y reparación naval**. Otra actividad que esta teniendo un realce por la importancia de la zona dentro de Galicia es la cadena de **rocas ornamentales**, especialmente el granito. La **construcción y promoción** es otra actividad que es importante por sí sola.

Quedaban los denominados sectores industriales tradicionales como **el textil** y más específicamente **la confección**, que en Galicia tiene una gran importancia, si bien Vigo y su área funcional no es la zona más destacada en este aspecto. La **industria química** y la industria farmacéutica, tanto como industria asociada a las diferentes actividades de la zona (pintura, plásticos, entre otros) como las empresas asociadas a los productos farmacéuticos, o de veterinaria, parecía interesante que se considerara de forma especial.

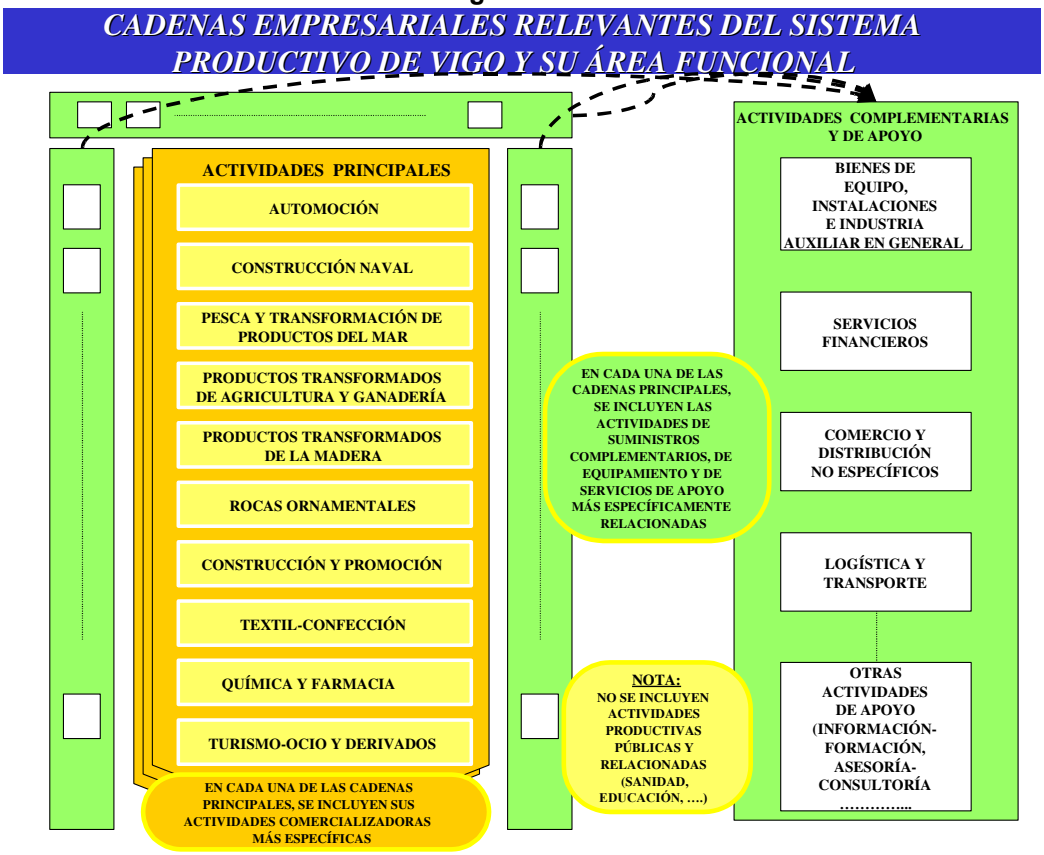
Un tercer criterio a tener en cuenta era considerar las cadenas derivadas de recursos naturales, existentes en Galicia, aunque no fueran muy destacadas en la zona, pues convenía analizarlas para compararlas con otras zonas de Galicia. En ese sentido, las ya citadas del mar y las

rocas ornamentales, se completan con la cadena de la **madera** y la de **productos derivados de la agricultura y la ganadería**.

Finalmente se consideró como principal también la cadena de **turismo, ocio y derivados**, pues aún siendo un servicio es patente que tiene una alta potencialidad en la zona.

En cada una de esas cadenas, y como consecuencia de la metodología de análisis seguida en el estudio, se incluyen aquellas empresas de actividades laterales o de apoyo, pero que desarrollan su actividad fundamentalmente para empresas de una de las cadenas principales. (ver f**igura 1.2.1.4).**

Figura 1.2.1.4



Fuente: elaboración propia

Entre las cadenas complementarias consideramos **la de bienes de equipo, instaladores e industria auxiliar**, que recoge el conjunto de empresas que proveen de maquinara, instalaciones y suministros complementarios **no específicos** de cada cadena, a las cadenas

principales. La cadena del **transporte** que recoge todos los servicios relacionados con el transporte y que son un apoyo necesario para todas las cadenas. Algo similar ocurre con los **servicios financieros** y con el **comercio y la distribución**, que son comunes a todas las cadenas consideradas, si bien en los casos en que existan empresas que trabajen de modo exclusivo para una cadena, se incluirán en ella. Finalmente se incluyen el resto de actividades en una cadena que denominaremos **otras actividades**, que será una mezcla de servicios y de industrias no incluidas en los casos anteriores. La **figura 1.2.1.4** recoge el conjunto de dichas cadenas. A continuación se detalla los contenidos de cada de ellas.

Se expondrán en primer lugar las actividades consideradas como principales, para analizar posteriormente las que se consideran complementarias o de apoyo.

1.2.1.2.- *Cadenas principales en la zona de Vigo y su área funcional*

- ***Automoción:***

Contiene el conjunto de empresas que desarrollan su actividad en relación con la fabricación y venta del automóvil. Debido a la existencia de PSA Peugeot-Citroën como empresa de síntesis, en Vigo, y a la reciente creación del Cluster de automoción, parece ser una de las principales cadenas de la zona.

Los códigos SIC que se incluyen en esta cadena se recogen en la **tabla 1.2.1.1**, si bien se añaden algunas de las empresas de industrias y servicios auxiliares que trabajan de forma casi exclusiva para este sector. En algunos casos incluye todas las empresas de un código SIC, como ocurre con la actividad de fabricación de alfombras y moquetas.

Tabla 1.2.1.1
Actividades incluidas en la cadena de Automoción

Código SIC		Nombre de la actividad
22	71	ALFOMBRAS Y MOQUETAS
22	93	TAPICERIAS Y FORROS
37	11	AUTOMOVILES Y CARROCERIAS PARA VEHICULOS DE TURISMO
37	14	RECAMBIOS Y PIEZAS DE MOTOR
50	12	AUTOMOVILES Y OTROS VEHICULOS DE MOTOR
50	13	RECAMBIOS Y ACCESORIOS PARA AUTOMOVILES
50	14	NEUMATICOS Y CAMARAS
55	11	CONCESIONARIOS DE AUTOMOVILES NUEVOS Y USADOS
55	31	SUMINISTROS PARA EL AUTOMOVIL
55	71	MOTOCICLETAS
55	99	AUTOMOCION SC
75	31	TALLERES DE REPARACION DE CARROCERIAS
75	34	REPARACION Y RECAUCHUTADO DE NEUMATICOS
75	38	REPARACIONES DE AUTOMOCION EN GENERAL
75	39	TALLERES DE REPARACION DE AUTOMOCION SC

Fuente: elaboración propia

- ***Construcción naval**:*

Una de las actividades con mayor tradición en Vigo y su área es la construcción de barcos y buques. Primariamente relacionada con la pesca, posteriormente abarcando muchos otros campos, sufrió una dura reconversión en los años 80. Ahora, las empresas que han resistido van saliendo de la crisis y permaneciendo un alto número de actividades relacionadas con los astilleros. Los códigos SIC que le corresponden a esta cadena son los que se recogen en la **tabla 1.2.1.2**, si bien se añaden algunas de las empresas de servicios auxiliares y de instaladores que trabajan de forma casi exclusiva para este sector. En este caso las empresas que se incluyen pertenecen a diferentes códigos SIC, y en ningún caso incluye todas las empresas de ese código SIC, por lo que se ha optado por dejar el código en la cadena complementaria correspondiente, si bien no todas las empresas de ese código se incluyen en esa cadena.

Tabla 1.2.1.2
Actividades incluidas en la cadena de Construcción Naval

Código SIC		Nombre de la actividad
35	19	MOTORES DE COMBUSTION INTERNA
37	31	CONSTRUCCION Y REPARACION DE BUQUES
37	32	CONSTRUCCION Y REPARACION DE EMBARCACIONES MENORES
55	51	EMBARCACIONES

Fuente: elaboración propia

- ***Pesca y transformados de productos del Mar:***

Otra de las actividades tradicionales en la zona ha sido la pesca y las actividades derivadas de ésta. En los últimos años se han incluido en ese ámbito la acuicultura que cada vez tiene una mayor relevancia. Por consiguiente, en esta cadena se incluyen las actividades de extracción y cultivos marinos, las de conserva y congelados y elaborados de productos del mar y el almacenaje y la comercialización especializada, incluyendo los frigoríficos. La **tabla 1.2.1.3** recoge los principales códigos SIC que contiene esta cadena.

Tabla 1.2.1.3
Actividades incluidas en la cadena de los productos derivados del Mar

Código SIC		Nombre de la actividad
9	12	PESCADOS
9	19	PRODUCTOS DIVERSOS DEL MAR
9	21	CRIADEROS Y VIVEROS DE PESCADOS
20	38	ESPECIALIDADES CONGELADAS
20	77	GRASAS Y ACEITES ANIMALES
20	91	CONSERVAS DE PESCADO Y FRUTOS DE MAR
20	92	PESCADOS Y PRODUCTOS DEL MAR FRESCOS Y CONGELADOS
42	22	ALMACENES FRIGORIFICOS DE DEPOSITO
51	42	ALIMENTOS CONGELADOS
51	46	PESCADOS Y MARISCOS
51	49	COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC
54	23	CARNICERIAS Y PESCADERIAS (sólo pescaderías)

Fuente: elaboración propia

- ***Productos transformados de la agricultura y de la ganadería:***

Aunque con menos importancia en números que la pesca y sus derivados, cada vez está teniendo un auge mayor las actividades de productos derivados de la tierra.

No obstante, dada la importancia específica que para la zona tiene esta última cadena, fue considerado conveniente tratar ambas de forma diferente, por tener características diversas. Por tanto, en esta cadena, se incluye la extracción y cultivo de productos agrícolas y ganaderos, los mataderos, la fabricación y envasado de productos derivados de la agricultura y ganadería, las panificadoras, las fábricas de productos lácteos, y otras similares; las tiendas especializadas y los canales de

distribución propios de la cadena. En la **tabla 1.2.1.4** se recogen sus códigos SIC.

Tabla 1.2.1.4
Actividades incluidas en la cadena de los productos transformados de la agricultura y ganadería

Código SIC		Nombre de la actividad
1	11	TRIGO
1	72	VIÑEDOS
1	74	CITRICOS
1	75	FRUTAS PERECEDERAS
2	19	GANADERIA EN GENERAL
2	52	HUEVOS DE GALLINA
2	59	VOLATERIA Y HUEVOS SC
2	71	ANIMALES PARA PIELES
20	11	CARNE EMPAQUETADA Y EMBUTIDOS, MATADERO EXCEPTO AVICOLA
20	16	MATADERO AVICOLA
20	22	QUESO NATURAL Y PROCESADO
20	41	HARINAS, SEMOLAS Y OTROS PRODUCTOS DE GRANO
20	48	ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES SC
20	51	PAN Y PRODUCTOS DE PASTELERIA EXCEPTO GALLETAS
20	61	AZUCAR DE CAÑA
20	84	VINOS Y BRANDY
20	86	BEBIDAS REFRESCANTES NO ALCOHOLICAS Y AGUAS MINERALES
20	95	TORREFACCION DE CAFE
20	99	PREPARADOS ALIMENTICIOS SC
51	43	PRODUCTOS LACTEOS
51	45	CONFITERIA
51	47	CARNES Y PRODUCTOS CARNICOS
51	48	FRUTAS FRESCAS Y VERDURAS
51	53	CEREALES (GRANOS)
51	54	GANADO
51	59	PRODUCTOS DE GRANJAS Y MATERIAS PRIMAS SC
51	82	VINOS Y BEBIDAS ALCOHOLICAS
54	23	CARNICERIAS Y PESCADERIAS (Sólo carnicerías)
54	31	FRUTERIAS Y VERDULERIAS
54	41	CONFITERIAS Y PASTELERIAS
54	62	PANADERIAS CON HORNO
59	21	VINOS, LICORES Y CERVEZAS

Fuente: elaboración propia

- ***Productos transformados de la madera:***

La madera es otro de los recursos naturales tradicionales en Galicia. Quizás no es especialmente destacable en la zona, sin embargo, como instrumento de la construcción y debido a la posibilidad de realizar importaciones a través del puerto de Vigo, han ido creciendo una serie de actividades que empiezan a notarse económicamente. La **tabla 1.2.1.5** recoge los principales códigos SIC considerados dentro de esta cadena.

Tabla 1.2.1.5
Actividades incluidas en la cadena de productos transformados de la madera

Código SIC		Nombre de la actividad
8	51	SERVICIOS FORESTALES
24	21	ASERRADEROS DE MADERA
24	31	CARPINTERIA MECANICA
24	35	CHAPAS Y CONTRACHAPADOS DE MADERA DURA
24	39	ESTRUCTURAS DE MADERA SC
24	49	CONTENEDORES DE MADERA SC
24	99	PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO SC
25	11	MUEBLES DE MADERA
25	15	COLCHONES Y SOMIERES
25	91	PERSIANAS, TOLDOS Y VISILLOS
25	99	MOBILIARIO Y MUEBLES AUXILIARES SC
26	41	PAPELES RECUBIERTOS Y/O SATINADOS, CINTAS Y ETIQUETAS
26	45	PAPEL, CARTON, CARTULINA TROQUELADOS
26	48	PAPEL DE ESCRITORIO
26	49	MANIPULADOS DE PAPEL SC
50	21	MUEBLES
50	31	MADERAS Y CHAPAS
51	12	SUMINISTROS DE PAPELERIA
51	13	PAPEL PARA USO PERSONAL E INDUSTRIA
57	12	MUEBLES (TIENDAS)

Fuente: elaboración propia

- ***Rocas ornamentales:***

En esta cadena es especialmente relevante el granito, con las canteras existentes en la zona de O Porriño. A partir de la extracción se han desarrollado el resto de actividades de la cadena. Los códigos SIC contenidos en esta cadena vienen recogidos en la **tabla 1.2.1.6.**

Tabla 1.2.1.6
Actividades incluidas en la cadena de las rocas ornamentales

Código SIC		Nombre de la actividad
14	23	PIEDRA GRANITO
14	29	PIEDRAS SC
14	99	DIVERSOS MINERALES NO METALICOS SC
32	81	PIEDRA TRABAJADA, MARMOL
32	95	MINERALES MOLIDOS

Fuente: elaboración propia

- ***Construcción y promoción:***

Abarca el conjunto de actividades relacionadas con la construcción de edificios y obras públicas.

Se incluyen también la extracción de los minerales no metálicos de uso habitual en la construcción y que no son considerados rocas ornamentales, como son los áridos o el cemento. La **tabla 1.2.1.7** recoge el listado de códigos SIC incluidos en esta cadena empresarial.

Tabla 1.2.1.7
Actividades incluidas en la cadena de la Construcción

Código SIC		Nombre de la actividad
14	42	ARENA Y GRAVILLA PARA LA CONSTRUCCION
15	31	PROMOTORES DE OBRAS
15	42	CONTRATISTAS GENERALES
16	23	ALCANTARILLADOS, CONDUCCIONES DE AGUAS
16	29	CONSTRUCCIONES PESADAS
17	11	FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO
17	21	PINTORES, EMPAPELADORES Y DECORADORES
17	31	INSTALACIONES ELECTRICAS
17	41	ALBAÑILERIA
17	42	TRABAJOS ACUSTICOS Y AISLANTES
17	51	CARPINTEROS
17	52	REVESTIMIENTO DE SUELOS Y SIMILARES SC
17	81	AGUAS, SONDEOS Y POZOS
17	93	TRABAJOS EN CRISTALERIA Y VIDRIERIA
17	94	EXCAVACIONES Y CIMIENTOS
17	95	TRABAJOS DE DERRIBO Y DEMOLICION
17	96	INSTALACIONES DE EQUIPO PARA CONSTRUCCION SC
17	97	ALQUILER DE MAQUINARIA PARA LA CONSTRUCCION
17	99	CONTRATISTAS ESPECIALIZADOS SC
32	11	VIDRIO PLANO
32	31	FABRICADOS DE VIDRIO SC
32	41	CEMENTO
32	51	LADRILLOS Y TEJAS ESTRUCTURALES
32	53	BALDOSAS Y AZULEJOS
32	62	ARTICULOS DE PORCELANA Y LOZA PARA MESA Y COCINA
32	69	ALFARERIA ORNAMENTAL E INDUSTRIAL
32	72	PREFABRICADOS DE HORMIGON
32	73	HORMIGON PREPARADO
32	91	PRODUCTOS ABRASIVOS
34	41	ESTRUCTURAS DE METAL
34	42	PUERTAS, MARCOS, BASTIDORES Y MOLDURAS
34	44	TRABAJOS DE CARPINTERIA METALICA
50	39	MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION SC
52	11	MADERA Y MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION
52	31	PINTURA, VIDRIO Y PAPELES PINTADOS
65	12	PROPIET.-ADMINISTR. DE EDIFICIOS INDUSTRIALES O COMERCIALES
65	19	PROPIETARIOS-ADMINISTRADORES DE BIENES RAICES SC
65	31	AGENCIAS INMOBILIARIAS, ADMINISTRADORES DE FINCAS

Fuente: elaboración propia

- ***Textil-Confección*:**

Aunque no es esta zona la que más se destaca en Galicia por su industria de la confección, también en ella existen importantes representantes de la cadena. Incluye esta cadena la fabricación textil, la

confección de prendas, la industria del cuero y sus derivados, la fabricación de zapatos y prendas de vestir, entre otras y su comercialización en locales especializados.

Los códigos SIC que componen esta actividad se incluyen en la **tabla 1.2.1.8.** En ella se puede apreciar que además de las actividades productivas se incluyen los códigos SIC de actividades de mayoristas y minoristas especializados

Tabla 1.2.1.8
Actividades incluidas en la cadena del textil-confección

Código SIC		Nombre de la actividad
22	53	PRENDAS EXTERIORES DE PUNTO
22	59	GENEROS DE PUNTO SC
22	98	CORDELERIA Y REDES
23	21	CAMISAS, PIJAMAS PARA CABALLERO Y NIÑO
23	28	PRENDAS LABORALES
23	39	PRENDAS EXTERIORES PARA SEÑORA Y NIÑA SC
23	42	CORSETERIA
23	69	PRENDAS EXTERIORES PARA NIÑAS, NIÑOS, BEBES SC
23	85	IMPERMEABLES
23	89	OTRAS PRENDAS Y ACCESORIOS SC
23	92	LENCERIA PARA EL HOGAR
23	99	PRODUCTOS FABRICADOS DE TEXTILES SC
31	11	TENERIA Y ACABADO DE CUERO
51	33	TEJIDOS
51	34	ARTICULOS DE MERCERIA Y LENCERIA
51	36	CONFECCIONES PARA CABALLERO Y NIÑO
51	37	CONFECCIONES PARA SEÑORA Y NIÑA
51	39	CALZADOS
56	11	CONFECCIONES Y COMPLEMENTOS PARA CABALLEROS
56	21	TRAJES, ABRIGOS Y VESTIDOS PARA SEÑORAS
56	31	ACCESORIOS Y ESPECIALIDADES PARA SEÑORA
56	41	CONFECCIONES INFANTILES
56	51	CONFECCIONES EN GENERAL
56	61	CALZADOS (TIENDAS)
56	99	CONFECCIONES Y COMPLEMENTOS DIVERSOS SC
59	49	MERCERIA Y ARTICULOS DE MODISTERIA

Fuente: elaboración propia

- ***Química y Farmacia*:**

En esta cadena se consideran las actividades de fabricación de productos químicos y farmacéuticos, productos de utilización en el ámbito de las actividades veterinarias, la industria del plástico y sus derivados y la comercialización de esos productos. El listado de códigos SIC se encuentra en la **tabla 1.2.1.9.**

Tabla 1.2.1.9
Actividades incluidas en la cadena de la química y farmacia

Código SIC		Nombre de la actividad
28	22	GOMA SINTETICA
28	33	PRODUCTOS QUIMICOS-FARMACEUTICOS
28	34	ESPECIALIDADES FARMACEUTICAS
28	41	JABON, DETERGENTES Y PRODUCTOS PARA LA LIMPIEZA
28	51	PINTURAS, BARNICES, LACAS Y ESMALTES
28	69	PRODUCTOS QUIMICOS ORGANICOS INDUSTRIALES SC
28	79	PESTICIDAS PRODUCTOS QUIMICOS-AGRICOLAS SC
28	91	ADHESIVOS, COLAS Y PEGAMENTOS
28	93	TINTAS PARA ARTES GRAFICAS
28	99	PRODUCTOS QUIMICOS SC
30	69	ARTICULOS FABRICADOS DE CAUCHO
30	79	ARTICULOS PLASTICOS DIVERSOS SC
51	22	DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA
51	61	PRODUCTOS QUIMICOS
51	91	ABONOS, INSECTICIDAS Y FERTILIZANTES
51	98	PINTURAS Y BARNICES
59	12	FARMACIAS

Fuente: elaboración propia

- ***Turismo, ocio y derivados:***

El turismo es una de las actividades que más realce tiene en toda España y en una zona como la de este estudio, con unas características naturales que permiten fomentar esta actividad, hacen que pueda ser considerada como una de las principales cadenas.

En ella se incluyen todas las actividades relacionadas con el turismo, restauración, hostelería, agencias de viajes, entre otras y con el ocio, clubes deportivos, fabricación de máquinas recreativas y otros productos para el ocio y los servicios relacionados con ambos. La **tabla 1.2.1.10** recoge las actividades que se incluyen en esta cadena.

Tabla 1.2.1.10
Actividades incluidas en la cadena del Turismo, ocio y derivados

Código SIC		Nombre de la actividad
39	44	JUEGOS Y JUGUETES EXCEPTO MUÑECAS
47	22	AGENCIAS DE VIAJES
50	41	ARTICULOS PARA DEPORTE Y RECREO
58	12	RESTAURANTES
58	13	BARES Y CAFETERIAS
59	11	ARTICULOS PARA DEPORTE Y BICICLETAS
59	42	LIBRERIAS
59	45	JUGUETERIAS
70	11	HOTELES
70	21	PENSIONES Y CASAS DE HUESPEDES
70	33	CAMPINGS Y PARQUES DE AUTOCARAVANAS
78	13	PRODUCCION DE PELICULAS CINEMATOGRAFICAS
78	14	PRODUCCION DE PELICULAS
78	23	ALQUILER DE PELICULAS CINEMATOGRAFICAS
78	29	DISTRIBUCION DE PELICULAS
78	32	CINES
79	11	DISCOTECAS
79	29	ACTORES, MUSICOS Y CONJUNTOS ANIMADORES
79	41	CLUBS DEPORTIVOS
79	48	ORGANIZACION DE CARRERAS
79	93	MAQUINAS TRAGAPERRAS PARA RECREO
79	97	CLUBS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS EXCLUSIVAMENTE PARA SOCIOS
79	99	SERVICIOS DE DIVERSION Y RECREATIVOS SC

Fuente: elaboración propia

1.2.1.3.- *Cadenas complementarias y de apoyo en Vigo y su área funcional.*

Las cadenas complementarias y de apoyo, por incluir un conjunto de actividades que dan apoyo o cubren necesidades complementarias de las denominadas principales, se agrupan de una forma algo más dispar que en el caso anterior. De hecho, se han considerado únicamente cinco, en orden a la brevedad, pero algunas de ellas podría haberse descompuesto en grupos más pequeños de actividades. Se consideraron como cadenas de actividades complementarias y de apoyo las siguientes:

- ***Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar.***

Teóricamente esta cadena incluiría a todos los fabricantes de maquinaria y equipos, al igual que los suministradores de metales, o piezas, artefactos u otros utensilios necesarios para la realización de las actividades principales. Sin embargo, para mantener la coherencia de los

Cluster constituidos y para aplicar la metodología de cadenas empresariales tal como el equipo técnico lo entiende, se incluyeron en las cadenas principales aquellos suministradores que trabajaban de forma exclusiva o prácticamente exclusiva para la cadena principal.

Como se puede observar en la **tabla 1.2.1.11**, que contiene los códigos SIC de esta cadena, dadas las características de las cadenas complementarias y de apoyo, reúnen actividades diversas. En este caso se trata de recoger el conjunto de actividades de equipamiento, instalación y reparación de las actividades denominadas principales y que no se incluyen en ninguna de las cadenas principales.

Tabla 1.2.1.11
Actividades incluidas en la cadena de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general

Código SIC		Nombre de la actividad
25	22	MUEBLES DE METAL PARA OFICINA
32	21	ENVASES VIDRIO
33	25	FUNDICION DE ACERO SC
33	39	FUNDICION DE METALES NO FERRICOS
34	11	BOTES Y ENVASES METALICOS
34	12	CONTENEDORES METALICOS
34	23	HERRAMIENTAS MANUALES EXCEPTO SIERRA
34	29	ARTICULOS DE FERRETERIA SC
34	43	FABRICADOS DE PLANCHAS METAL (CALDERERIA)
34	52	TORNILLERIA, TUERCAS Y ARANDELAS
34	66	CIERRES DE METAL Y TAMPONES CORONA
34	71	GALVANOPLASTIA
34	96	PRODUCTOS VARIOS FABRICADOS DE ALAMBRE
34	99	PRODUCTOS METALICOS
35	34	ASCENSORES Y ESCALERAS AUTOMATICAS
35	44	TROQUELES, MATRICES Y MOLDES INDUSTRIALES
35	51	MAQUINARIA PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA
35	52	MAQUINARIA TEXTIL Y ACCESORIOS
35	54	MAQUINARIA PARA LA INDUSTRIA PAPELERA
35	59	MAQUINARIA SC
35	69	MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL SC
35	85	EQUIPO DE AIRE ACONDICIONADO Y CALEFACCION
36	21	MOTORES Y GENERADORES
36	29	APARATOS ELECTRICOS INDUSTRIALES
36	43	CABLES ELECTRICOS, CONDUCTORES, INTERRUPTORES, PORTALAMPARAS
36	52	DISCOS Y CINTAS MAGNETICAS GRABADAS
36	79	ANTENAS Y COMPONENTES ELECTRONICOS SC
36	99	SUMINISTROS ELECTRICOS SC
38	23	CONTROLES AUTOMATICOS DE PROCESOS INDUSTRIALES
38	29	APARATOS DE MEDICION Y CONTROL SC
38	43	EQUIPOS Y SUMINISTROS ODONTOLOGICOS
39	93	LETREROS, ANUNCIOS Y RECLAMOS PARA PUBLICIDAD
39	99	FABRICANTES DIVERSOS SC
50	51	METALES
50	63	MATERIAL ELECTRICO
50	64	ELECTRODOMESTICOS
50	65	EQUIPOS Y SUMINISTROS ELECTRONICOS
50	72	FERRETERIA
50	74	SUMINISTROS PARA FONTANERIA
50	75	SUMINISTROS PARA AIRE ACONDICIONADO Y CALEFACCION
50	78	EQUIPOS FRIGORIFICOS
50	81	MAQUINARIA COMERCIAL
50	82	MAQUINARIA PARA CONSTRUCCION Y MINERIA
50	83	MAQUINARIA PARA AGRICULTURA Y JARDINERIA
50	84	MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL
50	85	SUMINISTROS INDUSTRIALES
50	86	EQUIPOS Y SUMINISTROS PARA PROFESIONALES
50	87	EQUIPOS Y SUMINISTROS PARA ESTABLECIMIENTOS DE SERVICIO
50	88	SUMINISTROS Y EQUIPOS PARA TRANSPORTE
50	93	DESPERDICIOS Y CHATARRAS
52	51	FERRETERIA (TIENDAS)
57	22	ELECTRODOMESTICOS (TIENDAS)
57	32	APARATOS DE RADIO Y TELEVISION
57	33	INSTRUMENTOS Y EQUIPOS MUSICALES, DISCOS
59	62	MAQUINAS AUTOMATICAS DE VENTA
76	23	REPARACION Y SERVICIO DE REFRIGERACION Y AIRE ACONDICIONADO
76	29	TALLERES DE REPARACIONES ELECTRICAS
76	92	REPARACIONES CON SOLDADURAS
76	99	TALLERES DE REPARACIONES SC

Fuente: elaboración propia

- ***Comercio y distribución general*:**

Como cadena secundaria únicamente se incluyó en ella aquellos comercios que no eran específicos de alguna de las actividades principales. Pero dado que este dato puede parecer que minusvalora la aportación a la generación de valor por parte de esta cadena, se han recogido las dos estimaciones. Las actividades que se contienen en esta cadena vienen recogidas en la **tabla 1.2.1.12.**

Tabla 1.2.1.13
Actividades incluidas en la cadena del comercio y distribución no específicos

Código SIC		Nombre de la actividad
50	23	ARTICULOS PARA EL HOGAR
50	52	CARBON Y MINERALES
50	94	JOYERIA Y RELOJERIA
50	99	MERCANCIAS VARIAS NO PERECEDERAS SC
51	41	COMESTIBLES EN GENERAL
51	99	PRODUCTOS DIVERSOS PERECEDEROS SC
53	11	GRANDES ALMACENES
53	99	TIENDAS DE MERCANCIAS EN GENERAL SC
54	11	TIENDAS DE COMESTIBLES
57	19	ARTICULOS DIVERSOS PARA EL HOGAR
59	31	ARTICULOS USADOS, ANTIGUEDADES
59	43	PAPELERIAS
59	44	JOYERIAS
59	46	CAMARAS Y SUMINISTROS FOTOGRAFICOS
59	47	OBJETOS DE REGALO
59	82	COMBUSTIBLES Y HIELO
59	84	GAS LIQUIDO EMBOTELLADO
59	99	DETALLISTAS DIVERSOS SC

Fuente: elaboración propia

- ***Servicios financieros:***

Engloba todos los servicios de intermediación financiera, de alquiler, leasing, sociedades de cartera, y seguros. La **tabla 1.2.1.13** recoge los códigos SIC y los nombres de las actividades que se incluyen en esta cadena.

Tabla 1.2.1.14
Actividades incluidas en la cadena de los servicios financieros

Código SIC		Nombre de la actividad
61	11	FINANCIERAS EN GENERAL
63	99	ASEGURADORAS SC
64	11	AGENCIAS DE SEGUROS, BROKERS DE SEGUROS Y SERVICIOS
67	33	GRUPOS DE INVERSION SC
67	99	SOCIEDADES DE CARTERA SC

Fuente: elaboración propia

- ***Logística y transporte:***

Contiene el conjunto de actividades de apoyo que facilitan la colocación de los productos o servicios en los puntos de venta. Los códigos SIC que se incluyen en esta cadena se recogen en la **tabla 1.2.1.14.**

Tabla 1.2.1.12
Actividades incluidas en la cadena de logística y transporte

Código SIC		Nombre de la actividad
41	19	TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS SC
41	31	TRANSPORTE DE PASAJEROS POR CARRETERA
41	71	TERMINALES PARA VEHICULOS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS
42	13	TRANSPORTE POR CARRETERA
42	25	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO
42	26	ALMACENES DE DEPOSITO ESPECIALES SC
42	31	TERMINALES Y SERVICIOS DE TRANSPORTE DE MERCANCIAS
44	11	TRANSPORTES MARITIMOS INTERNACIONALES
44	54	SERVICIO DE REMOLCADORES
44	63	CARGAS Y DESCARGAS MARITIMAS
44	69	SERVICIOS PARA TRANSPORTES MARITIMOS SC
47	12	AGENTES CONSIGNATARIOS
47	23	AGENCIAS DE ADUANAS, FLETES Y CARGAS
55	41	ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS
75	12	ALQUILER DE AUTOMOVILES DE TURISMO SIN CONDUCTOR
75	25	APARCAMIENTOS EN EDIFICIOS Y LOCALES SUBTERRANEOS
75	42	LAVADO DE AUTOMOVILES

Fuente: elaboración propia

- ***Otras Actividades de Apoyo:***

El resto de las actividades se incluyó en un grupo que se denominó otras actividades de apoyo, en la que se incluyen servicios empresariales, de lavandería, informáticos, etc. Los sectores que componen esta cadena vienen recogidos en la **tabla 1.2.1.15.**

Tabla 1.2.1.15
Actividades incluidas en la cadena de otras actividades de apoyo en general

Código SIC		Nombre de la actividad
27	11	EDICION DE PERIODICOS
27	21	EDICION DE REVISTAS
27	31	EDICION DE LIBROS Y FOLLETOS
27	41	PUBLICACIONES DIVERSAS SC
27	51	IMPRENTAS COMERCIALES-TEXTOS (TIPOGRAFIA)
27	52	IMPRENTAS COMERCIALES (LITOGRAFIA)
27	54	GRABADO Y FOTOGRABADO
48	32	EMISORAS DE RADIO
48	99	OTROS SERVICIOS DE COMUNICACION SC
49	24	DISTRIBUCION DE GAS NATURAL
49	31	ELECTRICIDAD Y OTROS SERVICIOS COMBINADOS
49	52	DEPURACION DE AGUAS RESIDUALES
49	53	RECOGIDA Y TRATAMIENTO DE BASURA
49	59	SERVICIOS SANITARIOS SC
51	72	PETROLEO Y PRODUCTOS PETROLIFEROS
72	18	LAVANDEROS INDUSTRIALES
72	19	SERVICIOS DE LAVANDERIA Y PARA ROPA SC
72	21	ESTUDIOS FOTOGRAFICOS
72	31	SALONES DE BELLEZA
72	61	SERVICIOS FUNERARIOS
73	11	AGENCIAS DE PUBLICIDAD GENERAL
73	12	PUBLICIDAD EXTERIOR
73	19	SERVICIOS DE PUBLICIDAD SC
73	21	AGENCIAS DE INFORMACION COMERCIAL Y COBRO DE CREDITOS
73	31	SERVICIOS DE REPARTO DE CORRESPONDENCIA Y PUBLICIDAD DIRECTA
73	32	SERVICIOS DE FOTOCOPIAS
73	42	DESINFECCION Y FUMIGACION
73	49	SERVICIOS DE LIMPIEZA Y CONSERVACION DE EDIFICIOS
73	62	AGENCIAS DE EMPLEO PROVISIONAL
73	72	PROGRAMACION DE ORDENADORES
73	74	PROCESO DE DATOS
73	79	SERVICIOS RELACIONADOS CON COMPUTACION SC
73	91	LABORATORIOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO
73	92	ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS
73	93	SERVICIOS DE SEGURIDAD, DETECTIVES
73	95	LABORATORIOS FOTOGRAFICOS
73	99	SERVICIOS COMERCIALES SC
81	11	SERVICIOS LEGALES
83	61	ESTABLECIMIENTOS RESIDENCIALES PARA CUIDADOS
83	99	SERVICIOS SOCIALES SC
86	11	ASOCIACIONES COMERCIALES
86	99	ORGANIZACIONES MUTUALISTAS SC
89	11	OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
89	31	AUDITORIAS
89	99	SERVICIOS SC

Fuente: elaboración propia

1.2.2.- Metodología propuesta para la estimación del VAB de las cadenas pertenecientes al sistema productivo de Vigo y su área funcional y su evolución en los últimos años.

El valor añadido bruto (VAB) de la economía privada de Vigo y su área funcional, en términos globales, está constituido por la suma de los ingresos de explotación de todas las empresas de las cadenas empresariales de la zona menos los consumos de explotación de éstas, según la definición que estos conceptos tienen en las cuentas de resultados que se presentan en el registro mercantil. **No se incluirá en esta estimación el VAB generado por el sector público, ni el VAB generado por el sector privado** en **aquellas actividades económicas que tiene un alto predominio del sector público o está concertado con él, como** son la **sanidad y la educación.**

Hechas estas precisiones, aunque en el anexo se desarrolla con más detalle el modelo teórico en el que se apoyan las estimaciones que a continuación se exponen, conviene hacer una breve síntesis de los puntos que se tratarán en este apartado.

Los objetivos de esta estimación son múltiples, y eso conlleva una división en diferentes subapartados en los que se explique el proceso seguido para la obtención de cada uno de los objetivos. No obstante existe una conexión entre todos ellos, pues unos se apoyan en otros y sirven a la vez como retroalimentación de los primeros.

Por consiguiente, la **estimación del VAB** va a tener varias fases.

La **primera** se refiere a la obtención de éste desde un punto de vista **estático**, según las diferentes **cadenas empresariales** que se han definido en la **zona de estudio**. Se hará uso de información del **año 1999**, pues en el inicio del trabajo era la última información disponible de modo completo.

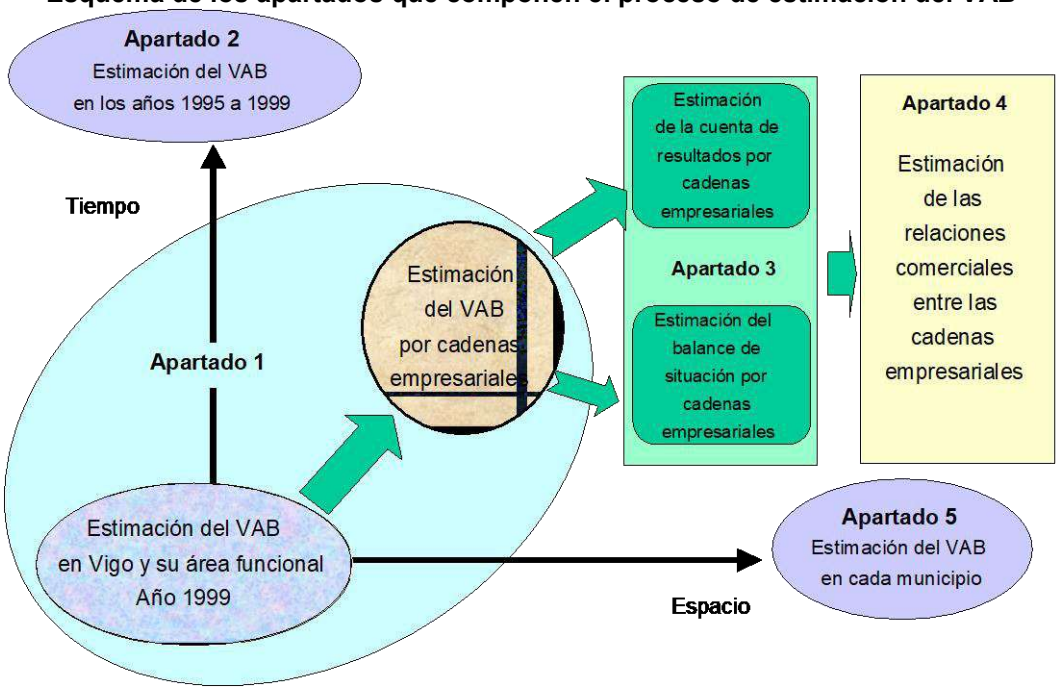
La **segunda** tiene un componente **dinámico** que va a permitir extender los resultados a un ámbito temporal. En particular se analizará **la**

evolución del VAB entre los años 1995 y 1999 para las diferentes cadenas empresariales en la zona de estudio. Las estimaciones del VAB en los dos apartados, van a permitir realizar una estimación de la **cuenta de resultados y el balance de situación** de los agregados de las cadenas empresariales, desde el año 1995 hasta 1999. A esto se dedica el siguiente punto.

Posteriormente partiendo de la información que suministra la estimación de las facturaciones por cada cadena empresarial y de las opiniones de los empresarios se construye una tabla que estime las **relaciones comerciales entre** las diferentes **cadenas** empresariales de la zona.

Finalmente se desarrollará el **ámbito espacial** de estimación del VAB. En este aspecto se estimará el **VAB generado por cada cadena empresarial en cadena uno de los municipios** que componen la zona de estudio. La **figura 1.2.2.1** recoge este esquema con los diferentes subapartados que se incluyen en cada punto.

Figura 1.2.2.1
Esquema de los apartados que componen el proceso de estimación del VAB



Fuente: elaboración propia

1.2.2.1.- *Estimación del VAB en el año 1999.*

Los trabajos empíricos de estimación de una magnitud macroeconómica como es el VAB, suelen hacer uso de dos métodos que, en cierta forma, son complementarios: los denominados métodos de estimación directa y los de estimación indirecta. (Sadei, 1984).

Los primeros necesitan de más información, y el grado de fiabilidad de la estimación depende de que la información sea suficiente y de la calidad de esa información.

Los métodos de estimación indirecta se basan en indicadores de la variable macroeconómica que se quiere estimar, y se hace uso de relaciones funcionales entre esos indicadores y la magnitud buscada. La fiabilidad, en ese caso, depende de la función elegida, de los indicadores seleccionados y de la calidad de la medición de esos indicadores.

Cuando se tiene suficiente información parecen más fiables los métodos directos, o por lo menos hacer uso de ellos hasta donde sea posible. Esto es lo que ocurre en el caso presente. Se contaba con **la fuente de datos ARDAN, elaborada por Consorcio de la Zona Franca de Vigo**, que recoge las cuentas de las empresas que se declaran en el registro.

Parece, pues, que esta fuente da una **aproximación de la generación de valor por parte de las empresas de Vigo y su área funcional** (que denominaremos zona, a partir de ahora) que declaran en el registro mercantil. De hecho, incluye prácticamente todas las empresas con una cierta entidad, aunque quedan fuera todos los autónomos y trabajadores por cuenta propia de modo eventual. Tampoco se recogen aquellas empresas de entidad que no depositan sus cuentas en el registro mercantil de la provincia por no estar domiciliadas en la zona de estudio. Existían, por lo tanto, dificultades reales que hacían imposible el cálculo directo del VAB. No obstante, se podía hacer uso de una información fiable y por ello se optó por hacer una primera aproximación mediante una **estimación directa**.

Para paliar el hecho de que no todas las empresas estuvieran contenidas en la muestra recogida por ARDÁN, que implica la pérdida de una cierta cantidad de información, se hará uso de métodos de estimación indirecta.

Por consiguiente, para llevar a cabo esta estimación se consideran cuatro fases:

1. **Selección de cadenas empresariales** y clasificación de las empresas.

2. Definición del **modelo de estimación**, que tendrá en cuenta las fuentes de información existentes.

3. Cálculo de la **estimación del VAB en al año 1999**.

4. **Contraste** de la estimación **con otras fuentes indirectas** de información.

Cada una de esas fases a su vez constará de una serie de apartados que constituirán, en definitiva, el resultado de la estimación. En todas ellas, se deben tener en cuenta, cuales son las fuentes de información disponible y qué información es suministrada por esas fuentes, no perdiendo nunca de vista el objetivo de la estimación*: **obtener el VAB de Vigo y su área funcional y la distribución de éste por cadenas empresariales.***

Dada la desagregación de los resultados que se busca, se definieron en primer lugar, una serie de cadenas de la economía de Vigo y su área funcional, que fueron consideradas fundamentales, dejando el resto, como complemento, reunidos en grupos afines. Es fundamental esta fase pues de las cadenas elegidas va a depender la selección de empresas y la consideración de que una empresa sea extraña o no.

Una vez hecho esto se seleccionarán dentro de cada grupo las empresas que se podían considerar representativas de la actividad

económica de esa cadena, de tal manera que se eliminan aquellas que presentaban un comportamiento atípico.

Finalmente se realizará la estimación del VAB promedio en cada clase de empresa de Vigo y su área, y el número total de empresas de cada clase existentes en la zona. Como resultado del producto de ambos valores se obtendrá el **VAB estimado** en la zona de estudio.

Las **fuentes indirectas** utilizadas para la estimación del VAB fueron las publicaciones del **IGE del VEB de Galicia para el año 1998** y la publicación del **BBVA sobre la renta de las provincias españolas, para el año 1999.** Estas fuentes suministraron un **elemento de contraste** con los resultados obtenidos por el otro método, ayudando a hacer pequeñas correcciones en aquellos aspectos que pareciera conveniente.

El hecho de dividir en cadenas y no hacer directamente una suma agregada del VAB de cada empresa es debido a la conveniencia de estudiar el comportamiento de las cadenas empresariales, y la participación de cada una de ellas en el VAB global.

Por consiguiente es importante definir las cadenas que se consideran, al igual que las empresas que se incluyen dentro de cada una de esas cadenas, justificando cuando sea necesario dicha elección.

Los criterios seguidos para realizar la clasificación e las cadenas fueron explicados previamente. Aquí, se recordarán los nombres de estas cadenas y se asignarán las empresas a cada una de ellas. Recordemos que habían sido determinadas como destacables en la zona de estudio, las cadenas empresariales siguientes: **automoción**, construcción **naval**, pesca y transformación de productos del **mar**, productos transformados de la **agricultura y ganadería**, productos transformados de la **madera rocas ornamentales**, **construcción y promoción**, **textil-confección**, **química y farmacia**, **turismo, ocio** y derivados, **bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar**, **comercio y distribución** no específicos, **servicios financieros**, **logística y transporte** y **otras**

actividades de apoyo en general. A partir de ellas se elabora la estimación que se expone a continuación.

- **Metodología de la estimación del VAB del año 1999.**

Una vez hechas las agrupaciones que van a permitir definir diferentes clases de empresas, se establece el método que se seguirá para la estimación.

Inicialmente se clasifican las empresas según la cadena empresarial, el tamaño y el grupo tipológico. Dentro de cada clase de empresas, hay unas de las que se conoce su VAB, normalmente recogidas en la base de datos ARDAN, y otras de las que se desconoce. Solamente será necesario estimar el VAB en estas últimas.

A su vez, 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 no lo es. Inicialmente se define el método para estimar el VAB de las entidades no financieras. Posteriormente se tratará el caso de las entidades financieras.

- *Método de estimación del VAB en las empresas no financieras.*

Para facilitar la estimación se supondrá que todas las empresas que pertenecen a una misma clase, esto es, que tienen un tamaño similar, están en la misma cadena empresarial y en el mismo grupo tipológico, tienen un comportamiento similar respecto a su VAB promedio. Por consiguiente, para cada clase de empresas, se calcula el VAB promedio normalizado de las empresas en las que se conoce el VAB. Ese valor, a su vez, será una aproximación del VAB promedio de todas las empresas de esa clase y, en particular, de aquellas de las que se desconoce su VAB.

Posteriormente se realiza una estimación del número de empresas que pertenecen a cada una de las clases definidas previamente. Para ello se realizará un proceso de asignación de actividades económicas, tal

como las define el Instituto Galego de Estatística, a las cadenas empresariales definidas para la zona.

En este proceso se parte de la información recogida a partir de ARDAN de empresas normales. Se construye una tabla, cruzando las actividades económicas definidas en el IGE, según la clasificación CNAE, con las cadenas empresariales definidas para este estudio. Dicha tabla nos permite obtener la proporción aproximada de empresas de una determinada actividad que pertenecen a una cadena.

El IGE, por otra parte, suministra información sobre el número de empresas en cada actividad según la comarca. No obstante, hay que hacer una corrección a la información suministrada por el IGE para las empresas grandes pues, al hacer uso de diferentes criterios de clasificación que ARDAN (respectivamente empleo y facturación) es superior el número de empresas que se obtienen de la información suministrada por ARDAN. Además, en el IGE, no están recogidas las empresas que pertenecen a la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura. Por consiguiente se estiman esos valores teniendo en cuenta la información conocida sobre la existencia de empresas que no presentan sus cuentas en la zona, bien a través de las publicaciones de diversas Consellerías, como la de Agricultura o la de Pesca, o bien a partir de las memorias de las empresas directamente.

De esa información y de la tabla construida anteriormente se obtiene el número aproximado de empresas en la zona, que pertenecen a una clase. A continuación, se calcularía el VAB estimado de las empresas no financieras en esa clase realizando el producto del número de empresas por el VAB promedio en la clase.

- *Método de estimación del VAB en entidades financieras.*

Para realizar la estimación del VAB en las empresas entidades financieras, dado que esa información no se recoge en ARDAN, se hará uso de la información suministrada por el IGE sobre el número de oficinas de bancos y cajas de ahorro, y la estimación del VAB generado por cada

municipio según la tipología basada en las características propias de estos, dentro de la provincia de Pontevedra.

Para evaluar la importancia de los diferentes municipios en la generación de VAB por entidades financieras, se ha tomado como indicador de su actividad financiera, el índice de *actividad económica* definido por el instituto Klein, junto *con el número de oficinas de bancos y cajas de ahorros* existentes en el municipio.

Posteriormente se obtiene un estimador global del VAB generado por las entidades financieras en la provincia de Pontevedra, a partir de la información suministrada por el Boletín estadístico del Banco de España y el informe sobre la renta del BBVA. Esta cantidad se reparte entre las oficinas bancarias existentes en cada municipio, ponderadas por el índice de actividad. El proceso se detalla en el anexo. Como resultado se tendrá una aproximación del VAB generado por las entidades financieras en cada uno de los municipios de la provincia.

Agregando el VAB de los municipios que configuran Vigo y su área funcional se obtiene una estimación del VAB generado por las entidades financieras en la zona.

- *Agregación del VAB.*

Una vez obtenida la estimación del VAB tanto de empresas no financieras en cada clase como de entidades financieras en la zona, se deben extender los resultados a toda la zona. Para ello, se considera que todas las empresas grandes y medianas son importantes, por lo que serán tratadas de forma específica, y en consecuencia, se incluirán todas las posibles en el cálculo del VAB. Aquellas empresas medianas y grandes de las que no se tenga información, por no estar domiciliadas en la zona, aunque realicen su actividad en ella, o por cualquier otro motivo, y que no se pueda obtener de sus memorias, se supondrá que siguen un comportamiento similar al de las empresas domiciliadas en la zona de sus mismas características. También se supone que los flujos de traslación de

VAB entre zonas son proporcionales a la función normalizada del VAB de esa zona.

El VAB de cada clase de empresas se obtendrá como la suma del VAB conocido y del VAB desconocido para cada clase. Finalmente, como consecuencia de las suposiciones anteriores, el VAB generado en la zona, para cada cadena empresarial, se puede aproximar por la agregación del VAB obtenido para cada una de las clases de empresas, salvo para la cadena de servicios financieros que, a los anteriores, se les debe sumar el VAB generado por las entidades financieras en la zona.

♦ *Cálculo de la estimación del VAB de 1999.*

Una vez establecida la metodología en apartados anteriores, se expone el proceso de estimación del VAB, recogido en la **figura 1.2.2.2.** Dicho proceso se detalla en el anexo. En esencia se compone de los pasos siguientes:

1. ***Definición de tipologías de empresas***. Tal como se indicó previamente, se consideran cuatro tipos de empresas en cada cadena empresarial; empresas grandes, empresas medianas, empresas pequeñas de alto VAB y empresas pequeñas de bajo VAB. Una quinta clase que será toda ella de empresas desconocidas, se refiere a las empresas individuales.

2. **Clasificar las empresas conocidas** en la tipología que le corresponda.

3. **Estimación de la probabilidad** de que una empresa pertenezca a una determinada cadena empresarial sabiendo que realiza una actividad económica tal como se codifican por la CNAE. Esta estimación se realiza a partir de la información suministrada por la tabla construida a partir de las empresas conocidas para cada clase. Dicha probabilidad viene a medir la importancia que una actividad económica tiene en una cadena empresarial.

4. **Estimación del número de empresas para cada clase en la zona,** que se obtiene mediante la asociación de cada empresa a una cadena proporcional a la importancia que una actividad económica tenga en ella.

5. **Cálculo del VAB total** que le corresponde a las **empresas recogidas en ARDAN**, en cada una de las clases de empresas predefinidas. A este VAB se le denomina **VAB conocido**, porque es calculado directamente de la información que suministra la empresa.

6. **Normalizar comportamiento del VAB en cada clase de empresas**, para lo cual se busca la transformación que, aplicada al VAB, hace que esta variable tenga un comportamiento denominado "normal", esto es, que la mayoría de los valores estén alrededor del promedio y muy pocos alejados de éste.

7. **Estimación del VAB promedio** normalizado en cada clase de empresas, haciendo uso de las empresas con VAB conocido y mediante estimadores "robustos", esto es, que no están afectados por valores o comportamientos extraños.

8. **Estimación del VAB** de las empresas de las que se **desconoce y** que **no** son entidades **financieras** de la zona. Para ello se multiplica el VAB estimado en cada clase por el número de empresas estimado en cada clase.

9. **Estimación del VAB** de las empresas de las que se **desconoce y** que son entidades **financieras** de la zona, como se indicó previamente.

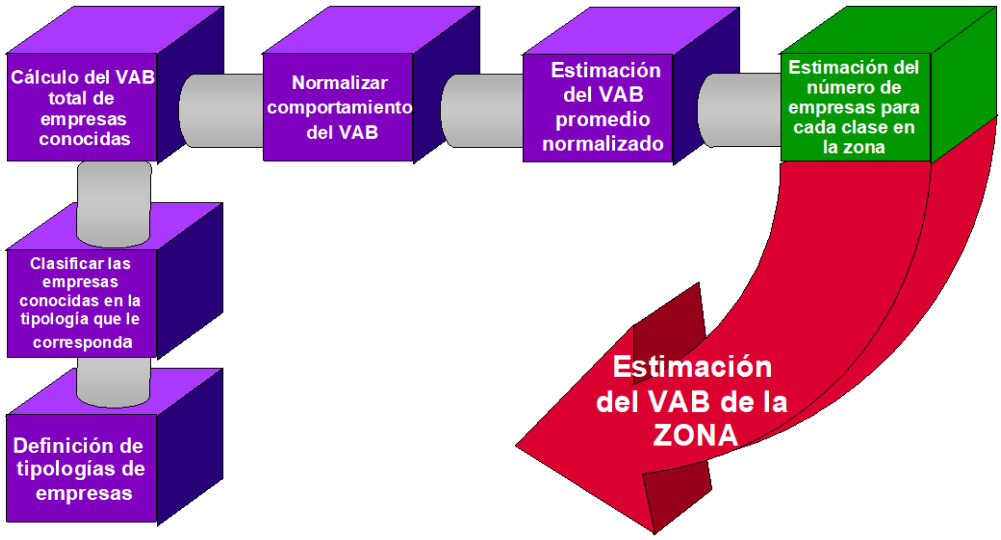
10. **Estimación del VAB de** cada **clase** de empresas de la zona, fruto de la agregación del VAB calculado para las empresas que se puede conocer y del estimado para las empresas que se

desconoce que pertenecen a una determinada clase de empresas.

11. **Estimación del VAB de** cada **cadena empresarial** de la zona, consecuencia de la agregación del VAB de cada clase de empresas, que se incluyen en una misma cadena empresarial. En el caso de la cadena de servicios financiero, a las anteriores se debe sumar el VAB generado por las entidades financieras en la zona.

12. **Estimación del VAB total**, se obtiene como resultado de agregar el VAB de todas las cadenas empresariales.

Figura 1.2.2.2
Proceso de estimación del VAB



Fuente : elaboración propia

Todo este proceso de cálculo y estimación del VAB total en 1999 viene recogido paso a paso con mayor detalle en el **anexo 5** de este trabajo.

Dado que la principal fuente de la que se partió para el cálculo del VAB conocido fue la base de datos ARDAN, y ésta tiene su información en pesetas corrientes, **la estimación se realizó toda ella en pesetas corrientes**.

Como resultado se obtiene la **tabla 1.2.2.1** que recoge el VAB generado globalmente por la zona y el VAB que genera cada una de las cadenas empresariales en el año 1999. En ella se observa que la estimación del VAB de la zona es de 1.260.262.968.000 pesetas repartidos entre las diferentes cadenas empresariales según las cifras que se observan también en dicha tabla.

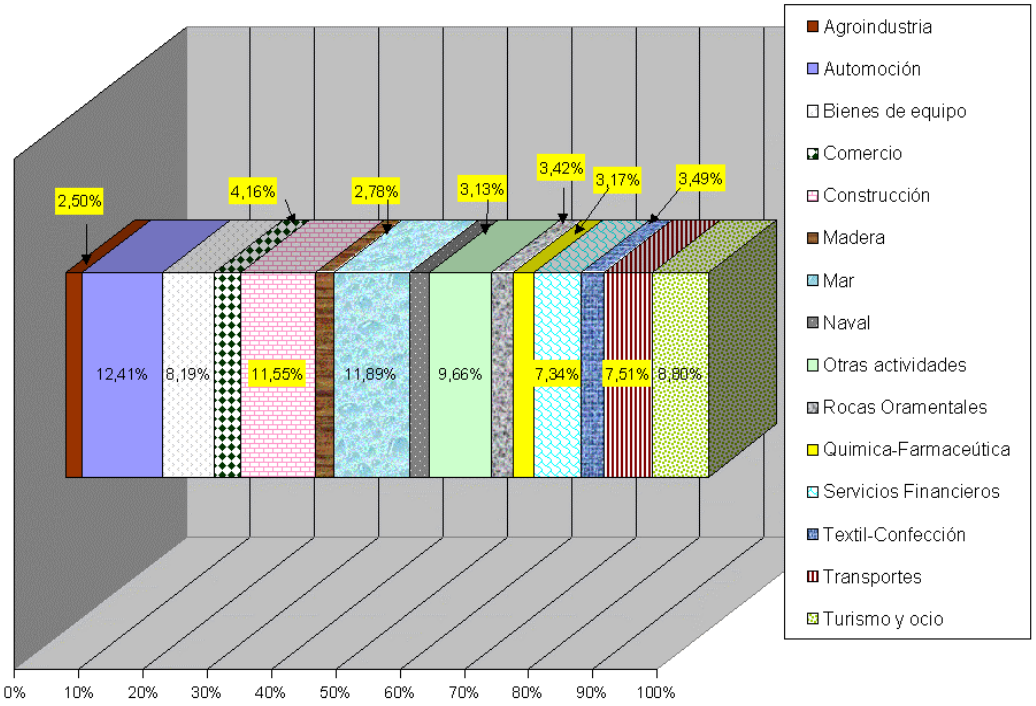
Tabla 1.2.2.1
VAB en la zona en 1999 (Pesetas corrientes)

Cadena	Miles de pesetas
Agroindustria	31.504.110
Automoción	156.388.855
Comercio g.	52.397.454
Construcción	145.600.028
Equipamiento g.	103.247.595
Finanzas	92.462.197
Madera	35.069.605
Mar	149.873.681
Naval	39.428.849
Otras ap.	121.699.305
Química	39.985.180
Rocas	43.130.870
Textil	43.942.384
Transporte	94.615.700
Turismo	110.917.152
Total	**1.260.262.968**

Fuente: elaboración propia

Para analizar de modo comparativo la importancia de cada cadena en el VAB de la zona hacemos uso de la **figura 1.2.2.3,** que recoge la participación de cada cadena en el VAB de la zona. En ella se observa la importancia que presenta la automoción, los productos derivados del mar y la construcción especialmente. Entre las cadenas complementarias y de apoyo destacan la de bienes de equipo, transporte y otras actividades que recoge un conjunto muy diverso.

Figura 1.2.2.3
Porcentaje de VAB por cadenas . Año 1999



Fuente: elaboración propia

- **Contraste mediante estimación indirecta a partir de fuentes complementarias.**

Aunque no existe una forma única de validar esta estimación, dada la escasez de datos desagregados en la zona de estudio y la originalidad de la aplicación del concepto de cadena empresarial a dicha zona, se va a intentar, en las páginas siguientes, comprobar la validez de dicha estimación, haciendo uso de la información suministrada por otras fuentes.

Previamente, se debe tener en cuenta que aproximadamente 40.000 millones de ptas. corresponden a entidades financieras que no tienen sede en Vigo, otros 60.000 millones de ptas. corresponden a empresas de las diferentes cadenas, especialmente multinacionales que no tienen su domicilio social en Vigo y, finalmente, 30.000 millones que corresponderían a empresas individuales que no están recogidas en las fuentes oficiales. En total, unos 130.000 millones de ptas. no están recogidos en las fuentes oficiales de la provincia. Por consiguiente, debemos restar esa cantidad para hacer las comparaciones, resultando

que el VAB que se obtiene para ser comparado con las fuentes oficiales sería de 1.130.262,968 millones de pesetas.

Tiene interés hacer uso de las dos fuentes separadamente para obtener comprobaciones alternativas, pues ambas son complementarias. Para evitar demasiadas repeticiones al hablar de este trabajo, se le denominará abreviadamente por SPVAF (Sistema Productivo de Vigo y su área funcional).

♦ *Estimación a partir del Instituto Galego de Estatística.*

El IGE recoge la estimación del VAB para Galicia en diferentes actividades y sectores, para el año 1998 que sería de 4.317.985 millones de pesetas aproximadamente.

De esa cantidad hay que restar lo que se refiere al sector público, que serían los servicios de no-mercado, por consiguiente unos 640.382 millones. Además se debería restar también el VAB generado por los sectores de educación y sanidad que hemos considerado externos a la estructura productiva por estar tratado en el ámbito institucional. Dicha cantidad, también según el IGE es de 152.932,535 millones de pesetas. Por consiguiente, según las estimaciones del IGE para el año 1998 el VAB generado en Galicia en el sector privado, sin contar educación y sanidad sería de 3.524.643,503 millones de pesetas. Suponiendo una tasa de crecimiento en pesetas corrientes del 6% aproximadamente, se obtendría que para el año 99, que es el año de estudio de este trabajo, el VAB del sector privado en toda Galicia, excepto las actividades de Sanidad y Educación es 3.736.122,113 millones de pesetas.

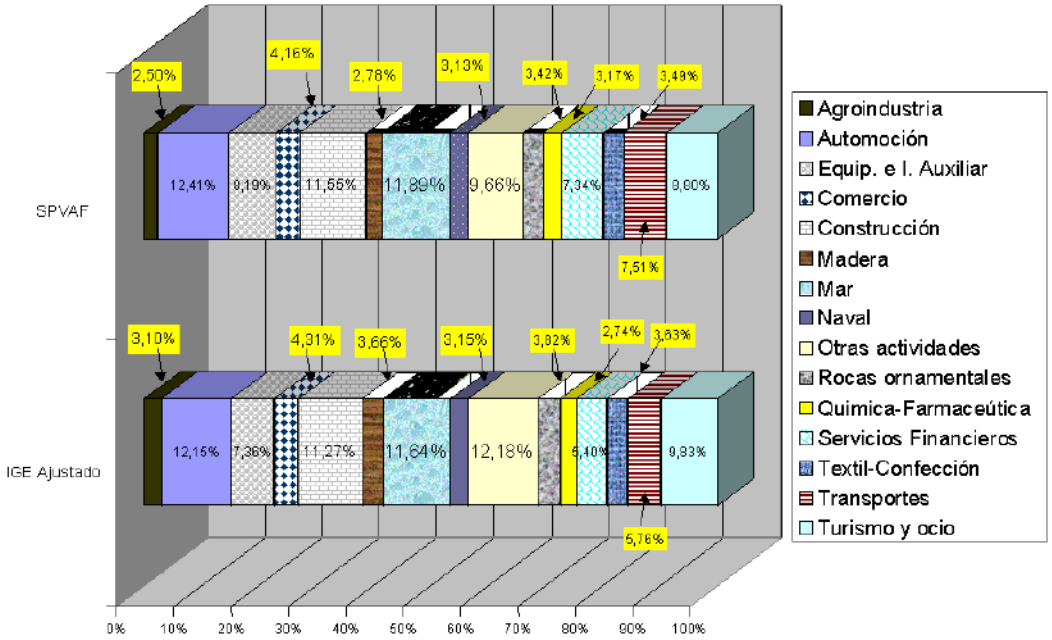
Teniendo en cuenta la importancia de Vigo en el sistema productivo del sector privado de la economía gallega y, tras diferentes consultas con expertos y empresarios, se llegó a una estimación por vía indirecta del VAB generado por Vigo y su área funcional. Esta cantidad se cifra en 1.106.773,8 millones de pesetas, ligeramente inferior que la estimación

obtenida por vía directa, pero que no se diferencia significativamente de ella.

La parte más importante de la comprobación se refiere a la estructura que tiene el VAB. Para ello se analiza si la desagregación del VAB que el IGE realiza en actividades económicas coincide con la desagregación por cadenas que se realizó en este trabajo. Debido a que no existe una correspondencia directa entre las actividades económicas del CNAE y las cadenas empresariales, se debe hacer previamente una homogeneización de los datos para que sean comparables. Además el IGE calcula la composición del VAB para toda Galicia, mientras que SPVAF lo hace únicamente para Vigo y su área funcional. Esto motiva la necesidad de hacer un segundo proceso de homogeneización, para adaptar los datos a lo que deberían ser al considerar sólo la zona de estudio.

La **figura 1.2.2.4** recoge la estructura del VAB en las cadenas obtenidas a partir del IGE y las obtenidas en este trabajo. La mayor diferencia se observa en la cadena de Turismo y Ocio, cosa lógica al considerar la importancia del turismo en la zona y su relación con la importancia que tiene en toda Galicia. No obstante una diferencia del 1% aproximadamente no se puede considerar importante. Por lo tanto, aceptaremos que los datos del IGE corroboran las estimaciones realizadas en este trabajo.

Figura 1.2.2.4
Comparación entre la distribución del VAB por cadenas en IGE y en SPVAF



Fuente: elaboración propia a partir de datos IGE y estimaciones propias

♦ *Estimación a partir del Banco Bilbao-Vizcaya Argentaria.*

El BBVA estima que para la provincia de Pontevedra en el año 1999 el VAB total es de 1.754.645 millones de pesetas aproximadamente. (BBVA, 2001) De ellos 206.252 millones corresponden a servicios públicos y 31.690 millones corresponden a sanidad y enseñanza privada, por consiguiente el VAB restante será de 1.507.804 millones de pesetas.

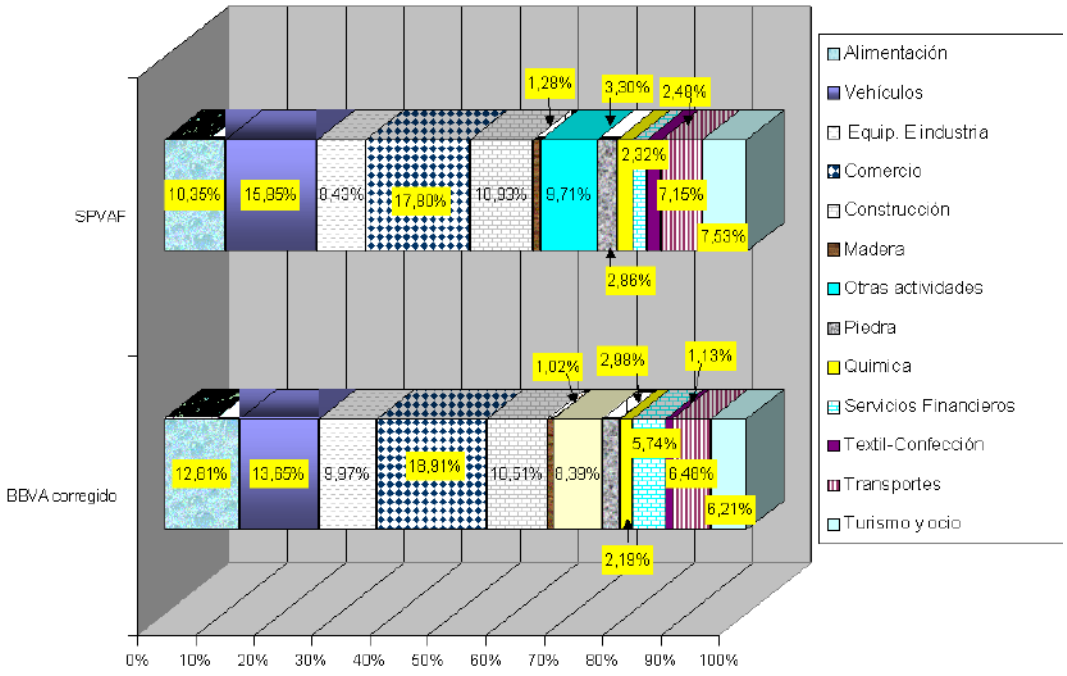
Teniendo en cuenta la importancia que la economía de Vigo tiene en la provincia, consideramos que aproximadamente corresponde a Vigo y su área funcional un VAB estimado de 1.130.853 millones de pesetas, ligeramente superior a la estimación obtenida por vía directa, pero sin tener tampoco unas diferencias que se puedan considerar significativas.

De nuevo representamos gráficamente la comparativa de la división por cadenas, si bien en este caso existen menos pues el BBVA considera una clasificación bastante diferente. Por ejemplo el BBVA no separa las cadenas de agroindustria y mar, pues para él sólo existe una actividad que denomina alimentación y que engloba gran parte de ambas.

Tampoco existe desagregada la cadena de rocas ornamentales, que incluye en construcción. Como ocurría en el caso del IGE se va a producir un desajuste consecuencia de las diferentes zonas estudiadas en cada caso, pues mientras el BBVA considera la provincia de Pontevedra, en SPVAF se estudio la zona de Vigo y su área funcional.

Los resultados se reflejan en la **figura 1.2.2.5.** En general se observa que la estimación de SPVAF es ligeramente superior en la mayoría de las cadenas empresariales salvo las de alimentación, posiblemente debido al efecto de la provincia pues existen muchas otras zonas de gran importancia vitivinícola como O Salnés y O Rosal, que sesga algo hacia ese sector. Esto se compensa con el incremento en automoción y naval que son industrias que prácticamente sólo existen en la zona.

Figura 1.2.2.5
Comparación entre la distribución del VAB por cadenas en BBVA y en SPVAF



Fuente: elaboración propia a partir de datos BBVA y estimaciones propias

1.2.2.2.- *Estimación del VAB en años anteriores.*

Una vez obtenido el VAB del año 1999 repartido por cadenas, interesa extender los resultados obtenidos a los años anteriores, para poder realizar comparaciones y estudiar la evolución de éste y los potenciales cambios en su estructura.

Se buscará el apoyo de fuentes que suministren información sobre la evolución del VAB. Después de contrastar las diferentes fuentes encontradas se hizo uso de la evolución del VAB por sectores en la provincia de Pontevedra, elaborada por el servicio de estudios del BBVA, para los años 1995 hasta 1998; y de los resultados de la encuesta industrial para Galicia, recogidos por el IGE, y que contiene las tasas de crecimiento del VAB para cada una de las actividades empresariales definidas en el CNAE con dos dígitos.

Finalmente se hará uso de otras fuentes (Outes et al 2001) para contrastar la fiabilidad de la estimación.

1.2.2.3.- *Estimación del VAB en los años 1995 a 1998.*

Las fuentes de las que se hace uso son el BBVA y el IGE. En el trabajo del BBVA se realiza un estudio de la evolución del VAB de España, desglosado en el ámbito provincial. En particular se estima dicha evolución en la provincia de Pontevedra, detallando por grupos de actividades, que los autores de ese trabajo denominan *sectores de actividad*, esto es, eslabones de las cadenas empresariales.

Para poder hacer uso de esa información, es necesario homogeneizar los datos, y exponerlos también en forma de eslabones para que sean comparables. Esto se realiza mediante la información de estimación realizada, teniendo en cuenta los códigos SIC que pertenecen a diferentes eslabones (ver **tabla 1.2.2.2**).

Dado que en el sector de transformación se encuentra la mayor parte de la generación del VAB en Vigo, interesaba detallar de algún modo las cadenas cuyas empresas se encuentran en esa fase

fundamentalmente. Esta información es la que suministra la encuesta de producción industrial, realizada por el Instituto Nacional de Estadística, y cuyos resultados para Galicia vienen recogidos por el IGE, en su página Web.

Tabla 1.2.2.2
Porcentaje de cada cadena empresarial que se encuentra en determinado sector

CADENA	Extracción	Transformación	Distribución	Servicios	Total
Agroindustria	0,05%	1,88%	0,56%	0,00%	2,50%
Automoción	0,00%	11,90%	0,40%	0,11%	12,41%
Comercio g.	0,00%	0,00%	4,12%	0,04%	4,16%
Construcción	0,18%	10,18%	1,18%	0,02%	11,55%
Equipamiento g.	0,00%	7,26%	0,19%	0,74%	8,19%
Finanzas	0,00%	0,03%	0,01%	7,30%	7,34%
Madera	0,03%	1,14%	1,57%	0,04%	2,78%
Mar	3,63%	3,48%	4,01%	0,77%	11,89%
Naval	0,00%	3,03%	0,10%	0,00%	3,13%
Otras ap.	0,00%	2,33%	0,45%	6,88%	9,66%
Química	0,00%	2,71%	0,46%	0,00%	3,17%
Rocas	1,20%	1,94%	0,29%	0,00%	3,42%
Textil	0,00%	2,36%	1,13%	0,00%	3,49%
Transporte	0,00%	0,00%	0,72%	6,79%	7,51%
Turismo	0,00%	0,03%	1,66%	7,11%	8,80%
Total	**5,09%**	**48,28%**	**16,85%**	**29,79%**	

Fuente: elaboración propia

Finalmente, como consecuencia de la tabla que indica la relación entre las cadenas empresariales y la clasificación de actividades CNAE con 2 dígitos (recogida en el anexo), y la tabla de tasas de crecimiento provenientes de las fuentes previamente mencionadas se obtiene la **tabla 1.2.2.3.**

En esa tabla se incluyen las tasas de crecimiento para cada una de las cadenas empresariales, teniendo en cuenta que deben ajustarse a los datos suministrados por el BBVA, cuando se agregan de forma sectorial, esto es en eslabones de las cadenas empresariales. El modelo en el que se basa la estimación y los valores obtenidos se detallan en el anexo.

Tabla 1.2.2.3
Tasas de variación del VAB entre los años1995 hasta 1999 y tasa promedio

Tasas de variación entre los años	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	Tasas promedio
Agroindustria	5,47%	2,77%	4,90%	5,89%	4,76%
Automoción	7,40%	6,39%	7,03%	7,72%	7,14%
Comercio g.	6,82%	5,75%	6,09%	7,04%	6,42%
Construcción	5,69%	0,74%	7,75%	6,89%	5,27%
Equipamiento g.	9,90%	8,54%	9,20%	9,21%	9,21%
Finanzas	6,82%	5,75%	6,09%	7,04%	6,42%
Madera	4,56%	9,35%	9,12%	8,57%	7,90%
Mar	5,33%	4,30%	4,54%	5,09%	4,81%
Naval	1,53%	2,17%	5,79%	3,34%	3,21%
Otras ap.	6,96%	5,63%	6,15%	7,03%	6,44%
Química	6,33%	6,02%	6,15%	6,91%	6,35%
Rocas	1,57%	3,02%	9,34%	9,63%	5,89%
Textil	9,87%	7,66%	9,47%	9,62%	9,16%
Transporte	6,82%	5,75%	6,09%	7,04%	6,42%
Turismo	6,82%	5,75%	6,09%	7,04%	6,42%

Fuente: elaboración propia

Partiendo de las tasas de crecimiento se obtendrían directamente las estimaciones del VAB en cada cadena empresarial en cada año.

1.2.2.4.- *Comparación con Galicia, España y la Unión Europea.*

Dentro del proceso de extensión temporal del VAB estimado tiene un cierto interés realizar una comparativa con las tasas de crecimiento de éste en los entornos espaciales más próximos.

La información que se obtiene para el crecimiento de las economías de esos entornos cercanos normalmente es bastante fiable, por lo menos, procede de fuentes oficiales. Sin embargo, al tratar de homogeneizarlas se presentaba el problema de que las diferentes fuentes hacían estimaciones adaptadas a su propio entorno de referencia y, como consecuencia, se obtenían valores diferentes, si bien dichas diferencias eran escasas.

Por otra parte, la información sobre el crecimiento que se recogía en la mayor parte de las fuentes estadísticas, y la que se maneja en las publicaciones no especializadas, es el crecimiento real, mientras que en

SPVAF se trabajó con el crecimiento nominal (ya se explicaron los motivos). Había por tanto que deflactar la información, para lo cual era necesario hacer uso de un deflactor, que en la zona de estudio no se conocía. Una opción era utilizar el mismo que la economía gallega, pues era el entorno económico más cercano, pero este tenía el problema de la diferentes composición del VAB en Galicia y en la zona de estudio. Otra opción era hacer uso del deflactor de la economía española pues esta tenía una estructura productiva más parecida a la de Vigo y su área funcional. Finalmente se optó por hacer uso de un deflactor fruto de calcular una media ponderada entre los dos deflactores, el de España y el de Galicia teniendo en cuenta las diferencias en la estructura productiva.

Un problema adicional era consecuencia de la falta de información sobre la evolución del VAB, pues en la mayoría de las publicaciones se utiliza el PIB, y no el VAB, para medir el crecimiento de la economía. Aunque en algunas fuentes, como era el caso del IGE, se podía obtener el primero, no era fácil para la UE ni para España, por lo que se optó finalmente por suponer que ambos tenían un crecimiento similar.

Por otra parte, al considerar otras fuentes diferentes de datos, para contrastar los comportamientos del PIB, no había una perfecta concordancia entre todas las informaciones. Suponiendo que las estadísticas oficiales de Galicia las publica el IGE, las de España el INE y las de la UE, Eurostat, otras fuentes de información, consideradas clásicas; Banco de España, BBVA, FUNCAS, entre otras, mostraban diversas discrepancias.

Por estos motivos se buscó un valor de las tasas de crecimiento del VAB para cada uno de esos espacios analizados mediante una media ponderada de los datos de las diferentes fuentes, si bien la ponderación máxima se daba siempre a la fuente oficial en cada caso.

Los resultados se recogen en la **tabla 1.2.2.4.** En ella se observa que los datos de Galicia se obtuvieron mediante la ponderación de la información del IGE corregida en algunos aspectos por FUNCAS. En la de

España se hizo algo similar con el INE. Sin embargo la de Europa se obtuvo a partir de Eurostat teniendo en cuenta la información adicional que suministraban el IGE y el INE al hacer sus comparaciones con la UE respectivamente.

Tabla 1.2.2.4
Comparación de las tasas de crecimiento del VAB en pesetas constantes y corrientes entre Vigo y su área funcional, Galicia, España y la UE

SPVAF		1995-96	1996-97	1997-98	1998-99	1999-00
VAB corriente		6,42%	5,12%	6,72%	7,11%	7,25%
VAB cte		3,57%	3,37%	4,36%	4,65%	4,65%
Deflactor estimado		2,85%	1,75%	2,35%	2,46%	2,60%
Galicia	**IGE y Funcas**					
VAB corriente		5,01%	5,52%	6,71%	6,75%	6,67%
VAB cte		2,22%	3,69%	4,27%	4,25%	4,27%
Deflactor estimado		2,78%	1,83%	2,44%	2,50%	2,40%
España	**Dtos INE y Funcas**					
VAB corriente		5,78%	4,56%	5,18%	6,57%	7,14%
VAB cte		2,83%	2,93%	2,97%	4,17%	4,24%
Deflactor estimado		2,95%	1,63%	2,21%	2,40%	2,90%
UE	**Datos de Eurostat, INE e IGE**					
VAB corriente		4,25%	3,23%	4,51%	4,10%	4,90%
VAB cte		2,40%	2,50%	3,40%	2,80%	3,10%
Deflactor estimado		1,85%	0,73%	1,11%	1,30%	1,80%

Fuente: elaboración propia

1.2.2.5.- *Contraste con fuentes alternativas.*

De modo similar a como se hizo para la estimación del VAB del año 1999 se tratará de comprobar la fiabilidad de la estimación haciendo uso de fuentes indirectas no utilizadas para la estimación realizada.

Un trabajo recientemente publicado por el Consorcio zona Franca de Vigo (CZFV) realiza una estimación de la estructura productiva del VAB privado en Vigo y su área funcional. Esta publicación está basada en un trabajo previo solicitado por la Fundación Provigo y realizado por los mismos autores de la publicación.

CZFV realiza una estimación de la estructura productiva del VAB en Vigo y su área funcional para el sector privado entre los años 1993 y 1997, sin incluir las entidades financieras ni el sector público. El punto de

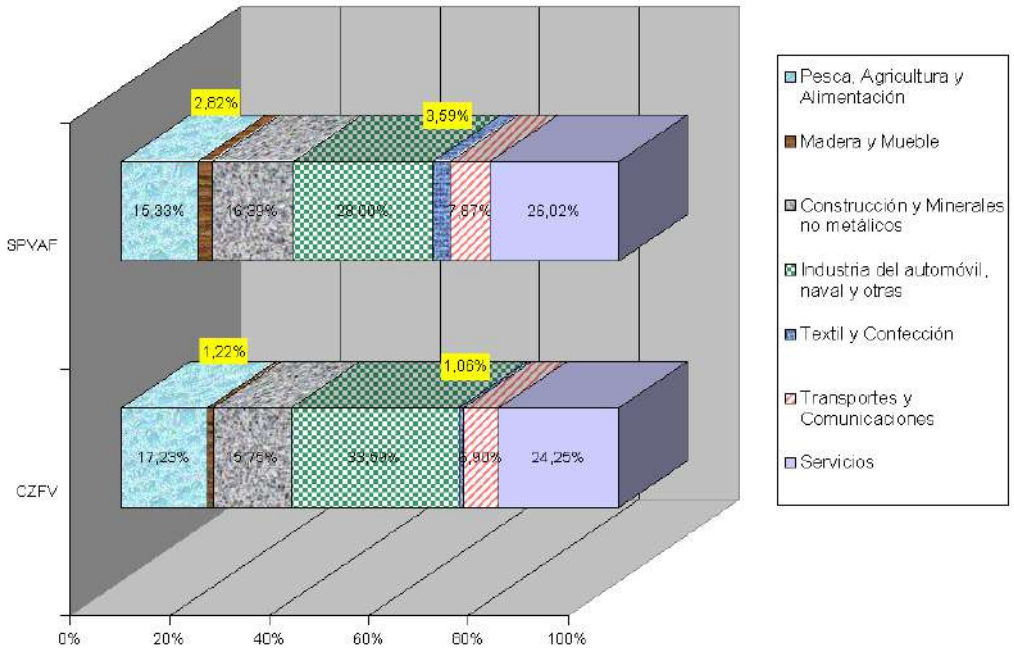
partida de su estimación es la base de datos ARDAN, de modo similar a lo que se hace en SPVAF.

Las divisiones de los grupos de actividades que considera, se acercan algo a las cadenas empresariales que se definen en este trabajo, si bien en algunos casos hay importantes diferencias que van a implicar la necesidad de ajustes entre ambas informaciones para hacerlas comparables.

Antes de analizar la evolución de las tasas de crecimiento conviene ver si las estimaciones del VAB realizadas por CZFV y por SPVAF para el año 1996, último año en el que coexisten ambas estimaciones, son similares. El VAB total estimado por CZFV, recogido en el documento de Provigo, pero no publicado posteriormente era 999.963 millones de pesetas. SPVAF estimaba dicho VAB en 1.048.895,233 millones de pesetas. Las diferencias posiblemente se deben a los diferentes universos de empresas a los que hacen referencia uno y otro estudio. De todas formas no se pueden considerar de importancia dichas diferencias.

La **figura 1.2.2.6** recoge la comparación entre la distribución por cadenas del VAB en la estimación de SPVAF y CZFV. En ella, se puede observar que las mayores diferencias se dan en la industria y sus componentes, posiblemente por el sesgo de grandes empresas que existe en la estimación de CZFV, al considerar únicamente los datos de ARDAN, y en los servicios, cuya causa posible sea el hecho de incluir las entidades financieras en la estimación de SPVAF que sobrepasan en VAB al generado por los servicios de sanidad y educación privadas, que son las que se incluyen en el caso de CZFV.

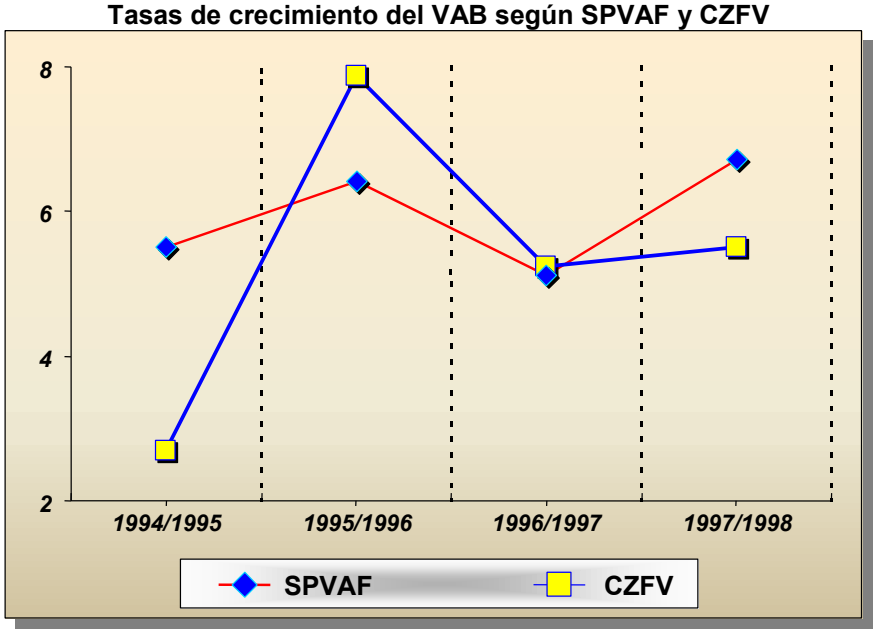
Figura 1.2.2.6
Distribución entre cadenas del VAB en SPVAF y CZFV



Fuente: elaboración propia

Finalmente en compara la tasa de crecimiento del VAB en el trabajo de CZFV y el de SPVAF, entre los años 1994-98. El único año en el que se realizan ambas estimaciones es entre 1995 y 1996. El resto están estimados, a partir de los datos que se tenían la posible tendencia. La **figura 1.2.2.7** recoge ambas estimaciones.

Figura 1.2.2.7
Tasas de crecimiento del VAB según SPVAF y CZFV



Fuente: elaboración propia

En el caso de la estimación de CZFV, la tasa de crecimiento entre los años 1995 y 1996 es del 7,87%, si bien los años anteriores era del 2,7% aproximadamente. En la estimación de SPVAF, la tasa de crecimiento es de 6,42% un punto menos que en el otro caso, si bien está más acorde con la tendencia de los años anteriores. Por consiguiente aceptaremos que no existen diferencias significativas entre ambas estimaciones, y en consecuencia tomaremos como fiables las estimaciones realizadas en SPVAF.

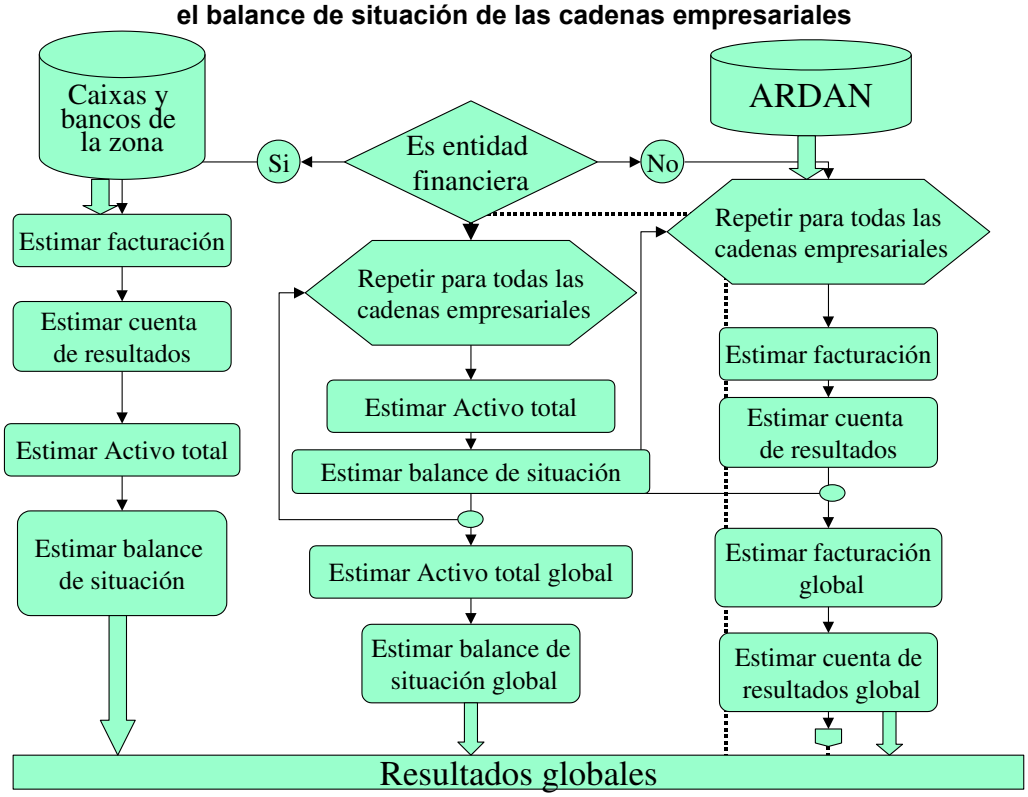
1.2.2.6.- *Estimación de la cuenta de resultados y el balance de situación de las cadenas empresariales en Vigo y su área funcional.*

Una vez obtenido el VAB para los años 1995 a 1999, para facilitar el estudio económico- financiero de cada una de las cadenas, se deben completar las estimaciones de éste con una estimación de los demás conceptos que componen la cuenta de resultados de una empresa (en este caso de una cadena empresarial) y su balance de situación.

El comportamiento de las entidades financieras es muy distinto del resto de empresas, por lo que cuando se haga la estimación de la cadena de los servicios financieros, se separará en dos subapartados distintos, la estimación de la cuenta de resultados de las entidades financieras y las de las entidades no financieras. Estas últimas se harán de forma similar al resto de cadenas por lo que no se consideraran una excepción.

La fuente de datos que se utiliza para la obtención de las estructuras de la cuenta de resultados va a ser el conjunto de empresas normales de ARDAN, seleccionado previamente. En ella se obtiene estimadores del porcentaje de VAB respecto a la facturación que hay en cada una de las cadenas empresariales. Dichos porcentajes se recogen de forma gráfica en la **figura 1.2.2.8.**

Figura 1.2.2.8
Proceso de estimación de la cuenta de resultados y el balance de situación de las cadenas empresariales



Fuente: elaboración propia

Por consiguiente cuando se hable del global, se supondrá que incluye todas las empresas de la zona de estudio salvo entidades financieras. Este proceso se dividirá en varios pasos, que se detallan en el anexo, y que aquí se exponen de forma resumida.

1. **Estimación de la facturación de cada cadena empresarial** en la zona de estudio para cada uno de los años de interés. Se parte de la información suministrada por las empresas normales en ARDAN. A partir de esos valores se puede estimar el porcentaje de VAB sobre facturación en cada cadena empresarial. La facturación total para cada cadena se obtendrá mediante el cociente entre el VAB estimado y el porcentaje de VAB sobre facturación en la cadena empresarial.

2. **Estimación de la cuenta de resultados de cada cadena empresarial** en la zona de estudio para cada uno de los años de interés. Una vez elegidas esas empresas, como cada una es

representativa del comportamiento de su cadena, precisamente en la estructura de la cuenta de resultados y del balance, se puede estimar cada uno de ellos como determinante del total. Las estructura se recoge en el anexo. A partir de esa tabla se puede estimar la cuenta de resultados de cada cadena. Dichos valores se recogen en el anexo.

3. **Estimación de la facturación global** en la zona de estudio para cada uno de los años de interés. Una vez obtenida la estimación de la facturación de cada cadena, agregándolas todas ellas se obtendría la facturación total de la zona, sin incluir las entidades financieras. Haciendo uso de esa facturación, del VAB estimado global, y de la estimación de la estructura de la cuenta de resultados del global de la zona sin entidades financieras.

4. **Estimación de la cuenta de resultados global** en la zona de estudio para cada uno de los años de interés. Dado que se tenía una estimación de la estructura de la cuenta de resultados en el total de empresas, obtenida de ARDAN, se obtiene las estimaciones de las cantidades de la cuenta de resultados global, directamente a partir de la facturación global y de esa estructura.

5. **Estimación del activo total de cada cadena empresarial** en la zona de estudio para cada uno de los años de interés. Conocida la facturación de cada cadena se toma un estimador de la rotación de cada una de ellas obtenida de la muestra de empresas normales de ARDAN. A partir de la rotación y la facturación se puede obtener un estimador del activo total para cada una de las cadenas.

6. **Estimación del balance de situación de cada cadena empresarial** en la zona de estudio para cada uno de los años de interés. También a partir de la muestra de empresas

normales se estima la estructura del balance de situación en función del activo total para cada uno de los años de interés. A partir de esas estructuras y de los activos estimados mediante las facturaciones se obtendrían los balances de situación de cada una de las cadenas empresariales de la zona.

7. **Estimación del activo total global** en la zona de estudio para cada uno de los años de interés. Una vez obtenida la estimación de los activos totales de cada cadena, agregándolas todas ellas se obtendría la facturación total de la zona, sin incluir las entidades financieras. Haciendo uso de esa facturación, del VAB estimado global, y de la estimación de la estructura de la cuenta de resultados del global de la zona sin entidades financieras.

8. **Estimación del balance de situación global** en la zona de estudio para cada uno de los años de interés. Dado que se tenía una estimación de la estructura del balance de situación en el total de empresas, obtenida de ARDAN, conocido el activo total, se obtienen las estimaciones de las cantidades de las demás partidas del balance de situación del global de las cadenas empresariales de la zona.

9. **Estimación de la facturación del conjunto de las entidades financieras** en la zona de estudio para cada uno de los años de interés. Se parte de la información suministrada por las principales entidades financieras de la zona, Caixanova, Caixagalicia, y de otras de nivel estatal, como BSCH y BBVA. A partir de esos valores se puede estimar el porcentaje de VAB sobre facturación en el conjunto de entidades financieras. La facturación total para dicho conjunto se obtendrá mediante el cociente entre el VAB estimado y el porcentaje de VAB sobre facturación, tal como se recoge en el anexo.

10. **Estimación de la cuenta de resultados de las entidades financieras** en la zona de estudio para cada uno de los años de interés. De modo similar a como se indicó en el punto previo, se obtendría una estimación de la estructura de la cuenta de resultados de las entidades financieras. A partir de esas estructuras se pueden estimar las cantidades que intervendrían en la cuenta de resultados del conjunto de las entidades financieras. Las estructuras se desarrollan en el anexo. A partir de esa tabla se puede estimar la cuenta de resultados. Dichos valores se recogen en el anexo.

11. **Estimación del activo total de las entidades financieras** en la zona de estudio para cada uno de los años de interés. Conocida la facturación de cada cadena se toma un estimador de la rotación respecto a los activos en las entidades financieras, estimado a partir de las entidades indicadas previamente. A partir de la rotación y la facturación se puede obtener un estimador del activo total para el conjunto de las entidades financieras.

12. **Estimación del balance de situación de las entidades financieras** en la zona de estudio para cada uno de los años de interés. También a partir de la muestra de entidades financieras indicada previamente se estima la estructura del balance de situación en función del activo total para cada uno de los años de interés. A partir de esas estructuras y de los activos estimados mediante las facturaciones se obtendrían los balances de situación del conjunto de las entidades financieras de la zona.

Por tanto dentro de cada uno de los puntos que se analicen, se harán dos estimaciones diferentes: una para las entidades no financieras y otra para las entidades financieras.

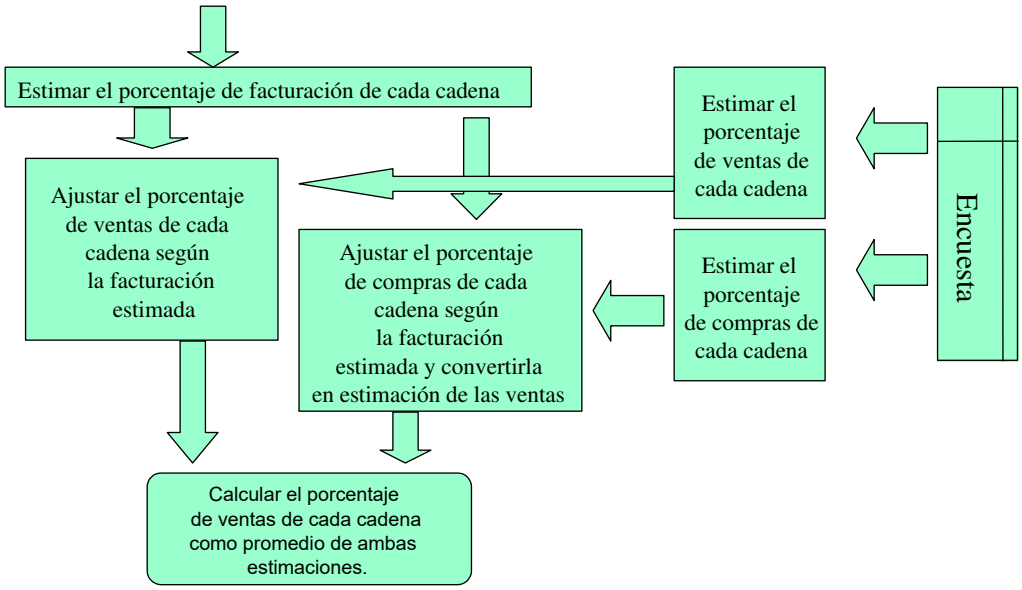
1.2.3.- Estimación de las relaciones comerciales entre las cadenas empresariales en la zona.

En la encuesta se les preguntaba a los empresarios sobre sus porcentajes de compras y de ventas a las diferentes cadenas empresariales, que se habían considerado en la zona. De esa forma se obtenía dos estimaciones de las relaciones entre cadenas, una vista desde el ángulo de las ventas y la otra desde el de las compras. No obstante esa información estaría incompleta si no se pudiera ponderar cada una de las cadenas por la importancia que esa cadena presenta en las relaciones comerciales de la zona.

Por consiguiente, para completar la información de la encuesta se hizo uso de la estimación que previamente se tenía de la facturación de cada cadena en la zona, y se utilizó esa cantidad como valor de ponderación de la importancia de la cadena. De esa forma se obtuvo una tabla que representa en la fila superior las cadenas como origen de las ventas. En la primera columna, se recogen los nombres de las cadenas y se incluye el consumidor directo como destino de las ventas de las cadenas empresariales. De esta forma se aproxima el porcentaje de ventas que existe entre cada cadena y el resto, y lo mismo para las compras. A partir de esta segunda tabla se hacía una nueva estimación de las ventas, pero ahora vista desde el ángulo de los aprovisionamientos por parte de las cadenas.

Finalmente se calculó una media de ambas estimaciones para obtener la tabla final de relaciones comerciales entre cadenas. Dicho proceso se recoge en la **figura 1.2.3.1**.

Figura 1.2.3.1
Proceso de estimación de las relaciones comerciales entre cadenas empresariales



Fuente: elaboración propia

1.2.4.- Estimación del grado de localización de las empresas de la zona.

Una vez determinado el VAB de la zona en el año 1999 y su evolución en los años anteriores, interesa ver como se sitúan las empresas de la zona y cuales son los factores que facilitan el mayor o menor atractivo que un determinado municipio tiene para una empresa de una cadena. Para ello, se va a hacer uso de dos indicadores: el número de empresas de cada cadena en el municipio y el VAB generado por una determinada cadena empresarial en el municipio.

Se describe en primer lugar, la metodología seguida para la estimación del número de empresas en cada municipio. A continuación, se va a exponer el método de estimación del VAB en cada uno de los municipios que componen el área de estudio, desagregando por cadenas empresariales.

- **Localización geográfica de las empresas de Vigo y su área funcional.**

Un indicador de la empresarialidad de un municipio es el número de empresas existentes en él. Parece pues conveniente estimar dicho

número. La metodología va a ser similar a la expuesta para la estimación del número de empresas de cada cadena en la zona de estudio, pero, en este caso, al necesitar información municipal se acudirá a las Cámaras de Comercio.

Por lo tanto, la fuente básica para esta información van a ser las cámaras de comercio de Pontevedra, Tui y Vigo, que recogen el número de licencias industriales de cada municipio por actividades empresariales, agrupadas en **divisiones**. En concreto, en las Cámaras estudiadas se hace uso de nueve divisiones, que a su vez contienen un conjunto de actividades no siempre semejantes desde el enfoque de cadenas utilizado en este trabajo. En algunos casos se suministró la información desagregada por actividades empresariales según la codificación CNAE, de dos dígitos, que se aproximaba más al concepto de actividad de una cadena empresarial utilizado.

A este problema, que obligó a una asignación de actividades a cadenas, siguiendo los criterios utilizados previamente, se unía el hecho de que la información de las Cámaras era incompleta, pues no incluyen las actividades de la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura, por estar exentas de IAE. En especial la actividad de pesca sesgaba los resultados en la cadena de productos derivados del mar, por lo que fue necesario hacer estimaciones del número de empresas de esa actividad.

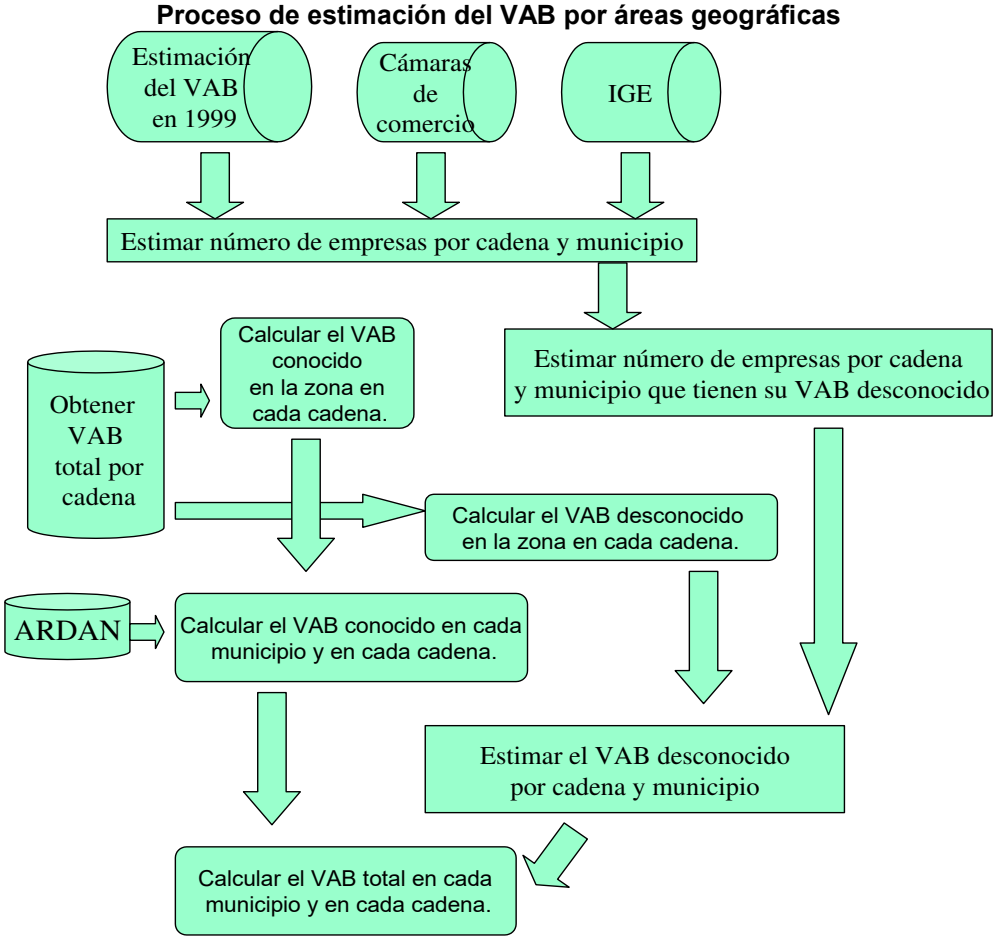
Una tercera dificultad se planteaba como consecuencia de que la información disponible sólo se refería a la existencia o no de la actividad, pero nada decía del grado de esta actividad, que en algunos casos podía ser nula.

Por este motivo se hizo uso de fuentes complementarias, en particular, la base de datos ARDAN que, siendo más limitada en número de empresas, pues no recoge muchas de las actividades empresariales de la zona, era, sin embargo, más completa en su información, pues informaba directamente del VAB generado por cada una de las empresas indicando el código SIC de la empresa, y el municipio donde estaba

radicada. Fruto de esa información combinada con otras fuentes, tal como se indicó en apartados previos, se obtuvo una primera aproximación al número de empresas de cada cadena empresarial existentes en la zona. La información suministrada por las cámaras de comercio se corrigió de forma que globalmente coincidiera con las estimaciones previas.

Partiendo del número de empresas en cada municipio y de la estimación del VAB en las cadenas empresariales de la zona, se elaboró la metodología de estimación del VAB que se expone en el epígrafe siguiente, y cuyo esquema se recoge en la **figura 1.2.4.1**.

Figura 1.2.4.1
Proceso de estimación del VAB por áreas geográficas



Fuente: elaboración propia

- **Estimación del VAB generado en cada uno de los municipios de la zona.**

Inicialmente, se descompone el VAB en dos sumandos: el VAB conocido y el VAB desconocido o estimado. El primero es la suma del VAB generado por todas las empresas que están incluidas en ARDAN. El segundo se divide a su vez en dos grupos, el VAB generado por las entidades financieras, que ya ha sido estimado desagregado en el ámbito municipal, y el VAB generado por las empresas que no son entidades financiares cuya estimación se realiza según los siguientes pasos:

1. Estimar el número de empresas en cada uno de los municipios cuya actividad se incluye en una determinada cadena empresarial de las definidas para este estudio.

2. Calcular el número de empresas de las que no se conoce el VAB, en cada uno de los municipios y en cada una de las cadenas empresariales. Dicho número se obtiene por diferencia entre las empresas totales estimadas y las empresas de las que se tiene información de su VAB, bien sea por ARDAN, bien por otras fuentes directas, memorias de empresas, información de los clusters, etc...

3. Calcular el VAB conocido en la zona en cada cadena, que será la suma del VAB de todas las empresas en las que este es conocido, incluidas en un determinado municipio y pertenecientes a una cadena empresarial.

4. Calcular el VAB desconocido en la zona en cada cadena, que se obtiene como consecuencia de restar al VAB total el VAB conocido.

5. Como se supone que las empresas medianas y grandes son fácilmente detectables y por consiguiente, su VAB se puede obtener por alguna de las vías directas mencionadas previamente, quedará únicamente estimar el VAB generado por una empresa pequeña en un determinado municipio y en una

determinada cadena. La suposición que se hará es que estas empresas tienen un comportamiento similar en promedio en todos los municipios. Consecuentemente se puede estimar el VAB generado por una empresa pequeña de una cadena empresarial, en la zona, dividiendo el VAB desconocido de la zona entre el número de empresas que tienen un VAB desconocido.

6. Para calcular el VAB generado en una determinada cadena empresarial en un municipio basta conocer el número de empresas pequeñas, no incluidas entre las conocidas, que hay en ese municipio. El producto del número de esas empresas por el VAB generado por una empresa de esa cadena, dará el VAB estimado en ese municipio para esa cadena empresarial.

7. Sumando el VAB conocido en un municipio con el VAB estimado previamente, y con el VAB generado por las entidades financieras se obtendría el VAB generado en ese municipio, desagregado por cadenas empresariales.

1.2.5.- Estimación del comercio exterior de Vigo y su área funcional.

La información, suministrada por el ICEX, se encuentra clasificada mediante los códigos TARIC (que es la codificación utilizada en el arancel de aduanas). Dicha codificación no coincide exactamente con la que se utilizó para definir las cadenas empresariales de la zona. Por este motivo, se hará una aproximación del comportamiento de las relaciones comerciales con el exterior de la zona de Vigo y su área funcional, desagregadas en grupos de actividades que se aproximarán en lo posible a las cadenas empresariales definidas, pero para no complicar más la notación, se denominarán de la misma forma que éstas, si bien se aclarará en cada punto qué es lo que contienen exactamente. Según esos criterios, la clasificación realizada es la siguiente:

- **Conjunto de actividades de automoción;** queda incluido en el capítulo 87 del Arancel de Aduanas, que corresponde a *"Vehículos automóviles; tractores; ciclos y demás vehículos terrestres; sus partes y accesorios."*

- **Conjunto de actividades navales**: queda incluido en el capítulo 89 del Arancel de Aduanas: *"Navegación marítima o fluvial".*

- **Conjunto de actividades de productos derivados del mar**: queda incluido en el **capítulo 03** *"Pescado, crustáceos y moluscos"* y **partidas 1604 y 1605** *"Conservas de pescado, crustáceos y moluscos".*

- **Conjunto de actividades de productos agroalimentarios** sin los productos de la pesca y sus conservas, queda incluido en los **capítulos 01 al 24 del Arancel de Aduanas (excluidos el cap. 03 y las partidas 1604 y 1605 del cap. 16).** Entre otros, destacan productos como leche, legumbres y hortalizas, cereales, grasas y aceites animales o vegetales o preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche y productos de pastelería.

- **Conjunto de actividades de la industria maderera:** queda incluido en el **capítulo 44 del Arancel de Aduanas : *"madera, carbón vegetal y manufacturas de madera"*** (no comprende, por tanto, los capítulos dedicados al "*corcho"* -cap. 45- y a "*pasta de madera"* -cap. 47-).

- **Conjunto de actividades del granito:** queda incluido en los **códigos arancelarios "251611"** y **"251612**", correspondientes a "*granito en br*uto", y **"680223**" y **"680293**", referentes a *"granito elaborado"*.

- **Conjunto de actividades relacionadas con materiales de construcción** excluido el granito: queda incluido en los

capítulos arancelarios 25 *"Sal, azufre, tierras y piedras, yesos, cales y cementos";* **68 (sin el granito)** *"Manufacturas de piedra; yeso; cemento; amianto; mica o materiales análogas"* y **el 69** *"Productos cerámicos"*. Queda por tanto fuera de este la construcción de granito, al dedicarle un epígrafe específico.

- **Conjunto de actividades de textil/confección:** comprende los **capítulos 50 al 63 del Arancel de Aduanas:** en los que se incluye, entre otros, la *"Seda (50)", "Algodón (52)","Alfombras y demás revestimientos para el suelo; de materias textiles (57)", "Tejidos de punto (60)", "Prendas y complementos de vestir, de punto (61)", "Prendas y complementos de vestir, excepto las de punto (62)" y "Los demás artículos textiles confeccionados; surtidos; prendería y trapos (63)".*

- **Conjunto de actividades de la industria química:** queda incluido en los **capítulos 28 al 40 del Arancel de Aduanas** , entre los que se encuentran los *productos químicos orgánicos* e i*norgánicos*, *productos farmacéuticos*, *abonos*, *materias plásticas* y *manufacturas de estas materias* así como el *caucho y manufacturas de caucho*.

- **Conjunto de actividades con equipos de maquinaria y productos metálicos:** queda incluido en los capítulos arancelarios **"84"** y **"85",** correspondientes a *maquinaria*, y **"72** al **83"**, referentes a *productos metálicos*.

La información sobre el comercio exterior existente en el ámbito provincial se clasifica de acuerdo a los grupos de actividades mencionados previamente. Dicha clasificación se recoge en los anexos.

De esta forma se hace uso de la información oficial, hasta donde puede ser desagregada, es decir, hasta el nivel provincial y, a la vez, se intenta aproximar al máximo el comportamiento de las cadenas de la zona en el mercado internacional.

Para realizar la estimación del comercio exterior de Vigo y su área funcional se hace uso de la información suministrada por el ESTACOM hasta el año 1993 desagregados por empresas, y teniendo en cuenta la situación de las mismas en la actualidad, junto con la información que suministra ARDAN sobre las empresas exportadoras, se puede hacer una aproximación del porcentaje del comercio exterior que se lleva a cabo en la zona en cada una de las agrupaciones utilizadas.

En la **tabla 1.2.5.1** se recogen las diferentes cadenas, con los códigos del arancel que se incluyen y el porcentaje estimado para Vigo y su área funcional respecto a la provincia de Pontevedra.

Tabla 1.2.5.1
Porcentaje de comercio exterior de Vigo y su área funcional respecto a la provincia

Cadena empresarial	Capítulo del arancel	% estimado
Mar	"03" y p.a. "1604" y "1605"	90% - 96%
Agroalimentación	"01" al "24" (sin productos pesqueros)	85% - 90%
Materiales construcción	"25", "68" y "69" (sin granito)	75% - 85%
Granito	"251611", "251612", 680223" y "680293"	90% - 96%
Industria química	"28" al "40"	90% - 97%
Madera	"44"	85% - 95%
Textil/confección	"50" al "63"	75% - 80%
Equipamientos e Ind.Aux.	"72" al "85"	92% - 98%
Automoción	"87"	98% - 99%
Naval	"89"	96% - 99%

Fuente: elaboración propia

Con la información de la provincia, recogida en los anexos y de las estimaciones de la **tabla 1.2.5.1**, se obtendría una estimación del comercio exterior de la zona. Por este motivo es importante matizar que, aunque en los capítulos de este trabajo nos referiremos al **comercio exterior de la zona,** deben tenerse en cuenta que **los datos oficiales corresponden a la provincia, y los de la zona son estimaciones**.

1.2.6.- Breve referencia al estudio empírico: la encuesta.

Conocer la situación del sistema productivo de Vigo y su área funcional en el momento actual exigía, además de tener en cuenta la bibliografía y documentación existente, hacer una encuesta a los empresarios que permitiera **evaluar las estrategias, las actitudes y la situación de las empresas** y pulsar de ese modo el sentimiento de todo el empresariado de la zona, para elaborar propuestas estratégicas que recojan dicho sentir.

Por estos motivos era conveniente realizar una encuesta a la población empresarial de la zona y escuchar sus opiniones, buscando que fuesen lo más representativas posibles de todo el conjunto.

Este apartado introduce la metodología seguida para llevar a cabo dicha encuesta. Para ello se define la población objetivo y se establece el proceso de obtención de la muestra de estudio, al igual que los conceptos básicos de los que se hace uso en el análisis estadístico de ésta. Por consiguiente, se va a dividir en varios subapartados, facilitando de esta forma la exposición de dicha metodología:

- El análisis de la **población objetivo**, en el que se estudia la población de la que se va a partir para obtener la muestra de empresas que se consideran representativas de la zona de estudio.
- El **diseño de la muestra**, donde se expone la forma de obtener la muestra y el tamaño que debe tener de acuerdo a los criterios estadísticos estándares.
- La **encuesta realizada**, indicando los objetivos que se proponen con ella y un breve resumen de sus contenidos.
- La **presentación y tratamiento estadístico** de la información, indicando las técnicas estadísticas utilizadas.

1.2.6.1.- *La población objetivo.*

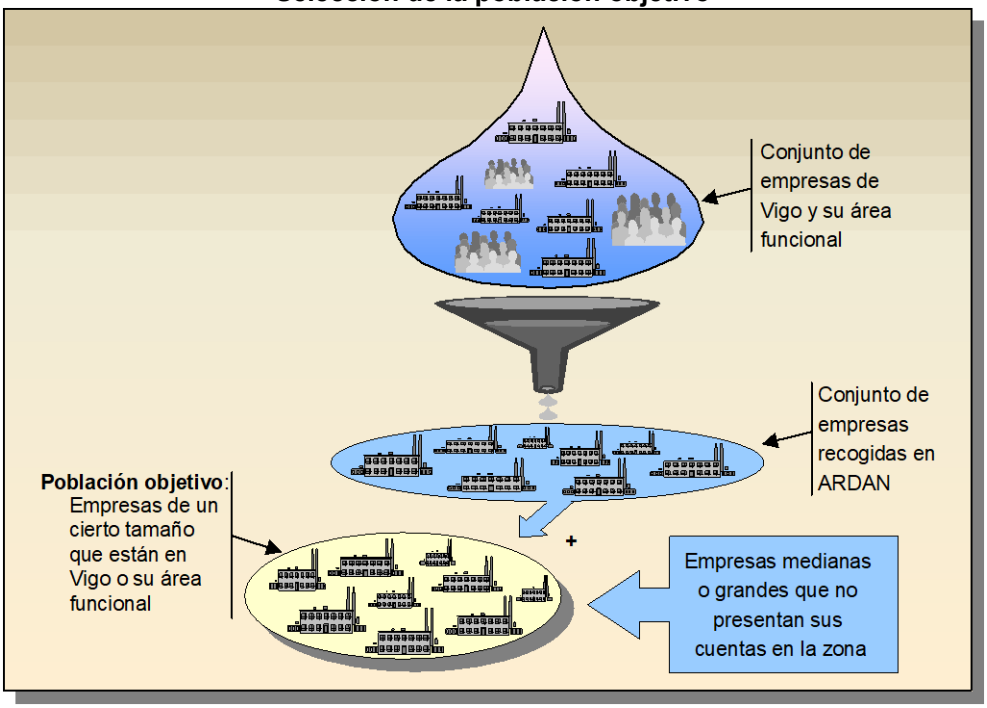
El primer paso para diseñar una **muestra** es conocer la **población** de la que se parte. Cuando se realiza un **trabajo empírico** mediante una **encuesta**, es conveniente asegurar una **tasa de respuesta** mínima, pues en otro caso puede quedar muy sesgada la muestra. Además, si la encuesta es compleja, conviene elegir la población objetivo de forma que también tenga una alta tasa de conocimientos sobre las respuestas de la encuesta, para que no queden muchas respuestas en blanco, hecho que también podría sesgar los resultados.

La población de partida era el conjunto de las empresas de Vigo y su área funcional. Dada la dificultad de tener un censo de todas ellas y, por otro lado, dada la complejidad de la encuesta, que dificultaba la respuesta de empresas con poco grado de profesionalización, se optó por realizar una reducción y seleccionar aquellas empresas que tuvieran un tamaño mínimo para ser analizadas empresarialmente.

Para no afectar de modo importante a la representatividad de los resultados considerados en términos de producción, se eliminaron aquellas empresas que eran suficientemente pequeñas para que, en su conjunto, no significaran una parte importante de la producción de la zona. Como consecuencia, no se consideraron como parte de la población objetivo los autónomos y las microempresas, es decir, empresas con menos de 10 trabajadores y que tuvieran una facturación menor de 50 millones.

Además, para hacer uso de una base de datos homogénea se partió de las **empresas** que aparecían en la base de datos **ARDAN** correspondientes al ejercicio de **1999,** pertenecientes a **Vigo y su área funcional**, añadiendo las **empresas existentes en la zona** de estudio que eran de **un tamaño suficiente** pero **no presentaban sus cuentas en el registro de Pontevedra** y, por consiguiente, a efectos de ARDAN, no eran consideradas empresas de la zona. Por lo que hubo que recurrir a otros directorios de empresas para completar la muestra. La **figura 1.2.6.1** resume el proceso de selección de la **población objetivo**.

Figura 1.2.6.1
Selección de la población objetivo



Fuente: elaboración propia

Otro de los objetivos que se perseguía con la encuesta era el **análisis de las diferentes cadenas empresariales de la zona**. Por este motivo fue necesario hacer previamente una selección de cuales se consideraban **cadenas principales** y cuales eran **laterales o de apoyo**. En un apartado previo, se desarrolla el proceso de selección de las cadenas, mediante el cual se determinaron como **cadenas empresariales principales** en la zona de estudio, las siguientes: **Automoción**, Construcción **Naval,** Pesca y transformación de productos del **Mar**, **Rocas** ornamentales, **Turismo-ocio** y derivados, **Construcción** y promoción, **Química** y Farmacia, **Textil-Confección**, Productos transformados de la **agricultura y ganadería** y Productos transformados de la **Madera**.

Como cadenas complementarias y de apoyo se constituyeron las siguientes: **Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar** en general, **Comercio** y **distribución** no específicos, Servicios **Financieros**, Logística y **Transportes** y **Otras actividades de apoyo** en general.

A partir de todas ellas se hizo el diseño de la muestra, de forma que fuera representativa de cada una de las cadenas principales con un error aproximado del 10% y un nivel de confianza del 90%, mientras que para las cadenas complementarias y de apoyo se permitía un error mayor. En el anexo se recogen con más detalle los errores para cada cadena en concreto y los niveles de confianza, tanto previstos como obtenidos realmente.

Finalmente tenía especial interés analizar el comportamiento de las empresas según su tamaño, pues normalmente es uno de los factores que condiciona en gran parte las estrategias de las empresas. Consecuentemente, se consideraron tres tipos de empresas según su tamaño, haciendo uso del número de empleados y la facturación, tal como se recoge en el anexo correspondiente.

De acuerdo con estas clasificaciones se va a diseñar la muestra de forma que tenga elementos de todos los grupos definidos previamente.

1.2.6.2.- *Diseño de la muestra y realización de la encuesta.*

Para seleccionar la muestra de empresas se hizo uso de un muestreo estratificado, con diseño aleatorizado, combinando las cadenas con los tamaños de forma que se incluían empresas de todos los tamaños y de todas las cadenas principales.

Se suponía que la información que podían suministrar las empresas sería mejor cuanto más profesionalizada estuviera. Dada la dificultad de conocer a priori el grado de profesionalización de una empresa se consideró que éste estaba relacionado con el tamaño. Por consiguiente, se supuso que cuanto mayor sea una empresa más profesionalizada debería estar, en términos generales.

Haciendo uso de esas premisas, se optó por seleccionar la muestra ponderando según su facturación y el tipo de cadena. Por este motivo, se seleccionaron todas las empresas que pudieran considerarse grandes,

mientras que de las medianas y pequeñas se hizo un muestreo aleatorio dentro del conjunto de empresas, considerando la ponderación derivada del tamaño. La **tabla 1.2.6.1** recoge el conjunto de empresas por cadenas y tamaños seleccionados previamente.

Tabla 1.2.6.1
Conjunto de empresas por cadenas y tamaños

	Tamaño		
	Población	**Muestra**	**Error**
Cadenas Empresariales Principales:	14.773	325	0,055
Automoción	824	33	0,140
Construcción Naval	250	31	0,140
Pesca y transformación de productos del Mar	2.050	34	0,140
Productos transformados de la agricultura y ganadería	125	27	0,140
Productos transformados de la madera	1.321	34	0,140
Rocas ornamentales	352	32	0,140
Construcción y promoción	4.254	34	0,140
Textil-Confección	1.252	34	0,140
Química y Farmacia	488	32	0,140
Turismo-Ocio y derivados	3.857	34	0,140
Cadenas Empresariales de Apoyo:	13.288	75	0,115
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar	2.963	13	0,230
Servicios Financieros	948	19	0,230
Comercio y distribución no específicos	2.825	12	0,290
Logística y Transporte	2.138	19	0,230
Otras Actividades de Apoyo en general	4.414	12	0,290
TOTAL EMPRESAS	**28.877**	**400**	**0,050**

Fuente: elaboración propia

En las cadenas de actividades principales se buscaba una cierta representatividad a título individual, especialmente, para dar validez a las diferencias específicas, cuando éstas se presentaban. Para conseguir esto, se fijó de antemano que el error cometido sería del 14% aproximadamente con un nivel de confianza del 90%.

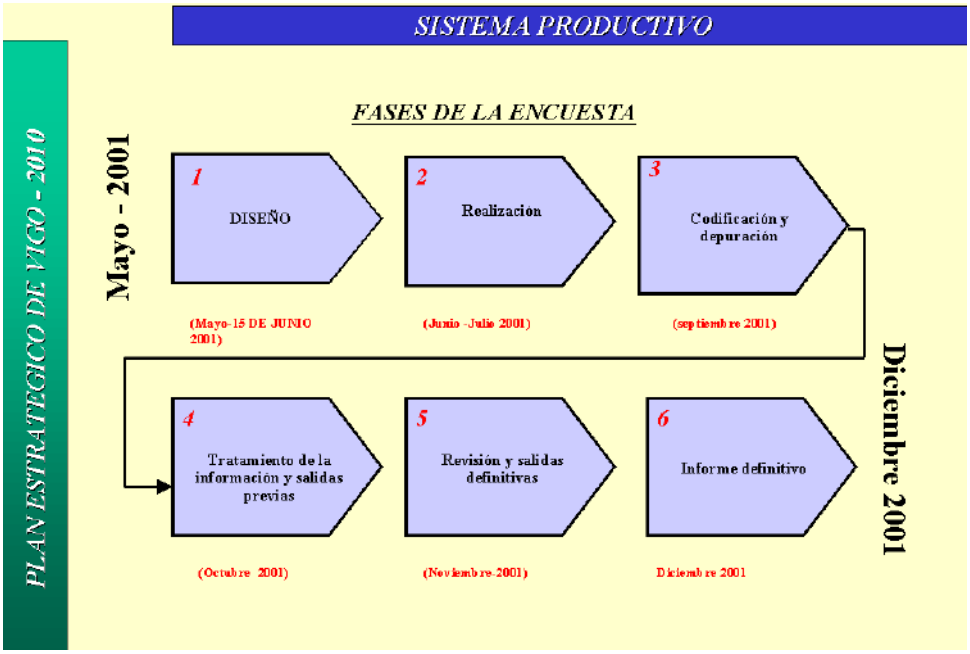
Sin embargo, en las cadenas de actividades complementarias y de apoyo no se buscaba una representatividad individual de la cadena y a efectos estadísticos fueron consideradas conjuntamente como si fueran una única población. No obstante, si se tenía interés en que todas las

cadenas estuvieran representadas, por lo que el resto de la muestra se distribuyó proporcionalmente entre ellas.

El tamaño de la muestra seleccionado inicialmente fue de 400 empresas, divididas entre las quince cadenas empresariales consideradas. Con este tamaño se consigue una muestra suficientemente representativa de la población objetivo, pues con un nivel de confianza del 95,5% el error máximo que se cometería en el caso de una pregunta dicotómica sería de 5 % en todo el conjunto.

El proceso seguido para la realización de la encuesta y su inclusión dentro del diagnóstico del sistema productivo se detalla en la **figura 1.2.6.2**.

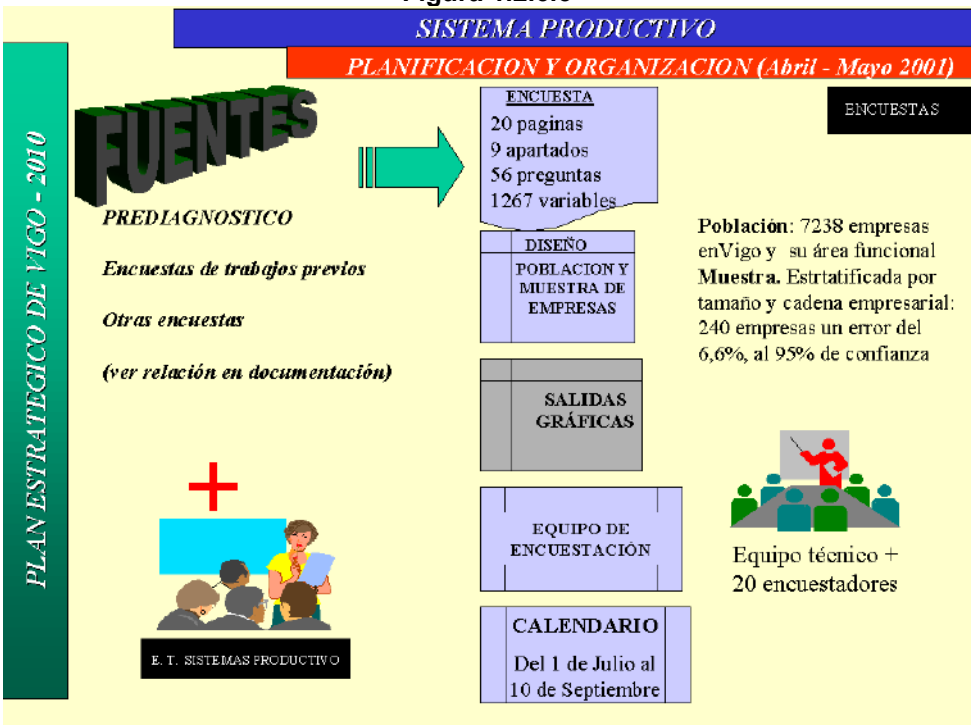
Figura 1.2.6.2
Fases de la encuesta



Fuente: elaboración propia

La **elaboración de la encuesta** se realizó durante los meses de Mayo y Junio, tratando de recoger las opiniones de los empresarios sobre los aspectos que nos parecieron más destacables. Dicha encuesta constaba de 20 páginas con 9 apartados, 56 preguntas que al ser codificadas se transformaron en 1267 variables. Estos datos al igual que la ficha técnica de la encuesta se recogen en la **figura 1.2.6.3.**

Figura 1.2.6.3



Fuente: elaboración propia

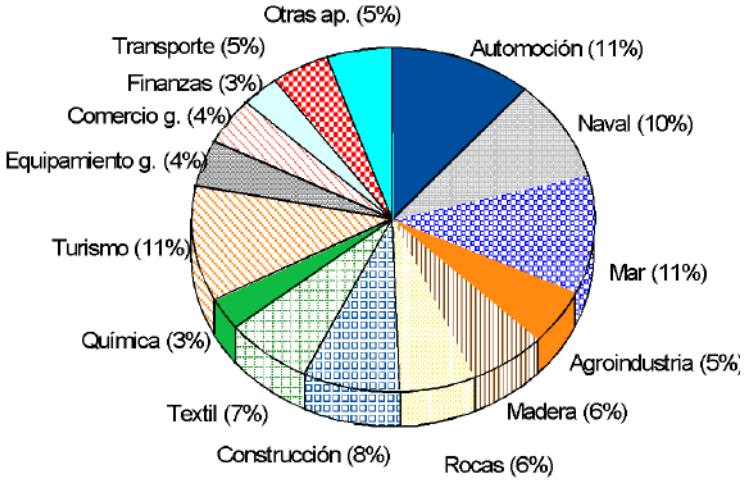
La **realización de la encuesta** fue llevada a cabo durante los meses de julio, agosto y septiembre de 2001, en empresas de Vigo y su área funcional. Participaron en su realización el equipo técnico formado por tres personas y un equipo de 20 encuestadores formados específicamente para dicha encuesta.

En primer lugar se contactaba con las empresas para ver si estaban dispuestas a contestar la encuesta. Una vez aceptado esto se les enviaba la encuesta por correo. Al cabo de una semana, se les llamaba por teléfono para comprobar que habían recibido la encuesta. En ese momento uno de los encuestadores quedaba a disposición del gerente para ayudarle en todos los aspectos necesarios para cumplimentar dicha encuesta.

Si así lo solicitaban, se iba a la empresa y se le asesoraba en las dificultades que se le presentaran. Si en 15 días no habían remitido la encuesta, se les volvía a llamar para comprobar en que estado se encontraba. Cuando era necesario, se acudía a la propia empresa a recoger la encuesta.

Mediante ese procedimiento se obtuvo una **tasa de respuesta** del 60%. Este hecho afectó al error de la estimación previsto inicialmente que aumentó ligeramente hasta convertirse en un **error máximo del 6,6% con un nivel de confianza del 95,5%**. La **figura 1.2.6.4** recoge el porcentaje aproximado de cada cadena. En el anexo se recoge con más detalle la distribución de la muestra y el error final que se obtendría en cada cadena.

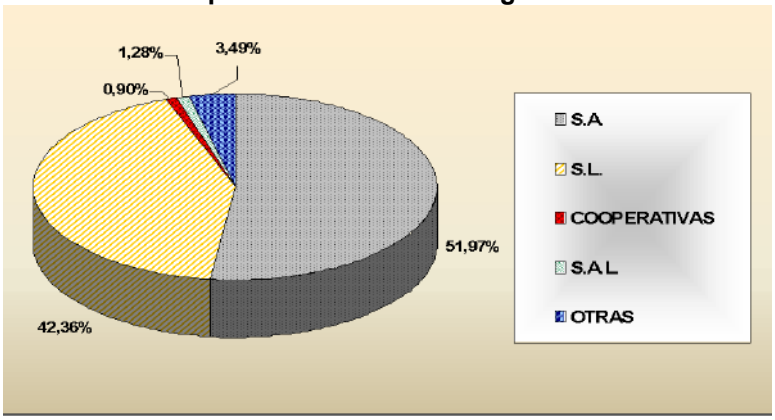
Figura 1.2.6.4
Porcentaje de empresas de la muestra por cadenas empresariales



Fuente: elaboración propia

La mayor parte de las empresas encuestadas corresponden a sociedades anónimas (S.A.,51,97%) y a sociedades limitadas (S.L., 42,36%). El resto se reparten entre cooperativas (0,9%), sociedades anónimas laborales (S.A.L., 1,28%) y otras instituciones (3,49%), como se puede observar en la **figura 1.2.6.5**.

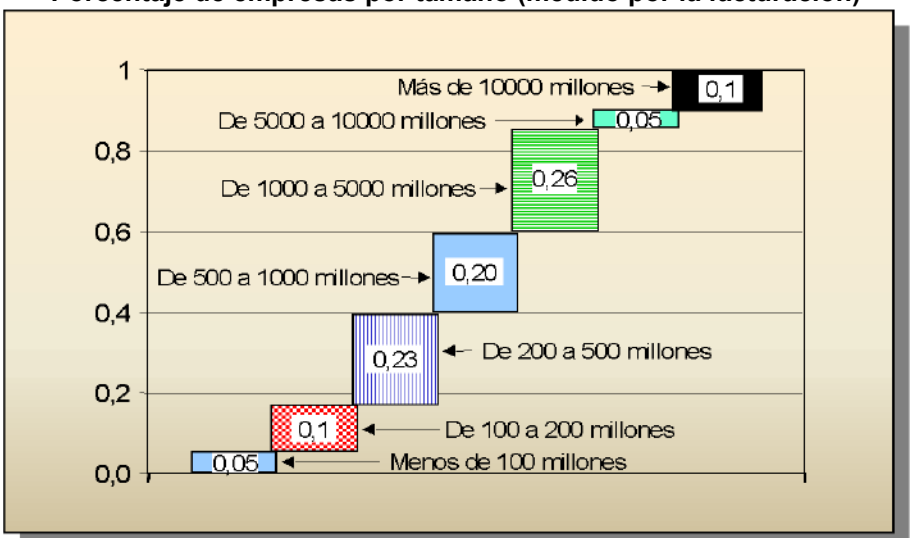
Figura 1.2.6.5
Distribución de las empresas encuestadas según su estructura mercantil



Fuente: elaboración propia

El tamaño refleja la situación de la población objetivo con el sesgo comentado previamente. Hay un 5% de empresas que facturan menos de 100 millones de pesetas; un 11,3% facturan entre 100 y 200 millones de pesetas; el 22% aproximadamente de 200 a 500 millones; el 25% de 500 a 1.000 millones. Entre 1.000 y 5.000 millones de pesetas hay un 26% de la muestra; entre 5000 y 10000 millones de pesetas se encuentra el 4,5% y finalmente hay un 10% de las empresas encuestadas que facturan más de 10.000 millones de pesetas (ver **figura 1.2.6.6**).

Figura 1.2.6.6
Porcentaje de empresas por tamaño (medido por la facturación)

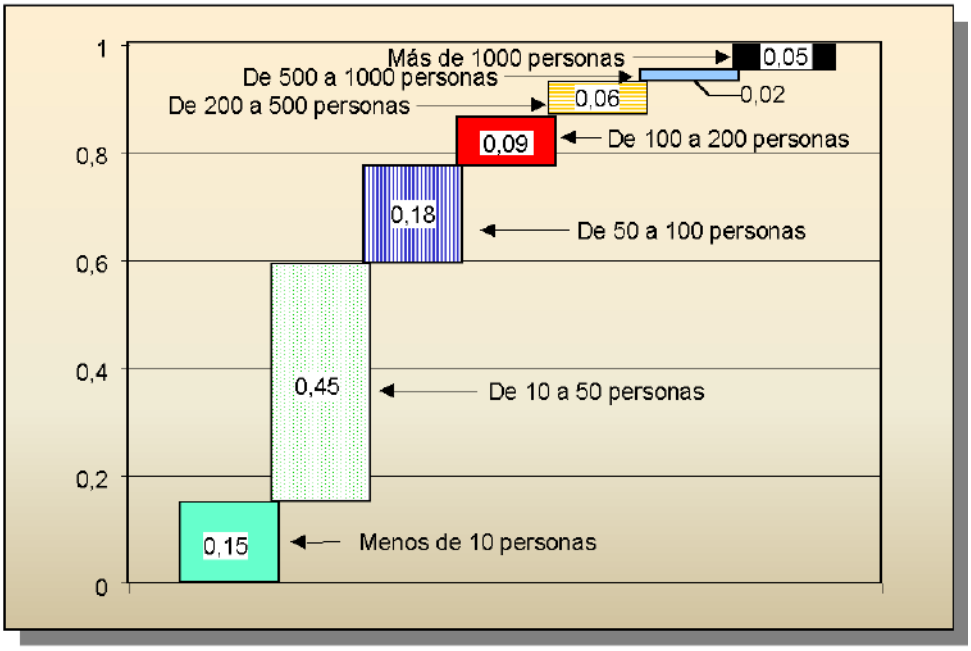


Fuente: elaboración propia

De forma similar se observa en la **figura 1.2.6.7** que el 15% son empresas que dicen tener menos de 10 trabajadores; el 45% se encuentra entre 10 y 50 trabajadores; el 18% aproximadamente está entre 50 y 100 trabajadores; el 9% tiene entre 100 y 200 trabajadores, el 6% tiene contratados entre 200 y 500 empleados; el 2% dice tener entre 500 y 1000 empleados y finalmente un 5% tiene más de 1000 trabajadores.

Una comparativa entre ambas figuras muestra como la división realizada según la facturación parece más equilibrada que la que se realizó según el número de empleados, y por consiguiente, parece no existir una relación directa entre el tamaño en uno y otro caso. Es posible que una de las causas sea la dependencia de éste respecto de las cadenas empresariales estudiadas.

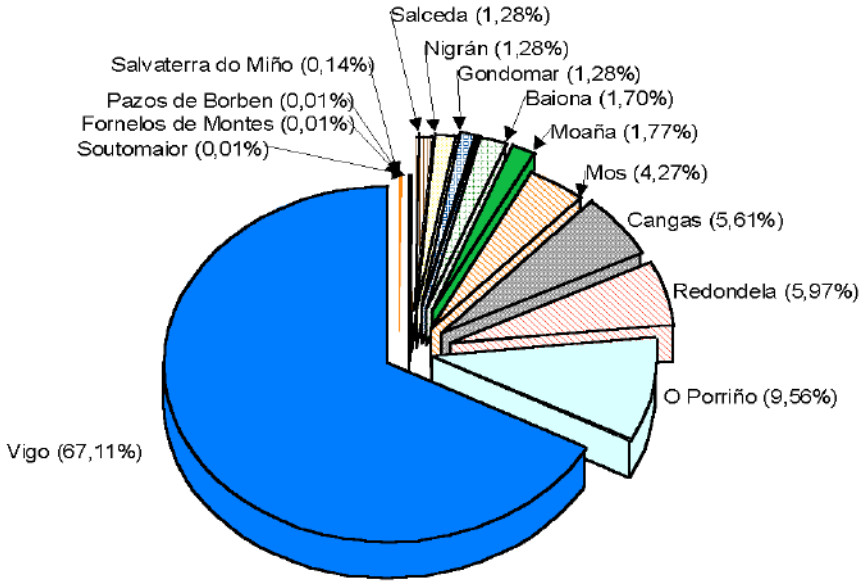
Figura 1.2.6.7
Porcentaje de empresas por tamaño (medido por el número de empleados)



Fuente: elaboración propia

Todos los municipios que conforman la comarca están representados, sí bien no de forma proporcional a la población. En la **figura 1.2.6.8** se recogen los porcentajes de empresas encuestadas en cada municipio.

Figura 1.2.6.8
Distribución de las empresas de la muestra por municipios



Fuente: elaboración propia

La mayor parte, como era de esperar, están en Vigo (67%); un 10% están en O Porriño; alrededor del 6% se encuentran en Cangas, y un porcentaje similar en Redondela. Mos presenta aproximadamente el 4% de las empresas encuestadas. Baiona y Moaña un 2%. Gondomar, Nigrán y Salceda un 1%. Esta última está muy influida por el número de empresas pertenecientes a la cadena de Rocas ornamentales instaladas en su área. Las demás encuestas se reparten equitativamente entre los municipios restantes, esto es, en Fornelos de Montes un 0,5%; en Pazos de Borbén otro 0,5%; en Soutomaior, otro 0,5% y finalmente en Salvaterra otro 0,5%.

1.2.6.3.- *La encuesta: contenido, tratamiento y explotación.*

La **encuesta** está pensada para cubrir los principales aspectos que definen la competitividad de una zona, orientada desde la visión del sistema productivo. Su objetivo es suministrar información para realizar el diagnóstico estratégico del sistema productivo de la zona y sugerir necesidades y propuestas de acción por parte de los empresarios.

Está dividida en **nueve apartados** que analizan los principales aspectos que hacen referencia a la situación y expectativas del sistema productivo de Vigo y su área funcional.

En el **primero** se estudian los ***aspectos básicos del entorno*** general, para contrastar cuales son las amenazas y oportunidades que se presentan, en opinión de los encuestados.

En el **segundo** se estudia ***la situación de la cadena*** en la que se incluye la actividad que realiza la empresa, basándose en el modelo de análisis de fuerzas competitivas inicialmente definido por Porter.

Con estos dos apartados se pretende recoger información para elabora el capítulo 2.5 y una parte del capítulo 2.4 del trabajo, esto es, la situación del entorno, tanto general como específico. De modo particular

nos interesa recoger información sobre el capital intelectual existente en la zona de estudio.

En el **tercer apartado** se analizan ***los mercados de venta, la competencia y las relaciones de comercio internacional*** que presenta la empresa, al igual que la interrelación con otras cadenas de actividades.

El **cuarto** *estudia* ***los proveedores de las empresas, los mercados de compra, y las relaciones internacionales de aprovisionamiento*** de la empresa, al igual que la interrelación entre las cadenas.

Estos dos apartados nos van a permitir recoger algunas ideas de la interrelación que existe entre las cadenas tanto en aprovisionamientos como en ventas. También nos da información para el apartado 2.3 en el que se analiza la internacionalización de la empresa de la zona.

El **quinto** está dedicado a estudiar ***los recursos humanos*** de las empresas de Vigo y su área funcional, vistos desde la propia empresa. Adicionalmente nos da información sobre los mercados de compra y de venta de cada una de las cadenas empresariales, tema que se analiza en el capítulo 3.

Como complemento para conocer la organización y estrategia de la empresa, se dedica el **siguiente** apartado a estudiar ***el sistema de dirección y gestión, las estrategias de la empresa y la cultura empresarial***. De este apartado se obtiene información para elaborar el capitulo 2.2 sobre el sistema de dirección de las empresas de la zona.

El **séptimo apartado** estudia ***los factores clave de éxito y las ventajas competitivas*** de la empresa, al igual que la percepción que éstas tienen de sus ***resultados***. Este apartado está dirigido fundamentalmente a recoger información sobre las estrategias que siguen las empresas en las diferentes cadenas empresariales de la zona. Los resultados se expondrán en el capítulo 3 del trabajo.

El **siguiente apartado** indica las ***características básicas*** de la empresa, de cara a buscar una tipología de las empresas según sus diferentes comportamientos. La información suministrada por esta parte de la encuesta nos va a permitir caracterizar las diferentes empresas de la zona, tema que se aborda en el capítulo 2.1.

El **noveno apartado** estudia, de forma abierta, cuales son las ***necesidades*** que se perciben en la zona como importantes, y cuales son las ***propuestas*** que harían para mejorar la zona de Vigo a partir de la actuación de las propias empresas. De esta parte de la encuesta se alimentarán las propuestas que se hagan en el capítulo 5 del trabajo.

En resumen la **tabla 1.2.3.2** recoge las relaciones entre la encuesta y los diferentes capítulos del trabajo.

Tabla 1.2.3.2
Relaciones entre los apartados de la encuesta y los capítulos del trabajo

		Capítulos del trabajo							
Apartados de la Encuesta		**2.1**	**2.2**	**2.3**	**2.4**	**2.5**	**3.**	**4.**	**5.**
	1				O	X		O	O
	2	O				X	O	O	O
	3			X			X	O	O
	4			X			X	O	O
	5		X		O		O	O	O
	6		X		O		X	O	O
	7	O	O		O		X	O	O
	8	X		O				O	O
	9							O	X

X= Mucha relación
O= Poca relación

Fuente: elaboración propia

Se trataron de evitar en lo posible, las preguntas de cuantificación exacta, por la dificultad que eso conlleva en la respuesta, dejando únicamente aquellas que se consideraron imprescindibles. Por este motivo, la mayor parte de las preguntas tienden a estar en una escala de graduación, tipo **escala de Likert**, que es ya clásica en los estudios de este tipo.

1.2.6.4.- *Tratamiento estadístico y codificación.*

Para realizar el tratamiento estadístico de la información obtenida, de forma que a partir de ella se pueda dar respuesta a los principales interrogantes que se planteaban con este trabajo, se tuvo inicialmente que codificar la información de acuerdo a criterios clásicos en este tipo de encuestas.

Las **variables ordinales** eran codificadas de **1 a 5** según el número de respuestas posibles. **Variables ordinales** son todas aquellas que miden en cierta forma la graduación o la valoración de actitudes. En muchos casos estas variables pueden tratarse como si fuesen de intervalo, no obstante los estadísticos aplicados eran fundamentalmente para variables ordinales, aunque los valores representativos eran obtenidos mediante **medias simples** o bien **medias ponderadas**, cuando las primeras se alejaban mucho de la mediana.

Las **variables de respuesta dicotómica** fueron codificadas como **0/1**, según el tipo de respuesta. Esta misma codificación se utilizó para **variables de respuesta** múltiple, de forma que se dividía en varias variables diferentes de respuesta dicotómica.

Se dejaron sin codificar y, en consecuencia, únicamente se enumera su aparición, aquellas **respuestas** que eran **abiertas** y que daban alguna idea del comportamiento del sector, pero era difícilmente cuantificable.

Una vez **codificadas las variables** que intervenían en la encuesta se analizaron sus principales características tanto **conjuntamente**, como por *cadenas empresariales*. Para ello se hizo uso de la media y de la mediana. Si la **media** discrepaba mucho de la **mediana**, se la corregía mediante medias cortadas o ponderadas, de forma que la mediana era el punto de referencia, pero debido a que esta siempre toma un valor de la muestra, para tener una información más precisa del **valor central** de las opiniones de las empresas se utilizaba la media.

En particular se hizo uso de los denominados ***Gráficos de Perfiles***, que por su interés, y por ser muy utilizados en el texto, se indican a continuación sus principales características:

Los **perfiles** indican la mayor o menor importancia con 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 presentará en perfiles absolutos o relativos.

Perfiles absolutos: En ellos se representa el valor de cada ítem como la media aritmética de todas las respuestas obtenidas para esa variable. En el eje de abscisas se representa la escala sobre la que se va a medir cada variable; generalmente estará comprendida entre 1 y 5 (excepcionalmente empleamos perfiles absolutos con escala de 0 a 100, cuando hace referencia a proporciones). En el eje de ordenadas se indica el nombre de cada variable.

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 el valor del estadístico de esa comparación una vez homogeneizado con el nivel de confianza deseado, de manera que si es **mayor que 1 o menor que –1 indica que es importante en un aspecto u otro**. Si es **menor que 1,** en valor absoluto, serán representados dentro del intervalo de indiferencia respecto al valor de referencia. Esto es así por considerar que no existen suficientes argumentos para suponer que esa variable no está centrada en el promedio teórico. Denominaremos a los gráficos resultantes **perfiles relativos**.

Por tanto, 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 este caso, la escala del eje de abscisas tiene como punto medio el cero, de dónde partirán hacia la derecha aquellas variables que estén más valoradas que el valor de referencia utilizado y hacia la izquierda partirán aquellos ítems cuya valoración sea inferior a la del valor de referencia de todas las variables que se están estudiando en cada gráfico.

- **Técnicas de inferencia estadística.**

Clásicamente los elementos que se manejan en la inferencia son de dos tipos: **estimadores** y **test de hipótesis**. A lo largo del trabajo se combinan ambos, teniendo en cuenta las características de los datos utilizados.

La **estimación** trata de aproximar un valor que caracterice el comportamiento de un aspecto de la empresa y darnos el error de esa aproximación. En general lo primero se hizo mediante las medias o medianas según los casos, mientras que lo segundo se hizo a través de las desviaciones estándar.

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. El resto se hará en el anexo metodológico que se incluye como complemento de este trabajo.

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 por pares**, haciendo uso de un test no paramétrico de

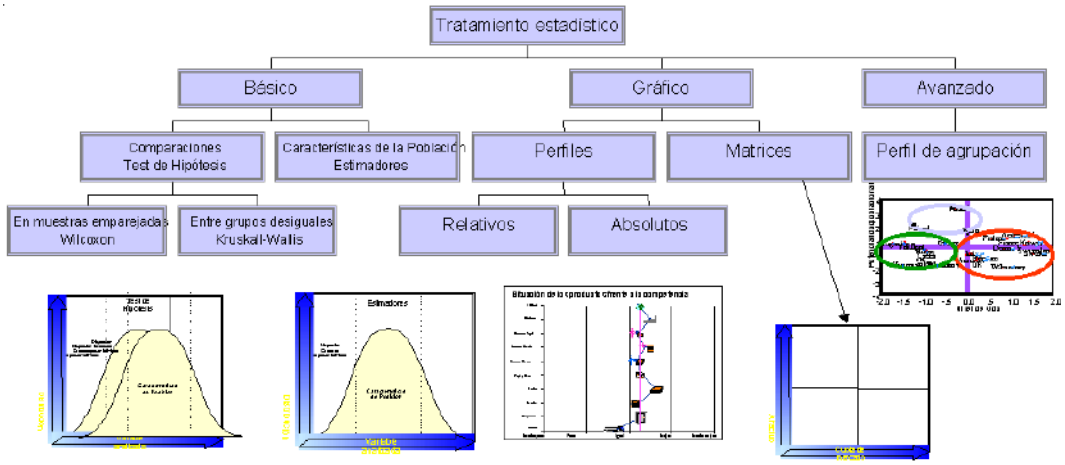
Mann Whitney, pero corrigiendo el nivel de significación mediante el método de **Bonferroni.** De esta forma se obtenía cual era el grupo o grupos que se distinguía del resto.

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. Ambos son **test no paramétricos** y válidos para trabajar con datos ordinales.

El programa utilizado para todos los análisis estadísticos fue el SPSS, versión 10.1.

La **figura 1.2.6.9** recoge de forma resumida el análisis estadístico realizado.

Figura 1.2.6.9
Tratamiento estadístico



Fuente: elaboración propia

1.2.7.- Metodología y objetivos de las Mesas de Expertos para el Análisis y Diagnóstico del Sistema Productivo.

El desarrollo del Plan Estratégico de Vigo y su área funcional, en su fase de planificación y organización, fue distribuido en **cuatro grandes áreas,** que abarcan aspectos fundamentales para el proceso de reflexión que supone. Uno de los objetivos fundamentales es el de conseguir un entorno adecuado para el **Sistema Productivo** como **motor básico** de un **positivo desarrollo social y económico.**

En cada área y en su conjunto, se trata de analizar estratégicamente su evolución, situación y expectativas para proponer posibles estrategias de mejora.

El área de **Dinámica del Sistema Productivo** agrupa la visión del tejido productivo de la zona ligado a las cadenas empresariales que desarrollan su actividad en la misma, analizando aspectos como la dinámica y especialización del sistema productivo, la localización empresarial en el área, la internacionalización del conjunto de actividades empresariales o la situación del capital intelectual en las empresas de la zona.

En el marco general del Plan Estratégico de Vigo, 2010, se desarrollaron las **4 Mesas de Expertos para Análisis y Diagnóstico** del área de **Dinámica del Sistema Productivo.**

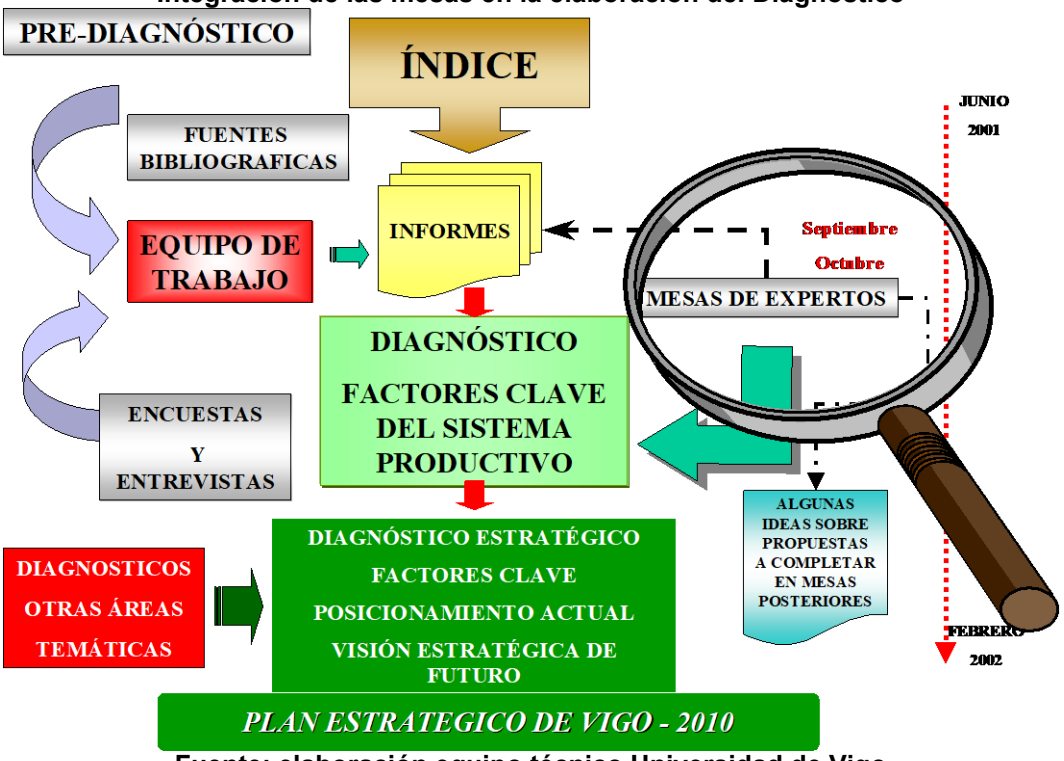
Dichas Mesas, abren una **relación permanente,** como foro de debate y opinión, facilitando la construcción de una visión viable de Vigo y su área funcional a largo plazo.

Las 4 Mesas de Expertos del Sistema Productivo, fueron diseñadas para la **dinamización, mentalización y consenso, como complemento** al análisis documental, encuestas y entrevistas para el análisis del Sistema Productivo.

Según se refleja en la **figura 1.2.7.1**, el equipo de trabajo de la Universidad de Vigo se encargó de la elaboración del **Diagnóstico**

Estratégico del Sistema Productivo. Para ello, se confeccionó un Pre-Diagnóstico consultando las fuentes bibliográficas disponibles. Además, durante esta fase de análisis, se desarrolló una encuesta a una muestra de más de 400 empresas. Toda esta información, se complementa con el informe de las **4 Mesas de Expertos del Sistema Productivo,** que se recogen en los anexos correspondientes. A partir de los Pre-Diagnósticos, las encuestas, las entrevistas, las mesas y el continuado análisis documental, se elaboraron los informes para el **Diagnóstico del Sistema Productivo,** que junto con los diagnósticos de otras áreas temáticas constituyen una notable fuente de información para la elaboración del Diagnóstico Estratégico y los Factores Clave para su desarrollo. A partir de aquí, se determinará el posicionamiento actual, con una visión estratégica del posicionamiento futuro. Además, **dicho informe** recoge **algunas ideas sobre propuestas** a completar en mesas posteriores para el diseño de Ejes y Estrategias.

Figura 1.2.7.1
Integración de las mesas en la elaboración del Diagnóstico



Fuente: elaboración equipo técnico Universidad de Vigo

El análisis del sistema productivo y, por consiguiente, la metodología empleada para las Mesas del Sistema Productivo, se basa en las **cadenas de actividades empresariales.** Como se comentó en el **epígrafe 1.2.1** dicha metodología facilita el análisis de las complejas interrelaciones entre actividades empresariales que operan en torno a una materia prima común, como por ejemplo la madera, un producto, como es el caso de la automoción, o de un servicio, como sucede con el turismo. Las denominadas **actividades principales** se configuran desde la extracción, pasando por la transformación y hasta la comercialización específica de dichas actividades. En cada una de las cadenas, se incluyen las actividades de **suministros complementarios, de equipamiento y de servicios de apoyo** más específicamente relacionadas. En dicho análisis, no se incluyen actividades productivas públicas y relacionadas, como por ejemplo la sanidad o la educación, entre otros.

El análisis del **sistema productivo de Vigo y su área funcional** se distribuye en función de unas cadenas, que han sido denominadas de **actividades principales y otras de actividades complementarias.** El carácter de principal o lateral responde a su ubicación en el conjunto del sistema productivo de la zona, y no a un criterio de importancia. Así, se consideran **10 cadenas de actividades principales** y otras **5 complementarias.** Entre las primeras se encuentran: **automoción; construcción naval; pesca y transformados de productos del mar; productos transformados de agricultura y ganadería; productos transformados de madera; rocas ornamentales; construcción y promoción; textil-confección; química y farmacia; turismo-ocio y derivados.** Entre las actividades complementarias se engloban: **bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general; servicios financieros; comercio y distribución no específicos; logística y transporte; otras actividades de apoyo en general.**

Dado el elevado número de agrupaciones de actividades presentes en el sistema productivo de la zona, y con objeto de mejorar la

metodología de las Mesas de Expertos, parecía conveniente organizarlas en un sentido horizontal. Así, en cada una de las 4 Mesas, se trató de **repartir la convocatoria entre las diferentes actividades empresariales e instituciones relacionadas,** con objeto de asegurarse la representatividad del conjunto del sistema productivo. De esta manera, se convocó entre 7 y 11 empresas de las actividades principales, entre 2 y 4 de las actividades complementarias y entre 1 y 3 instituciones relacionadas, oscilando el número de convocados entre 10 y 18 personas, con el objetivo de no sobrepasar los 7/12 asistentes por mesa. De esta manera, se optimizaba el aprovechamiento del limitado tiempo disponible.

Finalmente, la **convocatoria** lanzada a alrededor de 70 empresas e instituciones significó la presencia de unos 40 asistentes. En el **anexo** se relacionan las empresas convocadas y sus cadenas de actividades correspondientes, por cada una de las 4 mesas.

La distribución de **asistentes** por cadenas de actividades fue la que se muestra en la **tabla 1.2.7.1.** Asimismo, se indican las instituciones relacionadas que asistieron a las Mesas de Expertos del Sistema Productivo. Las asociaciones de tipo profesional, se encuentran en su correspondiente cadena de actividades y no entre las instituciones.

En concreto, acudieron a la convocatoria 12 asistentes a la mesa sobre ***dinámica y especialización del sistema productivo,*** 8 asistentes a la mesa de ***localización empresarial en el área,*** 7 a la mesa sobre ***internacionalización del sistema productivo,*** y 12 asistentes a la mesa relativa a ***capital intelectual y sistema productivo.***

Las sesiones se estructuraron en **2 partes** diferenciadas, con una duración máxima prevista de 3 horas. En la **primera parte** el equipo técnico realizó una **breve presentación** del Plan Estratégico como marco de las mesas, ofreciendo un **planteamiento general** de la temática correspondiente a la mesa. A continuación, se abrió una **ronda de intervenciones** donde los asistentes fueron analizando la situación y expectativas de la temática correspondiente a la mesa. Posteriormente,

tras una breve pausa, y teniendo en cuenta las principales conclusiones de la parte anterior, la **segunda** se centró en las **posibles propuestas estratégicas de futuro,** a impulsar por las empresas y/o a impulsar desde el ámbito público para la mejora.

Tabla 1.2.7.1
Asistentes por cadenas de actividades y entidades/instituciones

Cadena de actividades	Número de asistentes
Automoción	3
Construcción Naval	3
Pesca y transformación de productos del mar	1
Productos Transformados de la Madera	1
Rocas Ornamentales	2
Construcción y promoción	2
Textil-confección	1
Química y farmacia	2
Turismo-ocio y derivados	2
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general	2
Servicios Financieros	3
Comercio y distribución no específicos	1
Logística y transporte	3
Otras actividades de apoyo en general	2
Entidades/Instituciones	
Aclunaga	
Anfaco-Cecopesca	
Asociación Investigación Metalúrgica Noroeste (Aimen)	
Ceaga	
Club Financiero de Vigo	
Confederación de Empresarios de Pontevedra	
Consorcio Zona Franca de Vigo	
Fundación Provigo	
Igape	
Mancomunidad del Área Intermunicipal de Vigo	
Patronato Provincial de Turismo Rías Baixas	
Universidad de Vigo	

Fuente: elaboración propia

La agrupación temática de las mesas se recoge en la **tabla 1.2.7.2** La mesa sobre **dinámica y especialización del Sistema Productivo** se centró en el análisis de los aspectos más relevantes de la evolución y situación actual del conjunto de actividades empresariales de la zona y en

algunas ideas sobre posibles actuaciones a desarrollar para su mejora. La mesa de **localización empresarial en el área** giró en torno a los factores de atracción de la zona y de localización de las empresas, así como algunas propuestas para su optimización. La mesa relativa a **internacionalización del sistema productivo** analizó fundamentalmente aquellos aspectos más relevantes de su evolución y situación actual, además de apuntar algunas ideas para su mejora. Por su parte, la mesa sobre **capital intelectual y sistema productivo** analizó principalmente la situación actual del capital humano, del estructural y del relacional, aportando algunas sugerencias para su desarrollo.

Tabla 1.2.7.2
Mesas de Expertos del Sistema Productivo

Mesa	Fecha
Dinámica y especialización del Sistema Productivo	***13 - septiembre - 2001***
Localización empresarial en el Área	***20 - septiembre - 2001***
Internacionalización del Sistema Productivo	***27 - septiembre - 2001***
Capital Intelectual y Sistema Productivo	***5 - octubre - 2001***

Todos los asistentes tuvieron una participación activa, hasta el límite del tiempo previsto para la mesa por cuestiones de operatividad. Aún a pesar de esta limitación, se recogieron cuantiosos comentarios que en ningún caso se reflejan de forma nominal ni literal en el documento resumen, sino como fruto de la integración e interpretación.

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CAPÍTULO 2: EL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL: ANÁLISIS GLOBAL

2.1. ESTRUCTURA Y ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA

DICIEMBRE 2001

ÍNDICE

2.1.- ESTRUCTURA Y ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA.....5

2.1.1.- Visión de conjunto y principales cadenas empresariales.....6

2.1.2.- Principales datos cuantitativos globales de las cadenas empresariales especialmente en el ámbito económico-financiero.....20

2.1.3.- Tendencias en el entorno específico de las cadenas empresariales.....35

2.1.- Estructura y especialización productiva.

En el presente epígrafe nos introduciremos en el **análisis global** de Vigo y su área funcional, proporcionando una **visión de conjunto** del mismo y de sus **principales cadenas** de actividades empresariales, con un carácter **fundamentalmente cuantitativo**, a través del **VAB** (valor añadido bruto), de la f**acturación** y de los principales **indicadores económicos-financieros**. Tomando como base de estudio los años 1995-1999, se efectuará tanto un análisis estático (1999) como dinámico (1995-1999 en general, incluyendo 1999-2000 en algún caso particular), que nos permita conocer la situación actual del Sistema Productivo, así como los principales parámetros de su propia evolución. Para finalizar el epígrafe, desde una **perspectiva más cualitativa**, se incluye una breve referencia de las **tendencias en el entorno específico de las diferentes cadenas** empresariales.

La **metodología de estimación** efectuada, así como de otros aspectos relevantes de carácter metodológico, pueden ser consultados de forma sintética en el **epígrafe 1.2** y de forma más desarrollada en los apartados correspondientes en los Anexos del presente trabajo. Con carácter general y con objeto de proporcionar un marco de referencia que ayude a interpretar la información analizada en este epígrafe, se pueden efectuar las siguientes consideraciones:

- **Referente al alcance geográfico**: se incluyen dentro del área objeto de estudio (Vigo y su área funcional) los municipios correspondientes a la Mancomunidad (Baiona, Fornelos de Montes, Gondomar, Mos, Nigrán, O Porriño, Pazos de Borbén, Redondela, Salceda de Caselas, Salvaterra do Miño, Soutomaior y Vigo) más Cangas y Moaña.

- **Referente al alcance de las actividades del Sistema Productivo**: no se incluyen las actividades de carácter público y aquellas de carácter privado especialmente vinculadas al mismo (sanidad, formación, entre otras).

- **Referente a las diferentes cadenas de actividades**: se incluyen, en general, las actividades de las diferentes fases de la generación de valor, extracción, transformación y, en las correspondientes a la fase de comercialización, solamente aquellas específicas de la

cadena (pescaderías en la cadena de pesca y transformados del mar, por ejemplo), el resto se incluyen en "comercio no específico". Así mismo, se incluyen dentro cada cadena aquellas actividades de suministros, equipamientos y de apoyo especializados en la misma (industria auxiliar de automoción en automoción, industria auxiliar del naval en naval, por ejemplo).

- **Referente a las estimaciones económicas (VAB, facturación e** informaciones de carácter **económico-financiero):** se expresan **en general en pesetas corrientes**, indicando específicamente cuando se realiza en pesetas constantes, y en todos los casos en **valores no agregados**.

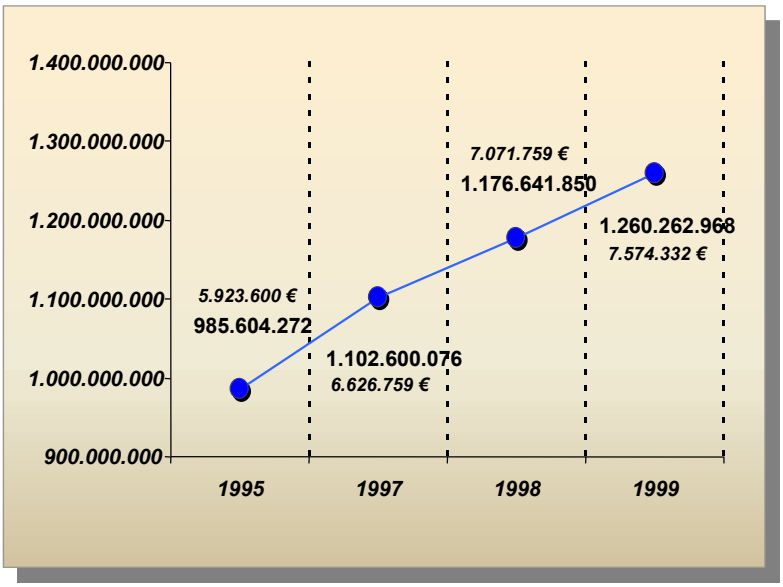
2.1.1.- Visión de conjunto y principales cadenas empresariales.

El **Sistema Productivo del área**, según las estimaciones realizadas (ver anexo), está conformado por **28.877 empresas** pertenecientes a las diferentes cadenas de actividades contempladas en el marco de este estudio, que como se detallará en el **epígrafe 2.2**, tienen un carácter fundamentalmente de Pymes y con una alta presencia de empresas individuales.

En el presente subepígrafe nos centraremos exclusivamente en el **VAB**, por ser un indicador económico que nos proporciona información de la **capacidad de generación de riqueza** del área objeto de estudio y de cada una de las cadenas empresariales consideradas.

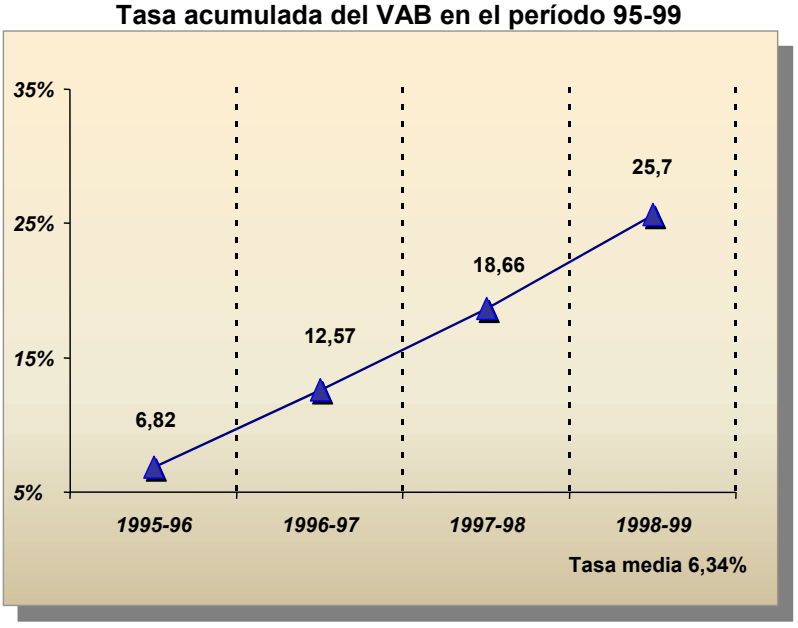
Tal como se contempla en la **figura 2.1.1.1**, el **VAB** generado por el **conjunto del Sistema Productivo** de Vigo y su área funcional supera el **1 billón doscientas sesenta mil millones** de pesetas (1.260.262.968.000) en el año **1999**, con una **tasa de crecimiento medio** en el periodo (1995-1999) del **6,34% interanual** y del **25,7% acumulado** (6,52% y 32,62% si se incluyese el periodo 1999-2000, como se verá más adelante) (ver **figura 2.1.1.2)**.

Figura 2.1.1.1
Evolución del VAB estimado de Vigo y su área funcional. En miles de ptas. corrientes



Fuente: elaboración propia

Figura 2.1.1.2
Tasa acumulada del VAB en el período 95-99

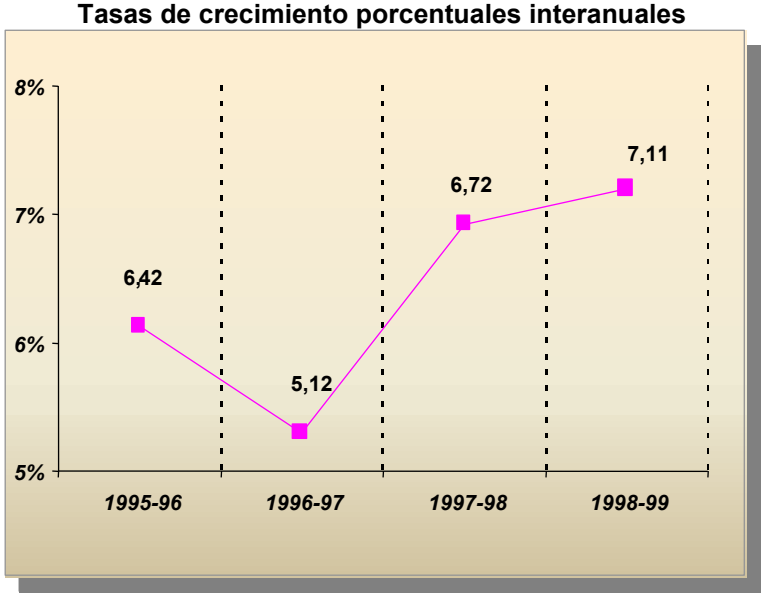


Fuente: elaboración propia

Observando la **evolución del VAB**, se comprueba un **crecimiento positivo en cada uno de los años del periodo**, que partiendo de un VAB inferior al billón de pesetas en el año 1995 (985.604.272.000), supone un crecimiento en valor absoluto próximo a los 275 mil millones de pesetas (274.658.696.000).

Así, las **tasas de crecimiento**, ver **figura 2.1.1.3**, no solamente son positivas, sino que van **toman valores crecientes interanualmente**, con la **excepción del periodo 96-97** en el que se observan un descenso de 1,3 puntos porcentuales, reduciéndose la tasa del **6,42%** en el periodo anterior (95-96) al **5,12%**. Si bien, recuperándose ya en los periodos siguientes alcanzando tasas del **6,72%** en el periodo 97-98 y del **7,11%** en el 98-99 (7.25% en el periodo 1999-2000).

Figura 2.1.1.3
Tasas de crecimiento porcentuales interanuales



Fuente: elaboración propia

En la **tabla 2.1.1.1**, se puede observar las tasas de crecimiento del VAB (**en pesetas corrientes**), en el **periodo 1995-2000**, de **Vigo y su área funcional** de forma **comparativa** con el correspondiente a **Galicia, España y la Unión Europea**. De dicha información podemos extraer las siguientes consideraciones con relación a Vigo y su área funcional:

- Que el crecimiento acumulado en el periodo es superior al resto de las áreas de referencia.
- Igualmente la tasa de crecimiento medio interanual en el periodo es superior al resto de las áreas, en todos los casos.
- Las tasas de crecimiento interanual en el periodo son superiores a las correspondientes a las otras áreas de referencia. Excepto en el periodo 96-97 en el que el VAB de Galicia se sitúa 0,40 puntos porcentuales por encima.

- Siendo superiores, en todos los casos, las tasas de crecimiento interanuales y de una dimensión considerable, el diferencial de crecimiento se reduce a partir del periodo 98-99 con la Unión Europea y especialmente con España (cuya tasa de crecimiento en el 99-00 se aproxima al de Vigo y su área funcional).

- En sentido inverso, hay que señalar que dicho diferencial se incrementa respecto a Galicia que por las estimaciones realizadas se constata un descenso en la tasa de crecimiento interanual entre los periodos 98-99 y 99-00. Aspecto que no se confirmará teniendo en cuenta el VAB en pesetas constantes, como se verá a continuación.

Tabla 2.1.1.1
Evolución de la tasa de crecimiento del VAB. Pesetas corrientes

	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00
Vigo	6,42	5,12	6,72	7,11	7,25
Galicia	5,01	5,52	6,71	6,75	6,67
España	5,78	4,56	5,18	6,57	7,14
Unión Europea	4,25	3,23	4,51	4,1	4,9

Fuente: elaboración propia a partir de datos de IGE, FUNCAS, INE y Eurostat

Es conveniente, sin embargo, realizar una comparativa a través del VAB a **pesetas constantes**, para confirmar o matizar las anteriores afirmaciones. Así en la **tabla 2.1.1.2** se pueden observar los datos del VAB deflactado (ver criterios en la metodología), confirmado en general las mismas conclusiones extraídas del análisis del VAB a pesetas corrientes, si bien son preciso algunas matizaciones importantes:

- Un estancamiento en la tasa de crecimiento de Vigo y su área en los periodos 98-99 y 99-00, en los cuales las tasas se mantienen en un 4.65%.

- La tasa de crecimiento en Galicia en el periodo 99-00 es ligeramente positiva respecto al periodo anterior (0,02 puntos porcentuales) y superior a la de España (0,03 puntos porcentuales). Modificando la información comparativa del VAB a pesetas corrientes, en la que Galicia decrecía y se situaba por debajo de la tasa de crecimiento de España.

Tabla 2.1.1.2
Evolución de la tasa de crecimiento del VAB Pesetas constantes

	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00
Vigo	3,57	3,37	4,36	4,65	4,65
Galicia	2,22	3,69	4,27	4,25	4,27
España	2,83	2,93	2,97	4,17	4,24
Unión Europea	2,4	2,5	3,4	2,8	3,1

Fuente: elaboración propia a partir de datos de IGE, FUNCAS, INE y Eurostat

Como información complementaria, se puede analizar la **tabla 2.1.1.3** en la cual se recogen los diferenciales de la tasa de crecimiento acumulado y medio, de forma comparativa con relación al VAB a pesetas corrientes y del VAB en pesetas constantes.

Tabla 2.1.1.3
Diferenciales del VAB (1995-2000) y otras áreas. En porcentaje

	Acumulado		Tasa media	
	Ptas. Corrientes	Ptas. Constantes	Ptas. Corrientes	Ptas. Constantes
Vigo-Galicia	1,96	1,9	0,39	0,38
Vigo-España	3,39	3,47	0,67	0,69
Vigo-UE	11,52	6,4	2,32	1,28

Fuente: elaboración propia a partir de datos de IGE, FUNCAS, INE y Eurostat

Del análisis de la información, se pueden extraer las siguientes conclusiones para el periodo 95-00:

- El **diferencial de Vigo** y su área, con relación a Galicia, España y la Unión Europea, **es en todos los casos positivo**, respecto a la **tasa de crecimiento acumulado** y a **la tasa de crecimiento medio** del VAB, tanto en pesetas corrientes (1,96/3,39/11,52 y 0,39/0,67/2,32, respectivamente) como deflactado (1,90/3,47/6,4 y 0,38/0,69/1,28, respectivamente).

- Dichos **diferenciales**, al **deflactar el VAB**, experimentan un **ligero ajuste**, en **negativo** en el caso de la comparativa con **Galicia** y en **positivo** con respecto a **España**. Siendo **considerable el ajuste en negativo**, en el caso de la comparativa con la **Unión Europea** (de 11,52 a 6,4 puntos porcentuales en el acumulado y de 2,32 al 1,28 en

la tasa media), por efecto especialmente del diferencial de inflación en el periodo existente entre las dos áreas.

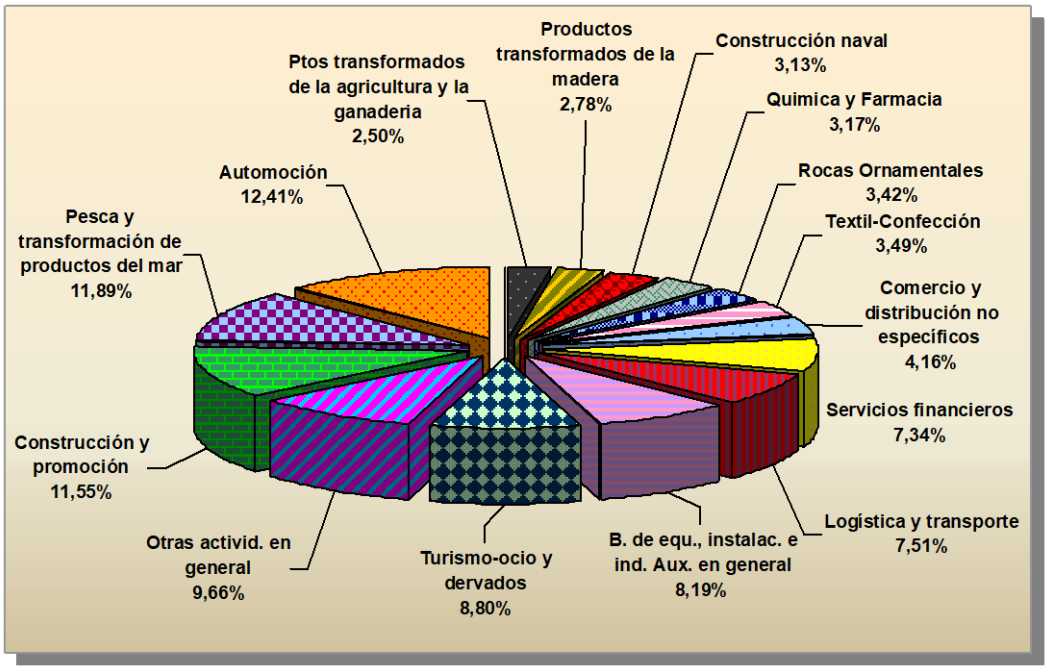
- De toda la información analizada se deduce una fuerte y positiva dinámica de crecimiento de Vigo y su área funcional en el periodo 95-00 (con un ligero bache en el periodo 96-97) en el cual todos los indicadores (tasa de crecimiento interanual, tasa de crecimiento acumulado, tasa de crecimiento medio y los diferenciales correspondientes) lo sitúan por encima de otras áreas de referencia (Galicia, España y Unión Europea). Si bien, parece constatarse un cierto grado de pérdida progresiva en los ritmos de crecimiento de forma comparativa con dichas áreas de referencia.

Una vez realizado el análisis global del Sistema Productivo del área, **descenderemos en el nivel de análisis**, estudiando el **desglose del VAB en pesetas corrientes por cada una de las cadenas empresariales** contempladas. Para ello, nos centraremos en primer lugar en el año 1999, para proporcionar "una fotografía" (**análisis estático**) del Sistema Productivo en dicho año (desglose del VAB por cadenas y peso relativo de las mismas), pasando posteriormente a realizar un **análisis dinámico** en el periodo 1995-1999 (tasas de crecimiento por cadenas, y evolución del peso relativo en la generación del VAB), sí bien **desde una perspectiva general**, posponiendo el **análisis pormenorizado** de cada cadena a los correspondientes epígrafes en el **capítulo 3** del presente trabajo.

En la **figura 2.1.1.4** se refleja el **VAB estimado por cadenas** empresariales para **1999** y su **peso relativo** en la composición del mismo. Como se puede comprobar, las **cadenas con mayor peso** en la **generación del VAB** en el área, se corresponden a ***automoción*** (12,41%), ***pesca y transformación de productos del mar*** (11,89%), ***construcción y promoción*** (11,55%) y ***otras actividades de apoyo en general*** (9,66%). Las **actividades con menor peso**, se corresponden, en

orden de mayor a menor, con ***química y farmacia*** (3,17%), ***construcción naval*** (3,13%), ***productos transformados de la madera*** (2,78%) y, por último, la actividad de ***productos transformados de la agricultura y ganadería*** (2,50%).

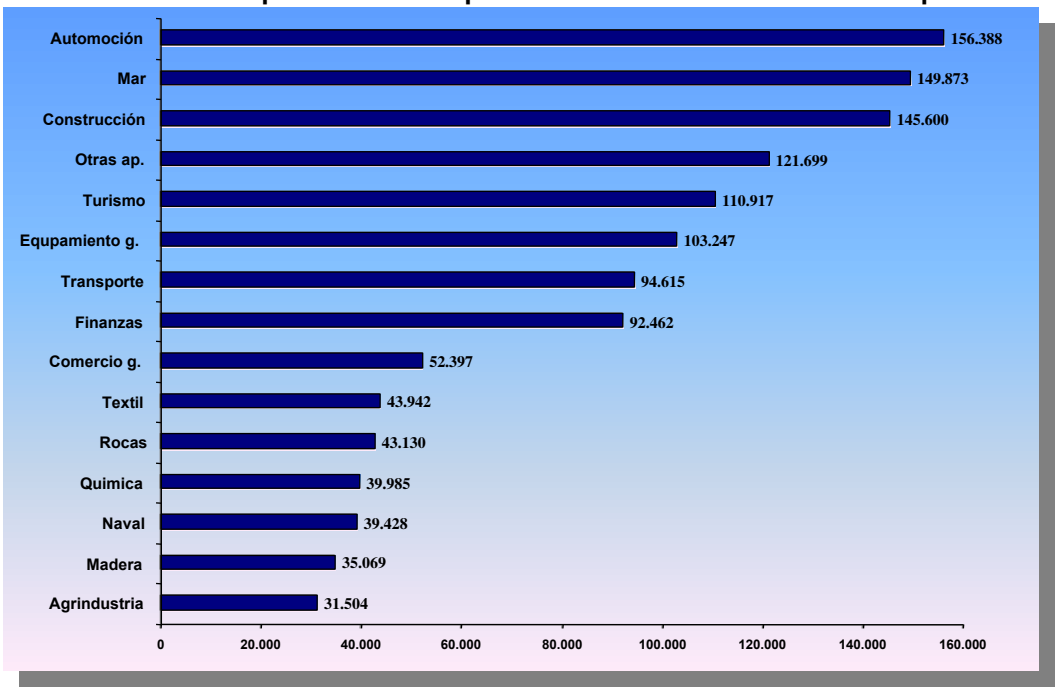
Figura 2.1.1.4
Peso relativo del VAB estimado por cadenas empresariales en 1999



Fuente: elaboración propia

Al margen del análisis anterior, importante en la medida que nos informa de las cadenas que en mayor medida contribuyen a la generación de riqueza en la zona, es relevante comprobar la **capacidad**, en valor absoluto, **de generación de VAB, incluso por parte de las cadenas con menor peso relativo** que varían entre los cerca de **40 mil millones** (*química y farmacia*) y los **31,5 mil millones** de pesetas (*productos transformados de la agricultura y la ganadería*) (ver **figura 2.1.1.5**).

Figura 2.1.1.5
VAB estimado por cadenas empresariales en 1999. En millones de ptas.



Fuente: elaboración propia

- Se puede comprobar que la **relación** entre la actividad de menor peso relativo (productos transformados de la agricultura y la ganadería) y la de mayor peso relativo (*automoción*), no alcanza **los 5 puntos** (4,96), configurando un **Sistema Productivo en el área, diversificado y relativamente equilibrado,** con actividades todas ellas con capacidad de generar una importante riqueza en la zona, sí bien **las cuatro actividades más importantes**, antes mencionadas, suponen aproximadamente el **45,5% del VAB del área,** configurándose **las actividades empresariales que giran en torno a la *automoción y a la pesca y su transformación*** (24% del VAB, aproximadamente)**, como verdaderos motores de la economía de Vigo y su área funcional**.

En relación con la **evolución de la importancia relativa** de cada cadena de actividades en cuanto al VAB total del área y en el periodo 95-99, se puede constatar en la **tabla 2.1.1.4,** en primer lugar que **todas las actividades sin exclusión experimenta un crecimiento positivo** en el

periodo de referencia (95-99). En segundo lugar, se observa que sin haber cambios muy relevantes en los pesos relativos, **ganan importancia** especialmente las actividades de ***bienes de equipamiento e industria auxiliar en general*** y ***automoción***, y en menor medida el ***textil-confección*** y ***productos transformados de la madera***. **Perdiendo peso relativo,** de forma significativa, las actividades empresariales de ***pesca y transformados de productos del mar***, y en menor medida, las actividades ***de construcción y promoción*** y la ***construcción naval***. El resto de las actividades mantiene prácticamente su peso relativo.

Tabla 2.1.1.4
Evolución de la importancia relativa de cada cadena de actividades empresariales en cuanto al VAB total del área en el período 95-99. En miles de ptas. corrientes

	1.995	1.996	1.997	1.998	1.999
Automoción	118.709.507	127.491.326	135.635.234	145.176.227	156.388.855
Naval	34.768.924	35.299.425	36.063.963	38.153.796	33.428.849
Mar	124.185.867	130.800.956	136.423.595	142.618.024	149.873.681
Agroindustria	26.165.048	27.596.527	28.361.503	29.751.618	31.504.110
Madera	25.890.698	27.072.533	29.602.686	32.302.691	35.069.605
Rocas	34.387.205	34.927.073	35.982.843	39.342.823	43.130.870
Construcción	118.734.714	125.493.566	126.417.433	136.220.090	145.600.028
Textil	30.957.100	34.011.904	36.618.893	40.086.459	43.942.384
Química	31.252.990	33.231.724	35.232.722	37.401.126	39.985.180
Turismo	86.471.022	92.368.982	97.678.125	103.622.153	110.917.152
Equipamiento g.	72.577.182	79.762.056	86.570.167	94.537.856	103.247.595
Comercio g.	40.849.060	43.635.267	46.143.315	48.951.284	52.397.454
Finanzas	72.083.538	77.000.165	81.425.946	86.380.977	92.462.197
Transporte	73.762.409	78.793.547	83.322.408	88.392.844	94.615.700
Otras ap.	94.809.009	101.410.183	107.121.243	113.703.882	121.699.305
TOTAL	**985.604.272**	**1.048.895.233**	**1.102.600.076**	**1.176.641.850**	**1.260.262.968**

Fuente: elaboración propia

Si bien, dentro de este contexto de crecimiento positivo en todas las actividades, puede ser en alguna medida sintomático, que los cambios en los pesos relativos de contribución a la generación del VAB por parte de las actividades antes mencionadas (**tabla 2.1.1.5**) sean **procesos de ganancia o pérdida progresivos en todo el periodo**, y que en concreto han llevado a las ***actividades de pesca y productos transformados del mar***, a **pasar del puesto uno en 1995 al puesto dos en 1999**, a favor de las ***actividades de automoción***, convirtiéndose ésta en la **actividad más importante como generadora de riqueza en el área**.

Tabla 2.1.1.5
Evolución de los distintos pesos relativos de cada cadena a la generación del VAB en pesetas corrientes

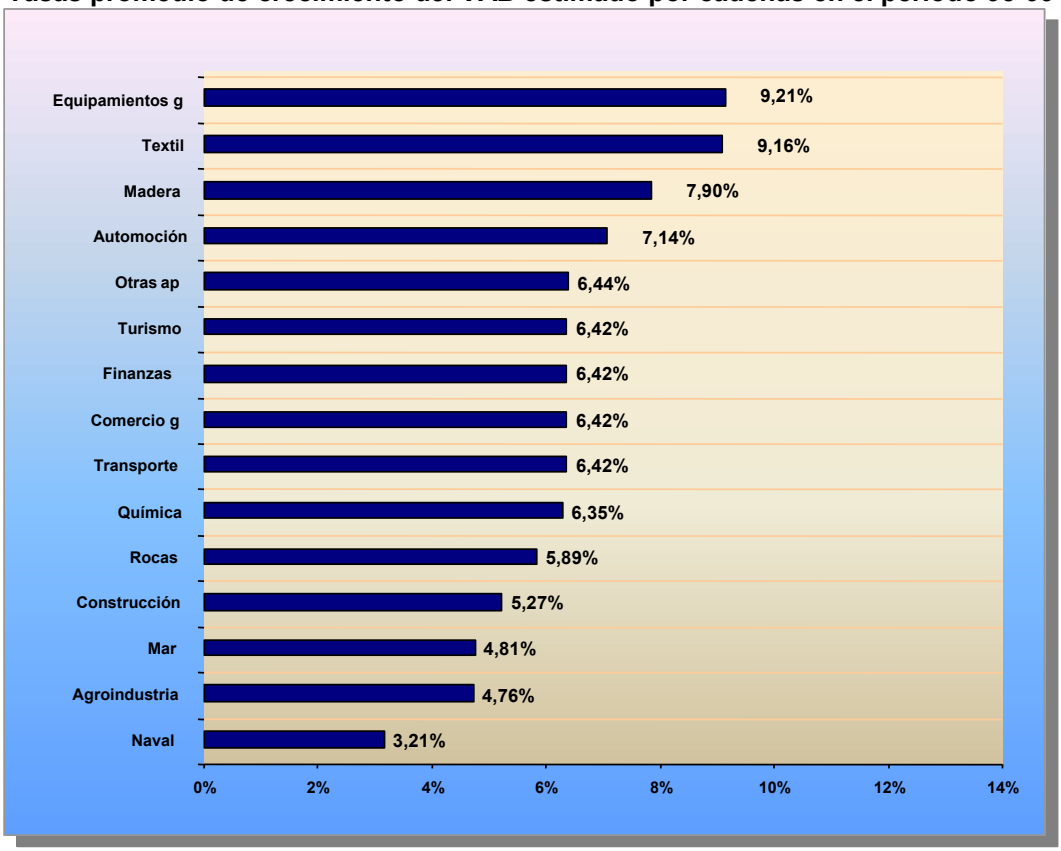
	1.995	1.996	1.997	1.998	1.999
Automoción	4,14%	4,16%	4,18%	4,16%	4,16%
Naval	3,49%	3,33%	3,26%	3,34%	3,42%
Mar	9,62%	9,67%	9,72%	9,66%	9,66%
Agroindustria	7,36%	7,60%	7,85%	8,03%	8,19%
Madera	3,53%	3,37%	3,27%	3,24%	3,13%
Rocas	2,20%	2,21%	2,22%	2,21%	2,20%
Construcción	12,60%	12,47%	12,37%	12,12%	11,89%
Textil	8,77%	8,81%	8,86%	8,81%	8,80%
Química	3,14%	3,24%	3,32%	3,41%	3,49%
Turismo	5,12%	5,14%	5,17%	5,14%	5,13%
Equipamiento g.	12,05%	11,96%	11,47%	11,58%	11,55%
Comercio g.	2,63%	2,58%	2,68%	2,75%	2,78%
Finanzas	7,31%	7,34%	7,38%	7,34%	7,34%
Transporte	7,48%	7,51%	7,56%	7,51%	7,51%
Otras ap.	3,17%	3,17%	3,20%	3,18%	3,17%

Fuente: elaboración propia

También, se podría traslucir cierta **perdida de importancia relativa** de aquellas **actividades maduras centradas en productos de poco valor añadido** (pesca, por ejemplo) y/o no suficiente innovación de productos, **frente a actividades** que aún siendo maduras, son **más innovadoras o más dinámicas** (automoción, bienes de equipo), o **actividades emergentes** que sin tener un peso importante en el área, tienen un **mayor potencial de generación de valor**, como son la segunda transformación de la madera (carpintería y mueble) y el textil-confección, en las cuales el diseño, por ejemplo, es una de las variables de competitividad más relevantes.

En la **figura 2.1.1.6** se representan las **tasas promedio de crecimiento del VAB en pesetas corrientes** en el periodo **95-99**.

Figura 2.1.1.6
Tasas promedio de crecimiento del VAB estimado por cadenas en el período 95-99



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar las **actividades con mayor crecimiento** en el periodo, se corresponden con la cadena de *bienes de equipamiento, instalaciones e industria auxiliar* (9,21%), *textil-confección* (9,16%), *productos transformados de la madera* (7,90%) y *automoción* (7,14%). Las **actividades con menor crecimiento**, se corresponden, pero **siempre con tasas positivas**, con las cadenas de *productos transformados de la agricultura y ganadería* (4,76%), *construcción y promoción* (5,27%), *pesca y productos transformados del mar* (4,81%) y, por último, la cadena de *construcción naval* (3,21%). El resto de las cadenas, tienen tasas de crecimiento promedio en el periodo en un rango entre 5,89% y 6,44%.

Profundizando en la **dinámica de generación del VAB por cadenas,** se pueden hacer las siguientes observaciones de la **tabla 2.1.1.6**:

- En el **periodo 95-96** (crecimiento medio del VAB de 6,13%), se producen un importante crecimiento en casi todas las cadenas, excepto en las en las relativas a actividades de rocas ornamentales (1,57%) y a las actividades de construcción naval (1,53%).

- En el **periodo 96-97** (tasa de crecimiento medio del 5,3%), se produce un **relativo descenso en las tasas de crecimiento** en la generalidad de las cadenas del Sistema Productivo, siendo **especialmente importante** en la *cadena de construcción y promoción*, con un descenso de 4.85 puntos porcentuales (del 5,69% al 0,74%) y en la *cadena de productos transformados de la agricultura y ganadería*, con pérdida de 2,7 puntos porcentuales (del 5,47% al 2,77%). Como excepción, a éste comportamiento general, se han producido crecimientos en el periodo, especialmente en la cadena de productos transformados de la madera (del 4,56% al 9,53%) con un incremento de prácticamente 5 puntos porcentuales y, en menor medida en las cadenas de rocas ornamentales (del 1,57% al 3,02%) y en construcción naval (del 1,53% al 2,17%).

- En el **periodo 97-98** (tasa de crecimiento medio del 6,92%), se produce una **recuperación de las tasas de crecimiento en todas las cadenas**, con **un ligero descenso en madera**, situándolas en general ya relativamente próximas a los valores del periodo 95-96. Con la **excepción en positivo**, de la cadena de *construcción y promoción* (pasa del 0,74% al 7,75%), la cadena de *rocas ornamentales* (pasa del 3,02% al 9,34%) y la cadena de **construcción naval** (pasa del 2,17% al 5,79%). Siendo, estas tres cadenas, las únicas en superar las tasas de crecimiento del periodo 95-96%, y artífices (en particular las dos primeras) de que la tasa promedio del periodo (6,72%) supere la correspondiente al periodo 95-96 (6,42%).

- En el **periodo 98-99%** (tasa de crecimiento medio del 7,2%), se **continúa el incremento en ritmo de crecimiento** respecto al periodo anterior en **todas las cadenas**, **excepto** en el caso de la cadena de *construcción y promoción* y de la *cadena de productos transformados de la madera* (en las que se producen descensos inferiores a 1 punto porcentual) y *especialmente en la construcción naval* (descenso de 2,45 puntos porcentuales). El ritmo de crecimiento experimentado en le periodo, provoca que **las tasas de crecimiento** de las diferentes cadenas contempladas **superen**, en este periodo, las tasas experimentadas en el **periodo de referencia** (95-96), con la **excepción** (no significativa) de *bienes de equipamiento, instaladores e industria auxiliar, pesca y productos transformados del mar* y *textil-confección*.

Tabla 2.1.1.6
Evolución de la tasa de crecimiento del VAB para cada cadena

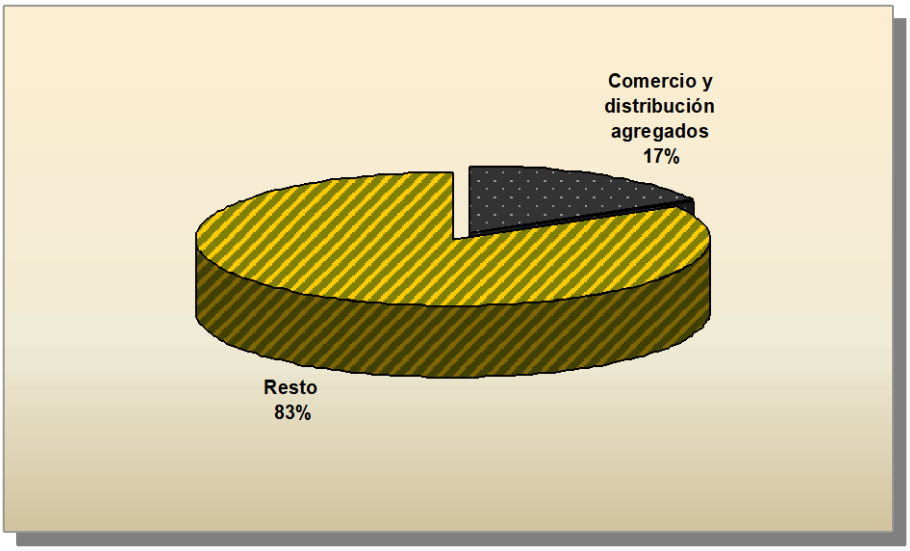
	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99
Automoción	7,40%	6,39%	7,03%	7,72%
Naval	5,33%	4,30%	4,54%	5,09%
Mar	4,56%	9,35%	9,12%	8,57%
Agroindustria	5,47%	2,77%	4,90%	5,89%
Madera	6,82%	5,75%	6,09%	7,04%
Rocas	5,69%	0,74%	7,75%	6,89%
Construcción	1,57%	3,02%	9,34%	9,63%
Textil	6,82%	5,75%	6,09%	7,04%
Química	1,53%	2,17%	5,79%	3,34%
Turismo	9,87%	7,66%	9,47%	9,62%
Equipamiento g.	6,96%	5,63%	6,15%	7,03%
Comercio g.	6,82%	5,75%	6,09%	7,04%
Finanzas	6,33%	6,02%	6,15%	6,91%
Transporte	9,90%	8,54%	9,20%	9,21%
Otras ap.	6,82%	5,75%	6,09%	7,04%
Media	**6,13%**	**5,30%**	**6,92%**	**7,20%**

Fuente: elaboración propia

Tal como se ha comentado en los diferentes apartados de carácter metodológico, se ha contemplado las diferentes actividades priorizando una perspectiva de cadenas, integrando en cada una de ellas todas las actividades vinculadas o especificas de las mismas. En especial y con relación a **comercio y distribución**, se han incluido en cada una de las cadenas el comercio y la distribución **específica** (pescaderías y tiendas de congelados en la cadena de pesca y transformados del mar, por ejemplo), **agrupando el resto** en la cadena que se ha denominado ***comercio y distribución no específico***. Es por ello, interesante desde la perspectiva del análisis del Sistema Productivo de Vigo y su área de influencia, **proporcionar una visión integrada** del mismo desde el punto de vista de la **generación del VAB.**

En la **figura 2.1.1.7**, se pude observar la relevancia de las ***actividades de comercio y distribución agregados***, generando más de **212 mil millones de VAB** (212.325.561.000 pesetas) en **1999**, representando en conjunto el **16,85% del VAB** total del área de estudio en dicho año.

Figura 2.1.1.7
Peso relativo de Comercio y distribución agregados



Fuente: elaboración propia

A continuación se muestra la **tabla 2.1.1.7** que refleja la actividad de comercialización por cada cadena empresarial en Vigo y su área funcional.

Tabla 2.1.1.7
Contribución y peso relativo de la actividad comercial por cadenas empresariales

CADENAS	V.A.B.	Porcentaje
Automoción	5.097.982	2,40%
Naval	1.201.383	0,57%
Mar	50.589.851	23,83%
Agroindustria	7.101.324	3,34%
Madera	19.814.131	9,33%
Rocas	3.622.914	1,71%
Construcción	14.865.423	7,00%
Textil	14.237.429	6,71%
Química	5.769.190	2,72%
Turismo	20.887.495	9,84%
Equipamiento g	2.456.025	1,16%
Comercio g.	51.862.680	24,43%
Finanzas	110.153	0,05%
Transporte	9.101.050	4,29%
Otras ap.	5.608.532	2,64%
TOTAL	**212.325.561**	**100,00%**

Fuente: elaboración propia

Las actividades contempladas en *comercio y distribución no específicos* (a la que hemos hecho referencia en todo el análisis anterior del VAB) representa tan solo el **24,43% del VAB generado por el conjunto de dichas actividades** en el año 1999. Así mismo, se puede contemplar el importante peso del *comercio y distribución relacionados específicamente* e incluido en la *cadena de pesca y productos transformados del mar*, que alcanza el **23,83% del total**. El resto del comercio y distribución específicos de cada una de las cadenas, representa porcentajes de contribución al VAB para el año 1999 más reducidos, pero siendo en conjunto superior al 50% (52,74%).

2.1.2.- Principales datos cuantitativos globales de las cadenas empresariales, especialmente en el ámbito económico-financiero.

A la hora de abordar la situación económico-financiera de las distintas cadena empresariales contempladas en este estudio, se han tomado como principales las siguientes variables: **valor de la producción, la inversión, la rentabilidad económica y financiera** así como las **variables asociadas** a éstas últimas. A continuación se analizan cada una detalladamente.

- **Valor de la producción.**

La **tabla 2.1.2.1** recoge la evolución del valor de la producción de bienes y servicios.

Tabla 2.1.2.1
Evolución del valor de la producción en Vigo y su área funcional
en millones de ptas. corrientes

	1.995	1.996	1.997	1.998	1.999	1999 €
Automoción	978.346	1.073.652	1.121.025	1.105.394	1.172.372	**7.046,10 €**
Naval	92.263	110.304	107.975	112.526	111.719	**671,44 €**
Mar	764.372	845.973	911.035	1.055.555	1.226.934	**7.374,02 €**
Agroindustria	190.415	201.117	199.960	193.265	197.023	**1.184,14 €**
Madera	126.087	121.271	136.585	150.046	164.558	**989,01 €**
Rocas	108.329	125.821	129.070	139.974	167.975	**1.009,55 €**
Construcción	433.714	425.130	448.524	508.728	543.219	**3.264,81 €**
Textil	119.031	128.260	140.176	153.179	166.599	**1.001,28 €**
Química	125.007	129.421	135.079	154.078	175.893	**1.057,14 €**
Turismo	331.384	358.677	378.689	358.884	394.858	**2.373,14 €**
Equipamiento g.	304.130	316.631	338.546	382.060	424.138	**2.549,12 €**
Comercio g.	278.461	300.088	329.035	333.213	379.562	**2.281,21 €**
Finanzas	47.903	48.099	55.068	53.692	60.606	**364,25 €**
Transporte	263.786	305.923	311.760	341.201	342.318	**2.057,37 €**
Otras ap.	243.414	265.539	275.164	278.579	324.665	**1.951,28 €**
TOTAL	4.406.642	4.755.907	5.017.691	5.320.374	5.852.438	**35.173,86 €**
Ent. Financieras	136.963	131.193	116.544	112.546	110.972	
TOTAL	4.543.605	4.887.100	5.134.235	5.432.920	5.963.411	
TOTAL (€)	***27.307,62 €***	***29.372,06 €***	***30.857,37 €***	***32.652,51 €***	***35.840,82 €***	

Fuente: elaboración propia

Éste valor de producción fue obtenido por el conjunto del Sistema Productivo y para las distintas cadenas empresariales, durante el período 1995-1999 a **precios corrientes** de mercado.

La **tabla 2.1.2.2** muestra el fuerte peso de la producción de las cadenas empresariales del mar y la automoción, con relación al resto de las actividades de la zona. Indica también el valor añadido bruto de las mismas, que como es sabido, resulta de deducir del valor de la producción de bienes y servicios, la cuantía de las primeras materias, los productos intermedios y los servicios adquiridos a otras empresas. Destaca el VAB de la cadena de automoción seguido por el alcanzado en la cadena de pesca y productos transformados del mar, y se observa que cadenas empresariales como la construcción, otras actividades de apoyo en general, turismo, bienes de equipo, e instalaciones e industria auxiliar en general, que no alcanzan el 50% de la producción del mar y de la automoción, se encuentran próximas en VAB en términos absolutos.

Tabla 2.1.2.2
Valor de la producción en 1999

	VAB		Valor de la producción		
	Pesetas	Euros	Pesetas	Euros	Producción/VAB
Automoción	156.388.855	939.916	1.172.372.000	7.046.097,63 €	13,34%
Naval	33.428.849	200.911	111.719.000	671.444,71 €	29,92%
Mar	149.873.681	900.759	1.226.934.000	7.374.021,85 €	12,22%
Agroindustria	31.504.110	189.344	197.023.000	1.184.132,08 €	15,99%
Madera	35.069.605	210.773	164.558.000	989.013,50 €	21,31%
Rocas	43.130.870	259.222	167.975.000	1.009.550,08 €	25,68%
Construcción	145.600.028	875.074	543.219.000	3.264.811,94 €	26,80%
Textil	43.942.384	264.099	166.599.000	1.001.280,16 €	26,38%
Química	39.985.180	240.316	175.893.000	1.057.138,22 €	22,73%
Turismo	110.917.152	666.626	394.858.000	2.373.144,38 €	28,09%
Equipamiento g.	103.247.595	620.531	424.138.000	2.549.120,72 €	24,34%
Comercio g.	52.397.454	314.915	379.562.000	2.281.213,56 €	13,80%
Finanzas	92.462.197	555.709	171.578.000	1.031,20 €	53,89%
Transporte	94.615.700	568.652	342.318.000	2.057.372,62 €	27,64%
Otras ap.	121.699.305	731.428	324.665.000	1.951.275,95 €	37,48%
Total	**1.260.262.968**	**7.574.333**	**5.963.411.000**	**34.810.648,60 €**	**21,13%**

Fuente. elaboración propia

La relación entre el valor de la producción y el VAB en el área se situó en 1999 en el 21,13%. Esta proporción, permite conocer por cadenas empresariales, cual de ellas debido a sus características diferenciales, tiene una mayor o menor contribución en términos relativos, a la creación de riqueza en la zona. Así, podemos distinguir cuatro niveles:

- Nivel Alto: formado por las finanzas, con unas tasas de VAB del 53,89%.
- Nivel Medio-Alto: donde localizamos otras actividades en general y la construcción naval con una contribución del 37,48% y 35,29%.
- Nivel Medio: en el que se emplazan las cadenas de turismo, transportes, construcción, textil, rocas ornamentales, equipamiento en general, química y farmacia, y madera, que se mueven en la banda del 29 al 21%.
- Nivel Bajo: constituido por las cadenas de agroindustria, consumo y distribución no específicos, automoción y de pesca y productos transformados del mar, que se encuentran entre el 16 y el 12% de aportación.

- **Inversión (Activo Total).**

La **tabla 2.1.2.3** presenta el capital comprometido (Activos totales) en el Sistema Productivo de Vigo y su área funcional en su conjunto y por cadenas para el período 95/99.

Tabla 2.1.2.3
Evolución de la Inversión en el período 95-99 (en millones de ptas.)

	1995	1996	1997	1998	1999	*1999 €*
Automoción	403.550	459.511	418.786	387.396	431.199	*2.591,56 €*
Naval	93.000	103.202	93.022	100.758	107.550	*646,39 €*
Mar	553.806	604.829	638.423	729.901	775.885	*4.663,16 €*
Agroindustria	73.699	80.705	83.913	85.089	88.394	*531,26 €*
Madera	83.191	91.551	112.821	115.953	128.812	*774,17 €*
Rocas	107.282	144.382	141.879	149.243	189.065	*1.136,30 €*
Construcción	491.433	555.133	560.145	576.508	934.023	*5.613,59 €*
Textil	81.870	97.745	98.371	99.836	105.495	*634,04 €*
Química	76.356	77.988	86.509	95.668	120.704	*725,45 €*
Turismo	176.888	196.135	218.957	223.520	246.861	*1.483,67 €*
Equipamiento g.	213.632	234.015	249.778	264.782	300.727	*1.807,41 €*
Comercio g.	120.661	136.847	192.149	141.607	150.524	*904,67 €*
Finanzas	132.251	201.590	232.361	312.861	355.410	*2.136,05 €*
Transportes	166.439	190.900	213.523	231.757	232.559	*1.397,71 €*
Otras ap.	136.033	156.300	165.116	185.416	206.663	*1.242,07 €*
Total SIN Ent Financ	2.910.092	3.330.832	3.505.752	3.700.294	4.373.871	*26.287,50 €*
TOTAL €	***7.490 €***	***20.019 €***	***21.070 €***	***22.239 €***	***26.287 €***	

Fuente: elaboración propia

No se incluye la inversión realizada por entidades financieras debido a la dificultad de darle un tratamiento homogéneo con el resto de las cadenas empresariales, pues sus inversiones son realizadas tanto en un sentido económico en algunos casos como en otros con un alcance financiero, y estas últimas no tienen porqué estar caracterizadas como inversiones económicas, en lo referente a la producción de bienes y servicios.

La **tabla 2.1.2.4**, recoge la composición de la Inversión en 1999, resulta destacable la implicación en inversiones de la cadena empresarial de la construcción, seguida de la de la pesca y productos transformados del mar.

Tabla 2.1.2.4
Composición de la inversión en 1999

	1999	Euros	%
Automoción	431.199	2.591,56 €	9,85%
Naval	107.550	646,39 €	2,46%
Mar	775.885	4.663,16 €	17,73%
Agroindustria	88.394	531,26 €	2,02%
Madera	128.812	774,18 €	2,94%
Rocas	189.065	1.136,30 €	4,32%
Construcción	934.023	5.613,59 €	21,34%
Textil	105.495	634,04 €	2,41%
Química	120.704	725,45 €	2,76%
Turismo	246.861	1.483,66 €	5,64%
Equipamiento g.	300.727	1.807,41 €	6,87%
Comercio g.	150.524	904,67 €	3,44%
Finanzas	355.410	2.136,06 €	8,12%
Transporte	232.559	1.397,71 €	5,31%
Otras ap.	206.663	1.242,07 €	4,72%
TOTAL	**4.375.870**	**26.287,49 €**	**100%**

Fuente: elaboración propia

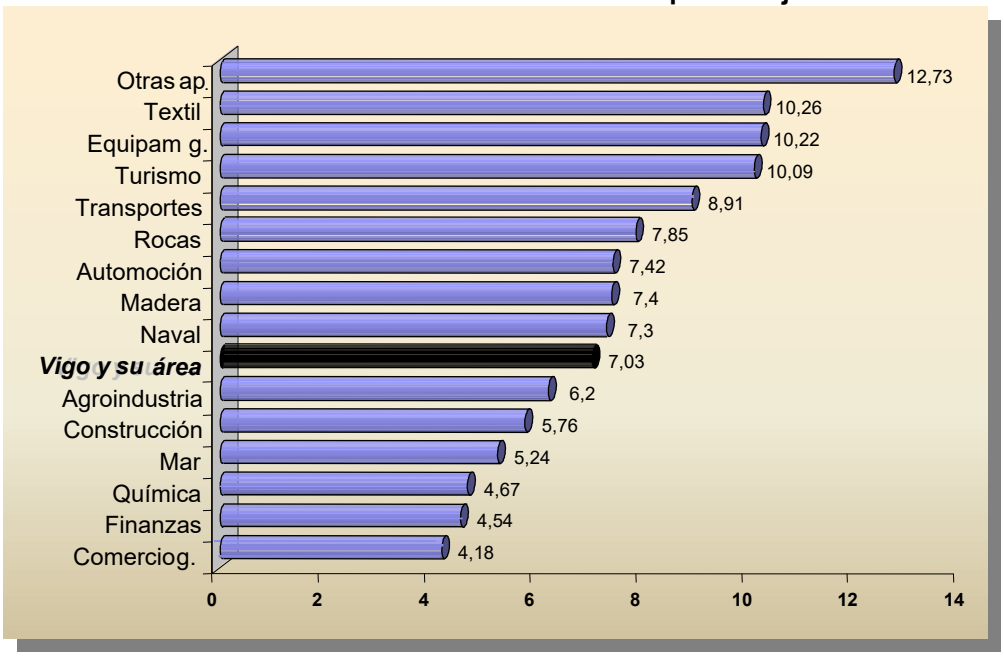
- **Rentabilidad económica.**

La rentabilidad económica del conjunto del Sistema Productivo de una zona, proporciona un índice del nivel de eficiencia con que funciona dicho Sistema Productivo, dado que al comparar el beneficio antes de cargas financieras e impuestos con el volumen medio de inversiones dedicados a obtenerlo, indica el grado de aprovechamiento de su estructura productiva.

La rentabilidad económica del agregado de empresas de Vigo y su área funcional, entendido éste por el conjunto de las 28.877 empresas de la zona, es decir, grandes, medianas, pequeñas, individuales... sin atender a su condición jurídica, así como también aquellas que operan en Vigo y su área funcional, teniendo su domicilio fuera del área, se situó en 1999 en el 7,03%, y alrededor de esta rentabilidad se posicionan las diferentes cadenas empresariales.

La **figura 2.1.2.1** muestra las rentabilidades obtenidas por las cadenas empresariales en el año 1999.

Figura 2.1.2.1
Rentabilidad Económica en 1999. En porcentaje



Fuente: elaboración propia

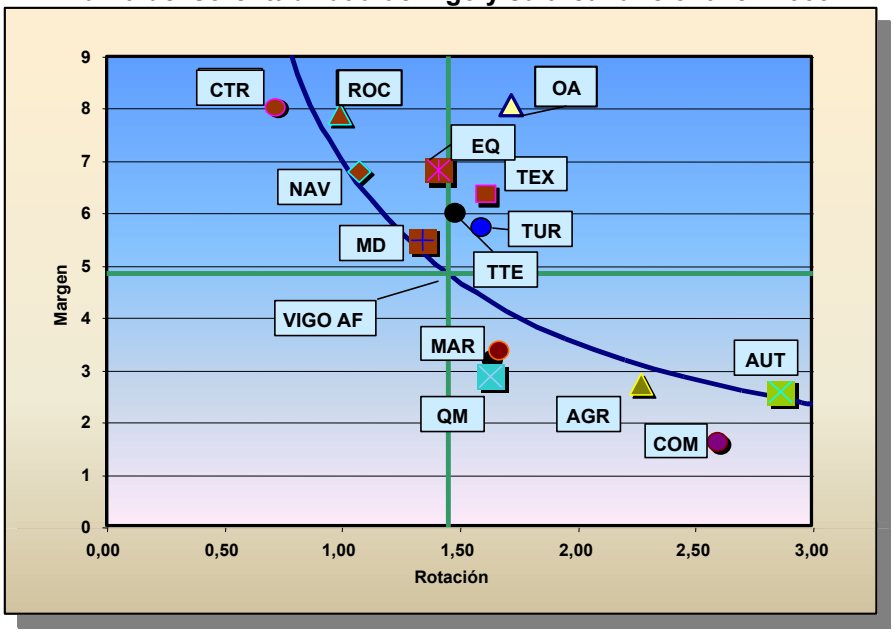
En ello se puede contemplar las cadenas empresariales que presentan mayor y menor eficiencia en términos comparativos con respecto al agregado de empresas de Vigo y su área funcional. Destacan como más rentables **Otras Actividades de apoyo en general, Bienes de Equipo, Textil y Turismo**, y como menos rentables en términos económicos, Comercio y Distribución no específico, Química y Farmacia, y Servicios Financieros.

La rentabilidad económica se puede descomponer en margen (porcentaje que se gana antes de cargas financieras e impuestos a cada unidad monetaria vendida) y en rotación de activos (número de veces que se utiliza la inversión para producir ventas). La rentabilidad económica del conjunto del Sistema Productivo se obtuvo con un margen medio del 4,85% y una rotación media de 1,45 veces.

Dado que una determinada rentabilidad se puede obtener con múltiples combinaciones de rotación y margen, la **figura 2.1.2.2** muestra la Curva de Isorentabilidad de Vigo y área funcional en 1999, que permite detectar aquellas cadenas empresariales que siguen una estrategia de

diferenciación (mayores márgenes e inferiores rotaciones) o bien, de liderazgo de costes (menores márgenes y superiores rotaciones).

Figura 2.1.2.2
Curva de Isorentabilidad de Vigo y su área funcional en 1999



Fuente: elaboración propia

Así, en cuadrante superior izquierdo, donde se sitúan las cadenas caracterizadas por la diferenciación, se emplazan la construcción naval, otros equipamientos, madera, rocas ornamentales, construcción y servicios financieros (este último no se aprecia en el gráfico por estar fuera de rango). Únicamente las dos últimas debido a la escasa rotación de sus activos no alcanzan la rentabilidad económica del agregado del área.

En el otro extremo de la figura, cuadrante inferior-derecho, se localizan las cadenas empresariales líderes en costes, en él se encuentran, pesca y productos transformados del mar, química y farmacia, agroindustria, comercio no específico y automoción. La mayor rotación de activos en la cadena de automoción hace que sea la única que alcanza la rentabilidad económica del agregado.

La combinación de ambas estrategias nos lleva al cuadrante superior derecho, mayor margen y rotación que el agregado, y por tanto,

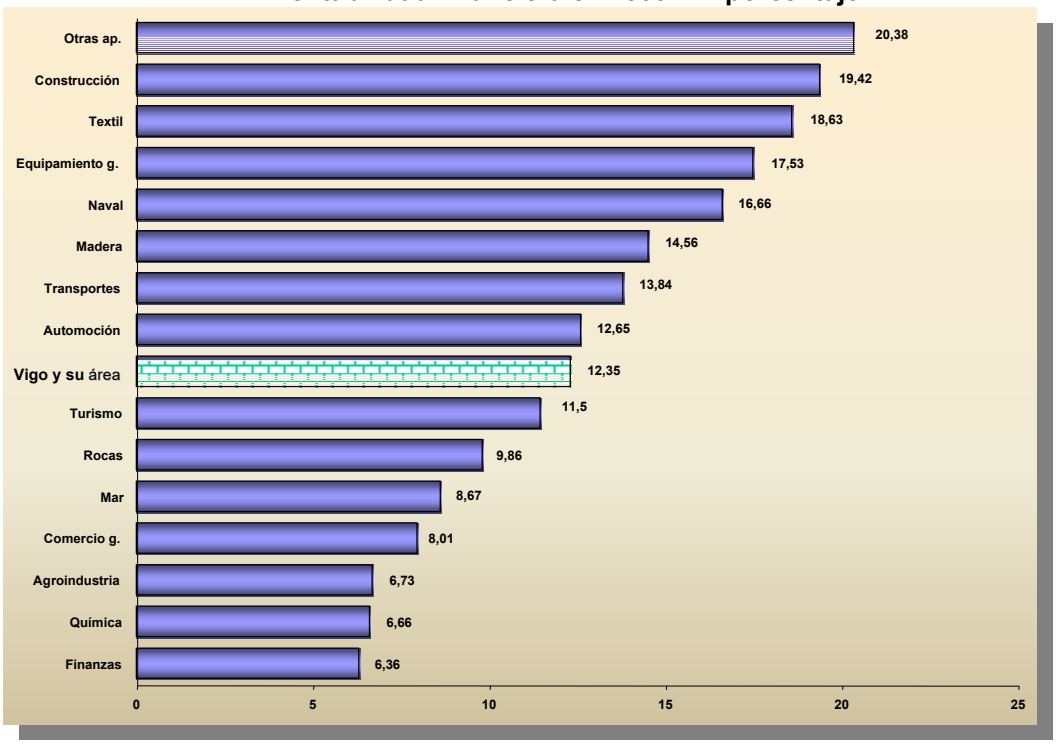
mayor rentabilidad económica. En él se encuentran, textil-confección, transporte y logística, turismo, y otras actividades en general.

- **Rentabilidad financiera.**

La rentabilidad financiera contempla el retorno obtenido por los propietarios del capital del conjunto de empresas, siendo un indicador de la gestión financiera de las empresas. La rentabilidad financiera obtenida en Vigo y su área funcional, en el año 1999 fue del 12,35%. Un mayor o menor endeudamiento, la rentabilidad económica de partida y el coste de la financiación ajena, inciden en las diferentes posiciones de las cadenas empresariales.

La **figura 2.1.2.3** presenta las diferentes posiciones de las cadenas empresariales en cuanto a su atractivo financiero en términos comparativos con respecto al agregado de Vigo y su área funcional.

Figura 2.1.2.3
Rentabilidad financiera en 1999. En porcentaje



Fuente: elaboración propia

➢ Análisis económico-financiero.

La **tabla 2.1.2.5** presenta la evolución de los ingresos, costes y resultados del agregado de empresas de Vigo y su área funcional de 1995 a 1999.

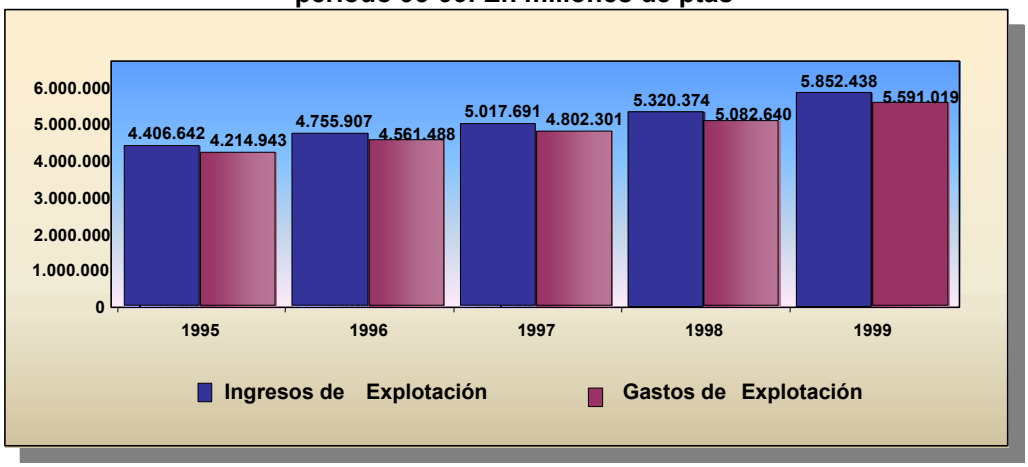
Tabla 2.1.2.5
Evolución de Ingresos y Gastos de Explotación de Vigo y su área funcional. En millones de ptas.

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99		
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	Euros €	%
Ingresos de explotación	4.406.642	100,00%	4.755.907	100,00%	5.017.691	100,00%	5.320.374	100,00%	5.852.438	35.173,86 €	100,00%
Consumos de Explotación	2.879.825	65,35%	3.116.688	65,53%	3.316.384	66,09%	3.505.843	65,89%	3.914.406	23.526,05 €	66,89%
Otros gastos explotación	591.639	13,43%	644.189	13,55%	655.669	13,07%	698.317	13,13%	742.451	4.462,22 €	12,69%
Valor añadido bruto coste fact.	935.178	21,22%	995.030	20,92%	1.045.638	20,84%	1.116.214	20,98%	1.195.581	7.185,59 €	20,43%
Gasto de personal	619.905	14,07%	665.762	14,00%	679.308	13,54%	712.820	13,40%	771.330	4.635,79 €	13,18%
Rtdo. Económico bruto explot.	315.273	7,15%	329.268	6,92%	366.330	7,30%	403.394	7,58%	424.251	2.549,80 €	7,25%
Amortizaciones	100.842	2,29%	108.063	2,27%	126.477	2,52%	138.200	2,60%	142.056	853,77 €	2,43%
Provisiones	22.732	0,52%	26.786	0,56%	24.463	0,49%	27.460	0,52%	20.777	124,87 €	0,36%
Rtdo. Económico neto explot.	191.699	4,35%	194.419	4,09%	215.390	4,29%	237.734	4,47%	261.419	1.571,16 €	4,47%
Resultado financiero	-46.093	-1,05%	-40.251	-0,85%	-34.189	-0,68%	-18.491	-0,35%	-12.774	-76,77 €	-0,22%
Ingresos financieros	59.990	1,36%	61.120	1,29%	52.335	1,04%	56.913	1,07%	64.686	388,77 €	1,11%
Gastos financieros	106.083	2,41%	101.370	2,13%	86.524	1,72%	75.404	1,42%	77.460	465,54 €	1,32%
Resultado actividades ordinarias	145.606	3,30%	154.168	3,24%	181.201	3,61%	219.243	4,12%	248.645	1.494,39 €	4,25%
Rtdo. Actividades extraordinarias	13.116	0,30%	27.167	0,57%	11.637	0,23%	12.771	0,24%	22.416	134,72 €	0,38%
Resultado antes de impuestos	158.722	3,60%	181.335	3,81%	192.838	3,84%	232.014	4,36%	271.061	1.629,11 €	4,63%

Fuente: elaboración propia

Los ingresos y gastos de explotación **(figura 2.1.2.4)** experimentaron un crecimiento promedio del 7,38% y 7,25% respectivamente en el periodo del 1995 y 1999. El mayor crecimiento tanto en ingresos como en gastos de explotación se sitúa en 1999, que ha alcanzado el 10% con respecto al año anterior.

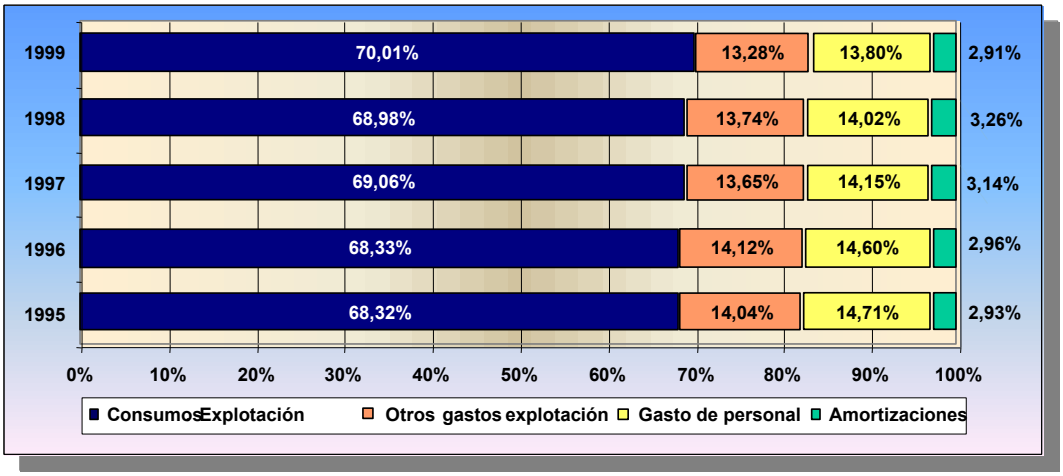
Figura 2.1.2.4
Evolución de los Ingresos y Gastos de Explotación en el período 95-99. En millones de ptas



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la distribución de los principales gastos de explotación **(figura 2.1.2.5)** es destacable el aumento en dos puntos porcentuales de consumos de explotación, que señalan un encarecimiento de las primeras materias, que se compensan con la disminución en un punto porcentual en Otros gastos de explotación y otro en Gastos de personal que podría estar indicando tendencias en externalización de tareas.

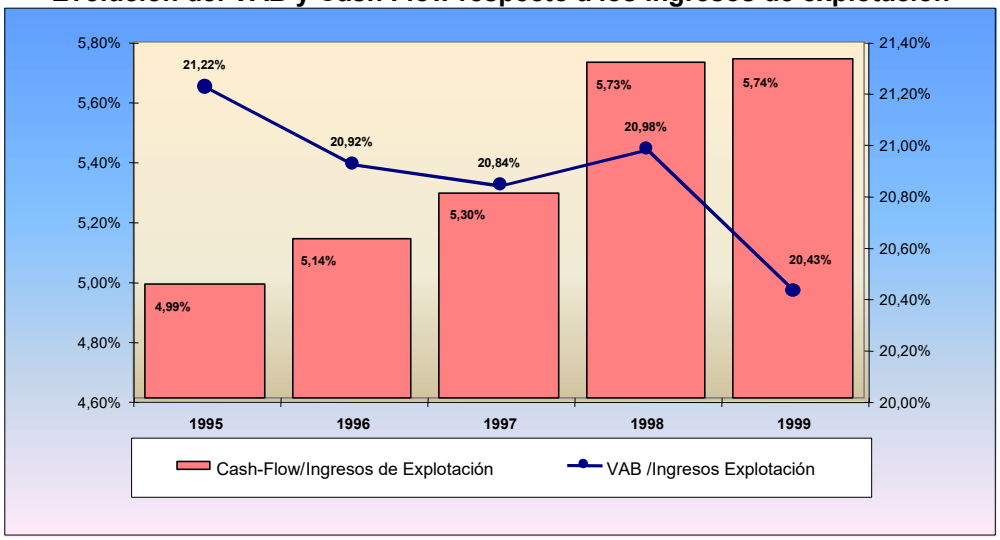
Figura 2.1.2.5
Evaluación de la distribución de los principales gastos de explotación sobre el conjunto de gastos de explotación



Fuente: elaboración propia

El Cash-Flow evoluciona favorablemente situándose en un promedio del 5,38% de los ingresos de explotación. El VAB por el contrario presenta una ligera evolución a la baja debido al mayor peso adquirido por los consumos de explotación, que ha sido atenuado en parte por otros gastos de explotación (**ver figura 2.1.2.6**).

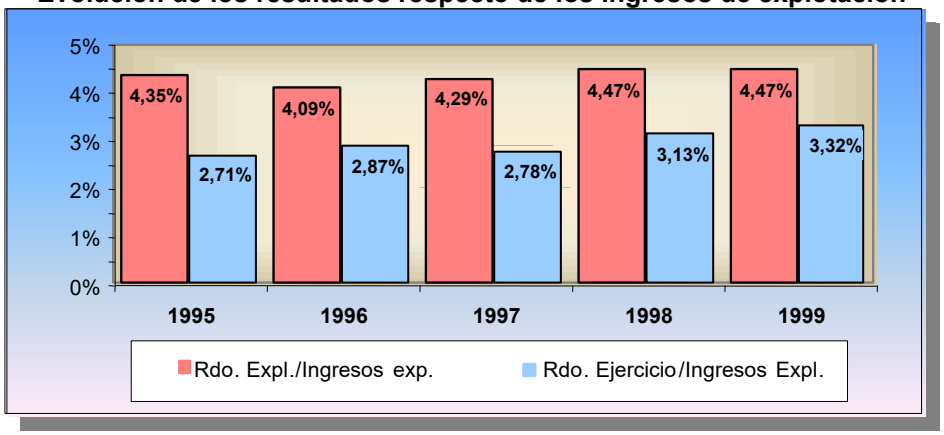
Figura 2.1.2.6
Evolución del VAB y Cash Flow respecto a los ingresos de explotación



Fuente: elaboración propia

El resultado de explotación se sitúa en torno al 4,4% de los ingresos de forma estable, resultando únicamente destacable una pequeña inflexión de 0,3 puntos en 1996. El resultado del ejercicio se sitúa en el 3,32% en 1999, habiendo evolucionado favorablemente en términos generales, y siendo solamente reseñable un ligero descenso en 1997 **(ver figura 2.1.2.7).**

Figura 2.1.2.7
Evolución de los resultados respecto de los ingresos de explotación



Fuente: elaboración propia

La **tabla 2.1.2.6** recoge las inversiones realizadas y la financiación obtenida para las mismas del agregado de empresas de Vigo y su área funcional 95/99. Ambas han experimentado una tasa de crecimiento

promedio próximo al 11% en el período 95/99 acentuándose en el período 98/99 que se situó en una media del 18,2%.

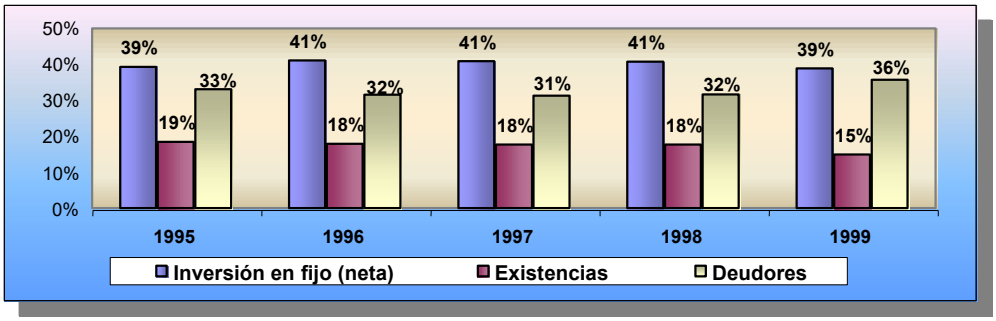
Tabla 2.1.2.6
Evolución de la Inversión-Financiación 95-99

	1995		1996		1997		1998		1999		
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	€	%
INVERSION TOTAL	2.910.092	100%	3.330.832	100%	3.505.752	100%	3.700.294	100%	4.373.871	26.287,49 €	100%
Inversión en fijo (neta)	1.147.573	39,43%	1.370.794	41,15%	1.436.772	40,98%	1.509.098	40,78%	1.705.854	10.252,39 €	39,00%
Gastos amortizables	3.145	0,11%	4.417	0,13%	3.255	0,09%	4.503	0,12%	4.992	30,00 €	0,11%
Gtos a distrib en Varios ejerc	15.146	0,52%	17.535	0,53%	16.072	0,46%	15.288	0,41%	15.937	95,78 €	0,36%
Inmov. Inmaterial	58.536	2,01%	74.046	2,22%	82.533	2,35%	90.940	2,46%	99.548	598,30 €	2,28%
Inmov. Material	802.320	27,57%	928.703	27,88%	947.613	27,03%	975.301	26,36%	1.023.890	6.153,70 €	23,41%
Otro inmovilizado	266.721	9,17%	341.251	10,25%	383.444	10,94%	416.566	11,26%	550.514	3.308,66 €	12,59%
Accionistas desemb no exigidos	3.463	0,12%	4.842	0,15%	3.855	0,11%	6.500	0,18%	10.974	65,96 €	0,25%
Inversión en circulante (neta)	1.762.519	60,57%	1.960.038	58,85%	2.068.980	59,02%	2.191.196	59,22%	2.668.017	16.035,11 €	61,00%
Existencias	542.514	18,64%	606.015	18,19%	628.012	17,91%	662.686	17,91%	665.516	3.999,83 €	15,22%
Deudores	967.650	33,25%	1.056.291	31,71%	1.102.819	31,46%	1.174.577	31,74%	1.565.315	9.407,73 €	35,79%
Tesorería	139.925	4,81%	143.801	4,32%	167.479	4,78%	185.100	5,00%	199.705	1.200,25 €	4,57%
Otro activo circulante	112.430	3,86%	153.931	4,62%	170.669	4,87%	168.832	4,56%	237.481	1.427,29 €	5,43%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	2.910.092	100%	3.330.832	100%	3.505.752	100%	3.700.294	100%	4.373.871	26.287,49 €	100%
Financiación permanente	1.528.146	52,51%	1.773.307	53,24%	1.826.765	52,11%	1.940.246	52,43%	2.100.820	12.626,18 €	48,03%
Fondos propios	1.107.609	38,06%	1.312.296	39,40%	1.338.731	38,19%	1.465.383	39,60%	1.565.224	9.407,19 €	35,79%
Acreedores a largo plazo	349.243	12,00%	390.912	11,74%	410.106	11,70%	387.080	10,46%	428.939	2.577,98 €	9,81%
Provisiones para riesgos y gastos	30.331	1,04%	27.083	0,81%	34.281	0,98%	38.499	1,04%	44.635	268,26 €	1,02%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	40.963	1,41%	43.016	1,29%	43.647	1,25%	49.284	1,33%	62.022	372,76 €	1,42%
Financiac. Ajena corto plazo	1.381.945	47,49%	1.557.525	46,76%	1.678.987	47,89%	1.760.048	47,57%	2.273.052	13.661,32 €	51,97%
FONDO DE ROTACIÓN	380.574	13,08%	402.513	13,83%	389.993	13,40%	431.148	14,82%	394.966	2.373,79 €	13,57%

Fuente: elaboración propia

Los principales componentes de la Inversión (**figura 2.1.2.8**), indican un mantenimiento del peso relativo de la inversión en fijo, alrededor del 40% del total, una tendencia a reducir la inversión en existencias, que puede deberse a mejoras en la gestión de almacenes con filosofías como el just-in-time, que facilitan la optimización de los mismos. En cuanto al incremento de deudores podría tener su origen en el significativo aumento de la facturación, en especial en el último año de análisis.

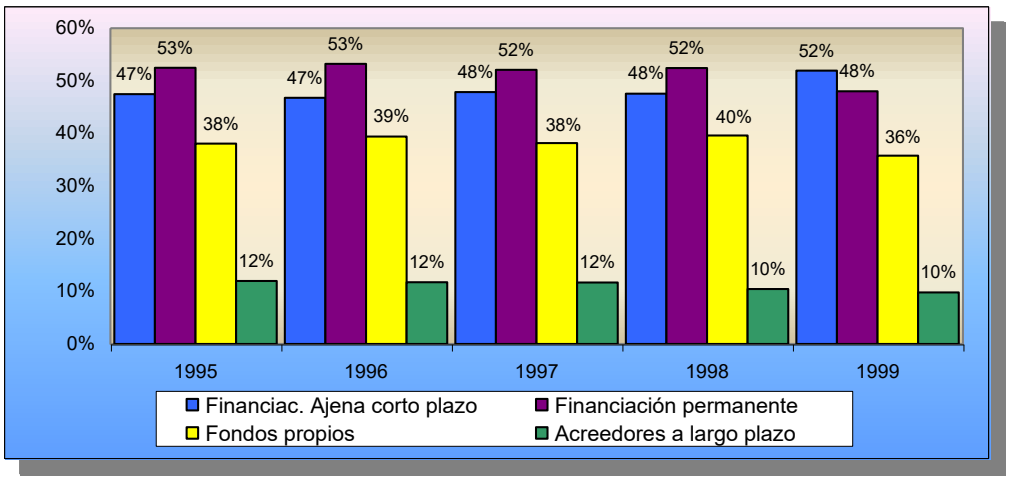
Figura 2.1.2.8
Evolución de la composición de la Inversión



Fuente: elaboración propia

La financiación ajena a corto y la permanente se mantienen en niveles similares para el período 95/98. En 1999 adquiere mayor protagonismo la financiación ajena a corto por la repercusión que tiene en compras el aumento de la facturación. Dentro de la financiación permanente el mayor peso, con diferencia, corresponde a fondos propios. (ver **figura 2.1.2.9**).

Figura 2.1.2.9
Evolución de la composición de la financiación

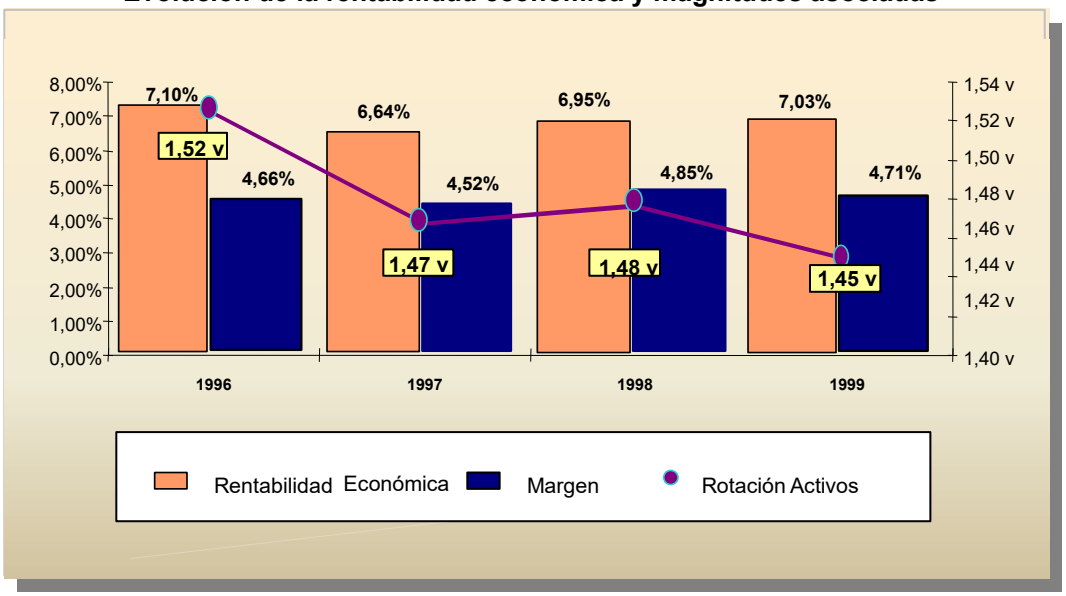


Fuente: elaboración propia

➢ Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas.

La rentabilidad económica de Vigo y su área funcional, se sitúa en una tasa promedio anual, en el período 1995-99, del 6,93%, observándose una ligera tendencia a la baja de la rotación de activos, que se ve compensada con una leve mejoría de los márgenes (**figura 2.1.2.10**).

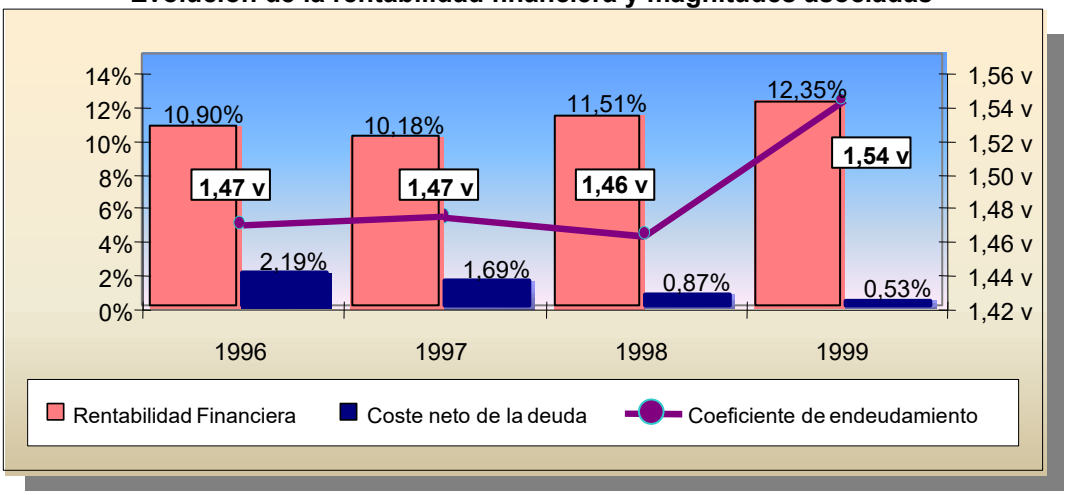
Figura 2.1.2.10
Evolución de la rentabilidad económica y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

La rentabilidad financiera, tal como muestra la **figura 2.1.2.11**, mejoró en el periodo de análisis 1,45 puntos, y el origen de este aumento está por una parte en la reducción del coste neto de la deuda, que pasó del 2,19% al 0,53%, y por otra, por el aumento del coeficiente de endeudamiento, en especial en 1999, por el incremento de la financiación ajena a corto plazo materializado en proveedores, que puede implicar un coste más reducido.

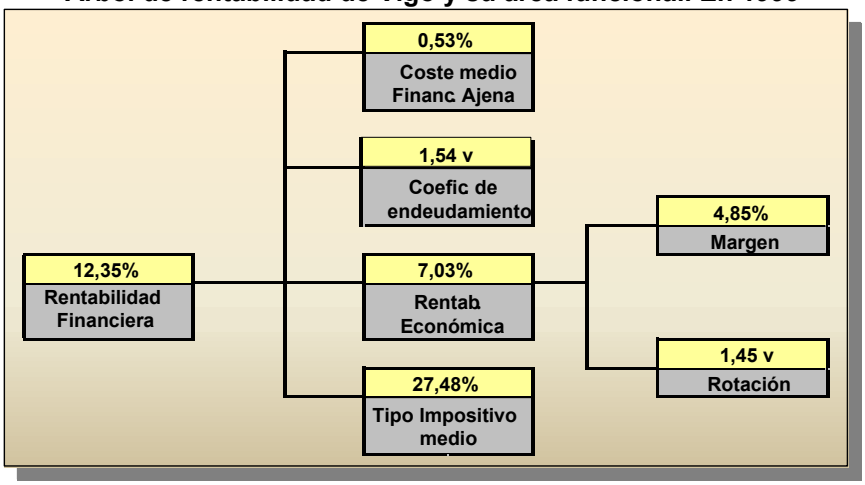
Figura 2.1.2.11
Evolución de la rentabilidad financiera y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

El árbol de rentabilidad que muestra la **figura 2.1.2.12** facilita una visión sintética e integradora de la situación en 1999, tanto desde una perspectiva económica como financiera; permitiendo advertir que, debido a la calidad desarrollada en la gestión, se ha pasado de una rentabilidad económica del 7,03% a una rentabilidad financiera del 12,35%.

Figura 2.1.2.12
Arbol de rentabilidad de Vigo y su área funcional. En 1999



Fuente. elaboración propia

2.1.3.- Tendencias en el entorno específico de las cadenas empresariales.

- **Automoción.**

A escala mundial la industria del automóvil se encuentra inmersa en un proceso de gran concentración de empresas en busca de un tamaño mínimo eficiente que garantice la supervivencia en un mercado tan maduro y competitivo como éste, en el que la estrategia de reducir costes para poder vender más barato parece ser la alternativa elegida por la mayoría de compañías para afrontar la sobrecapacidad de producción de automóviles existente en la actualidad. Dicho proceso de concentración ha reducido el número de empresas ensambladoras, que en los últimos diez años han pasado de más de 30 a tan sólo 13 en 1999 y que parece no haber terminado todavía. Así, a las últimas absorciones como las llevadas a cabo por Renault sobre Nissan o por Daimler-Benz sobre Chrysler, podría sumarse en breve la de Daewoo por parte de la americana General Motors.

Sin embargo, ésta no es la estrategia seguida por el grupo PSA, más centrada en realizar acuerdos de cooperación específicos con diversos fabricantes o proveedores, buscando siempre y para cada caso concreto aquel socio que mejor se adapte a su estrategia.

Como ejemplos se puede citar los acuerdos de cooperación para desarrollar conjuntamente las denominadas plataformas, estrategia mediante la cual el Grupo PSA ha negociado acuerdos, entre otros, con Toyota para la creación de una sociedad conjunta para fabricar vehículos pequeños, con Ford para desarrollar nuevas motorizaciones diesel y desarrollar un proyecto en Internet conjuntamente o con Fiat para que ésta fabrique utilitarios de PSA en Brasil.

Las estrategias de las empresas ensambladoras están transformando de forma significativa la estructura y composición de la industria de componentes y están desplazando su centro de gravedad a los proveedores capaces de producir sistemas completos. Este concepto

es lo que se conoce como modularización, que no es otra cosa que la integración de funciones y suministro de equipos completos por parte de las empresas proveedoras de componentes a los ensambladores. Los fabricantes quieren trabajar con proveedores de dimensión mundial capaces de ser suministradores de sistemas, de módulos completos. Esto supone un cambio importante en la relación proveedores-fabricantes, ya que ahora únicamente unos pocos proveedores (proveedores de primer nivel) tendrán relación directa con los fabricantes, mientras que el resto (proveedores de segundo y tercer nivel) perderán el contacto directo con los fabricantes, convirtiéndose en proveedores de los suministradores de módulos.

Así, por ejemplo el grupo PSA ha pasado de contar con casi un millar de proveedores a escala mundial en 1986 a alcanzar apenas los 500 en el 2000, reducción que también se ha notado en la industria de componentes que rodea a la planta de Vigo. Así, muchas de las empresas que antes eran proveedoras directas de PSA, ahora se han convertido en proveedores de los proveedores de la empresa ensambladora, lo que implica que sólo aquellas firmas que se muestren más competitivas lograrán mantener su posición y no ver mermado su poder dentro de la cadena.

- **Construcción naval.**

La situación del mercado mundial presenta ciertos signos de estancamiento con unas perspectivas poco favorables debido al deterioro de la competencia mundial. En la actualidad, se estima un exceso de capacidad del 25% en el ámbito mundial. La creación de grandes astilleros en Corea del Sur ha agravado la situación de desequilibrio entre oferta y demanda. A esto hay que sumarle la crisis del sudeste asiático en 1997, la cual ha provocado en una bajada de precios, como consecuencia de la situación de competencia desleal que presenta el país, que ha restado competitividad al resto de países que han visto como caían sus pedidos procedentes del exterior.

El nivel de producción y el de los nuevos contratos de España, al igual que el resto de la Unión Europea, presenta cierto nivel de estancamiento.

Las plantillas de las empresas de construcción naval continúan siguiendo la tendencia a disminuir. De hecho, las empresas de la industria auxiliar aportan plantillas que triplican las de los propios astilleros. La industria auxiliar es de vital importancia en este sector, ya que se está produciendo cada vez más una tendencia hacia el outsourcing. Esto dota de más responsabilidad a la industria de apoyo.

Un nicho de mercado que cada vez está tomando más relevancia es el de la reparación y transformación naval. Algunos astilleros se dedican a esta actividad, pero también se considera una actividad complementaria de los mismos.

La flota de buques mercantes española se ha visto reducida fuertemente tras la entrada de España en la Unión Europea como consecuencia de la liberalización del transporte marítimo. Por otro lado, la flota de buques pesqueros se ha visto negativamente afectada por los cambios en derecho marítimo producido en los últimos años. Éstos han supuesto una sobrecapacidad de las flotas de altura y bajura, las cuales han tenido que ir reduciéndose paulatinamente. Sin embargo, numerosos armadores utilizan con otros países la fórmula de “bandera compartida” para seguir sosteniendo el volumen de buques. Por último, la demanda de buques militares también sigue una tendencia bajista ya que los pedidos del Ministerio de Defensa y las exportaciones no cubren la capacidad disponible para la construcción de este tipo de barcos. Por ese motivo, no se debe dejar de lado la posibilidad de que estos astilleros especializados en barcos militares ocupen su capacidad ociosa con la construcción de buques civiles de otro tipo.

Las ayudas de las que tradicionalmente se venía favoreciendo esta cadena muestran una tendencia a desaparecer, si bien se está replanteando algún tipo de apoyo para poder hacer frente a los países del

sudeste asiático. A pesar de esto, las ayudas destinadas a I+D, formación y medio ambiente parecen que se sostendrán.

Los astilleros actuales tienden fundamentalmente a la construcción de buques de alto valor añadido, lo cual supone una cierta ventaja ya que los países ahora mismo más competitivos en precios del mercado se dedican a segmentos menos intensivos en tecnología.

- **Pesca y transformados de productos del mar.**

La industria extractiva pesquera ha experimentado en los últimos años una situación de gran inestabilidad debido a la falta de acuerdo con países como Marruecos para faenar en sus caladeros, la progresiva reducción de las cuotas de pesca decretadas por la U.E. o los paros biológicos para evitar la sobreexplotación. Esto ha llevado a los gobiernos a tener que plantearse la reconversión de una parte de la flota pesquera dada la imposibilidad de que todos puedan subsistir en una actividad que soporta esas condiciones.

Otra de las claves para lograr una mayor competitividad de las empresas relacionadas con el ámbito pesquero será la reagrupación de las empresas en torno a una entidad de mayor tamaño, que le permitan ganar poder de negociación tanto con clientes como con proveedores y así poder hacer frente a la competencia proveniente de mercados exteriores. Esta medida será si cabe, especialmente importante si se tiene en cuenta que las subvenciones y ayudas públicas parecen no tener mucho futuro y acabarán desapareciendo, con lo que las empresas que llegado ese momento sigan dependiendo de ellas tendrán muy complicada su situación y su futuro.

Ante esta difícil situación que presenta la actividad extractiva tradicional, la alternativa parece pasar por desarrollar la industria de cultivos marinos como mercado de aprovisionamiento sustitutivo. Esto parecen haberlo detectado ya muchas empresas de la zona, como es el caso por ejemplo del grupo Pescanova, el cual prevé que pronto el 50% de su actividad provenga de la acuicultura, en la que ya cuenta con

empresas dedicadas a la crianza y cultivo de diferentes especies en Galicia y Andalucía.

Por lo que respecta al empleo, la tendencia muestra un sucesivo incremento de los empleos en los sectores de la transformación, acuicultura y comercialización frente al declive del sector extractivo (pesca).

- **Productos transformados de la agricultura y ganadería.**

Las principales estrategias y tendencias futuras en las actividades de la cadena van encaminadas a garantizar la calidad y seguridad alimentaria de sus productos, al mismo tiempo que reducir lo máximo posible los efectos sobre el medioambiente, desarrollando para ello métodos de producción más ecológicos e implantando sistemas de gestión de residuos.

Otra línea de actuación futura es la que se refiere al proceso de concentración de empresas en busca de un tamaño mínimo eficiente que les permita ser más competitivos en los mercados tanto nacionales como exteriores. Muy vinculado a esto último está el hecho de la necesidad de fomentar la profesionalización de muchas de las áreas de la cadena, en la actualidad falta de auténticos profesionales en muchas ocasiones debido a la gran atomización empresarial existente.

Relacionado con la distribución de productos alimentarios como la industria cárnica y las panaderías se observa una tendencia creciente hacia el mayor peso de las superficies como hipermercados y supermercados, que poco a poco van adquiriendo mayor importancia dentro del canal de este tipo de productos. Así, por ejemplo muchas pequeñas tiendas tradicionales y especializadas de la industria cárnica o panadera se verán en una difícil posición que obligará a redefinir sus objetivos porque las actividades que actualmente realizan no les permitirán sobrevivir a la competencia de estas grandes áreas comerciales.

- **Productos transformados de la madera.**

En los próximos años las empresas relacionadas con la industria forestal y maderera verán acentuado de forma notable el interés y la importancia de aspectos tales como la Gestión Forestal Sostenible (GFS) y la Certificación Forestal (CF). Las dos principales áreas en las que se divide la certificación son la gestión forestal y la cadena de custodia o trazabilidad. La primera garantiza que los propietarios forestales y los silvicultores realizan la gestión forestal de acuerdo con unas normas que tienen en cuenta temas ecológicos, sociales o económicos. La segunda implica el seguimiento de la materia prima certificada desde la tala a lo largo de todo el proceso industrial de transformación y hasta su final comercialización, garantizando al consumidor final no sólo el origen de la materia prima sino que las condiciones en el proceso de transformación hayan sido las óptimas.

En la industria transformadora y en especial en las actividades de la fase de segunda transformación, el diseño puede resultar un aspecto determinante en la competitividad de las empresas. Además, un problema al que se enfrentarán las empresas transformadoras será el aprovisionamiento de materias primas, especialmente de maderas tropicales macizas.

Una tendencia que parece que en los próximos años se intensificará de forma bastante notoria es la entrada de nuevos competidores en el mercado local y regional, mercados que constituyen la gran parte de las ventas de las empresas locales, principalmente en actividades de comercialización, siendo una de las formas de entrada básicas las franquicias y las cadenas de locales de grandes empresas. Así, en la actualidad ya es notoria la presencia de cadenas como Ikea o Merka Mueble, dedicada a la distribución de muebles, o Carlin Ofimarket y Picking Pack en suministros de papelería que certifican que es una fórmula adecuada para la comercialización de este tipo de productos.

- **Rocas ornamentales.**

La aparición de nuevos competidores y nuevos productos en el mercado mundial ha llevado a las empresas de la cadena a aprovechar las ventajas tecnológicas que poseen respecto a estos nuevos competidores, ya que se trata de países en desarrollo que no invierten en la última tecnología de la cadena como India, Brasil, entre otros.

El aprovechamiento de esta tecnología se ha traducido en una alta calidad de los productos elaborados. Asimismo, se están implantando en estos países para la extracción de piedra y búsqueda de nuevos productos con el objeto de diversificar la oferta y lograr por otro lado un mayor valor añadido de esos productos mediante el traslado del producto en bruto a sus centros para la transformación y acabado de los mismos y su posterior comercialización.

En el ámbito mundial se tiende a la disminución de la exportación del producto en bruto, debido al reducido margen que aporta, y a incrementar las exportaciones de producto elaborado. Para ello, las empresas dedicadas a actividades de transformación han optado por un lado por el incremento del consumo local de piedra en bruto y por otro lado por la cooperación con las actividades extractivas.

La cultura de la piedra ya es un hecho en el ámbito mundial que se está logrando a través de los esfuerzos de promoción de las empresas de la cadena aprovechando la tendencia mundial de los consumidores hacia productos naturales y de calidad.

- **Construcción y promoción.**

Las tendencias de la cadena de construcción y promoción apuntan a un mayor incremento de la competencia en el ámbito internacional, debido a la entrada de grandes empresas. Estas grandes empresas, en general, pertenecen a importantes grupos empresariales, en el que se encuentran asociadas empresas dedicadas a distintas actividades y cuentan con un alto nivel de especialización, diversificación y

profesionalización. Si bien, estos tres aspectos son a los que se están orientando en los últimos a años las pequeñas y medianas empresas.

Otro aspecto importante que está cambiando la cadena de construcción y promoción es la tendencia mundial a la subcontratación de la mayor parte de las actividades de acabado de edificios y obras. De este modo, las empresas se aseguran un nivel de calificación de los recursos humanos que repercute positivamente en la calidad del producto final. Esta tendencia se está dando como respuesta a los bajos niveles de calificación de la mano de obra contratada en épocas de máxima producción.

La preocupación de la sociedad por el medioambiente está a la orden del día. Así, la cadena de construcción y promoción consciente de ello se están inclinando por la arquitectura bioclimática. Esta arquitectura tiene por objeto la consecución de un gran nivel de confort térmico mediante la adecuación del diseño, la geometría, la orientación y la construcción del edificio a las condiciones climáticas del entorno. Se trata de una arquitectura adaptada al medioambiente, sensible al impacto que provoca en la naturaleza.

Por otro lado, resulta interesante resaltar la tendencia de la personas a vivir en la periferia, estando esto favorecido por el buen momento económico que se está viviendo. Además, los tipos de interés bajos favorecieron la compra de segundas viviendas ya que la cadena de construcción y promoción funciona de motor de arrastre de la cadena de turismo, entre otras. La tendencia de la población es vivir en la periferia y en las zonas costeras, si bien se observa cierto dinamismo en la zona rural dado las ayudas que se están ofreciendo por parte de la administración pública para asentar a la población es esta zona.

- **Textil-confección.**

Existe una creciente tendencia hacia el comercio exterior derivada de la apertura de fronteras aunque en relación con el resto de la Unión Europea todavía es bajo.

Atendiendo al triángulo calidad, imagen y marca, tenemos dos segmentos claramente diferenciados.

El nivel medio bajo del mercado presenta una elevada intensidad competitiva procedente de los países con mano de obra más barata lo cual incentiva hacia una mejora en términos de servicio, calidad, tecnología y capacidad de respuesta. Además, debido a esta situación, se empieza a dar el llamado “tráfico de perfeccionamiento productivo” que consiste en llevar a estas zonas de bajo coste laboral las fases productivas intensivas en mano de obra.

En el nivel medio alto del mercado, la competencia está compuesta por países industrializados con una estrategia empresarial de ámbito internacional, donde los factores clave son el diseño, la calidad y el servicio, capacidad de respuesta al cliente, etc. Es aquí donde se está llevando a cabo un mayor esfuerzo inversor de cara a la consecución de ventajas competitivas a través de estos factores.

Las empresas cuentan para la creación de ventajas competitivas con la formación de la mano de obra y la especialización productiva como uno de los pilares fundamentales. Con el incremento de cualificación del personal se podría mejorar la posición de las empresas, o bien mejorando el servicio al cliente o bien especializándose, o ambas a la vez.

Cada vez más se observa una tendencia creciente a deslocalizar parte de los procesos de la cadena, sobre todo aquellas fases intensivas en mano de obra y con bajo valor añadido.

La respuesta rápida, las técnicas de producción ajustada, la calidad, la creación, los conocimientos técnicos y la innovación se conciben, en la actualidad, como factores de competitividad para dar respuesta a un mercado cada vez más competitivo.

Una de las formas más utilizadas para expandir puntos de venta es la implantación de éstos bajo la fórmula de la franquicia, aunque también

son muy comunes políticas de puntos de venta propios, sobre todo en aquellas zonas comerciales de obligada presencia.

- **Química y farmacia.**

Los productos químicos, en general, presentan una tendencia al alza de sus precios que podría estar relacionada con el incremento de los costes energéticos.

La demanda interna (tanto por parte del consumidor final como de otras industrias) continúa la senda de crecimiento que viene mostrando en los últimos años, lo cual favorece la creación y consolidación de empresas de esta industria y, por lo tanto, la creación de empleo.

La sustitución de materiales tradicionales por productos químicos sobre todo en aquellos productos destinados al consumo final.

Los mercados asiáticos se están recuperando de la crisis sufrida en 1997, favoreciendo así el incremento general de las exportaciones.

La consolidación de un buen nivel tecnológico por parte de las empresas españolas derivado del esfuerzo en I+D, se configura como una de las vías principales para consolidar y conseguir en algunos casos, niveles óptimos de competitividad.

El nivel de cualificación, la existencia de emplazamientos adecuados y las ayudas por parte de las instituciones, también son factores que podrían ayudar a obtener el éxito de las empresas de esta cadena por una parte, y por otra estimular la inversión tanto nacional como internacional.

Cada vez se da más una creciente preocupación por los procesos de fabricación en términos de seguridad, salud y el medio ambiente.

Tendencia a la utilización de tecnologías limpias y de bajo coste energético. Implantación de sistemas integrales de residuos, y gestión y

prevención de riesgos laborales. Creciente integración de todo lo anterior dentro de la estrategia de la empresa.

Cada vez más se utilizan las estrategias de cooperación y otras fórmulas como las joint ventures para hacer frente a la globalización que caracteriza a esta cadena. De esta manera se podrían financiar nuevas líneas de investigación que generen nuevos nichos de mercado para esta industria.

De cara a mantener su fortaleza en un mercado altamente competitivo, muchas empresas están siguiendo estrategias como las fusiones, absorciones, etc. Otras están concentrándose en aquellas áreas donde lideran, aumentado su poder para poder entrar en nuevos mercados, penetrar en lo mercados actuales y mejorar así el posicionamiento en general de la empresa.

- **Turismo, ocio y derivados.**

Se detecta un importante crecimiento de la demanda por parte de la población mayor de 55 años, así como una modificación de las temporadas turísticas, siendo cada vez éstas menos estacionales. Las motivaciones preferentes para realizar actividades turísticas serán fundamentalmente las derivadas de negocios, congresos, naturaleza, sociocultura y grandes eventos.

Los equipamientos turísticos tienden a facilitar las actividades de los turistas, en especial el ocio y el deporte, así como facilidades para las estancias de carácter familiar. Los equipamientos que aumenten el confort serán preferidos a la sofisticación del servicio (Aire acondicionado general, habitaciones mejor diseñadas y equipadas, equipamientos deportivos de interior, facilidades para el ocio, entre otros).

Los cambios en las necesidades de los visitantes otorgarán mayor importancia a los aspectos relacionados con la preservación del entorno natural. También se reafirma cada vez más el deseo de los visitantes de

poder disfrutar de servicios de ocio complementario en el destino, aunque luego no los utilice.

La comercialización de los productos turísticos adoptará las nuevas tecnologías de la información, con servicios de venta automática de paquetes turísticos estandarizados.

La formación del personal de los servicios turísticos tenderá a incrementarse, para hacer frente a las necesidades cada vez más exigente de la demanda.

La gestión financiera experta será un requisito básico para hacer frente a los enormes presupuestos de los proyectos turísticos (resorts, campos de golf, puertos deportivos, líneas aéreas, entre otros). A pesar de la importancia de los aspectos financieros, la viabilidad de los proyectos requieren un importante enfoque estratégico de marketing, pensando en las necesidades de los futuros clientes objetivo.

Un posible freno al desarrollo turístico es la congestión del tráfico aéreo y de los servicios en tierra.

- **Bienes de equipo, instaladores e industria auxiliar en general.**

La industria de bienes de equipo está considerada como un área estratégica en todos los países con elevado nivel de desarrollo económico y social, por cuanto constituyen el activo productivo de las industrias manufactureras y de proceso, así como de las empresas que suministran los servicios esenciales - energía, agua, transportes y comunicaciones- y contribuyen de forma destacada a su competitividad y eficacia y, por tanto, al progreso del país. Además, en los bienes de equipo o "bienes de ingeniería", se materializan gran parte de los avances tecnológicos y la investigación aplicada, siendo la tecnología, sin duda, el factor clave del desarrollo.

En este sentido es positivo que la cadena a nivel nacional ha seguido en los últimos años de forma continuada una fase expansiva, incluso mejorando sus expectativas iniciales, apoyada por la evolución

favorable de nuestra economía y la mejora de la situación internacional, con evidentes progresos en el comercio exterior.

Sobre el futuro más próximo de la cadena tanto a escala nacional como internacional aparece la sombra de un posible cambio de tendencia en el ciclo económico o al menos una significativa desaceleración del crecimiento económico, lo cual supondría una importante reducción en el volumen de inversiones de las empresas y por tanto, una importante reducción en el volumen de negocio de esta cadena, y en particular del nivel de exportaciones de las empresas de la zona.

Una evolución similar seguirán en los próximos ejercicios tanto la industria auxiliar como los instaladores, ya que también están directamente relacionados con el nivel de inversiones y la actividad de otras cadenas a las que proveen de forma mayoritaria como pueden ser, entre otras, la cadena de automoción, la cadena de naval o las de rocas y construcción.

- **Comercio y distribución no específicos.**

El comercio minorista muestra una tendencia de claro crecimiento, pero el deseo de los consumidores ha impulsado sobre todo el comercio mixto o integrado (desde tiendas de descuento, supermercados pequeños y grandes, hasta grandes almacenes e hipermercados), a pesar de las restricciones políticas en materia de horarios y licencias.

La liberalización de los horarios y días de apertura llevará en los próximos años a un alto grado de concentración en el comercio minorista, con más utilización de fórmulas comerciales como las franquicias, a pesar de que en el subsector de alimentación los comercios antiguos sigan siendo substituidos por fórmulas modernas de todo tamaño (24 h, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia, etc.).

La mayor parte de los comercios minoristas son independientes en el sentido de que no están asociados ni integrados bajo alguna fórmula empresarial: así ocurre en el 88,8% de los casos en España. Por el

contrario, otro 9,9% están integrados o asociados, y un 1,3% no responde según la encuesta al comercio minoristas del Ministerio de Economía y Hacienda de 1999. Esta escasa implantación de la gestión integrada supone una desventaja para su competitividad: la capacidad de negociación con los proveedores es inferior que en el caso de organizaciones con compras centralizadas, y dificultad a la hora de presentar una oferta competitiva en precios, lo que se traduce en una progresiva pérdida de la demanda. Esta situación lleva también al freno de las posibles acciones modernizadoras, difícilmente asumibles al nivel individual (renovación de locales, nuevas tecnologías, ect.).

En el libro blanco del Comercio de la Unión Europea se pone de manifiesto que "el comercio organizado ofrece la flexibilidad y el servicio característicos de las pequeñas tiendas y la logística de las grandes organizaciones, y permite la modernización de los pequeños comerciantes, que podrán aumentar su espacio de ventas y formar a sus directivos".

La integración del comercio minorista puede realizarse por las siguientes fórmulas más habituales: cadena voluntaria, agrupación de compras, franquicia, cooperativa de detallistas, y otras.

Con respecto al asociacionismo zonal, el 18,5% de los establecimientos minoristas de España pertenecen a alguna asociación zonal o espacial, tipo calles o islas peatonales, centros comerciales abiertos o cerrados, u otras fórmulas de vinculación espacial.

- **Servicios financieros.**

Una de las principales tendencias que se observa es la desintermediación financiera, es decir, la búsqueda de inversiones financieras sin pasar por la intermediación bancaria ha transformado esta actividad. La reacción de la banca durante estos años ha sido la de "intermediar la desintermediación", es decir, ya que no se capta buena parte del ahorro a través de productos bancarios, se ofrecen los servicios

de colocación en mercados financieros por medio de sociedades gestoras creadas por las entidades bancarias.

La innovación tecnológica es otra de las características de la nueva actividad financiera. Las aplicaciones informáticas e Internet ya han provocado grandes cambios en el sector. La figura del cajero en las sucursales tiende a desaparecer, sustituido por los cajeros automáticos. En general, la tendencia es la reducción de personal en las oficinas y la realización de cada vez un mayor número de operaciones de forma automática. La generalización de las tarjetas de crédito y débito y su empleo para pagos provoca un menor uso del efectivo en la vida diaria.

Es previsible que la aplicación de nuevas tecnologías apoye la tendencia a la desintermediación, puesto que facilitan el acceso cada vez más directo del cliente a los mercados financieros. En este momento es posible comprar desde un ordenador personal conectado a Internet, títulos de deuda pública y también comprar y vender valores en los principales mercados financieros de todo el mundo.

La aparición de la banca electrónica, consecuencia a su vez de la innovación tecnológica, tendrá un efecto inmediato. La reducción de costes (sin oficinas, menos personal...) hace rentables a estas entidades con un margen de intermediación muy escaso, lo que permite ofrecer mejores tipos de interés a los clientes, tanto en operaciones de activo como de pasivo. En estos momentos (octubre 2001) un “banco electrónico” (ING Direct) es el octavo en el ranking de captación de depósitos en España. También las mejores ofertas en créditos provienen de la banca electrónica. La tendencia a un mayor empleo de los canales de distribución especializados corrobora este apartado y el anterior.

La puesta en circulación del euro tiene consecuencias inmediatas sobre la actividad bancaria y financiera en general. La competencia es cada vez mayor en el sector, lo que hace previsible que continúe la estrategia de concentración de entidades por vía de fusiones y

absorciones. En los mercados financieros también es previsible la concentración.

La combinación de banca electrónica y moneda única facilitará aún más, si cabe, que los clientes de las entidades contraten servicios de bancos de otros estados miembros de la Unión Europea.

La internacionalización es otra de las tendencias actuales. Aparece como una estrategia natural ante la desaparición de las barreras a la actividad financiera. La libre circulación de capitales, la moneda única y la integración económica europea y mundial provocan que bancos y cajas de ahorros acompañen a sus clientes en su actividad internacional, apoyándose en ellos para entrar en otros mercados con la ventaja competitiva de tener relación previa con ellos. En el área funcional de Vigo, esta tendencia se manifiesta por el atractivo de mercado del Norte de Portugal, en la que las entidades de servicios financieros esperan el mayor crecimiento de la cuota de mercado.

La presión de la competencia empuja a muchas entidades a la especialización. El diseño de productos específicos y variables de calidad de servicio (como el trato personalizado, por ejemplo), son formas de fidelización de los clientes. A veces, los bancos especializados son filiales de grupos bancarios que segmentan así su clientela.

- **Logística y transporte**

La entrada de España en la Unión Europea supone una caída de las barreras comerciales de gran importancia para esta cadena. Además se observa que el espacio podría verse incrementado por la inclusión de los países del Este. Una de las tendencias más destacadas en el ámbito de la logística y el transporte es su consideración como un factor clave para el éxito empresarial.

El transporte intermodal se muestra como una posibilidad interesante para la mejora de los costes y del servicio en general. Tendencia a la creación de puertos secos, o terminales intermodales para

dar servicio a los operadores en el caso del tráfico de mercancías. En el caso de pasajeros, también existe una tendencia a la utilización de plataformas intermodales que faciliten el uso de varios medios de transporte para un viaje.

Los operadores logísticos tienden a cubrir varios modos de transportes y a integrar tareas propias de la logística como el almacenaje, control de stocks, entre otros.

La externalización de los servicios de logística sigue una tendencia ascendente en los últimos años como consecuencia de una creciente preocupación por la calidad del servicio y por la ampliación de los mercados.

Los operadores logísticos tienden a especializarse en determinado sector al que dan apoyo. Así tenemos, la logística del frío, mercancías peligrosas, automoción, gran consumo, entre otros. Además los clientes que subcontratan a éstos tienden a la concentración. Por este motivo, también muchos operadores han decido aumentar su competitividad a través de alianzas, fusiones, cooperación, etc.

Cada vez se tiene una visión más global de la logística, donde aparte del transporte, cubre áreas dirigidas a la gestión del tiempo, la limitación de los stocks, por ejemplo.

Uno de los segmentos con mayor crecimiento es el de transporte urgente, también denominado express o curier internacional. Este tipo de transporte está íntimamente ligado al transporte aéreo. Este segmento está muy relacionado también con el comercio electrónico.

Los sistemas de información se suponen el eje fundamental sobre el que se sostiene la logística integral actual.

- **Otros servicios de apoyo en general.**

En los últimos años se ha producido por parte de las empresas en general, una tendencia a considerar a los servicios de apoyo y, en especial, las tecnologías de la información como fuente de competitividad.

Así mismo, se sigue manteniendo la tendencia a externalizar estos servicios a empresas especializadas.

Los recursos humanos dedicados a esta cadena constituyen un factor clave con un nivel de formación importante a pesar de que parece que aún existe un gap entre la formación disponible y la realidad empresarial.

Por otro lado, los servicios orientados a dar apoyo jurídico y de gestión cada vez más amplían su campo de actuación hacia el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CAPÍTULO 2: EL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL: ANÁLISIS GLOBAL

2.2. CARACTERIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL.

DICIEMBRE 2001

ÍNDICE

2.2.- CARACTERIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL. 57

2.2.1.- Tipología de empresas *57*

2.2.2.- Localización empresarial e interrelaciones. *66*

2.2.2.1.- Análisis global de la localización empresarial en el área 67

2.2.2.2.- Localización de las cadenas empresariales en el área. 71

2.2.2.3.- Factores de localización y factores de atracción 80

2.2.2.4.- Interrelaciones del Sistema Productivo del área 85

2.2.3.- Cultura empresarial, sistemas de dirección y recursos humanos de las empresas. 92

2.2.3.1.- Cultura empresarial 93

2.2.3.2.- Sistemas de dirección 108

2.2.3.3.- Recursos humanos 128

2.2.4.- Principales líneas estratégicas y acuerdos de cooperación *143*

2.2.4.1.- Líneas estratégicas 143

2.2.4.2.- Acuerdos de cooperación. 145

2.2.- Caracterización de la actividad empresarial.

2.2.1.- Tipología de empresas.

Tal como se comentó al inicio del subepígrafe anterior, el Sistema Productivo de Vigo y su área funcional está constituido por **28.877 empresas** (estimación para 1999). Para profundizar en la temática de su **tipología**, se abordará, en **primer lugar**, desde la **óptica del tamaño** y también de su **contribución a la generación del VAB** dentro de cada tipo definido, para estudiar, **posteriormente,** su **distribución entre las diferentes cadenas** contempladas en este estudio. En **segundo lugar**, se expondrá una clasificación de las empresas del área, atendiendo a los siguientes parámetros**: VAB, gastos de personal, activo circulante, fondos propios y pasivo circulante.**

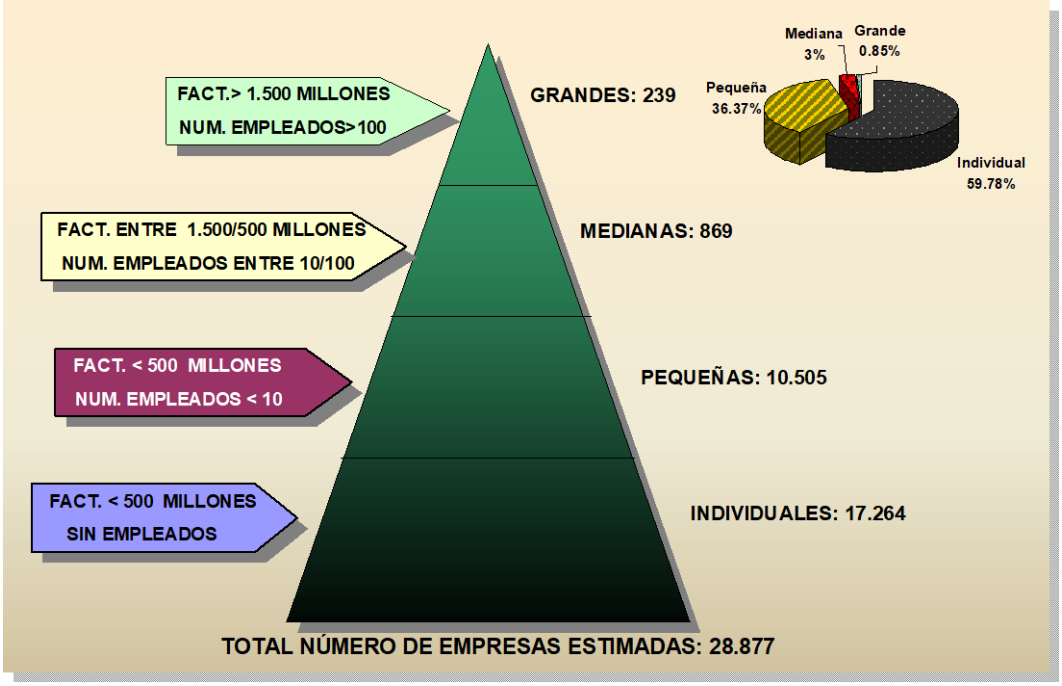
Para analizar la tipología de empresas por tamaño, se ha seguido el siguiente criterio:

- **Empresa grande:** facturación mayor que 1.500 millones de pesetas y número de empleados mayor que 100.
- **Empresa mediana:** facturación entre 1.500 y 500 millones de pesetas y número de empleados entre 10 y 100.
- **Empresa pequeña:** facturación menor de 500 millones de pesetas y número de empleados menor que 10.
- **Empresa individual:** facturación menor de 500 millones de pesetas sin empleados.

Siguiendo los anteriores criterios, la tipología de empresas según tamaños se corresponde, como podemos observar en la **figura 2.2.1.1**, a la siguiente distribución: empresas grandes 239 (0,85%), empresas medianas 869 (3%), empresas pequeñas 10.505 (36,37%) y empresas individuales 17.264 (59,78%). Se conforma así, una **realidad del sector productivo** del área constituida fundamentalmente **por empresas**

pequeñas e individuales, en la que la presencia **de empresas medianas es minoritaria y las grandes especialmente reducida**.

Figura 2.2.1.1
Número de empresas estimadas según tamaños. En 1999



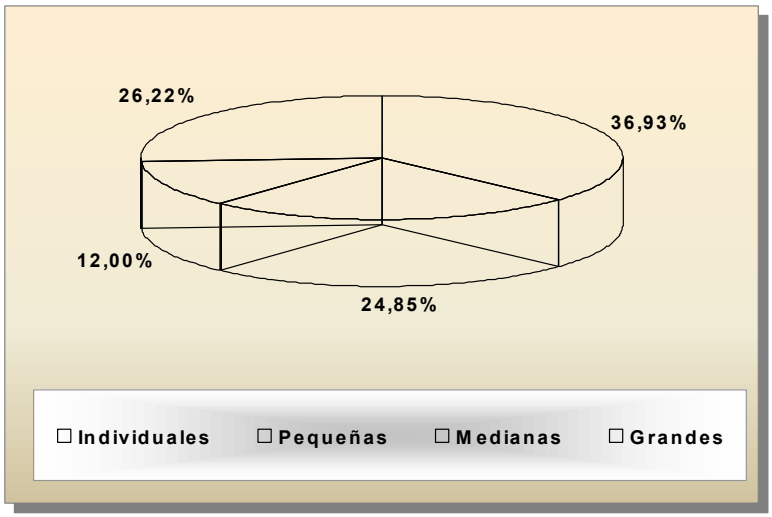
Fuente: elaboración propia

Con relación a la **contribución a la generación de VAB por tamaño de empresa**, se puede comprobar en la **figura 2.2.1.2**, que las empresas que en **mayor medida contribuye**n a dicha generación de valor, se corresponde con las que se han denominado ***empresas individuales*** con más de 465 mil millones de pesetas **(36,92%)**. A **continuación** se sitúan las ***empresas grandes*** con más de 330 mil millones de pesetas **(26,23%)** y a poca distancia las ***empresas pequeñas*** con más de 313 mil millones de pesetas **(24,85%)**. En **último lugar** en cuanto a la generación de valor en el área se sitúan las ***empresas medianas*** con un total de más de 151 mil millones de pesetas **(12%).**

De acuerdo con la anterior información, el **61,77% del VAB en el área está generado por empresas pequeñas e individuales**, que el porcentaje de contribución de las **Pymes** (pequeñas y medianas), en mucho casos microempresas con limitadas estructuras organizativas, es del **36,85%.** Es relevante también, **la considerable incidencia de las**

empresas grandes, que pese a su reducido número **son importantes generadoras de riqueza en el área (26,23%)**.

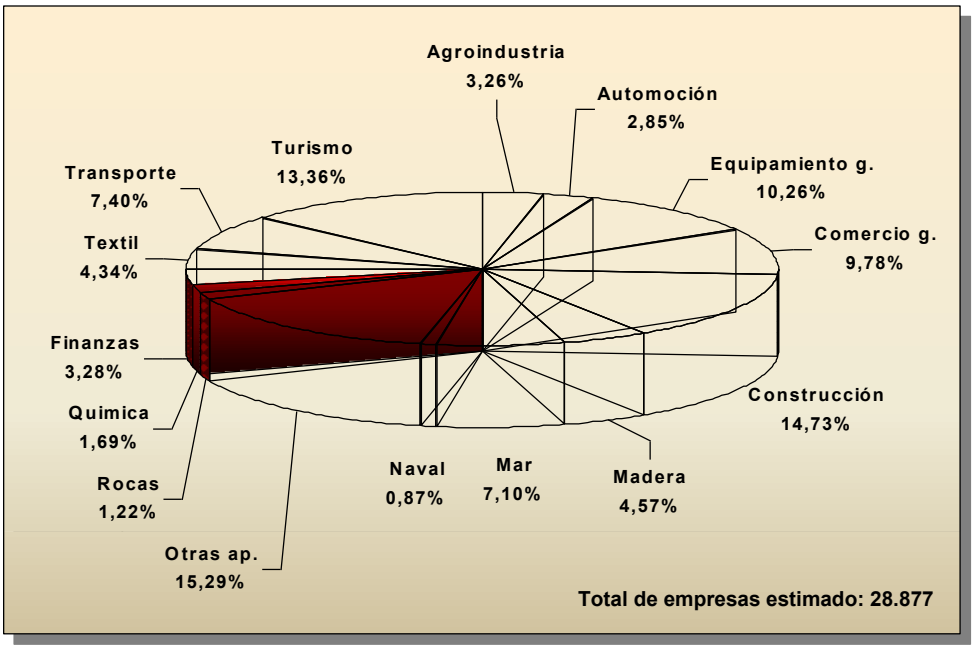
Figura 2.2.1.2
VAB estimado por tamaño de las empresas (1999)



Fuente: elaboración propia

Como información complementaria relativa a la tipología de las empresas en el área, puede tener cierto interés conocer el **porcentaje de empresas en cada cadena de actividades con relación al total**. En la **figura 2.2.1.3,** se puede comprobar que las **cadenas con mayor número de empresas** se corresponden con la cadena de ***otras actividades en general*** (15,29%), ***construcción y promoción*** (14,73%) y ***turismo y ocio*** (13,36%). En sentido contrario, las **cadenas con menor número de empresas** se corresponden a las actividades de ***automoción*** (2,85%), ***química y farmacia*** (1,69%), ***rocas ornamentales*** (1, 22%) y, por último, ***construcción naval*** (0,87%).

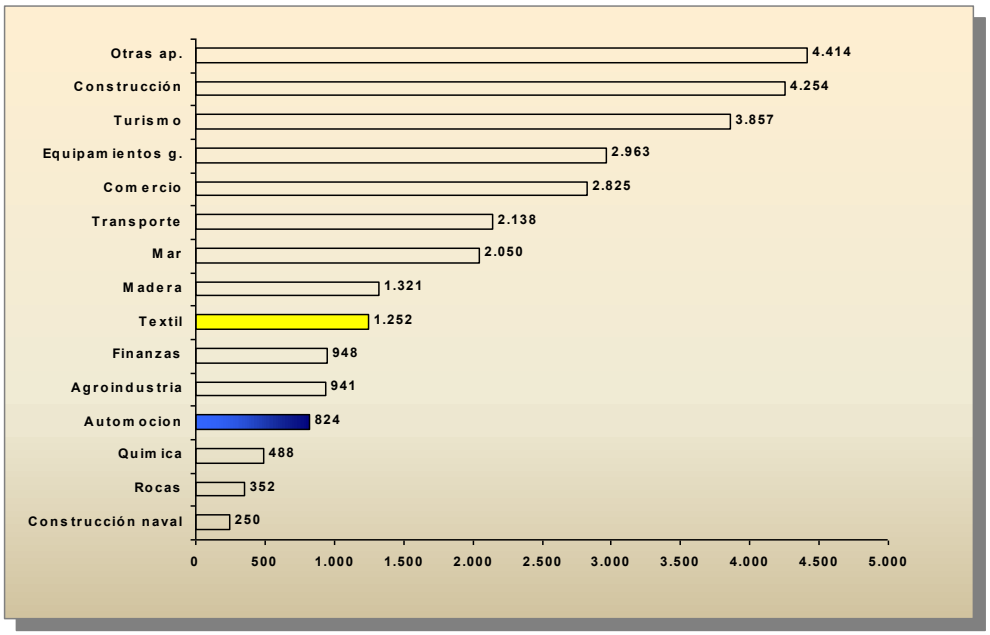
Figura 2.2.1.3
Porcentaje de empresas de cada cadena en relación con el total (1999)



Fuente: elaboración propia

A continuación se muestra la **figura 2.2.1.4** con la relación del número de empresas estimadas por cadena.

Figura 2.2.1.4
Número de empresas estimadas por cadena (1999). En unidades



Fuente: elaboración propia

En general se puede deducir que el **numero de empresas en cada cadena se corresponde a la mayor o menor incidencia que en la misma tiene la presencia o no de empresas individuales** (autónomos, por ejemplo) como se puede comprobar en la **tabla 2.2.1.1**, sin relación, en muchos casos inversa, (automoción, entre otras), a su peso relativo en el VAB del área, como se puede comprobar cotejando ésta información con la proporcionada en el subepígrafe 2.1.1 (VAB por cadenas).

Tabla 2.2.1.1
Número de empresas de cada tamaño por cadenas (1999)

	Individuales	Pequeñas	Medianas	Grandes
Automoción	191	521	71	41
Naval	91	116	36	7
Mar	978	844	159	69
Agroindustria	474	411	47	9
Madera	746	536	36	3
Rocas	108	184	48	12
Construcción	1.425	2.671	131	27
Textil	849	378	24	1
Quimica	160	274	40	14
Turismo	3.260	565	27	5
Equipamientos g.	1.453	1.414	76	20
Comercio g.	2.274	526	20	5
Finanzas	709	221	12	6
Transporte	1.441	595	91	11
Otras ap.	3.105	1.249	51	9

Fuente: elaboración propia

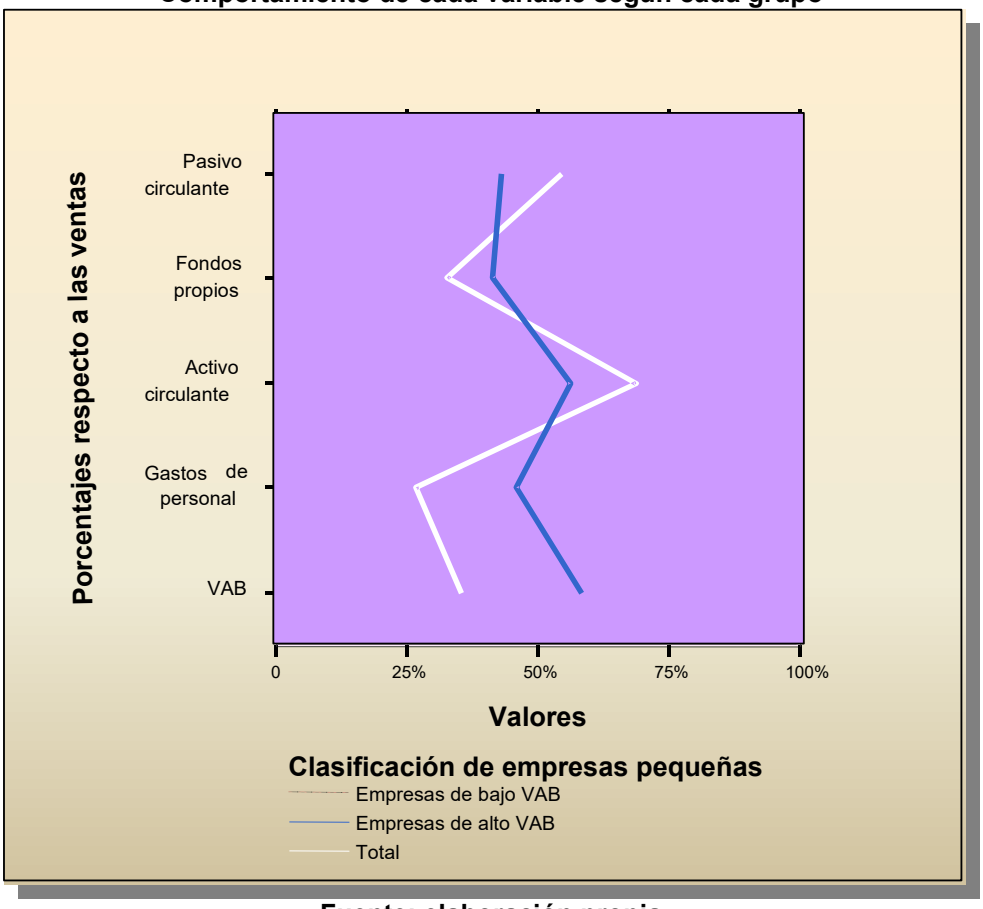
En relación con la tipología, se podría abordar también la perspectiva de las variables que podrían ser representativas del comportamiento global de las empresas del área. Las variables clave podrían ser las siguientes:

- Porcentaje del VAB sobre el total de empresas.
- Porcentaje de los gastos de personal sobre el total de ingresos.
- Porcentaje de activo circulante sobre el total de inversiones.
- Porcentaje de fondos propios sobre el total de pasivo.
- Porcentaje del pasivo circulante sobre el total de pasivo.

A través de una combinación de la técnica de componentes principales, se han definido cuatro grupos de empresas, empresas pequeñas de bajo VAB, empresas pequeñas de alto VAB, empresas medianas y empresas grandes (ver anexos).

Los grupos formados se denominan respectivamente ***empresas pequeñas de alto VAB*** y ***empresas pequeñas de bajo VAB*****.** La **figura 2.2.1.5** recoge el comportamiento promedio de las variables clave en cada uno de los grupos de empresas pequeñas.

Figura 2.2.1.5
Comportamiento de cada variable según cada grupo



Fuente: elaboración propia

A partir de esos dos grupos y de la información que nos suministra el tamaño de las empresas, junto con la cadena a la que pertenecen se define cada una de las clases. La **tabla 2.2.1.2** recoge los resultados de cada una de las variables clave para la clase de **empresas pequeñas de bajo VAB.**

En general se observa que los porcentajes **de VAB** están alrededor del 20%, excepto en el **naval**, las **rocas ornamentales** y **los servicios financieros** que llegan al 29%. Los **gastos de personal** varían entre el **15 y el 21%**, salvo en los **productos derivados del mar** que bajan **al 8%.** El **activo circulante** pasa del **60%** en todos los casos, llegando al 81% en la **construcción** como era de esperar. Los **fondos propios** están alrededor del **30%,** mientras que el **pasivo circulante** es del **60%** aproximadamente. **Parece que recoge fundamentalmente a las empresas cuya forma de obtener rentabilidad es mediante la rotación de sus activos**, y no mediante un margen.

Tabla 2.2.1.2
Empresas pequeñas de bajo VAB. (1) % sobre ventas y (2) % sobre activo total

	VAB (1)	Gastos de Personal (1)	Activo Circulante (2)	Fondos Propios (2)	Pasivo Circulante (2)
Automoción	19,7%	15,1%	17,3%	22,1%	66,7%
Naval	29,4%	21,1%	81,6%	21,7%	72,3%
Mar	11,7%	8,6%	79,9%	35,4%	55,7%
Agroindustria	18,0%	13,1%	72,3%	31,4%	59,9%
Madera	20,6%	16,0%	72,6%	23,9%	63,8%
Rocas	29,9%	20,5%	62,9%	21,6%	68,3%
Construcción	25,3%	17,3%	83,1%	26,9%	63,4%
Textil	20,9%	15,0%	72,9%	24,8%	60,7%
Química	22,0%	15,1%	72,1%	26,6%	61,1%
Turismo	22,7%	17,0%	63,9%	35,1%	52,3%
Equipamiento g.	21,5%	15,1%	78,5%	26,4%	62,8%
Comercio g.	17,3%	12,8%	78,3%	26,6%	60,2%
Finanzas	29,8%	20,7%	71,2%	32,2%	57,4%
Transporte	21,5%	13,7%	62,8%	28,8%	57,0%
Otras ap.	22,6%	17,2%	77,0%	27,0%	64,5%
Total	**21,4%**	**15,3%**	**76,5%**	**27,5%**	**61,7%**

Fuente: elaboración propia

La **tabla 2.2.1.3** recoge la misma información para las **empresas pequeñas de alto VAB**. En ella, el porcentaje de VAB respecto a ventas totales ronda el 50%, y en algunas cadenas supera el 60% como ocurre con la cadena del **naval**, la de los **servicios financieros**, la del **textil-confección** y la de **otras actividades**.

El porcentaje de gastos de personal está alrededor del 40%, pasando del 50% únicamente en el **naval** y en **otras actividades**. El porcentaje **de activo circulante** vuelve a resaltar en la cadena del **naval**, al igual que en **construcción**, que pasa del 69%, mientras que el

promedio es del 56%. Las otras dos variables son algo más heterogéneas en su comportamiento en las diferentes cadenas. Este grupo, da la impresión de que incluye las empresas pequeñas que tienen **un alto margen** y, por consiguiente, **posiblemente esa sea la forma de obtener rentabilidad por la que optan principalmente** estas empresas.

Tabla 2.2.1.3
Empresas pequeñas de alto VAB. (1) % sobre ventas y (2) % sobre activo total

	VAB (1)	Gastos de Personal (1)	Activo Circulante (2)	Fondos Propios (2)	Pasivo Circulante (2)
Automoción	46,0%	37,5%	58,5%	42,7%	45,9%
Naval	66,1%	58,6%	71,9%	35,7%	58,0%
Mar	59,4%	39,8%	46,1%	45,4%	25,5%
Agroindustria	46,9%	33,8%	35,5%	34,2%	35,5%
Madera	46,7%	38,2%	45,6%	28,9%	49,0%
Rocas	58,5%	41,1%	53,6%	55,1%	35,7%
Construcción	59,9%	51,1%	66,8%	35,5%	53,0%
Textil	60,7%	49,6%	42,5%	43,2%	50,1%
Química	56,7%	39,0%	65,6%	55,4%	40,4%
Turismo	50,9%	32,8%	37,3%	48,6%	31,3%
Equipamiento g.	53,4%	42,3%	54,6%	45,3%	39,0%
Comercio g.	50,8%	36,9%	64,1%	54,0%	31,8%
Finanzas	64,6%	42,4%	34,3%	56,5%	28,7%
Transporte	56,6%	40,3%	51,1%	45,3%	35,9%
Otras ap.	64,1%	51,3%	59,4%	40,3%	45,1%
Total	**58,6%**	**45,8%**	**56,5%**	**41,3%**	**43,2%**

Fuente: elaboración propia

En la **tabla 2.2.1.4** se recoge la información para las **empresas medianas**. En este caso, los comportamientos son bastante heterogéneos dentro de las diferentes cadenas. Hay un grupo de **cadenas cuyo porcentaje de VAB respecto a las ventas totales no llega al 20%,** como es el caso del **comercio, agroindustria, automoción**, entre otras.

Dicho porcentaje se **encuentra ligeramente por encima del 20% en otro grupo de cadenas como son las de productos derivados del mar, rocas ornamentales o textil-confección entre otras.**

Sin embargo hay dos cadenas, **la de servicios financieros y la de otras actividades, que presentan unos porcentajes de VAB superiores al 50%,** casi el doble de la media, si bien hay que tener en

cuenta que esta última engloba un conjunto muy heterogéneo de actividades.

Tabla 2.2.1.4
Empresas medianas. (1) % sobre ventas y (2) % sobre activo total

	VAB (1)	Gastos de Personal (1)	Activo Circulante (2)	Fondos Propios (2)	Pasivo Circulante (2)
Automoción	13,4%	9,2%	77,4%	27,6%	64,5%
Naval	36,3%	25,9%	77,5%	30,8%	63,8%
Mar	22,2%	14,7%	66,9%	33,8%	53,3%
Agroindustria	14,3%	9,5%	58,6%	28,2%	54,4%
Madera	24,7%	17,2%	71,1%	29,8%	58,2%
Rocas	20,8%	16,5%	52,9%	23,1%	53,4%
Construcción	26,8%	15,5%	75,8%	29,1%	60,0%
Textil	25,0%	17,4%	80,2%	39,1%	58,4%
Química	26,2%	20,1%	64,6%	31,1%	54,6%
Turismo	26,9%	18,0%	45,6%	41,1%	44,0%
Equipamiento g.	24,6%	16,9%	81,1%	31,0%	31,6%
Comercio g.	11,1%	8,4%	72,0%	30,1%	66,9%
Finanzas	58,2%	5,1%	15,6%	53,0%	14,2%
Transporte	18,0%	11,2%	66,5%	38,1%	49,9%
Otras ap.	45,6%	36,1%	64,4%	28,0%	58,4%
Total	**24,2%**	**16,1%**	**70,3%**	**31,8%**	**57,0%**

Fuente: elaboración propia

El porcentaje de **gastos de personal** disminuye respecto a las otras clases consideradas. El promedio es del **16%,** aunque existen cadenas, como el **comercio (8%), los servicios financieros (5%), agroindustria y automoción (9%)** que no llegan al 10%. Vuelve a destacarse de forma especial el caso de **otras actividades** que pasa del **30%.**

El activo circulante es, en promedio, el 70% del activo total, presentando mucha variación entre las diferentes cadenas, desde el 15% de los **servicios financieros** hasta el 81% de los **equipamientos e industria auxiliar.** Esa misma dispersión se produce en las otras dos variables, **siendo difícil buscar características comunes a todas las cadenas.**

Finalmente la **tabla 2.2.1.5** recoge **los resultados de las empresas grandes.** En este caso los márgenes brutos no son excesivamente grandes, pues debido al tamaño, **la rentabilidad se**

obtiene por la cantidad de recursos manejados. Por este motivo, el activo circulante es muy alto, síntoma de que existe mucha rotación.

Tabla 2.2.1.5
Empresas grandes. (1) % sobre ventas y (2) % sobre activo total

	VAB (1)	Gastos de Personal (1)	Activo Circulante (2)	Fondos Propios (2)	Pasivo Circulante (2)
Automoción	16,7%	10,1%	72,4%	30,2%	90,1%
Naval	28,7%	16,1%	71,3%	33,3%	62,2%
Mar	12,1%	7,1%	74,8%	31,9%	55,4%
Agroindustria	17,0%	10,9%	71,1%	44,9%	41,9%
Madera	15,3%	8,7%	73,4%	24,7%	60,8%
Rocas	23,2%	9,4%	55,0%	42,7%	45,9%
Construcción	18,5%	10,1%	73,3%	36,9%	57,5%
Química	24,7%	14,1%	75,7%	32,5%	57,0%
Turismo	33,1%	13,7%	65,7%	26,2%	51,5%
Equipamiento g.	22,5%	15,3%	73,7%	33,7%	59,1%
Comercio g.	13,4%	10,3%	46,9%	51,7%	42,0%
Transporte	33,2%	20,3%	52,3%	47,3%	35,5%
Otras ap.	23,6%	10,8%	72,2%	39,2%	51,3%
Total	**18,5%**	**10,6%**	**70,9%**	**34,6%**	**54,7%**

Fuente: elaboración propia

2.2.2.- Localización empresarial e interrelaciones.

La **localización del Sistema Productivo** de Vigo y su área funcional se configura como un aspecto relevante de la caracterización empresarial. A continuación, se realizará una **aproximación cuantitativa** a esta problemática desde **dos perspectivas**. En primer lugar, se dará una **visión global**, para proseguir en segundo lugar, con un análisis de carácter horizontal de **las cadenas empresariales y su distribución geográfica** en el área. En cada uno de los apartados, se abordará la respectiva temática a través del análisis en paralelo de la información sobre número de empresas y del VAB (a precios corrientes) generado. Toda la información hará referencia al **año 1999**, pudiendo consultar en el **anexo** los aspectos relativos a las **estimaciones** realizadas para la obtención de la información correspondiente.

Con relación al **criterio de conformación de las áreas geográficas de referencia** para la realización de los diferentes análisis anteriormente mencionados, se han considerado, a parte de **los 14 municipios que constituyen el área metropolitana de Vigo**, los

siguientes **criterios de agrupación**, con objeto de facilitar el estudio y posterior diagnóstico de la situación:

POR ZONA GEOGRÁFICA: agrupación de municipios adyacentes entre sí, según su localización geográfica en el área respecto a **Vigo**.

- **Zona 1:** Vigo
- **Zona 2:** Nigrán, Gondomar y Baiona
- **Zona 3:** O Porriño, Mos, Salceda de Caselas y Salvaterra do Miño.
- **Zona 4:** Redondela, Soutomaior, Pazos de Borbén y Fornelos de Montes.
- **Zona 5:** Cangas y Moaña

POR ÁREA: según el grado de proximidad con relación a **Vigo.**

- **Área Periférica 1:** Nigrán, Gondomar, O Porriño, Mos, Redondela, Moaña y Cangas.
- **Área Periférica 2:** Baiona**,** Salceda de Caselas, Salvaterra do Miño, Soutomaior, Pazos de Borbén y Fornelos de Montes

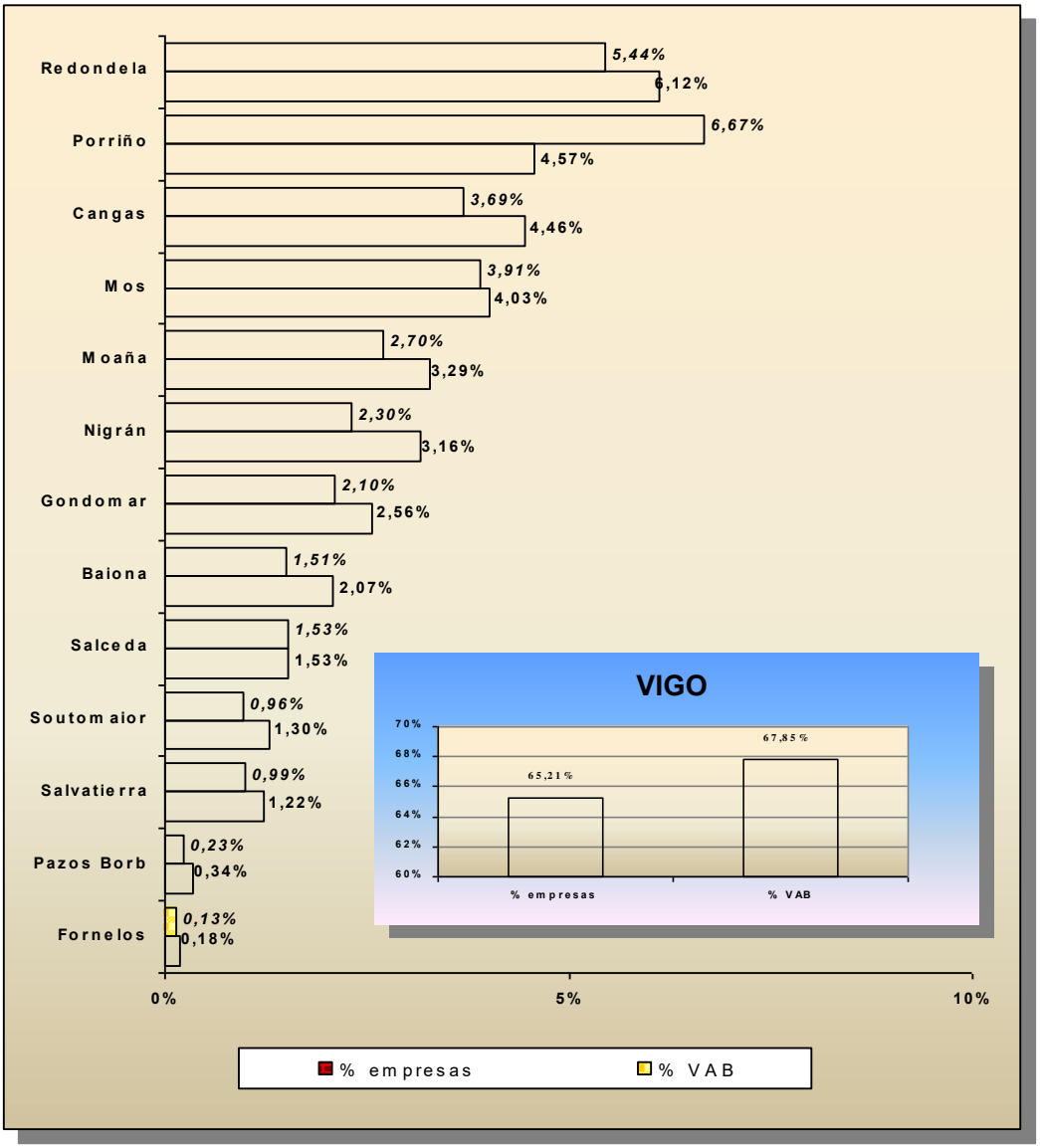
2.2.2.1.- *Análisis global de la localización empresarial en el área.*

En la **figura 2.2.2.1.** se refleja para 1999, la **distribución por municipios,** en valores porcentuales, del total de **empresas** (28.877) y del total del **VAB** (1.260.262.968 pesetas) estimados en el área (los datos en valores absolutos se reflejan en las tablas del subepígrafe 2.2.2).

En dicha figura se puede observar que **Vigo** concentra **casi 2/3** del número de **empresas** (62,92%) y **supera los 2/3 del VAB** del conjunto del área (67,85%). En cuanto al **número de empresas** le siguen en

importancia Redondela (6,12%), O Porriño (4,57%), Cangas (4,46%) y Mos (4,03%), si bien, observando sus respectivas **contribuciones a la generación de VAB**, dicho orden se altera, situándose en segundo lugar, después de Vigo; O Porriño (6,67%), seguido de Redondela (5,44%), Mos (3,91%) y Cangas (3,69%).

Figura 2.2.2.1
Distribución relativa del número de empresas y VAB estimados por municipio. En 1999

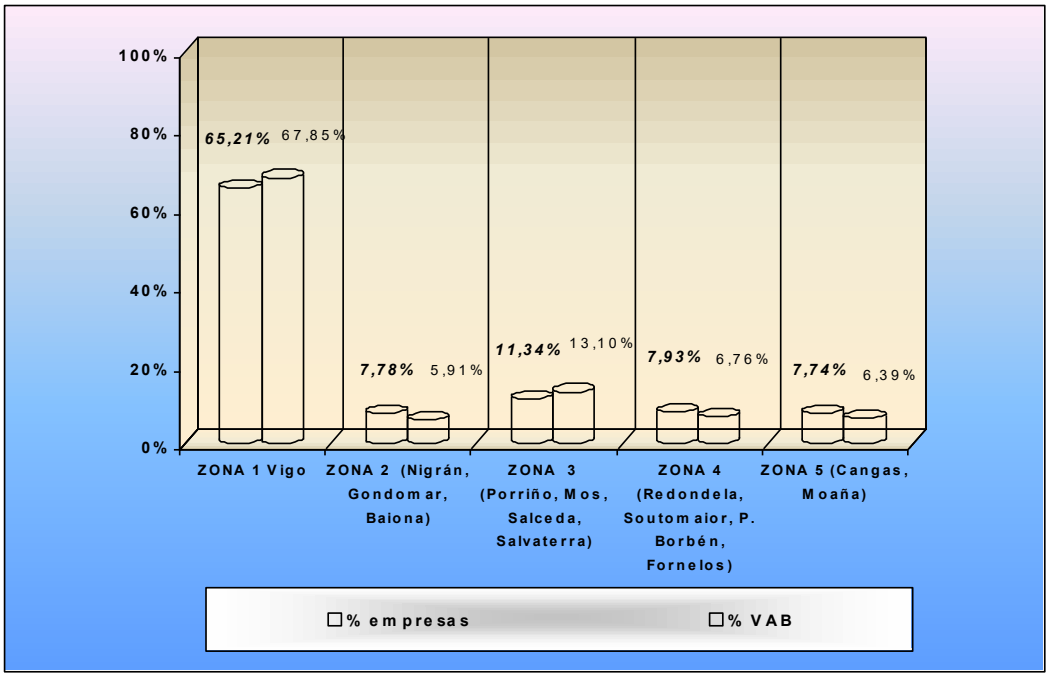


Fuente: elaboración propia

Observando la información agrupada por **zonas geográficas**, según se ha definido al inicio del epígrafe, podemos contemplar en la **figura 2.2.2.2**, al margen del peso de Vigo (Zona 1) ya comentado

anteriormente, la importancia de la **Zona 3** (O Porriño, entre otros) con un **11,34%** de las **empresas** y un **13,10%** de generación de **VAB**.

Figura 2.2.2.2
Distribución relativa del número de empresas y VAB estimados por áreas geográficas. En 1999.



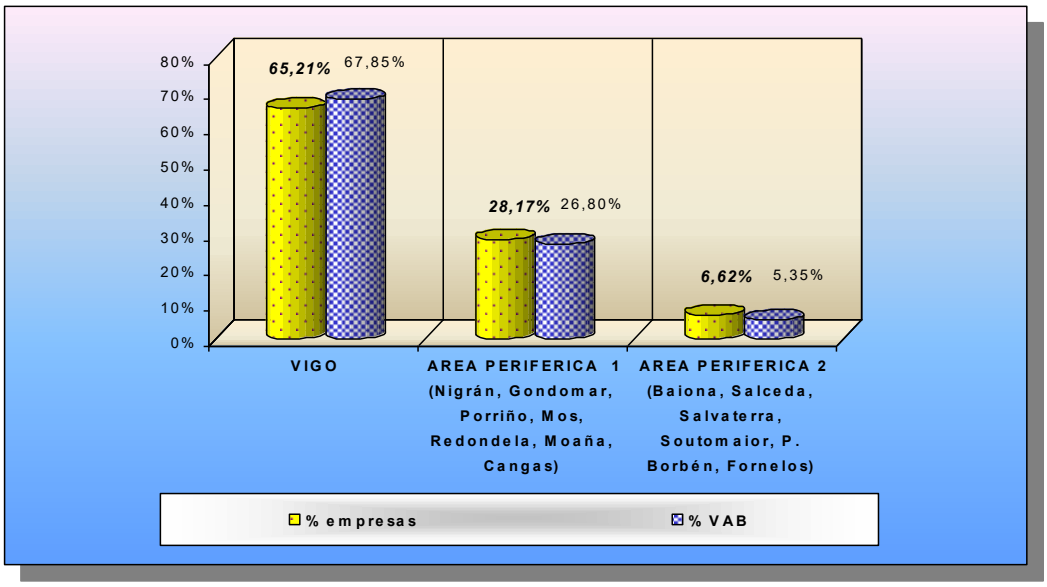
Fuente: elaboración propia

El resto de las zonas presentan porcentajes similares en cuanto al **número de empresas** (próximas al 8%), situándose por orden de mayor a menor peso la **Zona 4** (Redondela, entre otros) con un 7,93%, la **Zona 2** (Nigrán, entre otros) con un 7,78% y la **Zona 5** (Cangas y Moaña) con un 7,74%. En cuanto a la **generación de VAB**, estas **tres últimas zonas** presentan una capacidad de generación de VAB con valores porcentuales menores al número de empresas implantadas, situándose por orden de importancia en primer lugar la **Zona 4** (6,76%), seguida de la **Zona 5** (6,39%) y, por último, la **Zona 2** con un 5,91%.

Desde la perspectiva de **áreas periféricas**, tal como se han definido (ver inicio del epígrafe), se puede observar en la **figura 2.2.2.3**, que al margen de la importante concentración del porcentaje de empresas y del VAB en el municipio de Vigo, el **Área Periférica 1** representa **un peso relativamente importante** el **28,17% de las empresas** y el **26,80%**

del VAB del conjunto del área objeto de estudio. Suponiendo, por lo tanto, el **Área Periférica 2** un **bajo peso**, tanto con relación al total de **empresas (6,62%)**, como con relación al **VAB (5,35%)**.

Figura 2.2.2.3
Distribución relativa del número de empresas y VAB estimados por áreas periféricas. En 1999



Fuente: elaboración propia

De la información analizada, podemos **extraer globalmente** las siguientes **conclusiones** con relación **al Sistema Productivo de Vigo y su área funcional**:

- Fuerte concentración del Sistema Productivo en el municipio de Vigo, que representa casi 2/3 del número de empresas y más de 2/3 del VAB del área, que constituye el núcleo de localización empresarial del conjunto del área.

- En torno a este núcleo, el resto del Sistema Productivo se localiza en círculos concéntricos, especialmente en los municipios adyacentes (Área Periférica 1) en el que se localiza el 28,17% de las empresas y el 28,80% del VAB (incluye Cangas y Moaña). Teniendo el resto de los municipios (Área Periférica 2) un peso casi **testimonial** (6,62% de las empresas y 5,35% del VAB) en el conjunto del área.

- Los municipios de **O Porriño, Mos, Salvaterra do Miño y Salceda de Caselas (ZONA 3)**, constituyen en conjunto la **zona con más peso**, tanto en número de empresas como en VAB (11,34% y 13,10%, respectivamente), después de Vigo.

- Siendo porcentualmente relativamente bajo su peso en el conjunto del área, destacan los municipios de **O Porriño, Redondela, Mos y Cangas** (con valores porcentuales equilibrados entre ellos), tanto en número de empresas (valores entre 4 y 6,12%) como en la generación de VAB (valores entre 3,69 y 6,67%). Siendo **O Porriño** el único municipio, de los cuatro mencionados, en el que el porcentaje del VAB (6,67%) es superior al porcentaje de empresas (4,57%).

2.2.2.2.- *Localización de las cadenas empresariales en el área.*

En el presente subepígrafe se abordará **por cadenas su localización en el conjunto del área de referencia**, tanto desde le perspectiva de **número de empresas como de la generación de VAB**.

A continuación, las **tablas 2.2.2.1** y **2.2.2.2** reflejan las distribuciones absolutas y relativas respectivamente del número de empresas por cadenas empresariales y municipio.

Tabla 2.2.2.1
Distribución del número de empresas estimado por cadena y municipio

	Nº EMPRESAS ESTIMADAS						
	Vigo	Nigrán	Salvatierra	Gondomar	Baiona	O Porriño	Salceda
Automoción	523	27	11	25	9	41	18
Naval	172	4	2	9	2	7	1
Mar	1.347	33	23	29	32	74	44
Agroindustria	546	39	26	34	30	41	16
Madera	810	40	24	43	33	65	20
Rocas	92	11	13	12	1	101	52
Construcción	2.413	268	83	172	117	163	97
Textil	874	19	5	15	36	47	9
Química	344	11	5	11	7	31	4
Turismo	2.427	130	36	55	118	161	43
Equipamiento g.	1.802	74	28	161	28	186	42
Comercio g.	1.854	68	46	68	52	131	35
Finanzas	722	21	4	13	23	31	7
Transporte	1.468	49	25	37	32	87	21
Otras ap.	3.436	117	20	56	76	153	29
TOTALES	18.830	911	351	739	597	1.318	441

	Nº EMPRESAS ESTIMADAS						
	Cangas	Fornelos	Mos	Moaña	Pazos Borben	Redondela	Soutomaior
Automoción	27	1	53	23	4	52	10
Naval	5	0	8	28	0	12	2
Mar	137	2	79	76	0	155	20
Agroindustria	57	3	30	37	9	57	17
Madera	77	4	49	50	4	86	18
Rocas	9	0	38	7	0	12	4
Construcción	226	8	162	201	18	260	65
Textil	58	1	16	39	2	108	22
Química	16	1	25	9	1	20	3
Turismo	254	12	128	153	22	242	78
Equipamiento g.	74	11	249	53	18	217	21
Comercio g.	130	4	101	116	5	172	41
Finanzas	50	2	11	19	2	32	13
Transporte	52	2	115	37	11	181	21
Otras ap.	116	2	103	100	3	161	42
TOTALES	1.287	51	1.165	949	97	1.767	374

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.2.2.2
Distribución del % de empresas estimado por cadena y municipio

	Nº EMPRESAS ESTIMADAS						
	Vigo	Nigrán	Salvatierra	Gondomar	Baiona	O Porriño	Salceda
Automoción	63,45%	3,32%	1,34%	3,01%	1,11%	4,98%	2,22%
Naval	68,82%	1,52%	0,76%	3,42%	0,76%	2,66%	0,38%
Mar	65,70%	1,63%	1,11%	1,41%	1,56%	3,63%	2,15%
Agroindustria	57,99%	4,10%	2,74%	3,57%	3,20%	4,34%	1,74%
Madera	61,29%	3,02%	1,81%	3,23%	2,49%	4,91%	1,55%
Rocas	26,26%	3,03%	3,70%	3,37%	0,34%	28,62%	14,81%
Construcción	56,73%	6,31%	1,94%	4,05%	2,76%	3,84%	2,29%
Textil	69,84%	1,51%	0,42%	1,21%	2,91%	3,76%	0,73%
Química	70,56%	2,34%	1,05%	2,34%	1,40%	6,31%	0,82%
Turismo	62,92%	3,36%	0,93%	1,43%	3,05%	4,17%	1,12%
Equipamiento g.	60,83%	2,49%	0,95%	5,44%	0,95%	6,27%	1,42%
Comercio g.	65,64%	2,42%	1,64%	2,42%	1,86%	4,65%	1,24%
Finanzas	76,11%	2,22%	0,44%	1,33%	2,44%	3,22%	0,78%
Transporte	68,65%	2,28%	1,17%	1,74%	1,49%	4,09%	1,00%
Otras ap.	77,85%	2,66%	0,45%	1,26%	1,71%	3,46%	0,66%

	Nº EMPRESAS ESTIMADAS						
	Vigo	Nigrán	Salvatierra	Gondomar	Baiona	O Porriño	Salceda
Automoción	3,32%	0,08%	6,41%	2,85%	0,47%	6,25%	1,19%
Naval	1,90%	0,00%	3,04%	11,03%	0,00%	4,94%	0,76%
Mar	6,67%	0,07%	3,85%	3,70%	0,00%	7,56%	0,96%
Agroindustria	6,04%	0,37%	3,14%	3,94%	0,97%	6,07%	1,80%
Madera	5,85%	0,27%	3,70%	3,76%	0,27%	6,52%	1,34%
Rocas	2,69%	0,00%	10,77%	2,02%	0,00%	3,37%	1,01%
Construcción	5,31%	0,18%	3,81%	4,73%	0,42%	6,12%	1,52%
Textil	4,66%	0,06%	1,27%	3,09%	0,12%	8,66%	1,76%
Química	3,27%	0,23%	5,02%	1,87%	0,12%	4,09%	0,58%
Turismo	6,57%	0,31%	3,31%	3,98%	0,57%	6,26%	2,02%
Equipamiento g.	2,49%	0,36%	8,40%	1,78%	0,59%	7,34%	0,71%
Comercio g.	4,60%	0,13%	3,58%	4,11%	0,19%	6,08%	1,45%
Finanzas	5,22%	0,22%	1,11%	2,00%	0,22%	3,33%	1,33%
Transporte	2,42%	0,11%	5,37%	1,74%	0,50%	8,47%	0,96%
Otras ap.	2,62%	0,03%	2,34%	2,27%	0,07%	3,64%	0,94%

Fuente: elaboración propia

Las **tablas 2.2.2.3** y **2.2.2.4** reflejan las distribuciones absolutas y relativas del VAB estimado por cadena y municipio.

Tabla 2.2.2.3
Distribución del VAB en miles de ptas. estimado por cadena y municipio

	VAB ESTIMADO						
	Vigo	Nigrán	Salvatierra	Gondomar	Baiona	O Porriño	Salceda
Automoción	136.256.561	1.410.671	566.537	1.798.367	399.958	6.157.289	933.121
Naval	28.076.071	525.952	262.976	1.538.882	262.976	963.823	131.488
Mar	97.936.542	1.998.487	1.242.500	1.155.992	1.739.499	4.939.238	2.402.166
Agroindustria	15.449.722	1.204.760	874.514	1.176.199	1.100.463	5.569.861	554.570
Madera	21.512.146	300.921	921.491	1.445.881	570.794	1.046.943	784.974
Rocas	7.130.900	1.393.653	1.644.072	1.416.043	149.461	16.345.001	6.576.290
Construcción	88.312.781	7.682.960	2.116.962	5.328.416	3.787.932	8.728.864	2.488.861
Textil	30.060.885	693.750	177.306	475.638	1.215.811	1.630.399	303.953
Química	22.253.734	561.560	276.996	525.219	369.328	10.452.609	215.441
Turismo	71.855.354	3.500.715	975.146	1.500.224	3.276.533	4.352.689	1.175.176
Equipamiento g.	62.371.829	2.233.642	766.562	5.523.424	829.023	10.154.306	1.149.843
Comercio g.	35.141.002	1.332.214	872.603	1.102.198	952.519	1.993.532	658.029
Finanzas	78.499.804	1.156.558	260.119	584.553	1.297.630	2.525.472	346.898
Transporte	64.248.048	2.015.906	1.006.218	1.560.891	1.305.316	4.040.734	853.761
Otras ap.	95.936.134	2.960.577	497.572	1.288.665	1.828.272	5.214.060	727.221
TOTALES	855.041.510	28.972.326	12.461.575	26.420.592	19.085.517	84.114.820	19.301.790

	VAB ESTIMADO						
	Cangas	Fornelos	Mos	Moaña	Pazos Borben	Redondela	Soutomaior
Automoción	1.212.700	33.326	3.053.605	1.205.174	199.954	2.661.707	499.886
Naval	687.025	0	1.083.702	3.987.427	0	1.645.551	262.976
Mar	12.192.117	82.833	4.949.198	5.441.503	0	14.716.773	1.076.833
Agroindustria	1.100.783	117.313	1.081.439	884.816	309.279	1.504.493	575.899
Madera	1.640.161	136.517	1.984.002	1.257.694	136.517	2.648.980	682.586
Rocas	1.298.657	0	4.583.318	902.696	0	1.242.396	448.383
Construcción	6.455.773	200.253	5.630.678	5.493.698	457.722	7.255.886	1.659.241
Textil	2.033.612	25.329	1.056.080	1.274.228	50.659	4.210.181	734.553
Química	807.778	61.555	2.392.362	438.450	30.777	1.445.486	153.887
Turismo	7.054.056	325.049	3.425.088	4.175.624	600.090	6.576.090	2.125.318
Equipamiento g.	2.007.842	287.461	8.846.382	1.414.524	479.101	6.608.734	574.921
Comercio g.	2.496.484	71.525	1.415.239	2.180.071	100.135	3.309.437	772.468
Finanzas	2.670.711	105.991	512.541	1.248.475	81.922	2.535.579	635.944
Transporte	2.062.378	91.474	6.251.517	1.619.326	426.880	8.309.980	823.270
Otras ap.	2.795.752	38.275	2.957.040	2.449.781	76.550	3.895.986	1.033.420
TOTALES	46.515.828	1.576.900	49.222.191	33.973.489	2.949.586	68.567.259	12.059.584

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.2.2.4
Distribución del % VAB estimado por cadena y municipio

	VAB ESTIMADO						
	Vigo	Nigrán	Salvatierra	Gondomar	Baiona	O Porriño	Salceda
Automoción	87,13%	0,90%	0,36%	1,15%	0,26%	3,94%	0,60%
Naval	71,21%	1,33%	0,67%	3,90%	0,67%	2,44%	0,33%
Mar	65,35%	1,33%	0,83%	0,77%	1,16%	3,30%	1,60%
Agroindustria	49,04%	3,82%	2,78%	3,73%	3,49%	17,68%	1,76%
Madera	61,34%	0,86%	2,63%	4,12%	1,63%	2,99%	2,24%
Rocas	16,53%	3,23%	3,81%	3,28%	0,35%	37,90%	15,25%
Construcción	60,65%	5,28%	1,45%	3,66%	2,60%	6,00%	1,71%
Textil	68,41%	1,58%	0,40%	1,08%	2,77%	3,71%	0,69%
Química	55,65%	1,40%	0,69%	1,31%	0,92%	26,14%	0,54%
Turismo	64,78%	3,16%	0,88%	1,35%	2,95%	3,92%	1,06%
Equipamiento g.	60,41%	2,16%	0,74%	5,35%	0,80%	9,83%	1,11%
Comercio g.	67,07%	2,54%	1,67%	2,10%	1,82%	3,80%	1,26%
Finanzas	84,90%	1,25%	0,28%	0,63%	1,40%	2,73%	0,38%
Transporte	67,90%	2,13%	1,06%	1,65%	1,38%	4,27%	0,90%
Otras ap.	78,83%	2,43%	0,41%	1,06%	1,50%	4,28%	0,60%

	VAB ESTIMADO						
	Vigo	Nigrán	Salvatierra	Gondomar	Baiona	O Porriño	Salceda
Automoción	0,78%	0,02%	1,95%	0,77%	0,13%	1,70%	0,32%
Naval	1,74%	0,00%	2,75%	10,11%	0,00%	4,17%	0,67%
Mar	8,13%	0,06%	3,30%	3,63%	0,00%	9,82%	0,72%
Agroindustria	3,49%	0,37%	3,43%	2,81%	0,98%	4,78%	1,83%
Madera	4,68%	0,39%	5,66%	3,59%	0,39%	7,55%	1,95%
Rocas	3,01%	0,00%	10,63%	2,09%	0,00%	2,88%	1,04%
Construcción	4,43%	0,14%	3,87%	3,77%	0,31%	4,98%	1,14%
Textil	4,63%	0,06%	2,40%	2,90%	0,12%	9,58%	1,67%
Química	2,02%	0,15%	5,98%	1,10%	0,08%	3,62%	0,38%
Turismo	6,36%	0,29%	3,09%	3,76%	0,54%	5,93%	1,92%
Equipamiento g.	1,94%	0,28%	8,57%	1,37%	0,46%	6,40%	0,56%
Comercio g.	4,76%	0,14%	2,70%	4,16%	0,19%	6,32%	1,47%
Finanzas	2,89%	0,11%	0,55%	1,35%	0,09%	2,74%	0,69%
Transporte	2,18%	0,10%	6,61%	1,71%	0,45%	8,78%	0,87%
Otras ap.	2,30%	0,03%	2,43%	2,01%	0,06%	3,20%	0,85%

Fuente: elaboración propia

Con objeto de no ser excesivamente prolijo, nos centraremos en **analizar** la información fundamentalmente por **zona geográfica** y en

menor medida por **área periférica**. A la información desglosada por **municipios**, solamente haremos referencia **en casos puntuales**, para matizar o completar el análisis anteriormente especificado. La información desglosada por municipios se puede consultar en las tablas correspondientes.

En la **tabla 2.2.2.5**, se recoge la información referente a la distribución del número de empresas y del VAB por cadenas empresariales y en cada una de las zonas geográficas definidas.

Tabla 2.2.2.5
Distribución en % del nº de empresas y VAB estimados por cadenas empresariales y áreas geográficas

	ZONA 1 VIGO		ZONA 2 (Nigrán, Gondomar, Baiona)		ZONA 3 (Porriño, Mos, Salceda, Salvaterra)		ZONA 4 (Redondela, Soutomaior, P. Borbén, Fornelos)		ZONA 5 (Cangas, Moaña)	
	% empresas	% VAB	% empresas	% VAB	% empresas	% VAB	% empresas	% VAB	% empresas	% VAB
Automoción	63,45%	87,13%	7,44%	2,31%	14,95%	6,85%	7,99%	2,17%	6,17%	1,55%
Naval	68,82%	71,21%	5,70%	5,90%	6,84%	6,19%	5,70%	4,84%	12,93%	11,86%
Mar	65,70%	65,35%	4,59%	3,27%	10,74%	9,03%	8,59%	10,59%	10,37%	11,77%
Agroindustria	57,99%	49,04%	10,88%	11,05%	11,95%	25,65%	9,21%	7,96%	9,98%	6,30%
Madera	61,29%	61,34%	8,74%	6,61%	11,96%	13,51%	8,40%	10,28%	9,61%	8,26%
Rocas	26,26%	16,53%	6,73%	6,86%	57,91%	67,58%	4,38%	3,92%	4,71%	5,10%
Construcción	56,73%	60,65%	13,11%	11,54%	11,88%	13,03%	8,25%	6,57%	10,04%	8,21%
Textil	69,84%	68,41%	5,63%	5,43%	6,18%	7,21%	10,60%	11,43%	7,75%	7,53%
Química	70,56%	55,65%	6,07%	3,64%	13,20%	33,36%	5,02%	4,23%	5,14%	3,12%
Turismo	62,92%	64,78%	7,84%	7,46%	9,53%	8,95%	9,17%	8,68%	10,55%	10,12%
Equipamiento g.	60,83%	60,41%	8,88%	8,32%	17,04%	20,26%	8,99%	7,70%	4,26%	3,31%
Comercio g.	65,64%	67,07%	6,70%	6,46%	11,11%	9,43%	7,85%	8,12%	8,71%	8,93%
Finanzas	76,11%	84,90%	6,00%	3,29%	5,56%	3,94%	5,11%	3,63%	7,22%	4,24%
Transporte	68,65%	67,90%	5,52%	5,16%	11,64%	12,84%	10,04%	10,20%	4,16%	3,89%
Otras ap.	77,85%	78,83%	5,63%	4,99%	6,93%	7,72%	4,69%	4,14%	4,90%	4,31%

Fuente: elaboración propia

Una **primera observación** de la información objeto de análisis, muestra que las **cadenas empresariales**, individualmente consideradas, están **mayoritariamente localizadas** (en todos los casos por encima del 57%) y **generan porcentualmente su mayor VAB** (en todos los casos por encima del 49%) en la **Zona 1 (Vigo)**, con la **excepción de *rocas ornamentales*** en la que la **Zona 3** (O Porriño, entre otros) concentra el 57,91% de sus empresas y el 67,58% del VAB frente al 26,26% y el 16,53% de Vigo, respectivamente, derivado del **peso del municipio de O Porriño** en la industria extractora y fundamentalmente la transformadora de esta actividad (28,32% de las empresas y el 37,90% del VAB).

Si bien, **todas las cadenas empresariales tienen presencia en todo el territorio**, es necesario hacer algunos comentarios de carácter

general, que nos permitan precisar algo más los aspectos de localización de las mismas, tanto desde la perspectiva de las propias cadenas como del territorio de localización.

Abordando esta problemática, desde la **óptica de las cadenas**, se pueden hacer las siguientes observaciones, incluyendo en cada una de ellas la información de su contribución a la generación del VAB total, con objeto de contextualizar el análisis efectuado:

- ***Automoción (12,41% del VAB total):*** Fuerte peso de Vigo (Zona 1) especialmente en cuanto a la generación de valor, el 63,45% de las empresas generan el 87,13% del VAB de la cadena, por la presencia de la fábrica del grupo PSA y de la industria auxiliar de componentes. Destaca como segunda zona de localización la Zona 3 (O Porriño, entre otros) que concentra el 17,04% de las empresas, si bien solamente generan 6,85% del VAB.

- ***Construcción naval (3,13% del VAB total):*** Al margen de Vigo (68,82% de las empresas y 71,21% del VAB), la Zona 5 (Cangas y Moaña) es la segunda zona de asentamiento con el 12,93% de las empresas y el 11,86% del VAB, concentrada prácticamente en su totalidad en el municipio de Moaña (11,03% y 10,11%, respectivamente).

- ***Pesca y productos transformados del mar (11,89% del VAB total):*** Vigo concentra algo más del 65% de las empresas y del VAB de la cadena. Al margen del escaso peso de la Zona 2 (Nigrán, entre otros), el resto de las zonas representan en torno al 10% de las empresas de la cadena. Destacan el municipio de Cangas, por su actividad extractiva, y Redondela especialmente, por la industria transformadora, ubicada en la zona limítrofe con Vigo (por ejemplo, Pescanova).

- ***Productos transformados de la agricultura y la ganadería (2,50% del VAB total):*** Es la cadena empresarial con menor presencia en Vigo (con excepción de rocas ornamentales), tanto en porcentaje de empresas (57,99%), como en VAB generado (49,09%). El resto de las zonas presenta un reparto equilibrado (en torno al 10%) en cuanto al número de empresas, si bien, es de destacar que con relación al porcentaje de VAB de la cadena, la Zona 3 representan el 25,65%, por la presencia en O Porriño de una importante actividad transformadora de productos cárnicos (Frigolouro del Grupo Coren, entre otras) que implica que con el 4,34% de las empresas se generen el 17,68% del VAB. Individualmente por municipios destacan Redondela y Cangas

en porcentajes de empresas (en torno al 6% cada uno) y O Porriño (especialmente) y Redondela en cuanto a la generación de valor

- ***Productos transformados de la madera (2,78% del VAB total):*** Es una de las cadenas con menor peso dentro de Vigo (61,29%de las empresas y 61,34% del VAB), destacando relativamente la Zona 3 (O Porriño, entre otros) con el 11,96% de las empresas y el 13,03% del VAB de la cadena. El resto de las zonas representa valores ligeramente inferiores pero con cierto equilibrio entre todas ellas. Destacan los Municipios de Redondela, Cangas y O Porriño, en cuanto al número de empresas, si bien, los municipios con mayor capacidad de generación de valor se corresponden con Redondela, Mos, Cangas y Gondomar.

- ***Rocas ornamentales (3,42% del VAB total):*** Tal como se comentó anteriormente, es la única excepción en la cual existe una zona (Zona 3) de localización mayoritaria con relación a Vigo. Singular es el peso del municipio de O Porriño, en el cual existe una fuerte concentración de industria extractora y fundamentalmente transformadora, en comparación a los municipios adyacentes.

- ***Construcción y promoción (11,55% del VAB total):*** Con excepción de la actividad de rocas ornamentales, es la cadena con menor porcentaje de empresas en la zona de Vigo (56,73%), si bien genera un 60,65% del VAB de la misma. La presencia de esta cadena en el resto de las zonas geográficas del territorio, presenta una distribución relativamente homogénea, si bien destacan la Zona 2 (Nigrán, entre otros) por el número de empresas (13,11%) y la Zona 3 (O Porriño, entre otros) por su contribución al VAB de la cadena (13,03%). Destacan los municipios de Redondela y Nigrán, en cuanto al porcentaje de empresas y Porriño y Nigrán, en cuanto a la generación de valor dentro de la cadena.

- ***Textil-confección (3,49% del VAB total):*** El núcleo fundamental de localización es Vigo con un 69,04% de las empresas y el 68,41% del VAB de la misma. Destaca, como segunda zona de localización, la Zona 4 con 10,60% de las empresas y el 11,43% del VAB, prácticamente ubicada en su totalidad en el municipio de Redondela, en el que se asienta empresas de confección y distribución textil.

- ***Química y farmacia (3,17% del VAB total):*** Esta cadena presenta ciertas peculiaridades, ya que a pesar de que Vigo representa el 70,56% de las empresas de la misma, especialmente motivada por la concentración en esta zona de gran parte de las actividades de comercialización, solamente representa el 55,65% del VAB de la cadena. Sobresale la

Zona 3 que con el 13,20% de las empresas genera el 33,36% del VAB***,*** derivada de la concentración de la industria de transformación en O Porriño y Mos.

- ***Turismo-ocio y derivados (8,80% del VAB total):*** Vigo, con el 62,92% de las empresas y el 67,80% del VAB de la misma, representa la primera zona de localización, presentando cierto equilibrio en la contribución del resto de las zonas, sobresaliendo sobre las demás de forma muy relativa la Zona 5 (Cangas y Moaña) con un 10,55% de las empresas y el 10,12% del VAB. En el ámbito municipal destacan Cangas y Redondela, con valores en torno al 6% tanto en número de empresas y VAB. La amplitud de actividades de esta cadena que va más allá de la hostelería y restauración, quizás no favorece el peso de la Zona 2 en el conjunto de la cadena y relativiza el peso de municipios turísticos en el concepto tradicional y más restringido del mismo (Nigrán, Gondomar y Baiona).

- ***Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general (8,19% del VAB total):*** La localización de esta cadena, centrada fundamentalmente en Vigo (60,83% de empresas y 60,41% del VAB), tiene una presencia relativamente importante en la Zona 3 con el 17,04% de las empresas y el 20,26% del VAB de la misma, por el peso de O Porriño y Mos. Otros municipios con cierta presencia son Redondela y Gondomar.

- ***Comercio y distribución no específicos (4,16% del VAB total):*** Prácticamente 2/3 de las empresas y ligeramente superior a los 2/3 del VAB de ésta cadena se localiza en Vigo, La Zona 3 (O Porriño, entre otros) es la segunda zona de localización con un 11,11% de las empresas y el 9,43% del VAB. Por municipios destacan Redondela, Moaña, Cangas y Porriño.

- ***Servicios Financieros (7,34% del VAB total):*** Las actividades de esta cadena están especialmente concentradas en Vigo, representando esta zona el 76,11% de las empresas y el 84,90 del VAB de la misma. Es resto de las zonas tienen lógicamente una contribución casi testimonial, especialmente en cuanto a la generación de VAB. En el ámbito municipal se podría señalar Cangas, Redondela y O Porriño, como más importantes, en dicho contexto.

- ***Logística y transporte (7,51% del VAB total):*** En paralelo con Vigo como principal centro de localización de estas actividades (68,65% de las empresas y 67,90% del VAB), existen dos zonas con cierta presencia de la cadena. En concreto, la Zona 3 (O Porriño, entre otros) con el 11,64% de las empresas y el 12,84% del VAB, y la Zona 4 (Redondela,

entre otros), con el 10,04% y el 11,43%, respectivamente. Como municipios destacan Redondela, Mos y O Porriño.

- ***Otras actividades de apoyo en general (9,66% del VAB total):*** Esta actividad está concentrada particularmente en Vigo (77,85% de las empresas y 78,83% del VAB), con una limitada presencia en las otras zonas, entre las que destaca relativamente la Zona 3 (O Porriño, entre otros) con tan solo el 6,93% de las empresas y el 7,72% del VAB. En el ámbito municipal destacan Redondela y O Porriño.

Analizando la información por **Áreas Periféricas**, que aparece en la **tabla 2.2.2.6** se observa que el **Área Periférica 1 es la segunda área de localización**, en todas las cadenas, **excepto** en el caso de **rocas ornamentales** que es la **primera**, siendo la segunda (solamente en VAB) el Área Periférica 2.

Tabla 2.2.2.6
Distribución en porcentaje del número de empresas y VAB estimados por cadenas empresariales y áreas periféricas

	VIGO		AREA PERIFERICA 1 (Nigrán, Gondomar, Porriño, Mos, Redondela, Moaña, Cangas)		AREA PERIFERICA 2 (Baiona, Salceda, Salvaterra, Soutomaior, P. Borbén, Fornelos)	
	% empresas	% VAB	% empresas	% VAB	% empresas	% VAB
Automoción	63,45%	87,13%	30,14%	11,19%	6,41%	1,68%
Naval	68,82%	71,21%	28,52%	26,46%	2,66%	2,33%
Mar	65,70%	65,35%	28,44%	30,29%	5,85%	4,37%
Agroindustria	57,99%	49,04%	31,20%	39,75%	10,81%	11,21%
Madera	61,29%	61,34%	30,98%	29,44%	7,73%	9,22%
Rocas	26,26%	16,53%	53,87%	63,02%	19,87%	20,45%
Construcción	56,73%	60,65%	34,16%	31,99%	9,12%	7,36%
Textil	69,84%	68,41%	24,17%	25,88%	6,00%	5,71%
Química	70,56%	55,65%	25,23%	41,57%	4,21%	2,77%
Turismo	62,92%	64,78%	29,08%	27,57%	8,00%	7,64%
Equipamiento g.	60,83%	60,41%	34,20%	35,63%	4,97%	3,96%
Comercio g.	65,64%	67,07%	27,86%	26,39%	6,51%	6,54%
Finanzas	76,11%	84,90%	18,44%	12,15%	5,44%	2,95%
Transporte	68,65%	67,90%	26,12%	27,33%	5,23%	4,76%
Otras ap.	77,85%	78,83%	18,26%	17,72%	3,88%	3,45%

Fuente: elaboración propia

El **Área Periférica 1**, es **significativo como segundo área de localización** en la cadena de ***química y farmacia, de productos transformados de la agricultura y ganadería y de bienes de equipo, instaladores e industria auxiliar en general***.

En el **Área Periférica 2**, se pueden **destacar** entre las actividades más relevantes las de ***productos transformados de la agricultura y ganadería, y productos transformados de la madera***, sí bien, con un peso relativo bajo.

De toda la información comentada anteriormente se pueden extraer de forma muy sintética las siguientes conclusiones:

- Las **cadenas empresariales**, individualmente consideradas, están **mayoritariamente localizadas** (en todos los casos por encima del 57%) y **generan porcentualmente su mayor VAB** (en todos los casos por encima del 49%) en la **Zona 1 (Vigo)**, con la **excepción de *rocas ornamentales***, que presenta **una mayor localización en el Área Periférica 1** (incluye O Porriño y Mos) con el 53,87% de las empresas y el 63,02% del VAB y en el **Área Periférica 2** (incluye Salvaterra y Salceda) en cuanto al VAB (19,87% y 20,45%, respectivamente) frente al 26,26% y el 16,53% de Vigo, respectivamente. En la **Zona 3** (O Porriño, entre otros), ésta actividad, concentra el 57,91% de sus empresas y el 67,58% del VAB

- Las diferentes cadenas, tienen su segunda localización en el **Área Periférica 1**, con especial significación en la cadena de ***química y farmacia*** *y* ***productos transformados de la agricultura y ganadería***, con la excepción de ***rocas ornamentales***, como se comentó anteriormente, en la que ésta área es la primera y la segunda el **Área Periférica 2** (en cuanto al VAB), que también tiene una relativa significación en ***productos transformados de la agricultura y la ganadería*** *y en los relacionados con la* ***madera***, por señalar alguno.

- Si bien, todas las cadenas tienen presencia en todo el territorio, con cierto equilibrio, se puede considerar a la **Zona 3** (O Porriño, entre otros), con la salvedad comentada anteriormente que es la primera, como zona de segunda localización en casi todas ellas, especialmente relevante en el caso de la cadena de ***química y farmacia*** que tiene el

23,23% de las empresas y genera el 41,57% del VAB (Vigo, el 70,56% y el 55,65%, respectivamente).

- Como excepciones a lo anterior, si bien no muy significativa, se pueden señalar las siguientes: ***construcción*** en la **Zona 2** (Nigrán, entre otros) solamente en cuanto al número de empresas, ***textil-confección*** en la **Zona 4** (Redondela, entre otros), **construcción naval**, ***servicios financieros***, ***turismo-ocio y derivados***, y **p*esca y productos transformados del mar*** (solamente en VAB) en la **Zona 5** (Cangas y Moaña).

2.2.2.3.- *Factores de localización y factores de atracción.*

Algunos de los aspectos que se incluyen bajo el **epígrafe *2.5,*** tienen relación con la **localización empresarial en el área,** de manera especial, aquellos incluidos en el apartado ***2.5.2 El Área Metropolitana como Entorno Específico*.** Por ello, se consideró conveniente hacer mención en este apartado a aquellos aspectos considerados como **factores de atracción del área** (infraestructuras, costes de los factores, normativa, etc.) y aquellos otros relativos a los **factores de localización desde las empresas** (características de los productos/servicios, necesidades y características de los recursos humanos, etc.).

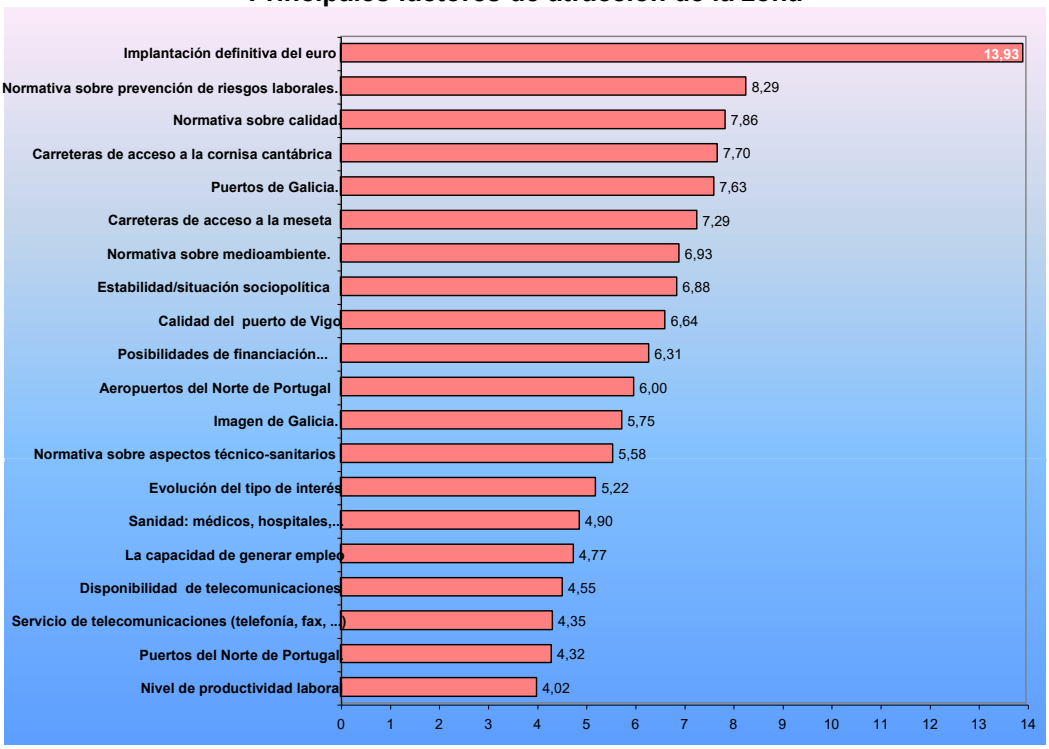
Con objeto de ofrecer una síntesis de los que fueron considerados como los aspectos mejor y peor valorados, se realizó una agrupación del conjunto de los 174 ítems, diferenciando 145 factores de atracción de la zona y 29 factores de localización de las empresas. Dado su elevado número, se consideró conveniente reflejar en los gráficos sólo los más destacados, tanto por ser considerados por encima de la media, como por debajo de la misma.

En la **figura 2.2.2.4.** se observan los 20 factores de atracción de la zona mejor valorados por los empresarios consultados (**los valores cuya tipificación se situó por encima de 4**). Se aprecia la importancia de la

implantación del euro como factor relevante para la localización en la Europa Comunitaria afectada.

En cuanto a la **normativa,** consideraron que la existencia de una **normativa relativa a prevención de riesgos laborales, calidad y/o medioambiente** es otro importante factor para la localización, que implica una homogeneización de la regulación referente a estos aspectos, de tal manera que facilite la incorporación de sistemas de gestión avanzados.

Figura 2.2.2.4
Principales factores de atracción de la zona



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Destacan también la valoración por encima de la media de las **carreteras de acceso hasta la cornisa cantábrica y a la meseta,** así como la relevancia de los **puertos gallegos,** con especial referencia al **puerto de Vigo** como uno de los motores de la actividad en el área, elemento logístico de relevancia que incluso atrae flujos desde el Norte de Portugal.

Este tema de conexión con el Norte de Portugal, resulta también importante si consideramos la valoración por encima de la media de los **aeropuertos del Norte de Portugal.**

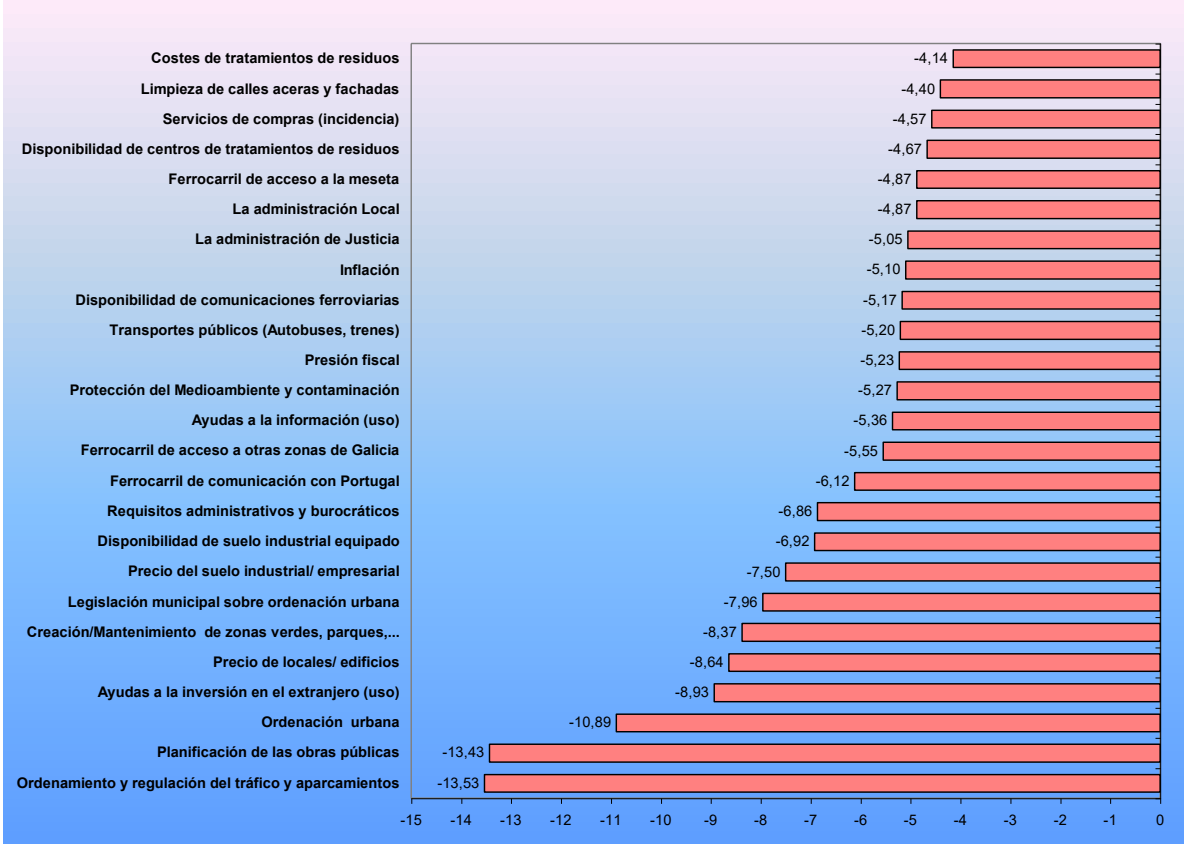
En cuanto a los **recursos humanos del área** destaca el **elevado potencial de su productividad.** Es destacable, también la **disponibilidad de recursos financieros asociados a la zona,** motivado por la capacidad de generación de riqueza del área, así como la disposición desde las entidades financieras gallegas para apoyar proyectos e iniciativas de localización empresarial a un coste competitivo. Una última agrupación de factores de atracción relevantes son los referentes a la **infraestructura de telecomunicaciones y el servicio asociado,** teniendo en cuenta la globalización de los mercados y las posibilidades asociadas a las nuevas tecnologías.

En la **figura 2.2.2.5** se incluyen los 25 factores principales (tipificación inferior a -4) que suponen un condicionante negativo en la atracción empresarial del área que fueron valorados significativamente por debajo de la media. Se pueden agrupar en dos grandes temáticas: **universo público e infraestructuras de ferrocarril.**

En el primero, se incluyen **el ordenamiento y regulación del tráfico, planificación de obras públicas, ordenación urbana y disponibilidad de suelo industrial equipado,** entre otros. Dichos factores empobrecen la imagen de la zona y su calidad de vida. La insuficiente y poco rigurosa ordenación urbana repercute en la existencia de movimientos especulativos que encarece los costes asociados a nuevos proyectos (con precios del suelo por encima de 25.000 ptas/m^2). A la hora de intentar atraer empresas o la ampliación de las actuales en la zona, este aspecto supone un **obstáculo relevante para el óptimo crecimiento** del área. En algún caso, este tema puede estar agravando **movimientos de deslocalización empresarial** en la zona hacia otras áreas como el Norte de Portugal, desaprovechando los ciclos de crecimiento de la economía.

En la segunda agrupación, se aprecia una valoración negativa de la **infraestructura de ferrocarril de la zona,** que dificulta el movimiento de mercancías y de personas, limitando la gestión logística por parte de las empresas. Se aprecia la existencia de un enlace con el área portuaria, si bien a unos precios no competitivos. Además, en los casos de determinadas mercancías, no existen terminales adecuados para su carga y descarga. Todo ello, supone un serio condicionante negativo que frena la atracción de la zona para la implantación de nuevas empresas.

Figura 2.2.2.5
Principales condicionantes negativos para la atracción de la zona

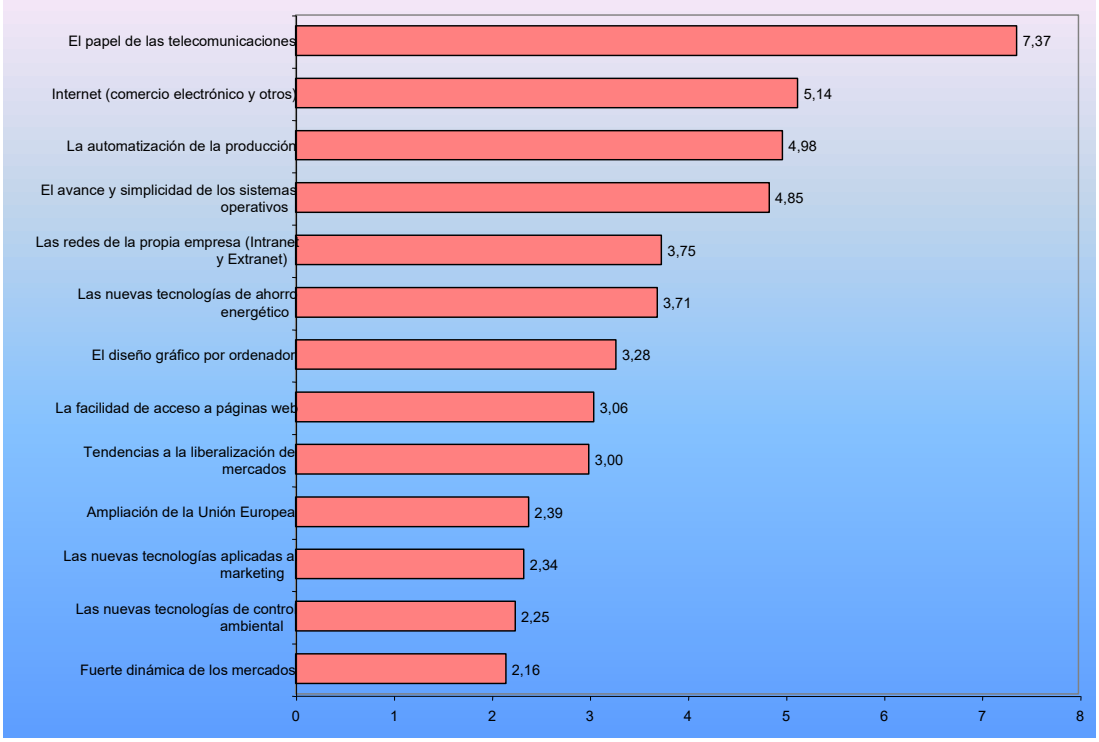


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La **figura 2.2.2.6** recoge los 13 principales **factores de localización de las empresas (tipificación superior a 1).** Se observa una importante consideración de aspectos referentes a la **accesibilidad a mercados de compra y venta a través de las nuevas tecnologías.** Esto implica una importancia considerable en el **papel de las telecomunicaciones, comercio electrónico y desarrollo de redes.** Otro

conjunto de factores se relaciona con las características de los mercados en los que operan las empresas, como son la **fuerte dinámica** de los mismos, la **globalización** y la **tendencia a la liberalización de mercados,** especialmente por la **ampliación de la Unión Europea.** Esto implica mayores facilidades para la localización de las empresas en función de sus necesidades y una visión de mayor amplitud de mercado.

Figura 2.2.2.6
Principales factores de localización

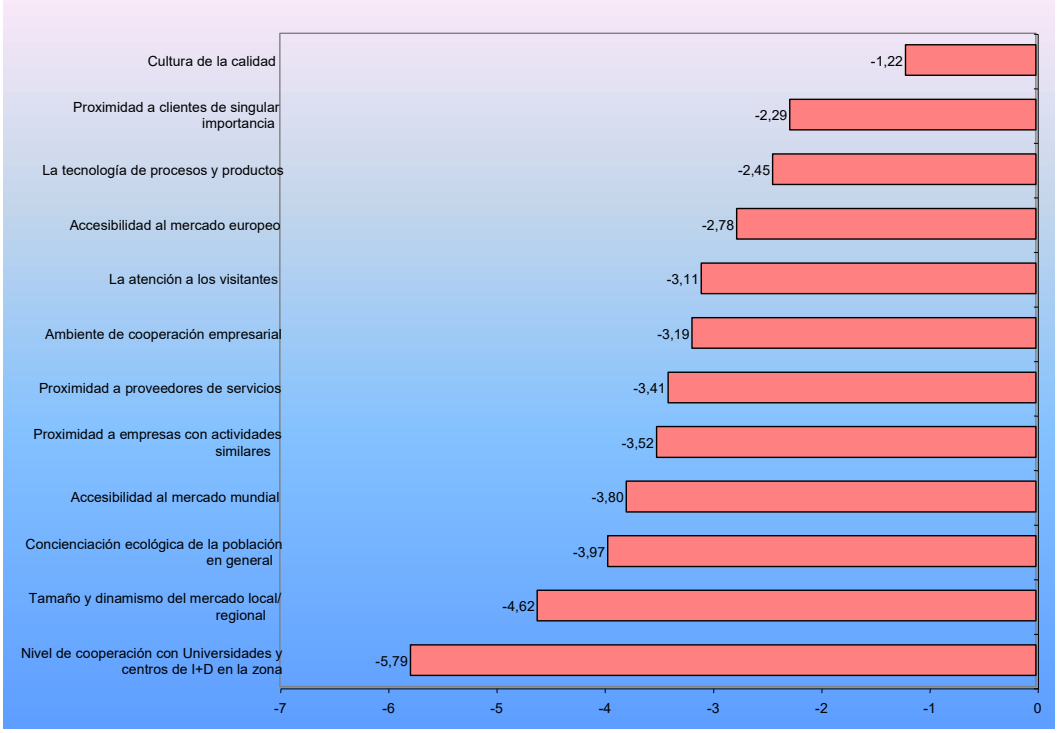


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En lo que respecta a los 12 **factores de localización peor valorados** (tipificación inferior a -1), la **figura 2.2.2.7** muestra la consideración de una **falta de cultura de cooperación en las empresas,** que dificulta el aprovechamiento de sinergias, teniendo en cuenta la estructura de pequeña y mediana empresa existente en la zona. Asimismo, **falla la conexión entre empresas y Universidades y Centros de Investigación,** puesto que la limitación de recursos financieros de la mayoría de las empresas supone una desventaja con respecto a otras zonas de España para atraer nuevas inversiones o para la ampliación de las existentes.

Además, la percepción del **tamaño y dinamismo del mercado local/regional** como uno de los factores peor valorados, unido a las **dificultades en la accesibilidad a los mercados europeos y mundiales,** supone un freno para la actividad empresarial en la zona, resaltando la importancia de las comunicaciones con otras áreas.

Figura 2.2.2. 7
Factores de localización peor valorados



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

2.2.2.4.- *Interrelaciones del Sistema Productivo del área.*

En este subepígrafe se abordará la problemática de las interrelaciones desde una perspectiva general, analizando de forma sintética y de forma global **las interrelaciones entre las diferentes cadenas de actividades**, y en segundo lugar, las **principales ciudades clientes y competidoras** de Vigo y su área funcional.

- **Interrelaciones entre cadenas de actividades empresariales.**

En la **tabla 2.2.2.7,** se representan el porcentaje del conjunto de la facturación del área que se corresponden con las ventas de cada cadena (representadas en las columnas) destinadas o "compradas" por las

diferentes cadenas a las que se les ha añadido el consumidor final (representadas en las filas).

Tabla 2.2.2.7
Aproximación a una estimación de interrelaciones entre cadenas empresariales

%	Automoción	Naval	Mar	Agroindustria	Madera	Rocas	Construcción	Textil
Automoción	15,07	0,01		0,03	0,06		0,56	
Naval	0,04	1,59			0,57		1,24	
Mar	0,02	0,03	11,00	0,58	0,07		0,12	
Agroindustria	0,04		1,34	0,84	0,05			
Madera	0,04				0,82			
Rocas	0,19				0,01	1,67	0,62	
Construcción	0,39				0,20	1,16	3,55	
Textil					0,01		0,14	1,75
Química			0,38		0,02			
Turismo				0,34	0,02		0,30	
Equipamiento g.	0,07	0,01			0,03		0,01	
Comercio g.	1,36		7,77	0,66	0,50		0,50	1,09
Finanzas								
Transporte	0,04	0,26	0,36				0,77	
Otras ap.	0,01	0,01	0,07	0,25	0,17		0,34	
Consumidor directo	2,78		0,05	0,68	0,29	0,03	1,14	
TOTAL	20,04	1,90	20,96	3,37	2,81	2,87	9,28	2,85

%	Química	Turismo	Equipamiento g.	Comercio g.	Finanzas	Transporte	Otras ap.	TOTAL
Automoción	0,10	0,07	1,36		0,04	1,30	0,22	18,80
Naval	0,20	0,07	1,59		0,01	0,68	0,11	6,10
Mar	0,11	0,09	0,60		0,23	1,04	0,06	13,95
Agroindustria	0,29	0,02	0,03			0,19	0,17	2,97
Madera	0,02		0,01		0,08		0,14	1,11
Rocas		0,04	0,93		0,01		0,22	3,70
Construcción	0,41	0,01	1,20		0,01	0,16	0,11	7,19
Textil	0,07	0,09	0,02			0,16	0,17	2,42
Química	0,53	0,05	0,15				0,06	1,20
Turismo		1,26			0,20		0,36	2,47
Equipamiento g.	0,07	0,18	1,09		0,06	0,13	0,17	1,80
Comercio g.	0,82	1,29	0,09	1,30	0,10		0,83	16,30
Finanzas							0,24	0,24
Transporte	0,13		0,04		0,11	1,53	0,50	3,74
Otras ap.		0,49	0,05		0,19		1,03	2,61
Consumidor directo	0,28	3,08	0,09	5,19		0,65	1,16	15,41
TOTAL	3,01	6,75	7,25	6,49	1,04	5,85	5,55	100,00

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

A la hora de la interpretación de la tabla, es necesario recordar que algunas de las interrelaciones existentes se explican por la propia metodología seguida para la conformación de las cadenas. Por ejemplo, la inclusión en una cadena determinada (automoción, naval, entre otras) de empresas de bienes de equipamiento, instaladores e industria auxiliar especializada en dicha cadena, no implica, y de hecho ocurre, que efectúen trabajos para otras cadenas. Explicando así en parte, las interrelaciones de naval, por ejemplo, con automoción y pesca y productos transformados del mar. Así mismo, la inclusión del comercio especializado en la correspondiente cadena (pescaderías en pesca y transformados del mar, entre otras) o de empresas que prestan servicios directos a clientes finalistas (talleres de reparación en automoción), explica las interrelaciones existentes entre algunas cadenas y el consumidor final.

Con las premisas anteriores, entre otras, derivadas de la metodología de cadenas empleada (ver anexos), podemos abordar sintéticamente el análisis de la tabla anteriormente mencionada.

Así desde una perspectiva de **importancia del porcentaje que representan en el total de la facturación del área** y al margen del área geográfica con la que se realiza el intercambio, podemos destacar los siguientes aspectos:

- **Interrelaciones entre cadenas**: destacan el porcentaje (16,07% del total de la facturación del área) correspondiente a las ventas de las empresas de automoción del área a otras empresas de automoción en general (localizadas en cualquier área geográfica). Así mismo, es relevante las interrelaciones entre la cadena de la pesca y productos transformados del mar con empresas de la misma cadena en general (11%) y la cadena de comercio y distribución en general (comercio no especializado, grandes superficies, por ejemplo).
- **Interrelaciones entre cadenas y consumidor final:** destacan las correspondientes a las ventas efectuadas por empresas de la cadena de automoción directamente al consumidor final (talleres de reparación, concesionarios, entre otros) que representan el 2,78% del conjunto de la facturación del área. Siendo más relevantes aun, las correspondientes a turismo y ocio (restauración, por ejemplo) y la de comercio y distribución en general, que representan el 3,08% y el 5,19%, respectivamente, del total de la facturación del área.

Analizando la tabla mencionada, ya no desde una perspectiva de importancia del volumen de intercambio (en el conjunto de la facturación del área), sino de la existencia de interrelaciones de unas cadenas con otras, que puede ser un indicador de sinergias, podemos señalar los siguientes aspectos:

- **Cadenas con una alta interrelación con otras cadenas:** en general aquellas con un carácter más horizontal de sus productos o servicios como son la cadena de otras actividades de apoyo en general (servicios informáticos, asesorías de empresa, por ejemplo), bienes de equipo, instaladores e industria auxiliar en general, turismo y ocio (agencia de viajes, hostelería, entre otros), servicios financieros (entidades financieras y empresas de seguros, por ejemplo) y construcción y promoción. También, son de destacar la cadena de productos transformados de la madera

(por su vinculación a construcción, entre otros aspectos) y la cadena de química y farmacia.

- **Cadenas con interrelación intermedia con otras cadenas:** se incluyen en este grupo, las cadenas de logística y transporte, automoción y, en menor medida, pesca y transformados de productos del mar, productos transformados de la agricultura y la ganadería y la cadena de construcción naval.
- **Cadenas con baja interrelación con otras cadenas**: rocas ornamentales, textil-confección y comercio en general (el comercio especializado se incluye en las propias cadenas).

➢ **Aspectos de interrelación desde la perspectiva de clientes y competidores.**

Una información relevante desde la perspectiva de **los mercados-clientes** del sistema productivo del área, nos la proporciona la **matriz cuota de mercado-atractivo de mercado** que se representa en **la figura 2.2.2.8.** Tomando como base de análisis la mencionada matriz, podemos **agrupar de forma relativa** los distintos mercados en **cuatro bloques fundamentales**:

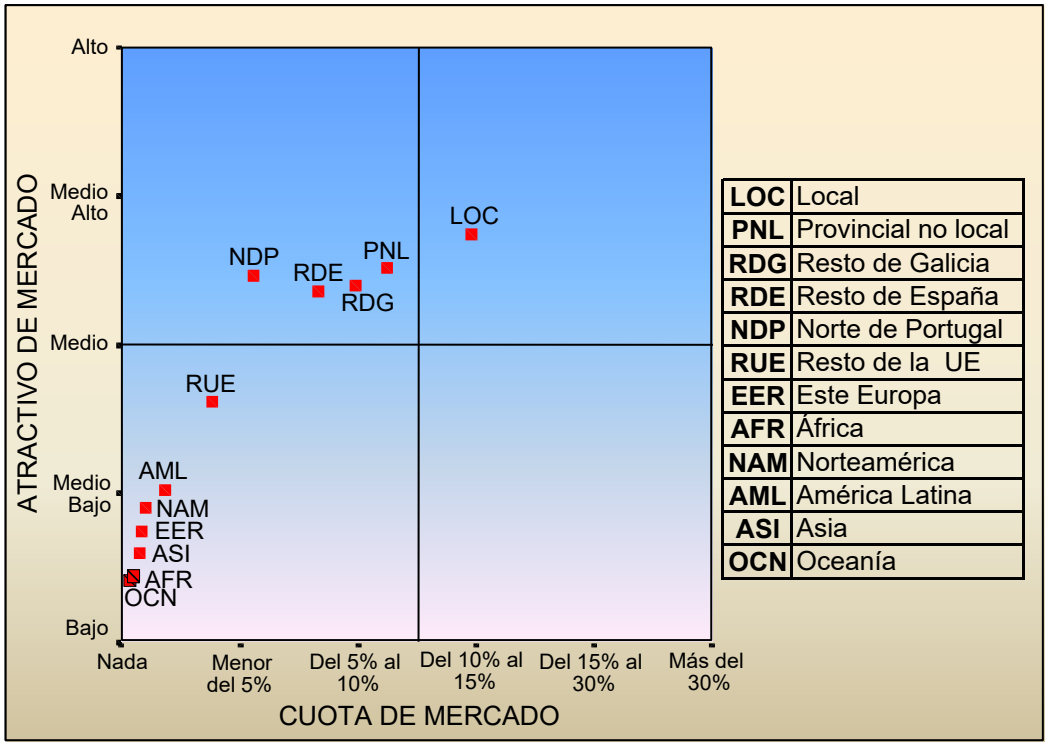
A.- El **mercado local** (Vigo y área funcional), representa su mayor cuota de mercado (entre el 10 y 15%) y tiene también el mayor atractivo (medio-alto) para las empresas del área.

B.- Los **mercados provincial no local, resto de Galicia y resto de España**, por orden de importancia en ambos parámetros, con grado de atractivo medio-alto y cuotas de mercado que representan del 5 al 10% de las ventas, con grado de atractivo y cuotas similares entre ellos, pero con ligeras diferencias especialmente en lo relativo a la cuota de mercado.

C.- Los **mercados del Norte de Portugal y Resto de la Unión Europea**, con cuotas de mercado en torno al 5%, pero con atractivo medio-alto y medio, respectivamente.

D.- **Resto de los mercados**, con cuotas poco representativas en el conjunto de las ventas del sistema productivo del área y con grado de atractivo medio-bajo y bajo, destacando en dicho parámetro América (Latina y Norteamérica) y los países del este de Europa.

Figura 2.2.2.8
Cuota de mercado-atractivo de mercado



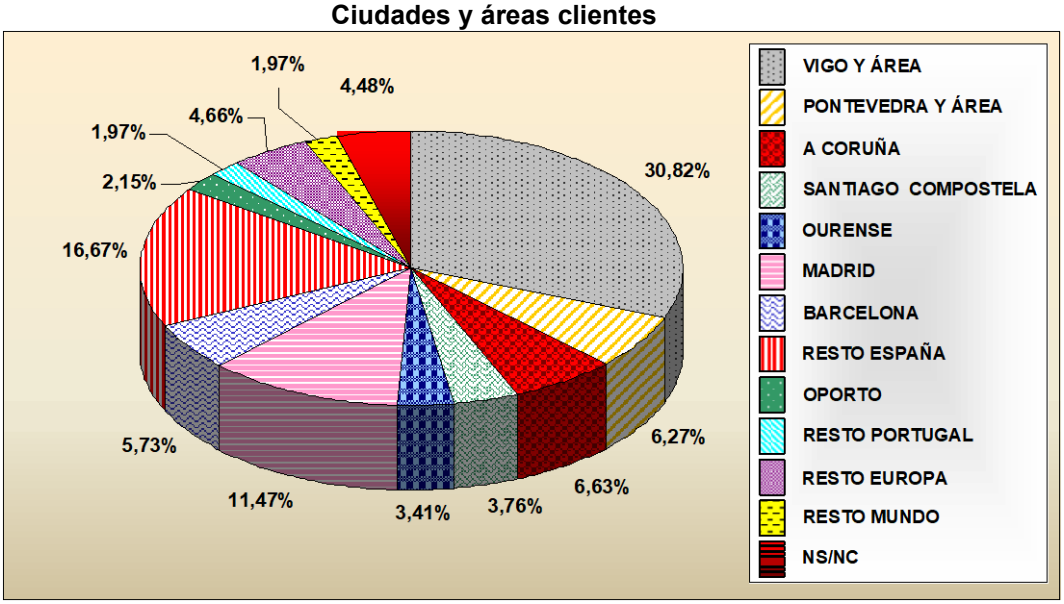
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Una información que ayuda a comprender las interrelaciones del sistema productivo de Vigo y su área consigo misma y el resto de área geográficas, se refiere al **análisis de la localización de los principales clientes y competidores de las empresas del área**. En este sentido, a través de la encuesta a empresas se les ha preguntado a cada una de la empresas de la muestra que señalasen las **3 ciudades en donde se localizaban sus principales clientes y también sus principales competidores**. El resultado del tratamiento de la información suministrada, en cada una de ellas, debidamente agrupada, se representan en las **figuras 2.2.2.9 y 2.2.2.10**.

La **figura 2.2.2.9** hace referencia a las áreas en donde residen o se localizan los principales clientes, pudiendo comprobar que el **30,82%** de sus **principales clientes se localizan en el propio área** (Vigo y su área funcional), siendo la segunda zona de localización **Madrid**, (11,47%). Le siguen por orden de importancia,

Pontevedra y área (6,27%), **A Coruña** (6,63%) y **Barcelona** (5,73%), sin tener en cuenta los datos muy agregados (por ejemplo, resto de España). En un nivel inferior se situarían Santiago de Compostela, Orense y Oporto.

Figura 2.2.2.9
Ciudades y áreas clientes



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Agregando la información por grandes áreas geográfica, el 50,89% de los principales clientes se sitúan en Galicia, el 33,87% en el resto de España, el 4,12% en Portugal, el 4,66% en el resto de Europa y tan solo el 1,97% con el resto del mundo. De forma sintética se pueden realizar las siguientes conclusiones:

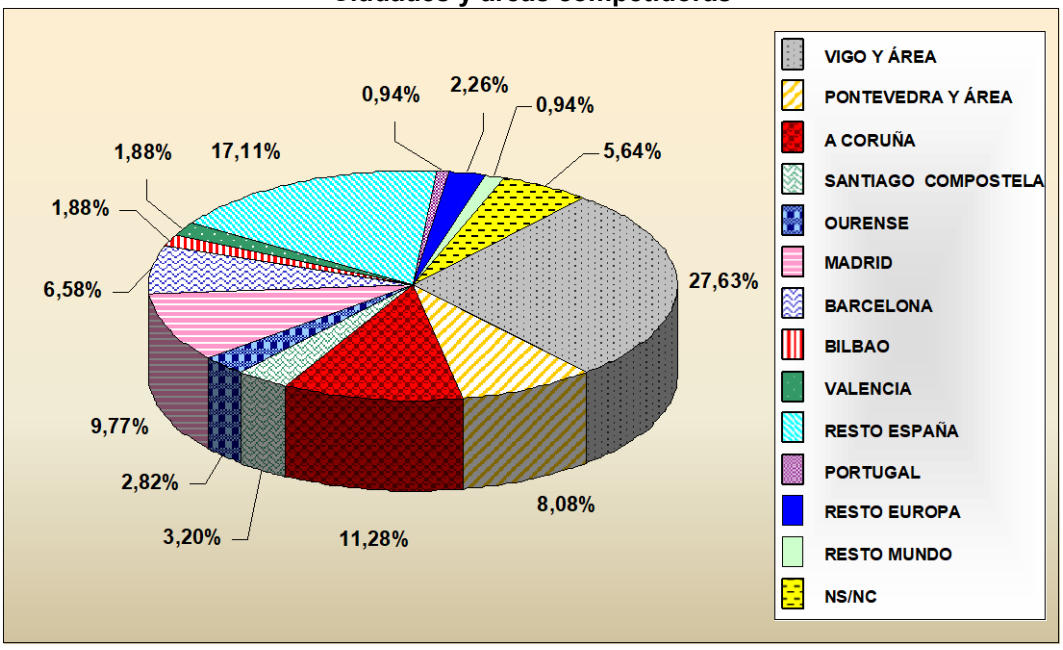
- Desde una perspectiva de localización de los principales clientes, las interrelaciones del sistema productivo de Vigo y su área, se efectúan dentro de España (prácticamente el 85%), con un peso mayoritario de lo regional (más del 50%), y dentro de ésta, con predominancia de lo local (más del 30%).

- Con un peso muy bajo, síntoma del limitado grado de internacionalización, se sitúan las áreas internacionales, en donde el peso de Portugal es prácticamente igual al del resto de Europa (en torno al 4,5%) en el que sobresale el área de Oporto (más del 2%).

- La relevancia de los clientes locales conjuntamente con el grado de atractivo medio-alto que tiene el propio área para las empresas del sistema productivo, es indicativa del potencial de las propias sinergias que se pueden producir dentro del área como elemento importante para incrementar la eficiencia y la competitividad del sistema productivo local.

En la **figura 2.2.2.10** se recogen los porcentajes relativos a las ciudades o áreas en donde se localizan los principales competidores de las empresas del sistema productivo de Vigo y su área. Así podemos comprobar que los **principales competidores** se localizan en **el propio área** (27,63%) y en **A Coruña** (11,28%). En un segundo nivel las principales ciudades competidoras, hacen referencia a **Madrid** (9,77%), **Pontevedra y área** (8,08%) y **Barcelona** (6,58%). El resto de las ciudades presentan valores muy inferiores.

Figura 2.2.2.10
Ciudades y áreas competidoras



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Agrupando por grandes áreas de ubicación, **Galicia** representa el **53,01%**, el **resto de España el 37,22%**, Portugal el 0,94%, el resto de Europa el 2,26% y el resto del mundo 0,94%. De forma sintética podemos realizar las siguientes apreciaciones:

- Las empresas del sistema productivo de Vigo y su área funcional, compiten fundamentalmente (90,23%) con empresas situadas en España, especialmente con aquellas de la Comunidad Autónoma de Galicia (53%), teniendo un importante peso las ubicadas en el propio área de Vigo (27,63%).

- La importancia del peso de Galicia y el propio área como zona de localización de los principales competidores, conjuntamente con la coincidencia se ser así mismo las zonas de localización de los principales clientes, hace pensar en una fuerte intensidad competitiva que puede estar incidiendo negativamente en su eficiencia y, también, explicaría el bajo grado de cooperación existente y las resistencias para incrementarla, debilitando su competitividad frente a terceros especialmente agravada por la reducida dimensión de las mismas.

En lo que respecta a las **interrelaciones entre las diferentes cadenas**, se realizará un **análisis más profundo en el capítulo 3.**

2.2.3.- Cultura empresarial, sistemas de dirección y recursos humanos de las empresas.

En el presente epígrafe se abordarán una serie de aspectos ligados a la **caracterización del Sistema de Dirección** del conjunto del Sistema Productivo de Vigo y su área funcional. Para ello, se ha utilizado fundamentalmente la información derivada de la **encuesta** efectuada a las empresas (ver epígrafe 1.2.6), complementada en algunos casos para su interpretación, de las opiniones derivadas de las **4 Mesas de Expertos** orientadas al Sistema Productivo y la **información** recopilada sobre las

diferentes **cadenas de actividades** contempladas en el marco de este trabajo (ver capítulo 3).

Para abordar esta problemática, **se ha estructurado el epígrafe** en varios apartados con objeto de facilitar la exposición y el análisis de la información derivada del tratamiento estadístico de la encuesta. En primer lugar se tratarán los aspectos ligados a la **cultura empresarial** en el área, en segundo lugar se abordarán algunos aspectos relacionados con el **sistema de dirección** y, en tercer lugar se tratará la información ligada a diferentes aspectos sobre los **recursos humanos** de las empresas del área.

2.2.3.1.- *Cultura empresarial.*

Se abordara esta temática desde la consideración de la **cultura empresarial o cultura organizativa como el conjunto de normas y valores compartidos que orientan la práctica empresarial en su conjunto**. Para ello se ha preguntado a los empresarios encuestados sobre el grado de acuerdo (nada de acuerdo – totalmente de acuerdo) con una amplia lista de afirmaciones centradas en diversos aspectos de su práctica organizativa, con objeto de poder **determinar y valorar las orientaciones culturales presentes en las empresas** del Sistema Productivo del área.

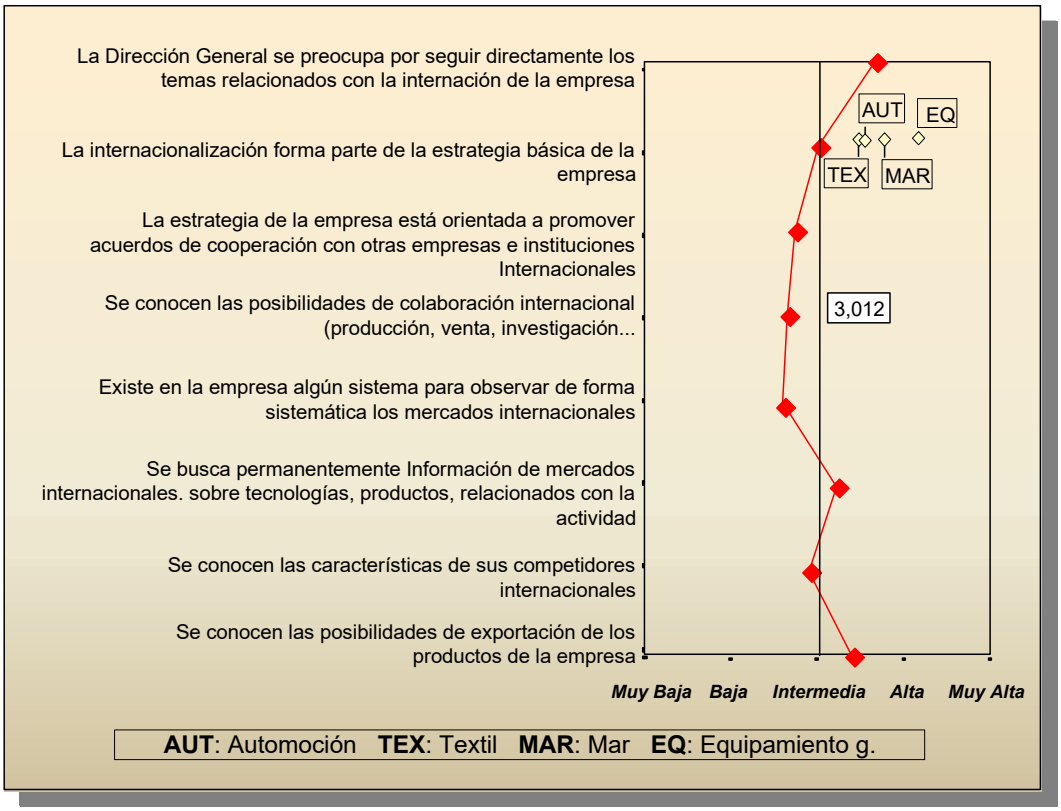
Dado el número de ítems incluidos en dicha lista, se ha considerado necesario agruparlos por grandes temáticas para su análisis. En concreto, se han **agrupado en los siguientes apartados**: aspectos relativos a la internacionalización, la cooperación, la calidad e innovación, el marketing, los recursos humanos y formación, la información y tecnología y las finanzas. En la medida que algunas preguntas de las efectuadas, afectan a más de una de las temáticas de agrupación efectuadas, se ha considerado la conveniencia de repetirlas e incluirlas en más de un apartado, con objeto de tener la visión más amplia posible sobre cada uno de los aspectos tratados.

Por el tratamiento estadístico efectuado (ver anexo) **se representan los valores medios** del conjunto de las respuestas obtenidas, especificando solamente aquellas **cadenas** que presentan **diferencias significativas** con la media global.

- **Orientación cultural a la internacionalización.**

En la **figura 2.2.3.1**, se representan los valores medios obtenidos de las respuestas a las preguntas relacionadas con diversos aspectos de la **cultura de internacionalización** imperante en el área. Por el **valor medio** del conjunto de los ítems considerados **(3,01)**, se observa que la **orientación cultural a la internacionalización de las empresas del área tiene una valoración intermedia, presentando por lo tanto una orientación insuficiente, dada la actual globalización de los mercados**, que afecta en especial al campo de actividad de algunas de las cadenas más representativas del Sistema Productivo de Vigo y su área funcional, a pesar de ser la zona geográfica con mayor volumen de comercio exterior de Galicia.

Figura 2.2.3. 1
Orientación cultural a la Internacionalización



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Dentro de los **aspectos más positivos** se encuentra, la **implicación de la dirección en los temas de internacionalización** que puede ser un síntoma de una tendencia positiva en el futuro inmediato, dado que **la internacionalización no está suficientemente presente dentro de las estrategias básicas de las empresas del área**. Así mismo se podrían señalar, de forma muy relativa, el conocimiento de las posibilidades de exportación de los productos y un cierto grado de preocupación por buscar información sobre tecnologías y productos relacionados con la actividad.

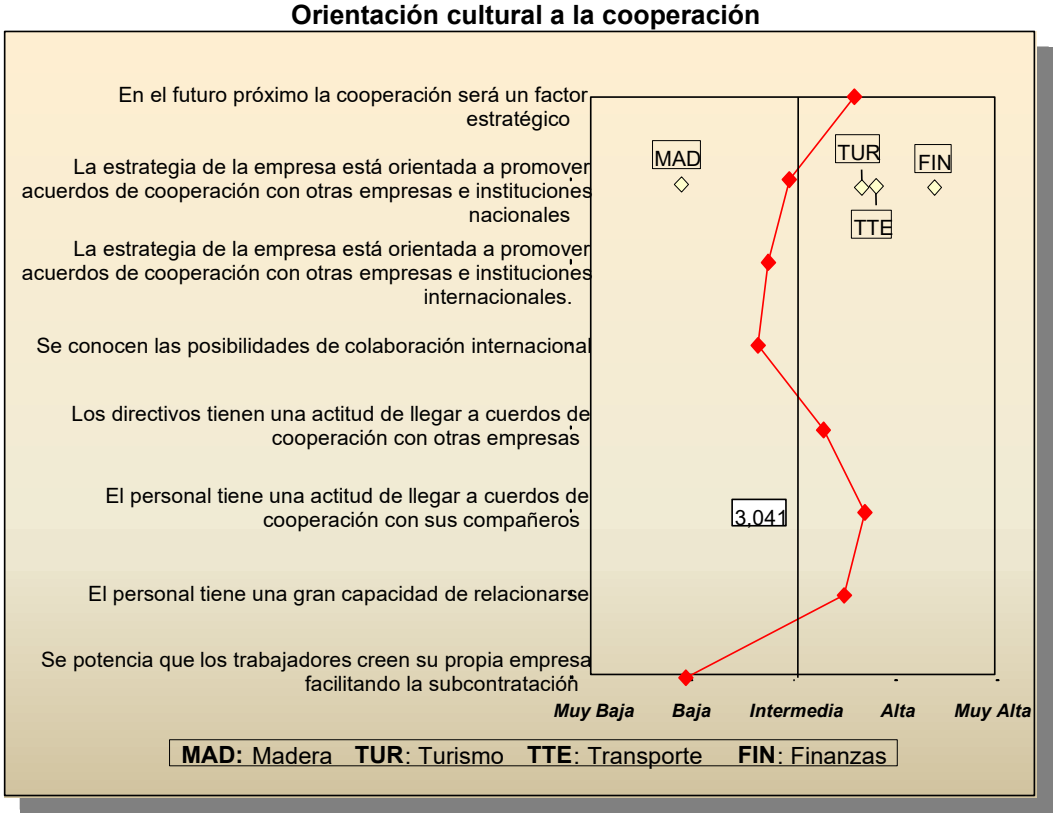
En relación con los **aspectos más negativos**, se observa una relativa **baja orientación por conocer las posibilidades de colaboración internacional** (en producción, venta, investigación, entre otros) y el **establecimiento de acuerdos de cooperación con empresas e instituciones internacionales**. Es sintomático, el hecho de una **clara deficiencia en los sistemas de información** que permita observar permanentemente los mercados internacionales y un conocimiento adecuado de las características de los competidores, que permita diseñar estrategias de internacionalización de las empresas consistentes y menor riesgo.

Si bien, existe coincidencia en las opiniones de las diferentes cadenas sobre la práctica totalidad de los ítems sobre los que fueron consultados, se observa una **diferencia significativa con respecto a "sí la internacionalización forma parte de la estrategia básica de la empresa"**. En concreto las cadenas de ***textil-confección, automoción, pesca y productos transformados del mar y la cadena de bienes de equipo, instaladores e industria auxiliar en general*** (por orden de menor a mayor), manifiestan una mayor valoración respecto a esta pregunta, lo que refleja lógicamente una mayor apuesta por la internacionalización, en dichas cadenas empresariales.

➢ **Orientación cultural a la cooperación.**

Las respuestas de los empresarios consultados, que se reflejan en la **figura2.2.3.2,** manifiestan en conjunto una **orientación cultural a la cooperación en la actualidad de carácter intermedio, claramente insuficiente de acuerdo con las opiniones de los propios empresarios que reconocen el carácter estratégico de la cooperación en el futuro inmediato**.

Figura 2.2.3. 2
Orientación cultural a la cooperación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Entre los **aspectos más positivos**, destaca ese reconocimiento del carácter estratégico, y en general una actitud y capacidad relativamente alta para cooperar y relacionarse por parte del personal de las empresas, y también, cierta actitud positiva de los directivos para establecer acuerdos de cooperación con otras empresas, si bien en menor medida que los anteriores. **Dichas actitudes positivas, suponen una importante base para el establecimiento de estrategias de cooperación en el futuro y la viabilidad en su implantación y**

consolidación, que requerirá, sin embargo una mayor desarrollo de las mismas por parte de los directivos empresariales, que en definitiva son los que materializan los acuerdos de cooperación interempresariales o con las instituciones.

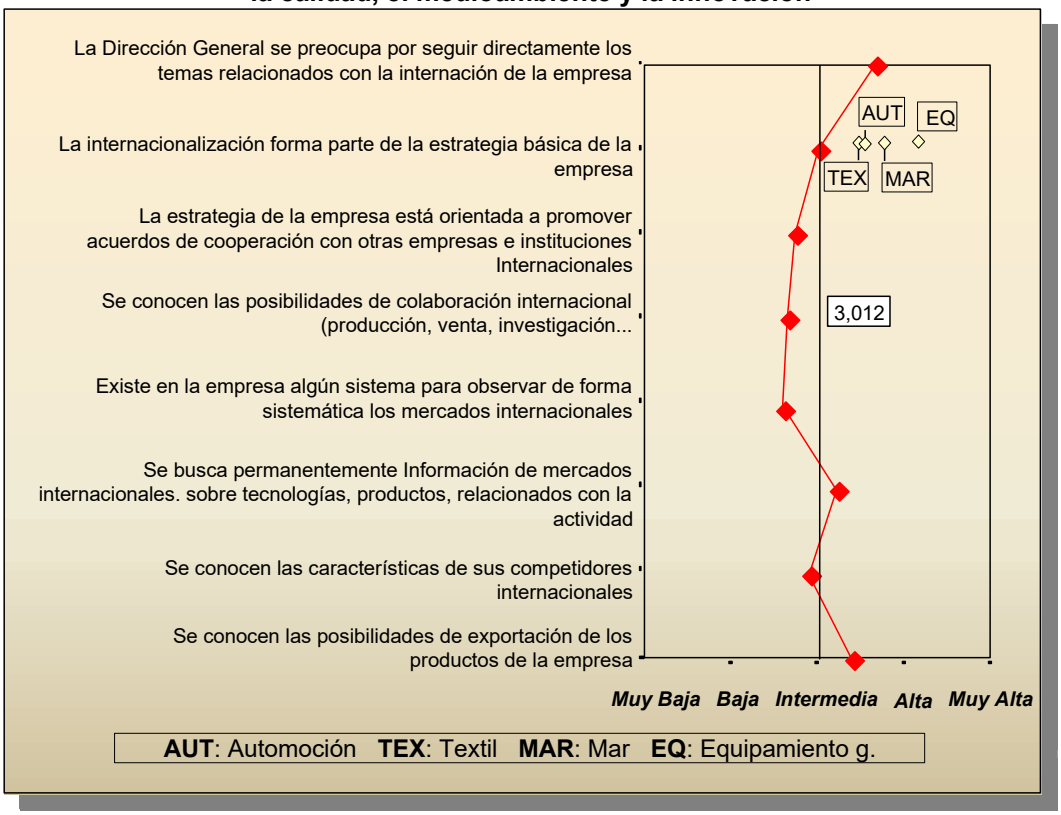
Con relación a los **aspectos más negativos**, están los relativos a los acuerdos de cooperación internacional, ya comentados anteriormente, si bien se denota una **ligera mayor orientación en cuanto al establecimiento de estrategias de cooperación con empresas e instituciones nacionales** (valoración intermedia), derivadas quizás de una mayor facilidad (por afinidad cultural, idioma, proximidad y prácticas empresariales, entre otras) para establecer acuerdos en el ámbito nacional que en el internacional. **Especialmente baja es la orientación con relación a las posibilidades de potenciar la creación de empresas por parte de los propios empleados,** que facilitaría el establecimiento de acuerdos de **subcontratación**, por confianza y compartir la propia cultura de las empresas ("como se hacen las cosas"), necesarios en el marco de la tendencia actual a una mayor especialización y a que las empresas se centren en aquellos aspectos estratégicos y en los que tienen mayores ventajas competitivas, añadiendo más valor al cliente.

Tal como queda representado en la figura anteriormente mencionada, **existen diferencias significativas** en las respuestas dadas por las diferentes cadenas a la pregunta **"la estrategia de las empresas está orientada a promover acuerdos de cooperación con otras empresas e instituciones nacionales"**. En concreto, las cadenas que valoran esta pregunta **por encima de la media**, por orden de mayor a menor, se corresponden con los ***servicios financieros*** (con una valoración claramente alta), la ***logística y transporte***, y ***turismo–ocio y derivados***. Por **debajo de la media**, se sitúa la cadena de ***productos transformados de la madera***, con una valoración baja.

- **Orientación cultural a la mejora continua, la calidad, el medioambiente y la innovación.**

En la **figura 2.2.3.3,** se puede observar que según las respuestas de los empresarios consultados, existe una **alta orientación** de las empresas del área por la **calidad del producto y/o servicio** y especialmente por la **mejora continua de la misma**, dando respuesta a las tendencias sociales que valoran cada vez más este aspecto ligado al producto-servicio, en especial por parte de los clientes de muchas de las cadenas empresariales presentes en el área (alimentación, automoción, naval, entre otras).

Figura 2.2.3. 3
Orientación cultural a la mejora continua,
la calidad, el medioambiente y la innovación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Este último aspecto, la **mejora continua**, se hace **extensible al conjunto de los productos, procesos y sistemas** de las empresas consultadas, con positivas repercusiones en la eficiencia y los costes

internos, que pueden aportar valor al cliente (tiempo de respuesta, relación calidad precio, por ejemplo).

Sí bien, **con valoración inferior, pero próxima a "alta"**, las empresas manifiestan una **orientación hacia el medioambiente**, procurando evitar la contaminación y la degradación medioambiental que su actividad pueda ocasionar y que repercutiría negativamente en el prestigio y la imagen de marca, derivada de una mayor conciencia medioambiental de los consumidores, y quizás, también, por una progresiva conciencia de la responsabilidad social de las empresas para buscar un adecuado equilibrio entre "producir y vivir" en su área de localización.

Las altas valoraciones dadas a los anteriores ítems, manifiestan una **preocupación creciente por parte de las empresas para responder a las exigencias de los clientes-consumidores en general y de los diferentes agentes sociales ligados al territorio**. En este sentido, las **prácticas avanzadas de dirección y gestión de importantes empresas implantadas en el Sistema Productivo de Vigo, han supuesto un incentivo para su incorporación y asimilación por parte del conjunto del sistema**.

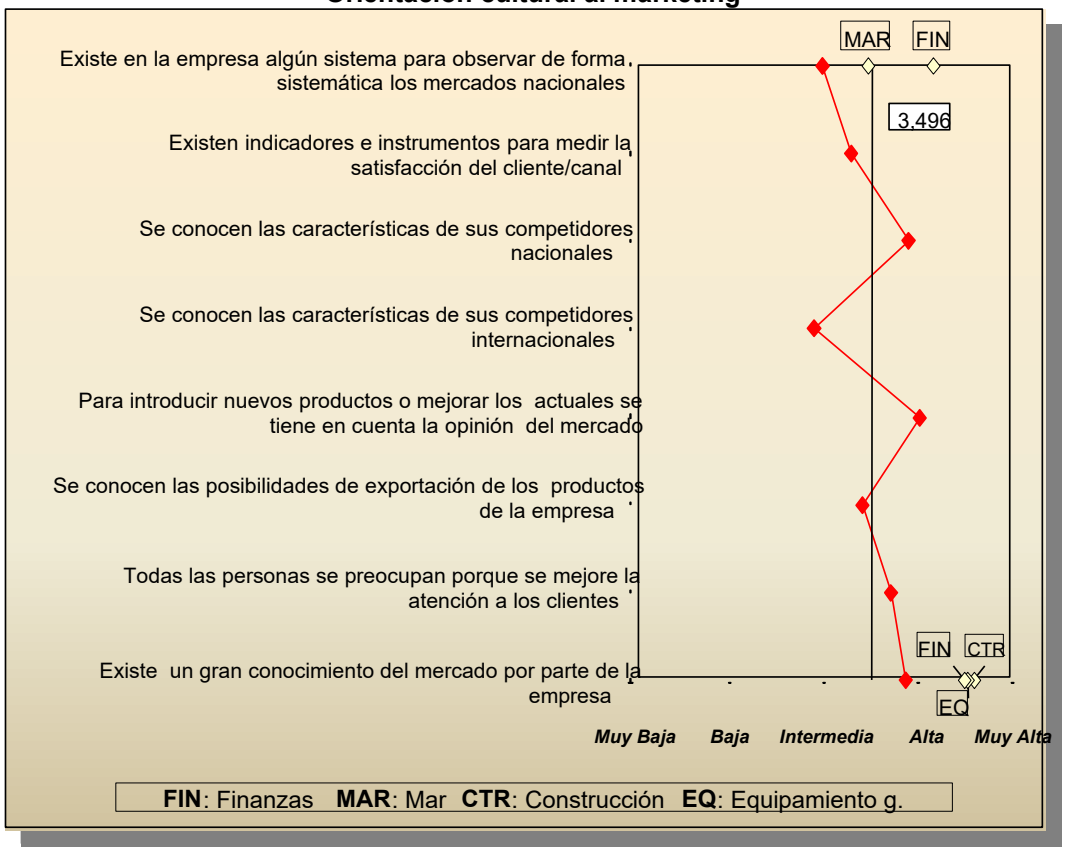
El aspecto **menos valorado**, se refiere a la **capacidad del personal para innovar** (valoración intermedia), aspecto éste que **puede suponer** un **freno para el desarrollo de las empresas** en el contexto actual de incorporación de innovaciones con carácter permanente, o bien, un **potencial** para poder innovar, a través de un adecuado **desarrollo de los recursos humanos en las empresas**.

La **ausencia de diferencias significativas** en las respuestas por parte de los empresarios consultados de las respectivas cadenas, manifiesta una coincidencia en la valoración de estas variables, por parte del conjunto de las cadenas empresariales, siendo por tanto representativas del conjunto del sistema.

➢ Orientación cultural al marketing.

Algunos aspectos que pueden proporcionar información para evaluar la orientación al marketing de las empresas del área, se representan en la **figura 2.2.3.4.** La valoración media de los aspectos considerados, es indicativa de una **orientación al marketing no suficientemente alta** (prácticamente 3,5).

Figura 2.2.3. 4
Orientación cultural al marketing



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Los aspectos **más positivos,** de acuerdo con la opinión de los empresarios consultados, con puntuaciones en torno al 4 (alta), son indicadores de un alto conocimiento de los competidores nacionales y de los mercados actuales, así como de tener presente permanentemente la mejora de la atención al cliente y tomar como referencia el mercado para la innovación en productos/servicios.

Entre los **aspectos más negativos relativamente**, con puntuaciones en torno al 3 (intermedio), se sitúan todos los aspectos que hacen referencia a los mercados internacionales (competidores, posibilidades de exportación) e importantes aspectos ligados a la información (sistemas de información de mercados, satisfacción de clientes).

De la información analizada se puede deducir que **las prácticas de marketing** en las empresas del área parece que **se basan más en un conocimiento derivado de la experiencia sobre el terreno** (clientes y mercados actuales), **que en una información apoyada en sistemas avanzados e indicadores**, que permitan sistematizar la información y detectar los cambios en el entorno nacional e internacional (mercados, clientes, competidores), para una adecuada toma de decisiones en éste ámbito.

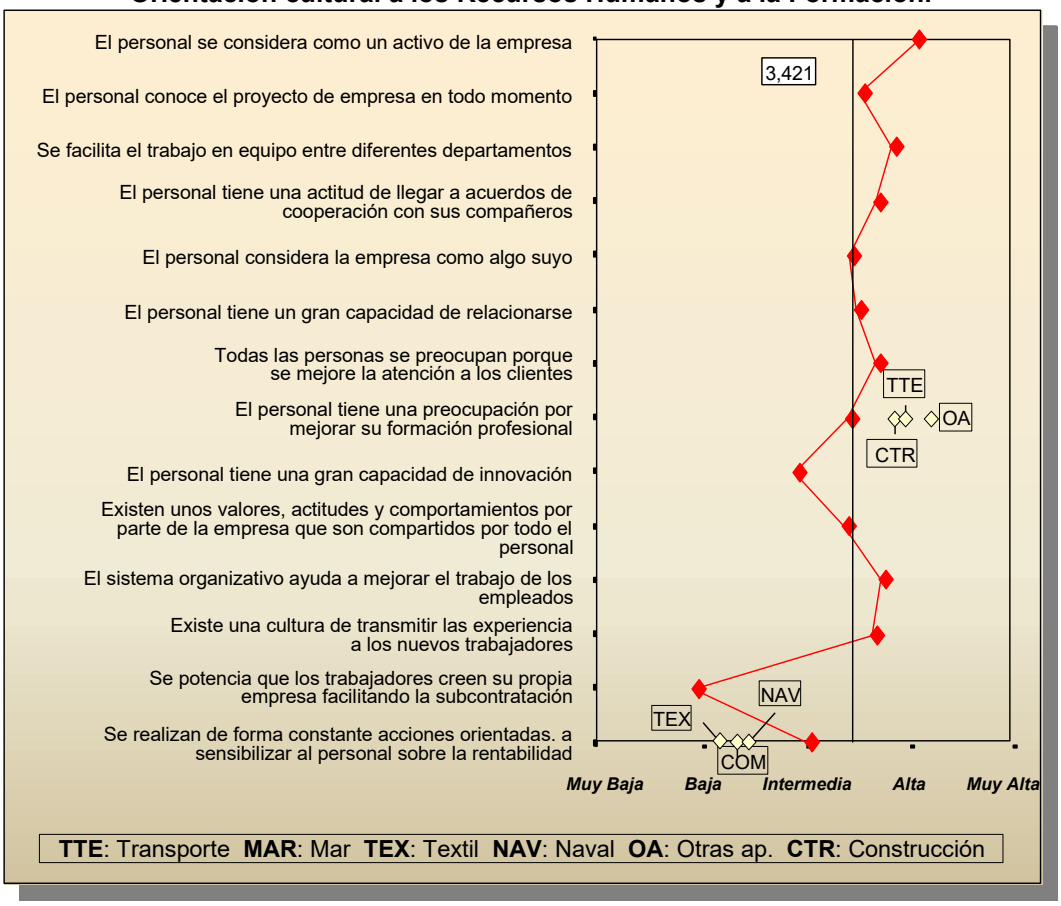
Existen, como se indica en el gráfico, dos aspectos sobre los que existen **diferencias significativas**. El primero hace referencia a la "**existencia de sistemas de información para observar de forma sistemática los mercados nacionales"**, en el cual los empresarios de la cadena de ***pesca y productos transformados del mar*** manifiestan una valoración mayor **(relativamente alta)** y la cadena de ***servicios financieros***, que la valoran con una puntuación **alta**. El segundo aspecto, hace referencia al "**conocimiento del mercado por parte de la empresa"**, en el que la cadena de ***servicios financieros, construcción, y la cadena de bienes de equipo, instaladores e industria auxiliar en general***, manifiestan una valoración cercana a **muy alta**.

- **Orientación cultural a los recursos humanos.**

En la **figura 2.2.3.5,** se recogen las respuestas a las preguntas relacionadas con los recursos humanos y formación. La valoración media de los aspectos aquí considerados, es de 3,42, que refleja **una orientación cultural no suficientemente alta a los recursos humanos**. En la medida en que la **cultura empresarial incide en la eficiencia a**

través de su influencia en el comportamiento de las personas (los recursos humanos), uno de los aspectos más relevantes de la misma es **su grado de fortaleza u homogeneidad**.

Figura 2.2.3. 5
Orientación cultural a los Recursos Humanos y a la Formación.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas.

En este sentido, la respuesta a la pregunta "**en qué medida los valores, actitudes y comportamientos de la empresa son compartidos por todo el personal"**, que tiene una puntuación media en torno al 3,4, es indicativo de una **cultura empresarial con un grado de fortaleza no suficientemente alta, restando eficiencia a la organización en su conjunto**. Desde esta perspectiva global, esta realidad está en **coherencia** con el **insuficiente grado de conocimiento del proyecto de empresas por parte del personal y el grado de implicación en los objetivos del mismo** (sentir la empresa como algo suyo), que tienen valoraciones similares a la anterior, **incidiendo en la perdida de eficiencia global**.

En sentido contrario, presenta un **cierto nivel de incoherencia** con la **puntuación alta que recibe la consideración del personal de la empresa como un activo** (aspecto más valorado), pudiendo interpretar éste hecho **más como una tendencia positiva de cara al futuro, que un hecho constatable a través de la práctica real** en el desarrollo integral de los recursos humanos en la empresa.

Desde una **óptica de actitudes y capacidades**, las respuestas dadas por parte de los empresarios, constatan una **relativa alta valoración del comportamiento del personal de la empresa en cuanto a la colaboración, relación y formación** (cooperar con los compañeros, relacionarse, atención al cliente, desarrollo profesional, transmisión de experiencias), que supone **una importante base potencial para el desarrollo de las empresas**. En este orden de cosas, y como aspectos menos positivos se encuentran (con valoraciones en torno al 3), la **insuficiente capacidad de innovación del personal** (ya comentada anteriormente) y de **realización de acciones de sensibilización del mismo en cuanto a la rentabilidad y, por lo tanto, a la eficiencia organizativa**.

El **aspecto más negativo**, se refiere a **potenciar que el personal cree su propia empresa para facilitar la subcontratación**, ya comentada en la parte de cultura de cooperación, no potenciando dentro de la empresa una cultura emprendedora ("todos somos empresarios") y restringiendo el posible desarrollo de iniciativas, que pueden ayudar a flexibilizar la empresa, y posibilidad de pérdida de personal de alto potencial al no encauzar debidamente sus iniciativas, que ocasiona situaciones "traumáticas" especialmente en las Pymes.

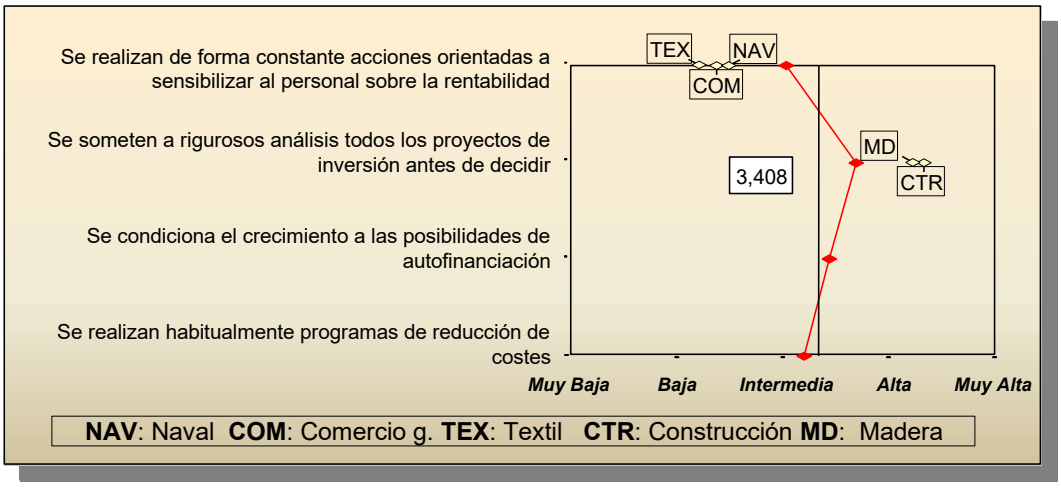
Como se puede observar en el gráfico mencionado, existen **diferencias significativas, en positivo**, en cuanto a "**la preocupación del personal por mejorar su formación"**, por parte de las cadenas de ***construcción, logística y transporte, y otras actividades de apoyo***. Así mismo, se producen diferencias significativas, **en negativo** respecto a la media, en la "**realización constante de acciones orientadas a**

sensibilizar al personal sobre la rentabilidad", por parte de las cadenas de ***construcción naval, comercio no específico, y textil-confección***.

- **Orientación cultural a las finanzas.**

De acuerdo con la información representada en la **figura 2.2.3.6,** las empresas del área tienen en conjunto una **insuficiente orientación a los aspectos relacionados con las finanzas**, con una valoración media de 3,40.

Figura 2.2.3. 6
Orientación cultural a las Finanzas.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Entre los aspectos **más positivos**, se encuentra el **sometimiento a un riguroso análisis a todos los proyectos de inversión antes de decidir** (con puntuación próxima a "alta"), valoración en la que se presentan **diferencias significativas**, **en positivo**, por parte de las ***cadenas de productos transformados de la madera y construcción***. Así mismo, entre los aspectos más positivos, pero con valoración intermedia, está el **condicionar el crecimiento de la empresa a las posibilidades de autofinanciación**.

Entre los aspectos **más negativos,** con relación con la media, están la **realización de programas de reducción de costes de forma habitual** y la **realización de forma constante de acciones orientadas a**

sensibilizar al personal sobre la rentabilidad, ésta última ya comentada anteriormente, y en la que existen **diferencias significativas**, en negativo por parte de las cadenas de ***textil-confección, comercio no específico y construcción naval***.

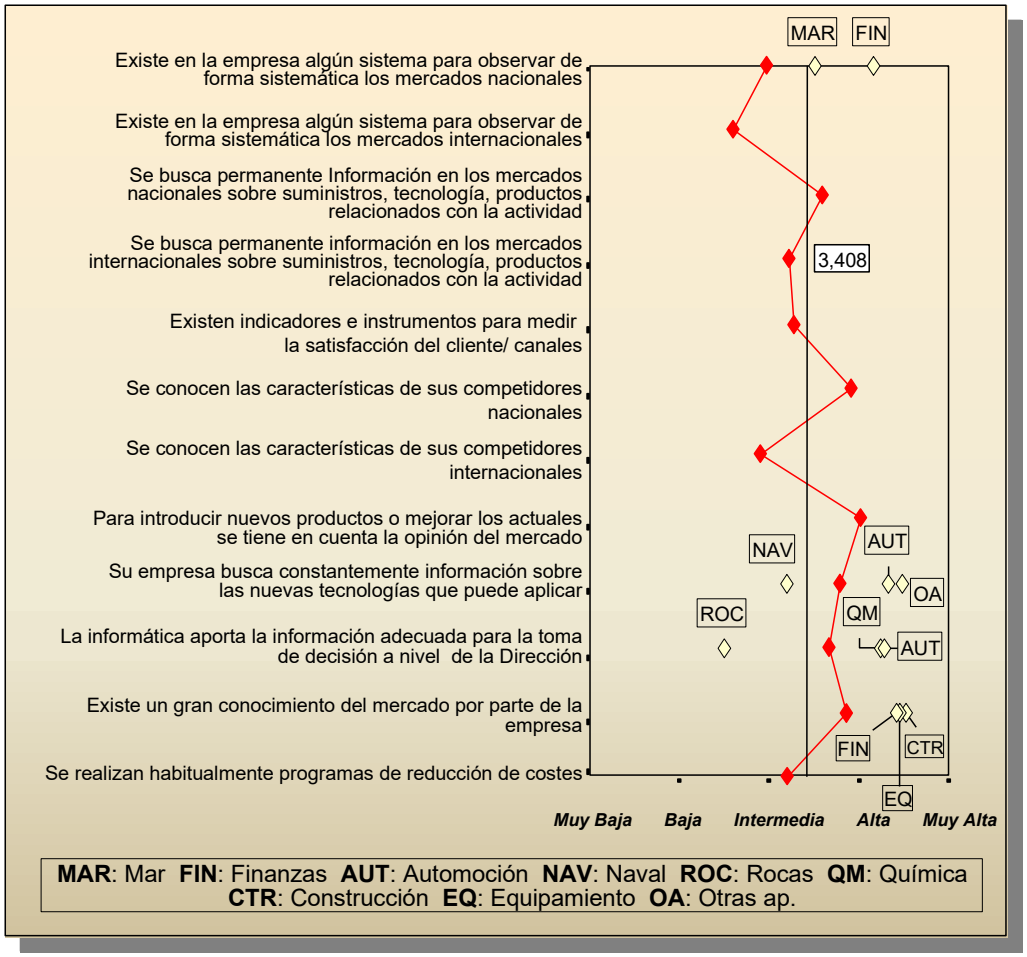
- **Orientación cultural a la información.**

Como se puede observar en la **figura 2.2.3.7,** las empresas del área en su conjunto tienen una **insuficiente orientación a la información**, con una valoración media de los ítems aquí contemplados de 3,40. En la medida que muchos de los aspectos ya fueron comentados nos centraremos en el análisis de aquellos que aparecen por primera vez, y considerar los anteriores para hacer las observaciones generales, sobre la presente temática.

Una de las preguntas realizadas nos puede proporcionar una perspectiva general, en concreto por las valoraciones efectuadas sobre si **la informática aporta la información adecuada para la toma de decisiones en el ámbito directivo**, la opinión de los empresarios coincide en darle una **valoración alta** (próxima a 4). Existiendo **diferencias significativas**, en **positivo** respecto a la cadena ***de química y farmacia y la de automoción***; y en negativo en la cadena ***de rocas ornamentales***, con una valoración baja (en torno al 2,5).

Respecto a **si la empresa busca constantemente información sobre las nuevas tecnologías que pueden aplicar**, su valoración es **alta** (muy próxima al 4). Existiendo **diferencias significativas**, en **positivo**, por parte de la cadena de ***automoción y otras actividades de apoyo en general*** y, en **negativo**, en la cadena de ***construcción naval***.

Figura 2.2.3. 7
Orientación cultural a la información



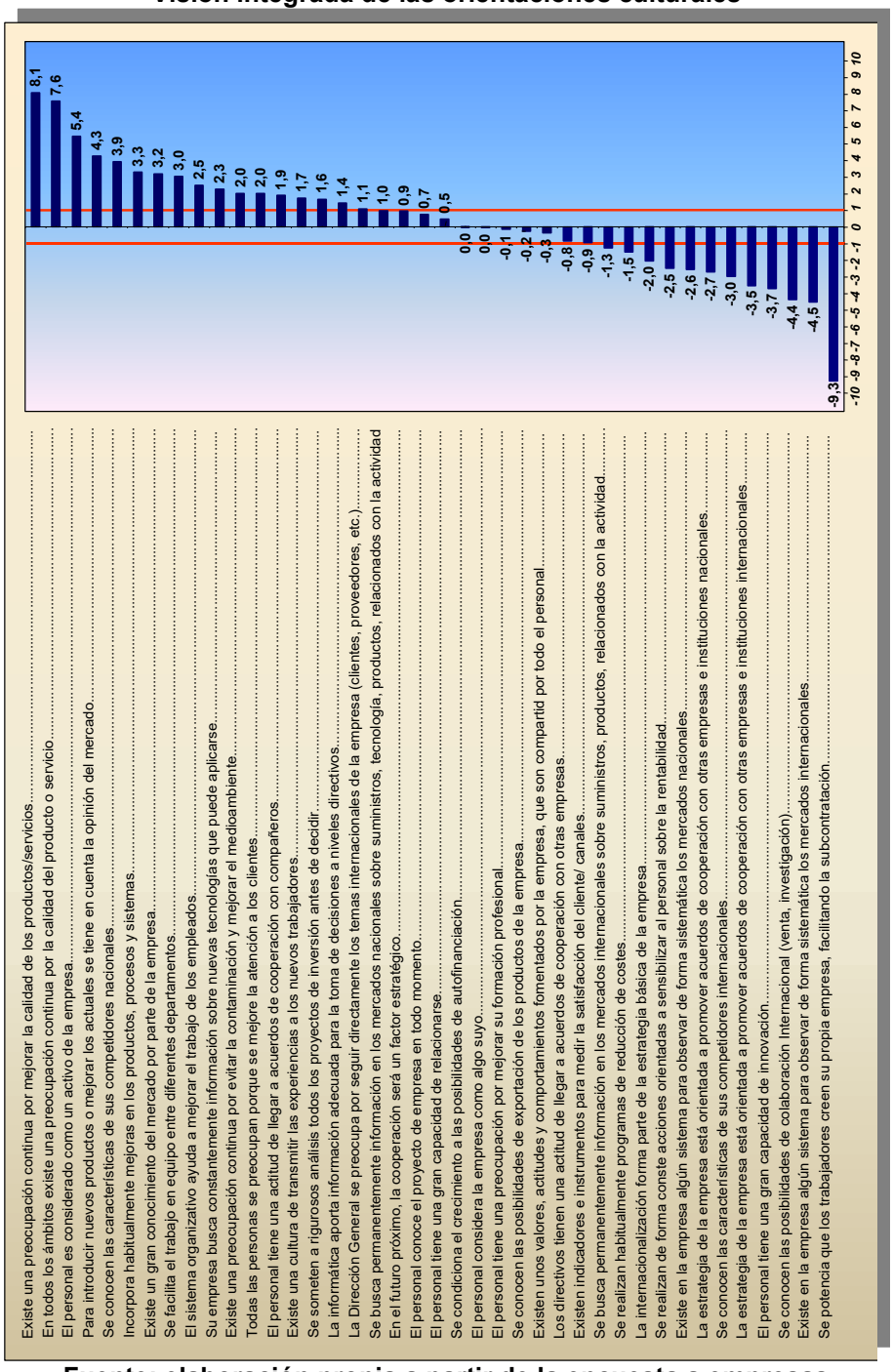
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Desde una **perspectiva de conjunto** y considerando algunos aspectos que se verán en apartados posteriores (utilización de la informática fundamentalmente para temas de gestión operativa en general), se podría decir que **existe una orientación a la información y a su tratamiento informático, en cuanto a solucionar básicamente aspectos del funcionamiento actual y de carácter más de gestión a corto plazo** (competidores, clientes, mercados, tecnologías, entre otros) y en el **ámbito nacional** (mercado predominante en las empresas del área), **en contraposición a la utilización de una información de carácter más estratégico, sistematizada, integrada y con un sistema adecuado de indicadores, que incluya el ámbito internacional**.

➢ Visión integrada de las orientaciones culturales.

En la **figura 2.2.3.8,** se representa un **gráfico de valores relativos** en el cual se contemplan de forma conjunta todos los aspectos tratados en los anteriores apartados, facilitando una visión comparativa entre ellos y ayudándonos a definir la cultura empresarial dominante en las empresas del Sistema Productivo del Vigo y su área funcional.

Figura 2.2.3. 8
Visión integrada de las orientaciones culturales



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

A través de su observación y análisis se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Existe aún, un insuficiente grado de fortaleza u homogeneidad cultural en las empresas del área, en la medida que los valores de las empresas no son suficientemente compartidos por el conjunto del personal. Este hecho, añadido al insuficiente grado de conocimiento del proyecto de la empresa y de implicación por parte del mismo, afecta de forma negativa a la eficiencia y competitividad empresarial.

- Sí bien, existe una alta valoración del personal como un importante activo de la empresa, las prácticas de recursos humanos no parecen totalmente acordes con dicha manifestación, aproximándose más a una declaración de intenciones, que a algo perfectamente asumido e interiorizado en el comportamiento empresarial, de acorde con el potencial, que los propios empresarios declaran, del personal de las empresas, en cuanto a las actitudes y capacidades de los mismos.

- Las empresas del Sistema Productivo del área están fundamentalmente orientadas culturalmente a la calidad, la mejora continua, y a los mercados-clientes actuales (en general del ámbito nacional) y, de forma relativa, a los recursos humanos.

- Las empresas del área tienen, comparativamente, una menor orientación cultural a la internacionalización, la cooperación, y de forma relativa, a los sistemas de información y las finanzas.

- Es sintomático el hecho de manifestar una baja capacidad de innovación.

2.2.3.2.- *Sistemas de dirección.*

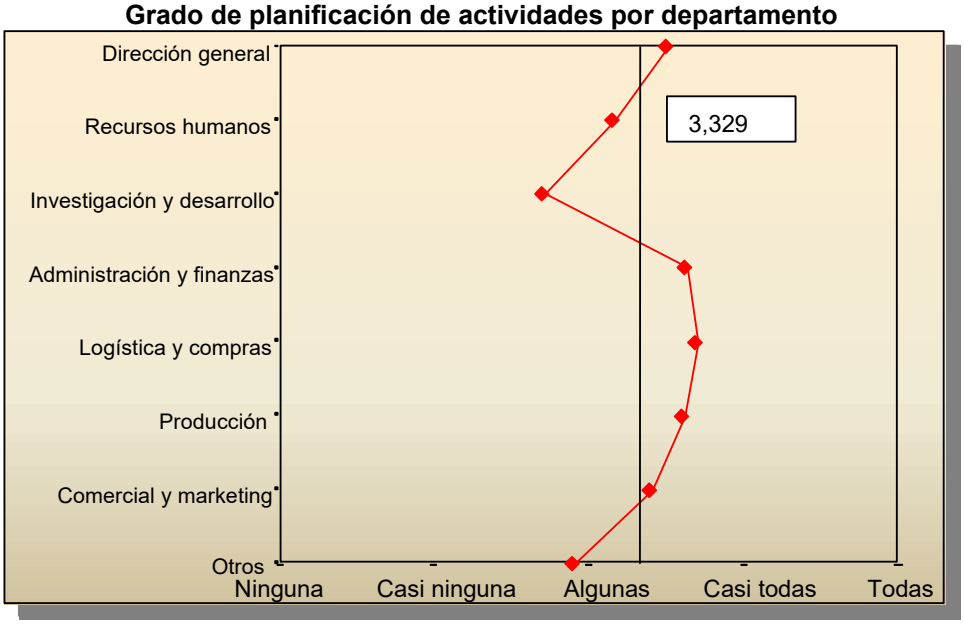
Se abordará, a continuación, algunos aspectos ligados al **sistema de dirección**, tales como la planificación y el control, la comunicación, tecnologías, la formalización. Por último, también, se analizarán las

diferentes formas de las estructuras organizativas implantadas en las empresas del Sistema Productivo de Vigo y su área funcional.

- **Sistema de planificación y control.**

En la **figura 2.2.3.9**, se representan los valores medios de las respuestas obtenidas sobre la existencia, de forma escrita, de planificación de actividades en los diferentes departamentos de la empresa. De acuerdo con el valor promedio global (3,33), se observa un **insuficiente grado de planificación**, ya que solamente algunas actividades en el conjunto de departamentos de la empresa se planifican por escrito.

Figura 2.2.3. 9
Grado de planificación de actividades por departamento



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Los departamentos en los que existe un **mayor grado de planificación de actividades**, se corresponden, en general, con aquellos departamentos más afectados por actividades tangibles de carácter operativo y que condicionan de forma más inmediata al funcionamiento diario de la empresa, tales como el departamento de **logística y compras, el de administración y finanzas y el de producción**.

En torno al valor medio (3,33) se sitúan, de mayor a menor, la **dirección general**, **el departamento de comercial y marketing, y el de recursos humanos,** departamentos con actividades más intangibles y con requerimientos de planificación más de largo plazo.

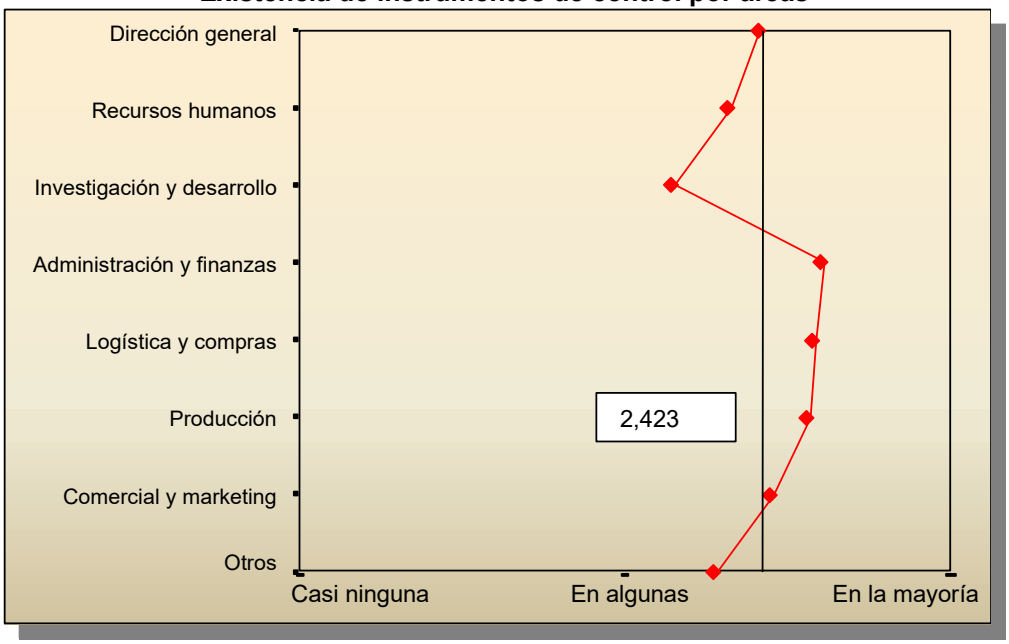
Es significativo del grado de insuficiencia planificadora en las empresas del área, y, por lo tanto, de **cierta ausencia de una dirección anticipadora**, que el departamento o unidad organizativa más globalizadora y con más visión de largo plazo (dirección general/gerencia) no planifique todas sus actividades para permitir orientar e integrar coherentemente los objetivos globales de las empresas con los de cada unidad o departamento.

El departamento **con menor grado de planificación es el de investigación y desarrollo**, que refuerza la idea de empresas poco orientadas a la innovación y que, cuando se realiza, se hace con objetivos poco definidos. Al margen de ser por definición una unidad o departamento con un carácter más orgánico que mecánico.

- En términos generales, se puede decir que las empresas del área presentan **cierta falta de visión estratégica** y una **insuficiencia en el grado de planificación**. Planificación que parece estar más orientada a la eficiencia interna que a la externa.

Los valores medios de las respuestas de los empresarios consultados sobre la **existencia de instrumentos de control** de resultados respecto a lo planificado, se representan en la **figura 2.2.3.10.**

Figura 2.2.3. 10
Existencia de instrumentos de control por áreas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por los valores medios obtenidos, globales y por departamento, se puede deducir que **en casi todas las actividades o áreas planificadas existen instrumentos de control de resultados**.

- Existe, por lo tanto, un aceptable nivel de control de lo planificado, sí bien en un contexto, antes comentado, de insuficiente grado de planificación en las empresas del área.

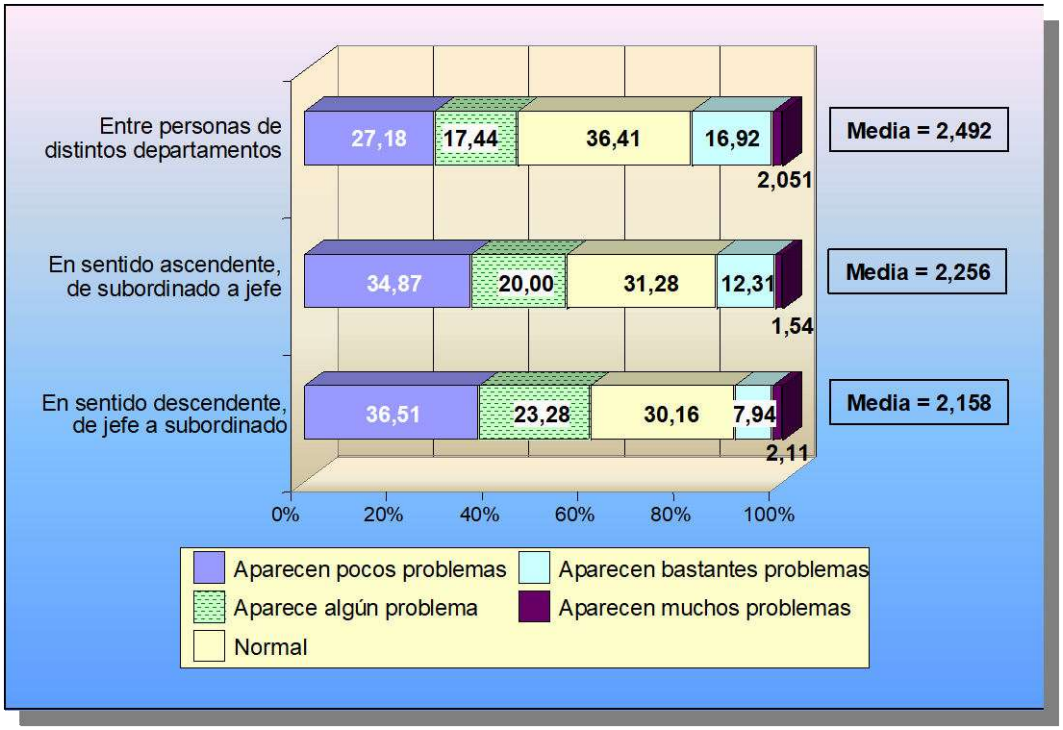
La inexistencia de diferencias significativas de opinión entre las diferentes cadenas, tanto en lo referente a los aspectos de planificación como de control, manifiesta que los valores medios aquí reflejados son representativos y válidos para todas ellas.

➢ **Sistema de comunicación interna.**

En la **figura 2.2.3.11,** se refleja la problemática **eficiencia de la comunicación vertical y horizontal dentro de las empresas**. El valor promedio global de 2,30 (en un rango de 1= pocos problemas a 5= muchos problemas, valor normal=3), es indicativo de una percepción, por

parte de los empresarios consultados, de **un sistema de comunicación interno relativamente eficiente**, en el cual los problemas de comunicación tienden a ser relativamente bajos, si bien susceptibles de mejora, dado que entre un 38,10% y un 53,33% de las empresas, existen un nivel intermedio o alto de problemas de comunicación.

Figura 2.2.3. 11
Grado de eficiencia del sistema de comunicación interna



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En cuanto a la **comunicación vertical** (jefe a subordinado, subordinado a jefe), perciben **una mayor eficiencia en la comunicación descendente que en la ascendente,** produciéndose en ambos casos de forma mayoritaria (más del 50%) pocos o algún problema de comunicación.

Con relación a la **comunicación horizontal** (entre personas de distintos departamentos), al presentar porcentajes inferiores en el conjunto de los dos tramos anteriores (pocos y algún problema), se puede interpretar un **menor grado de eficiencia comparativamente**, declarando un 55,38% de las empresas que se producen problemas de

comunicación entre personas de diferentes departamentos (tramos entre normal y muchos problemas).

- Existe una percepción por parte de los empresarios del área de un sistema de comunicación relativamente eficiente, si bien susceptibles de importantes mejoras. Siendo mayor la eficiencia en la comunicación vertical que en la horizontal, aspecto que incide negativamente en la coordinación de actividades y por lo tanto en la eficiencia de los procesos empresariales, fundamentalmente interdepartamentales, cuyos resultados son los que al final se perciben y añaden, o no, valor a los clientes (externos o internos).

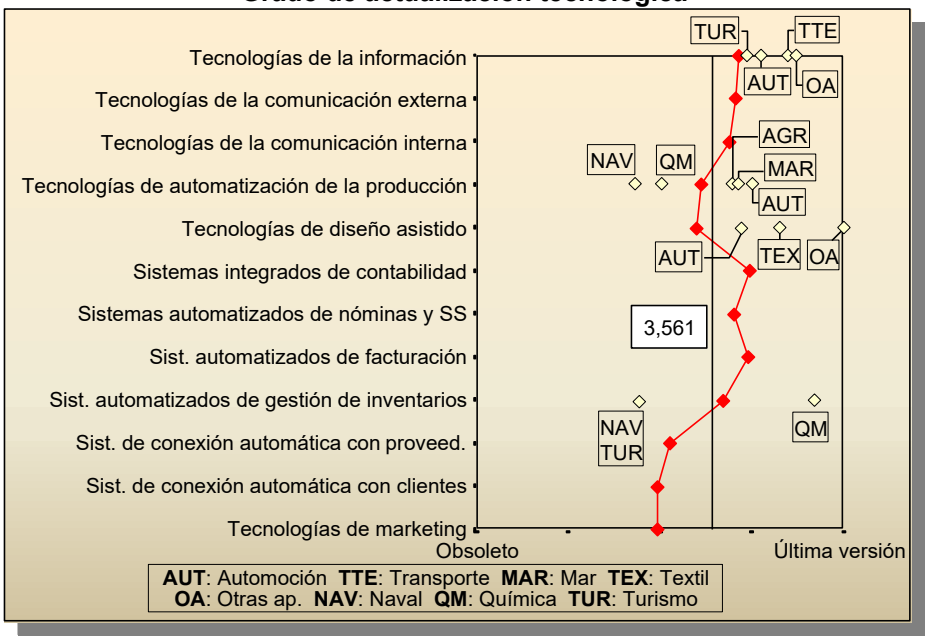
➢ **Tecnologías.**

En relación con los aspectos relacionados con las tecnologías, se abordará, en primer lugar, su grado de actualización (u obsolescencia) y las innovaciones recientes en las mismas. En segundo lugar, se abordará el grado de eficiencia en el uso de las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) y el nivel de adecuación de la formación.

Las respuestas obtenidas de los empresarios consultados sobre el primer aspecto planteado, grado de actualización e innovación tecnológica, se recogen en la **figura 2.2.3.12** y **figura 2.2.3.13.**

En la primera de ellas, se puede comprobar que el **grado de actualización tecnológica en las empresas del área es relativamente alto**, **si bien aun alejada de la valoración "última versión"**, que es indicativo del esfuerzo tecnológico que tendrán que realizar las empresas para reducir el "gap" existente, que permita competir adecuadamente en el marco de una economía cada vez más abierta y global.

Figura 2.2.3. 12
Grado de actualización tecnológica



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

De forma **más positiva** (mayor grado de actualización relativa) se consideran **las tecnologías ligadas a dar soporte a la información y comunicación** (externa e interna) en general y en mayor medida a las **aplicaciones de gestión operativa de carácter más económico-financiero o de procesos administrativos** (contabilidad, nóminas, facturación, inventarios).

De forma **más negativa** (menor grado de actualización relativa) se consideran las **tecnologías de automatización de la producción y diseño, y en mayor medida los sistemas de conexión automática con proveedores y clientes** y **tecnologías de marketing**. Es decir aquellas que, en general, tienen un carácter de tecnologías de gestión más avanzados y que suponen una mayor integración en la cadena de valor cliente-proveedor.

Como se puede observar en la figura mencionada, con relación al grado de actualización, se producen **muchas diferencias significativas** por parte de diferentes cadenas en algunos de los aspectos tecnológicos contemplados. Así, encontramos diferencias significativas con respecto a la media en los siguientes aspectos:

- **Tecnologías de la información**: Presentan valoraciones superiores a la media, las cadenas de *turismo-ocio y derivados, automoción, logística y transporte* y en la de *otras actividades de apoyo en general*.

- **Tecnologías de automatización de la producción**: Presentan valoraciones superiores a la media, las cadenas de *transformación de productos de la agricultura y ganadería, pesca y transformación de productos del mar y automoción*. Por debajo del valor medio, se sitúan las cadenas de *química y farmacia y la de construcción naval*.

- **Tecnología de diseño asistido**: Presentan valoraciones **por encima de la media**, las cadenas de *automoción, textil-confección y otras actividades de apoyo en general*.

- **Sistemas automatizados de gestión de inventarios:** Por encima del valor medio y con una valoración casi de "última versión", se encuentra la cadena de *química y farmacia*. Por debajo del valor medio, se sitúan las cadenas de c*onstrucción naval y turismo-ocio y derivados*.

Del análisis efectuado se puede concluir que:

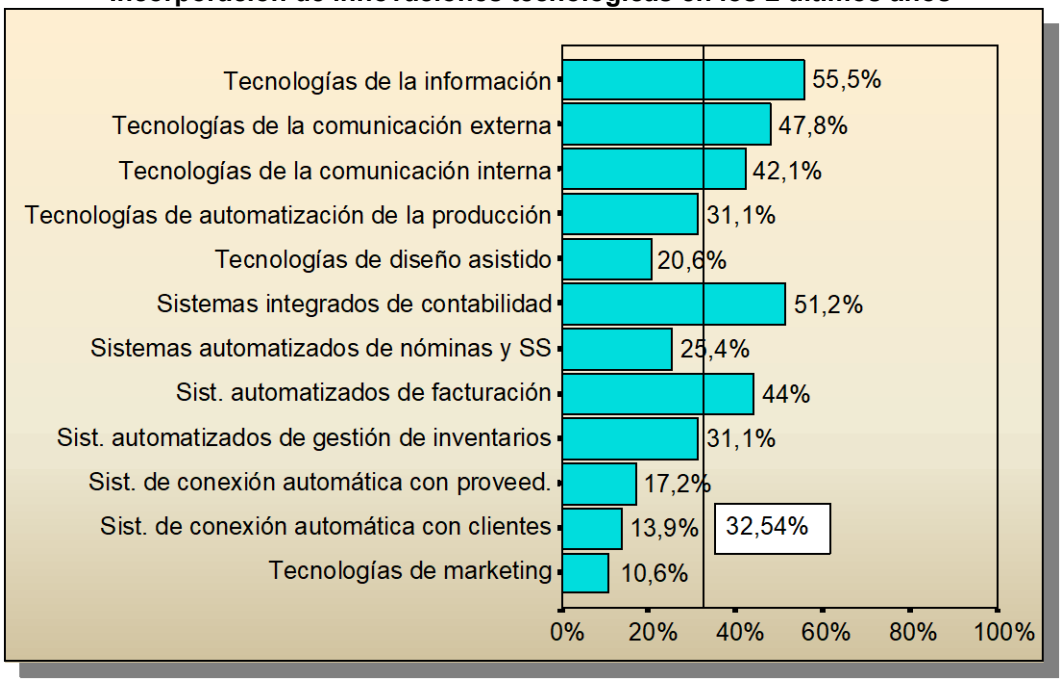
- Globalmente consideradas, el grado de actualización tecnológica de las empresas del área es relativamente alta, especialmente en aquella tecnología de soporte general del sistema de información-comunicación y, en menor medida, en aquellas tecnologías más avanzadas relacionadas con la automatización de actividades y de un mayor grado de integración de la cadena de valor cliente-proveedor.

- En algunas aplicaciones tecnológicas, se constatan diferencias significativas entre cadenas empresariales, implicando un relativo mayor grado de actualización tecnológica en la cadena de automoción y un cierto menor grado de actualización en construcción naval, sin ser en este caso especialmente relevante.

- La existencia aun de un "gap" tecnológico, relativamente significativo, hace pensar a corto-medio plazo en un riesgo de posible pérdida de competitividad, en unos mercados cada vez más abiertos y globalizados.

En la **figura 2.2.3.13**, se representa el porcentaje de empresas que han realizado **innovaciones tecnológicas en los 2 últimos años**, esfuerzo que a grandes rasgos se relaciona con el grado de actualización tecnológica que se ha comentado anteriormente, en función lógicamente del nivel de partida y la velocidad de incorporación al mercado de nuevas soluciones en las diferentes tecnologías contempladas.

Figura 2.2.3. 13
Incorporación de innovaciones tecnológicas en los 2 últimos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Así, el **mayor esfuerzo de innovación tecnológica** se refiere a las tecnologías de soporte de información-comunicación, seguido de las relacionadas con los procesos administrativos, excepto en nóminas y seguridad social (proceso generalmente subcontratado en las Pyme), si bien en este campo las empresas se consideran con un grado de actualización mayor. El **menor esfuerzo** se refiere, a las tecnologías más avanzadas, especialmente en el campo del marketing, la integración del sistema cliente-proveedor y, en menor medida el diseño y la automatización de la producción.

Reflexionando sobre las valoraciones efectuadas, se puede decir que **al menos un 55,5% de las empresas del área han incorporado**

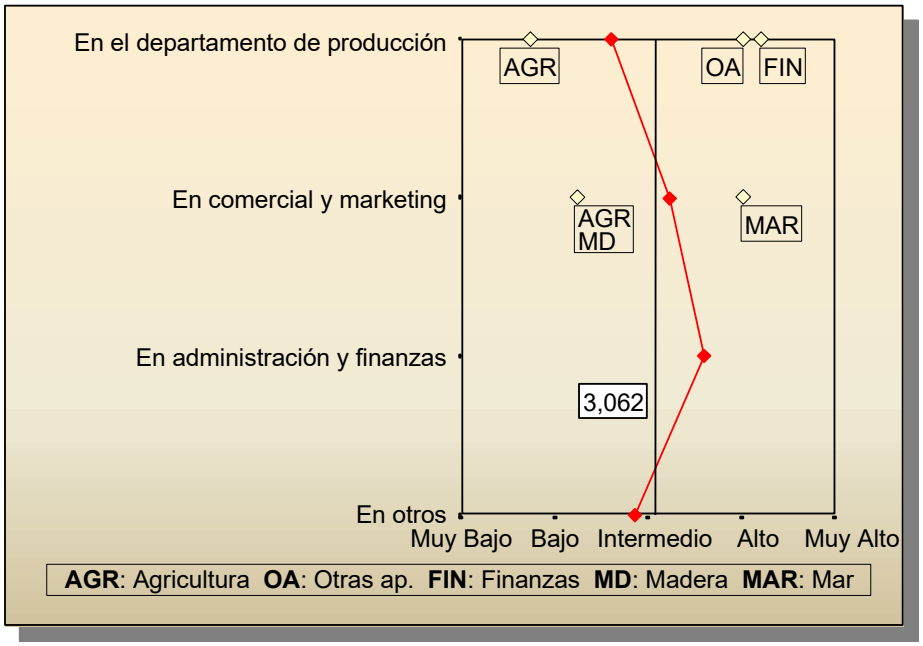
alguna innovación tecnológica (se corresponde con el valor máximo alcanzado por las tecnologías de la información) y que un **32,54%** (valor medio global) de las empresas han realizado un **esfuerzo de innovación con un carácter más amplio o global**.

- Las empresas del área, han realizado un significativo esfuerzo de innovación tecnológica en los 2 últimos años, si bien con distinta intensidad en función del tipo de tecnología. Esfuerzo que se corresponde, en general, con el grado de actualización en las diferentes tecnologías, priorizando aquellas de soporte de información-comunicación y de procesos administrativos, a las de carácter más avanzado en automatización e integración cliente-proveedor.

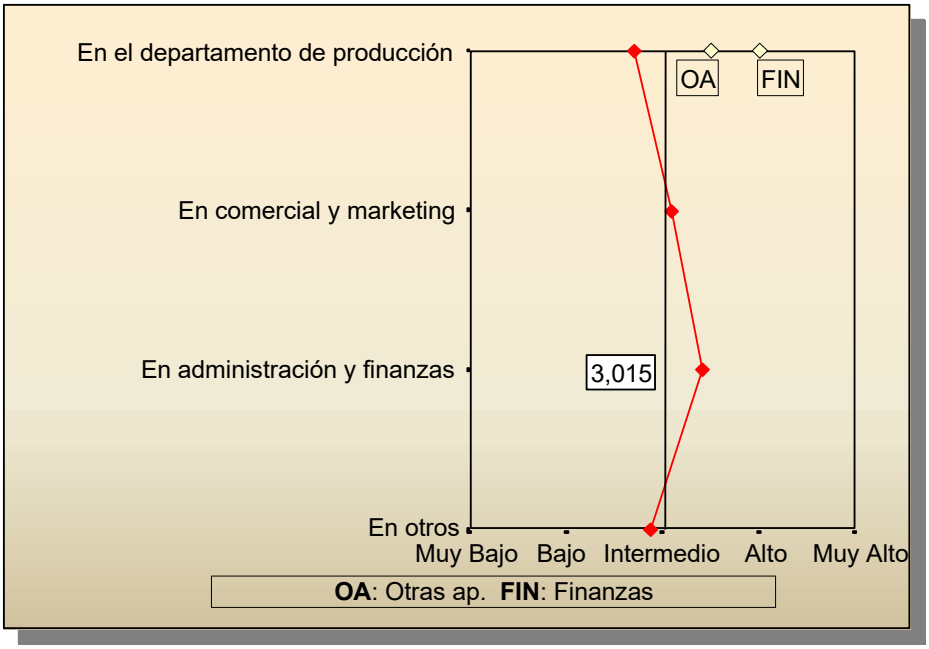
- A pesar que más de la mitad de las empresas han incorporado innovaciones al menos en algún campo tecnológico, solamente en 1/3 de las mismas se ha realizado un esfuerzo de innovación tecnológica de carácter más globalizador.

A continuación, una vez analizados algunos aspectos relativos a la actualización y esfuerzo tecnológico, haremos referencia a las **TIC o nuevas tecnologías de la información y comunicación** (Internet, comercio electrónico, entre otros) en alguna de las más importantes áreas funcionales de las empresas. En la **figura 2.2.3.14,** se representan las opiniones de los empresarios consultados, sobre dicha temática.

Figura 2.2.3. 14
Grado de eficiencia en el uso de las TIC



Nivel de formación en las TIC



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Lógicamente, al estar muy relacionados los aspectos de eficiencia y formación tal como se observa en los gráficos correspondientes, se realizarán los comentarios conjuntamente. Así, de acuerdo con **los valores medios obtenidos** de acuerdo con la opinión manifestada por los propios empresarios, existe un **grado de eficiencia medio y un nivel de formación también medio en las TIC** (3,06 y 3,01, respectivamente).

Por **encima del valor medio**, se sitúan en ambos casos el área de administración y finanzas, seguida del área comercial y marketing, que refuerza en cierto sentido una mayor orientación interna que externa de las empresas del área. Por **debajo del valor medio**, están el área de producción y otras áreas de la empresa.

También se puede observar la existencia de **alguna diferencia significativa entre cadenas**, en los dos ámbitos. Así, con respecto al **área de producción**, existe una mayor eficiencia y formación que la media en las cadenas de o*tras actividades de apoyo en general y en la de servicios financieros*, y una menor eficiencia en la cadena de *productos transformados de la agricultura y la ganadería*. En **el área comercial y marketing**, las diferencias significativas, solamente en cuanto a eficiencia, se corresponden con la cadena de p*esca y productos transformados del mar* (en positivo) y en las cadenas de *productos transformados de la agricultura y ganadería*, y en la cadena de *productos transformados de la madera* (en negativo).

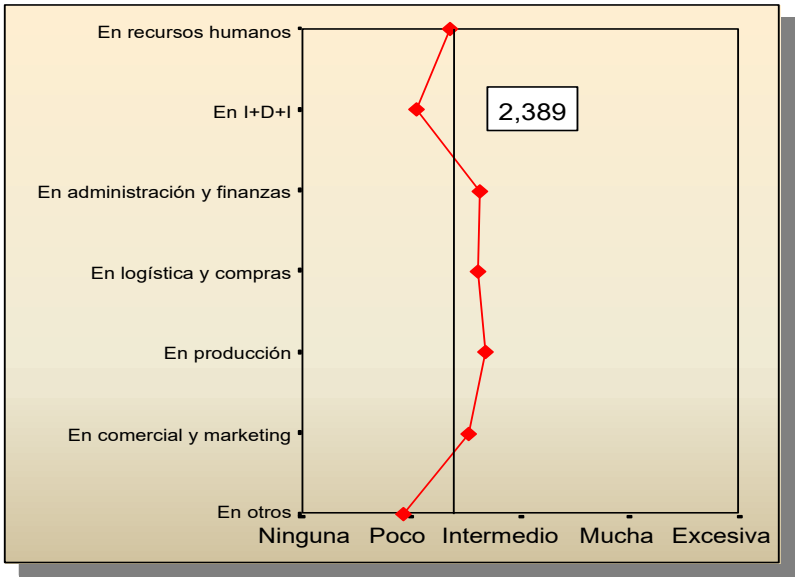
La no-coincidencia en todos los caso entre las diferencias significativas en eficiencia y formación en las cadenas empresariales, se pueden interpretar quizás, bien por tener cierto nivel de formación pero la reciente incorporación de algunas TIC no ha permitido aun alcanzar un nivel de eficiencia equiparable (agricultura y madera), bien, por considerar que el grado de formación es insuficiente para implantar futuras TIC a las empresas, ya actualmente en el mercado.

- Existe un nivel de eficiencia y formación en nuevas tecnologías de la información y comunicación que los propios empresarios valoran como intermedio. Si bien, se puede decir que dicho nivel es claramente insuficiente, dado los avances en este campo y su mayor introducción en áreas geográficas competidoras, pueden ocasionar, a corto y medio plazo, una pérdida de competitividad en las empresas del área. Se podría destacar por su alta eficiencia y formación en las TIC, las empresas de Servicios financieros.

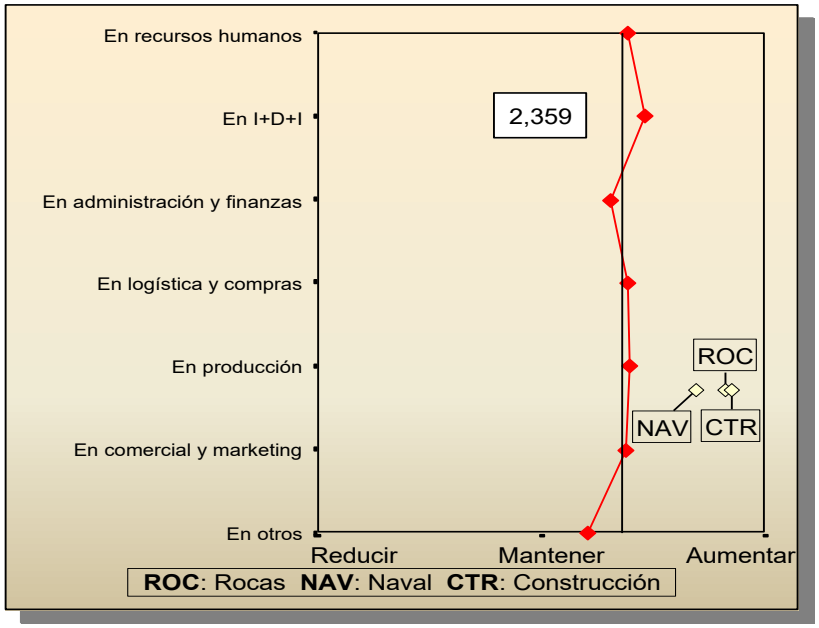
➢ Grado de formalización.

En la **figura 2.2.3.15**, se representa el **grado de formalización** existente en diferentes departamentos de la empresa y la **tendencia** a reducir, mantener o aumentara dicho grado de formalización.

Figura 2.2.3. 15
Grado de formalización



Tendencia a la formalización



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En relación con el primer aspecto, como se puede observar por el valor promedio obtenido (2,359), se puede deducir que en el conjunto de

las empresas del área **el grado de formalización se puede calificar de relativamente bajo**. Los **valores medios correspondientes a cada departamento**, son muy próximos entre ellos, señalando especialmente el menor grado de formalización, comparativamente, en los departamentos de recursos humanos y de I+D+I, que son los de características más orgánicas, frente a otros de carácter más mecánico. La ausencia de diferencias significativas, implica que los valores medios retenidos, son representativos de la opinión de todas las cadenas.

Si bien, un **bajo grado de formalización** permite una importante flexibilidad, capacidad de respuesta, de adaptación a los permanentes cambios en el entorno, y siendo también una base importante para la innovación; puede ocasionar problemas de ineficiencias por la dificultad a la hora de planificar, coordinar y controlar, entre otros aspectos, cuando la empresa crece y adquiere una cierta dimensión.

Con relación a las **tendencias futuras**, las empresas manifiestan que en general tenderán a **un ligero incremento** (2,36), quizás por una lógica derivada del crecimiento, la necesidad de alcanzar mayores grados de eficiencia y/o por los simples requerimientos para la certificación de los sistemas avanzados de gestión (calidad, medioambiente y riesgos laborales), necesarios para poder competir.

Comparativamente será el departamento de I+D+I el que tenderá a introducir un mayor grado de formalización. Así mismo, se pueden observar en el gráfico, **diferencias significativas** en cuanto a una mayor tendencia a la formalización en el **área de producción**, en las cadenas de *construcción naval, rocas ornamentales y construcción*.

- Existe un relativo bajo grado de formalización en las empresas del área, consideradas conjuntamente, como consecuencia de una estructura fundamentalmente de pequeña empresa, que favorece la flexibilidad y la capacidad de adaptación. Si bien, el no alcanzar un nivel mínimo, puede estar ocasionando ciertas ineficiencias en la

empresa, especialmente en aquellas que tienen ya un mínimo de complejidad estructural.

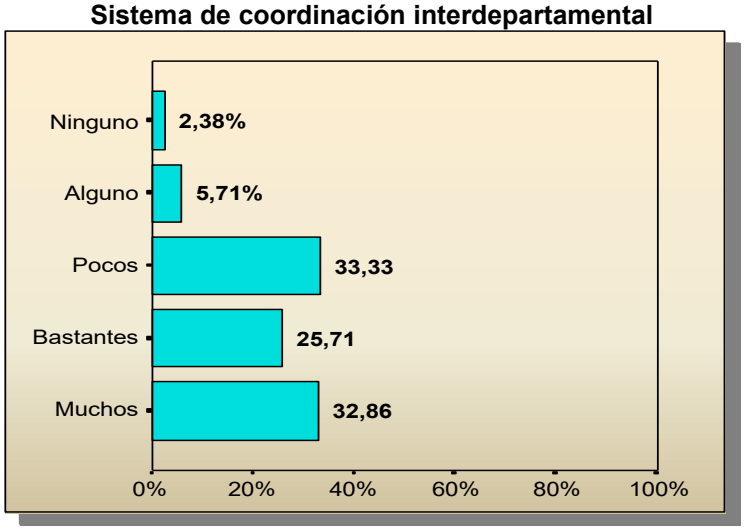
- En las empresas del área existe una tendencia a incrementar ligeramente el grado de formalización, como consecuencia una mayor complejidad y de la incorporación de sistemas de gestión avanzados (calidad, medioambiente, riesgos laborales), que para su certificación requieren la incorporación de reglamentos, normativas y procedimientos, entre otros aspectos, dando respuesta a las propias exigencias legales o de los propios clientes.

➢ Coordinación interdepartamental.

Uno de los aspectos fundamentales de la eficiencia estructural hace referencia a la coordinación interdepartamental, en la medida que la realización de los procesos empresariales, por su carácter horizontal, involucran por lo general a más de una unidad organizativa o departamento.

En la **figura 2.2.3.16**, podemos observar que el **41,43%** de las empresas consultadas manifiestan tener **un bajo nivel de coordinación** interdepartamental (ninguno, alguno o pocos), teniendo **el 25,71% bastantes** sistemas de coordinación establecidos y el **32,26% muchos**.

Figura 2.2.3. 16
Sistema de coordinación interdepartamental



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

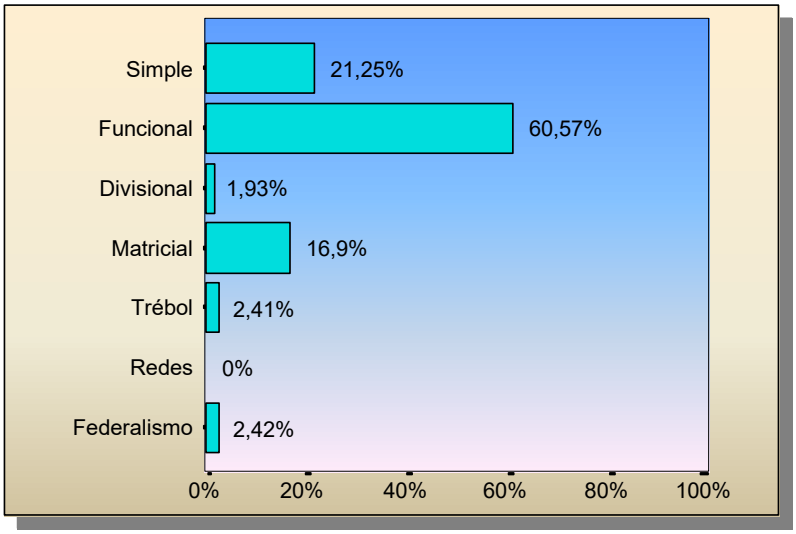
- Existe un relativo buen nivel de implantación de sistemas de coordinación interdepartamental, en la mayoría de las empresas del área, pero un insuficiente desarrollo del mismo. La existencia de más del 40% de las empresas con un escaso nivel de coordinación, conjuntamente con los problemas generales de comunicación horizontal, analizados anteriormente, hace pensar en ineficiencias, que afectan en particular y negativamente a los procesos empresariales en general.

➢ **Formas estructurales.**

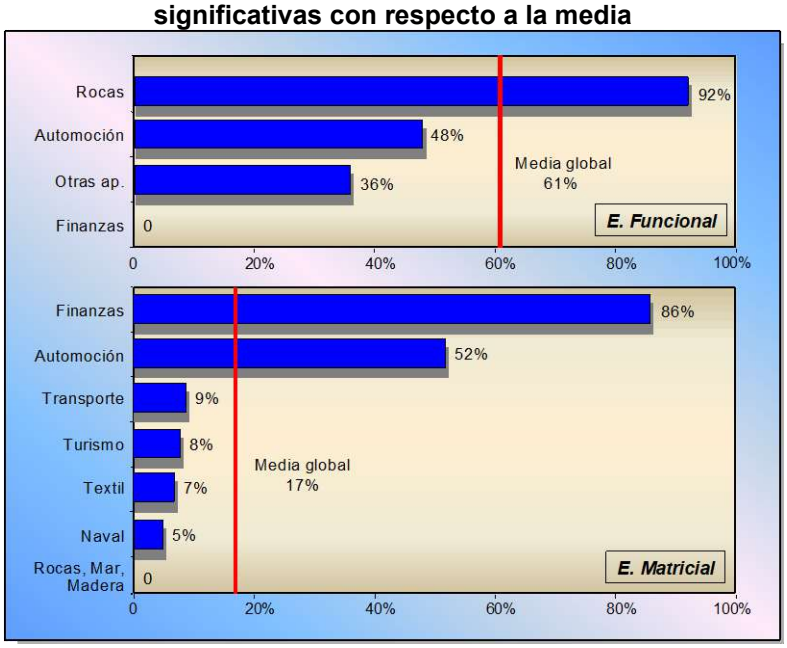
En la **figura 2.2.3.17,** se representan las diferentes **formas estructurales que dan soporte al sistema de dirección** en las empresas del área. Como se puede observar, las estructuras mayoritariamente adoptadas, son las estructuras simples (21,25%) y funcional (60,45%), como corresponde clásicamente a la tipología de empresas existente en el área, conformada mayoritariamente de pequeñas y medianas empresas (Pymes).

Las **estructuras simples**, fundamentalmente empresas muy pequeñas o empresas pequeñas con escaso desarrollo estructural, se caracterizan por su **nula o limitada especialización funcional**, en las cuales **todo gira en torno al empresario/director/gerente**, que asume directamente todas las funciones de las empresas apoyado en algunos casos por mandos intermedios en las áreas más desarrolladas (jefe administrativo, jefe de taller, por ejemplo). Reflejando, por lo tanto, un **limitado grado de profesionalización**, que tenderá a incrementarse, incorporando paulatinamente a responsables o directivos en diferentes áreas funcionales, en la medida que evolucione el **proceso de crecimiento** de la empresa. Adoptando paulatinamente, en general, una estructura funcional (“pasar de ser un taller a una empresa”) que ocasiona **complejos y difíciles procesos de cambio** en todos los ámbitos de la empresa, especialmente en el de dirección, con un elevado nivel de riesgo, si no se dirige adecuadamente.

Figura 2.2.3. 17
Formas estructurales



Cadenas empresariales con diferencias significativas con respecto a la media



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En cuanto a la **mayoritaria presencia de estructuras funcionales en el área**, tipología tradicional que adoptan fundamentalmente las **Pyme** y en especial las de carácter industrial, **implica ya un cierto nivel de profesionalización con la presencia** de **responsables o directivos funcionales** (comercial y marketing, logística y producción, administración y finanzas, recursos humanos, entre otros) y **especialistas en las diferentes áreas de la empresa**. Dicha especialización estructural (vertical y horizontal) trae consigo, en general, una **determinada**

tendencia a la eficiencia interna de cada área funcional, **a costa de una eficiente coordinación horizontal (interdepartamental)** que garantice el cumplimiento de los objetivos generales de la empresa y la realización eficiente de los procesos empresariales (horizontales por definición) que es lo que en definitiva añade valor al cliente. **En general, este tipo de estructuras tienden a ser poco dinámicas y por lo tanto poco innovadoras**. Esta realidad explica la mayor orientación interna de las empresas del área, la existencia de cierto grado de problemática de coordinación interdepartamental y de comunicación horizontal, así como la escasa orientación a la innovación, tal como se ha visto anteriormente.

Como se puede constatar en el gráfico, existen **diferencias significativas** en torno a dicha forma estructural. En concreto se observa que las estructuras funcionales están presentes en el **92%** de las empresas de la cadena de ***rocas ornamentales*** y, solamente en el **41%** en ***automoción*** y el **36%** en **o*tros servicios de apoyo en general***. Las empresas de ***servicios financieros*** (finanzas y seguros, fundamentalmente) manifiestan no adoptar esta forma estructural.

Las **estructuras de carácter divisional**, solamente están presentes en el **1,9%** de las empresas del área. Dichas estructuras que se **especializan por productos, mercados o clientes, exigen en general una dimensión empresarial grande** (no frecuente en el área) **y/o un fuerte grado de particularidad en sus productos, mercados, o clientes** (por tecnologías, características, por ejemplo) que justifique ese alto grado de especialización de las unidades organizativas y el mayor coste derivado. **Esta tipología se caracteriza fundamentalmente por su fuerte orientación externa al mercado-cliente que genera un mayor dinamismo y ciertas exigencias de innovación permanente a costa de unos mayores costes**. Existen **diferencias significativas** en las cadenas empresariales de ***otros servicios de apoyo en general*** (18%), ***bienes de equipo, instaladores e industria auxiliar en general*** (10%) y ***logística y transporte*** (9%).

Con objeto de combinar el alto grado de eficiencia interna de las estructuras funcionales y el alto grado de eficiencia externa de las estructuras divisionales, algunas empresas **adoptan estructuras matriciales** (de dos o más dimensiones), combinando función/mercados/clientes/proyectos/servicios, por ejemplo. Según las respuestas obtenidas de los empresarios consultados, el **16,9% de las empresas del área** adoptan esta forma estructural, si bien existen **diferencias significativas** entre las diferentes cadenas. Así, el **86% de las empresas de la cadena de servicios financieros y el 52% de automoción, adoptan esta forma estructural**. Por debajo de la media, con valores entre el 9% y el 5%, se encuentras las siguientes cadenas: ***logística y transporte, turismo-ocio y derivados, textil-confección y construcción naval***. Siendo nula su presencia en las cadenas *de* ***rocas ornamentales y productos transformados de la madera*****.**

Sus características básicas residen, en general, en su **alto dinamismo, su flexibilidad y adaptabilidad a los requerimientos del mercado (respuestas "ad hoc") y su alto grado de innovación**. Si bien, con **fuertes exigencias de coordinación y negociación**, así como de mantenimiento permanente del **equilibrio entre las partes**, que requiere un **alto grado de comunicación** en toda la organización, más intensa cuanta mayor dimensión tenga la empresa. Así mismo, la desaparición de la unidad de mando (doble o más dependencias) exige unas **altas competencias de los recursos humanos** (autoresponsabilidad, implicación, trabajo en grupo, entre otras) y una **dirección y gestión de recursos humanos muy evolucionada**.

Desde una perspectiva, no tanto de estructura interna como de estructura empresarial global en relación con el entorno, se puede hablar de **estructuras avanzadas (trébol, red, federación)**, que pretenden dar respuesta a los fuertes requerimientos de flexibilidad y adaptabilidad ante un entorno impredecible, variable y complejo, que exige estructuras lo más reducidas posibles y empresas centradas en aquellas actividades de carácter estratégico que constituyen el verdadero "corazón del negocio" (lo que se sabe realmente hacer y constituyen verdaderas ventajas

competitivas), **subcontratado y cooperando con otras empresas**. Este tipo de estructuras, especialmente adaptadas a las Pymes permitiéndoles alcanzar la dimensión adecuada en diferentes aspectos de la actividad empresarial (comercialización, producción entre otros) sin ser grandes, está poco presente entre las empresas del área, la **estructura en trébol** solamente la adoptan el **2.41%** de las empresas, la **federación el 2.42%** y **ninguna empresa manifiesta tener implantada una estructura en red**. Situación **coherente con la escasa orientación de las empresas del área a la cooperación interempresarial**, a pesar de reconocer el interés de la misma en el futuro, por parte de los directivos de las mismas.

De los diferentes aspectos analizados anteriormente sobre las formas estructurales de las empresas del área, se puede concluir que:

- La forma estructural dominante es la clásica estructura funcional (cerca de 2/3 de las mismas), típica en un área conformada fundamentalmente por Pyme, lo que denota cierto grado de profesionalización y una preeminencia de lo interno frente a lo externo, con problemas de coordinación interdepartamental y de comunicación, y una determinada tendencia a ser poco dinámicas e innovadoras, en coherencia con lo analizado en puntos anteriores.

- La presencia de estructuras complejas matriciales en algunas cadenas significativas (Servicios financieros y Automoción) pueden servir de referente para otras empresas del área que necesiten un elevado grado de innovación, dar respuestas “ad hoc” y elevados requerimientos de flexibilidad y adaptabilidad al mercado-cliente.

- La escasa presencia de estructuras empresariales avanzadas, denota una falta de especialización en las empresas del área, centrándose en “el corazón del negocio”, y constata la escasa orientación a la subcontratación en particular y a la cooperación interempresarial en general. Dificultando, en un área con dominancia de Pymes, alcanzar la dimensión adecuada para competir en unos mercados cada vez más globales.

2.2.3.3.- *Recursos humanos.*

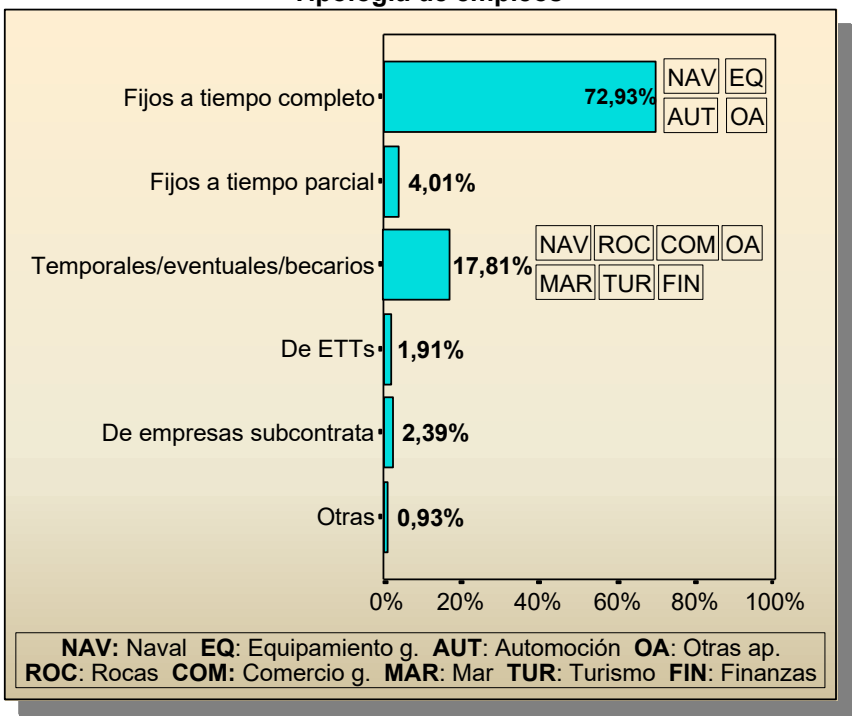
Para abordar los aspectos relacionados con los recursos humanos en las empresas del área, se analizarán en primer lugar, las **características del empleo** (tipos de empleo, grupos de edad y puestos de trabajo, nivel formativo). En segundo lugar, se abordarán aspectos relativos a la **plantilla y a su reclutamiento y selección**, para continuar, analizando la **formación.**

- **Características generales de los recursos humanos.**

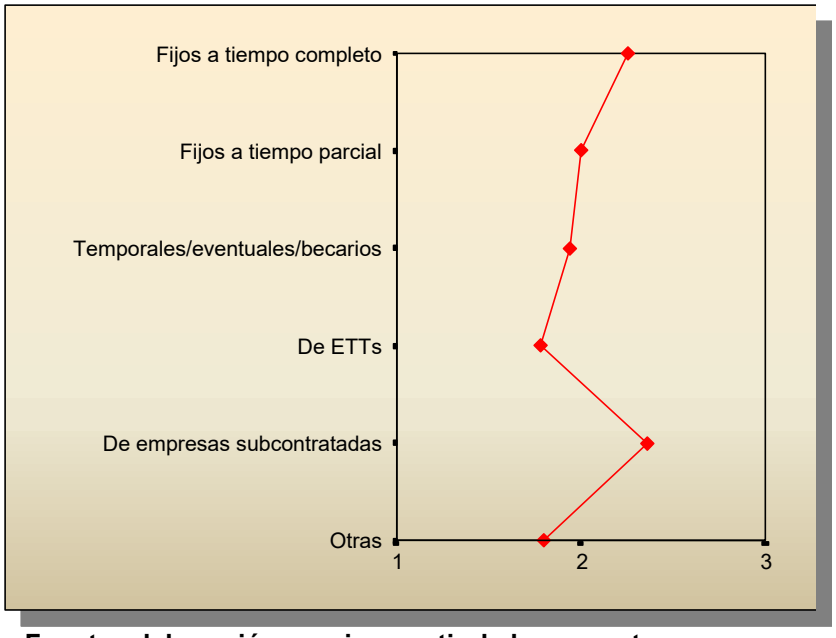
En la **figura 2.2.3.18** se recogen por tipos de empleo (fijo, temporales, subcontratados, entre otros), su reparto porcentual y las tendencias por cada uno de ellos.

Así, podemos observar que el **72,93%** del empleo es considerado como **fijo a tiempo completo** y el **17,81%** como **empleo temporal, eventual o becas** derivadas de los diferentes acuerdos para la inserción de estudiantes en prácticas entre las empresas y diferentes instituciones. El resto de la tipología de empleo considerada, toman valores muy bajos, destacando entre ellos los **empleos a tiempo** parcial (4,01%) y los de empresas **subcontratadas** (2,39%).

Figura 2.2.3. 18
Tipología de empleos



Tendencias



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Existen diferencias significativas entre las cadenas contempladas en el área, en relación con el porcentaje de empleos fijos a tiempo completo y los relativos a empleo temporal/eventual/becarios (ver **tabla 2.2.3.1**). En el caso de las diferencias significativas de la construcción naval, hay que tener en cuenta que la cadena incluye tanto los astilleros

como industria auxiliar. Por tanto, aunque los primeros presentan una tendencia a la subcontratación, son las empresas subcontratadas las que poseen en plantilla al personal.

Tabla 2.2.3.1
Diferencias significativas

	Media
Fijos a tiempo completo	***72,93%***
Automoción	81,81%
Naval	54,35%
Equipamiento	83,30%
Otras ap.	86,77%

	Media
Temporales/eventuales/becarios	***17,81%***
Naval	38,49%
Mar	11,92%
Rocas	36,45%
Turismo	13,16%
Comercio g.	5,44%
Finanzas	5,83%
Otras ap.	8,82%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En cuanto a las tendencias de los diferentes tipos de empleo, se observa que **en general es a mantener la situación actual**, si bien con importantes matizaciones. En opinión de los empresarios consultados, existe una **ligera tendencia a aumentar los empleos fijos a tiempo completo y especialmente los derivados de empresas subcontratadas**, a costa de una **ligera tendencia a reducir los trabajos temporales, eventuales y en prácticas**.

De acuerdo con la información facilitada por los empresarios encuestados, se pueden extraer las siguientes conclusiones:

- Existe una estructura de empleo relativamente estable basada fundamentalmente en empleo fijo (a tiempo completo y parcial) que afecta a más de ¾ del total del empleo generado y con una ligera tendencia a incrementarse (tiempo completo). Aspecto relevante, en la medida que la estabilidad es una base primordial para una mayor integración e implicación del personal en el proyecto de empresa. Con efectos positivos en la eficacia y eficiencia empresarial y, por lo tanto, en la competitividad de la misma.

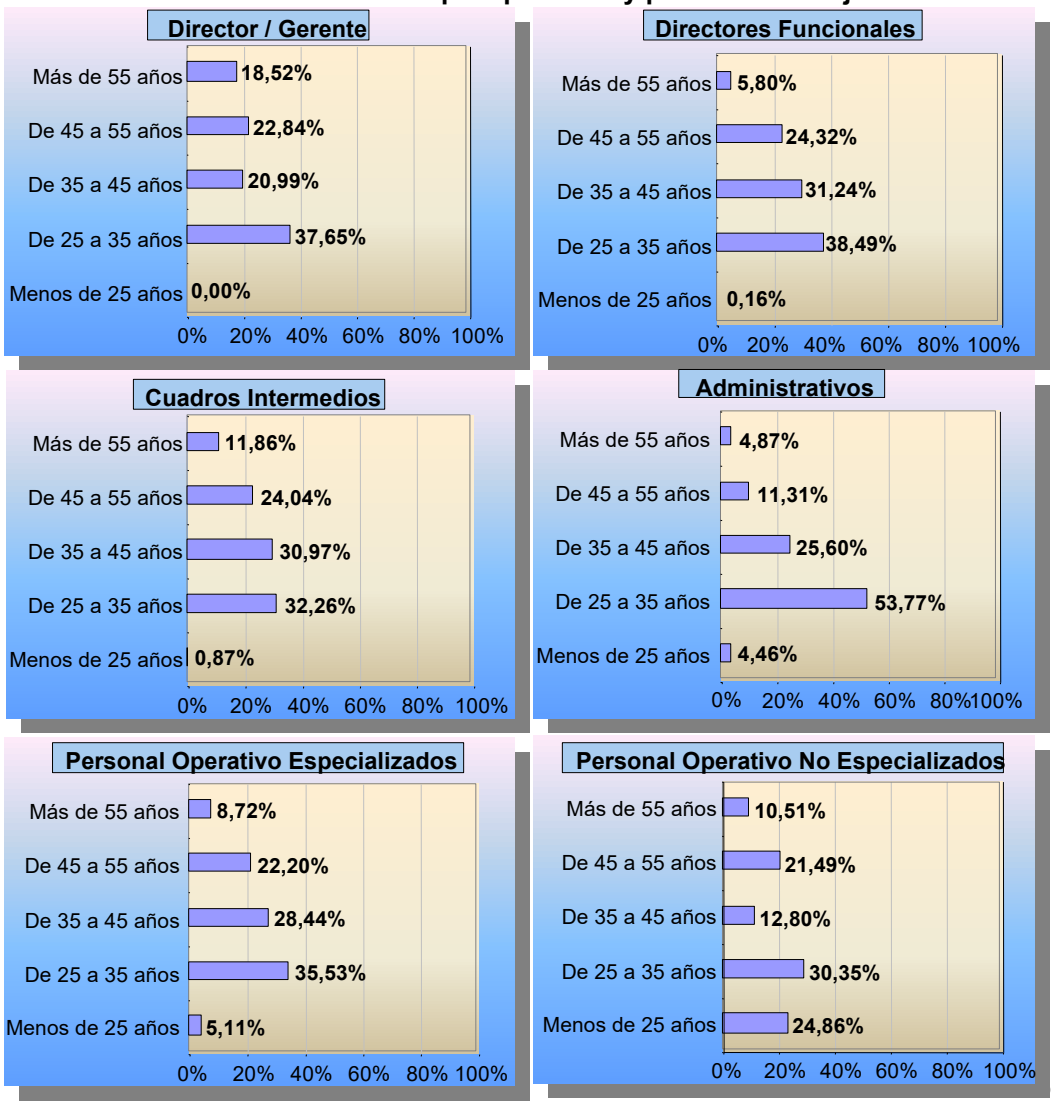
- Los requerimientos de flexibilidad estructural, necesaria ante entornos cambiantes e impredecibles, se traduce actualmente en términos de empleo, en un recurso relativamente alto a los trabajos de carácter muy inestable como lo temporales, eventuales o de ETTs, frente a otras figuras que proporcionarían una mayor garantía de estabilidad. Si bien, incide en ello la estacionalidad y/o puntas de trabajo en algunas actividades importantes en el Sistema Productivo del área (conserva, turismo, naval, entre otros).

- Existe una tendencia en positivo a resolver la flexibilidad empresarial a través de empresas subcontratadas, frente una tendencia en negativo a la contratación a través de ETTs. Si bien persistirá la problemática de la integración del personal subcontratado en los requerimientos y criterios de la empresa principal (calidad, seguridad, atención al cliente, entre otros).

Otra temática importante desde el punto de vista de los recursos humanos, hace referencia a la **situación del personal** que forma parte de la plantilla de la empresa **por grupos de edad y puesto de trabajo**, información que se presenta en la **figura 2.2.3.19**.

Analizando dicha información desde una perspectiva general, se puede observar que dentro de cada categoría profesional el Sistema Productivo del área se caracteriza fundamentalmente por **un personal concentrado en los tramos intermedios** (25-35, 35-45), en un 60-70% aproximadamente, con la excepción de los puestos de dirección/gerencia y especialmente en los de personal no especializado, que son inferiores, destacando el escaso porcentajes en estos últimos de personal entre 35-45 años (12.80%), y el elevado porcentaje en el tramo de 25-35 años (53.77%) en el personal administrativo.

Figura 2.2.3. 19
Estructura del empleo por edad y puesto de trabajo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Así mismo, el **porcentaje de mayores de 55 años es bajo** (entre el 5% y el 12%), excepto en el caso lógico de director/gerente (18.52%). Especialmente, es reseñable el **escaso porcentaje de personal menor de 25 años en las empresas del área**, excepto en los puestos de personal no especializados. Si bien, este hecho es **más relevante en el caso de puestos de carácter más operativo**, que en los puestos de carácter más directivo por la lógica necesidad de una etapa mayor de formación. El tramo de edad entre **45-55 años**, representa un porcentaje en torno a **23%**, excepto en los **puestos administrativos** (11.31%), que es la categoría profesional con un **porcentaje de personal más joven**.

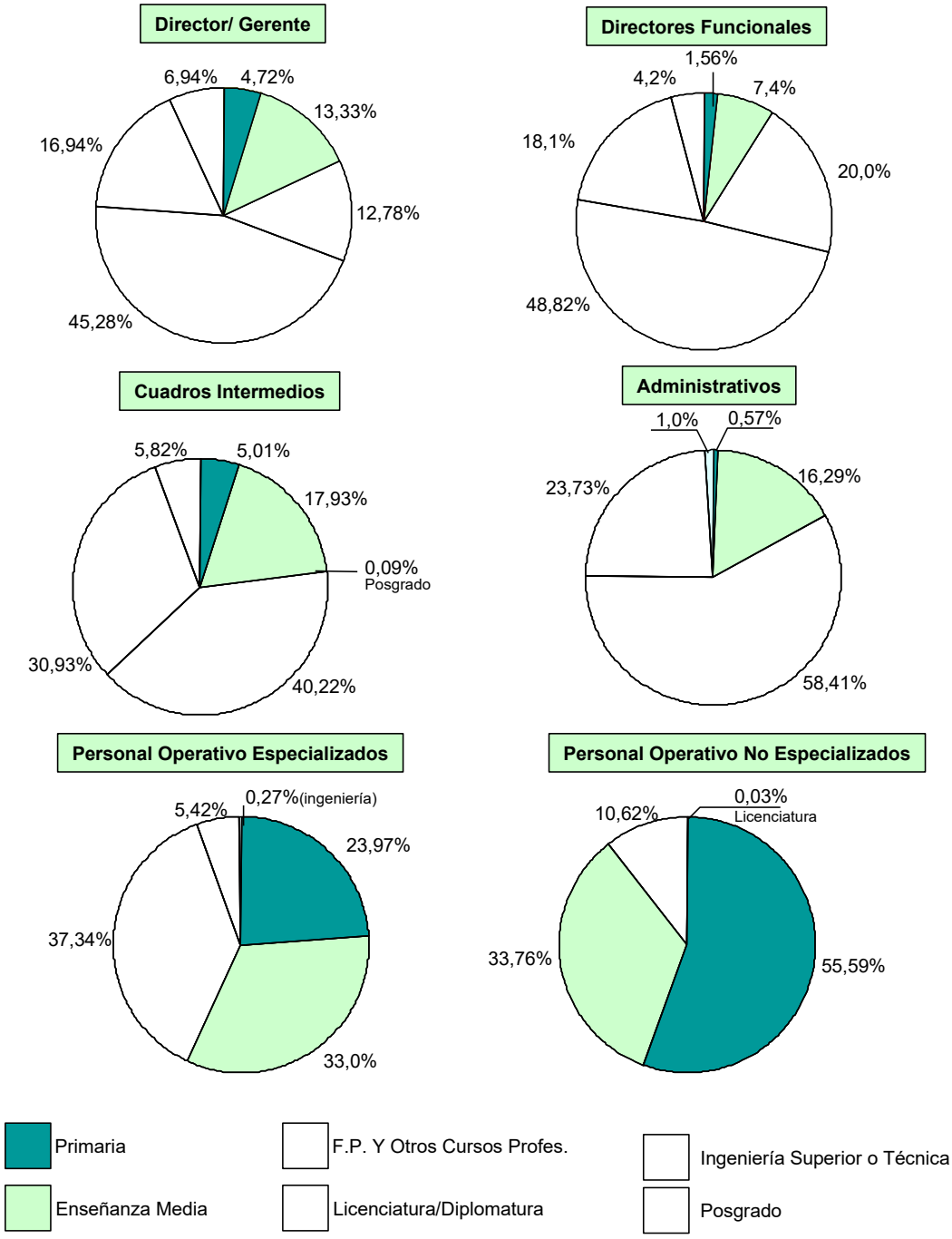
Contextualizando la información anterior con la dinámica del Sistema Productivo del área, se puede señalar algunos puntos importantes:

- El crecimiento en general, la tendencia a una mayor profesionalización de las empresas del área y los ajustes de plantilla, especialmente prejubilaciones, en las últimas décadas, conforma una estructura de empleo concentrado en los tramos de edad de 25-45 años, con una presencia mínima de mayores de 55 años.

- Excepto en el caso de personal no especializado, es remarcable la escasa presencia de menores de 25 años, reflejo de la inestabilidad y el paro en este tramo de edad y en la tendencia a una incorporación cada vez más tardía al mundo laboral.

La **figura 2.2.3.20**, nos permite analizar la formación de base de las diferentes categorías profesionales de las empresas del área. En general, se puede observar un **buen nivel educativo en las diferentes categorías en función de sus requisitos**, consecuencia de la progresiva profesionalización en los últimos años. Constituyendo una **base relativamente sólida, al menos potencialmente, para el aprendizaje y el incremento del conocimiento** en las empresas a través de la experiencia práctica y la formación continua. Aspecto éste, resaltado por la importancia que tiene en las empresas del área el tramo de edad comprendido entre 25-45 años, analizado anteriormente.

Figura 2.2.3. 20
Personal por categoría profesional y nivel educativo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

A pesar de esta observación general, es preciso realizar diferentes **matizaciones** según las categorías profesionales. Así, en **los puestos de mayor nivel directivo** (director/gerente, directivos funcionales) existe un **número no despreciable de personal sin estudios superiores** (aproximadamente el 30%) que implica posiblemente ciertas carencias en

las técnicas de dirección y gestión empresarial, necesarias para mejorar la competitividad del área. Un aspecto positivo es la presencia en estas categorías de personal con estudios de postgrado, que siendo aún muy bajo es indicativo de unos requerimientos cada vez mayores.

Así mismo, se puede pensar en una **cierta falta de adecuación en los niveles formativos de los cuadros intermedios**, por los nuevos requerimientos de este tipo de puestos (aproximadamente un 62% sin estudios o con estudios medios o de formación profesional) cada vez más exigentes en cuanto a su capacidad directiva y de iniciativa, frente a una función clásica de meros intermediarios de la dirección de la empresa ante el personal operativo.

En cuanto a **otro personal operativo especializado,** la existencia de un 57% aproximadamente de personal sin una especialización de base (primaria y estudios secundarios) hace pensar en carencias importantes en los niveles de especialización, que están requiriendo un esfuerzo de formación importante dentro de la empresa. Aspecto que se ve ampliado en los puestos de trabajos de personal no especializado, en donde se constata una **alta presencia de personal con formación media, no orientada a ningún oficio** en particular.

De los diferentes aspectos analizados anteriormente, se pueden extraer las siguiente conclusiones:

- Existe, en general, un buen nivel formativo, en las diferentes categorías profesionales, que constituye una base importante para el desarrollo del aprendizaje y la generación de conocimiento en las empresas del área, así como para potenciar la capacidad de adaptación y polivalencia necesaria para asumir los continuos cambios en los requerimientos de los diferentes puestos de trabajo (nuevas tecnologías, nuevos procesos, nuevos conocimientos, por ejemplo).

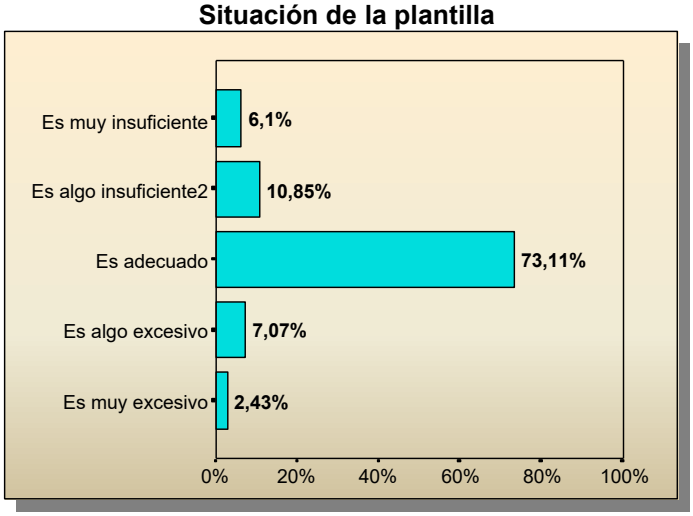
- Se observa, en paralelo, ciertas carencias en las formaciones de base para afrontar un futuro, cada vez más complejo y cambiante, que ha de ser suplidas en la medida que sean necesarias por la formación

continua y las políticas de reclutamiento y selección. Especialmente, la existencia de un 30% de directivos sin formación superior (directores/gerentes, directivos funcionales), un 62% en los cuadros intermedios (si bien un 40% son de formación profesional) y, un 57% y un 80%, aproximadamente, de personal sin base formativa especializada u orientada a la especialización, en las categorías de otro personal especializado y no especializado, respectivamente.

- **Situación de la plantilla: número y características del personal con relación al puesto de trabajo.**

En la **figura 2.2.3.21**, mide el **grado de suficiencia del número de empleados** para la realización de las diferentes actividades desarrolladas en el seno de la empresa.

Figura 2.2.3. 21
Situación de la plantilla



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

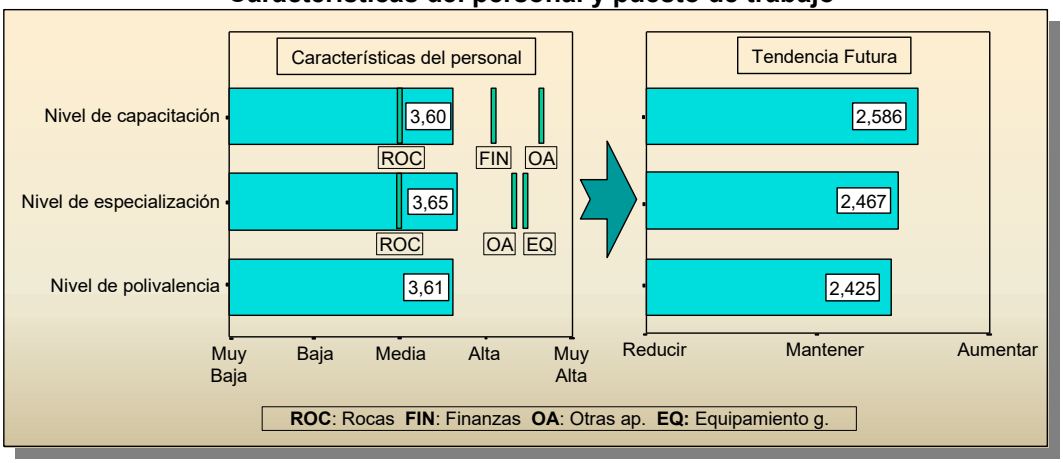
Según las respuestas obtenidas, se observa que el **73,11%** de las empresas del área lo consideran **adecuado**, un 16,95% insuficiente (algo o mucho) y el 9,5% excesivo (algo o mucho).

De acuerdo con la anterior información se podría afirmar que:

- La situación de la plantilla en las empresas del área, está en conjunto muy ajustada, considerando el 73,11% de las empresas que es el adecuado para desarrolla su actividad.

El nivel de capacitación, en general, y alguna de las características del personal en cuanto a su grado o nivel de especialización y polivalencia, así como de la tendencia esperada, se representan en la **figura 2.2.3.22.**

Figura 2.2.3. 22
Características del personal y puesto de trabajo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

El **nivel de capacitación general** del personal para la realización de las Áreas asignadas a sus puestos de trabajo, **no se considera alto** (3,60). Opinión que hace pensar en un insuficiente nivel preparación y, por lo tanto, en un deficiente desempeño del personal de la empresa que genera ineficiencias que afectan negativamente a la competitividad de las mismas (productividad, calidad, seguridad, entre otros).

En cuanto al **nivel de especialización y polivalencia** del personal, efectuada por los empresarios encuestados, no alcanza en ambas variables la valoración de alta (3,65 y 3,61 respectivamente), optando las empresas por un equilibrio especialización-polivalencia que permita cierta capacidad de flexibilidad y de adaptación ante posibles cambios en procesos, procedimientos, tecnologías, entre otros.

Como queda reflejado en el gráfico, **existen diferencias significativas en algunas cadenas**. Así, en la cadena de rocas ornamentales, el nivel de capacitación y de especialización es inferior a la media del sistema productivo, y superior en *Otras actividades de apoyo en general*. En cuanto al nivel de capacitación, es superior en la cadena de *servicios financieros*. El nivel de especialización se considera superior en *Equipamiento, instaladores e industria auxiliar en general*.

Las **tendencias** en las tres variables consideradas, son a **incrementar relativamente su nivel actual**.

- No existe un nivel suficientemente alto de capacitación del personal en las empresas del área, especialmente en rocas ornamentales, limitando la competitividad de las mismas, si bien los empresarios manifiestan una tendencia a un mayor nivel de capacitación. Las empresas consultadas de Servicios financieros y de Otras actividades de apoyo en general valoran la capacitación de su personal como alto y muy alto, respectivamente.

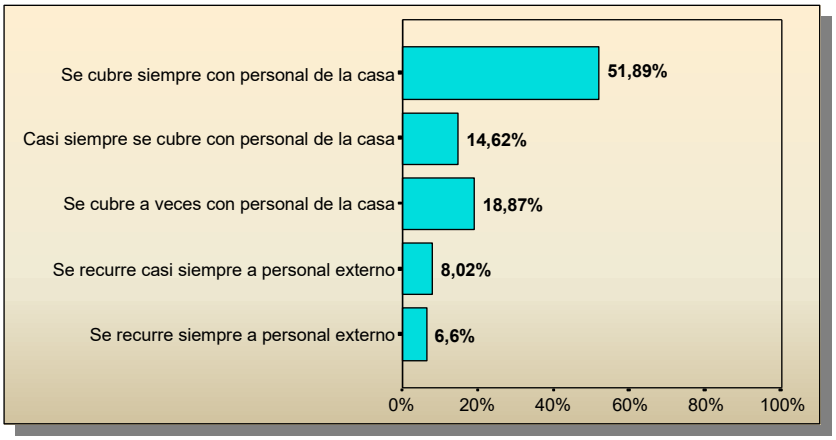
- El nivel de especialización y polivalencia, toman valores intermedios-altos, con una tendencia a incrementarse en ambos casos. Buscando, quizás, un perfil de personal que combine una mayor eficiencia que proporciona un trabajo especializado y una mayor flexibilidad que proporciona la polivalencia.

- El nivel de especialización es inferior a la media en rocas ornamentales y especialmente superior en Otras actividades de apoyo en general y en bienes de equipo, instaladores e industria auxiliar en general

- **Reclutamiento y selección.**

Uno de los aspectos más significativos de la estrategia de recursos humanos en las empresas, hace referencia a la forma de reclutamiento de los directivos de la misma. En la **figura 2.2.3.23** se representan las respuestas obtenidas de las empresas del área consultadas, sobre cómo cubren las necesidades de puestos directivos, bien sobre la base de la promoción interna, bien sobre la base de la captación o reclutamiento externo.

Figura 2.2.3. 23
Reclutamiento de directivos



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

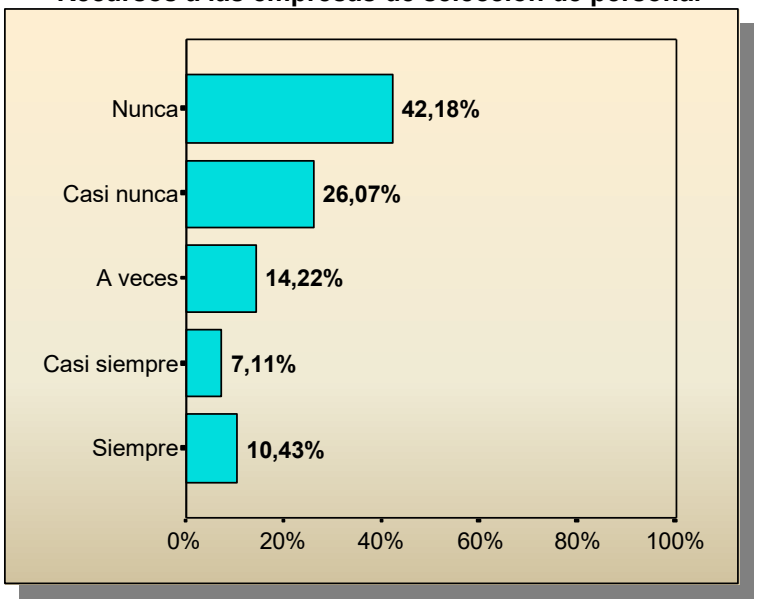
Por las respuestas obtenidas, se observa que el sistema de **reclutamiento de directivos es mayoritariamente de carácter interno**, promocionando al personal de la propia empresas. En concreto, el **66,51% de las empresas** del área, manifiestan que **siempre o casi siempre** los puestos directivos se cubren con personal de la casa. Solamente el **14,62%**, recurre **casi siempre o siempre a personal externo**. En función de la anterior información, se puede afirmar que:

- El sistema de reclutamiento de directivos en las empresas del área, se realiza fundamentalmente a través de la promoción interna. El hecho que 2/3 de las empresas manifiesten que su estrategia de reclutamiento de directivos se hace prácticamente en exclusiva de forma interna, supone aspectos positivos en la medida que se privilegia la implicación, el compartir la cultura de la propia empresa,

entre otros. Si bien, el uso excesivo de estas prácticas, puede ser negativo, en la medida que no facilita la renovación y la incorporación de nuevas experiencias a la empresa, pudiendo provocar en la práctica resistencias al cambio.

En la **figura 2.2.3.24,** se puede observar que el sistema de **selección del personal** (en general) de las empresas **no se hace a través de empresas especializadas de selección de personal**, dado que el **68,25% no recurre a ellas nunca o pocas veces** a dichos servicios profesionalizados, haciéndolo fundamentalmente con medios interno. Si bien, hay que señalar, que mayoritariamente no existe especialista en esta área en las empresas que constituyen el sistema productivo de Vigo, debido al escaso desarrollo de la función de recursos humanos.

Figura 2.2.3. 24
Recursos a las empresas de selección de personal



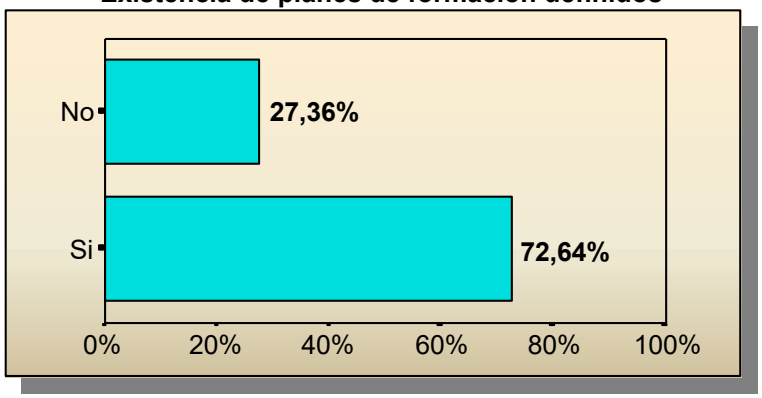
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- El sistema de selección de personal en las empresas del área no está profesionalizado, pudiendo provocar inadecuaciones entre el perfil del candidato y el requerimiento del puesto de trabajo, así como con la cultura empresarial, y los planteamientos estratégicos futuros.

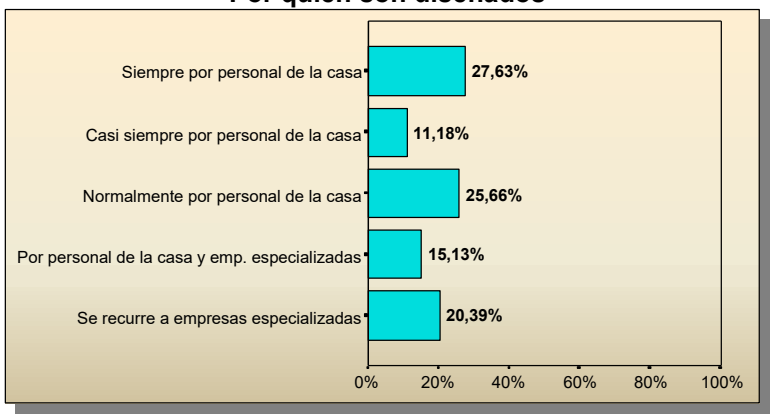
➢ Formación.

En la **figura 2.2.3.25** se puede observar la existencia de planes de formación en las empresas del área y por quién son diseñados. Un número elevado, el **72,64%**, de empresas manifiestan tener **planes de formación definidos**.

Figura 2.2.3.25
Existencia de planes de formación definidos



Por quién son diseñados



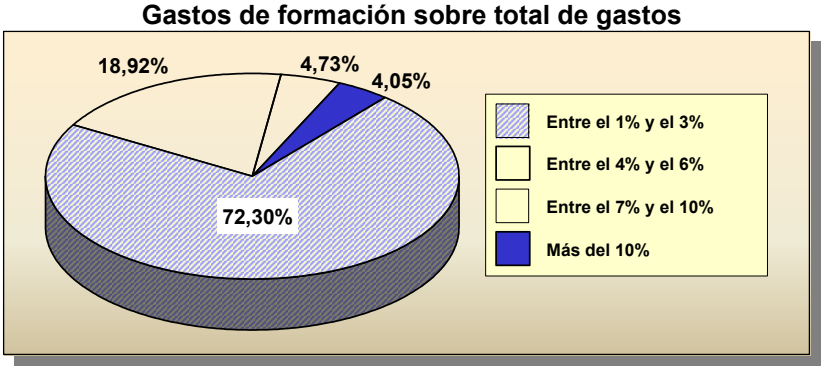
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Así mismo, se observa que su realización se hace **fundamentalmente con la intervención del personal de la casa** (64,29%), es decir internamente. Habida cuenta de la escasa presencia de especialista en este campo en el seno de las empresas del área, hace pensar, que en general los planes están poco formalizados y poco integrados dentro de la estrategia empresarial. Realizándose con una visión parcial, más para aprovechar puntualmente las ayudas existentes, que para plantear de forma integrada las necesidades formativas de las empresas.

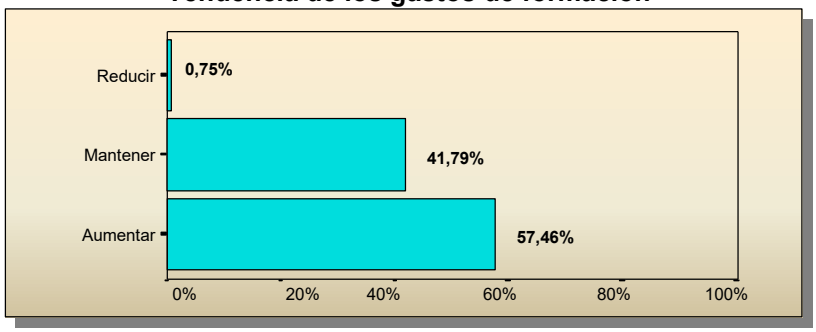
- Si bien, existen planes de formación en la mayoría de las empresas, el escaso desarrollo de la función de recurso humanos en las mismas, hace pensar en su escaso nivel de formalización e integración en la estrategia empresarial. Planteándose posiblemente más desde una perspectiva puntual (aprovechamiento de ayudas concretas) que desde una perspectiva estratégica.

Con relación a los **gastos de formación,** el **72,30%** de las empresas consultadas manifiestan que suponen entre el **1% y el 3% del total de gastos** de la empresa, y el 18,92% entre el 4% y el 6% **(figura2.2.3.26)**. Solamente el 8,78% de las empresas manifiesta que sus gastos de formación superan el 7%.

Figura 2.2.3. 26
Gastos de formación sobre total de gastos



Tendencia de los gastos de formación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas.

Por otro lado, los empresarios consultados consideran en un **57,46%** que dichos gastos se **incrementarán** en los dos próximos años, siendo relevante que solamente el **0,75%** manifieste que se van a **reducir**.

- Los gastos en formación, por parte de las empresas del área, son relativamente reducidos, con respectos al conjunto de gastos de la empresa, si bien más del 50% manifiestan una tendencia a aumentar en los dos próximos años.

2.2.4.- Principales líneas estratégicas y acuerdos de cooperación.

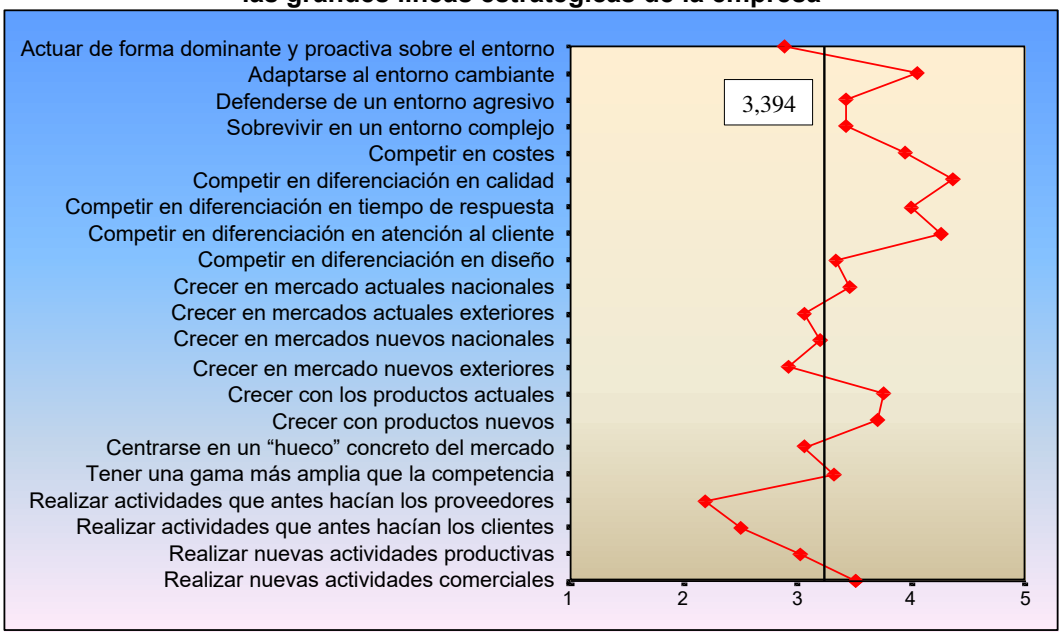
El presente apartado recoge las principales líneas estratégicas así como los acuerdos de cooperación llevados a cabo por las empresas encuestadas.

2.2.4.1.- *Líneas estratégicas.*

La **figura 2.2.4.1** refleja el conjunto de estrategias genéricas y la visión que de éstas tienen las empresas de la muestra.

Como se extrae de la figura, las empresas consultadas muestran una actitud escasamente proactiva frente al entorno, mostrando una mayor preferencia por la adaptación a éste.

Figura 2.2.4.1
Valoración de diferentes aspectos como base para las grandes líneas estratégicas de la empresa



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

A la hora de abordar el mercado, las empresas muestran preferencia por diferenciarse en aspectos como la calidad, el tiempo de respuesta y la atención al cliente, sin por ello olvidar los aspectos relacionados con los costes.

Las empresas se centran en crecer, en principio, en los mercados actuales nacionales, tanto con productos nuevos como actuales. Por otro lado, las empresas prefieren competir con una cartera lo más amplia posible y en menor medida, centrarse en un "hueco" del mercado.

La integración no se percibe, en general, como una estrategia preferente, aunque existen en el área cadenas empresariales con un componente de integración "aguas arriba" importante como es el caso de automoción.

En cuanto a la diversificación de las actividades llevadas a cabo por las empresas consultadas, éstas prefieren la realización de nuevas actividades comerciales más que nuevas actividades productivas. En resumen.

- Las empresas muestran una actitud poco proactiva frente al entorno.
- La calidad y la atención al cliente son los aspectos relacionados con la diferenciación más valorados por la muestra, si bien se sigue contemplando muy importantes los aspectos relacionados con los costes.
- Las líneas estratégicas básicas de las empresas todavía no contemplan el crecer en mercados exteriores como aspecto importante a llevar a cabo por las organizaciones de la zona.
- La integración es una estrategia poco presente en las empresas del área en general, aunque existen excepciones como es el caso de automoción.

2.2.4.2.- *Acuerdos de cooperación.*

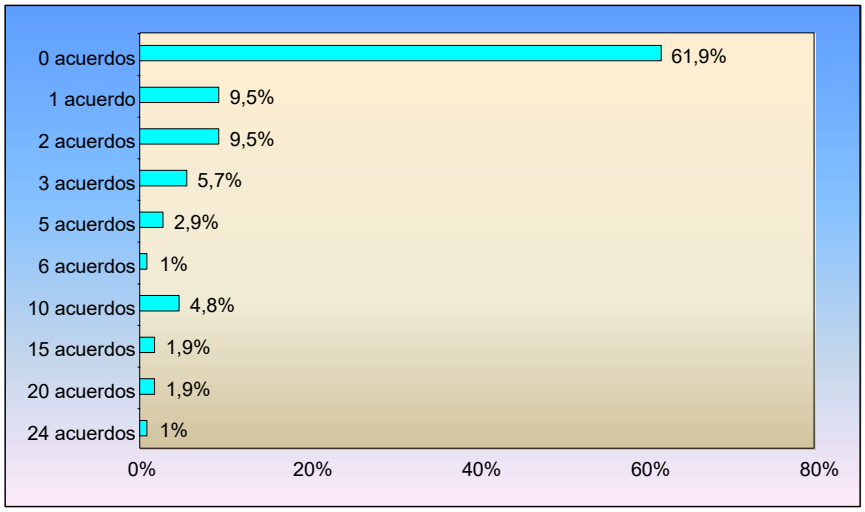
Previamente ya se indicó que el tipo de acuerdo que se realizaba era un potencial indicador del grado de internacionalización de la empresa. Por este motivo, aunque no se entrará en un detalle que no es propio de este trabajo, se analizarán los principales tipos de acuerdos:

- **Acuerdos de cooperación comercial**: son aquellos que abarcan la parte de la cadena de valor de la empresa que se dedica a la comercialización de los productos. Dentro de este tipo de acuerdos, destacan las alianzas de subcontratación comercial y consorcio comercializador.

  - ***Subcontratación comercial***. Comprende aquellos acuerdos de colaboración entre empresas que tienen actividades o productos entre sí complementarios (acuerdos verticales), es decir, con productos poco o nada competidores y abarcando, además, las actividades de la cadena de valor que tienen unas características eminentemente comerciales. Entre otros, destacamos, como acuerdos tipificados en la subcontratación comercial: *agente, distribuidor, concesionario, servicios de mercadotecnia, franquicia de distribución, piggy-back o portage,* y *licencias de marcas* y *otros signos distintivos.*

La **figura 2.2.4.2** representa, en porcentaje, las empresas de la zona que llevan a cabo este tipo de acuerdos de colaboración. Así, algo más del 60% de las empresas encuestadas afirman no haber llevado a cabo alianzas de subcontratación comercial. Mientras el **19% han realizado entre uno o dos acuerdos, y el 19% restante, más de dos**.

Figura 2.2.4.2
Porcentaje de empresas de la zona con alianzas de subcontratación comercial

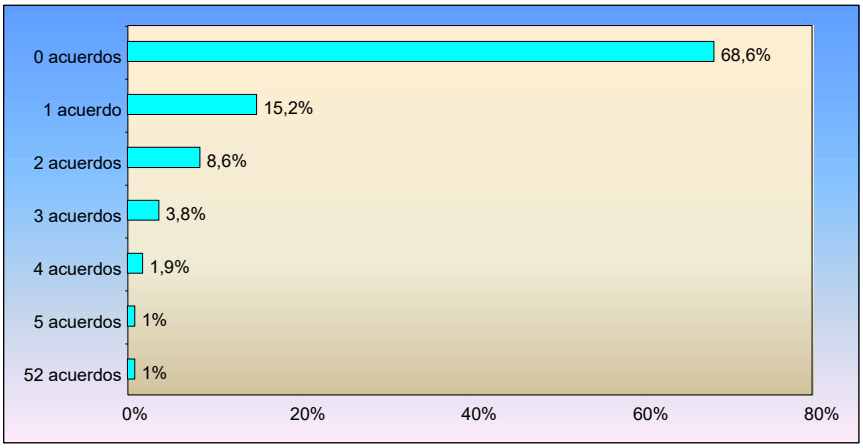


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- ***Consorcio comercializador***. Las empresas que siendo competidoras por pertenecer a un mismo sector de la economía (acuerdos horizontales), pueden evitar el mayor o menor consumo de recursos destinados a la comunicación (publicidad y promoción) de la red de ventas o de la investigación de mercados, a través de la cooperación entre ellas. Destacan: *agente cruzado* o *recíproco, distribuidor cruzado* o *recíproco, concesionario cruzado* o *recíproco, oferta conjunta, central, club, feria* o *consorcio comercial, cooperativa comercial, servicios de marketing* o *antena colectiva.*

Respecto a este tipo de acuerdos, **figura 2.2.4.3**, un 68% de los empresarios que responden a la pregunta de la encuesta efectuada dicen no haber realizado ninguno, **un 24% había realizado uno o dos acuerdos y no llega al 7% los que realizan más de dos acuerdos**.

Figura 2.2.4.3
Porcentaje de empresas de la zona con acuerdos de consorcio comercializador



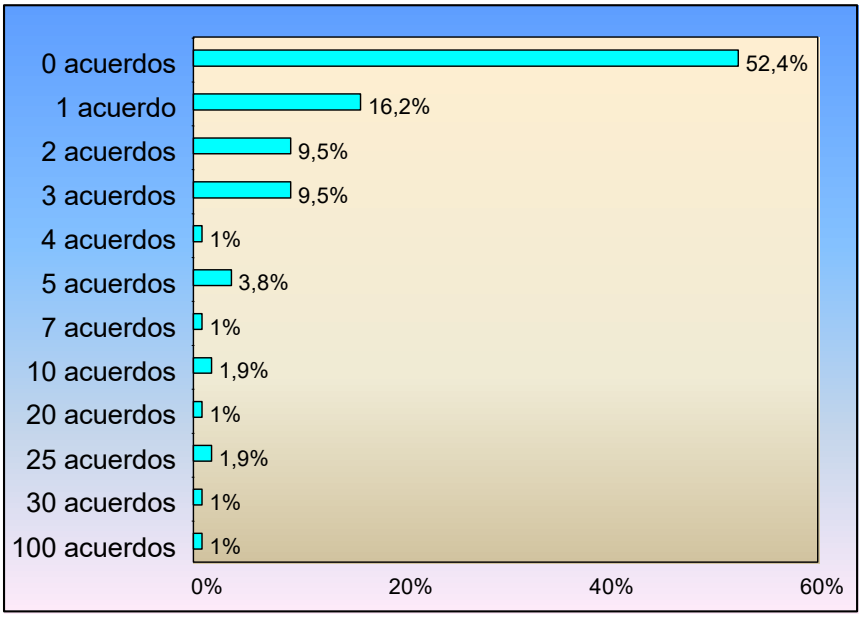
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Acuerdo de cooperación técnica**: comprende los acuerdos que incluye alguna actividad de la cadena de valor referida a la parte técnica de la empresa, o referida a la organización de la producción como son aprovisionamiento, fabricación, almacenamiento y transporte. Dentro de este tipo de acuerdos, destacan las alianzas de subcontratación técnica y consorcio de producción.

  - ***Subcontratación técnica***. La cooperación tecnológica se mezcla en muchos casos con la cooperación técnica o productiva, por lo que resulta complicado diferenciar ambos tipos de colaboración. En cualquier caso, ambas consiguen dar mayor flexibilidad a la estructura productiva de la empresa, a través de la desintegración de la misma; Aparecen muchos acuerdos de sustancia técnica en diferentes actividades de valor de la empresa. Estos acuerdos permiten a las empresas adaptarse dinámicamente a los cambios tecnológicos sin necesidad de grandes inversiones, pues aprovechan las estructuras y la capacidad de producción de otras empresas complementarias (acuerdos verticales). Se distinguen en la subcontratación técnica los siguientes acuerdos: *contratos de transferencia de tecnología, licencia de know-how, licencia de patentes* y *modelos de utilidad, contratos de asistencia técnica, spin-off,* entre otros.

En subcontratación técnica, hay un 52% aproximadamente que responde no haber realizado ese tipo de acuerdos, tal como se puede apreciar en la **figura 2.2.4.4. Alrededor del 26% dicen tener uno o dos acuerdos de subcontratación técnica y un 22% presenta más de dos**. En este tipo de acuerdos influye especialmente la industria de automoción y naval, por las redes de empresas que se han creado alrededor de las grandes empresas de la zona.

Figura 2.2.4.4
Porcentaje de empresas de la zona con acuerdos de subcontratación técnica



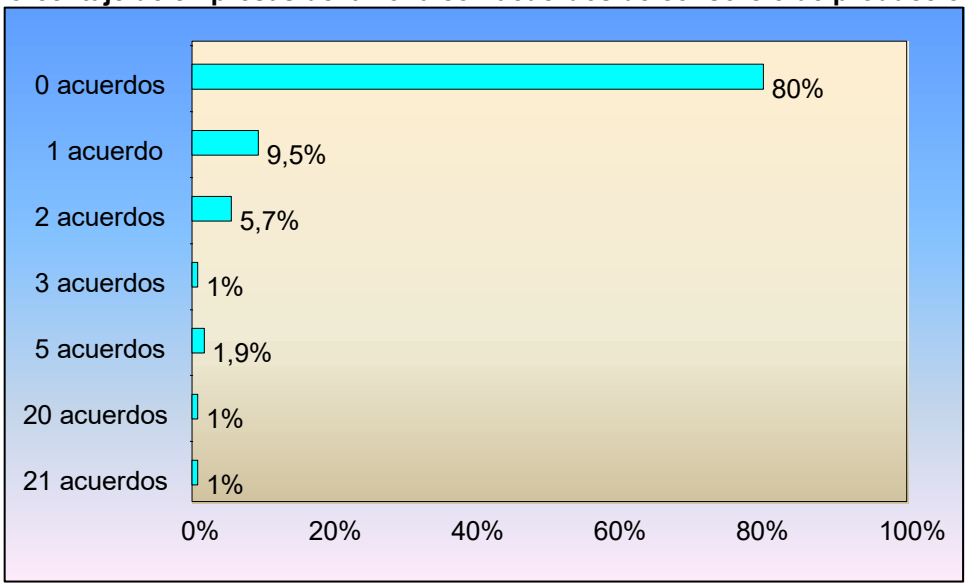
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- ***Consorcio de producción***. Se definen como tales aquellos acuerdos emprendidos por empresas competidoras (acuerdos horizontales) y dentro de las actividades de la cadena de valor que son de carácter técnico, de producción propiamente dicha, o de logística interna en sus dos ámbitos: la definición y ejecución de los aprovisionamientos y las operaciones de apoyo a la producción. Aparecen en esta categoría de acuerdos: *central de compras, fabricación común, servicios postventa* y/o *asistencia cruzados.*

Los consorcios de producción, **figura 2.2.4.5**, no son los acuerdos más utilizados en este aspecto, pues un 80% dicen no realizar ninguno. **El**

15% dice tener uno o dos acuerdos, y un 5% considera que tiene más de dos.

Figura 2.2.4.5
Porcentaje de empresas de la zona con acuerdos de consorcio de producción



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

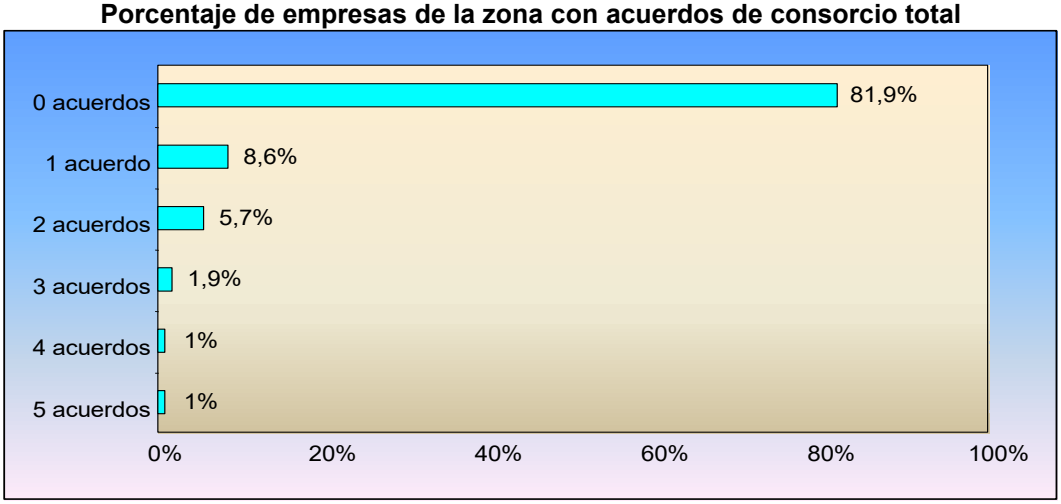
- **Acuerdos de cooperación mixtos**: En este caso, la cooperación abarca aspectos técnico-productivos y comerciales, superando el objeto de carácter muy concreto de un acuerdo sobre una actividad o subactividad de la cadena de valor, consiguiendo una mayor entidad también en el aspecto organizativo que es necesario para orquestar el acuerdo. Dentro de este tipo de acuerdos destaca el consorcio total.

  - ***Consorcio total***. Dentro de esta categoría de acuerdos aparecen aquellos que pueden convenir empresas tanto para las actividades comerciales como técnicas y que se pueden establecer entre empresas complementarias y competidoras. De las posibilidades que pueden surgir entremezclando estos criterios, nace un sinfín de acuerdos. Entre ellos destacamos, a modo de ejemplo: *las redes organizadas de empresas* y *las asociaciones temporales de empresas*.

El consorcio total se suele presentar cuando concurren, como ya se ha comentado, aspectos de producción y comerciales. Por este motivo, el

número de empresas con acuerdos de este tipo disminuye. Un 82% dice no tener ninguno (**figura 2.2.4.6**), y un **14% dice tener uno o dos, quedando un escaso 4% que consideran que tienen más de dos consorcios totales**.

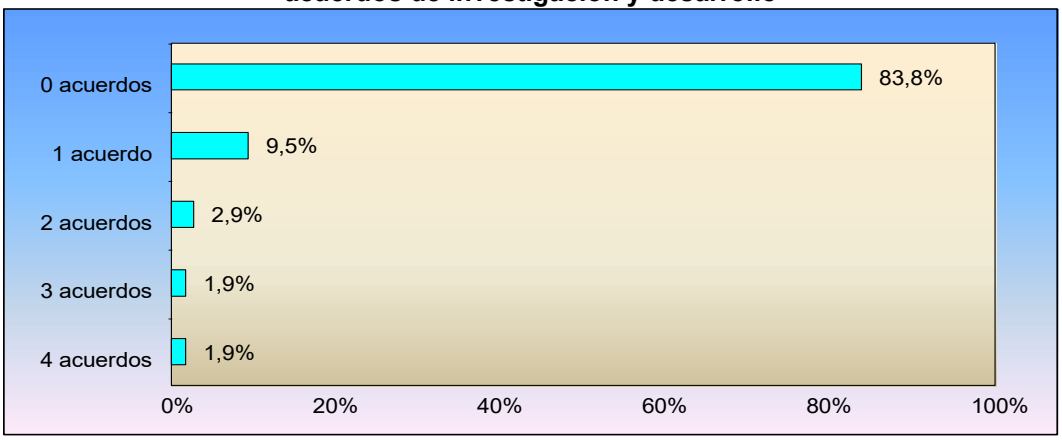
Figura 2.2.4.6
Porcentaje de empresas de la zona con acuerdos de consorcio total



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

A la vista de la **figura 2.2.4.7**, podemos decir que algo similar al consorcio ocurre con los acuerdos de investigación y desarrollo, que generalmente indican un paso más en las estrategias de cooperación. El 84% dice no tener ninguno de este tipo. Un 12% dice tener uno o dos, y alrededor de un 3% más de dos. Éste es **uno de los ámbitos donde más deben favorecerse las estrategias de cooperación entre empresas, pues es uno de los motores de la innovación de un territorio**.

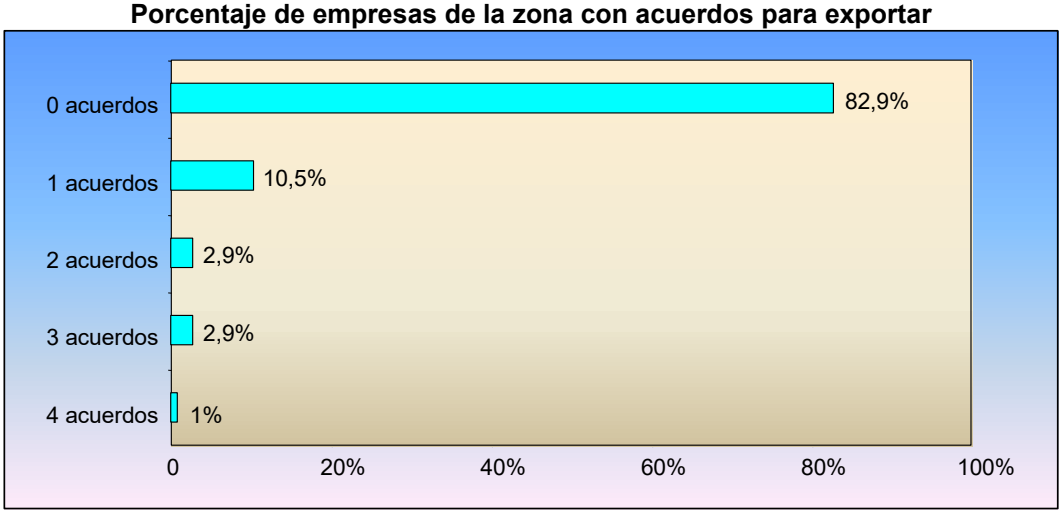
Figura 2.2.4.7
Porcentaje de empresas de la zona con acuerdos de investigación y desarrollo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Hay dos aspectos en los que se concretan los acuerdos de cooperación: los **acuerdos para exportar (figura 2.2.4.8)** y los de **promoción en el exterior (figura 2.2.4.9)**. En el primer caso, sólo un 17% dice realizar alguno.

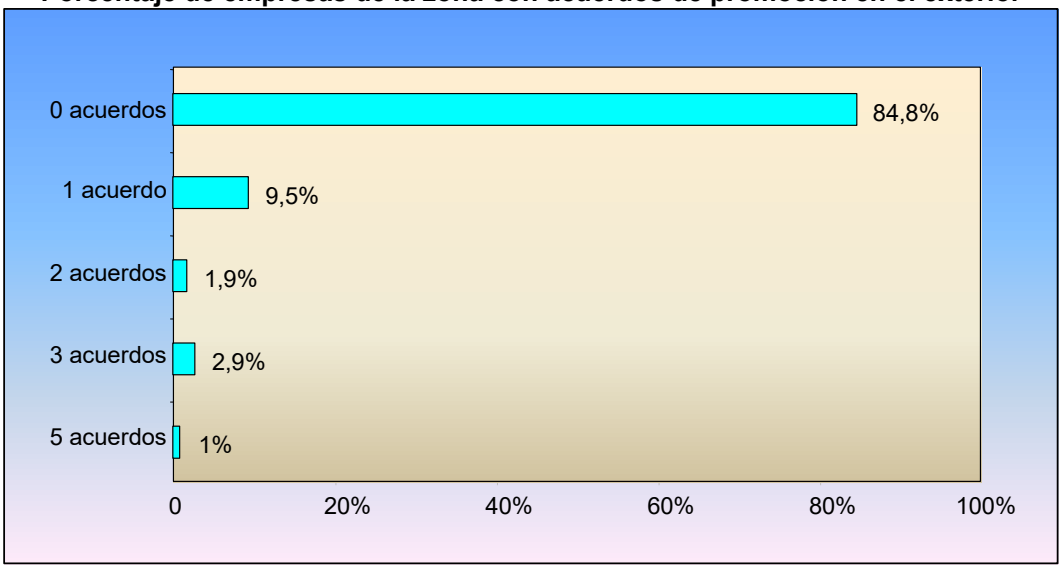
Figura 2.2.4.8
Porcentaje de empresas de la zona con acuerdos para exportar



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Mientras que en el segundo de los casos está alrededor del 15%. Es éste un indicador de la **falta de cooperación, incluso en aspectos tan necesarios como es la entrada en mercados extranjeros.**

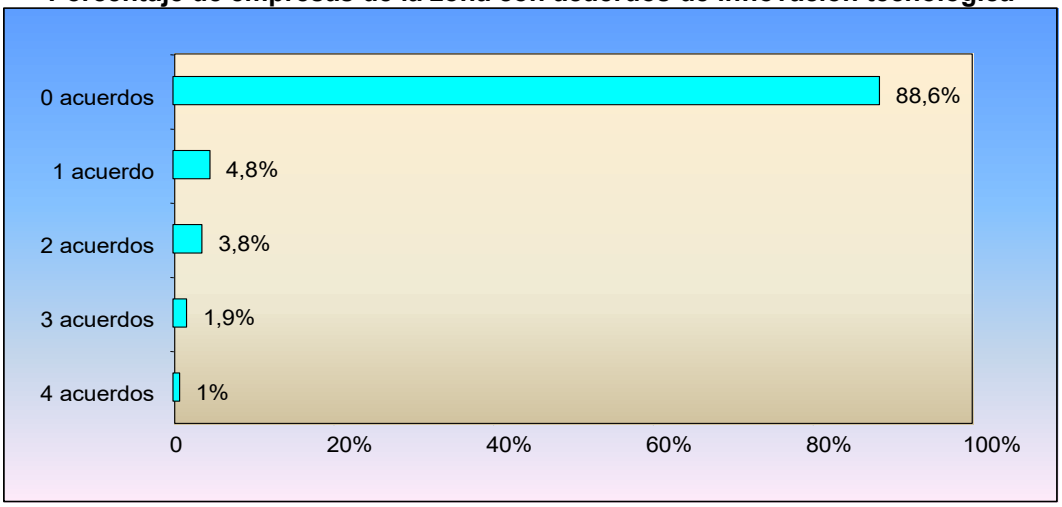
Figura 2.2.4.9
Porcentaje de empresas de la zona con acuerdos de promoción en el exterior



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Si los **acuerdos para realizar I+D** eran escasos, los que conllevan innovación tecnológica lo son aún más. **Únicamente el 11% dice realizar alguno, y no llega al 3% los que dicen realizar más de dos como se observa en la figura 2.2.4.10**. Es, por tanto, un nuevo indicador de la **necesidad de potenciación de la cooperación para mejorar la innovación**.

Figura 2.2.4.10
Porcentaje de empresas de la zona con acuerdos de innovación tecnológica



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CAPÍTULO 2: EL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL: ANÁLISIS GLOBAL

2.3. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL

DICIEMBRE 2001

INDICE

2.3.- LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD EMPRESARIAL. 157

2.3.1.- Introducción. *157*

2.3.2.- El proceso de internacionalización de la empresa. *163*

2.3.2.1.- Exportación 168

2.3.2.2.- La importación 172

2.3.2.3.- Las inversiones en el extranjero 175

2.3.2.4.- Inversiones de extranjeros 179

2.3.2.5.- La cooperación Internacional 182

2.3.3.- El grado de internacionalización. *186*

2.3.4.- Una aproximación al comercio exterior de Vigo y su área funcional por conjunto de actividades *192*

2.3.4.1.- Conjunto de actividades de automoción (evolución: años 1995-2000) 193

2.3.4.2.- Conjunto de actividades de construcción naval (evolución años 1995-2000). 197

2.3.4.3.- Conjunto de actividades de productos derivados del mar (evolución: años 1995-2000) 202

2.3.4.4.- Conjunto de actividades agroalimentarias (evolución años 1995-2000). 208

2.3.4.5.- Conjunto de actividades de la industria maderera (evolución años 1995-2000). 212

2.3.4.6.- Conjunto de actividades del granito (evolución años 1995-2000). 216

2.3.4.7.- Conjunto de actividades relacionadas con materiales de construcción (evolución años 1995-2000). 222

2.3.4.8.- Conjunto de actividades de textil/confección (evolución años 1995-2000) 226

2.3.4.9.- Conjunto de actividades de la industria química (evolución: años 1995-2000) 231

2.3.4.10.- Conjunto de actividades de equipos de maquinaria y productos metálicos (evolución años 1995-2000). 236

2.3.- La internacionalización de la actividad empresarial.

2.3.1.- Introducción.

Una simple mirada a cualquier indicador de la evolución del comercio internacional y se observa un fuerte crecimiento en las últimas décadas. Cada vez es más común el concepto de globalización, y es más habitual participar de los sentimientos y culturas de regiones que hasta hace poco eran casi desconocidas. Todo esto afecta también a la empresa y a las decisiones empresariales.

La economía internacional de la segunda mitad de este siglo ha evolucionado de forma considerable, adaptando una serie de tendencias que llevan implícita la idea de la internacionalización de la economía. Durante los últimos años se ha producido un crecimiento progresivo del comercio, que ha ido emparejado con un crecimiento, también progresivo, de la producción mundial y de la inversión directa en el exterior. Esto ha favorecido la transferencia internacional de tecnología, que también se ha incrementado, lo que a su vez fue acompañado de un aumento de los movimientos internacionales de capitales. Todos estos aspectos han ido ligados a la creciente significación económica de la cooperación internacional. Como telón de fondo y junto con esa visión **globalizadora** se ha producido también un aumento de la regionalización de la economía mundial.

Como fenómeno, la globalización tiene su impulso básico en el progreso técnico y, particularmente, en la capacidad de éste para reducir el coste de mover bienes, servicios, dinero, personas e información. Este fenómeno de "reducción de la distancia económica" ha posibilitado aprovechar las oportunidades existentes en los mercados de bienes, servicios y factores, disminuyendo, aunque no eliminando, la importancia de las barreras comerciales.

Tal como se puede apreciar en la **figura 2.3.1.1**, los factores de globalización son múltiples. Así, dentro de los **factores económicos y de mercado laboral** se encuentra, en primer lugar, la **integración económica** de grandes zonas, tales como la Unión Europea, Mercosur o NAFTA, que representan un proceso de creación de mercados interiores libres de obstáculos aduaneros, pero también de unificación de las condiciones técnicas, reglamentarias, sociales, fiscales y monetarias de las actividades de los países miembros. Los efectos de la crisis argentina sobre los mercados financieros y algunas grandes compañías españolas son una muestra de ese proceso.

Figura 2.3.1.1
Factores del entorno que afectan a la globalización

Fuente: elaboración propia

También se pueden considerar un conjunto de **factores derivados de la presión de los costes** fruto, por una parte, de la **necesidad que tienen las empresas de aumentar las cuotas de mercado** con el ánimo de **reducir los costes medios totales** (economías de escala) y, a la vez, alcanzar costes directos menores mediante el **efecto experiencia** (curvas de experiencia), así como una mayor facilidad para llegar a cualquier punto por **reducción de los costes logísticos y de transporte**.

Unido a ese conjunto de factores, aunque con un carácter más genérico, se debe considerar que **la diferencia de costes entre distintos**

países provoca que algunas industrias se asienten en países diferentes, o bien empresas de países con costes inferiores traten de abordar mercados apetecibles y con márgenes más atractivos. El coste de los espacios en los polígonos industriales y la mano de obra, hace que el Norte de Portugal se convierta en un serio competidor de Galicia como lugar de atracción de empresas.

Por otra parte, la **interdependencia de las naciones** moviliza el natural incremento de los flujos de bienes y servicios y, en consecuencia, se produce un **aumento del comercio mundial**, que motiva a las empresas a participar de una mayor internacionalización en sus actividades.

Entre los **factores legales y de gobierno** se consideran las **políticas de libre intercambio**, que llevan consigo una mayor apertura de fronteras - haciendo de este modo posible la globalización -, un mayor número de acuerdos internacionales de libre comercio - que facilitan la globalización al existir mayor número de intercambios -, y unos aranceles cada vez más bajos – lo que hace menos costoso el proceso de globalización -.

Entre los **factores tecnológicos** es importante nombrar el papel que juegan las **tecnologías de la información y la comunicación** que han aproximado las relaciones humanas y comerciales de forma impensable hace algunos años

Como consecuencia de esa interrelación y del acercamiento de las políticas económicas de las diferentes zonas, parece lógico que se produzca en casi todos los sectores de la economía mundial una razonable **armonización técnica**.

Por otra parte, la investigación y desarrollo es otro elemento que presiona a favor de la globalización, puesto que el **avance tecnológico**, capaz de cambiar la configuración competitiva de sectores enteros, exige estar en el centro de las innovaciones ya que ninguna zona es autosuficiente desde un punto de vista tecnológico.

Entre los **factores culturales y sociales**, se combina una **estandarización de los gustos entre los consumidores con diferentes exigencias de personalización**. A ello se une una cultura de **solidaridad** internacional, que hace que lo que ocurre en cualquier parte del mundo no nos deje indiferentes.

En el grupo de los **factores derivados de la competencia** y **de mercado** se pueden reseñar la presión por crecer, es decir, se trata de aumentar el volumen de negocio a través del **acceso a un mercado más amplio**, aprovechando los **nuevos sistemas globales de distribución**.

También la **existencia de competidores multinacionales** y la propia globalización de la competencia exige responder en todos los frentes posibles.

Por otra parte, la fuerte necesidad de **ganar competitividad** estimula a las empresas a operar en mercados más amplios, cooperando y compitiendo en un juego que se percibe mutuamente beneficioso.

En este sentido y considerada desde el ámbito espacial, la competitividad puede verse como una serie de círculos concéntricos. Se empieza siendo competitivo en el ámbito local, luego regional o nacional y finalmente internacional.

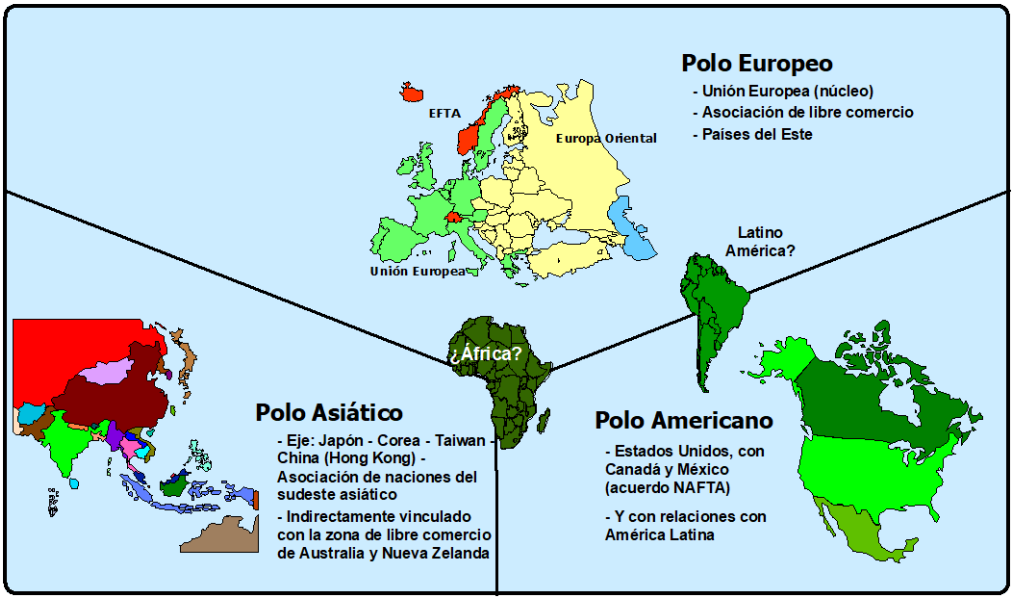
Figura 2.3.1.2
El ámbito de la internacionalización

Fuente: elaboración propia

La constatación del crecimiento del comercio internacional hace que el papel de los estados se desdibuje en aras de una economía transnacional. **Para tener una comprensión más precisa de la evolución y perspectivas de las relaciones internacionales de Vigo y su área funcional, conviene analizar cuáles son los factores ambientales que facilitan - o perjudican- esas relaciones**. Simplificando el planteamiento internacional, se puede considerar que existen tres polos de referencia, alrededor de los cuáles gira el entramado del comercio internacional. El **polo europeo** está organizado en torno a la Unión Europea con una dinámica de influencia en los quince países que la forman, a la Asociación de Libre Comercio, a los Países del Este y, a través de España y Portugal, principalmente, se extiende hasta algunos países de América Latina. El **polo americano,** que se centra en los Estados Unidos de América, con Canadá y México, relacionados a través del acuerdo NAFTA y con relaciones con América Latina. El **polo asiático**, cuyo eje es Japón, más o menos directamente vinculado con Corea, Taiwan, China (con Hong Kong), la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (Tailandia, Indonesia, Filipinas, Malasia y Singapur) e indirectamente con la zona de Libre Comercio formada por Australia y Nueva Zelanda.

La pertenencia de Vigo y su área funcional a la Unión Europea, hace que éste sea el ámbito en el que se desarrollan principalmente sus actuaciones internacionales.

Figura 2.3.1.3
Polos de referencia de la economía transnacional



Fuente: González Gurriarán et al (2001)

Asimismo, se pueden distinguir **tres fuentes fundamentales del desarrollo de la competitividad internacional**: la zona, la cadena empresarial y la empresa.

Figura 2.3.1.4
Fuentes fundamentales del desarrollo de la competitividad internacional

Fuente: elaboración propia

Dentro de **la zona**, dadas las características geográficas que condicionan actualmente los intercambios económicos, parece

conveniente analizar el comportamiento de las empresas de **Vigo y su área funcional**, en cuanto comparten un espacio geográfico común.

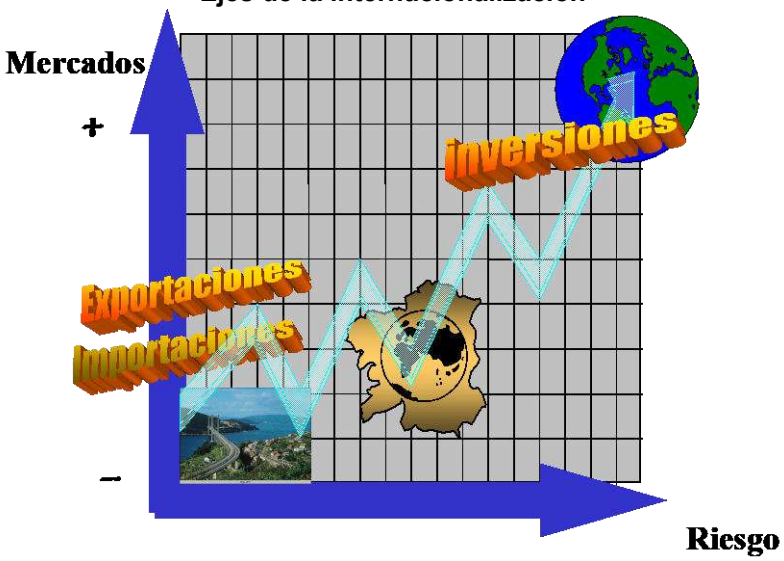
El esquema del apartado será el siguiente: En primer lugar, se estudiará el proceso de internacionalización de las empresas, así como las **relaciones internacionales más habituales de la empresa de Vigo y su área funcional** (y gallega en general). Para comprender mejor las fases del proceso mencionado, conviene dedicar unas líneas a comentar las variables que miden las relaciones internacionales y adentrarse en su significado y repercusión para la zona. Para finalizar, se hará un especial hincapié en el **comercio exterior de la zona**.

2.3.2.- El proceso de internacionalización de la empresa.

La empresa que posee una determinada ventaja, a través de la prestación de servicios o la fabricación de determinados productos, trata de explotarla en el mercado exterior. Sin embargo, la ausencia de recursos y de conocimientos sobre los mercados exteriores genera un nivel de incertidumbre adicional. Una forma de reducirlo, consiste en seguir un proceso de toma de decisiones incrementales, es decir, de una serie de pasos acumulativos a lo largo del tiempo que, debido al aprendizaje de la organización, van gestando un compromiso internacional cada vez mayor. Este modelo del proceso de internacionalización ofrece un cierto carácter dinamizador al incluir el feed-back en forma de aprendizaje.

Por consiguiente, podemos considerar **dos grandes ejes** (ver **figura 2.3.2.1**)que marcan los hitos en los que se apoya el proceso de decisión de internacionalización de las empresas gallegas: **el análisis de los mercados internacionales y el análisis de los riesgos que comporta cada paso en el proceso de internacionalización.**

Figura 2.3.2.1
Ejes de la internacionalización



Fuente: elaboración propia

Dentro de esos ejes, se establecerían las diferentes fases de desarrollo de la empresa en su carrera hacia la internacionalización.

La teoría de las fases de desarrollo proporciona una interpretación del proceso que resulta especialmente útil en el caso de las **empresas gallegas**, pues **gran parte de ellas se encuentran en las primeras etapas de la internacionalización**, ya que es más fácil que la gran empresa prescinda del gradualismo propuesto. Un enfoque económico que engloba este planteamiento es la "*teoría de recursos y capacidades*".

Dicha teoría coloca a la empresa en el centro del juego competitivo, al sostener el papel vital de los factores específicos de la empresa en la generación de ventajas competitivas, especialmente activos intangibles ajenos en gran medida a las transacciones en el mercado.

Al analizar las conclusiones de un reciente estudio sobre la internacionalización de las empresas gallegas (González Gurriarán et. al., 2001), quedaba patente la existencia de diferencias significativas respecto a los aspectos que eran considerados ventajas competitivas entre las empresas más internacionalizadas y las menos internacionalizadas. Así, por ejemplo, aspectos como la **atención al cliente** y el **sistema de**

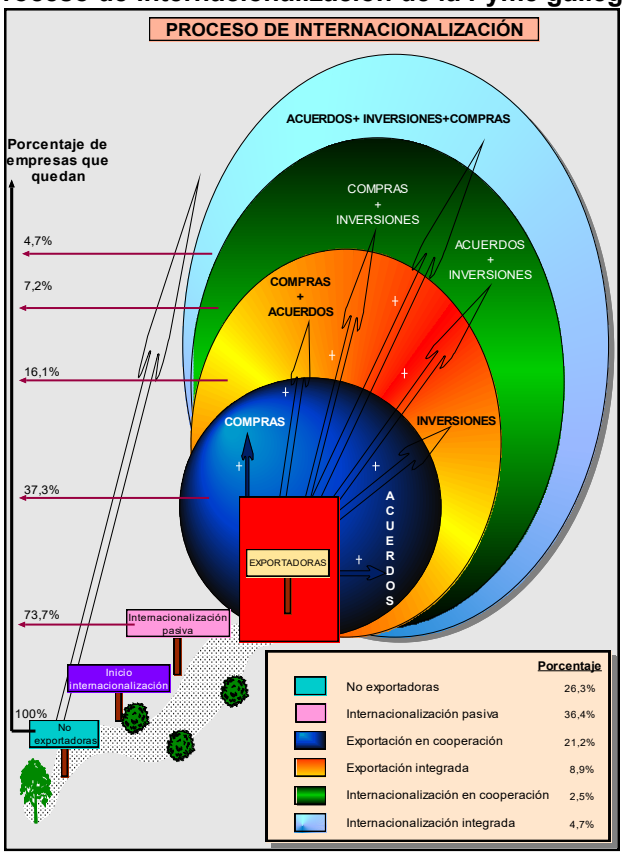
fidelización de clientes son vistos como importantes ventajas competitivas claramente diferenciadas respecto a las empresas menos internacionalizadas. Una posible causa es el hecho de que en el ámbito internacional la competencia es mucho más agresiva que operando tan sólo en el ámbito local. Cuando lo que se pretende es conquistar activamente mercados exteriores en vez de limitarse a venderle a los compradores extranjeros que vengan realizando algún pedido, entonces se hace necesario enfocar el negocio de otra forma incidiendo mucho más en aspectos como **el tiempo de respuesta que se da a las necesidades del cliente** o las mencionadas formas de fidelizarlos, ofrecer una atención elevada a los mismos, etc. Otro aspecto en el que se diferencian es en el énfasis que se hace sobre el hecho de ofrecer un nivel de **servicio posventa** considerable en relación con la competencia internacional, así como el hecho de operar en **áreas geográficas** que le resultan favorables para su actividad vendedora.

También presentan diferencias significativas a la hora de considerar la **calidad de sus productos/servicios** como una importante arma en la que sustentar su forma de llevar el negocio y competir en el ámbito internacional. Además de las anteriores, destaca de forma notable la **diferente apreciación** que tienen ambos colectivos **de los sistemas de información** como fuente de ventaja competitiva.

Otros aspectos en los que se observaban diferencias significativas son el **conocimiento de idiomas**, **la formación en mercados internacionales, la formación de trabajadores**, **la comunicación interna** y **los recursos humanos**.

Los resultados de ese estudio confirman la existencia de fases en el desarrollo de la internacionalización de la empresa. En el mismo se exponen los pasos del proceso de internacionalización tal como se recogen de la opinión de los empresarios encuestados en toda Galicia. Ese proceso se resume en la **figura 2.3.2.2.**

Figura 2.3.2.2
Proceso de internacionalización de la Pyme gallega



Fuente: González Gurriarán, et al (2000)

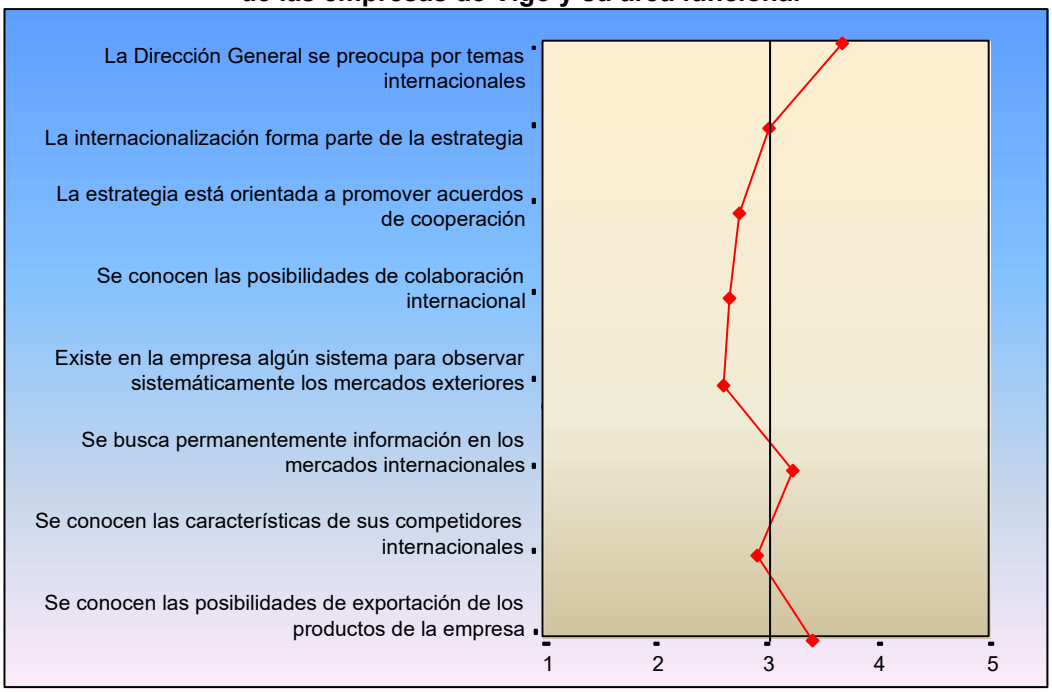
Por otra parte, y centrándonos en la zona de **Vigo y su área funcional**, se puede decir que conocer la cultura de internacionalización de las empresas y, por ende, de las personas que las integran, nos puede dar una idea del grado de internacionalización actual y tendencia futura de la zona.

En la **figura 2.3.2.3** se recogen aquellos aspectos culturales que ponen de manifiesto la apertura al exterior de Vigo y su área de influencia. Así, se podría afirmar que ***la Dirección General de las empresas se preocupa por seguir directamente los temas internacionales de la empresa***, razón por la cuál ***se busca permanentemente información en los mercados internacionales sobre suministros, tecnologías y productos relacionados con su actividad*** y ***se conocen***, de igual modo, ***las posibilidades de exportación de los productos***. Paradójicamente, se observa una **escasa *existencia de algún sistema***

para observar de forma sistemática los mercados internacionales* en las empresas de la zona**. En este sentido, el ***conocimiento tanto ***de las posibilidades de colaboración internacional*** - en aspectos productivos, comerciales o de investigación, entre otros -, **como** el de los ***competidores extranjeros***, son aspectos que todavía **limitan el proceso** mencionado.

Esta situación comentada está muy relacionada con el hecho de que sea la actividad comercial la que se realice de manera más habitual que el resto de actividades que comprenden el proceso de apertura al exterior.

Figura 2.3.2.3
Valoración de distintos aspectos de la cultura de internacionalización de las empresas de Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En definitiva, se puede decir que, **aunque lentamente, estamos asistiendo a una serie de cambios en la cultura de internacionalización de las empresas, caracterizados por una mayor mentalización para afrontar la salida al exterior**. Paralelamente, la existencia de un "saber-hacer" o “Know-how” en la zona de estudio, permite aprovechar el efecto experiencia en la salida hacia mercados

internacionales. Sin embargo, se observa que ***la internacionalización no forma parte de la estrategia básica de la empresa*** y, consecuentemente, ***los acuerdos de cooperación con otras empresas o instituciones internacionales no orientan la estrategia de las mismas***.

En definitiva, considerar la internacionalización como un proceso gradual implica analizar ésta en un sentido más amplio que la exportación o la importación. Internacionalizarse significa relacionarse con el exterior desde un plano más rico: importar-exportar productos o servicios, tecnologías, subcontratar, colaborar con empresas externas y, por supuesto, invertir en el exterior.

A continuación, y siguiendo una óptica de mercados y riesgo, se irán analizando las relaciones internacionales más habituales en la empresa gallega, haciendo referencia a la situación de la zona desde el punto de vista de los empresarios encuestados de la misma.

2.3.2.1.- *Exportación.*

El primer indicador de la actividad internacional, tal como es percibido por el empresario, es su nivel de exportaciones. Por este motivo, parece lógico buscar una variable que sirva como indicador de ese nivel. Una variable que lo aproxima es el **porcentaje de ventas en el extranjero sobre el total de ventas de la empresa**.

Esta variable nos cuantifica uno de los primeros pasos que se suelen dar en todo proceso de internacionalización (al menos para el caso de empresas de reducida dimensión). Para facilitar la clasificación de las empresas en diferentes grupos a partir de la información que pone de manifiesto dicho indicador, se distinguen tres grupos de empresas según el porcentaje de exportaciones sobre ventas:

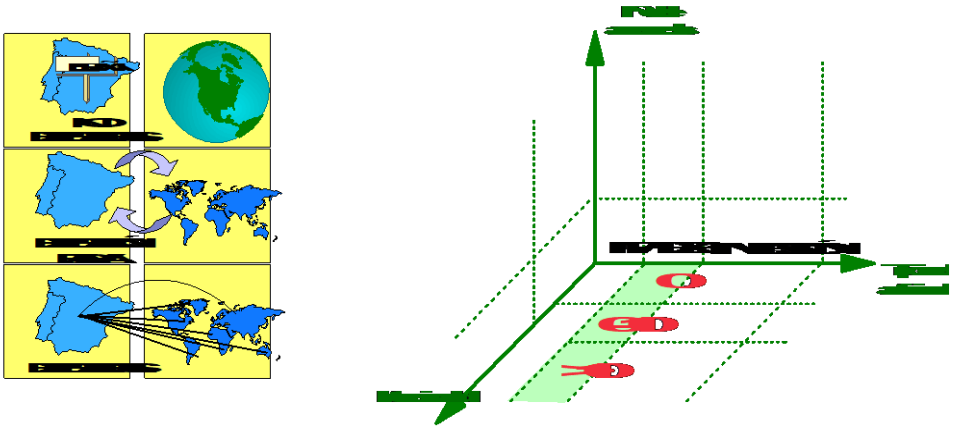
No exportadoras: Empresas que no exportan nada. El porcentaje de ventas en el extranjero es nulo.

Exportación pasiva: Cuando las empresas están empezando a exportar pero probablemente lo hacen por demanda de los clientes y no por tener una estrategia clara de exportación. Aunque es difícil cuantificar cómo se refleja eso en el porcentaje de exportaciones, consideraremos que una empresa se encuentra en este estado cuando dicho porcentaje es mayor que 0 y menor que 10.

Exportadoras: Se consideran las empresas que tienen una estrategia de venta en el extranjero o por lo menos lo hacen de modo habitual. En este grupo incluiremos las empresas que exportan por lo menos un 10% de sus ventas.

El hecho de considerar sólo tres estados en la variable hace perder información, e incluso tiene una cierta carga subjetiva, al definirlos de acuerdo a unos criterios y no otros; no obstante, al hacer referencia a una variable de difícil cuantificación por parte del empresario, se gana en fiabilidad de la información. Los tres estados son recogidos de forma gráfica en la **figura 2.3.2.4.**

Figura 2.3.2.4



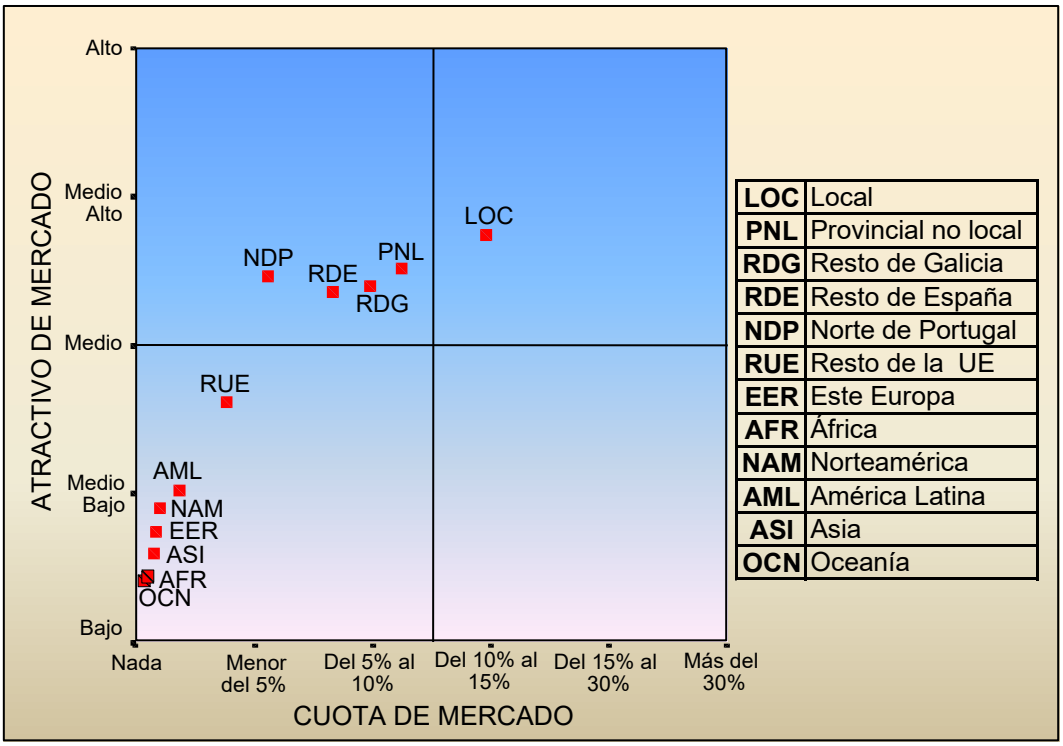
Fuente: elaboración propia

La **figura 2.3.2.5** recoge la relación entre el atractivo que los diferentes mercados geográficos tienen según la opinión de los empresarios encuestados, y la cuota de mercado que consideran tener en cada uno de ellos. Dado que en este capítulo únicamente nos interesa

estudiar las relaciones internacionales, nos centraremos en las opiniones de los empresarios sobre dichos mercados.

A la vista de la figura, se puede afirmar que los empresarios opinan que **los mercados más atractivos son**, por orden de importancia, el **mercado nacional** (ya sea local, provincial no local, resto de Galicia y España) así como el mercado del **Norte de Portugal**. Le siguen, también por importancia, aunque inferior al nivel medio considerado, el resto de la Unión Europea, América Latina, Este de Europa, Asia, África y Oceanía.

Figura 2.3.2.5
Matriz cuota de mercado-atractivo de mercado



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

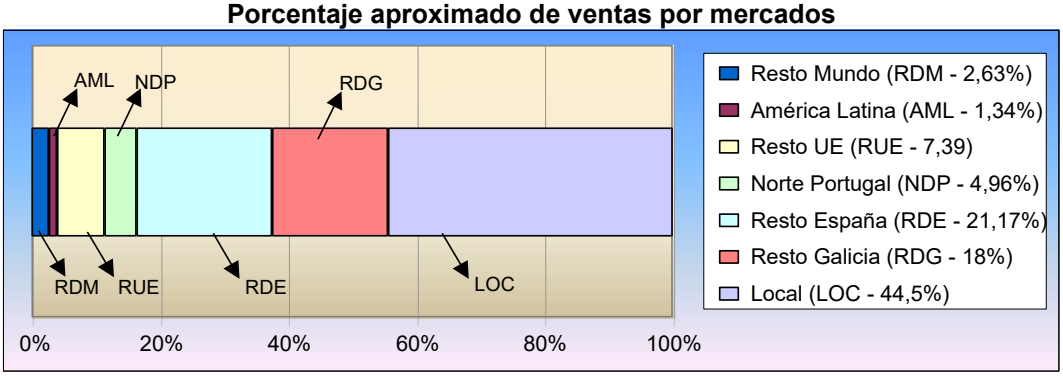
Algo similar ocurre con la cuota de mercado, destacando de forma especial la importancia que las empresas consideran tener en el mercado local. Al examinar el comportamiento de la cuota de mercado se observa cómo -en opinión de los empresarios encuestados-, **a medida que el mercado se aleja en su distancia geográfica, disminuye la cuota que declaran tener**. Esto se puede deber a diversos factores, como son la mejor accesibilidad a esas zonas más cercanas, proporcionada no sólo por la proximidad geográfica, sino también por factores culturales que

favorecen la internacionalización de muchas empresas de referencia a través de estos mercados. Además, esta misma situación analizada para el conjunto de actividades de Vigo y su área funcional es similar a la que presenta el resto de la Comunidad Autónoma.

Es interesante notar que zonas geográficas como el Norte de Portugal presentan un cierto grado de atractivo superior, en cierta forma, a la cuota de mercado esperada. Parece, pues, que éstos van a ser mercados con una cierta potencialidad de crecimiento.

Efectivamente, si analizamos ahora el porcentaje aproximado de ventas por mercados (**figura 2.3.2.6**), se constata la preferencia de los empresarios de la zona por los **países socios europeos, destacando el impulso que ha dado la exportación en países de Latinoamérica**. En este sentido, el mercado latinoamericano presenta ventajas culturales así como la adecuación de los productos de nuestras empresas a sus necesidades diferenciales. Los problemas de comercializar en dichos mercados para las empresas de la zona se derivan de la distancia geográfica, -si bien sería posible solventarlos articulando una adecuada estrategia de cooperación-, así como del riesgo que se está asumiendo al entablar relaciones comerciales con países con una cierta inestabilidad socio-política y económica.

Figura 2.3.2.6
Porcentaje aproximado de ventas por mercados

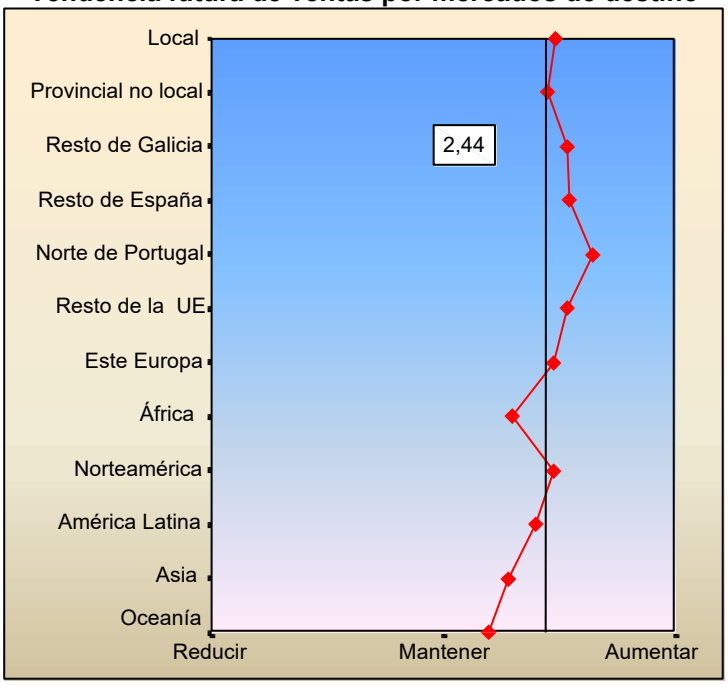


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Sin embargo, se observa que **son los mercados nacionales a los que se dirige preferentemente la producción local**. De hecho, de toda

la facturación registrada en la zona, más del 80% no sale de las fronteras nacionales y, cuando lo hace, el destino más habitual se localiza -como ya se ha comentado- en el continente Europeo, con un 12,35% aproximadamente de las exportaciones totales, de las cuales algo más de un 7% corresponde al mercado luso. Del 4% aproximado de las ventas restantes, más del 1% se destina al mercado latinoamericano.

Figura 2.3.2.7
Tendencia futura de ventas por mercados de destino



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Como se puede apreciar en la **figura 2.3.2.7**, la **tendencia futura** de ventas en el exterior **confirma**, en parte, **la situación descrita anteriormente**. El Norte de Portugal es el mercado extranjero en el que se espera tener un mayor crecimiento. Sin embargo, las expectativas de las empresas son mejores para el mercado norteamericano que para el latinoamericano, si bien en ambos casos se prevé aumentar.

2.3.2.2.- *La importación.*

Otro de los elementos que se deben considerar a la hora de analizar las relaciones internacionales de las empresas es el conjunto de

sus importaciones. Para medirlo haremos uso del **porcentaje de compras en el extranjero sobre el total de compras**.

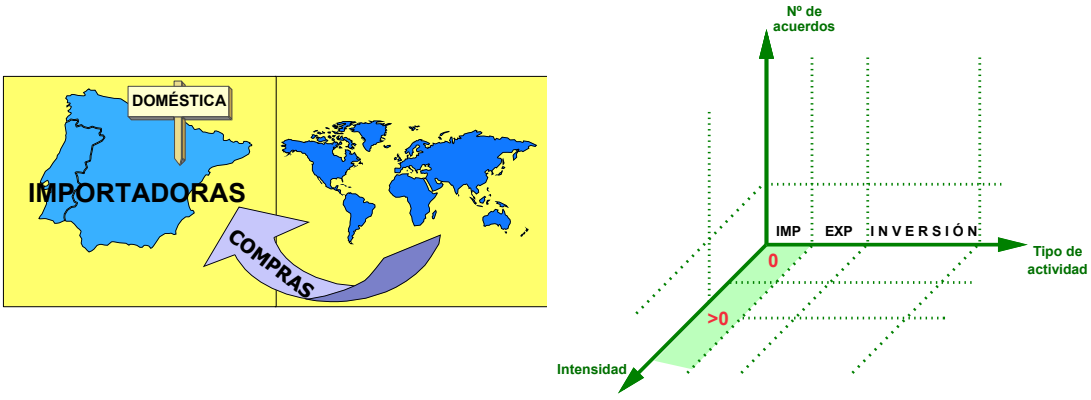
En este caso se estaría midiendo la relación comercial con proveedores extranjeros. Esta variable hace referencia a un tipo de relación con el exterior y, por consiguiente, mide una cierta internacionalización de la empresa. Sin embargo, dicha variable adquiere su verdadero alcance al ser considerada conjuntamente con las exportaciones. Además está condicionada por el sector, pues en muchas empresas esas relaciones son necesarias por el tipo de maquinaria o tecnología empleada. Consecuentemente, aunque será tenida en cuenta para el proceso de internacionalización, se le dará una importancia secundaria respecto a la que se le daba a las exportaciones, que implican normalmente una actitud más activa por parte de la empresa.

En cualquier caso, la variable porcentaje de compras en el extranjero nos da un indicio de internacionalización, pues implica la existencia de apertura al exterior. Por este motivo consideraremos sólo dos tipos de empresas definidos a partir de esta variable:

- **Domésticas**: Empresas que realizan todas sus compras en España.
- **Importadoras**: Realizan parte de sus compras en el extranjero.

La **figura 2.3.2.8.** muestra gráficamente ambos estados.

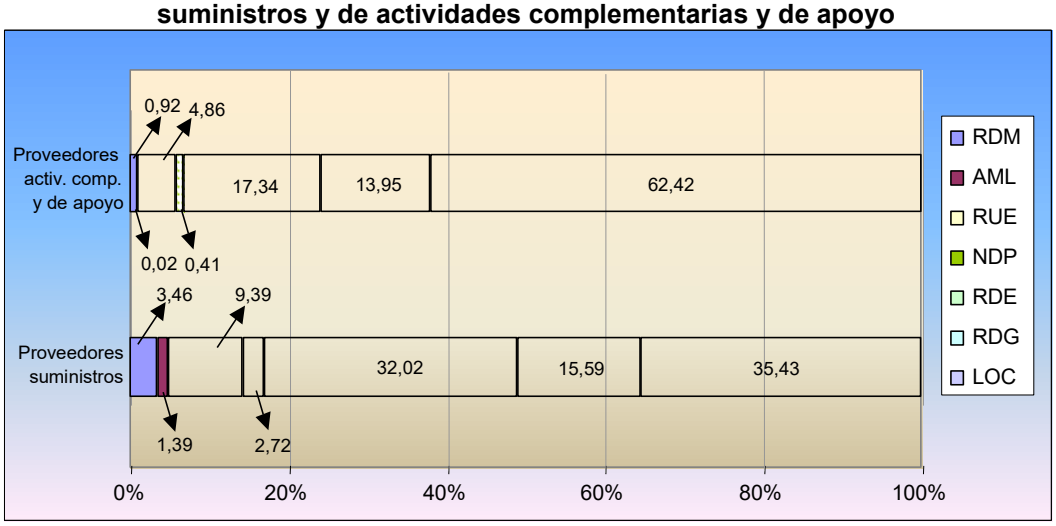
Figura 2.3.2.8



Fuente: elaboración propia

Si analizamos la procedencia geográfica de los proveedores, vemos cómo la nacionalidad española es la predominante, tanto en suministros como en actividades complementarias y de apoyo. De hecho, en comparación con las ventas, el Norte de Portugal y América Latina pierden protagonismo a favor, fundamentalmente, de los **proveedores nacionales y del resto de países europeos**.

Figura 2.3.2.9
Porcentaje aproximado de procedencia geográfica de los proveedores de suministros y de actividades complementarias y de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Tal como muestra la **figura 2.3.2.9**, en el caso de los proveedores de suministros sólo un 17% son extranjeros, repartiéndose el 83% restante de manera similar entre el mercado local y el resto de España (entre el 35% y 32% de las compras, aproximadamente). En cuanto a los proveedores de actividades complementarias y de apoyo la balanza se inclina más hacia el territorio local. Efectivamente, más del 62% de las compras a este tipo de proveedores se realizan en la zona, mientras que el 31% de las mismas se efectúan en otras partes del territorio nacional, representando sólo un 6% proveedores extranjeros.

Por tanto, **los empresarios consideran que las empresas de la zona se abastecen fundamentalmente con productos nacionales**, manifestando su carácter internacional principalmente en países de la Unión Europea. Sin embargo, el Norte de Portugal, si bien se manifiesta

como un mercado importante para el destino de outputs gallegos, no ocurre lo mismo en cuanto a las importaciones, las cuáles no sobrepasan el 4% entre suministros (2,72%) y actividades complementarias y de apoyo (0,41%).

Para otros autores (*Durán, 1987*), el grado de internacionalización alcanzado puede ser medido a través de indicadores como la "**política de propiedad**". Así, si hablamos de existencia de propiedad, nos estamos refiriendo a todo tipo de inversiones y acuerdos que impliquen transferencia de capital (como es el caso de las empresas conjuntas, donde la propiedad es compartida). Si, por el contrario, no existe dicha propiedad, serán en este caso las exportaciones, compras y otro tipo de acuerdos los que se relacionen con este indicador.

Estas políticas de propiedad se manifiestan en una doble dirección, de empresas locales hacia el exterior o de inversiones extranjeras en las empresas locales. Por consiguiente, se tendrán en cuenta dos tipos de indicadores adicionales: las inversiones en el extranjero y las inversiones de extranjeros.

2.3.2.3.- *Las inversiones en el extranjero.*

Uno de los elementos que nos pone de manifiesto si el grado de internacionalización de la empresa se halla en un estadio avanzado, es el hecho de que la empresa invierta en el extranjero, puesto que implica asumir un protagonismo sobre la internacionalización, ya que se trata de una manifestación exterior que lleva asociado, no sólo un mayor desplazamiento hacia el extranjero de recursos financieros, sino también de recursos humanos, técnicos y organizativos. Para medir esta variable se utilizará el **porcentaje de inversiones en el extranjero sobre el total de inversiones**.

La presencia exterior a través de las inversiones puede manifestarse por medio de distintas estrategias, pero la decisión en

cuanto a cual de ellas se debe adoptar dependerá de múltiples factores, tales como la necesidad de acceder a los conocimientos y experiencia desarrollados por la empresa localizada en el mercado receptor, la necesidad de obtener recursos complementarios que poseen otros socios y cuya adquisición en el mercado supondría unos elevados costes de transacción, o bien el deseo de proteger los activos que son la base de las competencias distintivas de la empresa que decide acometer un proyecto de esta envergadura, entre otros.

La variable inversiones en el extranjero ha sido tradicionalmente el principal indicador de la internacionalización de una empresa. En particular, tenía especial interés el estudio del tipo de inversiones que se realizaban, pues era un indicador del grado de internacionalización de la empresa: inicialmente se buscaría un agente de ventas, a continuación se invertiría en una sede de distribución comercial, o se acometería una inversión productiva buscando mano de obra más barata, o bien se harían ambas. Se terminaba, en general, con las inversiones en I+D, que era un indicador de asumir la cultura y la organización del país.

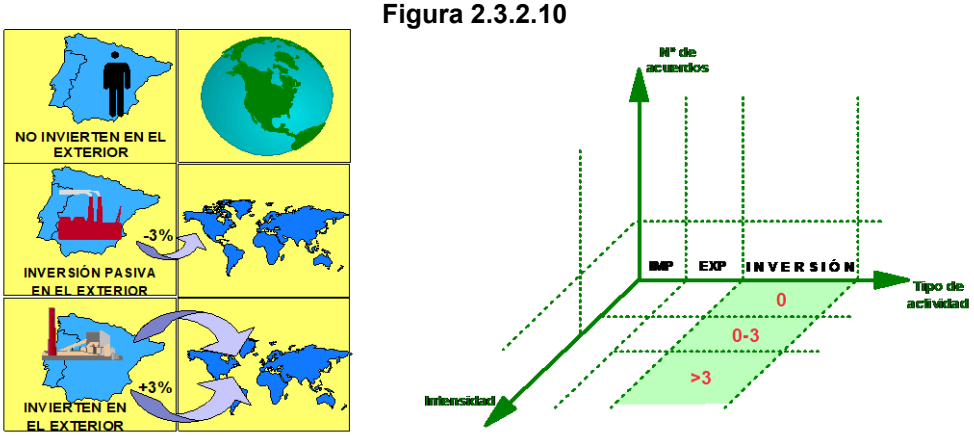
Aunque no se dispone de la información tan desagregada respecto a las inversiones, sí que se tiene esa información en el ámbito de los acuerdos de cooperación y, a partir de ella, trataremos de aproximar mejor el grado de internacionalización. No obstante, cuando sólo se hable de inversiones en el extranjero, se considerarán tres tipos de empresas, tal como se recogen en la **figura 2.3.2.10.**

- **No inversoras en el exterior**: No realizan ninguna inversión en el extranjero

- **Inversión pasiva en el exterior**: Realizan pequeñas inversiones que generalmente van unidas a una actividad de mera importación o de mera exportación. Se supone que, en ese caso, se invierte en el extranjero, pero no llega al 3% de las inversiones totales.

- **Inversoras en el exterior**: Son las que invierten en el extranjero. Como puede haber un porcentaje de inversiones que correspondan al mantenimiento de una actividad de mera importación o de mera exportación, se supondrá que una empresa invierte en el extranjero cuando sus inversiones sobrepasan el 3% de la inversión total.

Figura 2.3.2.10



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la **figura 2.3.2.11,** el tipo de organizaciones que predominan en el área de estudio son aquellas que destinan sus recursos fundamentalmente al mercado nacional. Efectivamente, el 87% de las inversiones acometidas por las mismas se realizan en dicho territorio.

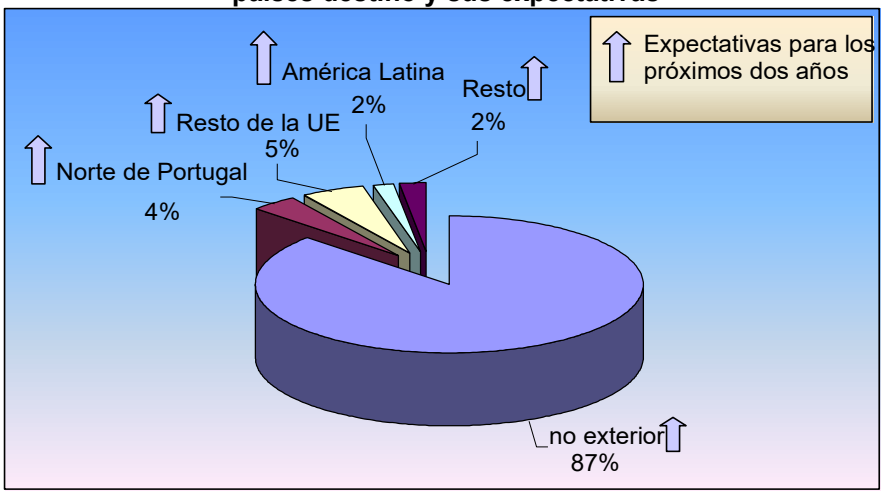
La presencia de las empresas de Vigo y su área funcional a través de las inversiones tanto en Portugal como en el resto de la Unión Europea, se manifiesta con porcentajes que sobrepasan el 3% de la inversión total. De hecho, el conjunto de unidades productivas de referencia destinan en torno al 4% y 5% respectivamente de sus recursos (financieros, humanos, técnicos y/u organizativos) a dichas áreas de destino.

En este sentido, hay que decir que **son** precisamente **el Norte de Portugal y resto de la Unión Europea los mejores mercados para la inversión de la empresa gallega en general**, situación que se debe, probablemente, tanto a la accesibilidad y proximidad de dichos mercados,

como por las características sociales, políticas, legales y económicas semejantes que comparten estas áreas con la de estudio. Todos estos factores y más pueden influir en mayor o menor medida en la decisión de internacionalizarse de las empresas.

Asimismo, por debajo de un 3% de las inversiones totales, se encuentran países de Latinoamérica, así como también zonas geográficas de Europa Oriental, Norteamérica, África, Asia y Oceanía, con un porcentaje de inversiones conjuntas del 2%.

Figura 2.3.2.11
Porcentaje de inversiones en el extranjero por países destino y sus expectativas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La tendencia de inversión en el exterior para los próximos dos años **se manifiesta creciente** en todos los mercados analizados, **destacando el de América Latina y Norte de Portugal**. Por el contrario, las inversiones interiores presentan una tendencia más moderada de crecimiento, puesto que el porcentaje actual ya es de por sí bastante elevado.

Resumiendo, se puede decir que las organizaciones analizadas presentan una **reticencia a expandir sus actividades fuera de las fronteras nacionales** y cuando llevan a cabo su expansión, se trata de **pequeñas inversiones** que generalmente van **unidas a una actividad de mera importación o exportación**.

A pesar de esta escasa orientación a la inversión internacional - en contraposición al protagonismo del comercio exterior-, y la visión a corto plazo de la internacionalización, en algún caso se observa la existencia de empresas en la zona que están llevando a cabo operaciones de adquisición de empresas y marcas ya consolidadas en otros países, como en el caso de actividades de turismo-ocio y derivados.

Alguna de las claves que explica esta situación es, según la información suministrada en la mesa de expertos, la presencia mayoritaria en la zona de empresas de pequeña dimensión, lo que implica una escasa capacidad productiva a escala individual para atender las exigencias de una expansión continuada en los mercados internacionales. Este hecho, unido al escaso conocimiento de los servicios de apoyo a la internacionalización existentes, ya sean públicos o privados, y en muchos casos debido a la falta de canales más claros y eficientes que faciliten la llegada de información relevante a las empresas, conforman algunos de los aspectos menos favorables a la inversión en el exterior.

A la vista de la información obtenida, en una economía globalizada como la que vivimos, no deberían considerarse suficientes las cifras de inversiones en el exterior de Vigo y su área funcional.

2.3.2.4.- *Inversiones de extranjeros.*

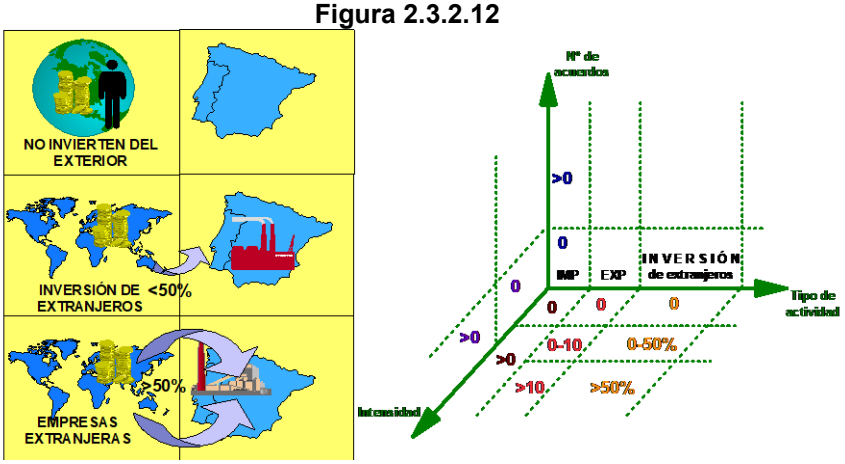
La capacidad de atracción de inversores extranjeros que tienen las empresas de la zona es, generalmente, una muestra de su excelencia, pero también es un indicador de su internacionalización, pues exige un mínimo de conocimiento de la empresa por parte de los futuros socios capitalistas. Para medirla se hará uso del **porcentaje de capital de la empresa de la zona que está en manos de extranjeros**. De forma similar a lo que se hizo en casos anteriores, se considerarán tres posibles fases de esta variable (**figura 2.3.2.12**):

- **Empresas nacionales**: Son las que no tienen ninguna participación en manos extranjeras

- **Empresas con inversores extranjeros**: Son aquellas cuyo capital pertenece en parte a inversores extranjeros, pero la mayoría del capital está en manos nacionales.

- **Empresas extranjeras**: son aquellas en que la mayoría del capital pertenece a una empresa o grupos de empresas extranjeros.

Figura 2.3.2.12

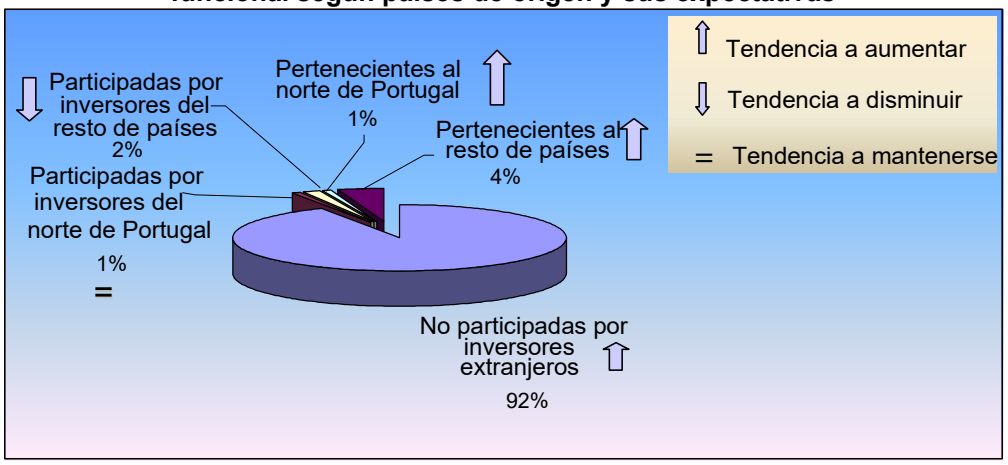


Fuente: elaboración propia

La **figura 2.3.2.13** representa la composición del capital social de las empresas de estudio según su lugar de procedencia. De este modo, se puede observar que, **mayoritariamente, las empresas de referencia son propiedad de inversores nacionales** (92%), ya sean de la propia Comunidad Autónoma o del resto del país. Le siguen en importancia, aunque relativamente baja (un 4% y 2%, respectivamente), por un lado las organizaciones *pertenecientes* a países europeos (excepto Norte de Portugal), es decir, entidades cuyo capital social en manos de otros europeos *sobrepasa el 50%* del mismo y, por otro, aquellas *participadas* por inversores también del continente europeo (excepto Norte de Portugal) y cuyo porcentaje de participación en el capital social *no supera el 50%*. En cuanto a inversores de la franja norte del país luso hay que

decir que su participación y propiedad en las empresas de estudio es escasa, situándose en el 1% en ambos casos.

Figura 2.3.2.13
Porcentaje de inversiones del extranjero en Vigo y su área funcional según países de origen y sus expectativas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La tendencia para el próximo bienio es menos optimista que en el caso de inversiones en el exterior, puesto que se prevé una disminución de las inversiones de extranjeros en empresas participadas. En cuanto a las inversiones portuguesas en este mismo tipo de empresas, éstas tienden a mantenerse similar a su situación actual.

Sin embargo, cuando hablamos de "empresas nacionales" (no participadas por extranjeros), o "empresas extranjeras" (con presencia mayoritaria de una empresa o grupos de empresas extranjeras), la tendencia es a aumentar.

En definitiva, la **capacidad de atracción de inversores extranjeros que tienen las empresas de la zona es todavía reducida**, lo cuál pone de manifiesto nuevamente el largo camino que les queda en su andadura internacional. En opinión de los empresarios asistentes a la mesa de expertos, los insuficientes suministros complementarios, así como de los servicios de apoyo avanzados y de las actividades de equipamiento de la zona, son aspectos que restan competitividad a las empresas de referencia, lo que supone un freno no sólo a la expansión e

inversión de las mismas en el mercado global, sino también a la inversión del exterior en la zona de estudio.

2.3.2.5.- *La cooperación internacional.*

La internacionalización puede realizarse de forma individual o conjuntamente con otras empresas. Hasta ahora se han analizado principalmente indicadores que podían presentarse tanto individual como conjuntamente. En las siguientes líneas se trata de analizar una forma específica de estos últimos: los acuerdos de cooperación.

El papel de los acuerdos de colaboración en el proceso de internacionalización de las empresas es creciente, puesto que manifiestan claras ventajas, favoreciendo el aprendizaje del mercado a través de socios en países de origen pues, en muchos casos, el socio externo aporta capital y tecnología, y el nacional el conocimiento de mercado y su red. También mejora las posibilidades de obtener una buena relación riesgo-beneficio, aportando una mayor flexibilidad. Dichas ventajas se resumen en la **tabla 2.3.2.1.**

Tabla 2.3.2.1
Ventajas que proporcionan los acuerdos de colaboración internacionales

- Favorecerse del aprendizaje del mercado a través de socios en los países de origen.
- Mayor posibilidad de obtener una mejor relación riesgo-beneficio.
- Normalmente supone un incremento de la flexibilidad.

Fuente: elaboración propia

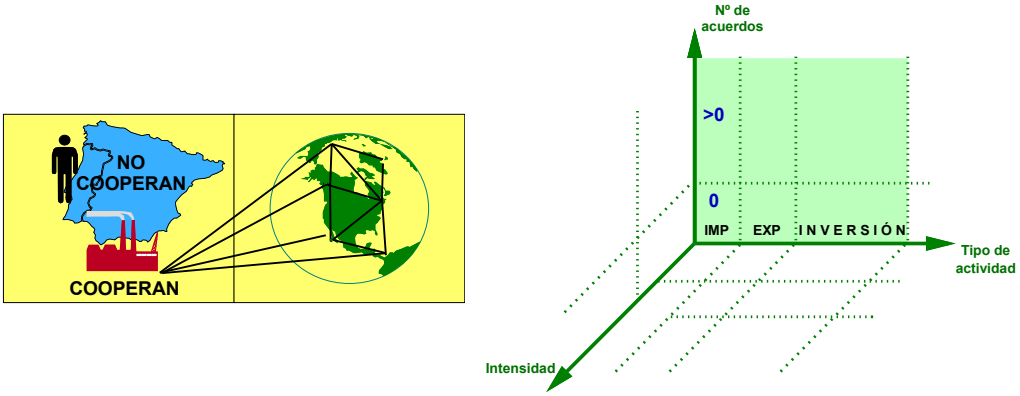
Asimismo, la cooperación permite concentrarse en el corazón del negocio y, por tanto, obtener mayores ventajas competitivas de la especialización. Pero la cooperación puede traer consigo una serie de problemas, tales como la apropiación indebida del resultado por parte del otro socio. Para evitarlos, habrá que reforzar un clima de cooperación correcto.

Esta doble particularidad presente en los acuerdos de cooperación hace que no sea fácil evaluar cuándo son realmente importantes en el proceso de internacionalización y cuándo son secundarios y, por consiguiente, su mera existencia no pueda considerarse prioritaria, salvo que vaya asociada a otros aspectos.

Una variable que permite acercarse a evaluar el grado de internacionalización en el aspecto de cooperación es considerar el **número de acuerdos de cooperación con empresas extranjeras**. Esta variable nos indica hasta qué punto se relaciona o no la empresa con el extranjero. Sin embargo, por no ser fácil delimitar en dónde un acuerdo de mucha cuantía es más importante que dos de poca o viceversa, únicamente serán considerados dos niveles (véase **figura 2.3.2.14.**):

- **No cooperan internacionalmente**: Aquellas que no tienen ningún acuerdo internacional.
- **Cooperan internacionalmente**: Si realizan algún acuerdo de cooperación.

Figura 2.3.2.14



Fuente: elaboración propia

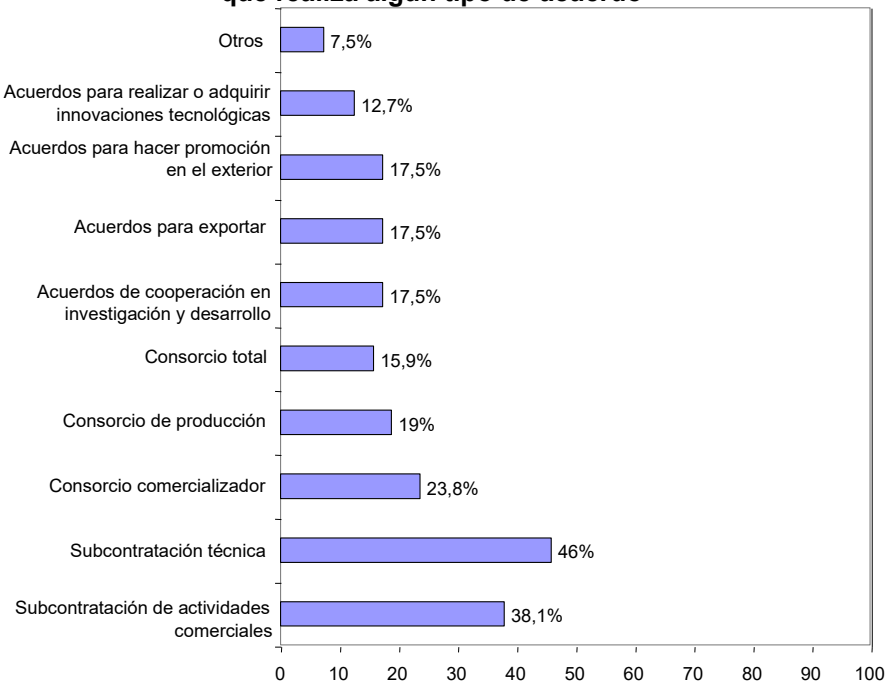
No obstante, cuando los acuerdos son de diferente tipo, son un indicador de un mayor grado de internacionalización. Por consiguiente, dividiremos el segundo nivel de cooperación en dos:

- Acuerdos simples: cuando todos los acuerdos son del mismo tipo.

- Acuerdos múltiples: cuando se realizan acuerdos de cooperación de diferente tipo.

En este sentido, se estudió qué tipo de acuerdo de cooperación realizaban las empresas que tenían alguna actividad internacional, es decir, aquellas que, por lo menos, realizaban exportaciones. La **figura 2.3.2.15** recoge los resultados del porcentaje de empresas con exportaciones que realizaba algún tipo de acuerdo, cuya clasificación se estableció previamente.

Figura 2.3.2.15
Porcentaje de empresas con actividad internacional que realiza algún tipo de acuerdo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Los más habituales son los de **subcontratación técnica**, que lo hace un 46% de los encuestados con actividad internacional, si bien debe notarse que aquí se incluyen las empresas de la cadena de automoción entre las que es muy común este tipo de acuerdos. El siguiente tipo de acuerdo es el de **subcontratación de actividades comerciales**, que es la manera más habitual de empezar el proceso de internacionalización por una empresa. Cuando esa subcontratación se hace más estable o se buscan socios para realizar las exportaciones, se pasa a **consorcios de**

comercialización, que lo hace el 23,8% de las empresas, o **acuerdos para la exportación**, que se realiza en el 17,5% de las mismas. El **consorcio de producción** sólo ocurre en el 19% de las empresas encuestadas que realizan exportaciones. Cuando se dan ambos tipos de consorcio se tiene un **consorcio total**. Lógicamente son menos las empresas incluidas en este grupo, que no llegan al 16%. Ligeramente por encima de este porcentaje se encuentran los acuerdos más específicos, el ya comentado de exportación, los acuerdos para la promoción en el exterior y los acuerdos de I+D. Llama la atención, pero es coherente con la necesidad de innovación en la zona, que los acuerdos para realizar innovaciones son los menos habituales, no llegando al 13% de las empresas encuestadas que realizan exportaciones.

- La producción local se dirige preferentemente a los mercados nacionales y, cuando sale al exterior, son los países socios europeos (destacando el Norte de Portugal y Latinoamérica) los destinos más frecuentes.

- Se constata que, a medida que el mercado se aleja en su distancia geográfica, disminuye la cuota de mercado de las empresas. Así, se reitera que los mercados más atractivos son el mercado nacional y el Norte de Portugal.

- La tendencia futura de ventas en el exterior confirma la situación descrita anteriormente.

- Los empresarios consideran que las empresas de la zona se abastecen fundamentalmente con productos nacionales, manifestando su carácter internacional principalmente en países de la Unión Europea.

- Reticencia de las empresas de la zona a invertir fuera de las fronteras nacionales. Cuando llevan a cabo su expansión, se trata de pequeñas inversiones a destinos como el Norte de Portugal y el resto de países

de la UE, que generalmente van unidas a una actividad de mera importación o exportación.

- La tendencia de inversión en el exterior para los próximos dos años, se manifiesta creciente en todos los mercados analizados, destacando el de América Latina y Norte de Portugal.

- Mayoritariamente, las empresas de la zona son propiedad de inversores nacionales, lo cuál muestra la reducida capacidad de atracción de inversores extranjeros por parte de las empresas del área de estudio.

- Los acuerdos de cooperación más utilizados son los de subcontratación técnica -con un porcentaje del 46% de los empresarios encuestados-, seguidos de los acuerdos de subcontratación comercial -38%- y consorcio comercializador -23,8%-.

- Escasa utilización de fórmulas de cooperación en aspectos tan necesarios como la entrada en mercados extranjeros y la mejora de la innovación.

2.3.3.- El grado de internacionalización.

A partir de estas variables, se van a considerar dos tipos de actividades de internacionalización:

Actividades básicas: Son las que realizan las empresas que tienen algún tipo de relación con el extranjero pero no lo hacen de forma habitual, ni en cantidades que puedan considerase importantes. Se incluyen en ese tipo de actividades, las siguientes:

- La exportación pasiva.

- La importación.

- Los acuerdos simples de cooperación (acuerdos de cooperación comerciales y productivos).
- Inversión pasiva en el exterior.
- Empresas con inversores extranjeros.

Actividades principales: Cuando la empresa realiza actividades cuyo fin principal es obtener la internacionalización. En este grupo se incluyen:

- La exportación.
- Los acuerdos múltiples de cooperación (acuerdos de cooperación mixtos).
- La inversión en el exterior.
- Las empresas extranjeras.

Estas características se agrupan tal como se observa en la **figura 2.3.3.1.**

Figura 2.3.3.1

Fuente: elaboración propia

Una vez definidos estos tipos de actividades, podemos establecer una serie de niveles que indican un mayor grado de internacionalización:

- **Domésticas**: No realizan ninguna actividad de internacionalización.

- **Pre-internacionalización:** Son empresas que realizan sólo una de las actividades básicas de relación con el extranjero. Se supone que son empresas que empiezan a tener algún tipo de relación con el extranjero, pero no es asiduo ni forma parte de su estrategia.

- **Exportación pasiva**: Las empresas realizan dos de las actividades anteriores, pero sus exportaciones no llegan a considerarse de suficiente importancia como para suponer que las empresas realizan sus actividades de internacionalización con vistas a un proceso estratégico previamente definido.

- **Exportación básica**: Son empresas que empiezan a manifestar una clara intención de internacionalizarse, bien porque realizan una sola de las actividades principales, o bien porque realizan las tres actividades consideradas como básicas, pero al acumular esa cantidad es un claro indicador de que avanzan por el camino de la internacionalización.

- **Exportación en cooperación:** Son aquellas empresas que siendo exportadoras generalmente, o realizando alguna actividad principal, realizan también una de las actividades básicas.

- **Exportación integrada:** Son empresas que, además de realizar una de las actividades consideradas como principales, realizan también dos actividades básicas. De esta forma, si son exportadoras, éstas están integradas con las importaciones y los acuerdos que realizan para mantener ambas. En otro caso, son empresas que están internacionalizadas porque realizan inversiones en el extranjero y están integradas, con los acuerdos, las importaciones o algún tipo de exportación pasiva.

- **Internacionalización básica:** Son empresas que, realizando una o más actividades principales de internacionalización, también realizan alguna de las actividades básicas.

- **Internacionalización en cooperación:** Son empresas que, realizando dos o más actividades principales de internacionalización, también realizan alguna de las actividades básicas de internacionalización.

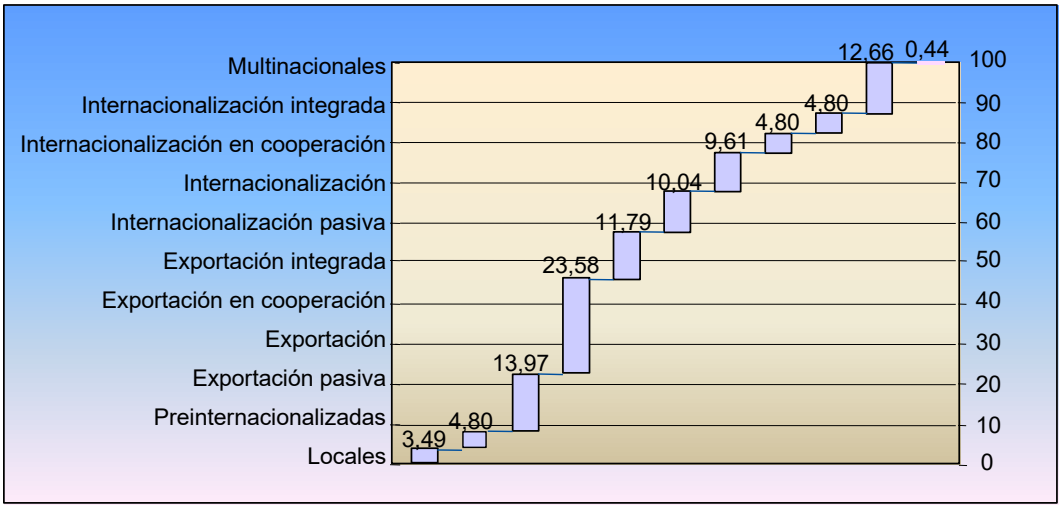
- **Internacionalización integrada**: Son empresas internacionalizadas y exportadoras que realizan alguna de las actividades básicas, generalmente ambas.

- **Multinacionales**: Son empresas cuyo mercado de actuación es el mundo y no pueden restringirse a un determinado país.

Son muchos los autores que indican diferentes pasos en el grado de internacionalización. Siguiendo las ideas de esos autores se construye -a partir de las respuestas a los distintos indicadores dadas por las empresas encuestadas- nuestro propio camino de la internacionalización. Ya hemos visto cuales eran los principales niveles. A partir de ellos hemos construido una serie de fases o grados en el proceso de internacionalización.

En la **figura 2.3.3.2** se adjuntan los porcentajes de cada una de esas empresas y el porcentaje acumulado, indicando de ese modo el grado de internacionalización de las **empresas de la zona**. En ella se puede observar cómo el mayor porcentaje de empresas se da entre las que son **exportadoras**, seguido de las que tienen **exportación pasiva**. Luego están las que tienen **internacionalización integrada**, siendo muy pequeño el porcentaje de multinacionales.

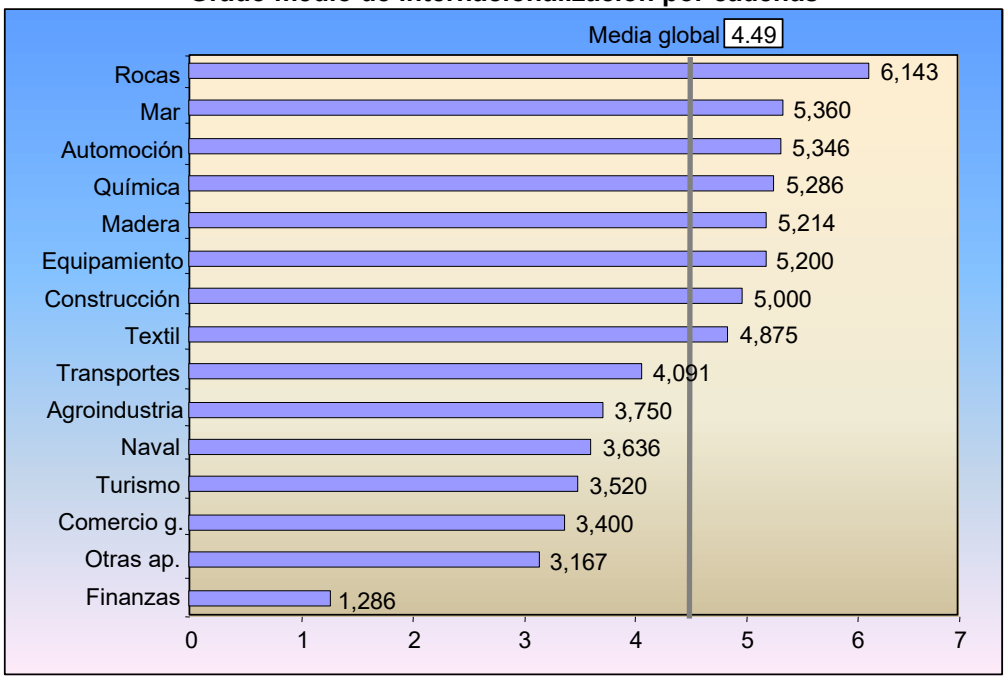
Figura 2.3.3.2
Grado de internacionalización



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En general, menos del 50% de las empresas entrevistadas no realizan exportación integrada y más del 20% no realizan ni siquiera exportación básica. Es una muestra de la importancia que la internacionalización debe cobrar en la zona, como una de las potenciales estrategias de actuación.

Figura 2.3.3.3
Grado medio de internacionalización por cadenas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La **figura 2.3.3.3** recoge la **situación de la internacionalización de modo global en cada una de las cadenas empresariales estudiadas**. Se representan los valores promedio de cada cadena en su grado de internacionalización. Debe notarse que las cadenas complementarias y de apoyo, al estar fundamentalmente orientadas a las cadenas principales, es posible que muestren un cierto sesgo negativo en su grado de internacionalización. Es el caso evidente de la cadena de servicios financieros, pues considerada en su conjunto está muy internacionalizada, pero estudiando la situación de las empresas y entidades de la zona se encuentra poco internacionalizada. Lo mismo ocurre con la cadena de construcción naval, la cuál presenta un grado de internacionalización menor que la media, debido, en parte, a que la industria auxiliar específica trabaja fundamentalmente para empresas nacionales.

La cadena que presenta un **mayor grado de internacionalización** es la de **rocas ornamentales**, cosa que también se comprueba por el fuerte incremento de las exportaciones en esta cadena. A continuación, y prácticamente con el mismo grado, están las cadenas de **pesca y transformación de productos del mar**, **automoción**, **química y farmacia** y **bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar**. Las **menos internacionalizadas**, según este indicador, serían las de **servicios financieros**, por lo que ya se comentó previamente, la de **otras actividades de apoyo** y el **comercio y distribución**, todos ellos aspectos muy asociados a la pequeña empresa, pues como es sabido, el tamaño es uno de los elementos mas asociados con el grado de internacionalización.

- La cadena que presenta un mayor grado de internacionalización es la de **rocas ornamentales**, en parte debido al fuerte incremento de las exportaciones en dicha cadena. A continuación, y prácticamente con el mismo grado, están las cadenas de productos derivados del mar,

automoción, química y equipamiento. Las menos internacionalizadas son las cadenas de finanzas, otras actividades de apoyo y comercio.

- En general, se puede decir que el promedio de las empresas de la zona son **exportadoras**, manifestando una clara intención de internacionalizarse.

2.3.4.- Una aproximación al comercio exterior de Vigo y su área funcional por conjunto de actividades.

No existe un abanico amplio de fuentes de información sobre Vigo y su área funcional. Más bien dicha información es escasa. Quizás sea el ICEX el que tiene una información más completa. Sin embargo, el nivel de máxima desagregación de la misma se refiere a la provincia de Pontevedra, sin llegar a la unidad espacial que se refiere a la zona. Además, la información, suministrada por el ICEX, se encuentra clasificada mediante los códigos TARIC (que es la codificación utilizada en el arancel de aduanas). Dicha codificación **no coincide exactamente** con la que se utilizó para definir las cadenas empresariales de la zona. Por este motivo, **se hará una aproximación del comportamiento de las relaciones comerciales con el exterior de la zona, desagregadas en grupos de actividades que se aproximarán en lo posible a las cadenas empresariales definidas**, pero para no complicar más la notación, se denominarán de la misma forma que éstas, si bien se aclarará en cada punto qué es lo que contienen exactamente.

De esta forma se hace uso de la información oficial, hasta donde puede ser desagregada, es decir, hasta el nivel provincial y, a la vez, se intenta aproximar al máximo el comportamiento de las cadenas de la zona en el mercado internacional. Para pasar del nivel provincial al de la zona de estudio, debe buscarse una información adicional. Se ha optado por utilizar la información suministrada por el ESTACOM hasta el año 1993 desagregados por empresas, teniendo en cuenta la situación de las mismas en la actualidad. El hecho de considerar empresas -cuya sede es

conocida- y su situación actual, permite hacer una **aproximación del porcentaje del comercio exterior que se lleva a cabo en la zona** en cada una de las agrupaciones utilizadas. En la **tabla 2.3.4.1** se recogen las diferentes cadenas, con los códigos del arancel que se incluyen y el porcentaje estimado para Vigo y su área funcional respecto a la provincia de Pontevedra.

Tabla 2.3.4.1

Cadena empresarial	Capítulo del arancel	% estimado
Mar	"03" y p.a. "1604" y "1605"	90% - 96%
Agroalimentación	"01" al "24" (sin productos pesqueros)	85% - 90%
Materiales construcción	"25", "68" y "69" (sin granito)	75% - 85%
Granito	"251611", "251612", 680223" y "680293"	90% - 96%
Industria química	"28" al "40"	90% - 97%
Madera	"44"	85% - 95%
Textil/confección	"50" al "63"	75% - 80%
Equipamientos e Ind.Aux.	"72" al "85"	92% - 98%
Automoción	"87"	98% - 99%
Naval	"89"	96% - 99%

Fuente: elaboración propia

En definitiva, haciendo uso de la información de la provincia y de las estimaciones de la **tabla 2.3.4.1**, se obtendría una estimación del comercio exterior de la zona. Por tanto, nos referiremos a ella, si bien deben notarse que los datos oficiales corresponden a la provincia.

2.3.4.1.- *Conjunto de actividades de automoción (evolución: años 1995-2000).*

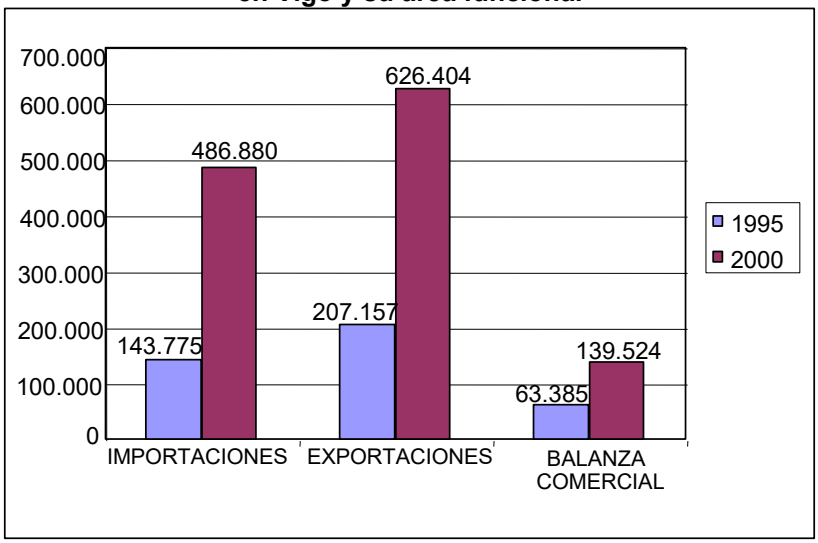
En nuestro análisis, el comercio exterior del conjunto de actividades de automoción queda incluido en el **capítulo 87 del Arancel de Aduanas,** que corresponde a *"Vehículos automóviles; tractores; ciclos y demás vehículos terrestres; sus partes y accesorios."*

1.- Balanza comercial:

En el período analizado, la zona de estudio presenta un **saldo muy favorable**. Ésta ha incrementado el superávit comercial desde 63.385 millones de pesetas (año 95) hasta 139.524 millones de pesetas (año 2000). Por su parte, en el mismo período, la tasa de cobertura se ha

reducido en torno a 16 puntos (desde el 144,08% hasta el 128,66%), debido al mayor incremento relativo del flujo importador que del exportador (ver **figura 2.3.4.1**).

Figura 2.3.4.1
Conjunto de actividades de automoción (en millones de pesetas) en Vigo y su área funcional



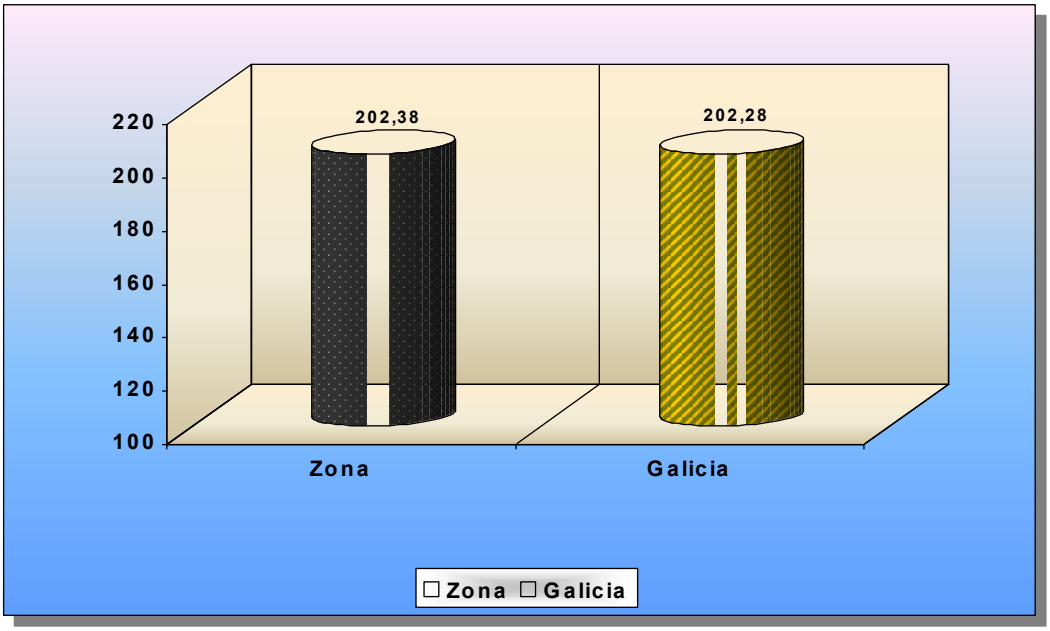
Fuente: elaboración propia

En Galicia, la evolución del comercio exterior del capítulo de automoción ha sido similar a la de la zona (por la alta incidencia de la misma). De un saldo positivo de 62.012 millones de pesetas (año 95), se ha pasado a un superávit de 138.672 millones de pesetas (año 2000). En los mismos años, la tasa de cobertura se ha reducido en 14 puntos (del 142,13% al 128,09%).

2.- Flujo exportador:

La **exportación de la zona** correspondiente al conjunto de actividades de automoción ha alcanzado 207.157 millones de pesetas en el año 95 y 626.404 en el 2000; lo que supone un incremento del 202,38% a lo largo de los años analizados, **prácticamente el mismo aumento registrado por Galicia** (202,28%). Por ello, a lo largo del período, la zona mantiene casi idéntica cuota en la exportación gallega de este conjunto de actividades (99,02% en el año 95 y 99,06% en el 2000) (ver **figura 2.3.4.2**).

Figura 2.3.4.2
Tasas de crecimiento nominal estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de automoción período1995-2000 (en porcentaje) en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

Durante los años analizados, la exportación de automoción creció a mayor ritmo que la exportación global de la zona (ésta, con una tasa de crecimiento del 165,12%). Es significativo destacar que de este incremento, 114,13 puntos corresponden al conjunto de actividades de automoción.

La **aportación** de la exportación del grupo de actividades relacionadas con el automóvil es **muy alta** en el conjunto de la exportación global de la zona, teniendo cada año más incidencia (56,50% en el año 95 y 67,65% en el 2000).

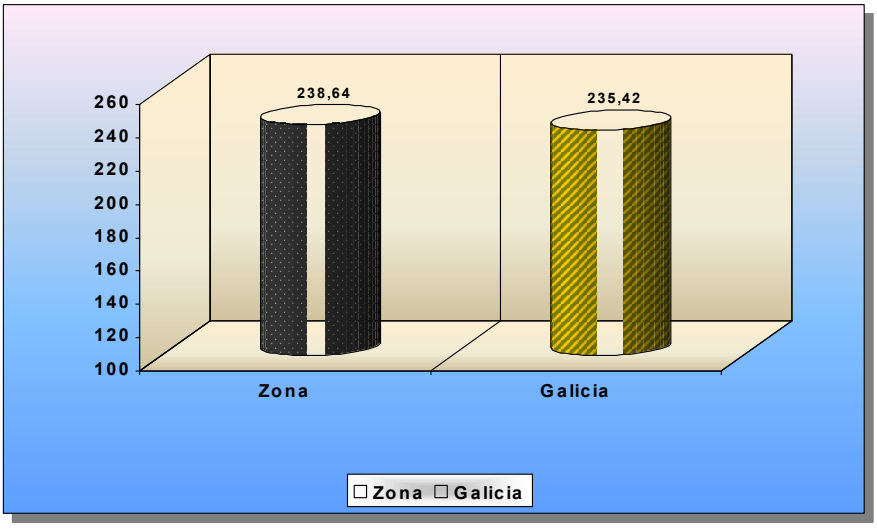
Como **principales partidas** de la exportación del mismo en la zona cabe destacar: "*coches de turismo y demás vehículos automóviles para el transporte de personas*" (p.a. 8703) que concentra el 60,81% de la exportación del conjunto de actividades de la zona (año 2000); "*vehículos automóviles para el transporte de mercancías*" (p.a. 8704), con una cuota del 20,46% siguiendo la relación anterior; y "*partes y accesorios*" (p.a 8708), con una cuota del 18,60%.

Los **principales países de destino** de las ventas de vehículos automóviles y componentes realizadas por empresas de la zona corresponden, en su mayor parte, a países de la Unión Europea, como se puede ver en la siguiente relación: **Francia** (con una cuota del 42,80% en el año 2000), **Reino Unido** (10,40%), **Alemania** (9,18%), Italia (8,47%), Bélgica (5,53%), Países Bajos (4,00%), Portugal (3,40%), Turquía (1,91%), Estados Unidos (1,66%), Dinamarca (1,58%), Irlanda (1,12%) y Canadá (1,09%).

3.- Flujo importador:

La importación realizada por el conjunto de actividades de automoción **de la zona** registró un valor de 143.775 millones de pesetas en el año 95, alcanzando 486.880 millones de pesetas en el 2000; lo que ha supuesto una tasa de crecimiento del 238,64%, que es ligeramente superior a la registrada por Galicia (235,42%). Consecuentemente con la evolución descrita, **la zona aumenta ligeramente su aportación a la importación gallega del conjunto de actividades de automoción** (en concreto, su cuota ha pasado del 97,68%, año 95, hasta el 98,62%, año 2000) (ver **figura 2.3.4.3**).

Figura 2.3.4.3
Tasas de crecimiento nominal estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de automoción período 1995-2000 (en porcentaje) en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

Al igual que la exportación, también la importación de la zona del conjunto de actividades de automoción experimentó, en el período analizado, un crecimiento mayor que la importación global de la zona (con una tasa del 137%). De este incremento, 95,21 puntos corresponden al conjunto de actividades de referencia.

La **contribución** del mismo a la importación global de la zona también **es muy alta**, además de haber seguido aumentando a lo largo de los últimos años (de una cuota del 39,90% en el año 95 se ha pasado al 58,20% en el 2000).

Dentro de este conjunto de actividades, las **principales partidas** en las que importa la zona son: *"partes y accesorios de automóviles"* (p.a. 8708), con una cuota del 59,60% de la importación del conjunto de actividades de automoción realizada por la zona en el año 2000; *"vehículos automóviles para el transporte de mercancías"* (p.a 8704), con una cuota del 20,46%; y *"vehículos automóviles para personas"* (p.a. 8703), el 18,60%.

Como **principales países de origen** de la importación de vehículos automóviles y componentes que realiza la zona, cabe destacar en el año 2000: **Francia** (mercado de referencia, que concentra el 92,36% de la misma), Alemania (3,79%), Reino Unido (1,60%), Portugal (1,08%) e Italia (0,61%).

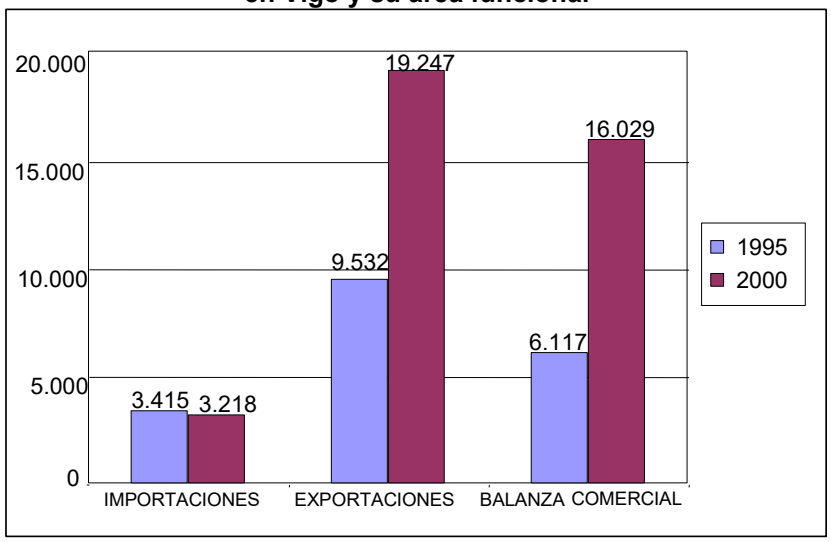
2.3.4.2.- *Conjunto de actividades de construcción naval (evolución años 1995-2000).*

En nuestro análisis, el comercio exterior del conjunto de actividades navales queda incluido en el **capítulo 89 del Arancel de Aduanas**: *"Navegación marítima o fluvial".*

1.- Balanza comercial:

En el período analizado la zona presenta **saldo y cobertura muy positivos**. Respecto al saldo comercial, se ha incrementado desde 6.117 millones de pesetas (año 95) hasta 16.029 millones de pesetas (año 2000). La tasa de cobertura en los mismos años se ha duplicado (desde el 279,10% hasta el 598,06%), como consecuencia del aumento del flujo exportador (101,92%) que contrasta con el ligero retroceso del importador (5,77%) (ver **figura 2.3.4.4**).

Figura 2.3.4.4
Conjunto de actividades de construcción naval (en millones de pesetas) en Vigo y su área funcional



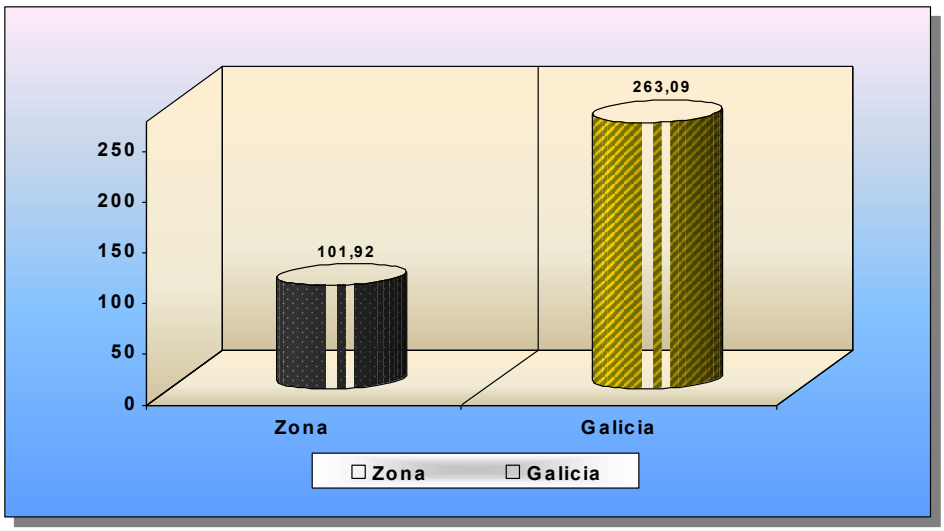
Fuente: elaboración propia

En Galicia, la evolución del comercio exterior de la industria naval ha sido diferente a la de la zona (particularmente en el flujo exportador, que ha crecido a mayor ritmo). De un saldo favorable de 8.876 millones de pesetas (año 95) se ha incrementado hasta los 41.698 millones de pesetas (año 2000). En los mismos años, la tasa de cobertura se ha multiplicado aproximadamente por cuatro (desde el 352,93% hasta el 1.374,57%), debido al fuerte dinamismo de la exportación (con una tasa de crecimiento del 263,09%, muy superior a la indicada para la zona), en tanto ha caído la importación (en un 6,77%, retroceso similar al registrado por la zona).

2.- Flujo exportador:

La exportación naval de la zona ha contabilizado 9.532 millones de pesetas en el año 95 y 19.247 en el 2000; lo que supone, como ya dijimos, un incremento del 101,92% a lo largo de estos años, que es muy inferior al aumento registrado por Galicia (263,09%). Consecuentemente, con esta desigual evolución, **la zona ha perdido peso en la exportación naval gallega** (en concreto su cuota se ha reducido desde el 76,97% en el año 95 hasta el 42,80% en el 2000) (ver **figura 2.3.4.5**).

Figura 2.3.4.5
Tasas de crecimiento nominal estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de construcción naval período 1995-2000 (en porcentaje) en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

En cuanto a su **contribución**, durante el período 1995-2000, la zona mostró menos dinamismo en la exportación naval que en la exportación total (ésta, con una tasa de crecimiento del 165,12%). Es indicativo decir que de este incremento, sólo un 2,65% han sido aportados por la industria naval.

Dentro del conjunto de la exportación global de la zona, **la exportación naval es reducida, disminuyendo a lo largo de los últimos años** (2,60% en el año 95 y 2,08% en el 2000).

Como **principales partidas** de la exportación naval de la zona hay que destacar las correspondientes a: "*barcos de pesca"* (p.a 8902), que concentra el 75,86% de la exportación naval de Zona (año 2000), cuota que es inferior en 2,79 puntos a la del año 95; "*yates y demás embarcaciones de recreo o de deporte"* (p.a. 8903), con una cuota del 9,72% en el ejercicio 2000, superior en 4,06 puntos a la registrada en el año 95; y "*trasatlánticos, barcos para excursiones, transbordadores, cargueros y barcos similares para el transporte de personas o mercancías"* (p.a. 8901), con una cuota del 7,22% en el pasado año, que es inferior en 4,27 puntos a la del año 95.

Como **principales mercados de destino** de la exportación naval de la zona hay que citar a: **Antillas Holandesas** (con una cuota del 29,93% en el año 2000, sin embargo a este mercado no se había exportado en el año 95); **Países Bajos** (26,65%, también con una cuota reducida en el año 95, aproximadamente el 4,00%); Irlanda (11,46%, cuota que es similar en los años comparados); Portugal (6,59% en el año 2000, frente al 12,73% en el 95) y Reino Unido (5,48% y 16,24%, respectivamente en los años de referencia). Conviene señalar la fuerte oscilación que, de unos años a otros, tienen este tipo de exportaciones (tanto en valor como en los distintos mercados). Ello se debe a que el proceso de construcción de un barco puede durar varios años, mientras que la exportación se aplica al año en que el barco sale por la aduana.

3.- Flujo importador:

La **importación naval de la zona** registró un valor de 3.415 millones de pesetas en el año 95, **reduciéndose ligeramente** en el año 2000, al contabilizar 3.218 millones de pesetas; lo que ha supuesto una caída nominal del 5,77%, que es similar al descenso registrado por Galicia (6,77%). Consecuentemente, con la evolución descrita, la zona mantiene su aportación a la importación gallega naval, prácticamente concentrando la totalidad de la misma (en concreto, su cuota ha pasado del 97,33%, en el año 95, hasta el 98,37%, año 2000).

Como ya adelantamos, la importación de la zona en la industria naval ha sufrido un ligero descenso en los años de referencia, que contrasta con el aumento registrado por la importación global de la misma (con una tasa de crecimiento del 137%). Por ello, es ilustrativo indicar que, de esta tasa, la aportación de la exportación naval ha sido negativa en 0,05 puntos.

La **contribución** del conjunto de actividades navales a la importación global de la zona **es muy limitada**, habiéndose reducido en los últimos años (de una cuota del 0,95% en el año 95 se ha pasado al 0,38% en el 2000).

Las **principales partidas** que importa la zona corresponden a: "*yates y demás embarcaciones de recreo o de deporte"* (p.a. 8903), cuyas compras suponen el 30,05% de la importación naval de la zona en el año 2000 (25,72 puntos más que en el año 95); "*trasatlánticos, barcos para excursiones, transbordadores, cargueros y barcos similares para el transporte de personas o mercancías"* (p.a. 8901), con una cuota del 29,86% en el pasado año (inferior en 18,74 puntos a la del año 95); y "*barcos de pesca"* (p.a 8902), el 24,98% de la exportación naval de la zona en el año 2000 (57,18 puntos menos que en el año 95). La oscilación de los valores indicados refleja la caída sufrida por la importación de barcos de pesca, la principal partida de importación naval en la zona durante la primera mitad de los años 90

Como **principales países de origen** de la importación que realiza la zona en la industria naval, destacan en el año 2000: **Portugal** (que concentra el 27,16% de la misma); **Irlanda** (24,86%); **Alemania** (15,63%); **Francia** (12,87%); y **Reino Unido** (11,93%). A lo largo de los últimos años, han caído las compras procedentes del Reino Unido, especialmente, e Irlanda y, en cambio, han aumentado las originarias de los otros tres países, en mayor grado las de Portugal.

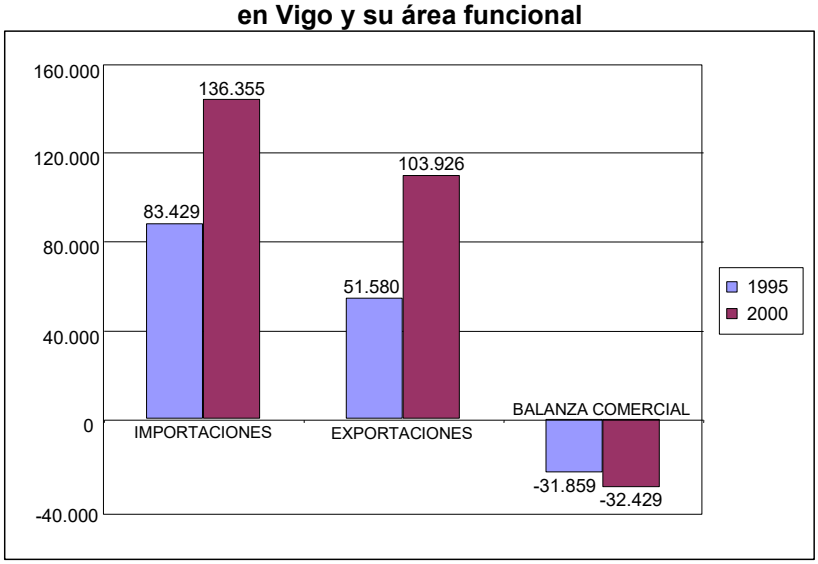
2.3.4.3.- *Conjunto de actividades de productos derivados del mar (evolución: años 1995-2000).*

En nuestro análisis, el comercio exterior de productos derivados del mar queda incluido en el **capítulo 03** *"Pescado, crustáceos y moluscos"* y **partidas 1604 y 1605** *"Conservas de pescado, crustáceos y moluscos".*

1.- Balanza comercial:

En el período 1995-2000, el comercio exterior de productos derivados del mar en la zona presenta **saldo y tasa de cobertura desfavorables**. En estos años, el saldo deficitario ha aumentado ligeramente en términos nominales, desde 31.859 millones de pesetas (año 95) hasta 32.429 millones de pesetas (año 2000). La tasa de cobertura, en cambio, ha mejorado en casi 15 puntos (del 61,82% al 76,22%, para los mismos años), debido al mayor dinamismo registrado por el flujo exportador (con una tasa de incremento del 101,48% en el período de análisis) que por el importador (63,42%) (ver **figura 2.3.4.6**).

Figura 2.3.4.6
Conjunto de actividades de productos derivados del mar (en millones de pesetas) en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

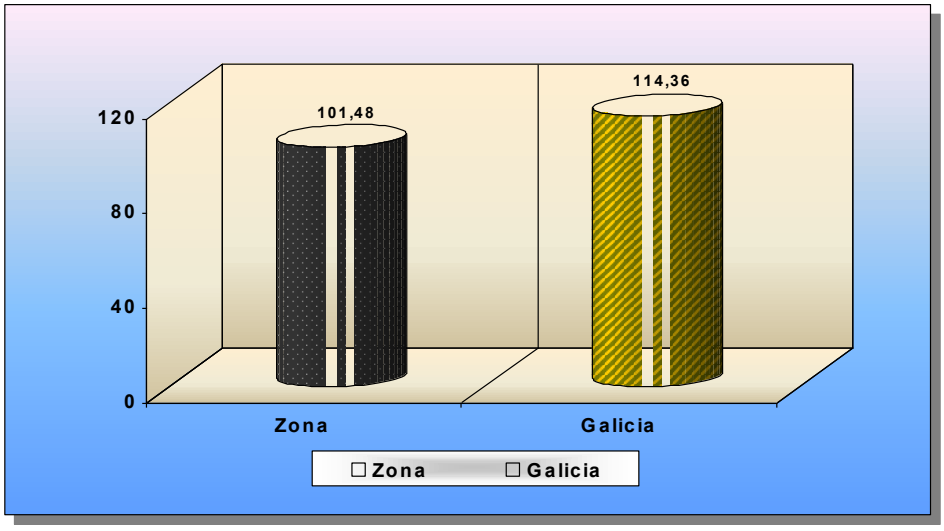
En Galicia y en el mismo período, la evolución del comercio exterior del conjunto de actividades de los productos derivados del mar ha sido similar a la de la zona en lo que respecta a la corriente importadora (con

una tasa de crecimiento del 65,21%), pero, teniendo en cuenta la exportadora, Galicia ha experimentado mayor dinamismo (al registrar un incremento del 114,36%). Consecuentemente con la evolución indicada, la Comunidad Autónoma Gallega ha reducido su déficit comercial de 40.688 millones de pesetas (año 95) hasta situarlo en los 31.810 millones de pesetas (año 2000). En los mismos años, la tasa de cobertura del conjunto de actividades pesqueras gallegas se ha incrementado en 19 puntos (desde el 63,90% hasta el 82,92%).

2.- Flujo exportador:

La exportación de la zona en productos derivados del mar ha supuesto 51.580 millones de pesetas en el año 95 y 103.926 en el 2000; esta evolución marca un incremento nominal del 101,48% a lo largo de estos años, que es **inferior al aumento registrado por Galicia** (114,36%). Por tanto, la zona reduce su aportación a la exportación gallega de productos derivados del mar (en concreto, su cuota del 71,60% en el año 95 baja al 67,31% en el 2000) (ver **figura 2.3.4.7**).

Figura 2.3.4.7
Tasas de crecimiento nominal estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de productos derivados del mar período 1995-2000 (en porcentaje) en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

Durante el período 1995-2000, **la exportación de la zona** en productos pesqueros y sus conservas se mostró **menos dinámica que la**

exportación global de la misma (ésta, con una tasa de crecimiento del 165,12%). De este incremento, 15,03 puntos corresponden al sector que se analiza.

Dentro del conjunto de la exportación global de la zona, la exportación de los productos estudiados es también importante, aunque su **incidencia ha caído** a lo largo de los últimos años (16,01% en el año 95 y 12,17% en el 2000).

Como **principales partidas** de la exportación de la zona, en lo que respecta a productos pesqueros y derivados, hay que destacar las correspondientes a: "*pescado congelado"* (p.a 0303), que concentra el 31,34% de la exportación de la zona de los productos derivados del mar (año 2000), cuota que es inferior en 7,45 puntos a la del año 95; "*moluscos y otros invertebrados acuáticos (excluidos los crustáceos) vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos"* (p.a. 0307), con una cuota del 20,30% en el ejercicio 2000, inferior en 3,66 puntos a la registrada en el año 95; "*filetes y demás carne de pescado frescos, refrigerados o congelados"* (p.a. 0304), con una cuota del 13,64% en el pasado año, que es superior en 7,53 puntos a la del año 95; "*crustáceos vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos"* (p.a. 0306), el 13,61% en el ejercicio 2000, que aumenta en 7,50 puntos la cuota del 95; "*conservas de pescado"* (p.a. 1604), con una cuota en torno al 8,00% en ambos años; "*pescado fresco o refrigerado"* (p.a. 0302), aproximadamente el 6,50% en los años analizados; y "*conservas de crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos"* (p.a. 1605), con una cuota del 6,26% en el año 2000, que reduce en 2,89 puntos la que tenía en el ejercicio 95.

Dentro de la exportación global de productos derivados del mar en la zona, la exportación del capítulo de "*productos pesqueros, crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos"* (cap. 03) concentra el 86,27% de la misma en el año 2000, (cuota que es superior en 3,52 puntos a la del año 95); la aportación de la importación de "*conservas de pescados, crustáceos y moluscos"* sólo alcanza el 13,73% de la

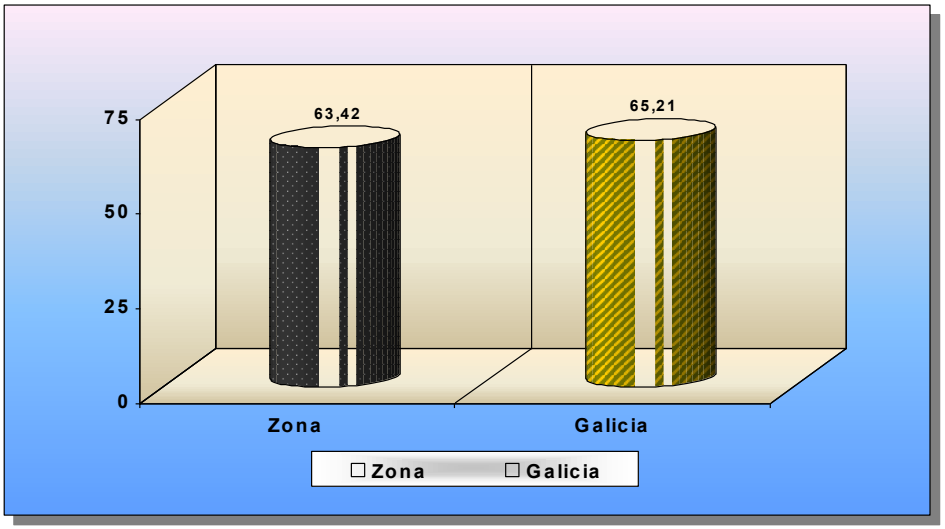
importación de productos derivados del mar (año 2000), 3,52 puntos menos que en el año 95.

En el año 2000, los **principales mercados de destino** de la exportación de productos derivados del mar en la zona han sido: **Portugal** (con una cuota del 30,65%, 10,36 puntos por debajo de la registrada en el año 95); **Italia** (26,40%, 2,06 puntos superior a la del año 95); **Francia** (10,36%, cuota que superior en 3,54 puntos a la alcanzada en el año 95); Hong Kong (5,62%, 4,58 puntos más que en el año 95); Japón (3,13%, que pierde 2,41 puntos respecto al ejercicio 95); y China (2,75%, que, en cambio, aumenta en 2,36 la cuota registrada en el año 95). Conviene señalar a Argelia y a Emiratos Árabes Unidos, como mercados importantes en el año 95 y que, sin embargo, han desaparecido de la exportación de productos derivados del mar en la zona en el pasado año.

3.- Flujo importador:

La importación de la zona en el conjunto de actividades estudiadas registró un valor de 83.439 millones de pesetas en el año 95, aumentando hasta 136.355 millones de pesetas en el 2000; lo que ha supuesto un **incremento** nominal del 63,42%, que es **similar al registrado por Galicia** (65,21%). Consecuentemente con la evolución descrita, la zona mantiene su aportación a la importación gallega de productos derivados del mar, concentrando la mayor parte de la misma (su cuota ha descendido muy ligeramente, desde el 74,05%, en el año 95, hasta el 73,22%, en el 2000) (ver **figura 2.3.4.8**).

Figura 2.3.4.8
Tasas de crecimiento nominal estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de productos derivados del mar período 1995-2000 (en porcentaje) en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

La **importación de la zona** en las actividades que analizamos ha experimentado **menor dinamismo que la importación global** de la misma (ésta con una tasa de crecimiento del 137%). De esta tasa, la aportación de la exportación de pescado ha supuesto 15,46 puntos.

La **contribución** a la importación global de la zona **es alta**, **aunque**, al igual que hemos visto en el apartado de exportación, **se ha reducido en los últimos años** (de una cuota del 24,87% en el año 95 se ha pasado al 17,15% en el 2000).

Conviene destacar que el **descenso de la importación** de productos de la pesca en la zona está **relacionado** con las **dificultades** que se vienen encontrando en los últimos años **en el acceso a caladeros** de otros países y a la **limitación de cuotas en aguas internacionales**, lo cual perjudica a la industria transformadora del sector.

Las **principales partidas** que importa la zona corresponden a: "*pescado congelado"* (p.a.0303), con un valor de compra que supone el 27,37% de la importación de la zona del conjunto de actividades en el año 2000, (2,10 puntos menos que la cuota registrada en el ejercicio 95); "*moluscos y otros invertebrados acuáticos (excluidos los crustáceos)*

vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos" (p.a. 0307), con una cuota del 24,23% en el año 2000, 1 punto superior de la correspondiente al 95; "*crustáceos vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos"* (p.a. 0306), el 17,61% en el ejercicio 2000, que reduce en 1,68 puntos la cuota del 95; "*filetes y demás carne de pescado frescos, refrigerados o congelados"* (p.a. 0304), con una cuota del 13,91% en el pasado año, que es inferior en 2,32 puntos a la del año 95; y "*pescado fresco o refrigerado"* (p.a. 0302), el 8,04% en el año 2000, que reduce en 3,60 puntos la cuota del año 95.

Dentro de la importación global del conjunto de actividades de productos derivados del mar en la zona, la importación del capítulo de "*productos pesqueros, crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos"* (cap. 03) concentra casi la totalidad del mismo (93,68% en el año 2000, cuota que sólo es inferior en 1,26 puntos a la del año 95); mientras la aportación de la importación de "*conservas de pescados, crustáceos y moluscos"* sólo representa el 6,32% de la importación sectorial (año 2000), algo más de un punto respecto a la cuota registrada en el año 95.

Como **principales países de origen** de la importación que realiza la zona en productos de pescados y conservas, destacan en el año 2000: **Argentina** (que aporta el 18,29% de la importación de la zona del grupo de actividades analizadas, no obstante la cuota es inferior en 6,84% a la del año 95); **Namibia** (15,03%, que supone 2,95 puntos por debajo de la cuota del 95); **Portugal** (10,78%, habiendo aumentado su cuota en 3,56 puntos respecto al año 95); Malvinas (8,69% y 6,30 puntos más que en el ejercicio 95); Sudáfrica, Chile y Reino Unido (con cuotas ligeramente superiores al 4,00%, aumentando las cuotas de Sudáfrica y Reino Unido y, en cambio, reduciéndose la de Chile, comparativamente con el año 95). Otros países con aportaciones entre el 3% y 2% han sido: Mozambique, Ecuador, Francia, China y Países Bajos.

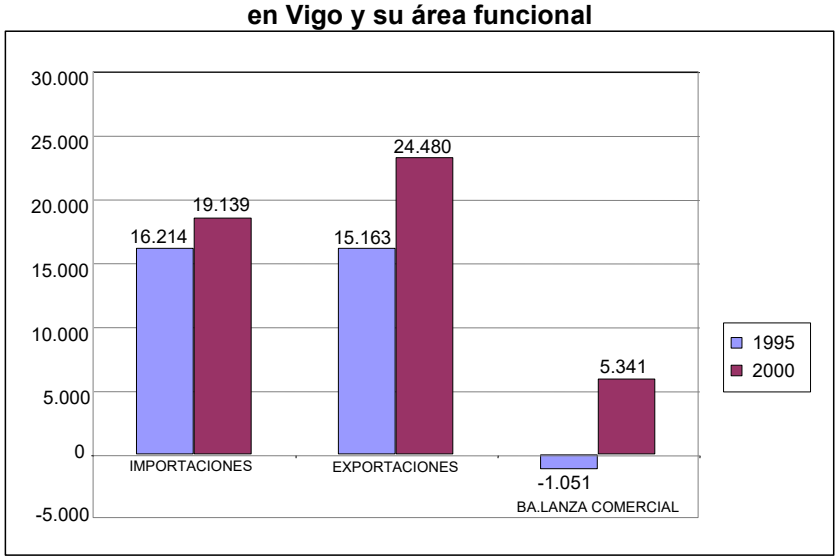
2.3.4.4.- *Conjunto de actividades agroalimentarias (evolución años 1995-2000).*

En nuestro análisis, el comercio exterior de productos agroalimentarios, sin los productos de la pesca y sus conservas, queda incluido en los **capítulos 01 al 24 del Arancel de Aduanas (excluidos el cap. 03 y las partidas 1604 y 1605 del cap. 16)**. Entre otros, destacan productos como leche, legumbres y hortalizas, cereales, grasas y aceites animales o vegetales o preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche y productos de pastelería.

1.- Balanza comercial:

En el período 1995-2000, **la zona ha equilibrado e incluso ha generado un superávit en la balanza comercial agroalimentaria**. En concreto, esta zona ha pasado de tener un ligero déficit de 1.051 millones de pesetas (año 95) a registrar un superávit de 5.341 millones de pesetas (año 2000). Por su parte, en el mismo período, la tasa de cobertura se ha incrementado en 34 puntos (desde el 93,52% hasta el 127,90%), debido al mayor incremento relativo del flujo exportador (61,44%) que del importador (18,04%) (ver **figura 2.3.4.9**).

Figura 2.3.4.9
Conjunto de actividades agroalimentarias (en millones de pesetas) en Vigo y su área funcional



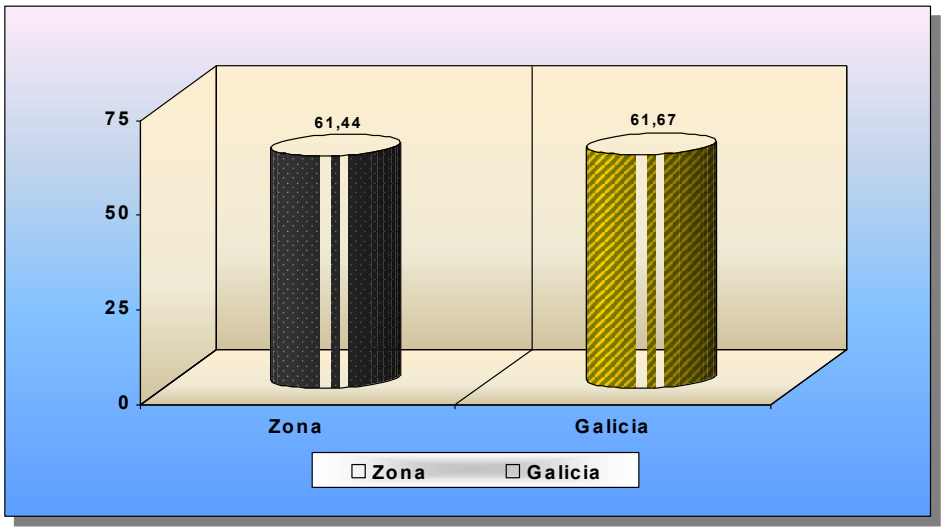
Fuente: elaboración propia

En Galicia, la evolución del comercio exterior relativa a productos agroalimentarios ha sido similar a la de la zona. Así, en los años de estudio, la Comunidad Gallega ha reducido considerablemente el déficit comercial agroalimentario, desde 19.246 millones de pesetas (año 95) se ha pasado a registrar un superávit de 2.150 millones de pesetas (año 2000). En los mismos años, la tasa de cobertura ha alcanzado el equilibrio, aumentando en 35 puntos (del 65,92% al 103,71%).

2.- Flujo exportador:

La exportación de la zona en las actividades de referencia ha facturado 15.163 millones de pesetas en el año 95 y 24.480 en el 2000; lo que supone un **incremento** del 61,44% a lo largo de estos años, **prácticamente el mismo aumento registrado por Galicia** (61,67%). Así, la zona mantiene casi idéntica cuota en la exportación gallega del sector (40,74% en el año 95 y 40,68% en el 2000) (ver **figura 2.3.4.10**).

Figura 2.3.4.10
Tasas de crecimiento nominal estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades agroalimentarias período 1995-2000 (en porcentaje) en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

Durante el período de estudio, **la exportación agroalimentaria se mostró menos dinámica que la exportación global** de zona (ésta, con una tasa de crecimiento del 165,12%); por ello la **contribución** de la exportación agroalimentaria a la tasa de crecimiento indicada para el

conjunto de la exportación de la zona **ha sido muy reducida**, sólo 2,82 puntos de los 165,12.

En consonancia con la evolución comentada en el punto anterior, la **aportación de la exportación agroalimentaria de la zona dentro de la exportación global de la misma también se ha reducido** (del 4,71% en el año 95 al 2,87% en el 2000); dichas cuotas reflejan la escasa importancia del sector en el comercio exterior de la zona.

En el 2000, los **principales capítulos** de la exportación agroalimentaria realizada por la zona han correspondido a: "*productos cárnicos"* (cap. 02), cuyas ventas al exterior han supuesto el 26,35% de la exportación agroalimentaria de la misma, 8,28 puntos más que en el año 95; "*productos lácteos, huevos y miel"* (cap. 04), con una cuota del 15,99%, 5,32 puntos menos que en el año 95; *"animales vivos"* (cap. 01), el 8,48%, que reduce en 1,93 puntos la cuota del 95; y *"frutos comestibles"* (cap. 08), con una cuota del 8,34%, pero que es inferior en 8,05 puntos a la del ejercicio 95.

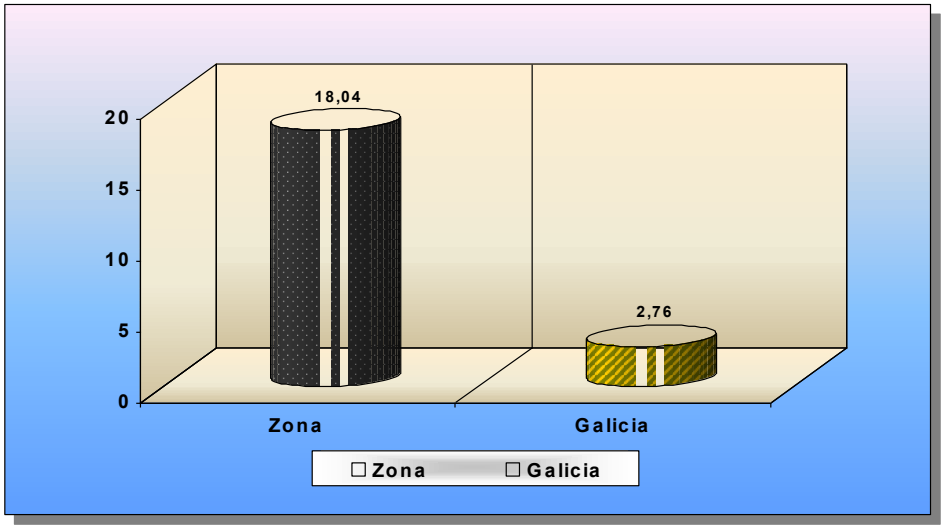
Dentro de la exportación agroalimentaria de la zona, el **mercado de referencia** sigue siendo **Portugal**; a este país se ha enviado en el año 2000 el 69,93% de la misma, no obstante disminuye en 5,52 puntos la cuota del año 95. Con cuotas ya muy reducidas (entre el 3% y 1%) hay que citar a varios países: Malasia, Francia, Estados Unidos, Argentina, Polonia, Italia, Singapur, Alemania y Reino Unido.

3.- Flujo importador:

La importación realizada por la zona en los productos de referencia registró un valor de 16.214 millones de pesetas en el año 95 y 19.139 millones de pesetas en el 2000; lo que ha supuesto una **tasa de crecimiento** monetario del 18,04%, que es **muy moderada**, **aunque superior a la registrada por Galicia** (2,76%). Consecuentemente con este comportamiento desigual, la zona aumenta su aportación a la importación gallega del sector agroalimentario (en concreto, su cuota ha

pasado del 28,76%, año 95, hasta el 32,99%, año 2000) (ver **figura 2.3.4.11**).

Figura 2.3.4.11
Tasas de crecimiento nominal estimadas de las importaciones del conjunto de actividades agroalimentarias periodo 1995-2000 (en porcentaje) en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

Como en el flujo exportador, también la importación agroalimentaria de la zona ha crecido a menor ritmo que la exportación global de la misma (ésta con una tasa de aumento del 137%). De ésta, sólo 0,90 puntos corresponden a la importación de alimentos.

La **contribución** de los productos indicados a la importación global de la zona también **es muy limitada**, además de haber continuado cayendo a lo largo de los últimos años (de una cuota poco significativa del 4,83% en el año 95 se ha pasado a otra aún inferior, 2,41% en el 2000).

Los indicadores mostrados en los puntos anteriores reflejan **la escasa incidencia que viene teniendo la importación agroalimentaria en la zona** durante los últimos años, como ocurre, igualmente, en el conjunto de la Comunidad Autónoma de Galicia.

Dentro de la importación agroalimentaria de la zona en el año 2000, los **principales capítulos** han sido: "*alimentos preparados para animales*" (cap. 23), cuyas compras han supuesto el 30,51% de la

importación de la zona de este sector en dicho año, 7,23 puntos menos que la incidencia en el año 95; "*cereales"*, el 25,19%, pero con un fuerte descenso, cifrado en 12,57 puntos respecto a la cuota del ejercicio 95; y frutos comestibles, 15,53%, cuota que es inferior en 2,94 puntos a la del año 95

Entre los **países de origen** de la importación de la zona, relativa al sector agroalimentario, realizada durante el año 2000, cabe destacar a: **Argentina** (30,57% de la misma) que, además, ha incrementado en 27,59 puntos la cuota del año 95; **Francia** (9,84%), aportación superior en 6,83 puntos a la cuota registrada en el año 95; **Reino Unido** (8,81%), 1,90 puntos menos que en el ejercicio 95; **Portugal** (7,71%), que incrementa en 3,56 puntos la aportación del año 95; y Tailandia (5,32%), 3 puntos superior a la cuota del 95. Con porcentajes entre el 4% y el 2%, hay que citar a: Chile, Islandia, Nueva Zelanda, Bélgica, Países Bajos, Panamá, Costa Rica y Marruecos.

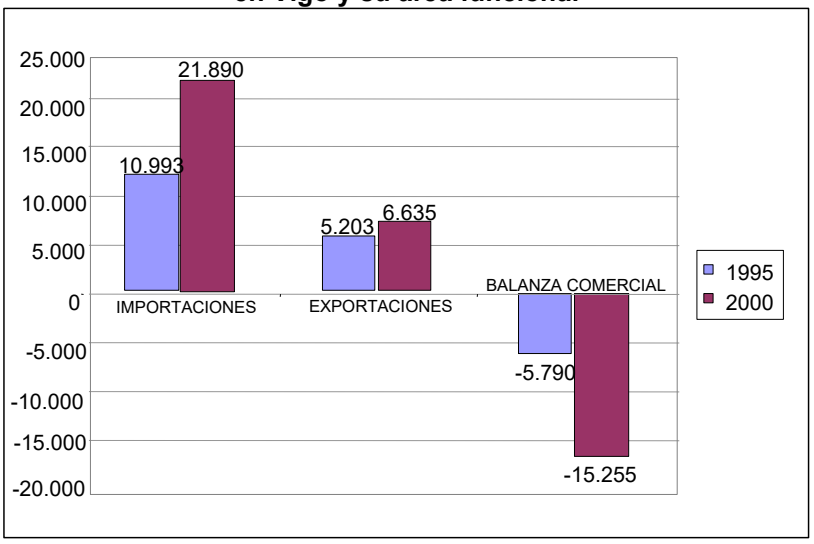
2.3.4.5.- *Conjunto de actividades de la industria maderera (evolución años 1995-2000).*

En nuestro análisis, el comercio exterior de madera queda incluido en el **capítulo 44 del Arancel de Aduanas:** *"madera, carbón vegetal y manufacturas de madera"* (no comprende, por tanto, los capítulos dedicados al "*corcho"* -cap. 45- y a "*pasta de madera"* -cap. 47-).

1.- Balanza comercial:

El comercio exterior de la zona, en lo que a productos madereros se refiere, es deficitario y en línea creciente en los últimos años. Así, esta zona **ha incrementado el saldo negativo** del ejercicio 95, cifrado en 5.790 millones de pesetas, hasta 15.255 millones de pesetas de déficit en el año 2000. Por su parte, en el mismo período, la tasa de cobertura se ha reducido en 17 puntos (desde el 47,33% hasta el 30,31%), debido al mayor incremento registrado en la corriente importadora que en la exportadora (ver **figura 2.3.4.12**).

Figura 2.3.4.12
Conjunto de actividades de la industria maderera (en millones de pesetas) en Vigo y su área funcional



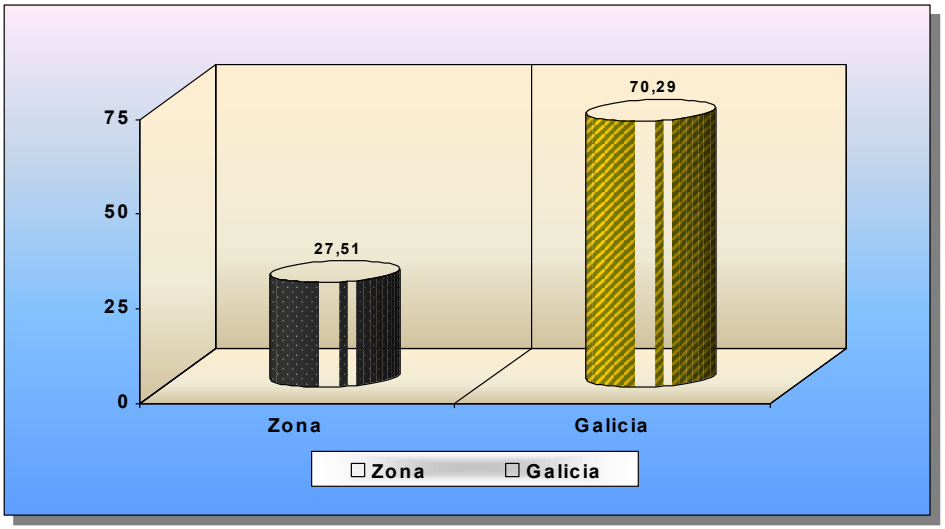
Fuente: elaboración propia

En Galicia, la balanza comercial de este sector también es deficitaria, acentuándose en los últimos años. De un saldo ligeramente negativo de 1.192 millones de pesetas (año 95) se ha pasado a un déficit importante de 10.796 millones de pesetas (año 2000). Durante estos años, la tasa de cobertura del comercio exterior gallego de madera se ha reducido en casi 19 puntos (del 94,37% al 75,91%).

2.- Flujo exportador:

La exportación de la zona correspondiente a la madera facturó 5.203 millones de pesetas en el año 95 y 6.635 en el 2000; lo que supone un **incremento** del 27,51% a lo largo de los años analizados, **muy inferior al aumento registrado por Galicia** (70,29%). La zona, por tanto, está reduciendo su aportación a la exportación gallega de estos productos (26,05% en el año 95 y 19,5% en el 2000) (ver **figura 2.3.4.13**).

Figura 2.3.4.13
Tasas de crecimiento nominal estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de la industria maderera periodo 1995-2000 (en porcentaje) en Vigo y su área funcional



Fuente. elaboración propia

Durante los años analizados, la exportación de madera de la zona aumentó de manera muy moderada en relación con la exportación global de la zona (ésta, con una tasa de crecimiento del 165,12%). Es significativo destacar que de este incremento, sólo 0,43 puntos corresponden a exportación de madera, lo que da idea de la **escasa incidencia de la misma en el conjunto de la exportación de la zona.**

Debido al escaso dinamismo, antes indicado, de la exportación del sector maderero de la zona, éste pierde peso en el conjunto de la exportación global de la misma (sólo el 1,62% en el año 95 y aún menos en el 2000, el 0,78%).

Las exportaciones de madera de la zona se concentran en las siguientes **partidas**: "*madera aserrada"* (p.a 4407), que supone el 34,29% de la exportación de la misma en el año 2000, incrementando en 30,75 puntos la cuota del año 95; "*obras y piezas de carpintería"* (p.a. 4418), el 23,07%, también registrando un importante incremento de 20,62 puntos respecto a la cuota del 95; *"tableros de fibra de madera"* (p.a 4411), con una cuota del 13,37% en el año pasado, inferior en 6,54 puntos a la del

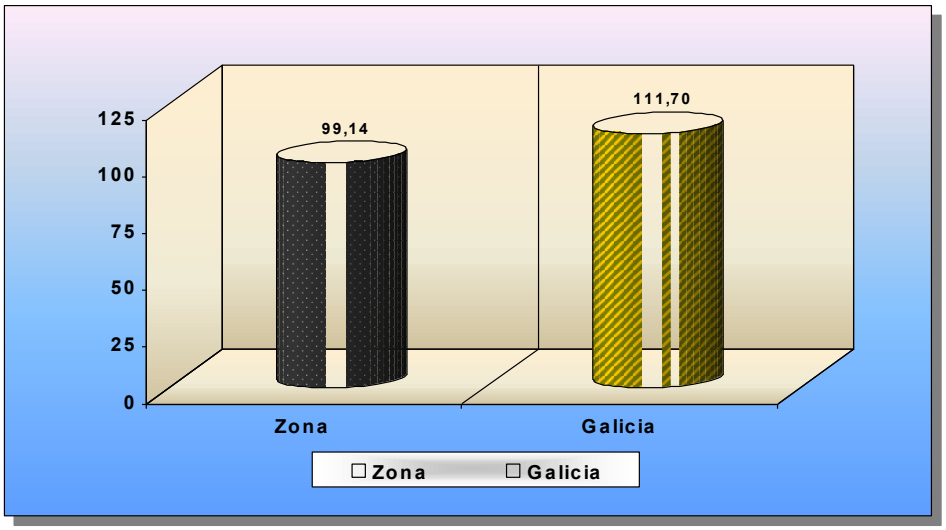
año 95; y *"madera perfilada"* (p.a. 4409), el 11,38%, cuota que es inferior en 15,97 puntos a la del ejercicio 95.

Los **principales países de destino** de las ventas de madera de la zona en el año 2000 han correspondido a: **Portugal** (con una cuota del 68,57%, casi la misma que en el año 95); **Estados Unidos** (12,02%, que es inferior en 1,36 puntos a la del 95); Francia (2,96%); Reino Unido (2,52%); Chile (2,31%); y con cuotas, entre el 2% y 1%, los mercados de Rusia, Italia, República Dominicana e Israel.

3.- Flujo importador:

La demarcación de la zona registró una **importación de madera** en el año 95 por valor de 10.993 millones de pesetas, alcanzando la cifra de 21.890 millones de pesetas en el 2000; por tanto, la **tasa de crecimiento** en estos años se ha situado en el 99,14%, que está **por debajo de la registrada por Galicia** (111,70%). Consecuentemente, la zona reduce ligeramente su aportación a la importación gallega maderera (en concreto, su cuota ha caído en torno a 3 puntos, desde el 51,92%, año 95, hasta el 48,85%, año 2000) (ver **figura 2.3.4.14**).

Figura 2.3.4.14
Tasas de crecimiento nominal estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de la industria maderera periodo 1995-2000 (en porcentaje) en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

Comparativamente con la **importación global de la zona, la específica de madera mantuvo una tasa de crecimiento menor**; lo que limita la incidencia de ésta en aquella (de una cuota del 3,28% en el año 95 se ha reducido al 2,75% en el 2000).

La **aportación** del sector de la madera al crecimiento de la importación global de la zona en los años analizados (cuya tasa de incremento fue del 137%), **fue muy escasa**, sólo 3,69 puntos.

La importación de madera que realiza la zona se concentra en las **partidas** de *"madera aserrada"* (p.a 44,07) y *"madera en bruto"* (p.a 4403), cada una de ellas supone, respectivamente, el 61,22% y 27,34% de la importación del sector en la zona (año 2000); la primera cuota incrementa en 2,71 puntos la del año 95, en tanto la segunda implica 11,02 puntos menos.

Como **principales países de origen** de la importación de la zona de madera cabe destacar en el año 2000 a: **Estados Unidos** (de donde viene el 21,51% de la misma, 2,16 puntos más que en el año 95); **Camerún** (18,02%, 3,44 puntos superior a la cuota del 95; **Brasil** (16,32%, cuota similar a la del ejercicio 95); Portugal (9,22%, pero con un importante descenso de 16,80 puntos respecto a la cuota del 95; y Chile (7,44%, pero hay que destacar que de este mercado en el año 95 no se importaba madera). Con cuotas, entre el 4% y el 2%, hay que citar a: Uruguay, Costa de Marfil, República Centroafricana y Francia.

2.3.4.6.- *Conjunto de actividades del granito (evolución años 1995-2000).*

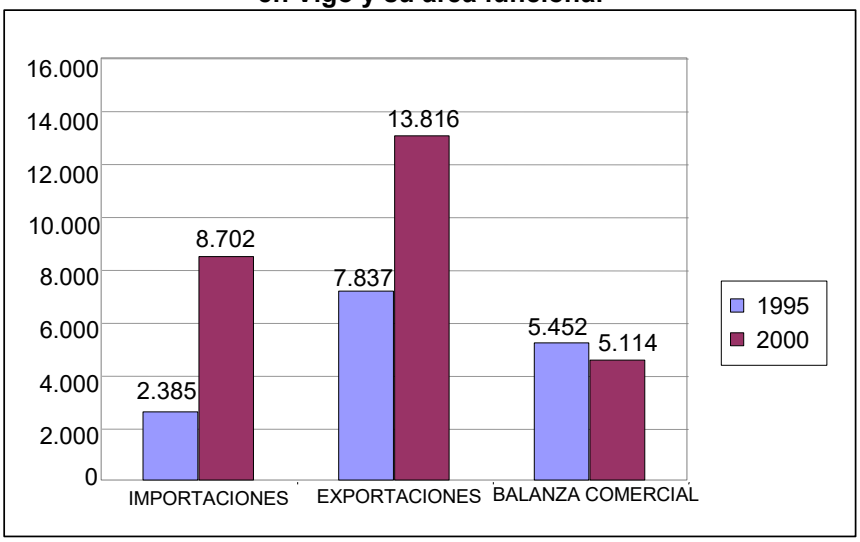
El comercio exterior de las rocas ornamentales gira fundamentalmente alrededor de dos productos básicos: el granito y la pizarra. El primero se localiza fundamentalmente en la zona de estudio. El segundo se sitúa en la provincia de Ourense y Lugo. Por este motivo, incluir ambos en el análisis de las relaciones comerciales de la zona puede llevar a un cierto engaño, en cuanto a la importancia del producto.

Esto ha motivado que únicamente estudiemos el granito (dentro de la cadena de rocas ornamentales), si bien las comparaciones con Galicia van a estar sobrestimadas al no incluir la pizarra. De esta forma, en nuestro análisis, el comercio exterior del granito queda incluido en los **códigos arancelarios "251611"** y **"251612"**, correspondientes a "*granito en br*uto", y **"680223**" y **"680293**", referentes a *"granito elaborado"*.

1.- Balanza comercial:

Durante los años 1995 al 2000, la **balanza comercial** de la zona con el extranjero en granito presenta un **saldo altamente favorable**, **aunque se ha reducido ligeramente** en dicho período. En concreto, el superávit comercial ha pasado de 5.452 millones de pesetas (año 95) a 5.114 (año 2000). La tasa de cobertura se ha reducido considerablemente en estos años (del 328,65% hasta el 158,77%), debido al mayor incremento relativo del flujo importador (con una tasa de incremento del 264,94%) que del exportador (76,30%) (ver **figura 2.3.4.15**).

Figura 2.3.4.15
Conjunto de actividades de granito (en millones de pesetas) en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

En el conjunto de la Comunidad Gallega, el saldo del comercio exterior de materiales de granito ha evolucionado ligeramente al alza. De un saldo positivo de 6.739 millones de pesetas (año 95) se ha alcanzado

la cifra de 7.407 millones de pesetas (año 2000); en cambio, la tasa de cobertura ha caído desde el 344,08% al 178, 77%).

La desagregación entre granito en bruto y elaborado refleja mejor la situación del sector. En este sentido, conviene decir que en el período de análisis de la zona ha pasado a registrar **déficit en la balanza comercial de granito en bruto** (de un superávit por valor de 3.218 millones de pesetas en el año 1995, se ha pasado a un déficit de 2.434 millones de pesetas en el 2000), debido al fuerte incremento (267,42% en estos años) de las compras de granito en bruto extranjero, que contrasta con el ligero aumento registrado en el flujo exportador (4,01%). Por su parte, l**a balanza comercial de la zona** con el exterior **en el grupo de granito elaborado ha incrementado considerablemente el saldo favorable**, de 2.234 millones de pesetas (año 95) se ha elevado a 7.548 (año 2000), aunque en términos relativos ha aumentado más la importación que la exportación (con tasas respectivas una y otra, del 1.154,55% y 223,09%).

Los datos comentados sobre la desigual evolución de la exportación de granito en bruto y elaborado, correspondiente a la zona, reflejan el cambio producido a lo largo de los últimos años en la industria de referencia; **cada vez se exporta más granito elaborado y desciende notablemente la de granito en bruto**. Mientras que el incremento de la importación que viene realizando la zona, tanto en granito en bruto como elaborado, forma parte del desarrollo de este sector y de la necesidad creciente de completar su oferta con gamas de granitos diferentes a los de la zona.

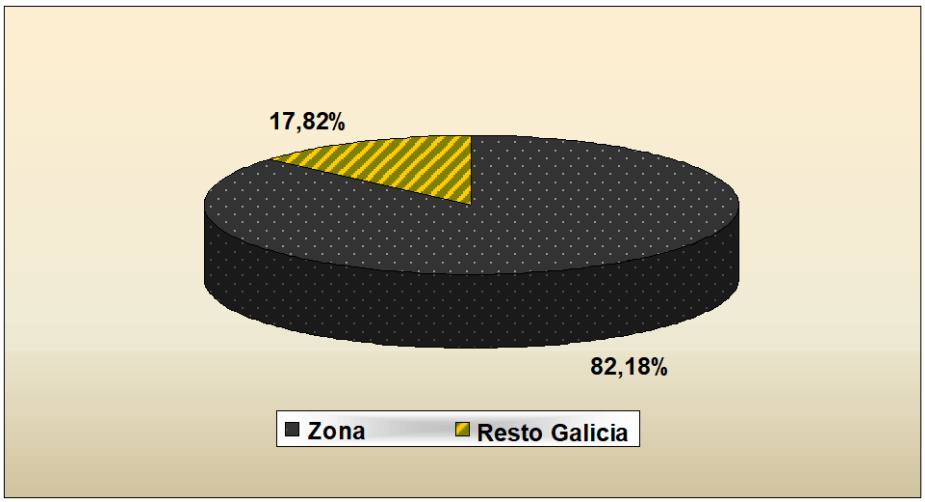
2.- Flujo exportador:

La exportación de la zona correspondiente al granito facturó por valor de 7.837 millones de pesetas en el año 95 (5.377 correspondientes a granito en bruto y sólo 2.460 a granito elaborado) y 13.816 millones de pesetas en el pasado año 2000 (5.593 por granito en bruto y 8.223 por elaborado, lo que supone un cambio sustancial en la

relación anterior). Teniendo en cuenta estas cifras, la exportación de granito de la zona, en estos años, **ha aumentado** el 76,30%, pero una vez más hay que destacar que la correspondiente a granito elaborado ha mantenido una tasa de crecimiento muy importante (223,09%), mientras que ha caído en un 18,34% la de granito en bruto.

La incidencia de la zona en el conjunto de la exportación gallega de granito es muy alta (82,49% en el año 95 y 82,18% en el 2000). Desagregando ésta en granito en bruto y elaborado, la incidencia es mayor en el subsector de granito en bruto, en el que la zona concentra casi la totalidad de este tipo de exportación gallega (en torno al 92%) (ver **figura 2.3.4.16**).

Figura 2.3.4.16
Participación de la zona en las exportaciones de granito de Galicia, año 2000



Fuente: elaboración propia

Entre el año 1995 y el 2000, **la exportación de productos de granito de la zona se mostró menos dinámica que la exportación global de la misma** (ésta, con una tasa de crecimiento del 165,12%). De este incremento, 1,72 puntos corresponden a exportaciones de granito (de los cuáles 1,65 los aporta el granito elaborado). Consecuentemente con el mayor incremento en la zona de la exportación global, que de la relativa específicamente a granito, **se reduce la incidencia** de ésta en aquella (si en el año 95, el 2,43% de la exportación de la zona correspondía a productos de granito, en el 2000 se ha bajado al 1,62%).

Ya hemos dicho antes que, a lo largo del período 1995-2000, ha aumentado considerablemente la exportación de la zona en *"granito elaborado"* (234,34%) y que, en cambio, ha permanecido estancada en términos monetarios (con sólo un incremento del 4,01%) la de *"granito en bruto"*. Ello se refleja en el cambio de aportaciones respectivas al sector; mientras las ventas de granito elaborado al extranjero representaban en torno al 30% de la exportación de granito de la zona en el año 95, al concluir el año 2000 suponen el 70%, evolución que, en sentido inverso, ha seguido la exportación de granito en bruto.

Los **principales destinos** de las ventas de granito realizadas por la zona corresponden a los siguientes países: **Portugal** (con una cuota del 27,86% en el año 2000), **Italia** (13,30%), **Alemania** (12,45%), Turquía (6,99%), Francia (6,79%), Estados Unidos (4,11%) y Taiwan (2,70%). Han caído considerablemente las ventas en Italia (particularmente el granito en bruto) y en Taiwan y, en cambio, han registrado un fuerte aumento las dirigidas a Portugal y Turquía. También hay que señalar la apertura o consolidación de mercados durante estos últimos años en: Emiratos Árabes Unidos, Polonia, Bélgica, China, Reino Unido, Canadá y Países Bajos.

3.- Flujo importador:

La importación realizada por la zona de productos de granito registró un valor de 2.385 millones de pesetas en el año 95 (2.159 en granito en bruto y sólo 226 en elaborado), alcanzando 8.702 millones de pesetas en el 2000 (8.027 en granito en bruto y 675 en elaborado); lo que ha supuesto una tasa de crecimiento en conjunto del 264,94% (la tasa de crecimiento relativa al granito en bruto alcanzó el 271,71% y la de elaborado el 200%).

Dentro de la **exportación gallega de granito**, **la zona representa la totalidad de la misma en granito elaborado** (teniendo en cuenta las cifras del año 2000) **y casi la totalidad en granito en bruto** (92,34%).

La **contribución de la importación de granito a la importación global de la zona ha aumentado** en el período de referencia, **aunque sigue siendo escasamente significativa** (desde el 0,71%, año 95, al 1,09% en el 2000); este incremento se debe al mayor dinamismo registrado por la exportación de granito que por la global de la zona (recordamos que las tasas de crecimiento respectivas fueron del 264,94% y 137%). De esta última tasa de crecimiento, sólo 1,85 puntos corresponden a importaciones de granito (de éstos, 1,71 puntos a compras de granito en bruto) (ver **figura 2.3.4.17**).

Figura 2.3.4.17
Participación del granito en las importaciones globales de la zona, año 2000

Fuente: elaboración propia

En lo que respecta a la aportación del granito en bruto y elaborado a la importación del conjunto de actividades de referencia en la zona, más del 92% corresponde a materia prima (año 2000), cuota 3 puntos por encima de la del ejercicio 95.

Como **principales países de origen** de la importación de granito realizada por la zona en el pasado año, hay que destacar a: **Brasil** (mercado del que procede el 24,94% de la misma), **Portugal** (22,22%), **Sudáfrica** (20,15%), Venezuela (7,54%), Noruega (7,44%), Angola (6,53%) e India (6,41%). Han aumentado significativamente las exportaciones de granito procedentes de todos estos países, sobre todo de Venezuela, Angola e India.

2.3.4.7.- *Conjunto de actividades relacionadas con materiales de construcción (evolución años 1995-2000).*

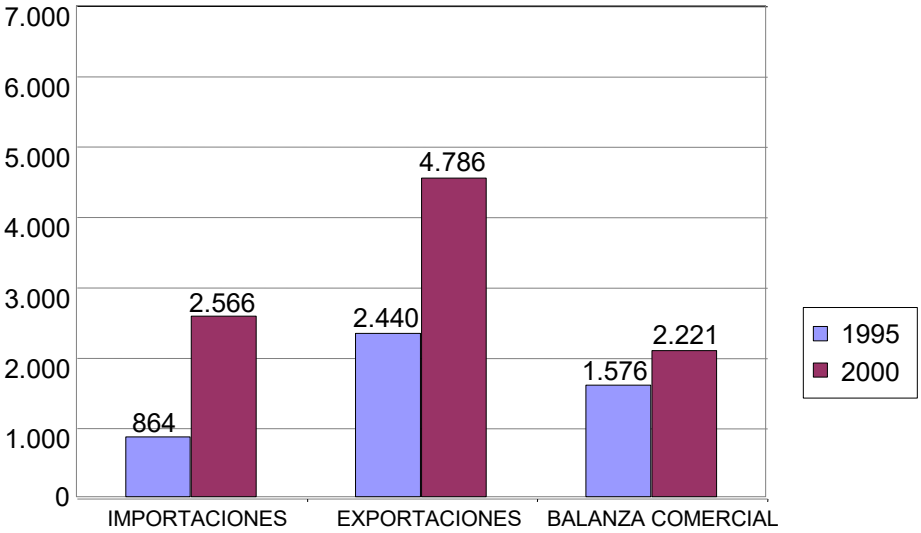
En nuestro análisis, el comercio exterior de materiales de construcción queda incluido en los **capítulos arancelarios 25** *"Sal, azufre, tierras y piedras, yesos, cales y cementos";* **68** (sin el granito) *"Manufacturas de piedra; yeso; cemento; amianto; mica o materiales análogas"* y el **69** *"Productos cerámicos"*. Queda por tanto fuera de este la construcción de granito, al dedicarle un epígrafe específico.

Debido a que al analizar el granito no se tuvo en cuenta la pizarra, ésta se incluye en este conjunto de actividades lo que va a implicar una subestimación de la zona respecto al total gallego. No obstante, al ser considerado como actividad, fundamentalmente de construcción, va a implicar que sea escasa la importancia de los materiales utilizados.

1.- Balanza comercial:

En el período analizado **la zona presenta un saldo favorable en el comercio exterior de materiales de construcción**. Ésta **ha incrementado el superávit comercial** desde 1.576 millones de pesetas (año 95) hasta 2.221 millones de pesetas (año 2000). Por su parte, en el mismo período, la tasa de cobertura se ha reducido en casi 100 puntos (desde el 282,38% hasta el 186,58%), debido al mayor dinamismo registrado por el flujo importador (con una tasa de crecimiento del 196,88%) que por el exportador (96,15%) (ver **figura 2.3.4.18**).

Figura 2.3.4.18
Conjunto de actividades relacionadas con materiales de construcción (en millones de pesetas) en Vigo y su área funcional



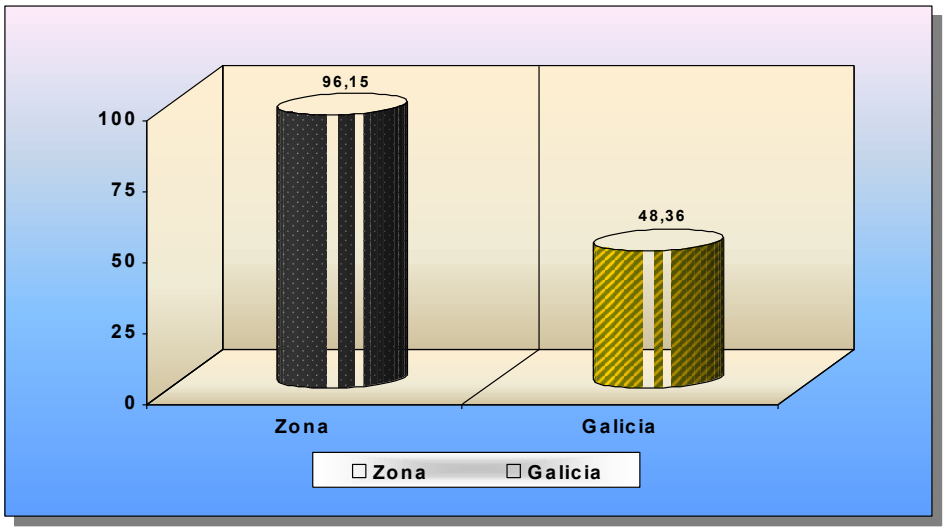
Fuente: elaboración propia

En Galicia, la situación del comercio exterior de dichos materiales es muy diferente a la de la zona. De un saldo positivo de 32.509 millones de pesetas (año 95) se ha incrementado hasta 46.307 millones de pesetas (año 2000). En los mismos años, en cambio, la tasa de cobertura se ha reducido del 1.654,48% al 1.021,61%. Estos valores tan altos en Galicia se explican por la incidencia del subsector de la pizarra (que la incluimos en el sector de materiales de construcción, a diferencia del granito que queda fuera).

2.- Flujo exportador:

La exportación de la zona correspondiente a materiales de construcción ha supuesto 2.440 millones de pesetas en el año 95 y 4.786 en el 2000; lo que supone un **incremento** del 96,15% a lo largo de los años analizados, **por encima del aumento registrado por Galicia** (48,36%). Por ello, a lo largo del período, la zona incrementa su cuota en la exportación gallega de este sector (7,06% en el año 95 y 9,33% en el 2000) (ver **figura 2.3.4.19**).

Figura 2.3.4.19
Tasas de crecimiento nominal estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades relacionadas con materiales de construcción periodo 1995-2000 (en porcentaje) en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

Durante los años analizados, la exportación de la zona en materiales de construcción creció a menor ritmo que lo hizo la exportación global de la misma (ésta, con una tasa de crecimiento del 165,12%). Es significativo destacar que de este incremento, sólo 0,80 puntos corresponden a materiales de construcción.

La **aportación de la exportación** de este sector es **muy limitada en el conjunto de la exportación global de la zona**, teniendo cada año menos incidencia (0,76% en el año 95 y 0,56% en el 2000).

Como **principales partidas** de la exportación en la zona en el año 2000 cabe destacar: *"artículos cerámicos refractarios"* (p.a. 6903), con una cuota del 23,12% (no obstante inferior en 21 puntos a la del año 95); *"manufacturas de cemento, de hormigón o de piedra artificial"* (p.a. 6810), el 9,48% (que incremente en 8,07 puntos la cuota del año 95); y *"adoquines, encintados y losas de piedra natural"* (p.a. 6801), el 9,16% (3,59 puntos menos respecto a la cuota del ejercicio 95).

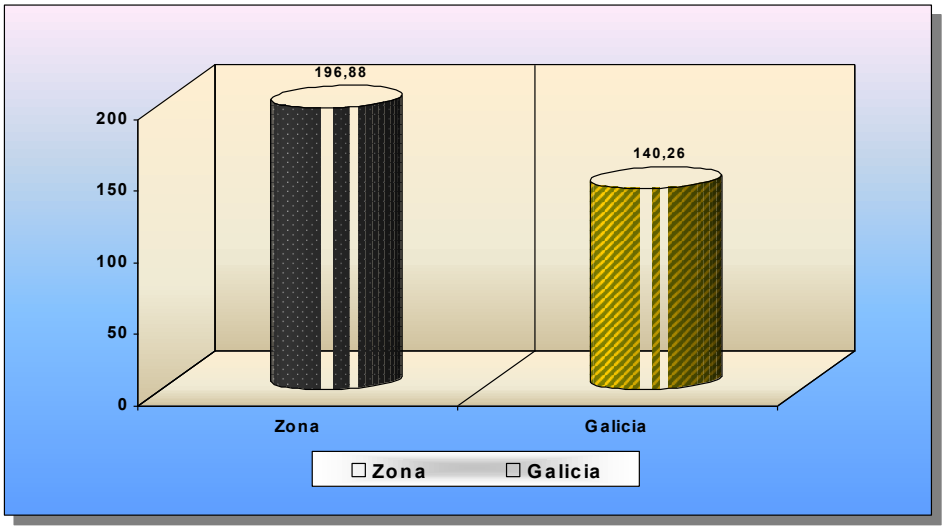
Las ventas de materiales de construcción de la zona con **destino** al extranjero son absorbidas, en su mayor parte, por el **mercado portugués** (en concreto el 51,44% en el año 2000). A continuación cabe citar los

siguientes países: Estados Unidos (el 7,85% de la exportación de materiales de construcción de la zona en el año 2000); Alemania (7,55%); Francia (6,83%); Venezuela (4,98%); Reino Unido (4,36%); e Italia (2,69%). Entre los años 1995 y 2000 este tipo de exportaciones ha aumentado excepcionalmente en Venezuela (con una tasa de crecimiento del 1.886,67% en dicho período), siendo también importante el ritmo de crecimiento registrado en Portugal (con una tasa de incremento del 208,11%), Reino Unido (200%) e Italia (151,56%); en cambio, se ha registrado un descenso del 32,17% en la exportación de materiales de construcción con destino al mercado francés.

3.- Flujo importador:

La importación realizada por la zona en el sector de materiales de construcción registró un valor de 864 millones de pesetas en el año 95, alcanzando 2.566 millones de pesetas en el 2000; lo que ha supuesto **una tasa de crecimiento** del 196,88%, que es **superior a la registrada por Galicia** (140,26%). Consecuentemente, la zona aumenta ligeramente su aportación a la importación gallega de materiales de construcción (desde el 41,32%, año 95, hasta el 51,06%, año 2000) (ver **figura 2.3.4.20**).

Figura 2.3.4.20
Tasas de crecimiento nominal estimadas de las importaciones del conjunto de actividades relacionadas con materiales de construcción periodo 1995-2000 (en porcentaje) en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

La importación de la zona experimentó, en el período analizado, mayor dinamismo que la importación global provincial (con una tasa del 137%). De este incremento, 0,59 puntos corresponden a materiales de construcción.

La **contribución** del conjunto de actividades de referencia indicado a la importación global de la zona **se mantiene muy reducida** (0,26% en el año 95 y 0,32% en el 2000).

Las **principales partidas** que importa la zona son: *"cementos"* (p.a 2523), con una cuota del 18,46% en el 2000 (inferior en 6,89 puntos a la del 95); *"muelas y abrasivos de piedra natural"* (p.a. 6804), el 16,15% (cuota superior en 6,89 puntos a la del año 95); y *"estatuillas y otros artículos cerámicos"* (p.a. 6913), con una cuota del 12,32% en el año 2000 (y prácticamente inexistentes este tipo de importaciones en el año 95).

Los materiales de construcción que importa la zona proceden de un buen número de **países**, siendo los principales: **Italia** (origen del 19,68% de este tipo de importación en el año 2000); **Portugal** (15,94%); **Grecia** (15,53%); **China** (9,83%); Francia (7,89%); Reino Unido (6,71%); Brasil (6,61%); Alemania (5,02%); y Japón (4,93%). Aunque en valor absoluto este tipo de importaciones es reducido, ya que ningún país alcanza los 700 millones de facturación; sin embargo, en términos relativos, la zona ha incrementado excepcionalmente, a lo largo de los años analizados, las compras de materiales de construcción en China y Brasil (prácticamente inexistentes en el año 95) y también ha aumentando considerablemente las procedentes de Italia (413,01%) y Japón (315,79%).

2.3.4.8.- *Conjunto de actividades de textil/confección (evolución años 1995-2000).*

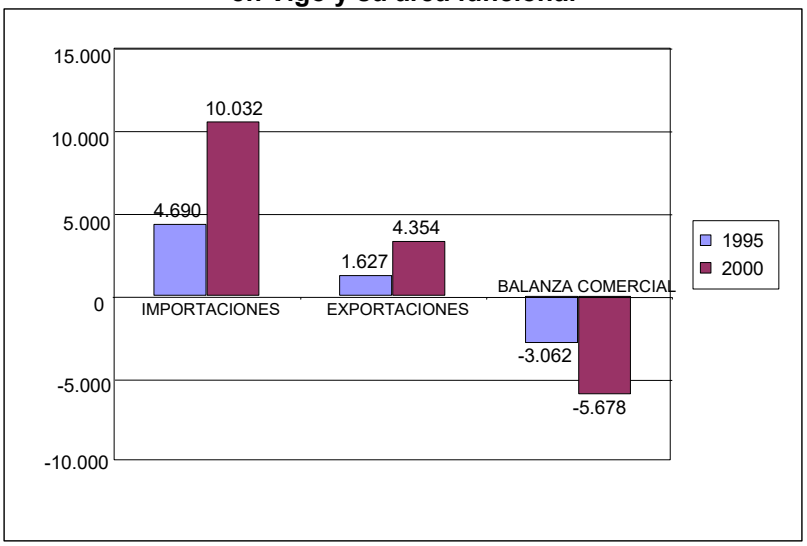
En nuestro análisis, el comercio exterior de productos textiles y de confección comprende los **capítulos 50 al 63 del Arancel de Aduanas:** en los que se incluye, entre otros, la *"Seda (50)", "Algodón*

(52)","Alfombras y demás revestimientos para el suelo; de materias textiles (57)", "Tejidos de punto (60)", "Prendas y complementos de vestir, de punto (61)", "Prendas y complementos de vestir, excepto las de punto (62)" y "Los demás artículos textiles confeccionados; surtidos; prendería y trapos (63)".

1.- Balanza comercial:

En el período analizado, la zona presenta **saldo deficitario**. En concreto, esta provincia ha incrementado el déficit desde 3.062 millones de pesetas (año 95) hasta 5.678 millones de pesetas (año 2000). Por su parte, en el mismo período, la tasa de cobertura ha mejorado en casi diez puntos (desde el 34,70% hasta el 43,40%) (ver **figura 2.3.4.21**).

Figura 2.3.4.21
Conjunto de actividades de textil-confección (en millones de pesetas) en Vigo y su área funcional



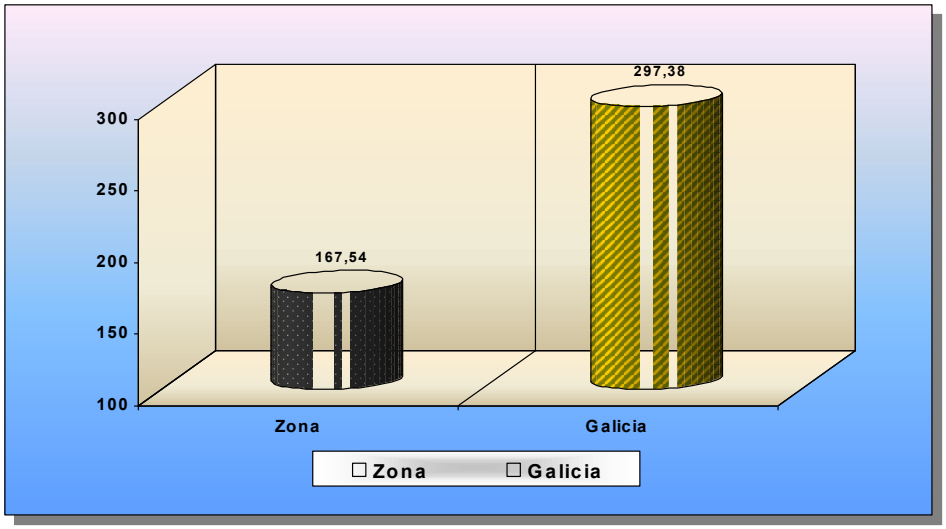
Fuente: elaboración propia

En el conjunto de Galicia, la evolución del comercio exterior textil/confección ha sido más favorable, alcanzando el equilibrio comercial. De un saldo negativo de 9.858 millones de pesetas (año 95) se ha pasado a un superávit comercial de 1.272 millones de pesetas (año 2000). En los mismos años, la tasa de cobertura se ha incrementado en casi treinta puntos (desde el 72,17% hasta el 101,27%).

2.- Flujo exportador:

La exportación de estos productos en la zona ha alcanzado 1.627 millones de pesetas en el año 95 y 4.354 en el 2000; lo que supone un **incremento** del 167,54% en los años analizados, **muy por debajo del crecimiento registrado por Galicia** (297,38%). Consecuentemente, la zona ha perdido peso en la exportación gallega de dichos productos (de una cuota del 6,37% en el año 95, se ha pasado a sólo el 4,29% en el año 2000) (ver **figura 2.3.4.22**).

Figura 2.3.4.22
Tasas de crecimiento nominal estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de textil-confección periodo 1995-2000 (en porcentaje) en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

La **aportación** de la exportación de productos textiles y de confección es **reducida** en el conjunto de la exportación global de la zona (0,51% en ambos años, 1995 y 2000).

El análisis comparativo de la exportación de este conjunto de actividades con la exportación global de la zona, muestra que a lo largo del período de referencia, ha crecido a mayor ritmo la primera que la segunda (con tasas de crecimiento respectivas del 167,54% y 165,12%). De esta última tasa de incremento (correspondiente a la exportación global de la zona), sólo 0,93 puntos los ha aportado los productos textiles y de confección, lo que refleja la escasa incidencia del mismo en el

comercio exterior de la zona (a diferencia de lo que ocurre en la provincia de A Coruña).

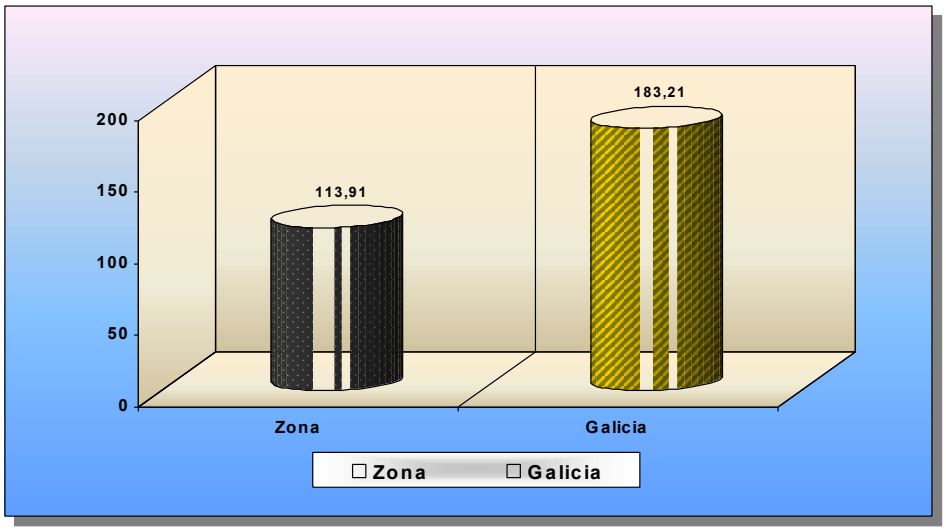
La exportación de este sector en la zona se concentra en los **capítulos** de: "*prendas y complementos de vestir, exceptuado los de punto"* (capítulo 62), que ha supuesto el 42,46% de la exportación de estos productos realizada por la zona en el año 2000, incrementando la cuota del 95 en 16,62 puntos; y "*prendas y complementos de vestir de punto"* (capítulo 62), el 23,78% de la exportación de la zona de la industria en el ejercicio pasado, 12,19 puntos superior a la cuota del 95.

Los **principales países de destino** de las ventas textiles y de confección realizadas por la zona en el año 2000 han sido: **Portugal**, a donde se dirige el 54,14% de la exportación de la zona del sector textil/confección (año 2000), 7,58 puntos más que en el año 95; **Francia**, con una cuota del 9,17% en el pasado año, similar a la del año 95; México, destino del 6,78% de la exportación del sector de la zona en el año 2000, y un excepcional aumento de 6,29 puntos respecto a la cuota del 95; Reino Unido, cuya cuota en el 2000 es sólo del 2,90%, habiendo caído en 8,65 puntos la correspondiente al ejercicio 95; Bélgica, 2,81% en el 2000, inferior en 2,02 puntos a la cuota del 95; y Alemania, 2,52%, registrando una importante caída de 5 puntos respecto a la cuota del 95.

3.- Flujo importador:

La importación textil/confección realizada por la zona en el año 95 registró 4.690 millones de pesetas y se elevó a 10.032 millones de pesetas en el 2000; lo que ha supuesto una tasa de crecimiento del 113,91%, que es inferior a la registrada por Galicia (183,21%). Por tanto, en el período analizado, **la zona también pierde peso en el flujo importador textil de Galicia** (en concreto, su cuota se ha reducido desde el 13,24%, año 95, hasta el 10,08%, año 2000) (ver **figura 2.3.4.23**).

Figura 2.3.4.23
Tasas de crecimiento nominal estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de textil-confección periodo 1995-2000 (en porcentaje) en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

La **aportación** de los productos de textil/confección en la importación global de la zona también **es limitada**, al representar sólo el 1,4% de la misma en el año 95 y el 1,26% de la correspondiente al año 2000.

A lo largo de los años analizados, al igual que en exportación, en la zona ha crecido a menor ritmo la importación de las actividades de referencia que la global (ésta, recordamos, con una tasa de crecimiento del 137%). De esta tasa, sólo 1,85 puntos los aporta la exportación de productos textiles y de confección.

Los **principales capítulos** que ha importado la zona en el año 2000 corresponden a: "*prendas y complementos de vestir de punto"* (cap. 61), el 20,76% de la importación del sector realizada por la zona en dicho año, 2 puntos más que en el 95; "*guata, fieltro y telas sin tejer, hilados especiales, cordeles y artículos de cordelería"* (cap. 56), 12,23%, 8,92 puntos inferior a la cuota del año 95; los "*demás artículos textiles y de confección, prendería y trapos"* (cap. 63), 12,51%, que incrementa en 5,49 puntos la cuota del 95; "*prendas y complementos de vestir, exceptuados los de punto"* (cap. 62), 11,16%, con un importante descenso de 12,47

puntos respecto a la cuota del 95; y "*fibras sintéticas o artificiales*" (cap. 55), 8,90%, que incrementa la cuota del 95 en 5,20 puntos.

Las compras textiles y de confección que realiza la zona tienen como **principales países de origen** a **Portugal** (con una cuota del 45,24% en el ejercicio 2000), **Italia** (21,45%), **Alemania** (10,02%) y Francia (5,45%). Mientras el mercado portugués ha perdido cuota (9,81 puntos respecto a la que tenía en el año 95) y el francés la mantiene, tanto Italia como Alemania han aumentado sus cuotas del año pasado en casi 7 puntos (respecto al año 95).

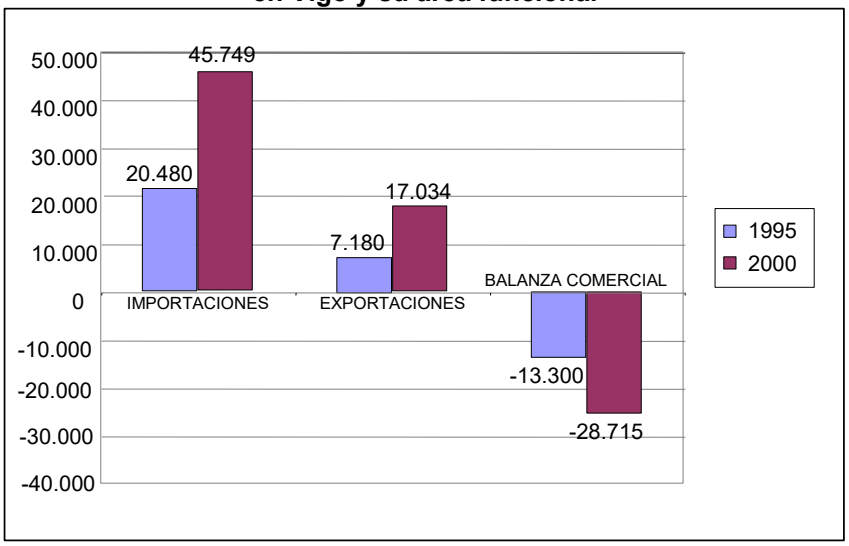
2.3.4.9.- *Conjunto de actividades de la industria química (evolución: años 1995-2000).*

En nuestro análisis, el comercio exterior químico queda incluido en los **capítulos 28 al 40 del Arancel de Aduanas** , entre los que se encuentran los *productos químicos orgánicos* e i*norgánicos*, *productos farmacéuticos*, *abonos*, *materias plásticas* y *manufacturas de estas materias* así como el *caucho y manufacturas de caucho*.

1.- Balanza comercial:

En la industria química, los **intercambios comerciales de la zona** con el extranjero **mantienen un saldo deficitario**, que ha ido creciendo a lo largo del período 1995-2000. En concreto, de un déficit de 13.300 millones de pesetas (año 95) se ha elevado a 28.715 (año 2000). En cambio, en los mismos años, **la tasa de cobertura ha aumentado ligeramente** (desde el 35,06% hasta el 37,23%), como consecuencia del mayor incremento relativo del flujo exportador que del importador (ver **figura 2.3.4.24**).

Figura 2.3.4.24
Conjunto de actividades de la industria química (en millones de pesetas) en Vigo y su área funcional



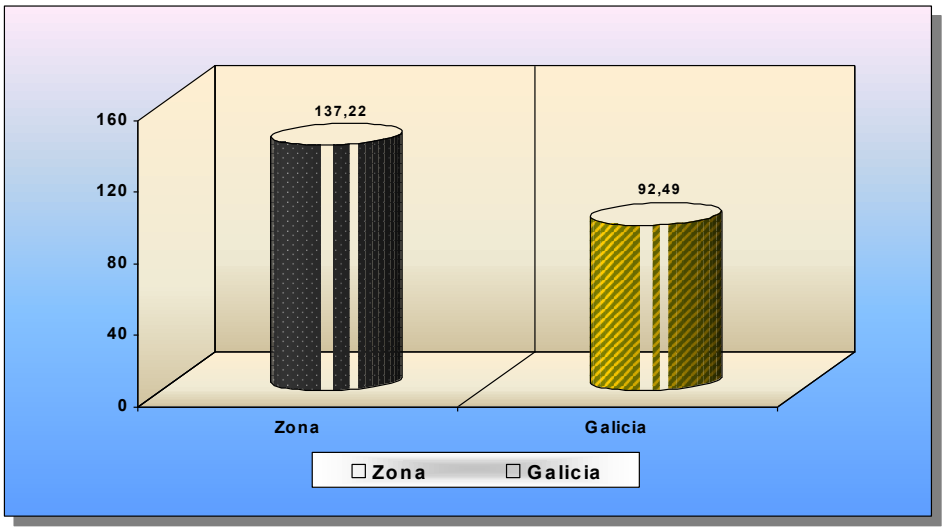
Fuente: elaboración propia

En Galicia, la balanza comercial de la industria es también deficitaria, aunque en menor cuantía que la zona. De un saldo negativo de 8.393 millones de pesetas (año 95) se ha incrementado hasta 20.544 millones de pesetas (año 2000). La tasa de cobertura, durante estos años, se ha reducido en 5 puntos (del 75,43% al 70,71%), debido a que en el conjunto de la Comunidad Autónoma, a diferencia de la zona, la industria química ha crecido a mayor ritmo en el ámbito importador que en el exportador.

2.- Flujo exportador:

La exportación química de la zona alcanzó un valor de 7.180 millones de pesetas en el año 95 y 17.034 en el 2000; lo que marca una **tasa de crecimiento** del 137,22% a lo largo de estos años, **ampliamente superior al aumento registrado por Galicia** (92,49%). Consecuentemente con este desigual comportamiento, la zona aumenta su **aportación** a la exportación química gallega (27,86% en el año 95 y 34,34% en el 2000) (ver **figura 2.3.4.25**).

Figura 2.3.4.25
Tasas de crecimiento nominal estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de la industria química periodo 1995-2000 (en porcentaje) en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

Dentro de la exportación global de la zona, la actividad química representa sólo una pequeña parte (2,23% en el año 95 y todavía menos, el 2% en el 2000). Este descenso se debe a que la exportación de productos químicos ha registrado una tasa de incremento (137,22%) inferior a la de la exportación global de la zona (165,12%). Por ello, es ilustrativo indicar que de esta tasa, **sólo 2,83 puntos corresponden a la exportación de productos químicos**.

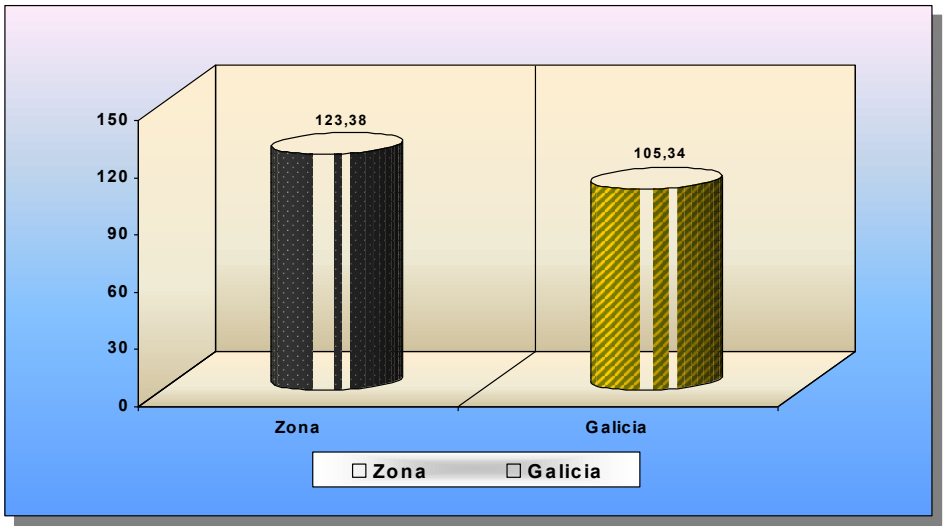
La industria química de la zona concentra sus exportaciones en los **capítulos arancelarias** relativos a: *"materias y manufacturas de plástico"* (cap. 39), el 39,02% de la exportación de la zona del sector químico en el año 2000); *"productos farmacéuticos"* (cap. 30), 18,20%; y *"caucho y sus manufacturas"* (cap. 40), 7,87%. Pero conviene precisar que la **exportación de la zona, tanto de plásticos como de caucho, está en retroceso** (al perder 14,44 puntos y 2,67, respectivamente, respecto a las cuotas del año 95) y, en cambio, la exportación de productos farmacéuticos está aumentando de manera importante (así, de sólo 156 millones de pesetas en exportaciones del año 95, se han alcanzado 3.263 millones de pesetas en el año 2000).

Los primeros **mercados** de los productos químicos exportados por la zona en el pasado ejercicio han sido: **Portugal** (con una cuota del 52,29%, inferior en 4,81 puntos a la del año 95); **Alemania** (10,06, que es inferior en 1,14 puntos a la del 95); Francia (7,64%, que ha registrado una importante caída de 5,94 puntos respecto al año 95); y Reino Unido (5,29%); Países Bajos (4,25%), Brasil (3,20%) y México (3,07%), en todos estos países las exportaciones de productos químicos de la zona se han incrementado notablemente a lo largo de los años analizados (entre 3 y 4 puntos sus cuotas respectivas).

3.- Flujo importador:

La importación de la zona en productos químicos ascendió a 20.480 millones de pesetas en el ejercicio 95, alcanzando la cifra de 45.749 millones de pesetas en el 2000; lo que marca una **tasa de crecimiento**, en estos años, 123,38%, que es **superior a la registrada por Galicia** (105,34%). Consecuentemente, la zona eleva su aportación a la importación gallega química en más de 5 puntos (desde el 59,95%, año 95, hasta el 65,23%, año 2000) (ver **figura 2.3.4.26**).

Figura 2.3.4.26
Tasas de crecimiento nominal estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de la industria química periodo 1995-2000 (en porcentaje) en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

Comparativamente con la **importación global** de la zona, la específica **del sector químico mostró menor dinamismo** durante los años estudiados; lo que ha **reducido ligeramente la contribución de los productos químicos en el conjunto de la importación de la zona** (de una cuota del 6,1% en el año 95 se ha pasado al 5,75% en el 2000).

La aportación del sector químico al crecimiento de la importación global de la zona en el período 1995-2000 (cuya tasa de incremento fue del 137%) representa **7,83 puntos**.

Teniendo en cuenta las compras de productos químicos realizadas por la zona en el año 2000, la importación se ha concentrado en cuatro **capítulos**: *"productos farmacéuticos"* (cap. 30), que supone el 28,63% de la importación química de la zona; *"materias y manufacturas plásticas"* (cap. 39), 20,83%; *"productos químicos orgánicos"* (cap. 29), 17,25%; y *"productos diversos de la industria química"* (cap. 38), 14,75%). Al igual que hemos visto en el apartado de exportación, en el período de referencia también ha aumentado considerablemente la importación de *"productos farmacéuticos"* (18,23 puntos más en el año 2000 respecto a la cuota del 95), en menor medida lo ha hecho la correspondiente a *"productos químicos diversos"* (7,14 puntos) y, en cambio, han perdido peso las importaciones provinciales de *"productos químicos orgánicos"* (9,23 puntos) y las de *"materias plásticas"* (4,69%).

Como **principales países de origen** de la importación química de la zona, hay que destacar en el año 2000 a: **Reino Unido** (25,33% de la misma, 8,20 puntos más que en el año 95); **Alemania** (19,05%, con un fuerte aumento de 12,26 puntos respecto a la cuota del 95; **Portugal** (9,91%, cuota similar a la del ejercicio 95); **Francia** (9,10%, pero con un fuerte descenso de 12,02 puntos respecto a la cuota del 95); Países Bajos (7,99%, y una pérdida de 4,88 puntos); y Estados Unidos (6,64%, que incrementa en 2,08 puntos la cuota del ejercicio 95). Con cuotas en torno al 4%, similares a las del año 95, figuran Italia y Bélgica.

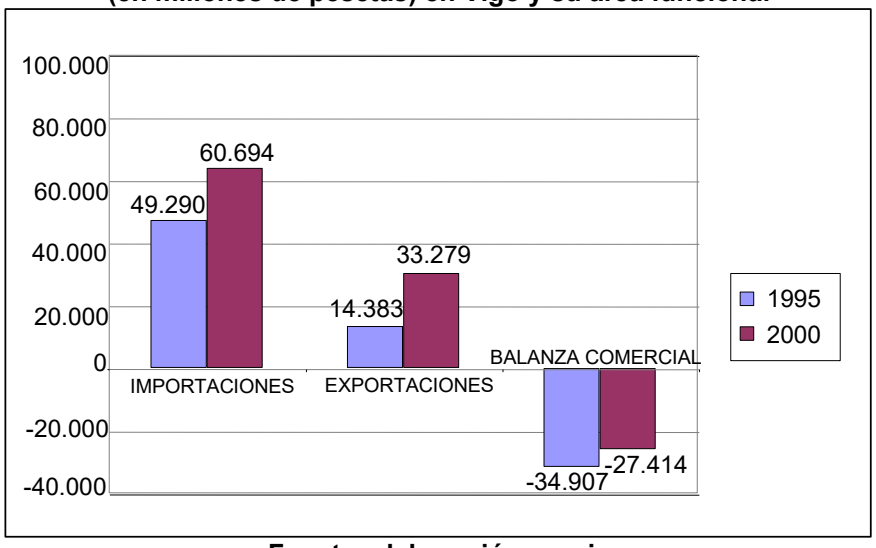
2.3.4.10.- *Conjunto de actividades de equipos de maquinaria y productos metálicos (evolución años 1995-2000).*

En nuestro análisis, el comercio exterior de maquinaria y productos metálicos (relacionados con la cadena de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar), queda incluido en los capítulos arancelarios **"84"** y **"85",** correspondientes a *maquinaria*, y **"72** al **83"**, referentes a *productos metálicos*.

1.- Balanza comercial:

Durante los años 1995 al 2000, la **balanza comercial de la zona** con el extranjero en el sector que analizamos presenta un **saldo negativo que**, sin embargo, **ha mejorado en los últimos años**. En efecto, el déficit comercial se ha reducido desde 34.907 millones de pesetas (año 95) hasta 27.414 (año 2000); por su parte, la tasa de cobertura ha mejorado considerablemente en estos años (del 29,18% al 54,83%), debido al mayor incremento relativo de la corriente exportadora (con una tasa de incremento del 131,38%) que de la exportadora (23,14%) (ver **figura 2.3.4.27**).

Figura 2.3.4.27
Conjunto de actividades de equipos de maquinaria y productos metálicos (en millones de pesetas) en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

En cambio, **en el conjunto de la Comunidad Gallega, el saldo del comercio exterior del mismo sector ha empeorado considerablemente**. De un déficit de 38.655 millones de pesetas (año 95) se ha alcanzado la cifra de 63.246 millones de pesetas (año 2000); pero la tasa de cobertura ha mejorado ligeramente, desde el 59,72% al 62,03%).

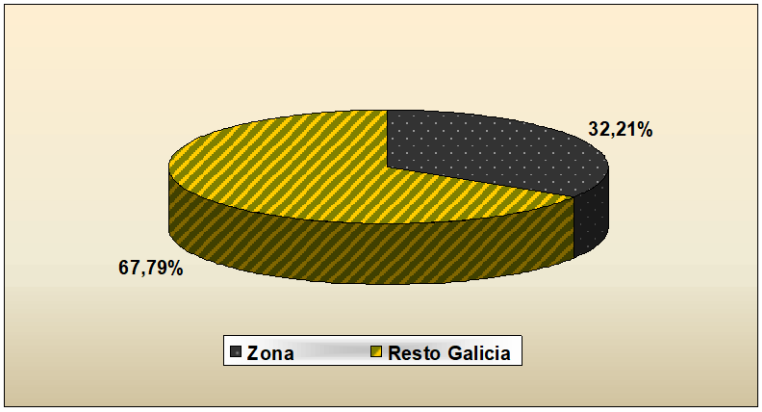
La desagregación entre productos metálicos y maquinaria refleja mejor la situación del conjunto de actividades relacionadas con ellos. Así, en el período de análisis, la zona ha incrementado el déficit en la balanza comercial de productos metálicos (de un saldo deficitario por valor de 6.799 millones de pesetas en el año 95, se ha llegado a los 11.617 millones de pesetas en el 2000); a pesar de haber registrado mayor incremento relativo en estos años el flujo exportador (con una tasa de crecimiento del 114,88%) que el importador (92,44%). Por su parte, la balanza comercial de la zona con el exterior en el grupo de bienes de maquinaria ha reducido de forma sustancial el déficit, de 28.108 millones de pesetas (año 95) se ha pasado a 15.799 millones de pesetas (año 2000), debido al fuerte incremento (145,16%) del flujo exportador frente al importador, que sufrió un ligero descenso nominal (2,59%).

2.- Flujo exportador:

La exportación de la zona correspondiente a productos metálicos y maquinaria registró un valor de 14.383 millones de pesetas en el año 95 (6.545 correspondientes a productos metálicos y 7.838 a maquinaria) y 33.279 millones de pesetas en el pasado año 2000 (14.062 por productos metálicos y 19.217 por bienes de maquinaria, lo que refleja la mejor evolución de las ventas de maquinaria que de artículos metálicos). Teniendo en cuenta estas cifras, en la zona **la exportación de productos metálicos y maquinaria, conjuntamente, ha aumentado** el 131,38%, pero hay que destacar que la **correspondiente a maquinaria ha mantenido una tasa de crecimiento superior que la de productos metálicos** (145,16% y 114,88%, respectivamente).

La **incidencia de la zona en el conjunto de la exportación gallega del sector que analizamos ha venido aumentando en los últimos años** (del 25% en el año 95 al 32,21% en el 2000). Desagregando ésta en productos metálicos y maquinaria, la incidencia de la maquinaria es mayor, ya que la zona concentra el 37,39% de la exportación gallega de bienes maquinaria (año 95) y el 38,31% (año 2000); en cambio, las aportaciones de la zona dentro de la exportación gallega de productos metálicos representan el 18% (año 95) y 26,45% (año 2000) (ver **figura 2.3.4.28**).

Figura 2.3.4.28
Participación de la zona en las exportaciones de maquinaria y productos metálicos de Galicia, año 2000



Fuente: elaboración propia

Entre el año 1995 y el 2000, **la exportación de la zona de productos metálicos y maquinaria creció a menor ritmo que la exportación global de la misma** (ésta, con una tasa de crecimiento del 165,12%). De este incremento, 5,43 puntos corresponden a exportaciones de los productos de referencia (y de los 5,43 puntos, 3,27 puntos los aporta el subsector de maquinaria). Consecuentemente con el mayor incremento en la zona de la exportación global, que de la relativa específicamente al sector de productos metálicos y maquinaria, **se reduce la incidencia** de ésta en aquella (si en el año 95, 4,47% de la exportación de la zona correspondía a productos metálicos y de maquinaria, en el 2000 se ha bajado al 3,9%).

En el conjunto de la exportación de la zona de los productos que se analizan, es mayor la aportación de maquinaria que la de productos metálicos, además de haber seguido aumentando en los últimos años. Así, las ventas de maquinaria al exterior, que representaban el 54,50% de la importación de la zona de productos metálicos y maquinaria (año 95) han pasado al 57,74% (año 2000); siendo más importante el **capítulo** de "*maquinaria mecánica"* (cap. 84) que el de *"maquinaria eléctrica"*(cap. 85). En los mismos años las ventas al exterior de productos metálicos han reducido su participación desde el 45,50% (año 95) hasta el 42,25% (año 2000); concentrándose en los capítulos *"manufacturas de fundición, de hierro o de acero"* (cap. 73) y *"productos de aluminio"* (cap. 76).

La exportación de la zona de productos metálicos y de bienes de equipo clasificados como maquinaria se ha dirigido, en su mayor parte durante el año 2000, a los siguientes **países**: **Portugal** (con una cuota del 40,80%), Francia (5,48%), Estados Unidos (5,13%), Japón (4,99%); y con cuotas entre el 3% y 2% cabe citar a Reino Unido, Marruecos, Cuba, Italia y Argentina. A lo largo del período analizado han aumentado considerablemente las ventas al mercado japonés (3.200%) y a Cuba (1.055%), registrando incrementos también importantes en Italia, Argentina, Venezuela y Portugal.

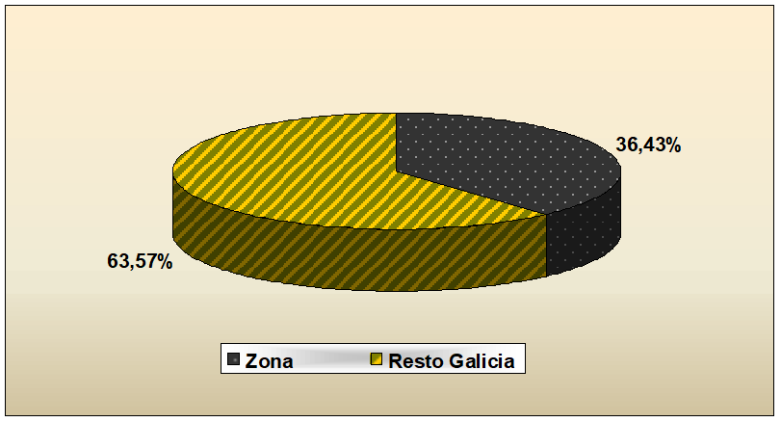
3.- Flujo importador:

La importación realizada por la zona de productos metálicos y maquinaria alcanzó la cifra de 49.290 millones de pesetas en el año 95 (13.344 en productos metálicos y 35.946 en maquinaria), llegando a los 60.694 millones de pesetas en el 2000 (25.679 en productos metálicos y 35.015 en maquinaria); lo que ha supuesto una tasa de **crecimiento** en conjunto del 38,35% (la tasa de crecimiento correspondiente a los productos metálicos fue del 31,78% y la de maquinaria un poco superior, del 45,22%).

Dentro de la importación gallega de productos metálicos y maquinaria, la zona ha reducido su aportación entre los años 1995 y 2000

(del 51,37% ha bajado al 36,43%), debido fundamentalmente a la **pérdida de peso de la zona en la importación gallega de maquinaria** (que ha descendido desde el 61,49% en el año 95 al 43% en el 2000) (ver **figura 2.3.4.29**).

Figura 2.3.4.29
Participación de la zona en las importaciones de maquinaria y productos metálicos de Galicia, año 2000



Fuente: elaboración propia

La contribución de productos metálicos y de maquinaria a la importación global de la zona se ha reducido prácticamente a la mitad durante los años analizados (de un 14,69%, año 95, al 7,63% en el 2000); este descenso se debe al escaso dinamismo registrado en esta provincia, en dicho período, por la importación de productos metálicos y maquinaria (con una tasa de crecimiento del 23,14%, frente a la evolución seguida por la importación total, con una tasa de crecimiento del 137%. De ésta, sólo 3,33 puntos corresponden a importaciones del sector de productos metálicos y maquinaria (de los cuáles 3,60 corresponden específicamente a productos metálicos).

En el conjunto de la importación de la zona del conjunto de actividades de referencia, es mayor la aportación de maquinaria que la de productos metálicos, aunque ha descendido la primera y ha aumentado la segunda en los últimos años. En concreto, las compras de maquinaria extranjera han pasado de representar el 72,93% de la importación de la zona de productos metálicos y maquinaria (año 95) al 57,69% (año 2000); siendo más importante (al igual que en exportación) el **capítulo** de

"maquinaria mecánica" (cap. 84) que el de *"maquinaria eléctrica"* (cap. 85). En cambio, en los mismos años las compras de productos metálicos han elevado su participación desde el 27,07% (año 95) hasta el 42,31% (año 2000), concentrándose en los capítulos de *"fundición, hierro y acero"* (cap. 72), *"manufacturas de fundición, de hierro o de acero"* (cap. 73) y *"productos de aluminio"* (cap. 76).

El **origen de la importación** de productos metálicos y maquinaria realizada por la zona en el pasado año se concentra en cuatro países: **Francia** (31,94% de la misma), **Portugal** (15,95%), **Italia** (14,45%) y **Alemania** (10,06%). En los últimos tres países la zona aumentó notablemente este tipo de importaciones durante el período de referencia; no así en Francia donde disminuyeron un 36,57%.

A continuación se presentan dos **tablas resumen** del comercio exterior del conjunto de actividades principales de la zona, dejando al margen aquellas cuya importancia es menor. En este sentido, se detallan las tasas de crecimiento, ya sean de las exportaciones o importaciones, que se experimentan en el periodo 1995-2000, así como la aportación de la exportación/importación de cada conjunto de actividades a la exportación/importación global de la zona. Además, se especifican los principales mercados y productos que protagonizan la actividad internacional analizada.

Tabla 2.3.4.2

EXPORTACIONES				
CONJUNTO DE ACTIVIDADES	**CRECIMIENTO 1995-2000 (%)**	**APORTACIÓN A LA EXPORTACIÓN GLOBAL DE LA ZONA EN EL 2000 (%)**	**MERCADOS**	**PRODUCTOS**
Automoción	202,38	67,65	Francia, Reino Unido, Alemania	Vehículos automóviles para el transporte de personas
Naval	101,92	2,65	Antillas Holandesas, Países Bajos	Barcos de pesca
Mar	101,48	12,17	Portugal, Italia y Francia	Pescado congelado
Agroalimentación	61,44	2,87	Portugal	Productos cárnicos, lácticos, huevos y miel
Madera	27,51	0,78	Portugal, Estados Unidos	Madera aserrada
Granito	76,3	1,62	Portugal, Italia y Alemania	Granito elaborado
Construcción	96,15	0,56	Portugal	Artículos cerámicos refractarios
Textil-confección	167,54	0,51	Portugal, Francia	Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto
Química	137,22	2	Portugal, Alemania	Materias y manufacturas de plástico
Productos metálicos y maquinaria	131,38	3,9	Portugal	Maquinaria mecánica

Fuente: elaboración propia

Tabla 2.3.4.3

IMPORTACIONES				
CONJUNTO DE ACTIVIDADES	**CRECIMIENTO 1995-2000 (%)**	**APORTACIÓN A LA EXPORTACIÓN GLOBAL DE LA ZONA EN EL 2000 (%)**	**MERCADOS**	**PRODUCTOS**
Automoción	238,64	58,20	Francia	Partes y accesorios de automóviles
Naval	-5,77	0,38	Portugal, Irlanda, Alemania, Francia y Reino Unido	Yates y demás embarcaciones de recreo o de deporte
Mar	63,42	17,15	Argentina, Namibia y Portugal	Productos pesqueros, crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos
Agroalimentación	18,04	2,41	Argentina, Francia, Reino Unido, Portugal	Alimentos preparados para animales
Madera	99,14	3,69	Estados Unidos, Camerún, Brasil	Madera aserrada
Granito	264,94	1,09	Brasil, Portugal y Sudáfrica	Granito en bruto
Construcción	196,88	0,32	Italia, Portugal, Grecia, China	Cementos, muelas y abrasivos de piedra natural
Textil-confección	113,91	1,26	Portugal, Italia, Alemania	Prendas y complementos de vestir de punto
Química	123,38	5,75	Reino Unido, Alemania, Portugal, Francia	Productos farmacéuticos; materias y manufacturas plásticas
Productos metálicos y maquinaria	38,35	7,63	Francia, Portugal, Italia, Alemania	Maquinaria mecánica y productos metálicos (fundición, hierro, acero, aluminio y sus manufacturas)

Fuente: elaboración propia

- Los países de la Unión Europea se manifiestan como los más atractivos para las operaciones comerciales de las empresas de la zona, en especial Portugal, Francia, Alemania, Italia y Reino Unido.

- La tendencia futura parece indicar un crecimiento del comercio exterior del conjunto de actividades de automoción, naval, agroalimentación, granito y materiales de construcción, puesto que presentan una balanza comercial positiva y creciente durante el período analizado (1995-2000); mientras que, en el resto, las exportaciones han ido creciendo a un ritmo más lento que las importaciones.

- El conjunto de actividades con más peso en la zona son las de automoción (las cuáles representan más del 67% de las exportaciones globales de la zona y más del 58% de las importaciones) y productos derivados del mar (con porcentajes superiores al 12% y 17%, respectivamente).

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

CAPÍTULO 2: EL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL: ANÁLISIS GLOBAL

2.4. EL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTELECTUAL: UNA APROXIMACIÓN

DICIEMBRE 2001

ÍNDICE

2.4.- EL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO DESDE LA PERSPECTIVA DEL CAPITAL INTELECTUAL: UNA APROXIMACIÓN. 249

2.4.1.- Introducción. *249*

2.4.2.- Características del capital intelectual *256*

2.4.3.- La opinión de los empresarios. *262*

2.4.3.1.- Nivel comarcal. 264

2.4.3.2.- Nivel empresarial 277

2.4.- El Sistema Productivo de Vigo desde la perspectiva del Capital Intelectual: una aproximación.

2.4.1.- Introducción.

Con el siglo XX recién terminado y afrontando el inicio de un nuevo milenio, el cambio está impregnando todas nuestras vivencias. Los descubrimientos y avances técnicos se han multiplicado. Nuestro mundo se globaliza, las empresas abandonan sus hábitats lanzándose a la conquista de la internacionalización e internet cambia radicalmente los circuitos de comunicación, información y distribución. Mientras tanto, las fronteras se eliminan y, sin embargo, lo local -lejos de perder su importancia- se hace imprescindible para satisfacer necesidades de todo tipo.

Éstas y otras muchas tendencias socioculturales se entrecruzan en la sociedad de Vigo y su área funcional y, en esta situación, parece obligado hacer una reflexión sobre esa serie de acontecimientos y procesos de transformación que, de forma acelerada, han venido construyendo un nuevo modelo social, lleno de incertidumbres y retos para todos los agentes económicos y sociales que lo integran.

Especialmente en los últimos años, se han ido superponiendo dos nuevas formas de denominar nuestra realidad social: *sociedad de la información* y *sociedad del conocimiento.* En estos conceptos se encierran un conjunto de ideas, tecnologías y conocimientos que se entrelazan de un modo nuevo, retador y sugerente, que plantean un aspecto particular del mundo de la empresa.

El concepto de *sociedad del conocimiento* no es algo nuevo. La novedad está en que, desde hace algún tiempo, la importancia de un conjunto de ideas, conceptos y expresiones relacionadas con ella no ha dejado de aumentar. Expresiones como capital humano, capital intelectual, activos intangibles, proceso de aprendizaje, organización

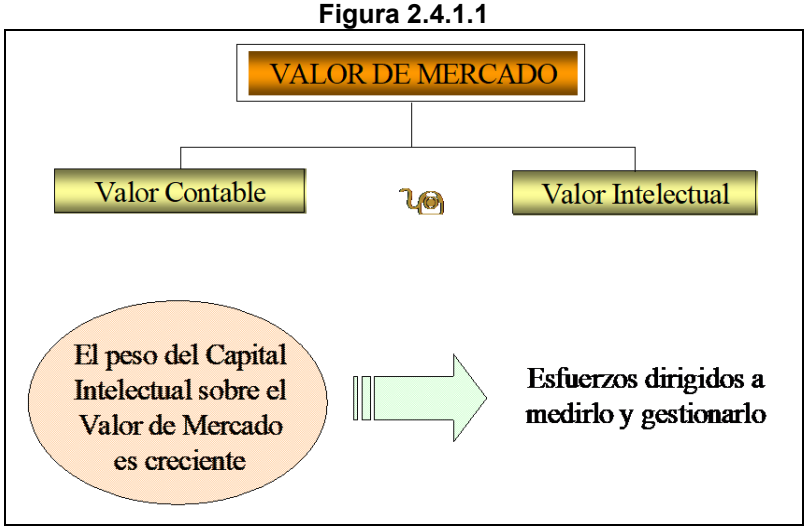
inteligente o aprendizaje organizativo, surgen con más frecuencia en la palestra de la comunicación empresarial.

Este conjunto de conceptos pone el acento en el capital intangible que posee y desarrollan la sociedad, las organizaciones y las personas. Un ejemplo de la importancia de los mismos en la economía moderna se refleja en las cotizaciones del mercado bursátil.

Efectivamente, las acciones en bolsa de muchas empresas se están vendiendo a un precio medio varias veces superior a su valor contable. A pesar de las explicaciones que los analistas financieros tienden a ofrecer acerca de este hecho, como son la recompensa a la elevada rentabilidad de la empresa o su espectacular crecimiento, lo cierto es que todo nos lleva a hablar de un activo misterioso y altamente productivo que, sin duda, posee la compañía y del que carecen otras empresas cuyas acciones cotizan en bolsa a un precio más o menos igual al de su valor contable. Dicho de otro modo, el mercado bursátil está reconociendo que el valor real de una empresa está también en sus activos intangibles, basados en el conocimiento, además de los activos tangibles tradicionales.

Asimismo, cuando una empresa adquiere otra empresa y el importe de la compra es superior al valor neto contable de la misma, este suplemento de precio se denomina fondo de comercio o “goodwill”. Se correspondería con el valor de los intangibles no contabilizados de la compañía adquirida.

Figura 2.4.1.1



Fuente: Ane Aguirre y Beatriz Tejedor

Por lo tanto, en la medida en que estos valores de carácter inmaterial son difereciadores de una organización (o cualquier otra unidad de análisis) y contribuyen a incrementar su valor en el mercado, estamos ante la base de las ventajas competitivas sostenibles que refuerzan la posición de las empresas en un entorno de globalización e hipercompetitividad. En este sentido, una tarea muy importante de las empresas es mantener su capital intelectual, para sostener su ventaja competitiva. Posiblemente, en la zona de estudio, sea **difícil** para las empresas **retener su capital humano**, debido a la fuerte competencia de empresas de otras áreas con mayor capacidad financiera, lo que puede generar una falta de personal cualificado en el ámbito operativo.

Al conjunto de **intangibles** que dispone una empresa en un momento determinado del tiempo se conoce como ***CAPITAL INTELECTUAL***.

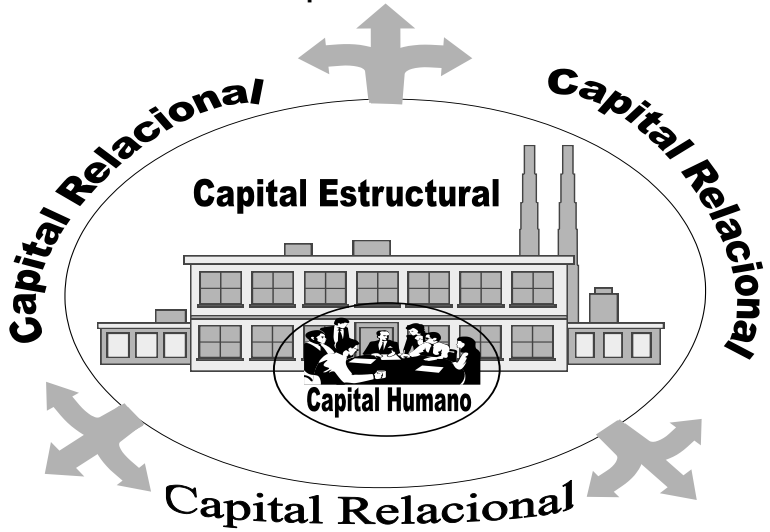
Una *persona* posee una serie de activos intangibles, como pueden ser las capacidades y conocimientos que ha ido forjando durante su vida. Asimismo, esos activos se enriquecen gracias al contacto con otras personas y diferentes organizaciones sociales con las que interactúa a lo largo de su existencia. Al conjunto de activos propios, unidos a los que provienen de las relaciones y que le sirven para generar valor en la

sociedad, constituyen el capital intelectual de las personas o **capital humano**.

Cuando un conjunto de personas ponen en común su saber hacer en una *organización*, ambos -personas y organización- se enriquecen con los activos intelectuales de las primeras. Además, dicho enriquecimiento se facilita cuando la organización cuenta con un conjunto de reglas y modos de comportamiento -una cultura- que facilite el intercambio de las personas que la integran. Las organizaciones, además de contar con esos activos aportados por los diferentes componentes de las mismas, posee sus propios intangibles fruto de sus relaciones con otras organizaciones, personas, o instituciones sociales. El resultado de la incorporación del conocimiento y la información en el activo de las empresas, constituye el **capital estructural**. Dicha incorporación provoca, como ya se ha comentado, revalorizaciones que son reconocidas tanto en los mercados bursátiles como en la transferencia de la propiedad de las unidades productivas.

Finalmente, y como resultado de la interacción con otras organizaciones del *entorno*, se va configurando una cartera de conocidos, que constituyen fuentes de intercambio potenciales y reales tanto de ideas, como de productos y tecnología, entre otros. Estas relaciones son también un activo de la empresa, y se les denomina **capital relacional.**

Figura 2.4.1.2
Capital Intelectual



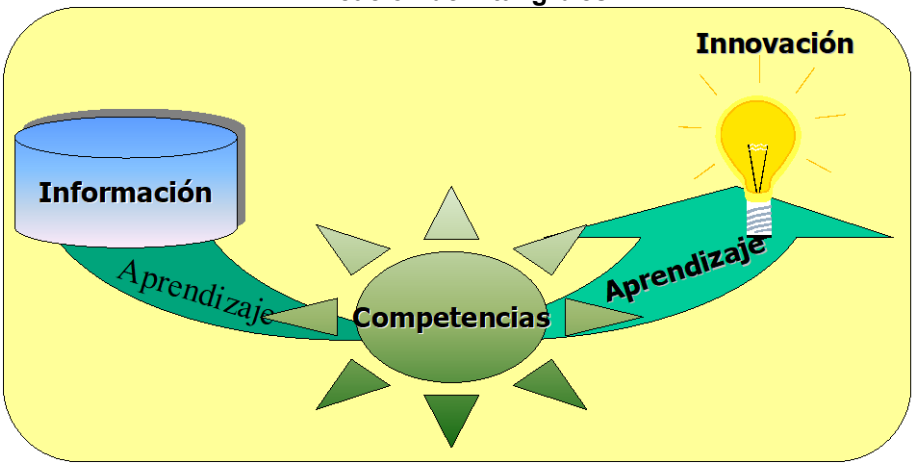
Fuente: elaboración propia

Partiendo de la visión desde la organización -ya sea empresa o institución-, el capital intelectual está constituido por el conjunto de activos intangibles considerados hacia dentro de la organización, esto es, los que tienen las **personas** que pertenecen a esa organización (*capital humano)*; por los activos de la propia **organización** que formarían el *capital estructural*; y los activos hacia fuera o creados por sus relaciones con el **entorno/mercado** que constituiría el *capital relacional*.

La importancia que las riquezas inmateriales adquieren para la empresa moderna obliga a plantear su gestión de forma que sea aprovechable como ventaja competitiva. La **gestión del conocimiento** se refiere al conjunto de procesos para la creación, identificación, difusión, transformación y explotación del capital intelectual. Por todo ello, será preciso conocer los pasos necesarios para la creación de estos intangibles, cuya gestión será la clave de la competitividad sostenida de las compañías en la nueva era del conocimiento.

La **figura 2.4.1.3.** recoge esquemáticamente el proceso de creación de conocimientos. La base fundamental son las competencias, tanto de las personas como de la organización. Al recibir información, y mediante un proceso de aprendizaje, se genera nuevo conocimiento -innovación-, que a su vez aprovechado por las personas y la organización, puede generar nuevas competencias, y empezar de nuevo el proceso de generación de conocimiento.

Figura 2.4.1.3
Creación de intangibles



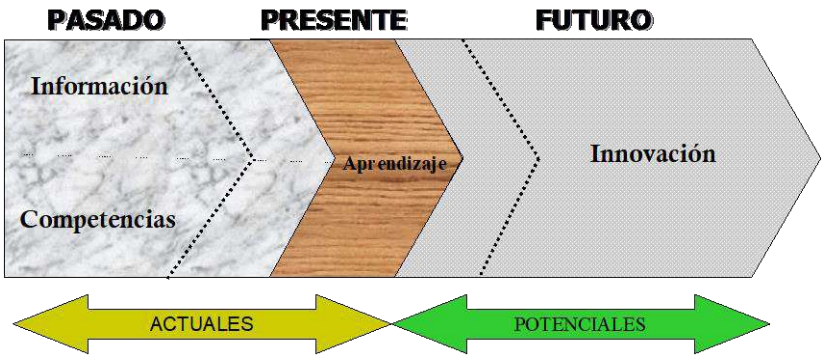
Fuente: elaboración propia

Tal como se puede apreciar, la información viene de fuera pero se tiene antes de crear los intangibles. Las competencias son elementos que ya se poseen y que permiten la transformación, mediante el aprendizaje, de la información en innovación o en un intangible futuro. En cuanto al tercer elemento, se distingue entre capacidad de aprendizaje y el aprendizaje en sí mismo. Mientras que la primera debe tenerse inicialmente (como capacidad que es), el aprendizaje se actualiza en el momento de realizarse. Cuando no existe la capacidad de aprendizaje, hay que potenciarla de alguna forma, motivando a las personas para que superen las barreras con las que se encuentren. Para ello, es necesario que exista una actitud de mejora por parte de cada individuo y de la organización. Desde un punto de vista teórico y en la medida en que aprendizaje e innovación son esencialmente procesos y que, por tanto, solamente pueden valorarse a partir de sus resultados, únicamente se analizarán como capacidades (es decir, capacidad de aprendizaje e innovación).

Este proceso, observado desde el momento en que se genera el conocimiento, establece una cierta relación de los diferentes componentes del capital intelectual con el tiempo, tal como viene recogida en la **figura 2.4.1.4.**

Esto permite una primera clasificación entre conocimientos actuales y potenciales. En los primeros se incluirán las capacidades, la formación y la información, mientras que en los segundos hablamos tanto de la innovación como del aprendizaje.

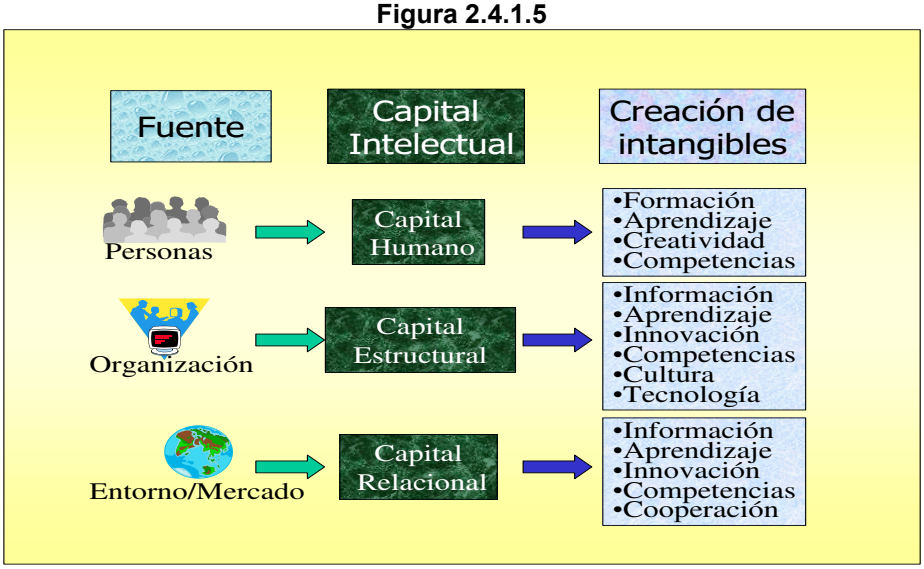
Figura 2.4.1.4
Relación temporal de los elementos de creación de intangibles



Fuente: elaboración propia

Fruto de los elementos considerados y de las fuentes de capital intelectual, se pueden resumir estas ideas en el esquema recogido en la **figura 2.4.1.5**. Por una parte, las principales fuentes de acumulación de cada tipo de conocimiento; por otra, el capital intelectual que origina; y por último, los elementos de creación del mismo.

Figura 2.4.1.5



Fuente: elaboración propia

Efectivamente, el ***capital humano*** se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen sus personas y equipos, así como su capacidad para regenerarlo. En consecuencia, las personas son la fuente del capital humano, y gestionar ese capital significa gestionar la riqueza que tienen los individuos. En particular, los cuatro elementos genéricos que puede decirse que lo contienen son: la información-formación personal, el aprendizaje personal, la innovación de las personas que toma la forma de creatividad y sus competencias.

El ***capital estructural*** normalmente hace referencia a la organización. En la medida en que el conocimiento latente en las personas y equipos de la empresa consiga ser explicitado, sistematizado e internalizado por la organización, se puede hablar de capital estructural. Son la organización y la tecnología las que originan este capital, y su gestión implica la planificación, coordinación y control del conocimiento

creado en la organización y que se materializa en sus sistemas, procedimientos y desarrollos tecnológicos.

A los elementos genéricos ya conocidos que lo contienen –información, aprendizaje, innovación y competencias -, se añaden la cultura (organizativo) y los conocimientos (tecnología) como elementos específicos de creación de intangibles asociados a este capital.

Por último, el ***capital relacional*** se refiere al valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con el exterior. La calidad y el desarrollo de su base de clientes, junto con su potencialidad para generar clientes en el futuro, son algunos ejemplos de cuestiones clave para el éxito de la organización. La fuente de este capital radica en el entorno, es decir, en todo lo que rodea a la empresa, y su gestión implica la gestión del conocimiento creado por la empresa con sus agentes frontera (clientes, proveedores, competidores y sociedad en general).

El capital relacional, a su vez, puede estar orientado a relaciones específicas de la empresa con el entorno, o bien a la cooperación. Esta última se podría considerar en un grado superior, puesto que cuando se consiguen redes de cooperación, el capital relacional pasa a convertirse en estructural dentro de la red.

Si tal como fue expresado previamente, el capital intelectual es un activo de la empresa -aunque todavía no ha sido suficientemente analizado-, parece interesante **conocer la opinión de los empresarios de Vigo y su área funcional** sobre dicho activo y sus componentes: las personas, las organizaciones y la interacción de éstas con el exterior (entorno/mercado).

2.4.2.- Características del capital intelectual.

Dada la dificultad de medir características que hacen relación al futuro, pues únicamente pueden expresarse en forma de expectativas, o

de tendencias, y las que se refieren a la actuación presente, pues una vez observadas pasa a ser pasado, nos centraremos en las capacidades que se pueden recoger en términos de pasado. Por consiguiente, podemos hacer dos grandes grupos: las **capacidades actuales**, que se refieren a aquellas que se están usando en el comportamiento habitual de la empresa, y **capacidades potenciales,** que son aquellas que se tienen pero no se han utilizado todavía e indican una posibilidad de actuación en el futuro.

El planteamiento clásico en economía presupone que el individuo **sólo** busca **su interés** y trata de explicar las relaciones económicas de los participantes en dichos términos. El enfoque que se va a seguir en este apartado es algo mas completo y supone que el individuo, como ser humano, necesita de las relaciones con los demás, para lograr sus fines y realizarse como persona. Consecuentemente, ésta incluye dentro de sus activos, no sólo **aquellas características que le son propias**, sino también **aquellas que son fruto de sus relaciones y comparte con otras personas** (ver **figura 2.4.2.1**).

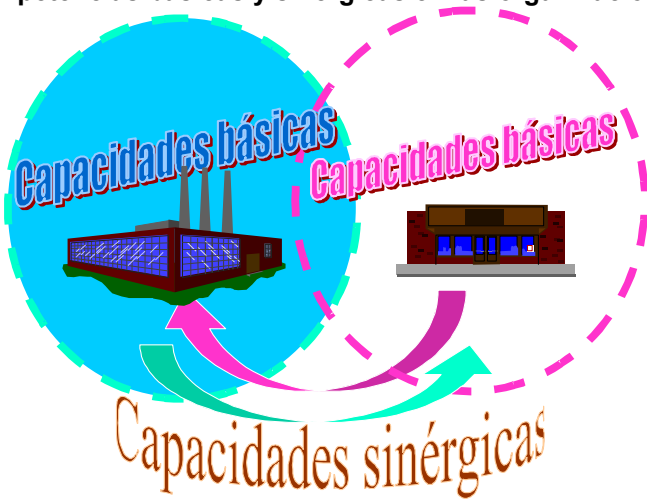
Figura 2.4.2.1
Competencias básicas y sinérgicas en las personas

Fuente: elaboración propia

Este planteamiento se generaliza a cualquier organización, formada por personas, y de modo particular a las empresas (ver **figura 2.4.2.2.**). Para lograr sus fines es fundamental, no sólo tener en cuenta

las propias capacidades, sino también aquellas que se adquieren como fruto de la interacción con los demás componentes de la sociedad, sean clientes, proveedores u otros organismos sociales que interactúan con la empresa en la vida cotidiana. Como consecuencia de este planteamiento se pueden dividir las capacidades actuales en dos tipos, aquellas que se pueden ejercitar sin tener en cuenta las relaciones con otros sistemas, que denominaremos **capacidades básicas**, y aquellas que se ejercitan en la interacción con otros agentes, que denominaremos **capacidades sinérgicas**.

Figura 2.4.2.2
Competencias básicas y sinérgicas en las organizaciones



Fuente: elaboración propia

En definitiva, cada fuente de Capital Intelectual analizada presenta tres tipos de capacidades:

- **Capacidades básicas**, es decir, que se poseen en el presente y sus resultados también se manifiestan en el momento actual.

De esta forma, y respecto al capital intangible creado por las ***personas***, podemos citar como capacidades básicas todas aquellas que tengan que ver con la preparación o cualificación de las mismas, ya sea específica o general. Su profesionalidad así como la ética y valores que impregne el modo de ser y de actuar de las personas, también contribuirá significativamente a generar valor en la organización.

Todos aquellos elementos que tengan que ver con los procesos, sistemas y desarrollos tecnológicos (por ejemplo: sistemas de información, sistemas de comunicación, planificación operativa o proceso de comercialización y venta), además de las políticas, estrategias y la cultura organizativa, definen las competencias básicas del capital emanado de la ***organización***.

Respecto al ***capital relacional***, el grado de accesibilidad a los mercados de venta y compra, las características de la red de distribución y todo aquello vinculado a la satisfacción de los clientes medida, en parte, por la fidelidad de los mismos, son ejemplos de elementos clave para el éxito de la compañía.

- **Capacidades sinérgicas**, esto es, que favorecen la cooperación como actitud estratégica en un mundo en donde se producen continuos avances.

El ***capital humano*** manifiesta este tipo de competencias básicamente a través de su capacidad de relacionarse con las demás personas de la organización (trabajo en equipo): solicitar ayuda cuando la necesitan, prestársela a quien la precisa y, en general, colaborar con el resto de los integrantes de la organización.

El ***capital estructural*** se manifiesta con la facilidad con que el trabajo en equipo se puede desarrollar en el seno de la organización, así como la cultura que emana desde los más altos estamentos de la misma a través de la actitud de los directivos hacia la cooperación y los sistemas y procesos orientados directamente a la misma.

El ***relacional***, por su parte, se concreta en los acuerdos de colaboración básicamente comerciales, ya sea con competidores, proveedores o clientes, cuya finalidad es acceder en mejores condiciones a un determinado mercado o segmento del mismo.

- **Capacidades potenciales**, fundamentalmente de innovación, aprendizaje y adaptación, que se poseen en la actualidad pero sus resultados se manifestarán en un momento temporal futuro.

La capacidad de las ***personas*** de asumir retos nuevos y buscar soluciones creativas a los problemas aún antes de que éstos se planteen, así como la capacidad de aprender y de trabajar en entornos diferentes sin un coste muy alto, son las capacidades que generarán valor en el momento en que sea necesario ponerlas en práctica. Además la experiencia de los trabajadores también contribuye a reforzar estas capacidades comentadas.

La ***organización***, con el diseño de su estructura organizativa, tamaño, tradición en la actividad, así como la capacidad de construir conocimiento previo y generar así nuevo conocimiento, manifiesta su capacidad de adaptación, aprendizaje e innovación.

Por último, el capital que se genera por la interactuación con el ***entorno*** pone de relieve estas capacidades con todos aquellos acuerdos de colaboración que signifiquen la aportación de "algo" para la compañía, siendo este "algo" la fabricación o explotación de una nueva tecnología (acuerdos de I+D; licencias técnicas; acuerdos para la innovación con la Administración Pública; etc.). Asimismo, las bases de clientes y proveedores, como los servicios postventa y la atención directa con los consumidores finales, favorecen el aprendizaje de la organización.

Tabla 2.4.2.1

Fuentes		Capital Intelectual	Conocimientos		
			Actuales		Potenciales
			Básicos	Sinérgicos	
Personas		Capital Humano	Capacidades, formación e información	Actitud de cooperación	Aprendizaje e innovación
Organizaciones	Estructura organizativa	Capital Organizativo	Capacidades e información, que favorece la mejora de la empresa	Cultura, sistemas y procesos humanos, orientados al mercado y a la cooperación	Innovación organizativa
	Capital tecnológico	Capital Tecnológico	Capacidades tecnológicas. Sistemas y procesos tecnológicos, que favorecen la mejora de la empresa	Sistemas y procesos tecnológicos orientados al mercado y a la cooperación	Innovación tecnológica
Entorno	Sociedad	Capital Social	Capacidades generadas y sistemas como fruto de la interacción con la sociedad	Relaciones actuales con las instituciones sociales	Apoyos institucionales a la innovación y formación
	Mercado	Capital Mercado	Capacidades generadas y sistemas como fruto de la interacción con el mercado	Relaciones actuales con clientes y proveedores	Acuerdos para innovación y formación

Fuente: elaboración propia

Pero este análisis del capital intelectual no sólo lo realizaremos a **nivel institucional** (en nuestro caso, **centrado en las empresas**) sino que, dado que estas organizaciones interactúan entre sí y en un entorno delimitado **-Vigo y su área funcional-**, consideramos oportuno tomar otro nivel de análisis, es decir, el **nivel comarcal**. Por consiguiente, tendremos en cuenta tres tipos de capital en dos niveles de actuación:

Tabla 2.4.2.2

	NIVEL DE ACTUACIÓN	
CAPITAL	***COMARCAL***	***INSTITUCIONAL***
HUMANO	Capacidades de las personas para el desarrollo de la comarca	Capacidades específicas para el desarrollo de las empresas.
ESTRUCTURAL	Aspectos organizativos y tecnológicos de la comarca que influyen en el desarrollo endógeno.	Aspectos organizativos y tecnológicos de las empresas que configuran el saber hacer de cada una de ellas.
RELACIONAL	Capacidad de relación de la comarca como tal con el exterior.	Relaciones de las empresas como tales con el entorno exterior.

Fuente: elaboración propia

A nivel comarcal, también podemos distinguir tres tipos de capital intelectual.

El capital humano comarcal, que estará formado por el conocimiento generado por las personas de la zona de referencia. En este sentido, incluye todos los aspectos estudiados en el capital humano empresarial, al que se le añaden otros específicos de la comarca, como pueden ser la capacidad de asumir riesgos de los habitantes, la cultura cívica de los mismos y las acciones formativas que se emprenden desde las Administraciones Públicas.

El capital estructural comarcal lo forma el capital estructural y relacional empresarial, -siempre que este último se refiera al flujo de contactos y vínculos que se establezcan en la zona de estudio- y el capital estructural específico de la zona, a saber: nivel de cooperación con instituciones de la propia área, su cultura (empresarial, preocupación medioambiental, transmisión de experiencias entre generaciones, etc.), capacidad de generar empresas y empleo, la tecnología de procesos y productos empleada, entre otros.

Para finalizar, el capital relacional comarcal estará integrado por el relacional de las empresas, -cuando dichas relaciones se establezcan fuera de Vigo y su área funcional-, así como el capital relacional específico: la imagen de Vigo y su área funcional, la promoción que se realiza de la zona, la atención a los visitantes o la actitud de cooperación empresarial de la zona con el exterior.

2.4.3.- La opinión de los empresarios.

Dada la novedad de este planteamiento, nos pareció que podrían encontrarse dificultades a la hora de preguntar estos aspectos de forma directa, por ello consideramos que sería más asequible para todos los encuestados realizar las **preguntas** que se refería a estos aspectos de **modo indirecto**. Esto conllevaba que, en algunos casos, las respuestas

no fueran del todo homogéneas y que, al ser aspectos poco cuantificables, existiera una cierta tendencia entre los empresarios a responder de modo ligeramente optimista en estos aspectos. No obstante, teniendo en cuenta estos matices, vamos a comentar las respuestas que dieron.

Las preguntas se agruparon en **tres apartados diferentes**: el primero se refería a aspectos de *capital intelectual* de la zona de estudio y se incluía en el análisis del entorno. El segundo apartado preguntaba sobre aspectos relacionados con las *actitudes y capacidades* de los trabajadores y de las organizaciones, y su relación con el mercado considerada culturalmente. Estas preguntas se incluían en aquellas relacionadas con los sistemas de dirección y organización. Finalmente se hicieron una serie de preguntas para ver hasta qué punto consideraban aspectos relacionados con el capital intelectual como elementos clave en sus *ventajas competitivas*.

Aunque en las preguntas se agrupaban todos estos aspectos, para facilitar la exposición se dividirán en aquellos relacionados con cada tipo de capital intelectual enunciado previamente, esto es, capital humano, capital estructural y capital relacional.

En el primer bloque de preguntas las valoraciones eran más objetivas y, por este motivo, las comparaciones para analizar las necesidades de capital intelectual, o el activo de éste, se hicieron respecto al **valor esperado como indiferente**, esto es, **el 3**, pues la escala considerada oscilaba entre 1 y 5, **donde el 1 indicaba la valoración mínima, y el 5 la máxima**.

Sin embargo, en los otros dos bloques y fruto del optimismo reinante en las respuestas, pareció conveniente hacer el análisis de la importancia relativa de cada aspecto respecto a la media global de todo el bloque de preguntas en las que éstas se incluían. Pues de esta forma se veía si existía o no una necesidad de capital intelectual con relación a

cómo se considera la empresa en conjunto en todos estos aspectos, corrigiendo en parte el efecto de la autoponderación existente.

Como consecuencia, se harán **dos tipos de análisis** en cada nivel: un estudio de los **perfiles absolutos** y otro a partir de los **perfiles relativos**. El *primero* nos indica la valoración promedio que los empresarios dan a cada uno de los ítems que consideramos que componen cada tipo de capital. Para facilitar su interpretación, se indicarán los valores (del 1 al 5) en los gráficos correspondientes.

El *segundo* nos muestra cuáles son las diferencias estandarizadas respecto al valor esperado teóricamente o valor de referencia para ese ítem. Aquellas variables que se encuentren **entre los valores -1 y 1** se pueden considerar **indiferentes** respecto al promedio global. Las que sean **menores que -1** serán las **menos valoradas**, y las que sean **mayores de 1** serán las que se pueden considerar **más valoradas** que la media.

2.4.3.1.- *Nivel comarcal.*

Analizar un territorio tiene muchas similitudes con el análisis de una empresa y, en ese sentido, el estudio del capital intelectual en la empresa nos da luces para realizar el estudio del capital intelectual en el territorio.

Es evidente que, de la misma forma que los activos intangibles suponen una ventaja competitiva para la empresa, también lo supone para el territorio en el que radican. No obstante, al considerar una zona geográfica, se deben tener en cuenta que algunas de las relaciones existentes dentro de ésta (por ejemplo entre distintas empresas), que previamente se estudiaban como capital relacional de las empresas, pasan a ser algo interno. En ese sentido el enfoque de los diferentes tipos de activos cambia ligeramente, por lo que parece conveniente hacer un análisis complementario del que se va a hacer para las empresas.

Consideramos tres aspectos diferentes de los activos intangibles: el **capital humano**, el **capital estructural** y el **capital relacional**. Para facilitar la evaluación de las variables que miden aspectos del capital intelectual comarcal, se hará una sencilla suposición que permita homogeneizar sus valoraciones por estar éstas en diferentes apartados de la encuesta.

Como se indicó previamente, supondremos que existe un valor de referencia, el valor 3. Una variable se considera **valorada en el nivel de referencia** cuando la **característica que mide esa variable no se ve como necesaria para la zona**, pero **tampoco se considera que sea importante como potencial ventaja de la misma**. Cuando una característica se considera necesaria, y falta, se le valorará por debajo del valor esperado o valor de referencia. Finalmente, cuando se considera que es una clara ventaja de la zona será valorada por encima de ese valor de indiferencia.

- **Capital humano comarcal.**

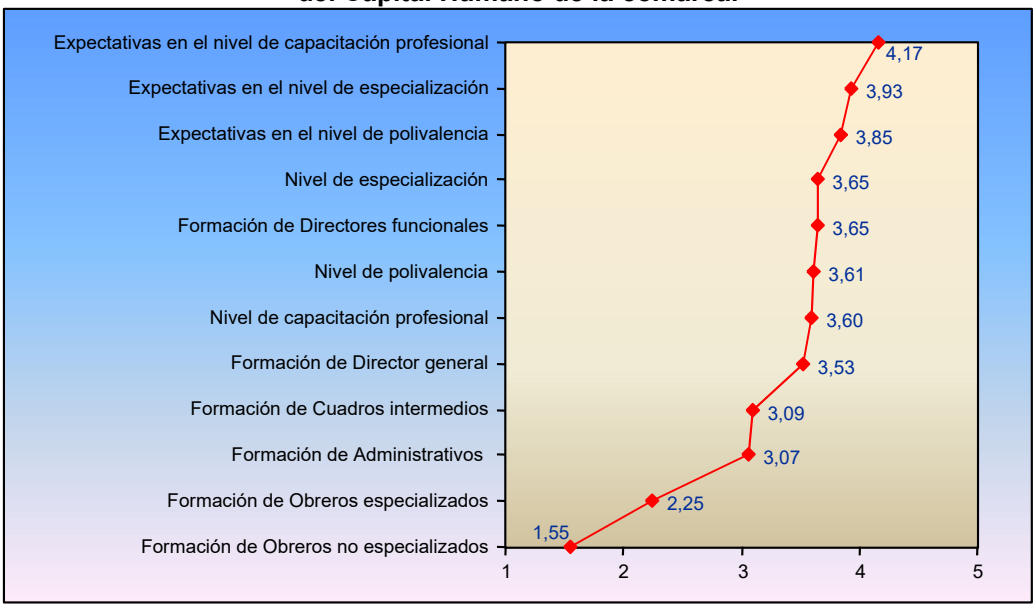
Al considerar la zona en su conjunto, no se tratarán los activos de capital humano que se analizan específicamente para las empresas, sino aquellos que son comunes a todas ellas e incluso a otras instituciones, sean o no de tipo lucrativo. En este sentido se han seleccionado una serie de aspectos que no agotan todos las posibilidades de capital humano que se podrían considerar, pero sí dan una aproximación a cómo ven los empresarios ese activo en la zona.

En primer lugar se analizan aspectos del **capital humano** que podemos considerar como **básico**. Son, fundamentalmente, aspectos relacionados con la formación y con el nivel que presentan los trabajadores de la zona, en opinión de los empresarios. Para calcular un indicador de la formación en cada uno de los niveles profesionales se recodificaron los diferentes niveles de formación entre 1 y 5. Se le asignó 1 a la educación primaria, y 5 al postgrado, colocando en los valores intermedios el resto de niveles. Esto hace que se sesgue ligeramente

hacia abajo la valoración de la formación de los trabajadores pero, aún así, sirve como indicador.

La **figura 2.4.3.1** recoge las valoraciones promedio de las diferentes **capacidades básicas** de capital humano en la comarca. Se observa que, por encima del valor promedio, se encuentran prácticamente todas las variables salvo las que se refieren a la formación de los obreros (especializados 2,25 y no especializados 1,55). Las que tienen que ver con **expectativas tienden a ser valoradas más**, lo que indica la visión optimista que los empresarios tienen del futuro del capital humano en la comarca. Así, por ejemplo, las expectativas sobre el nivel de capacitación profesional de los trabajadores están valoradas con 4,17 sobre 5; las del nivel de especialización con 3,93 y las del nivel de polivalencia con 3,85. Ligeramente por debajo se encuentran la valoración actual de esos niveles: la especialización (3,68), la polivalencia (3,61) y la capacitación profesional (3,60).

Figura 2.4.3.1
Valoración promedio de las competencias básicas del Capital Humano de la comarca.



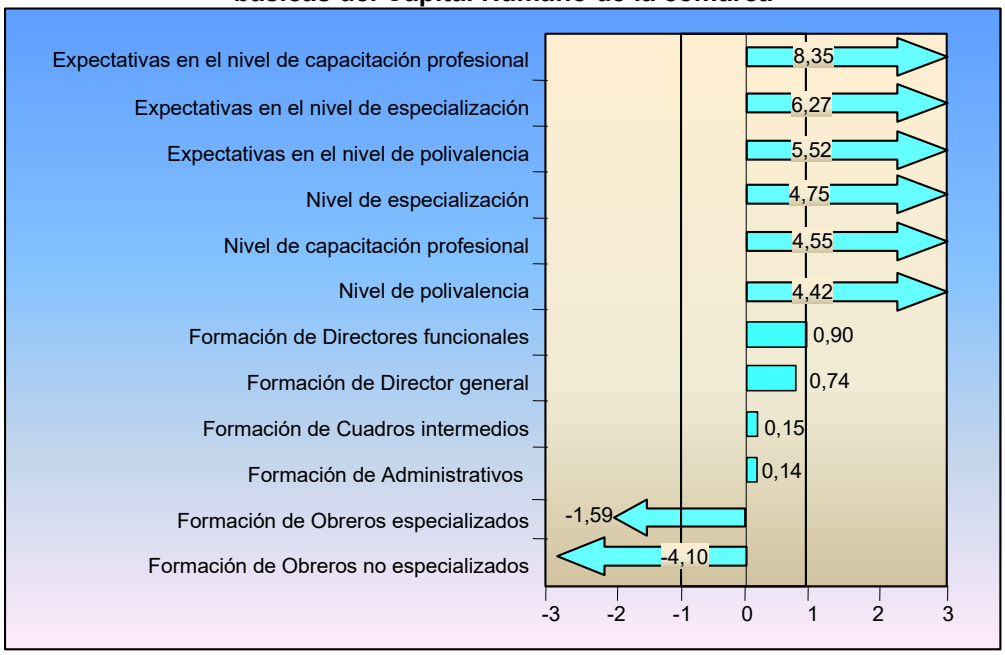
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Los aspectos relativos a la formación se encuentran valorados mayoritariamente por encima del valor de referencia. Los que se consideran con una mayor formación son los directivos funcionales (su

puntuación fue 3,65), seguidos de la dirección general (3,53) y los cuadros intermedios (3,09) y los administrativos (3,07), prácticamente similares.

En el perfil relativo (**figura 2.4.3.2**) se observa que **los aspectos que se refieren al nivel de cualificación, de polivalencia y de especialización, son considerados significativamente superiores al valor de referencia** (el 3), mientras que los **aspectos relacionados con la formación no se diferencian significativamente**, salvo en el caso de los obreros, tanto especializados como no especializados, que está significativamente por debajo. Aunque se observa una cierta calidad del capital humano del área, **es necesario un incremento en el nivel de formación de los obreros** para tener un capital humano suficientemente formado y adecuado a las necesidades de las empresas.

Figura 2.4.3.2
Grado de importancia de las competencias básicas del Capital Humano de la comarca

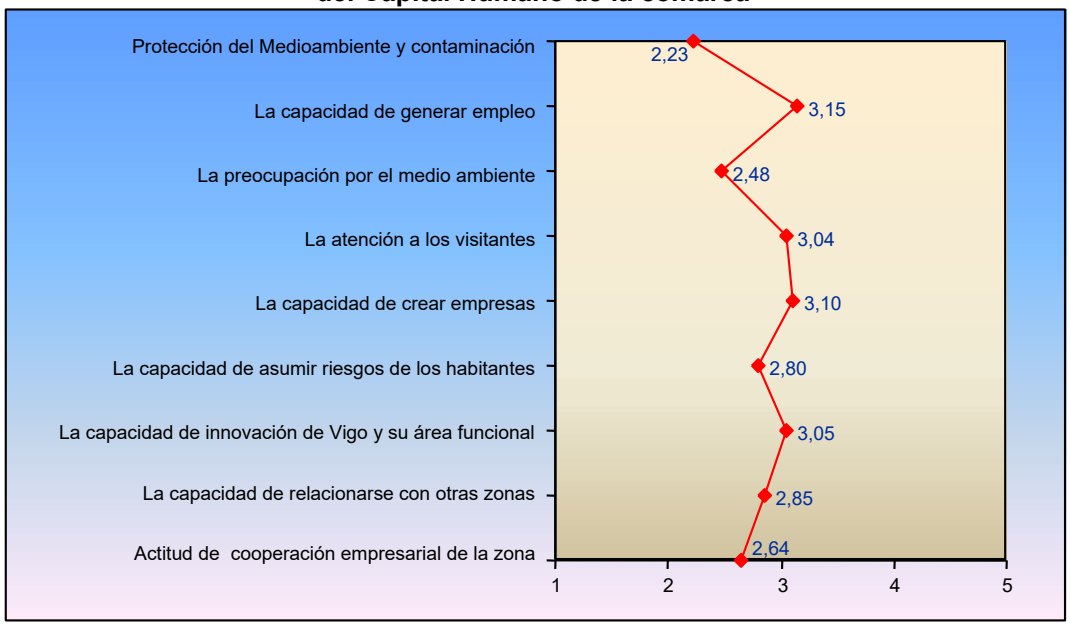


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Las **capacidades sinérgicas** se recogen en la **figura 2.4.3.3.** Ligeramente **por encima del valor de referencia** se encuentran la **capacidad de generar empleo** (3,15), la de **atención a los visitantes** (3,04), la de **crear empresas** (3,10) y la de **innovación en la zona** (3,05).

Los **aspectos relacionados con el medioambiente son los menos valorados**, tanto en preocupación por parte de los ciudadanos (2,48) como en la protección real que se está llevando a cabo por las autoridades (2,23). La capacidad de relacionarse con otras zonas (2,85), la actitud de cooperación (2,64) y la de asumir riesgos (2,80) están también ligeramente por debajo del nivel de referencia, lo que indica una cierta necesidad de esas capacidades.

Figura 2.4.3.3
Valoración promedio de las competencias sinérgicas del Capital Humano de la comarca

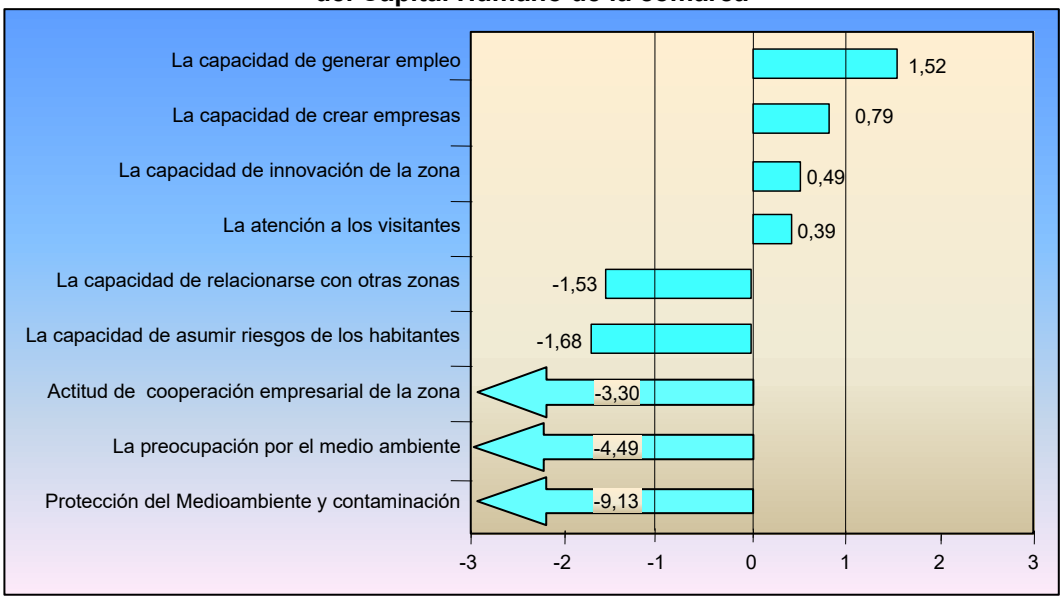


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Esto último se refleja con mas fuerza al analizar el perfil relativo (ver **figura 2.4.3.4**). Únicamente la capacidad de generar empleo puede considerarse significativamente superior al valor de referencia, lo que es un indicador de las **buenas perspectivas que los empresarios ven en la zona sobre el crecimiento del empleo.** Por el **lado negativo** se observa que, tanto la **capacidad de asumir riesgos como la de relacionarse con otras comarcas** son significativamente negativas, al igual que **la actitud de cooperación**, una de las grandes asignaturas pendientes de la zona, y **la preocupación por el medioambiente**, aspecto fundamental si se quiere tener un espacio digno para vivir y trabajar. Es también una muestra de la falta de cooperación con las

generaciones futuras, pues parece que no se da importancia a la degradación del medio ambiente que les trasmitamos.

Figura 2.4.3.4
Grado de importancia de las competencias sinérgicas del Capital Humano de la comarca



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Dificultades para la retención del capital humano** en las empresas del área, debido a la fuerte competencia de empresas de otras áreas con mayor capacidad financiera, lo que genera una falta de capital humano en el ámbito operativo.

- Los aspectos que se refieren al nivel de cualificación, de polivalencia y de especialización, son considerados significativamente superiores al valor de referencia, por lo que se observa una **cierta calidad del capital humano de la zona**.

- **Necesidad de un incremento en el nivel de formación de los obreros**, para tener un capital humano suficientemente formado y adecuado a las necesidades de las empresas.

- Entre las capacidades sinérgicas, **ligeramente por encima del valor de referencia** se encuentran la **capacidad de generar empleo**, la de **atención a los visitantes**, la de **crear empresas** y la **innovación** en la zona.

- Únicamente la **capacidad de generar empleo puede considerarse significativamente superior al valor de referencia**, lo que es un indicador de las buenas perspectivas que los empresarios ven en la zona sobre el crecimiento del empleo.

- Tanto la **capacidad de asumir riegos**, como la de **relacionarse con otras comarcas**, son **significativamente negativas**, al igual que la **actitud de cooperación**, una de las grandes asignaturas pendientes de la zona, y la **preocupación por el medioambiente**, aspecto fundamental si se quiere tener un espacio digno para vivir y trabajar.

- Optimismo sobre el futuro del capital humano de la zona.

➢ **Capital estructural comarcal.**

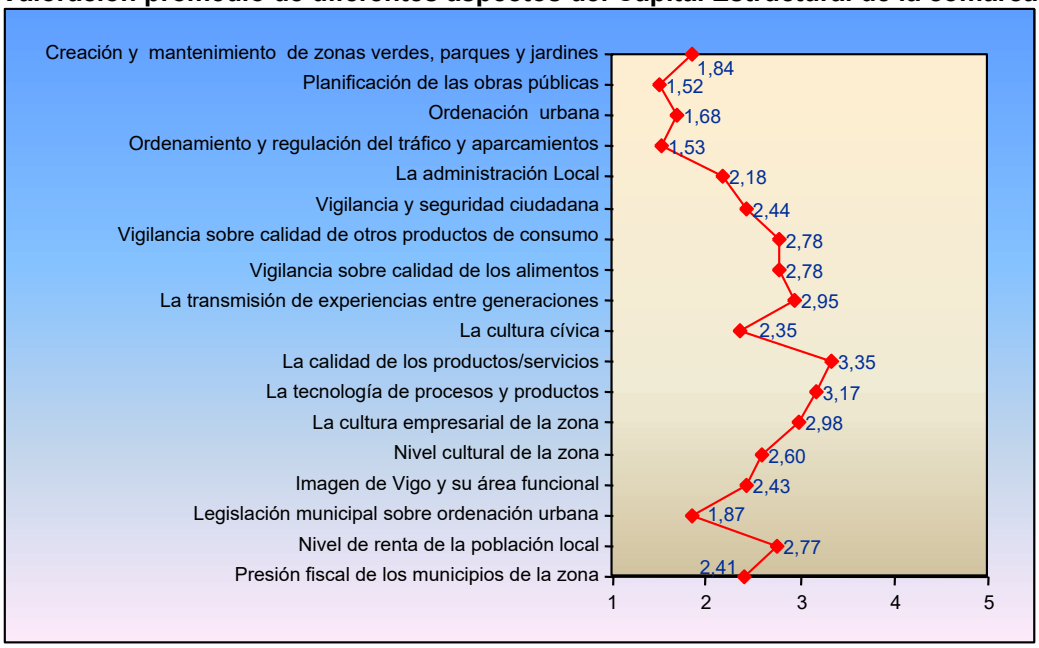
El capital estructural de la comarca va a incluir aquellos aspectos que se refieren a la cultura, a la calidad de vida y a las potencialidades que las autoridades locales, en colaboración con los ciudadanos, las empresas y otras instituciones sociales, fomenten en el territorio de estudio.

La **figura 2.4.3.5** recoge la valoración promedio de las capacidades clasificadas en este tipo de capital. En general se ve que los empresarios valoran con una cierta tendencia negativa dichas capacidades, pues sólo la **calidad de los productos/servicios** (3,34) y la **tecnología de uso** en la zona (3,17) están **valoradas por encima de 3**.

Hay un claro **suspenso** a aquellos aspectos relacionados con la **planificación de obras públicas** (1,52), la **ordenación del tráfico** (1,53) y la **ordenación urbana** (1,68) y la **legislación en esos ámbitos** en general (1,87), siendo ésta una de las grandes asignaturas pendientes de Vigo y su área funcional. Existe también una valoración negativa de la **presión fiscal** por parte de las autoridades locales (2,41), al igual que la **conservación de parques y jardines** (1,84), aspecto ligado a la conservación ambiental, que manifiesta en el ámbito estructural una

deficiencia ya existente en el ámbito humano. Los aspectos relativos a la **vigilancia** - de la calidad de los alimentos (2,78), de otros productos de consumo (2,78) y de seguridad ciudadana (2,44)- también son valorados por debajo el valor de referencia, lo que indica un cierto descontento por parte de los empresarios entrevistados respecto a como se esta realizando esa labor por parte de las autoridades locales. De hecho también la valoración de la **administración local** (2,18) esta por debajo de 3. Los aspectos relacionados con la **cultura** -cultura cívica (2,35), nivel cultural de los ciudadanos (2,60), la imagen de la zona (2,43), la cultura empresarial de la zona (2,98) y la transmisión de experiencias entre generaciones (2,95)- también están por debajo del nivel de referencia, lo que es un indicador claro de la **necesidad de una mayor presencia de los ambientes culturales en la vida pública de la zona**.

Figura 2.4.3.5
Valoración promedio de diferentes aspectos del Capital Estructural de la comarca

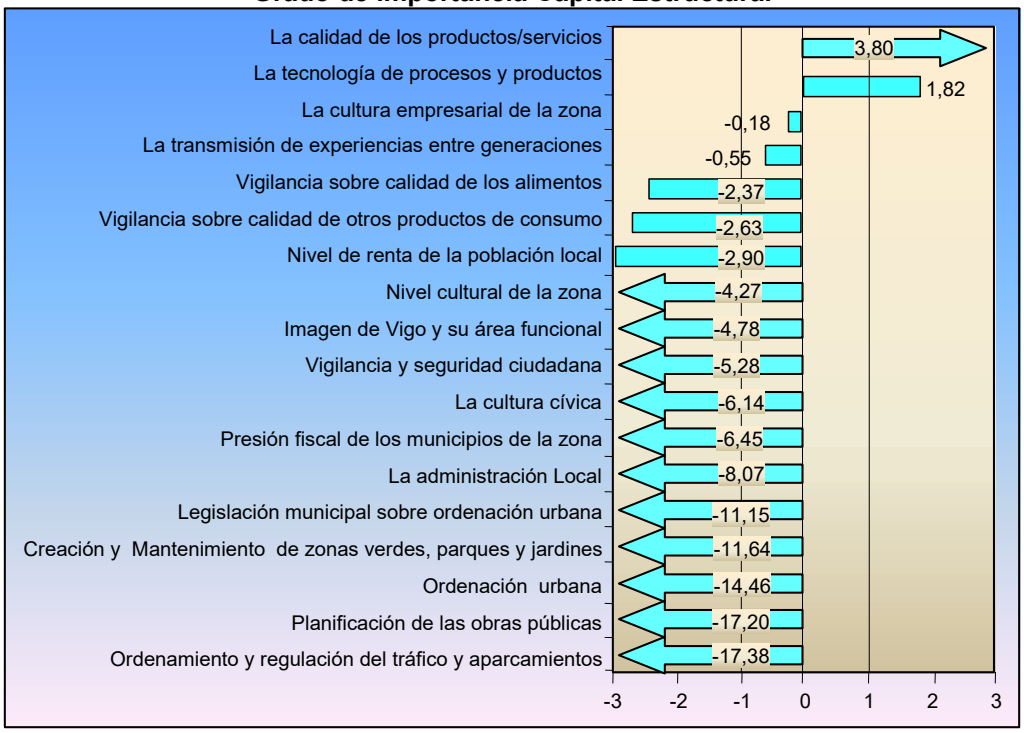


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La **figura 2.4.3.6** remarca aún más los aspectos antes mencionados, tanto en el lado positivo como en el negativo. Los dos aspectos que vimos que eran **valorados por encima del nivel de referencia** pueden considerarse significativamente mayores, ambos relacionados **con los productos o servicios y con la tecnología**. La

cultura empresarial de la zona y la transmisión de experiencias entre generaciones son considerados indiferentes. El resto de las variables que se refieren al capital estructural de la comarca, son valoradas significativamente por debajo del nivel de referencia, lo que es un índice del alto número de **carencias** existentes en la comarca en todo lo que se refiere a la **cohesión y la cultura de la zona**.

Figura 2.4.3.6
Grado de importancia Capital Estructural



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Dentro de las capacidades estructurales del ámbito comarcal, sólo la **calidad de los productos/servicios y la tecnología de uso en las zona están valoradas por encima de 3.**

- **Necesidad de mejorar** aspectos tales como la **planificación de obras públicas**, **ordenación del tráfico**, **ordenación urbana**, **legislación** en los dos ámbitos anteriores, **presión fiscal**, **conservación de parques y jardines** y **vigilancia** (de la calidad de los productos y seguridad ciudadana).

- **Los aspectos relacionados con la cultura** -cultura cívica, nivel cultural de los ciudadanos, la imagen de la zona, la cultura empresarial de la zona y la transmisión de experiencias entre generaciones- también **están por debajo del nivel de referencia**, lo que es un indicador claro de la necesidad de una mayor presencia de los ambientes culturales en la vida pública de la zona.

➢ **Capital relacional comarcal.**

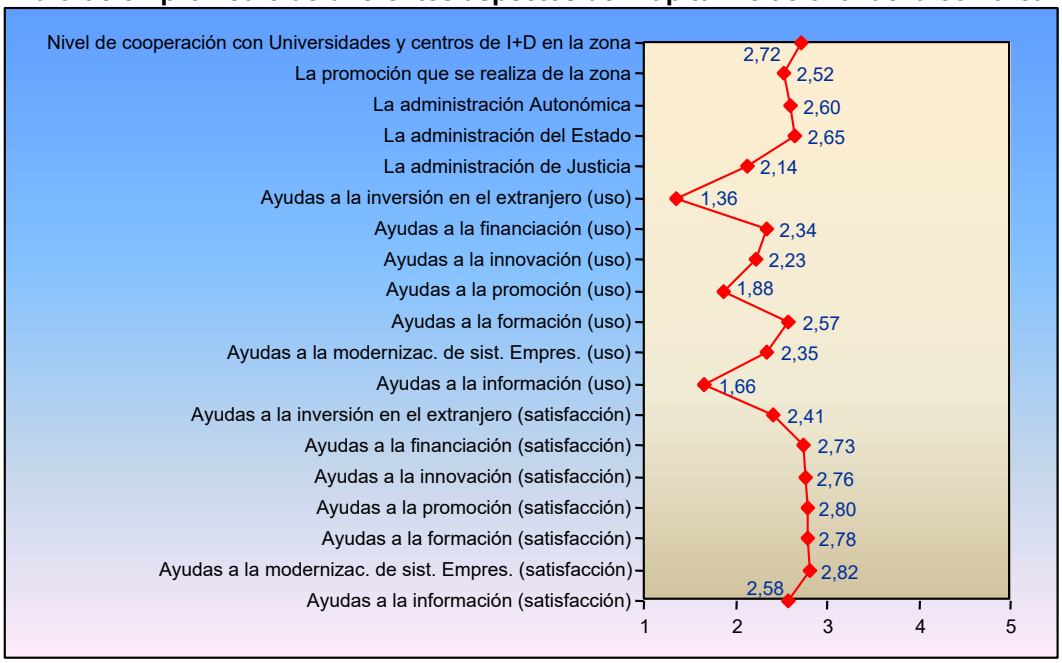
El último aspecto que se va analizar es el capital relacional de la comarca. Éste se refiere al activo generado como fruto de las relaciones que tiene la comarca, bien con las administraciones públicas exteriores a ella, o bien con otras empresas, instituciones o ciudadanos de otras zonas.

Generalmente, los aspectos más específicos de las empresas e instituciones se analizarán en la parte del capital intelectual institucional, por consiguiente aquí la mayor parte de las variables que se van a considerar se refieren a relaciones con las administraciones públicas, bien sea a través de ayudas, en las que se consideran dos aspectos, el uso y la satisfacción que conlleva su utilización, o bien a la valoración que se hace de la actuación de las diferentes administraciones públicas en un nivel superior al de la comarca. También se incluye la relación con universidades y centros de I+D, pues además de ser un activo por las relaciones establecidas, es un indicador de potencial capital a través de la innovación. Como única característica específica del capital relacional de la zona en cuanto tal, se incluye la promoción de la zona, que si bien es una tarea de la propia comarca, tiene una repercusión clara en la valoración que de ella se hace en el exterior.

Una vez indicados los aspectos que se van a tratar, se observa en la **figura 2.4.3.7**, que recoge los valores promedios que los empresarios dan a esas variables, que la valoración es, en general, **bastante negativa** de todos ellos. Todas están por debajo del valor de referencia y son

especialmente negativas las valoraciones que se dan al **uso de las ayudas a la inversión en el extranjero** (1,36); al de **las ayudas a la información** (1,68) y al de **ayudas a la promoción** (1,88). Todos estos temas son claves en el desarrollo empresarial de una zona y los empresarios encuestados consideran que es escaso el uso que se hace de ellas. Sin embargo, la satisfacción es valorada por encima, lo que parece indicar una cierta dificultad en la tramitación de esas ayudas, pero una vez logradas cumplen –hasta cierto punto- el objetivo para el que fueron destinadas.

Figura 2.4.3.7
Valoración promedio de diferentes aspectos del Capital Relacional de la comarca



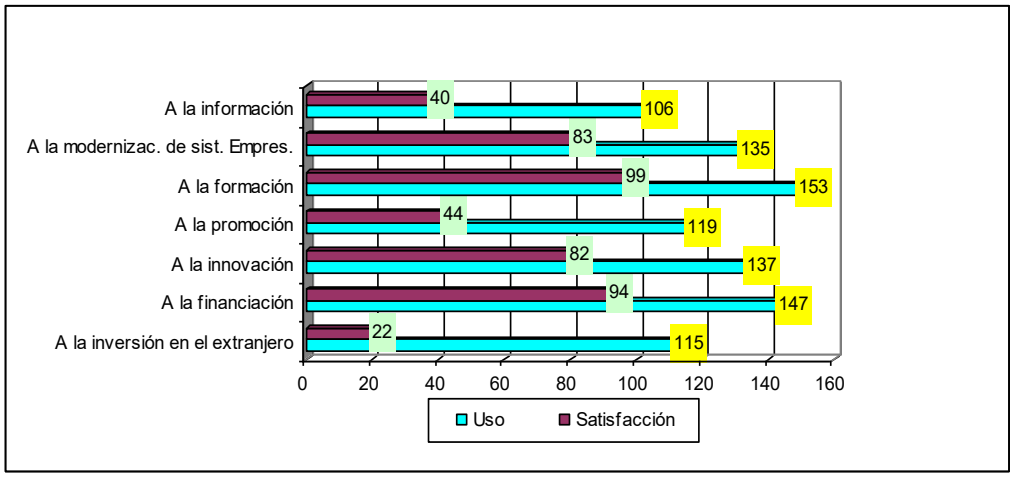
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

El uso o utilización del resto de ayudas que se consideraron en la encuesta, se encuentran valoradas entre 2,23 en el caso de la ayudas a la innovación y 2,57 por lo que se refiere a las ayudas a la formación, que son la más valoradas. Es, por tanto, un intervalo muy estrecho, por lo que no parece haber grandes diferencias entre ellas.

La satisfacción respecto a esas ayudas, en el caso de ser utilizadas, está ligeramente por encima de las valoraciones anteriores (alrededor del 2,7 en todos los casos), como se comentó previamente. No

obstante, hay que tener en cuenta que el número de personas que contesta en un caso y otro disminuye radicalmente, como se puede ver en la **figura 2.4.3.8**, por lo que estas últimas valoraciones deben tomarse con una cierta precaución.

Figura 2.4.3.8
Número de respuestas sobre uso y satisfacción de las ayudas concedidas por las Administraciones Públicas



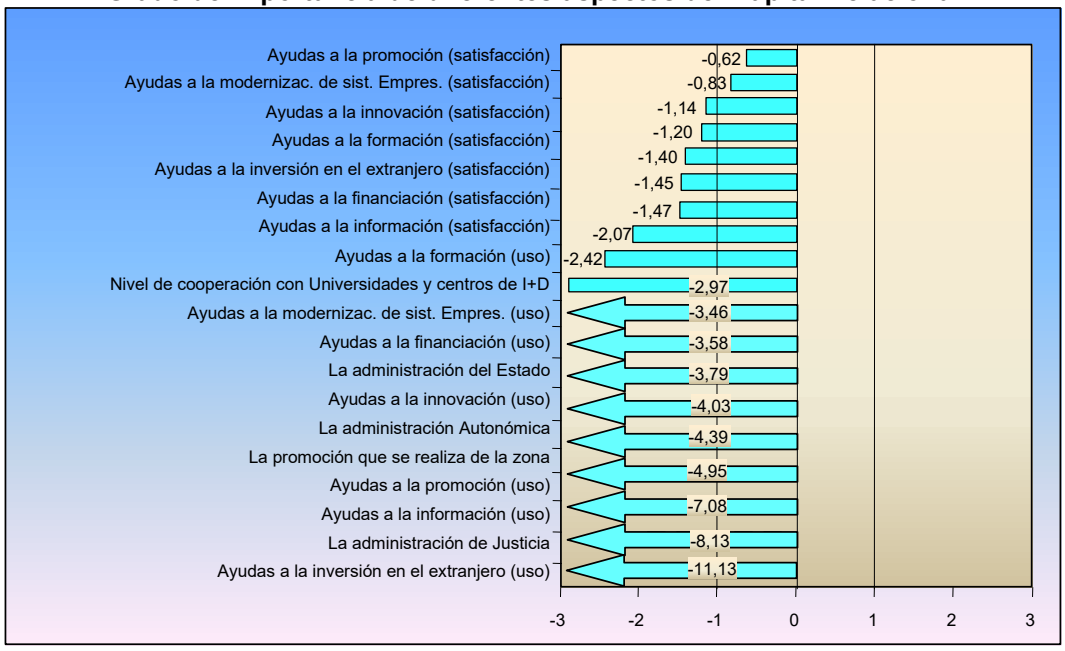
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La **valoración** que los empresarios encuestados dan a las **administraciones públicas no locales es también relativamente baja**, pues la administración de Justicia está valorada ligeramente por encima de 2 (2,14); la administración Autonómica alcanza el 2,60 y la administración del Estado tampoco llega al 3 (2,66).

Finalmente se debe resaltar que dos aspectos como son la promoción que se realiza de la zona (2,52) y el nivel de cooperación con Universidades y centros de I+D (2,72), tampoco llegan al nivel de referencia, manifestando una vez más la **disociación entre teoría y práctica existente en el sistema de investigación de Galicia**. No obstante, la existencia de la Universidad de Vigo en la zona, provoca una **dinamización en la transferencia de conocimientos**, lo cuál permite aprovechar su potencial en el diseño y desarrollo de cursos de Postgrado, así como su actuación como aglutinador en las posibles transferencias de tecnologías a las empresas.

La **figura 2.4.3.9**, que recoge el perfil relativo, apenas aporta información adicional a los aspectos ya comentados. Únicamente la satisfacción con las ayudas a la promoción y a la modernización de estructuras empresariales son consideradas no significativas. El resto se valoran muy por debajo del valor de referencia. Es llamativo la baja valoración que se hace a la variable que mide la promoción de la zona, lo que es una manifestación más de la **falta de cultura que cohesione la zona y que permita una promoción acorde con la situación de la comarca**.

Figura 2.4.3.9
Grado de importancia de diferentes aspectos del Capital Relacional



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Son especialmente **negativas las valoraciones** que se dan al **uso de las ayudas a la inversión en el extranjero** (1,36); al de **las ayudas a la información** (1,68) y al de **ayudas a la promoción** (1,88).

- La **valoración** que los empresarios encuestados dan a las **administraciones públicas no locales es también relativamente baja**, pues la administración de Justicia está valorada ligeramente por encima de 2 (2,14); la administración Autonómica alcanza el 2,60 y la administración del Estado tampoco llega al 3 (2,66).

- Dos aspectos como son la promoción que se realiza de la zona (2,52) y el nivel de cooperación con Universidades y centros de I+D (2,72), tampoco llegan al nivel de referencia, manifestando una vez más la **disociación entre teoría y práctica existente en el sistema de investigación de Galicia**.

- No obstante, la existencia de la Universidad de Vigo en la zona provoca una **dinamización en la transferencia de conocimientos**, lo cuál permite aprovechar su potencial en el diseño y desarrollo de cursos de Postgrado, así como su actuación como aglutinador en las posibles transferencias de tecnologías a las empresas.

- La baja valoración que se hace a la variable que mide la promoción de la zona, es una manifestación más de la **falta de cultura que cohesione la zona y que permita una promoción acorde con la situación de la comarca**.

2.4.3.2.- *Nivel empresarial.*

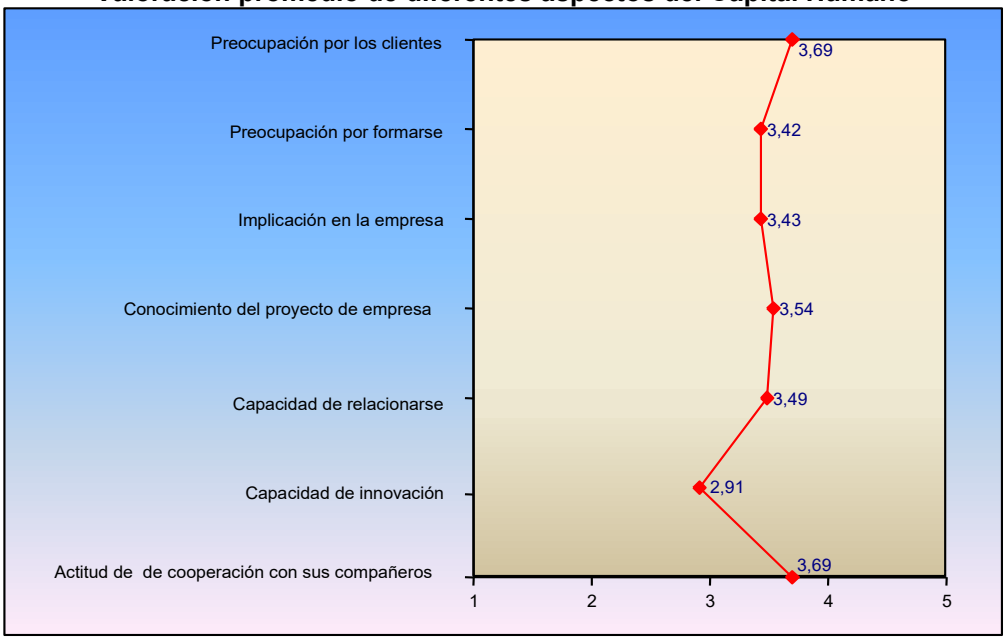
Una vez analizados los aspectos de la comarca en su conjunto, veamos qué opinión tienen los empresarios de la situación del capital intelectual en sus organizaciones. Siguiendo el esquema previamente expuesto, se analiza en primer lugar el capital humano, a continuación el estructural y finalmente el relacional.

- **Capital humano.**

Había dos bloques de preguntas para medir este capital. En el primero se preguntaban sobre aspectos de las actitudes y capacidades de los trabajadores, como la preocupación que tienen éstos por atender a los clientes o la capacidad de innovación. La valoración absoluta en promedio viene recogida en la **figura 2.4.3.10**. Están **valorados por encima del promedio** la **preocupación por el cliente** y la **actitud de cooperación** aunque esto puede ocultar una cierta visión optimista por parte de los encuestados. El que **menos se valora** es la **capacidad de**

innovación, indicando un claro déficit en uno de los aspectos que más posibilidades presentan para la supervivencia futura de la empresa. Este aspecto que se consideraba ligeramente positivo en la zona es, sin embargo, el menos valorado dentro de la empresa. Da la impresión que, si bien existen infraestructuras que permiten la innovación, no existe una verdadera preocupación en las empresas por ella.

Figura 2.4.3.10
Valoración promedio de diferentes aspectos del Capital Humano

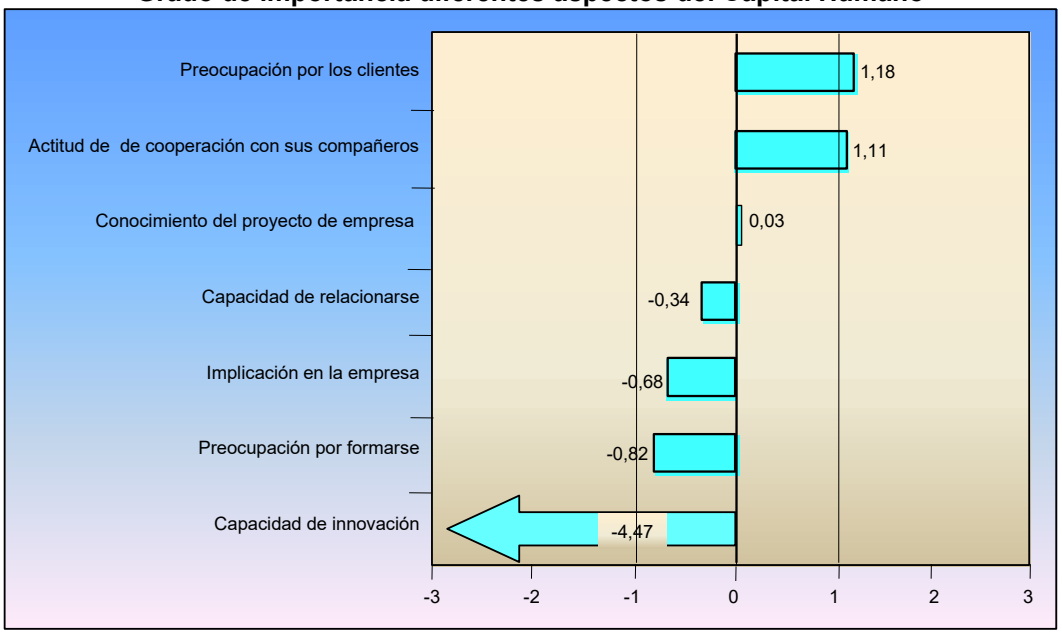


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En la figura siguiente se observa cuáles son los aspectos del capital humano que más destacan en la empresa de la zona. Los dos aspectos comentados previamente, **la preocupación por los clientes y la actitud de cooperación**, como positivos **se diferencian de modo significativo de su valor promedio**, lo que indica que la empresa considera que tiene activos intangibles en capital humano - especialmente sinérgicos- suficientes para hacer frente a las necesidades de la actuación diaria. No ocurre lo mismo con la **capacidad de innovación**, campo en el que la empresa siente su **escasez** y que puede ser un potencial problema, pues en ella se apoyan los sistemas para adaptarse a los continuos cambios que sufre el entorno. Una manifestación de esta necesidad de innovación es la **poca orientación a los servicios**

avanzados, lo que significa una baja capacidad para gestionar el conocimiento en las empresas y el consiguiente desaprovechamiento de la posibilidad de generar mayor valor añadido. Esta situación de desequilibrio frena la difusión del conocimiento a través de las interrelaciones cliente-proveedor.

Figura 2.4.3.11
Grado de importancia diferentes aspectos del Capital Humano

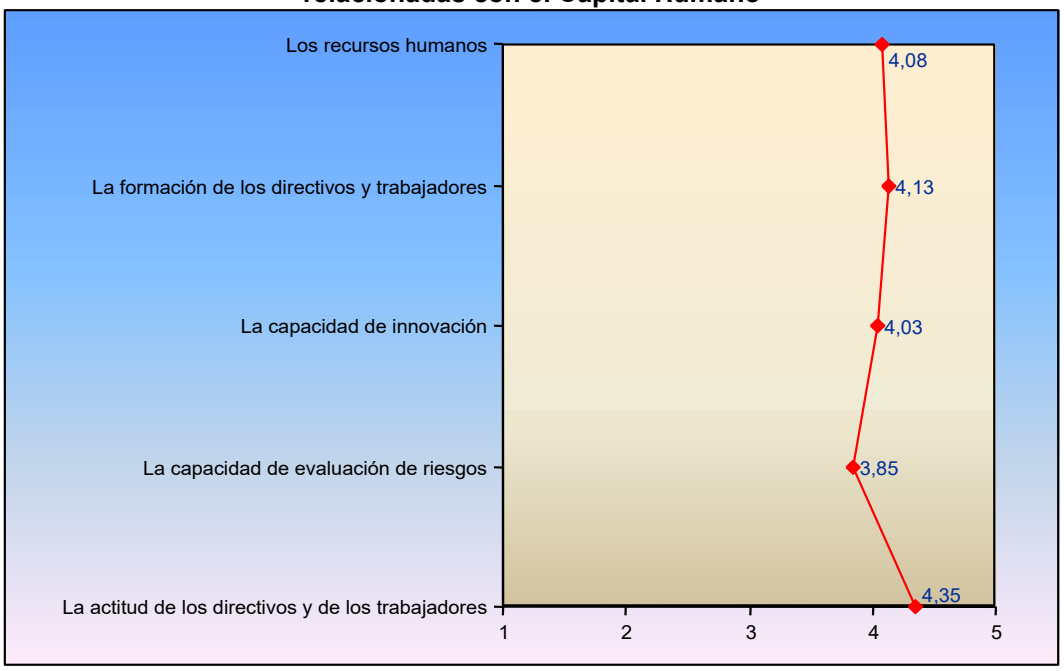


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Para ver cómo se manifiestan estos aspectos en las ventajas competitivas de la empresa, se analiza la pregunta que se hizo a los empresarios sobre cuáles consideraban que eran ventajas competitivas en sus empresas, y de ella entresacamos los aspectos que tienen que ver con el capital humano. La **figura 2.4.3.12** recoge el perfil absoluto de medias de la valoración que los empresarios dan a dichos aspectos. En ella se observa que todas reciben valoraciones en torno a 4, lo que indica que estos aspectos son considerados ventajas competitivas en términos generales. Destaca, como **más valorada**, la **actitud de los directivos y trabajadores**, lo cual es coherente con la valoración que sobre la actitud de los trabajadores se hacía en su aspecto cultural. La **menos valorada** es la **capacidad de evaluar riesgos en los proyectos de inversión**, posiblemente porque esas decisiones están más tecnificadas, aunque éste era un aspecto que también estaba poco valorado a nivel comarcal.

Una posible explicación al hecho de que los aspectos relativos a actitud y formación sean los más valorados, sería la importancia que empiezan a tener los aspectos de capital intangible en el mundo empresarial. La **capacidad de innovación** también está poco valorada relativamente, lo cuál también es un síntoma de la necesidad de ese aspecto en las empresas de la zona.

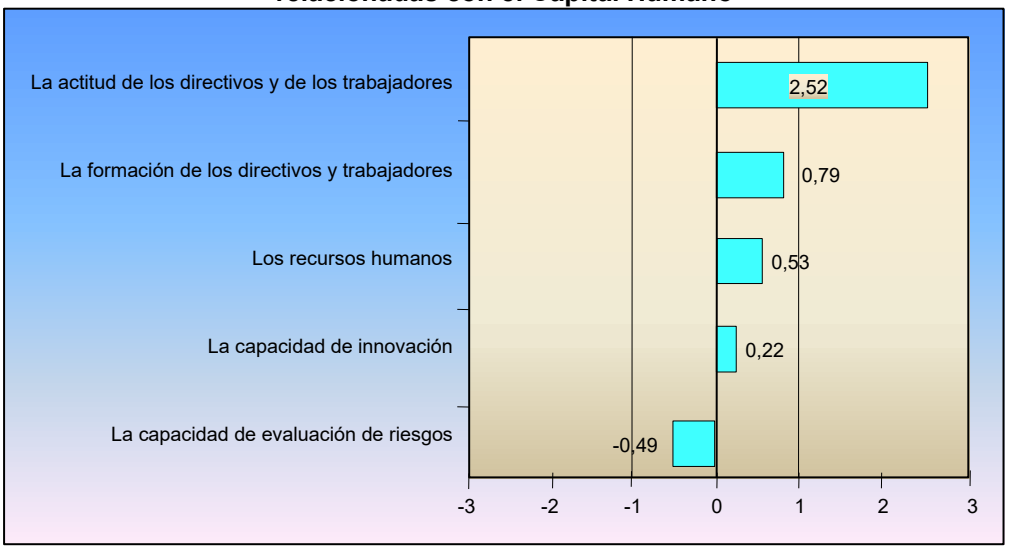
Figura 2.4.3.12
Perfil absoluto de medias de Ventajas Competitivas relacionadas con el Capital Humano



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

De modo similar a como se hizo previamente, se analiza a continuación cómo consideran, desde el punto de vista relativo, los aspectos de capital humano como ventajas competitivas realmente diferenciadas. Los resultados se recogen en la **figura 2.4.3.13.** En ella se observa que la **actitud de los directivos y los trabajadores** es la única que se puede considerar **diferente de la valoración promedio** que dan a sus ventajas competitivas.

Figura 2.4.3.13
Perfil relativo de medias de Ventajas Competitivas relacionadas con el Capital Humano



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- El aspecto que **menos se valora** es la **capacidad de innovación**, indicando un claro déficit en uno de los aspectos que más posibilidades presentan para la supervivencia futura de la empresa.

- En relación con lo anterior, **escasa capacidad de innovación**, lo que puede ser un potencial problema, pues en ella se apoyan los sistemas para adaptarse a los continuos cambios que sufre el entorno.

- **La preocupación por los clientes y la actitud de cooperación se diferencian de modo significativo de su valor promedio**, lo que indica que la empresa considera que tiene activos intangibles en capital humano - especialmente sinérgicos- suficientes para hacer frente a las necesidades de la actuación diaria.

- Una manifestación de esta necesidad de innovación es la **poca orientación a los servicios avanzados**, lo que significa una baja capacidad para gestionar el conocimiento en las empresas y el consiguiente desaprovechamiento de la posibilidad de generar mayor valor añadido. Esta situación de desequilibrio frena la difusión del conocimiento a través de las interrelaciones cliente-proveedor.

- El **aspecto más valorado como ventaja competitiva** de las empresas es la **actitud de los directivos y trabajadores**, lo cuál es coherente con la valoración que sobre la actitud de los trabajadores se hacía en su aspecto cultural.

- El **aspecto menos valorado como ventaja competitiva**, y que también estaba poco valorado a nivel comarcal, es la **capacidad de evaluar riesgos en los proyectos de inversión**, posiblemente porque esas decisiones están más tecnificadas.

➢ **Capital Estructural.**

El segundo aspecto que se comentó era el que se refería al capital estructural de la empresa. Para ello se seleccionaron una serie de preguntas que se refieren a los sistemas y procesos de la misma, tanto en el ámbito organizativo como tecnológico, así como diferentes aspectos culturales que se referían de modo directo a la organización. Los resultados se recogen en la **figura 2.4.3.14**.

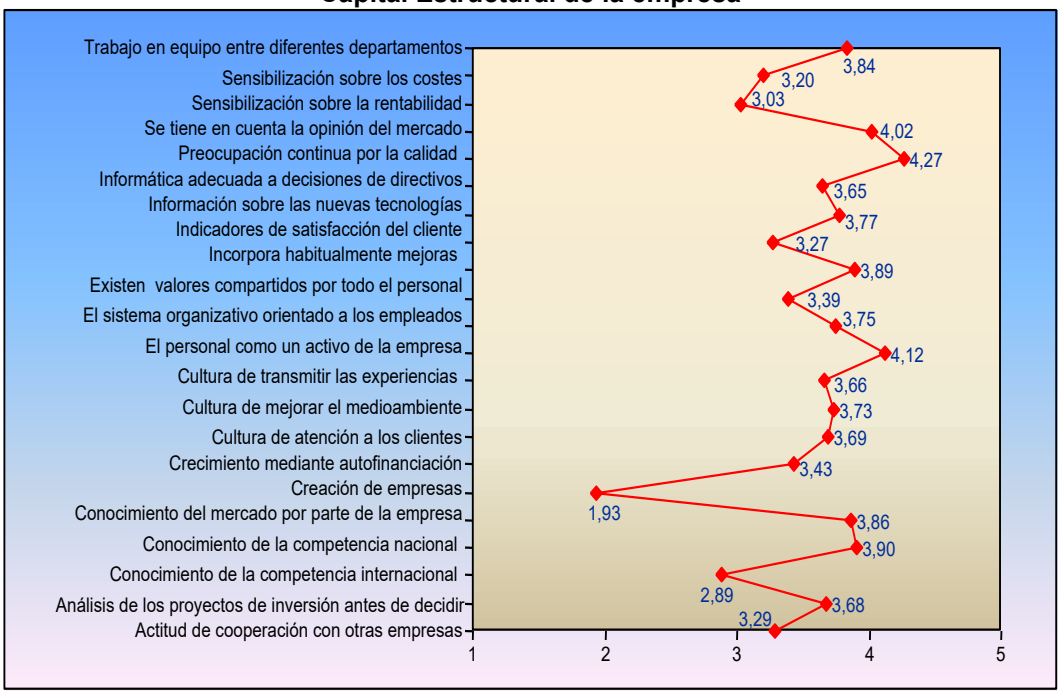
En ella **destacan** la **preocupación por la mejora de la calidad**, y el hecho de considerar al **personal como un activo**, que indica la relevancia que, por lo menos de palabra, dan al capital humano de la empresa. Le siguen en importancia el **conocimiento del mercado** por parte de la empresa aunque, cuando se detalla el conocimiento de la competencia se observa que conocen los competidores nacionales pero no los internacionales, que son dos de los aspectos en alza en la cultura empresarial global.

Por debajo destaca la **dificultad que tienen los empresarios para facilitar el autoempleo** fomentando la subcontratación como una forma de flexibilización de plantillas. La segunda menos valorada es el **conocimiento del mercado internacional**, lo que es un indicador de que la cultura de preocupación por el cliente que se mostraba en el apartado anterior se hace fundamentalmente de modo artesanal, y no por disponer de sistemas de seguimiento de la evolución de los mercados. Estos

aspectos posiblemente indican una **resistencia al cambio** por parte de las organizaciones, lo que implica una escasa capacidad de aprendizaje a escala individual, transmitiéndose a todos los niveles de la organización.

Le sigue la **falta de preocupación por la rentabilidad en los trabajadores**, lo que puede ser una queja de los empresarios a la falta de sensibilización que existe en éstos para rentabilizar la empresa, o bien puede ser una manifestación de la presión social por considerar la rentabilidad como una manifestación de interés por parte del empresario, que éstos no quieren demostrar en sus respuestas.

Figura 2.4.3.14
Valoración promedio de diferentes aspectos del Capital Estructural de la empresa



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

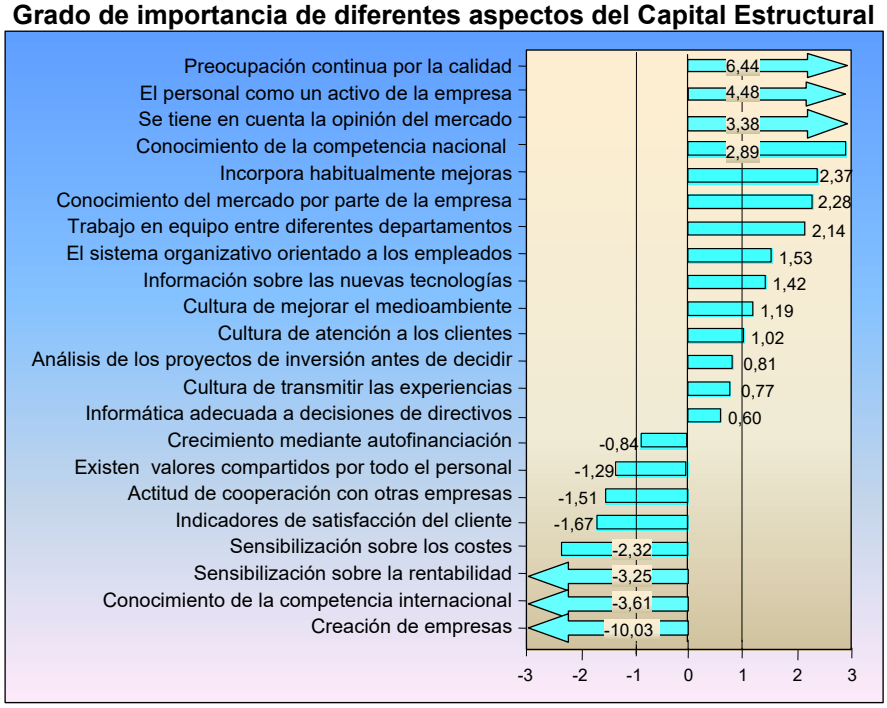
Para completar la opinión de estos aspectos, se analiza el perfil relativo. Se observa que cerca de la mitad de los aspectos relacionados con este capital, son considerados significativamente superiores al promedio de las opiniones sobre la cultura.

En particular, **destacan** los ya comentados de **preocupación por la calidad** y de considerar al **personal como un activo**. Unidos a ellos están cuatro aspectos relacionados con los mercados, mientras que la

atención al cliente y los **mercados internacionales** que son los otros aspectos referentes al mercado, aparece **uno casi indiferente**, y el **otro** como una **necesidad** de la empresa que presenta un alto desconocimiento de los competidores internacionales.

Finalmente, también aparecen como **positivos** tres aspectos relacionados con el sistema organizativo, **facilitar el trabajo en equipo**, **sistemas organizativos que facilitan el trabajo** y los **sistemas de información**, que pensamos es una manifestación del alto desembolso que se ha hecho en los últimos años en este aspecto. En su conjunto, se observa una **incipiente implantación de sistemas de dirección avanzados** en las empresas, como son los sistemas de gestión de la calidad o los de gestión medioambiental.

Figura 2.4.3.15
Grado de importancia de diferentes aspectos del Capital Estructural

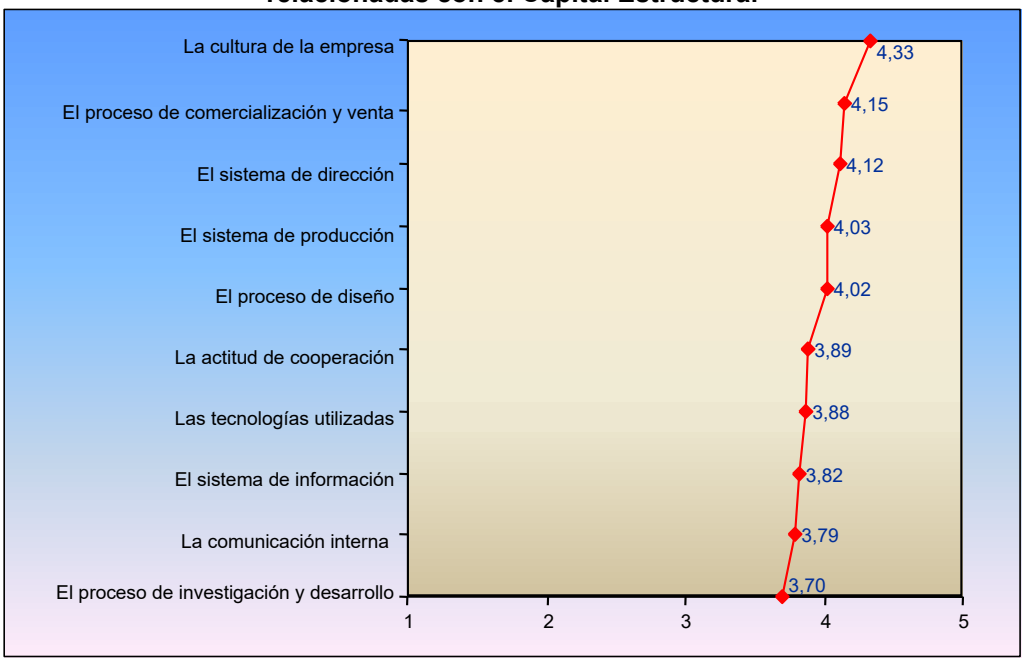


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por la parte **negativa**, además de los ya indicados, aparecen los aspectos relacionados con el **sistema económico financiero**, posiblemente por ser una de las preocupaciones más habituales en los empresarios que consideran que la empresa no está suficientemente preparada en ese aspecto.

Siguiendo el esquema anterior, nos planteamos ahora hasta qué punto se reflejan esos aspectos de capital estructural en las ventajas competitivas de la empresa. La **figura 2.4.3.16** nos muestra una parte de la respuesta.

Figura 2.4.3.16
Perfil absoluto de medias de Ventajas Competitivas relacionadas con el Capital Estructural

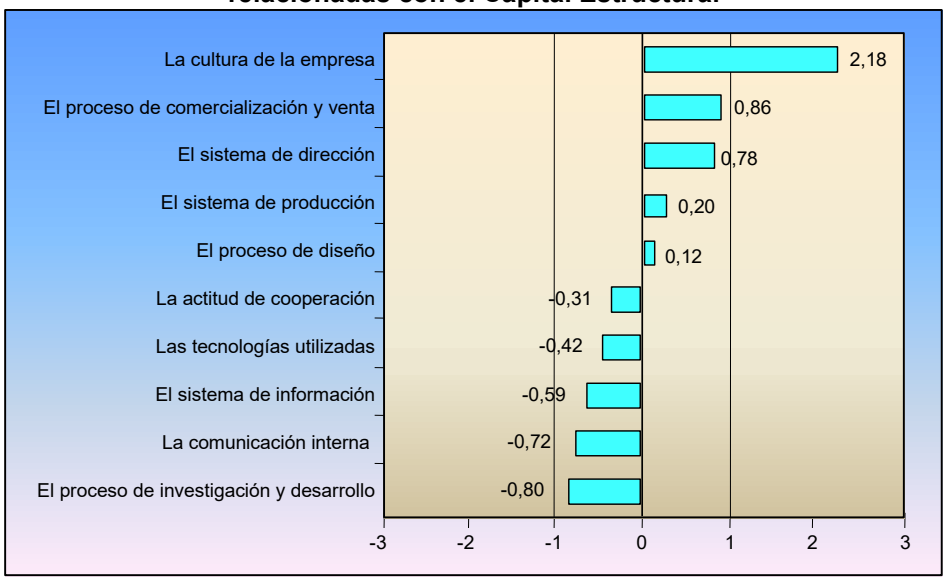


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se puede observar que, en términos generales, la valoración es muy alta puesto que está cerca del 4, lo cuál indica que es una ventaja importante, siendo el **más valorado** la **cultura de la empresa**, que recoge un poco el conjunto de aspectos mencionados previamente; y el **menos** el **proceso de I+D**, lo que es muy coherente con la necesidad de capacidad innovadora. Posiblemente, esta baja capacidad de innovación en los productos se deba, a su vez, a una escasa capacidad financiera para afrontar grandes innovaciones, así como a la poca importancia que los empresarios dan a las pequeñas, pero continuas mejoras que se puedan llevar a cabo. Se observa que también aparecen en el grupo de las menos valoradas los **aspectos relacionados con la tecnología**, lo cuál parece indicar una falta de capital tecnológico en su conjunto.

En este sentido, es muy sugerente el gráfico de perfiles relativos que se recogen en la **figura 2.4.3.17**, pues el único aspecto del capital estructural que puede considerarse una **ventaja competitiva relevante**, en opinión de los empresarios encuestados, es la **cultura empresarial**, que contrasta con la valoración, claramente negativa, de la cultura en el ámbito de la zona.

Figura 2.4.3.17
Perfil relativo de medias de Ventajas Competitivas relacionadas con el Capital Estructural



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Destacan,** como aspectos estructurales, la **preocupación por la mejora de la calidad**, y el hecho de considerar al **personal como un activo**, que indica la relevancia que, por lo menos de palabra, dan al capital humano de la empresa.

- También aparecen como **positivos** tres aspectos relacionados con el sistema organizativo, **facilitar el trabajo en equipo**, **sistemas organizativos que facilitan el trabajo** y los **sistemas de información**, que pensamos es una manifestación del alto desembolso que se ha hecho en los últimos años en este aspecto.

- **Por debajo** destaca la **dificultad que tienen los empresarios para facilitar el autoempleo** fomentando la subcontratación como una forma de flexibilización de plantillas.

- **Resistencia al cambio** por parte de las organizaciones, lo que implica una escasa capacidad de aprendizaje a escala individual, transmitiéndose a través de la organización en todos los niveles.

- En su conjunto, se observa una **incipiente implantación de sistemas de dirección avanzados** en las empresas, como son los sistemas de gestión de la calidad o los de gestión medioambiental.

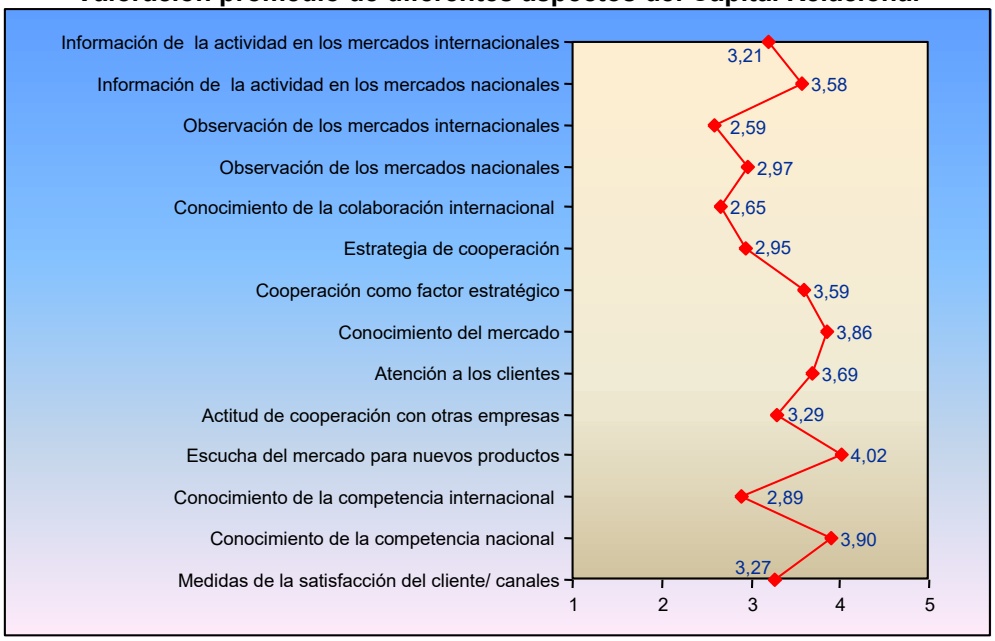
- **Baja capacidad de innovación en los productos**, que posiblemente se deba a una escasa capacidad financiera para afrontar grandes innovaciones, así como a la poca importancia que los empresarios dan a las pequeñas, pero continuas, mejoras que se puedan llevar a cabo.

➢ **Capital Relacional.**

El tercer aspecto del capital intelectual se refiere al capital relacional. Como su propio nombre indica, está muy apoyado en las capacidades sinérgicas y es fruto de las relaciones que la empresa tiene con los clientes, con los proveedores y en general con el entorno.

La **figura 2.4.3.18** recoge la valoración que hacen los empresarios de los principales aspectos culturales de ese capital. De nuevo se vuelve a manifestar la **orientación al mercado**, si bien es un mercado **nacional**, pues en cuanto interviene la competencia internacional, parece que no tienen un conocimiento significativo de ella. La **internacionalización** sigue siendo una **asignatura pendiente** en las empresas de la zona, pues todo lo que se refiere a aspectos internacionales se encuentra por debajo del 3 en su valoración promedio. **Tampoco la cooperación recibe valoraciones muy positivas**, si bien indican que en el futuro formará parte de la estrategia de la empresa.

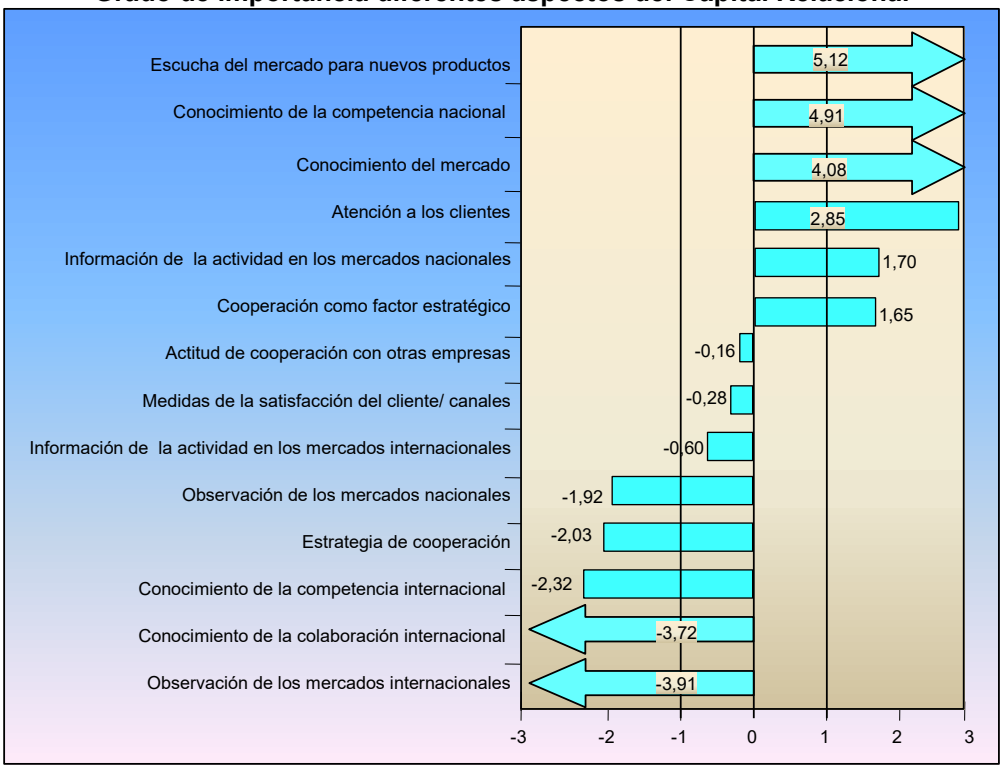
Figura 2.4.3.18
Valoración promedio de diferentes aspectos del Capital Relacional



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Para completar esa información observamos el perfil relativo de los aspectos culturales (**figura 2.4.3.19**). Se aprecia un claro enfrentamiento entre la importancia que dan a los mercados nacionales en detrimento de los **mercados internacionales**, en los que todas las cuestiones relacionados con ellos son valoradas significativamente por **debajo del promedio**. También la **cooperación sale malparada**, pues sólo uno de los ítems referidos a cooperación es considerado por encima del promedio. Están claras las preferencias en sus orientaciones**: el mercado nacional y sin compañía**.

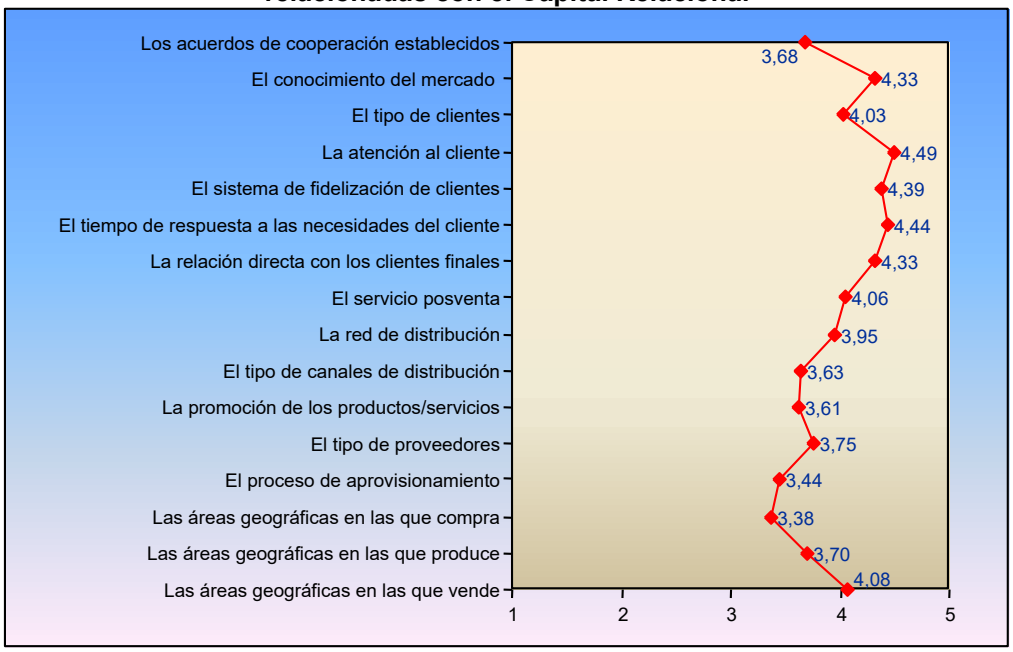
Figura 2.4.3.19
Grado de importancia diferentes aspectos del Capital Relacional



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Veamos cómo se manifiestan esos aspectos al ser considerados como ventajas competitivas. La opinión media viene recogida en la **figura 2.4.3.20.** De nuevo encontramos valoraciones bastante altas, todas por encima del 3 que sería el valor de indiferencia, **destacando por encima de la media** aspectos relacionados con el **cliente** – la **atención**, el **tiempo de respuesta**, la **fidelización** y la **relación con el cliente final**, -y el **mercado**, -el **conocimiento**, **las zonas de venta**, la **red de distribución** -. **Por debajo de la media** se encuentran las **relaciones con los proveedores**, el **proceso de aprovisionamiento** y la **cooperación**. Posiblemente sea una muestra de la **insuficiente integración entre las empresas del área** dentro de la correspondiente cadena de valor, que a su vez se manifiesta con una **problemática relación de las empresas con el entorno**.

Figura 2.4.3.20
Perfil absoluto de medias de Ventajas Competitivas relacionadas con el Capital Relacional



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

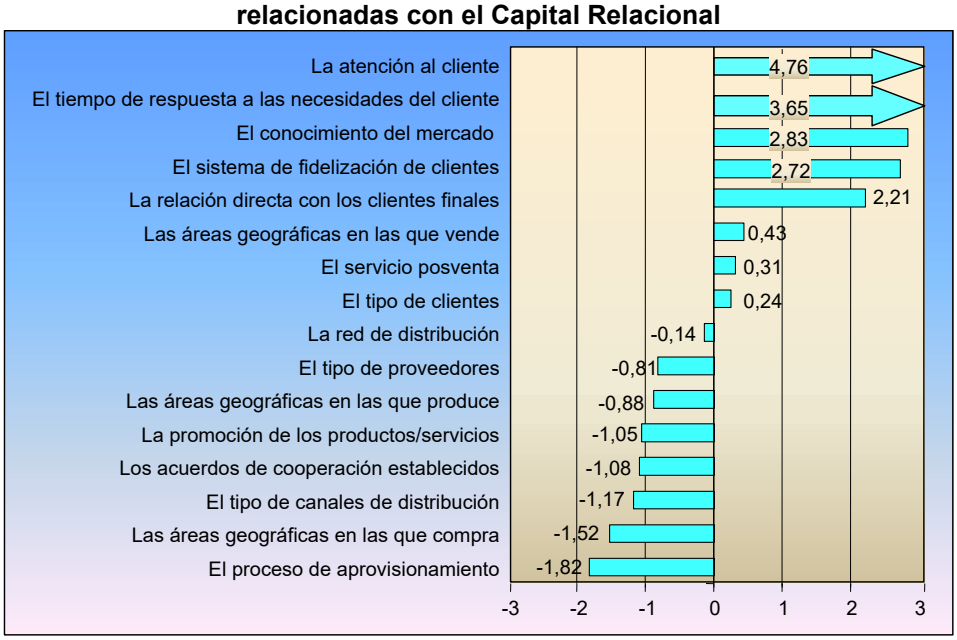
Finalmente, se analiza el perfil relativo para ver cuáles de esas características se pueden considerar significativamente diferentes de la media y cuales no. La **figura 2.4.3.21** recoge esa información. En ella se observa que, de los aspectos que antes considerábamos por encima de la media, sólo cinco se pueden considerar como **ventajas realmente diferenciadas**; **cuatro** hacen **relación al cliente** y **uno** al **conocimiento del mercado**.

También son **cinco** los aspectos que se pueden considerar significativos **por debajo de la media**. El primero se refiere a un aspecto de marketing, como es la **promoción del producto**. Esto puede ser un síntoma de que la orientación al mercado no se manifiesta en todos sus aspectos, pues otro de los elementos clave del marketing-mix -los **canales de distribución**-, también son considerados negativamente con relación a la media. La **cooperación**, como ya se indicó previamente, no es claramente una ventaja competitiva, y es posible que esa sea una de las líneas en la que haya que profundizar posteriormente, si bien se observa una cierta **tendencia a buscar fórmulas de cooperación** en la

zona, a través de los cluster de actividades o de asociaciones profesionales.

Finalmente dos aspectos relacionados con el **aprovisionamiento**, el **proceso** y la **zona**, pueden ser indicadores de las necesidades existentes de proveedores de materia prima en la zona o de la falta de empresas de las cadenas laterales o de apoyo suficientes, para llevar a acabo el proceso de fabricación.

Figura 2.4.3.21
Perfil relativo de medias de Ventajas Competitivas relacionadas con el Capital Relacional



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- Todo lo que se refiere a **aspectos internacionales** se encuentra por **debajo del 3** en su valoración promedio.

- **Tampoco la cooperación recibe valoraciones muy positivas**, si bien indican que en el futuro formará parte de la estrategia de la empresa.

- Destaca, por **encima de la media**, aspectos relacionados con el **cliente** – la **atención**, el **tiempo de respuesta**, la **fidelización,** la **relación con el cliente final**, - y el **mercado**, -el **conocimiento**, las **zonas de venta**, la **red de distribución** -.

- **Por debajo de la media** se encuentran las **relaciones con los proveedores**, el **proceso de aprovisionamiento** y la **cooperación**. Posiblemente sea una muestra de la insuficiente integración entre las empresas del área dentro de la correspondiente cadena de valor, que a su vez se manifiesta con una problemática relación de las empresas con el entorno.

- Finalmente, dos aspectos relacionados con el **aprovisionamiento**, el **proceso** y la **zona**, pueden ser indicadores de las necesidades existentes de proveedores de materia prima en la zona o de la falta de empresas de las cadenas laterales o de apoyo suficientes, para llevar a acabo el proceso de fabricación.

En definitiva, la **tabla 2.4.3.1** pone de manifiesto los puntos principales sobre el Capital Intelectual de Vigo y su área funcional, tal como se han señalado anteriormente.

Tabla 2.4.3.1
Aspectos clave del Capital Intelectual de Vigo y su área funcional

CAPITAL HUMANO	- Necesidad de mejorar el capital humano de Vigo y su área funcional para hacer frente a los requerimientos de la zona. - Expectativas positivas acerca de su evoución.
CAPITAL ESTRUCTURAL	- Necesidad de mejorar la cultura empresarial y social de la zona. - Satisfacción con la calidad de los productos/servicios y aspectos relacionados con la tecnología.
CAPITAL RELACIONAL	- Escasa cooperación. - Limitadas actitudes para relacionarse con otras entidades (Administraciones Públicas, Universidades, centros de I+D, etc.). - Cierta conflictividad entre los diferentes grupos sociales.

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta realizada a empresas

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CAPÍTULO 2: EL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL: ANÁLISIS GLOBAL

2.5. EL ENTORNO DEL SISTEMA PRODUCTIVO VISTO DESDE LAS EMPRESAS

DICIEMBRE 2001

ÍNDICE

2.5.-EL ENTORNO DEL SISTEMA PRODUCTIVO VISTO DESDE LAS EMPRESAS. 297

2.5.1.- El Entorno General. *297*

2.5.2.- El Área Metropolitana como Entorno Específico. *309*

2.5.3.- El Entorno Específico de las Actividades Empresariales de Vigo y su Área Funcional *323*

2.5.- El Entorno del Sistema Productivo visto desde las empresas.

En este apartado se recoge la opinión de los empresarios del conjunto del sistema productivo de la zona sobre el **entorno** del mismo. Se trata de combinar la visión del entorno relativo a las actividades empresariales y el relativo al área más cercana como entorno específico.

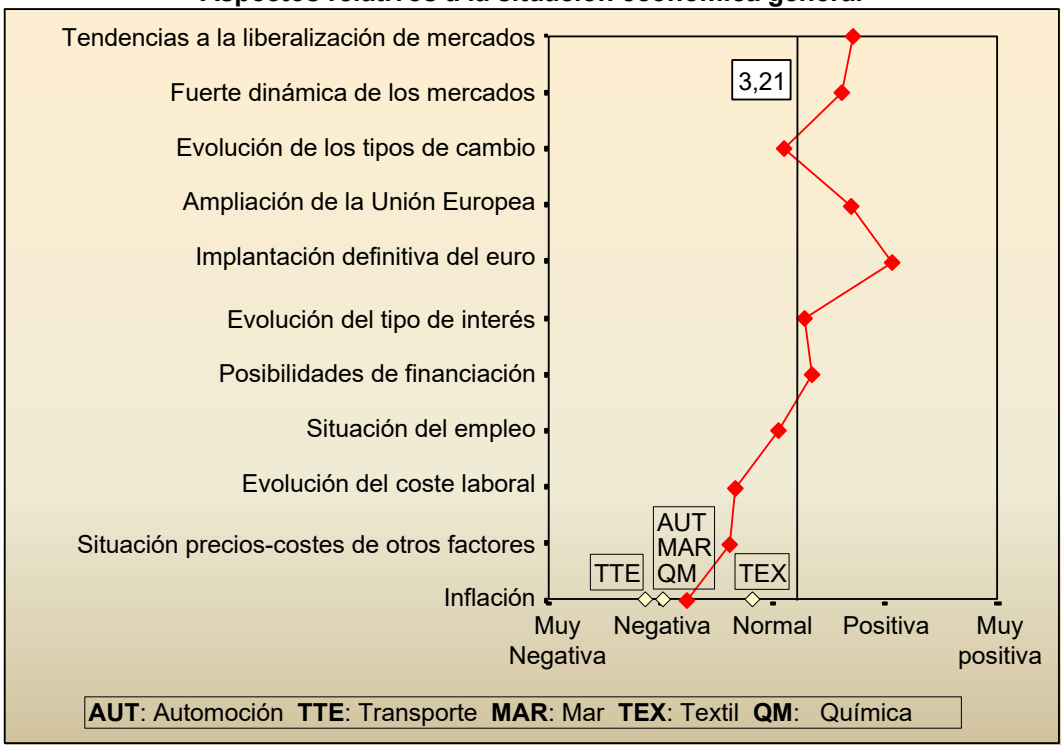
Así, se han agrupado en dos grandes epígrafes: el **entorno general** y el **área metropolitana como entorno específico.** En el primero, se recogen aspectos socioeconómicos, socioculturales, normativos, tecnológicos o la percepción de las infraestructuras y equipamientos, siempre relativos a **fuera de Vigo y su área funcional.** En el segundo, se trata de reflejar la opinión de aspectos similares a los anteriores, si bien están **referidos al ámbito de Vigo y su área funcional.** Se hace una especial referencia a los **servicios y ayudas** desde las instituciones públicas y de los **servicios de apoyo a la actividad empresarial** en la zona. Además, se han incluido también la percepción que tienen los empresarios consultados sobre la **situación global de las cadenas de actividades** en temas como los competidores, clientes, proveedores, productos sustitutivos, barreras de entrada y de salida.

2.5.1.- El entorno general.

- **Relativos a la situación económica general.**

En términos generales, según se observa en la **figura 2.5.1.1,** la **situación económica** es percibida como **ligeramente positiva** por los empresarios del área. Hay que tener en cuenta que la encuesta fue desarrollada con anterioridad a los acontecimientos del 11 de septiembre en Estados Unidos, que marcaron un incremento en la tendencia recesiva en el ámbito mundial.

Figura 2.5.1.1
Aspectos relativos a la situación económica general



Fuente: elaboración propia

Ante dicha tendencia mundial, la **implantación definitiva del euro,** la **tendencia a la liberalización de mercados y su fuerte dinámica** o la **ampliación de la Unión Europea,** se contemplan como aspectos **positivos** del entorno. Todos ellos hacen referencia a mercados de ámbito internacional.

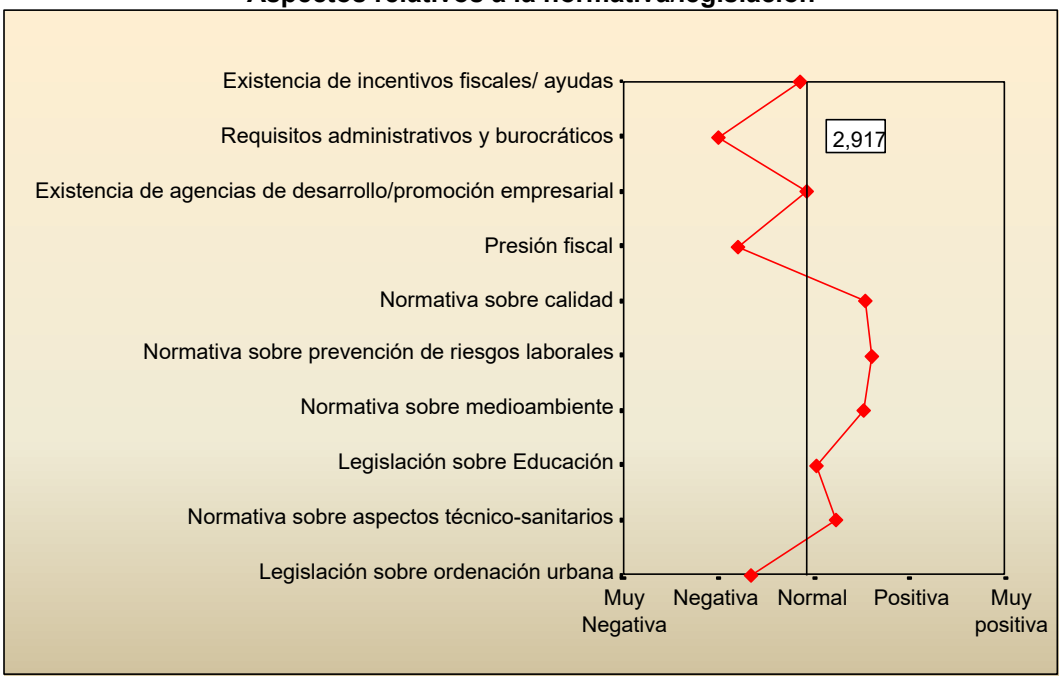
Cercano a la consideración de **negativa** se encuentra la percepción de la **inflación,** referencia más ligada al ámbito del mercado de España.

Con respecto a la visión por cadenas de actividades, este último aspecto es considerado de forma diferencial por algunas de las mismas. Así, la actividad de ***logística y transporte*** percibe la **inflación** como ligeramente más **negativa,** seguido de ***automoción***, ***pesca y transformación de productos del mar*** y por la actividad de ***química y farmacia*****.** El conjunto de actividades de ***textil-confección*** lo valora, sin embargo, de forma **normal,** que implica un diferencial positivo con respecto a la media en esta agrupación.

➢ **Relativos a la normativa/legislación.**

Los empresarios consideran el **entorno normativo/legislativo** por término medio como **normal,** según se detalla en la **figura 2.5.1.2,** existiendo cierto consenso sobre esta consideración por parte de las diversas actividades empresariales de la zona.

Figura 2.5.1. 2
Aspectos relativos a la normativa/legislación



Fuente: elaboración propia

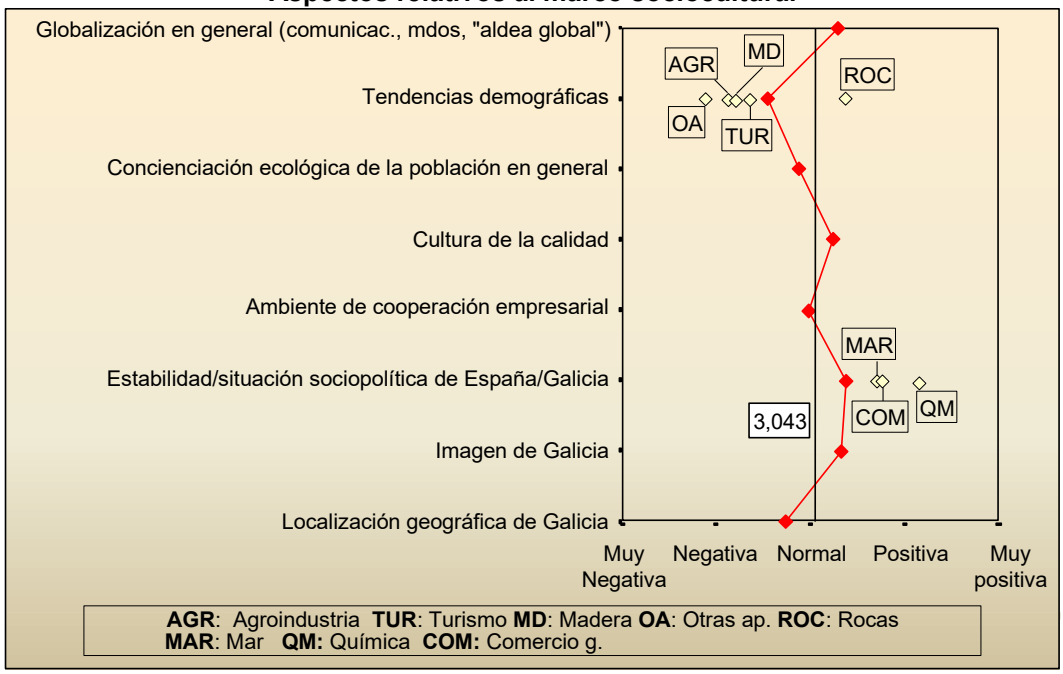
Los **requisitos administrativos y burocráticos** son percibidos con una valoración cercana a **negativa,** suponiendo un freno importante a las actividades empresariales. También, con una valoración próxima a la anterior, se sitúa la consideración de la **presión fiscal** existente**.**

Los empresarios consideran las **normativas sobre prevención de riesgos laborales, sobre calidad** y **sobre medioambiente** como **positivas,** lo cual puede indicar cierta concienciación por parte de los empresarios de la zona hacia estos temas.

➢ **Relativos al marco sociocultural.**

De forma genérica, el **entorno sociocultural** es percibido como **normal** por el conjunto de actividades empresariales de Vigo y su área funcional, como se puede apreciar en la **figura 2.5.1.3.**

Figura 2.5.1.3
Aspectos relativos al marco sociocultural



Fuente: elaboración propia

En cuanto a diferencias respecto a la media, destaca la visión global desde el sistema productivo de las **tendencias demográficas** como **ligeramente negativas.**

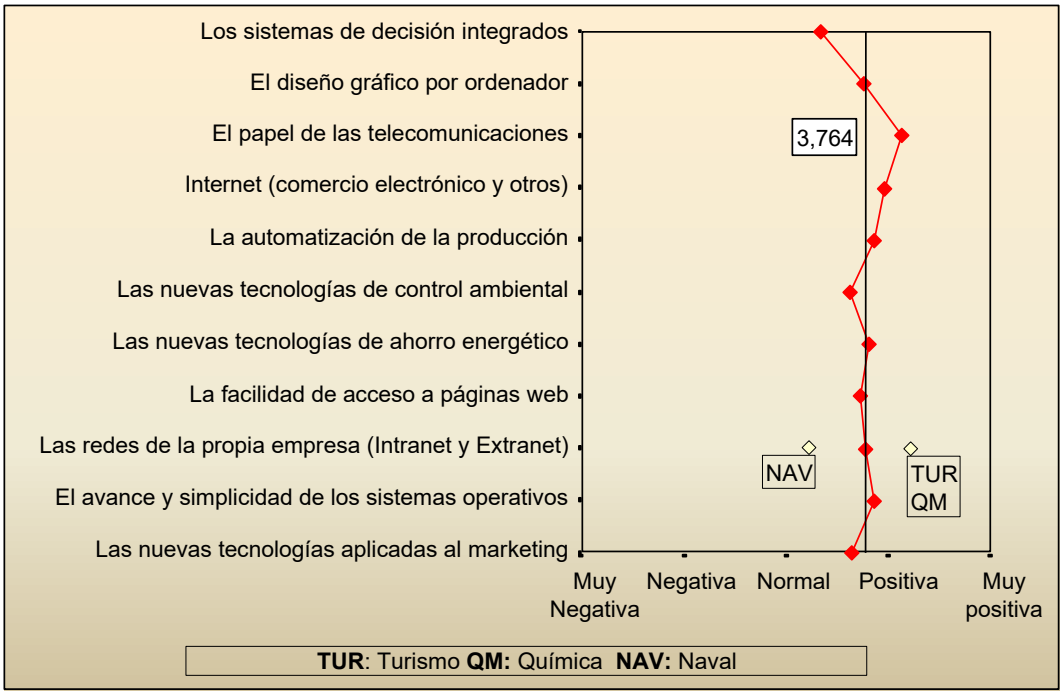
No obstante, existen discrepancias significativas en la consideración de dichas tendencias por parte de algunas actividades. Desde la agrupación de ***rocas ornamentales*** se perciben las **tendencias demográficas** como **algo positivas.** En cambio, el conjunto de empresas de ***otras actividades de apoyo*** las consideran como **negativas.** Entre esta apreciación y la global del conjunto de actividades de la zona, se sitúa la consideración que hacen de dichas tendencias las agrupaciones de ***productos transformados de agricultura***, ***transformación de productos de Madera*** y de las actividades de ***turismo-ocio y derivados***, desde **negativas** hasta **ligeramente negativas,** respectivamente.

Otro aspecto en el que existen diferencias significativas, es la consideración de la **situación sociopolítica de España/Galicia.** Las actividades de ***pesca y transformación de productos del mar***, ***comercio y distribución no específicos*** la perciben **de forma más positiva** que la media global y, todavía **más positiva** es la visión del conjunto de actividades de ***química y farmacia*****.**

➢ **Relativos al marco tecnológico.**

De forma global, el **marco tecnológico** es considerado como **positivo.** Respecto a esta percepción media, tan sólo destaca la percepción **normal** de **los sistemas de decisión integrados.** La **figura 2.5.1.4** muestra el perfil absoluto de estos aspectos.

Figura 2.5.1.4
Aspectos relativos al marco tecnológico



Fuente: elaboración propia

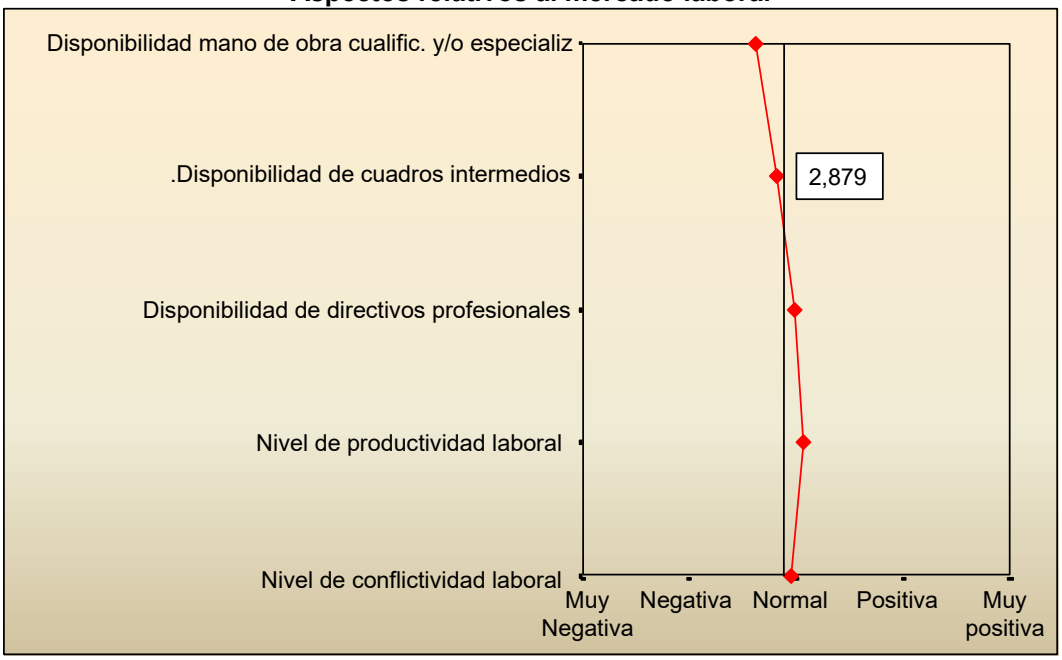
En lo referente a las discrepancias existentes por cadenas, tan sólo se aprecian de forma significativa la consideración de **las redes de las propias empresas, tanto Intranet como Extranet.** El conjunto del sistema productivo de la zona lo aprecia como **positivo,** mientras que las actividades de ***construcción naval*** lo consideran como más **normal,** y

las agrupaciones de ***química y farmacia*** y de ***turismo-ocio y derivados*** lo valoran de forma **bastante positiva.**

- **Relativos al mercado laboral.**

En términos generales, el entorno referente al **mercado laboral** es considerado por el conjunto de actividades empresariales de la zona como **normal,** tal y como se muestra en la **figura 2.5.1.5,** existiendo consenso en dicha valoración entre las diversas actividades del área.

Figura 2.5.1.5
Aspectos relativos al mercado laboral



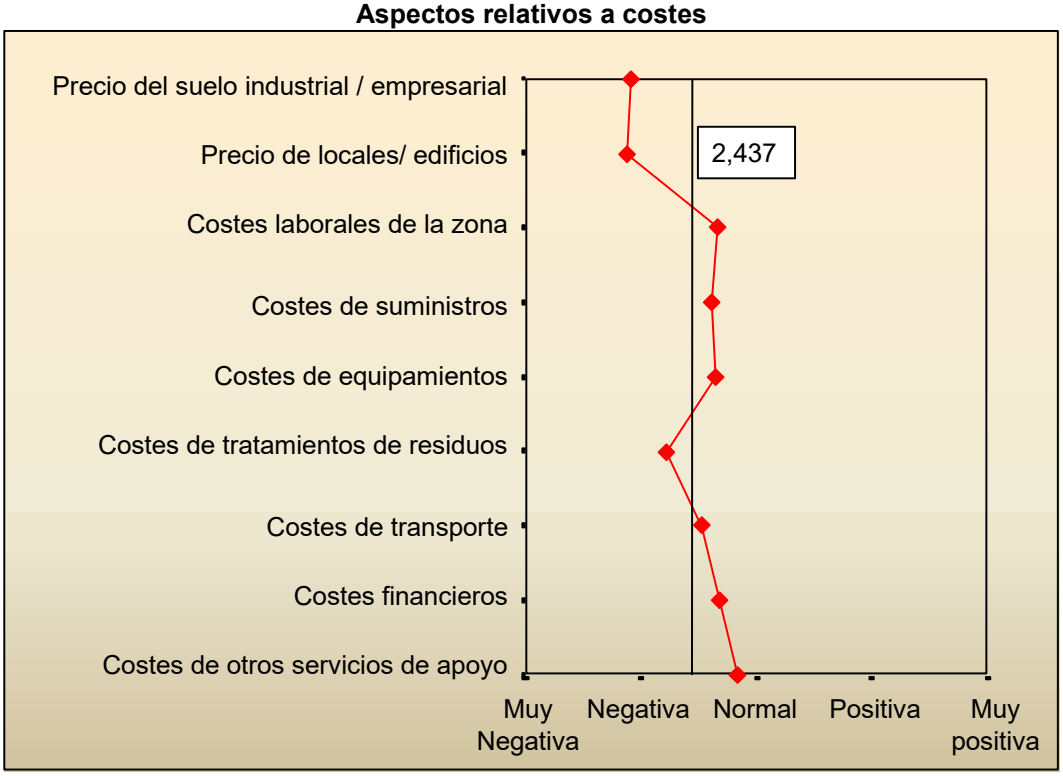
Fuente: elaboración propia

- **Relativos a costes.**

En lo que respecta a los aspectos relativos a **costes** en general, se aprecia en la **figura 2.5.1.6** una consideración **algo negativa** por término medio, por lo que se puede concluir que existe una percepción de los mismos como algo caros, que puede estar motivada por el diferencial de costes existente con economías cercanas como el Norte de Portugal. Dicha valoración es muy similar por parte de las diversas actividades empresariales de la zona.

Destaca, ligeramente, la valoración **negativa** de los **precios de los locales, edificios y del suelo industrial y empresarial** en Galicia en general.

Figura 2.5.1.6
Aspectos relativos a costes

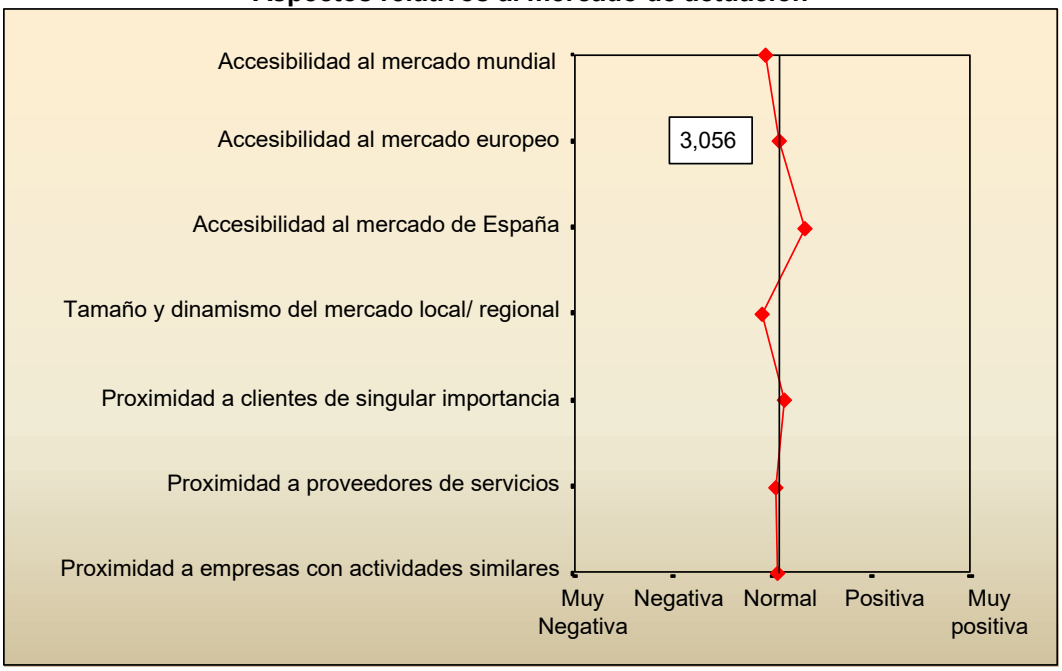


Fuente: elaboración propia

- **Relativos al mercado de actuación.**

Los aspectos relativos a la consideración que realizan los empresarios sobre el **mercado de actuación,** tienen una valoración **normal** para el conjunto del sistema productivo, con una percepción bastante homogénea de los mismos, como se ilustra en la **figura 2.5.1.7.**

Figura 2.5.1.7
Aspectos relativos al mercado de actuación



Fuente: elaboración propia

- **Infraestructuras y equipamientos de Galicia.**

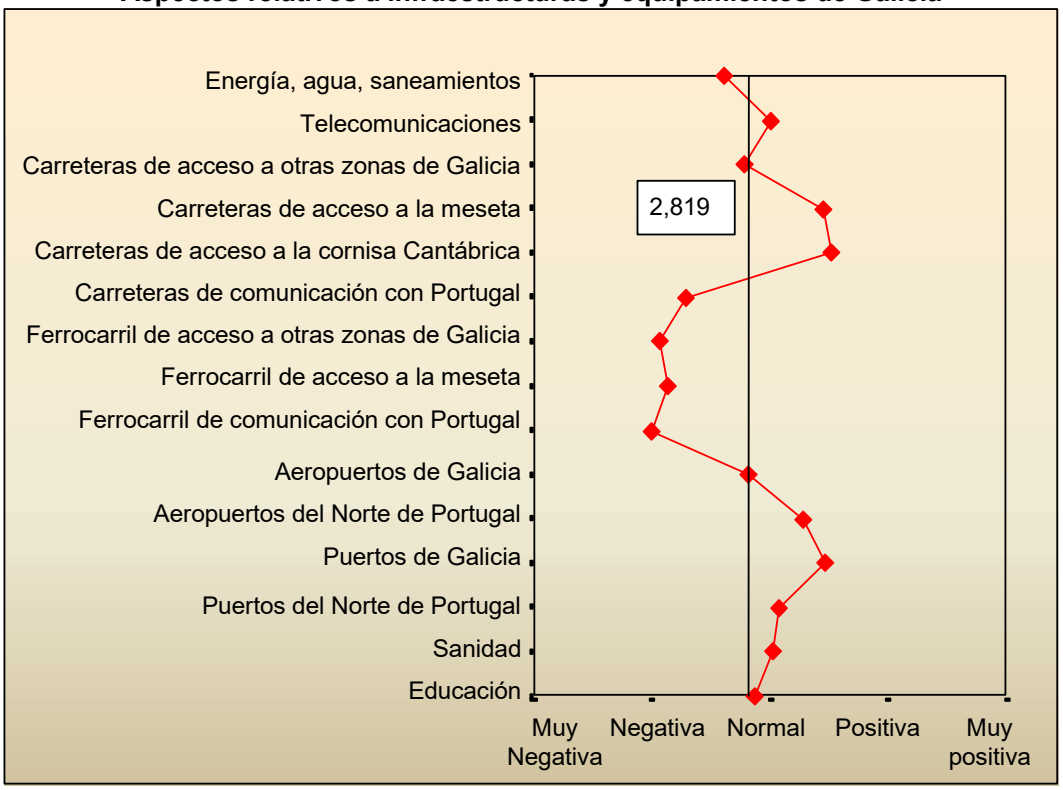
En general, existe disparidad de valoraciones de las **infraestructuras y equipamientos de Galicia,** si bien la consideración media se aproxima a **normal,** según se aprecia en la **figura 2.5.1.8.**

Por grandes agrupaciones de infraestructuras, se aprecia la valoración **negativa** que realizan los empresarios del **ferrocarril,** tanto hacia **Portugal,** como hacia **otras zonas de Galicia,** y también la infraestructura de ferrocarril **de acceso a la meseta.**

En el otro sentido, destacan las consideraciones próximas a **positivas** de las **carreteras de acceso desde el Norte de Galicia hacia la cornisa Cantábrica,** de los **puertos de Galicia** y de las **carreteras de acceso a la meseta.**

Como se observa, puede existir una relación directa entre el empleo de dichas infraestructuras y su valoración, puesto que la mayor parte de las mercancías se despachan a través del transporte por carretera, con notables avances en este sentido.

Figura 2.5.1. 8
Aspectos relativos a infraestructuras y equipamientos de Galicia



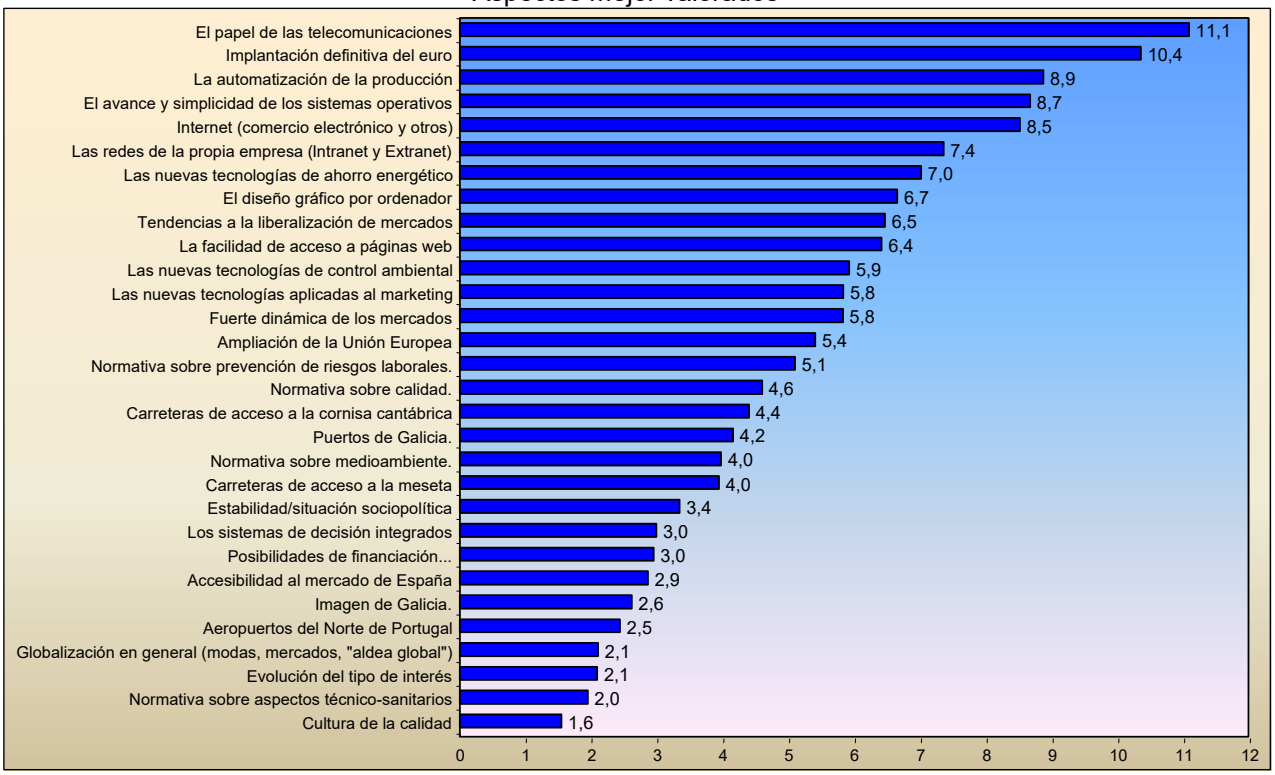
Fuente: elaboración propia

Hay que destacar la valoración **positiva** de los **puertos** del **Norte de Portugal,** que por su proximidad puede entrañar cierta competencia con las infraestructuras homólogas de Galicia, estando también mejor valoradas las **infraestructuras de transporte aéreo del Norte de Portugal (aeropuerto de Oporto),** que puede suponer una aeropuerto internacional para la zona Sur de Galicia.

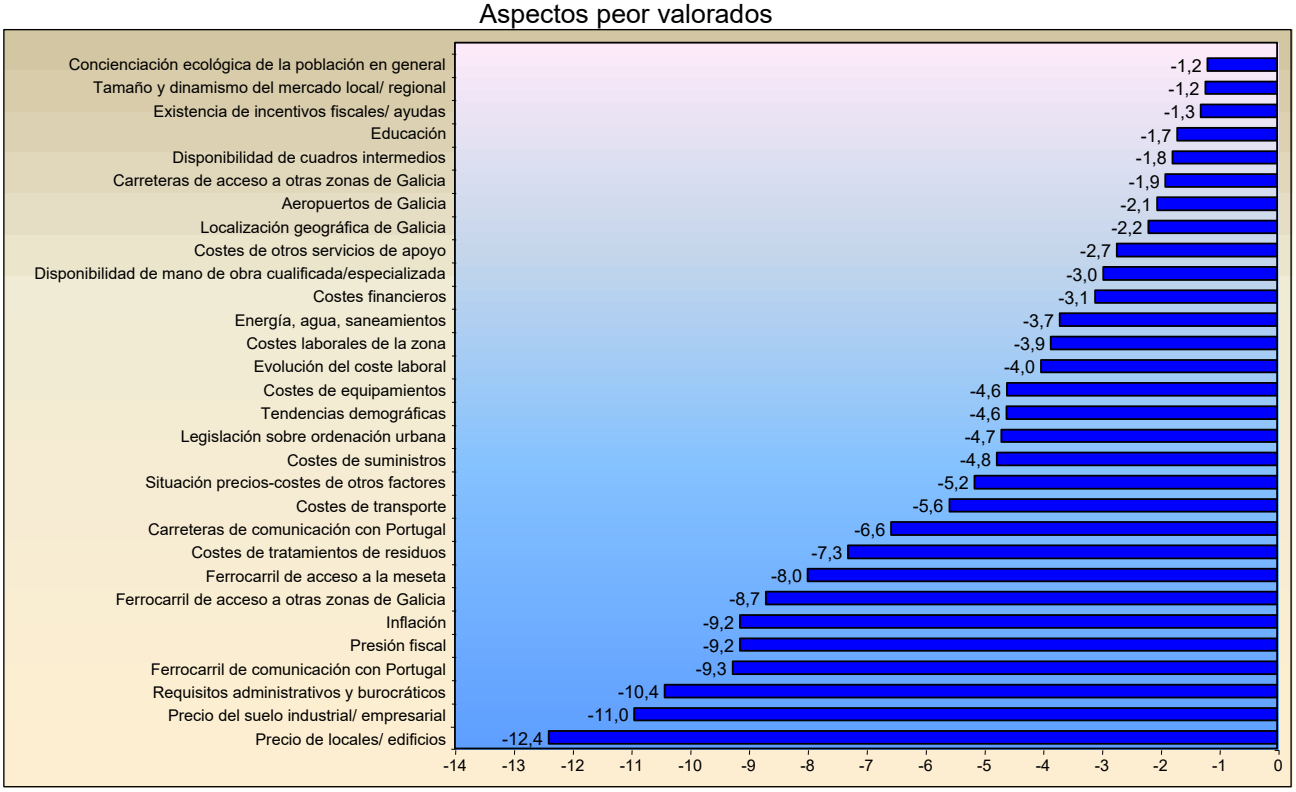
La **figura 2.5.1.9** ofrece el perfil relativo de los aspectos del **entorno general**, cuya valoración resulta significativamente diferente a la media del total de aspectos del mismo. Del total de 76 aspectos analizados, 30 fueron valorados significativamente por encima de la media global, recogidos en dicha figura como **aspectos mejor valorados.** Otros 30 aspectos resultaron valorados de forma significativa por debajo de la media global, agrupados en la figura como **aspectos peor valorados.**

Figura 2.5.1. 9
Perfil relativo del conjunto de aspectos del entorno general

Aspectos mejor valorados



Aspectos peor valorados



Fuente: elaboración propia

Como síntesis de aspectos **mejor valorados** del **entorno general,** destacan los siguientes:

- **Percepción positiva de los aspectos relativos al marco tecnológico.** Destacan entre otros, la consideración positiva de la mayoría de los aspectos relacionados con las nuevas tecnologías, como el **comercio electrónico** o **la automatización de la producción.**

- Un segundo grupo de aspectos por orden de importancia, son los referentes a la **consideración positiva del entorno económico general.** En general, la **globalización** es percibida como un aspecto positivo. Fundamentalmente, destacan temas como la **liberalización de mercados,** especialmente orientados hacia la zona Euro. Los empresarios consideran que la **ampliación de la Unión Europea** es un factor positivo, con una perspectiva de mayor amplitud de mercado. El hecho de que exista una **fuerte dinámica de los mercados** es valorado como un aspecto positivo, que puede relacionarse con el aprovechamiento de un efecto arrastre sobre las actividades empresariales.

- La tercera agrupación de aspectos hace referencia a aspectos del **ámbito público.** Sobresale en positivo las valoraciones de las diversas **normativas sobre prevención de riesgos laborales, calidad y medioambiente,** que implica cierto grado de concienciación sobre estos aspectos. En el tema de **infraestructuras** destacan como positivos los **puertos de Galicia y las carreteras de comunicación de Galicia con el resto de España.** Hay que resaltar la percepción positiva de los **aeropuertos del norte de Portugal,** que puede incrementar las relaciones comerciales con dicha zona, suponiendo un aeropuerto internacional para la zona Sur de Galicia.

- Se destacan también como positivos algunos temas puntuales del entorno socioeconómico. La **estabilidad de la situación sociopolítica** es considerada en positivo, aspecto importante teniendo

en cuenta el estado de otras economías en los mercados globalizados, como es el caso de los países de América Latina. Ante esta situación, la **imagen de Galicia** y la **cultura de calidad** son aspectos del entorno que pueden facilitar la competencia en dichos mercados.

Como **aspectos peor valorados,** según se aprecia en las figuras de este apartado y cuya síntesis se recoge en la **figura 2.5.1.9**, se pueden citar los siguientes:

- **Percepción negativa de aspectos relativos a costes** en general, siendo los más destacados los que hacen referencia a los **precios de locales, edificios y suelo industrial y empresarial.** Esto supone un condicionante negativo para el desarrollo de las diversas actividades empresariales en la zona. Destaca también, la consideración negativa de los **costes de tratamientos de residuos,** que dificulta el desarrollo de una gestión medioambiental más eficiente. También consideran los **costes de transporte** como negativos, posiblemente debido a su incidencia sobre el escandallo de costes de las empresas.

- Las **infraestructuras de ferrocarril** y las **carreteras de comunicación con el resto de Galicia (tramos de circunvalación, zonas del interior) y de acceso hasta la frontera con Portugal** tienen unas valoraciones negativas, limitando la gestión logística y con una fuerte incidencia sobre el tráfico por carretera.

- Una tercera agrupación de aspectos menos negativos, hace referencia a temas diversos, como la consideración de la **inflación** con ciclos de inestabilidad, las **tendencias demográficas** que limita la disponibilidad de mano de obra y, desde el punto de vista macroeconómico, es una fuente de tensiones presupuestarias, o la **localización geográfica de Galicia** cuyo alejamiento de las rutas logísticas supone un condicionante para el desarrollo de la comercialización de productos del área.

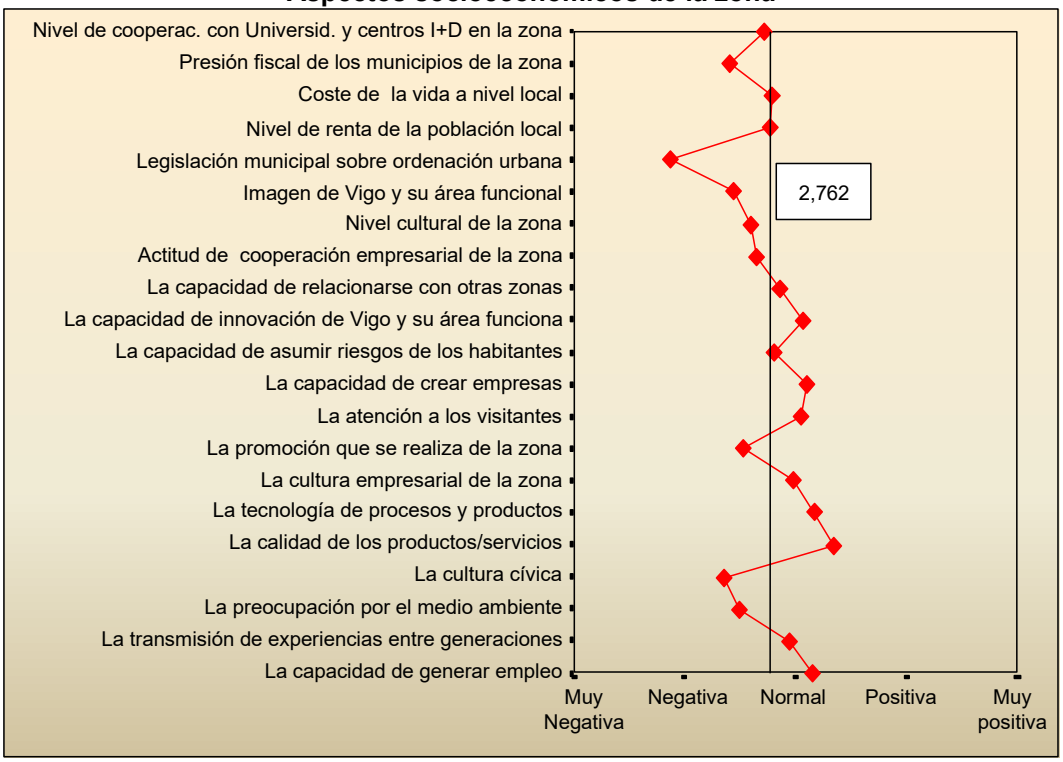
2.5.2.- El Área Metropolitana como entorno específico.

- **Aspectos socioeconómicos de la zona.**

El conjunto del sistema productivo del área aprecia el entorno **socioeconómico** de **Vigo y su área funcional** como **ligeramente negativo** de forma genérica. La **figura 2.5.2.1** ilustra su perfil con los diferentes aspectos relacionados.

Como uno de los aspectos diferenciales, destaca la **legislación municipal sobre ordenación urbana** es considerada de forma **negativa**. En menor grado, la valoración de **la presión fiscal de los municipios de la zona** y la **cultura cívica** del área tienen un matiz más negativo que la media global. Sin duda, este último aspecto se ve muy afectado por la fuerte condición urbana de la zona y la presión social que conlleva.

Figura 2.5.2. 1
Aspectos socioeconómicos de la zona



Fuente: elaboración propia

Como aspectos **algo positivos** destacan fundamentalmente la **calidad de los productos/servicios** y, en menor medida, la **tecnología de procesos y productos.** También destaca la percepción por encima de

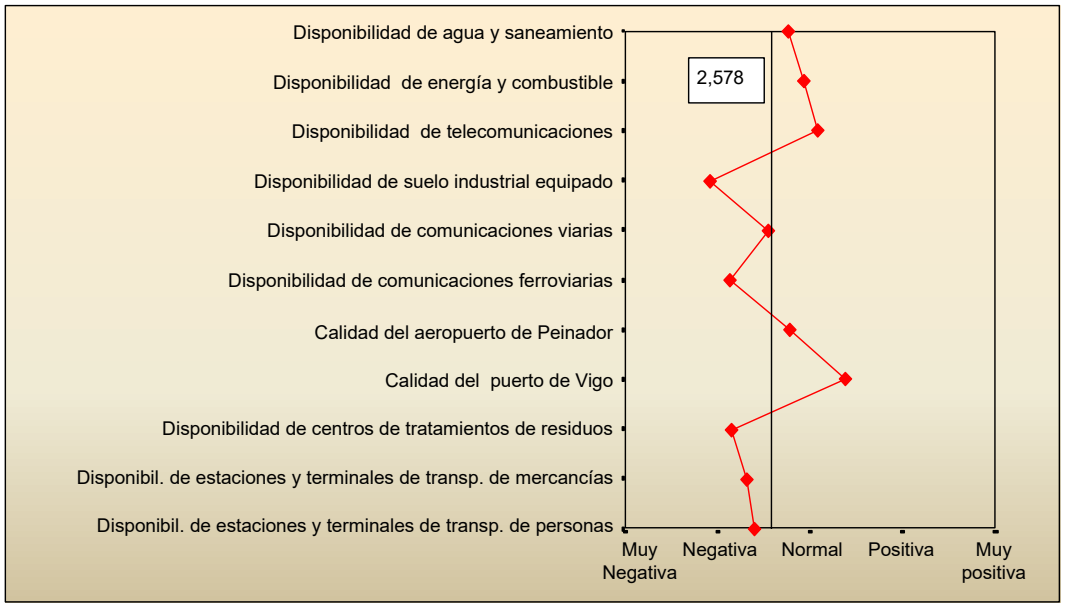
la media de la capacidad emprendedora de la zona, a través de aspectos como la **capacidad de generar empleo** y **la capacidad de crear empresas.**

- **Infraestructuras y equipamientos de la zona.**

En cuanto al ámbito de las **infraestructuras y equipamientos** de **Vigo y su área funcional,** la valoración media del conjunto de actividades empresariales es **ligeramente negativa,** según se ilustra en la **figura 2.5.2.2.**

Existen diferencias significativas respecto a esta valoración en algunos aspectos. Destaca la consideración **negativa** de la **disponibilidad de suelo industrial** así como de su **equipamiento,** que inciden claramente en la problemática existente al respecto, suponiendo un condicionante para la actividad empresarial en la zona. Con una percepción menos negativa, se observan aspectos como la **disponibilidad de comunicaciones ferroviarias** y también de **centros de tratamientos de residuos,** lo cual muestra ciertas carencias de dichas infraestructuras en la zona.

Figura 2.5.2. 2
Aspectos relativos a la infraestructura y equipamientos de la zona



Fuente: elaboración propia

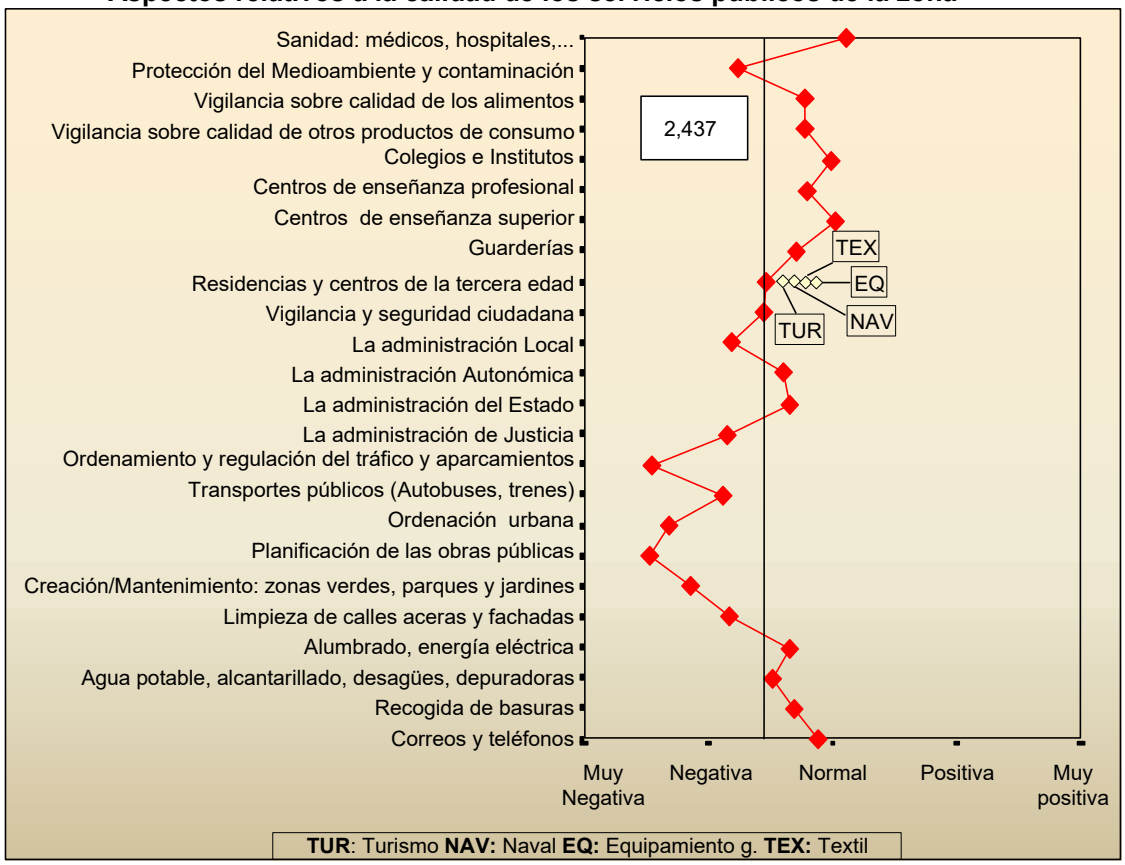
Con una valoración ligeramente superior a **normal,** se consideran la **calidad del puerto de Vigo,** bastante por encima de la media del conjunto de aspectos relativos a infraestructuras y equipamientos del área.

- **Calidad de los servicios públicos de la zona.**

En lo relativo a la **calidad de los servicios públicos de la zona** se aprecia una valoración media **ligeramente negativa,** si bien existen algunas discrepancias en la consideración de algunos aspectos, tanto por encima como por debajo de esta media, como se puede apreciar en la **figura 2.5.2.3.**

Por lo que respecta a los aspectos considerados por encima de la media global, destaca la valoración **normal** de servicios como la **sanidad** y todos aquellos relacionados con la **enseñanza** (colegios e institutos, centros de enseñanza superior y centros de enseñanza profesional). También significativamente valorados por encima de la media global, se encuentran los servicios sobre **vigilancia de la calidad de productos de consumo en general** y sobre **los alimentos.** Estos dos últimos aspectos, son especialmente destacables después de las últimas crisis alimentarias sufridas, que implica una percepción aceptable de la intervención de las autoridades sanitarias.

Figura 2.5.2. 3
Aspectos relativos a la calidad de los servicios públicos de la zona



Fuente: elaboración propia

Con una consideración **bastante negativa** se sitúan los aspectos relativos a **urbanismo** como son el **ordenamiento y regulación del tráfico y aparcamientos, la planificación de obras públicas** y **la ordenación urbana.** Con una valoración **negativa** se encuentra el tema de **zonas verdes y parques,** que incide en la valoración de la importancia de aspectos relativos a la calidad de vida en el área.

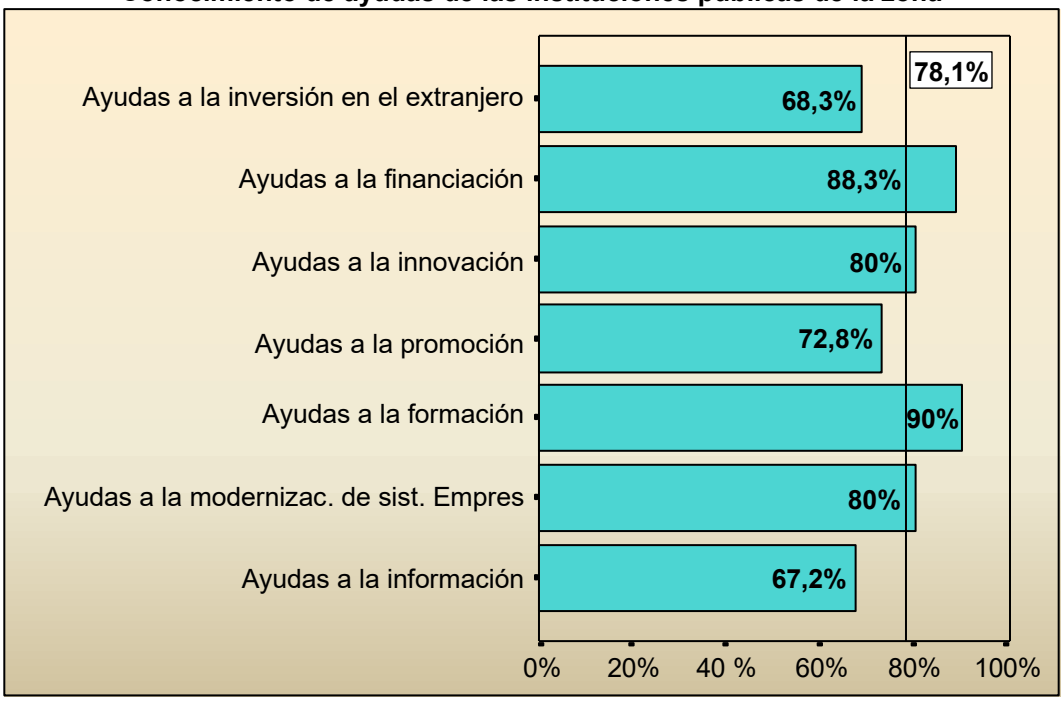
Destaca la diferente valoración que realizaron algunas actividades de la zona sobre las **residencias y centros de la tercera edad.** Así, mientras la media global lo valoró como **ligeramente negativo,** algunas actividades se fueron aproximando hacia una consideración más **normal** del mismo. Por orden creciente de valoración, las actividades de ***turismo-ocio y derivados***, ***construcción naval***, ***textil-confección*** y ***bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general***.

- **Conocimiento, uso y grado de satisfacción de ayudas por parte de las instituciones públicas de la zona.**

Uno de los aspectos que parecía relevante contrastar, era el ámbito de las posibles ayudas que se pueden prestar desde las instituciones públicas de la zona a las actividades empresariales de la misma. Así, se consultó a los empresarios el conocimiento de las distintas ayudas agrupadas por su aplicación, el uso que hacen de las mismas y, en caso de ser usadas, el grado de satisfacción correspondiente.

En general, las empresas del sistema productivo de Vigo y su área funcional, consideran tener un **conocimiento elevado** de las diferentes ayudas, dado que alrededor de un 78% declaran conocer alguna de las ayudas por término medio. La **figura 2.5.2.4** muestra el grado de conocimiento de las mismas. En este sentido, destaca especialmente el grado de conocimiento de las **ayudas a la formación** y a la **financiación,** que declaran conocer entre un 85% y un 90% de las empresas consultadas.

Figura 2.5.2. 4
Conocimiento de ayudas de las instituciones públicas de la zona

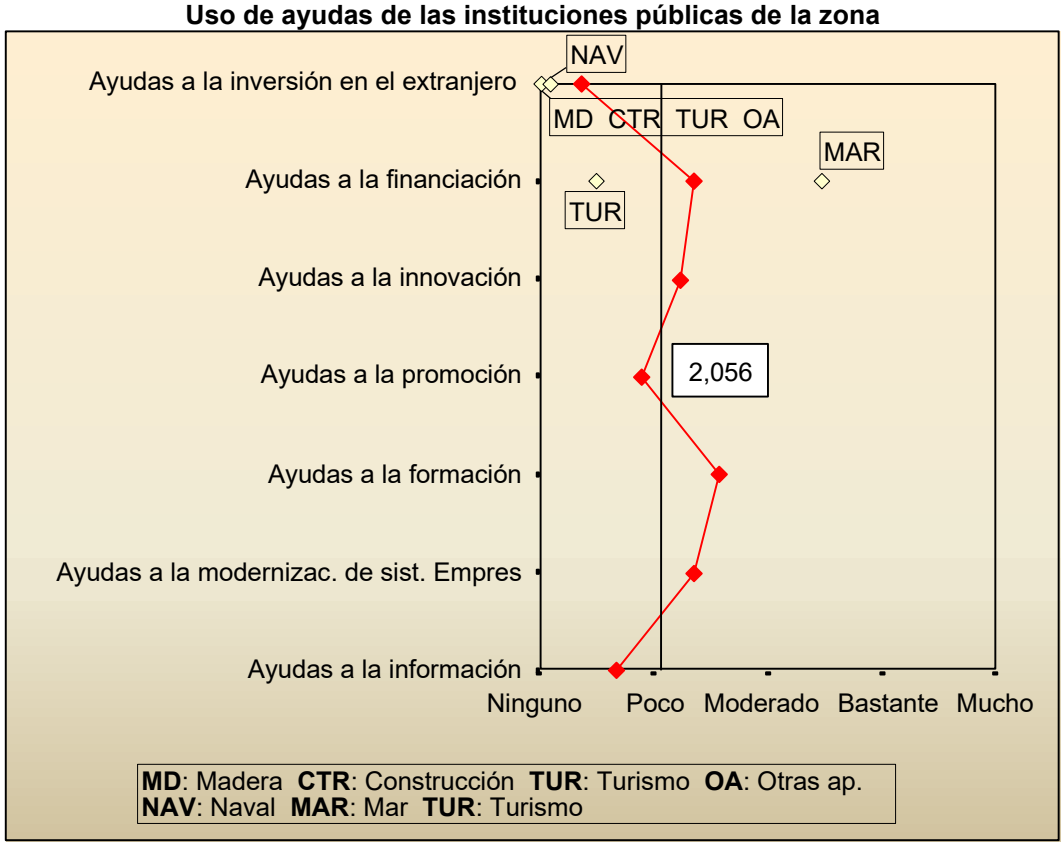


Fuente: elaboración propia

A pesar de este elevado grado de conocimiento, según se aprecia en la **figura 2.5.2.5,** existe un **escaso uso** de las mismas por término medio. Existe una relación directa entre grado de conocimiento y uso de las ayudas, puesto que a las que más se recurre son las **ayudas a la formación,** si bien los empresarios declaran utilizarla **poco.**

Destaca el **muy escaso grado de utilización** de las **ayudas a la inversión en el extranjero,** aspecto que puede suponer un freno a la internacionalización de las empresas del área. Dichas ayudas **no son prácticamente empleadas** por las actividades de **construcción naval, productos transformados de madera, construcción y promoción, turismo-ocio y derivados** y la agrupación de **otras actividades de apoyo en general.** Especialmente relevante resulta este grado de uso por parte de la actividad de construcción naval, por sus características de elevada rivalidad en el ámbito mundial.

Figura 2.5.2. 5
Uso de ayudas de las instituciones públicas de la zona

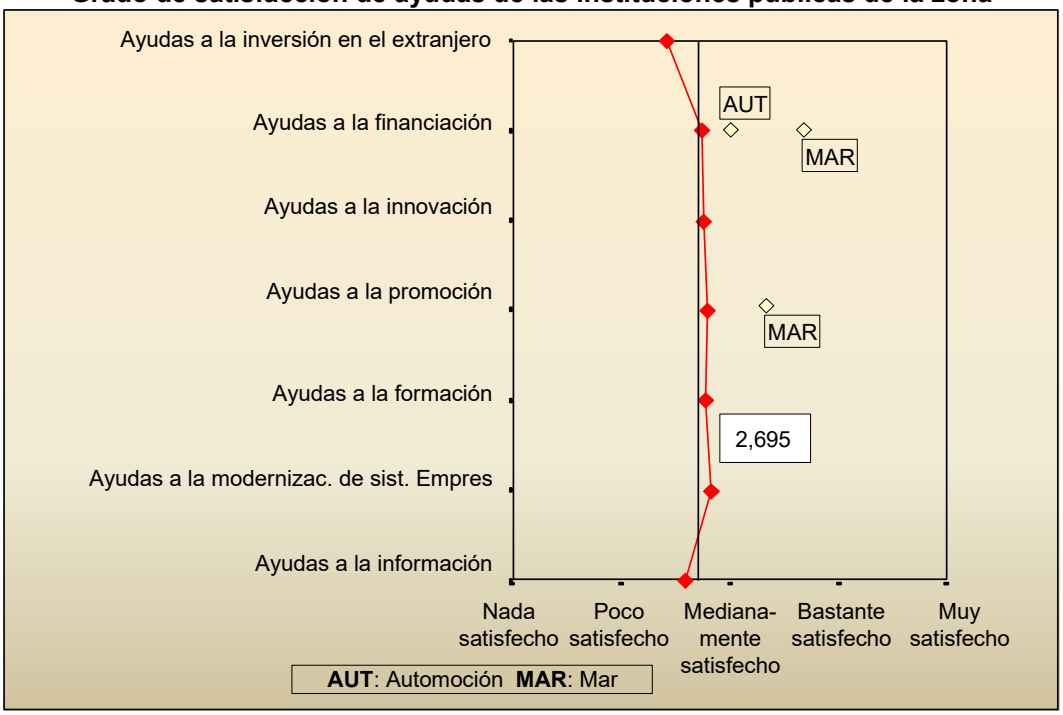


Fuente: elaboración propia

Otras de las **diferencias por cadenas** destacables son el empleo de **ayudas a la financiación** por parte de las empresas de **productos transformados del mar,** que declaran utilizarla **bastante.** Este mismo tipo de ayudas es empleado por las empresas de **turismo-ocio y derivados** en mucha menor medida que la media del sistema productivo.

La **figura 2.5.2.6** muestra el **grado de satisfacción** de las diversas ayudas mencionadas. Por término medio, los empresarios de la zona que emplearon este tipo de ayudas, declaran sentirse **medianamente satisfechos** con las mismas. Sobresale el consenso existente en el grado de satisfacción, teniendo en cuenta el diferencial que se observa en su empleo por parte de las empresas, ya que incluso las empleadas con menor frecuencia alcanzan una valoración similar en cuanto a satisfacción.

Figura 2.5.2. 6
Grado de satisfacción de ayudas de las instituciones públicas de la zona



Fuente: elaboración propia

Las diferencias por actividades se centra en el mayor grado de satisfacción existente por parte de las empresas de **automoción** y en mayor medida por las de **productos transformados del mar,** que declaran sentirse **bastante satisfechos** en el uso de las **ayudas de**

financiación. Esta última agrupación de actividades también resultó ser una de las más frecuentemente hacían uso de dichas ayudas. Además, dicha cadena de actividades está **significativamente más satisfecha** que la media en las **ayudas a la promoción.**

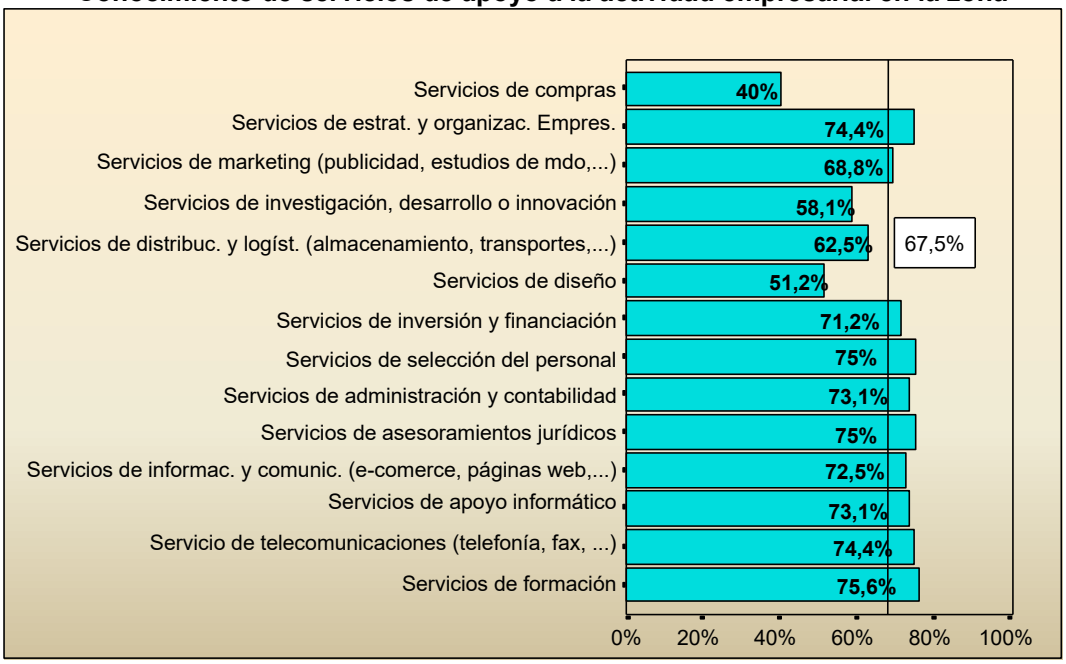
Como resultado de este apartado, se puede concluir que, si bien existe un **elevado grado de conocimiento** de las diversas ayudas de las instituciones públicas de la zona, su **uso** resulta **escaso.** No obstante, las pocas ayudas que se emplean obtienen un **aceptable nivel de satisfacción** en general.

- **Conocimiento, incidencia en las actividades y grado de satisfacción de los servicios de apoyo a las empresas de la zona.**

Un aspecto que resulta importante analizar son los diversos servicios de apoyo a la actividad empresarial de la zona, que hoy en día resultan fundamentales en la generación de valor y facilitan a las empresas centrarse en el corazón de su negocio.

La **figura 2.5.2.7** muestra el **grado de conocimiento** de los servicios de apoyo de la zona. Así, se aprecia un conocimiento **medio** por término general del conjunto de servicios de apoyo, ya que cerca de un 70% de los empresarios encuestados así lo declara. Los **servicios de compras** son significativamente **menos conocidos** que la media y, al igual que en el caso de las ayudas públicas, los **servicios de formación** son los **más conocidos** entre los empresarios consultados.

Figura 2.5.2. 7
Conocimiento de servicios de apoyo a la actividad empresarial en la zona



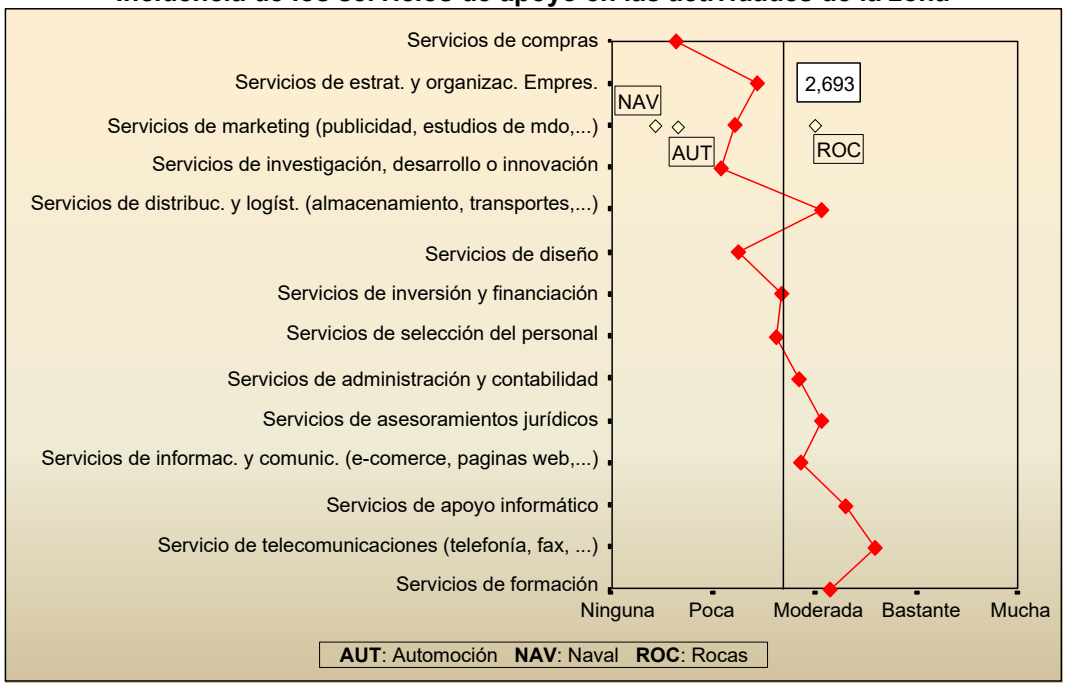
Fuente: elaboración propia

La **figura 2.5.2.8** ilustra la incidencia que tienen los diversos servicios de apoyo relacionados sobre las diferentes actividades de la zona, en opinión de las empresas encuestadas. Por término medio, los empresarios declaran que los servicios de apoyo tienen una **incidencia relativamente baja** en las cadenas de actividades empresariales.

Si bien, se observa que existen diferentes valoraciones en función de la naturaleza del servicio de apoyo. En general, los servicios relacionados con la **formación-información** son los que tienen una **mayor incidencia,** como son los servicios de **telecomunicaciones**, de **apoyo informático** o de **formación,** y que también son los más conocidos tal y como se observa en la **figura 2.5.2.7.**

De nuevo, los **servicios de compras** tienen una **incidencia significativamente menor** que la media global y, en menor medida, los servicios de **investigación, desarrollo o innovación.**

Figura 2.5.2. 8
Incidencia de los servicios de apoyo en las actividades de la zona

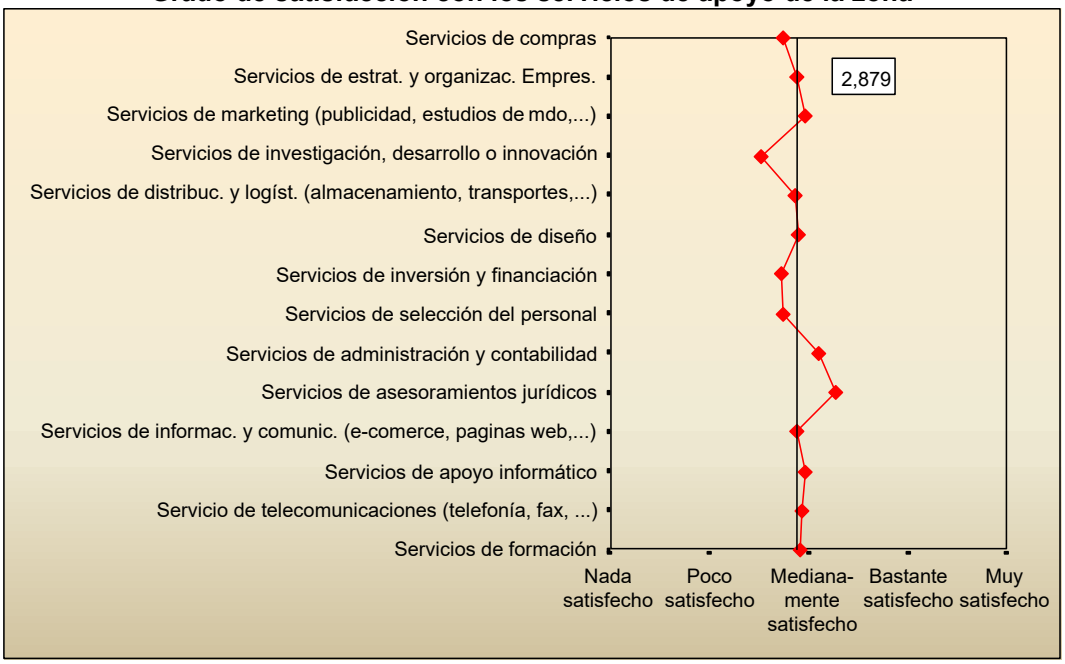


Fuente: elaboración propia

Se observa también en la **figura 2.5.2.8** que los **servicios de marketing** tienen diferente incidencia en algunas cadenas de actividades. Así, los empresarios de las cadenas de ***construcción naval*** y de ***automoción*** declaran que dicho servicios tiene una **escasa incidencia** en sus actividades, hecho que puede estar motivado bien porque no se emplee o bien porque se realiza internamente. En el caso de las actividades de ***rocas ornamentales*****,** los empresarios opinan que tiene una incidencia **relativamente importante.**

También se consultó el **grado de satisfacción** de los servicios de apoyo de la zona, cuyos resultados se ilustran en la **figura 2.5.2.9.** Según se puede observar, existe cierto consenso en la valoración global de **medianamente satisfechos** con dichos servicios. Es destacable que, aparentemente, no parece existir una clara relación entre uso y satisfacción en el empleo de los servicios de apoyo reseñados, puesto que se aprecia una valoración bastante homogénea de los mismos.

Figura 2.5.2. 9
Grado de satisfacción con los servicios de apoyo de la zona

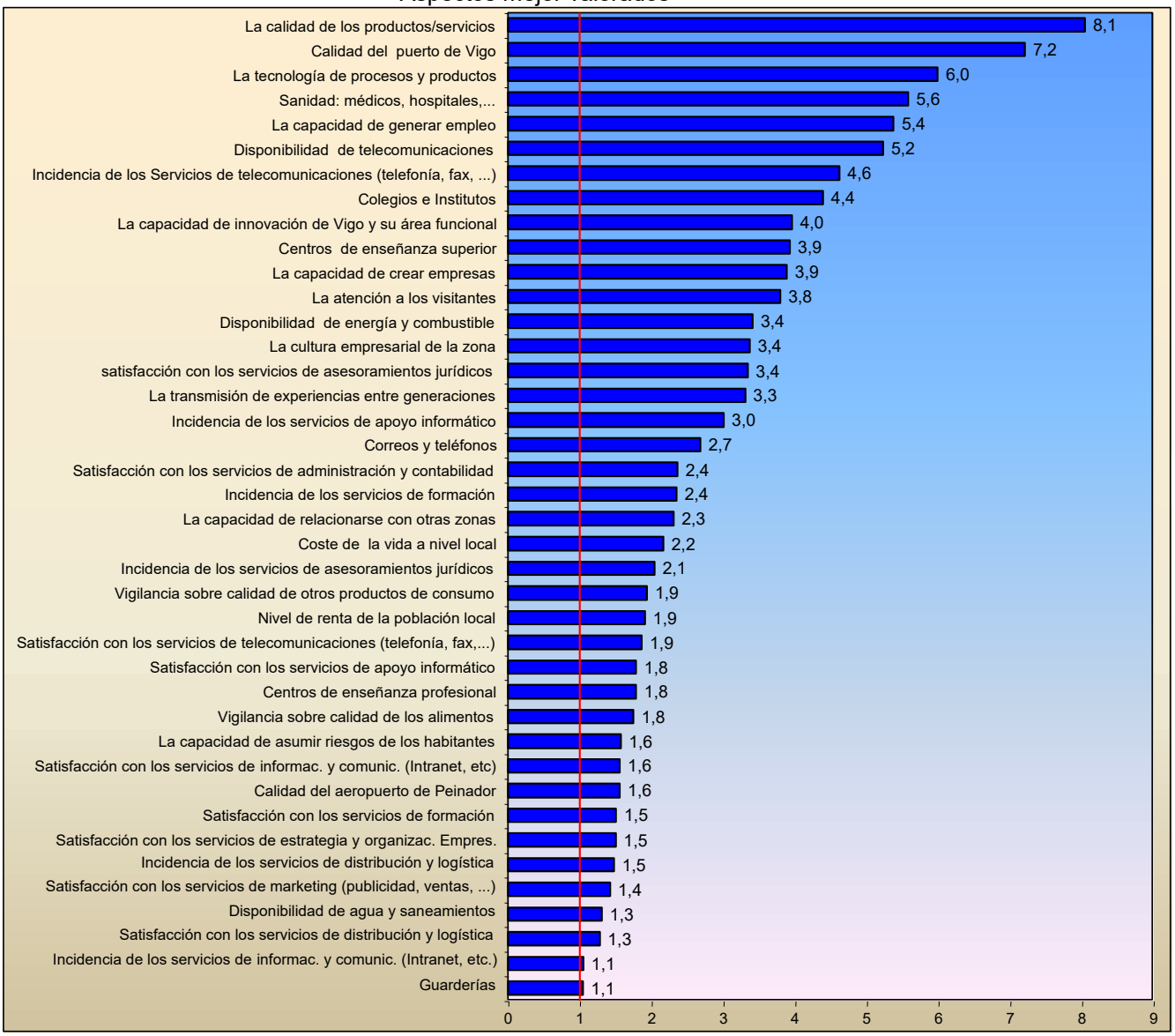


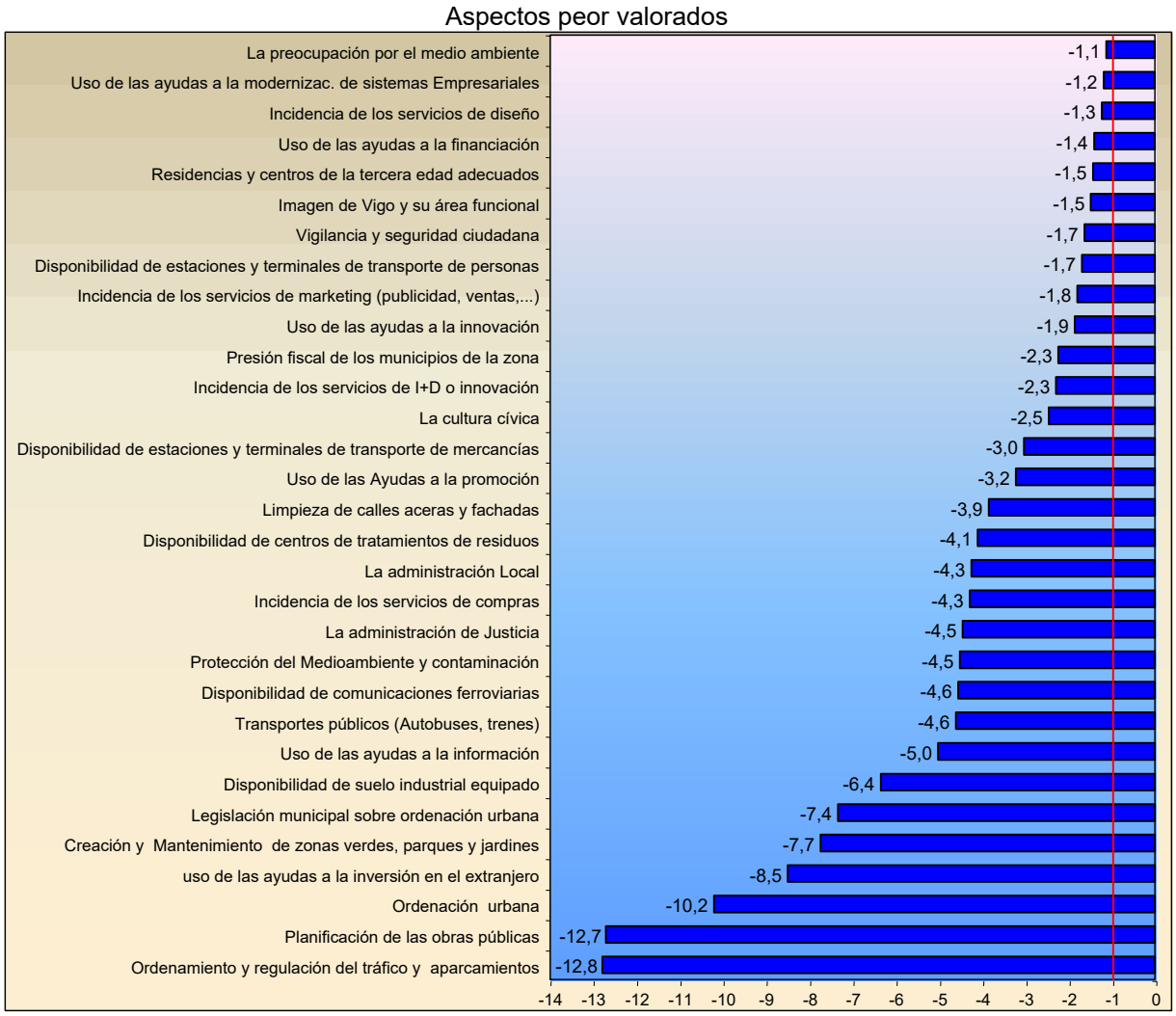
Fuente: elaboración propia

Como conclusiones de este apartado, se puede decir que existe un **grado de conocimiento medio** de los servicios de apoyo de la zona y una **incidencia relativamente baja** en las diversas actividades empresariales de la zona, por lo que se puede pensar que existen **ciertas carencias de servicios de apoyo** a las cadenas empresariales del área. Si bien, el **grado de satisfacción** existente en el uso de los mismos se puede considerar como **aceptable.**

A modo de síntesis, la **figura 2.5.2.10** ofrece el perfil relativo de los aspectos del **entorno específico**, cuya valoración resulta significativamente diferente a la media del total de aspectos del mismo. Del total de 98 aspectos analizados, 40 fueron valorados significativamente por encima de la media global, recogidos en dicha figura como **aspectos mejor valorados.** Otros 31 aspectos resultaron valorados de forma significativa por debajo de la media global, agrupados en la figura como **aspectos peor valorados.**

Figura 2.5.2. 10
Perfil relativo de los aspectos del área metropolitana como entorno específico
Aspectos mejor valorados





Fuente: elaboración propia

Como conclusiones más relevantes de los aspectos mejor valorados del **área metropolitana como entorno específico** destacan las siguientes:

- Destaca la percepción positiva de la **calidad del puerto de Vigo,** como elemento clave en las comunicaciones de la zona, especialmente en la actividad comercial internacional.

- Respecto a temas **socioculturales de la zona** destaca la consideración por encima de la media de la **calidad de los productos/servicios** y de la **tecnología de procesos y productos,** que facilita el desarrollo de estrategias de diferenciación e innovación.

- Los empresarios destacan la capacidad emprendedora y el dinamismo de la zona, como un relevante factor cultural que fomenta la mejora competitiva de las actividades empresariales del área. Así lo demuestra la valoración por encima de la media de aspectos como la **capacidad de generar empleo, la capacidad de innovación, la cultura empresarial y la capacidad de generar empresas de la zona.**

- Dada la importancia de los servicios de apoyo a la generación de valor añadido por las empresas, destaca la visión positiva de los **servicios de apoyo de nuevas tecnologías y los servicios de formación.** Asimismo, dichos servicios alcanzan una valoración por encima de la media en cuanto a su **satisfacción.**

Como **aspectos peor valorados,** según se aprecia en las figuras de este apartado y cuya síntesis se recoge en la **figura 2.5.2.10**, se pueden citar los siguientes:

- Percepción negativa de todo el tema de **urbanismo e infraestructuras de la zona,** destacando elementos como el **ordenamiento y regulación del tráfico y aparcamientos, planificación de obras públicas, ordenación urbana** o **la creación y mantenimiento de zonas verdes, parques y jardines.** Un aspecto que incide especialmente en las empresas es la consideración negativa de la **disponibilidad de suelo industrial equipado,** fundamentalmente motivado por la falta del mismo y por la insuficiente dotación de los parques empresariales ya existentes.

- Consideración negativa del **universo público en general,** destacando la consideración por debajo de la media de la **administración de justicia y de la administración local.**

- En lo relativo a las ayudas públicas a las actividades de la zona, destacaron con una valoración por debajo de la media el **uso de ayudas a la inversión en el extranjero, a la información y a la**

promoción, bien porque consideran que no son suficientes, bien porque no existe suficiente información al respecto.

2.5.3.- El entorno específico de las actividades empresariales de Vigo y su área funcional.

En un análisis del sistema productivo de una zona geográfica delimitada se entremezcla el entorno específico relativo al área de actuación y el entorno específico referente a las diversas actividades empresariales de la misma. En este apartado, se trata de analizar la **visión** que tienen **desde** las **diferentes actividades del entorno específico** relativo a **competidores, proveedores, clientes, productos sustitutivos, barreras de entrada y barreras de salida.**

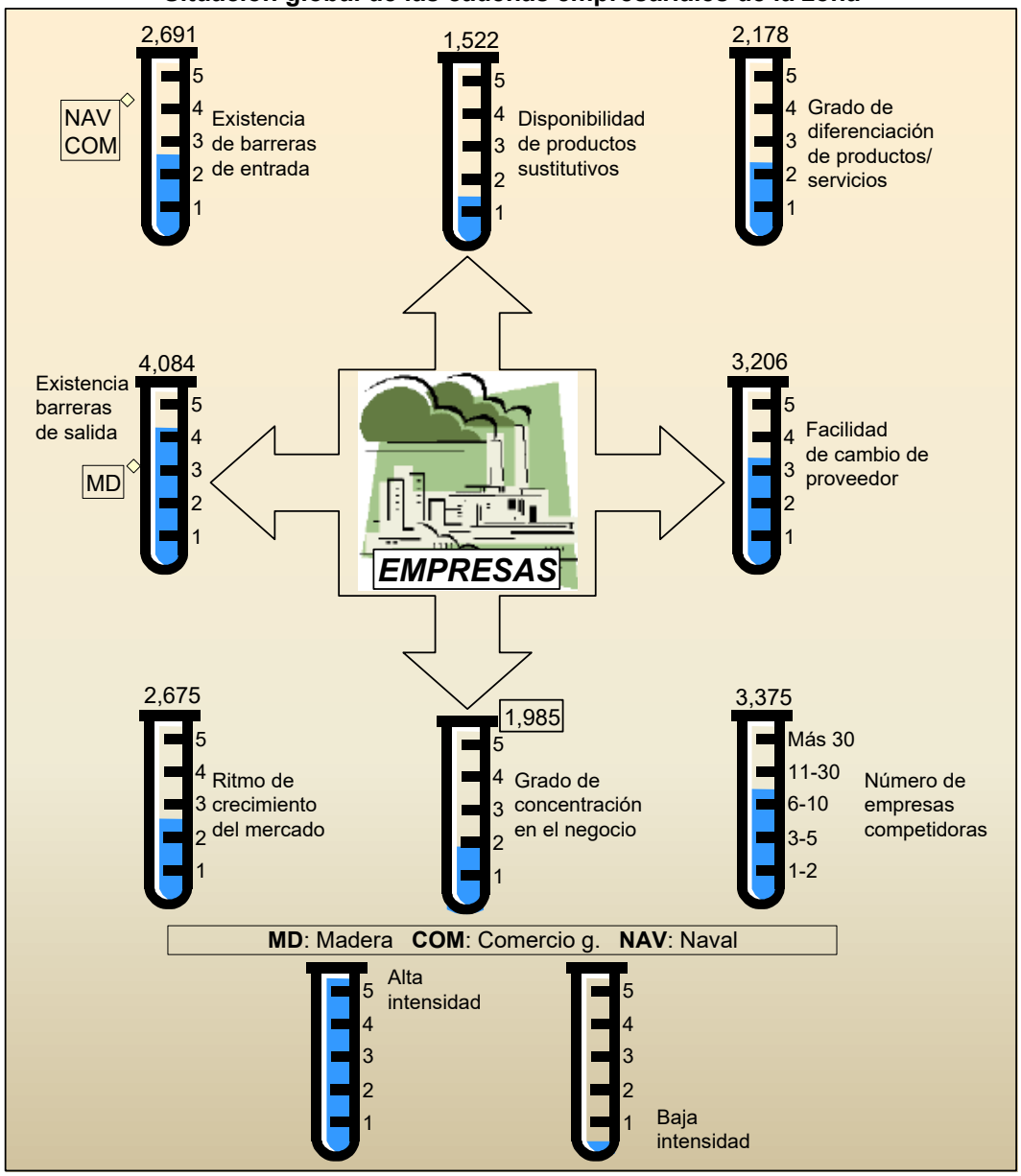
- **Situación global de las cadenas empresariales del área.**

A título ilustrativo, la **figura 2.5.3.1** muestra la opinión de los empresarios encuestados respecto a cuestiones relativas al entorno específico de sus actividades, donde se analiza la intensidad de cada uno de los aspectos reseñados sobre el conjunto de actividades del área, correspondiendo el 5 a una alta intensidad y un 1 a baja intensidad.

Los empresarios opinan que por término medio, en los mercados en que se opera el **producto/servicio ofrecido por distintos competidores** es **bastante similar** si bien consideran que **sus productos** gozan de **cierta posición frente a sustitutivos.** Esto es, aún cuando se aprecian ciertas dificultades para diferenciar productos/servicios dentro de la actividad correspondiente, no parece que exista una clara amenaza de productos sustitutivos, implicando una **baja diferenciación a la hora de competir.**

En cuanto a **proveedores,** se observa una valoración **neutral,** en el sentido de que no parece que sea difícil cambiar de proveedor ni tampoco se puede realizar de forma fácil.

Figura 2.5.3. 1
Situación global de las cadenas empresariales de la zona



Fuente: elaboración propia

El **número de empresas competidoras** según los empresarios, suele oscilar entre **6/10 competidores,** estando el negocio **repartido** en un número **medio** de empresas en general. El **mercado** en el que se opera está **ligeramente saturado** a juicio de las empresas consultadas, puesto que no aprecian que exista una alta intensidad del ritmo de crecimiento. Por todo ello, el **grado de intensidad competitiva** se puede calificar de **moderado.**

En lo relativo a **barreras de salida,** los empresarios del conjunto de actividades del sistema productivo opinan que **existen bastantes** dificultades para abandonar o cambiar de actividad. En este sentido, las empresas de ***productos transformados de madera*** opinan que existe un menor nivel de barreras de salida en su actividad.

Respecto a la posible existencia de **barreras de entrada,** consideran que hay **bastantes posibilidades** de que entren nuevos competidores en sus actividades por término medio. Si bien, los empresarios de las actividades de ***construcción naval*** y de ***comercio y distribución no específicos*****,** consideran que **existen bastantes barreras de entrada** de nuevos competidores.

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CADENAS PRINCIPALES

3.1. AUTOMOCIÓN

DICIEMBRE 2001

ÍNDICE

3.1.-LA CADENA DE AUTOMOCIÓN EN VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL. 5

3.1.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. *5*

3.1.2.- Productos-mercados......*21*

3.1.3.- Mercados de aprovisionamiento. *24*

3.1.4.- Aspectos económico-financieros. *28*

3.1.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99.....28

3.1.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 31

3.1.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 32

3.1.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 33

3.1.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. *36*

3.1.5.1.- Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena. 36

3.1.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena. 36

3.1.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 46

3.1.5.4.- Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena. 50

3.1.- La Cadena de Automoción en Vigo y su área funcional.

3.1.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales.

La cadena de automoción en Vigo y su área funcional es, cuantitativamente y sin ninguna duda, la de mayor relevancia y de la que dependen gran parte de los ingresos y empleos de la zona, siendo por ello, un elemento clave desde el punto de vista estratégico para el desarrollo económico y social de su entorno.

Todo el tejido empresarial que esta cadena ha desarrollado en la zona gira en torno a la planta de producción que el grupo francés PSA Peugeot Citroën posee en Vigo, que ha impulsado en gran medida toda la industria de componentes existente, entre las que se encuentran también algunas multinacionales como pueden ser, entre otras, Faurecia, GKN Indugasa, Peguform, DIK MGI-Coutier, etc.

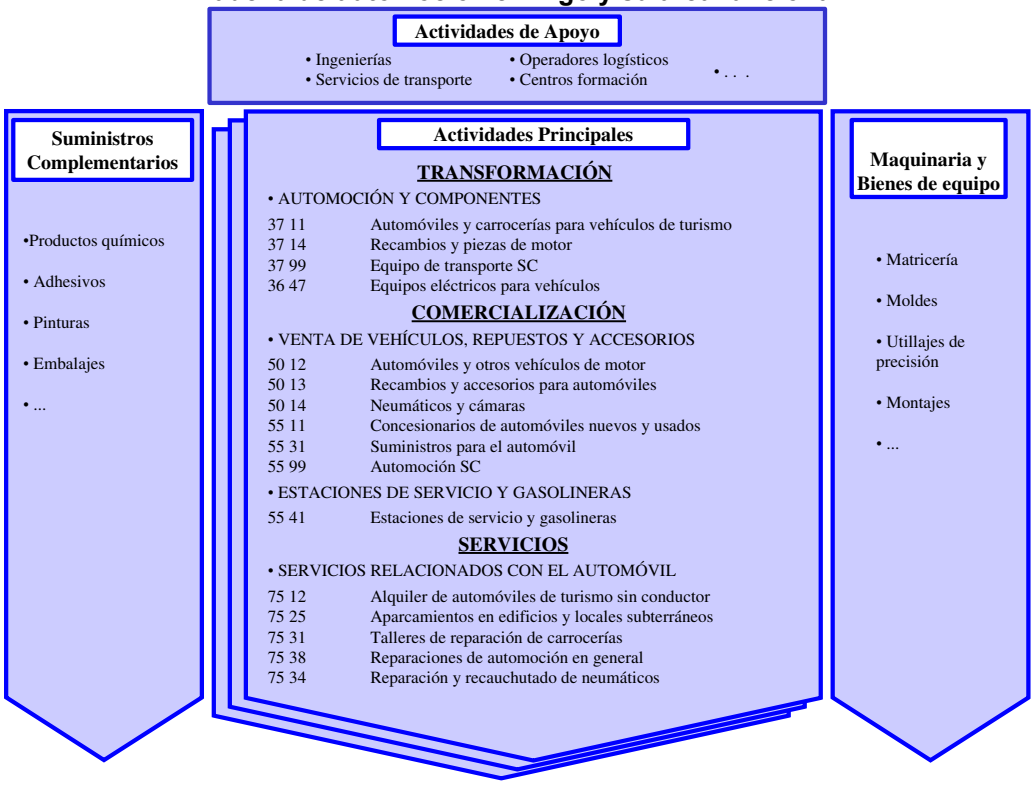
La estructura de la cadena de automoción queda esquematizada de forma resumida en la **figura 3.1.1.1**, en la que además de las actividades de la cadena principal se recogen algunas actividades de las cadenas laterales (suministros complementarios, maquinaria y bienes de equipo y servicios de apoyo).

La **cadena principal** está formada por aquellas actividades que directamente tienen su negocio vinculado en este caso a la automoción, en cualquiera de las fases del proceso productivo. Dentro de la cadena principal podemos diferenciar las actividades relativas al proceso de transformación (Automoción y componentes), las actividades relativas a la comercialización (Venta de vehículos, repuestos y accesorios y Estaciones de servicio y gasolineras) y las actividades de servicios relacionados (Servicios relacionados con el automóvil).

Además, se incluyen entre las empresas que pertenecen a la cadena a aquellas que si bien en principio deberían estar incluidas en la cadena de textil-confección (algunas empresas incluidas en los epígrafes 2271 Alfombras y moquetas y 2293 Tapicerías y forros) o de química y

farmacia (algunas empresas de gran importancia como Copo Ibérica, Peguform, Plastic Omnium o Aludec Ibérica que se encuadran en el epígrafe 3079 Artículos plásticos diversos SC), su actividad está totalmente dedicada a la cadena de automoción.

Figura 3.1.1.1
Cadena de automoción en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

Los **suministros complementarios** son inputs distintos de la materia prima básica pero igualmente necesarios para la elaboración del output final, entre los que se incluyen productos químicos, adhesivos, pinturas para carrocerías, ceras de protección, embalajes, maderas, etc.

La cadena de **maquinaria y bienes de equipo** se encarga de proporcionar a la cadena principal diversos elementos necesarios para realizar la transformación de los inputs en cualquier parte del proceso hasta obtener el producto final. Como ejemplos más claros podemos citar utillajes tales como matrices, troqueles y moldes industriales, maquinaria para el ensamblado de componentes, electrovías, transportadores aéreos y al suelo, elevadores, rodillos, estructuras metálicas, etc.

Las empresas de **servicios de apoyo** aportan a las de la cadena principal diversos servicios necesarios para el desarrollo más eficiente de su actividad dado el mayor nivel de especialización que tienen. Entre éstos se incluyen servicios de transporte y operadores logísticos, servicios de reparación y mantenimiento de maquinarias e instalaciones, centros de formación o servicios de asesoramiento en múltiples campos.

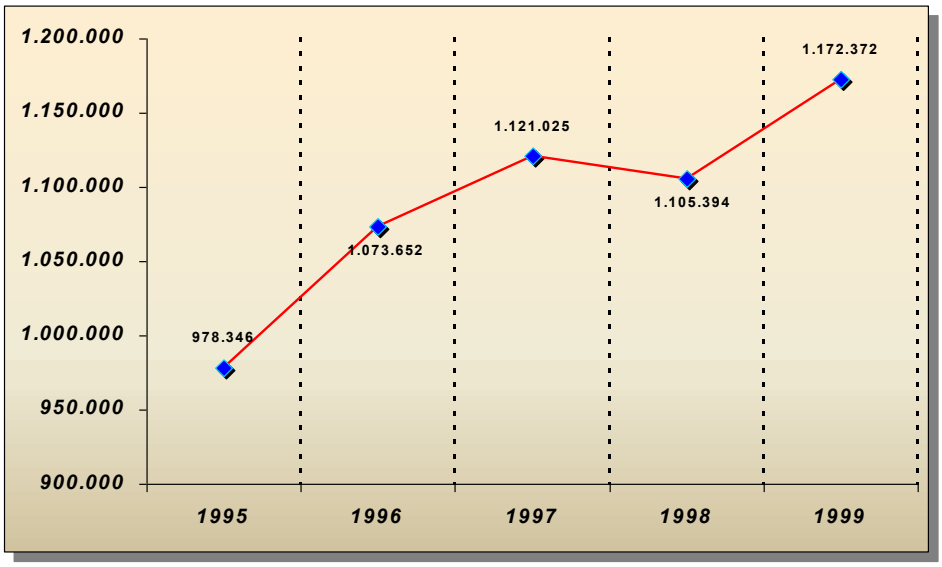
Por otra parte, cabe reseñar como aspecto muy positivo, que algunas de las empresas de las cadenas laterales, bien sean de suministros complementarios, de maquinaria y bienes de equipo o de servicios de apoyo están tan implicadas en el sector de la automoción que incluso son miembros pertenecientes al Cluster de Empresas de Automoción de Galicia (CEAGA). Esta implicación supone un importante avance para la competitividad de la cadena, ya que permite mejorar su eficiencia, reduciendo costes, plazos de entrega y adaptar si cabe las características del producto a las necesidades del cliente de una forma más flexible.

A continuación, se ofrecen las cifras estimadas tanto de facturación como de valor añadido bruto para el conjunto de la cadena de automoción en Vigo y su área funcional, en el que se han considerado todas las actividades incluidas anteriormente en la cadena principal, de forma que nos permita obtener una visión aproximada del conjunto de dichas actividades, así como el número de empresas según su tamaño.

Por lo que se refiere a las cifras de **facturación estimada** (ver **figura 3.1.1.2**) para la cadena de automoción en Vigo y su área funcional desde 1995 hasta 1999, entre las que se incluyen las de autónomos y empresarios individuales, se aprecia el progresivo incremento en el volumen de facturación experimentado por esta cadena, salvo en 1998 que sufrió un ligero retroceso, pasando en 5 años de los 870.000 millones a superar en 1999 los 1,17 billones, por lo que la tasa de variación se aproxima al 35% respecto al año inicial. Eso supone, de acuerdo con las cifras presentadas en el capítulo 2, que la cadena de automoción, aunque de una forma poco significativa ha perdido peso en el conjunto del

sistema productivo de Vigo ya que mientras en 1995 suponía casi un 22% del total de la facturación del área, en 1999 sólo representaba el 20%, lo que implica que el crecimiento en la facturación global del área es superior al incremento en el volumen de negocio de la cadena.

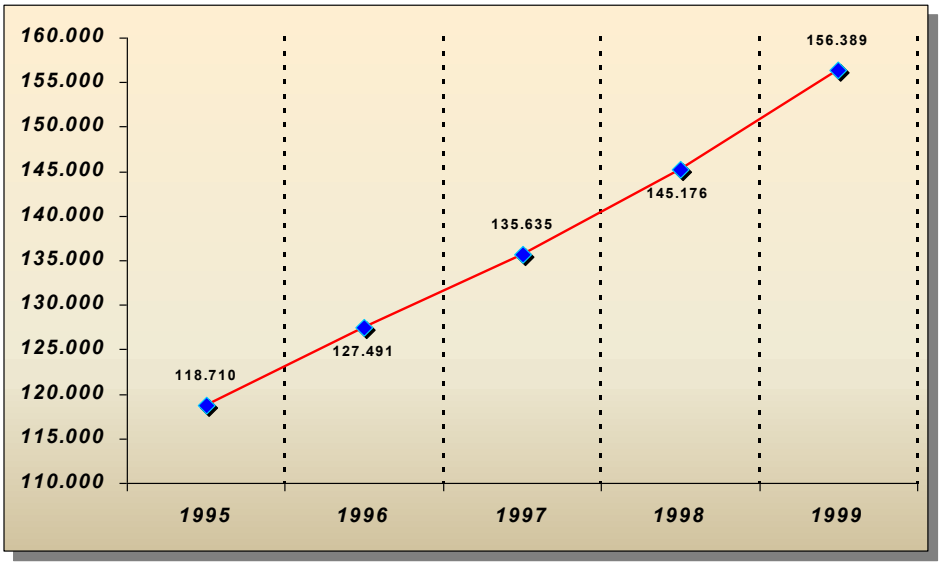
Figura 3.1.1.2
Facturación estimada de la cadena de automoción
1995-1999 (millones ptas. corrientes)



Fuente: elaboración propia

Por lo que respecta al **valor añadido bruto** (VAB), el cual se recoge en la **figura 3.1.1.3**, éste ha mantenido en los últimos años un crecimiento constante de entre un 6 y un 7%, entre 1995 y 1999, lo que supone un incremento total cercano al 32%, incremento similar al experimentado por el volumen de negocio en el mismo periodo por la cadena de automoción (35%). Sin embargo, a diferencia de lo que ocurría con la facturación, el VAB mantiene su peso prácticamente constante respecto al total de VAB creado en el área, ya que desde 1995 hasta 1999 apenas ha variado, manteniéndose en torno al 12%.

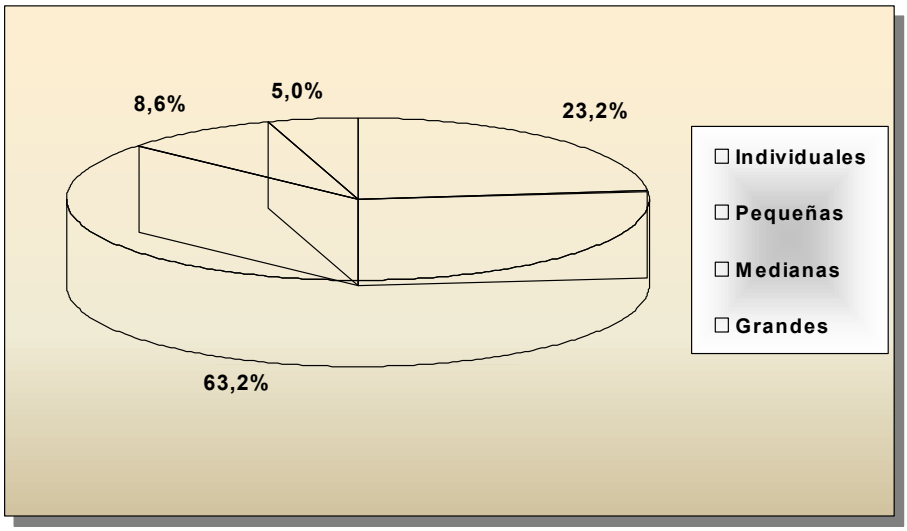
Figura 3.1.1.3
Valor añadido bruto estimado de la cadena de automoción
1995-1999 (millones de ptas. corrientes)



Fuente: elaboración propia

En cuanto al tamaño de las empresas en el área funcional de Vigo dedicadas a actividades de la cadena de automoción, en su gran mayoría se trata de empresas pequeñas y empresarios individuales (63,2% y 23,2%, respectivamente), que se corresponden en gran medida con pequeños negocios dedicados a las actividades de servicios como talleres de reparación y pequeños concesionarios y distribuidores de recambios y accesorios. Las empresas grandes únicamente representan un 5% del total de empresas de la cadena. Entre ellas se incluyen además de PSA, las mayores empresas de la industria de componentes y algunos distribuidores importantes. El restante 8,6% está representado por empresas de tamaño medio (ver **figura 3.1.1.4**).

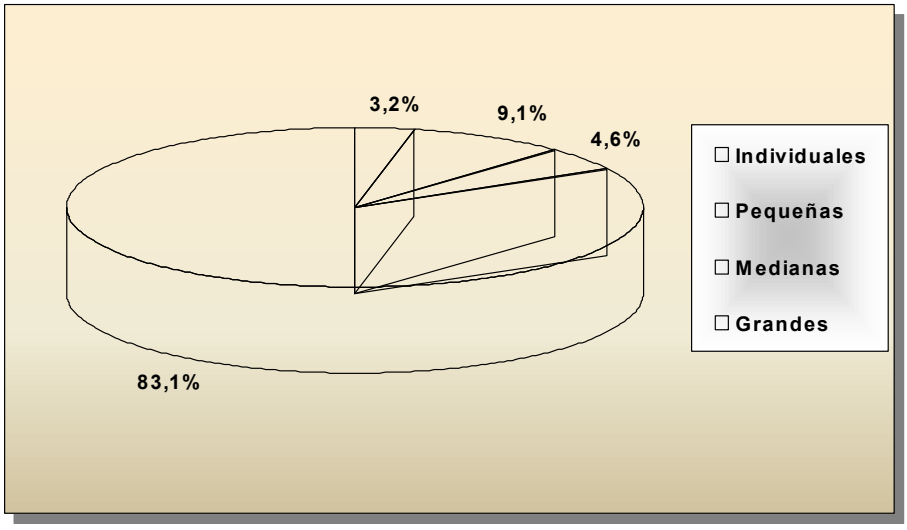
Figura 3.1.1.4
Número de empresas estimado según tamaño



Fuente: elaboración propia

Siguiendo con esa tipología de empresas en función de su tamaño, la **figura 3.1.1.5** muestra como se reparte la generación del VAB en 1999 entre los distintos grupos de empresas. Como primer detalle significativo, llama la atención que si bien las empresas grandes sólo suponían el 5% del total de la cadena, su participación en el VAB generado se dispara hasta el 83,1%. En el caso contrario están las empresas pequeñas que en número suponían más del 63% y únicamente crean el 9,1% del valor añadido. El resto del VAB estimado se lo reparten las medianas (4,6%) y los empresarios individuales (3,2%).

Figura 3.1.1.5
Generación del VAB estimado según el tamaño de las empresas en 1999



Fuente: elaboración propia

La **tabla 3.1.1.1** muestra, en primer lugar, como se distribuye entre los municipios que componen el ámbito de este estudio el **VAB estimado generado** por las empresas de la cadena de automoción en 1.999. En ella se aprecia el enorme peso de las empresas de Vigo y, más concretamente, de PSA Peugeot-Citröen, las cuales generan el 87,1% del VAB de la cadena. El resto de los municipios no superan en ningún caso el 4% del VAB creado, siendo O Porriño con el 3,9% el segundo en importancia, por delante de Mos (2%) y Redondela (1,7%).

Tabla 3.1.1.1
Número de empresas y Valor Añadido Bruto en ptas. corrientes por municipios

AUTOMOCIÓN	VAB estimado (en miles ptas. corrientes)	% sobre total cadena	Número de empresas	% sobre total cadena
BAIONA	399.958	0,3%	9	1,1%
CANGAS	1.212.700	0,8%	27	3,3%
FORNELOS DE MONTES	33.326	0,0%	1	0,1%
GONDOMAR	1.798.367	1,1%	25	3,0%
MOAÑA	1.205.174	0,8%	23	2,8%
MOS	3.053.605	2,0%	53	6,4%
NIGRÁN	1.410.671	0,9%	27	3,3%
O PORRIÑO	6.157.289	3,9%	41	5,0%
PAZOS DE BORBÉN	199.954	0,1%	4	0,5%
REDONDELA	2.661.707	1,7%	52	6,3%
SALCEDA DE CASELAS	933.121	0,6%	18	2,2%
SALVATERRA DE MIÑO	566.537	0,4%	11	1,3%
SOUTOMAIOR	499.886	0,3%	10	1,2%
VIGO	136.256.561	87,1%	523	63,4%
TOTALES	**156.388.855**	**100,0%**	**824**	**100,0%**

Fuente: elaboración propia

El análisis de la **localización geográfica de las empresas** dentro de la zona de influencia de Vigo refleja que únicamente en tres de los municipios se recogen más del 75% de las 824 empresas pertenecientes a la cadena, destacando de forma mayoritaria el municipio de Vigo, que con 523 empresas acoge al 63,4% del total, seguido a gran distancia por los municipios de Mos y Redondela con 53 y 52 empresas representan un 6,4% y un 6,3% de las empresas, respectivamente, mientras que en O Porriño se sitúan 41 empresas, es decir, el 5% de las empresas de la cadena. Los otros municipios cuentan con una representatividad mínima.

Además, y aunque esté fuera del ámbito geográfico abarcado por este estudio, debemos considerar la importancia creciente de la industria de componentes en el Norte de Portugal, en la que ya hay una abundante presencia de centros de producción de las principales empresas multinacionales y gallegas de la industria de componentes, como el caso de Faurecia, Dalphi Metal o el Grupo Copo entre otras, e incluso una planta ensambladora de PSA en Mangualde. Las principales ventajas que ofrece la industria de componentes en Portugal son los reducidos costes laborales (costes directos de mano de obra un 50% menores que en España), una amplia oferta de suelo industrial e inmuebles a precios muy competitivos para la implantación de empresas, así como el fácil acceso al mercado nacional español, uno de los principales países productores de la U.E. por detrás de Alemania y Francia.

- **Transformación.**

Las actividades de transformación de la cadena de automoción se agrupan bajo el epígrafe **Automoción y componentes**, y en ellas se encuadran las más relevantes compañías de la cadena en Vigo y su área funcional, como es el caso de PSA Peugeot Citroën y la industria de componentes.

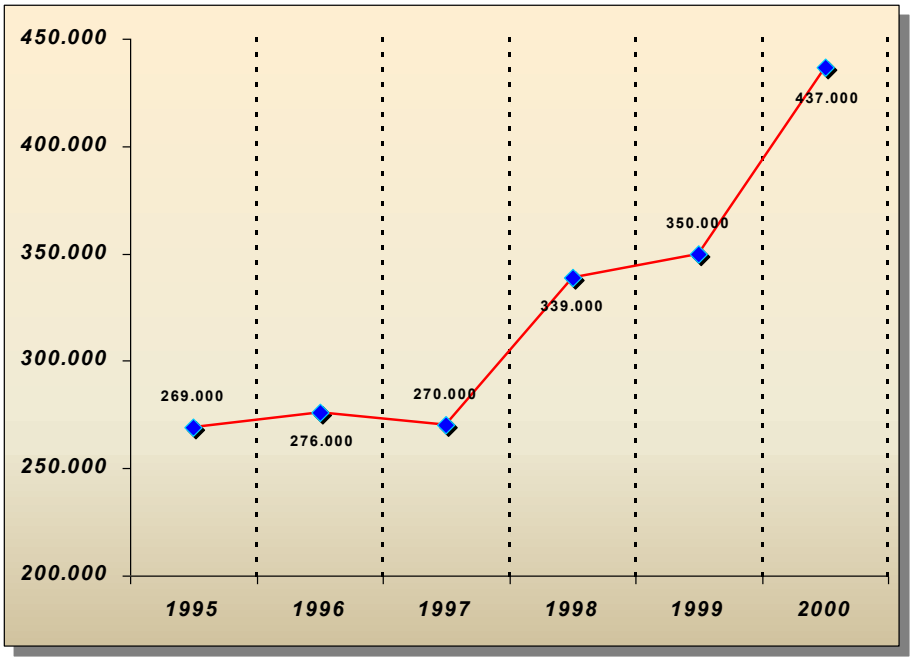
- *PSA Peugeot-Citroën.*

En la última década el nivel de producción de automóviles en la planta de Vigo ha aumentado espectacularmente hasta llegarse a convertir en una planta de referencia para el resto de las fábricas que el grupo posee por todo el mundo, dado su alto grado de eficiencia y productividad.

Como puede apreciarse en la **figura 3.1.1.6** el volumen de vehículos montados se ha incrementado de forma importante, todo ello a pesar de haber atravesado durante esta época una dura fase de crisis del sector debido fundamentalmente al periodo de estancamiento en general de la economía mundial, con incidencia directa en la venta de vehículos. Es a partir de 1997 cuando se produce de forma más significativa el salto

cuantitativo en la producción de la planta, pasando de los 270.000 autos fabricados ese año hasta los 437.000 estimados para el 2000, y con la previsión para el año 2001 de alcanzar los 468.000 vehículos.

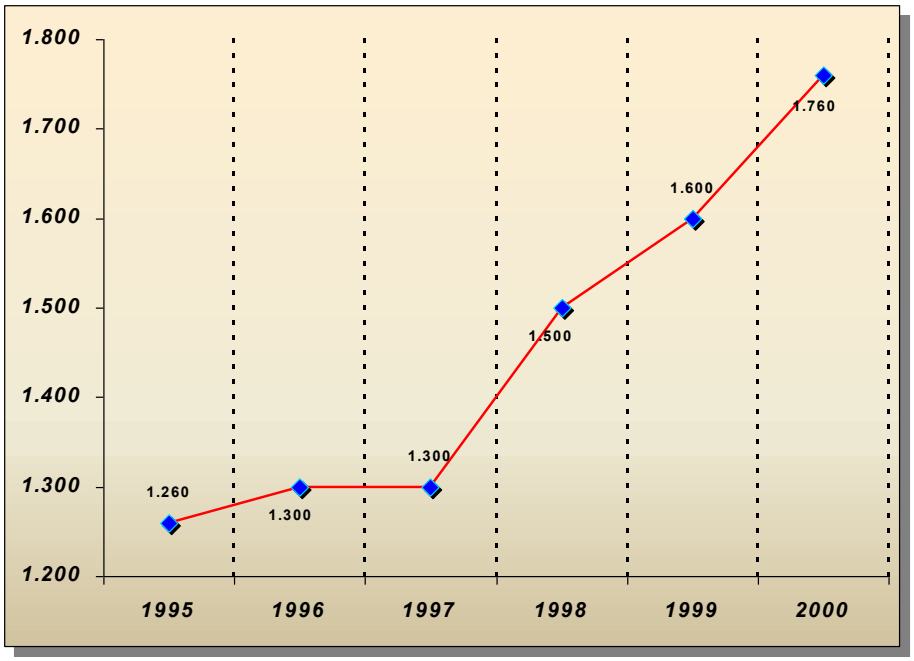
Figura 3.1.1.6
Evolución de la producción de vehículos en el CP Vigo



Fuente: PSA Peugeot Citroën

El incremento en la cantidad de vehículos montados es consecuencia directa del aumento en la capacidad de producción diaria de automóviles (ver **figura 3.1.1.7**) que ha pasado de los 1.280 vehículos diarios que se ensamblaban en 1995 a los 1.760 que se montaron diariamente durante el año 2.000. Al igual que ocurría con el volumen total de producción, en el potencial diario de producción también es a partir de 1997 cuando se produce la mayor progresión en el ritmo de producción.

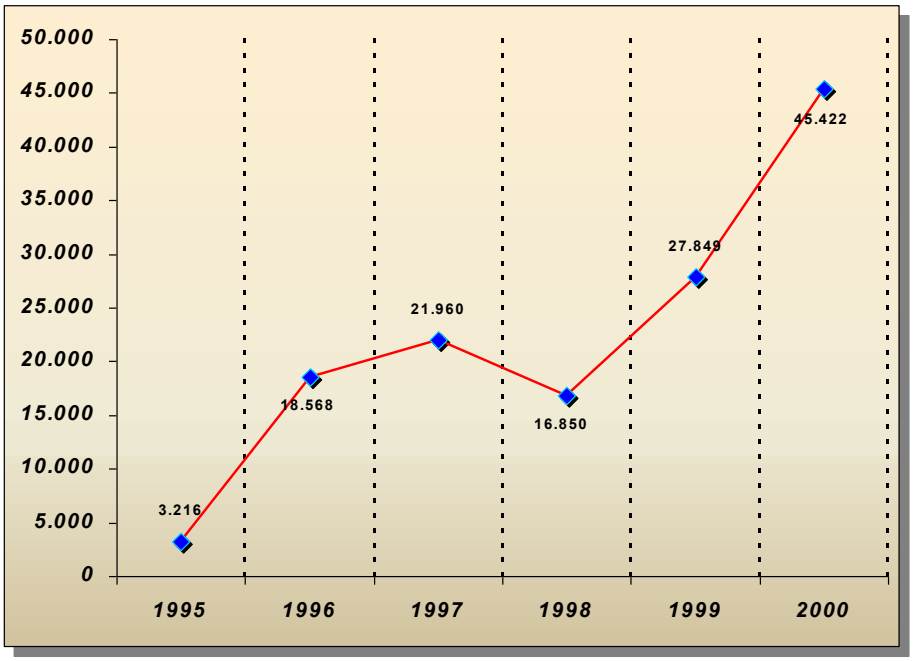
Figura 3.1.1.7
Potencial de vehículos/día fabricados en el CP Vigo



Fuente: PSA Peugeot Citroën

Pero además de los vehículos completos, también se fabrican colecciones CKD (Complete Knock Down). Este "producto intermedio", al igual que ha sucedido con la producción de automóviles terminados, también ha contribuido a la expansión del CP Vigo. Incluso se podría decir que proporcionalmente se incremento ha sido mucho más pronunciado ya que se ha pasado de fabricar poco más de 3.218 unidades de estos módulos en 1995 a los más de 45.000 fabricados durante el año 2000, llegando las previsiones para el año 2001 a superar las 68.000 colecciones CKD. Dicha evolución queda reflejada en la **figura 3.1.1.8**.

Figura 3.1.1.8
Evolución de la producción de colecciones CKD en el CP Vigo

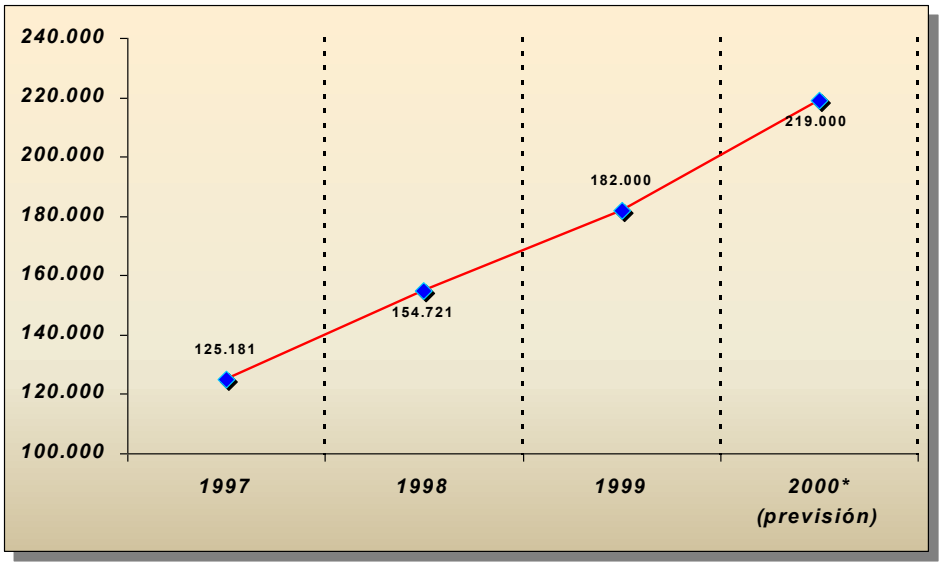


Fuente: PSA Peugeot Citroën

❖ *Industria de componentes y sistemas.*

Dicha industria, según datos estimados por CEAGA y representados en la **figura 3.1.1.9**, ha aumentado su volumen de facturación desde 1997 a 1999 aproximadamente un 34%. En 1999 la facturación se situó alrededor de los 182.000 millones de pesetas, con un crecimiento respecto al ejercicio anterior de un 15%. A esto debemos añadir las previsiones manejadas para el 2000 que señalaban un incremento estimado en torno al 17%, aproximándose así a la cifra de los 219.000 millones de pesetas.

Figura 3.1.1.9
Evolución de la facturación de la industria de componentes



Fuente: elaboración propia a partir de datos de CEAGA

Las empresas más significativas de la actividad transformadora de la cadena, son como ya quedó dicho anteriormente, las principales de la cadena en su conjunto, copando los siete puestos de mayor volumen de negocio (ver **tabla 3.1.1.2**).

Tabla 3.1.1.2
Principales empresas por volumen de facturación de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	FACTURACIÓN (Millones ptas.)	EMPLEO
PSA PEUGEOT CITROËN	770.845	10.019
DALPHI METAL ESPAÑA	32.000	1.500
GKN INDUGASA	27.000	935
GRUPO COPO	23.003	1129
SOMMER ALLIBERT	26.128	854
FAURECIA	15.406	370
TALLERES VIZA	8.062	200
COPO IBÉRICA	6.176	263
DIK MGI-COUTIER-	4.498	212
ESTAMPACIONES NOROESTE	4.017	217

Fuente: elaboración propia a partir de datos ARDAN y El Correo Gallego

- **Comercialización.**

Las actividades de comercialización de la cadena de automoción en Vigo y su área funcional están integradas por distribuidores mayoristas y minoristas dedicados a la venta de automóviles y otros vehículos de motor como vehículos industriales, así como por distribuidores dedicados a la venta mayorista o minorista de recambios y piezas de motor y otros accesorios para el automóvil. Entre ellas, se pueden distinguir dos grupos bastante diferenciados en función de su tamaño. Los distribuidores oficiales de las principales marcas de automóviles y alguna de las grandes empresas de recambios y accesorios son una minoría de las empresas existentes, pero tienen un volumen de negocio muy importante. Por otro lado, existe una gran cantidad de concesionarios de venta al por menor y pequeños negocios de repuestos para el automóvil pero que gestionan un volumen de facturación bastante más reducido. Por ello, y tal como se recoge en la **tabla 3.1.1.3**, en Vigo y su área funcional las principales empresas de las actividades de comercialización se dedican a la venta mayorista y minorista de turismos y vehículos industriales, no incluyéndose en la misma ninguna compañía dedicada a la comercialización de recambios y accesorios para el automóvil.

Tabla 3.1.1.3
Principales empresas por volumen de facturación de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	FACTURACIÓN (Millones ptas.)	EMPLEO
EDUARDO GONZÁLEZ ALONSO Y CÍA.	6.970	205
INTURASA PÉREZ RUMBAO	6.471	120
FERWAGEN	4.705	56
COMERCIAL AUTOMOTO	4.266	69
EJE ATLÁNTICO DE AUTOMÓVILES	3.630	84
ENTRETENIM. AUTOMÓVILES PONTEVEDRA	3.567	47
SALVADOR FERNÁNDEZ DE AUTOMOCIÓN	3.488	55
COMERCIAL AUTOVÍA	3.216	45
TALLERES RODOSA	2.506	33
TECNOLOGÍA VIGUESA	1.887	22

Fuente: elaboración propia a partir de datos ARDAN y El Correo Gallego

Es necesario señalar además, que muchos de esos distribuidores oficiales y concesionarios detallistas que deben contar obligatoriamente con servicios posventa como talleres de reparación o asistencia técnica, en los últimos años han potenciado esas actividades entrando directamente en competencia con los talleres tradicionales de reparación de vehículos formado por un gran número de empresas pero de reducido tamaño, lo que les supone una importante desventaja a la hora de enfrentarse a este tipo de nuevos competidores.

- **Servicios relacionados (talleres de reparación).**

La última fase de la cadena principal está formada por las actividades dedicadas a realizar servicios posventa como son los talleres de reparación y mecánica.

La característica principal de estas actividades es la gran atomización de empresas existente, ya que se trata en su mayoría de empresas familiares de reducida dimensión dedicadas a la reparación de

chapa y pintura, electrónicos, de neumáticos u otro tipo de reparaciones más genéricas. Así, si analizamos las principales empresas de estas actividades en el área funcional de Vigo recogidas a continuación en la **tabla 3.1.1.4**, se puede observar, en comparación con las tablas anteriores, su reducido tamaño, exceptuando la primera, tanto en volumen de facturación como en empleo.

Tabla 3.1.1.4
Principales empresas por volumen de facturación de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	FACTURACIÓN (Millones ptas.)	EMPLEO
CARROCERÍAS GIRÁLDEZ	538	48
TALLERES VELOSO.	299	16
TALLERAS LONTREIRAS CANGAS	233	6
TALLERES LA RÁPIDA	223	14
BELTS VIGO S.L.	189	-
RODRIMÓVIL	140	19
TALLERES VAQUERO	134	19
MOURIÑO ORTIGUEIRA	131	10
TALLERES LAS GÁNDARAS	125	13
TALLERES ROASA VIGO	102	8

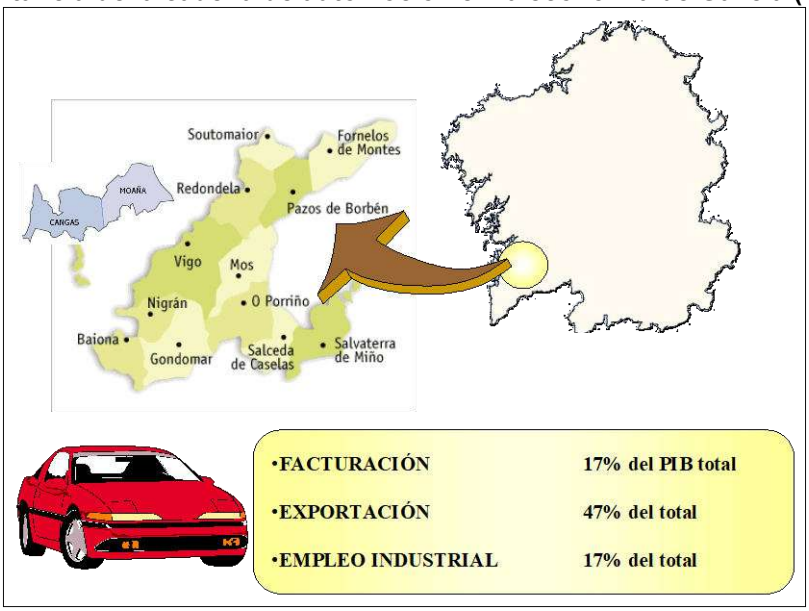
Fuente: elaboración propia a partir de datos ARDAN y El Correo Gallego

Uno de los aspectos a tener en cuenta en estas actividades es, como se dijo anteriormente, el intento de diferenciación en base a la imagen en este segmento de mercado de los concesionarios y distribuidores oficiales que han potenciado los servicios postventa. Pero además, también se ha producido la llegada de grandes cadenas especializadas en aspectos concretos de reparación y que mediante franquicias básicamente han empezado a ampliar su número de centros de forma importante (y con una tendencia todavía creciente en su desarrollo) como pueden ser, entre otras, las franquicias de Midas o Boxes. Por todo ello, la posición competitiva de muchas de estas pequeñas empresas familiares se han visto seriamente comprometidas

ante la imposibilidad de ofrecer las mismas condiciones y servicios que ofertan estos nuevos competidores.

Dentro de la economía gallega la industria de automoción alcanza unas cifras muy importantes tal como aparece recogido en la **figura 3.1.1.10**. Así, el volumen de facturación de la industria de automoción y componentes en Galicia, que se corresponde en su práctica totalidad con la de Vigo y su área funcional, supone alrededor del 17% del PIB total de la economía gallega. Por su parte, las exportaciones de la cadena representan casi la mitad de las exportaciones totales de la comunidad gallega (47%), mientras que los empleos directos generados suponen el 17% del empleo industrial autonómico, a los que hay que sumar alrededor de 11.000 puestos de trabajo indirectos más.

Figura 3.1.1.10
Importancia de la cadena de automoción en la economía de Galicia (1999)



Fuente: CEAGA

La cadena de automoción en España ha experimentado en los últimos años una importante recuperación tras una etapa de crisis bastante aguda. Actualmente, representa aproximadamente el 5% del PIB nacional y el 8% del empleo, siendo además el responsable de más de la cuarta parte de las exportaciones del país y uno de los principales sectores de la economía española, encontrándose en primera línea

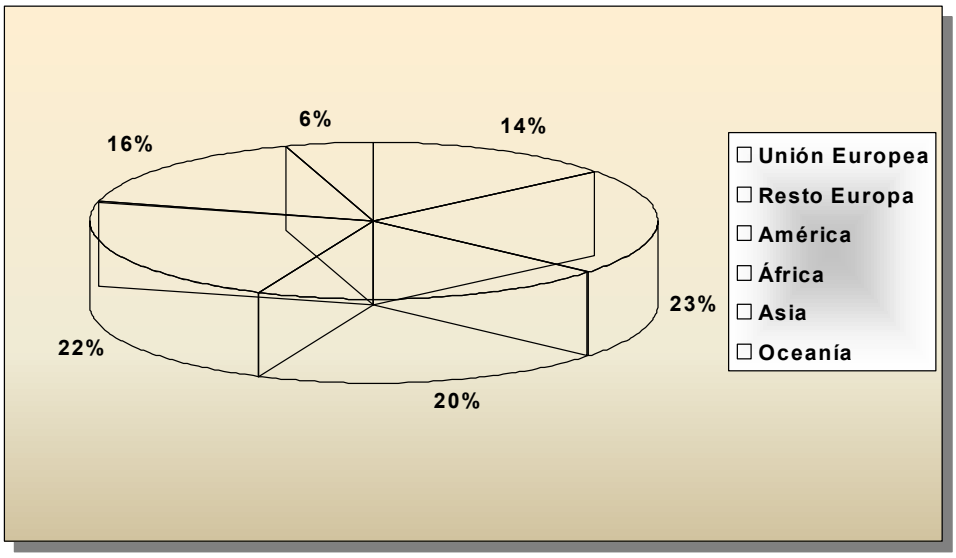
mundial en cuanto al nivel de producción tanto en cantidad como en variedad de gama fabricada. Sin embargo, ese destacado papel de la cadena de automoción a nivel nacional está aún muy por debajo de la importancia que supone en la economía gallega y, en particular de la de Vigo y su área funcional.

3.1.2.- Producto-mercados.

En la actualidad en la planta ensambladora de **PSA Peugeot Citroën** de Vigo se fabrican 5 modelos distintos de automóviles: Xsara Picasso, Berlingo, Partner, C-15 y Xsara. Además de los vehículos completos, se fabrican también colecciones CKD (Complete Knock Down) de los modelos Berlingo, Partner y Picasso que se envían a otras plantas del grupo como las de Palomar (Argentina) y Porto Real (Brasil) para su ensamblaje.

Los mercados de venta de toda esa producción se reparten por todo el mundo, contando con clientes en más de 100 países de los 5 continentes. Tan sólo el 16% de la producción se dedica a atender la demanda interna española mientras que el restante 84% de la producción se exporta. Los mercados exteriores a los que se destinan tanto los vehículos montados como las colecciones CKD se reparten de la forma que se aprecia en la **figura 3.1.2.1**. Excepto Oceanía, que únicamente recibe el 6% de las exportaciones, el resto de los continentes absorben de una forma bastante equilibrada la producción enviada al exterior, si bien hay un ligero predominio del mercado europeo en su conjunto (uniendo Unión Europea y el resto de Europa).

Figura 3.1.2.1
Mercados de destino de las exportaciones salidas del CP Vigo (2000)



Fuente: PSA Peugeot Citroën

La **industria de componentes y sistemas** en Vigo y su área funcional abarca una gama de productos bastante amplia, entre los que podemos citar como productos más importantes depósitos, pinturas, asientos, salpicaderos, volantes, adhesivos, escapes, cableado eléctrico, transmisiones, mecanismos pedales o airbags.

Figura 3.1.2.2
Productos desarrollados por la industria de componentes y sistemas

Fuente: elaboración propia

Toda esa gama de productos en parte es absorbida por el centro de producción de PSA y, en una cantidad también importante se destina a otros mercados tanto a nivel nacional como internacional. Más concretamente, y según las mismas estimaciones de CEAGA, el 65% de su producción se destina a mercados exteriores, principalmente a otros

países de la U.E. como pueden ser Alemania o Francia, principales productores europeos de automóviles. Este dato viene a contrarrestar la idea de la excesiva dependencia de esta industria de la evolución del centro de producción de PSA en Vigo. En estos últimos años, la industria de componentes en Galicia se ha hecho fuerte y mucho más competitiva, beneficiada también en gran medida por las inversiones realizadas por algunas de las grandes multinacionales presentes en el área, lo que ha facilitado el acceso a otros clientes, que en algunas empresas incluso son más importantes que PSA.

La **tabla 3.1.2.1** recoge el resultado de las encuestas realizadas a diversas empresas de la cadena de automoción. Por ello, se debe aclarar que estos valores son meramente indicativos, dada la muestra analizada limitada a automoción, y no se deben extrapolar al conjunto de la cadena. No obstante, nos dan una idea aproximada de cuales son las interrelaciones del conjunto de las empresas de la cadena de automoción con otras cadenas empresariales consideradas.

Por lo que respecta a la relación de la cadena con otras cadenas clientes, además de la importancia de los movimientos con clientes dentro de la propia cadena de automoción que absorben el 75,24% de las ventas, destacan las ventas al consumidor directo (13,86%) y las ventas a través de comercializadores y distribuidores no específicos (6,79%), siendo la relación con las demás cadenas poco relevantes. Conviene aclarar estas cifras que pueden generar confusión si se piensa en las ventas únicamente de los productos finales de la cadena, es decir, en los automóviles. El elevado porcentaje de ventas internas en la propia cadena se debe a que en la muestra de empresas una parte importante de ellas se dedican a la industria de componentes, cuyos principales clientes son otras empresas proveedoras de primer nivel o las empresas de síntesis, es decir, empresas también de la propia cadena.

Tabla 3.1.2.1
Interrelación de la cadena de automoción con otras cadenas empresariales (porcentaje sobre ventas)

	TOTAL
Automoción	**75,24**
Construcción Naval	**0,19**
Pesca y transformac. De pdtos del Mar	**0,10**
Productos transform. de la agric. y ganad.	**0,19**
Productos transformados de la madera	**0,19**
Rocas ornamentales	**0,95**
Construcción y promoción	**1,95**
Textil-Confección	**-**
Química y Farmacia	**-**
Turismo-Ocio y derivados	**-**
Comercio y distribución no especificos	**6,79**
Consumidor directo	**13,86**
Bienes de equipo, Instalac. e Ind. Aux.	**0,33**
Otras actividades	**0,21**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.1.3.- Mercados de aprovisionamiento.

A la hora de analizar los mercados de aprovisionamiento de las empresas de la cadena se debe considerar inicialmente y como hecho muy significativo que en el ranking de importaciones, según datos del ICEX, las partidas de vehículos de transporte y equipos, accesorios y accesorios de automoción, fueron en 1999 las partidas con mayor peso suponiendo cerca del 50% del total de las importaciones en ese ejercicio. Además, debe considerarse que prácticamente todas ellas están destinadas a las empresas establecidas en Vigo y su área funcional. Los principales mercados de origen de esas importaciones son, atendiendo al valor de las mismas, Francia, con mucha diferencia sobre otros países como Alemania, Reino Unido, Portugal e Italia, mientras que si se hace referencia al número de operaciones realizadas aparecen como principales países Francia seguido muy de cerca por Portugal y ya en menor medida Alemania, Italia y Reino Unido.

Además del importante volumen de importaciones, también es reseñable el elevado peso de los aprovisionamientos procedentes de otras zonas geográficas de España, correspondiendo al mercado local una parte poco importante de las compras de la cadena.

Esta situación es indicativa de la falta de empresas en la zona que puedan proveer a las empresas de la cadena principal de suministros básicos o complementarios necesarios para desempeñar su actividad, indicando una importante oportunidad para aquellos que quieran establecerse en el área.

En particular, PSA Peugeot Citroën, cuenta con un importante volumen de compras en el mercado local, en el cual están instalados aproximadamente sesenta de sus empresas proveedoras. Además, también cuentan con un elevado nivel de importaciones procedentes principalmente de Francia realizadas a través del transporte marítimo y por carretera de forma mayoritaria.

La **tabla 3.1.3.1** recoge el resultado de las encuestas realizadas a una muestra de empresas de la cadena de automoción sobre cuales son, a modo orientativo, las interrelaciones entre las empresas de la cadena de automoción y las cadenas empresariales consideradas en lo que se refiere a las compras de suministros básicos y complementarios.

Tabla 3.1.3.1
Interrelación de la cadena de automoción con otras cadenas empresariales (porcentaje de suministros básicos y complementarios)

	TOTALES
Automoción	**75,66%**
Construcción Naval	**-**
Pesca y transf. prodtos del Mar	**-**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	**-**
Prodtos transform. de la madera	**2,17%**
Rocas ornamentales	**-**
Construcción y Promoción	**3,70%**
Textil-Confección	**-**
Química y Farmacia	**2,39%**
Turismo-Ocio y derivados	**-**
Comercio y distribución no especific.	**10,86%**
Otras actividades de apoyo en gener.	**5,22%**
TOTAL	**100%**

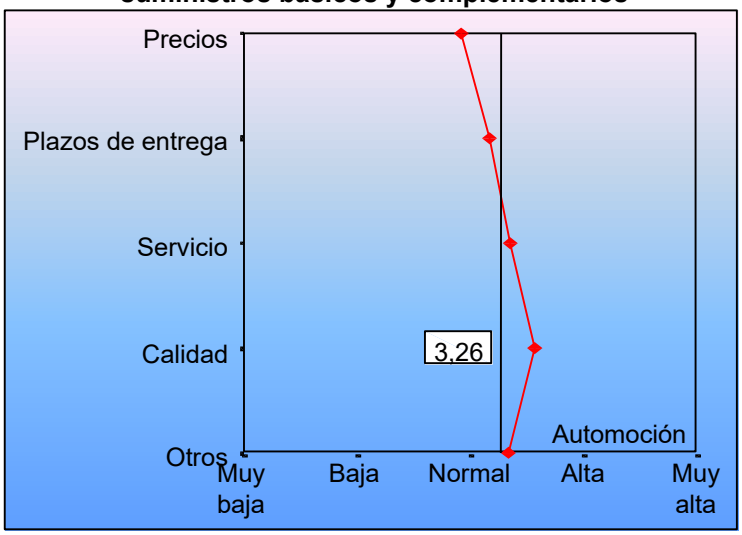
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por lo que respecta a las compras de suministros básicos y complementarios, el 75,66% de los suministros básicos y complementarios proceden de otras empresas de la propia cadena de

automoción, en general, proveedores de segundo y tercer nivel que suministran a los proveedores de primera línea y éstos a su vez a la empresa de síntesis. La cadena de comercio y distribución no específicos suponen el 10,86% de las compras de suministros, mientras que las demás tienen un escaso peso en tales compras.

De acuerdo con la opinión de los empresarios encuestados (ver **figura 3.1.3.1**), las empresas de la cadena, tienen un nivel de satisfacción media con sus proveedores, mostrándose más satisfechos con la calidad de los productos que le suministran, por delante del servicio y los plazos de entrega. Sin embargo, parecen tener un sentimiento algo negativo sobre los precios ofrecidos.

Figura 3.1.3.1
Satisfacción de las empresas con sus proveedores de suministros básicos y complementarios



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En la **tabla 3.1.3.2** se muestra el peso que las actividades de equipamiento y servicios de apoyo tienen en las compras de las empresas de la cadena de automoción encuestadas. Como parecía lógico a priori dadas las importantes infraestructuras necesarias para desarrollar las actividades de la cadena, las actividades de equipamiento son las suponen un mayor peso, con un 40% de tales compras, por delante de las actividades de logística y transporte que suponen el 31,95% de la contratación de servicios de apoyo. Con participaciones inferiores en la

estructura de compras aparecen los servicios financieros (15,89%) y otras actividades de apoyo (10,16%).

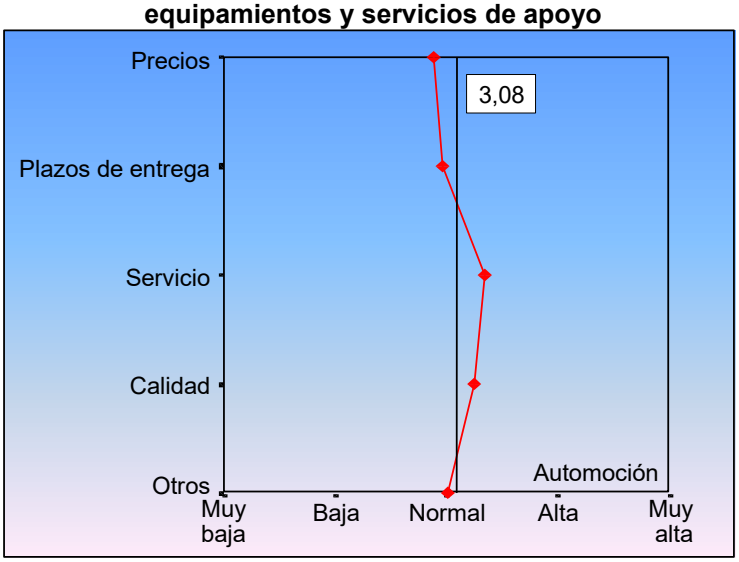
Tabla 3.1.3.2
Interrelación de la cadena de automoción con otras cadenas empresariales (porcentaje de equipamientos y servicios de apoyo)

	TOTALES
Equipamiento g.	**42,00%**
Servicios Financieros	**15,89%**
Logística y transporte	**31,95%**
Otras Activid. de apoyo	**10,16%**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por lo que respecta a la satisfacción que los empresarios tienen con las condiciones en que reciben esos servicios de apoyo y actividades complementarias (ver **figura 3.1.3.2**), la variable con la que se muestran más satisfechos es el servicio, aunque en un nivel no muy superior al normal esperado por ellos. En el mismo caso, aunque algo inferior se encuentra la satisfacción con la calidad. La variable que menos satisface a las empresas, al igual que ocurría en el caso de los suministros básicos y complementarios, es el precio, ligeramente por debajo del nivel normal de satisfacción, mientras que los plazos de entrega se perciben como normales entre las empresas de la cadena.

Figura 3.1.3.2
Satisfacción de las empresas con los proveedores de equipamientos y servicios de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.1.4.- Aspectos económico-financieros.

3.1.4.1.- *Ingresos, Costes y Resultados 95/99.*

La **tabla 3.1.4.1** presenta los ingresos, costes y resultados del agregado de empresas de la cadena de automoción, presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

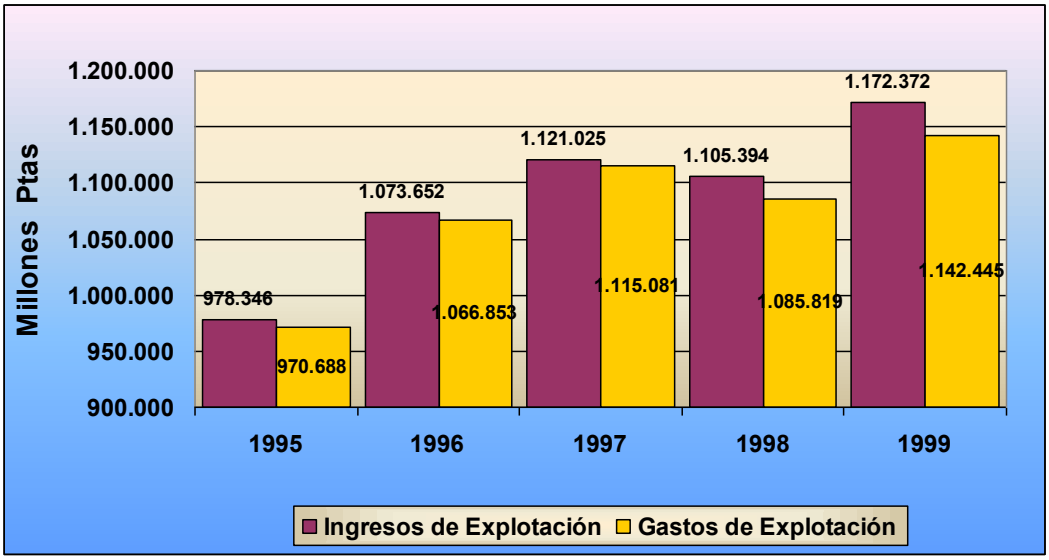
Tabla 3.1.4.1
Cta. Explotación 1995-1999. En millones de ptas. corrientes

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
Ingresos de explotación	**978.346**	**100%**	**1.073.652**	**100%**	**1.121.025**	**100%**	**1.105.394**	**100%**	**1.172.372**	**7.046,10 €**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	755.813	77,25%	829.134	77,23%	859.662	76,69%	837.645	75,78%	881.116	5.295,61 €	75,16%
Otros gastos explotación	103.823	10,61%	117.027	10,90%	125.728	11,22%	122.573	11,09%	134.868	810,57 €	11,50%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**118.710**	**12,13%**	**127.491**	**11,87%**	**135.635**	**12,10%**	**145.176**	**13,13%**	**156.389**	**939,92 €**	**13,34%**
Gasto de personal	86.937	8,89%	92.370	8,60%	91.012	8,12%	83.453	7,55%	90.832	545,91 €	7,75%
Rtdo. Económico bruto explot.	**31.773**	**3,25%**	**35.122**	**3,27%**	**44.623**	**3,98%**	**61.723**	**5,58%**	**65.557**	**394,01 €**	**5,59%**
Amortizaciones	23.565	2,41%	28.856	2,69%	36.355	3,24%	40.727	3,68%	34.966	210,15 €	2,98%
Provisiones	550	0,06%	-534	-0,05%	2.324	0,21%	1.420	0,13%	663	3,99 €	0,06%
Rtdo. Económico neto explot.	**7.658**	**0,78%**	**6.800**	**0,63%**	**5.944**	**0,53%**	**19.576**	**1,77%**	**29.928**	**179,87 €**	**2,55%**
Resultado financiero	**923**	**0,09%**	**-113**	**-0,01%**	**768**	**0,07%**	**685**	**0,06%**	**590**	**3,55 €**	**0,05%**
Ingresos financieros	6.181	0,63%	5.840	0,54%	5.123	0,46%	3.325	0,30%	3.957	23,78 €	0,34%
Gastos financieros	5.258	0,54%	5.952	0,55%	4.354	0,39%	2.639	0,24%	3.366	20,23 €	0,29%
Resultado actividades ordinarias	**8.581**	**0,88%**	**6.687**	**0,62%**	**6.712**	**0,60%**	**20.261**	**1,83%**	**30.518**	**183,42 €**	**2,60%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	-1.284	-0,13%	348	0,03%	689	0,06%	-1.867	-0,17%	461	2,77 €	0,04%
Resultado antes de impuestos	**7.297**	**0,75%**	**7.035**	**0,66%**	**7.402**	**0,66%**	**18.394**	**1,66%**	**30.979**	**186,19 €**	**2,64%**
Otros impuestos	17	0,00%	17	0,00%	22	0,00%	16	0,00%	15	0,09 €	0,00%
Impuestos	2.349	0,24%	1.494	0,14%	1.628	0,15%	5.994	0,54%	10.731	64,49 €	0,92%
Resultado neto del ejercicio	**4.930**	**0,50%**	**5.524**	**0,51%**	**5.752**	**0,51%**	**12.384**	**1,12%**	**20.233**	**121,60 €**	**1,73%**
Cash Flow	**28.496**	**2,91%**	**34.380**	**3,20%**	**42.107**	**3,76%**	**53.111**	**4,80%**	**55.199**	**331,75 €**	**4,71%**

Fuente: elaboración propia

En dicho periodo los gastos de explotación experimentan un avance promedio anual del 5,57%, porcentaje superior a la variación de los ingresos de explotación que por término medio se incrementaron tan sólo 4,71%. El mayor crecimiento de la cadena en cuanto a los ingresos de explotación se produce en 1996, en 1997 se modera el desarrollo, 1998 refleja un retroceso, y en 1999 se recupera la tendencia ascendente (ver **figura 3.1.4.1**).

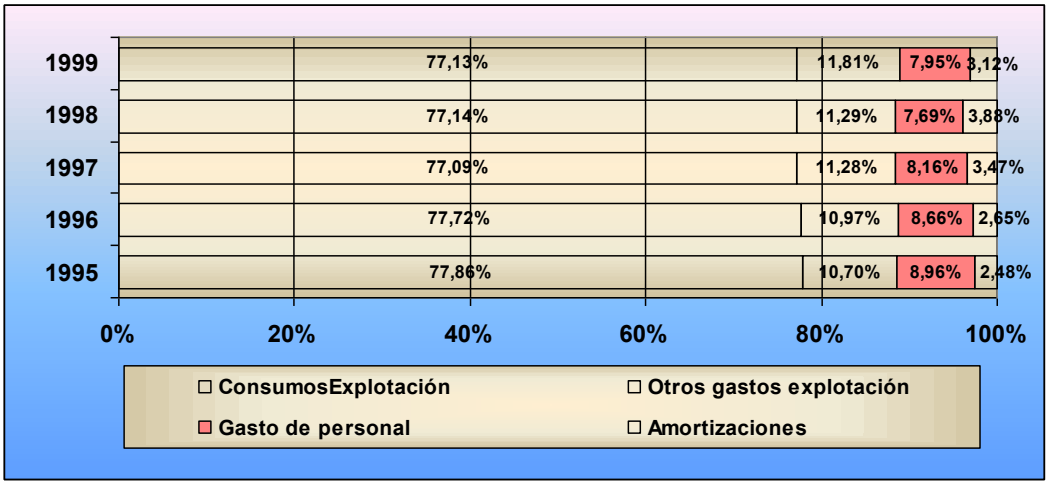
Figura 3.1.4.1
Evolución de ingresos y gastos 1995-1999. En millones de ptas. corrientes



Fuente: elaboración propia

La evolución de la estructura de gastos de explotación recogida en la **figura 3.1.4.2** es prácticamente idéntica en todo el periodo, si bien se aprecia una ligera tendencia a reducir consumos de explotación y gastos de personal, que se neutraliza con leves avances en otros gastos de explotación y amortizaciones.

Figura 3.1.4.2
Composición del gasto 1995-1999

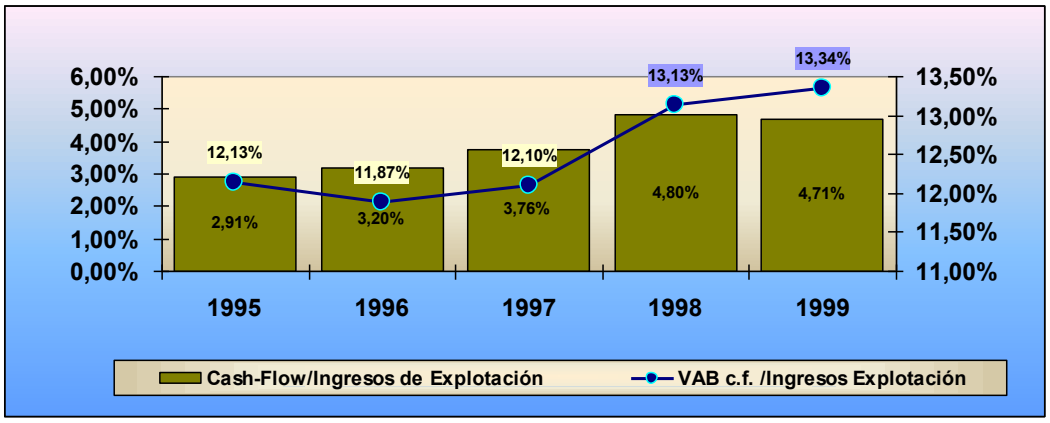


Fuente: elaboración propia

El VAB, una vez superada la inflexión producida en 1996 por el diferencial de 2 décimas en el crecimiento de los gastos sobre los

ingresos de explotación, presenta avances hasta su mayor nivel en 1999. Por su parte, el Cash-Flow evoluciona favorablemente en todo el período analizado, presentando un ligero retroceso en 1999 por la reducción del consumo de capital, vía amortizaciones (ver **figura 3.1.4.3**).

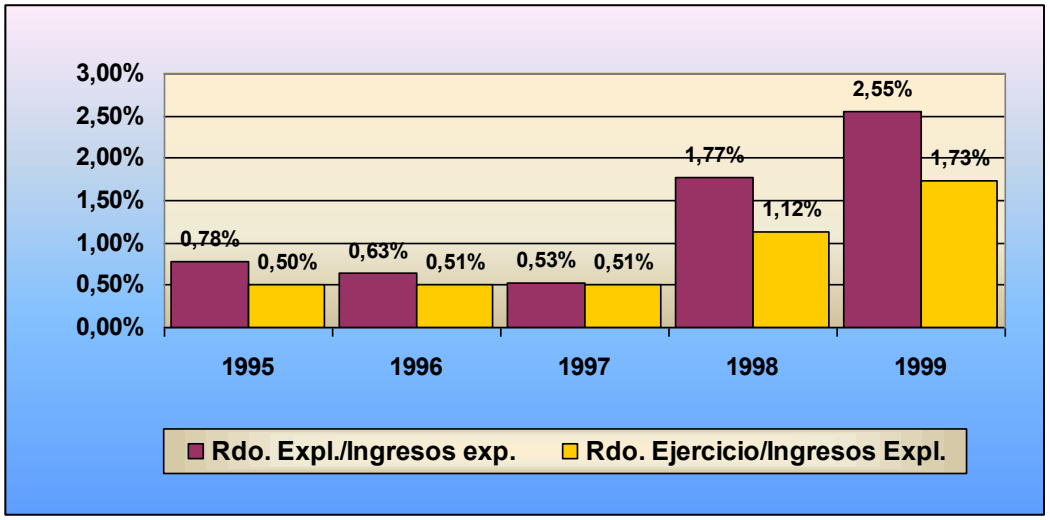
Figura 3.1.4.3
Evolución del VAB a c.f. y Cash-Flow (respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

El efecto conjunto de la mejora en el VAB y en la productividad del personal, hace que el resultado de explotación y del ejercicio en 1998 y 1999 prosperen, todo ello a pesar de la reducción en el volumen de facturación sufrido por la cadena en 1998. La evolución de ambos resultados respecto a los ingresos de explotación se recogen en la **figura 3.1.4.4**.

Figura 3.1.4.4
Evolución del Rtdo. Explotación y Rtdo. Ejercicio
(respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

3.1.4.2.- *Evolución de la inversión y la financiación 95/99.*

La **tabla 3.1.4.2** recoge las inversiones realizadas y la financiación obtenida para las mismas del agregado de empresas de la cadena de automoción, presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999, así como el fondo de rotación conjunto de dichas empresas, es decir, la diferencia entre inversiones en circulante y fuentes de financiación a corto plazo.

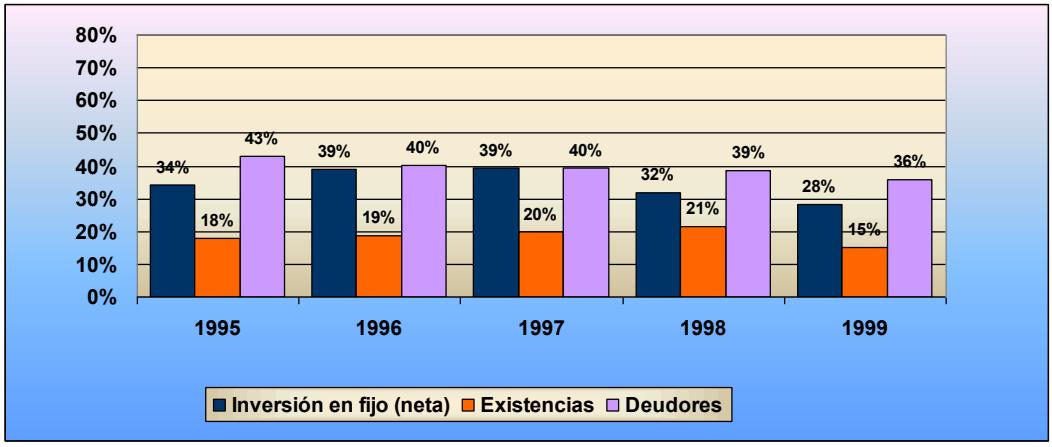
Tabla 3.1.4.2
Evolución de inversión y financiación 1995-1999. En millones de ptas. corrientes

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
INVERSION TOTAL	**403.550**	**100%**	**459.511**	**100%**	**418.786**	**100%**	**387.396**	**100%**	**431.199**	**2.591,56 €**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**138.431**	**34,30%**	**178.913**	**38,94%**	**164.728**	**39,33%**	**123.038**	**31,76%**	**121.798**	**732,02 €**	**28,25%**
Gastos amortizables	60	0,01%	61	0,01%	28	0,01%	77	0,02%	87	0,52 €	0,02%
Gtos a distrib en Varios ejerc	260	0,06%	197	0,04%	160	0,04%	131	0,03%	148	0,89 €	0,03%
Inmov. Inmaterial	1.163	0,29%	1.287	0,28%	1.111	0,27%	889	0,23%	1.381	8,30 €	0,32%
Inmov. Material	128.043	31,73%	168.446	36,66%	155.263	37,07%	115.633	29,85%	113.669	683,17 €	26,36%
Otro inmovilizado	8.905	2,21%	8.855	1,93%	8.139	1,94%	6.309	1,63%	6.512	39,14 €	1,51%
Accionistas desemb no exigidos	0	0,00%	68	0,01%	27	0,01%	0	0,00%	0	0,00 €	0,00%
Inversión en circulante(neta)	**265.119**	**65,70%**	**280.598**	**61,06%**	**254.058**	**60,67%**	**264.357**	**68,24%**	**309.402**	**1.859,54 €**	**71,75%**
Existencias	72.716	18,02%	86.433	18,81%	83.000	19,82%	82.636	21,33%	64.829	389,63 €	15,03%
Deudores	173.778	43,06%	185.330	40,33%	165.529	39,53%	149.463	38,58%	153.980	925,44 €	35,71%
Tesorería	3.454	0,86%	2.866	0,62%	2.758	0,66%	2.741	0,71%	3.404	20,46 €	0,79%
Otro activo circulante	15.172	3,76%	5.969	1,30%	2.771	0,66%	29.517	7,62%	87.189	524,01 €	20,22%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**403.550**	**100%**	**459.511**	**100%**	**418.786**	**100%**	**387.396**	**100%**	**431.199**	**2.591,56 €**	**100%**
Financiación permanente	**208.358**	**51,63%**	**224.457**	**48,84%**	**205.755**	**49,19%**	**172.891**	**44,60%**	**188.728**	**1.134,28 €**	**43,77%**
Fondos propios	190.304	47,16%	202.785	44,12%	184.145	44,02%	155.027	39,99%	161.575	971,09 €	37,47%
Acreedores a largo plazo	12.932	3,20%	16.616	3,62%	16.310	3,90%	12.287	3,17%	17.676	106,24 €	4,10%
Provisiones para riesgos y gastos	3.123	0,77%	3.623	0,79%	3.796	0,91%	3.849	0,99%	7.802	46,89 €	1,81%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	1.999	0,50%	1.433	0,31%	1.504	0,36%	1.727	0,45%	1.674	10,06 €	0,39%
Financiac. Ajena corto plazo	**195.192**	**48,37%**	**235.054**	**51,14%**	**213.031**	**50,93%**	**214.505**	**55,33%**	**242.471**	**1.457,28 €**	**56,23%**
FONDO DE ROTACIÓN	**69.927**	**17,33%**	**45.544**	**9,91%**	**41.027**	**9,80%**	**49.852**	**12,87%**	**66.930**	**402,26 €**	**15,52%**

Fuente: elaboración propia

En cuanto a la composición de la inversión, en la **figura 3.1.4.5** se aprecia que prevalece la inversión a corto plazo, en especial la realizada en clientes (deudores), pese a presentar una tendencia a la baja, mientras que la inversión en existencias muestra una tendencia al alza desde 1995 hasta 1998, sufriendo un importante descenso en 1999.

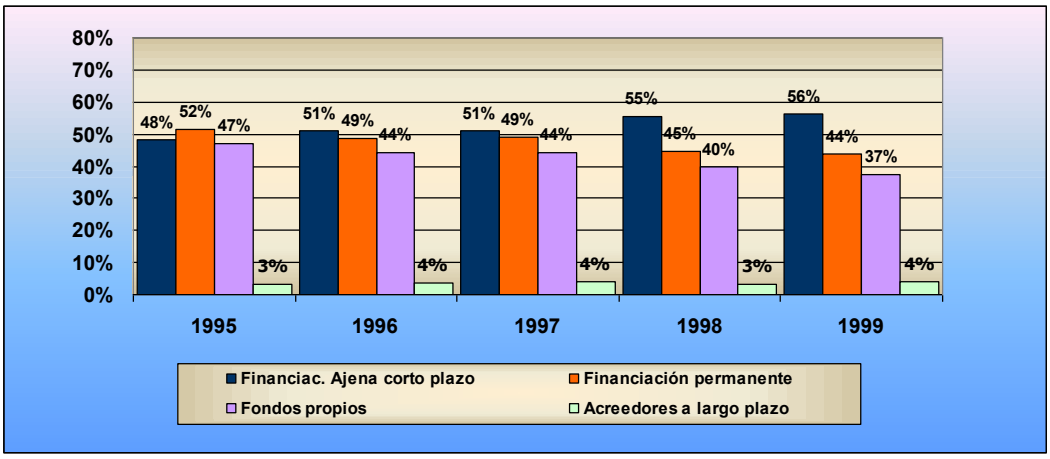
Figura 3.1.4.5
Composición de la inversión



Fuente: elaboración propia

A partir de 1996 la financiación permanente traslada su protagonismo a la circulante, la cual en 1999 supone ya el 56% de la financiación total. Por su parte, la financiación permanente está constituida mayoritariamente por fondos propios, siendo el peso de los acreedores a largo plazo escaso, tal como muestra la **figura 3.1.4.6**.

Figura 3.1.4.6
Composición de la financiación

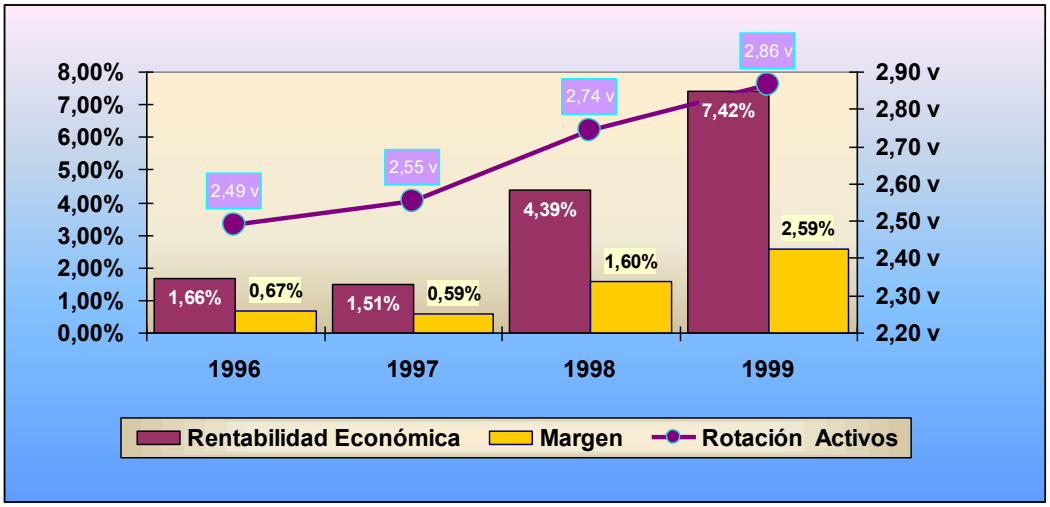


Fuente: elaboración propia

3.1.4.3.- *Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas.*

La rentabilidad económica, con la excepción de 1997 en la que presenta un leve retroceso debido a una reducción del margen, evoluciona muy favorablemente tanto por la vía del margen, como por la rotación de activos (ver **figura 3.1.4.7**).

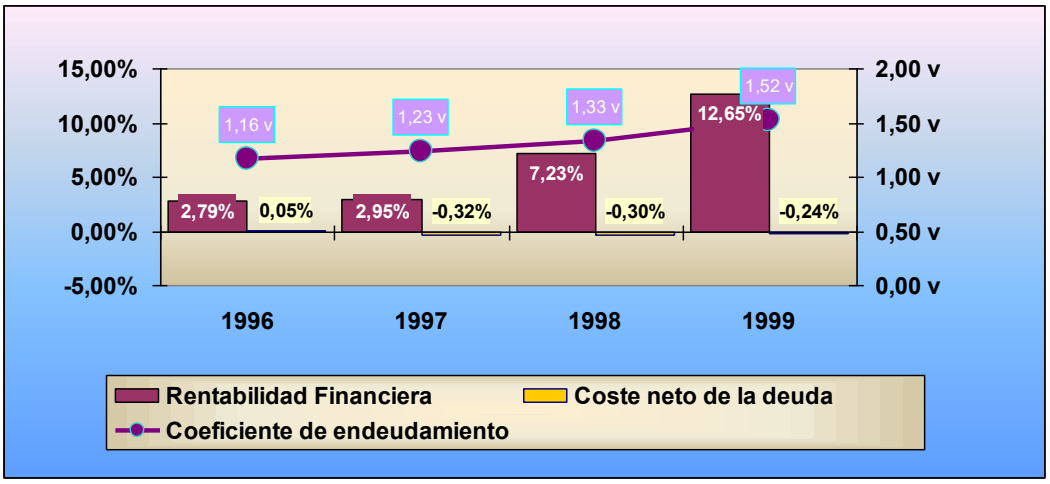
Figura 3.1.4.7
Evolución de la rentabilidad económica y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

La rentabilidad financiera, tal como se recoge en la **figura 3.1.4.8**, presenta considerables avances en especial en 1998 y 1999 favorecida por el aumento del coeficiente de endeudamiento, la mejor rentabilidad de las inversiones y los resultados financieros obtenidos.

Figura 3.1.4.8
Evolución de la rentabilidad financiera y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

3.1.4.4.- *Comparativa con Vigo y su área funcional.*

De la comparativa de la cadena empresarial de automoción con su contexto en Vigo y su área funcional, resulta destacable en términos relativos lo siguiente:

- Mayor peso de la inversión en circulante y menor en consecuencia de la inversión en fijo, al igual que sucede en Vigo y su área funcional, aunque de forma más equilibrada en esta última. En cuanto a la financiación obtenida por la cadena, ésta es mayoritariamente circulante, al igual que sucede en el conjunto del área.

- Mayor peso relativo en la cadena que en el conjunto del área de los consumos de explotación y las amortizaciones, mientras que es menor en otros gastos de explotación y en gastos de personal.

- La inversión total y la facturación crecen en el período 95/99 un 6,85% y un 19,83%, muy por debajo en ambos casos de la variación

experimentada por el conjunto del sistema productivo de Vigo y su área funcional.

- La rentabilidad económica de la cadena es superior a la del área debido a la mayor rotación. Por su parte, la rentabilidad financiera es similar a la obtenida en el área.

Tabla 3.1.4.3

Inversión-Financiación				**1.999**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**	**Cadena**	**Vigo y A.F.**
Inversión Fijo	121.797.960	732.020 €	28,25%	39,00%
Inversión Circulante	309.401.536	1.859.541 €	71,75%	61,00%
	431.199.496	**2.591.561 €**	**100%**	**100%**
Fondos Propios	163.249.790	981.151 €	37,86%	37,20%
Financ. Ajena L.P.	25.478.488	153.129 €	5,91%	10,83%
Financ. Circulante	242.471.218	1.457.281 €	56,23%	51,97%
	431.199.496	**2.591.561 €**	**100%**	**100%**

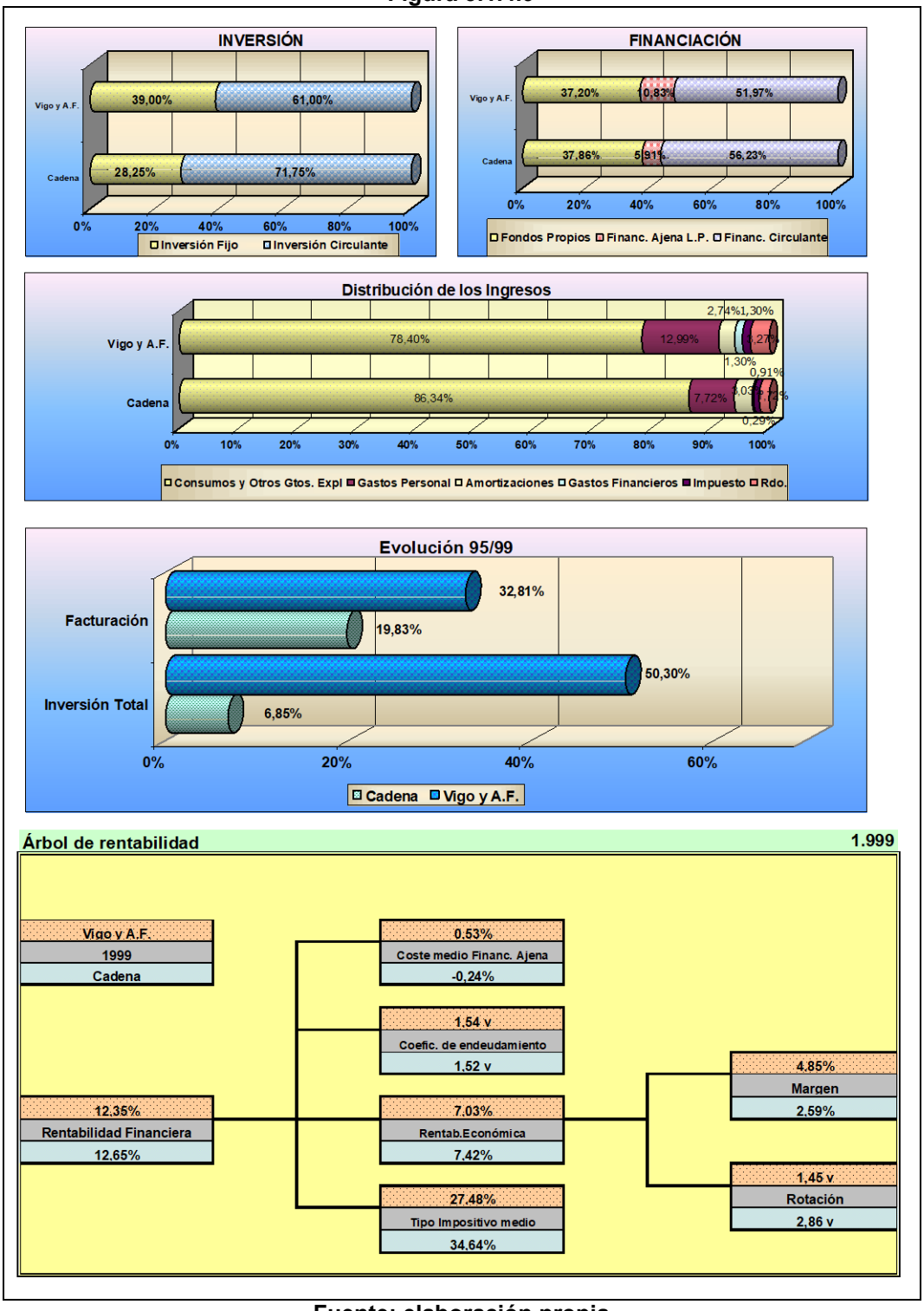
Explotación				**1.999**
	Cadena			**Vigo y A.F.**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**		
Ingresos de explotación	**1.172.372.392**	**7.046.100 €**	**100,00%**	**100,00%**
Consumos y otros gtos. Explotación	881.115.974	5.295.614 €	75,16%	66,89%
Otros gastos explotación	134.867.562	810.570 €	11,50%	12,69%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**156.388.855**	**939.916 €**	**13,34%**	**20,43%**
Gasto de personal	90.831.819	545.910 €	7,75%	13,18%
Rtdo. Económico bruto explot.	**65.557.036**	**394.006 €**	**5,59%**	**7,25%**
Amortizaciones	35.629.370	214.137 €	3,04%	2,78%
Rtdo. Económico neto explot.	**29.927.666**	**179.869 €**	**2,55%**	**4,47%**
Resultado financiero	**590.357**	**3.548 €**	**0,05%**	**-0,22%**
Ingresos financieros	3.956.702	23.780 €	0,34%	1,11%
Gastos financieros	3.366.345	20.232 €	0,29%	1,32%
Resultado actividades ordinarias	**30.518.023**	**183.417 €**	**2,60%**	**4,25%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	461.295	2.772 €	0,04%	0,38%
Resultado antes de impuestos	**30.979.318**	**186.189 €**	**2,64%**	**4,63%**
Impuestos	10.746.287	64.586 €	0,92%	1,32%
Resultado neto del ejercicio	**20.233.030**	**121.603 €**	**1,73%**	**3,32%**
Cash Flow	**55.198.992**	**331.753 €**	**4,71%**	**5,74%**

Evolución de Variables		**95/99**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Inversión Total	6,85%	50,30%
Facturación	19,83%	32,81%

Análisis de Rentabilidad		**1.999**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Rentabilidad Económica	7,42%	7,03%
Margen	2,59%	4,85%
Rotación	2,86	1,45
Rentab. Financiera	12,65%	12,35%

Fuente: elaboración propia

Figura 3.1.4.9



Fuente: elaboración propia

3.1.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito.

3.1.5.1.- *Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena.*

En el ámbito mundial la industria del automóvil se encuentra inmersa en un proceso de gran concentración de empresas en busca de un tamaño mínimo eficiente que garantice la supervivencia en un mercado tan maduro y competitivo como éste, en el que la estrategia de reducir costes para poder vender más barato parece ser la alternativa elegida por la mayoría de compañías para afrontar la sobrecapacidad de producción de automóviles existente en la actualidad. Dicho proceso de concentración ha reducido el número de empresas ensambladoras, que en los últimos diez años han pasado de más de 30 a tan sólo 13 en 1999 y que parece no haber terminado todavía. Así, a las últimas absorciones como las llevadas a cabo por Renault sobre Nissan o por Daimler-Benz sobre Chrysler, podría sumarse en breve la de Daewoo por parte de la americana General Motors.

Sin embargo, esta no es la estrategia seguida por el grupo PSA, más centrada en realizar acuerdos de cooperación específicos con diversos fabricantes o proveedores, buscando siempre y para cada caso concreto aquel socio que mejor se adapte a su estrategia y mejores condiciones ofrezca.

3.1.5.2.- *Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena.*

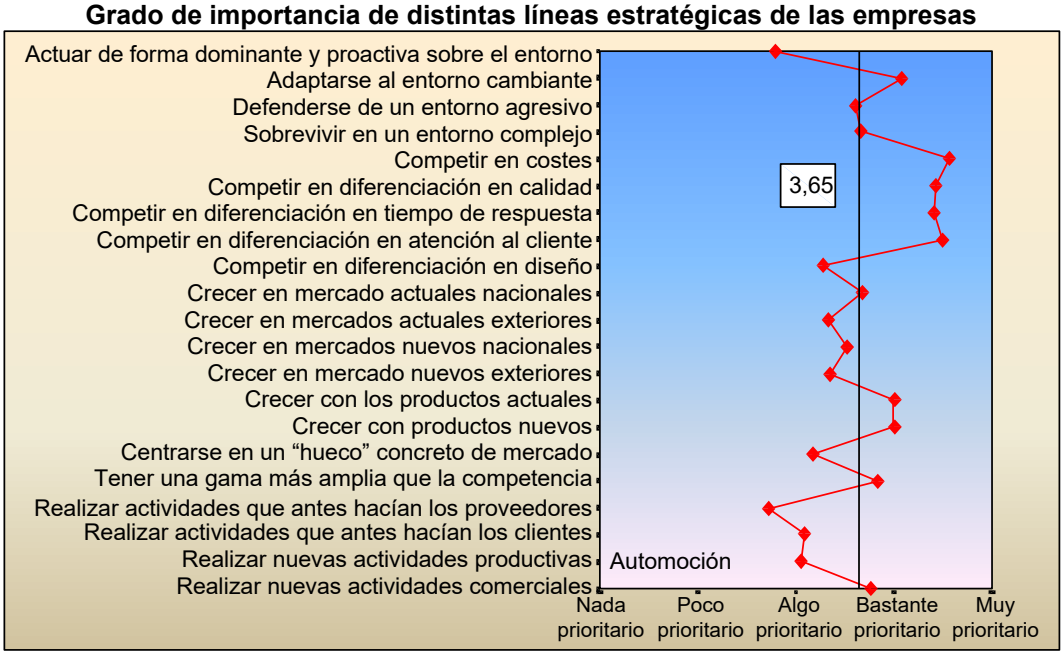
La **figura 3.1.5.1** recoge diversos aspectos que definen cuales son las principales líneas estratégicas seguidas por las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional.

En primer lugar, se debe resaltar la actitud poco proactiva y más bien reactiva de las empresas a la hora de enfrentarse al mercado, ya que variables como **adaptarse al entorno cambiante**, **defenderse de un entorno agresivo** y **sobrevivir en un entorno complejo**, se consideran

bastante prioritarias, mientras que liderar el mercado y **actuar de forma dominante y proactiva sobre el entorno** es visto como más bien poco prioritario.

En cuanto a las **estrategias genéricas**, las empresas se decantan de forma ligeramente superior por la **competencia en costes**, por delante de la estrategia de diferenciación. Para diferenciarse, las opciones más valoradas (casi muy prioritario) son la **diferenciación sobre la base de la atención al cliente, la calidad y el tiempo de respuesta**, mientras que la **diferenciación basada en el diseño** se considera sólo como algo prioritario para competir en la cadena de automoción.

Figura 3.1.5.1
Grado de importancia de distintas líneas estratégicas de las empresas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por lo que se refiere a las **estrategias de crecimiento**, las empresas de la cadena, en general, consideran crecer en nuevos mercados como algo prioritario, si bien parecen apostar de forma más decidida por **crecer en los mercados nacionales** bien sean en los que ya están presentes o posicionándose en nuevas áreas. Algo menos prioritario consideran **crecer en mercados exteriores**, tanto actuales como nuevos, lo cual no deja de suponer una nota más de la actitud reactiva de las empresas de la cadena que no buscan de forma decidida

mejorar su posición actual anticipándose a la posible entrada de nuevos competidores en sus mercados actuales.

En cuanto a si deben buscar ese crecimiento en base a los **productos con los que cuentan en la actualidad** o bien deben **innovar en productos** y renovar su gama de productos, las empresas no muestran una criterio superior al otro, considerando a ambas opciones como bastante prioritarias, además de creer que una variedad de gama mayor que la competencia es también bastante prioritario para competir en las condiciones actuales. Esta afirmación puede tener su justificación en la búsqueda por parte de las empresas de síntesis de proveedores globales que le suministren directamente la mayor parte de los componentes necesarios para ensamblar el automóvil, al igual que estos proveedores de primer nivel pedirán a sus proveedores contar con la mayor gama de componentes posibles de tal forma que ellos también minimicen el número de relaciones con proveedores de segundo y tercer nivel.

Las **estrategias de integración y diversificación** a pesar de que en teoría parecían presentarse como de las más atractivas para las empresas de la cadena de cara a mejorar la posición competitiva actual ganando dimensión empresarial y aprovechando el know-how que las pequeñas empresas ya poseen, no son considerados, en general, más que como algo prioritarios. La **integración vertical "aguas arriba"**, es decir hacer actividades que antes hacían los proveedores, la valoran como poco prioritaria, mientras que la **integración "aguas abajo"** (actividades desarrolladas anteriormente por los clientes) se considera como algo prioritarias. Por su parte, las estrategias de diversificación se dirigen más hacia **realizar nuevas actividades comerciales**, siendo bastante prioritarias, mientras que **realizar nuevas actividades productivas** se valoran como algo prioritarias.

Las estrategias de las empresas ensambladoras están transformando de forma significativa la estructura y composición de la industria de componentes y están desplazando su centro de gravedad a

los proveedores capaces de producir sistemas completos. Este concepto es lo que se conoce como **modularización**, que no es otra cosa que la integración de funciones y suministro de equipos completos por parte de las empresas proveedoras de componentes a los ensambladores. Los fabricantes quieren trabajar con proveedores de dimensión mundial capaces de ser suministradores de sistemas, de módulos completos. Esto supone un cambio importante en la relación proveedores-fabricantes, ya que ahora únicamente unos pocos proveedores (proveedores de primer nivel) tendrán relación directa con los fabricantes, mientras que el resto (proveedores de segundo y tercer nivel) perderán el contacto directo con los fabricantes, convirtiéndose en proveedores de los suministradores de módulos.

Así, por ejemplo el grupo PSA ha pasado de contar con casi un millar de proveedores a escala mundial en 1986 a alcanzar apenas los 500 en el 2000, reducción que también se ha notado en la industria de componentes que rodea a la planta de Vigo. Así, muchas de las empresas que antes eran proveedoras directas de PSA, ahora se han convertido en proveedores de los proveedores de la empresa ensambladora, lo que implica que sólo aquellas firmas que se muestren más competitivas lograrán mantener su posición y no ver mermado su poder dentro de la cadena.

Los beneficios principales obtenidos de la modularización son la reducción de costes, la mejora de la calidad y la integración de un mayor número de funciones. De esta estrategia las empresas proveedoras de primer nivel saldrán fortalecidas, ya que pasarán a ser responsables de un mayor número de funciones y deberán aportar un mayor componente tecnológico, puesto que son responsables del desarrollo de piezas, mientras que las empresas de segundo y tercer nivel, además de perder el contacto directo con los fabricantes, verán como sus márgenes de contribución se comprimen y perderán peso en el diseño y elaboración del producto final a favor de los suministradores de primer nivel.

Ante esta estrategia, los proveedores de primer nivel han empezado a acometer también importantes acciones para integrarse tanto vertical como horizontalmente, para lo cual una de las formas más eficaces es la absorción de otros proveedores. Este es el caso, por ejemplo, de Faurecia (filial de PSA) que recientemente ha absorbido a Sommer Allibert- Lignotock.

Otra de las opciones estratégicas que permiten a las empresas mejorar su posición competitiva es la realización de **acuerdos de cooperación** tanto con clientes y proveedores como con competidores directos. En los últimos años se han intensificado de forma considerable las políticas de cooperación por parte tanto de los fabricantes como de las empresas proveedoras de componentes, acuerdos de cooperación que abarcan toda la cadena de valor, desde las actividades previas como la I+D hasta la producción conjunta de vehículos pasando por las compras unificadas a los proveedores. Las estrategias de cooperación en I+D tienen como objetivo compartir las enormes inversiones que se están realizando en investigación para mejorar la calidad del producto final y desarrollar nuevos procesos de fabricación que reduzcan los costes operativos.

Por otra parte, también son muy significativas las cifras alcanzadas por los acuerdos de cooperación para desarrollar conjuntamente las denominadas **plataformas**, estrategia mediante la cual el Grupo PSA ha negociado acuerdos, entre otros, con Toyota para la creación de una sociedad conjunta para fabricar vehículos pequeños, con Ford para desarrollar nuevas motorizaciones diesel y desarrollar un proyecto en Internet conjuntamente o con Fiat para que ésta fabrique utilitarios de PSA en Brasil.

Por último, y más específicamente en el entorno gallego de la cadena de automoción, encontramos un nuevo ejemplo de cooperación con la creación del Cluster de Automoción de Galicia (CEAGA) en 1997, a partir de la cual se inició una nueva etapa en la lucha de las empresas de automoción de la zona por mejorar la eficiencia y su competitividad para

hacer frente a los retos que la globalización y el entorno mundial del sector presentaba. Las actividades de CEAGA van encaminadas a mejorar la situación de las empresas de la cadena en las áreas de I+D, calidad, formación y cualificación permanente de los recursos humanos, cooperación y comunicación interempresarial, apertura e implantación de nuevos mercados y medioambiente y seguridad laboral.

En el área de I+D destaca la creación del Centro Tecnológico en el polígono de A Granxa, en O Porriño, que abordará temas de investigación en diferentes líneas tanto de productos como de procesos, principalmente vinculados a nuevos programas de diseño con tecnologías virtuales, prototipos o simulación que permitan mejorar tanto en seguridad activa como pasiva. Además contará con un área de asistencia técnica con laboratorios para vibraciones, medioambientales y ensayos de nuevos materiales. Por último, el área de formación y consultoría actuará principalmente como antena tecnológica que canalice la captación de recursos, fondos y ayudas. Pero el servicio especial del centro será la catapulta inversa, una tecnología pionera en la península, cuyas ventajas principales son que los ensayos no son destructivos y permiten testar componentes, una mayor capacidad de realizar pruebas respecto a las catapultas directas clásicas y la posibilidad de una mayor frecuencia de realización de las pruebas.

La **figura 3.1.5.2** muestra la importancia de los distintos acuerdos de cooperación realizados en los dos últimos años por las empresas de la cadena de automoción en Vigo y su área funcional. Los acuerdos de contratación se muestran como los más solicitados por estas empresas, ya que el 25,87% del total de acuerdos cerrados en estos dos años fueron la subcontratación de actividades comerciales y el 20,28% fueron acuerdos de subcontratación técnica. Muy próximos a este porcentaje están los consorcios de producción que supusieron el 19,58% del total de los proyectos de colaboración. Otros tipos de acuerdos con menor aplicación por las empresas del área en esta cadena fueron los acuerdos de cooperación en I+D (7,69%), los acuerdos de exportación (6,99%), el

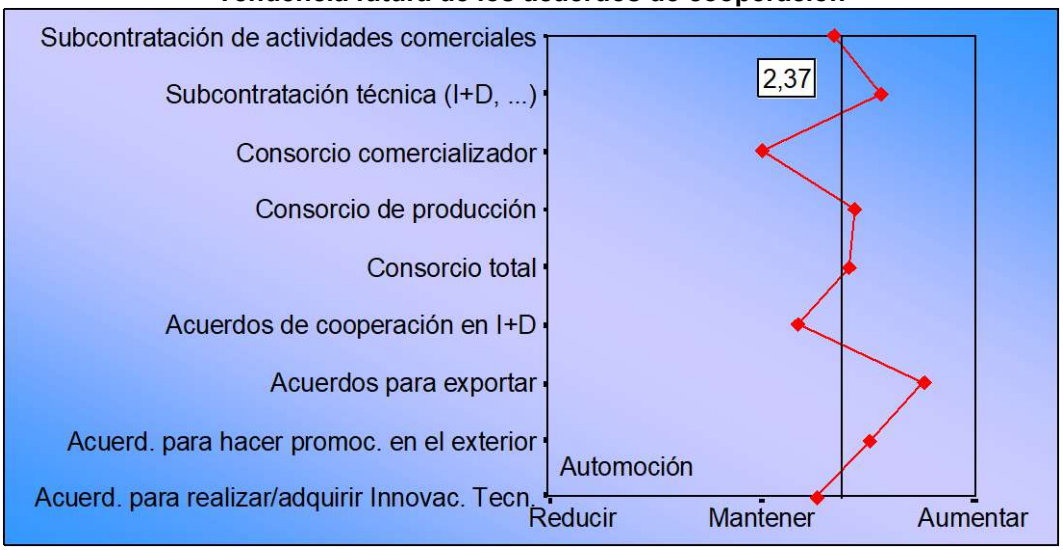
consorcio total (5,59%), los acuerdos para realizar o adquirir innovaciones tecnológicas y acuerdos de promoción en el exterior (4,90%) y, por último, los consorcios comercializadores (4,20%).

Figura 3.1.5.2
Acuerdos de cooperación realizados en los dos últimos años

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

De cara al futuro próximo (ver **figura 3.1.5.3**), los empresarios manifiestan, en general, una tendencia a aumentar las actividades de cooperación, si bien los que presentan un mayor potencial de crecimiento son los acuerdos relacionados con el comercio internacional como son los acuerdos para exportar y los acuerdos para desarrollar promociones en el exterior. También destaca la tendencia creciente para realizar acuerdos de subcontratación técnica. Por el contrario, el tipo de acuerdo con el que los empresarios menos cuentan para el futuro son los consorcios de comercialización, para los que simplemente esperan mantener los actuales, que como ya se comentó anteriormente son los menos frecuentes en esta cadena.

Figura 3.1.5.3
Tendencia futura de los acuerdos de cooperación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Gestión de calidad y medioambiente.**

Las empresas fabricantes de automóviles tienen como principal objetivo lograr la calidad máxima en sus vehículos porque es la característica en la que los consumidores se muestran más intransigentes y menos flexibles. Por ello, además de garantizar la máxima calidad en las tareas que ellos desarrollan, exigen a sus proveedores directos la máxima calidad en los componentes utilizados, quienes a su vez harán lo mismo con los proveedores de segundo y tercer nivel.

Estas exigencias se plasman en la necesidad de contar con avanzados sistemas de gestión de calidad certificados reglamentariamente como condición indispensable para poder ser suministradores de la cadena de automoción. Así, los fabricantes, además de exigir certificaciones de calidad ISO 9000, 9001 o 9002, establecen sus propias escalas de certificaciones de calidad que otorgan a sus proveedores en función de los requisitos cumplidos por estos. En el caso de PSA, la calidad máxima otorgada a sus proveedores es el Nivel A. En la gestión empresarial de sistemas ISO 9000 las intranets parecen mostrarse como una herramienta de ayuda indispensable.

En este sentido, CEAGA ha fomentado entre sus asociados la necesidad de conseguir la calidad ISO 9000 de tal forma que actualmente todos sus asociados ya cuentan con ella y, entre los que ya la tenían, les ha ayudado a conseguir certificaciones especiales para la cadena de automoción, como puede ser la norma ISO TS 16949.

Por lo que respecta a las certificaciones medioambientales y la gestión de residuos, un importante número de empresas de la industria de componentes ya han obtenido la certificación ISO 14001, sobre la que se han desarrollado planes formativos para la posterior implantación de dicha norma. Una reciente directiva del Parlamento Europeo responsabiliza a todos los miembros involucrados en la cadena de producción de un vehículo del reciclaje de sus componentes, con lo que pretende que todas las partes intervinientes mejoren su actuación medioambiental fijando unas cuotas de reciclaje y unos plazos progresivos de entrada en vigor de dicha directiva.

- **Formación de RR.HH.**

Por lo que se refiere a los RR.HH dentro de las empresas de automoción, CEAGA ha fomentado la formación continua como un factor crítico para mejorar la competitividad de las empresas. Tras haber analizado cuales eran las necesidades formativas esenciales dentro de estas empresas, se han desarrollado más de 80 acciones formativas en las que más de 800 participantes ha recibido unas 25.000 horas de formación.

Además, se ha puesto en marcha en colaboración con la Universidad de Vigo y PSA el Master de Gestión de Empresas de Automoción cuyos principales objetivos son:

- Formar a directivos y cuadros del sector con un perfil que integre conocimientos y habilidades en los ámbitos de gestión y técnicos.

- Facilitar el acceso, a personas en búsqueda de un primer empleo, a una formación de calidad y específica para el sector del automóvil, con la posibilidad de ser contratados por alguna empresa del sector.

- Disponer de una fuente de selección eficaz de personas suficientemente preparadas y orientadas al sector de automoción, de forma que su incorporación a las empresas permita una integración e implicación rápida y provechosa.

- Conseguir mejorar la preparación de cuadros del sector de automoción, actualizando sus conocimientos, intercambiando experiencias y facilitando la rotación funcional.

El programa del Máster está enfocado en general a cuatro grandes áreas temáticas: estrategia y competitividad, gestión de operaciones industriales, gestión de la calidad total y management y RR.HH. Esto permitirá a los participantes tener una visión polivalente y amplia de las actividades que se realizan dentro de la cadena, facilitando además la rotación funcional de los directivos.

- **Sistemas de información e Internet.**

Al igual que en el resto de las actividades económicas, el fenómeno de Internet ha llegado con fuerza en la industria de automoción, hasta el punto de que en los últimos años se han desarrollado numerosos proyectos para crear tiendas virtuales, ofrecer servicios de atención al cliente, que permitirán reducir costes, mejorar el producto final y mejorar la relación con los clientes en busca de una mayor fidelización.

Dentro de esta tendencia, CEAGA ha desarrollado un portal de compras en Internet para mejorar la competitividad, reducir costes y dar un mayor servicio a las empresas asociadas. Dicho portal permitirá a las empresas asociadas acortar los tiempos de entrega, reducir los trámites burocráticos y agrupar una oferta normalmente muy fragmentada a través de catálogos específicos.

PSA también ha desarrollado un proyecto en Internet para el diseño on-line. Esto permitirá a sus proveedores acceder a modelos virtuales para trabajar en su diseño on-line, con lo que se pretende reducir en un año el periodo de desarrollo de nuevos modelos pasando de tres a dos años.

3.1.5.3.- *Factores de éxito de las empresas de la cadena.*

En este apartado se pretende recoger cuales son, según la opinión de los empresarios de la cadena en Vigo y su área funcional consultados a través la encuesta, los factores de éxito desde el punto de las empresas para competir dentro de la cadena de automoción. Para facilitar la interpretación de los mismos los factores críticos se han desagregado en cuatro bloques que son aspectos de negocio, recursos y entorno, cultura empresarial y sistemas y procesos.

- **Aspectos de negocio.**

Los aspectos de negocio hacen referencia a diferentes variables relativas a los productos y mercados en los que compiten las empresas de la cadena.

Según las empresas de la cadena consultadas (ver **figura 3.1.5.4**), los aspectos relativos al negocio son, en general, los que mayor incidencia tienen a la de competir en su mercado. El principal factor de éxito relacionado con los productos y mercados, de forma muy destacada es la atención al cliente, considerada como tal por un 82,6% de las empresas. Otros aspectos que también son considerados de forma mayoritaria por las empresas como factores críticos son la calidad de los productos/servicios ofrecidos (69,6%), el precio de los productos/servicios (65,2%), el tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (56,5%) y el conocimiento del mercado que tienen las empresas (52,2%). Por el contrario, los aspectos considerados de forma minoritaria como factores críticos se encuentran la amplitud de la cartera de productos/servicios y el

sistema de fidelización de clientes (ambas con el 34,8%), la relación directa con los clientes finales y el servicio posventa, con unos porcentajes de 30,4% y el 26,1%, respectivamente. Considerados de forma menos frecuente como factores críticos relacionados con los aspectos del negocio, los empresarios consultados han citado el tipo de clientes y la red de distribución (17,4%), la promoción de los productos/servicios (13,0%), la exclusividad de los mismos (8,7%) y, por último, el tipo de canales de distribución utilizados (4,3%).

Figura 3.1.5.4
Factores de éxito relativos a aspectos de negocio

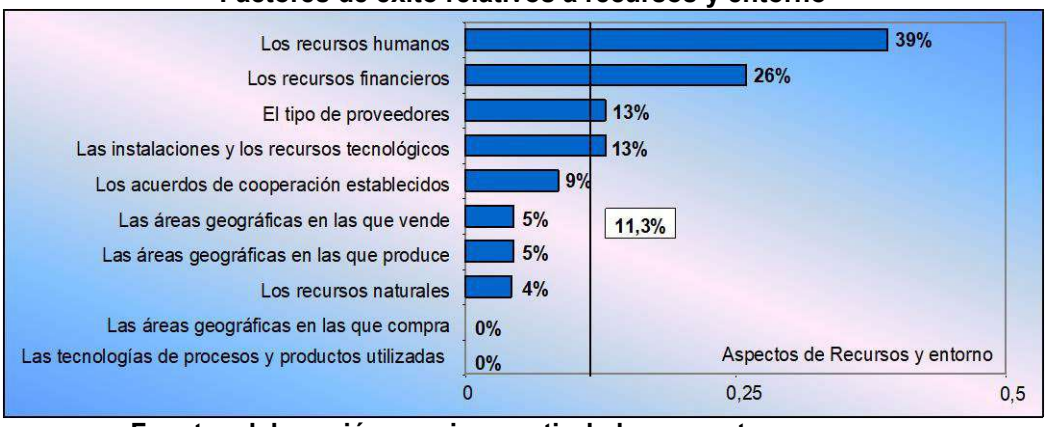
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Recursos y entorno.**

Entre los aspectos del entorno y de los recursos, los empresarios, en general, creen que no son aspectos fundamentales para tener éxito en su actividad, tal como se refleja en la **figura 3.1.5.5**. Entre ellos, los recursos humanos es la variable que más relevante ven las empresas para poder competir con éxito (39%), si bien en ningún caso se aproxima a la importancia dada por los propios empresarios a los aspectos del negocio más significativos. Con menor relevancia para la competitividad de las empresas se valoran los recursos financieros (26%), el tipo de proveedores y las instalaciones y recursos tecnológicos (13%). Por debajo del 10% de las empresas creen que son factores críticos los acuerdos de cooperación establecidos (9%), las áreas geográficas en las que vende y

produce (5%), los recursos naturales (4%). Además, tanto las áreas geográficas de venta como las tecnologías de procesos y productos utilizadas no han sido valoradas por ninguna empresa como factor crítico.

Figura 3.1.5.5
Factores de éxito relativos a recursos y entorno

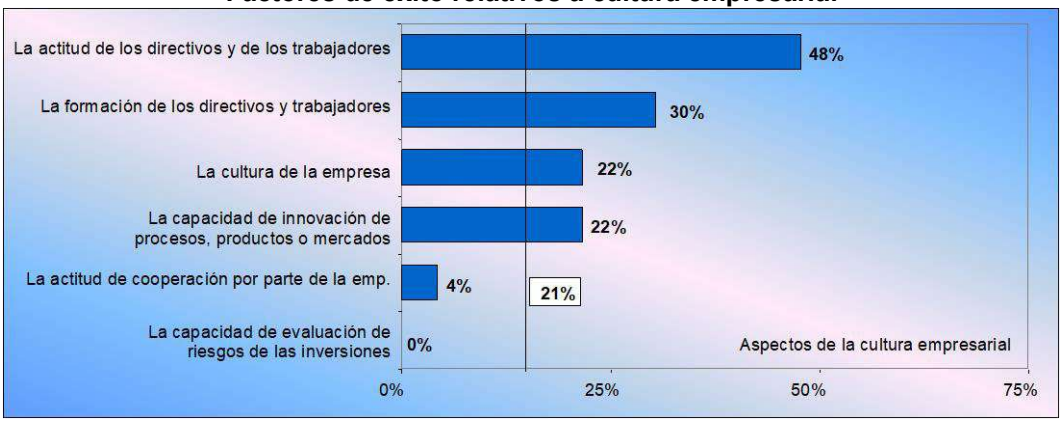


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Cultura empresarial.**

En cuanto a los aspectos relativos a la cultura empresarial, de forma generalizada, son considerados relativamente importantes como factores de éxito. Tal como se aprecia en la **figura 3.1.5.6**, destaca sobre los demás aspectos que el 48% de las empresas consideran la actitud de los directivos y trabajadores como el principal factor crítico, mientras que la formación de esos directivos y trabajadores es considerada como factor crítico por el 30% de las empresas. Además, tanto la cultura empresarial como la capacidad de innovación de procesos, productos y mercados son vistas como factores críticos por el 22% de los empresarios encuestados, siendo únicamente un 4% los que creen que la capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones es un aspecto que se necesita para tener éxito dentro de su actividad.

Figura 3.1.5.6
Factores de éxito relativos a cultura empresarial

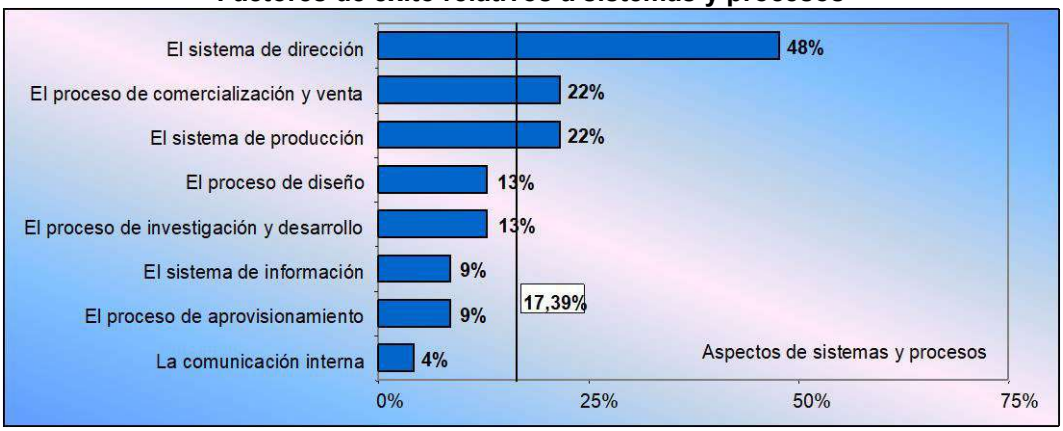


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Sistemas y procesos.**

Tal como se refleja en la **figura 3.1.5.7**, las empresas de la cadena consideran, en conjunto los aspectos referentes a los sistemas y procesos como factores de éxito relativamente importantes. El sistema de dirección es la variable más nombrada como factor crítico entre los sistemas y procesos ya que han sido el 48% de las empresas las que lo han considerado como tal, mientras que aspectos como el proceso de comercialización y venta o el sistema productivo son consideradas por el 22% como factores de éxito. Un 13% de las empresas creen que son factores de éxito tanto el proceso de diseño como el proceso de I+D. En menor medida, el sistema de información y el proceso de aprovisionamiento (9%) y la comunicación interna (4%) también son variables vistas por algunos como factor de éxito dentro de la actividad que desempeñan.

Figura 3.1.5.7
Factores de éxito relativos a sistemas y procesos

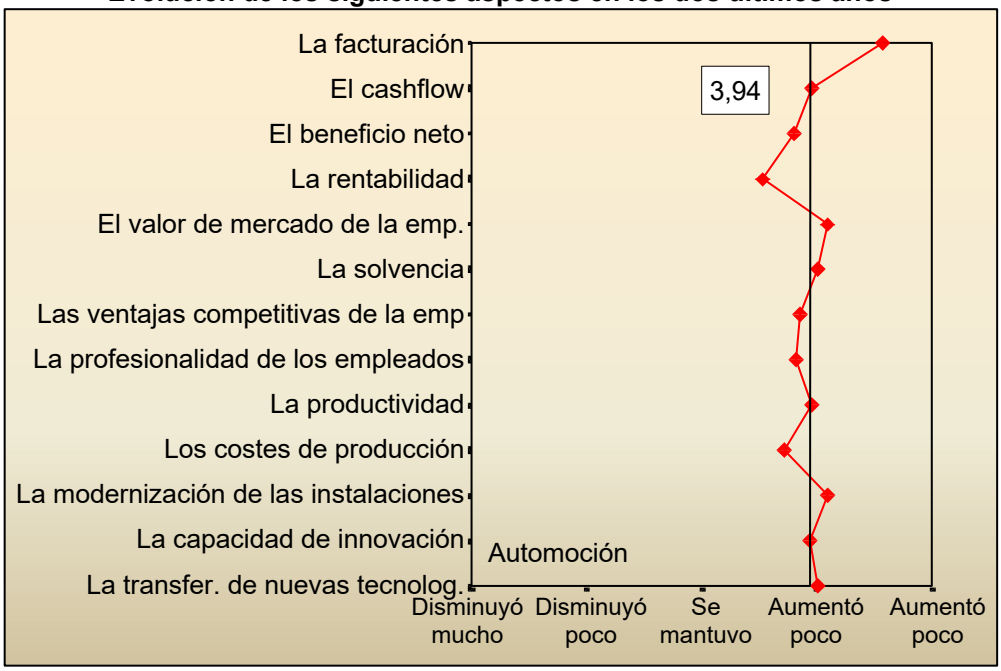


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.1.5.4.- *Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena.*

La **figura 3.1.5.8** proporciona la visión de los empresarios sobre la evolución de algunos indicadores claves de sus resultados y otras variables de interés para la competitividad de la empresa durante los dos últimos años. En general, se aprecia una tendencia conjunta creciente en dichos indicadores. Entre los aspectos económicos recogidos, el que presenta una mayor evolución es la facturación, mientras que la rentabilidad es la que ha experimentado un menor crecimiento, la cual más bien se mantuvo a lo largo de los dos últimos años. En un nivel intermedio de aumento moderado, por orden decreciente, están variables como el valor de mercado de la empresa, la solvencia, el Cash-Flow y el beneficio neto.

Figura 3.1.5.8
Evolución de los siguientes aspectos en los dos últimos años



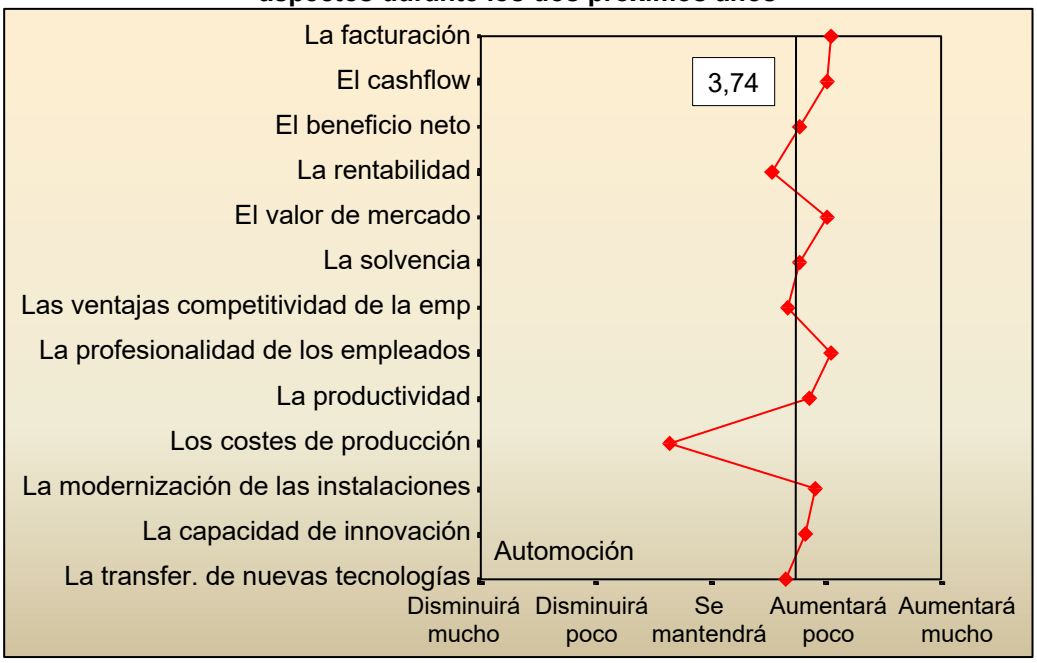
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Entre el grupo de aspectos relacionados con la producción, la evolución es bastante homogénea entre todos, con un crecimiento moderado en variables como la modernización de las instalaciones, la transferencia de nuevas tecnologías, la productividad, la capacidad de innovación y los costes de producción, que como es lógico es lo que menos se ha incrementado como consecuencia de la modernización tecnológica experimentada por las empresas de la cadena.

Otros aspectos como las ventajas competitivas de la empresa y la profesionalidad de los empleados también han mantenido una ligera tendencia creciente en los últimos años

Más allá de la evolución de esos aspectos durante los últimos años (**figura 3.1.5.9**), los propios empresarios mantienen unas expectativas optimistas de cara a los años venideros, ya que esperan que tanto las variables económicas como de producción sigan aumentando de forma moderada, salvo en el caso de los costes de producción que tienen unas expectativas de decrecimiento, como resultado de esas nuevas inversiones que se vienen realizando y continuarán en el futuro próximo.

Figura 3.1.5.9
Expectativas sobre la evolución de los siguientes aspectos durante los dos próximos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CADENAS PRINCIPALES

3.2. CONSTRUCCIÓN NAVAL

DICIEMBRE 2001

INDICE

3.2.-LA CADENA DE CONSTRUCCIÓN NAVAL EN VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL. 57

3.2.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. *57*

3.2.1.1.- La cadena principal de la construcción naval. 58

3.2.1.2.- Principales productos y servicios. Coyuntura legal y normativa. 74

3.2.1.3.- La industria auxiliar de la cadena de la construcción naval. 77

3.2.2.- Productos–Mercados. *79*

3.2.3.- Mercados de aprovisionamiento. *80*

3.2.4.- Aspectos económicos-financieros. *83*

3.2.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 83

3.2.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 85

3.2.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 86

3.2.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 88

3.2.5.- Situación y tendencias de estrategias y factores de éxito. *91*

3.2.5.1.- Tendencias generales de la industria naval. 91

3.2.5.2.- Líneas estratégicas y cooperación. 92

3.2.5.3.- Factores de éxito y resultados. 95

3.2.- La Cadena de Construcción Naval en Vigo y su área funcional.

3.2.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales.

La construcción naval es una industria de síntesis con gran capacidad para generar valor y empleo. Se caracteriza por tirar de muchas otras industrias, lo cual dota a esta cadena, si cabe, de una mayor relevancia económica y social, a lo que hay que sumar el hecho de ser una industria de alta intensidad tecnológica e impulsora de grandes avances en este campo para otras industrias.

La construcción de buques tiene, por ende, connotaciones estratégicas para el país por su significado para el transporte marítimo, la alimentación, la defensa, la investigación, la extracción de combustible, etc. Es, por ello, una actividad altamente supervisada por el Estado.

Además de la normativa vigente, la construcción naval se ve afectada por otros factores de gran relevancia, como el envejecimiento progresivo de la flota y la decisión de muchos armadores de “alargar la vida” de sus barcos (influenciado por el precio de las nuevas construcciones y del mercado de segunda mano); el nivel de barcos amarrados (relacionado con el precio del combustible); la política de desguaces relacionada con el medio ambiente; el nivel de comercio internacional incide de manera decisiva en esta cadena así como el estado general de la economía.

Las empresas que forman esta cadena suelen estar concentradas geográficamente, tanto la industria auxiliar como los astilleros propiamente dichos. En el caso gallego, se distinguen dos áreas: la Ría de Ferrol especializada en la construcción de buques de defensa así como grandes artefactos flotantes y caracterizado por la empresa pública, y la Ría de Vigo, objeto de nuestro estudio, y que construye buques mercantes, de pesca y otros, caracterizado por la empresa privada. Sin embargo, en términos de mercado de destino hablamos tanto de mercados nacionales como internacionales con el consiguiente incremento del nivel competitivo al que se tienen que enfrentar.

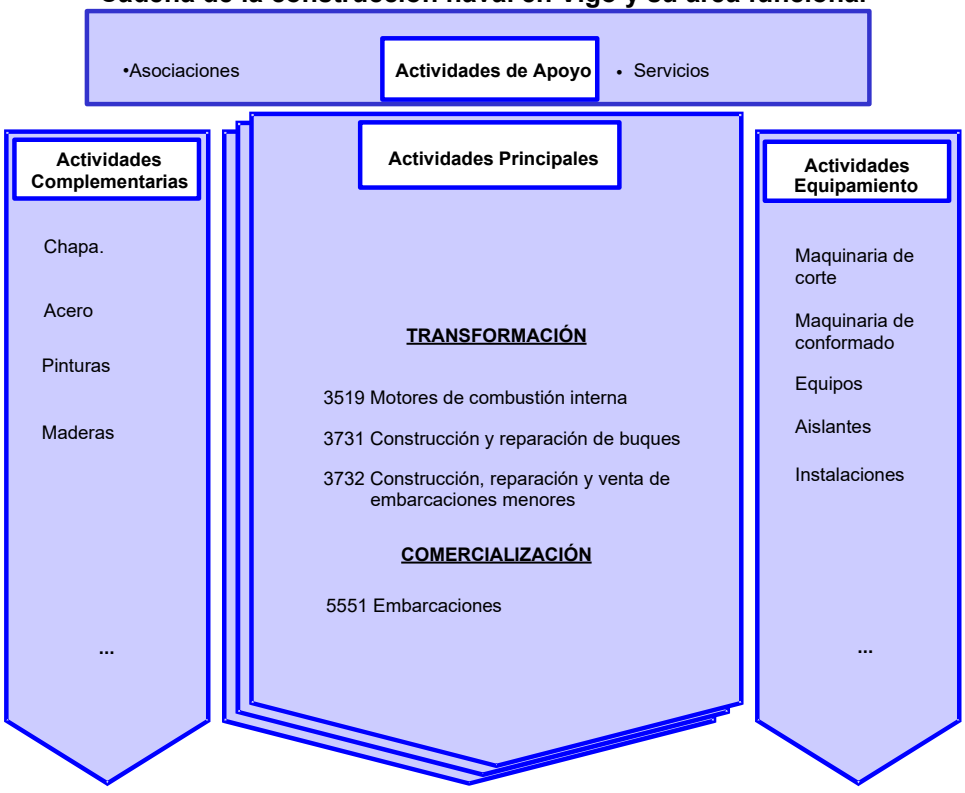
3.2.1.1.- *La cadena principal de la construcción naval.*

La cadena de actividades principales de la construcción naval viene representada por los siguientes códigos SIC los cuales agrupamos a continuación:

- Construcción y reparación de barcos
  - 3519 Motores de combustión interna
  - 3731 Construcción y reparación de buques
  - 3732 Construcción y reparación de embarcaciones menores
- Venta de embarcaciones menores
  - 5551 Embarcaciones

La siguiente **figura 3.2.1.1** recoge y agrupa los códigos SIC siguiendo la línea conceptual de "cadena de valor". Además de la cadena principal, se muestran algunas de las actividades de las cadenas laterales (suministros complementarios, de equipamiento y servicios de apoyo).

Figura 3.2.1.1
Cadena de la construcción naval en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar, la cadena de actividades principales de Vigo y su área funcional se centra en la fabricación y distribución de embarcaciones y buques. En la transformación, se distinguen dos tipos de empresas: las que construyen embarcaciones menores y aquellas que fabrican buques. En este último caso, se trabaja bajo pedido por lo que la red de distribución se centra en las embarcaciones menores.

Tanto los astilleros como los varaderos realizan, además de su labor constructora, los servicios de reparación y mantenimiento para ambos tipos de embarcaciones, así como transformaciones de buques. Esta actividad constituye por sí misma un nicho de mercado de relevancia creciente.

Paralelamente a la construcción de buques y embarcaciones, se ha desarrollado un amplio y complejo tejido empresarial formado por empresas de mediana y pequeña dimensión dedicadas a dar apoyo a los astilleros locales. Debido a su grado de especialización de esta **industria auxiliar** en el naval, se incluye bajo el mismo código SIC que los astilleros. Estas empresas aportan los motores, equipos de cubierta, habilitaciones, instalaciones y servicios de instalaciones llave en mano, etc., para poder llevar a cabo la construcción, reparación y venta de embarcaciones. Éstas son las responsables de la elevada intensidad tecnológica que caracteriza la cadena.

Atendiendo al tipo de actividad que se realice podemos distinguir las actividades laterales en:

- **Actividades de suministros complementarios**: empresas proveedoras de acero, pinturas, chapa, etc.

- **Actividades de equipamiento**: empresas que aportan el equipamiento necesario para habilitar los astilleros para poder realizar la construcción de barcos. Entre otras, se incluyen empresas proveedoras de aislantes,... de maquinaria de corte, de conformado,...

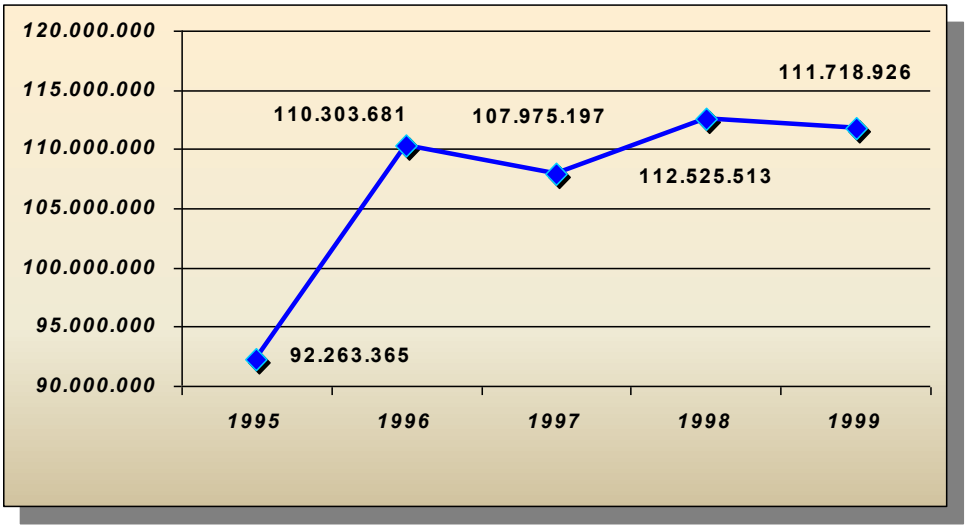
- **Actividades de apoyo** que favorecen el desarrollo de la actividad principal a través de servicios de asesoramiento, consultoría,

asociaciones,... (En este sentido hay que destacar la creación de Aclunaga, Cluster del Sector Naval de Galicia). Se incluyen en estos servicios los aportados por ingenierías externas y oficinas técnicas, sociedades de clasificación, empresas de limpieza especializada en naval, seguridad,...

La cadena de la construcción naval en Vigo y su área funcional (astilleros e industria auxiliar especializada) facturó más de 110.000 millones de pesetas estimados en 1999, representando dicha cantidad en torno a un 1,9% de los ingresos del área de estudio y obtenidos aproximadamente por un 0,9% del total de empresas de dicho área.

La **figura 3.2.1.2** muestra la evolución de **la facturación estimada** de la cadena de la construcción naval en Vigo y su área funcional para el período 95-99:

Figura 3.2.1.2
Facturación estimada de la cadena de la construcción naval 1995-1999 (miles de ptas. corrientes)

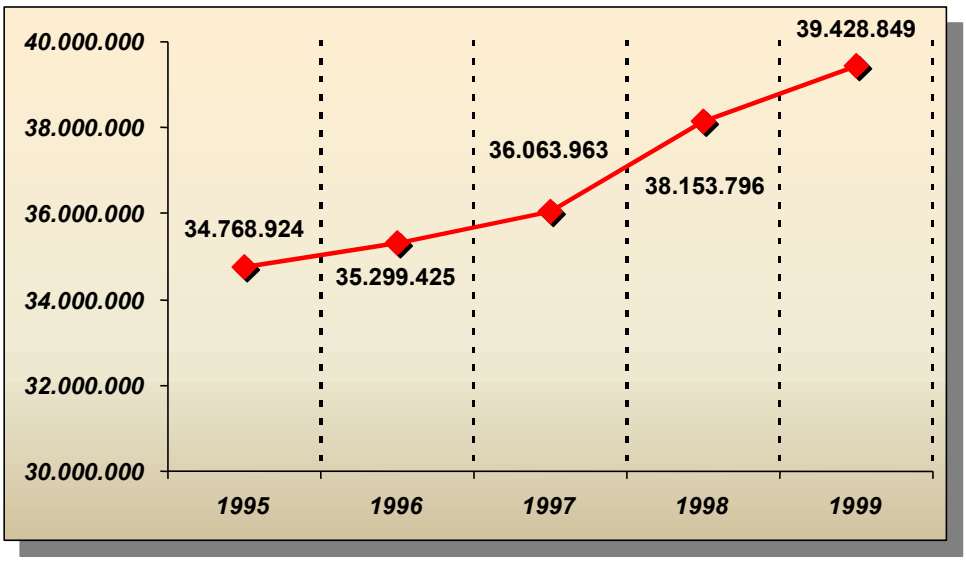


Fuente: elaboración propia

Se observa que, a partir del importante incremento experimentado en 1996, la evolución de la facturación muestra un carácter algo errático, aunque se trata de oscilaciones propias del sector. El crecimiento medio de esta variable ronda el 21% en el período 95-99.

En cuanto al **valor añadido**, la cadena representa el 3,1% de Vigo y su área funcional (en 1999). En la **figura 3.2.1.3** se muestra la evolución de esta variable en el período 95-99:

Figura 3.2.1.3
Valor Añadido estimado de la cadena de la construcción naval 1995-1999 (miles de ptas. corrientes)



Fuente: elaboración propia

El promedio de crecimiento del valor añadido en período de estudio fue de 3,21%, experimentando un crecimiento total desde 1995 a 1999 del 13%. La tendencia del valor añadido es ascendente desde 1995 coincidiendo, al igual que con la figura anterior, con la mejora de la economía en general. Así mismo, refleja el crecimiento que se ha producido en el nivel de producción y la cartera de pedidos en los últimos años y que se analizará posteriormente con más detalle.

La **localización del VAB y del número de empresas** estimado de la cadena de construcción naval se muestra en la **tabla 3.2.1.1.**

Tabla 3.2.1.1
Número de empresas y Valor Añadido Bruto en ptas corrientes por municipios

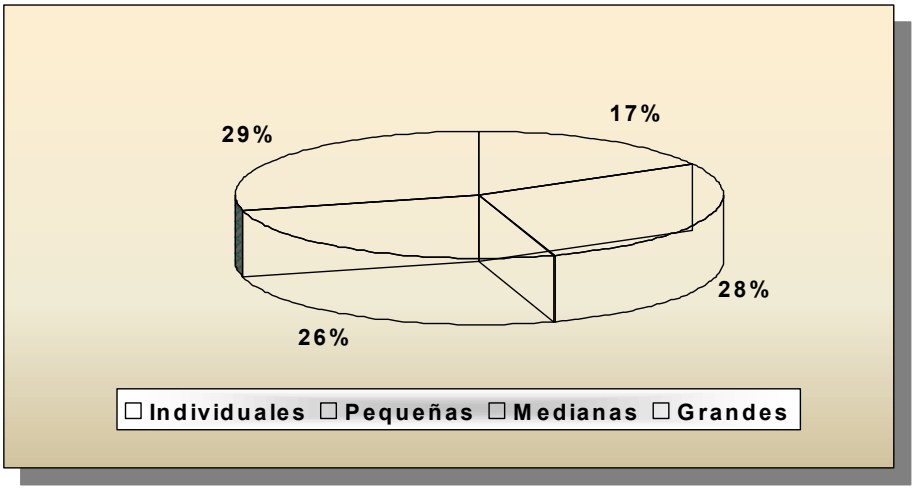
NAVAL	VAB estimado (en miles ptas. corrientes)	% sobre total cadena	Número de empresas	% sobre total cadena
BAIONA	262.976	0,7%	2	0,8%
CANGAS	687.025	1,7%	5	1,9%
FORNELOS DE MONTES	0	0,0%	0	0,0%
GONDOMAR	1.538.882	3,9%	9	3,4%
MOAÑA	3.987.427	10,1%	28	11,0%
MOS	1.083.702	2,7%	8	3,0%
NIGRÁN	525.952	1,3%	4	1,5%
O PORRIÑO	963.823	2,4%	7	2,7%
PAZOS DE BORBÉN	0	0,0%	0	0,0%
REDONDELA	1.645.551	4,2%	12	4,9%
SALCEDA DE CASELAS	131.488	0,3%	1	0,4%
SALVATERRA DE MIÑO	262.976	0,7%	2	0,8%
SOUTOMAIOR	262.976	0,7%	2	0,8%
VIGO	28.076.071	71,2%	172	68,8%
TOTALES	**39.428.849**	**100,0%**	**250**	**100,0%**

Fuente: elaboración propia

Así, vemos que el 71% del VAB estimado es aportado por Vigo contando para ello con el 68% de las empresas. Moaña asimismo representa otro núcleo de VAB generando un 10% aproximado del VAB y concentrando un 11% de las empresas.

Con respecto al **origen del valor añadido**, la siguiente **figura 3.2.1.4** muestra la distribución de este por **tipo de empresa** según su dimensión.

Figura 3.2.1.4
Generación del VAB estimado según el tamaño de las empresas en 1999

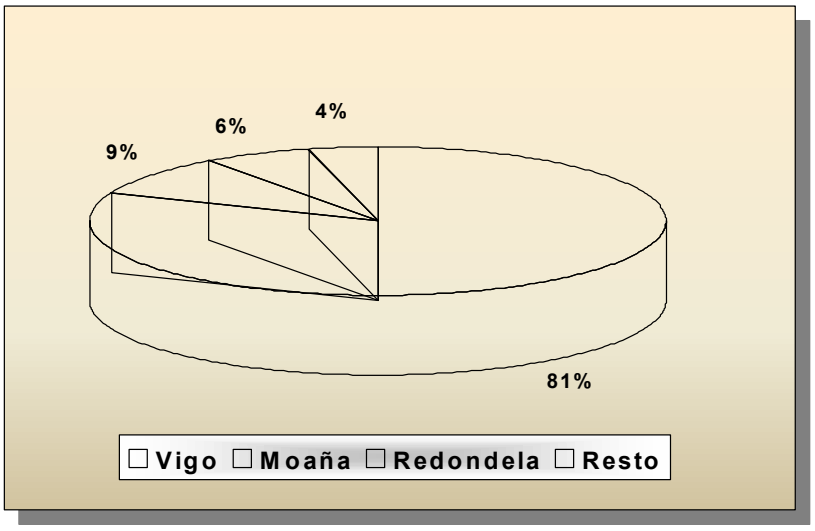


Fuente: elaboración propia

Las empresas grandes (facturación mayor de 1.500 millones de ptas. y plantilla de más de 100 trabajadores) son las que generan el 29% del valor añadido. Prácticamente todas estas son astilleros aunque también incluye la presencia de las empresas más importantes de la industria auxiliar de la cadena naval. Le siguen alrededor de 36 empresas de mediana dimensión (facturación entre 500 y 1.500 millones de ptas.) que obtiene un 26% del valor. Por tanto, la aportación media de valor añadido por empresa es superior en las empresas de mayor tamaño. Las aproximadamente 116 empresas pequeñas, es decir, con una facturación menor de 500 millones, crean alrededor de un 28% del valor añadido. Las empresas individuales consideradas, cerca de 91, y que corresponderían a aquellos profesionales independientes relacionados con las actividades de apoyo, generan un valor añadido estimado del 17%.

A continuación (**figura 3.2.1.5**), se centrará el análisis en los astilleros propiamente dichos. En primer lugar, se muestra **la localización de los astilleros** de Vigo y su área funcional.

Figura 3.2.1.5
Localización de los astilleros de Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia

Los astilleros pertenecientes al área de estudio están distribuidos geográficamente de la siguiente manera, el 81% en el municipio de Vigo, un 9% en Moaña, y un 6% en Redondela. Debido a esta distribución geográfica, la mayor parte de la facturación de esta cadena la aporta el municipio vigués.

Marín y Villagarcía de Arosa son otras áreas de actividad naval de interés que si bien no han están incluidas en el marco de este estudio. Hay que destacar la Factoría Naval de Marín, S.A como empresa de mayor facturación.

De cara a un análisis más detallado, se seguirán las distintas fases presentes en el área dentro de la cadena de actividades principales: transformación y comercialización.

- **Transformación.**

A la hora de analizar el comportamiento de los astilleros en su conjunto, es importante distinguir dos segmentos claramente diferenciados tanto por características empresariales como son el volumen de facturación, plantilla, nivel de inversiones, etc., como por las características del producto. Estos son: astilleros de embarcaciones menores y astilleros de buques.

La mayor parte de la facturación de la construcción naval en el área de estudio es aportada por los astilleros de buques.

Dentro de los **astilleros de buques** se puede distinguir: aquellos astilleros que pertenecen a Pymar, Sociedad de Pequeños y Medianos Astilleros, Sociedad en Reconversión, SA. que reúne aquellos astilleros que se acogen a las medidas de reconversión promulgadas por el Estado; y aquellos que no pertenecen a esta Sociedad, generando los primeros la mayor parte de la facturación y el empleo de los astilleros de Vigo y su área funcional.

Los astilleros de buques más relevantes del área de referencia son: Hijos de J. Barreras, S.A., C.N. Santodomingo, S.A., Factorías Vulcano, S.A., Construcciones. Navales P. Freire, S.A. Estos pertenecen al grupo Pymar. Fuera de este grupo, están Astilleros M. Cíes, S.L, F. Cardama, S.A., Rodman Polyships, S.A. y Armada S.A. Astilleros-varaderos. A continuación se muestra la **tabla 3.2.1.2.**

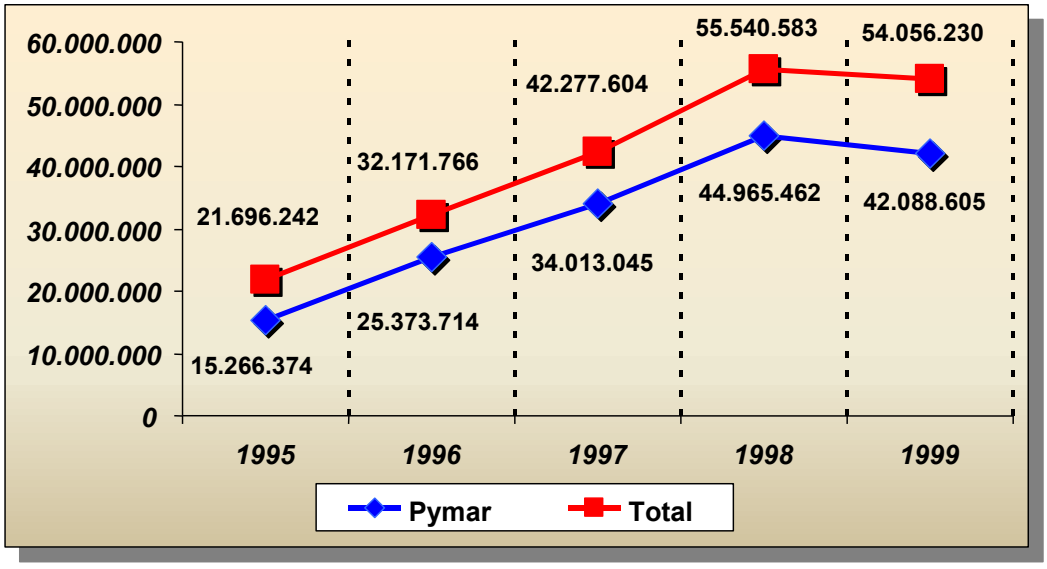
Tabla 3.2.1.2
Principales astilleros de buques de Vigo y su área funcional. Datos de 1999

EMPRESA	LOCALIZACIÓN	FACTURACIÓN 1999
FACTORIAS VULCANO, S.A.	VIGO	18.812.562
HIJOS DE J. BARRERAS, S.A.	VIGO	17.232.000
CONSTRUCCIONES NAVALES P. FREIRE, S.A.	VIGO	6.044.043
RODMAN POLYSHIPS, S.A.	VIGO	5.686.811
ASTILLEROS M. CIES, S.L.	VIGO	3.464.282
ARMADA, S.A. ASTILLEROS-VARADEROS	VIGO	1.046.670
FRANCISCO CARDAMA, S.A.	VIGO	758.393
ASTILLEROS PIÑEIRO, S.L.	MOAÑA	729.635
ASTILLEROS Y VARADEROS MONTENEGRO, S.A.	VIGO	151.760
ASGALO, S.L.	VIGO	128.135

Fuente: elaboración propia a partir de datos de ARDÁN

La **evolución de la facturación de los astilleros** pertenecientes a Vigo y su área funcional es la que muestra la **figura 3.2.1.6.**

Figura 3.2.1.6
Evolución de la facturación de los astilleros de buques de Vigo y su área funcional. Los astilleros incluidos en Pymar. son C.N.P. Freire, S.A., C.N. Santodomingo, S.A., F. Vulcano, S.A. e Hijos de J. Barreras, S.A. En miles de ptas. corrientes



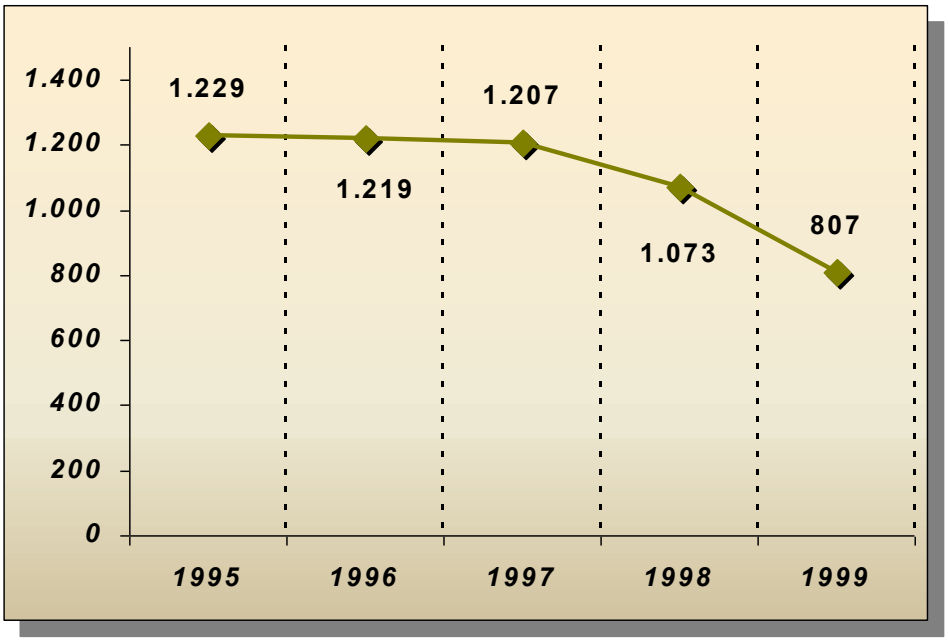
Fuente: Pymar y elaboración propia a partir de datos de ARDÁN

Como se observa en la figura anterior, la mayor parte de la facturación de los astilleros del área es aportada por los astilleros de Pymar, representando en el año 1999 más del 75% del total facturado.

La cifra de facturación sigue una tendencia ascendente que contrasta con el número de trabajadores en plantilla de estos astilleros, cuya tendencia es decreciente en consonancia con el resto de la industria naval en general. Este hecho se debe al sobredimensionamiento del factor humano que viene sufriendo desde mediados de los años setenta, si bien se observa una tendencia hacia el mantenimiento del tamaño de las plantillas por parte de la mayoría de los astilleros.

La siguiente **figura 3.2.1.7** refleja la evolución de la cifra de **plantilla** de los astilleros de Pymar durante el período de estudio.

Figura 3.2.1.7
Evolución de la plantilla de los astilleros de Pymar. C.N.P. Freire, S.A.,C.N. Santodomingo, S.A., F. Vulcano, S.A. e Hijos de J. Barreras, S.A. En unidades



Fuente: Pymar

La tendencia descendente que se observa se ve agravada notablemente en el año 1999, cuando desaparece C.N. Santodomingo, S.A.. Sin embargo, la plantilla de C.N. Santodomingo, S.A. fue absorbida por los astilleros que se fundan ese mismo año en Vigo: Metalships & Docks y Armón Vigo. En lo que respecta a la cualificación de las plantillas, se observan ciertas mejoras a través de planes de formación y seguridad.

El límite de la **capacidad física de un astillero para construir buques** viene determinado por el número de gradas que tiene y la capacidad de cada una de ellas. En total, Vigo y su área funcional presentan 7 gradas con una capacidad total de 40.000 TRB, Toneladas de registro Bruto, durante el período a estudiar.

Con la desaparición en 1999 de C.N. Santodomingo, S.A. y creación de Metalships and Docks y Armón Vigo, el área alcanza una capacidad de 42.000 TRB disponiendo de 9 gradas para la construcción, ya que Armón Vigo absorbe las dos gradas de C.N. Santodomingo, SA. y Metalships & Docks aporta dos nuevos diques.

Estas gradas están distribuidas por los distintos astilleros de la siguiente manera (**tabla 3.2.1.3**).

Tabla 3.2.1.3
Capacidad productiva de los astilleros de Pymar: C.N.P. Freire, S.A., C.N. Santodomingo, S.A., F. Vulcano, S.A. e Hijos de J. Barreras, S.A. En 1999

	Tamaño max. Buque por grada en TRB	*Número de gradas*	*Total*
Hijos de J. Barreras, S.A.	10.000	2	20.000
Factorías Vulcano	10.000 y 1.000	2	11.000
C.N.P. Freire, S.A.	3.000	1	3.000
C.N. Santodomingo, S.A.	3.000	2	6.000
TOTAL		7	40.000

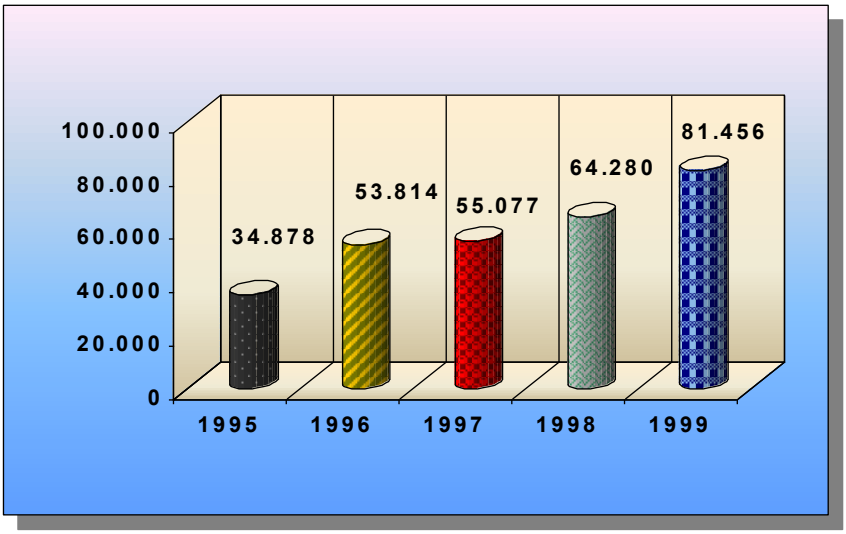
Fuente: PYMAR

Hijos de J. Barreras y Factorías Vulcano son los astilleros que presentan capacidad para construir los buques de mayor tamaño, ya que poseen diques con capacidad para construir buques de 10.000 TRB. Para ello Hijos de J. Barreras tiene dos gradas y Factorías Vulcano una. El resto de los astilleros se dirigen a la construcción de barcos de menor tamaño.

El **nivel de producción de los astilleros** se refleja a través del índice de producción, el cual tiene en cuenta las puestas de quilla, botaduras y las entregas. Además de este índice, tenemos como variables relevantes los Nuevos Contratos y la Cartera de pedidos en CGT, Arqueo Bruto Compensado.

A continuación se muestra en la **figura 3.2.1.8** la trayectoria del nivel de producción en el período de estudio:

Figura 3.2.1.8
Nivel de producción de los astilleros de Pymar. C.N.P. Freire, S.A., C.N. Santodomingo, S.A., F. Vulcano, S.A., S.A. e Hijos de J. Barreras, S.A En CGT

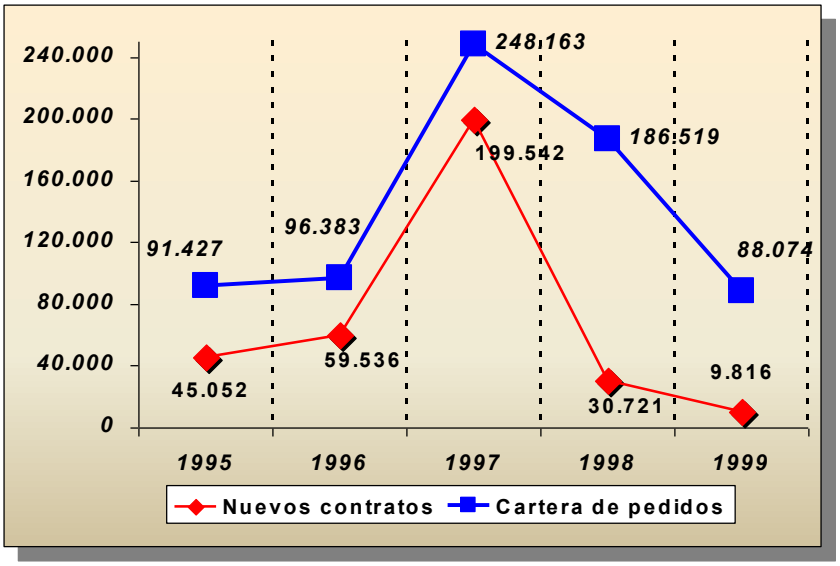


Fuente: Gerencia del Sector Naval

Se observa una tendencia creciente del nivel de producción que va en consonancia con la tendencia ascendiente de la facturación.

Los nuevos contratos y los contratos en cartera, determinantes del futuro nivel de actividad, son reflejados en la **figura 3.2.1.9.**

Figura 3.2.1.9
Cartera de pedidos y nuevos contratos de los astilleros de Pymar. C.N.P. Freire, S.A., C.N. Santodomingo, S.A., F. Vulcano, S.A, e Hijos de J. Barreras, S.A. En CGT



Fuente: Gerencia del Sector Naval

La construcción naval local ha sido tradicionalmente una actividad exportadora (alrededor de un 80% de la producción). La situación mundial se presenta fundamentalmente afectada por la crisis del sudeste asiático que llevó a que los demás agentes del mercado pudieran igualar sus precios. Por todo ello, se pueden observar grandes caídas a partir de 1997 de los nuevos contratos y de la cartera de pedidos, como se observa en la **figura 3.2.1.9.**

En cuanto a los **astilleros de embarcaciones menores,** están representados en Vigo y su área funcional, según ARDAN, a través de tres empresas de las cuales dos están en Vigo y una en Redondela, destacando Promarine Vigo, SL. con una facturación cercana a los mil millones en 1999 y que está ubicada en Vigo. Sin embargo, la construcción de embarcaciones menores supone tan solo alrededor de un 3% de la facturación aproximada del total de astilleros presentes en el área como se observa en la siguiente figura.

A continuación se muestra la **tabla 3.2.1.4** con estas empresas.

Tabla 3.2.1.4
Principales astilleros de embarcaciones menores de Vigo y su área funcional

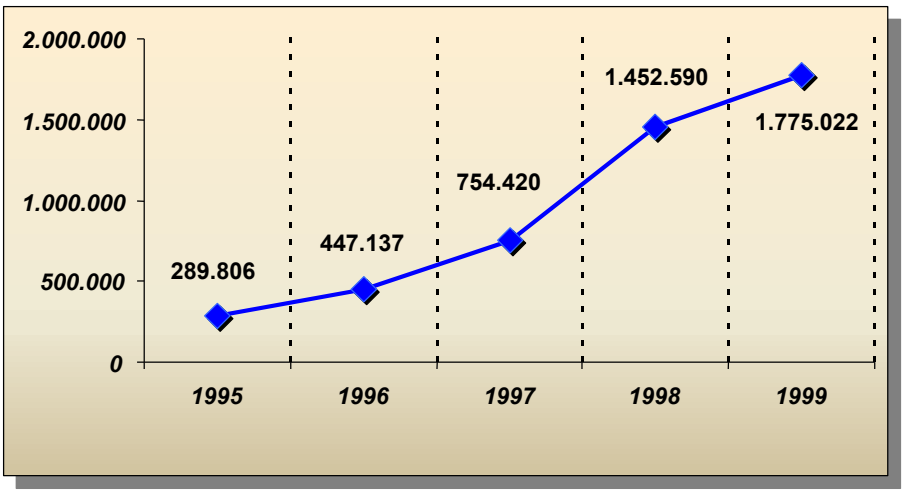
EMPRESA	LOCALIZACIÓN	FACTURACIÓN 1999
PROMARINE VIGO,S.L.	VIGO	917.151.000
EMBARCACIONES ASTINOR. S.L.	REDONDELA	651.947.000
SOL NAVAL NORTE, S.L.	VIGO	205.924.000

Fuente: elaboración propia a partir de datos de ARDAN

Rodman Polyships, a pesar de estar denominado con el código SIC de constructor de buques, también se dedica a la construcción de embarcaciones menores, con diversas instalaciones tanto en la ría de Vigo como en áreas próximas dentro de Portugal.

La evolución de la **facturación de los astilleros de embarcaciones menores** se refleja en la **figura 3.2.1.10.**

Figura 3.2.1.10
Evolución de la facturación de los principales astilleros de embarcaciones menores



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de ARDAN

Como se observa en la figura anterior, este segmento ha experimentado un crecimiento significativo de más del 500% desde 1995. La media de crecimiento anual fue en este período de un 59.43%, muy aproximado a lo que sucedió en el ámbito mundial (Gerencia del sector naval sitúa la media de crecimiento anual de la construcción naval en general en el ámbito mundial en un 58%).

- **Comercialización.**

La última fase de la cadena de la construcción naval tiene por objeto la comercialización de embarcaciones menores y buques, así como las labores de reparación y mantenimiento para ambos tipos de barcos.

Los buques, a diferencia del segmento de embarcaciones menores, son contratados bajo pedido. Por tanto, los astilleros de este tipo presentan un canal de distribución cero ya que no existe ningún intermediario entre la empresa fabricante y el cliente.

Los servicios de reparación y mantenimiento son llevados a cabo por astilleros o varaderos especializados en cada segmento.

En el segmento de embarcaciones menores existen empresas especializadas en esta fase de la cadena de la construcción naval. Son las siguientes que se resumen en la **tabla 3.2.1.5.**

Tabla 3.2.1.5
Principales empresas comercializadoras de construcción naval de Vigo y su área funcional

EMPRESA	LOCALIZACIÓN	FACTURACIÓN 1999
RONAUTICA, S.A.	VIGO	742.079
TRIDENTE, S.L.	VIGO	325.150
INTERBON, S.L.	VIGO	125.026
MARINA DAVILA SPORT, S.L.	VIGO	35.387

Fuente: elaboración propia a partir de datos de ARDAN

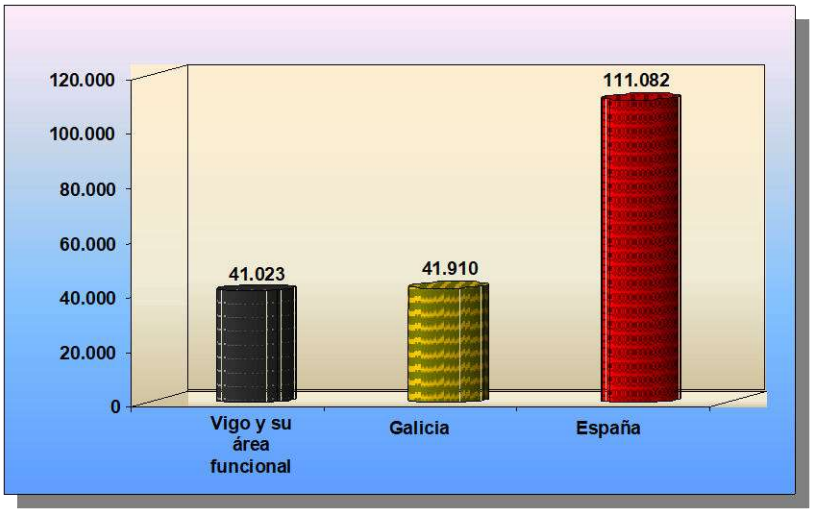
En cuanto a la **situación competitiva** de la cadena de construcción naval de Vigo y su área funcional en relación España y Europa y Mundo tenemos lo siguiente. La Unión Europea supuso el 16% aproximadamente del volumen de contratación mundial en 1999. Los principales competidores son Corea del Sur con una cuota del 32% y Japón con un 27% según la Association of Western European Shipbuilders AWES.

En términos de contratación mundial, España representa el 0,7% en 1999, 0,3% décimas menos que el año anterior siguiendo la tendencia decreciente del resto de países europeos y consecuencia por otra parte de la crisis de 1997

A continuación se muestra una breve referencia de la **dimensión de la cadena de la construcción naval** de Vigo y su área funcional con respecto a España en el período 95-99.

Para ello, se toman como referencia los astilleros pertenecientes a Pymar como se ha venido haciendo en el análisis. En términos de facturación, según Pymar, tenemos las siguientes cifras (**figura 3.2.1.11**).

Figura 3.2.1.11
Facturación de los astilleros de Pymar por áreas geográficas.
En millones de ptas. corrientes



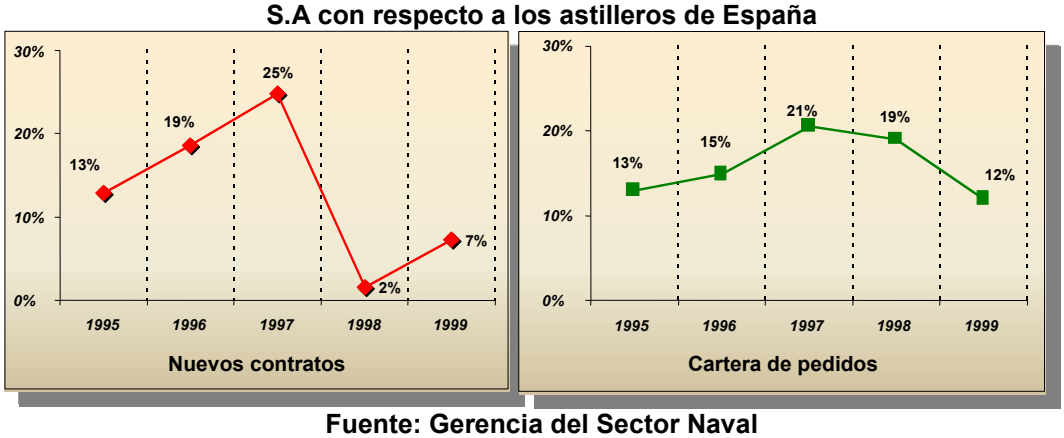
Fuente: Pymar

La facturación del área de estudio compone prácticamente en su totalidad la facturación a escala gallega de los astilleros de Pymar. A su vez, también podemos contemplar la gran importancia del área de estudio con respecto a España, un 30% aproximadamente.

El análisis dinámico se centra en las siguientes variables: Nuevos contratos, Cartera de pedidos y Nivel de actividad (todas en CGT).

La evolución del peso relativo de los Nuevos Contratos y de la Cartera de pedidos de los astilleros Pymar del área del estudio con respecto a España se muestra en la **figura 3.2.1.12.**

Figura 3.2.1.12
Peso relativo de Nuevos contratos y Cartera de pedidos de los astilleros de Pymar. C.N.P. Freire, S.A., C.N. Santodomingo, S.A., F. Vulcano, S.A., S.A. e Hijos de J. Barreras, S.A con respecto a los astilleros de España

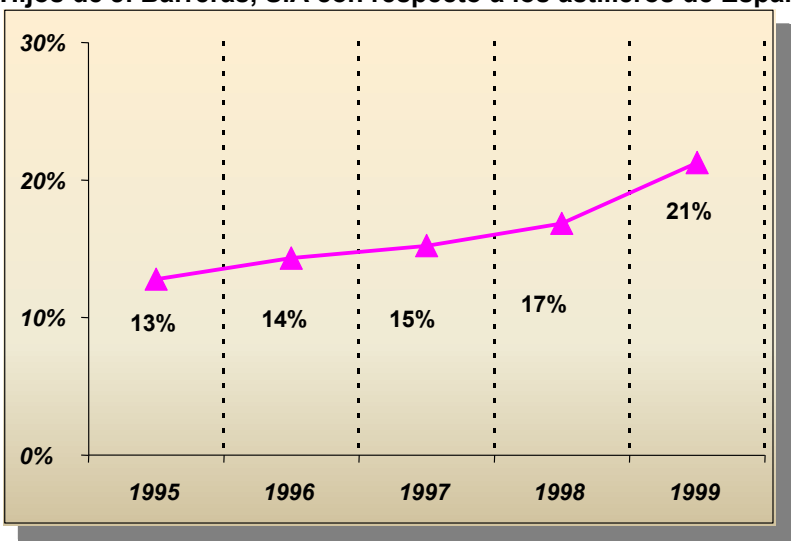


Fuente: Gerencia del Sector Naval

Como se observa en la figura, en 1998 se produce un notable descenso de la proporción de los Nuevos contratos firmados por los astilleros locales con respecto al total de la Nueva contratación en España. Este punto de inflexión refleja la pérdida de competitividad sufrida por los astilleros de Vigo y su área funcional al igual que en el resto de España, como consecuencia de la crisis del sudeste asiático de 1997 y que provoca un claro descenso del peso relativo de la Cartera de pedidos. Esto es consecuencia de la caída general de los precios en países como Corea del Sur que comienzan a absorber de esta manera gran parte de la contratación europea.

A la hora de ver la proporción de actividad que han absorbido los astilleros del área objeto de estudio podemos ver la siguiente **figura 3.2.1.13**.

Figura 3.2.1.13
Peso relativo de Nivel de producción de los astilleros de Pymar. C.N.P. Freire, S.A., C.N. Santodomingo, S.A., F. Vulcano, S.A., e Hijos de J. Barreras, S.A con respecto a los astilleros de España



Fuente: Gerencia del Sector Naval

El nivel de producción de los astilleros de Vigo y su área funcional respecto al de España, sigue una tendencia creciente, lo que implica una mejora relativa de la situación de nuestros astilleros.

Para finalizar este apartado, cabe decir que la fundación de nuevos astilleros, Metalships & Docks y Armón Vigo, podría suponer mejoras sustanciales en las variables analizadas.

3.2.1.2.- *Principales productos y servicios. Coyuntura legal y normativa.*

Los productos fabricados en Vigo y su área funcional se caracterizan por su alto contenido tecnológico y por su elevado valor añadido. Una de las características más importantes de este tipo de producto es su unicidad lo que dificulta la mejora de la competitividad vía costes al no poderse alcanza producciones basadas en economías de escala.

Atendiendo al tipo de material con el que es construido, el segmento de buques utiliza principalmente acero. En el segmento de embarcaciones menores se pueden encontrar tanto madera como otros materiales como la fibra de vidrio.

A la hora de describir cuales son los productos que se fabrican en Vigo y su área funcional, vemos que se ha producido un cambio en la estructura de la contratación al igual que sucede en el resto de España. Entre las causas de estos cambios se encuentran, además del exceso de oferta de buques mercantes, tensiones internacionales relacionadas con la pesca, con el petróleo, con la industria química,... que han llevado parejo una caída de la contratación de este tipo de buques en los últimos tiempos. Éstos suponen una gran partida dentro de la Cartera de pedidos de la cadena en España y también dentro de Vigo y su área funcional. Esta situación ha sido agravada por la crisis de los países asiáticos, que ha redundado en una pérdida de cuota de mercado por parte de los países europeos. Como respuesta a esta coyuntura del mercado mundial, los países europeos se han centrado en la construcción de buques de alto valor añadido y con un fuerte componente tecnológico.

Por otro lado, hay que destacar el envejecimiento de la flota europea y las crecientes exigencias en materia de seguridad aunque la renovación de los buques, depende en gran medida, de los precios de nueva construcción. Además de lo anterior, hay que mencionar la problemática derivada del desguace de los buques y el respeto al medio ambiente así como el nivel de buques amarrados muy relacionado con el precio del petróleo.

Debido al alto coste en general que representa la construcción de estos productos, esta industria se ha visto tradicionalmente apoyada por el Estado de diversas maneras, entre otras a través de primas a la construcción naval.

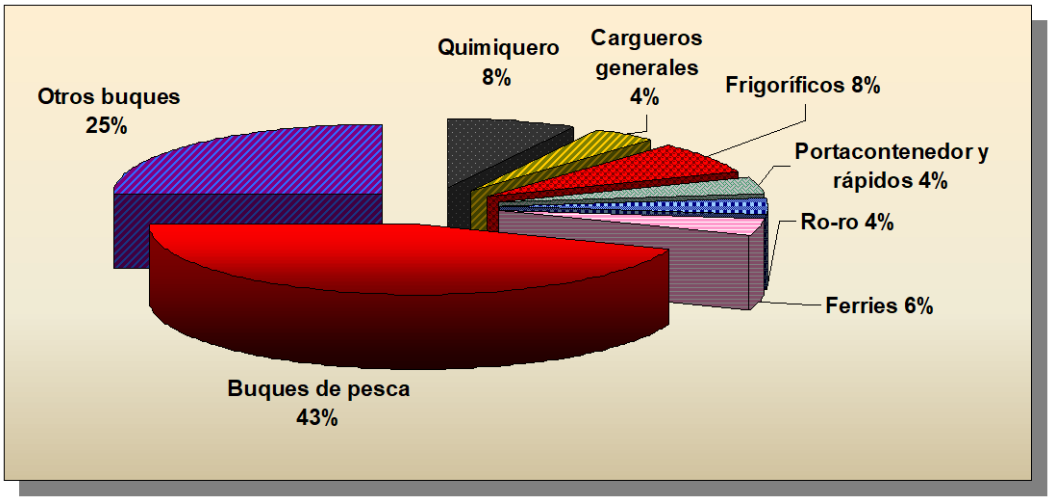
Sin embargo, la Unión Europea pretende limitar las únicas ayudas bajo el marco del acuerdo de la OCDE, de 3 Agosto de 1981, recogida en el Artículo 12.f) 1 del Real Decreto, que pretende poner fin a la política de subsidios a la construcción naval en Estados Unidos, Japón, Corea del Sur, Noruega, y la Unión Europea. Por el contrario, este acuerdo aun no ha entrado en vigor al no ser ratificado por todos sus integrantes. Por ese motivo, España ha prorrogado su sistema de ayudas, por el cual concede primas para la financiación de buques tanto para armadores del espacio europeo como para los de fuera siempre que cumplan lo dispuesto en el acuerdo de la OCDE de 1981 sobre los créditos a la exportación de buques.

Asimismo, la construcción de buques pesqueros en el área está condicionada a las ayudas recibidas por el IFOP para la renovación de la flota, las cuales desaparecerán en el 2007.

A escala local existen otras ayudas como la negociación de convenios por parte de la Xunta con Pymar (Pequeños y Medianos Astilleros Sociedad de reconversión) para la obtención de garantías financieras. Así mismo, la Xunta cofinancia con el Fondo Social Europeo, mediante convenios anuales con la Gerencia del Sector Naval del Ministerio de Industria y Energía, cursos de formación para los trabajadores de la Industria auxiliar de la cadena naval. Por último, se ha impulsado la creación del Cluster del sector naval gallego con el objetivo de aumentar la competitividad de las empresas que la integran a través de la formación, la calidad y la seguridad.

A la hora de estudiar los **tipos de buques** que se construyen en Vigo y su área funcional, nos centraremos en las entregas realizadas por los astilleros pertenecientes a Pymar durante el período 95-99. **figura 3.2.1.14.**

Figura 3.2.1.14
Tipos de productos fabricados en los astilleros pertenecientes a Pymar de Vigo y su área funcional: C.N.P. Freire, S.A. C.N. Santodomingo, S.A., F. Vulcano, S.A., S.A. e Hijos de J. Barreras, S.A

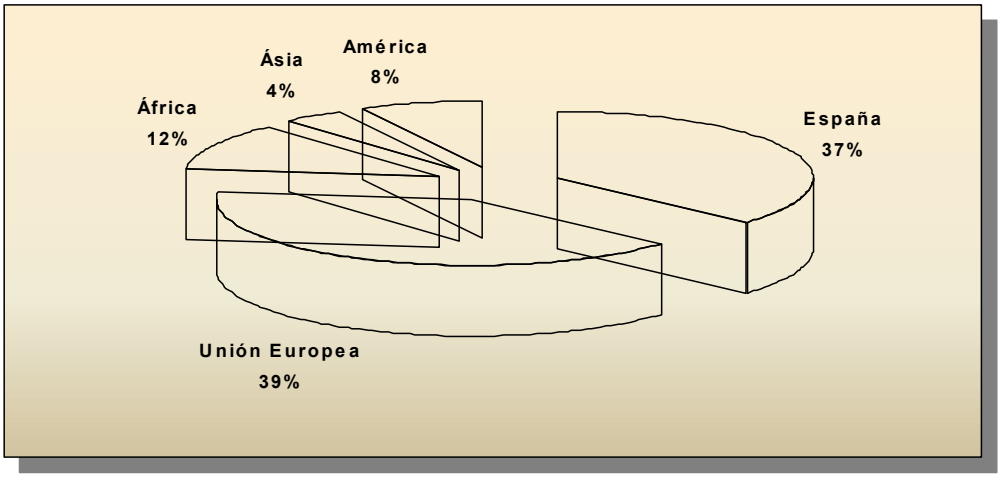


Fuente: elaboración propia a partir de datos de Gerencia del Sector Naval

Como representa la figura, los astilleros de Vigo y su área funcional construyen todo tipo de buques. Los buques de pesca suponen el grueso de las entregas del área, un 43%.

A continuación se muestra la **figura 3.2.1.15** de los diferentes destinos de los productos navales construidos en el área en el período de estudio, tal y como se extrae de los informes de Gerencia del Sector Naval en el período 1995-99.

Figura 3.2.1.15
Destinos de las entregas del período 95-99 de los astilleros de Vigo y su área pertenecientes a Pymar. C.N.P. Freire, S.A., C.N. Santodomingo, S.A., F. Vulcano, S.A., S.A. e Hijos de J. Barreras, S.A



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Gerencia del Sector Naval

Tradicionalmente, el destino de los productos españoles eran armadores extranjeros, sin embargo esta situación está cambiando en los últimos años. En la actualidad, el mercado nacional supone el destino del 37% de los barcos. Fuera del ámbito nacional, los mercados a los que venden los astilleros de Vigo y su área funcional son países de los cinco continentes, fundamentalmente, aquellos países pertenecientes a la Unión Europea (39%). Dentro de la Unión Europea, se entregaron buques a armadores de los siguientes países: Alemania, Francia, Irlanda, Reino Unido, Suecia, Holanda y Portugal.

En cuanto al segmento de embarcaciones menores, los astilleros de Vigo y su área funcional están especializados en náutica deportiva principalmente.

3.2.1.3.- *La industria auxiliar de la cadena de la construcción naval.*

Los productos y servicios que compran los astilleros tienen en muchos casos un fuerte componente tecnológico. Estos productos y servicios pueden llegar a representar el 60% del valor final del buque. De hecho, tanto los servicios como los productos requieren una especialización muy alta en naval. Por ese motivo, gran cantidad de empresas de Vigo y su área funcional se dedican a la elaboración de productos de alto valor añadido y que da apoyo a esta industria.

La industria auxiliar de la construcción naval se puede clasificar en:

- Bienes de equipo
- Talleres y subcontratas
- Instalaciones y servicios llave en mano
- Ingenierías externas

Siguiendo esta clasificación tenemos que el 42% de las empresas son suministradoras de bienes de equipo, el 28% aporta servicios e instalaciones, el 25% son talleres y, por último, el 4% restante correspondería a las ingenierías externas según el Cluster del sector naval de Galicia.

Estas empresas se caracterizan por su pequeña dimensión. El 60% de la producción de estas empresas se dedica a los astilleros gallegos y el 25% al resto de España, según el Cluster del Sector Naval de Galicia. La mayor parte del trabajo de estas empresas va dirigido a un grupo reducido de clientes. Los astilleros de cierto tamaño poseen normalmente oficinas técnicas propias para proyectos de buques y desarrollo. En Vigo y su área funcional hay numerosas oficinas técnicas e ingenierías que trabajan con carácter autónomo actuando, en muchos casos, como oficina auxiliar del astillero.

Entre estas empresas destacan las siguientes en la **tabla 3.2.1.6.**

Tabla 3.2.1.6
Principales empresas de la industria auxiliar de la cadena de la construcción naval de Vigo y su área funcional. En miles de ptas. corrientes

EMPRESA	LOCALIZACIÓN	FACTURACIÓN 1999
VIGUESA DE CALDERERIA, S.A.	VIGO	1.511.272
BALIÑO, S.A.	VIGO	1.490.015
ISLAS, MONTAJES Y TALLERES, S.L.	GONDOMAR	1.077.143
AISLAMIENTOS TERMICOS DE GALICIA, S.A.	VIGO	960.805
ELECTROMECANICA NAVAL E INDUSTRIAL, S.A.	VIGO	909.366
GESGROB, S.L.	VIGO	899.590
AUXIVIGO, S.L.	VIGO	763.042
COTERENA, S.L.	VIGO	695.186
CEDERVALL ESPAÑA, S.A.	O PORRIÑO	685.173
MONTAJES CANCELAS, S.L.	MOAÑA	663.478
GAMA APLICACIONES INDUSTRIALES, S.L.	VIGO	620.875

Fuente: elaboración propia a partir de datos de ARDÁN

Tal y como se deduce, solo hay dentro de la industria auxiliar una empresa de gran tamaño (más de 1500 millones de pesetas), Viguesa de Calderería. S.A. A continuación le siguen diez empresas de mediano tamaño, es decir, con una facturación entre 500 y 1500 millones de pesetas. En Vigo y su área funcional hay aproximadamente medio centenar de empresas que dan apoyo exclusivo a la cadena principal de la cadena de construcción naval.

3.2.2.- Productos–Mercados.

La **tabla 3.2.2.1** recoge el **resultado de las encuestas** realizadas a diversas empresas de la **cadena de construcción naval**. Por ello, se debe aclarar que estos valores son **meramente indicativos**, dada la muestra analizada limitada a construcción naval y no se deben extrapolar al conjunto de la cadena. No obstante, nos dan una idea aproximada de cuáles son las interrelaciones del conjunto de las empresas de la cadena mencionada con otras cadenas empresariales consideradas.

Tabla 3.2.2.1
Interrelación de la cadena de construcción naval con otras cadenas empresariales (porcentaje sobre ventas)

	TOTAL
Automoción	**0,32**
Construcción Naval	**83,11**
Pesca y transformac. De pdtos del Mar	**1,58**
Productos transform. de la agric. y ganad.	**-**
Productos transformados de la madera	**-**
Rocas ornamentales	**0,11**
Construcción y promoción	**0,16**
Textil-Confección	**-**
Química y Farmacia	**-**
Turismo-Ocio y derivados	**-**
Comercio y distribución no especificos	**-**
Bienes de equipo, Instalac. e Ind. Aux.	**0,32**
Otras actividades	**14,21**
Consumidor directo	**0,21**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Más del 80% de la producción de esta cadena se destina a proveer a clientes de la propia cadena. Esto es debido en gran medida al abundante tejido empresarial que abastece a los astilleros para la construcción, fundamentalmente, de grandes buques. Por otro lado, también la Pesca y transformados de productos del mar aparece como demandante de la cadena, en este caso, de buques de pesca. Además, Otras actividades podría recoger la venta a empresas de transporte marítimo, etc.

3.2.3.- Mercados de aprovisionamiento.

La **tabla 3.2.3.1** recoge el resultado de las encuestas realizadas a una muestra de empresas de la cadena de construcción naval sobre cuáles son, a modo orientativo, las interrelaciones entre las empresas de la cadena de construcción naval y las cadenas empresariales consideradas en lo que se refiere a las compras de suministros básicos y complementarios.

Tabla 3.2.3.1
Interrelación de la cadena de construcción naval con otras cadenas empresariales (porcentaje de suministros básicos y complementarios)

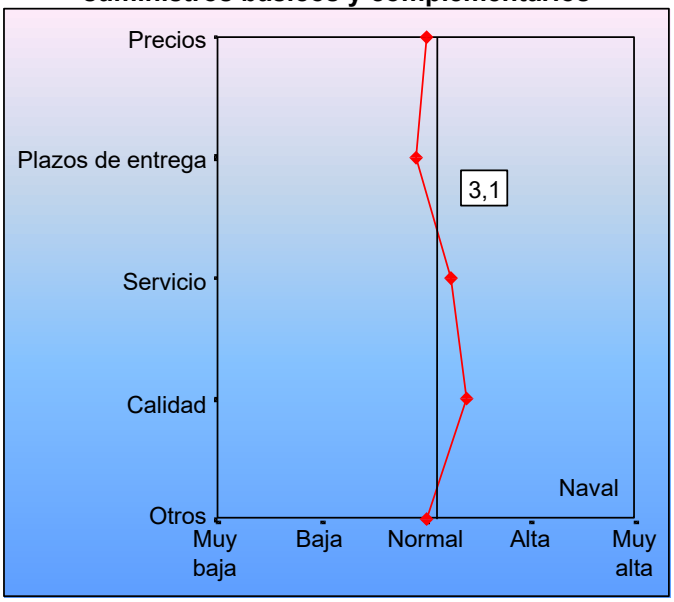
	TOTALES
Automoción	**-**
Construcción Naval	**3,48**
Pesca y transf. prodtos del Mar	**79,13**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	**1,74**
Prodtos transform. de la madera	**-**
Rocas ornamentales	**-**
Construcción y Promoción	**-**
Textil-Confección	**-**
Química y Farmacia	**-**
Turismo-Ocio y derivados	**4,35**
Comercio y distribución no especific.	**8,70**
Otras actividades de apoyo en gener.	**2,61**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La cadena naval se abastece fundamentalmente a sí misma en cuanto a suministros básicos y complementarios (82%). En menor medida participan empresas pertenecientes a la cadena de la madera (para los interiores de los barcos, por ejemplo), comercio y distribución minorista, química y farmacia (revestimientos, pinturas, etc.) y otras actividades de apoyo en general.

El nivel de satisfacción de los empresarios con respecto a las empresas que les abastecen en el campo de los suministros básicos y complementarios se muestra en la **figura 3.2.3.1.**

Figura 3.2.3.1
Satisfacción de las empresas con sus proveedores de suministros básicos y complementarios



Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En principio, parece que el grado de satisfacción es normal, si bien destacan positivamente la calidad y el servicio, y en negativo los precios y los plazos de entrega.

En la **tabla 3.2.3.2** se muestra el peso que las actividades de equipamiento y servicios de apoyo tienen en las compras de las empresas de la cadena de construcción naval encuestadas.

Tabla 3.2.3.2
Interrelación de la cadena de construcción naval con otras cadenas empresariales (porcentaje de equipamientos y servicios de apoyo)

	TOTALES
Equipamiento g.	**61,48**
Servicios Financieros	**17,95**
Logística y transporte	**10,24**
Otras Activid. de apoyo	**10,33**
TOTAL	**100%**

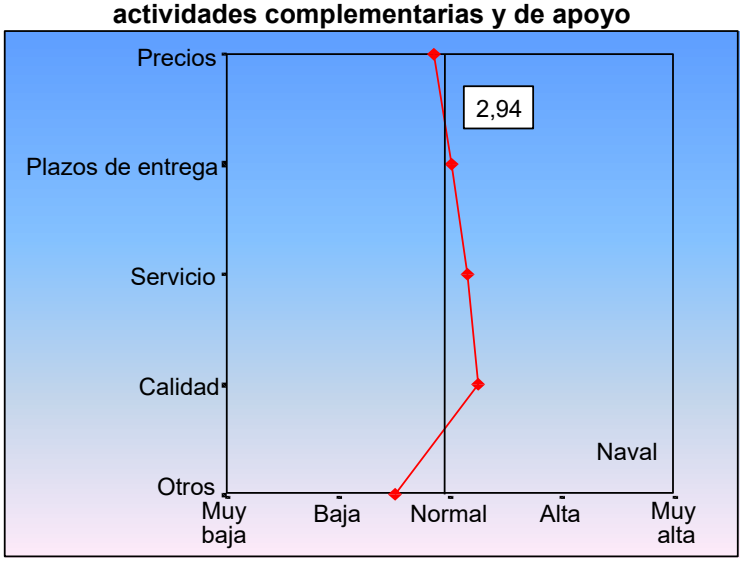
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La cadena de equipamientos general es la que provee principalmente a la cadena de otras actividades complementarias y de apoyo (61,48%). Además,

también están presentes como proveedoras empresas pertenecientes a servicios financieros, logística y transporte y otras actividades de apoyo.

En general, el nivel de satisfacción de las empresas de construcción naval con respecto a los proveedores de actividades complementarias es normal (2,94). Destacan los valores positivos que toman el servicio y la calidad **figura 3.2.3.2.**

Figura 3.2.3.2
Satisfacción de las empresas con los proveedores de las actividades complementarias y de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.2.4.- Aspectos económicos-financieros.

3.2.4.1.- *Ingresos, Costes y Resultados 95/99.*

La **tabla 3.2.4.1** presenta los ingresos, costes y resultados del agregado de empresas de la cadena naval presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

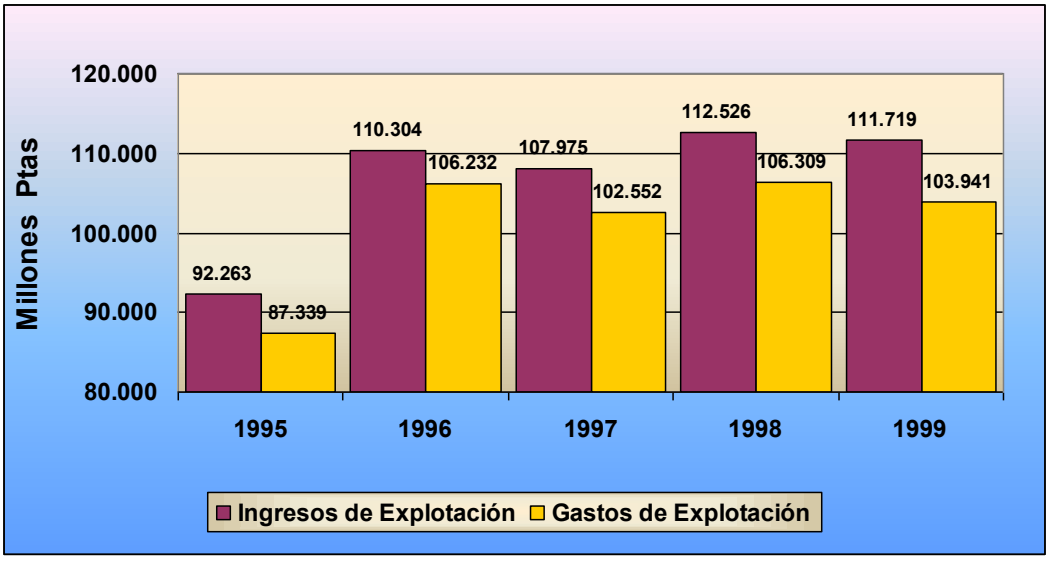
Tabla 3.2.4 1
Cta. Explotación 1995-1999. En ptas. corrientes

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
Ingresos de explotación	**92.263**	**100%**	**110.304**	**100%**	**107.975**	**100%**	**112.526**	**100%**	**111.719**	**671,44 €**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	45.986	49,84%	63.131	57,23%	60.752	56,26%	61.674	54,81%	59.580	358,08 €	53,33%
Otros gastos explotación	11.508	12,47%	11.873	10,76%	11.159	10,34%	12.697	11,28%	12.711	76,39 €	11,38%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**34.769**	**37,68%**	**35.299**	**32,00%**	**36.064**	**33,40%**	**38.154**	**33,91%**	**39.429**	**236,97 €**	**35,29%**
Gasto de personal	27.287	29,58%	28.773	26,09%	27.929	25,87%	29.152	25,91%	28.545	171,56 €	25,55%
Rtdo. Económico bruto explot.	**7.482**	**8,11%**	**6.526**	**5,92%**	**8.135**	**7,53%**	**9.002**	**8,00%**	**10.883**	**65,41 €**	**9,74%**
Amortizaciones	2.326	2,52%	2.220	2,01%	2.233	2,07%	2.188	1,94%	2.271	13,65 €	2,03%
Provisiones	232	0,25%	234	0,21%	478	0,44%	597	0,53%	834	5,01 €	0,75%
Rtdo. Económico neto explot.	**4.924**	**5,34%**	**4.072**	**3,69%**	**5.424**	**5,02%**	**6.216**	**5,52%**	**7.778**	**46,75 €**	**6,96%**
Resultado financiero	**-2.149**	**-2,33%**	**-1.890**	**-1,71%**	**-1.464**	**-1,36%**	**-1.172**	**-1,04%**	**-1.193 -**	**7,17 €**	**-1,07%**
Ingresos financieros	836	0,91%	948	0,86%	412	0,38%	580	0,52%	330	1,98 €	0,30%
Gastos financieros	2.984	3,23%	2.838	2,57%	1.876	1,74%	1.752	1,56%	1.523	9,15 €	1,36%
Resultado actividades ordinarias	**2.775**	**3,01%**	**2.182**	**1,98%**	**3.960**	**3,67%**	**5.044**	**4,48%**	**6.585**	**39,58 €**	**5,89%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	-34	-0,04%	701	0,64%	42	0,04%	79	0,07%	-176 -	1,06 €	-0,16%
Resultado antes de impuestos	**2.741**	**2,97%**	**2.882**	**2,61%**	**4.001**	**3,71%**	**5.123**	**4,55%**	**6.409**	**38,52 €**	**5,74%**
Otros impuestos	22	0,02%	15	0,01%	21	0,02%	7	0,01%	5	0,03 €	0,00%
Impuestos	253	0,27%	322	0,29%	1.269	1,18%	1.582	1,41%	1.777	10,68 €	1,59%
Resultado neto del ejercicio	**2.467**	**2,67%**	**2.546**	**2,31%**	**2.711**	**2,51%**	**3.534**	**3,14%**	**4.628**	**27,81 €**	**4,14%**
Cash Flow	**4.792**	**5,19%**	**4.766**	**4,32%**	**4.944**	**4,58%**	**5.722**	**5,09%**	**6.899**	**41,46 €**	**6,17%**

Fuente: elaboración propia

Los ingresos y gastos de explotación, **figura 3.2.4.1**, presentan una evolución irregular en el período 95/99, siendo el crecimiento promedio anual del 5.2% y 4.9% respectivamente. El año de mayor actividad ha sido 1996, donde los ingresos crecieron un 19.5% y los gastos lo hicieron en un 22%.

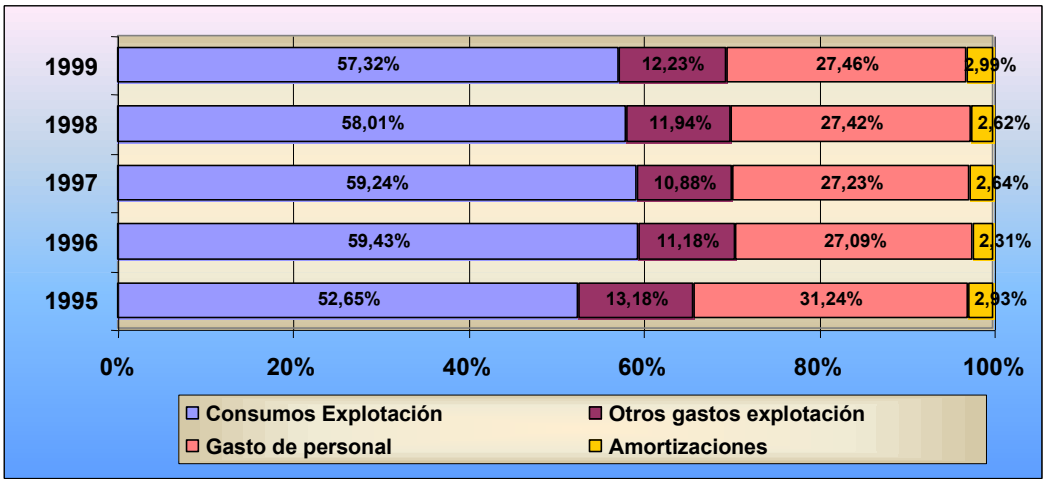
Figura 3.2.4 1
Evolución de los ingresos y gastos 1995-1999. En ptas. corrientes



Fuente: elaboración propia

La evolución de la estructura de los gastos de explotación representada en la **figura 3.2.4.2**, indica el aumento de 5 puntos en consumos de explotación, que se neutralizan con la pérdida de 4 en gastos de personal y un punto porcentual en otros gastos de explotación.

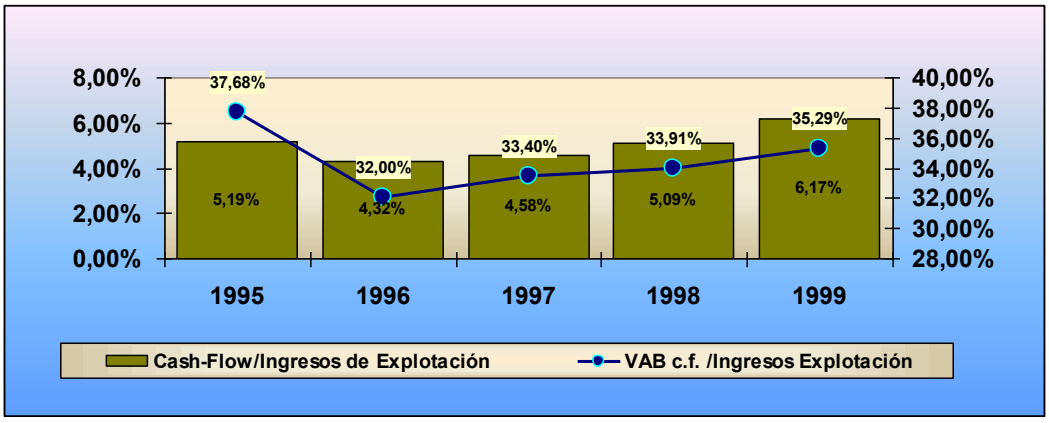
Figura 3.2.4 2
Composición del gasto 1995-1999



Fuente: elaboración propia

El encarecimiento de los materiales que se consumen en la explotación observado en 1996, y que se refleja en **figura 3.2.4.3,** hace que tanto el Cash-Flow como el VAB se resientan en ese año, y comiencen a producirse tenues avances debido a ligeros retrocesos en los costes de producción.

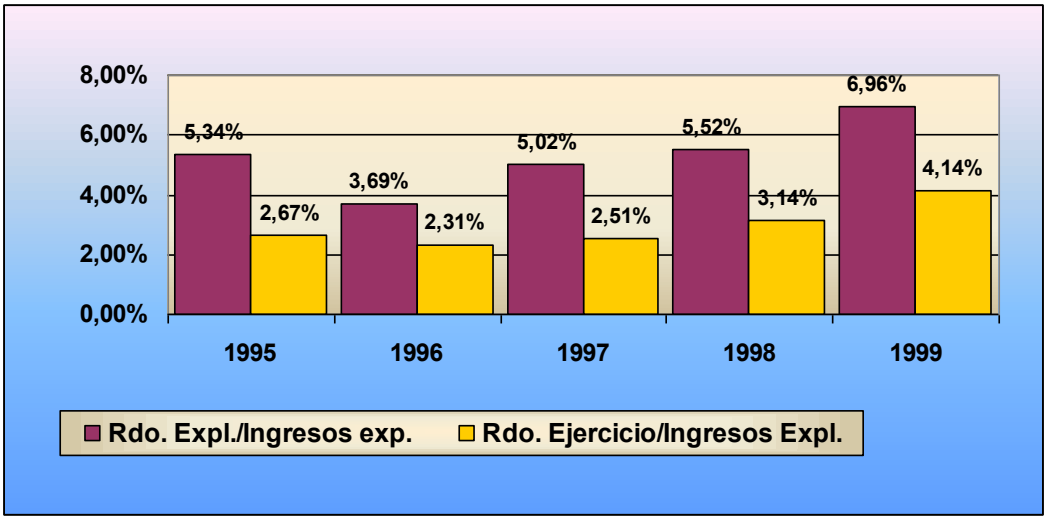
Figura 3.2.4 3
Evolución del VAB a c.f. y Cash-Flow (respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

Resultado de explotación y del ejercicio, una vez superada la inflexión que se produce en 1996, por las causas anotadas anteriormente, presentan una evolución favorable según la **figura 3.2.4.4.**

Figura 3.2.4 4
Evolución del Rtdo. Explotación y Rtdo. Ejercicio
(respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

3.2.4.2.- *Evolución de la inversión y la financiación 95/99.*

La **tabla 3.2.4.2** recoge las inversiones realizadas y la financiación obtenida para las mismas de la cadena naval, presente en Vigo y su área funcional, entre 1995 y 1999.

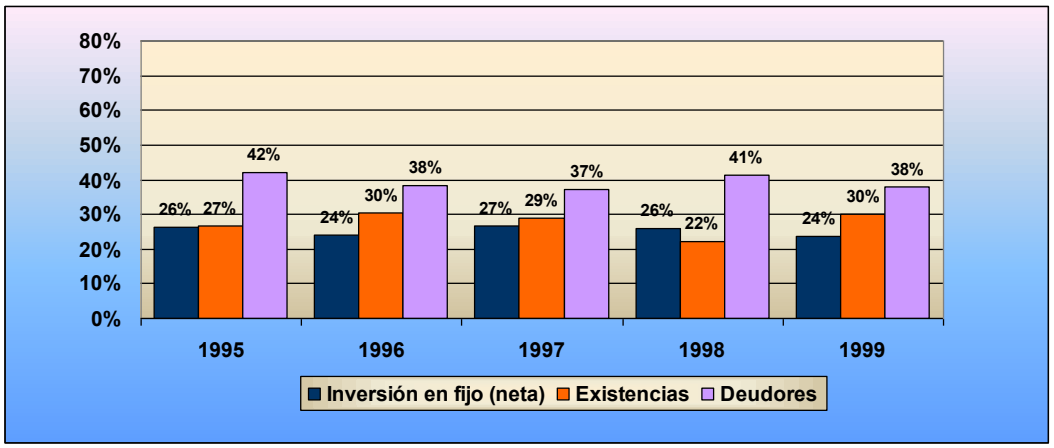
Tabla 3.2.4 2
Evolución de la inversión y financiación 1995-1999. En Millones de ptas. corrientes

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
INVERSION TOTAL	**93.000**	**100%**	**103.202**	**100%**	**93.022**	**100%**	**100.758**	**100%**	**107.550**	**646,39 €**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**24.296**	**26,12%**	**24.945**	**24,17%**	**24.747**	**26,60%**	**25.989**	**25,79%**	**25.490**	**153,20 €**	**23,70%**
Gastos amortizables	7	0,01%	8	0,01%	12	0,01%	38	0,04%	40	0,24 €	0,04%
Gtos a distrib en Varios ejerc	59	0,06%	28	0,03%	54	0,06%	1.709	1,70%	1.366	8,21 €	1,27%
Inmov. Inmaterial	1.193	1,28%	1.517	1,47%	1.714	1,84%	1.562	1,55%	1.584	9,52 €	1,47%
Inmov. Material	19.392	20,85%	19.988	19,37%	20.128	21,64%	19.772	19,62%	19.507	117,24 €	18,14%
Otro inmovilizado	3.575	3,84%	3.404	3,30%	2.839	3,05%	2.907	2,89%	2.994	17,99 €	2,78%
Accionistas desemb no exigidos	70	0,08%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	- €	0,00%
Inversión en circulante(neta)	**68.704**	**73,88%**	**78.257**	**75,83%**	**68.275**	**73,40%**	**74.769**	**74,21%**	**82.060**	**493,19 €**	**76,30%**
Existencias	24.775	26,64%	31.465	30,49%	26.856	28,87%	22.145	21,98%	32.446	195,01 €	30,17%
Deudores	39.118	42,06%	39.607	38,38%	34.445	37,03%	41.480	41,17%	40.761	244,98 €	37,90%
Tesorería	4.373	4,70%	4.832	4,68%	3.947	4,24%	6.276	6,23%	7.024	42,21 €	6,53%
Otro activo circulante	439	0,47%	2.354	2,28%	3.027	3,25%	4.868	4,83%	1.829	10,99 €	1,70%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**93.000**	**100%**	**103.202**	**100%**	**93.022**	**100%**	**100.758**	**100%**	**107.550**	**646,39 €**	**100%**
Financiación permanente	**36.441**	**39,18%**	**34.010**	**32,95%**	**31.031**	**33,36%**	**33.277**	**33,03%**	**32.057**	**192,67 €**	**29,81%**
Fondos propios	27.703	29,79%	27.688	26,83%	27.317	29,37%	26.438	26,24%	26.843	161,33 €	24,96%
Acreedores a largo plazo	7.518	8,08%	5.601	5,43%	3.083	3,31%	5.212	5,17%	3.518	21,15 €	3,27%
Provisiones para riesgos y gastos	868	0,93%	404	0,39%	456	0,49%	383	0,38%	667	4,01 €	0,62%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	352	0,38%	317	0,31%	176	0,19%	1.244	1,23%	1.029	6,19 €	0,96%
Financiac. Ajena corto plazo	**56.560**	**60,82%**	**69.192**	**67,05%**	**61.991**	**66,64%**	**67.481**	**66,97%**	**75.493**	**453,72 €**	**70,19%**
FONDO DE ROTACIÓN	**12.145**	**13,06%**	**9.065**	**8,78%**	**6.284**	**6,76%**	**7.288**	**7,23%**	**6.567**	**39,47 €**	**6,11%**

Fuente: elaboración propia

La inversión circulante prevalece, destacando la realizada en clientes, seguida de la desarrollada en existencias (ver **figura 3.2.4.5**).

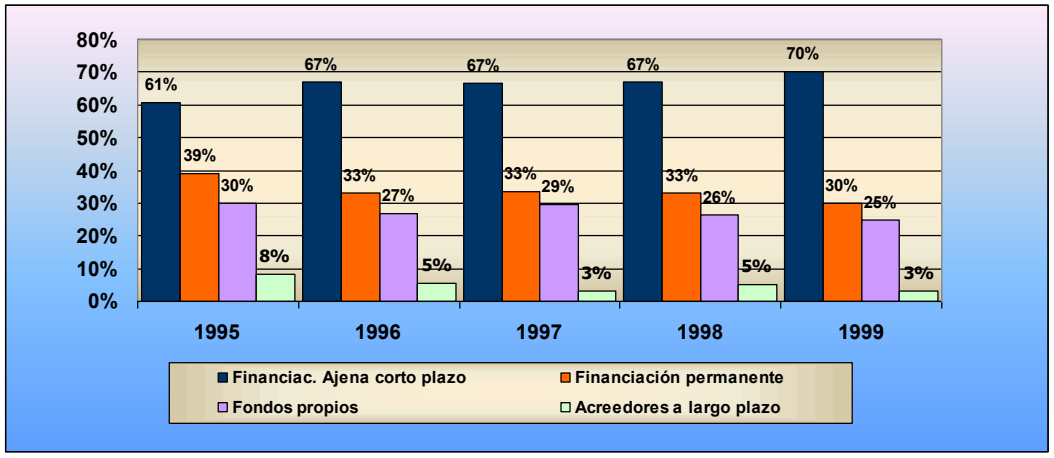
Figura 3.2.4 5
Composición de la inversión



Fuente: elaboración propia

La financiación ajena a corto, sobresale debido a lo anterior tal y como se muestra en la **figura 3.2.4.6**. La financiación a largo plazo obtenida, tiene su origen básicamente en fondos propios.

Figura 3.2.4 6
Composición de la financiación



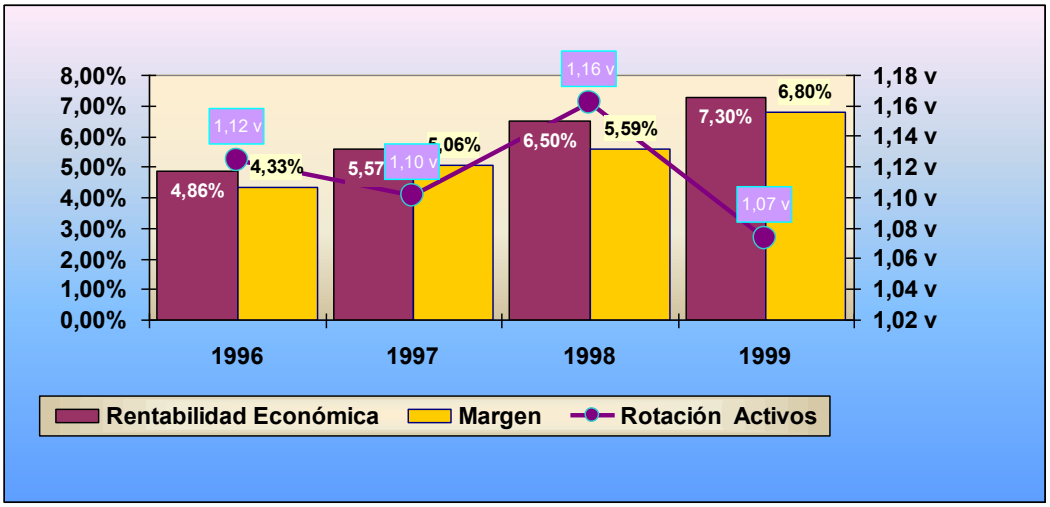
Fuente: elaboración propia

3.2.4.3.- *Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas.*

A partir de 1996, la rentabilidad económica presenta discretos y continuos avances, siempre obtenidos con mejoras en el margen sobre ventas

y un comportamiento irregular en la rotación de activos como se refleja en la **figura 3.2.4.7.**

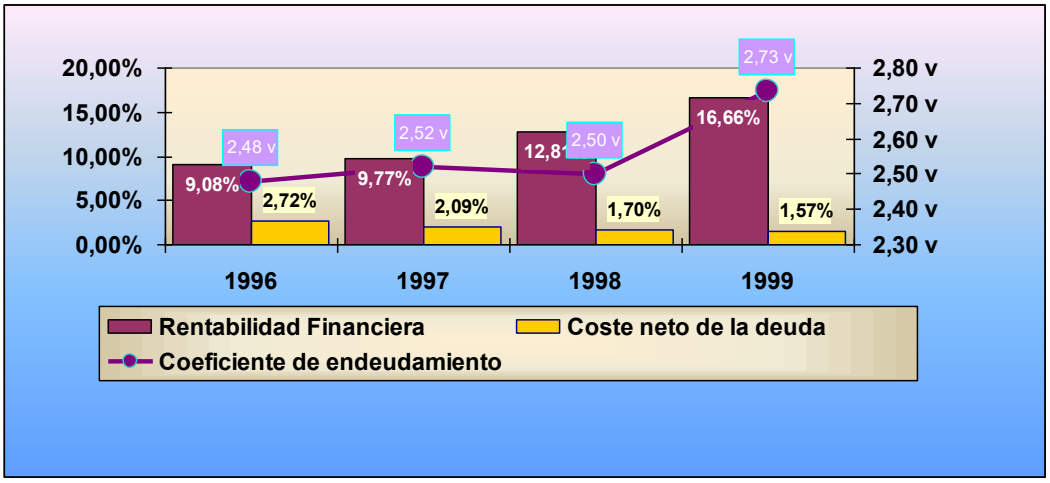
Figura 3.2.4 7
Evolución de la rentabilidad económica y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

La rentabilidad financiera, **figura 3.2.4.8**, se ve favorecida por una parte por la mejor rentabilidad sobre la inversión obtenida, por otra, por el aumento del coeficiente de endeudamiento, y por último por la reducción del coste neto de la deuda.

Figura 3.2.4 8
Evolución de la rentabilidad económica y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

3.2.4.4.- *Comparativa con Vigo y su área funcional.*

De la comparativa de la cadena empresarial Naval con su contexto en Vigo y su área funcional resulta destacable en términos relativos lo siguiente:

- Al igual que en Vigo y su área funcional predomina la inversión a corto plazo, incluso de forma más significativa, sobre la inversión a largo plazo. En la financiación obtenida también prevalece la circulante, al igual que en el conjunto del área, pero sobrepasándola en 19 puntos porcentuales.

- Mayor incidencia en gastos de personal y financieros. Menor en consumos de explotación y otros gastos de explotación.

- La inversión total (activo total) y la facturación crecen en el período 95/99 un 15,64% y un 21,09%, en ambos casos por debajo del crecimiento del conjunto del sistema productivo de Vigo y su área funcional.

- La rentabilidad económica es ligeramente superior en la cadena, obtenida básicamente por margen que neutraliza los efectos de una rotación de activos inferior. Asimismo, la rentabilidad financiera también es superior en la cadena, debido primordialmente a los efectos que produce el mayor coeficiente de endeudamiento.

Tabla 3.2.4 3

Inversión-Financiación				**1.999**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**	**Cadena**	**Vigo y A.F.**
Inversión Fijo	25.490.108	153.199 €	23,70%	39,00%
Inversión Circulante	82.060.022	493.191 €	76,30%	61,00%
	107.550.130	**646.389 €**	**100%**	**100%**
Fondos Propios	27.872.118	167.515 €	25,92%	37,20%
Financ. Ajena L.P.	4.185.368	25.155 €	3,89%	10,83%
Financ. Circulante	75.492.644	453.720 €	70,19%	51,97%
	107.550.130	**646.389 €**	**100%**	**100%**

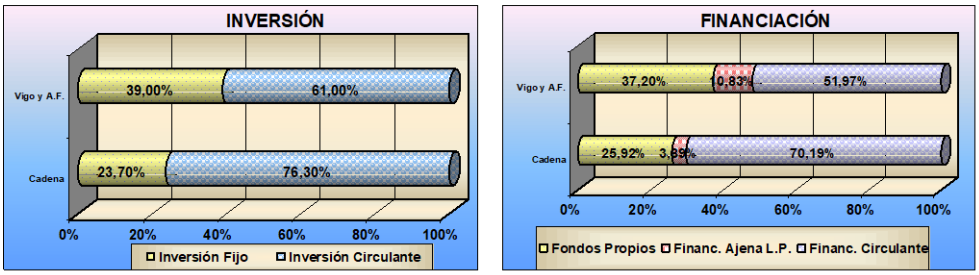
Explotación				**1.999**
	Cadena			**Vigo y A.F.**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**		
Ingresos de explotación	**111.718.926**	**671.444 €**	**100,00%**	**100,00%**
Consumos Explotación	59.579.521	358.080 €	53,33%	66,89%
Otros gastos explotación	12.710.556	76.392 €	11,38%	12,69%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**39.428.849**	**236.972 €**	**35,29%**	**20,43%**
Gasto de personal	28.545.482	171.562 €	25,55%	13,18%
Rtdo. Económico bruto explot.	**10.883.367**	**65.410 €**	**9,74%**	**7,25%**
Amortizaciones	3.105.022	18.662 €	2,78%	2,78%
Rtdo. Económico neto explot.	**7.778.346**	**46.749 €**	**6,96%**	**4,47%**
Resultado financiero	**-1.192.887**	**-7.169 €**	**-1,07%**	**-0,22%**
Ingresos financieros	330.223	1.985 €	0,30%	1,11%
Gastos financieros	1.523.111	9.154 €	1,36%	1,32%
Resultado actividades ordinarias	**6.585.458**	**39.579 €**	**5,89%**	**4,25%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	-176.392	-1.060 €	-0,16%	0,38%
Resultado antes de impuestos	**6.409.066**	**38.519 €**	**5,74%**	**4,63%**
Impuestos	1.781.463	10.707 €	1,59%	1,32%
Resultado neto del ejercicio	**4.627.603**	**27.812 €**	**4,14%**	**3,32%**
Cash Flow	**6.898.613**	**41.461 €**	**6,17%**	**5,74%**

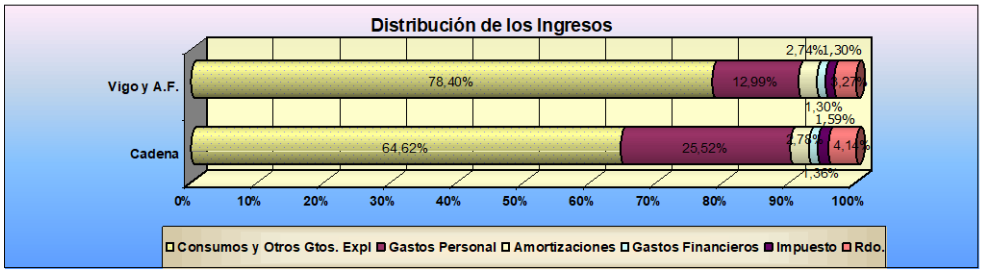
Evolución de Variables		**95/99**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Inversión Total	15,64%	50,30%
Facturación	21,09%	32,81%

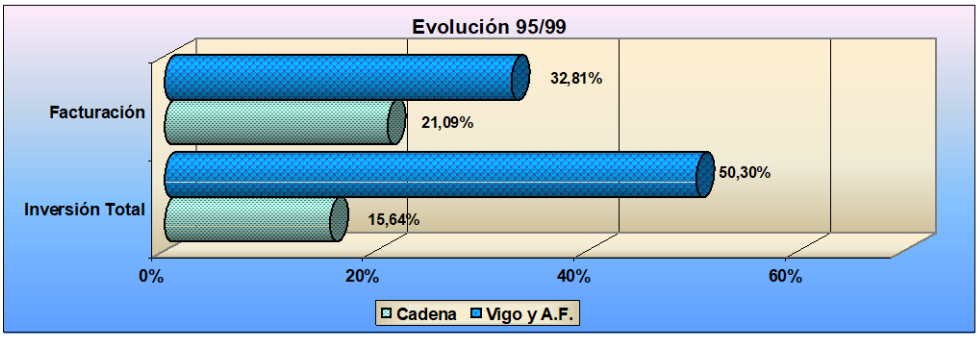
Análisis de Rentabilidad		**1.999**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Rentabilidad Económica	7,30%	7,03%
Margen	6,80%	4,85%
Rotación	1,07	1,45
Rentab. Financiera	16,66%	12,35%

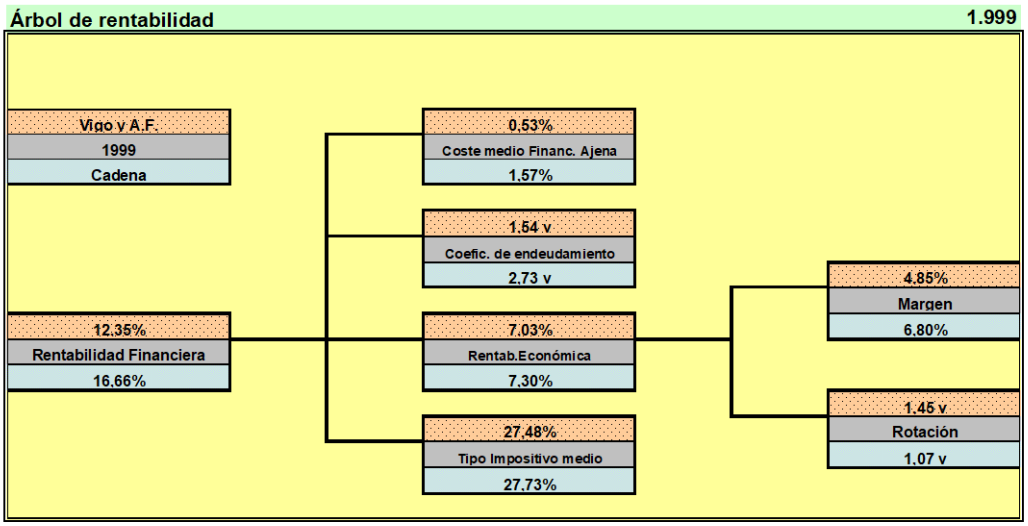
Fuente: elaboración propia

Figura 3.2.4 9









Fuente: elaboración propia

3.2.5.- Situación y tendencias de estrategias y factores de éxito.

3.2.5.1.- *Tendencias generales de la industria naval.*

La situación del mercado mundial presenta ciertos signos de estancamiento con unas perspectivas poco favorables debido al deterioro de la competencia mundial. En la actualidad, se estima un exceso de capacidad del 25%, según Galicia 2010, en el ámbito mundial. La creación de grandes astilleros en Corea del Sur ha agravado la situación de desequilibrio entre oferta y demanda. A esto hay que sumarle la crisis del sudeste asiático en 1997, la cual ha provocado en una bajada de precios, como consecuencia de la situación de competencia desleal que presenta el país, que ha restado competitividad al resto de países que han visto como caían sus pedidos procedentes del exterior.

El nivel de producción y el de los nuevos contratos de España, al igual que el resto de la Unión Europea, presenta cierto nivel de estancamiento.

Las plantillas de las empresas de construcción naval continúan siguiendo la tendencia a disminuir. De hecho, las empresas de la industria auxiliar aportan plantillas que triplican las de los propios astilleros. La industria auxiliar es de vital importancia en este sector, ya que se está produciendo cada vez más una tendencia hacia el outsourcing. Esto dota de más responsabilidad a la industria de apoyo.

Un nicho de mercado que cada vez está tomando más relevancia es el de la reparación y transformación naval. Algunos astilleros se dedican a esta actividad, pero también se considera una actividad complementaria de los mismos.

Con respecto a la demanda de buques se pueden distinguir tres tipos de demandantes genéricos: la flota mercante, la flota pesquera, la flota de buques militares.

La flota de buques mercantes española se ha visto reducida fuertemente tras la entrada de España en la Unión Europea como consecuencia de la liberalización del transporte marítimo. Por otro lado, la flota de buques

pesqueros se ha visto negativamente afectada por los cambios en derecho marítimo producido en los últimos años. Éstos han supuesto una sobrecapacidad de las flotas de altura y bajura, las cuales han tenido que ir reduciéndose paulatinamente. Sin embargo, numerosos armadores utilizan con otros países la fórmula de "bandera compartida" para seguir sosteniendo el volumen de buques. Por último, la demanda de buques militares también sigue una tendencia bajista ya que los pedidos del Ministerio de Defensa y las exportaciones no cubren la capacidad disponible para la construcción de este tipo de barcos. Por ese motivo, no se debe dejar de lado la posibilidad de que estos astilleros especializados en barcos militares ocupen su capacidad ociosa con la construcción de buques civiles de otro tipo.

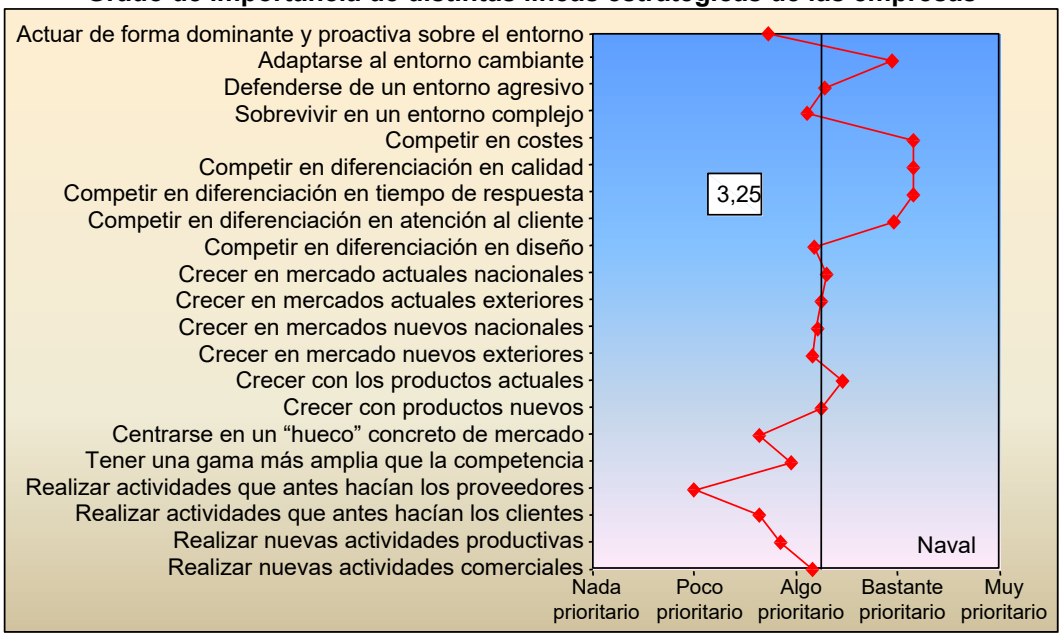
Las ayudas de las que tradicionalmente se venía favoreciendo esta cadena muestran una tendencia a desaparecer, si bien se está replanteando algún tipo de apoyo para poder hacer frente a los países del sudeste asiático. A pesar de esto, las ayudas destinadas a I+D, formación y medio ambiente parecen que se sostendrán.

Los astilleros de Vigo y su área funcional se dedican fundamentalmente a la construcción de buques de alto valor añadido, lo cual supone una cierta ventaja ya que los países ahora mismo más competitivos en precios del mercado se dedican a segmentos menos intensivos en tecnología. Sin embargo, los astilleros no están especializados en ningún tipo especial de buques.

3.2.5.2.- *Líneas estratégicas y cooperación.*

La **figura 3.2.5.1** recoge las principales líneas estratégicas que siguen las empresas de Vigo y su área funcional según las empresas consultadas.

Figura 3.2.5.1
Grado de importancia de distintas líneas estratégicas de las empresas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Destaca la escasa actitud proactiva de las empresas de la cadena a la hora de adelantarse y enfrentarse con el entorno, algo que contrasta con una cierta actitud de adaptación frente a un entorno cambiante, considerando "algo prioritario" defenderse de un entorno agresivo y sobrevivir en un entorno complejo.

Con respecto a las estrategias genéricas, las empresas de la cadena de la construcción naval valoran como algo bastante prioritario tanto la diferenciación en costes como la diferenciación en calidad, tiempo de respuesta y atención al cliente, considerando menos prioritario el diseño.

En cuanto a las estrategias de crecimiento, las empresas de la cadena consideran "algo prioritario" crecer en mercados actuales tanto nacional como exteriores y en menor grado en los mercados nuevos, sobre todo en los exteriores. Esto denota una postura algo reactiva a la apertura de nuevos mercados.

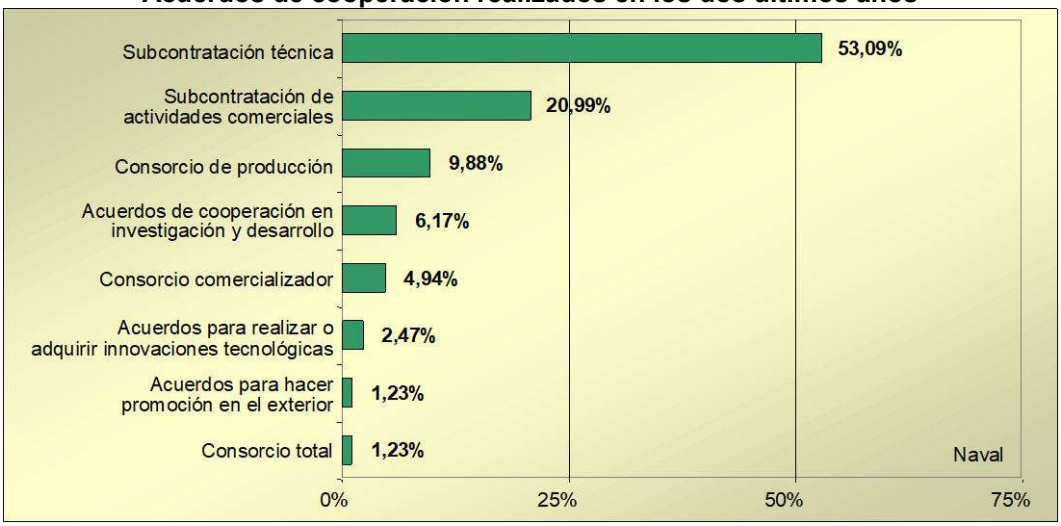
Se considera que el crecimiento deberá ir basado en los productos actuales, lo cual se considera casi "bastante prioritario". Por el contrario, no se considera así la innovación en los productos y la gama de productos.

Las estrategias de integración se presentan como poco atractivas en general para la cadena, tanto hacia los clientes como hacia los proveedores, si bien en este último caso se considera aún menos relevante.

En cuanto a las estrategias por diversificación las empresas dan prioridad a la realización de nuevas actividades comerciales mientras que las nuevas actividades productivas se consideran algo menos prioritarias.

La cooperación también se muestra como otra opción estratégica para mejorar su situación en el mercado. Estos acuerdos pueden constituirse tanto como los clientes, proveedores y competidores. El porcentaje de acuerdos de cooperación realizados por las empresas de la cadena de estudio se refleja en la siguiente **figura 3.2.5.2.**

Figura 3.2.5.2
Acuerdos de cooperación realizados en los dos últimos años



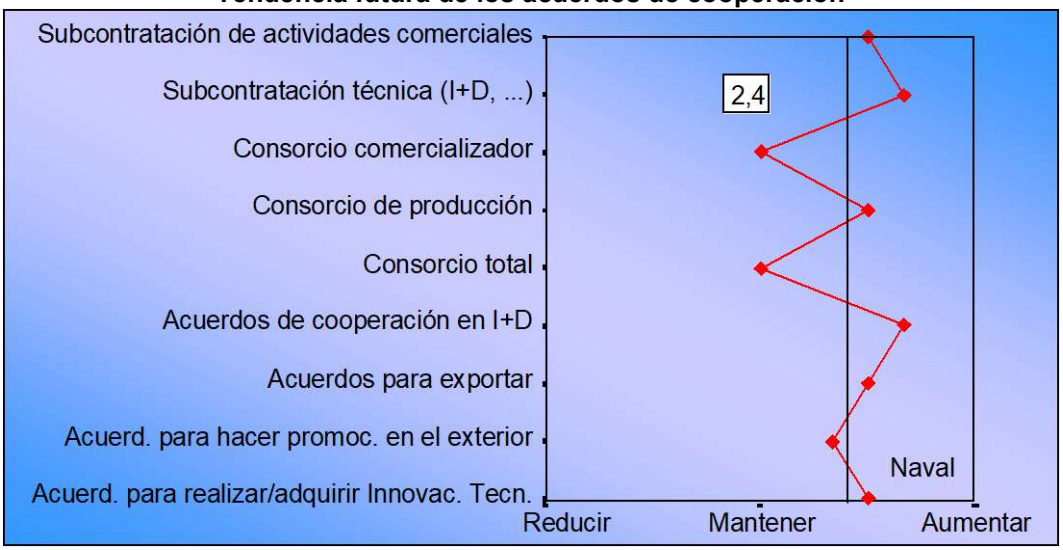
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Tal y como se desprende de la figura, el 68% son acuerdos para la subcontratación técnica, mientras que una cuarta parte (21%) son acuerdos de subcontratación de actividades comerciales. Otros acuerdos que se aplicaron en menor medida fueron aquellos relativos a la producción, a I+D. E mucha menor medida se llegaron a acuerdos de cooperación en los consorcios comercializadores, acuerdos de realización y adquisición de innovaciones tecnológicas, de promoción del exterior y consorcios totales.

El futuro se prevé en general incrementando la cooperación como fórmula para la mejora de las posiciones competitivas.

En principio, parece que las áreas susceptibles de cooperación según las empresas del área son la subcontratación de actividades comerciales, técnicas, así como los consorcios de producción y acuerdos de I+D, para la exportación así como acuerdos para adquirir innovación tecnológica. Por otro lado, se cree que los consorcios comercializadores y totales se mantendrán en el futuro. **figura 3.2.5.3**

Figura 3.2.5.3
Tendencia futura de los acuerdos de cooperación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.2.5.3.- *Factores de éxito y resultados.*

En este apartado se pretende recoger a modo orientativo cuales son, según la opinión reflejada en la encuesta por las empresas de la muestra limitada a la cadena de construcción naval en Vigo y su área funcional, los factores de éxito para competir dentro de la cadena en cuestión. Para facilitar la interpretación de los mismos los factores críticos se han desagregado en cuatro bloques que son *aspectos de negocio*, *recursos y entorno*, *cultura empresarial* y *sistemas y procesos*.

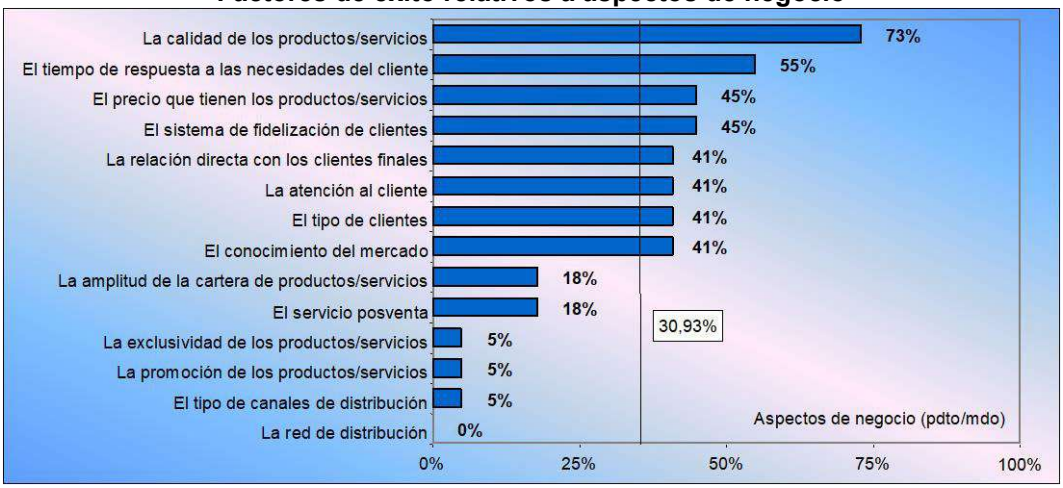
➢ Aspectos de negocio.

Estos aspectos hacen referencia a diferentes variables relativas a los productos y mercados en los que compiten las empresas de la cadena.

Las empresas de la cadena de construcción naval encuestadas, **figura 3.2.5.4**, consideran en general estos aspectos como los principales (30.93%) a la hora de competir en el mercado.

El factor de éxito más valorado relacionado con los productos y mercados es la calidad de los productos y servicios que ofrecen las empresas. Otros aspectos también considerados por parte de las empresas como factores de éxito son el tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (55%), el precio de los productos/ servicios y el sistema de fidelización de clientes (45%), la relación directa con los clientes finales, la atención al cliente, el tipo de clientes y el conocimiento del mercado (41%). Por el contrario, los aspectos considerados de forma minoritaria como factores de éxito son la amplitud de la cartera de productos/servicios, el servicio posventa (18%). La exclusividad y promoción de los productos/servicios y el tipo de canales de distribución (5%) han sido los aspectos menos valorados por las empresas consultadas.

Figura 3.2.5.4
Factores de éxito relativos a aspectos de negocio



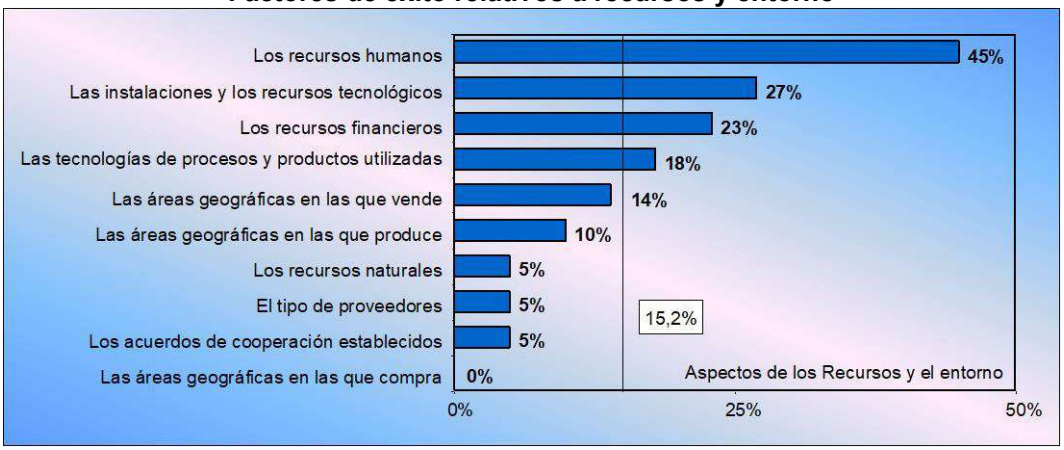
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

➢ Recursos y entorno.

Las empresas consultadas no consideran fundamental los aspectos relacionados con los recursos y el entorno para el conseguir el éxito, **figura 3.2.5.5**

Los recursos humanos son el aspecto más valorado dentro de este epígrafe, 46%, ya que la especialización de la mano de obra en esta cadena es sumamente importante. Las instalaciones y los recursos tecnológicos están también muy valorados (28%) ya que esta cadena construye en general productos intensivos en tecnología en general. Con una posición largo menos destacada se encuentran los recursos financieros (23%) ya que son fundamentales por tratarse de una industria pesada con un ciclo de fabricación muy alto en el caso de los astilleros. A continuación, el 18% de las empresas cree que las tecnologías de producto y proceso son factores críticos, así como las áreas donde vende o produce (14 y 10% respectivamente). Destaca la poca confianza depositada en los acuerdos de cooperación (5%).

Figura 3.2.5.5
Factores de éxito relativos a recursos y entorno



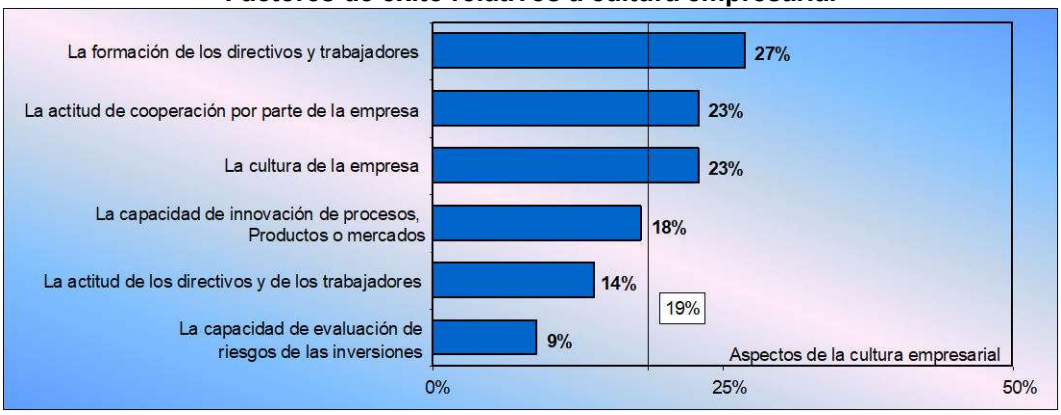
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

➢ Cultura empresarial.

Con referencia a los aspectos de cultura empresarial, los aspectos más valorados por el conjunto de esta cadena empresarial se muestran en la **figura 3.2.5.6**

En principio destaca la formación de los directivos y trabajadores (27%), muy seguido de la actitud de los mismos y la propia cultura de empresa (23% ambos). En menor medida, las empresas consideran importante la actitud de cooperación(18%), la capacidad de innovar (14%) o la capacidad de evaluar riesgos de las inversiones (9%) como factores de éxito.

Figura 3.2.5.6
Factores de éxito relativos a cultura empresarial

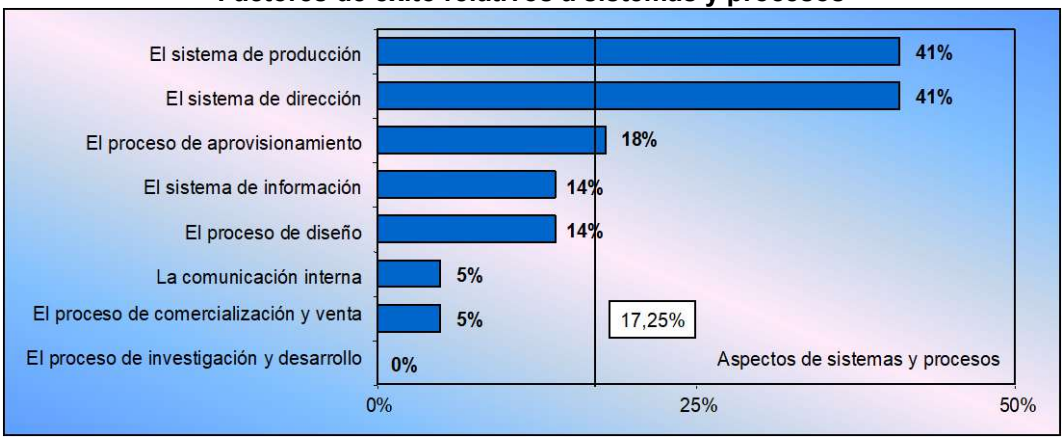


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

➢ Sistemas y procesos.

Los aspectos relacionados con los sistemas y procesos se consideran relativamente importantes. Hay que destacar la valoración del sistema de dirección y producción con un 41% ambos. El proceso de aprovisionamiento (18%), el sistema de información y de diseño (14%) también son considerados por algunas empresas como factores de éxito. **figura 3.2.5.7**

Figura 3.2.5.7
Factores de éxito relativos a sistemas y procesos



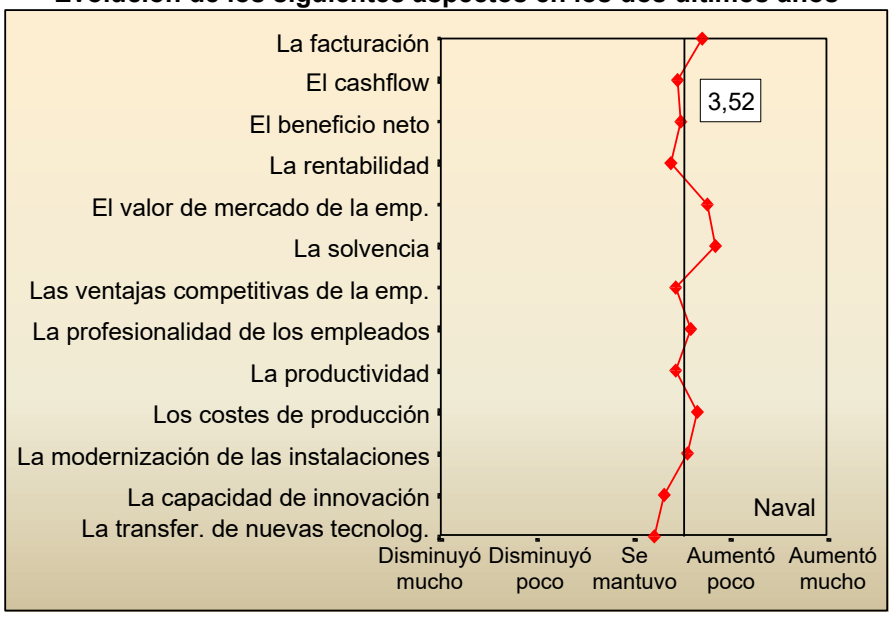
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La siguiente **figura 3.2.5.8** recoge la visión de los empresarios con respecto a los indicadores fundamentales durante los dos últimos años.

En general se aprecia un ligero aumento de todas las magnitudes, en especial de la solvencia y del valor de mercado de las empresas. El aspecto que consideran que se ha mantenido en los dos últimos años es la transferencia de nuevas tecnologías.

Atendiendo a la naturaleza de los indicadores, tenemos los económicos, los de empresa y los de producción. En cuanto a los económicos hay que destacar la posición aventajada del valor de mercado y la solvencia, así como la posición menos favorable de la rentabilidad. Las variables referentes a las ventajas competitivas de la empresa y la profesionalidad de los empleados se mantuvieron estos dos años. Los indicadores de producción aumentaron prácticamente todos excepto la transferencia de nuevas tecnologías.

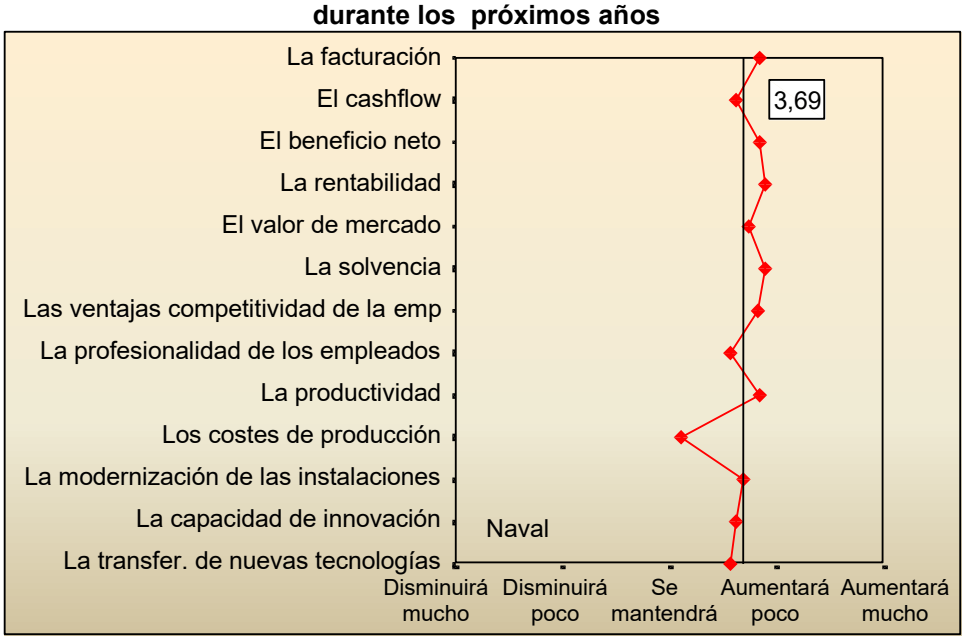
Figura 3.2.5.8
Evolución de los siguientes aspectos en los dos últimos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Las expectativas para los próximos dos año, **figura 3.2.5.9** son de crecimiento moderado menos en los costes de producción, los cuales se espera optimizar.

Figura 3.2.5.9
Expectativas sobre la evolución de los siguientes aspectos durante los próximos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CADENAS PRINCIPALES

3.3. PESCA Y TRANSFORMADOS DE PRODUCTOS DEL MAR

DICIEMBRE 2001

INDICE

3.3.- LA CADENA DE PESCA Y TRANSFORMADOS DE PRODUCTOS DEL MAR EN VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL. 105

3.3.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. *105*

3.3.2.- Productos-mercados. *123*

3.3.3.- Mercados de aprovisionamiento. *128*

3.3.4.- Aspectos económico-financieros. *131*

3.3.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 131

3.3.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 134

3.3.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 135

3.3.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 136

3.3.5.- Situación y tendencias de estrategias y factores de éxito. *139*

3.3.5.1.- Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena. 139

3.3.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena. 140

3.3.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 144

3.3.5.4.- Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena. 148

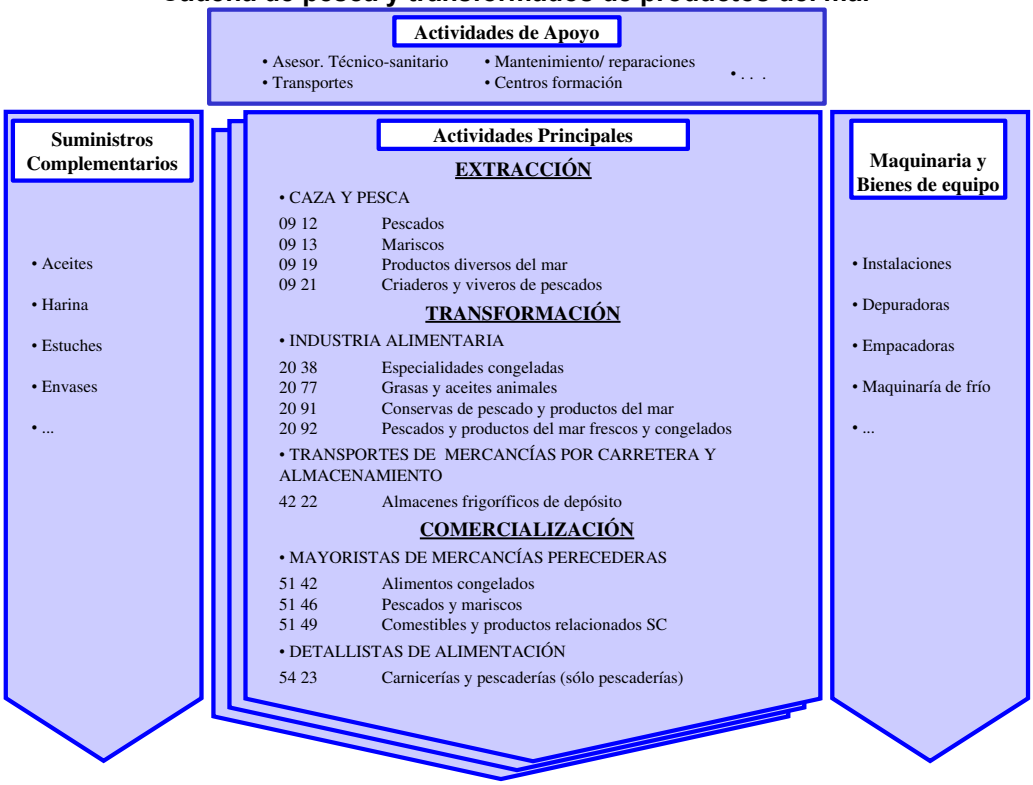
3.3.- La cadena de pesca y transformados de productos del mar en Vigo y su área funcional.

3.3.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales.

La cadena de pesca y transformados de productos del mar en Vigo y su área funcional representa, junto a la cadena de automoción uno de los pilares sobre los que se sustenta gran parte de la economía de la zona, siendo significativa su aportación en todas las fases por las que atraviesa la cadena, desde las actividades extractivas hasta la comercialización y venta al consumidor final.

La estructura de la cadena y las actividades que la componen se recogen en la **figura 3.3.1.1**. En dicha figura se incluyen además de las actividades de la cadena principal, algunas de las que forman parte de las cadenas laterales (suministros complementarios, maquinaria y bienes de equipo y servicios de apoyo).

Figura 3.3.1.1
Cadena de pesca y transformados de productos del mar



Fuente: elaboración propia

La **cadena principal** comprende actividades que van desde la extracción de la pesca y otros productos del mar (materia prima básica de la Cadena) hasta la comercialización de los productos.

La fase extractiva y de obtención de la materia prima de la cadena está formada por las subactividades recogidas en el epígrafe Caza y pesca. Esa materia prima puede ser extraída de tres fuentes distintas: la extracción pesquera propiamente dicha, la actividad de marisqueo y la acuicultura.

La fase de transformación de la cadena la componen las actividades incluidas en el epígrafe industria alimentaria y transporte de mercancías por carretera y almacenamiento. Este grupo de actividades es la parte central de la cadena y en él, además de algunas actividades no directamente transformadoras como el almacenamiento en frío o las depuradoras de moluscos y mariscos, se encuentran las empresas dedicadas a la fabricación de conservas, de ahumados, de productos congelados transformados y de precocinados y los productores de harinas de pescado y otros subproductos.

El eslabón final de la cadena se compone por las actividades de comercialización, bien a nivel mayorista o minorista, incluidas en los apartados mayoristas de mercancías perecederas y detallistas de alimentación.

La cadena de **suministros complementarios** facilita al grupo de actividades principales inputs distintos a la materia prima básica, pero que son necesarios para la conformación del producto final. Desde esta perspectiva se entenderían como elementos auxiliares. Constituye una amplísima lista de productos que, a modo enunciativo y sintético, podría resumirse en los siguientes: aceites y líquidos de cobertura, harinas, especias, envases metálicos, estuches, cajas, etc.

La cadena de **maquinaria y bienes de equipo** provee al grupo principal de las infraestructuras necesarias en activos fijos para el desarrollo de la actividad productiva. Con carácter general, cabría incluir

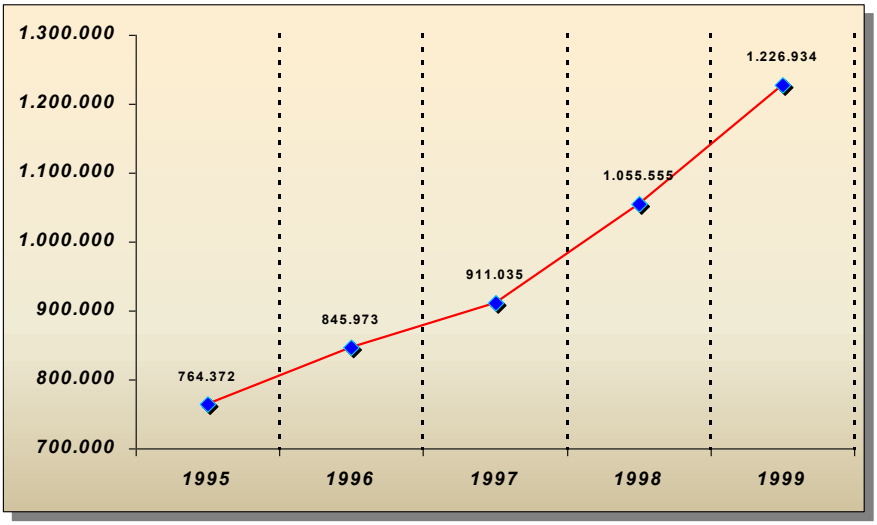
entre los equipamientos a los siguientes: naves de fabricación, instalaciones frigoríficas, de vapor, depuradoras, túneles de enfriamiento, picadoras, grúas, carretillas,...

Las actividades de la cadena de **servicios de apoyo** facilitan a las empresas del grupo principal la prestación de los servicios necesarios para el desarrollo de la actividad, comprendiendo, entre otras, las siguientes actividades: servicios de transporte convencional y frigorífico, operadores logísticos, servicios de almacenamiento en frío, reparaciones y mantenimiento de instalaciones y maquinaria, centros de formación específica,...

La representatividad de cada una de las actividades de la cadena dentro del ámbito geográfico que abarca este estudio, podemos decir que se reparte de forma bastante equilibrada, ya que tanto la industria extractiva, la transformadora y la comercializadora de transformados de productos del mar cuentan con empresas de gran importancia y se mueven en unos niveles de facturación y valor añadido bastante importantes. Sin embargo, por encima de todo sobresale el Grupo Pescanova, presente con numerosas empresas en todas las fases de la cadena, desde la extracción a la comercialización pasando por la transformación.

El conjunto de las actividades que conforman la cadena de pesca y transformados de productos del mar en Vigo y su área funcional han experimentado un constante incremento en el volumen de facturación estimado desde 1995 hasta 1999, con tasas de variación entre el 8% y el 16% respecto al año anterior, lo cual supone un incremento acumulado del 60% en apenas 4 años. Este crecimiento, además ha sido mayor que el experimentado por el conjunto de empresas del área funcional ya que mientras en 1995 no llegaba a representar el 18% de la facturación total, en 1999 suponía el 20,5%, situándose al mismo nivel de importancia que la cadena de automoción por lo que respecta al volumen de facturación (ver **figura 3.3.1.2**).

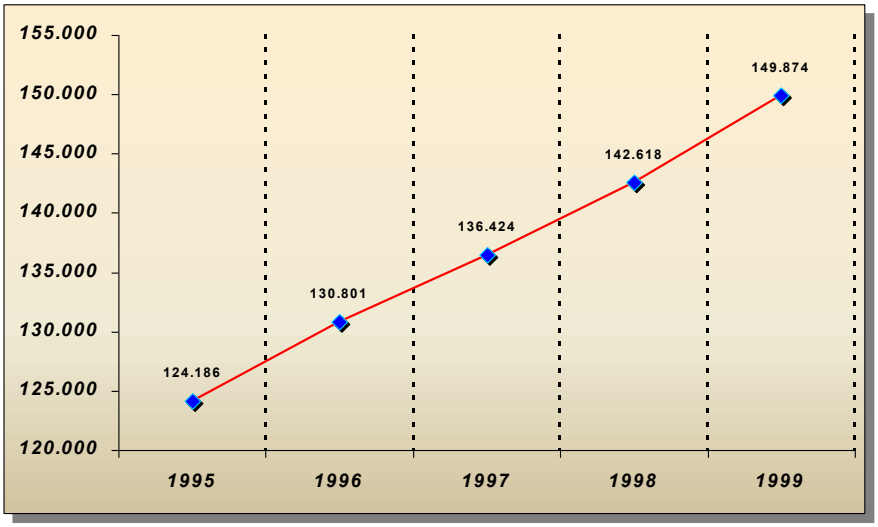
Figura 3.3.1.2
Facturación estimada de la cadena de pesca y transformados de productos del mar 1995-1999 (En millones ptas. corrientes)



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, la tendencia seguida por el valor añadido bruto (VAB) por las actividades de la cadena recogida en la **figura 3.3.1.3**, si bien ha mantenido un ligero crecimiento en estos últimos años, éste no ha sido tan significativo como el de la facturación, ya que únicamente se ha incrementado en un 20% en el periodo 95-99. Este menor crecimiento ha hecho que al contrario que en el caso de la facturación su peso dentro del conjunto de las empresas de Vigo y su área funcional no sólo no haya aumentado sino que incluso se ha reducido ligeramente, quedándose en el 11,9% del VAB estimado del área globalmente para 1999 frente al 12,6% que representaba en 1995.

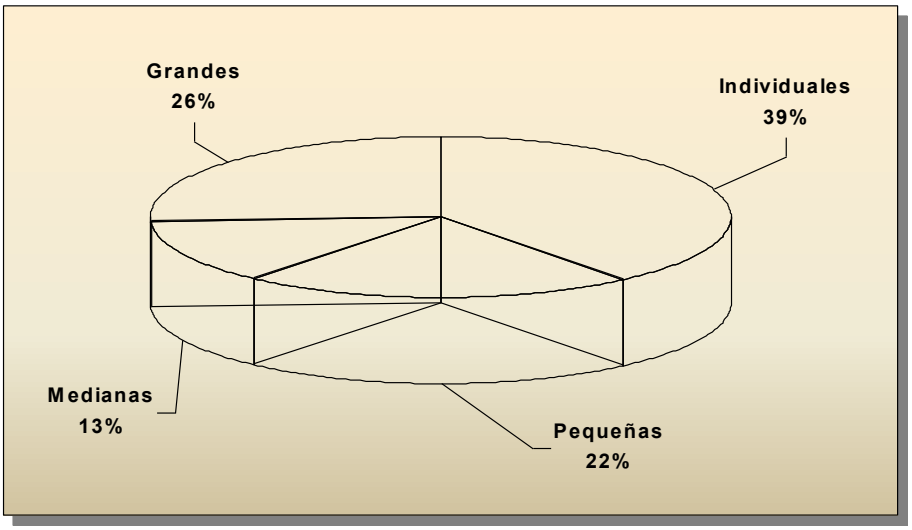
Figura 3.3.1.3
Valor añadido bruto estimado de la cadena de pesca y transformados de productos del mar 1995-1999 (En millones ptas. corrientes)



Fuente: elaboración propia

Atendiendo a como se reparte la creación de valor en la cadena según el tipo de empresas en función de su tamaño, en la **figura 3.3.1.4** se observa un reparto bastante equilibrado entre los distintos tipos de empresas. Así, el mayor porcentaje del valor añadido según las estimaciones corresponde a los empresarios individuales, que generan sobre el 39% de dicho valor, por delante de las grandes empresas que generan aproximadamente el 26% del mismo. Muy próximo a esa cifra también se mueven las empresas pequeñas que son las que aportan el 22% del valor añadido por el conjunto de la cadena, siendo el restante 13% el correspondiente a las empresas medianas.

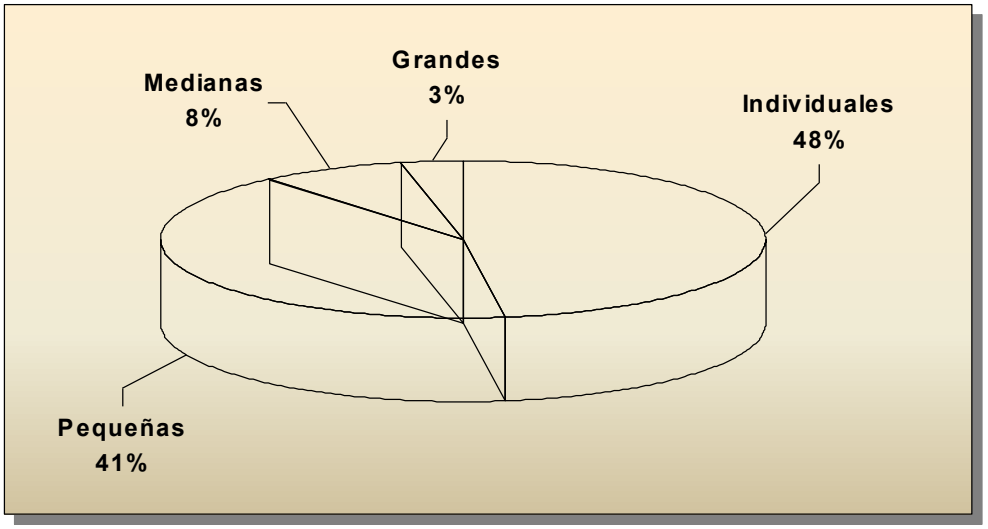
Figura 3.3.1.4
Valor añadido bruto estimado generado según el tamaño de las empresas en 1999



Fuente: elaboración propia

En principio, parece excesivo que los empresarios individuales sean los que creen casi el 40% del VAB de la cadena, incluso más que las empresas grandes, pero esto se puede explicar si nos atenemos al porcentaje de empresas individuales que se estima componen la cadena. Como se recoge en la **figura 3.3.1.5**, mientras las empresas grandes únicamente suponen un 3,4% de las empresas incluidas en la cadena de pesca y transformados de productos del mar (según las estimaciones unas 2.050), las empresas individuales representan casi el 48% y el 41% son empresas pequeñas, siendo el restante 8% empresas medianas.

Figura 3.3.1.5
Número de empresas estimado según tamaño



Fuente: elaboración propia

Esa gran concentración de empresas de pequeño tamaño e individuales tiene su explicación en la gran cantidad de pequeños negocios dedicados a la comercialización de pescados y mariscos y también a la importante presencia de empresas individuales y pequeñas en algunas de las actividades extractivas, como el marisqueo o la cría en bateas de diversos productos del mar como ostras, mejillones, etc. Por su parte, las empresas grandes, que prácticamente se concentran todas en las actividades de fabricación de conservas de pescado y frutos del mar y de alimentos congelados derivados del mar, representando apenas un 3% de las empresas de la cadena, aglutinan el 26% del VAB generado. Por su parte, las empresas individuales y pequeñas que conjuntamente comprenden casi el 90% de las compañías generan el 60% del VAB.

El reparto en la participación del **VAB estimado generado por cada unos de los municipios** de Vigo y su área funcional, tal como se recoge en la **tabla 3.3.1.1**, se concentra de forma prioritaria en tres municipios. En Vigo se genera algo más del 65% del total del VAB de la cadena, mientras que en Redondela y Cangas, el peso en la generación del VAB es del 9,8% y el 8,1%, respectivamente. Con porcentajes entre el 4% y el 1% se sitúan, de mayor a menor porcentaje, los municipios de Moaña, Mos, O Porriño, Salceda de Caselas, Nigrán y Baiona.

Tabla 3.3.1.1
Número de empresas y Valor Añadido Bruto en ptas. corrientes por municipios

MAR	VAB estimado (en miles ptas. corrientes)	% sobre total cadena	Número de empresas	% sobre total cadena
BAIONA	1.739.499	1,2%	32	1,6%
CANGAS	12.192.117	8,1%	137	6,7%
FORNELOS DE MONTES	82.833	0,1%	2	0,1%
GONDOMAR	1.155.992	0,8%	29	1,4%
MOAÑA	5.441.503	3,6%	76	3,7%
MOS	4.949.198	3,3%	79	3,9%
NIGRÁN	1.998.487	1,3%	33	1,6%
O PORRIÑO	4.939.238	3,3%	74	3,6%
PAZOS DE BORBÉN	0	0,0%	0	0,0%
REDONDELA	14.716.773	9,8%	155	7,6%
SALCEDA DE CASELAS	2.402.166	1,6%	44	2,1%
SALVATERRA DE MIÑO	1.242.500	0,8%	23	1,1%
SOUTOMAIOR	1.076.833	0,7%	20	1,0%
VIGO	97.936.542	65,3%	1.347	65,7%
TOTALES	**149.873.681**	**100,0%**	**2.050**	**100,0%**

Fuente: elaboración propia

Por lo que se refiere a la **localización geográfica** de las empresas dentro del área funcional de Vigo, se produce una gran concentración de empresas dentro del municipio vigués, en el que se ubican aproximadamente un 66% de las más de 2.000 empresas de la cadena. A continuación, al igual que en el reparto del VAB, se encuentran Redondela con 155 empresas (7,6%) y Cangas con un total de 137 empresas dedicadas a estas actividades (6,7%). Además, otros municipios que rondan las 75 empresas instaladas en su zona son Mos (3,9%), Moaña (3,7%) y O Porriño (3,6%), mientras que el resto no sobrepasan el 2% del total de empresas de la cadena en Vigo y su área funcional.

- **Extracción de materia prima.**

Como ya se mencionó anteriormente al hacer la descripción de la cadena, el origen de la materia prima básica puede proceder de tres fuentes principales: actividad extractiva propiamente dicha (pesca), la actividad marisquera y la acuicultura. Sin duda, actualmente la de mayor significación es la pesca, aunque cada vez cediendo más terreno a la industria de la acuicultura.

- Actividad extractiva propiamente dicha.

La *actividad de extracción pesquera* propiamente dicha, ya sea de gran altura, altura o de bajura, con unos u otros artes de pesca, sirve de input fundamental para el resto de la cadena.

Estas actividades extractivas son desarrolladas por una importante flota, en su mayoría agrupada en torno a la Cooperativa de Armadores de Pesca del Puerto Vigo (ARVI) y a las asociaciones que la integran y que son:

- Asociación Nacional de Armadores de Buques Congeladores de Pesca de Merluza (ANAMER)
- Asociación Nacional de Armadores de Buques Congeladores de Pesquerías varias (ANAVAR)

- Asociación Nacional de Armadores de Buques Palangreros de Altura
- Asociación de Empresas Comunitarias en Sociedades Mixtas de Pesca
- Asociación Gallega de Armadores de Buques de Pesca de Bacalao
- Asociación Provincial de Armadores de Buques de Pesca de Gran Sol de Pontevedra (ARPOSOL)
- Asociación Provincial de Armadores de Buques de Pesca del Litoral Español y Sur de Portugal de Pontevedra
- Asociación Provincial de Armadores de Buques de Palangre y Otras Artes de Pontevedra
- Asociación Provincial de Armadores de Buques de Cerco de Pontevedra
- Organización de Productos de Buques Congeladores de Merlúcidos, Cefalópodos y Especies Varias.
- Organización de Productores de Pesca Fresca del Puerto de Vigo.

La ARVI constituye el conjunto de armadores de buques pesqueros más importantes de España y uno de los principales de la U.E., lo que les permite tener una posición privilegiada en las relaciones con las Administraciones Públicas tanto en el ámbito autonómico, como nacional y europeo, relaciones imprescindibles para participar en la orientación del presente y futuro de la Política Común de la Pesca, además de facilitar la gestión diaria de los temas de la flota pesquera. En la actualidad, la ARVI está integrada por unas 210 empresas, con un número total de buques de 286 (187 congeladores y 99 de pesca fresca) que cuentan a bordo con más de 6.600 tripulantes.

La **tabla 3.3.1.2** recoge el número de buques y las TRB registrados en cada uno de los puertos base de la Ría de Vigo en 1998 diferenciando los tipos de buques por tamaño. Por lo que se refiere a la flota artesanal menor, destacan los puertos de Redondela y Moaña con 177 embarcaciones registradas cada uno, aunque con mayor número de TRB en el municipio de O Morrazo. Precisamente, en O Morrazo (Moaña y Cangas) se encuentran los principales puertos en cuanto al número de buques y TRB. Pero cuando hablamos de buques de mayor capacidad como es el caso de la flota litoral, los buques arrastreros y los grandes

congeladores, es el puerto de Vigo el que aglutina mayor número de embarcaciones, con mucha diferencia sobre el resto de puertos referenciados. Además del Puerto de Vigo sólo Cangas y Moaña cuentan con algún buque arrastrero y de grandes congeladores. En conjunto, aunque el número de buques totales en el Puerto de Vigo y en Moaña son 241 y 240, respectivamente, existe una gran diferencia en las TRB de ambos, dada la mayor concentración de embarcaciones de pequeño tamaño en el puerto de Moaña mientras que en el Puerto de Vigo se da una mayor presencia de buques de gran tonelaje.

Tabla 3.3.1.2
Embarcaciones existentes por puerto base y tipo de buque por TRB (1998)

	Flota artesanal menor (<2.5)		Flota artesanal mayor (2.5 a 12)		Flota litoral (12 a 150)		Buques arrastreros (150 a 500)		Grandes congeladores (>500)		Totales del Puerto	
	Nº buques	*TRB*	*Nº buques*	*TRB*	*Nº buques*	*TRB*	*Nº buques*	*TRB*	*Nº buques*	*TRB*	*Nº buques*	*TRB*
Arcade	92	100,58	4	13,73							96	114,31
Redondela	173	190,45	28	160,10	13	251,16					214	601,71
Vigo (Canido)	9	11,67	7	34,37							16	46,04
Puerto de Vigo	31	35,31	13	75,60	36	3.093,91	104	27.115,26	57	58.866,67	241	89.186,75
Panxón	6	7,89	1	5,46							7	13,35
Baiona	114	175,28	38	172,36	4	232,92					156	580,56
Cangas	133	180,61	61	356,12	3	97,35	1	186,81			198	820,89
Moaña	177	207,12	52	296,81	7	167,38	1	414,96	3	1.797,10	240	2.883,37
Meira					1	18,68					1	18,68
Domaio					2	43,72					2	43,72
Vilaboa	43	44,65			2	54,84					45	99,49
Aldán-Hío	57	66,89	7	29,00	1	15,50					65	111,39

Fuente: Consellería de Pesca, marisqueo y acuicultura

Dentro de Vigo y su área funcional, la comarca de O Morrazo es la más afectada por la falta de acuerdo con Marruecos para faenar en sus caladeros. Un importante número de buques ha estado amarrados a puerto sin salir a faenar durante un largo periodo de tiempo, con las consecuencias económicas que ello implica para una comarca en la que la actividad económica en su mayoría está ligada a la pesca directamente.

De cara al futuro el plan de reconversión de la flota plantea diferentes alternativas. La prioritaria es la recolocación de la flota en caladeros alternativos como pueden ser los de Mauritania, Túnez o Argelia, concediendo subvenciones a los armadores para la adaptación de sus buques a las nuevas artes de pesca necesarias para faenar en esos caladeros. Otra de las opciones es la creación de sociedades mixtas

con terceros países, incluido Marruecos para poder volver a pescar en sus aguas, opción en la que Galicia ya se encuentra a la cabeza de la U.E. aportando más del 60% de los buques comunitarios que operan en diversos caladeros mediante la fórmula de sociedades mixtas (principalmente faenando en Argentina, Namibia, Malvinas y Gran Sol). Por su parte, las embarcaciones más antiguas deberán ser desguazadas. Esto supondrá un importante número de personas desempleadas que deberán reorientar su situación profesional hacia otros sectores de actividad. Para ello, se incentivará la creación de nuevas empresas tanto en actividades relacionadas con el mar como la acuicultura, la industria transformadora y la comercialización de productos pesqueros como en otros sectores económicos diferentes. También se establecerán incentivos a la realización de planes de formación para facilitar la integración de esos trabajadores en nuevas actividades.

- Actividades de marisqueo.

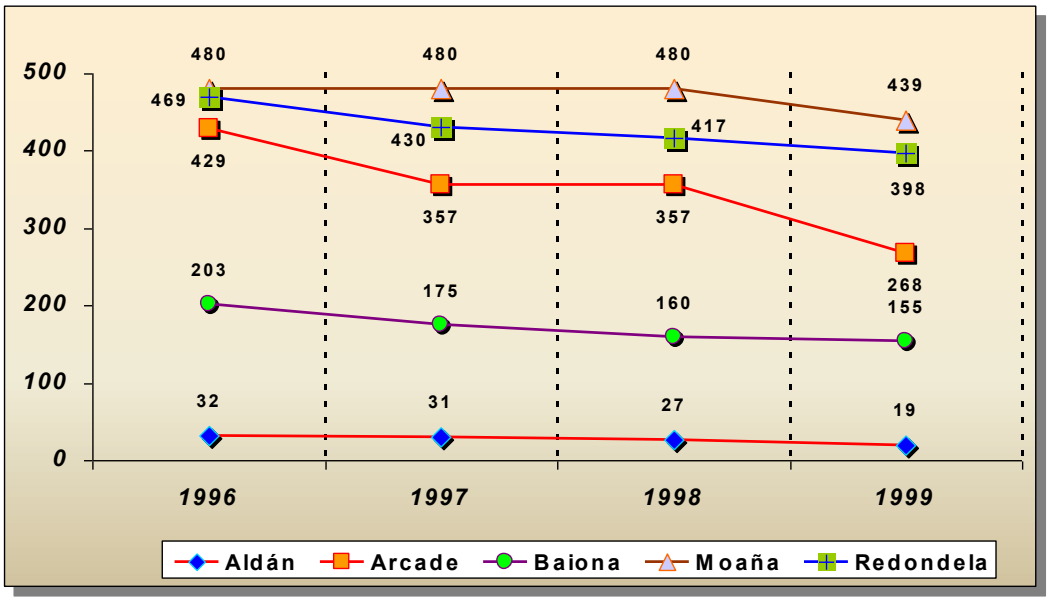
La *actividad marisquera*, con fuerte arraigo e indudable componente social en Galicia, supone también una importante fuente de inputs para la actividad transformadora.

El marisqueo, está definido legalmente como una "modalidad especifica de pesca, consistente en la actividad extractiva dirigida a la captura de mariscos". El marisqueo se puede desarrollar de dos formas diferenciadas en función de la forma de extracción: marisqueo a pie y marisqueo a flote. El más común es artesanal, el que tiene como objeto la captura de moluscos en la costa arenosa y que se hace a pie sin utilizar embarcación, es el que conocemos como marisqueo a pie. Esta actividad tiene una gran importancia social en Galicia, ya que de ella dependen los ingresos de 9.200 personas. El valor de su producción anual se estima en unos 4.250 millones de pesetas.

Dentro de Vigo y su área funcional, estas actividades se circunscriben a cinco localidades: Cangas, Arcade, Baiona, Moaña y Redondela. En la **figura 3.3.1.6** se muestra la evolución de mariscadoras en cada una de esas zonas. En todas ellas se percibe una tendencia a la

reducción del número de licencias, algo que está muy relacionado con la política seguida por la Xunta para tratar de intentar profesionalizar la actividad marisquera en Galicia.

Figura 3.3.1.6
Evolución del número de mariscadoras por zonas geográficas 1995-1999



Fuente: elaboración propia a partir de datos de "Informe Plan Galicia"

Las principales especies mariscadas en la ría de Vigo son la almeja en sus distintos tipos (babosa, fina, rubia y japonesa), el berberecho y la navaja. Así, según datos de la Consellería de Pesca, Marisqueo y Acuicultura recogidos en la **tabla 3.3.1.3**, en el conjunto de las lonjas de la Ría de Vigo, los distintos tipos de almeja representaron globalmente en 1999 el 59% de la mercancía negociada, entre los que sólo la almeja babosa suponía un 39% del total. Con menor volumen de producción negociada en estas lonjas se encontraban el berberecho (22%), otros tipos de almeja como la rubia o la fina (8% cada una) y las navajas, que representaban el 7% del total.

Analizando la cantidad negociada en las distintas lonjas en 1999, destacan 2 lonjas por encima de las demás: Redondela y Moaña. La primera negoció casi el 34% de la producción acumulada en ese ejercicio, mientras que el municipio de Moaña llegó hasta el 31%. En ambas, las especies más comunes fueron la almeja babosa y el berberecho, llegando

a concentrar en conjunto más del 85% del total de la ría en ambas especies.

Tabla 3.3.1.3
Producción acumulada en las lonjas de la Ría de Vigo durante 1999 (kilogramos.)

	Cangas	Moaña	Vilaboa	Arcade	Redondela	Vigo	Baiona	Total
Almeja babosa	136	156.907	8.664	839	108.802	11.776	6.369	**293.496**
Almeja fina		845	8.283	30.947	15.453		2.677	**58.205**
Almeja rubia	26.314	11.984			21.076		50	**59.423**
Berberecho		52.238	24.404		88.332		1.683	**166.656**
Navaja	43.579	192			705	6.227		**50.702**
Cadelucha							8.233	**8.233**
Vieira							13.950	**13.950**
Caramuxo		107			104			**211**
Almeja japonesa			3.836	25.501	2.185			**31.522**
Carneiro	191	3.257			4.040			**7.488**
Relo		4.608	3		10.624	25.973		**41.208**
Longueirón	12.957	2.899						**15.856**
Ostra	9		121		355			**485**
Total lonjas	**83.187**	**233.036**	**45.312**	**57.287**	**251.674**	**43.976**	**32.961**	**747.433**

Fuente: Consellería de Pesca, Marisqueo e Acuicultura

❖ Acuicultura.

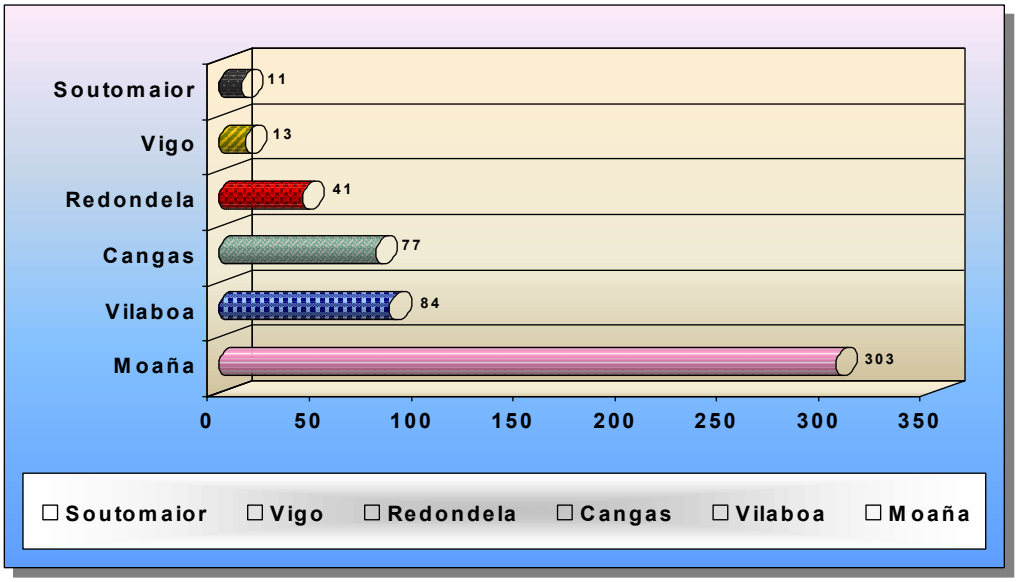
La *acuicultura* está centrada básicamente en la producción de rodaballo y salmón, el pulpo de vivero, los mejillones y otros moluscos. De menor importancia hasta hace unos años (excepto en el caso de los mejillones) es una alternativa de suministro con tendencia creciente y apoyada para el futuro.

La acuicultura, en su sentido más amplio, se define como el conjunto de actividades encaminadas al cultivo de especies acuáticas. La producción de especies de interés comercial constituye el fin de los cultivos acuícolas.

En Galicia, la acuicultura marina está bastante desarrollada; siendo la modalidad principal la del cultivo de moluscos en viveros, sobre todo de mejillón. En las rías gallegas, están fondeadas 3.355 bateas, de las que 529 se encuentran en la ría de Vigo. La distribución por municipios de esas bateas se muestra en la **figura 3.3.1.7**. Como se puede apreciar, la mayor presencia de bateas se da en la costa de Moaña, contando con

303, que representan más del 50% del total. Muy por detrás se encuentran los municipios de Vilaboa[1] y Cangas con 84 y 77 bateas respectivamente. En menor medida aún contribuyen Redondela (41 bateas), Vigo (13) y Soutomaior (11).

Figura 3.3.1.7
Número de bateas por zonas de cultivo



Fuente: elaboración propia a partir de datos de
"La contribución de la actividad mejillonera al desarrollo local de Galicia"

Entre las especies que se cultivan en las bateas, la más importante es sin duda el mejillón, que luego se destinará tanto al consumo en fresco como a la industria conservera como de congelado y precocinado. Otras especies también cultivadas aunque en una proporción insignificante comparada con lo que supone el mejillón son la ostra y la vieira. En la Ría de Vigo existen 14 polígonos que aglutinan al 14,32% de las bateas dedicadas al cultivo del mejillón en Galicia.

Además de las bateas, también existen parques de cultivo de moluscos, principalmente de almejas en sus distintos tipos (babosa, fina, japonesa y rubia), granjas marinas dedicadas a la producción del

[1] A pesar de que Vilaboa no pertenece al área funcional de Vigo, en este apartado se incluye dada su relación e importancia con la actividad y su situación geográfica en la Ría de Vigo.

rodaballo y del salmón y criaderos para la producción de alevines de peces y crías de moluscos.

A continuación se recoge en la **tabla 3.3.1.4** el listado de las principales empresas de la industria extractiva de Vigo y su área funcional ordenadas por volumen de facturación, incluyendo también el dato del número de empleados con que cuentan cada una de ellas.

Tabla 3.3.1.4
Facturación y empleados de las principales empresas extractivas de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	FACTURACIÓN (Millones ptas.)	EMPLEO
S.A. EDUARDO VIEIRA	12.513	152
ARGOS PEREIRA ESPAÑA S.L..	3.299	-
JOSÉ PEREIRA E HIJOS S.A.	2.529	34
ARMADORA JOSÉ PEREIRA.	1.759	103
HERMANOS GANDÓN S.A.	1.874	115
MORADIÑA S.A.	1.052	73
CHYMAR S.A.	858	72
PESQUERA VAQUEIRO S.A.	732	60
RAMPESCA S.A.	702	24
PESQUERA GALMAR S.A.	629	42

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ardán y El Correo Gallego

- **Transformación de la materia prima.**

Entre las actividades de transformación se incluyen empresas de la cadena muy importantes principalmente dedicadas a la fabricación de conservas y la elaboración de productos congelados y precocinados.

La *fabricación de conservas* recoge las empresas dedicadas a la elaboración de conservas de pescado y marisco. Existe la tendencia a incorporar en este grupo productos de mayor valor añadido y más adaptados a las nuevas tendencias sociales de comida rápida (ensaladas

por ejemplo). Dentro del área funcional de Vigo existen pocas empresas dedicadas a esta actividad, pero entre las que se encuentran algunos de los fabricantes de conservas más importantes del mercado nacional.

En 1999, dentro del área de estudio, 8 empresas encuadradas en este epígrafe facturaron por encima de los 1.000 millones. En conjunto su facturación total ascendió hasta los 37 mil millones de ptas. aproximadamente, de los cuales unos 4.700 fueron destinados a mercados exteriores, principalmente a la U.E. y Sudamérica, lo que supone un 13% de su facturación. Esas mismas empresas empleaban directamente en 1999 a unas 1.175 personas.

A escala individual, sobresale como empresa más destacada Bernardo Alfageme, cuya facturación supone casi el 35% del total de esas empresas en el área funcional de Vigo y el 25% de las exportaciones.

Comparativamente con respecto a la situación a escala gallega esas empresas representan alrededor de un 40% del total facturado por las empresas conserveras gallegas, mientras que en cuanto a las exportaciones únicamente alcanzan el 12% del total, sin duda por la mayor vocación internacional de las mayores empresas de la actividad en Galicia, principalmente el Grupo Calvo y Jealsa.

La *fabricación de productos congelados y de precocinados* con una visión amplia, pueden considerarse una sola, dado que la gran mayoría de empresas realizan las dos actividades simultáneamente. Es habitual que una misma empresa fabrique y venda, por ejemplo, lomos de merluza congelados, pero también croquetas de pescado o rebozados de calamar. En este grupo de actividades no se incluye la mera congelación de pescado.

Dentro de este grupo de actividades destaca la presencia del Grupo Pescanova, líder a nivel tanto en el mercado nacional como en Portugal en el mercado de productos congelados y precocinados, además de un importante número de empresas ubicadas dentro de la provincia de

Pontevedra, en la cual están presentes aproximadamente 40 de las 50 empresas gallegas dedicadas a estas actividades.

La *fabricación de harinas de pescado y otros subproductos*, normalmente con destino a otras cadenas (alimentación animal p.ej.) recogen y transforman los residuos (desperdicios) de las industrias transformadoras, valorizándolos.

En la **tabla 3.3.1.5** figuran las principales empresas transformadoras de productos del mar existentes en Vigo y su área funcional, entre las que se encuentran en primer lugar importantes empresas conserveras. En dicha tabla se indican los volúmenes de facturación y el número de empleados de cada una de ellas.

Tabla 3.3.1.5
Facturación y empleados de las principales empresas transformadoras de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	FACTURACIÓN (Millones ptas.)	EMPLEO
BERNARDO ALFAGEME S.A.	12.881	220
HIJOS DE CARLOS ALBO S.A.	8.959	255
FANDICOSTA S.A.	7.573	175
FRINOVA S.A.	7.519	225
ANGEL LÓPEZ SOTO	6.490	314
PESCANOVA CHAPELA S.A.	5.546	287
CONSERVAS ANTONIO ALONSO	4.762	136
THENAISIE-PROVOTÉ S.A.	4.465	190
FRIGORÍFICOS BERBÉS S.A.	4.257	129
CONSERVAS CERQUEIRA S.A.	2.082	100

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ardán y El Correo Gallego

- **Comercialización.**

Es el conjunto de empresas que comercializan los productos que no venden directamente los fabricantes. Tanto el pescado fresco como el congelado pueden comercializarse directamente desde la extracción pesquera hasta el consumidor final básicamente a través de pescaderías (tanto del pequeño comercio como pertenecientes a grandes superficies) o tiendas de congelados. Lo mismo ocurre con el marisco o la producción de acuicultura que no se destina a la industria y que va dirigida al consumo.

La **tabla 3.3.1.6** recoge la relación de las principales empresas de la cadena en Vigo y su área funcional pertenecientes a las actividades de comercialización, así como su volumen de facturación y el número de empleados durante el año 1999, entre las que destacan las empresas del grupo Pescanova dedicadas a la comercialización de sus propios productos congelados y precocinados.

Tabla 3.3.1.6
Facturación y empleados de las principales empresas comercializadoras de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	FACTURACIÓN (Millones ptas.)	EMPLEO
PESCANOVA S.A.	25.863	112
PESCANOVA ALIMENTACIÓN S.A.	20.569	187
MARFRÍO S.A.	13.831	17
PESCAPUERTA S.A.	13.143	186
IBÉRICA DE CONGELADOS S.A. (IBERCONSA)	11.736	64
FRIGORÍFICOS FANDIÑO S.A.	7.337	63
HNOS. FDEZ. IBÁÑEZ CONSIGN. PESCA S.L.	6.663	25
FABRICANTES CONSERVEROS REUNIDOS S.A.	6.205	6
CASA BOTAS, VIUDA. J. MARTÍNEZ BLASCO S.L.	4.914	21
CONVI DISTRIBUIDORA DE CONGELADOS S.A.	4.769	59

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ardán y El Correo Gallego

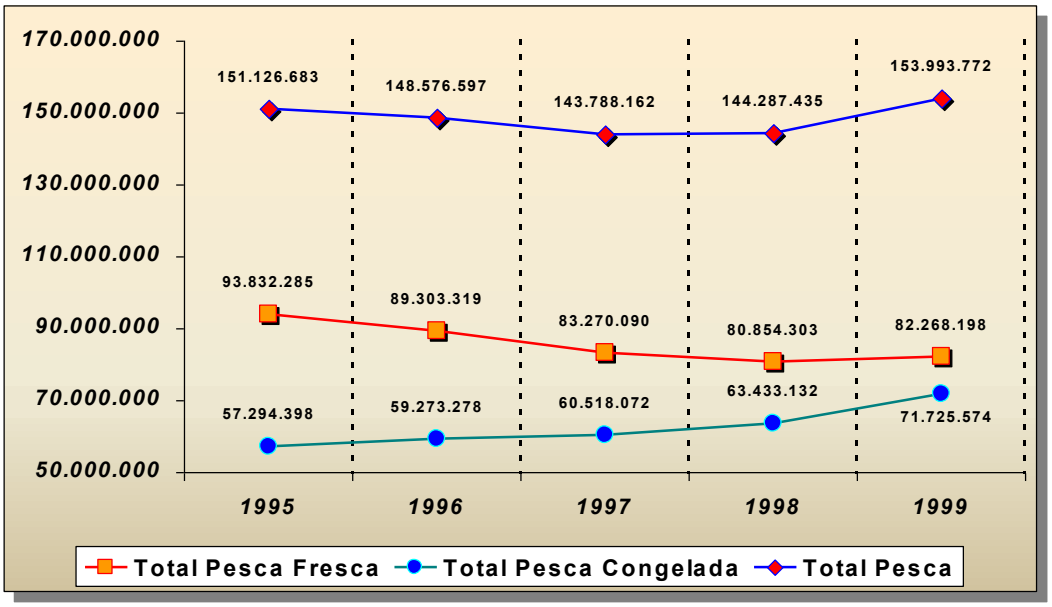
3.3.2.- Productos-mercados.

En Vigo y su área funcional la referencia fundamental para intentar aproximar la cantidad de materia prima que luego se incorporará al proceso productivo de las empresas de la cadena o bien se destinará directamente a la venta al consumidor final es la cantidad de pescado que se descarga en el puerto de Vigo, uno de los de mayor actividad de toda la Unión Europea. Como se observa en la **figura 3.3.2.1** la evolución de las descargas de pescado congelado en los últimos años han seguido una línea de crecimiento, pasando de las 57.294 toneladas descargadas en 1995 a superar las 71.725 toneladas en 1999, lo que supone un incremento del 25% en ese periodo.

Por el contrario, la tendencia seguida durante el mismo periodo en las descargas de pescado fresco es de una continua reducción desde 1995 hasta 1998, periodo en el que se redujo la cantidad de pescado fresco en aproximadamente 13.000 toneladas, lo que supone un 14% menos de pescado fresco descargado respecto al periodo inicial, tendencia decreciente que se ha roto en 1999, año en el que la cantidad de pescado fresco descargado se incrementó hasta las 82.268 toneladas.

Con todo ello, la cantidad total de descargas de pescado en el puerto de Vigo durante estos años parece haber cobrado un nuevo impulso en los últimos años, debido al notable incremento experimentado por la pesca congelada, la cual ha permitido paliar el menor volumen de pescado fresco desembarcado.

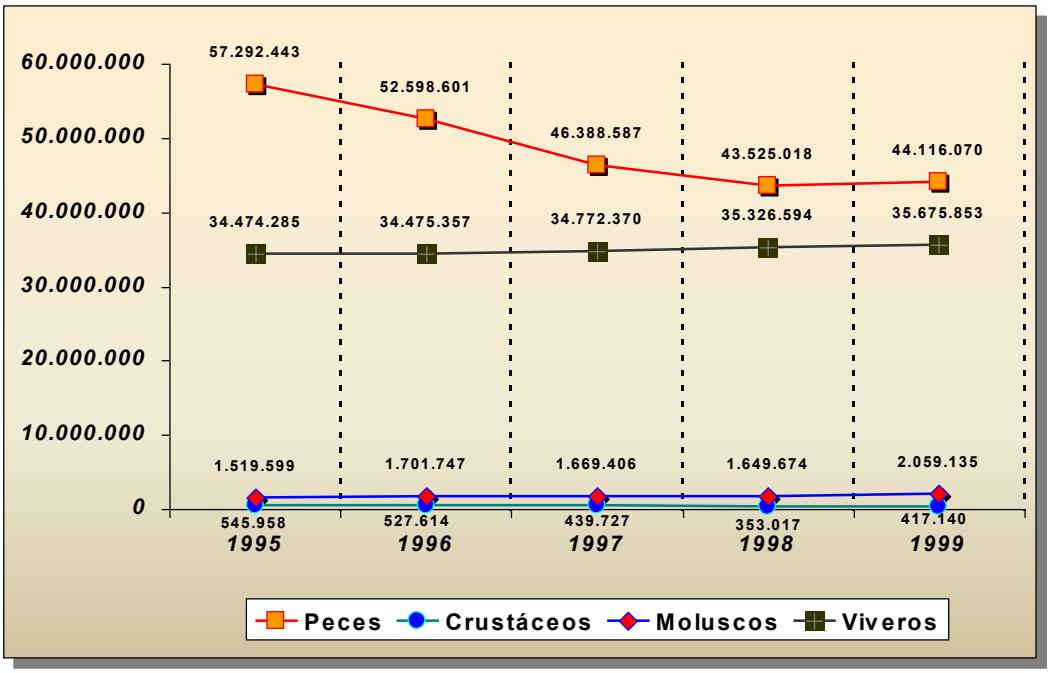
Figura 3.3.2.1
Descargas de pesca fresca y congelada en el puerto de Vigo (Kilogramos)



Fuente: elaboración propia a partir de Memorias Anuales del Puerto de Vigo

Por lo respecta a la *pesca fresca*, en la **figura 3.3.2.2** se recogen las descargas por familias de productos. En ella, se observa que la tendencia decreciente en la cantidad descargada se debe, únicamente al importante descenso en el volumen de peces, ya que tanto las descargas procedentes de viveros y, en mucha menor medida, las de moluscos y crustáceos han aumentado o se han mantenido. El volumen de peces capturados en 1995 estaba por encima de las 57.000 toneladas, mientras que en 1999 apenas alcanzaba las 44.000 toneladas, lo que implica una disminución del 23% respecto a las descargas del ejercicio inicial. Sin embargo, los viveros han aumentado su aportación, llegando en 1999 casi hasta las 36.000 toneladas, con lo que la distancia respecto a los peces cada vez es menor, convirtiéndose en una clara alternativa a la pesca tradicional. En una dimensión mucho menos significativa se encuentran los moluscos y crustáceos, con un volumen de descargas de 2.059 y 417 toneladas, respectivamente, en 1999.

Figura 3.3.2.2
Descargas de pesca fresca por familias de productos (Kilogramos)



Fuente: elaboración propia a partir de Memorias Anuales del Puerto de Vigo

Las **actividades de transformación** del producto del mar en Vigo y su área funcional son las que agrupan a las mayores empresas y grupos de empresas de la cadena. A la cabeza de ellas se encuentra el grupo Pescanova, que además de empresas de este tipo de actividades cuenta también con compañías en actividades extractivas y de comercialización y distribución. Pero junto a Pescanova existen otras empresas importantes tanto dentro de la industria conservera, como de la industria de congelados, precocinados, ahumados y harinas y aceites de pescado.

Dentro de la actividad de las *empresas conserveras* la producción de túnidos es con diferencia la más importante, representando una elevada parte de las ventas de estas empresas, lo cual se ve potenciado por el hecho de que es el producto que se encuentra en una fase del ciclo de vida de mayor crecimiento. En menor medida también son significativas las ventas obtenidas por conservas de mejillón, sardinas y bonito, pero son productos ya en fase de madurez de su ciclo de vida, con crecimientos mínimos o incluso empezando a decrecer.

En relación con los *congelados y precocinados*, las ventas provienen fundamentalmente de productos elaborados a partir de merluza, calamares y langostinos (todos ellos todavía inmersos en la fase de crecimiento en su ciclo de vida), dentro de una amplia gama de productos que conforman la cartera de productos de las empresas de estas actividades.

Las actividades de *ahumados y harinas de pescado* tienen una presencia mínima dentro de la industria de transformados de productos del mar en Vigo y su área funcional.

Por lo que respecta a los mercados de venta, todas las actividades de la cadena se comportan de una forma homogénea ya que una parte mayoritaria de la producción se destina a atender los mercados gallego y del resto de España, teniendo una presencia en mercados de venta exteriores poco significativa, siendo otros países de la U.E. los preferidos para colocar la producción no vendida en el mercado nacional.

Tal como se recoge en la **tabla 3.3.2.1**, el saldo de la balanza comercial por lo que respecta a las exportaciones e importaciones de conservas de mariscos y pescados en la provincia de Pontevedra es muy favorable. Mientras el valor de las exportaciones en 1999 se ha aproximado a los 36.000 millones de ptas. sufriendo una caída de casi el 11% respecto al año anterior, las importaciones apenas sobrepasaban los 9.000 millones.

Tabla 3.3.2.1
Exportaciones e importaciones de conservas de mariscos y pescados en 1999

	Exportaciones				Importaciones			
	Valor (Mill. Ptas)	%	Volumen (Tm.)	%	Valor (Mill. Ptas)	%	Volumen (Tm.)	%
1995	20.189		42.082		4.441		7.943	
1996	23.547	16,6%	48.906	16,2%	7.002	57,7%	10.287	29,5%
1997	31.578	34,1%	61.037	24,8%	6.099	-12,9%	10.010	-2,7%
1998	40.403	27,9%	71.808	17,6%	8.890	45,8%	14.255	42,4%
1999	35.994	-10,9%	71.332	-0,7%	9.077	2,1%	19.918	39,7%

Fuente: elaboración propia a partir de datos de ANFACO

Es reseñable también el hecho de que la variación en el volumen de exportaciones en los últimos años era inferior a la variación en su valor de facturación, lo que indicaba que cada vez se vendía la mercancía a un precio mayor al del año precedente. Sine embargo esa tendencia se rompió en 1999 cuando con apenas una reducción del 1% en el volumen de exportaciones su valor de venta cayó un 11%. Por el contrario, la importaciones del último año se realizaron en unas condiciones de precio más favorables que las del año anterior dado que a pesar de haber aumentado su volumen un 40%, el valor de compra únicamente se incrementó en un 2%.

La **tabla 3.3.2.2** recoge el **resultado de las encuestas** realizadas a diversas empresas de la **cadena de pesca y transformados de productos del mar**. Por ello, se debe aclarar que estos valores son **meramente indicativos**, dada la muestra analizada limitada a pesca y transformados de productos de mar y no se deben extrapolar al conjunto de la cadena. No obstante, nos dan una idea aproximada de cuáles son las interrelaciones del conjunto de las empresas de la cadena de pesca y transformados de productos de mar con otras cadenas empresariales consideradas.

Como se aprecia en dicha tabla, dos cadenas acaparan casi el 90% de las ventas, ya que el 52,45% del total de las mismas se realizan internamente con otras empresas de la propia cadena, mientras que un 37,05% de las ventas son efectuadas a empresas de la cadena de comercio y distribución no específicos, fundamentalmente hipermercados y supermercados. Del 10% restante, la cadena de productos transformados de la agricultura y la ganadería supone el 6,41% de las ventas, mientras todas las demás tienen una escasa relación con la cadena de pesca y transformados de productos del mar en Vigo y su área funcional.

Tabla 3.3.2.2
Interrelación de la cadena de pesca y transformados de productos del mar con otras cadenas empresariales (porcentaje sobre ventas)

	TOTAL
Automoción	-
Construcción Naval	-
Pesca y transformac. de pdtos del Mar	**52,45**
Productos transform. de la agric. y ganad.	**6,41**
Productos transformados de la madera	-
Rocas ornamentales	-
Construcción y promoción	-
Textil-Confección	-
Química y Farmacia	**1,82**
Turismo-Ocio y derivados	-
Comercio y distribución no especificos	**37,05**
Bienes de equipo, Instalac. e Ind. Aux.	-
Otras actividades	**2,05**
Consumidor directo	**0,23**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.3.3.- Mercados de aprovisionamiento.

La **tabla 3.3.3.1** recoge el resultado de las encuestas realizadas a una muestra de empresas de la cadena de pesca y transformados de productos del mar sobre cuáles son, a modo orientativo, las interrelaciones entre las empresas de la cadena de pesca y transformados de productos del mar y las cadenas empresariales consideradas en lo que se refiere a las compras de suministros básicos y complementarios.

En cuanto a las **cadenas "proveedoras"**, sobresale muy por encima de las demás la propia cadena de pesca y transformados de productos del mar, de la que proceden el 79,13% de los suministros, mientras que las demás cadenas que suministran algún tipo de producto se puede citar el 8,70% de compras a empresas de la cadena de comercio y distribución no específicos, repartiéndose el resto de las compras entre otras cadenas de una forma muy poco significativa con respecto al total de compras de las empresas de la cadena.

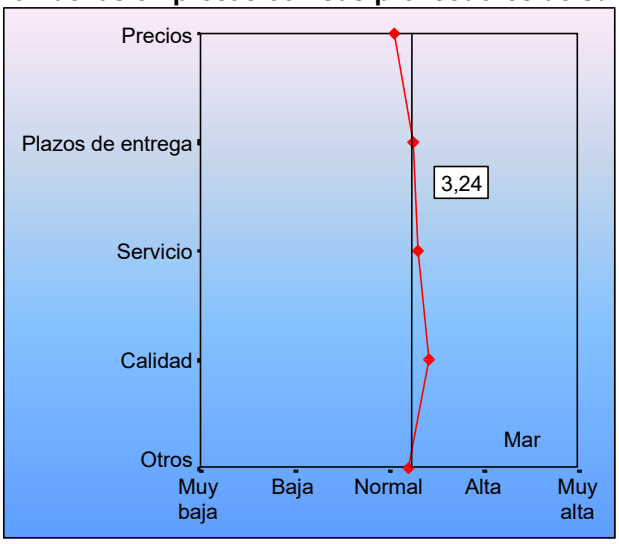
Tabla 3.3.3.1
Interrelación de la cadena de pesca y transformados de productos del mar con otras cadenas empresariales (porcentaje de suministros básicos y complementarios)

	TOTALES
Automoción	-
Construcción Naval	**3,48**
Pesca y transf. prodtos del Mar	**79,13**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	**1,74**
Prodtos transform. de la madera	-
Rocas ornamentales	-
Construcción y Promoción	-
Textil-Confección	-
Química y Farmacia	-
Turismo-Ocio y derivados	**4,35**
Comercio y distribución no especific.	**8,70**
Otras actividades de apoyo en gener.	**2,61**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por lo que respecta al grado de satisfacción que muestran las empresas con sus proveedores, en general muestran un grado de satisfacción ligeramente superior al normal esperado (3,24), siendo los aspectos con los que se muestran más conformes, por encima de lo normal esperado, la calidad y el servicio, mientras que los plazos de entrega se perciben como normales y los precios ligeramente peores de lo deseado (ver **figura 3.3.3.1**).

Figura 3.3.3.1
Satisfacción de las empresas con sus proveedores de suministros



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En la **tabla 3.3.3.2** se muestra el peso que las actividades de equipamiento y servicios de apoyo tienen en las compras de las empresas de la cadena de pesca y transformados de productos del mar encuestadas.

En función del tipo de servicio del que se trata, el reparto es bastante equilibrado, perteneciendo el 30,94% a actividades de equipamiento en general, el 27,63% a servicios de logística y transporte y el 26,44% referente a contratación de servicios financieros. Un 15% se dedica para otros tipos de actividades o servicios de apoyo, como asesorías o formación, entre otras.

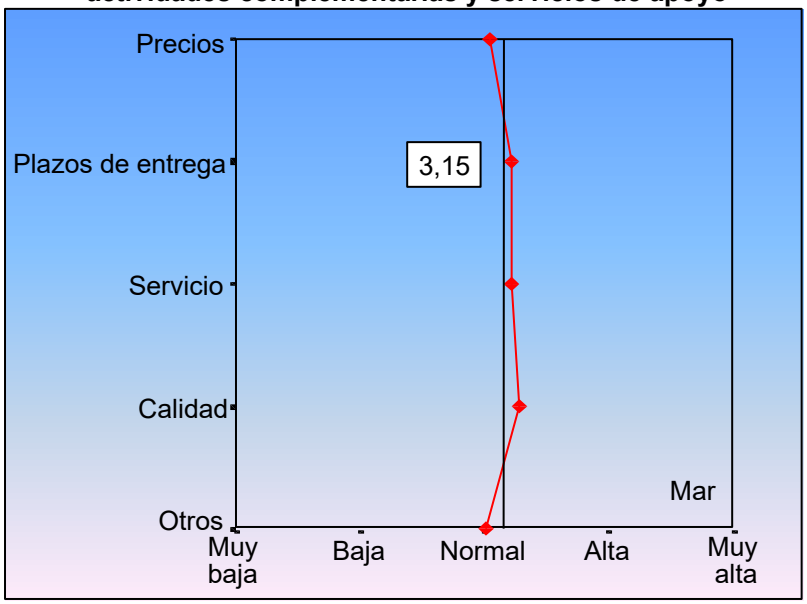
Tabla 3.3.3.2
Interrelación de la cadena de pesca y transformados de productos del mar con otras cadenas empresariales (porcentaje de equipamientos y servicios de apoyo)

	TOTALES
Equipamiento g.	**30,94**
Servicios Financieros	**26,44**
Logística y transporte	**27,63**
Otras Activid. de apoyo	**15,00**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La satisfacción que muestran las empresas con los servicios recibidos, globalmente considerada es prácticamente la normal esperada y, además, de forma muy homogénea en todas las variables, siendo en orden de mayor a menor satisfacción la calidad, el servicio, los plazos de entrega, los precios y otros, todas ellas en torno al nivel esperado o ligeramente superior (ver **figura 3.3.3.2**).

Figura 3.3.3.2
Satisfacción de las empresas con los proveedores de actividades complementarias y servicios de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.3.4.- Aspectos económico-financieros.

3.3.4.1.- *Ingresos, Costes y Resultados 95/99.*

La **tabla 3.3.4.1** presenta los ingresos, costes y resultados del agregado de empresas de la cadena de Pesca y transformación de productos del mar presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

Tabla 3.3.4.1
Cta. Explotación 1995-1999. En millones de ptas. corrientes.

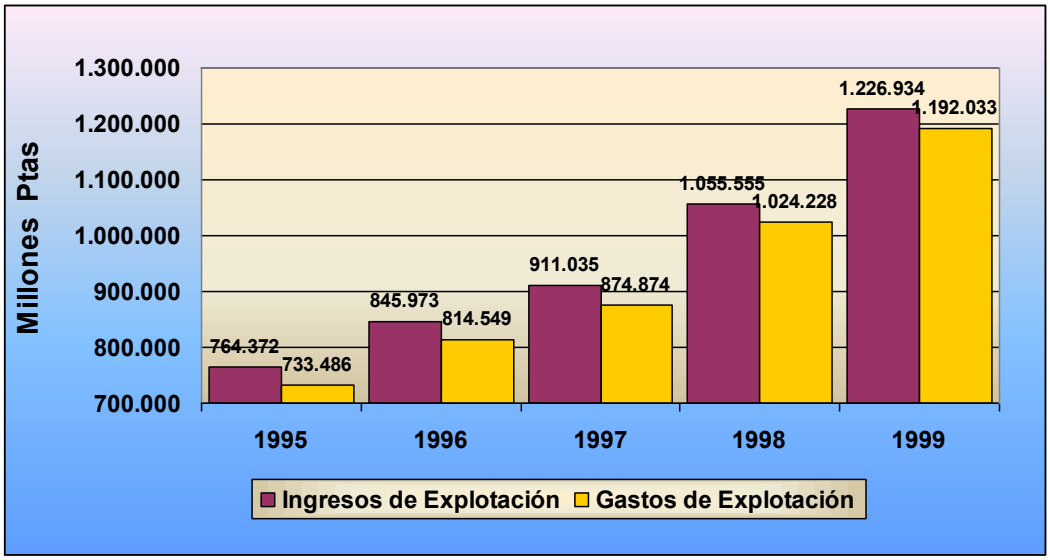
Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
Ingresos de explotación	**764.372**	**100%**	**845.973**	**100%**	**911.035**	**100%**	**1.055.555**	**100%**	**1.226.934**	**7.374,02 €**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	551.156	72,11%	619.307	73,21%	677.330	74,35%	806.368	76,39%	960.547	5.773,00 €	78,29%
Otros gastos explotación	89.030	11,65%	95.865	11,33%	97.281	10,68%	106.569	10,10%	116.513	700,26 €	9,50%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**124.186**	**16,25%**	**130.801**	**15,46%**	**136.424**	**14,97%**	**142.618**	**13,51%**	**149.874**	**900,76 €**	**12,22%**
Gasto de personal	76.099	9,96%	82.157	9,71%	80.909	8,88%	88.684	8,40%	92.713	557,21 €	7,56%
Rtdo. Económico bruto explot.	**48.087**	**6,29%**	**48.644**	**5,75%**	**55.514**	**6,09%**	**53.934**	**5,11%**	**57.161**	**343,54 €**	**4,66%**
Amortizaciones	15.187	1,99%	15.417	1,82%	16.736	1,84%	18.931	1,79%	20.308	122,05 €	1,66%
Provisiones	2.014	0,26%	1.802	0,21%	2.617	0,29%	3.676	0,35%	1.952	11,73 €	0,16%
Rtdo. Económico neto explot.	**30.885**	**4,04%**	**31.424**	**3,71%**	**36.161**	**3,97%**	**31.327**	**2,97%**	**34.901**	**209,76 €**	**2,84%**
Resultado financiero	**-16.662**	**-2,18%**	**-12.506**	**-1,48%**	**-8.181**	**-0,90%**	**-7.840**	**-0,74%**	**-4.977 -**	**29,91 €**	**-0,41%**
Ingresos financieros	12.195	1,60%	11.645	1,38%	13.199	1,45%	11.397	1,08%	13.086	78,65 €	1,07%
Gastos financieros	28.857	3,78%	24.152	2,85%	21.380	2,35%	19.236	1,82%	18.063	108,56 €	1,47%
Resultado actividades ordinarias	**14.224**	**1,86%**	**18.918**	**2,24%**	**27.980**	**3,07%**	**23.488**	**2,23%**	**29.924**	**179,85 €**	**2,44%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	5.811	0,76%	18.338	2,17%	6.195	0,68%	5.451	0,52%	4.575	27,50 €	0,37%
Resultado antes de impuestos	**20.034**	**2,62%**	**37.256**	**4,40%**	**34.175**	**3,75%**	**28.938**	**2,74%**	**34.499**	**207,34 €**	**2,81%**
Otros impuestos	13	0,00%	14	0,00%	239	0,03%	-69	-0,01%	134	0,80 €	0,01%
Impuestos	4.722	0,62%	6.097	0,72%	6.900	0,76%	7.528	0,71%	8.885	53,40 €	0,72%
Resultado neto del ejercicio	**15.299**	**2,00%**	**31.145**	**3,68%**	**27.037**	**2,97%**	**21.480**	**2,03%**	**25.480**	**153,14 €**	**2,08%**
Cash Flow	**30.486**	**3,99%**	**46.562**	**5,50%**	**43.773**	**4,80%**	**40.410**	**3,83%**	**45.788**	**275,19 €**	**3,73%**

Fuente: elaboración propia

Los ingresos y gastos de explotación, tal como refleja la **figura 3.3.4.1,** presentan una avance promedio anual del 12,62% y del 12,94%

respectivamente, correspondiendo a los dos últimos años de estudio el mayor crecimiento.

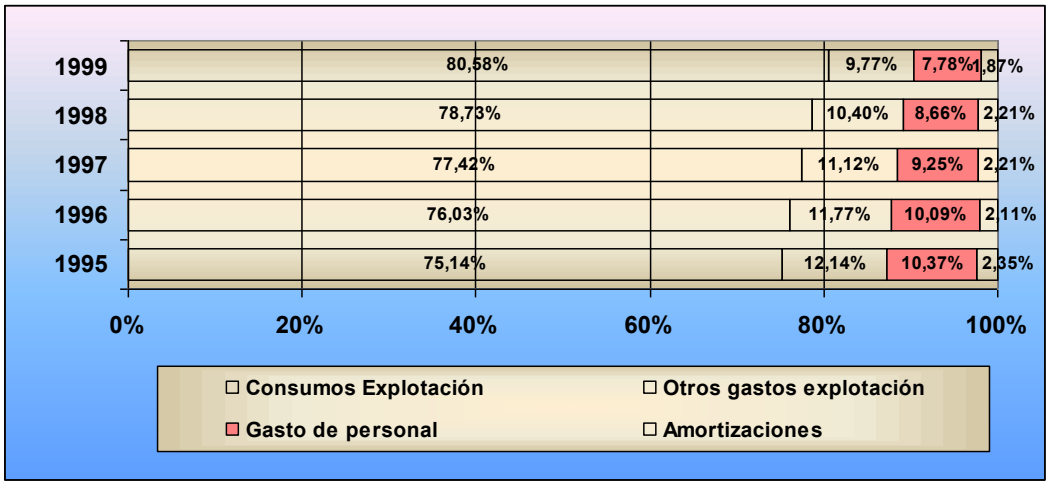
Figura 3.3.4.1
Evolución de ingresos y gastos 1995-1999. En millones de ptas. corrientes



Fuente: elaboración propia

La evolución de la composición de los gastos de explotación permite apreciar el incremento en el peso de los consumos de explotación, en detrimento de los gastos de personal, otros gastos de explotación y amortizaciones, que pierden peso en el conjunto de gastos de la cadena (ver **figura 3.3.4.2**).

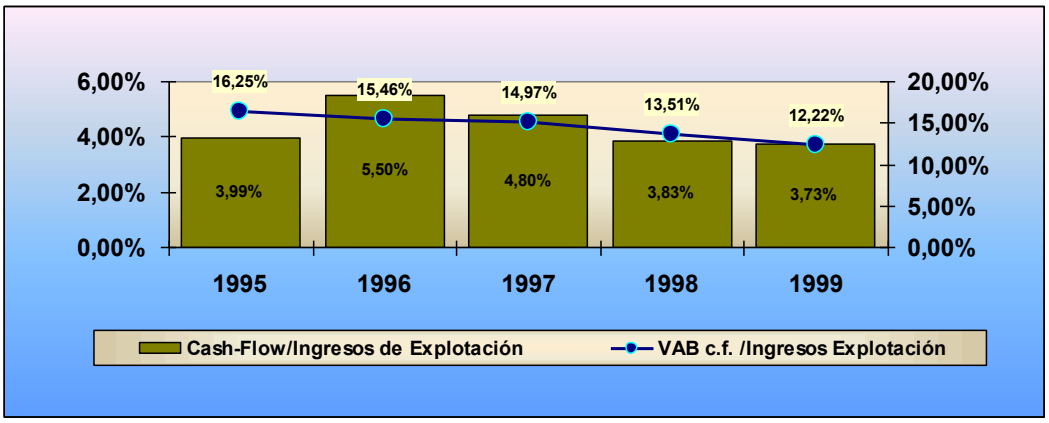
Figura 3.3.4.2
Composición del gasto 1995-1999



Fuente: elaboración propia

El VAB en el período evoluciona a la baja recogiendo el efecto del encarecimiento de las materias primas. El Cash-Flow, sin embargo, y con la salvedad de 1996 donde inciden resultados extraordinarios, permanece bastante estable, dado que el alza de las materias primas es compensado en parte por una notable mejoría del resultado financiero (ver **figura 3.3.4.3**).

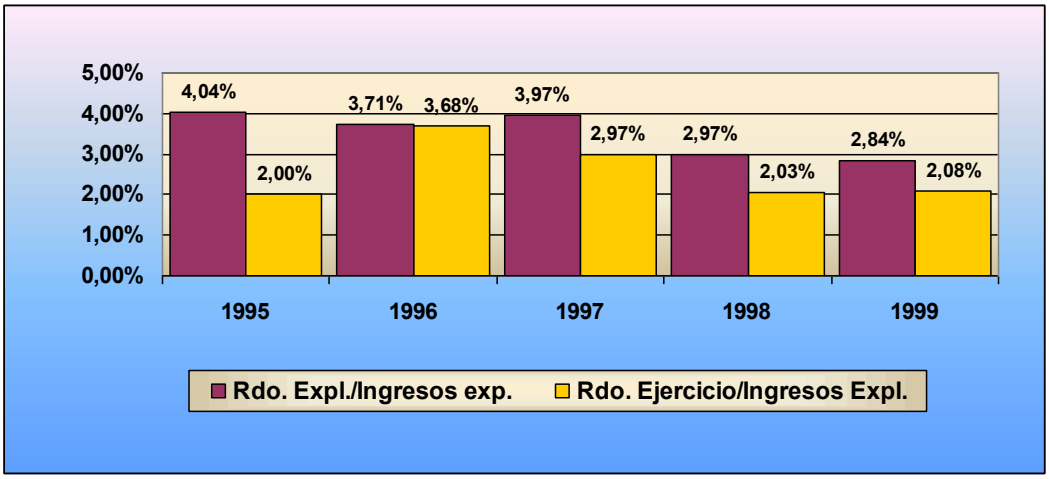
Figura 3.3.4.3
Evolución del VAB a c.f. y Cash-Flow (respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

Los resultados de explotación y del ejercicio que se recogen en la **figura 3.3.4.3** se debilitan especialmente en 1998 y 1999, como consecuencia principalmente del incremento en los consumos de explotación, cuya variación porcentual es mayor que la de los ingresos de explotación.

Figura 3.3.4.4
Evolución del Rtdo. Explotación y Rtdo. Ejercicio
(respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

3.3.4.2.- *Evolución de la inversión y la financiación 95/99.*

La **tabla 3.3.4.2** recoge las inversiones realizadas y la financiación obtenida para las mismas del agregado de empresas de la cadena de pesca y transformación de productos del mar, presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999, además del valor del fondo de rotación, obtenido como diferencia entre la inversión en circulante y la financiación ajena a corto plazo.

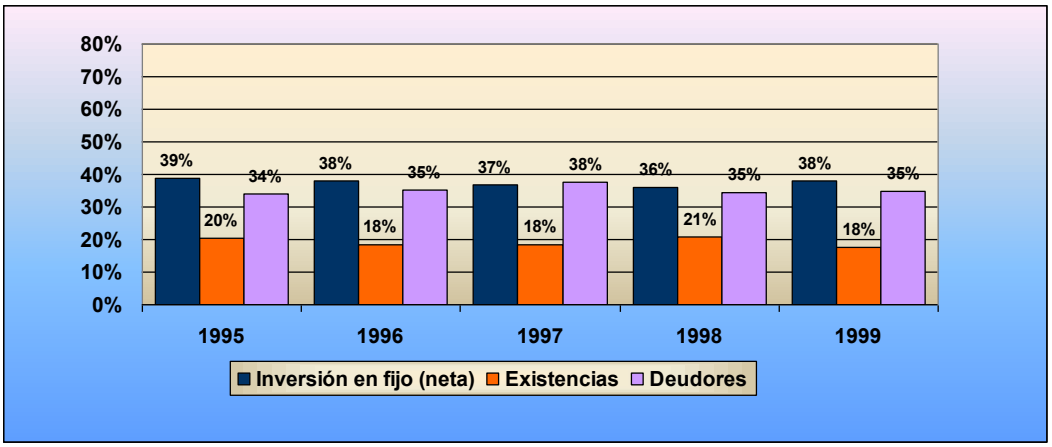
Tabla 3.3.4.2
Evolución de inversión y financiación 1995-1999. En millones de ptas. corrientes.

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
INVERSION TOTAL	**553.806**	**100%**	**604.829**	**100%**	**638.423**	**100%**	**729.901**	**100%**	**775.885**	**4.663,16 €**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**214.850**	**38,80%**	**230.981**	**38,19%**	**235.373**	**36,87%**	**261.580**	**35,84%**	**293.924**	**1.766,52 €**	**37,88%**
Gastos amortizables	283	0,05%	355	0,06%	243	0,04%	341	0,05%	453	2,72 €	0,06%
Gtos a distrib en Varios ejerc	2.360	0,43%	3.549	0,59%	3.356	0,53%	3.129	0,43%	2.393	14,38 €	0,31%
Inmov. Inmaterial	2.458	0,44%	4.183	0,69%	6.951	1,09%	5.307	0,73%	5.681	34,15 €	0,73%
Inmov. Material	119.531	21,58%	133.968	22,15%	121.572	19,04%	136.170	18,66%	149.897	900,90 €	19,32%
Otro inmovilizado	89.633	16,18%	88.378	14,61%	102.763	16,10%	116.159	15,91%	135.465	814,16 €	17,46%
Accionistas desemb no exigidos	585	0,11%	549	0,09%	489	0,08%	474	0,06%	35	0,21 €	0,00%
Inversión en circulante(neta)	**338.956**	**61,20%**	**373.848**	**61,81%**	**403.050**	**63,13%**	**468.321**	**64,16%**	**481.961**	**2.896,64 €**	**62,12%**
Existencias	112.459	20,31%	111.616	18,45%	117.931	18,47%	152.858	20,94%	138.069	829,81 €	17,80%
Deudores	188.697	34,07%	211.735	35,01%	240.124	37,61%	252.295	34,57%	270.214	1.624,02 €	34,83%
Tesorería	14.146	2,55%	16.752	2,77%	18.394	2,88%	29.048	3,98%	32.188	193,45 €	4,15%
Otro activo circulante	23.654	4,27%	33.744	5,58%	26.601	4,17%	34.121	4,67%	41.490	249,36 €	5,35%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**553.806**	**100%**	**604.829**	**100%**	**638.423**	**100%**	**729.901**	**100%**	**775.885**	**4.663,16 €**	**100%**
Financiación permanente	**281.977**	**50,92%**	**328.361**	**54,29%**	**339.366**	**53,16%**	**373.635**	**51,19%**	**410.292**	**2.465,90 €**	**52,88%**
Fondos propios	168.552	30,44%	208.890	34,54%	215.775	33,80%	244.852	33,55%	272.000	1.634,75 €	35,06%
Acreedores a largo plazo	82.932	14,97%	88.205	14,58%	89.738	14,06%	88.195	12,08%	90.038	541,14 €	11,60%
Provisiones para riesgos y gastos	4.099	0,74%	3.490	0,58%	6.766	1,06%	7.813	1,07%	9.913	59,58 €	1,28%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	26.395	4,77%	27.777	4,59%	27.088	4,24%	32.776	4,49%	38.341	230,43 €	4,94%
Financiac. Ajena corto plazo	**271.829**	**49,08%**	**276.468**	**45,71%**	**299.057**	**46,84%**	**356.266**	**48,81%**	**365.593**	**2.197,26 €**	**47,12%**
FONDO DE ROTACIÓN	**67.127**	**12,12%**	**97.380**	**16,10%**	**103.993**	**16,29%**	**112.055**	**15,35%**	**116.368**	**699,38 €**	**15,00%**

Fuente: elaboración propia

La **figura 3.3.4.5** muestra que la inversión a corto prevalece sobre la permanente la cual oscile entre el 36% y el 39% en el periodo. Dentro de la inversión circulante, los clientes (deudores) tienen un mayor peso que las existencias.

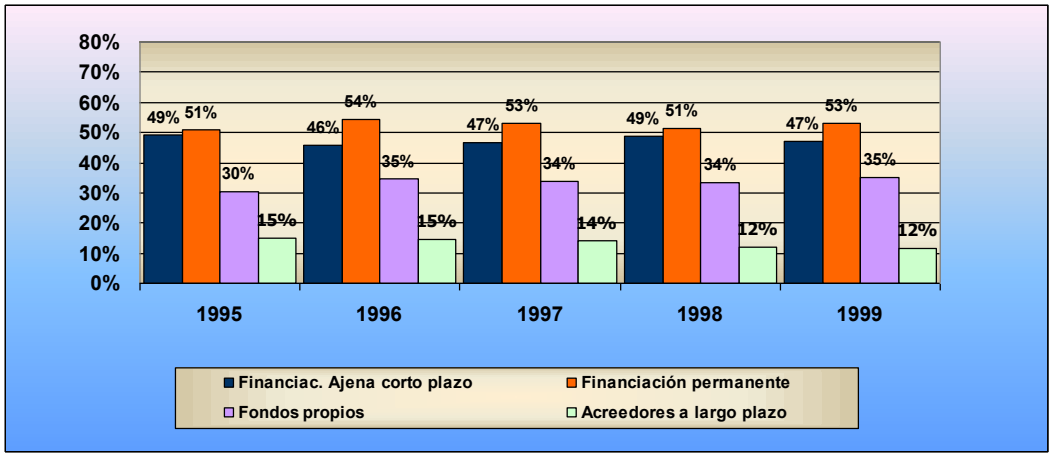
Figura 3.3.4.5
Composición de la inversión



Fuente: elaboración propia

El origen de los recursos financieros con que cuentan las empresas de la cadena, que se reflejan en la **figura 3.3.4.6**, es mayoritariamente de origen permanente, variando en el periodo entre el 51% y el 54%. Dentro de las fuentes permanentes destaca el peso de los fondos propios que suponen sobre el 35% del total de los recursos de las empresas de la cadena.

Figura 3.3.4.6
Composición de la financiación

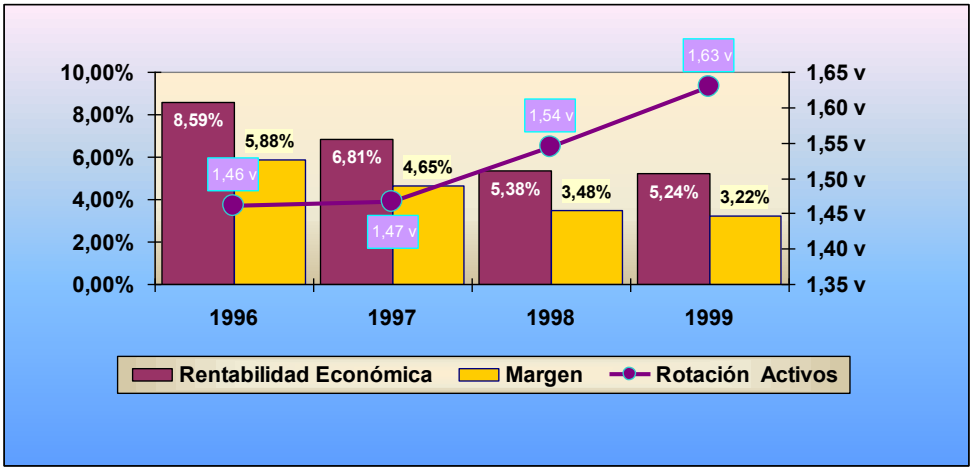


Fuente: elaboración propia

3.3.4.3.- *Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas.*

La rentabilidad económica tal como se aprecia en la **figura 3.3.4.7**, sigue una tendencia decreciente debido a la caída del margen sobre ventas, que no es contrarrestada con el aumento experimentado en la rotación de activos.

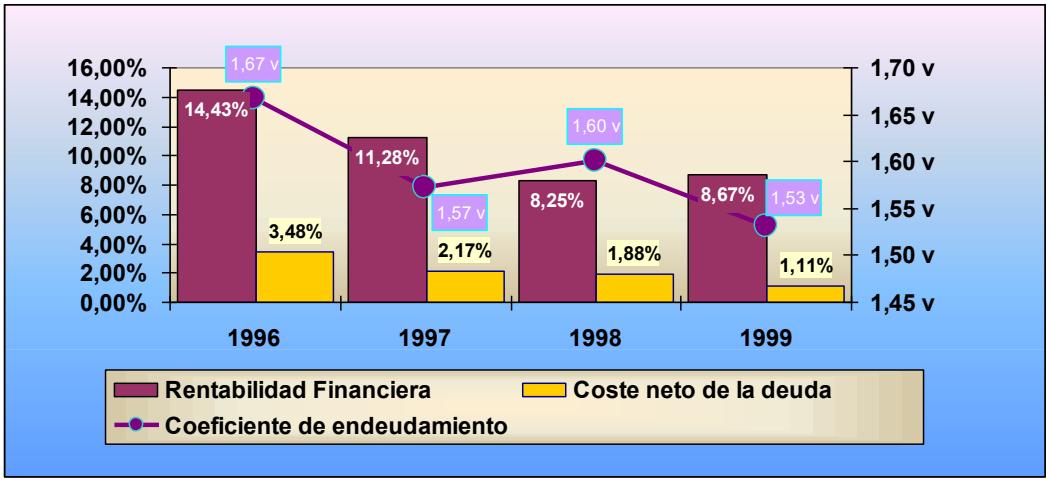
Figura 3.3.4.7
Evolución de la rentabilidad económica y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

Por su parte, la rentabilidad financiera, también evoluciona a la baja debido al estrechamiento del diferencial entre la rentabilidad económica y el coste neto de la deuda (ver **figura 3.3.4.8**).

Figura 3.3.4.8
Evolución de la rentabilidad financiera y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

3.3.4.4.- *Comparativa con Vigo y su área funcional.*

De la comparativa de la cadena empresarial de Pesca y transformación de productos del Mar con el contexto de Vigo y su Área Funcional, resulta destacable en términos relativos lo siguiente:

- Al igual que en la área predomina la inversión circulante. En la financiación obtenida tiene una mayor presencia la permanente, al contrario de lo que ocurre en el Vigo y su área funcional, donde la financiación circulante es ligeramente superior a la permanente.

- El peso en consumos de explotación y gastos financieros es mayor en la cadena que en el conjunto del área, mientras que los gastos de personal, otros gastos de explotación y amortizaciones, tienen una menor ponderación que en el área.

- La inversión total crece en el período 95/99 un 40,10%, variación menor a la del conjunto del sistema productivo del área, mientras que la facturación experimenta un crecimiento mayor (60,52%) al del total de área.

- La rentabilidad económica y la financiera de la cadena son inferiores a las de la zona en conjunto. La primera por el efecto del reducido margen, que no es compensado con la mayor rotación de activos, y la segunda, básicamente, porque el rendimiento de activos es inferior.

Tabla 3.3.4.3

Inversión-Financiación				**1.999**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**	**Cadena**	**Vigo y A.F.**
Inversión Fijo	293.923.984	1.766.519 €	37,88%	39,00%
Inversión Circulante	481.960.912	2.896.643 €	62,12%	61,00%
	775.884.897	**4.663.162 €**	**100%**	**100%**
Fondos Propios	310.340.517	1.865.184 €	40,00%	37,20%
Financ. Ajena L.P.	99.951.310	600.719 €	12,88%	10,83%
Financ. Circulante	365.593.069	2.197.259 €	47,12%	51,97%
	775.884.897	**4.663.162 €**	**100%**	**100%**

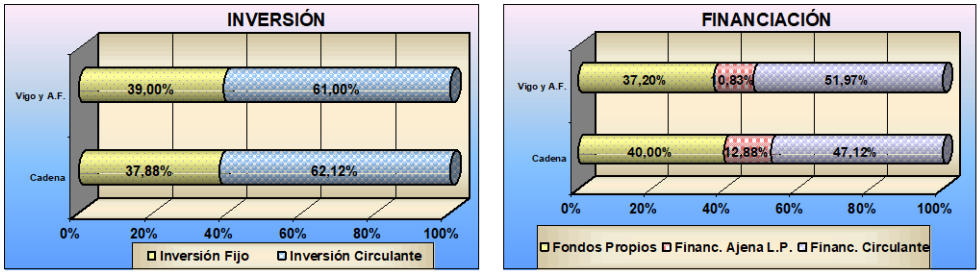
Explotación				**1.999**
	Cadena			**Vigo y A.F.**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**		
Ingresos de explotación	**1.226.933.917**	**7.374.021 €**	**100,00%**	**100,00%**
Consumos y otros gtos. Explotación	960.546.829	5.773.003 €	78,29%	66,89%
Otros gastos explotación	116.513.407	700.260 €	9,50%	12,69%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**149.873.681**	**900.759 €**	**12,22%**	**20,43%**
Gasto de personal	92.712.725	557.215 €	7,56%	13,18%
Rtdo. Económico bruto explot.	**57.160.956**	**343.544 €**	**4,66%**	**7,25%**
Amortizaciones	22.259.677	133.783 €	1,81%	2,78%
Rtdo. Económico neto explot.	**34.901.279**	**209.761 €**	**2,84%**	**4,47%**
Resultado financiero	**-4.977.285**	**-29.914 €**	**-0,41%**	**-0,22%**
Ingresos financieros	13.086.175	78.649 €	1,07%	1,11%
Gastos financieros	18.063.460	108.564 €	1,47%	1,32%
Resultado actividades ordinarias	**29.923.994**	**179.847 €**	**2,44%**	**4,25%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	4.574.900	27.496 €	0,37%	0,38%
Resultado antes de impuestos	**34.498.894**	**207.343 €**	**2,81%**	**4,63%**
Impuestos	9.018.869	54.204 €	0,74%	1,32%
Resultado neto del ejercicio	**25.480.025**	**153.138 €**	**2,08%**	**3,32%**
Cash Flow	**45.787.631**	**275.189 €**	**3,73%**	**5,74%**

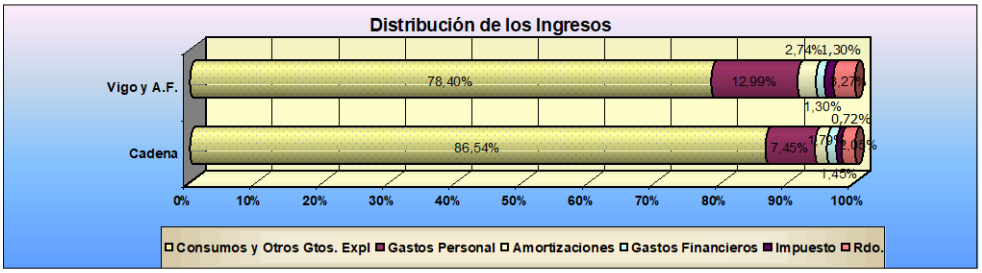
Evolución de Variables		**95/99**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Inversión Total	40,10%	50,30%
Facturación	60,52%	32,81%

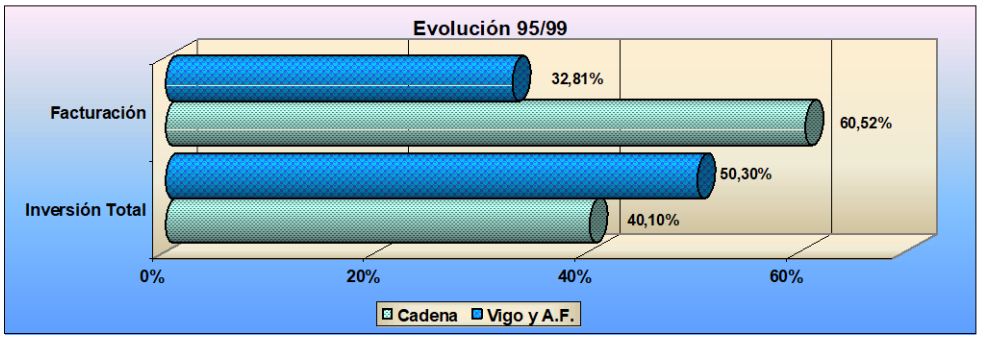
Análisis de Rentabilidad		**1.999**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Rentabilidad Económica	5,24%	7,03%
Margen	3,22%	4,85%
Rotación	1,63	1,45
Rentab. Financiera	8,67%	12,35%

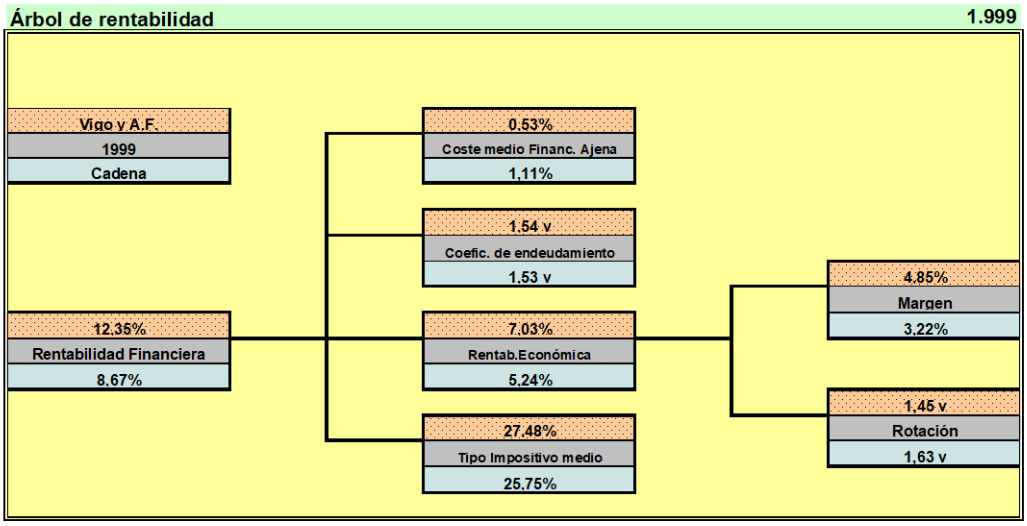
Fuente: elaboración propia

Figura 3.3.4.9









Fuente: elaboración propia

3.3.5.- Situación y tendencias de estrategias y factores de éxito.

3.3.5.1.- *Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena.*

La industria extractiva pesquera ha experimentado en los últimos años una situación de gran inestabilidad debido a la falta de acuerdo con países como Marruecos para faenar en sus caladeros, la progresiva reducción de las cuotas de pesca decretadas por la U.E. o los paros biológicos para evitar la sobreexplotación. Esto ha llevado a los gobiernos a tener que plantearse la reconversión de una parte de la flota pesquera dada la imposibilidad de que todos puedan subsistir en una actividad que soporta esas condiciones.

Otra de las claves para lograr una mayor competitividad de las empresas relacionadas con el ámbito pesquero será la reagrupación de las empresas en torno a una entidad de mayor tamaño, que le permitan ganar poder de negociación tanto con clientes como con proveedores y así poder hacer frente a la competencia proveniente de mercados exteriores. Esta medida será si cabe, especialmente importante si se tiene en cuenta que las subvenciones y ayudas públicas parecen no tener mucho futuro y acabarán desapareciendo, con lo que las empresas que llegado ese momento sigan dependiendo de ellas tendrán muy complicada su situación y su futuro.

Ante esta difícil situación que presenta la actividad extractiva tradicional, la alternativa parece pasar por desarrollar la industria de cultivos marinos como mercado de aprovisionamiento sustitutivo. Esto parecen haberlo detectado ya muchas empresas de la zona, como es el caso por ejemplo del grupo Pescanova, el cual prevé que pronto el 50% de su actividad provenga de la acuicultura, en la que ya cuenta con empresas dedicadas a la crianza y cultivo de diferentes especies en Galicia y Andalucía.

Por lo que respecta al empleo, la tendencia muestra un sucesivo incremento de los empleos en los sectores de la transformación, acuicultura y comercialización frente al declive del sector extractivo.

3.3.5.2.- *Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena.*

La **figura 3.3.5.1** recoge diversos aspectos que definen cuales son las principales líneas estratégicas seguidas por las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional.

En el primer bloque de variables referentes a la **actitud** con la que afrontan el mercado las empresas de la cadena, se aprecia una posición reactiva más frecuente que la actitud proactiva de intentar ser ellas las que dominen el mercado y marquen las pautas de su evolución. Así, aspectos como adaptarse al entorno cambiante, defenderse de un entorno agresivo y sobrevivir en un entorno complejo son considerados factores más prioritarios que actuar de forma dominante y proactiva sobre el entorno.

Actualmente, las empresas de la cadena parecen inclinarse mayoritariamente por una **estrategia genérica** de diferenciación frente a la estrategia de competencia vía costes, ya que los márgenes de contribución en los que se mueven están bastante justos por la presión que ejercen los canales de distribución y los consumidores. Para la diferenciación, la alternativa más frecuente es la basada en una calidad mejor que la ofrecida por la competencia, así como una mejor atención al cliente y una más rápida respuesta a sus necesidades, mientras que la diferenciación basándose en el diseño es considerada poco prioritaria para competir dentro de la cadena.

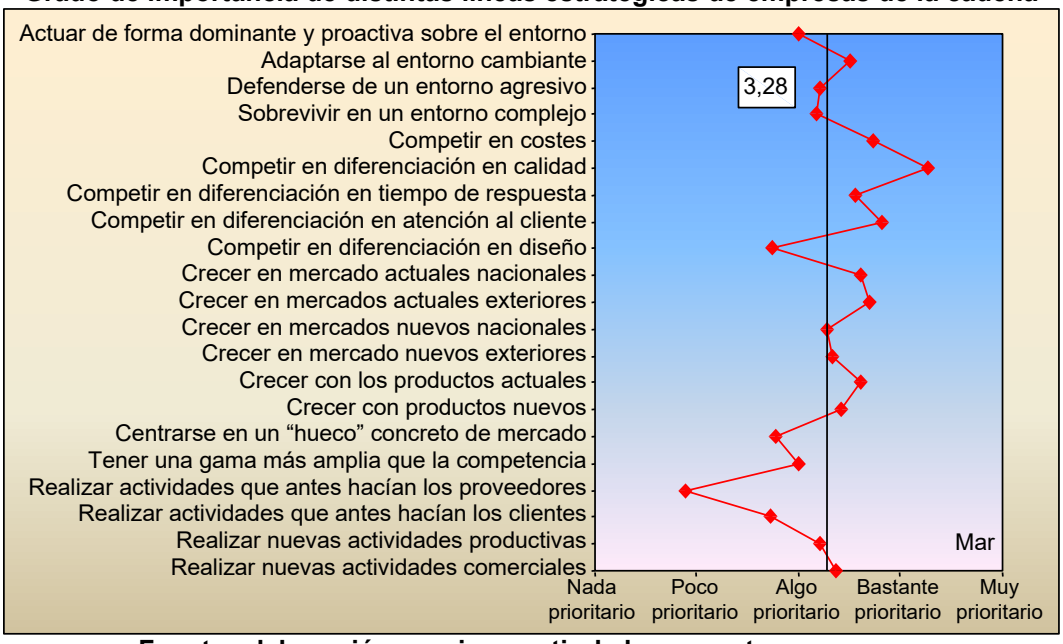
El hecho de que la diferenciación sobre la base de la calidad sea la estrategia preferida por las empresas de la cadena para competir en el mercado. Esto se ve respaldado por el hecho de que la calidad del producto final sea la principal fuente de ventaja competitiva, por lo que se puede suponer que la posición competitiva de las empresas es bastante buena. Muy relacionado con la buena calidad del producto final está poder contar también con una materia prima de buena calidad. Y si además de poder acceder a la materia prima de calidad, las empresas pueden hacerlo por la abundante disponibilidad con que cuentan las empresas

proporcionada por la importante actividad extractiva y sus diferentes fuentes de procedencia la ventaja competitiva se ve favorecida. Además, se debe tener en cuenta que la proximidad geográfica permite acceder a ella sin tener que soportar grandes costes logísticos y de transporte, lo que supone un abaratamiento en el coste de adquisición de esa materia prima.

Por lo que se refiere a las **estrategias de crecimiento** las empresas parecen optar por las estrategias de penetración (aumentar la presencia en mercados actuales tanto nacionales como exteriores y con productos actuales). En los mercados exteriores esa estrategia es, sin duda el resultado del proceso lógico de internacionalización, en el que se seleccionan específicamente los países en los que se va a entrar y una vez abierto el mercado por un reducido número de productos, se van introduciendo progresivamente otros nuevos que ya forman parte de la cartera de productos en el mercado nacional.

Por su parte, el crecimiento en nuevos mercados tanto nacionales como exteriores se ve como una estrategia menos prioritaria, al igual que crecer sobre la base de la creación de nuevos productos en la cartera de las empresas, lo que además es síntoma de una cierta falta de innovación de productos. Por último, la opción de crecer centrándose en un nicho de mercado concreto tampoco es considerada como prioritaria por las empresas de la cadena, mientras que contar con una gama de productos más amplia que la competencia es visto como algo prioritario, lo cual puede suponer un riesgo futuro si no mejora la concienciación de las empresas de mejorar e innovar productos.

Figura 3.3.5.1
Grado de importancia de distintas líneas estratégicas de empresas de la cadena



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Las **estrategias de integración y diversificación**, en general se ven como algo prioritario por las empresas de la cadena. Las estrategias de integración se enfocan más hacia actividades antes desempeñadas por clientes que hacia actividades realizadas por los proveedores, consideradas en general como poco prioritarias. Por su parte, las estrategias de diversificación, tanto con nuevas actividades productivas como comerciales, se ven como algo prioritarias para poder competir en la cadena de pesca y transformados de productos del mar.

Dentro de la cadena este tipo de estrategias es utilizado por los principales grupos de empresas como el caso del grupo Pescanova y el grupo Vieira, las cuales están integradas totalmente con actividades extractivas, transformadoras y comercializadoras, lo que les supone tener un control total sobre la cadena de producción ya que desde la obtención de la materia prima hasta la comercialización es realizada por sus propias empresas. También hay grupos que integran únicamente actividades extractivas y transformadoras o bien transformadoras y comercializadoras. Un caso particular dentro de las estrategias de integración es la que tienen previsto llevar a cabo las industrias armadoras, transformadoras y

comercializadoras de atún, que se unirán para constituir la Organización Interprofesional Pesqueroalimentaria del Atún Interatún, organización en este tipo pionera en España y cuya sede se localizará en Vigo. Su objetivo fundamental será desarrollar estudios y campañas de promoción del atún como producto de gran calidad y valor nutricional.

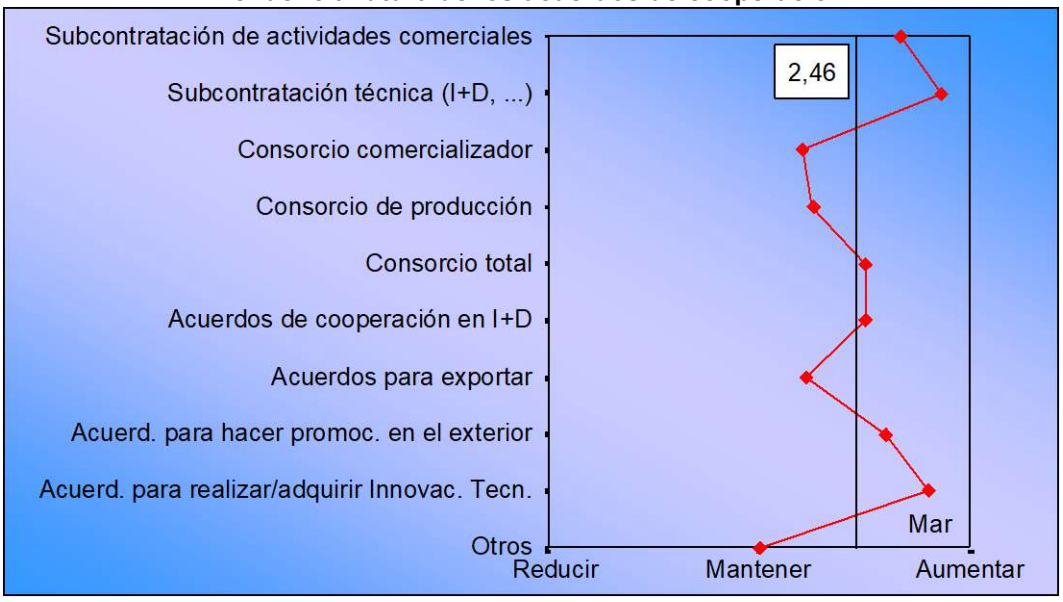
En cuanto a las **estrategias de cooperación** (ver **figura 3.3.5.2**), dentro de una tendencia general de escasa predisposición a realizar acuerdos de cooperación, los tipos de acuerdo más utilizados en los últimos dos años han sido los acuerdos para exportar y los consorcios comercializadores, que representaron, cada uno, el 18% del total de acuerdos realizados, por delante de acuerdos de subcontratación técnica (16%) y de los acuerdos para hacer promoción en el exterior (acuerdos impulsados en gran parte por el ICEX y el MAPA) y el consorcio total que supusieron el 14% del total cada uno. Otros tipos de acuerdos menos recurridos por las empresas fueron la cooperación en I+D (8%), los acuerdos para realizar o adquirir innovaciones tecnológicas (6%), la subcontratación de actividades comerciales (4%) y los consorcios de producción, que únicamente representaron el 2% de los acuerdos realizados. Destaca también por el escaso uso de este tipo de acuerdos, la subcontratación de la producción (incluidos en la subcontratación técnica), lo que supone unos mayores costes operativos para la cadena al no existir una especialización productiva.

Figura 3.3.5.2
Acuerdos de cooperación realizados en los dos últimos años

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

De cara al futuro, tal como refleja la **figura 3.3.5.3**, la disposición a participar en acuerdos de cooperación es algo mayor que la actual, siendo los temas en los que parecen algo más decididas a cooperar la subcontratación técnica y los acuerdos para realizar innovaciones tecnológicas, principalmente. También seguirán aumentando los acuerdos de promoción conjunta en el exterior, los acuerdos de cooperación y los acuerdos de consorcio total. Por su parte, los acuerdos para exportar, los consorcios de producción o de comercialización, no experimentarán grandes variaciones con respecto al nivel de utilización actual.

Figura 3.3.5.3
Tendencia futura de los acuerdos de cooperación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

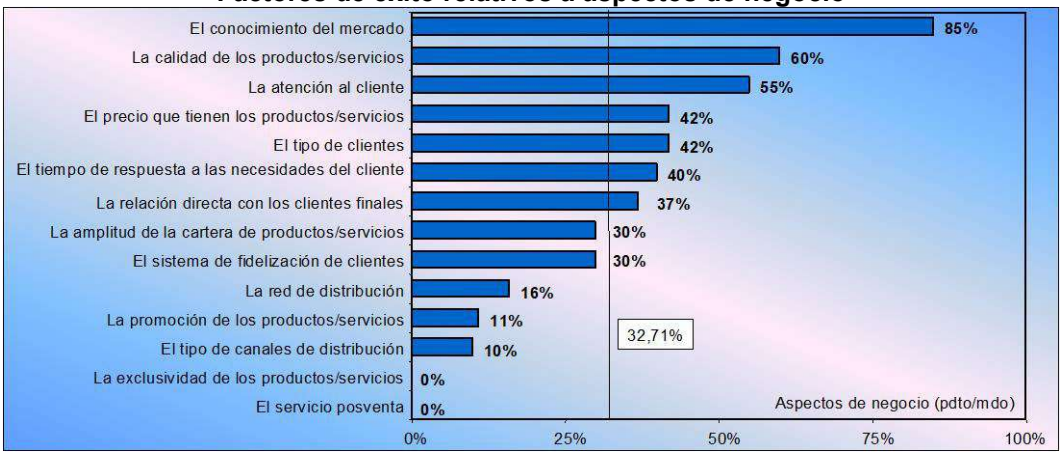
3.3.5.3.- *Factores de éxito de las empresas de la cadena.*

En este apartado se pretende recoger a modo orientativo cuales son, según la opinión reflejada en la encuesta por las empresas de la muestra limitada a la cadena de pesca y transformados de productos del mar en Vigo y su área funcional, los factores de éxito para competir dentro de la cadena en cuestión. Para facilitar la interpretación de los mismos los factores críticos se han desagregado en cuatro bloques que son *aspectos de negocio*, *recursos y entorno*, *cultura empresarial* y *sistemas y procesos*.

➢ Aspectos de negocio.

En relación con aspectos referentes al negocio, de forma conjunta, las empresas creen que son los factores que más determinan el éxito empresarial en la cadena. Así, el 85% de los empresarios consideran como factor de éxito fundamental conocer el mercado. Otros aspectos también considerados de forma mayoritaria por las empresas como necesarios para competir son la calidad de los productos/servicios (60%), así como la atención al cliente (55%). En un intervalo medio que va desde el 42% al 30% de las respuestas, se citan como factores de éxito el precio de los productos/servicios y el tipo de cliente con el que se trata (42%), la relación directa con los clientes finales (37%) y la amplitud de la cartera y el sistema de fidelización de clientes, ambos considerados como tales por un 30% de los empresarios. Además, la red de distribución (16%), la promoción de productos y servicios (11%), el tipo de canales de distribución (10%) son otros aspectos del entorno considerados de forma minoritaria por los empresarios como factores de éxito de su actividad, mientras que la exclusividad de los productos/servicios y el servicio postventa no son apuntados en ningún caso como aspectos que marquen el éxito en la cadena (ver **figura 3.3.5.4**).

Figura 3.3.5.4
Factores de éxito relativos a aspectos de negocio

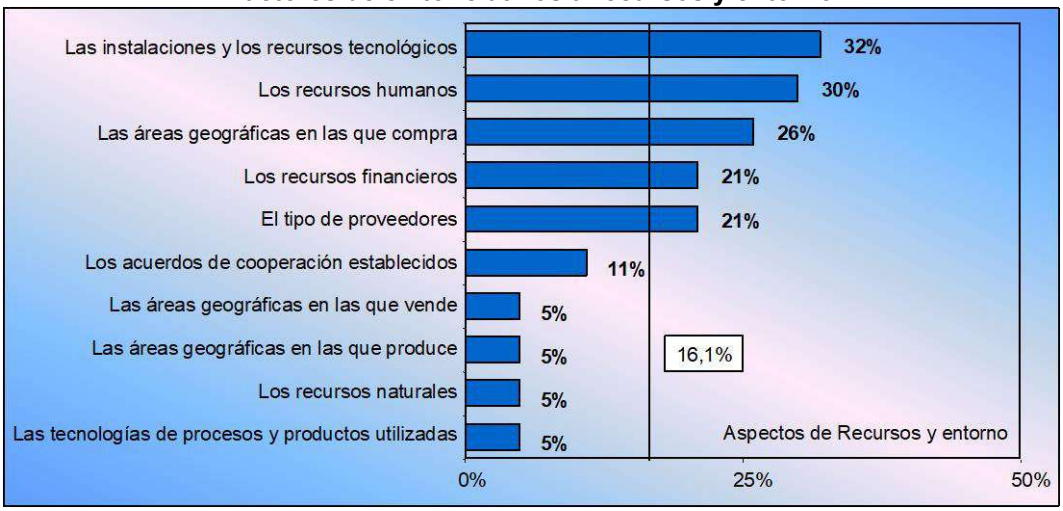


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

➢ Recursos y entorno.

En relación con aspectos relativos a los recursos con que cuentan las empresas y el entorno (ver **figura 3.3.5.5**), en general, no son apreciados como aspectos que determinen de forma crucial su competitividad. En opinión de los empresarios, las instalaciones y los recursos tecnológicos (32%), los recursos humanos(30%), las áreas geográficas de compra (26%) y los recursos financieros y el tipo de proveedores (21%) son dentro de este bloque los factores que determinan en mayor medida el éxito en su actividad, pero muy por debajo de otros aspectos del negocio que como se vio anteriormente, decidían mucho más la competitividad de las empresas de la cadena. Los acuerdos de cooperación establecidos son vistos por un 11% de los empresarios como factores de éxito, mientras que las áreas geográficas de venta y producción, los recursos naturales y las tecnologías de proceso y productos utilizadas son considerados únicamente por un 5% de las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional como factores de éxito.

Figura 3.3.5.5
Factores de éxito relativos a recursos y entorno



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Cultura empresarial.**

En relación con aspectos de la cultura empresarial, las empresas los consideran en su conjunto como medianamente determinantes a la hora de alcanzar el éxito empresarial. El factor que en el que más coinciden al valorarlo como crítico para tener éxito en su actividad es la actitud de los directivos y los trabajadores, visto como tal por un 35% de los empresarios. De forma también relativamente destacada, el 26% de las empresas consideran que la cultura de la empresa es un factor crítico para competir en la cadena.

En menor medida, los empresarios señalan la capacidad de innovación de procesos, productos o mercados (16%), la actitud hacia la cooperación (11%) y la formación de los directivos y trabajadores (únicamente en un 5% de los casos) como factores necesarios para alcanzar niveles de competitividad elevados en su actividad. Es necesario reseñar el escaso valor que los propios empresarios de la cadena dan a la formación tanto de directivos como de trabajadores, a pesar de contar en la zona y en el resto de Galicia con numerosos centros de investigación y formación para trabajadores relacionados con estas actividades. Por último, la capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones no es apreciado en ningún caso como factor que determine el éxito empresarial (ver **figura 3.3.5.6**).

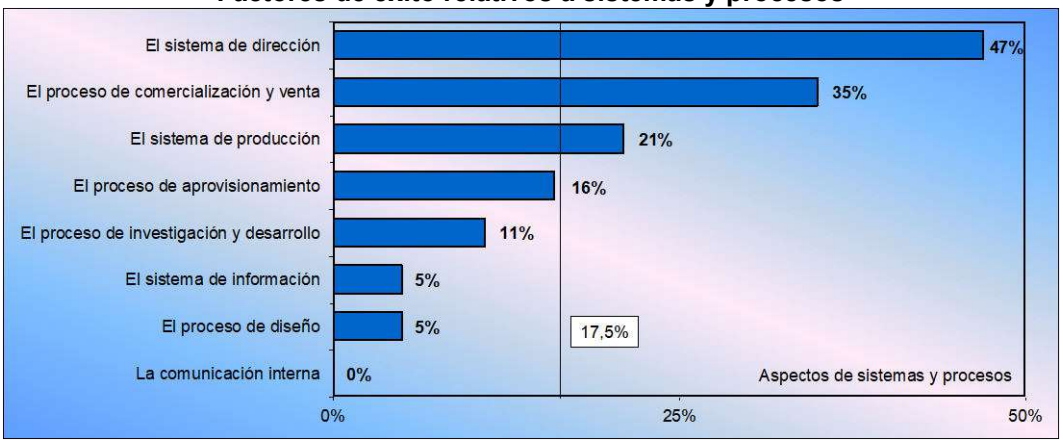
Figura 3.3.5.6
Factores de éxito relativos a cultura empresarial

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Sistemas y procesos.**

La **figura 3.3.5.7** muestra la consideración que los empresarios tienen sobre los aspectos referentes a sistemas y procesos de sus empresas como factores de éxito. En general, no creen que los sistemas y procesos utilizados sean determinantes del éxito de sus empresas, aunque, en concreto alguna variable como el sistema de dirección, es considerada como factor crítico por el 47% de las empresas. También alcanzan niveles significativos el proceso de comercialización y venta (35%) y el sistema de producción (21%), mientras que aspectos como el proceso de aprovisionamiento (16%) o el proceso de I+D (11%) son vistos como factores de éxito en una proporción medio-baja. Por debajo de esos niveles, se encuentran el sistema de información y el proceso de diseño, los cuales son considerados factores de éxito únicamente por el 5% de los empresarios de la cadena. El sistema de comunicación interna no es apreciado en ningún caso como determinante en la competitividad de las empresas.

Figura 3.3.5.7
Factores de éxito relativos a sistemas y procesos



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.3.5.4.- *Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena.*

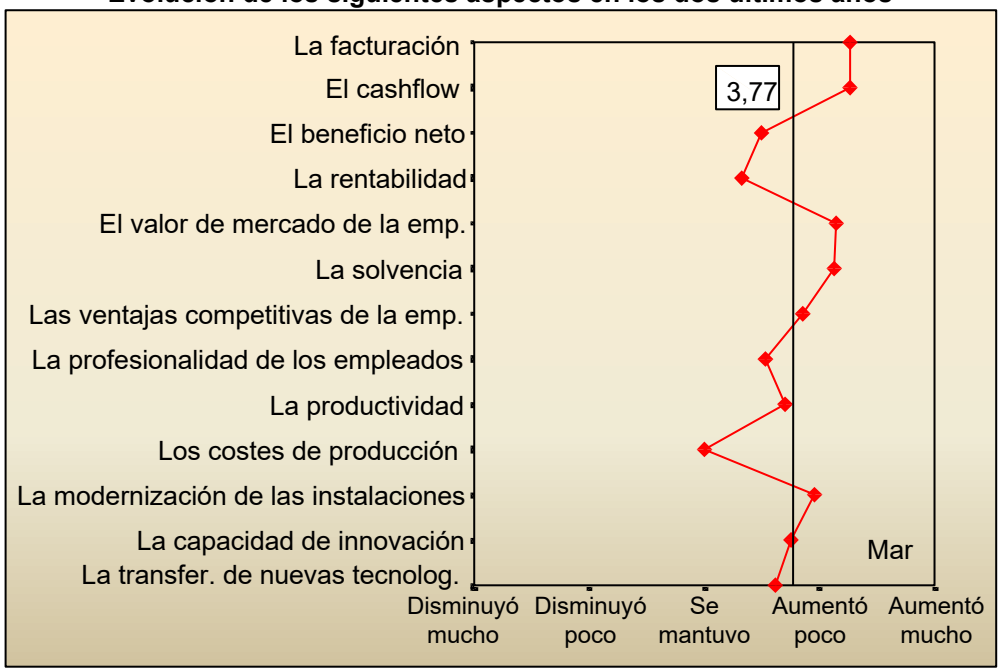
La **figura 3.3.5.8** proporciona la visión de los empresarios sobre la evolución de algunos indicadores claves de sus resultados y otras variables de interés para la competitividad de la empresa a lo largo de los dos últimos años. Entre los aspectos económicos que se citan, la

evolución más favorable la han tenido la facturación y el Cash-Flow, por delante de la solvencia y el valor de mercado de la empresa, mientras que la rentabilidad y el beneficio neto prácticamente han experimentado un leve crecimiento a lo largo de los dos últimos años.

Por lo que respecta a varios aspectos relacionados con la producción, la modernización de las instalaciones y la capacidad de innovación han sido las variables que más han crecido, por delante de la productividad y la transferencia de nuevas tecnologías, mientras que los costes de producción se han mantenido constantes en estos dos últimos ejercicios.

Otros aspectos como la profesionalidad de los empleados y las ventajas competitivas de las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional han sufrido también una evolución positiva.

Figura 3.3.5.8
Evolución de los siguientes aspectos en los dos últimos años

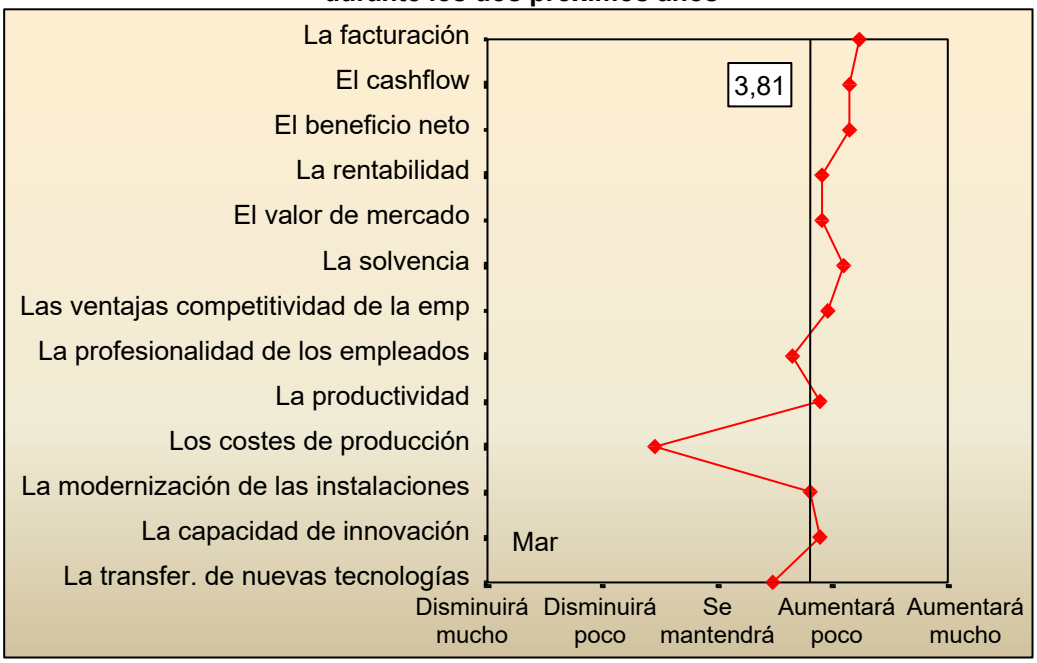


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

De cara al futuro, los empresarios son moderadamente optimistas y esperan que tanto los aspectos económicos como los productivos sigan manteniendo la línea ascendente de los dos años anteriores, salvo en los

costes de producción que esperan sufran algún recorte y contribuyan también a que mejore su capacidad competitiva (ver **figura 3.3.5.9**).

Figura 3.3.5.9
Expectativas sobre la evolución de los siguientes aspectos durante los dos próximos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CADENAS PRINCIPALES

3.4. PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE LA AGRICULTURA Y LA GANADERÍA

DICIEMBRE 2001

INDICE

3.4.-LA CADENA DE PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE LA AGRICULTURA Y LA GANADERÍA EN VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL. 155

3.4.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. *155*

3.4.2.- Productos-mercados. *168*

3.4.3.- Mercados de aprovisionamiento. *170*

3.4.4.- Aspectos económico-financieros. *173*

3.4.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 173

3.4.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 176

3.4.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 178

3.4.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 179

3.4.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. *182*

3.4.5.1.- Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena. 182

3.4.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena. 183

3.4.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 186

3.4.5.4.- Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena. 190

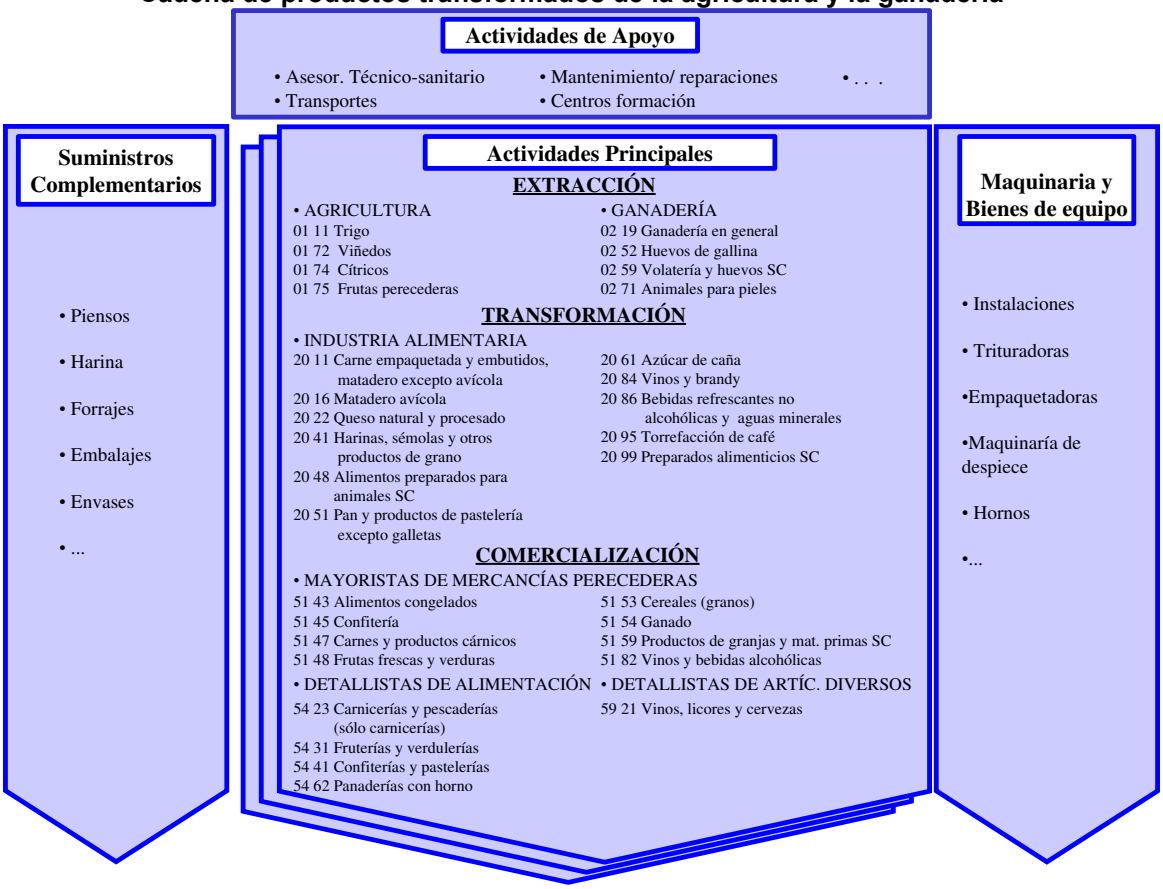
3.4.- La cadena de productos transformados de la agricultura y la ganadería en Vigo y su área funcional.

3.4.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales.

La cadena de productos transformados de la agricultura y la ganadería en Vigo y su área funcional en su conjunto, al revés de lo que ocurre en general con la mayoría de las comarcas gallegas, no supone una de las fuentes principales de generación de ingresos ni de creación de empleo. Sin embargo, sí existen algunas actividades particulares que cuentan con empresas relevantes como se comentará posteriormente.

Por lo que se refiere a las distintas actividades que se incluyen a la hora de realizar este estudio, la **figura 3.4.1.1**, recoge la estructura tanto de la cadena principal como de las pertenecientes a las cadenas laterales y de apoyo.

Figura 3.4.1.1
Cadena de productos transformados de la agricultura y la ganadería



Fuente: elaboración propia

La **cadena principal** está formada por las actividades ligadas a la agricultura y ganadería, bien sea por dedicarse a actividades productivas agrarias o ganaderas directamente o bien a la transformación y comercialización de los productos derivados de las dichas actividades. En Galicia, las principales industrias incluidas en esta cadena son la industria cárnica, la láctea, la dedicada a la alimentación animal y la vitivinícola.

La **cadena de suministros complementarios** está formada por todos aquellos productos necesarios para la obtención del producto final pero que no constituyen la materia prima básica de la actividad. Entre ellos se pueden citar como algunos como los piensos y forrajes para alimentar al ganado, las harinas, los envases y embalajes, etc.

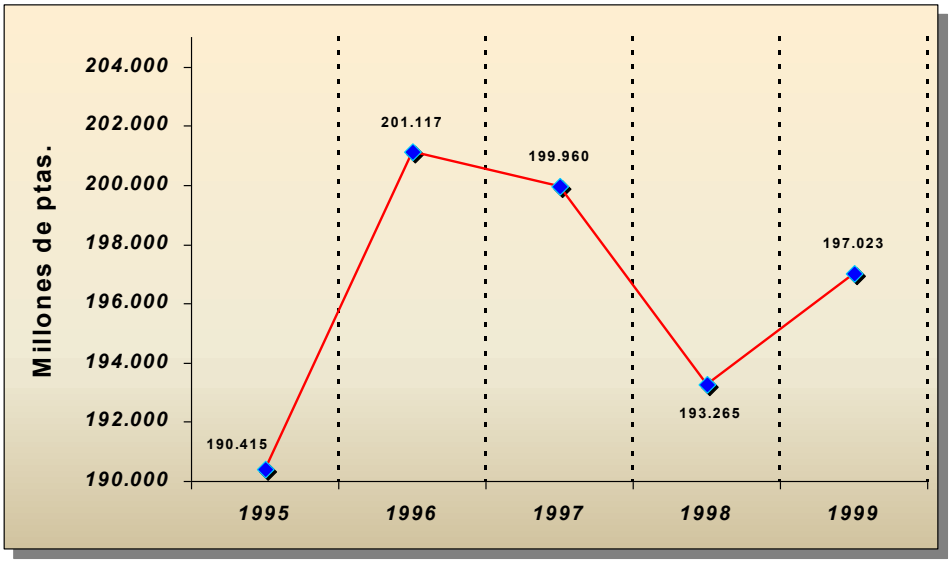
La **cadena de maquinaria y bienes de equipo** suministra a la cadena principal los inmovilizados necesarios para la elaboración del producto final como pueden ser las salas de despiece, los hornos, la maquinaria para el empaquetado y envasado, las trituradoras para las harinas y picados de carne, etc.

La **cadena de servicios de apoyo** proporciona a las empresas de la cadena principal servicios necesarios para que ellas puedan realizar su actividad como servicios de transporte, asesoramiento en temas de calidad y seguridad de los alimentos, mantenimiento y reparaciones del inmovilizado, etc.

La cadena de productos transformados de la agricultura y ganadería dentro de Vigo y su área funcional está representada por una gran variedad de actividades pero en su mayoría de escasa relevancia, con excepción de la industria cárnica que cuenta con varias empresas significativas, tanto fabricantes como comercializadoras y algunas empresas dedicadas a la elaboración de harinas y piensos y la comercialización de frutas.

La facturación estimada para las empresas de esta cadena dentro de Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999 se recoge en la **figura 3.4.1.2**. En dicha figura se observa una falta de tendencia clara en los últimos años entremezclándose años de crecimiento con años de descensos en cuanto al volumen de negocio, siendo en el conjunto del periodo el crecimiento aproximado del 3,4%. Por lo que se refiere a la representatividad de la cadena dentro del sistema productivo de Vigo y su área funcional, ésta ha ido perdiendo peso progresivamente, apenas suponiendo algo más de un 3% en 1999 del total de la facturación de Vigo y su área funcional, mientras que en 1995 representaba más de un 4%. En cualquier caso, son porcentajes que reflejan el escaso desarrollo de esta cadena en el área analizada.

Figura 3.4.1.2
Facturación estimada de la cadena de productos transformados de agricultura y ganadería en Vigo y su área funcional 1995-1999. En millones ptas. corrientes

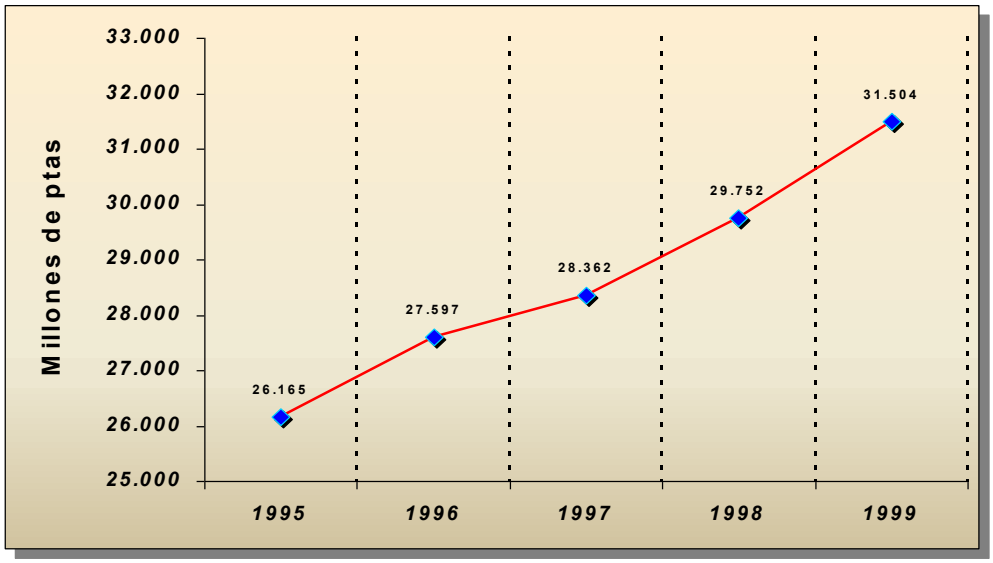


Fuente: elaboración propia

Por su parte, el valor añadido bruto generado por las empresas de la cadena en el periodo de 1995 a 1999 (**figura 3.4.1.3**) ha ido creciendo de forma continuada, lo que le ha permitido mantener prácticamente constante su aportación al VAB generado por el total de empresas de Vigo y su área funcional, porcentaje que se mantuvo en torno al 2,5% durante todo el periodo. La tasa de variación acumulada en el periodo se sitúa sobre el 20%, habiendo experimentado variaciones interanuales

comprendidas entre el 2,8%, el año que menos creció, y el 6% en 1999 respecto a 1998.

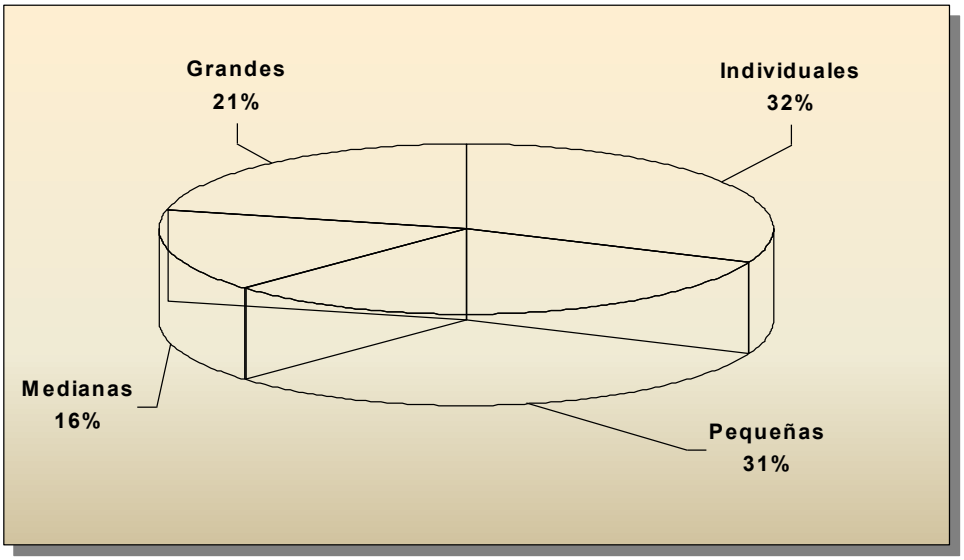
Figura 3.4.1.3
Valor añadido bruto estimado de la cadena de productos transformados de la agricultura y la ganadería 1995-1999. En millones ptas. corrientes



Fuente: elaboración propia

Si analizamos el VAB estimado para 1999 atendiendo al tamaño de las empresas que lo generan (**figura 3.4.1.4**), se aprecia que las empresas de menor tamaño son las que más aportan, aproximadamente un 32% por empresas individuales y un 31% por empresas pequeñas, lo que ya nos da una ligera idea de la importante atomización que presenta esta cadena en el área de Vigo. Por su parte, las empresas de tamaño medio generan el 16%, correspondiendo el restante 21% a empresas grandes, en su mayoría vinculadas a la industria cárnica.

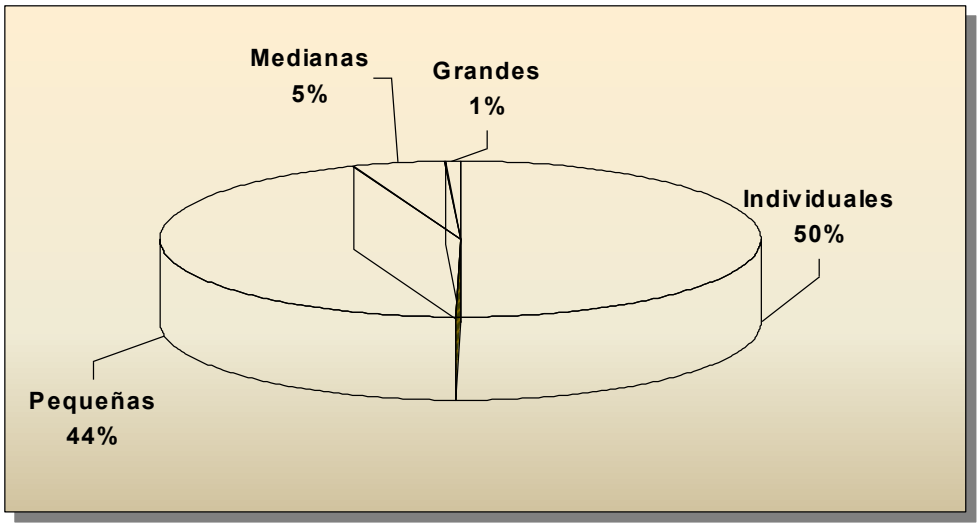
Figura 3.4.1.4
VAB estimado generado en función del tamaño de las empresas en1999



Fuente: elaboración propia

Pero para tener una idea más exacta de la gran atomización empresarial existente en la cadena de productos transformados de la agricultura y la ganadería en Vigo y su área funcional, se puede analizar el reparto del número de empresas según su tamaño que tienen su actividad en esta zona. Tal como se refleja en la **figura 3.4.1.5**, el 94% de las empresas son empresas de reducido tamaño (50% empresarios individuales y 44% sociedades pequeñas), suponiendo las empresas grandes únicamente el 1% del total de empresas de la cadena, mientras que las empresas de tamaño medio suponen el restante 5%. Relacionando estos datos con los de la figura anterior, destaca la importante aportación al VAB de las empresas grandes que suponiendo numéricamente sólo el 1%, son las que generan más del 20% de dicho valor añadido.

Figura 3.4.1.5
Porcentaje de empresas de la cadena según su tamaño



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la localización de las empresas de la cadena dentro del área funcional de Vigo, existe una importante concentración en el municipio vigués, alcanzando el 58% de las empresas. Muy por detrás, otros municipios con relevancia para la cadena son en este orden Redondela (6,1%), Cangas (6,0%), O Porriño (4,3%) y Nigrán (4,1%). Con porcentajes inferiores al 4% pero superiores al 1% se encuentran Moaña, Gondomar, Baiona, Mos, Salvaterra de Miño, Soutomaior, Salceda de Caselas y Pazos de Borbén (ver **tabla 3.4.1.1**). El municipio que queda, es decir, Fornelos de Montes, cuenta con una representatividad en cuanto a número de empresas de esta cadena empresarial poco significativa.

El mayor VAB lo genera el municipio de Vigo, siendo el mismo de un 49%. El siguiente municipio es O Porriño, que produce un VAB de casi un 18%, teniendo en cuenta que el número de empresas ronda el 4%. Los demás municipios se encuentran por debajo del 5%, siendo los más significativos Redondela (4,8%), Nigrán (3,8%), Gondomar (3,7%), Baiona y Cangas (3,5%), Mos (3,4%), Moaña (2,8%) y Salvaterra de Miño (2,8%).

Tabla 3.4.1.1
Número de empresas y Valor Añadido Bruto en ptas. corrientes por municipios

AGROINDUSTRIA	VAB estimado (en miles ptas. corrientes)	% sobre total cadena	Número de empresas	% sobre total cadena
BAIONA	1.100.463	3,5%	30	3,2%
CANGAS	1.100.783	3,5%	57	6,0%
FORNELOS DE MONTES	117.313	0,4%	3	0,4%
GONDOMAR	1.176.199	3,7%	34	3,6%
MOAÑA	884.816	2,8%	37	3,9%
MOS	1.081.439	3,4%	30	3,1%
NIGRÁN	1.204.760	3,8%	39	4,1%
O PORRIÑO	5.569.861	17,7%	41	4,3%
PAZOS DE BORBÉN	309.279	1,0%	9	1,0%
REDONDELA	1.504.493	4,8%	57	6,1%
SALCEDA DE CASELAS	554.570	1,8%	16	1,7%
SALVATERRA DE MIÑO	874.514	2,8%	26	2,7%
SOUTOMAIOR	575.899	1,8%	17	1,8%
VIGO	15.449.722	49,0%	546	58,0%
TOTALES	**31.504.110**	**100,0%**	**941**	**100,0%**

Fuente: elaboración propia

- **Actividades extractivas (Sector primario).**

Las actividades del sector primario dentro del área funcional de Vigo son la parte menos relevante de las actividades relacionadas con la agricultura y la ganadería.

Al igual que ocurre en general en la comunidad gallega, la nota más característica de la agricultura en Vigo y su área funcional es el minifundismo, lo cual queda reflejado en el hecho de que de las pocas empresas existentes al sector primario, sólo una supera los 100 millones de pesetas de facturación, empresa dedicada a la actividad vitivinícola y que está certificada con la D.O. Rias Baixas. Esta denominación de origen de vinos está muy desarrollada en otros municipios de comarcas próximas como en O Rosal o en O Condado, pero que quedan fuera del ámbito de este estudio.

Otras actividades que cuentan con una mínima significación dentro de Vigo y su área funcional en lo que a actividades agrícolas se refiere son el trigo y los cítricos, también con una empresa mínimamente relevante dedicada a cada actividad.

Por lo que respecta a la ganadería, la existencia de explotaciones ganaderas es todavía menor, existiendo únicamente un par de empresas significativas (ambas por debajo de los 60 millones de facturación en 1999) dedicadas a la obtención de huevos de gallina.

- **Actividades de transformación.**

Entre las actividades transformadoras de la cadena de productos derivados de agricultura y ganadería en Vigo y su área funcional destacan principalmente tres grupos de actividades: la industria cárnica, las harinas y preparados alimenticios y las panaderías y productos de pastelería.

- Industria cárnica.

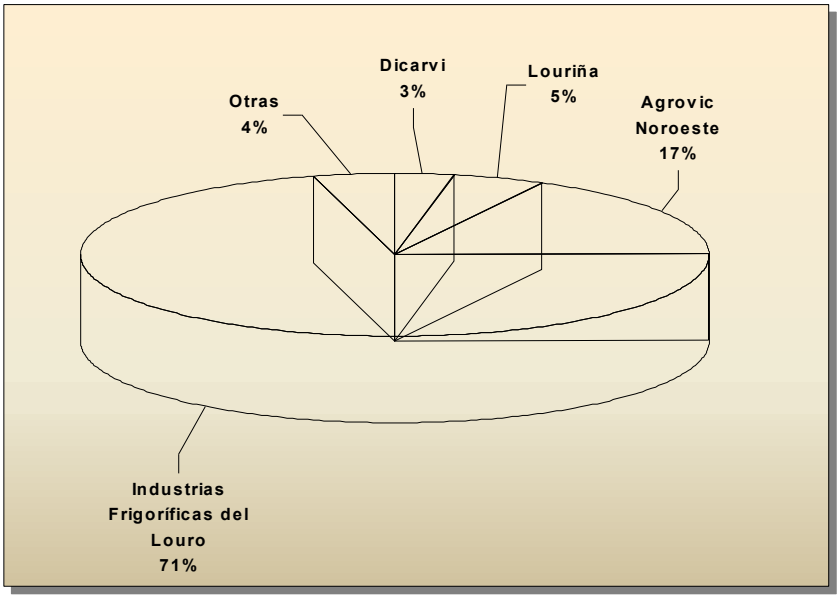
Dentro de la industria cárnica y atendiendo a su materia prima básica se puede hacer una primera clasificación, diferenciando aquellas empresas que trabajan fundamentalmente porcino y vacuno de aquellas que se dedican a productos avícolas. Desde el punto de vista de la actividad que realizan en el proceso de transformación, las empresas se pueden clasificar en cuatro grupos: mataderos, almacenes frigoríficos, salas de despiece e industrias de elaboración. En cualquier caso, las principales empresas de la industria cárnica están totalmente integradas, realizando internamente todas estas actividades e incluso su comercialización con productos de marca propia.

La relevancia de esta industria dentro de Vigo y su área funcional se debe en gran parte a la presencia de Industrias Frigoríficas del Louro S.A. y Louriña S.L., vinculadas al Grupo Coren que suponen más del 75% de la facturación de estas actividades dentro del área de estudio, y que se dedican, respectivamente, a elaborar productos derivados de la carne de porcino y vacuno y a transformar productos avícolas.

Este conjunto de actividades en el área alcanzaron en 1999 una facturación aproximada de 26.000 millones de ptas. La **figura 3.4.1.6** muestra el peso relativo que las principales empresas de la industria cárnica tienen en el volumen de negocio total de dicha industria dentro del área funcional de Vigo. Además del importante papel ya comentado de

Industrias Frigoríficas del Louro S.A. (71%) y Louriña S.L. (6%), destaca también la importante aportación de Agrovic Noroeste S.A., la cual representa en torno al 17% de la facturación de la industria cárnica y también, aunque en menor grado, Dicarvi, que representa sobre el 3% de la volumen de negocio. El restante 4% se lo reparten entre unas pocas empresas dedicadas a la elaboración de productos cárnicos, pero con escasa representación en el conjunto de la industria.

Figura 3.4.1.6
Peso de las principales empresas de la industria cárnica de Vigo y su área funcional en la facturación total en 1999



Fuente: elaboración propia

- Preparados alimenticios y harinas.

Dentro de este epígrafe se incluyen las empresas dedicadas a la elaboración de harinas, sémolas y otros productos de grano, así como aquellas que se dedican a fabricar piensos y otros alimentos preparados para animales y aquellas cuya actividad es la elaboración de otros preparados alimenticios.

Dentro del área funcional de Vigo, estas actividades agrupan un reducido número de empresas pero entre las cuales existen cuatro con un volumen de facturación importante superior a los 500 millones de ptas y otras tres con facturaciones por encima de los 100 millones durante 1999. Además de estas empresas, se debe tener en cuenta que las principales

compañías de la industria cárnica cuentan con sus propias plantas de elaboración de piensos y preparados que, por tanto, no se incluyen en este apartado.

Las empresas citadas anteriormente facturaron conjuntamente algo más de 4.700 millones durante el ejercicio de 1999. De ellos, casi el 35% corresponde a la Compañía Española de Algas Marinas S.A. (con un importante potencial de crecimiento en los próximos años), mientras que un 24% fue facturado por Harinas y Sémolas del Noroeste S.A. (Hasesona), empresa perteneciente al grupo Pescanova. A continuación, se encuentra Piensos El Horreo que aporta alrededor del 19% del volumen de negocio.

Por lo que respecta al volumen de exportaciones, estas tres empresas copan prácticamente la totalidad de las mismas, alcanzando una cifra próxima a los 1.550 millones de pesetas.

- Panaderías y productos de pastelería.

El tercer conjunto de actividades en importancia dentro de las actividades transformadoras de la cadena en Vigo y su área funcional son las que se dedican a la elaboración de pan y productos de pastelerías, excepto galletas.

La principal característica de estas empresas es la significativa atomización empresarial, ya que además del importante número existente se detecta una escasa dimensión empresarial de la mayoría de ellas. Así, en Vigo y su área funcional, la empresa de mayor dimensión no alcanzó los 235 millones de ptas. de facturación durante 1999. A ella hay que sumarle otras cuatro con volúmenes superiores a los 100 millones de pesetas, de tal forma que conjuntamente las cinco superan los 734 millones de facturación.

Las panaderías tradicionales y artesanas se enfrentan en la actualidad a dos problemas que comprometen su situación competitiva. Por un lado, la competencia de las grandes superficies y supermercados que cuentan con hornos propios para la elaboración de pan y productos

de pastelería y, por otro, la tendencia creciente a la venta de productos congelados y precocinados, como en el caso de la restauración principalmente que ha optado por este tipo de productos para garantizar el suministro de pan en todo momento.

Esta situación ha llevado a muchas panaderías y pastelerías a plantearse la reestructuración de su negocio, ampliando sus servicios y su oferta y convirtiéndose en algo parecido a cafeterías porque la venta de pan exclusivamente no les garantiza la subsistencia, además de tener que ampliar sus horarios comerciales y tener que producir pan incluso los domingos.

- Otras actividades transformadoras.

Otras industrias presentes dentro del área abarcado en este estudio pero con una presencia mínima tanto en número de empresas como en representatividad de su facturación en el total de la cadena son la fabricación de bebidas refrescantes no alcohólicas y aguas minerales (con tres empresas que facturaron sobre 500 millones), la torrefacción de café y la elaboración de queso natural y procesado.

La **tabla 3.4.1.2.** recoge las principales empresas transformadoras de la cadena de productos transformados de la agricultura y la ganadería en 1999 por volumen de facturación, así como el número de personal con que cuenta cada una de ellas. Como ya se comentó anteriormente, aquí reflejada la importancia de la industria cárnica y de la actividad de preparados alimenticios y harinas dentro de Vigo y su área funcional, que cuentan con cinco y cuatro empresas, respectivamente entre las diez mayores, mientras que la décima por facturación se dedica a la torrefacción de café.

Tabla 3.4.1.2
Facturación y empleados de las principales empresas de transformación de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	FACTURACIÓN (Millones ptas.)	EMPLEO
INDUSTRIAS FRIGORÍFICAS DEL LOURO S.A.	18.215	535
AGROVIC-NOROESTE S.A.	2.150	91
COMPAÑÍA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS S.A	1.645	70
LOURIÑA S.L.	1.185	-
HARINAS Y SÉMOLAS DEL NOROESTE S.A.	1.132	38
PIENSOS EL HORREO S.A.	884	4
DISTRIBUIDORA DE CARNES VIGUESA S.A.	794	46
DISTRIBUCIONES CÁRNICAS ROSADA S.L.	646	10
VIDISCO ESPAÑA S.L.	574	45
N. ALBERTE MEIXENGO Y COMPAÑÍA S.L.	267	12

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ardán y El Correo Gallego

- **Actividades de comercialización.**

Las actividades de comercialización específicas de la cadena de productos transformados de la agricultura y la ganadería en Vigo y su área funcional están principalmente compuestas por dos grupos mayoritarios tanto en número como en volumen de negocio.

- Comercialización de frutas y verduras.

Es la más relevante de las actividades comerciales de la cadena, ya que además de contar con un elevado número de empresas, las de mayor volumen de facturación son en gran parte precisamente de este epígrafe. En algunos casos esa importancia está respaldada por la pertenencia a grupos de distribución de ámbito autonómico o nacional que les permiten ganar cierto poder negociador con sus proveedores.

Durante 1999, la principal empresa por volumen de facturación fue Cesar Pisón e Hijos, con un volumen superior a los 1.700 millones de

ptas., dedicada a la importación de plátanos de Canarias, África y América. Por detrás, y con facturaciones superiores a los 500 millones se encuentran otras tres empresas dedicadas a la distribución mayorista de frutas, verduras y hortalizas, además de otras siete que alcanzaron volúmenes de facturación por encima de los 100 millones en el mismo ejercicio.

- Comercialización de productos cárnicos.

Las empresas especializadas en comercialización de productos cárnicos suponen también un importante peso de la distribución de esta cadena en el área funcional de Vigo. Además debe tenerse en cuenta que las principales industrias cárnicas cuentan con sus propias redes de distribución integradas en la compañía lo que les permite vender los productos bajo su propia marca, y que por tanto no aparecen reflejadas en este apartado como tales.

Entre las empresas que únicamente se dedican a actividades de intermediación entre fabricantes de productos cárnicos y los clientes finales, dos de ellas estuvieron en 1999 por encima de los 1.000 millones de facturación, mientras que otras 9 superaron los 100 millones. Por debajo de esos 100 millones se encuentran un importante número de pequeños distribuidores, en su mayoría del comercio detallista (carnicerías).

La **tabla 3.4.1.3.** recoge las principales empresas distribuidoras de la cadena en cuanto al volumen de facturación en 1999, además de incluir el número de empleos que generan cada una de ellas. Conjuntamente estas diez empresas alcanzaron en dicho año un facturación agregada de más de 8.700 millones de pesetas y dieron empleo a más de 260 personas. Entre ellas se observa el predominio de empresas comercializadoras de frutas y hortalizas ya que son siete de las diez de mayores ventas, mientras que las tres restantes son distribuidores de productos cárnicos.

Tabla 3.4.1.3
Facturación y empleados de las principales empresas de comercialización de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	FACTURACIÓN (Millones ptas.)	EMPLEO
CESAR PISÓN E HIJOS S.A.	1.742	8
COMERCIALIZACIÓN CARNE GALLEGA S.L.	1.432	52
PORTALCONSA S.L.	1.006	19
MAIQUÉS VIGO S.L.	955	18
FRUTAS SAN ROMÁN S.A.	738	11
FRUTAS NIEVES S.L.	733	62
FRUTAS KATUXA S.L.	581	26
MÁRTINEZ Y CASTELO S.A.	543	11
FRUTERÍA COMERCIAL GALLEGA S.L.	536	47
FRUTAS ARGIBASA S.A.	497	10

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ardán y El Correo Gallego

3.4.2.- Producto-mercados.

La cadena de productos transformados de la agricultura y la ganadería está integrada por una amplia gama de productos en cada una de las actividades que la conforman.

Se trata en general de una cadena que cuenta con un escaso grado de internacionalización, ya que sólo en el caso de la industria cárnica se aprecia una cierta propensión a la penetración y desarrollo de mercados exteriores. El principal motivo de esa escasa presencia en mercados exteriores es la falta de dimensión empresarial, que hace que las empresas se vean sobrepasadas en su capacidad de producción por la demanda interna, con lo que no necesitan buscar nuevos clientes. Esa situación sin embargo puede cambiar ante la entrada de compañías internacionales en el mercado doméstico, ante las que las empresas locales no pueden hacer frente, con la consiguiente pérdida de cuota de

mercado y reducción de las ventas que podrían comprometer más sus delicadas estructuras financieras.

La **tabla 3.4.2.1** recoge el **resultado de las encuestas** realizadas a diversas empresas de la **cadena de productos transformados de agricultura y ganadería**. Por ello, se debe aclarar que estos valores son **meramente indicativos**, dada la muestra analizada limitada a productos transformados de agricultura y ganadería y no se deben extrapolar al conjunto de la cadena. No obstante, nos dan una idea aproximada de cuáles son las interrelaciones del conjunto de las empresas de la cadena mencionada con otras cadenas empresariales consideradas.

Desde el punto de vista de cuales son las cadenas con las que se relacionan las ventas de productos de la agroindustria, se aprecia una importante diversificación de las mismas, siendo la cadena que mayor parte de las ventas concentra la propia cadena de productos transformados de la agricultura y la ganadería, con un 25%. Con porcentajes muy próximos se encuentran las ventas directas a los consumidores finales (20,08%), las ventas a la cadena de comercio y distribución no específicos (19,5%), la cadena de pesca y transformados de productos del mar, la cual supone el 17,08% de las ventas o la cadena de turismo y ocio, en la que se incluyen todos los establecimientos de restauración y hoteles, que alcanzan el 10% de las ventas. El resto de las ventas se reparten entre las demás cadenas, pero con escasa relevancia.

Tabla 3.4.2.1
Interrelación de la cadena de productos transformados de agricultura y ganadería con otras cadenas empresariales (porcentaje sobre ventas)

	TOTAL
Automoción	**0,83**
Construcción Naval	**-**
Pesca y transformac. De pdtos del Mar	**17,08**
Productos transform. de la agric. y ganad.	**25,00**
Productos transformados de la madera	**-**
Rocas ornamentales	**-**
Construcción y promoción	**-**
Textil-Confección	**-**
Química y Farmacia	**-**
Turismo-Ocio y derivados	**10,00**
Comercio y distribución no especificos	**19,50**
Bienes de equipo, Instalac. e Ind. Aux.	**-**
Otras actividades	**7,50**
Consumidor directo	**20,08**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.4.3.- Mercados de aprovisionamiento.

La **tabla 3.4.3.1** recoge el resultado de las encuestas realizadas a una muestra de empresas de la cadena de productos transformados de agricultura y ganadería sobre cuáles son, a modo orientativo, las interrelaciones entre las empresas de la cadena mencionada y las cadenas empresariales consideradas en lo que se refiere a las compras de suministros básicos y complementarios.

La mayoría de las compras se realizan a otras empresas de la propia cadena (53,18%), mientras que un 26,36% procede de empresas del comercio y la distribución no específicos. Otra cadena que vende a empresas de la cadena de productos transformados de la agricultura y la ganadería es la cadena de pesca y transformados de productos del mar, cuyo peso en las compras de la cadena es de un 10% del total de los aprovisionamientos, mientras que el resto proceden de empresas de las cadena de apoyo y complementarias (10,46%).

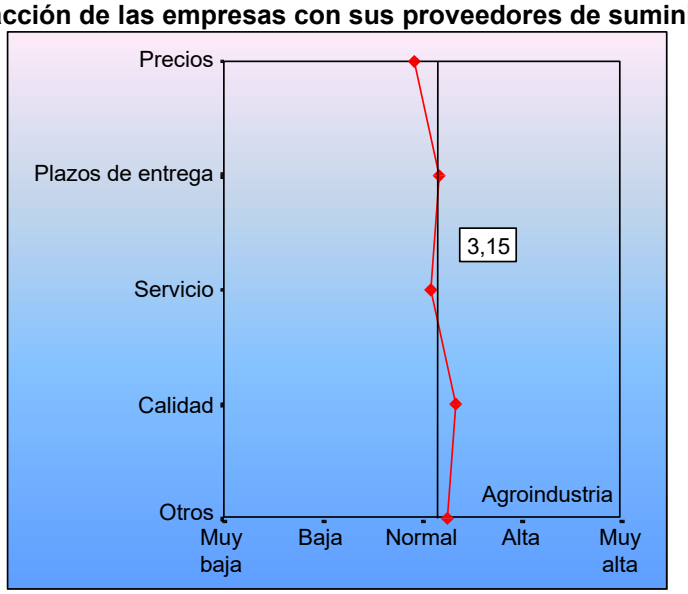
Tabla 3.4.3.1
Interrelación de la cadena de productos transformados de agricultura y ganadería con otras cadenas empresariales (porcentaje de suministros básicos y complementarios)

	TOTALES
Automoción	-
Construcción Naval	-
Pesca y transf. prodtos del Mar	**10,00**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	**53,18**
Prodtos transform. de la madera	-
Rocas ornamentales	-
Construcción y Promoción	-
Textil-Confección	-
Química y Farmacia	-
Turismo-Ocio y derivados	-
Comercio y distribución no especific.	**26,36**
Otras actividades de apoyo en gener.	**10,45**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de encuesta a empresas

Por lo que respecta a la **satisfacción con** las condiciones de que le ofrecen sus **proveedores de suministros básicos y complementarios** (ver **figura 3.4.3.1**), las empresas ven, en general, cumplidas sus expectativas, siendo la variable con la que más satisfechas se muestran la calidad, por delante de los plazos de entrega y el servicio, mientras que en los precios se sienten ligeramente insatisfechos.

Figura 3.4.3.1
Satisfacción de las empresas con sus proveedores de suministros



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En la **tabla 3.4.3.2** se muestra el peso que las actividades de equipamiento y servicios de apoyo tienen en las compras de las empresas de la cadena de productos transformados de la agricultura y la ganadería encuestadas.

En cuanto a al tipo de servicios y actividades que son contratadas, la cadena que más peso tiene en tales compras es la cadena de logística y transporte, que representa el 37% de los gastos, mientras que las actividades de equipamiento en general suponen el 31,86% y los servicios financieros sólo un 11,14%. Otros tipos de servicios de apoyo como pueden ser el caso, entre otros, de los servicios de asesoramiento técnico-sanitario que garanticen la calidad de los productos alimenticios representan el 20% de los servicios de apoyo contratados por las empresas de la cadena de agroindustria.

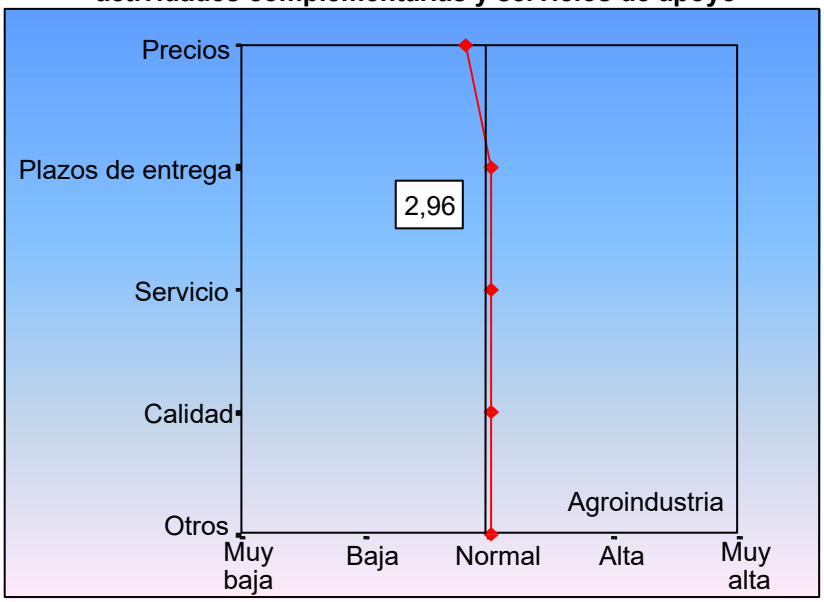
Tabla 3.4.3.2
Interrelación de la cadena de productos transformados de agricultura y ganadería (porcentaje de equipamientos y servicios de apoyo)

	TOTALES
Equipamiento g.	**31,86**
Servicios Financieros	**11,14**
Logística y transporte	**37,00**
Otras Activid. de apoyo	**20,00**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En cuanto a la **satisfacción de los empresarios** con sus proveedores de servicios de apoyo y actividades complementarias (**figura 3.4.3.2**), éstos creen que obtienen unas prestaciones normales en variables como la calidad, el servicio y los plazos de entrega, mientras que se declaran ligeramente insatisfechos con los precios que sus proveedores le ofrecen.

Figura 3.4.3.2
Satisfacción de las empresas con los proveedores de las actividades complementarias y servicios de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.4.4.- Aspectos económico-financieros.

3.4.4.1.- *Ingresos, Costes y Resultados 95/99.*

La **tabla 3.4.4.1** presenta los ingresos, costes y resultados del agregado de empresas de la cadena de Productos transformados de agricultura y ganadería presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

Tabla 3.4.4.1
Cta. Explotación 1995-1999. En millones de ptas. corrientes

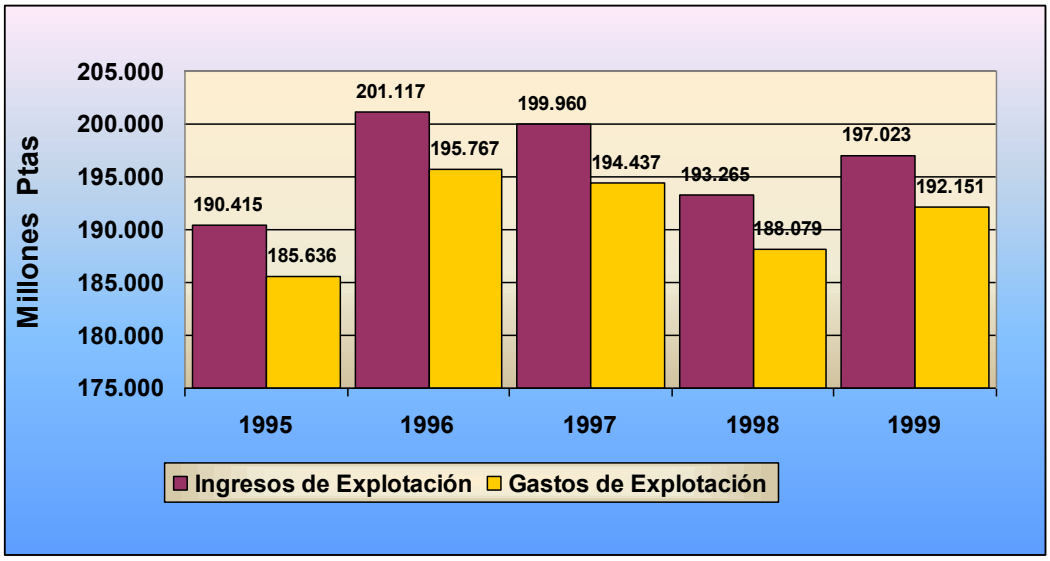
Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
Ingresos de explotación	**190.415**	**100%**	**201.117**	**100%**	**199.960**	**100%**	**193.265**	**100%**	**197.023**	**1.184,14 €**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	147.101	77,25%	154.614	76,88%	152.193	76,11%	142.808	73,89%	143.464	862,24 €	72,82%
Otros gastos explotación	17.149	9,01%	18.906	9,40%	19.405	9,70%	20.706	10,71%	22.055	132,55 €	11,19%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**26.165**	**13,74%**	**27.597**	**13,72%**	**28.362**	**14,18%**	**29.752**	**15,39%**	**31.504**	**189,34 €**	**15,99%**
Gasto de personal	18.067	9,49%	19.305	9,60%	19.695	9,85%	21.019	10,88%	22.640	136,07 €	11,49%
Rtdo. Económico bruto explot.	**8.099**	**4,25%**	**8.292**	**4,12%**	**8.666**	**4,33%**	**8.732**	**4,52%**	**8.864**	**53,27 €**	**4,50%**
Amortizaciones	2.606	1,37%	2.648	1,32%	2.923	1,46%	3.373	1,75%	3.776	22,70 €	1,92%
Provisiones	713	0,37%	294	0,15%	220	0,11%	173	0,09%	215	1,29 €	0,11%
Rtdo. Económico neto explot.	**4.779**	**2,51%**	**5.350**	**2,66%**	**5.523**	**2,76%**	**5.186**	**2,68%**	**4.872**	**29,28 €**	**2,47%**
Resultado financiero	**-3.437**	**-1,80%**	**-3.143**	**-1,56%**	**-2.699**	**-1,35%**	**-2.080**	**-1,08%**	**-1.689 -**	**10,15 €**	**-0,86%**
Ingresos financieros	421	0,22%	539	0,27%	577	0,29%	856	0,44%	717	4,31 €	0,36%
Gastos financieros	3.858	2,03%	3.683	1,83%	3.276	1,64%	2.936	1,52%	2.406	14,46 €	1,22%
Resultado actividades ordinarias	**1.342**	**0,70%**	**2.207**	**1,10%**	**2.824**	**1,41%**	**3.106**	**1,61%**	**3.184**	**19,13 €**	**1,62%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	523	0,27%	1.033	0,51%	330	0,17%	662	0,34%	506	3,04 €	0,26%
Resultado antes de impuestos	**1.866**	**0,98%**	**3.240**	**1,61%**	**3.154**	**1,58%**	**3.768**	**1,95%**	**3.690**	**22,17 €**	**1,87%**
Otros impuestos	8	0,00%	8	0,00%	10	0,00%	10	0,01%	12	0,07 €	0,01%
Impuestos	656	0,34%	663	0,33%	835	0,42%	1.091	0,56%	1.320	7,94 €	0,67%
Resultado neto del ejercicio	**1.202**	**0,63%**	**2.569**	**1,28%**	**2.310**	**1,16%**	**2.667**	**1,38%**	**2.357**	**14,17 €**	**1,20%**
Cash Flow	**3.808**	**2,00%**	**5.216**	**2,59%**	**5.233**	**2,62%**	**6.040**	**3,13%**	**6.133**	**36,86 €**	**3,11%**

Fuente: elaboración propia

Los ingresos y gastos de explotación presentan una evolución bastante irregular ya que, tal como se aprecia en la **figura 3.4.4.1**, tras el

incremento experimentado en 1996, los ejercicios de 1997 y 1998 sufren un recorte en dichas variables para volver a aumentar ligeramente en 1999.

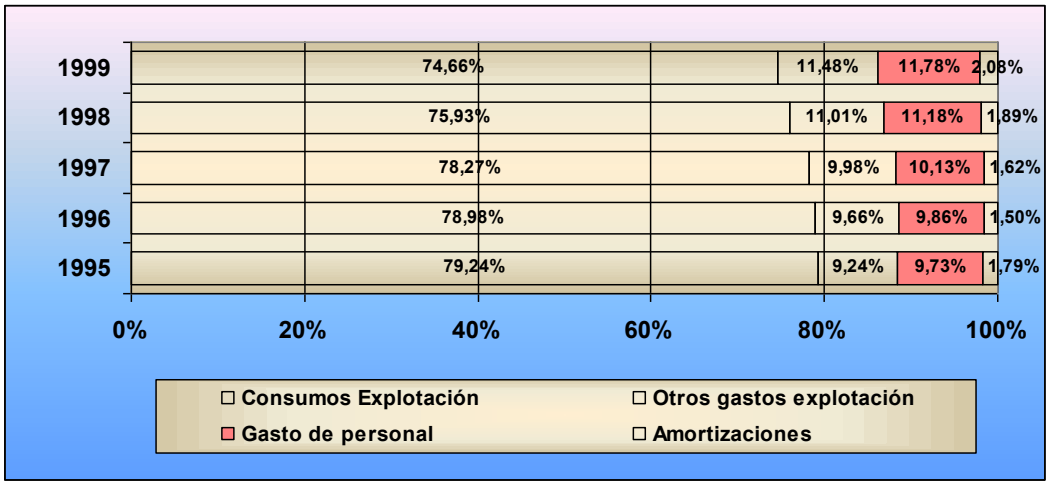
Figura 3.4.4.1
Evolución de ingresos y gastos 1995-1999. En millones de ptas. corrientes



Fuente: elaboración propia

La evolución de la composición de los gastos de explotación, recogida en la **figura 3.4.4.2**, señala la tendencia a una reducción de los consumos de explotación, incrementando su participación otros gastos de explotación, gastos de personal y amortizaciones.

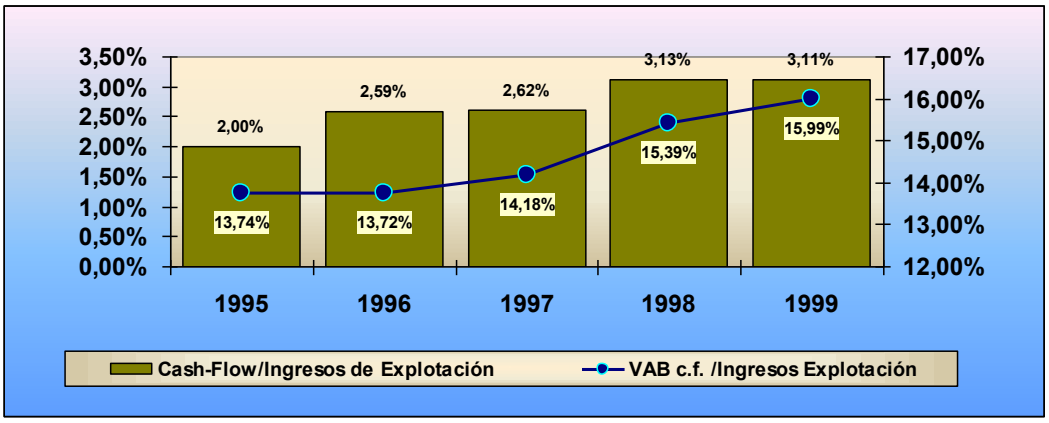
Figura 3.4.4.2
Composición del gasto 1995-1999



Fuente: elaboración propia

El VAB y el Cash-Flow presentan una evolución favorable, dado que en términos generales cualquier evolución, tanto al alza como a la baja, del volumen de actividad han venido acompañados por cambios en la estructura de costes beneficiosos para la cadena (ver **figura 3.4.4.3**).

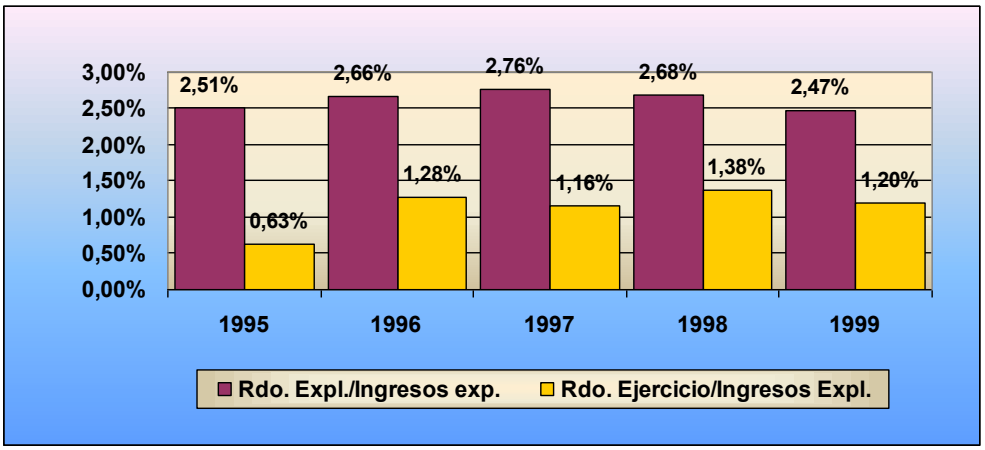
Figura 3.4.4.3
Evolución del VAB a c.f. y Cash-Flow (respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

La **figura 3.4.4.4** muestra la evolución tanto del resultado de explotación como del resultado del ejercicio respecto a los ingresos de explotación. En ella se aprecia que el resultado de explotación ha experimentado en el periodo un camino de ida y vuelta ya que aumentó desde 1995 hasta 1997 para luego descender hasta 1999 llegando incluso a un nivel inferior al del inicio del periodo considerado. Por su parte, el resultado del ejercicio ha alterado un año de crecimiento con un año de descenso, aunque en el conjunto del periodo el porcentaje en 1999 era casi el doble de lo que en 1995 suponía.

Figura 3.4.4.4
Evolución del Rtdo. Explotación y Rtdo. Ejercicio
(respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

3.4.4.2.- *Evolución de la inversión y la financiación 95/99.*

La **tabla 3.4.4.2** recoge las inversiones realizadas y la financiación obtenida para las mismas del agregado de empresas de la cadena de productos transformados de agricultura y ganadería, presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999. Además también se muestra el valor del fondo de rotación con el que contaban las empresas de la cadena en dicho periodo.

Tabla 3.4.4.2
Evolución de inversión y financiación 1995-1999. En millones de ptas. corrientes

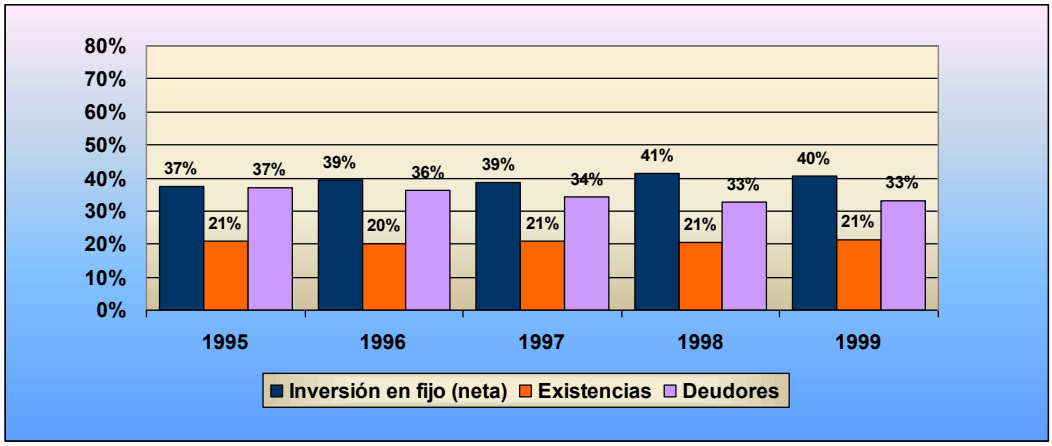
Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
INVERSION TOTAL	**73.699**	**100%**	**80.705**	**100%**	**83.913**	**100%**	**85.089**	**100%**	**88.394**	**531,26 €**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**27.598**	**37,45%**	**31.840**	**39,45%**	**32.564**	**38,81%**	**35.052**	**41,19%**	**35.710**	**214,62 €**	**40,40%**
Gastos amortizables	35	0,05%	99	0,12%	41	0,05%	44	0,05%	83	0,50 €	0,09%
Gtos a distrib en Varios ejerc	289	0,39%	306	0,38%	413	0,49%	338	0,40%	241	1,45 €	0,27%
Inmov. Inmaterial	1.288	1,75%	1.582	1,96%	1.592	1,90%	2.010	2,36%	2.748	16,52 €	3,11%
Inmov. Material	23.699	32,16%	26.453	32,78%	27.311	32,55%	28.347	33,31%	28.044	168,55 €	31,73%
Otro inmovilizado	2.287	3,10%	3.362	4,17%	3.208	3,82%	4.312	5,07%	4.593	27,61 €	5,20%
Accionistas desemb no exigidos	0	0,00%	40	0,05%	0	0,00%	0	0,00%	0	- €	0,00%
Inversión en circulante(neta)	**46.101**	**62,55%**	**48.865**	**60,55%**	**51.349**	**61,19%**	**50.037**	**58,81%**	**52.684**	**316,64 €**	**59,60%**
Existencias	15.441	20,95%	16.367	20,28%	17.641	21,02%	17.446	20,50%	18.640	112,03 €	21,09%
Deudores	27.359	37,12%	29.158	36,13%	28.615	34,10%	27.778	32,65%	29.347	176,38 €	33,20%
Tesorería	2.894	3,93%	2.757	3,42%	4.607	5,49%	3.771	4,43%	3.547	21,32 €	4,01%
Otro activo circulante	407	0,55%	583	0,72%	486	0,58%	1.042	1,22%	1.150	6,91 €	1,30%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**73.699**	**100%**	**80.705**	**100%**	**83.913**	**100%**	**85.089**	**100%**	**88.394**	**531,26 €**	**100%**
Financiación permanente	**34.195**	**46,40%**	**40.595**	**50,30%**	**43.947**	**52,37%**	**45.438**	**53,40%**	**48.443**	**291,15 €**	**54,80%**
Fondos propios	23.845	32,35%	26.707	33,09%	27.739	33,06%	29.835	35,06%	31.211	187,58 €	35,31%
Acreedores a largo plazo	7.619	10,34%	10.847	13,44%	11.818	14,08%	10.996	12,92%	11.717	70,42 €	13,26%
Provisiones para riesgos y gastos	125	0,17%	51	0,06%	42	0,05%	421	0,49%	726	4,37 €	0,82%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	2.606	3,54%	2.989	3,70%	4.349	5,18%	4.186	4,92%	4.789	28,78 €	5,42%
Financiac. Ajena corto plazo	**39.503**	**53,60%**	**40.110**	**49,70%**	**39.966**	**47,63%**	**39.651**	**46,60%**	**39.951**	**240,11 €**	**45,20%**
FONDO DE ROTACIÓN	**6.597**	**8,95%**	**8.754**	**10,85%**	**11.383**	**13,57%**	**10.386**	**12,21%**	**12.734**	**76,53 €**	**14,41%**

Fuente: elaboración propia

Como se puede apreciar en la **figura 3.4.4.5**, el peso de las inversiones en fijo varían en el periodo entre el 37% y el 41%, siendo

mayoritaria la inversión en circulante y, en especial, la inversión en clientes que oscila entre el 37% t el 33%, aunque con una ligera tendencia decreciente. Por su parte, la inversión en existencias prácticamente mantiene su peso en el conjunto de las inversiones de la cadena en el 21%. La inversión en existencias mantiene su peso relativo en todo el período analizado, mientras que la inversión en clientes presenta retrocesos en beneficio de la inversión en fijo.

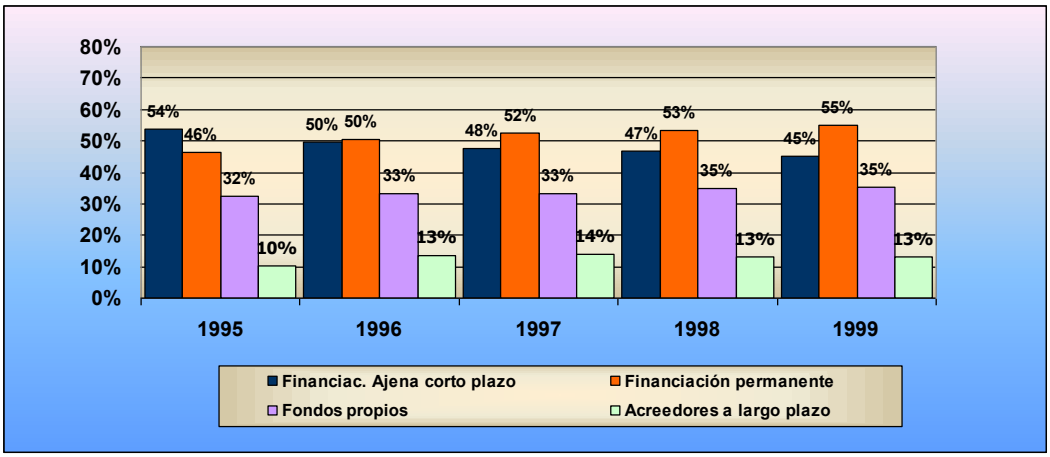
Figura 3.4.4.5
Composición de la inversión



Fuente: elaboración propia

Por lo que respecta a la composición de la financiación (**figura 3.4.4.6**) en el periodo 1995-1999 prácticamente se ha invertido la situación ya que si en el periodo inicial la financiación a corto plazo suponía un 54% y la financiación permanente únicamente representaba el 46%, en 1999 era la financiación permanente la que suponía el 55% mientras que la financiación a corto plazo sólo representaba el 45% del total de la financiación. En buena parte ese aumento de la financiación permanente se debe a la variación al alza experimentada tanto por los fondos propios como por los acreedores a largo plazo que en los dos últimos años suponían el 35% y el 13% de los recursos financieros de las empresas de la cadena respectiva.

Figura 3.4.4.6
Composición de la financiación

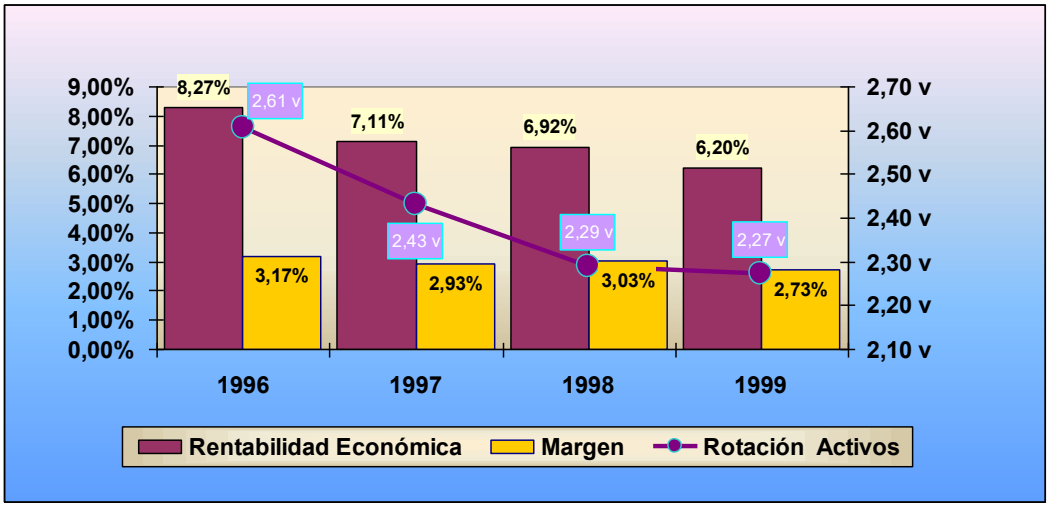


Fuente: elaboración propia

3.4.4.3.- *Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas.*

La evolución negativa del margen y sobre todo de la rotación de activos entre 1995 y 1999 ha supuesto que la rentabilidad económica se haya reducido algo más de un 2% en ese periodo tal como se observa en la **figura 3.4.4.7**.

Figura 3.4.4.7
Evolución de la rentabilidad económica y magnitudes asociadas

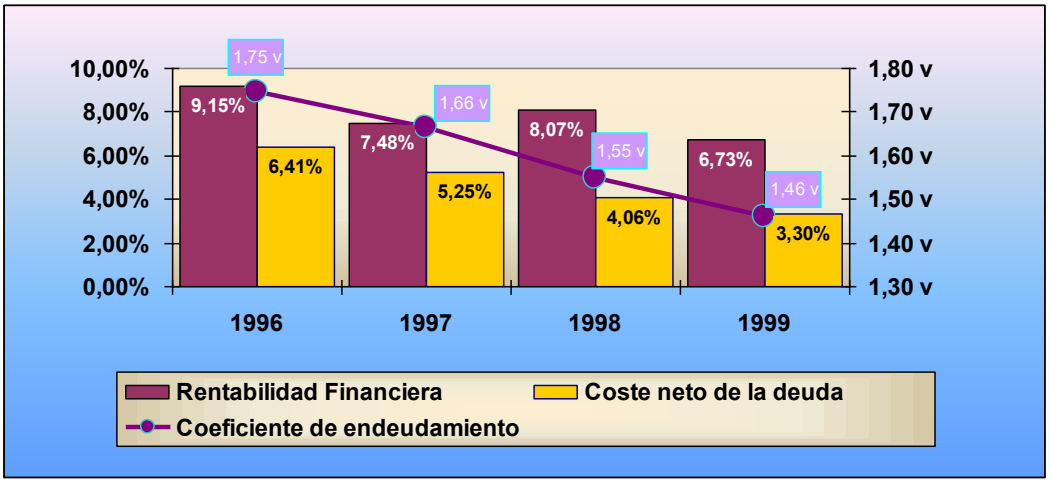


Fuente: elaboración propia

La rentabilidad financiera, por su parte, con la salvedad de 1998 que se beneficia de la disminución del coste neto de la deuda, se mueve a la baja, por el efecto conjunto de una menor rentabilidad de inversiones, el cada vez menor diferencial entre ésta y la remuneración de la financiación

ajena, todo ello apoyado por la disminución del coeficiente de endeudamiento (ver **figura 3.4.4.8**).

Figura 3.4.4.8
Evolución de la rentabilidad financiera y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

3.4.4.4.- *Comparativa con Vigo y su área funcional.*

De la comparativa de la cadena empresarial de productos transformados de agricultura y ganadería con el conjunto del sistema productivo en Vigo y su área funcional, resulta destacable en términos relativos lo siguiente:

- La inversión en circulante y en fijo en la cadena se mueve en similares proporciones a las observadas en el Área. Por su parte, la financiación obtenida por la cadena es mayoritariamente permanente a diferencia de lo que sucede en el área donde predomina la financiación a corto plazo.

- Mayor peso relativo en consumos de explotación y menor en otros gastos de explotación, gastos de personal, amortizaciones y gastos financieros en la cadena respecto al conjunto del área.

- La inversión total y la facturación crecen en el período 95/99 un 19,94% y un 3,49% respectivamente, quedando muy por debajo de las variaciones experimentadas por el conjunto del sistema productivo en Vigo y su área funcional.

- La rentabilidad económica de la cadena es ligeramente inferior a la del total del área debido al menor margen con el que operan las empresas de la cadena de productos transformados de la agricultura y ganadería y a pesar de que la rotación de activos es superior a la del conjunto de al zona. Por su parte, la rentabilidad financiera del conjunto del sistema productivo de Vigo y su área funcional casi duplica la obtenida por las empresas de la cadena.

Tabla 3.4.4.3

Inversión-Financiación				**1.999**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**	**Cadena**	**Vigo y A.F.**
Inversión Fijo	35.709.638	214.619 €	40,40%	39,00%
Inversión Circulante	52.684.195	316.638 €	59,60%	61,00%
	88.393.833	**531.258 €**	**100%**	**100%**
Fondos Propios	35.999.983	216.364 €	40,73%	37,20%
Financ. Ajena L.P.	12.443.324	74.786 €	14,08%	10,83%
Financ. Circulante	39.950.526	240.107 €	45,20%	51,97%
	88.393.833	**531.258 €**	**100%**	**100%**

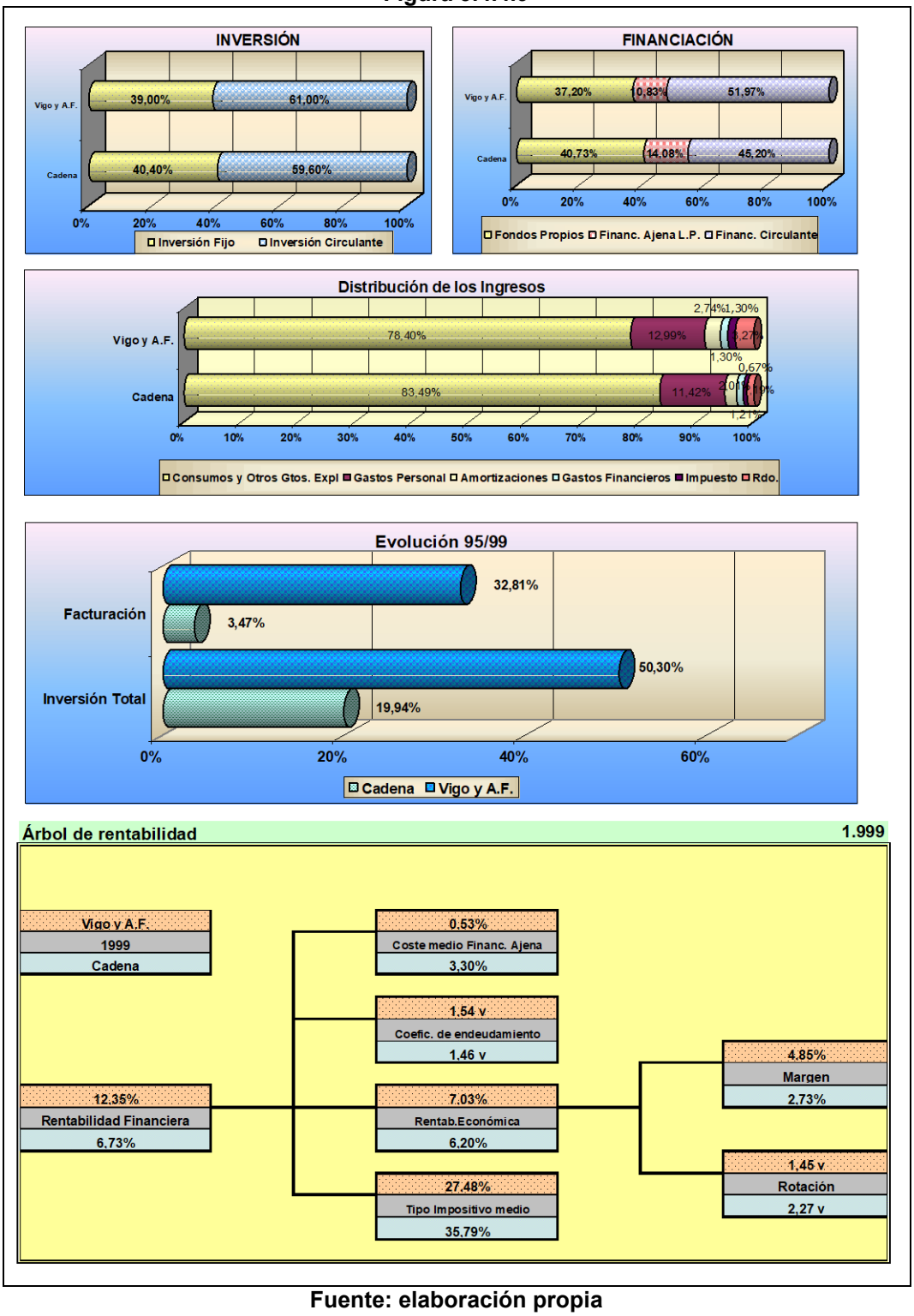
Explotación				**1.999**
	Cadena			**Vigo y A.F.**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**		
Ingresos de explotación	**197.023.494**	**1.184.135 €**	**100,00%**	**100,00%**
Consumos y otros gtos. Explotación	143.464.393	862.238 €	72,82%	66,89%
Otros gastos explotación	22.054.991	132.553 €	11,19%	12,69%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**31.504.110**	**189.344 €**	**15,99%**	**20,43%**
Gasto de personal	22.640.321	136.071 €	11,49%	13,18%
Rtdo. Económico bruto explot.	**8.863.789**	**53.272 €**	**4,50%**	**7,25%**
Amortizaciones	3.991.293	23.988 €	2,03%	2,78%
Rtdo. Económico neto explot.	**4.872.497**	**29.284 €**	**2,47%**	**4,47%**
Resultado financiero	**-1.688.774**	**-10.150 €**	**-0,86%**	**-0,22%**
Ingresos financieros	717.140	4.310 €	0,36%	1,11%
Gastos financieros	2.405.914	14.460 €	1,22%	1,32%
Resultado actividades ordinarias	**3.183.723**	**19.135 €**	**1,62%**	**4,25%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	505.807	3.040 €	0,26%	0,38%
Resultado antes de impuestos	**3.689.530**	**22.175 €**	**1,87%**	**4,63%**
Impuestos	1.332.561	8.009 €	0,68%	1,32%
Resultado neto del ejercicio	**2.356.969**	**14.166 €**	**1,20%**	**3,32%**
Cash Flow	**6.133.277**	**36.862 €**	**3,11%**	**5,74%**

Evolución de Variables		**95/99**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Inversión Total	19,94%	50,30%
Facturación	3,47%	32,81%

Análisis de Rentabilidad		**1.999**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Rentabilidad Económica	6,20%	7,03%
Margen	2,73%	4,85%
Rotación	2,27	1,45
Rentab. Financiera	6,73%	12,35%

Fuente: elaboración propia

Figura 3.4.4.9



Fuente: elaboración propia

3.4.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito.

3.4.5.1.- *Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena.*

Las principales estrategias y tendencias futuras en las actividades de la cadena van encaminadas a garantizar la calidad y seguridad alimentaria de sus productos, al mismo tiempo que reducir lo máximo posible los efectos sobre el medioambiente, desarrollando para ello métodos de producción más ecológicos e implantando sistemas de gestión de residuos.

La segunda línea de actuación futura es la que se refiere al proceso de concentración de empresas en busca de un tamaño mínimo eficiente que les permita ser más competitivos en los mercados tanto nacionales como exteriores. Muy vinculado a esto último está el hecho de la necesidad de fomentar la profesionalización de muchas de las áreas de la cadena, en la actualidad falta de auténticos profesionales en muchas ocasiones debido a la gran atomización empresarial existente. Por ejemplo, en el caso de las explotaciones agrarias se necesitan capataces agrícolas, técnicos agrarios o profesionales especializados en la administración y gestión de empresas agroalimentarias.

Pero para impulsar y facilitar todo este proceso de reestructuración empresarial para hacer más competitivas las empresas de la cadena y reducir el elevado grado de atomización, las instituciones tanto a nivel europeo como nacional y autonómico deberán mostrar su apoyo para que el proceso se realice con éxito, mediante la adopción de medidas e incentivos que faciliten el mismo.

Relacionado con la distribución de productos alimentarios como la industria cárnica y las panaderías se observa una tendencia creciente hacia el mayor peso de las superficies como hipermercados y supermercados, que poco a poco van adquiriendo mayor importancia dentro del canal de este tipo de productos. Así, por ejemplo muchas pequeñas tiendas tradicionales y especializadas de la industria cárnica o panadera se verán en una difícil posición que obligará a redefinir sus

objetivos o desaparecer porque las actividades que actualmente realizan no les permitirán sobrevivir a la competencia de estas grandes áreas comerciales.

3.4.5.2.- *Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena.*

La **figura 3.4.5.1** muestra la opinión de los empresarios de la cadena sobre diversos aspectos que definen cuales son las principales líneas estratégicas seguidas por las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional.

En primer lugar, se debe resaltar la **actitud** totalmente defensiva y reactiva de las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional, en buena parte debido a que su reducida dimensión no les permite marcar las directrices del mercado y deben adaptarse a lo que otros competidores más fuertes y de mayor tamaño hagan. Así, aspectos como adaptarse a entornos cambiantes, defenderse de entornos agresivos y sobrevivir en un entorno complejo son mucho más prioritarios que actuar de forma dominante y proactiva sobre el entorno.

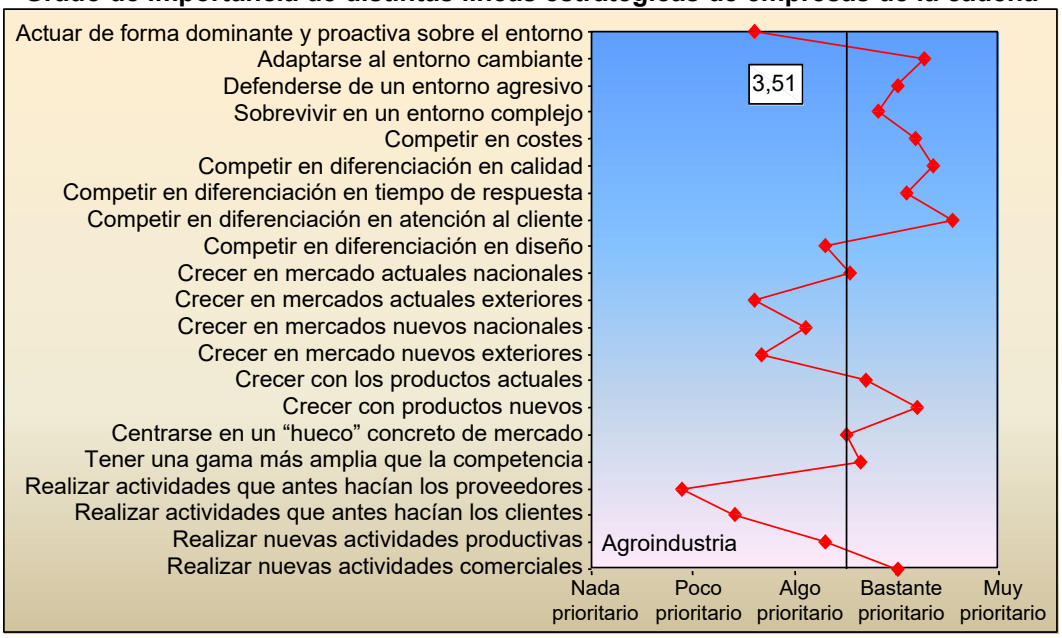
En cuanto a las **estrategias genéricas** seguidas por las empresas, éstas parecen considerar más prioritaria la diferenciación de sus competidores basándose en la atención al cliente, la calidad y el tiempo de respuesta que la competencia vía costes. Otros tipos de diferenciación en base al diseño tienen una menor aceptación como estrategia a seguir por parte de las empresas de la cadena.

Por lo que se refiere a las **estrategias de crecimiento** las empresas de la cadena consideran más prioritario crecer en los mercados nacionales, tanto nuevos como actuales, que crecer en los mercados exteriores, que lo ven como algo poco prioritario. Sin embargo, desde el punto de vista de los productos, los empresarios consideran más prioritaria la innovación de productos que a crecer con los productos actuales. Además, creen que crecer en un hueco de mercado es otro opción estratégica prioritaria para ellos, así como contar con una gama de

productos más extensa que la de la competencia, lo que corrobora su idea de crecer con productos nuevos.

Las **estrategias de integración y diversificación** son vistas de forma disparar por los empresarios. Mientras la integración tanto "aguas arriba" como "aguas abajo" se considera poco prioritaria para desarrollar sus actividades, las estrategias de diversificación hacia actividades comerciales fundamentalmente, pero también hacia nuevas actividades productivas se perciben como más necesarias a la hora de enfrentarse a la competencia y satisfacer las necesidades de los clientes.

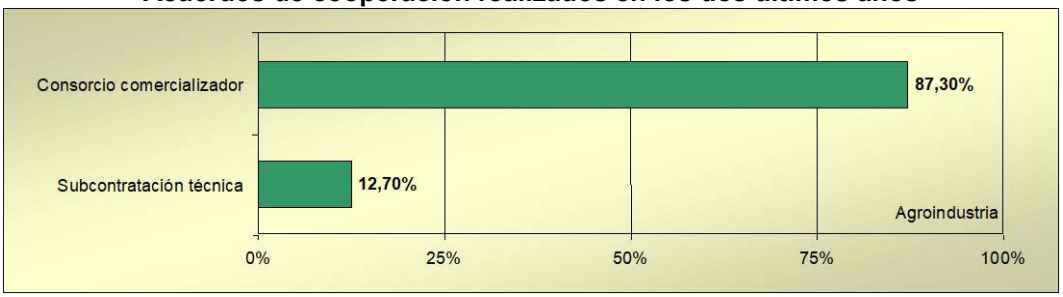
Figura 3.4.5.1
Grado de importancia de distintas líneas estratégicas de empresas de la cadena



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Tal como se puede apreciar en la **figura 3.4.5.2**, las **estrategias de cooperación** gozan de muy poca aceptación entre las empresas de la cadena de productos transformados de la agricultura y la ganadería en Vigo y su área funcional, siendo las pocas que se realizan en su mayoría para crear consorcios de comercialización (en el 87,3% de los casos), mientras que los acuerdos de subcontratación técnica únicamente representan el 12,7% de las cooperaciones emprendidas.

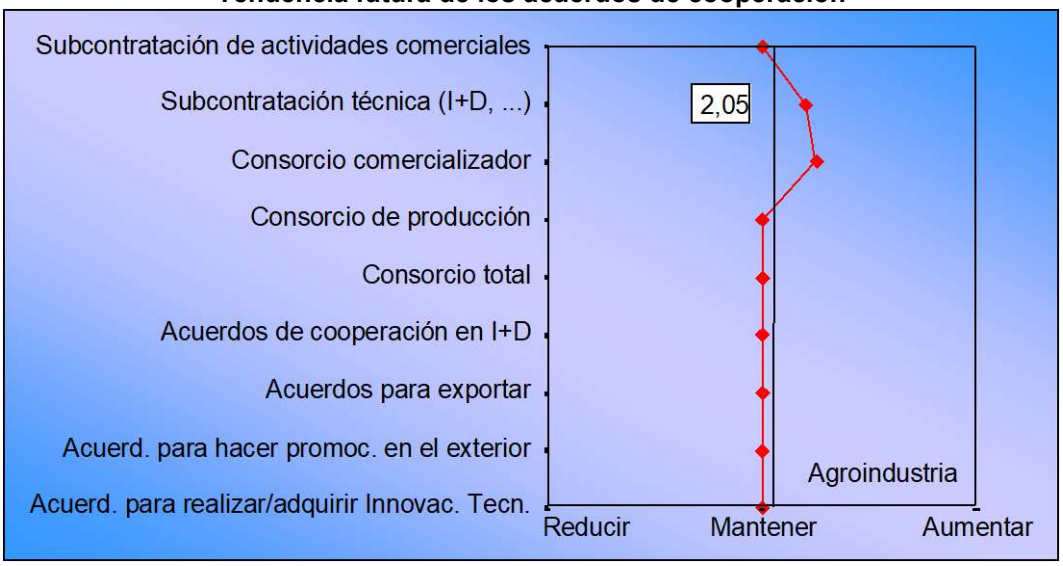
Figura 3.4.5.2
Acuerdos de cooperación realizados en los dos últimos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Y de cara al futuro, las empresas no se sienten nada predispuestas a cambiar esta actitud poco cooperadora, ya que manifiestan que continuarán si establecer ningún otro tipo de acuerdo ni con clientes, proveedores o competidores que no hayan realizado hasta ahora. Sin embargo, sí creen que podrían establecer algún nuevo acuerdo de subcontratación técnica o consorcio de comercialización, señal de que los que han desarrollado hasta la actualidad le han resultado satisfactorios (ver **figura 3.4.5.3**).

Figura 3.4.5.3
Tendencia futura de los acuerdos de cooperación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

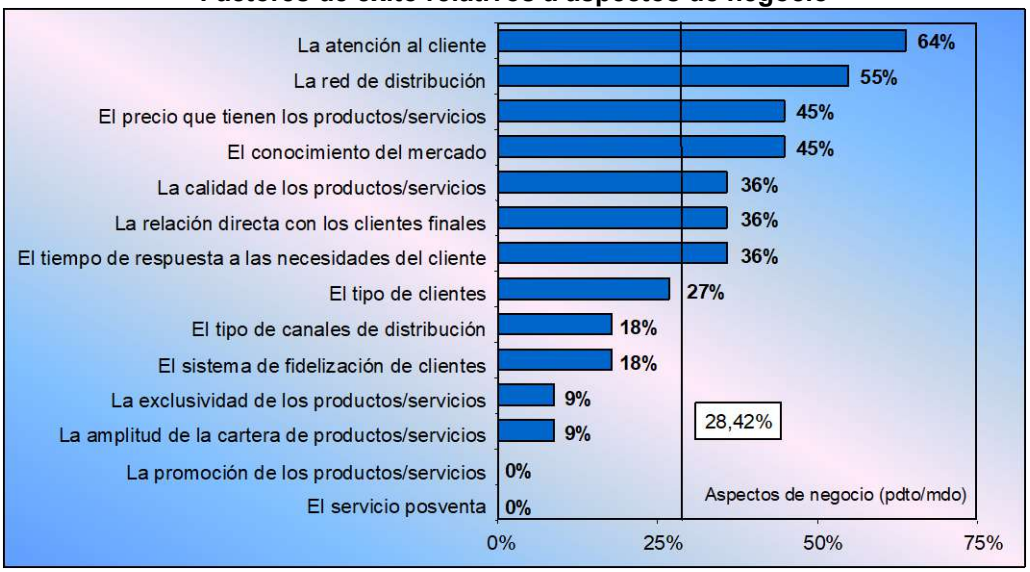
3.4.5.3.- *Factores de éxito de las empresas de la cadena.*

En este apartado se pretende recoger a modo orientativo cuales son, según la opinión reflejada en la encuesta por las empresas de la muestra limitada a la cadena de productos transformados de la agricultura y la ganadería en Vigo y su área funcional, los factores de éxito para competir dentro de la cadena referida. Para facilitar la interpretación de los mismos los factores críticos se han desagregado en cuatro bloques que son *aspectos de negocio*, *recursos y entorno*, *cultura empresarial* y *sistemas y procesos*.

- **Aspectos de negocio.**

Los aspectos de negocio relacionados con los productos y los mercados, en opinión de los empresarios tienen, en general, una gran influencia en el éxito o el fracaso de las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional (ver **figura 3.4.5.4**). Las variables que, de forma mayoritaria, los empresarios coinciden en señalar como factores de éxito son la atención al cliente (64%) y la red de distribución (55%). Además, el precio de los productos/servicios y el conocimiento de mercado son vistos por el 45% de las empresas como factores críticos dentro de su actividad, mientras que un 36% consideran que son factores de éxito en la competitividad de sus empresas la calidad de los productos/servicios, la relación directa con los clientes finales y el tiempo de respuesta a las necesidades de esos clientes. Otras variables que según una parte de los empresarios ven como factores determinantes del éxito empresarial son el tipo de clientes con que negocian (27%), el tipo de canales de distribución y el sistema de fidelización de clientes (ambos en el 18% de los casos) y la exclusividad de los productos/servicios y la amplitud de cartera, que son vistos como factores críticos por el 9% de las empresas. En este caso, ningún empresario señala como variables determinantes ni la promoción de los productos/servicios ni el servicio postventa.

Figura 3.4.5.4
Factores de éxito relativos a aspectos de negocio



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Recursos y entorno.**

En relación con aspectos relativos a los recursos con que cuentan las empresas y el entorno (ver **figura 3.4.5.5**), en general, los empresarios no los ven como aspectos que determinan de forma crucial su competitividad. Para ellos, los recursos financieros y las tecnologías de procesos y productos utilizadas son los que más relevancia tienen como factores de éxito en este grupo, aunque sólo el 18% de las empresas los consideran como tales. Las áreas geográficas en las que se vende son consideras factores de éxito por el 10% de los empresarios, mientras que un 9% ven en otros aspectos como las áreas geográficas de compra, las instalaciones y los recursos tecnológicos, los recursos humanos y el tipo de clientes factores capaces de determinar el éxito empresarial en la cadena. Por último, ninguna empresa señala como factores críticos ni las áreas geográficas de producción ni los recursos naturales ni los acuerdos de cooperación establecidos.

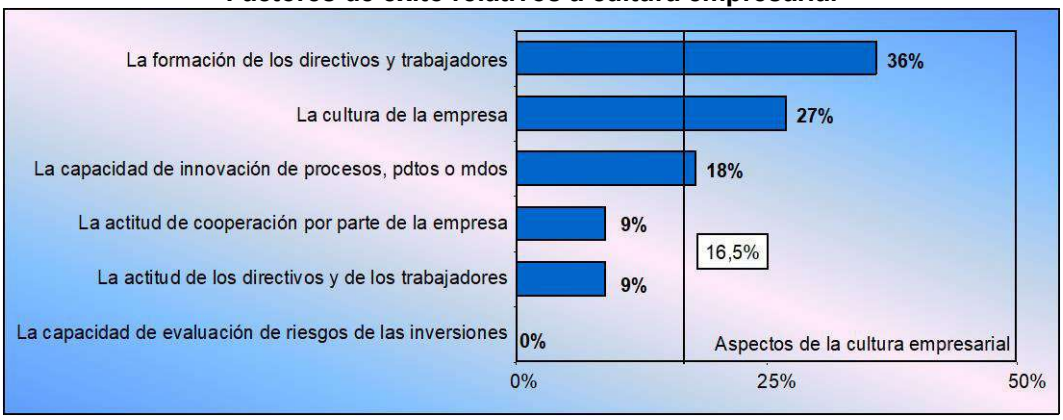
Figura 3.4.5.5
Factores de éxito relativos a recursos y entorno

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

➢ Cultura empresarial.

En relación con aspectos de la cultura empresarial, las empresas los consideran en su conjunto como medianamente determinantes a la hora de alcanzar el éxito en su actividad (ver **figura 3.4.5.6**). El factor que en el que más coinciden al valorarlo como crítico para tener éxito en su negocio es la formación de los directivos y los trabajadores, visto como tal por un 36% de los empresarios. De forma también relativamente destacada, el 27% de las empresas consideran que la cultura de la empresa es un factor crítico para competir en la cadena. En menor medida consideran que la capacidad de innovación de procesos, productos y mercados (18%) y la actitud de cooperación por parte de la empresa y la actitud de los directivos y trabajadores (9%) son factores de éxito en sus actividades.

Figura 3.4.5.6
Factores de éxito relativos a cultura empresarial



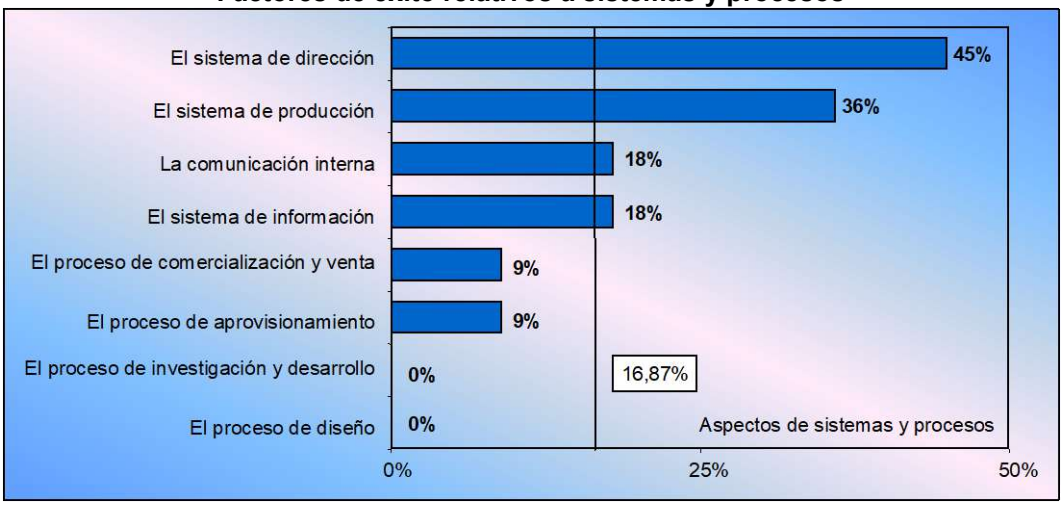
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Sistemas y procesos.**

La **figura 3.4.5.7** muestra la consideración que los empresarios tienen sobre los aspectos relacionados con los sistemas y procesos de sus empresas como factores de éxito. En general, creen que los sistemas y procesos utilizados son medianamente decisivos para el éxito de sus empresas, y principalmente en el caso del sistema de dirección, que es considerado como factor de éxito por el 45% de las empresas. También alcanza niveles significativos el sistema de producción (36%), mientras que aspectos como la comunicación interna y el sistema de información (18%) son vistos como factores de éxito en una proporción medio-baja.

Por debajo de esos niveles, se encuentran el proceso de comercialización y venta y el proceso de aprovisionamiento, los cuales son considerados factores de éxito únicamente por el 9% de los empresarios de la cadena. Los procesos de investigación y desarrollo y de diseño no son apreciados en ningún caso como determinantes en la competitividad de las empresas de la cadena.

Figura 3.4.5.7
Factores de éxito relativos a sistemas y procesos



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

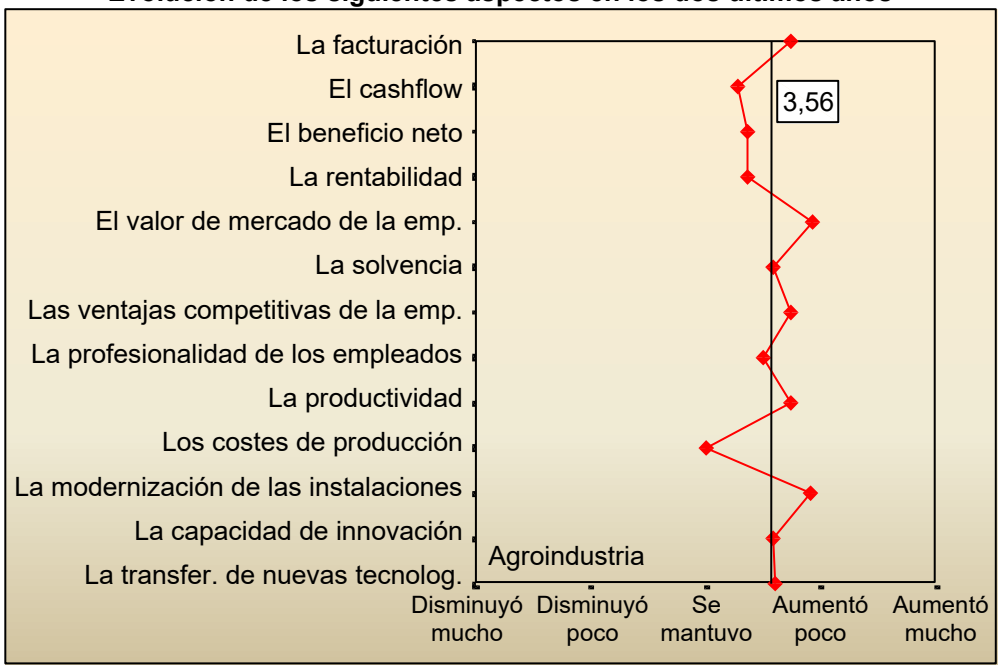
3.4.5.4.- *Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena.*

La **figura 3.4.5.8** proporciona la visión de los empresarios sobre la evolución de algunos indicadores claves de sus resultados y otras variables de interés para la competitividad de la empresa a lo largo de los dos últimos años. Entre los **aspectos económicos** que se incluyen, la evolución más favorable la han experimentado el valor de mercado de la empresa y la facturación, mientras que la solvencia creció de una forma más moderada y el cashflow, el beneficio neto y la rentabilidad han sufrido un leve crecimiento o se han mantenido constantes a lo largo de los dos últimos años.

Por lo que respecta a varios **aspectos relacionados con la producción**, la modernización de las instalaciones y la productividad han sido las variables que más han crecido, por delante de la capacidad de innovación y la transferencia de nuevas tecnologías, mientras que los costes de producción no han variado en estos dos últimos ejercicios.

Otros aspectos como la profesionalidad de los empleados y las ventajas competitivas de las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional han sufrido también una moderada evolución positiva.

Figura 3.4.5.8
Evolución de los siguientes aspectos en los dos últimos años



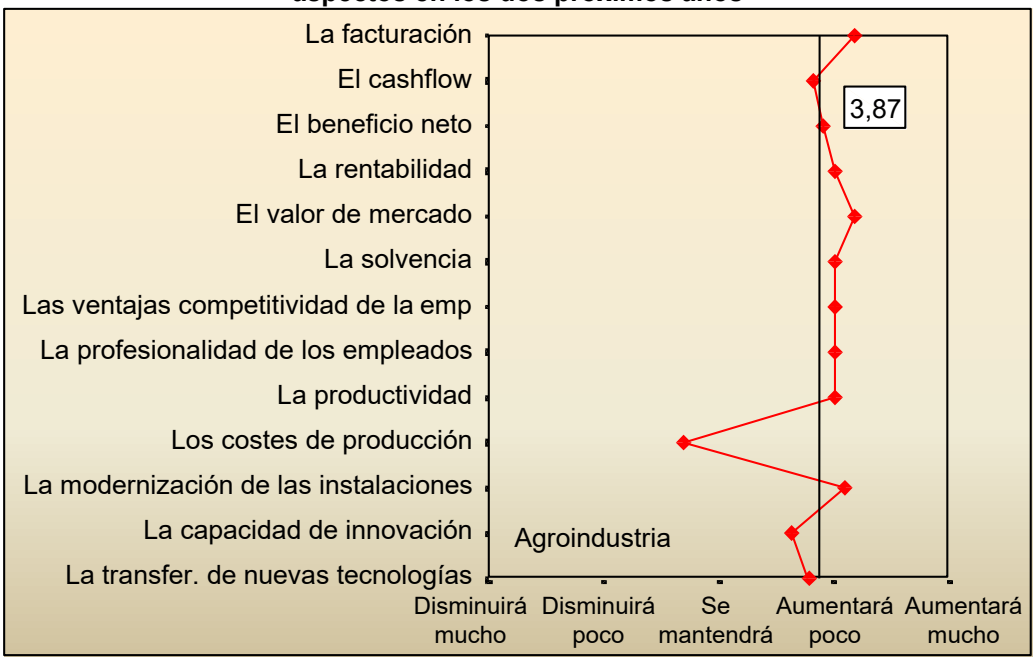
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Las **expectativas sobre la evolución de esas variables** a lo largo de los dos próximos años, según las empresas de la cadena de productos transformados de la agricultura y la ganadería, son bastante optimistas tanto para los aspectos económicos como los productivos (ver **figura 3.4.5.9**).

Entre las variables económicas, la tendencia será a que continúen aumentando de una forma más destacada la facturación y el valor de mercado, por delante de la rentabilidad, la solvencia, el beneficio neto y el cashflow. Entre los aspectos relacionados con la producción, la modernización de las instalaciones y la productividad serán los que experimenten una mayor tasa de crecimiento, ligeramente superior a la de la capacidad de innovación o la transferencia de nuevas tecnologías, mientras que los costes de producción seguirán viéndose recortados

Por último, otros factores como las ventajas competitivas de las empresas y la profesionalidad de los empleados también crecerán ligeramente.

Figura 3.4.5.9
Expectativas sobre la evolución de los siguientes aspectos en los dos próximos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CADENAS PRINCIPALES

3.5. PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE LA MADERA

DICIEMBRE 2001

INDICE

3.5.-LA CADENA DE PRODUCTOS TRASFORMADOS DE LA MADERA EN VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL. 197

3.5.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. *197*

3.5.2.- Productos-mercados. *212*

3.5.3.- Mercados de aprovisionamiento. *214*

3.5.4.- Análisis económico-financiero. *217*

3.5.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 217

3.5.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 220

3.5.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 221

3.5.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 223

3.5.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. *226*

3.5.5.1.- Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena. 226

3.5.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena. 227

3.5.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 231

3.5.5.4.- Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena. 235

3.5.- La cadena de productos trasformados de la madera en Vigo y su área funcional.

3.5.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales.

La cadena de productos transformados de la madera en Vigo y su área funcional, en líneas generales, no es de las cadenas más significativas en la zona ni en volumen de negocio ni en número de empresas y en empleo creado, sin embargo cuenta con algunas empresas de relevancia, principalmente en las actividades comercializadoras.

Las **actividades principales** que integran la cadena empresarial de productos transformados de la madera están compuestas primeramente por las actividades extractivas, si bien en Vigo y su área funcional no están desarrolladas este tipo de actividades. A continuación y, dentro de las actividades de transformación se deben distinguir, por un lado, las *actividades de primera transformación*, que se corresponden con los epígrafes Aserrío, especializado en la transformación de la madera bruta directamente extraída de los montes y Chapa y Tablero.

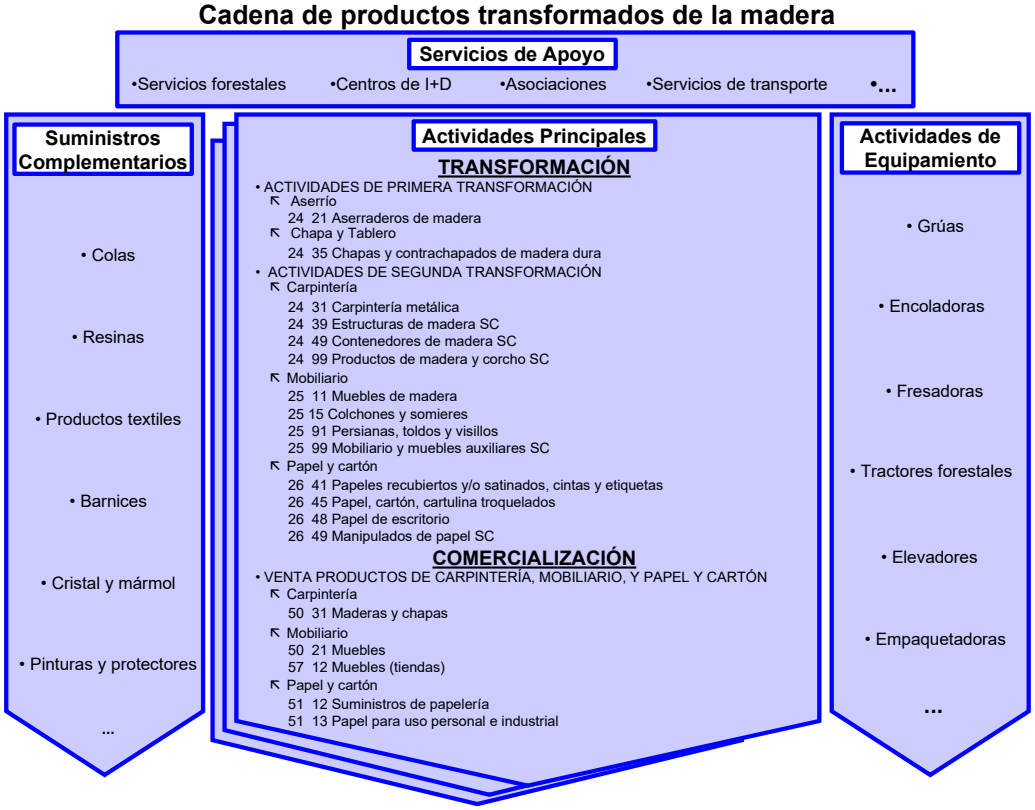
Por otro lado, en las actividades transformadoras de la cadena se encuentran también las *actividades de segunda transformación*, que se corresponden con los epígrafes Carpintería, Mobiliario, Papel y Cartón, es decir, la fabricación de productos utilizando como materia prima básica la madera previamente transformada en el eslabón anterior de la cadena. A su vez en él se distinguen tres actividades claramente diferenciadas que son la carpintería, el mobiliario, y la fabricación de papel y cartón.

Por último dentro de la cadena principal se incluyen también las *actividades de distribución* de productos transformados de la madera, recogidas en el epígrafe Venta de productos de carpintería, mobiliario y papel y cartón.

La **figura 3.5.1.1** ilustra la composición genérica de la cadena de productos transformados de la madera en Vigo y su área funcional,

integrando tanto actividades de la cadena principal como de las cadenas laterales y de apoyo.

Figura 3.5.1.1
Cadena de productos transformados de la madera



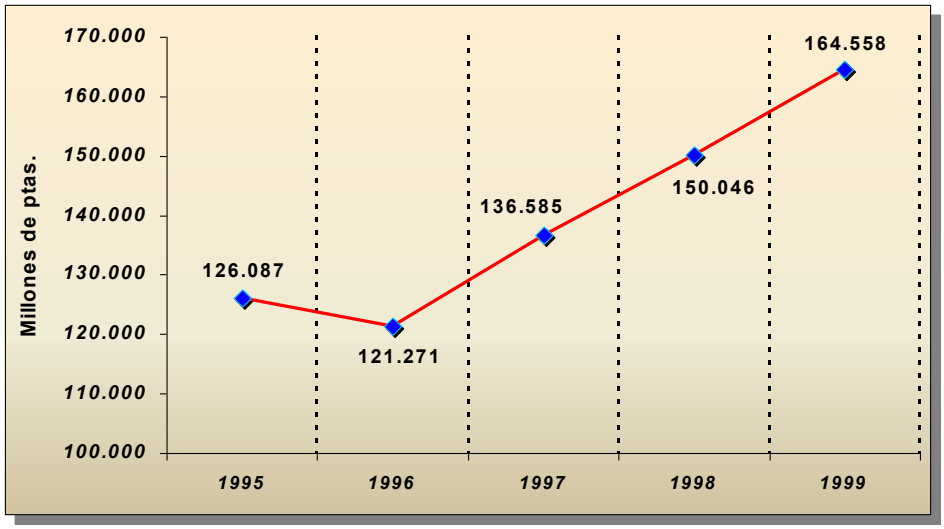
Fuente: elaboración propia

A todas ellas, hay que sumar las empresas de las cadenas laterales y de apoyo. Entre los diferentes **suministros complementarios** hay que citar las colas, resinas, productos textiles, barnices, cristal y mármol, pinturas y protectores de la madera en general, productos de ferretería. Como **actividades de equipamiento** figuran la maquinaria de diverso tipo como encoladoras, fresadoras, empaquetadoras, entre otras, los bienes de equipo como las grúas, los tractores forestales, los elevadores, entre otros, y la obra civil y sistemas estructurales. Entre las **actividades de apoyo** destacan los servicios de silvicultura, forestales, de transporte, las diferentes asociaciones existentes o los servicios avanzados ofrecidos por centros de investigación como el CIS-Madera (Ourense), el Centro de Investigación Forestal de Lourizán (Pontevedra) o el Centro de Investigación de ENCE (Pontevedra).

La facturación estimada de la cadena de productos transformados de la madera en Vigo y área funcional viene reflejada en la **figura 3.5.1.2**. Según se puede observar en la misma la facturación de esta cadena en la zona siguió una tendencia de crecimiento durante el periodo 1995-1999, acumulando un incremento en el periodo superior al 30%, todo ello a pesar del leve decremento de casi el 4% sufrido en 1996.

Esa evolución ha sido prácticamente igual a la experimentada por el conjunto del sistema productivo de Vigo y su área funcional, por lo que su peso se ha mantenido constante, situándose en torno al 3% en todo el periodo, por lo que se deduce que la facturación de esta cadena no es muy representativa en el conjunto del sistema productivo de Vigo y su área funcional en cuanto a facturación.

Figura 3.5.1.2
Facturación estimada de la cadena de productos transformados de la madera 1995-1999 (millones ptas. corrientes)

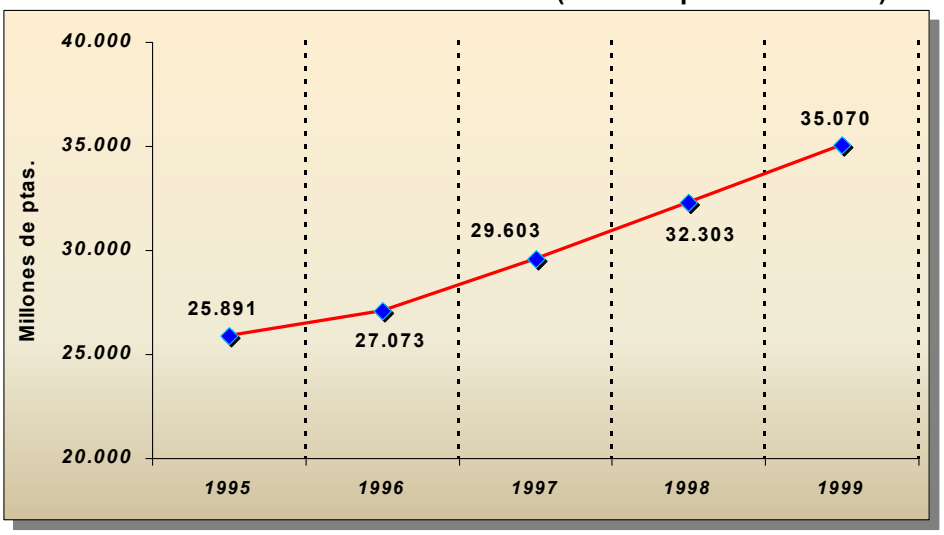


Fuente: elaboración propia

Por su parte, el VAB estimado de esta cadena empresarial en Vigo y su área funcional desde 1995 hasta 1999 está representado en la **figura 3.5.1.3**. En la misma se observa que el VAB generado por esta cadena empresarial obtuvo un crecimiento evolutivo durante el periodo especificado, sobre todo a partir de 1997, manteniendo tasas de crecimiento anuales desde entonces en torno al 9%.

El peso de esta cadena en el conjunto del sistema productivo por lo que respecta al VAB estimado generado en el periodo apenas ha variado, lo que indica que la evolución del VAB en la cadena ha sido muy similar a la del conjunto de actividades productivas del área, aproximándose al 3% del total entre 1995 y 1999. De todas formas es interesante destacar que en ese periodo la cadena de productos transformados de la madera fue la tercera que mayor crecimiento experimentó en el VAB dentro de Vigo y su área funcional con una variación acumulada superior al 35%.

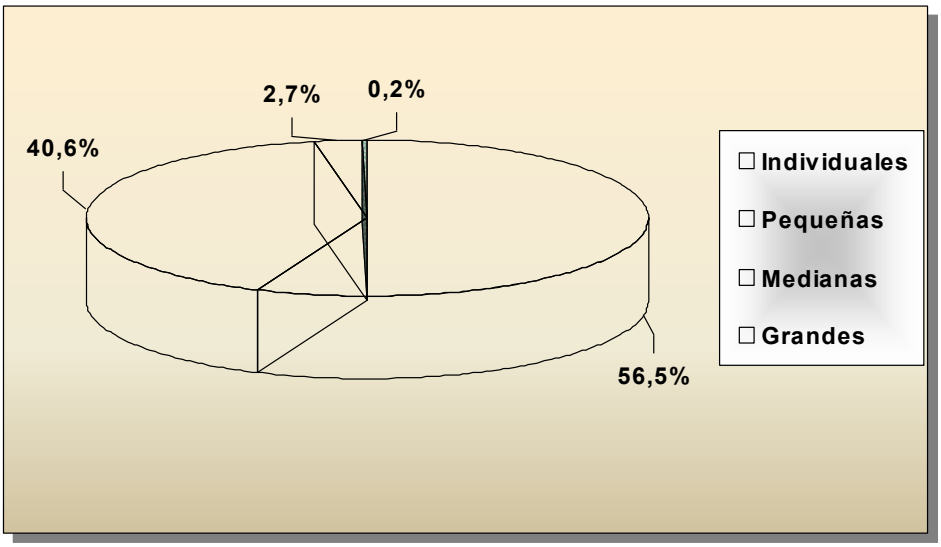
Figura 3.5.1.3
Valor añadido bruto estimado de la cadena de productos transformados de la madera 1995-1999 (millones ptas. corrientes)



Fuente: elaboración propia

El tamaño de las empresas de la zona se caracteriza casi en su totalidad por ser pequeñas empresas o empresarios individuales. Se tratan, en general, de aserraderos de reducidas dimensiones, de artesanos y de pequeños carpinteros y ebanisterías. Tal como refleja la **figura 3.5.1.4**, los empresarios individuales representan algo más del 56% del total de las empresas, y éstas unidas a las empresas pequeñas suponen alrededor del 97%. Las empresas medianas y grandes representan cerca del 3% del total de empresas de la zona, tratándose de empresas dedicadas a la comercialización de madera, mobiliario, papel y cartón.

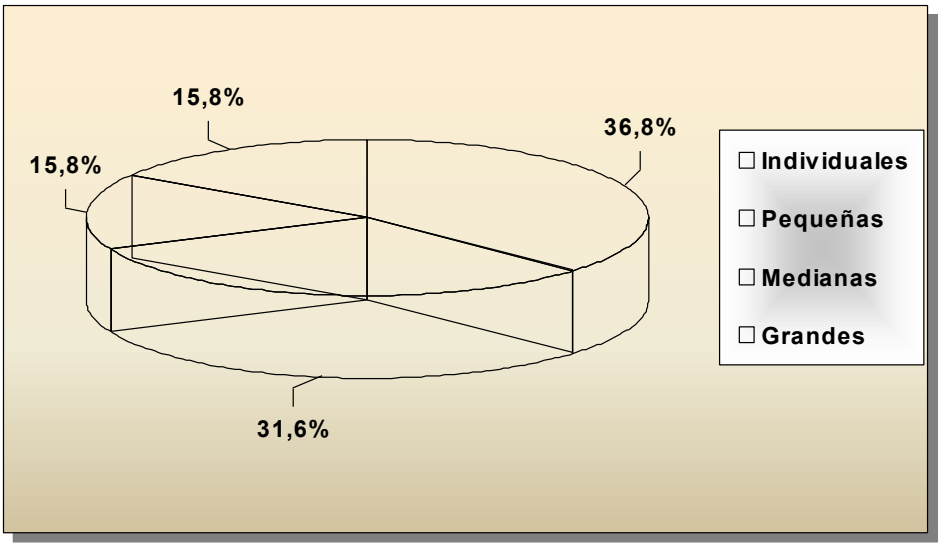
Figura 3.5.1.4
Porcentaje de empresas estimadas según tamaño 1999



Fuente: elaboración propia

Con relación al VAB que generan las empresas según el tamaño, se obtiene que son los empresarios individuales y las empresas pequeñas los que producen mayor VAB a la cadena, con cerca de un 32% y 37% respectivamente. Las empresas medianas y grandes generan un VAB de casi un 16% cada uno, como se ilustra en la **figura 3.5.1.5.**

Figura 3.5.1.5
Generación del VAB estimado según el tamaño de las empresas 1999



Fuente: elaboración propia

Analizando conjuntamente las dos figuras anteriores destaca el importante papel de las empresas grandes en la generación del VAB ya que suponiendo apenas un 0,2% de las empresas, generan casi el 16% del VAB estimado de la cadena. También es importante la participación de las empresas medianas que generan otro 16% del VAB, representando únicamente un 3% del total de empresas. Por su parte, las empresas pequeñas y medianas generan algo más del 68% del VAB, muy inferior al 97% que representan en número de empresas.

La distribución geográfica de las empresas de la cadena de productos transformados de la madera en Vigo y su área funcional se refleja en la **tabla 3.5.1.1**. En la misma se deja ver que el mayor número de empresas se concentra en el municipio de Vigo con más de un 61% del total de empresas de la cadena. A gran distancia de este le siguen por este orden los municipios de Redondela, Cangas, O Porriño, Moaña, Mos Gondomar y Nigrán con una representatividad situada entre el intervalo 7-3%. Cerca de estos municipios, y con una representatividad entorno al 2% en cuanto a número de empresas de esta cadena, le siguen los municipios de Baiona, Salvaterra de Miño y Salceda de Caselas. Los demás municipios tienen una representación mínima en relación con el número de empresas de esta cadena empresarial.

El municipio de Vigo genera un VAB de algo más de un 61%, repercutiendo de nuevo en este municipio el valor más alto. Lejos de este le sigue el municipio de Redondela, generando un VAB de más del 7%. Por este orden, le siguen los municipios de Mos, Cangas, Gondomar, Moaña y O Porriño, con un VAB comprendidos entre 6-3%. Los demás municipios generan un VAB poco representativo.

Tabla 3.5.1.1
Número de empresas y Valor Añadido Bruto en ptas. corrientes por municipios

MADERA	VAB estimado (en miles ptas. corrientes)	% sobre total cadena	Número de empresas	% sobre total cadena
BAIONA	570.794	1,6%	33	2,5%
CANGAS	1.640.161	4,7%	77	5,8%
FORNELOS DE MONTES	136.517	0,4%	4	0,3%
GONDOMAR	1.445.881	4,1%	43	3,2%
MOAÑA	1.257.694	3,6%	50	3,8%
MOS	1.984.002	5,7%	49	3,7%
NIGRÁN	300.921	0,9%	40	3,0%
O PORRIÑO	1.046.943	3,0%	65	4,9%
PAZOS DE BORBÉN	136.517	0,4%	4	0,3%
REDONDELA	2.648.980	7,6%	86	6,5%
SALCEDA DE CASELAS	784.974	2,2%	20	1,5%
SALVATERRA DE MIÑO	921.491	2,6%	24	1,8%
SOUTOMAIOR	682.586	1,9%	18	1,3%
VIGO	21.512.146	61,3%	810	61,3%
TOTALES	**35.069.605**	**100,0%**	**1.321**	**100,0%**

Fuente: elaboración propia

- **Actividad extractiva.**

La explotación forestal de los montes del área funcional de Vigo cuenta como principal inconveniente con el elevado minifundismo y fragmentación de los terrenos, así como la diversidad de la propiedad de los mismos, característica extensible, en general, al resto de los montes de la comunidad gallega.

La propiedad de esos montes está en su mayoría en manos de particulares, con superficies medias por parcela muy pequeñas, lo cual dificulta su aprovechamiento y su rentabilidad.

Otra buena parte de la propiedad de los montes que presenta unas mejores condiciones para su explotación está en manos de las comunidades vecinales, ya que se trata de montes con unas superficies medias más elevadas que no limitan tanto su aprovechamiento.

Por lo que se refiere a las actividades empresariales de explotación forestal en Vigo y su área funcional, únicamente existen dos empresas especializadas en dicha actividad, y con un tamaño empresarial muy reducido y poco representativo del valor de la producción total de madera

en el área. En su mayoría los propietarios particulares o comunales negocian la explotación de los terrenos con unos intermediarios que son los fragueiros y rematantes, los cuales luego acuerdan con las empresas de primera transformación la venta de esas maderas extraídas.

Por ese motivo, estas actividades tienen una fuerte vinculación con las actividades de primera transformación de la cadena ya que ante la falta de una estructura empresarial dedicada a la explotación forestal en la zona son los propios aserraderos los que desempeñan esas labores, obteniendo con sus propios medios la materia prima básica de su actividad, en muchos casos asumiendo unos costes de extracción muy elevados.

- **Actividades de transformación.**

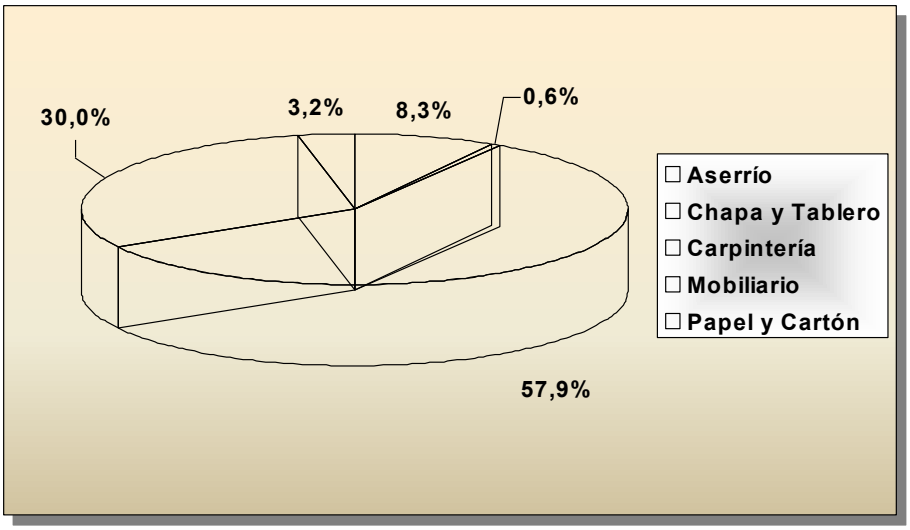
Las actividades de transformación dentro de la cadena de la madera se pueden diferenciar en una primera clasificación entre actividades de primera transformación y actividades de segunda transformación.

Según el Censo de empresas del CIS Madera, que cuenta aproximadamente con unas 3.000 empresas censadas en Galicia, en Vigo y su área funcional están establecidas un total de 313 empresas dedicadas a actividades de transformación de la cadena principal de la madera. De ellas, más del 90% son empresas de segunda transformación mientras que el restante 10% lo representan las empresas de primera transformación.

Por actividades principales básicas, destaca la mayoritaria presencia de empresas cuya actividad es la carpintería, que suponen casi el 58% del total de empresas censadas. Por detrás, se sitúan las empresas dedicadas a la fabricación de mobiliario con un 30% del total de las empresas. La actividad de primera transformación con mayor peso dentro del área es la de aserrío, con algo más de un 8% del total. Con una

presencia poco significativa están establecidas las empresas de papel y cartón y de chapa y tablero, que suponen el 3,2% y el 0,6%, respectivamente.

Figura 3.5.1.6
Empresas de transformación en Vigo y su área funcional



Fuente: elaboración propia a partir del Censo de empresas del CIS Madera

❖ Actividades de Primera Transformación.

La fase de primera transformación de la cadena está integrada por dos actividades: Aserrío y Chapa y Tablero. Dentro del área funcional de Vigo, según el censo de empresas del CIS Madera, estas actividades las integran un total de 28 empresas, de las cuales 26 son aserraderos de madera y únicamente dos se dedican a la producción de tableros y chapas.

La facturación de los aserraderos en 1999 fue superior a los 2.800 millones de ptas., destacando algunos aserraderos que por volumen de negocio se encuentran entre las principales empresas transformadoras de la cadena, como son José Piñeiro González e Hijos S.L. (747 millones de ptas.), Vda. Antonio Pereira S.L. y Juan Pazos S.L., con 379 y 338 millones, respectivamente.

Como ya se comentó anteriormente, la mayoría de las empresas de estas actividades cuentan con un importante lastre en la extracción de la materia prima con sus propios medios en unas condiciones muy

desfavorables lo que menoscaba su capacidad competitiva, ya que los costes que tienen que asumir para obtener la materia prima hacen que luego el precio del producto obtenido de la primera transformación no sea competitivo, ya que en la relación calidad/precio algunas maderas importadas son de mayor calidad y además más baratas.

Otro de los factores que afecta de forma determinante a la capacidad competitiva de los aserraderos de la zona es su reducido tamaño en comparación no sólo con sus competidores a nivel nacional sino incluso dentro de otras zonas de Galicia, por lo que parten de una situación desfavorable a la hora de competir en el mercado regional, restringiendo su mercado en su mayor parte al mercado local y con el riesgo de ir perdiéndolo a favor de esos competidores con mejores condiciones competitivas.

Por su parte, las dos empresas consideradas en el CIS Madera como empresas de chapa y tablero son Panelfa S.A. y Lignotock, la cual está fuertemente vinculada con la industria de automoción.

❖ Actividades de Segunda Transformación.

Las actividades de segunda transformación de la cadena de la madera en Vigo y su área funcional están integradas por tres grupos de actividades: Carpintería, Mobiliario y Papel y Cartón. De ellos la actividad de papel y cartón es minoritaria comparada con el importante número de fabricantes de muebles y carpinterías establecidas en el área.

- **Carpintería.**

Dentro del grupo de actividades de segunda transformación de la cadena el número de empresas dedicadas a la carpintería es mayoritario en el área según el censo de empresas del CIS Madera, en el cual se recoge a 181 empresas de dicha actividad que representan casi el 58% del total de las empresas fabricantes de la cadena.

Dentro del grupo de empresas de carpintería se pueden distinguir dos tipos básicos: la fabricación de componentes de madera para la construcción (integrada por los epígrafes del SIC *2431 Carpintería Metálica* y *2439 Estructuras de madera SC*) y otros productos de la madera, como cajas, contenedores, mangos, escobas etc. (compuestos por los epígrafes *2449 Contenedores de madera SC* y *2499 Productos de madera y corcho SC*).

El primer grupo es el que aglutina a la mayor parte de estas empresas, sin embargo, a escala individual destaca como principal empresa de esta actividad Coperma S.A., dedicada a la fabricación de contenedores de madera, con una facturación que en 1999 superó los 450 millones de ptas. Como principal empresa del grupo dedicado a la fabricación de estructuras para la construcción se encuentra Hnos. Vila Comesaña S.L. cuya facturación ascendió hasta los 350 millones de ptas. en ese mismo ejercicio.

Esas cifras también sirven para, al igual que ocurre con el resto de actividades de esta cadena en Vigo y su área funcional, reseñar la escasa dimensión empresarial que hace que la posición competitiva no sea muy favorable, siendo necesaria una política de cooperaciones y fusiones que permitan ganar tamaño a las empresas para afrontar los retos competitivos futuros y la entrada de competidores nuevos de mucho mayor tamaño.

- **Mobiliario.**

El grupo de empresas que se encuadran en este apartado está formado por aquellas cuya actividad principal es una de los siguientes epígrafes del SIC: *2511 Muebles de madera*, *2515 Colchones y somieres*, *2591 Persianas, toldos y visillos* y *2599 Mobiliario y muebles auxiliares SC*.

Según el censo de empresas del CIS Madera en el área funcional de Vigo se están presentes un total de 94 empresas fabricantes de muebles y demás productos de esta actividad, lo cual supone un 30% del

total de las empresas de la cadena en el área. De ellas un parte minoritaria es la dedicada a la fabricación de colchones y somieres o persianas y toldos, siendo la gran mayoría fabricantes de muebles propiamente dichos.

Precisamente una empresa fabricante de muebles es la de mayor facturación de todas las actividades de transformación de la cadena en Vigo y su área funcional. Con sus 819 millones de ptas. facturados en 1999 Pérez Leirós S.A., especializada en la fabricación de muebles de cocina encabeza el ránking de empresas transformadoras de la cadena. En los primeros puestos de ese ránking también aparecen otras empresas fabricantes de mobiliario como son Navaliber S.A., con 547 millones facturados en 1999, y Hnos. Sánchez Blanco S.A. cuyo volumen de negocio en dicho año se aproximó a los 337 millones de ptas.

También es generalizado en este grupo de actividades el escaso dimensionamiento empresarial y la excesiva atomización de empresas que perjudica su capacidad competitiva, aunque en este caso no es tan preocupante como en las otras actividades ya que un factor competitivo clave es el diseño, el cual no va directamente unido al tamaño.

- **Papel y cartón.**

Este último grupo de actividades transformadoras de la cadena de la madera está formada por los epígrafes *2641 Papeles recubiertos y/o satinados, cintas y etiquetas*, *2645 Papel, cartón, cartulina troquelados*, *2648 Papel de escritorio* y *2649 Manipulados de papel SC*.

Según el censo del CIS Madera el número de empresas que se dedican a la transformación de papel y cartón es de 10, que suponen algo más del 3% del conjunto de empresas transformadoras de la cadena en la zona. Si bien su presencia no es muy numerosa, sin embargo cuenta con alguna empresa de la actividad de manipulados de papel que se encuentra entre las primeras de la cadena. Ese es el caso de Gallega de Papel S.L., dedicada a la fabricación de servilletas, manteles y bobinas industriales, que en 1999 facturó un total de 557 millones de ptas., lo que

la situaba como la tercera mayor empresa transformadora de la cadena. También entre las principales se encuentra Técnicas de impresión y desarrollo S.A., con un volumen de negocio de 463 millones en 1999, dedicada a la fabricación de clichés para imprimir en cartón.

Dentro de estas actividades también cabe destacar la existencia en O Porriño de una planta de fabricación de Smurfit España S.A., empresa líder a nivel nacional en la fabricación de cartón ondulado y artículos para el envase y el embalaje, que genera unos elevados niveles de facturación y de empleo, además de contar con una moderna y desarrollada tecnología.

La **tabla 3.5.1.2** recoge el ránking de las principales empresas transformadoras de la cadena de la madera en Vigo y su área funcional, ordenada según la cifra de la facturación en millones de ptas. alcanzada en el ejercicio de 1999, así como el número de empleados con que contaba cada una de ellas en ese mismo periodo.

En dicha tabla se aprecia que no existe un claro predominio de ninguno de los grupos de actividades detallados anteriormente, sino que se encuentran representadas todas ellas de una forma bastante homogénea ya que con tres representantes están los aserraderos y los fabricantes de mobiliario, mientras que con dos aparecen las actividades de carpintería, así como los transformadores de papel y cartón.

Tabla 3.5.1.2
Facturación y empleados de las principales empresas de transformación de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	FACTURACIÓN (Millones ptas.)	EMPLEO
PEREZ LEIROS, S.A.	819	75
JOSE PIÑEIRO GONZALEZ E HIJOS, S.L.	747	33
GALLEGA DE PAPEL, S.L.	557	35
NAVALIBER, S.L.	547	35
TECNICAS DE IMPRESION Y DESARROLLO, S.A.	463	49
COPERMA, S.A.	452	25
VDA. ANTONIO PEREIRA, S.L.	379	20
HERMANOS VILA COMESAÑA, S.L.	351	39
JUAN PAZOS, S.L.	338	24
HERMANOS SANCHEZ BLANCO, S.A.	337	29

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ardán y El Correo Gallego

- **Actividades de comercialización.**

Las actividades de distribución de productos transformados de la madera en Vigo y su área funcional están formadas por tres grupos básicos especializados en la distribución de muebles, tanto a nivel mayorista como minorista, la comercialización de productos de madera, a nivel mayorista principalmente, y los suministros de papelería, también a nivel mayorista básicamente.

Son precisamente las actividades de comercialización las que agrupan a las tres principales empresas de la cadena por volumen de facturación, representando cada una de ellas a los tres grupos de empresas distribuidoras descritas anteriormente (muebles, papelería y madera).

Por presencia dentro de la zona, destaca por encima de los otros dos grupos la comercialización de *mobiliario*, que cuenta con un elevado número de comercios detallistas, generalmente de pequeño tamaño o

integrados en cadenas de distribución, además de otros comercios mayoristas de mayor tamaño. En este grupo destaca por encima de los demás, Pórtico S.A., cuya facturación en 1999 superó los 5.220 millones de ptas. y emplea a unas 250 personas. Otros distribuidores de mueble destacados son Sirvent S.L. y A. Castelo S.L, con un negocio de 358 millones y 329 millones de ptas, respectivamente, en ese mismo año. Además, también es notoria la presencia de una empresa comercializadora minorista de muebles entre las diez más grandes de la cadena, que es Plus Mer S.L. que se aproximó los 427 millones de ptas.

Por lo que respecta a los distribuidores de productos de madera, son en número menos que los de mobiliario, pero sin embargo cuentan con la principal empresa de la cadena en el área, Maderas Iglesias S.A, que en 1999 superó los 9.100 millones de ptas. y empleaba a casi 350 trabajadores. También es reseñable la participación de Maderas Nororeste de España S.L., cuyo volumen de negocio supera los 730 millones de ptas.

Por su parte, las empresas cuya actividad principal es la comercialización de suministros de papelería, si bien quizás son las menos numerosas de todas son las que cuentan con una mayor presencia entre las diez de mayor tamaño de la cadena. Distribuidora del Noroeste S.L. (2.268 millones de ptas.) dedicada a la distribución de periódicos y revistas es la principal seguida por Planitec S.A. (533 millones), Plus Mer S.L. y Lara Galicia S.A., con 427 y 424 millones de ptas., respectivamente.

En la **tabla 3.5.1.3** se presentan las principales empresas distribuidoras de la cadena en el área, de mayor a menor facturación en 1999, así como el número de personas al que empleaban cada una de ellas en ese mismo momento.

Tabla 3.5.1.3
Facturación y empleados de las principales empresas de comercialización de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	FACTURACIÓN (Millones ptas.)	EMPLEO
MADERAS IGLESIAS, S.A.	9.114	345
PORTICO, S.A.	5.220	250
DISTRIBUIDORA DEL NOROESTE, S.L.	2.268	30
MADERAS NOROESTE DE ESPAÑA, S.L.	731	19
PLANITEC, S.L.	533	30
PLUS MER, S.L.	427	4
LARA GALICIA, S.A.	424	25
DISTRISANTIAGO PAPELERIA VIGO, S.L.	400	13
SIRVENT, S.L.	358	16
A. CASTELO, S.L.	329	15

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ardán y El Correo Gallego

3.5.2.- Producto-mercados.

Como productos fabricados de carpintería se pueden señalar la madera laminada, puertas, ventanas, escaleras, armarios, molduras, pavimentos para el suelo (parquet, tarima, etc.), estructuras de madera (cubiertas, tejas, viguetas prefabricadas,…), otros productos de madera (escobas, cepillos, mangos de herramientas, marquetería, otros). En cuanto al mobiliario se pueden los muebles para el hogar (cocinas, baños, dormitorios, sillas, mesas, citar estanterías, entre otros), escolar y de oficina, auxiliares, entre otros. Con relación a los productos derivados del papel se pueden mencionar el papel higiénico, sanitarios, cartulinas, etiquetas, sobres, bolsas, cuadernos, estuches, entre otros y como productos de cartón, las planchas, las cajas y las cantoneras entre otros.

Resulta interesante resaltar que además de estos productos principales, las distintas actividades fabrican subproductos como corteza,

astillas, serrín, viruta, polvo de lijado, restos de madera, restos de tableros, restos de chapas, papel reciclado, entre otros.

La **tabla 3.5.2.1** recoge el **resultado de las encuestas** realizadas a diversas empresas de la **cadena de productos transformados de la madera**. Por ello, se debe aclarar que estos valores son **meramente indicativos**, dada la muestra analizada limitada a productos transformados de la madera y no se deben extrapolar al conjunto de la cadena. No obstante, nos dan una idea aproximada de cuáles son las interrelaciones del conjunto de las empresas de la cadena mencionada con otras cadenas empresariales consideradas.

La distribución de las ventas de la cadena entre las distintas **cadenas clientes** y los consumidores finales está bastante repartida entre varias, aunque es la propia cadena de productos transformados de la madera la que absorbe una mayor parte de las mismas, con un 29,17% del total. También con un porcentaje superior al 20%, la cadena de construcción naval (20,17%) tiene un importante peso en las ventas de la cadena, mientras que la cadena de comercio y distribución no específicos (17,75%) y las ventas al consumidor directo (10,17%) también tienen una participación relativamente importante, mientras que la cadena de construcción y promoción supone el 7,08% de las mismas.

Tabla 3.5.2.1
Interrelación de la cadena de productos transformados de la madera con otras cadenas empresariales (porcentaje sobre ventas)

	TOTAL
Automoción	**2,00**
Construcción Naval	**20,17**
Pesca y transformac. De pdtos del Mar	**2,67**
Productos transform. de la agric. y ganad.	**1,83**
Productos transformados de la madera	**29,17**
Rocas ornamentales	**0,42**
Construcción y promoción	**7,08**
Textil-Confección	**0,50**
Química y Farmacia	**0,83**
Turismo-Ocio y derivados	**0,58**
Comercio y distribución no especificos	**17,75**
Bienes de equipo, Instalac. e Ind. Aux.	**0,92**
Otras actividades	**5,92**
Consumidor directo	**10,17**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.5.3.- Mercados de aprovisionamiento.

La **tabla 3.5.3.1** recoge el resultado de las encuestas realizadas a una muestra de empresas de la cadena de productos transformados de la madera sobre cuáles son, a modo orientativo, las interrelaciones entre las empresas de la cadena de productos transformados de la madera y las cadenas empresariales consideradas en lo que se refiere a las compras de suministros básicos y complementarios.

Entre las **cadenas "proveedoras"**, una parte mayoritaria de las compras se realiza a otras empresas de la propia cadena de productos transformados de la madera, de la que proceden el 60,42% de los suministros, mientras que otras cadenas que suministran algún tipo de producto, son otras actividades de apoyo en general (19,83%), el 8,33% de compras a empresas de la cadena de construcción y promoción y de construcción naval, repartiéndose el resto de las compras entre otras cadenas de una forma muy poco significativa con respecto al total de compras de las empresas de la cadena.

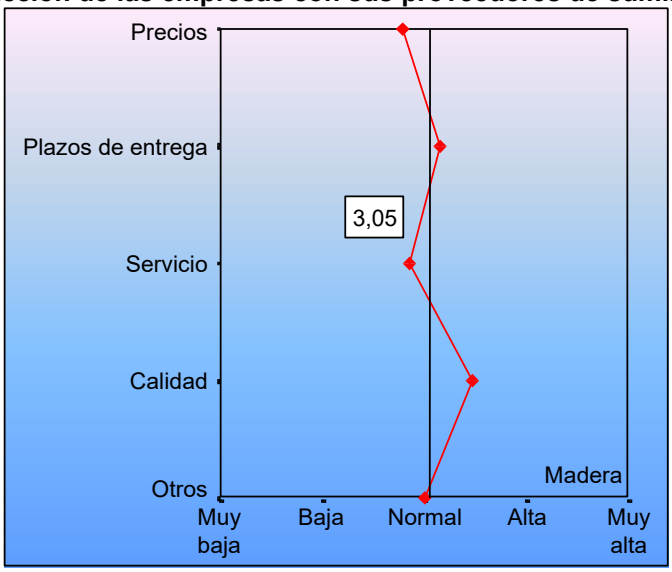
Tabla 3.5.3.1
Interrelación de la cadena de productos transformados de la madera con otras cadenas empresariales (porcentaje de suministros básicos y complementarios)

	TOTALES
Automoción	**-**
Construcción Naval	**8,33**
Pesca y transf. prodtos del Mar	**-**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	**-**
Prodtos transform. de la madera	**60,42**
Rocas ornamentales	**-**
Construcción y Promoción	**8,33**
Textil-Confección	**1,25**
Química y Farmacia	**1,42**
Turismo-Ocio y derivados	**-**
Comercio y distribución no especific.	**0,42**
Otras actividades de apoyo en gener.	**19,83**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por lo que respecta al grado de satisfacción que muestran las empresas con sus proveedores, en general muestran una satisfacción prácticamente normal (3,05), siendo los aspectos con los que se muestran más conformes, por encima de lo normal esperado, la calidad y los plazos de entrega, mientras que el servicio y los precios son percibidos como ligeramente peores de lo deseado (ver **figura 3.5.3.1**).

Figura 3.5.3.1
Satisfacción de las empresas con sus proveedores de suministros



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En la **tabla 3.5.3.2** se muestra el peso que las actividades de equipamiento y servicios de apoyo tienen en las compras de las empresas de la cadena de productos transformados de la madera encuestadas.

El mayor peso en las actividades complementarias y servicios de apoyo para las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional lo representan las actividades de equipamiento, que suponen un 52,81% del total, por delante de la contratación de servicios financieros que representan un 19,13% y de las actividades de logística y transporte cuyo peso es del 18,75% sobre el total. La realización de otras actividades de apoyo le suponen a las empresas de la cadena un 9,31% del total.

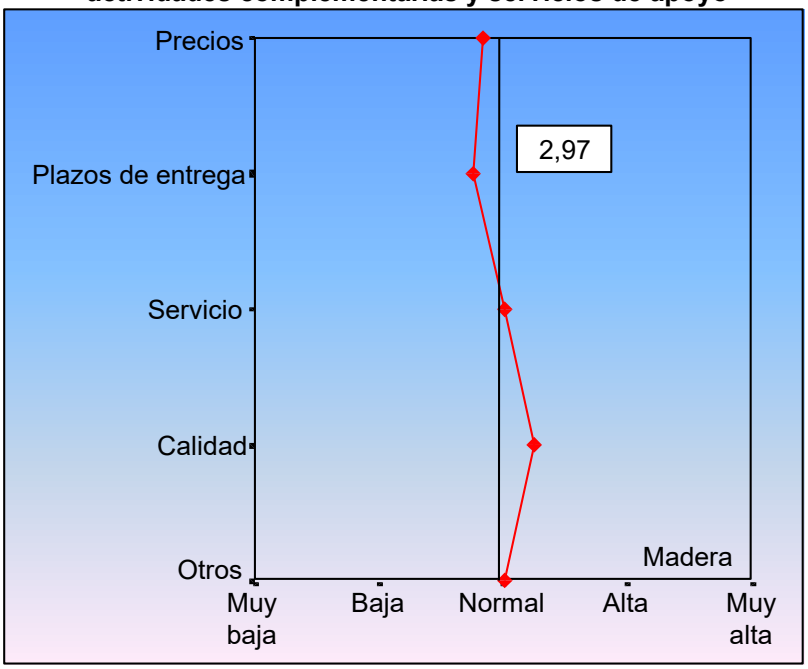
Tabla 3.5.3.2
Interrelación de la cadena de productos transformados de la madera con otras cadenas empresariales (porcentaje de equipamientos y servicios de apoyo)

	TOTALES
Equipamiento g.	**52,81**
Servicios Financieros	**19,13**
Logística y transporte	**18,75**
Otras Activid. de apoyo	**9,31**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La satisfacción que muestran las empresas con los proveedores de los servicios de apoyo y las actividades de equipamiento, globalmente considerada, es prácticamente la normal esperada, siendo la variable más valorada la calidad, por encima de lo normal esperado, mientras que el servicio se ve como algo normal y los precios y los plazos de entrega ligeramente inferiores a las condiciones esperadas (ver **figura 3.5.3.2**).

Figura 3.5.3.2
Satisfacción de las empresas con los proveedores de las actividades complementarias y servicios de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.5.4.- Análisis económico-financiero.

3.5.4.1.- *Ingresos, Costes y Resultados 95/99.*

La **tabla 3.5.4.1** presenta los ingresos, costes y resultados del agregado de empresas de la cadena de productos transformados de la madera presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

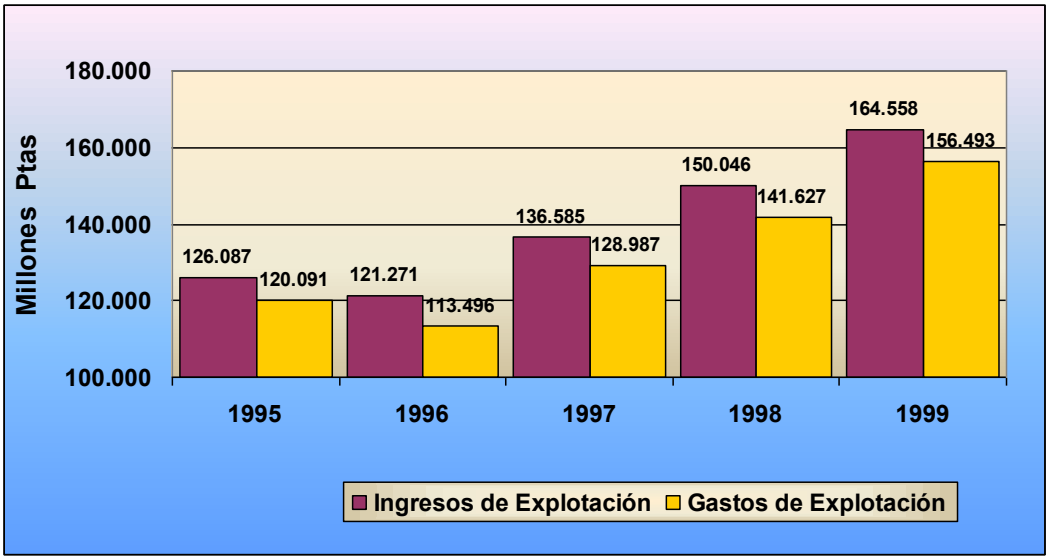
Tabla 3.5.4.1
Cta. Explotación 1995-1999 (en ptas. corrientes)

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
Ingresos de explotación	**126.087**	**100%**	**121.271**	**100%**	**136.585**	**100%**	**150.046**	**100%**	**164.558**	**989,01 €**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	90.203	71,54%	83.024	68,46%	93.574	68,51%	103.626	69,06%	112.408	675,59 €	68,31%
Otros gastos explotación	9.993	7,93%	11.175	9,21%	13.408	9,82%	14.117	9,41%	17.080	102,65 €	10,38%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**25.891**	**20,53%**	**27.073**	**22,32%**	**29.603**	**21,67%**	**32.303**	**21,53%**	**35.070**	**210,77 €**	**21,31%**
Gasto de personal	16.660	13,21%	16.340	13,47%	19.134	14,01%	20.303	13,53%	23.297	140,02 €	14,16%
Rtdo. Económico bruto explot.	**9.231**	**7,32%**	**10.733**	**8,85%**	**10.469**	**7,66%**	**12.000**	**8,00%**	**11.773**	**70,75 €**	**7,15%**
Amortizaciones	2.230	1,77%	2.429	2,00%	2.598	1,90%	2.880	1,92%	3.102	18,64 €	1,89%
Provisiones	1.006	0,80%	528	0,44%	273	0,20%	701	0,47%	606	3,64 €	0,37%
Rtdo. Económico neto explot.	**5.996**	**4,76%**	**7.776**	**6,41%**	**7.598**	**5,56%**	**8.419**	**5,61%**	**8.065**	**48,47 €**	**4,90%**
Resultado financiero	**-4.214**	**-3,34%**	**-3.747**	**-3,09%**	**-3.234**	**-2,37%**	**-2.727**	**-1,82%**	**-3.169 -**	**19,05 €**	**-1,93%**
Ingresos financieros	2.080	1,65%	902	0,74%	1.510	1,11%	985	0,66%	1.368	8,22 €	0,83%
Gastos financieros	6.294	4,99%	4.649	3,83%	4.744	3,47%	3.712	2,47%	4.537	27,27 €	2,76%
Resultado actividades ordinarias	**1.782**	**1,41%**	**4.028**	**3,32%**	**4.364**	**3,20%**	**5.692**	**3,79%**	**4.895**	**29,42 €**	**2,97%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	354	0,28%	335	0,28%	447	0,33%	635	0,42%	991	5,96 €	0,60%
Resultado antes de impuestos	**2.136**	**1,69%**	**4.363**	**3,60%**	**4.811**	**3,52%**	**6.327**	**4,22%**	**5.886**	**35,38 €**	**3,58%**
Otros impuestos	11	0,01%	39	0,03%	36	0,03%	31	0,02%	27	0,16 €	0,02%
Impuestos	600	0,48%	1.305	1,08%	1.381	1,01%	2.003	1,33%	1.867	11,22 €	1,13%
Resultado neto del ejercicio	**1.524**	**1,21%**	**3.019**	**2,49%**	**3.394**	**2,49%**	**4.293**	**2,86%**	**3.992**	**24,00 €**	**2,43%**
Cash Flow	**3.754**	**2,98%**	**5.449**	**4,49%**	**5.993**	**4,39%**	**7.173**	**4,78%**	**7.095**	**42,64 €**	**4,31%**

Fuente: elaboración propia

Los ingresos y gastos de explotación presentan una evolución creciente a partir de 1997 si bien en 1996 se vieron ligeramente reducidos respecto a 1995 (ver **figura 3.5.4.1**).

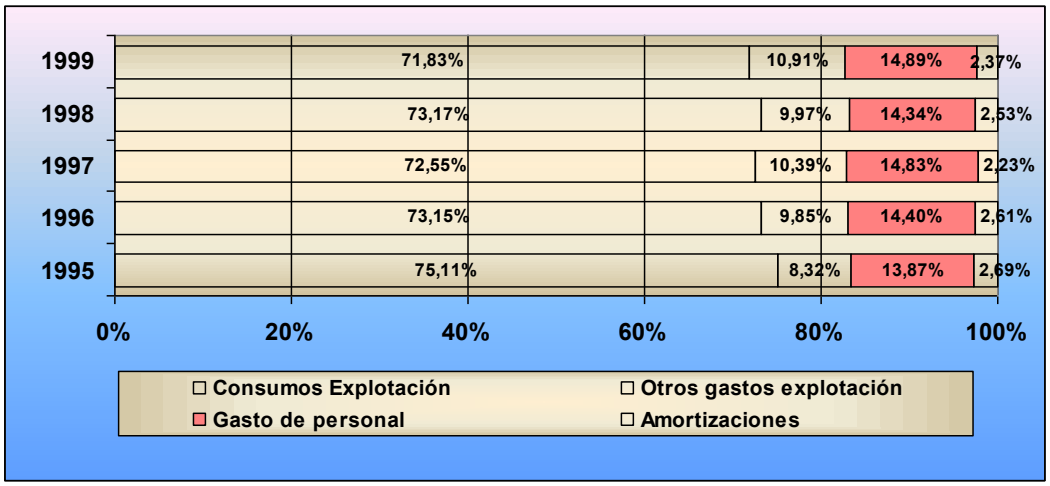
Figura 3.5.4.1
Evolución de ingresos y gastos 1995-1999



Fuente: elaboración propia

La evolución de la estructura del gasto, recogida en la **figura 3.5.4.2**, indica la disminución de más de un 3% en consumos de explotación, disminución que se compensa con otros gastos de explotación y gastos de personal que aumentan su peso en los gastos totales de la cadena. Por su parte, las amortizaciones también ven reducido ligeramente su peso en dichos gastos.

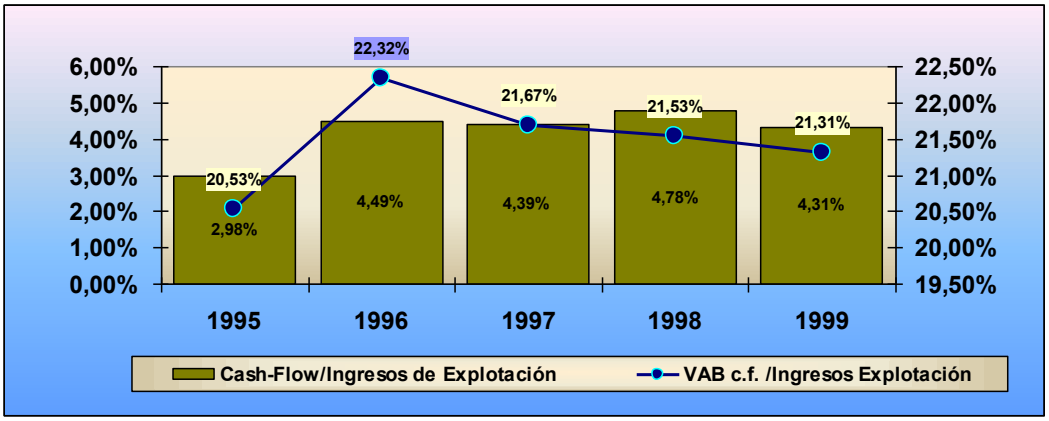
Figura 3.5.4.2
Composición del gasto 1995-1999



Fuente: elaboración propia

La **figura 3.5.4.3** muestra la evolución del VAB y del Cash-Flow respecto a los ingresos de explotación. El VAB muestra una situación de partida condicionada por altos costes de producción, presentando una importante mejora en 1996, con una disminución en 3 puntos de los consumos de explotación, y a partir de ese momento decrece levemente hasta 1999. El Cash-Flow por su parte, tras un importante crecimiento en 1996, alterna pequeñas oscilaciones a la baja con otras al alza hasta 1999.

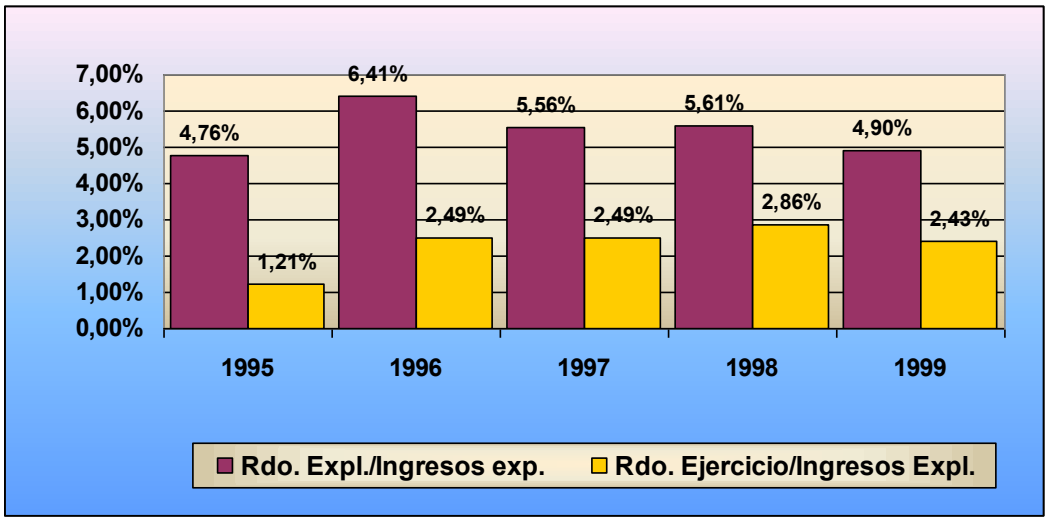
Figura 3.5.4.3
Evolución del VAB a c.f. y Cash-Flow (respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

El resultado de explotación refleja la reducción en consumos de explotación que sucede a partir de 1996. Sin embargo, este hecho se neutraliza, a partir de ese momento, con el encarecimiento de otros gastos de explotación. El resultado del ejercicio, por su parte, se mantiene en una situación estable debido básicamente a la mejora, aunque con saldo negativo, del resultado financiero.

Figura 3.5.4.4
Evolución del Rtdo. Explotación y Rtdo. Ejercicio
(respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

3.5.4.2.- *Evolución de la inversión y la financiación 95/99.*

La **tabla 3.5.4.2** recoge las inversiones realizadas y la financiación obtenida para las mismas de la cadena de productos transformados de la madera, presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999. Asimismo, también figura el fondo de rotación, es decir, la cantidad de inversiones a corto plazo que son financiadas con recursos cuyo vencimiento es superior al anual.

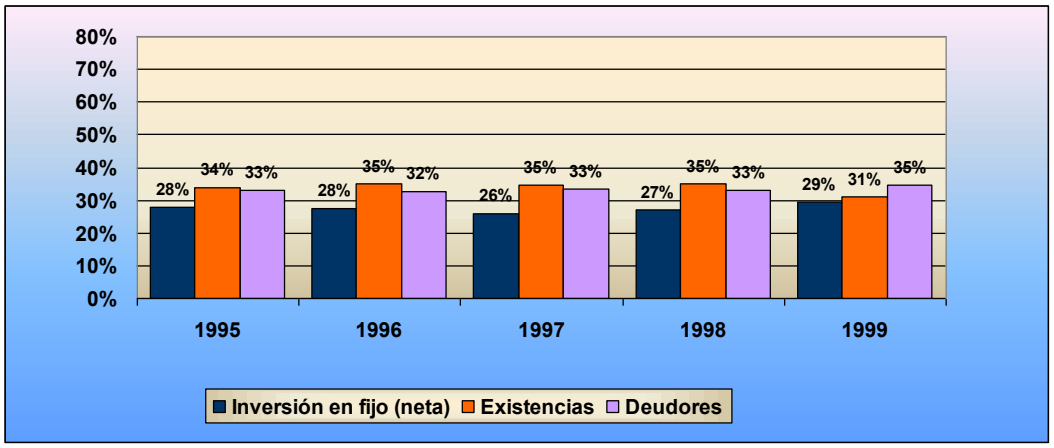
Tabla 3.5.4.2
Evolución de la inversión y la financiación (en ptas. corrientes)

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
INVERSION TOTAL	**83.191**	**100%**	**91.551**	**100%**	**112.821**	**100%**	**115.953**	**100%**	**128.812**	**774,17 €**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**23.297**	**28,00%**	**25.246**	**27,58%**	**29.398**	**26,06%**	**31.222**	**26,93%**	**37.983**	**228,28 €**	**29,49%**
Gastos amortizables	191	0,23%	25	0,03%	24	0,02%	649	0,56%	384	2,31 €	0,30%
Gtos a distrib en Varios ejerc	181	0,22%	175	0,19%	413	0,37%	292	0,25%	388	2,33 €	0,30%
Inmov. Inmaterial	1.084	1,30%	1.364	1,49%	2.993	2,65%	3.377	2,91%	3.882	23,33 €	3,01%
Inmov. Material	19.740	23,73%	20.285	22,16%	21.809	19,33%	22.910	19,76%	28.215	169,57 €	21,90%
Otro inmovilizado	2.113	2,54%	3.397	3,71%	4.158	3,69%	3.993	3,44%	5.114	30,74 €	3,97%
Accionistas desemb no exigidos	-13	-0,02%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	- €	0,00%
Inversión en circulante(neta)	**59.895**	**72,00%**	**66.305**	**72,42%**	**83.423**	**73,94%**	**84.731**	**73,07%**	**90.829**	**545,89 €**	**70,51%**
Existencias	28.019	33,68%	32.092	35,05%	38.955	34,53%	40.636	35,05%	40.111	241,07 €	31,14%
Deudores	27.475	33,03%	29.701	32,44%	37.554	33,29%	38.078	32,84%	44.750	268,95 €	34,74%
Tesorería	2.066	2,48%	2.842	3,10%	3.158	2,80%	3.616	3,12%	4.481	26,93 €	3,48%
Otro activo circulante	2.334	2,81%	1.670	1,82%	3.756	3,33%	2.400	2,07%	1.487	8,94 €	1,15%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**83.191**	**100%**	**91.551**	**100%**	**112.821**	**100%**	**115.953**	**100%**	**128.812**	**774,17 €**	**100%**
Financiación permanente	**27.369**	**32,90%**	**30.098**	**32,88%**	**36.410**	**32,27%**	**37.662**	**32,48%**	**44.104**	**265,07 €**	**34,24%**
Fondos propios	20.211	24,29%	21.269	23,23%	22.951	20,34%	24.670	21,28%	28.994	174,26 €	22,51%
Acreedores a largo plazo	6.630	7,97%	8.195	8,95%	12.363	10,96%	12.194	10,52%	14.186	85,26 €	11,01%
Provisiones para riesgos y gastos	87	0,10%	0	0,00%	301	0,27%	282	0,24%	260	1,57 €	0,20%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	441	0,53%	634	0,69%	794	0,70%	515	0,44%	664	3,99 €	0,52%
Financiac. Ajena corto plazo	**55.822**	**67,10%**	**61.453**	**67,12%**	**76.411**	**67,73%**	**78.291**	**67,52%**	**84.707**	**509,10 €**	**65,76%**
FONDO DE ROTACIÓN	**4.072**	**4,90%**	**4.853**	**5,30%**	**7.012**	**6,22%**	**6.440**	**5,55%**	**6.121**	**36,79 €**	**4,75%**

Fuente: elaboración propia

En la composición de la inversión, cabe decir que la inversión en fijo es minoritaria, oscilando entre el 26% y el 28% en el periodo, mientras que en la inversión circulante las oscilaciones se amplían desde el 70% hasta el 90%. En este sentido, el peso de las existencias y los clientes, además de ser bastante parejo -si bien se aprecia en 1999 una mayor ponderación en los deudores que en las existencias-, son los protagonistas mayoritarios de la importancia de los activos circulantes.

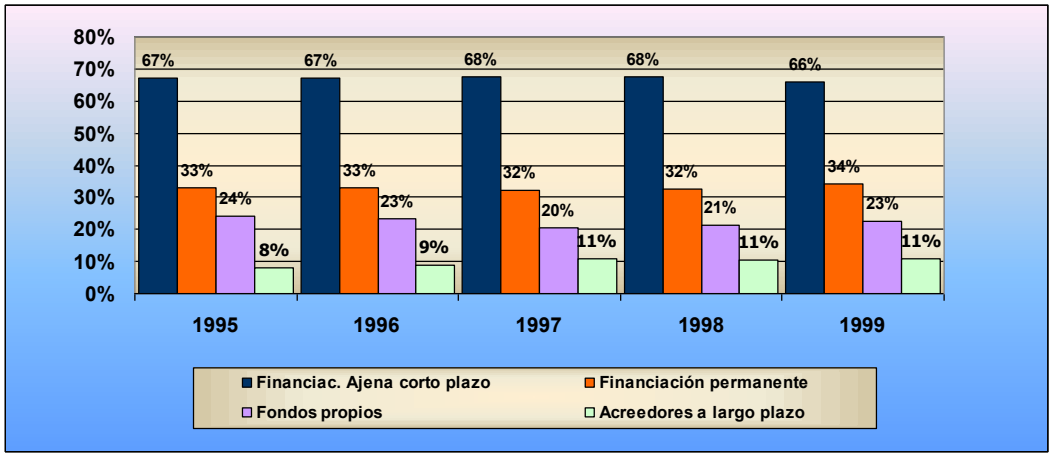
Figura 3.5.4.5
Composición de la inversión



Fuente: elaboración propia

En cuanto a las fuentes de financiación, la financiación circulante es mayoritaria, debido al tipo de inversiones que respalda, manteniéndose entre el 66% y el 68% en el periodo. Por su parte la financiación permanente obtenida, procede en su mayoría de fondos propios (ver **figura 3.5.4.6**)

Figura 3.5.4.6
Composición de la financiación

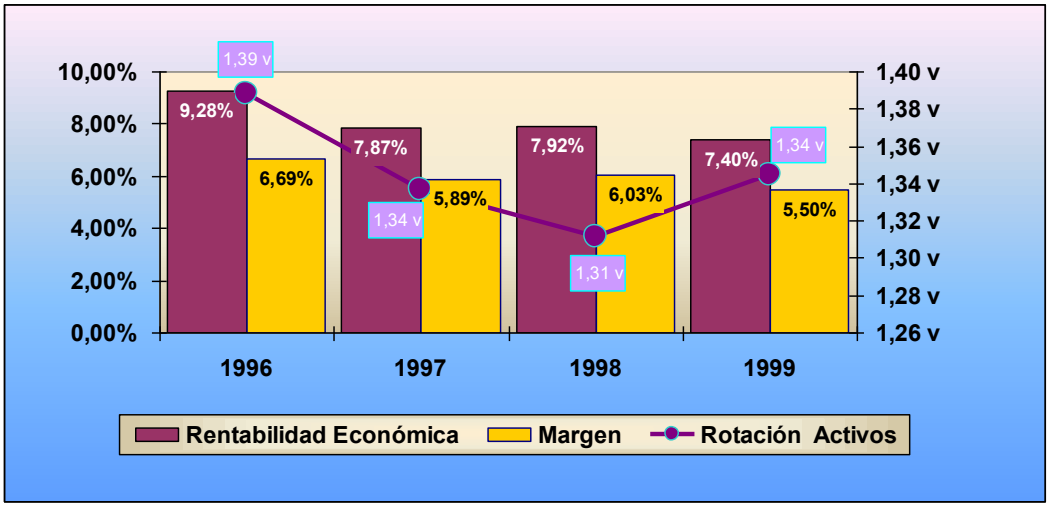


Fuente: elaboración propia

3.5.4.3.- *Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas.*

La rentabilidad económica, tal como se muestra en la **figura 3.5.4.7**, tras un importante descenso en 1997 debido a la reducción tanto del margen como de la rotación, parece estabilizarse en los ejercicios siguientes, al igual que la rotación de activos y el margen.

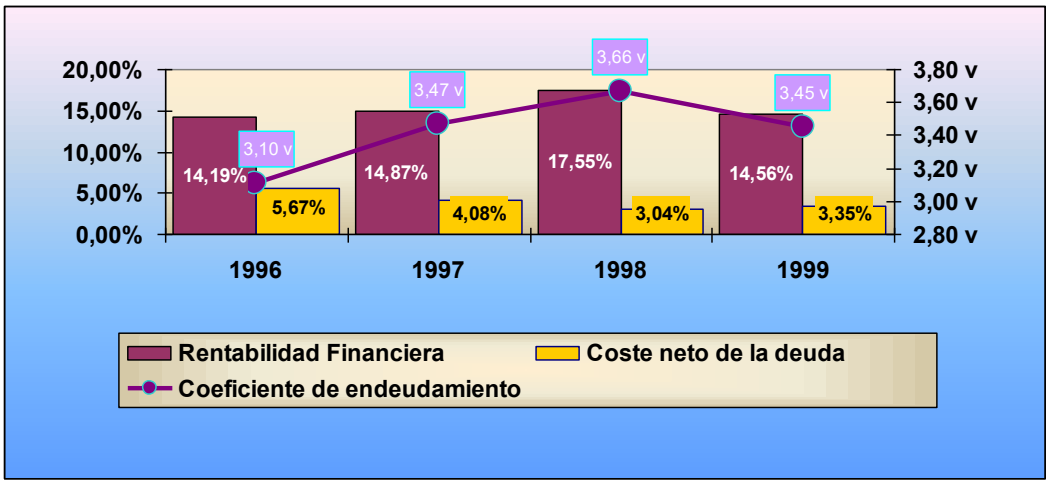
Figura 3.5.4.7
Evolución de la rentabilidad económica y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

La rentabilidad financiera (**figura 3.5.4.8**) se beneficia del diferencial existente entre el rendimiento de las inversiones y el coste neto de la deuda, que es apalancado por un alto coeficiente de endeudamiento.

Figura 3.5.4.8
Evolución de la rentabilidad financiera y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

3.5.4.4.- *Comparativa con Vigo y su área funcional.*

De la comparativa de la cadena empresarial de productos transformados de la madera con su contexto en Vigo y su área funcional resulta destacable en términos relativos lo siguiente.

- Al igual que en Vigo y su Área, e incluso de forma más acertada en la cadena, predomina la inversión a corto plazo sobre la inversión fija. En la financiación obtenida también prevalece la circulante al igual que en la de Vigo y su área funcional, pero sobrepasándole en 14 puntos porcentuales.

- En la cadena se aprecia mayor peso de los consumos de explotación, gastos de personal y gastos financiero que en el conjunto del área, mientras que es menor en otros gastos de explotación y en amortizaciones.

- La inversión total y la facturación crecen en el período 95/99 de forma muy pareja al conjunto del sistema productivo de Vigo y su área funcional, si bien la variación de las inversiones es ligeramente superior y la del volumen de facturación ligeramente inferior.

- La rentabilidad económica de la cadena es ligeramente superior, obtenida básicamente por margen, que neutraliza los efectos de una rotación de activos inferior. Por su parte, la rentabilidad financiera también es superior, debido principalmente a los efectos que produce el mayor coeficiente de endeudamiento.

Tabla 3.5.4.3

Inversión-Financiación				**1.999**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**	**Cadena**	**Vigo y A.F.**
Inversión Fijo	37.982.924	228.282 €	29,49%	39,00%
Inversión Circulante	90.828.816	545.892 €	70,51%	61,00%
	128.811.741	**774.174 €**	**100%**	**100%**
Fondos Propios	29.658.094	178.249 €	23,02%	37,20%
Financ. Ajena L.P.	14.446.311	86.824 €	11,22%	10,83%
Financ. Circulante	84.707.336	509.101 €	65,76%	51,97%
	128.811.741	**774.174 €**	**100%**	**100%**

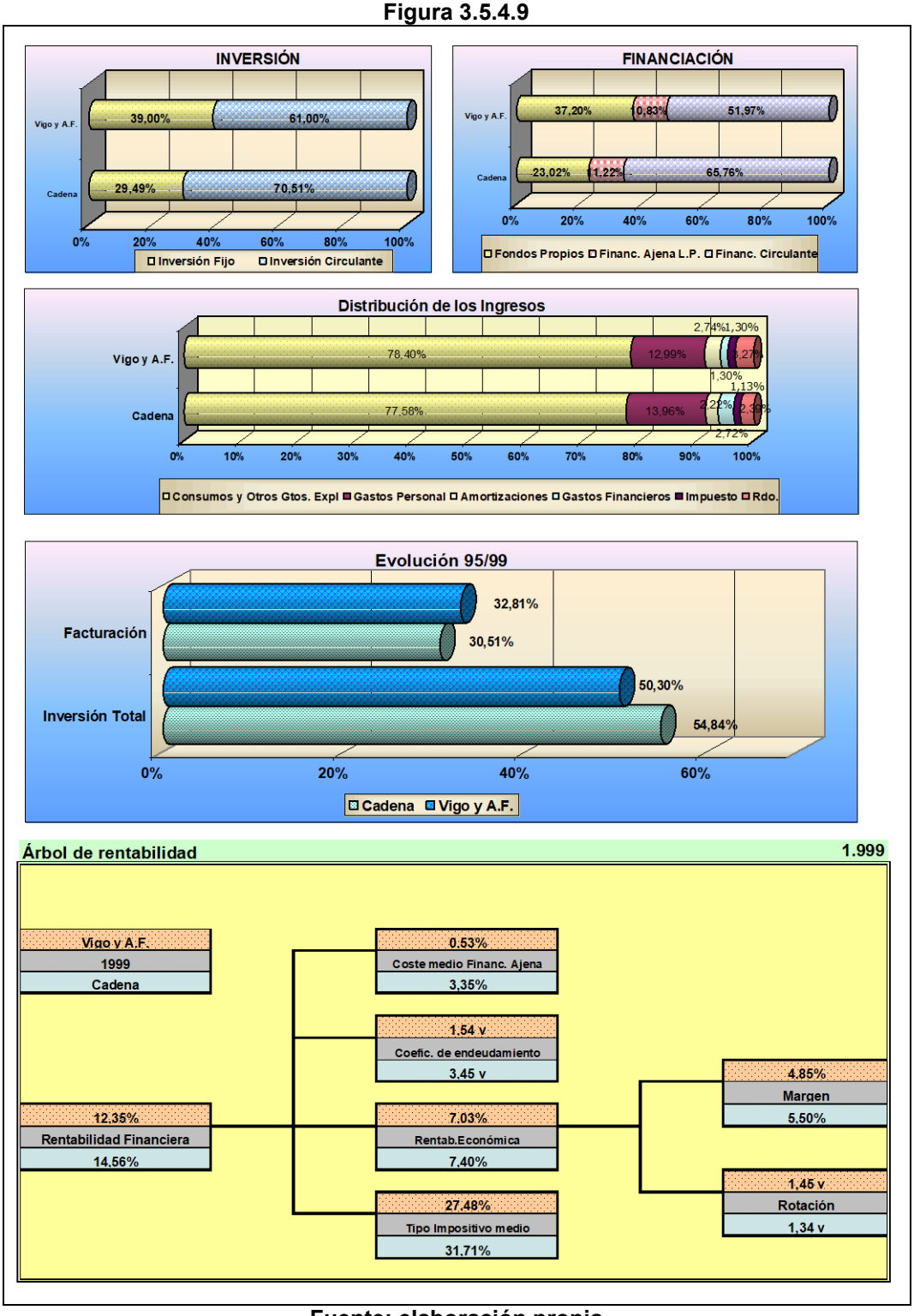
Explotación				**1.999**
	Cadena			**Vigo y A.F.**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**		
Ingresos de explotación	**164.557.680**	**989.012 €**	**100,00%**	**100,00%**
Consumos y otros gtos. Explotación	112.408.187	675.587 €	68,31%	66,89%
Otros gastos explotación	17.079.888	102.652 €	10,38%	12,69%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**35.069.605**	**210.773 €**	**21,31%**	**20,43%**
Gasto de personal	23.296.985	140.018 €	14,16%	13,18%
Rtdo. Económico bruto explot.	**11.772.620**	**70.755 €**	**7,15%**	**7,25%**
Amortizaciones	3.707.918	22.285 €	2,25%	2,78%
Rtdo. Económico neto explot.	**8.064.702**	**48.470 €**	**4,90%**	**4,47%**
Resultado financiero	**-3.169.343**	**-19.048 €**	**-1,93%**	**-0,22%**
Ingresos financieros	1.368.047	8.222 €	0,83%	1,11%
Gastos financieros	4.537.390	27.270 €	2,76%	1,32%
Resultado actividades ordinarias	**4.895.359**	**29.422 €**	**2,97%**	**4,25%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	991.054	5.956 €	0,60%	0,38%
Resultado antes de impuestos	**5.886.413**	**35.378 €**	**3,58%**	**4,63%**
Impuestos	1.893.929	11.383 €	1,15%	1,32%
Resultado neto del ejercicio	**3.992.484**	**23.995 €**	**2,43%**	**3,32%**
Cash Flow	**7.094.576**	**42.639 €**	**4,31%**	**5,74%**

Evolución de Variables			**95/99**
	Cadena	**Vigo y A.F.**	
Inversión Total	54,84%	50,30%	
Facturación	30,51%	32,81%	

Análisis de Rentabilidad			**1.999**
	Cadena	**Vigo y A.F.**	
Rentabilidad Económica	7,40%	7,03%	
Margen	5,50%	4,85%	
Rotación	1,34	1,45	
Rentab. Financiera	14,56%	12,35%	

Fuente: elaboración propia

Figura 3.5.4.9



Fuente: elaboración propia

3.5.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito.

3.5.5.1.- *Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena.*

A pesar de los problemas estructurales que presenta la cadena de productos transformados de la madera en Vigo y su área funcional como la falta de una industria extractiva especializada y la reducida dimensión empresarial, entre otras, las perspectivas para los próximos años son positivas siempre que se mantengan algunas actitudes y tendencias que se han puesto en práctica en los últimos tiempos.

En los próximos años las empresas relacionadas con la industria forestal y maderera verán acentuado de forma notable el interés y la importancia de aspectos tales como la Gestión Forestal Sostenible (GFS) y la Certificación Forestal (CF). Las dos principales áreas en las que se divide la certificación son la gestión forestal y la cadena de custodia o trazabilidad. La primera garantiza que los propietarios forestales y los silvicultores realizan la gestión forestal de acuerdo con unas normas que tienen en cuenta temas ecológicos, sociales o económicos. La segunda implica el seguimiento de la materia prima certificada desde la tala a lo largo de todo el proceso industrial de transformación y hasta su final comercialización, garantizando al consumidor final no sólo el origen de la materia prima sino que las condiciones en el proceso de transformación hayan sido las óptimas.

En la industria transformadora y en especial en las actividades de la fase de segunda transformación, el diseño puede resultar un aspecto determinante en la competitividad de las empresas. Además, un problema al que se enfrentarán las empresas transformadoras será el aprovisionamiento de materias primas, especialmente de maderas tropicales macizas.

Una tendencia que parece que en los próximos años se intensificará de forma bastante notoria es la entrada de nuevos competidores en el mercado local y regional, mercados que constituyen la gran parte de las ventas de las empresas locales, principalmente en

actividades de comercialización, siendo una de las formas de entrada básicas las franquicias y las cadenas de locales de grandes empresas. Así, en la actualidad ya es notoria la presencia de cadenas como Ikea o Merka Mueble, dedicada a la distribución de muebles, o Carlin Ofimarket y Picking Pack en suministros de papelería que certifican que es una fórmula adecuada para la comercialización de este tipo de productos. Debe ser considerada especialmente la síntesis de Ikea, líder mundial en la comercialización de mobiliario y con un importante acceso a transformación primaria y actividades extractivas que le permiten competir con precios de forma muy ventajosa.

3.5.5.2.- *Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena.*

La **figura 3.5.5.1** recoge diversos aspectos que definen cuales son las principales líneas estratégicas seguidas por las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional.

En el primer bloque de variables referentes a la **actitud** con la que afrontan el mercado las empresas de la cadena, no se aprecia una posición clara predominante respecto a la otra, si bien parece que la actitud reactiva es ligeramente más prioritaria en conjunto que la actitud proactiva. Así, mientras adaptarse al entorno cambiante se considera bastante prioritario, defenderse de un entorno agresivo y sobrevivir en un entorno complejo son considerados factores igual de prioritarios que actuar de forma dominante y proactiva sobre el entorno.

Actualmente, las empresas de la cadena no parecen tener una **estrategia genérica** predominante ya que tanto la competencia en base a la diferenciación como la estrategia de competencia vía costes se consideran en general bastante prioritarias. Para la diferenciación, la alternativa más frecuente es la basada en una calidad mejor que la ofrecida por la competencia, así como una mejor atención al cliente y una más rápida respuesta a sus necesidades, mientras que la diferenciación

basándose en el diseño es considerada menos prioritaria para competir dentro de la cadena.

El motivo de esa diferente apreciación es que en las diferentes subactividades de la cadena las variables clave para competir, en general, son la calidad en el caso de los fabricantes de mobiliario, el precio para las empresas de aserrío y carpintería y el servicio y atención al cliente en el caso de las empresas dedicadas a la comercialización tanto de mobiliario como de papel y cartón, así como los fabricantes de chapa y tablero.

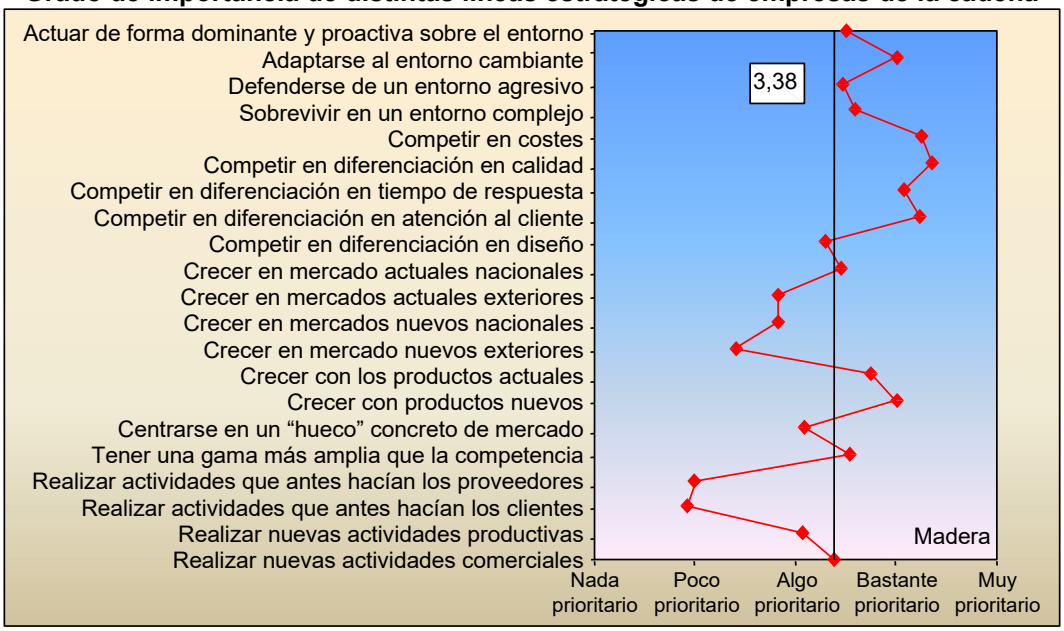
Por lo que a las **estrategias de crecimiento** respecta, parece que las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional se muestran más predispuestos a crecer en los mercados actuales principalmente antes que abrir nuevos mercados, bien sean nacionales o exteriores. Así, ven como algo prioritario expandirse en mercados nacionales actuales, mientras que buscar nuevos mercados en España es menos prioritario. En los mercados exteriores se repite la valoración al preferir crecer en mercados en los que ya están presentes actualmente a acceder a nuevos mercados. Además, centrarse en un hueco concreto del mercado tampoco es visto como prioritario para la competitividad de la cadena.

Sin embargo, con el crecimiento en base a productos ocurre lo contrario, ya que ven más prioritario crecer con el desarrollo de nuevos productos que crecer en base a productos actuales. Esto puede suponer un primer paso en el cambio de mentalidad de los empresarios de la cadena ante la llegada de nuevos competidores nacionales o internacionales, ya que hasta ahora se entendía que la innovación de productos no era tan prioritaria para su competitividad y su aplicación era muy escasa. De acuerdo con esa tendencia al desarrollo de nuevos productos, los empresarios consideran también prioritario tener una gama de productos más amplia que los competidores.

Las **estrategias de integración y diversificación** dentro de la cadena son bastante poco frecuentes en nuestro entorno y en base a esa

escasa aplicación, las estrategias de integración tanto "aguas arriba" como "aguas abajo" son consideradas por los empresarios como poco prioritarias mientras que la realización de nuevas actividades comerciales y productivas son vistas como algo prioritarias por los propios empresarios de la cadena en Vigo y su área funcional.

Figura 3.5.5.1
Grado de importancia de distintas líneas estratégicas de empresas de la cadena

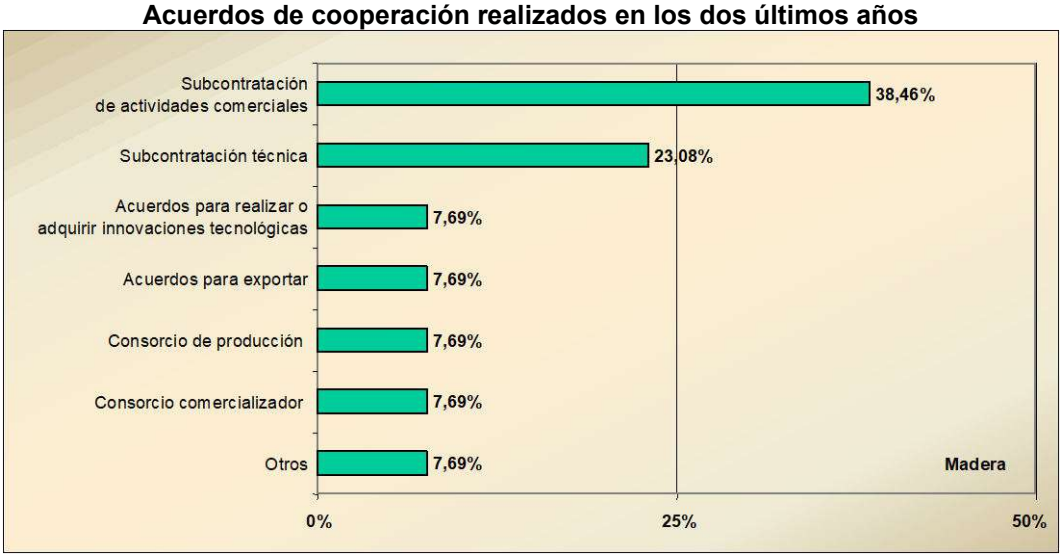


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por lo que respecta a las **estrategias de cooperación**, las empresas de la cadena no muestran una excesiva predisposición a realizar acuerdos de cooperación, aún cuando esta fórmula permitiría mejorar de forma sustancial su competitividad, bien sea reduciendo costes o aumentando la calidad de sus productos y servicios mediante la innovación, por ejemplo. Los tipos de acuerdos más recurridos por las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional son la subcontratación de actividades comerciales, que suponen un 38,46% del total de los acuerdos suscritos; la subcontratación técnica (en la que se incluye la subcontratación de la producción entre otros) representa el 23,08% de los acuerdos, mientras que los acuerdos para realizar o adquirir innovaciones tecnológicas, los acuerdos para exportar, los consorcios de producción y de comercialización y otros tipos de acuerdos representan cada uno un

7,69% del total de acuerdos realizados en los dos últimos años (ver **figura 3.5.5.2**).

Figura 3.5.5.2
Acuerdos de cooperación realizados en los dos últimos años

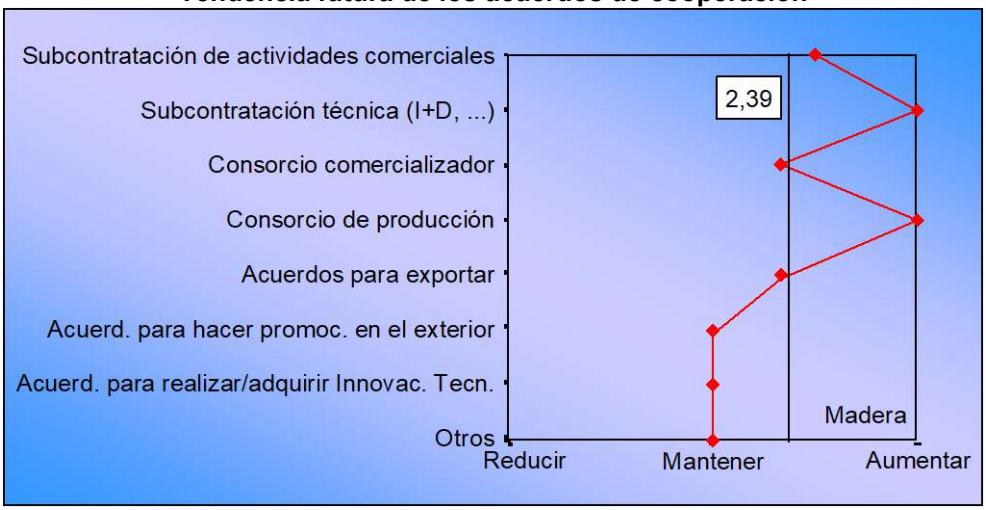


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La **tendencia futura en la realización de acuerdos de cooperación** (**figura 3.5.5.3**), según la opinión de los empresarios, es a aumentar ligeramente el número de acuerdos, y de forma más significativa la subcontratación técnica y los consorcios de producción, así como la subcontratación de actividades comerciales, los consorcios comercializadores y los acuerdos para exportar, de forma más moderada. Por el contrario, los acuerdos para realizar promociones en el exterior y para realizar o adquirir innovaciones tecnológicas mantendrán su situación actual.

En el desarrollo futuro de este tipo de acuerdos jugará un papel fundamental el recientemente constituido Cluster de empresas de la Madera de Galicia, principalmente en temas técnicos y de investigación y desarrollo pero también de forma indirecta al poner en contacto a empresas competidoras, proveedoras y clientes que sean la base para desarrollar otros tipos de acuerdos de cooperación.

Figura 3.5.5.3
Tendencia futura de los acuerdos de cooperación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.5.5.3.- *Factores de éxito de las empresas de la cadena.*

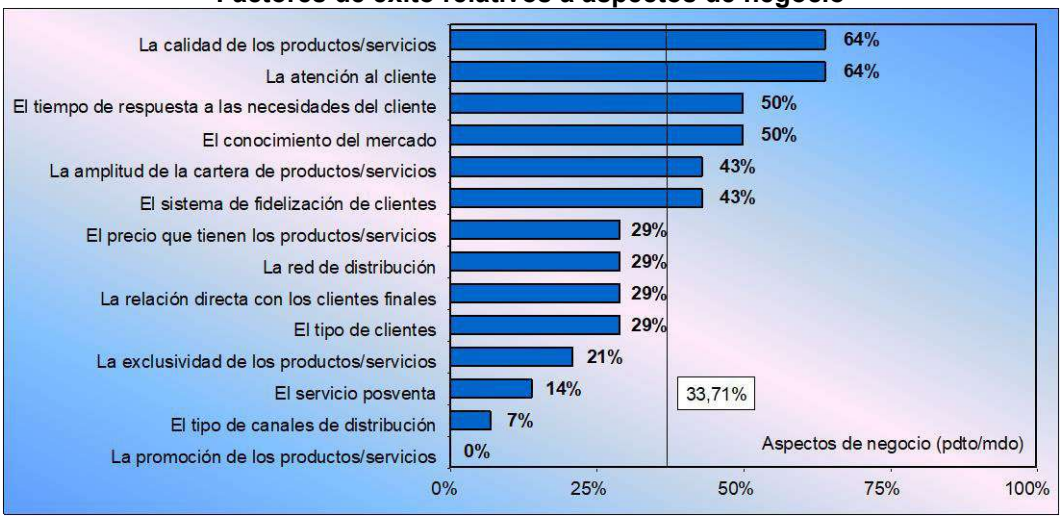
En este apartado se pretende recoger a modo orientativo cuales son, según la opinión reflejada en la encuesta por las empresas de la muestra limitada a la cadena de productos transformados de la madera en Vigo y su área funcional, los factores de éxito para competir dentro de la cadena en cuestión. Para facilitar la interpretación de los mismos los factores críticos se han desagregado en cuatro bloques que son *aspectos de negocio*, *recursos y entorno*, *cultura empresarial* y *sistemas y procesos*.

- **Aspectos de negocio.**

En relación con aspectos referentes al negocio, de forma conjunta, las empresas creen que son los factores que más determinan el éxito empresarial en la cadena. Así, el 64% de los empresarios consideran como factores de éxito fundamental la calidad de los productos/servicios y la atención al cliente. Otros aspectos también considerados de forma mayoritaria por las empresas como necesarios para competir son la el tiempo de respuesta a las necesidades del cliente, así como el conocimiento del mercado, que son vistos como factores de éxito por el 50% de las empresas de la cadena. En un intervalo medio que va desde el 43% al 29% de las respuestas, se citan como factores de éxito la

amplitud de la cartera de los productos/servicios y el sistema de fidelización de clientes (43%), el precio de los productos/servicios, la red de distribución, la relación directa con los clientes finales y el tipo de clientes, considerados como tales por un 29% de los empresarios. Además, la exclusividad de los productos/servicios (21%), el servicio postventa (14%), el tipo de canales de distribución (7%) son otros aspectos del entorno considerados de forma minoritaria por los empresarios como factores de éxito de su actividad, mientras que la promoción de los productos/servicios no es apuntada en ningún caso como un aspecto que marque el éxito en la cadena (ver **figura 3.5.5.4**).

Figura 3.5.5.4
Factores de éxito relativos a aspectos de negocio



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Recursos y entorno.**

Entre los aspectos del entorno y de los recursos, los empresarios, en general, creen que no son aspectos fundamentales para tener éxito en su actividad, tal como se refleja en la **figura 3.5.5.5**. Entre ellos, tanto las áreas geográficas en las que vende como los recursos financieros y humanos y el tipo de proveedores son consideradas por un 21% de los empresarios como fuentes de ventaja competitiva, si bien en ningún caso se aproxima a la importancia dada por los propios empresarios a los aspectos del negocio más significativos. Con menor relevancia para la competitividad de las empresas se valoran las áreas geográficas de

compra, las instalaciones y recursos tecnológicos y las tecnologías de procesos y procesos utilizados (14%). Un 7% de las empresas creen que es un factor crítico los recursos naturales de que disponen en su entorno. Además, tanto las áreas geográficas de producción como los acuerdos de cooperación establecidos no han sido valoradas por ninguna empresa como factor crítico.

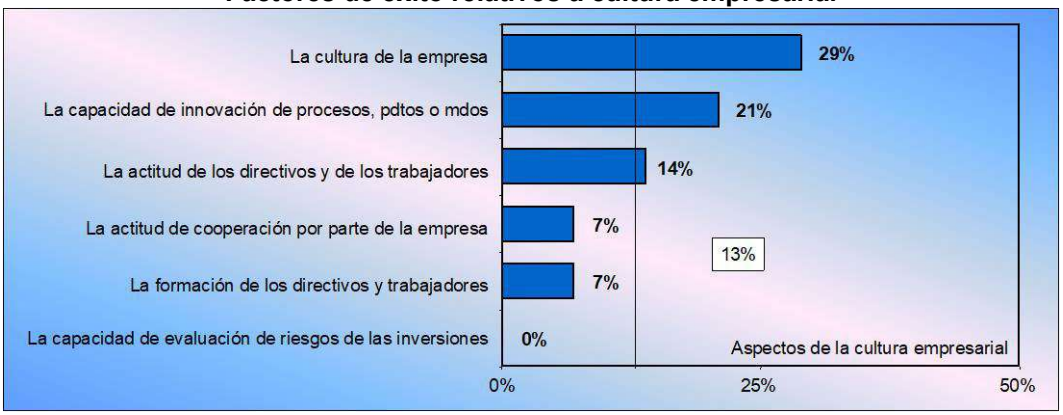
Figura 3.5.5.5
Factores de éxito relativos a recursos y entorno

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Cultura empresarial.**

En cuanto a los aspectos relativos a la cultura empresarial, de forma generalizada, son considerados poco importantes como factores de éxito. Tal como se aprecia en la **figura 3.5.5.6**, destaca sobre los demás aspectos que el 29% de las empresas consideran la cultura de la empresa como el principal factor crítico, mientras que la capacidad de innovación de procesos, productos y mercados es considerada como factor crítico por el 21% de las empresas. Además, la actitud de los directivos y trabajadores es vista como factor de éxito por el 14% de los empresarios encuestados, siendo únicamente un 7% los que creen que la actitud de cooperación por parte de la empresa y la formación de directivos y trabajadores son aspectos que se necesitan para tener éxito dentro de su actividad. Por último, la actitud de cooperación por parte de la empresa no es vista en ningún caso como un factor de éxito empresarial dentro de la cadena de productos transformados de la madera.

Figura 3.5.5.6
Factores de éxito relativos a cultura empresarial

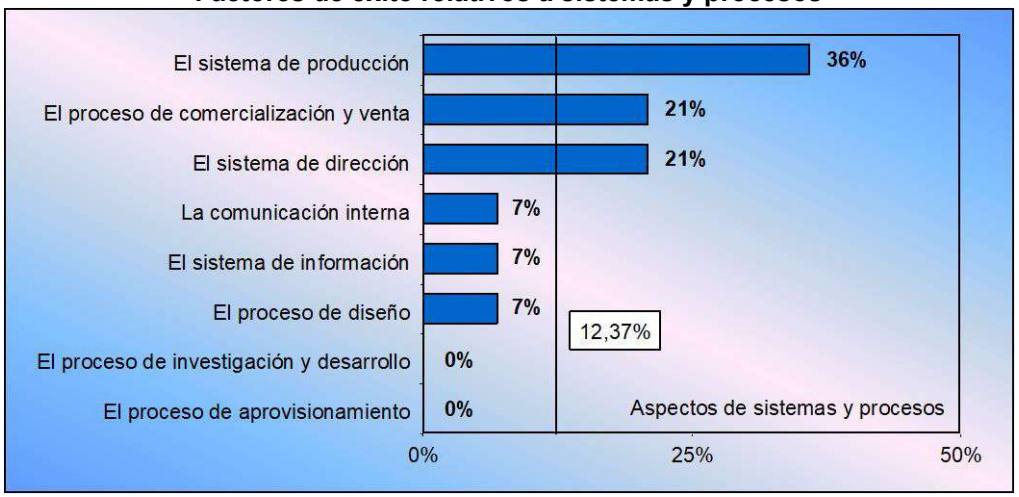


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

➢ Sistemas y procesos.

Tal como se refleja en la **figura 3.5.5.7**, las empresas de la cadena consideran, en conjunto los aspectos referentes a los sistemas y procesos como factores de éxito poco importantes. El sistema de producción es la variable en la que más de acuerdo se muestran los empresarios al señalarla como factor crítico entre los sistemas y procesos, ya que han sido el 36% de las empresas las que lo han considerado como tal, mientras que aspectos como el proceso de comercialización y venta o el sistema de dirección son consideradas por el 21% como factores de éxito.

Figura 3.5.5.7
Factores de éxito relativos a sistemas y procesos



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En menor medida, la comunicación interna, el sistema de información y el proceso de diseño, también son variables vistas por el 7% como factor de éxito dentro de la actividad que desempeñan, mientras que los procesos de investigación y desarrollo y de aprovisionamiento no se consideran factores de éxito por ninguna empresa de la cadena en Vigo y su área funcional.

3.5.5.4.- *Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena.*

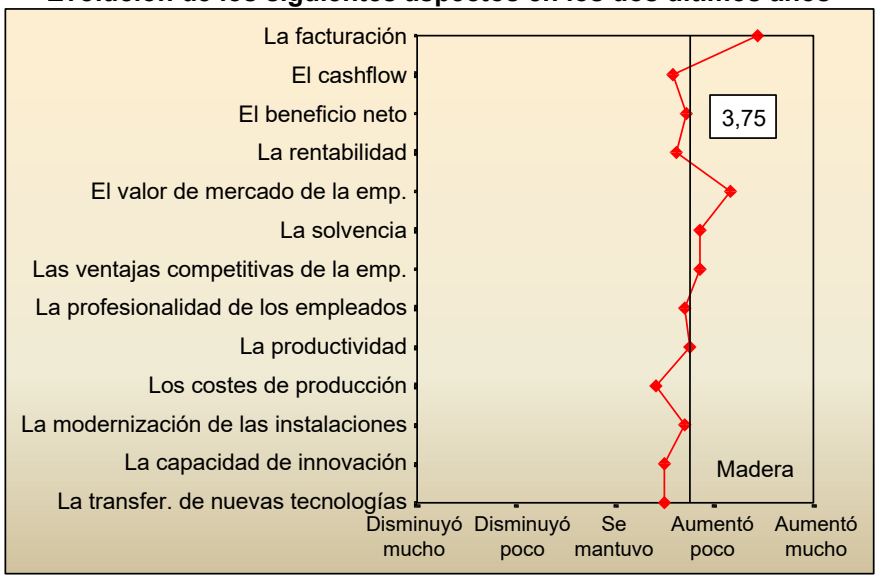
La **figura 3.5.5.8** proporciona la visión de los empresarios sobre la evolución de algunos indicadores claves de sus resultados y otras variables de interés para la competitividad de la empresa durante los dos últimos años. En general, se aprecia una tendencia conjunta creciente en dichos indicadores.

Entre los **aspectos económicos** recogidos, el que presenta una mayor evolución en los dos últimos años es la facturación seguidos por el valor de mercado de la empresa y la solvencia, mientras que el cashflow, la rentabilidad y el beneficio neto han experimentado un menor crecimiento.

Los **aspectos productivos**, en general han crecido en menor medida que los aspectos económicos, siendo la productividad y la modernización de las instalaciones los que han tenido una evolución más positiva. Por su parte, los costes de producción, la capacidad de innovación y la transferencia de nuevas tecnologías han sido las variables que menos han variado, apenas sufriendo un ligero incremento.

Otros aspectos como la profesionalidad de los empleados y las ventajas competitivas de las empresas se han visto mejorados en los dos últimos años entre las empresas de la cadena de productos transformados de la madera en Vigo y su área funcional.

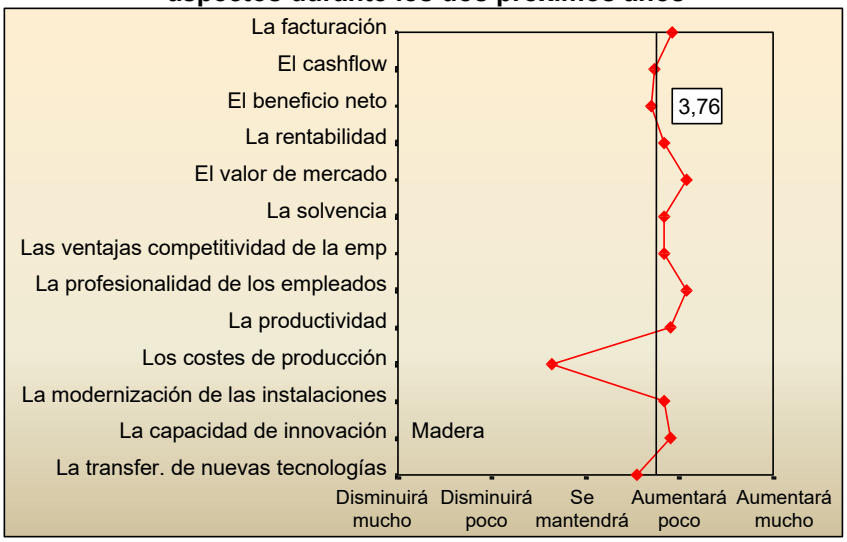
Figura 3.5.5.8
Evolución de los siguientes aspectos en los dos últimos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

De cara a los próximos años, en conjunto, los empresarios consideran que la tendencia es que esos aspectos, tanto económicos como productivos, sigan creciendo de forma moderada, siendo los más destacados el valor de mercado entre los económicos y la productividad en los relativos a la producción, mientras que los que tendrán una evolución menos significativa serán el beneficio neto entre los primeros y los costes de producción que incluso se verán reducidos ligeramente en los productivos (ver **figura 3.5.5.9**).

Figura 3.5.5.9
Expectativas sobre la evolución de los siguientes aspectos durante los dos próximos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CADENAS PRINCIPALES

3.6 ROCAS ORNAMENTALES

DICIEMBRE 2001

INDICE

3.6.-LA CADENA DE ROCAS ORNAMENTALES EN VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL. 241

3.6.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. *241*

3.6.2.- Productos-mercados. *253*

3.6.3.- Mercados de aprovisionamientos. *257*

3.6.4.- Aspectos Económico - Financieros. *260*

3.6.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 260

3.6.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 264

3.6.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 265

3.6.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 267

3.6.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. *270*

3.6.5.1.- Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena. 270

3.6.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena. 270

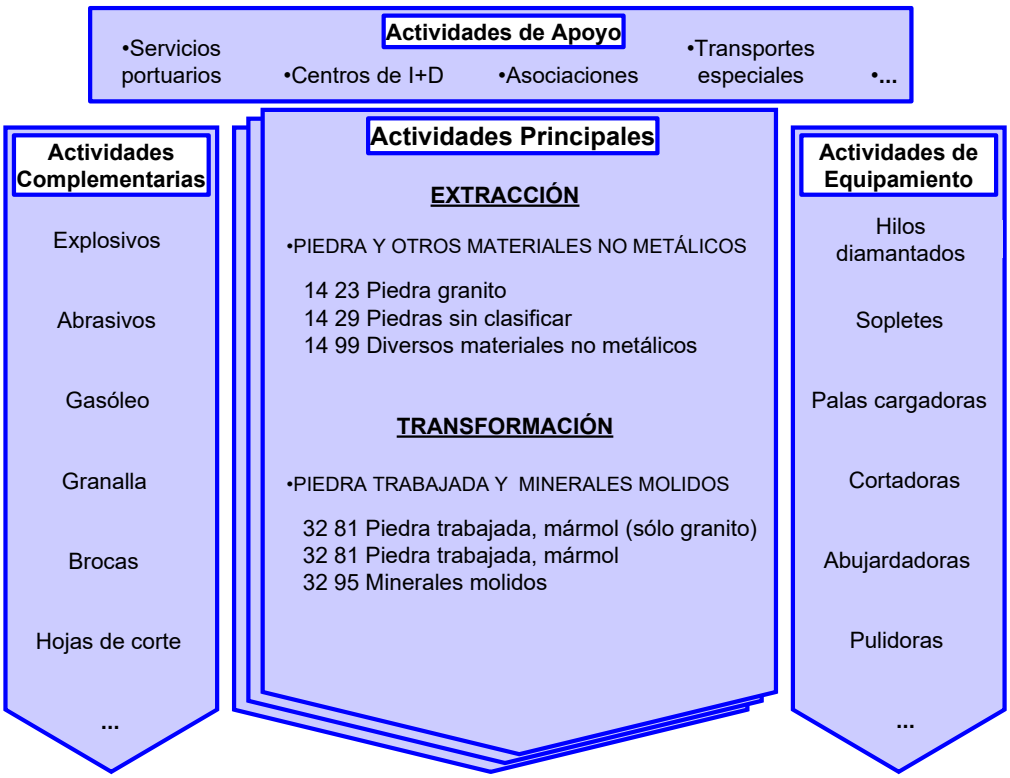
3.6.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 275

3.6.- La cadena de rocas ornamentales en Vigo y su área funcional.

3.6.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales.

Las **actividades principales** de la cadena de rocas ornamentales aglutinan las diferentes actividades relacionadas con esta cadena, desde su extracción hasta su transformación. Así, las actividades de extracción explotan la materia prima básica que son las piedras y los diversos materiales no metálicos. Las actividades de transformación comportan la piedra trabajada y los materiales molidos. En el caso de la piedra trabajada se diferencian dos procesos de transformación. El primer proceso lo constituye la piedra trabajada en placas, y el segundo proceso de transformación comprende el acabado final como son el modulgranito, las baldosas para el suelo, los pavimentos externos, las encimeras de cocina y lavabos, las escaleras y peldaños, los rodapiés, una proporción relevante de revestimientos externos, entre otros. La **figura 3.6.1.1** refleja la composición de la cadena de rocas ornamentales.

Figura 3.6.1.1
Cadena de rocas ornamentales



Fuente: elaboración propia

Las actividades principales junto con las actividades de laterales y de apoyo completan la cadena de rocas ornamentales.

Entre las **actividades complementarias** se encuentran los diversos suministros, distintos de los principales, necesarios para el completo desarrollo de la actividad, como son los explosivos, abrasivos, gasóleo, granalla, brocas y hojas de corte, entre otros muchos.

Las **actividades de equipamiento** engloban la diversa maquinaria y bienes de equipo como son los hilos diamantados, los sopletes, las palas cargadoras, las cortadoras, las abujardadoras, las pulidoras, entre otros. La diversa maquinaria y bienes de equipo son fundamentales para esta cadena empresarial, ya que depende en gran medida de la tecnología.

En cuanto a los **servicios de apoyo** hay que destacar los servicios portuarios, los transportes especiales, los centros de Investigación y Desarrollo o las diferentes asociaciones existentes. Entre los dos últimos cabe destacar el Centro Tecnológico del Granito, el Centro de Lousas de Galicia, el Centro Tecnológico de la Pizarra, la Asociación Galega de Pizarreiros, la Asociación Galega de Canteiros (AGC), la Asociación Galega de Graniteiros (AGG), la Asociación Galega de Fabricantes de Maquinaria para la Piedra Natural (Agafame) o la Federación Gallega de Granito que agrupa las tres últimas asociaciones, entre otros.

Conviene resaltar que las actividades de comercialización de los diferentes productos de la cadena de rocas ornamentales son realizadas, en su mayoría, por las empresas dedicadas a actividades de transformación. Para la comercialización adoptan los diferentes canales de distribución existentes, ya sea como mayoristas, minoristas, a través de representantes propios, de filiales, entre otros.

Es importante reseñar el alto grado de relación existente entre esta cadena empresarial y la cadena de construcción y promoción, ya que la mayor parte de la producción de la cadena de rocas ornamentales tiene su destino en los diferentes productos que abarca la cadena de

construcción y promoción, es decir, para las obras públicas, para la construcción residencial que abarca las viviendas, para la construcción no residencial que comprende naves industriales, locales comerciales, centros comerciales, entre otros o para el mantenimiento y rehabilitación de edificios y obras.

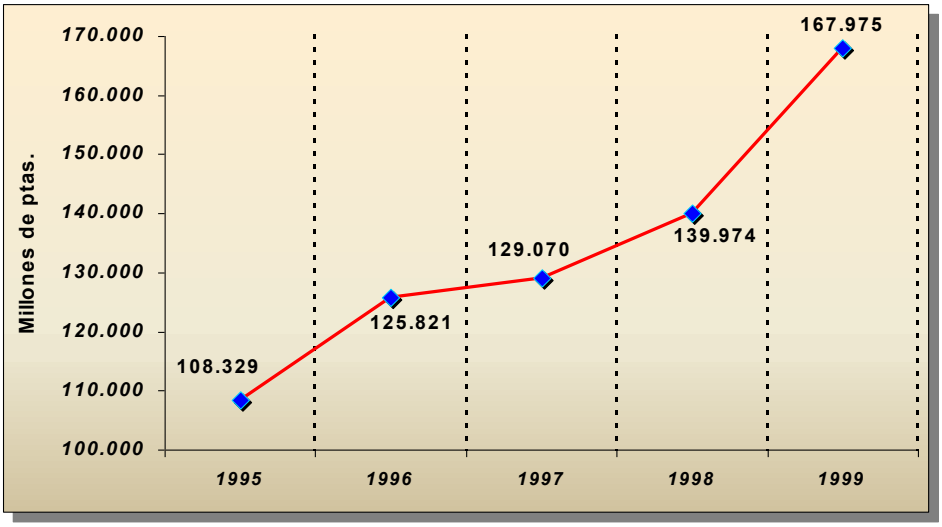
La facturación estimada para la cadena de rocas ornamentales en lo referente a las actividades principales en el periodo comprendido entre 1995 y 1999 en Vigo y su área funcional se refleja en la **figura 3.6.1.2.** Las actividades principales de esta cadena empresarial han experimentado durante el periodo especificado anteriormente un gran crecimiento en cuanto a facturación. Así, se pasó de facturar algo más de 108.000 millones de ptas. en 1995 a facturar casi 168.000 millones de ptas. en 1999, lo que supone un crecimiento en la facturación entre dichos años de un 55%.

En este sentido, las actividades principales de esta cadena son las que han experimentado un mayor crecimiento en 1999 respecto al conjunto del sistema productivo, después de la cadena de pesca y transformación de productos del mar que obtuvo un crecimiento de un 61%.

Los mayores crecimientos respecto al año anterior se dieron en 1996 con un crecimiento de un 16% y en 1999 con un 20%. Si bien, en 1997 y 1998 también se dieron crecimientos en la facturación siendo los mismos de un 3% y un 8% respectivamente, aunque no fueron tan significativos como en los otros años.

Un aspecto a resaltar es que al analizar la representatividad de las actividades principales de la cadena de rocas ornamentales en cuanto a facturación en el conjunto del sistema productivo en 1999, no es muy significativa, ya que representa cerca de un 3% de la facturación total estimada, a pesar de ser la que mayor crecimiento obtuvo en 1999 respecto al año anterior.

Figura 3.6.1.2
Facturación estimada de la cadena de rocas ornamentales
1995-1999. En ptas. corrientes



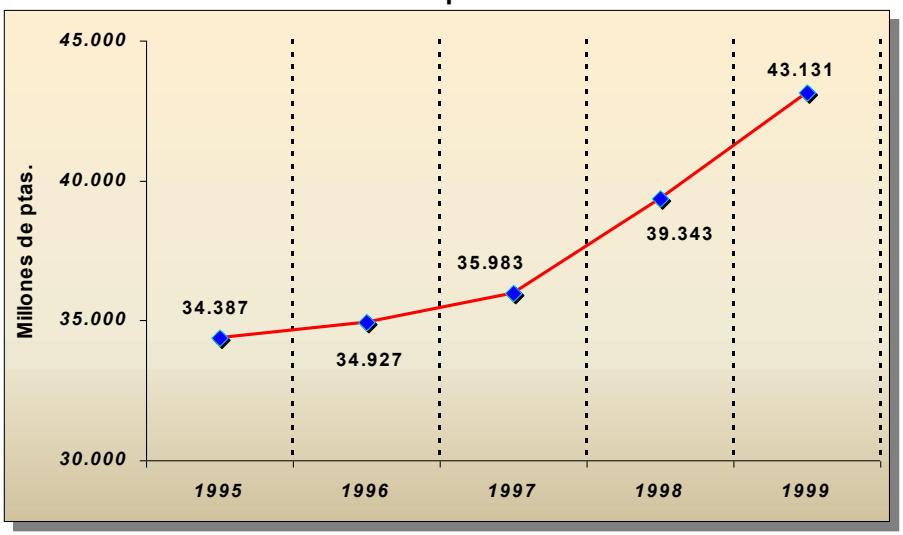
Fuente: elaboración propia

En cuanto al VAB estimado, que viene representado en la **figura 3.6.1.3,** de las actividades principales de la cadena de rocas ornamentales, comentar que el mismo ha experimentado una tasa de crecimiento de un 25% en 1999 respecto a 1995. Sin embargo, la tasa de crecimiento medio ronda el 6%, no siendo ésta muy significativa.

De hecho, desde 1995 el VAB generado por las actividades principales de esta cadena empresarial produjeron pequeños crecimientos hasta 1997 rondando los mismos el 2% y el 3%, situándose la tasa de crecimiento en 1998 en algo más de un 9%. En 1999 la tasa de crecimiento se situó cercana al 10%, siendo esta cadena la que mayor VAB generó en este año respecto al total del sistema productivo en Vigo y su área funcional. Sin embargo, la tasa de crecimiento medio para el periodo se aproxima al 6%, debido principalmente a las pequeñas tasas de crecimiento registradas en los primeros años.

Por otro lado, la contribución de las actividades principales de esta cadena al conjunto del sistema productivo en 1999 fue de más de un 3%, lo que le resta representatividad.

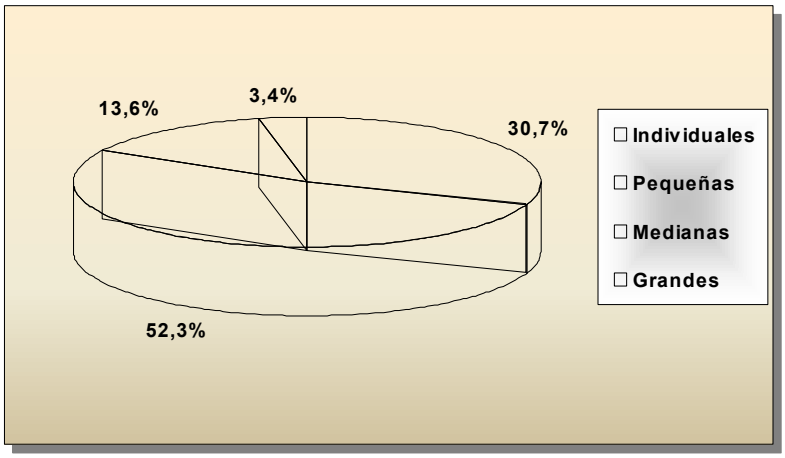
Figura 3.6.1.3
VAB estimado de la cadena de rocas ornamentales
1995-1999. En ptas. corrientes



Fuente: elaboración propia

El número estimado de empresas según el tamaño en la zona respecto a las actividades principales de esta cadena empresarial se ilustra en la **figura 3.6.1.4**. Se puede observar en la figura como la mayor parte de las mismas se trata de empresas pequeñas y de empresarios individuales acaparando el 52% y 31% respectivamente. Se tratan, en general, de empresas con pequeños niveles de producción. Entre las medianas y las grandes suman un 17%, tratándose de empresas que están muy integradas verticalmente tanto hacia atrás en la cadena para asegurarse el suministro de las materias primas, como hacia delante obteniendo de ese modo un mayor valor añadido del producto.

Figura 3.6.1.4
Número de empresas estimadas según tamaño

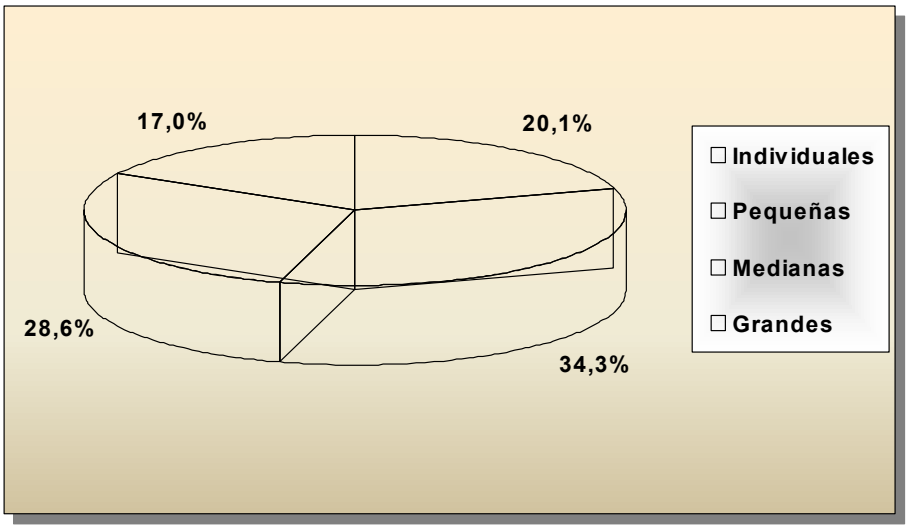


Fuente: elaboración propia

En relación con el VAB estimado según el tamaño de las empresas en 1999, comentar que son las empresas pequeñas las que mayor VAB generan, siendo el mismo de algo más de un 34%. Le siguen las empresas medianas con un 29% del VAB, que aunque suponen un 14% del total de las empresas el porcentaje en cuanto a generación del VAB es importante.

Si se analiza el VAB promedio por empresa se obtiene que si bien las empresas medianas y grandes suponían en conjunto un 17% del total de las empresas, y el VAB generado asciende a un 46% del total, son las que generan mayor VAB por empresa siendo en el caso de las medianas de cerca de 257 millones y en el caso de las grandes de alrededor de 611 millones. En cuanto a las empresas pequeñas y empresarios individuales que si bien totalizan un 83% del total de las empresas de la cadena, generando éstas un VAB del 54%, el VAB promedio por empresas en ambos casos ronda los 80 millones.

Figura 3.6.1.5
VAB estimado según el tamaño de las empresas en 1999



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la localización de las empresas de la cadena de rocas ornamentales en la zona comentar que solo en 12 de los 14 municipios existen empresas dedicadas a tal fin, tal como refleja la **tabla 3.6.1.1**. Este hecho se debe principalmente a que en los municipios de O Porriño, Mos, Salceda de Caselas y Salvaterra de Miño es en donde están

ubicadas las empresas dedicadas a actividades de extracción provocando, en general, que alrededor de las mismas se crearan empresas destinadas a actividades de transformación.

Las empresas de la cadena se localizan principalmente en los municipios de O Porriño y Vigo, situándose en los mismos cerca del 28% y algo más del 26% de las empresas respectivamente. A cierta distancia de éstos le siguen los municipios de Salceda de Caselas y Mos con cerca de un 15% y 11% respectivamente. El resto de los municipios cuentan con un mínimo número de empresas dedicadas a esta actividad, contando con representaciones inferiores al 4% del total de las empresas.

El mayor VAB generado repercute en los municipios con mayor número de empresas. En este sentido, el municipio de O Porriño es el que mayor VAB genera con cerca del 38%. Lejos de este le siguen los municipios de Vigo produciendo más del 16% del VAB y Salceda de Caselas y Mos con algo más de un 15% y 10% respectivamente. El VAB generado por los demás municipios es poco representativo, suponiendo porcentajes inferiores al 4%.

Tabla 3.6.1.1
Número de empresas y Valor Añadido Bruto en ptas. corrientes por municipios

ROCAS	VAB estimado (en miles ptas. corrientes)	% sobre total cadena	Número de empresas	% sobre total cadena
BAIONA	149.461	0,3%	1	0,3%
CANGAS	1.298.657	3,0%	9	2,7%
FORNELOS DE MONTES	0	0,0%	0	0,0%
GONDOMAR	1.416.043	3,3%	12	3,4%
MOAÑA	902.696	2,1%	7	2,0%
MOS	4.583.318	10,6%	38	10,8%
NIGRÁN	1.393.653	3,2%	11	3,0%
O PORRIÑO	16.345.001	37,9%	101	28,6%
PAZOS DE BORBÉN	0	0,0%	0	0,0%
REDONDELA	1.242.396	2,9%	12	3,4%
SALCEDA DE CASELAS	6.576.290	15,2%	52	14,8%
SALVATERRA DE MIÑO	1.644.072	3,8%	13	3,7%
SOUTOMAIOR	448.383	1,0%	4	1,0%
VIGO	7.130.900	16,5%	92	26,3%
TOTALES	**43.130.870**	**100,0%**	**352**	**100,0%**

Fuente: elaboración propia

Es obvio comentar que las empresas dedicadas a actividades extractivas se ubican en el lugar del yacimiento. Si bien, es importante resaltar que dada esta circunstancia algunas de las empresas de la zona explotan yacimientos fuera del ámbito de estudio, ya sea en canteras localizadas en otros ámbitos de Galicia, como en el ámbito español e incluso en países de la UE como en el caso de Portugal y en Latinoamérica siendo el país más representativo Brasil. En este sentido empresas como Marcelino Martínez, S.L explota canteras ubicadas en otros ámbitos de Galicia y además en provincias españolas como Madrid, Badajoz y Murcia.

Hay un aspecto que influye significativamente en esta cadena empresarial, tanto para las actividades extractivas como para las transformadoras, es la formación. Dada la aplicación de las nuevas tecnologías en esta cadena empresarial se requiere la adaptación de los recursos humanos a las mismas, para lograr así una mayor cualificación y especialización. En este sentido las empresas de la cadena junto con el Centro Tecnológico de Granito de Galicia solicitan a las diferentes administraciones públicas centros que impartan formación en este sentido. Si bien, en la zona existe un instituto que imparte formación sobre esta actividad que es el IES Ribeira de Louro en O Porriño.

Un hecho de vital importancia es el alto grado de residuos que genera esta cadena empresarial que se traduce en uno de los mayores problemas para las empresas en la búsqueda de una solución factible para la regeneración de los mismos, ya que la legislación de protección del medioambiente es cada vez más estricta en este sentido. Si bien, en Vigo y su área Funcional las empresas de la cadena de rocas ornamentales han colaborado y apoyado una iniciativa empresarial privada consistente en la creación de una empresa destinada a la regeneración de residuos provenientes de esta cadena empresarial.

Otro de los problemas que preocupa a los empresarios de esta actividad es el gran impacto visual que provocan los yacimientos una vez que se han dejado de explotar. Ante este hecho los empresarios han

empezado a colaborar entre ellos apoyados por las administraciones públicas en la búsqueda de soluciones.

- **Actividades extractivas**

Las actividades de extracción de la cadena de rocas ornamentales en Vigo y su área funcional contienen la extracción de piedras así como también la extracción de diversos materiales no metálicos, encontrándose en el mismo las empresas extractoras de granito más relevantes.

Las actividades extractoras de la cadena de rocas ornamentales han producido un VAB estimado en 1999 de un 35% respecto al total de actividades principales de la cadena. Por otro lado, es una de las más relevantes de la zona respecto al conjunto del sistema productivo, ya que el VAB estimado que generan representa más de un 23%, teniendo en cuenta que la cadena de pesca y transformación de productos de mar generan algo más de un 71%.

Resulta importante resaltar que en Vigo y su área funcional se localizan las principales extractoras de granito, ya que el suelo de la zona se caracteriza por ser granítico, siendo el principal área de explotación de granito de España.

Las diez principales empresas dedicadas a actividades extractivas por volumen de facturación en 1999 se presentan en la **tabla 3.6.1.2,** además se detalla el número de empleados de cada una de ellas. Todas ellas explotan yacimientos de granito, a excepción de Minas del Condado, S.L. que se dedica a la explotación de diversos materiales no metálicos, de entre los cuales destacan los minerales molidos como la arcilla, minerales reflactorios, entre otros.

Hay que destacar que algunas de las empresas aparte de explotar canteras en Vigo y su área funcional, tienen ubicadas en otras zonas geográficas yacimientos, como es el caso de Marcelino Martínez, S.L. que explota canteras en otras zonas de Galicia, en Madrid, en Badajoz y en Murcia.

Tabla 3.6.1.2
Principales empresas por volumen de facturación de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	FACTURACIÓN (Millones de ptas.)	EMPLEO
MARCELINO MARTINEZ, S.L.	3.054	57
G.I. GRANITOS IBERICOS, S.A.	2.721	108
BLOKDEGAL, S.A.	1.068	-
GRANITOS Y CANTERAS MIÑOR, S.A.	871	76
CABALEIRO NOGUEIRA, S.L.	432	14
CANTERAS VILAFRIA, S.L.	310	12
GRANIBLOK, S.A.	292	21
MINAS DEL CONDADO, S.L.	193	-
GRANITOS ALDAN, S.A.	193	32
GRANIATIOS, S.L.	189	-

Fuente: elaboración propia a partir de datos ARDAN y El Correo Gallego

➢ Actividades de transformación

Las empresas cuya actividad es la transformación están agrupadas bajo el epígrafe piedra trabajada y minerales molidos se trata, en general, de grandes grupos empresariales que abarcan tanto en el ámbito nacional como de la UE e incluso internacional, por lo que se puede hablar de cierto grado de internacionalización de las mismas.

Sin embargo, a pesar de los programas que se están desarrollando en Galicia, como son el Melogra (Mejora logística del Granito) y el Qualyman (Diagnóstico sobre tecnología, recursos humanos y calidad), solamente el 50% de las empresas transformadoras están invirtiendo en investigación y desarrollo, además cerca de un tercio de las mismas carece de un plan tecnológico concreto. Si bien, las naves de elaboración se han ido mejorando paulatinamente en los últimos años en cuanto a maquinaria y procesos, disminuyendo así los costes de producción y por tanto mejorando la calidad de los productos. Así, la empresa Graninter, S.A. en 1999 invirtió 126 millones de ptas. en instalaciones técnicas y 42 millones de ptas. en elementos de transporte. La tendencia de futuro de

esta empresa es el incremento de la capacidad productiva y apertura de nuevas delegaciones comerciales y filiales.

Estas empresas no solo se dedican a actividades de transformación sino que también realizan actividades de comercialización, ya sea con la piedra trabajada en placas o con el producto elaborado (baldosas para el suelo, los rodapiés, los pavimentos externos, entre otros). En este sentido, se puede afirmar que existe un alto grado de integración vertical hacia delante en la cadena.

En la **tabla 3.6.1.3** se presentan las diez primeras empresas por volumen de facturación en 1999 en Vigo y su área funcional, en general todas ellas pertenecen a grupos empresariales y están penetradas en el ámbito mundial. Por otro lado, es importante comentar que las actividades transformadoras son las que generan mayor empleo respecto al conjunto de la cadena empresarial.

Tabla 3.6.1.3
Principales empresas por volumen de facturación de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	FACTURACIÓN (Millones de ptas.)	EMPLEO
GRANINTER, S.A.	5.738	166
DAVID FERNANDEZ GRANDE, S.L.	2.163	34
EURO-ROCA, S.A.	2.032	61
ROCAS EUROPEAS DE CONSTRUCCION, S.A.	1.878	64
GRANITOS DE ATIOS, S.A.	1.696	43
RAMILO, S.A.	1.393	84
PAVIMENTOS GRUPIMAR, S.L.	1.240	33
PAVIMENTOS NATURALES, S.A.	699	15
GRANITOS Y ARIDOS DE ATIOS, S.L.	497	28
GRUPIMAR, S.L.	388	19

Fuente: elaboración propia a partir de datos ARDAN y El Correo Gallego

Como respuesta a la necesidad creciente de asegurar el suministro de materias primas, por parte de las empresas dedicadas a actividades de transformación, se está produciendo la integración vertical hacia atrás en

la cadena. Un ejemplo de esto, son los casos de David Fernández Grande, S.L. que explota canteras en O Porriño, Ribadavia y Madrid y Ramilo, S.A que explota canteras propias en el ámbito estatal y en países como Portugal y Brasil. Además, Esta última empresa pertenece a un grupo empresarial ubicada en otra zona que es el Grupo Cupire Padesa en Orense.

La producción de granito en España se localiza principalmente en Galicia, y dentro de ésta en Vigo y su área funcional destacando considerablemente el municipio de O Porriño. La facturación en 1999 de piedra natural en España ascendió a 483.000 millones de ptas. de los cuales más de 200.000 millones corresponden al granito, procediendo la gran mayoría de la facturación de granito de la zona.

Hay que tener en cuenta que el auge que viene experimentando la cadena de construcción y promoción ha influido significativamente sobre esta cadena empresarial debido al efecto arrastre que provoca la construcción sobre la cadena de rocas ornamentales.

A partir de 1995 en España y Europa se ha dado un cambio en las exportaciones ganando más peso las exportaciones de granito elaborado frente al granito en bruto a consecuencia de la introducción en el mercado de nuevos países como India o Brasil, dando lugar a la ampliación de la gama de productos, y de nuevos productos. Este cambio está siendo apoyado a través de actividades de promoción que desde ese año se vienen realizando a través de ferias, misiones, publicidad, entre otros como consecuencia del aumento de los fondos aportados por el ICEX y de las empresas transformadoras. Si bien en la zona se tiende a la reducción del granito en bruto todavía se exporta una cantidad considerable.

3.6.2.- Productos-mercados.

Los productos derivados de la piedra natural son muchos y variados, siendo la materia prima básica el granito, el mármol, la pizarra, así como también los diferentes minerales molidos.

Vigo y su área funcional se caracteriza principalmente por la fabricación y comercialización de productos de derivados del granito, además de los diferentes minerales molidos, ya que es en la zona en donde se localiza gran parte del suelo granítico de Galicia incluso de España. También se comercializa en la zona con productos derivados del mármol y la pizarra pero teniendo una pequeña representatividad respecto al granito. La principal zona de explotación y transformación de pizarra en Galicia se encuentra en Ourense, además este producto goza de gran prestigio internacional.

El granito en la zona se comercializa tanto en placas como terminado. Las texturas del granito, tanto para el producto en placas como terminado, son pulido, apomazado, abujardado, flameado, serrado y arenado. Entre los productos terminados se puede citar el modulgranito, las baldosas para el suelo, los pavimentos externos, las encimeras de cocina y lavabos, las escaleras y peldaños, los rodapiés, una porción relevante de revestimientos externos, entre otros. En cuanto a los minerales molidos se pueden citar la arcilla, la cerámica o minerales reflactorios, entre otros.

Entre las muchas variedades de granito existentes en Galicia, destaca sobre todas ellas el *Rosa Porriño*, que como su nombre indica los yacimientos de esta piedra se encuentran en O Porriño y es muy conocido en el ámbito internacional. Los arquitectos apuestan por este tipo de granito ya que es una piedra que permite la uniformidad, ya que su color no varía. Si bien, en la zona también existe otra variedad de granito como es el *Gris Mondaríz*.

El principal destino de los productos de la cadena de rocas ornamentales es la construcción. Hay que señalar que el arte funerario así

como también la artesanía son otros de los destinos de los productos de esta cadena empresaria.

El mercado de la zona abarca desde el ámbito local hasta el internacional. De hecho, la cantidad exportada de granito elaborado viene experimentando crecimientos desde 1995, como respuesta al incremento de la competencia internacional debido a la aparición de nuevos países productores y de nuevos productos.

Ante este hecho, las empresas elaboradoras han invertido en tecnología para la reducción de costes, al mismo tiempo se han realizado campañas de promoción, así como también la búsqueda en el exterior de nuevos materiales no existentes en el mercado permitiendo la diversificación del producto y, por otro lado, el logro de una mayor calidad en el mismo. De hecho, el precio medio en 1999 en la zona de las exportaciones de granito elaborado es de 69 ptas. la tonelada, mientras que el precio de las importaciones es de 51 ptas. la tonelada, a partir de los datos recogidos en la base de datos de comercio exterior del Consejo Superior de Cámaras de Comercio y Aduanas. Esto demuestra la calidad de los productos de la zona respecto a algunos de los países importadores como por ejemplo Portugal.

Las exportaciones de granito elaborado de la zona alcanzan el ámbito internacional llegando a países de los cinco continentes, siendo el principal destino Europa.

Conviene destacar que EEUU supone un enorme mercado potencial ya que los consumos de piedra son todavía bajos. El mercado de EEUU es muy exigente y es necesario mostrar un alto grado de profesionalidad sobretodo en cuanto al cumplimiento de plazos, o de disponer de una presencia continuada en el país, ya sea a través de filiales o de representantes comerciales.

Otros mercados que se pueden potenciar por parte de las empresas de la zona son el japonés y el chino. El mercado japonés al igual que el de EEUU es muy exigente, por otro lado la falta de

producción propia, la demanda cada vez más creciente por parte de los arquitectos de la piedra así como también la importancia del arte funerario hace que este mercado se presente estable, con una gran demanda que se traduce en un mercado de gran potencial.

En cuanto a China, es el país con mayores reservas de rocas ornamentales del mundo y se ha convertido en el primer productor del mundo y el segundo mayor exportador. En los últimos años han aparecido en China granitos con tonalidades similares y a un precio más bajo que el *Rosa Porriño*, resultando los más vendidos en China. Si bien, estos granitos no presentan la misma calidad en el acabado que el granito de la zona. La oportunidad para las empresas de la zona se presenta en los granitos con tonalidades grises tan de moda en China. De hecho, en Vigo y su área Funcional existe una variedad de granito gris que es el *Gris Mondaríz*, el cual pueden aprovechar las empresas para acaparar mayor cuota de mercado.

Las importaciones de granito elaborado preocupan a esta cadena empresarial, ya que se está incrementando la cantidad importada. Los principales países importadores son europeos, si bien, algunos de los productos procedentes de algunos países son de peor calidad, producido probablemente por el bajo nivel de inversión en la tecnología específica que requiere esta actividad empresarial. Por tanto, las empresas de la zona encuentran aquí un nuevo nicho de mercado en donde poder invertir. Además, en el caso de Portugal, a parte de la cercanía geográfica de este país con la zona, las empresas obtienen ventajas competitivas respecto a costes.

Italia es un gran competidor, dado que a lo largo de los años ha logrado hacerse un gran hueco en el mercado internacional, ya que al dedicarse principalmente a actividades de transformación obtenía un mayor valor añadido del producto, incluso ha dado nombre italiano a granitos procedentes de otros países. Esto trajo consigo la posibilidad por parte de las empresas a invertir en las últimas tecnologías propias de la cadena, logrando productos de mayor calidad a la vez que se reducían los

costes de producción. En este sentido, las empresas italianas son un ejemplo para competir en el mercado internacional ya que ofrecen una serie de servicios a sus clientes que tienen en cuenta a la hora de comprar como son los estándares de calidad, plazos cortos de entrega del material, facilidad y rapidez en los medios de pago utilizados, entre otros.

La **tabla 3.6.2.1** recoge el **resultado de las encuestas** realizadas a diversas empresas de la **cadena de rocas ornamentales**. No obstante, se debe aclarar que estos valores son **meramente indicativos**, dada la limitada muestra analizada a rocas ornamentales, y no se deben extrapolar al conjunto de la cadena. Si bien, dan una idea aproximada de cuáles son las interrelaciones del conjunto de las empresas de la cadena mencionada con otras cadenas empresariales consideradas.

En la tabla se observa que más del 58% de las ventas se realizan a la propia cadena de actividad. En general, se trata de las ventas realizadas por las empresas de extracción a las empresas de transformación. Estas últimas tienen como destino principal de sus ventas la cadena de construcción de promoción. De hecho, las ventas a esta cadena empresarial suponen más de un 40%. El resto, algo más de un 1% se destina al consumidor directo.

Tabla 3.6.2.1
Interrelación de la cadena de rocas ornamentales con otras cadenas empresariales (porcentaje sobre ventas)

	TOTAL
Automoción	**-**
Construcción Naval	**-**
Pesca y transformac. De pdtos del Mar	**-**
Productos transform. de la agric. y ganad.	**-**
Productos transformados de la madera	**-**
Rocas ornamentales	**58,33**
Construcción y promoción	**40,52**
Textil-Confección	**-**
Química y Farmacia	**-**
Turismo-Ocio y derivados	**-**
Comercio y distribución no especificos	**-**
Bienes de equipo, Instalac. e Ind. Aux.	**-**
Otras actividades	**-**
Consumidor directo	**1,15**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.6.3.- Mercados de aprovisionamientos.

La materia prima básica de las actividades de transformación y comercialización en Vigo y su área funcional es el granito así como también diversos materiales no metálicos. La razón por la que las empresas de la zona se dediquen principalmente a la extracción de granito y no de otros materiales como el mármol o la pizarra, se debe a las características graníticas del suelo de la zona. Una de las características del granito es la dureza, siendo más dura que el mármol o la pizarra, por lo que la tecnología empleada para la extracción es específica dadas las dificultades que presenta tanto la extracción como su posterior transformación.

El granito en bruto que utilizan las empresas transformadoras de Vigo y su área funcional en su proceso productivo proceden de las canteras de la zona y, de los yacimientos de cualquier país del mundo, con el objeto de ofrecer una mayor diversidad de productos a sus clientes.

A partir de 1995, la tendencia de esta cadena empresarial, en cuanto a las exportaciones de granito en bruto, es a la reducción de la cantidad exportada. Este hecho se da como respuesta al incremento de la competencia en los últimos años de nuevos países extractores como India y Brasil, entre otros, y a la posibilidad de obtener un mayor valor añadido del producto.

Estos nuevos competidores son, en general, países en desarrollo que han comenzado a explotar sus yacimientos con ayuda de capital extranjero y aprovechando sus ventajas competitivas respecto a normativas tanto en materia de seguridad como en materias medioambientales, así como también de la abundante y barata mano de obra. Además, estos países no invierten en la última tecnología propia de la cadena, por lo que no se adapta a los estándares de calidad, influyendo significativamente en el precio del producto. De hecho, las empresas que utilicen las últimas tecnologías y que compran granito en bruto a estos países deben pasar por otro proceso antes de introducirse en el circuito

normal de transformación, por lo que se incrementa el precio final del producto. Este es el caso del granito en bruto procedente de la India, que tienen como clientes a las empresas transformadoras de Vigo y su área funcional, entre otros.

La **tabla 3.6.3.1** recoge el **resultado de las encuestas** realizadas a una muestra de empresas de la cadena de **rocas ornamentales** sobre cuáles son, a modo orientativo, las interrelaciones entre las empresas de la cadena de rocas ornamentales y las cadenas empresariales consideradas en lo que se refiere a las compras de suministros básicos y complementarios.

Las compras de suministros básicos y complementarios de la cadena de rocas ornamentales proceden casi en su totalidad de la propia cadena, suponiendo algo más de un 78%. En menor medida proceden de otras actividades de apoyo (cerca de un 13%) y de la cadena de construcción y promoción, en algo más de un 8%.

Tabla 3.6.3.1
Interrelación de la cadena de rocas ornamentales con otras cadenas empresariales (porcentaje de suministros básicos y complementarios)

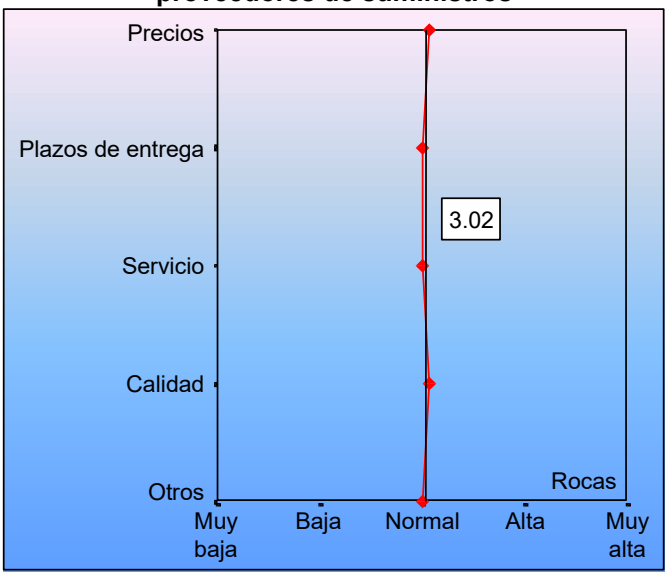
	TOTALES
Automoción	**-**
Construcción Naval	**-**
Pesca y transf. prodtos del Mar	**-**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	**-**
Prodtos transform. de la madera	**-**
Rocas ornamentales	**78,57**
Construcción y Promoción	**8,57**
Textil-Confección	**-**
Química y Farmacia	**-**
Turismo-Ocio y derivados	**-**
Comercio y distribución no especific.	**-**
Otras actividades de apoyo en gener.	**12,86**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En cuanto al nivel de satisfacción de las empresas de la cadena con los proveedores de servicios, señalar que no se aprecian apenas

variaciones entre las variables, situándose todos a valores normales, tal como se puede observar en la **figura 3.6.3.1.**

Figura 3.6.3.1
Nivel de satisfacción de las empresas con sus proveedores de suministros



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En la **tabla 3.6.3.2** se muestra el peso que las actividades de equipamiento y servicios de apoyo tienen en las compras de las empresas de la cadena de rocas ornamentales encuestadas.

Los gastos en actividades complementarias y de apoyo se concentran fundamentalmente en equipamiento, con más de un 64% de los gastos totales. Lejos de éste le siguen los gastos en logística con más de un 14%, los servicios financieros con más de un 11% y otras actividades de apoyo con un 10%.

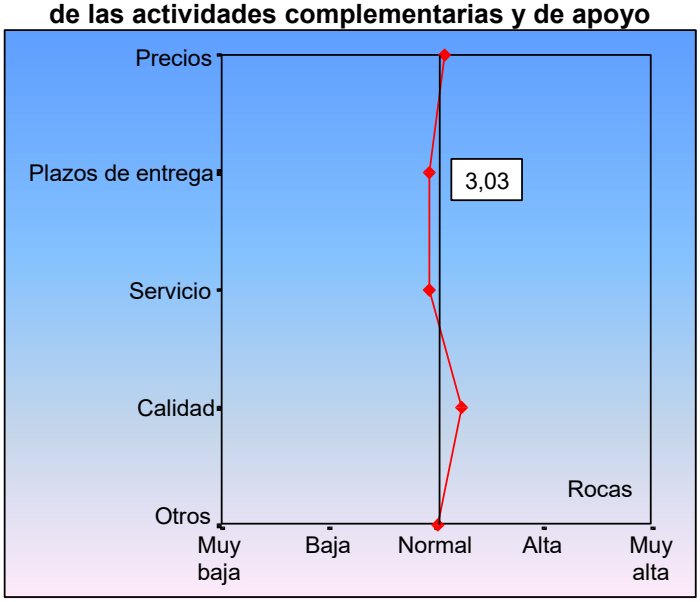
Tabla 3.6.3.2
Interrelación de la cadena de rocas ornamentales con otras cadenas empresariales (porcentaje de equipamientos y servicios de apoyo)

	TOTALES
Equipamiento g.	**64,30**
Servicios Financieros	**11,30**
Logística y transporte	**14,40**
Otras Activid. de apoyo	**10,00**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

El nivel de satisfacción de las empresas del sector respecto a los proveedores de actividades complementarias y de apoyo se sitúa a un nivel de satisfacción normal, tal como refleja la **figura 3.6.3.2**. Entre los factores analizados sobresale por encima de la media la calidad de los proveedores y en cierta medida los precios. Si bien, las empresas de la cadena consideran que tanto los plazos de entrega como el servicio prestado por los proveedores son los presentan niveles de satisfacción más bajos.

Figura 3.6.3.2
Nivel de satisfacción de las empresas con los proveedores de las actividades complementarias y de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.6.4.- Aspectos económico-financieros.

3.6.4.1.- *Ingresos, Costes y Resultados 95/99.*

La **tabla 3.6.4.1** presenta los ingresos, costes y resultados del agregado de empresas de la cadena de Rocas Ornamentales presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999. En la tabla se observa un deterioro paulatino de los resultados, provocado principalmente por el incremento en inversiones y en consumos de explotación. Estos dos factores se han dado como respuesta a la gran competencia mundial existente.

Tabla 3.6.4.1
Cta. Explotación 1995-1999. En Millones de ptas. corrientes

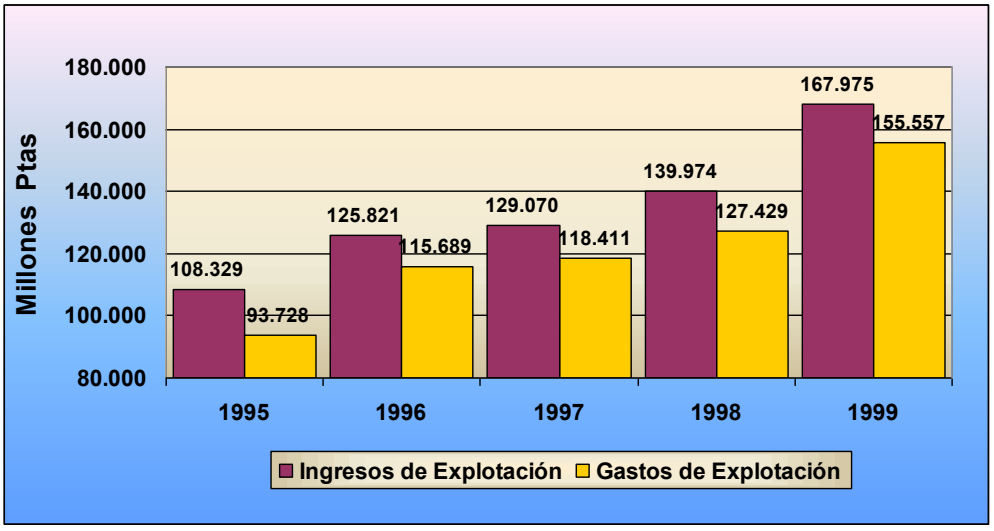
Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
Ingresos de explotación	**108.329**	**100%**	**125.821**	**100%**	**129.070**	**100%**	**139.974**	**100%**	**167.975**	**1.009,55 €**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	47.573	43,92%	60.106	47,77%	64.747	50,16%	72.527	51,82%	94.551	568,26 €	56,29%
Otros gastos explotación	26.368	24,34%	30.789	24,47%	28.339	21,96%	28.103	20,08%	30.293	182,07 €	18,03%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**34.387**	**31,74%**	**34.927**	**27,76%**	**35.983**	**27,88%**	**39.343**	**28,11%**	**43.131**	**259,22 €**	**25,68%**
Gasto de personal	14.881	13,74%	17.536	13,94%	17.527	13,58%	18.687	13,35%	22.245	133,69 €	13,24%
Rtdo. Económico bruto explot.	**19.507**	**18,01%**	**17.391**	**13,82%**	**18.455**	**14,30%**	**20.656**	**14,76%**	**20.886**	**125,53 €**	**12,43%**
Amortizaciones	4.043	3,73%	6.079	4,83%	6.653	5,15%	6.794	4,85%	8.048	48,37 €	4,79%
Provisiones	863	0,80%	1.179	0,94%	1.144	0,89%	1.317	0,94%	421	2,53 €	0,25%
Rtdo. Económico neto explot.	**14.601**	**13,48%**	**10.133**	**8,05%**	**10.659**	**8,26%**	**12.544**	**8,96%**	**12.418**	**74,63 €**	**7,39%**
Resultado financiero	**-3.400**	**-3,14%**	**-2.865**	**-2,28%**	**-3.212**	**-2,49%**	**-2.592**	**-1,85%**	**-3.062 -**	**18,40 €**	**-1,82%**
Ingresos financieros	870	0,80%	1.755	1,39%	1.706	1,32%	1.244	0,89%	1.034	6,21 €	0,62%
Gastos financieros	4.270	3,94%	4.620	3,67%	4.917	3,81%	3.836	2,74%	4.095	24,61 €	2,44%
Resultado actividades ordinarias	**11.200**	**10,34%**	**7.268**	**5,78%**	**7.447**	**5,77%**	**9.952**	**7,11%**	**9.356**	**56,23 €**	**5,57%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	1.063	0,98%	2.914	2,32%	1.633	1,27%	1.549	1,11%	872	5,24 €	0,52%
Resultado antes de impuestos	**12.263**	**11,32%**	**10.182**	**8,09%**	**9.080**	**7,04%**	**11.502**	**8,22%**	**10.228**	**61,47 €**	**6,09%**
Otros impuestos	2	0,00%	23	0,02%	2	0,00%	13	0,01%	2	0,01 €	0,00%
Impuestos	2.400	2,22%	2.193	1,74%	3.178	2,46%	3.129	2,24%	2.908	17,48 €	1,73%
Resultado neto del ejercicio	**9.860**	**9,10%**	**7.967**	**6,33%**	**5.900**	**4,57%**	**8.360**	**5,97%**	**7.318**	**43,98 €**	**4,36%**
Cash Flow	**13.904**	**12,83%**	**14.046**	**11,16%**	**12.553**	**9,73%**	**15.154**	**10,83%**	**15.366**	**92,35 €**	**9,15%**

Fuente: elaboración propia

Los ingresos y gastos de explotación presentan una progresión promedio anual de cerca del 12% y del 14% respectivamente, tal como indica la **figura 3.6.4.1**. La mayor progresión de los gastos se debe principalmente a las inversiones realizadas y al incremento en los consumos de explotación.

En 1999, se concentra la mayor actividad, coincidiendo con el gran momento de auge que está experimentando la cadena de construcción y promoción produciendo un efecto arrastre sobre la cadena de rocas ornamentales.

Figura 3.6.4.1
Evolución de ingresos y gastos 1995-1999. En millones de ptas. corrientes



Fuente: elaboración propia

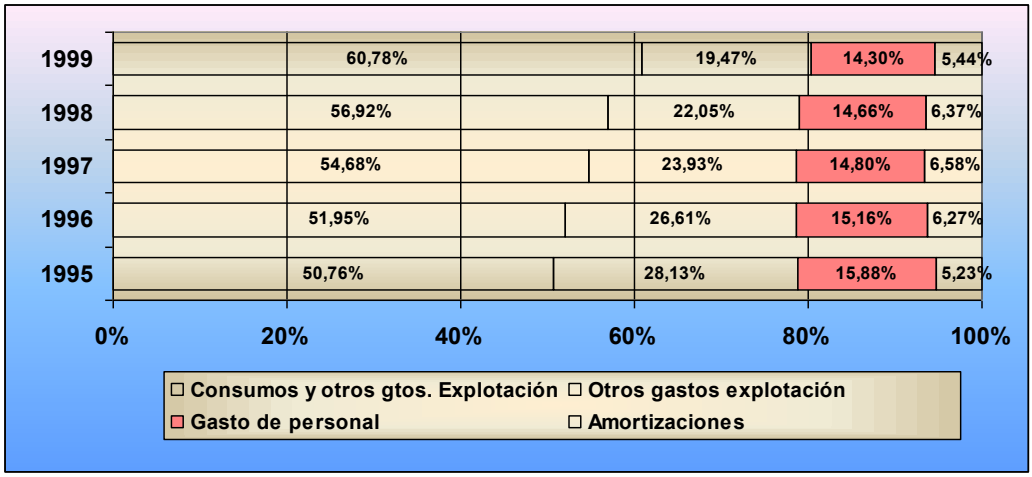
La evolución de la composición de los gastos de explotación que viene ilustrada en la **figura 3.6.4.2**, señala el mayor incremento que van adquiriendo consumos de explotación y las amortizaciones y provisiones.

Uno de los aspectos que influyen en el incremento de los consumos de explotación es el encarecimiento de las materias primas importadas, ya que además del precio hay que sumarle otros costes como el logístico, entre otros.

La inversión realizada, en general, ha generado una reducción en los gastos de personal debido a la compra de nueva maquinaria propia de la cadena, generando la misma una reducción en otros gastos de explotación.

Por otro lado, la reducción en los gastos de personal puede deberse también a la subcontratación de actividades comerciales, según los datos obtenidos en las encuestas.

Figura 3.6.4.2
Composición del gasto 1995-1999

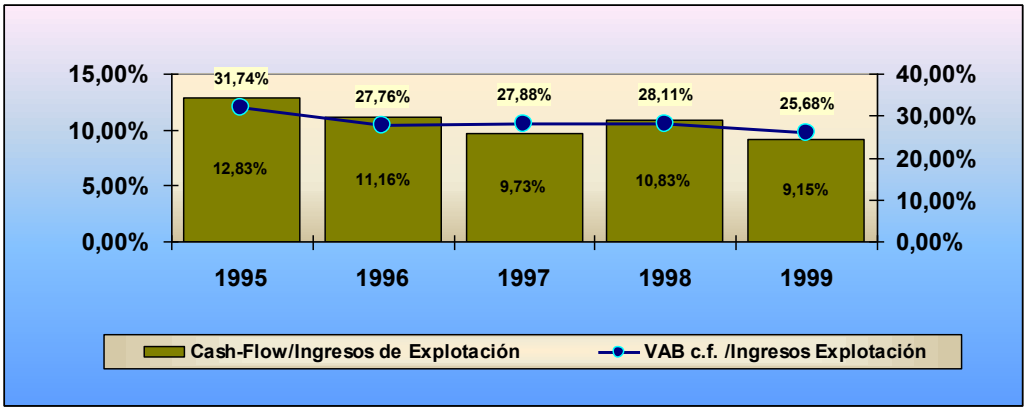


Fuente: elaboración propia

Tanto el VAB como el Cash-Flow, a pesar de mostrar tenues repuntes presentan en términos generales una tendencia a la baja, tal como ilustra la **figura 3.6.4.3.** Esta evolución del VAB se debe fundamentalmente al incremento en los consumos de explotación. En cuanto a las repercusiones en la evolución del Cash-Flow decir que

además de repercutir el factor anteriormente mencionado influye significativamente las amortizaciones y los altos gastos financieros. Además, estos incrementos no son contrarrestados íntegramente por el ahorro que se produce en otros gastos de explotación y en menor medida en gastos de personal.

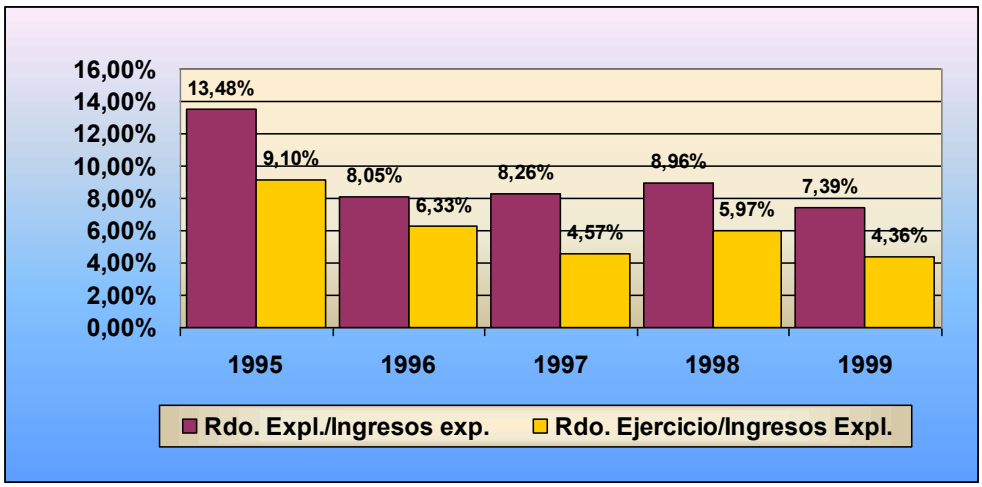
Figura 3.6.4.3
Evolución del VAB a c.f. y Cash-Flow (respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

La **figura 3.6.4.4** refleja la evolución del resultado neto de explotación y del resultado neto del ejercicio entre 1995 y 1999. El resultado de explotación muestra un declive en el período 96/98, que se acentúa en 1999 a consecuencia de los altos consumos de explotación y dl incremento en las amortizaciones. Por su parte, el resultado del ejercicio evoluciona de forma similar al anterior pero suavizando su tendencia, debido a los gastos financieros

Figura 3.6.4.4
Evolución del Rtdo. Explotación y Rtdo. Ejercicio
(respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

3.6.4.2.- *Evolución de la inversión y la financiación 95/99.*

La **tabla 3.6.4.2** recoge las inversiones realizadas y la financiación obtenida para las mismas del agregado de empresas de la cadena de rocas ornamentales, presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999. En la misma se observa que existe un equilibrio patrimonial.

Tabla 3.6.4.2
Evolución de inversión y financiación 1995-1999. En millones de ptas. corrientes

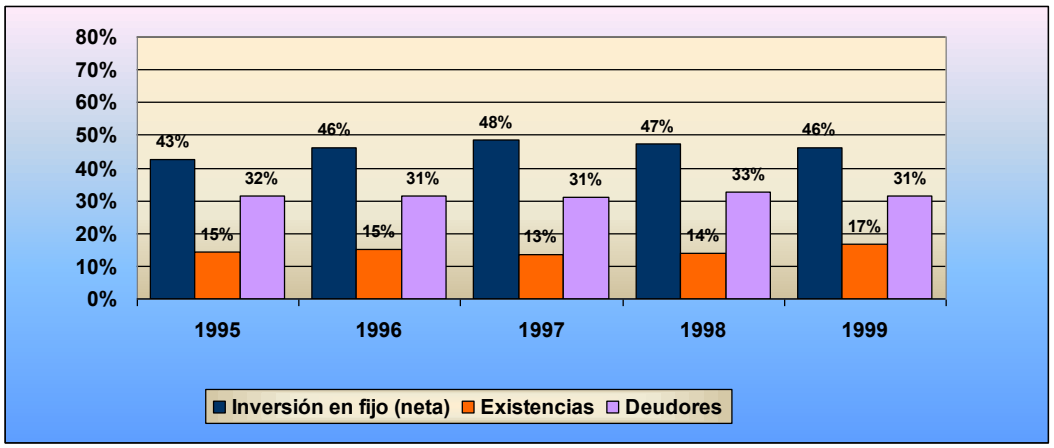
Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
INVERSION TOTAL	**107.282**	**100%**	**144.382**	**100%**	**141.879**	**100%**	**149.243**	**100%**	**189.065**	**1.136,30 €**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**45.901**	**42,79%**	**66.768**	**46,24%**	**68.791**	**48,49%**	**70.469**	**47,22%**	**87.133**	**523,68 €**	**46,09%**
Gastos amortizables	127	0,12%	124	0,09%	107	0,08%	140	0,09%	139	0,83 €	0,07%
Gtos a distrib en Varios ejerc	830	0,77%	556	0,39%	539	0,38%	301	0,20%	230	1,38 €	0,12%
Inmov. Inmaterial	2.185	2,04%	4.136	2,86%	3.913	2,76%	3.308	2,22%	3.783	22,74 €	2,00%
Inmov. Material	37.139	34,62%	53.148	36,81%	52.610	37,08%	54.107	36,25%	67.739	407,12 €	35,83%
Otro inmovilizado	4.990	4,65%	8.613	5,97%	11.493	8,10%	12.228	8,19%	14.957	89,89 €	7,91%
Accionistas desemb no exigidos	630	0,59%	190	0,13%	127	0,09%	385	0,26%	285	1,71 €	0,15%
Inversión en circulante(neta)	**61.380**	**57,21%**	**77.614**	**53,76%**	**73.088**	**51,51%**	**78.774**	**52,78%**	**101.932**	**612,63 €**	**53,91%**
Existencias	15.581	14,52%	21.601	14,96%	19.071	13,44%	20.742	13,90%	31.614	190,00 €	16,72%
Deudores	33.892	31,59%	45.194	31,30%	44.058	31,05%	48.949	32,80%	59.195	355,77 €	31,31%
Tesorería	7.974	7,43%	5.020	3,48%	6.299	4,44%	6.668	4,47%	7.954	47,81 €	4,21%
Otro activo circulante	3.933	3,67%	5.800	4,02%	3.660	2,58%	2.415	1,62%	3.169	19,05 €	1,68%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**107.282**	**100%**	**144.382**	**100%**	**141.879**	**100%**	**149.243**	**100%**	**189.065**	**1.136,30 €**	**100%**
Financiación permanente	**57.928**	**54,00%**	**77.602**	**53,75%**	**79.591**	**56,10%**	**86.549**	**57,99%**	**102.590**	**616,58 €**	**54,26%**
Fondos propios	45.531	42,44%	56.867	39,39%	58.669	41,35%	66.233	44,38%	78.415	471,28 €	41,47%
Acreedores a largo plazo	9.624	8,97%	18.011	12,47%	17.717	12,49%	17.560	11,77%	20.446	122,89 €	10,81%
Provisiones para riesgos y gastos	1.480	1,38%	1.515	1,05%	1.137	0,80%	1.165	0,78%	1.482	8,91 €	0,78%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	1.294	1,21%	1.208	0,84%	2.068	1,46%	1.590	1,07%	2.246	13,50 €	1,19%
Financiac. Ajena corto plazo	**49.353**	**46,00%**	**66.780**	**46,25%**	**62.288**	**43,90%**	**62.694**	**42,01%**	**86.475**	**519,73 €**	**45,74%**
FONDO DE ROTACIÓN	**12.027**	**11,21%**	**10.834**	**7,50%**	**10.800**	**7,61%**	**16.080**	**10,77%**	**15.457**	**92,90 €**	**8,18%**

Fuente: elaboración propia

La composición de la inversión viene reflejada en la **figura 3.6.4.5.** en la misma se observa que la inversión circulante y dentro de ésta, es la inversión en clientes la más importante. En lo referente a la inversión en fijo la evolución muestra un periodo inversor centrado en los tres primeros

años, que se acentúa en 1999, y un periodo de amortización entre 1997 y 1999.

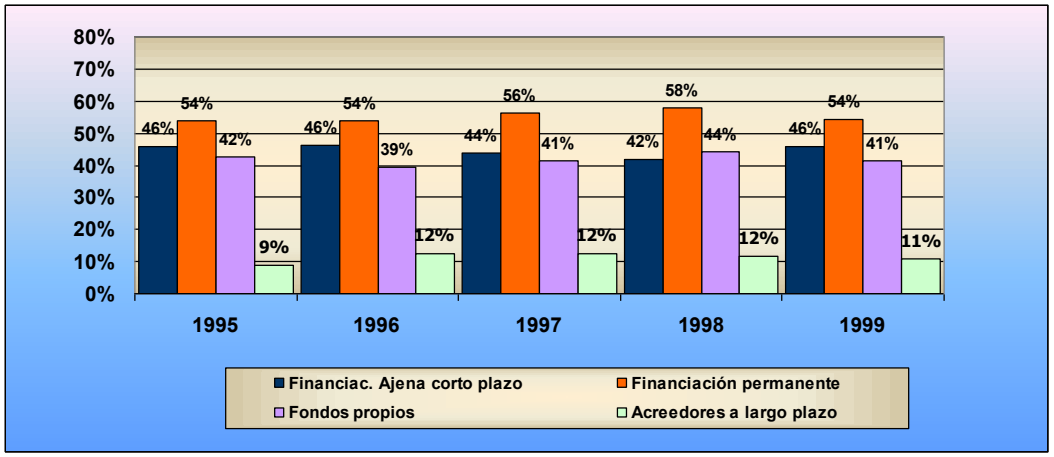
Figura 3.6.4.5
Composición de las partidas más relevantes de inversión



Fuente: elaboración propia

La **figura 3.6.4.6** evidencia la supremacía de la financiación permanente, y dentro de ella resulta reseñable que las tres cuartas partes correspondan a fondos propios. De esto se deduce la capacidad de esta cadena empresarial de generar reservas.

Figura 3.6.4.6
Evolución de las partidas más relevantes de financiación



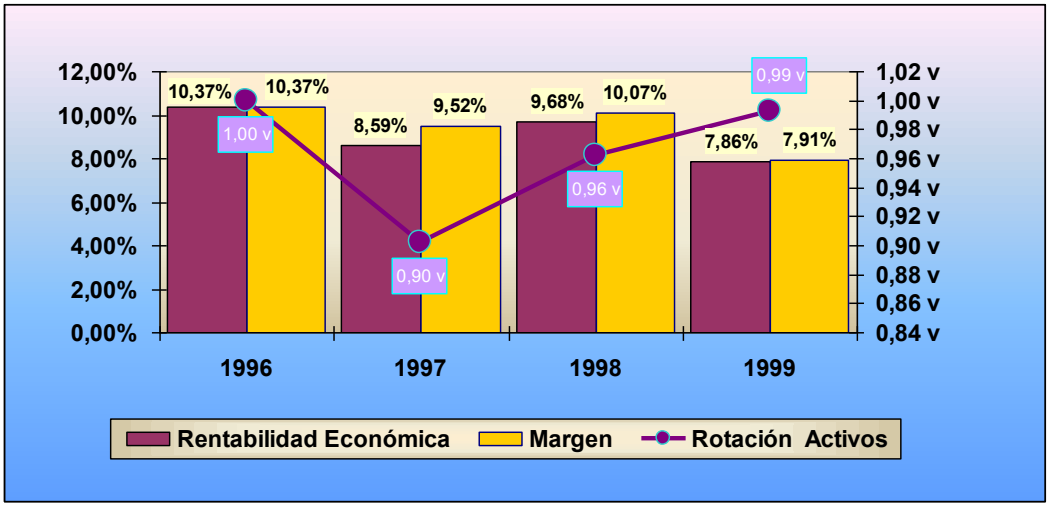
Fuente: elaboración propia

3.6.4.3.- *Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas.*

La rentabilidad económica muestra, con la salvedad del año 1998, un despliegue a la baja, debido esencialmente a la disminución de los

márgenes sobre ventas, a las inversiones realizadas en inmovilizado y en deudores, según la **figura 3.6.4.7**. Estos dos últimos aspectos influyen también sobre el resultado de la rotación, ya que es bajo.

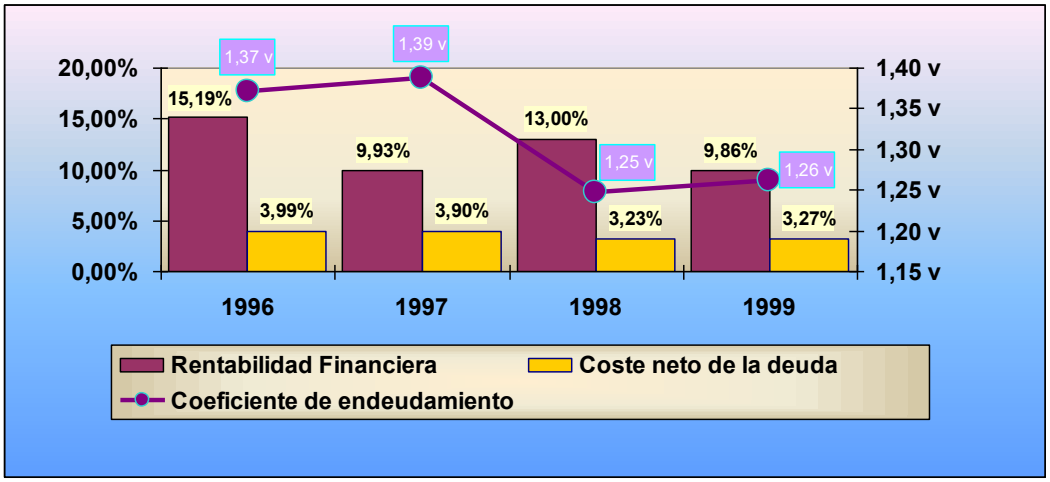
Figura 3.6.4.7
Evolución de la rentabilidad económica y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

La rentabilidad financiera, **figura 3.6.4.8,** también con la excepción de 1998, evidencia un claro descenso en 1997 y 1999, que arranca en el debilitamiento del diferencial existente entre la rentabilidad económica y el coste neto de la deuda.

Figura 3.6.4.8
Evolución de la rentabilidad financiera y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

3.6.4.4.- *Comparativa con Vigo y su área funcional.*

De la comparativa de la cadena empresarial de rocas ornamentales con su contexto en Vigo y su área funcional, resulta destacable en términos relativos lo siguiente:

- Mayor peso relativo de la inversión circulante, y en consecuencia menor de la inversión en fijo de la cadena de rocas ornamentales al igual que en el conjunto del sistema productivo. La financiación obtenida por la cadena es mayoritariamente permanente de lo que se deduce la capacidad para la generación de reservas, a diferencia de lo que sucede en el contexto.

- Mayor peso relativo de amortizaciones, gastos financieros y otros gastos de explotación. Menor de consumos de explotación.

- La inversión total y la facturación crecen en el período 95/99 a unas tasas del 76,23% y del 55,06%, superando el dinamismo del conjunto.

- Rentabilidad económica superior, obtenida solamente vía margen. Sin embargo, la rentabilidad financiera es inferior debido esencialmente a tener un coste medio de la financiación ajena superior, produciendo además una baja rotación.

Tabla 3.6.4.3

Inversión-Financiación 1.999

	Ptas (Miles)	Euros (Miles)	Cadena	Vigo y A.F.
Inversión Fijo	87.132.613	523.678 €	46,09%	39,00%
Inversión Circulante	101.932.271	612.625 €	53,91%	61,00%
	189.064.884	**1.136.303 €**	**100%**	**100%**
Fondos Propios	80.660.853	484.781 €	42,66%	37,20%
Financ. Ajena L.P.	21.928.816	131.795 €	11,60%	10,83%
Financ. Circulante	86.475.215	519.727 €	45,74%	51,97%
	189.064.884	**1.136.303 €**	**100%**	**100%**

Explotación 1.999

	Cadena			Vigo y A.F.
	Ptas (Miles)	Euros (Miles)		
Ingresos de explotación	**167.974.937**	**1.009.550 €**	**100,00%**	**100,00%**
Consumos y otros gtos. Explotación	94.550.573	568.260 €	56,29%	66,89%
Otros gastos explotación	30.293.495	182.068 €	18,03%	12,69%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**43.130.870**	**259.222 €**	**25,68%**	**20,43%**
Gasto de personal	22.244.710	133.693 €	13,24%	13,18%
Rtdo. Económico bruto explot.	**20.886.159**	**125.528 €**	**12,43%**	**7,25%**
Amortizaciones	8.468.561	50.897 €	5,04%	2,78%
Rtdo. Económico neto explot.	**12.417.598**	**74.631 €**	**7,39%**	**4,47%**
Resultado financiero	**-3.061.501**	**-18.400 €**	**-1,82%**	**-0,22%**
Ingresos financieros	1.033.539	6.212 €	0,62%	1,11%
Gastos financieros	4.095.040	24.612 €	2,44%	1,32%
Resultado actividades ordinarias	**9.356.098**	**56.231 €**	**5,57%**	**4,25%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	872.230	5.242 €	0,52%	0,38%
Resultado antes de impuestos	**10.228.328**	**61.473 €**	**6,09%**	**4,63%**
Impuestos	2.910.677	17.494 €	1,73%	1,32%
Resultado neto del ejercicio	**7.317.650**	**43.980 €**	**4,36%**	**3,32%**
Cash Flow	**15.365.540**	**92.349 €**	**9,15%**	**5,74%**

Evolución de Variables 95/99

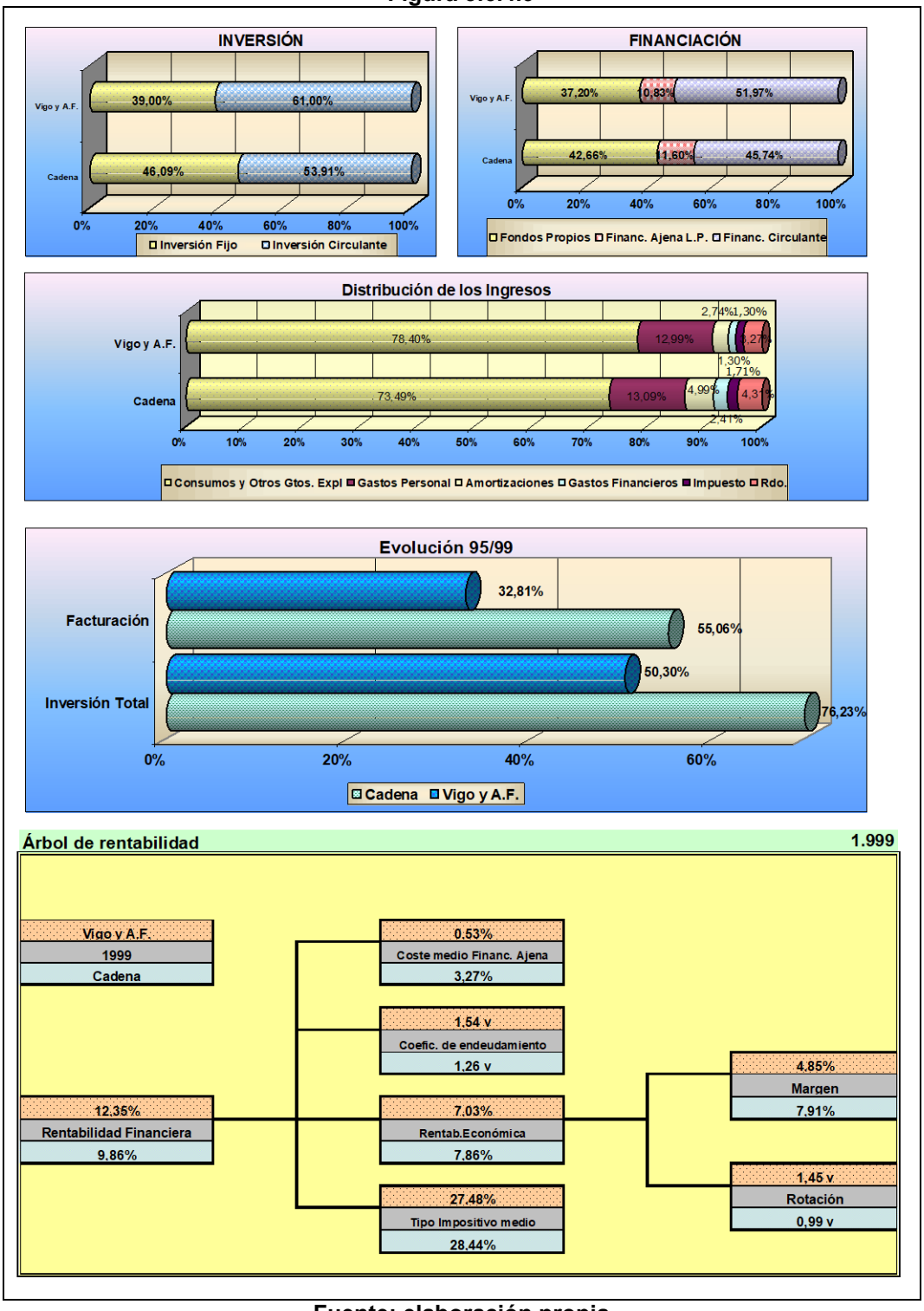
	Cadena	Vigo y A.F.
Inversión Total	76,23%	50,30%
Facturación	55,06%	32,81%

Análisis de Rentabilidad 1.999

	Cadena	Vigo y A.F.
Rentabilidad Económica	7,86%	7,03%
Margen	7,91%	4,85%
Rotación	0,99	1,45
Rentab. Financiera	9,86%	12,35%

Fuente: elaboración propia

Figura 3.6.4.9



Fuente: elaboración propia

3.6.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito.

3.6.5.1.- *Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena.*

La aparición de nuevos competidores y nuevos productos en el mercado mundial ha llevado a las empresas de la cadena a aprovechar las ventajas tecnológicas que poseen respecto a estos nuevos competidores, ya que se trata de países en desarrollo que no invierten en la última tecnología de la cadena como India, Brasil, entre otros.

El aprovechamiento de esta tecnología se ha traducido en una alta calidad de los productos elaborados. Asimismo, se están implantando en estos países para la extracción de piedra y búsqueda de nuevos productos con el objeto de diversificar la oferta y lograr por otro lado un mayor valor añadido de esos productos mediante el traslado del producto en bruto a sus centros para la transformación y acabado de los mismos y su posterior comercialización.

En el ámbito mundial se tiende a la disminución de la exportación del producto en bruto, debido al reducido margen que aporta, y a incrementar las exportaciones de producto elaborado. Para ello, las empresas dedicadas a actividades de transformación han optado por un lado por el incremento del consumo local de piedra en bruto y por otro lado por la cooperación con las actividades extractivas.

La cultura de la piedra ya es un hecho en el ámbito mundial que se está logrando a través de los esfuerzos de promoción de las empresas de la cadena aprovechando la tendencia mundial de los consumidores hacia productos naturales y de calidad.

3.6.5.2.- *Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena.*

Las opiniones de los empresarios de esta cadena empresarial en Vigo y su área funcional, extraídas de las encuestas realizadas, respecto a líneas estrategias actuales se muestran a continuación.

Las líneas estratégicas, vienen representadas en la **figura 3.6.5.1.** en la misma se puede observar que los empresarios consideran que la adaptación al entorno cambiante es bastante prioritario, así como también variables como defenderse de un entorno agresivo y sobrevivir en un entorno complejo, pero con una intensidad menor. En cambio al actuar de forma dominante y proactiva sobre el entorno se asume como poco prioritario.

Las estrategias genéricas son las que los empresarios consideran más prioritarias en el conjunto de todas las estrategias. Estas estrategias son las de competir en costes, en diferenciación en calidad, en tiempo de respuesta y en atención al cliente. La elección de todas las estrategias se debe, como ya se comentó anteriormente, a la aparición en el mercado de nuevos países productores, tratándose, en general, de países en desarrollo como India y Brasil. Ante este hecho las empresas de la cadena han invertido en tecnología punta permitiendo una reducción en costes de producción y laborales, permitiendo además la reducción en tiempo de fabricación, y todo ello redunda significativamente en la calidad.

En cuanto a las estrategias de crecimiento, los empresarios consideran más prioritario crecer en los mercados actuales tanto nacionales como extranjeros, y en menor medida crecer en nuevos mercados ya sea nacional o extranjero.

En este sentido cabe destacar las numerosas iniciativas que están llevando a cabo la Xunta de Galicia junto con la Federación Gallega del Granito, que fue creada en 1999, y que está formado por la Asociación de Canteiras de Galicia (ACG), la Asociación Galega de Graniteiros (AGG) y la Asociación Galega de Fabricantes de Maquinaria para la Piedra Natural (AGAFAME), para el asentamiento en nuevos mercados como Oriente Medio, Europa del Este e Iberoamérica. Un ejemplo de esto es la empresa Ramilo, S.A que explota canteras en Brasil.

Las estrategias elegidas para crecer en el mercado son las de crecer con los productos actuales y con productos nuevos, y en menor

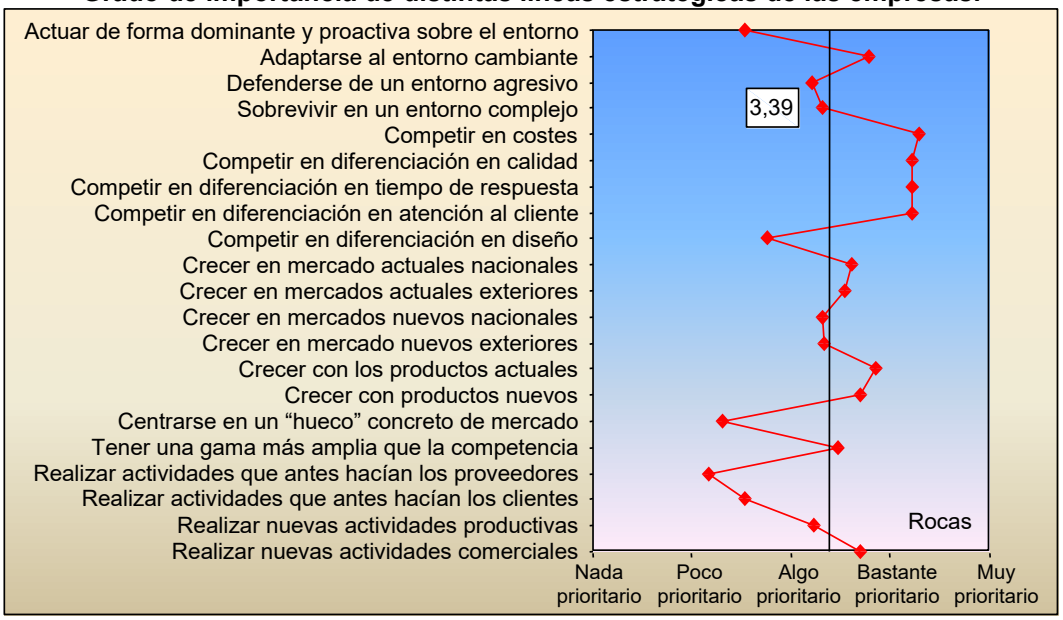
medida tener una gama más amplia que la competencia. Como poco prioritario se encuentra la estrategia de centrarse en un hueco concreto de mercado.

Las estrategias de integración, es decir, realizar actividades que antes hacían los proveedores y realizar actividades que antes hacían los clientes, se consideran poco prioritarias dado que, en general las empresas de esta cadena empresarial en Vigo y su área funcional se encuentran integradas tanto hacia delante en la cadena como hacia atrás.

El nacimiento de esta estrategia en los últimos años se debió fundamentalmente al logro de un mayor valor añadido del producto por parte de las empresas. Como ejemplos de integración se pueden citar, entre otros, a Marcelino Martínez, S.L. que se dedica a actividades extractivas y que forma parte del accionariado de Graninter, S.A. que se dedica a actividades de transformación. Además, Marcelino Martínez, S.L. pertenece al grupo Grupimar que engloba Pavimentos Grupimar; S.L. y Grupimar, S.L. Por otro lado, Graninter, S.A. forma parte del grupo que lleva su nombre englobando también a Moldugranito Ibérico, S.A. dedicada también a actividades de transformación, además este grupo posee cantera propia. Otro ejemplo de integración es de Ramilo, S.A. y Minería Ornamental, S.A. (MINORSA), el primero se dedica a actividades transformadoras y el segundo es extractor. Todo esto esta dando lugar a una gran atomización empresarial en esta cadena empresarial ya que se crean nuevas empresas con el fin de integrarlas a los grupos empresariales existentes.

En cuanto a las estrategias de diversificación, los empresarios consideran como bastante prioritario realizar nuevas actividades comerciales. Siendo esta estrategia complementaria con la del crecimiento de las empresas en los mercados actuales y nuevos ya sean de ámbito nacional como extranjero. En menor medida que la anterior, los empresarios destacan realizar nuevas actividades productivas.

Figura 3.6.5.1
Grado de importancia de distintas líneas estratégicas de las empresas.



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas.

Los acuerdos de cooperación dominantes en esta cadena empresarial se centran en la subcontratación de actividades comerciales suponiendo casi el 66% del total de acuerdos adoptados, tal como ilustra la **figura 3.6.5.2.** A cierta distancia de este le siguen acuerdos sobre consorcios de producción y subcontratación técnica en cerca de un 15% y 10% respectivamente. Los acuerdos de cooperación menos frecuentes son los acuerdos para hacer promoción en el exterior realizando cerca del 5% del total de acuerdos y los acuerdos para exportar y consorcio comercializador, ambos en algo más de un 2%.

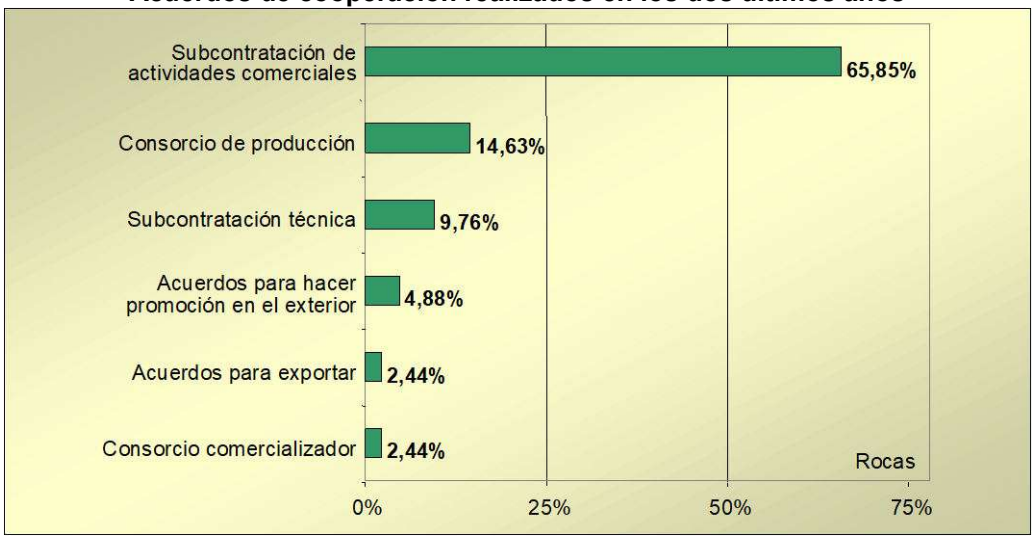
Cabe resaltar que se vienen realizando importantes acuerdos de cooperación respecto a la promoción de esta cadena empresarial a través de la participación en las principales ferias como India Expo y Stona en India, Expomarmol en México, Mármol en Valencia, Stonetec en China, Marble en Turquía, Siror en Portugal, Stone+Tech en Alemania, IMM y Marmomacc en Italia, Stonesouth en Brasil y Stona en India, Feria Internacional de la Piedra Natural en Madrid.

Por otro lado, a través de las asociaciones nacionales, la Federación Española de la Piedra Natural (FDP) y la Asociación Nacional

de Graniteros Españoles (Ange) en la que se encuentran agrupadas la mayor parte de las empresas de la zona, están llevando a cabo, entre otros, actividades de promoción de la cadena de rocas ornamentales. Así, Ange desarrolla anualmente un programa de promoción de la exportación con asistencia a ferias, la elaboración de material promocional, creación y mantenimiento de marca colectiva del Granito Español, entre otros.

Desde las diferentes asociaciones se intentó la creación del Cluster del Granito de Galicia, si bien la falta de madurez y la escasa disposición a cooperar frenó su posterior desarrollo.

Figura 3.6.5.2
Acuerdos de cooperación realizados en los dos últimos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas.

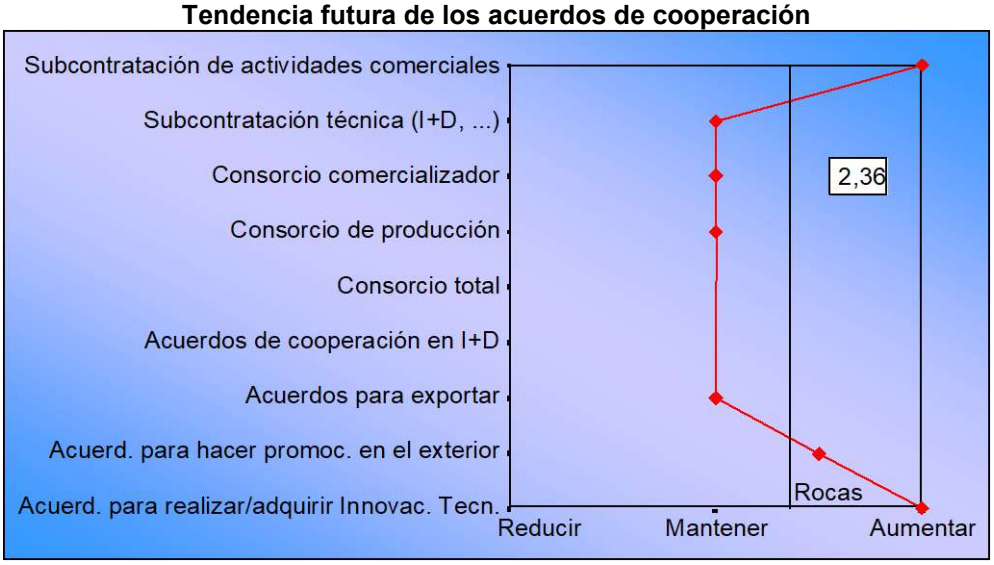
En cuanto a la tendencia futura de los acuerdos de cooperación en esta cadena empresarial tienden a darse grandes cambios, tal como ilustra la **figura 3.6.5.3.** En la misma se observa que los acuerdos de colaboración se centrarán sobre todo en la subcontratación de actividades comerciales, en acuerdos para realizar o adquirir innovación tecnológica y realizar actividades de promoción en el exterior. Los demás acuerdos tienden a mantenerse.

La finalidad de los acuerdos para realizar o adquirir innovación tecnológica es lograr una reducción en los costes de fabricación, que facilite un mejor aprovechamiento de los recursos naturales a través de

técnicas de extracción y de mecanización o de tecnología que permita una mayor calidad en el acabado, entre otras. Con todo ello se pretende conseguir una mayor competitividad y posicionamiento en el mercado ante la aparición de nuevos competidores.

El Centro Tecnológico de la Pizarra en Ourense y el Centro Tecnológico del Granito en O Porriño son dos ejemplos claros de cooperación en I+D en Galicia cuyo objetivo principal es la persecución de una tecnología específica para esta cadena empresarial, para la consecución de un mejor aprovechamiento de las materias primas y la reducción de los tiempos de corte.

Figura 3.6.5.3
Tendencia futura de los acuerdos de cooperación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas.

3.6.5.3.- *Factores de éxito de las empresas de la cadena.*

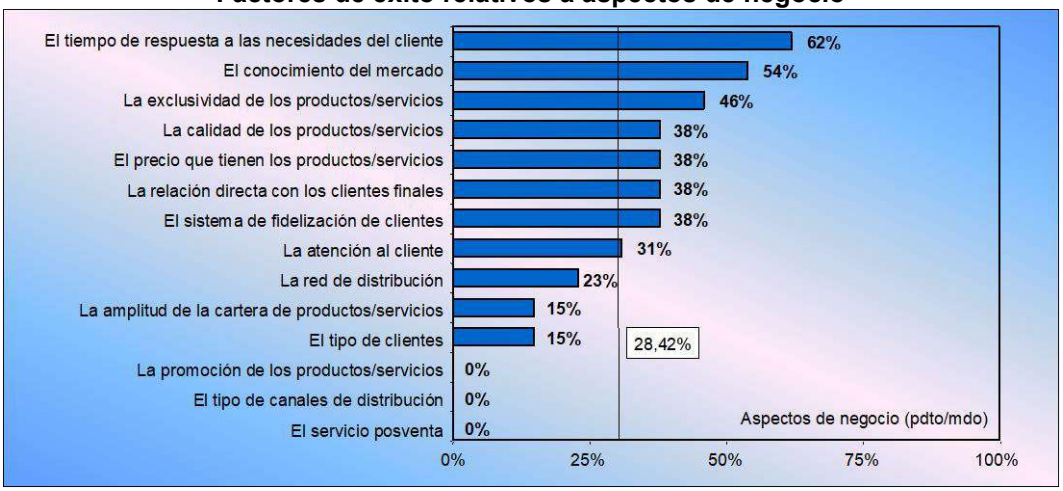
En este apartado se pretende recoger a modo orientativo cuales son, según la opinión reflejada en la encuesta por las empresas de la muestra limitada a la cadena de rocas ornamentales en Vigo y su área funcional, los factores de éxito para competir dentro de la cadena en cuestión. Para facilitar la interpretación de los mismos los factores críticos se han desagregado en cuatro bloques que son *aspectos de negocio*, *recursos y entorno*, *cultura empresarial* y *sistemas y procesos*.

➢ Aspectos de negocio.

Los aspectos de negocio son los más valorados en el conjunto de aspectos analizados por esta cadena empresarial en Vigo y su área funcional.

El principal factor de éxito es el tiempo de respuesta a las necesidades del cliente teniendo una valoración de un 62%, tal como indica la **figura 3.6.5.4**. Cerca de este le siguen el conocimiento del mercado y la exclusividad de los productos y servicios con un 54% y 46% respectivamente. Otros aspectos considerados como factores de éxito son la calidad y el precio de los productos/servicios, la relación directa con los clientes finales y el sistema de fidelización de clientes, todos ellos valorados con un 38%, y la atención al cliente con un 31%. Por su contra los aspectos que se han obtenido una consideración menor como factores críticos son la red de distribución con un 23%, la amplitud de la cartera de productos/servicios y el tipo de clientes en un 15% ambos. Los empresarios han dado una calificación de nulo a aspectos como la promoción de los productos/servicios, el tipo de canales de distribución y el servicio posventa.

Figura 3.6.5.4
Factores de éxito relativos a aspectos de negocio



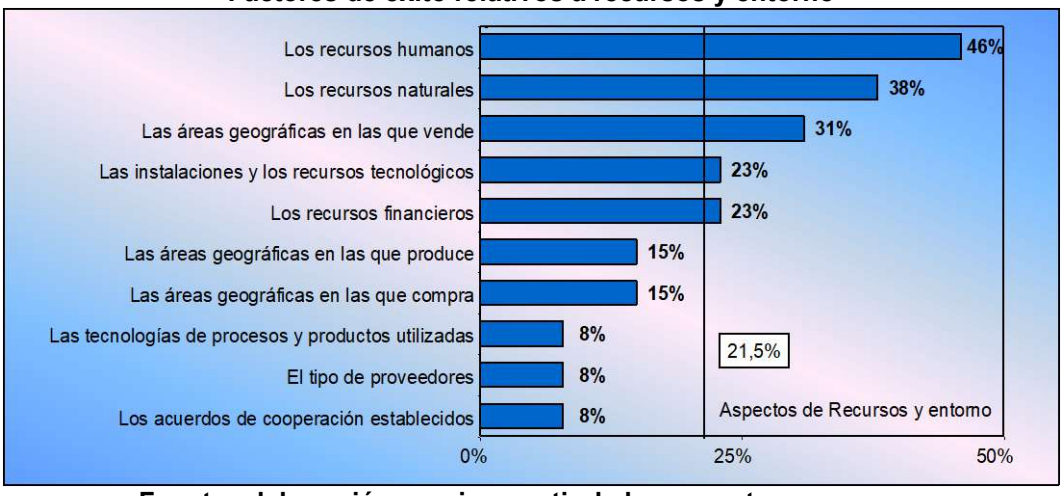
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Recursos y entorno.**

Los aspectos relativos al entorno han tenido, en general, una buena calificación como factores de éxito por los empresarios de esta cadena empresarial.

El aspecto más relevante como factor de éxito es el de los recursos humanos con un 46%, tal como refleja la **figura 3.6.5.5**. Cerca de este le siguen aspectos como los recursos naturales con una representatividad de un 38%, las áreas geográficas en las que vende con un 31%, y las instalaciones y los recursos tecnológicos y los recursos financieros, ambos con un 23%. Entre los aspectos menos significativos cono factores de éxito se encuentran las áreas geográficas en las que produce y compra con un 15%, y las tecnologías de procesos y productos utilizadas, el tipo de proveedores y los acuerdos de cooperación establecidos que suponen cada uno un 8%.

Figura 3.6.5.5
Factores de éxito relativos a recursos y entorno



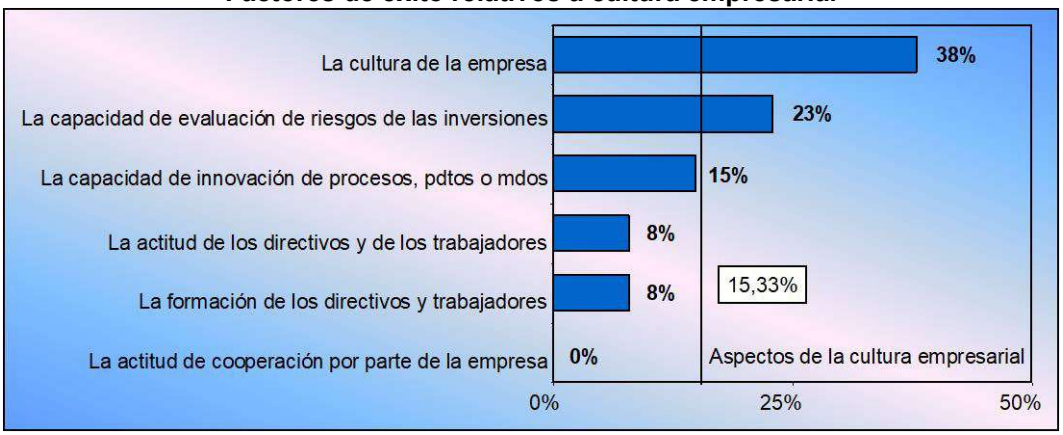
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Cultura empresarial.**

Los aspectos relativos a cultura empresarial más significativos como factores de éxito son el de la cultura de la empresa con un 38% y la capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones con un 23%, tal como se indica en la **figura 3.6.5.6**. Los aspectos que han obtenido una

valoración por debajo de la media son la capacidad de innovación de procesos, productos o mercados con un 15%, la actitud y la formación de los directivos y de los trabajadores, ambos con un 8%. La actitud de cooperación por parte de la empresa ha obtenido una calificación de nula como factor de éxito.

Figura 3.6.5.6
Factores de éxito relativos a cultura empresarial



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Sistemas y procesos.**

Los aspectos relativos a sistemas y procesos son los menos considerados como factores de éxito por los empresarios de la cadena de rocas ornamentales en Vigo y su área funcional.

Los aspectos que han obtenido una mayor representatividad, tal como se ilustra en la **figura 3.6.5.7** son el sistema de producción y el sistema de dirección, ambos con un 31%. Con una calificación menor destacan aspectos como el proceso de comercialización y venta y el proceso de investigación y desarrollo, con un 15% cada uno. Por su contra, los aspectos menos frecuentes como factores de éxito han sido el sistema de información y el proceso de aprovisionamiento, los dos con un 8%. Sin embargo, la comunicación interna y el proceso de diseño son aspectos sin ninguna relevancia para considerarlos como factores de éxito.

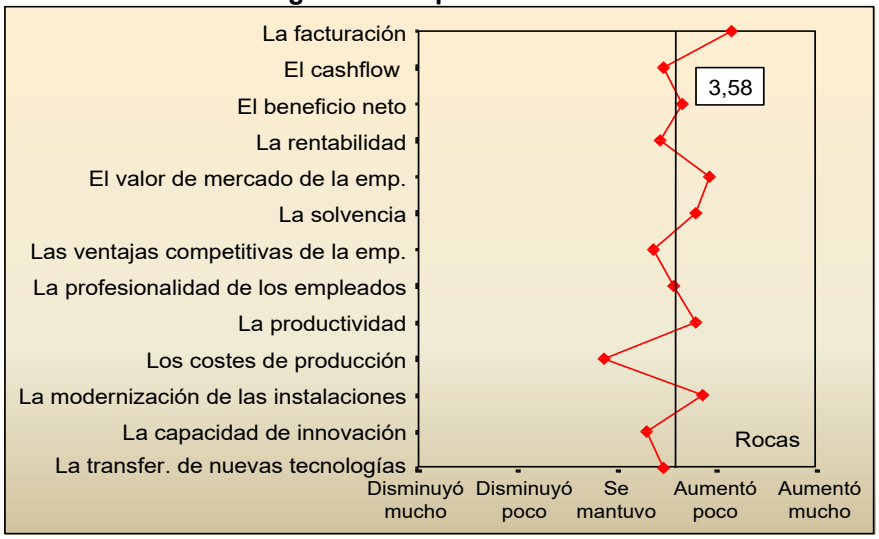
Figura 3.6.5.7
Factores de éxito relativos a sistemas y procesos

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

A continuación se analizan los resultados y otras variables de interés para la competitividad de las empresas de la cadena de rocas ornamentales en Vigo y su área funcional para los dos últimos años primero y para los próximos dos años en segundo lugar.

La **figura 3.7.5.8** muestra la evolución de los aspectos en los dos últimos años, reflejando la misma que, en general, los aspectos han aumentado poco. Si bien, el aspecto que sobresale sensiblemente por encima de los demás es la facturación y el que menos es los costes de producción.

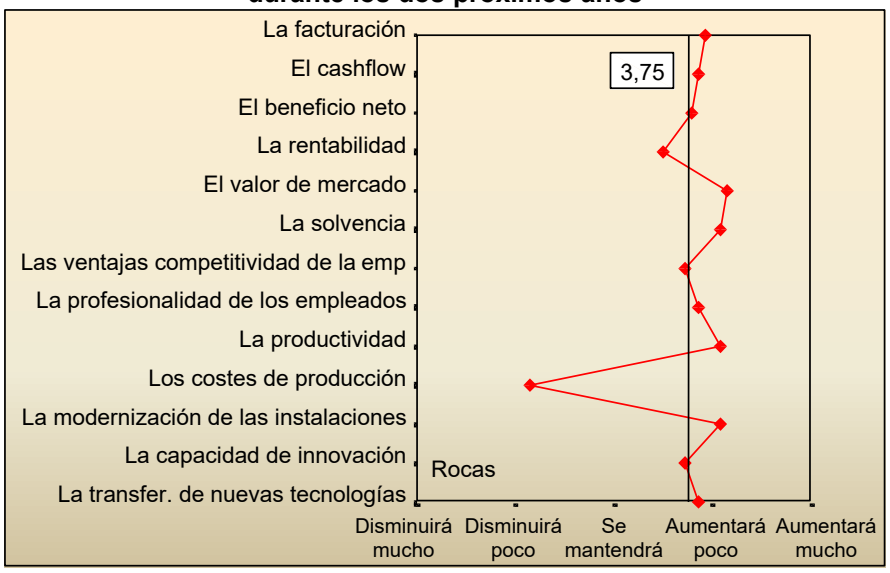
Figura 3.6.5.8
Evolución de los siguientes aspectos en los dos últimos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En cuanto a la evolución de esos aspectos para los dos próximos años los empresarios estiman que aumentaran poco, tal como se indica en la **figura 3.6.5.9**. Si bien, los aspectos más relevantes son el valor de mercado, la solvencia, la productividad y la modernización de las instalaciones. En cambio, los costes de producción es un aspecto que disminuirá poco.

Figura 3.6.5.9
Expectativas sobre la evolución de los siguientes aspectos durante los dos próximos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CADENAS PRINCIPALES

3.7 CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN

DICIEMBRE 2001

INDICE

3.7.-LA CADENA DE CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN EN VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL. 285

3.7.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. *285*

3.7.2.- Productos–mercados. *301*

3.7.3.- Mercados de aprovisionamientos. *315*

3.7.4.- Aspectos económico-financieros. *320*

3.7.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 320

3.7.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 322

3.7.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 324

3.7.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 325

3.7.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. *328*

3.7.5.1.- Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena. 328

3.7.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena. 329

3.7.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 334

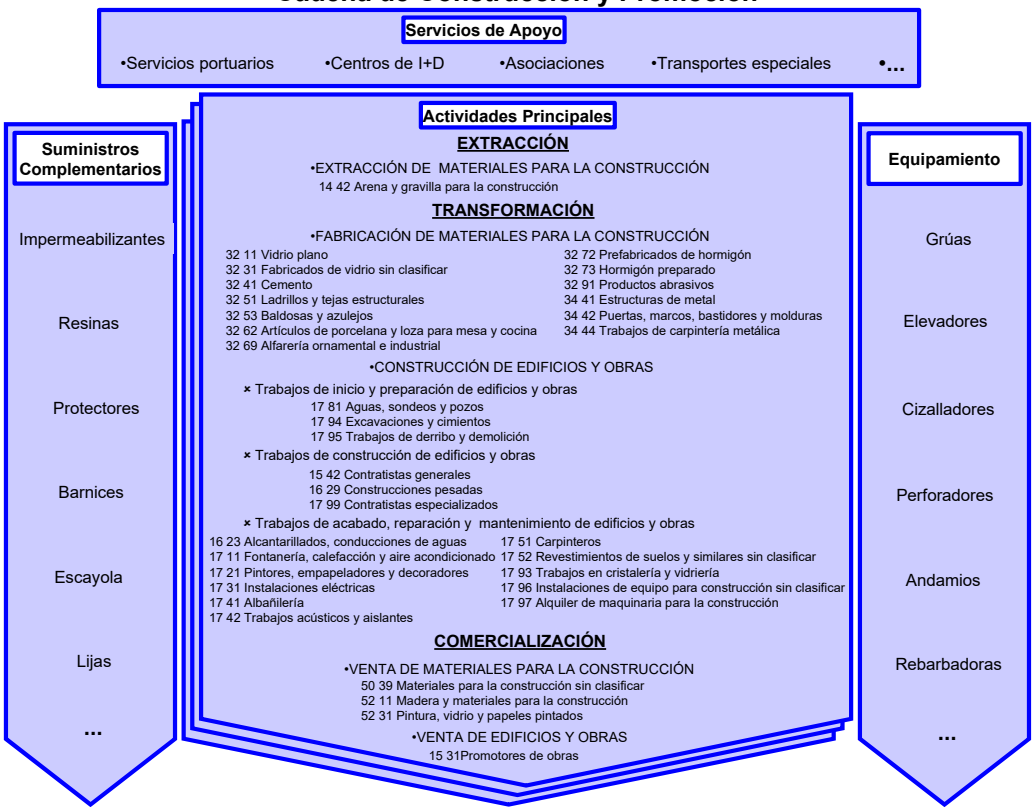
3.7.- La cadena de construcción y promoción en Vigo y su área funcional.

3.7.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales.

En las **actividades principales** de la cadena de Construcción y Promoción se incluyen las diversas actividades, desde su extracción hasta su comercialización, que son fundamentales para su completo desarrollo. Así, las actividades de extracción abarcan la substracción de arena y gravilla para la construcción. En las actividades de transformación se distinguen por un lado la fabricación de materiales para la construcción como son el cemento, la cal, los yesos, los ladrillos, los elementos metálicos, los preparados de hormigón, los materiales cerámicos, entre otros. Por otro lado, comprende la construcción de edificios y obras que abarca los distintos trabajos para la obtención del producto final, en el que distinguen tres grupos. El primero de ellos comprende los trabajos de inicio y preparación de edificios y obras en el que se encuentran las actividades de dragados y perforaciones, de derribo y demolición y de excavaciones y cimientos. El segundo engloba los trabajos de construcción de edificios y obras en el que se encuentran las actividades de contratistas generales y especializados, así como también las de construcciones pesadas. El tercer grupo comprende los diversos trabajos para el acabado, reparación y mantenimiento de edificios y obras como son los trabajos de fontanería, de calefacción, de aire acondicionado, de albañilería, de cristalería, entre otros muchos. En el tramo final de la cadena se sitúa la comercialización que incluye las actividades de venta de materiales para la construcción y las actividades de promoción de obras como de viviendas, locales comerciales, entre otros.

En la **figura 3.7.1.1** se puede observar la descripción de la cadena de construcción y promoción. En la misma se muestra la agrupación de las actividades que se ha realizado figurando el código SIC tanto del sector como del subsector, y que servirá de base para el análisis de la cadena de construcción y promoción en Vigo y su área funcional.

Figura 3.7.1.1
Cadena de Construcción y Promoción



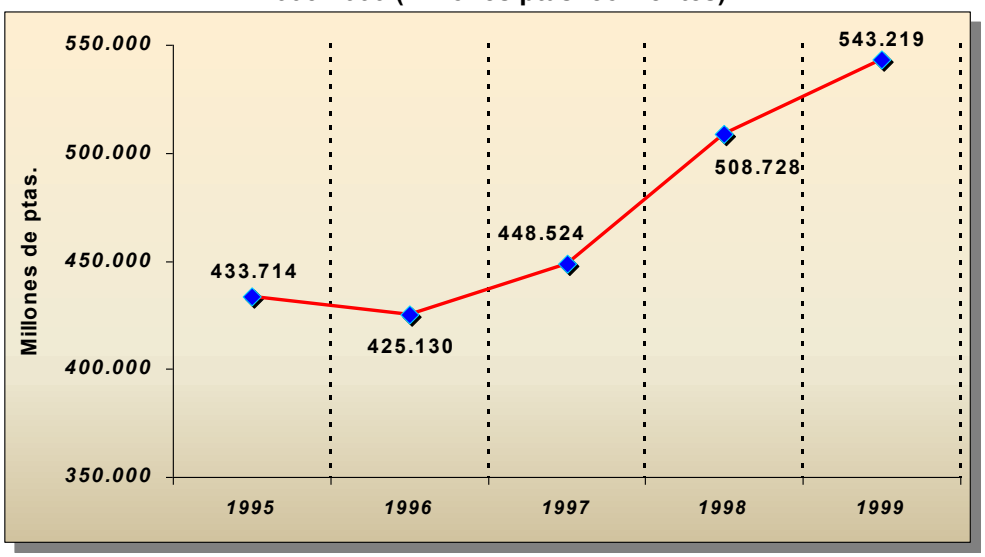
Fuente: elaboración propia

Las actividades laterales y de apoyo completan la cadena de construcción y promoción. Así, entre los **suministros complementarios** se encuentran los elementos constructivos adicionales, necesarios para el completo desarrollo de la actividad principal, como son los impermeabilizantes, las resinas, los protectores, los barnices, la escayola, las lijas, entre otros. Entre el **equipamiento** se pueden citar las grúas, elevadoras, cizalladoras, perfomadores, hormigones, rebarbadoras, entre otros. Como **servicios de apoyo** cabe destacar aquellas actividades que prestan servicios a esta cadena como son los servicios portuarios, los servicios de mantenimiento, los servicios de transporte, los servicios jurídicos, los centros de investigación y desarrollo o las diferentes asociaciones existentes. Cabe destacar en este sentido al Instituto Tecnológico de Galicia declarado de interés gallego por la Xunta de Galicia en 1991.

El auge que lleva experimentando en los últimos años la cadena de construcción y promoción también se reflejó en Vigo y su área funcional. La **figura 3.7.1.2** recoge gráficamente las estimaciones realizadas en cuanto a facturación de la cadena de construcción y promoción en Vigo y su área funcional. En la misma se observa como la facturación descendió en el periodo 1995-1996 pasando de cerca de 434.000 millones a algo más de 425.000 millones, por lo que el decremento en 1996 se sitúa entorno al 2% respecto al año anterior. Si bien, desde 1996 la facturación en esta cadena empresarial ha reflejado síntomas de pleno crecimiento, pasando a facturar en 1999 algo más de 543.000 millones, lo que supone un crecimiento de alrededor de un 25% respecto a 1995.

La facturación total estimada en el año 1999 para el conjunto del sistema productivo en la zona asciende a casi 6.000 billones de ptas., de esta facturación total algo más del 9% procede de la cadena de construcción y promoción, de lo que denota una gran actividad de esta cadena respecto al total del sistema productivo. De hecho los que más facturaron fueron pesca y transformación de productos del mar y automoción con cerca de un 21% y 20% respectivamente, los demás se encuentran por debajo del 7% de la facturación total.

Figura 3.7.1.2
Facturación estimada de la cadena de Construcción y Promoción 1995-1999 (millones ptas. corrientes)

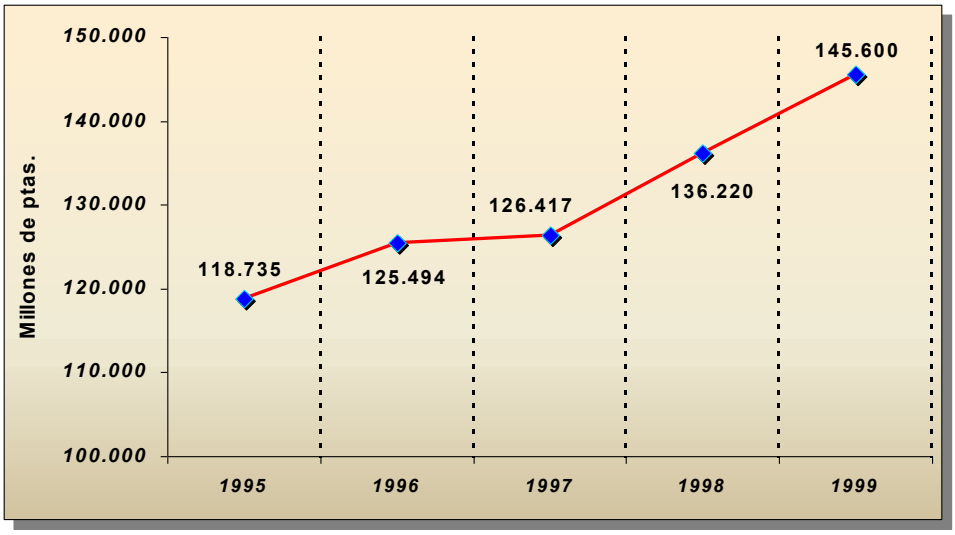


Fuente: elaboración propia

En este sentido, en Vigo y su área funcional, tal como muestra la **figura 3.7.1.3** en cuanto a las estimaciones del valor añadido bruto (VAB), esta cadena mostró síntomas de pleno apogeo en el periodo 1995-1999, pasando de algo más de 118.700 millones en al año 1995 a 145.600 millones en el año 1999, lo que supone un crecimiento de casi un 23% entre dichos años. Los mayores crecimientos en cuanto al VAB generado se dieron en el periodo 1997-1999, registrándose crecimientos de cerca de 10.000 millones de ptas. cada año, lo que supone una tasa de crecimiento en cuanto al VAB de cerca del 8% y 7% respectivamente Esta cadena presenta ciclos económicos muy volátiles, de hecho, tomando como base el año anterior, se pasó de una tasa de crecimiento del VAB de cerca de un 6% en el año 1996 a una tasa que no alcanza el 1% en 1997. Si bien la tasa promedio de crecimiento se sitúa en algo más del 5% en el periodo comprendido entre 1995 y 1999.

El valor añadido bruto estimado que representa esta cadena empresarial respecto al conjunto del sistema productivo es de más de un 11%, lo que denota la riqueza generada por esta cadena empresarial en Vigo y su área funcional. De hecho, la cadena de automoción representa algo más de un 12% del VAB total producido en la zona y casi un 12% es el VAB de pesca y transformación de productos del mar, el resto de las actividades del sistema productivo se encuentran por debajo del 10%.

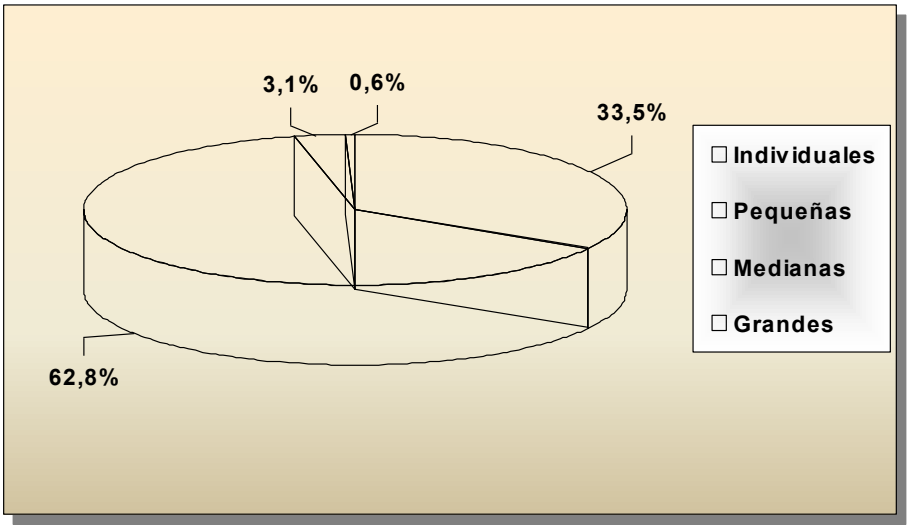
Figura 3.7.1.3
Valor añadido bruto (VAB) estimado de la cadena de construcción y promoción 1995-1999 (millones ptas. corrientes)



Fuente: elaboración propia

El número estimado de empresas dedicadas a actividades de la cadena de construcción y promoción en la zona es de 4.254. El tamaño de estas empresas se caracterizan casi en su totalidad por ser pequeñas empresas y empresarios individuales, ya que entre ambos suponen algo más de un 96% del total de las empresas de la cadena, tal como se puede observar en la **figura 3.7.1.4**. Esta gran afluencia de empresas está provocada, posiblemente, por el auge que está experimentando en los últimos años esta cadena empresarial dando lugar a la creación de empresas para una obra determinada, entre otros. Las empresas medianas y grandes representan entre ambas cerca del 4% tratándose, en general, de importantes grupos empresariales, provocado por el elevado grado de integración por parte de las actividades constructoras, promotoras e inmobiliarias por un lado, y por la integración de las actividades de fabricación y distribución de materiales por otro.

Figura 3.7.1.4
Número de empresas estimadas según tamaño 1999



Fuente: elaboración propia

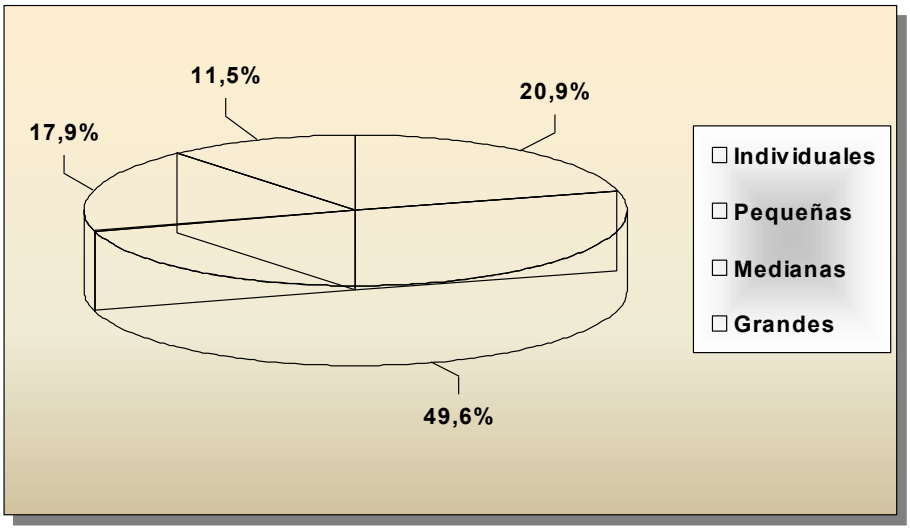
El VAB generado según el tamaño de las empresas se ilustra en la **figura 3.7.1.5**. En la misma se observa que son las empresas pequeñas y los empresarios individuales los que generan mayor VAB, siendo el mismo de cerca de un 50% y 21% respectivamente. Si bien, el VAB producido por las empresas grandes y medianas no se encuentra tan

lejos del generado por las empresas pequeñas, ya que representa un 18% y 11% respectivamente.

En cambio, si se analiza el VAB promedio por empresa según el tamaño de las mismas resulta que son las empresas grandes y medianas las que producen mayor valor. De hecho el VAB de las empresas grandes y medianas asciende a una media de 621 y 199 millones por empresa respectivamente, frente a los 21 y 27 millones que agregan las empresas individuales y pequeñas.

En VAB promedio por empresa para el conjunto de la cadena asciende a 34 millones frente a los 44 millones que aporta el sistema productivo en Vigo y área funcional, por lo que esta cadena se encuentra por debajo de la media.

Figura 3.7.1.5
VAB estimado según el tamaño de las empresas en 1999



Fuente: elaboración propia

Las empresas de la cadena de Construcción y Promoción en Vigo y su área funcional se localizan principalmente en el municipio de Vigo, en donde se aglutinan cerca del 57% de las empresas, tal como se muestra en la **tabla 3.7.1.1**. A gran distancia le siguen los municipios de Nigrán y Redondela, que rondan el 6% cada uno del total de empresas de la zona. Cerca de estos últimos municipios le siguen Cangas y Moaña que cuentan con una representación que ronda el 5% del total de las

empresas de la zona cada uno. Los demás municipios cuentan con una representatividad mínima en cuanto a número de empresas ubicadas en los mismos.

Esta cadena empresarial posee una gran representatividad en cuanto al número de empresas respecto al conjunto del sistema productivo. De hecho, el porcentaje más alto corresponde a otras actividades de apoyo con algo más de un 15%, seguido de la cadena de construcción y promoción con casi un 15%, las demás se encuentran por debajo del 13% aproximadamente.

Vigo es el municipio que mayor VAB genera, siendo el mismo de cerca del 61%. Los demás municipios producen un VAB inferior al 6%. En este sentido es destacable mencionar que Fornelos de Montes, aunque posee poca representatividad en cuanto al número de empresas, es siguiente municipio con mayor VAB, contando con un 6% del total generado en la zona.

Tabla 3.7.1.1
Número de empresas y Valor Añadido Bruto en ptas. corrientes por municipios

CONSTRUCCIÓN	VAB estimado (en miles ptas. corrientes)	% sobre total cadena	Número de empresas	% sobre total cadena
BAIONA	3.787.932	2,6%	117	2,8%
CANGAS	6.455.773	4,4%	226	5,3%
FORNELOS DE MONTES	200.253	0,1%	8	0,2%
GONDOMAR	5.328.416	3,7%	172	4,0%
MOAÑA	5.493.698	3,8%	201	4,7%
MOS	5.630.678	3,9%	162	3,8%
NIGRÁN	7.682.960	5,3%	268	6,3%
O PORRIÑO	8.728.864	6,0%	163	3,8%
PAZOS DE BORBÉN	457.722	0,3%	18	0,4%
REDONDELA	7.255.886	5,0%	260	6,1%
SALCEDA DE CASELAS	2.488.861	1,7%	97	2,3%
SALVATERRA DE MIÑO	2.116.962	1,5%	83	1,9%
SOUTOMAIOR	1.659.241	1,1%	65	1,5%
VIGO	88.312.781	60,7%	2.413	56,7%
TOTALES	**145.600.028**	**100,0%**	**4.254**	**100,0%**

Fuente: elaboración propia

Resulta interesante destacar que la cadena de construcción y promoción proyecta un gran impacto sobre el conjunto de la economía, ya que en periodos de auge genera un gran efecto arrastre sobre otras

cadenas empresariales sobre todo en la de rocas ornamentales y en la de productos transformados de la madera, así como también de las diferentes actividades complementarias y de apoyo. De hecho, prácticamente la totalidad de los productos de la cadena de rocas ornamentales tienen su destino principal en la construcción, de entre los que se pueden citar los pavimentos externos, las encimeras de la cocina y lavabos, las escaleras y peldaños, los rodapiés, entre otros.

Otro aspecto a destacar de esta cadena es que propicia la generación de empleo lo que provoca una mayor renta disponible. Si bien, esta generación de empleo está sujeta a los crecimientos cíclicos tan característicos de esta cadena empresarial. Así, en los últimos años esta cadena está demandando trabajadores, debido al gran momento de expansión que está experimentando, provocado la afluencia de muchos trabajadores de otros sectores. Todo esto deriva en una falta de mano de obra cualificada que se traduce en una falta de profesionalidad en el sector.

La gestión de residuos es uno de los aspectos que afecta a la cadena de construcción y promoción. Para ello, el Ministerio de Medio Ambiente desarrolló un Plan Nacional de Residuos de la Construcción y Demolición para el periodo 2000-2006, cuyo objeto es el establecimiento de unas bases y metas ecológicas para la correcta gestión de los residuos.

- **Actividades de extracción.**

En las actividades de extracción de la cadena de construcción y promoción en Vigo y su área funcional se encuentran agrupadas las empresas que se dedican a la extracción de materiales para la construcción, tratándose básicamente de arena y gravilla. Esta actividad está muy relacionada con la cadena de rocas ornamentales, pero dado el destino principal de la materia prima se ubica en la cadena de construcción y promoción.

Las empresas más importantes en cuanto a volumen de facturación vienen representadas en la **tabla 3.7.1.2**. Cabe destacar que estas empresas pertenecen a grupos empresariales de la zona, bien de la propia cadena o de otra. Así, Canteras Prebetong, S.L. pertenece al Grupo Prebetong y la empresa Gravas de Atios, S.A. está agrupada en el Grupo Miñor, ambos grupos están englobados en la cadena de construcción y promoción. Si bien, Canteiros do Porriño Reunidos, S.A. forma un grupo empresarial junto con Granitos Triturados, S.L. que se dedica a la fabricación de minerales molidos, estando encuadrada en la cadena de rocas ornamentales.

Tabla 3.7.1.2
Principales empresas por volumen de facturación de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	ACTIVIDAD	FACTURACIÓN (Millones ptas.)
CANTERAS PREBETONG, S.L.	Arena y gravilla para la construcción	691
CANTEIROS DO PORRIÑO REUNIDOS, S.A.	Arena y gravilla para la construcción	560
GRAVAS DE ATIOS, S.A.	Arena y gravilla para la construcción	391

Fuente: elaboración propia a partir de datos ARDAN

- **Actividades de transformación.**

En las actividades de transformación de la cadena de construcción y promoción en Vigo y su área funcional se engloban por un lado a los fabricantes de materiales para la construcción y por otro a la construcción de edificios y obras.

- **Fabricación de materiales para la construcción.**

Las actividades de fabricación de la cadena de construcción y promoción en Vigo y área funcional están integradas por mayoristas y minoristas dedicados a la fabricación de los diferentes productos como cemento, vidrio, ladrillos, entre otros muchos. Dada la diversidad de materiales que se utilizan en la construcción las empresas de fabricación están tendiendo hacia la especialización. De hecho las empresas de fabricación más importantes de la zona cuentan con una actividad

claramente definida. Además, estas empresas conforman grupos empresariales importantes incluso algunos en el ámbito nacional como son el Grupo Cosmos de la Corporación Noroeste, el Grupo Prebentog, el Grupo Miñor, el Grupo Castelo, entre otros. En general, estos grupos empresariales han surgido a consecuencia de la integración vertical de las actividades de fabricación tanto hacia atrás como hacia delante en la cadena.

Las empresas más importantes dedicadas a actividades de fabricación se presentan en la **tabla 3.7.1.3**, siendo las empresas más significativas en el conjunto de las actividades principales de la cadena por volumen de facturación. Además, prácticamente la totalidad de las mismas pertenecen a los grupos empresariales anteriormente mencionados.

Tabla 3.7.1.3
Principales empresas por volumen de facturación de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	ACTIVIDAD	FACTURACIÓN (Millones ptas.)
CEMENTOS COSMOS, S.A.	Cemento	10.820
PREBETONG GALICIA, S.A.	Hormigón preparado	4.024
HORMIGONES MIÑO, S.L.	Hormigón preparado	3.789
GRUPO DE EMPRESAS ALVAREZ, S.A.	Artículos de porcelana y loza para mesa y cocina	2.159
HORMIGONES VALLE MIÑOR, S.A.	Hormigón preparado	1.843
CONFORMADOS METALICOS DE GALICIA, S.A.	Estructuras de metal	1.695
FABRICA DE PRETENSADOS DEL LOURO, S.L.	Prefabricados de hormigón	1.644
PREFABRICADOS DE COIROS, S.A.	Prefabricados de hormigón	1.481
M. GONZALEZ SUAREZ, S.A.	Trabajos de carpintería metálica	1.396
CORPORACION NOROESTE, S.A.	Cemento	1.310

Fuente: elaboración propia a partir de datos ARDAN

❖ Construcción de edificios y obras.

La construcción de edificios y obras comprende tres grandes grupos de actividades que son los trabajos de inicio y preparación, la construcción y los trabajos de acabado, reparación y mantenimiento.

- **Trabajos de inicio y preparación de edificios y obras.**

En este epígrafe se incluyen las empresas dedicadas a actividades de derribo y demolición, dragados y perforaciones y excavaciones y cimientos. El número de empresas dedicadas a esta actividad es reducido ya que generalmente son contratadas por las empresas constructoras o por las promotoras para la realización de los trabajos de inicio y preparación de edificios y obras.

Las empresas más sobresalientes de esta actividad por volumen de facturación vienen representadas en la **tabla 3.7.1.4**. Estas empresas no presentan un volumen de facturación importante si lo comparamos con otras actividades de la cadena, a excepción de la primera que cuenta con un volumen de facturación considerable.

Tabla 3.7.1.4
Principales empresas por volumen de facturación de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	ACTIVIDAD	FACTURACIÓN (Millones ptas.)
PILOTES POSADA, S.A.	Excavaciones y cimientos	1.214
J.J. GRADIN, S.L.	Excavaciones y cimientos	535
EXCAVACIONES Y CONDUCCIONES GALICIA, S.L	Excavaciones y cimientos	168
CONSTRUCCIONES Y EXCAVAC. MECCA G., S.L.	Excavaciones y cimientos	129
VIGUESA DE EXCAVACIONES Y TRANSPORTES, S.L.	Excavaciones y cimientos	120
SANCHEZ ALVAREZ, S.L.	Trabajos de derribo y demolición	88
EXCAVACIONES JESUS VALVERDE, S.L.	Excavaciones y cimientos	66
DRAGADOS ELMAR, S.L.	Aguas, sondeos y pozos	61

Fuente: elaboración propia a partir de datos ARDAN

- **Trabajos de construcción de edificios y obras.**

En este epígrafe se encuentran las empresas dedicadas a la construcción de edificios y obras que comprenden las construcciones pesadas, los contratistas generales y especializados.

La característica principal de esta actividad es que la producción está condicionada por la demanda, derivando de ello la gran atomización empresarial, tratándose, en general, de pequeñas y medianas empresas.

Esta característica también influye significativamente sobre el empleo ya que en épocas de mucha demanda se recurre a la subcontratación de personal.

Resulta importante señalar que algunas empresas constructoras se han integrado verticalmente en la cadena hacia actividades de promoción o mantienen acuerdos de cooperación. Por otro lado, se está dando un cambio en cuanto a la subcontratación de personal orientándose hacia la contratación de las empresas dedicadas a actividades de acabado ya que cuentan con personal cualificado.

En la **tabla 3.7.1.5** se presenta las principales empresas de construcción por volumen de facturación. En la misma se observa que el volumen de facturación es, en general, menor que el volumen de las empresas dedicadas a actividades de fabricación y venta de materiales de construcción. Si bien, las cuatro primeras empresas generan un volumen de facturación importante.

Tabla 3.7.1.5
Principales empresas por volumen de facturación de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	ACTIVIDAD	FACTURACIÓN (Millones ptas.)
ORECO, S.A.	Construcciones pesadas	2.932
CONSTRUCCIONES CONDE, S.A.	Contratistas generales	1.262
FEYJU GALICIA, S.L.	Construcciones pesadas	1.065
J. VIQUEIRA LAGO CONSTRUCCIONES, S.A.	Contratistas generales	931
VILA COMESAÑA Y COMPAÑIA, S.L.	Contratistas generales	604
INSTALACIONES CIALES. Y FRIG. DE VIGO, S.L.	Contratistas generales	578
IZMAR, S.L.	Contratistas generales	539
CONSTRUCCIONES AIS, S.L.	Construcciones pesadas	535
MONTAJES Y ESTRUCTURAS DEL LOURO, S.L.	Contratistas especializados sc	532
CONSTRUCCIONES DAVILA LAGO, S.A.	Contratistas generales	525

Fuente: elaboración propia a partir de datos ARDAN

- **Trabajos de acabado, reparación y mantenimiento de edificios y obras.**

En este apartado se agrupan las empresas que realizan trabajos de acabado, reparación y mantenimiento de edificios y obras dedicadas a

actividades diversas. Se trata de empresas que se especializan en una actividad como fontanería, calefacción y aire acondicionado, instalaciones eléctricas, entre otros.

Estas actividades se caracterizan por una gran atomización industrial, ya que en los últimos años las empresas dedicadas a actividades de promoción recurren a la contratación de estas empresas. Esto se debe a que estas empresas además de especializarse en una actividad cuentan con personal cualificado lo que redunda en una mayor profesionalización.

Las empresas más relevantes vienen figuradas en la **tabla 3.7.1.6**, como se puede observar las primeras empresas cuentan con un volumen de facturación considerable.

Tabla 3.7.1.6
Principales empresas por volumen de facturación de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	ACTIVIDAD	FACTURACIÓN (Millones ptas.)
UNION CRISTALERA, S.A.	Trabajos en cristalería y vidriería	2.161
MOVEX VIAL, S.L.	Alcantarillados, conducciones de aguas	1.957
KINARCA, S.A.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	1.351
OBRAS DECORACION Y FRIO, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	913
ELECTROMECANICA CERDEIRA, S.L.	Instalaciones eléctricas	690
REPARACIONES GENERALES NAVALES, S.A.	Trabajos acústicos y aislantes	676
ELECTRICIDAD TECNISA, S.L.	Instalaciones eléctricas	654
EQUIPOS DE SEÑALIZACION Y CONTROL, S.A.	Instalaciones eléctricas	628
GRUAS DONIZ, S.A.	Alquiler de maquinaria para la construcción	593
INSNOR, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	531

Fuente: elaboración propia a partir de datos ARDAN

- **Actividades de comercialización.**

Las actividades de comercialización en la cadena de construcción y promoción en Vigo y su área funcional comprende la venta de materiales para la construcción y la venta d edificios y obras.

❖ Venta de materiales para la construcción.

En esta actividad se encuentran las empresas comercializadoras de los materiales de construcción que se nutren de los fabricantes, tratándose, en general, de grandes y medianas empresas.

En esta actividad se encuentran grupos empresariales importantes que están formados, además de, por empresas dedicadas a la venta de materiales para la construcción por empresas de fabricación. En este sentido, se pueden citar a Cegrán, S.A., Cementos Cosmos Comercial, S.A., Prefabricados Castelo, S.A. o a Establecimientos Pérez Leirós, S.A., entre otros.

Los mayores volúmenes de facturación en el conjunto de la cadena de construcción y promoción los registran las empresas de comercialización de materiales de construcción, tal como se puede apreciar en la **tabla 3.7.1.7**.

Tabla 3.7.1.7
Principales empresas por volumen de facturación de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	ACTIVIDAD	FACTURACIÓN (Millones ptas.)
CEGRAN, S.A.	Materiales para la construcción sc	6.287
CEMENTOS COSMOS COMERCIAL, S.A.	Materiales para la construcción sc	4.608
PREFABRICADOS CASTELO, S.A.	Materiales para la construcción sc	4.340
MOREIRA Y COMPAÑIA, S.A.	Materiales para la construcción sc	3.409
SERVICIOS Y MATERIALES CONSTRUCCION, S.A	Materiales para la construcción sc	1.521
ESTABLECIMIENTOS PEREZ LEIROS, S.A.	Madera y materiales para la construcción	1.084
EUROGRAMCO, S.L.	Materiales para la construcción sc	973
COMERCIAL SILOS DE GALICIA, S.L.	Materiales para la construcción sc	771
PLASTICOS BARCIA, S.L.	Materiales para la construcción sc	682
SILOS DE GALICIA, S.A.	Materiales para la construcción sc	673

Fuente: elaboración propia a partir de datos ARDAN

❖ Venta de edificios y obras.

En este epígrafe se encuentra la función puramente comercializadora del producto final de la cadena de construcción y promoción. En general, esta actividad se caracteriza por una gran

atomización empresarial, tratándose fundamentalmente de empresas de tamaño medio o pequeño.

Las empresas de promoción suelen cooperar con las empresas de dedicadas a actividades de construcción y con las de acabado, reparación y mantenimiento de edificios y obras. Si bien, las empresas de esta actividad también realizan actividades de construcción como es el caso de Construcciones y Promociones Mario Puentes, S.L.

En la **tabla 3.7.1.8** vienen reflejadas las principales empresas de esta actividad por volumen de facturación. Si se compara la facturación de estas empresas, teniendo en cuenta la gran atomización empresarial de este grupo empresarial, con las empresas principales de los otros grupos de actividad se observa que el volumen generado es menor a excepción de las primeras empresas.

Tabla 3.7.1.8
Principales empresas por volumen de facturación de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	ACTIVIDAD	FACTURACIÓN (Millones ptas.)
CALIDAD VIGUESA DE CONSTRUCCION, S.A.	Promotores de obras	2.212
ATLANTICO CONSTRUCCIONES PROMOCIONES, SL	Promotores de obras	1.565
OLIVICA, S.L.	Promotores de obras	1.217
LA BOUZA SUR, S.L.	Promotores de obras	973
CONSTR. Y PROMOCIONES MARIO PUENTES, S.L	Promotores de obras	901
VIGOLAR, S.A.	Promotores de obras	893
DOBLADA, S.A.	Promotores de obras	800
PROMOCIONES LUIS BARROS, S.L.	Promotores de obras	706
PRADAVILA, S.L.	Promotores de obras	618
PROMOCIONES M. CASAL CARREIRO, S.A.	Promotores de obras	592

Fuente: elaboración propia a partir de datos ARDAN

En 1999 la cadena de construcción y promoción en Vigo y su área funcional obtuvo un crecimiento en cuanto a valor añadido de más de un 11%, lo que demuestra un gran dinamismo de esta cadena empresarial. Este crecimiento fue muy superior a la media de Galicia que fue de algo más de un 7% e incluso mayor que la media España y la Unión Europea, siendo estas de alrededor de un 8% y 3%, respectivamente.

En los últimos años esta cadena ha mostrado síntomas de pleno apogeo, y en el año 2000 ha logrado cifras no alcanzables hasta el momento. Así, los datos nacionales hablan de una producción del año 2000 de 15 billones de ptas. con una variación de más de un 9% respecto al ejercicio anterior. En Galicia, durante el año 2000 la producción rozó el billón de ptas. lo que supuso un incremento de más del 6% respecto a 1999.

Según el informe de la Asociación de Provincial de Empresarios de la Construcción (APEC), el valor añadido del sector de la construcción en Galicia alcanzó en el 2000 los 400.000 millones de ptas. y la provincia de Pontevedra alcanzó los 90.000 millones lo que representa el 30% de la construcción en Galicia. De lo que se deduce que este sector es uno de los principales motores económicos de la provincia de Pontevedra y por extensión Vigo.

Debido a las características climatológicas de Galicia a principios de 2001 se produjo una importante desaceleración como consecuencia de las lluvias y el mal tiempo. Las estimaciones realizadas por las cuatro asociaciones provinciales de la construcción sitúan las pérdidas en 38.000 millones de ptas. La provincia más perjudicada fue A Coruña con unos 19.000 millones seguida de Pontevedra con 13.000 millones. Estas pérdidas son la suma de los alquileres de las máquinas que no se han podido utilizar, más los materiales dañados y los salarios de los obreros por los días inhábiles.

El tamaño de las empresas en Vigo y su área funcional son, en general, individuales y pequeñas. De hecho, en este sector tanto a nivel autonómico como estatal y de la UE las empresas se caracterizan por ser pequeñas y medianas empresas siendo su ámbito de actuación, en general, el local. Solamente las empresas grandes se están introduciendo en otros mercados lo que está produciendo un incremento de la competencia tanto en el conjunto del mercado gallego como en el español y en el europeo.

Un aspecto de vital importancia sobre esta cadena de actividad es que proyecta en el conjunto de la economía un notable efecto arrastre, ya que cada millón de pesetas que se invierte en la construcción repercute por un importe similar en las actividades de otras cadenas empresariales.

3.7.2.- Productos–mercados.

El producto más relevante en la cadena de Construcción y Promoción en Vigo y su área funcional es, en general, la vivienda nueva. Por otro lado, la construcción de naves industriales y locales comerciales, entre otros, es otro de los productos de gran relevancia de esta cadena, dado que en esta zona, sobre todo en los municipios de Vigo, O Porriño, Redondela, entre otros, se caracteriza por tener una gran actividad empresarial. La obra civil, que acoge la construcción de carreteras, puentes, hospitales, entre otros muchos, es otro de los productos de esta cadena empresarial. Si bien, se denota una falta de suelo edificable en Vigo y su área funcional, tanto industrial como habitable. La falta de suelo habitable en el centro urbano, sobre todo en el municipio de Vigo, está dando lugar a la introducción de las constructoras en la reparación y rehabilitación de edificios.

Las empresas constructoras en Vigo y su área funcional, casi en su totalidad, son individuales y pequeñas y trabajan, en general, en el mercado de la zona. Si bien, dada la falta de suelo edificable las empresas constructoras empezaron a abrir su mercado a otros ámbitos geográficos del país como son la zona del mediterráneo sobre todo en Valencia, Alicante y las Islas Baleares, y en las provincias de Andalucía y de Canarias. Si bien, a las empresas de tamaño medio y pequeño se le presentan problemas derivados de la movilidad de los recursos humanos a la hora de orientar su producción a otras zonas geográficas. Por su contra, las grandes constructoras están introducidas tanto en el ámbito provincial como autonómico y estatal, y ya empezaron a introducirse en Europa y en Latinoamérica. Por lo que, es probable que se produzca un

incremento de la competencia entre las grandes empresas constructoras en el ámbito europeo. Además, todas las empresas de la Unión Europea podrán acceder en igualdad de condiciones para competir en los procedimientos de adjudicación de contratos públicos tras la aprobación de la directiva por parte de las instituciones comunitarias.

A continuación se analizará la situación y evolución de los distintos productos de la cadena en la zona objeto de estudio. Primeramente se estudiará la situación y la evolución de la obra civil, a continuación se comentará la construcción no residencial que engloba las oficinas, centros comerciales, industria, entre otros, en tercer lugar se analizará la construcción residencial que abarca las viviendas y finalmente se hablará de la rehabilitación tanto de viviendas como de las no residenciales.

En la zona objeto de estudio se ha dado un descenso en la inversión en obra pública en general en 1999. Según la Memoria sobre a Situación Económica de Galicia 1999 de CES-Galicia, la licitación pública descendió en las cuatro provincias gallegas. La provincia de Coruña es la que presenta un mayor valor de las licitaciones con algo más de 52 millones de pesetas en 1999, le sigue Pontevedra con cerca de 40 millones.

No obstante, en el municipio de Vigo la Gerencia de Urbanismo, durante el 2000 aprobó ocho planes especiales de mejora de núcleos rurales. Además, se estudió la situación urbanística de todo el ámbito rural que todavía no contaba con una planificación urbana específica. También, se acordó la redacción de Planes Especiales de Reforma Interna (PERI), en los casos que no era posible la concesión de más licencias de construcción, de los que ya se aprobaron algunos de ellos.

La construcción no residencial en la zona es un producto de gran relevancia, ya que la gran actividad empresarial que opera en la zona crea la necesidad de construir naves industriales, centros comerciales, locales comerciales, entre otros. Si bien, los empresarios, en general, insisten en la falta de suelo industrial existente en la zona provocando un

freno para el desarrollo empresarial. Este efecto se proyecta directamente sobre la cadena de construcción y promoción, ya que, la escasez de suelo industrial provoca la disminución en la construcción no residencial.

En cuanto a la construcción residencial decir que la demanda de viviendas, cada vez más creciente, en la zona objeto de estudio es el factor explicativo del auge del sector en los últimos años. Según fuentes del sector la falta de suelo edificable provoca un freno para el pleno desarrollo de la actividad. Además, resaltan que es necesaria la revisión de los planes urbanos.

En la **tabla 3.7.2.1** se muestran los distintos Planes de Urbanismo de la zona de Vigo y su área funcional. Como se puede observar en la tabla de los 14 municipios solo Baiona, Gondomar, O Porriño y Vigo se rigen por Plan General de Ordenación Urbanística (PGOU). Si bien, estos planes urbanísticos datan, en general, entre finales de la década de los 80 principios de los 90, a excepción del municipio de O Porriño que data del año 66. Los restantes municipios poseen el planteamiento urbanístico de Normas Subsidiarias de Planeamiento. Hay que resaltar que ninguno de los municipios tiene desarrollado un Plan General de Ordenación Municipal (PGOM), ni un Proyecto de Ordenación del Medio Rural (POMR).

Tabla 3.7.2.1
Planeamiento vigente de urbanismo en la zona de Vigo y su área funcional

MUNICIPIO	FIGURA	FECHA
Baiona	PGOU Plan General de Ordenación Urbana	30/05/94
Cangas	NSP Normas Subsidiarias de Planeamiento	20/12/93
Fornelos de Montes		
Gondomar	PGOM Plan General de Ordenación Municipal	09/08/97
Moaña	NSP Normas Subsidiarias de Planeamiento	05/02/96
Mos	NSP Normas Subsidiarias de Planeamiento	23/01/92
Nigrán	NSP Normas Subsidiarias de Planeamiento	16/05/91
Pazos de Borbén	NSP Normas Subsidiarias de Planeamiento	12/03/93
O Porriño	PGOU Plan General de Ordenación Urbana	02/12/66
Redondela	NSP Normas Subsidiarias de Planeamiento	06/11/87
Salceda de Caselas	NSP Normas Subsidiarias de Planeamiento	28/02/97
Salvaterra de Miño	NSP Normas Subsidiarias de Planeamiento	12/07/93
Soutomaior	NSP Normas Subsidiarias de Planeamiento	14/11/89
Vigo	PGOU Plan General de Ordenación Urbana	29/04/93

Fuente: Consellería de Política Territorial, Obras Públicas e Vivenda.

El número de parcelas urbanas que contiene Vigo y su área funcional es de 106.918, de las que 90.734 son parcelas con construcción y el resto de las mismas corresponden a solares, de lo que se deduce que queda poca superficie para construir. De hecho, las parcelas con construcción en la mayoría de los municipios se sitúan por encima del 86%, a excepción de los municipios de Nigrán que posee el 72%, seguido de Baiona y Vigo con un 79% cada uno del total de parcelas con construcción. Por tanto, en estos municipios en donde el porcentaje de solares es mayor, con un 28% Nigrán y los dos últimos con un 21%.

El tamaño medio de las parcelas urbanas en Vigo y su área funcional es de 442 m^2. La mayor parte de los municipios se encuentran por debajo de la media de la zona, a excepción de los municipios de Baiona, Fornelos de Montes, Nigrán, O Porriño y Vigo, destacando O Porriño con un tamaño medio de 998 m^2. Se deduce que existe una gran parcelación en la zona al igual que en Galicia, debido fundamentalmente al sentido de propiedad de la tierra que tienen los propietarios.

El valor catastral por unidad urbana de la zona objeto de estudio es de 4.435.000 de ptas., siendo ésta mayor que la media provincial y autonómica que son de 3.606.000 y 3.614.000 respectivamente, repercutiendo significativamente en la presión fiscal. Si se analiza por municipios se tiene que Baiona es el municipio en donde el valor catastral por unidad urbana es mayor respecto a la media de la zona, siendo este de 6.560.000 de ptas. Le siguen los municipios de Nigrán y Vigo con un valor catastral de 5.376.000 y 5.046.000 respectivamente. El resto de los municipios presentan un valor catastral inferior a la media de la zona, además es destacable que los municipios de interior son los que mantienen el valor catastral más bajo.

Tabla 3.7.2.2
Parcelas urbanas 1999

PARCELAS URBANAS	Vigo y su área funcional	Pontevedra	Galicia
Parcelas Urbanas	106.918	280.395	1.080.151
Parcelas con construcción	84,86%	85,36%	79,95%
Solares	15,14%	14,64%	20,05%
Superficie total de las parcelas urbanas (miles de m2)	47.262	105.324	675.802
Unidades Urbanas	236.655	501.631	1.791.005
Valor Catastral (millones de ptas.)	1.049.454	1.808.827	6.473.268
Valor Catastral por Unidad Urbana (miles de ptas.)	4.435	3.606	3.614
Tamaño medio de las parcelas urbanas (m2)	442	376	626

Fuente: Catastro Inmobiliario Urbano. Estadísticas básicas por municipio 1999. Dirección General del Catastro

La media de la superficie de las parcelas rústicas en Galicia es de 1,87 hectáreas por parcela, la media provincial se sitúa en 5,13 y la media en Vigo y su área funcional es de 1,24 hectáreas por parcela, lo que indica una gran parcelación en la zona sobre todo si se compara con la media provincial e incluso con la autonómica.

La mayor parte de los municipios tienen una superficie por parcela menor a la media de la zona a excepción de los municipios de Salceda de Caselas y Salvaterra de Miño cuya superficie por parcelas es de 2,66 y 2,89 hectáreas respectivamente. Especial mención merece el municipio de Vigo ya que la superficie por parcelas supera considerablemente la media provincial, siendo esta de 7,74 hectáreas por parcela.

La parcelación de la zona rural dificulta cualquier uso que se quiera hacer de la misma. Ello lleva aparejado la dificultad para la compra de terrenos para la construcción de obras y edificios, entre otros.

En cuanto al número de parcelas rústicas por titular comentar que la media autonómica y provincial es de 3 y 2 respectivamente, situándose la media de la zona en 5 parcelas por titular, existiendo en la misma mayor dispersión parcelaria. En los municipios de Cangas y Salceda de

Caselas es en donde existe mayor concentración parcelaria pues el número de parcelas por titular es de 1 y 2 respectivamente. Los municipios en los que la dispersión parcelaria es mayor son Fornelos de Montes, Soutomaior y Vigo, ya que el número de parcelas por titular está comprendido entre 10 y 8. En estos municipios es en donde mayores dificultades existe para lograr la concentración parcelaria, por otro lado la tenencia de la tierra como una inversión por parte de los titulares provoca incrementos en el precio del suelo.

Tabla 3.7.2.3
Parcelas rústicas 1999

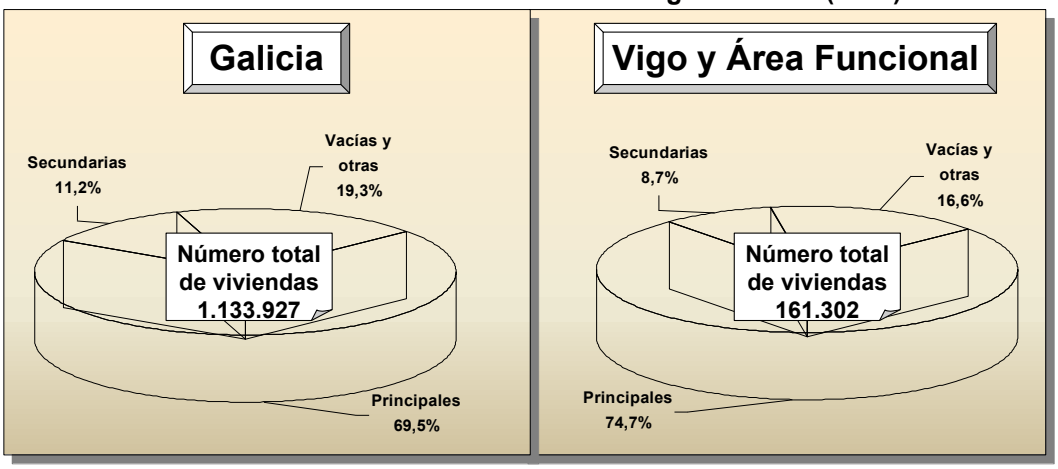
PARCELAS RÚSTICAS	Vigo y su área funcional	Pontevedra	Galicia
Número de parcelas rústicas	488.198	2.869.342	35.494.719
Titulares	109.149	418.604	3.782.650
Superficie en hectáreas	65.782	417.193	16.269.871
Superficie media por parcelas (Hectáreas por parcela)	1,24	5,13	1,87
Número medio de parcelas por titular	5	2	3

Fuente: Catastro Inmobiliario Rústico. Estadísticas básicas por municipio 1999. Dirección General del Catastro

A la hora de analizar las viviendas se remitirá a los datos de 1991 y para su evolución, en su caso, se compararán con los datos de la revisión del censo realizada en 1996, dado que los censos de vivienda oficiales se realizan cada 10 años.

Existen ciertas diferencias entre Galicia y Vigo y su área funcional respecto al número de viviendas según destino, cuya ilustración está reflejada en la **figura 3.7.2.1**. Así, mientras casi el 75% de las viviendas en la zona son principales, las secundarias no alcanzan el 9%. En Galicia las viviendas principales suponen algo más del 69% y las secundarias rondan el 11%.

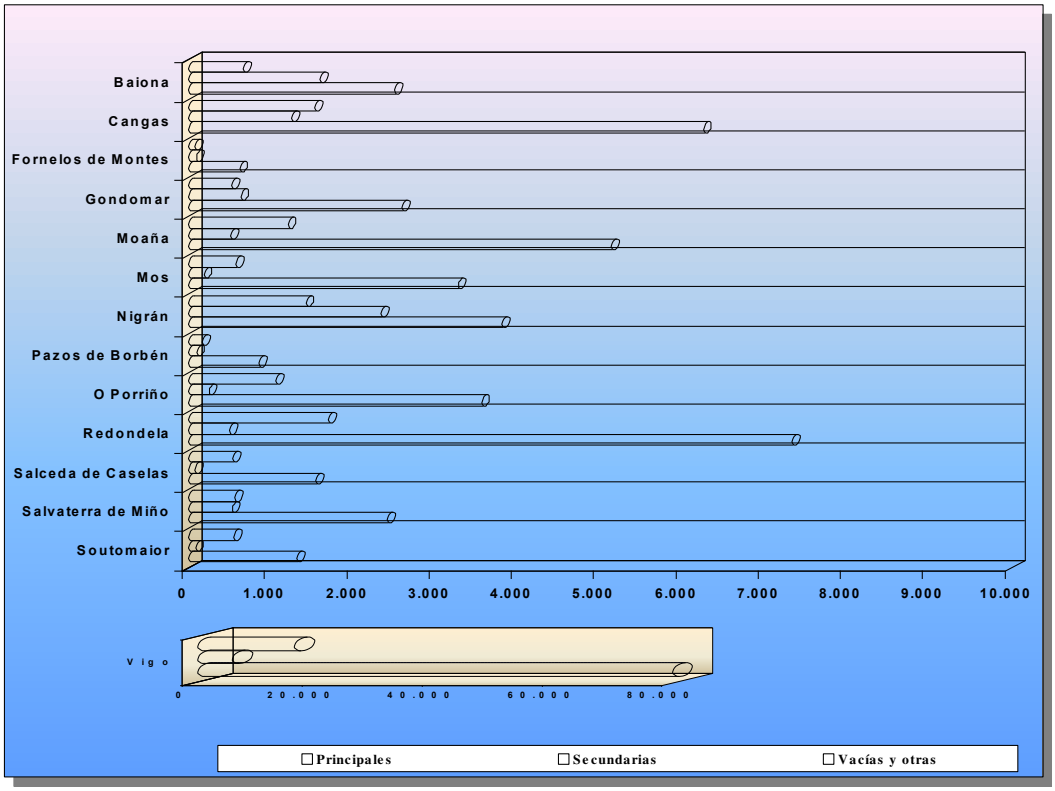
Figura 3.7.2.1
Distribución del número de viviendas según destino (1991)



Fuente: Instituto Galego de Estatística

Si observamos por municipio el número de vivienda según destino tal como se puede apreciar en la **figura 3.7.2.2**, destaca que es en los grandes núcleos de población donde existe mayor número de viviendas principales, esto es, en Vigo, Redondela, Cangas y Moaña, sobresaliendo Vigo con casi 80.000 viviendas. El mayor número de viviendas secundarias se concentran en aquellos municipios que geográficamente se sitúan en la costa como son Vigo, Nigrán, Cangas y Baiona, siendo éstos de gran atracción turística. Por esta causa, en estos municipios es en donde existe mayor número de viviendas vacías y dedicadas a otro tipo de ocupación, incluyéndose en este caso el municipio de Redondela. Mención aparte merece Vigo, ya que, además de ser de gran atracción turística y de gran actividad empresarial, es en donde está ubicada la universidad concentrando a un gran número de estudiantes durante el curso escolar en régimen de alquiler, por lo que el número de viviendas vacías y dedicadas a otro tipo de ocupación asciende a casi 16.200.

Figura 3.7.2.2
Número de viviendas según destino en Vigo y su área funcional (1991)



Fuente: Instituto Gallego de Estadística

En cuanto a la evolución del número total de viviendas y viviendas familiares ocupadas en la zona, mencionar que es en las zonas costeras o cercanas a las mismas en donde más se incrementaron las viviendas, ya sea por el efecto del turismo o por la tendencia al abandono de las zonas interiores, ya que, existen municipios que han sufrido decrementos.

Según se puede observar en la **tabla 3.7.2.4**, los municipios en donde más se incrementó el número total de viviendas, son Fornelos de Montes con casi un 20%, seguido de Pazos de Borbén y Salceda de Caselas con tasas entorno al 18% y 16%, respectivamente. Los demás municipios presentan una tasa de crecimiento comprendida entre un 7% y un 14%, a excepción de Moaña que registra un decremento de cerca de un 6%. Repercute de nuevo en los municipios interiores el incremento en cuanto al número de viviendas familiares ocupadas destacando O Porriño y Salceda de Caselas con crecimientos cercanos al 12% y 11% respectivamente. A cierta distancia le siguen los municipios de

Soutomaior, Mos y Redondela con tasas comprendidas entre un 3% y 6%. Sin embargo, en los municipios costeros como Nigrán y Baiona la tasa de viviendas familiares ocupadas experimentó un alto decrecimiento que ronda el 31% y 30% aproximadamente. En el resto de los municipios también se produjeron reducciones en el número de viviendas familiares ocupadas con tasas inferiores al 12%.

Tabla 3.7.2.4
Evolución de las viviendas en Vigo y su área funcional

MUNICIPIOS	Total de viviendas familiares			Viviendas familiares ocupadas		
	Censo 1991	Censo 1996	% de variación	Censo 1991	Censo 1996	% de variación
Baiona	4.769	5.434	14%	4.103	2.883	-30%
Cangas	9.055	10.323	14%	7.515	6.617	-12%
Fornelos de Montes	803	966	20%	724	649	-10%
Gondomar	3.764	4.015	7%	3.239	2.963	-9%
Moaña	6.865	6.469	-6%	5.653	5.068	-10%
Mos	4.046	4.498	11%	3.470	3.592	4%
Nigrán	7.583	8.160	8%	6.154	4.257	-31%
Pazos de Borbén	1.131	1.331	18%	965	915	-5%
O Porriño	4.881	5.501	13%	3.816	4.257	12%
Redondela	9.542	10.621	11%	7.839	8.102	3%
Salceda de Caselas	2.166	2.511	16%	1.627	1.799	11%
Salvaterra de Miño	3.522	3.825	9%	2.953	2.591	-12%
Soutomaior	1.963	2.233	14%	1.407	1.497	6%
Vigo	10.212	110.131	9%	85.033	84.886	-0.1%

Fuente: Instituto Galego de Estatística

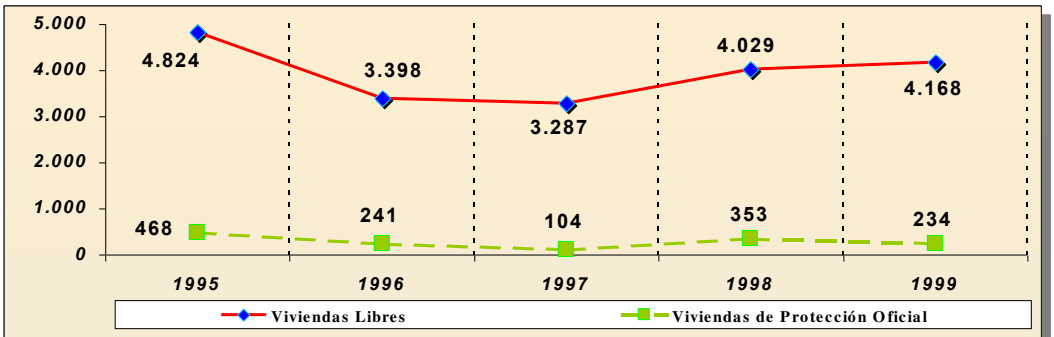
La característica principal de la evolución de la vivienda nueva en el periodo 1995-1999, que viene reflejado en la **figura 3.7.2.3**, en Vigo y su área funcional es que en ninguno de esos años se ha logrado superar el número de viviendas construidas en 1995. Así, la tasa de variación del número de viviendas libres construidas en 1999 respecto a 1995 presenta un decremento cercano al 14%. Si bien, en 1998 y 1999 el número de viviendas libres reflejó síntomas de crecimiento con tasas cercanas al 23% y al 3%, respectivamente. Las viviendas de protección oficial han

seguido una tendencia de decrecimiento en el periodo, excepto en el año 1998 que experimentó un crecimiento cercano al 240%.

Si se observa en la figura la evolución del número de viviendas libres por municipio se extrae que el descenso en la zona es producido por el decremento en la producción de viviendas en los grandes núcleos de población. Ya que los municipios de Vigo, Redondela, Nigrán y Porriño son los que han sufrido descensos, los demás han experimentado crecimientos espectaculares. El caso más sobresaliente es Moaña con un crecimiento en el número de viviendas libres de casi un 646%. A cierta distancia le sigue Soutomaior y Salceda de Caselas con tasas de crecimiento cercanas al 245% y 138% respectivamente.

En relación con las viviendas de protección oficial resaltar que en los municipios cada vez se construyen menos viviendas de este tipo. De hecho en 1995 se construyeron en 12 municipios mientras que en 1999 se construyeron viviendas de protección oficial solo en 5 municipios.

Figura 3.7.2.3
Evolución del número de viviendas 1995-1999



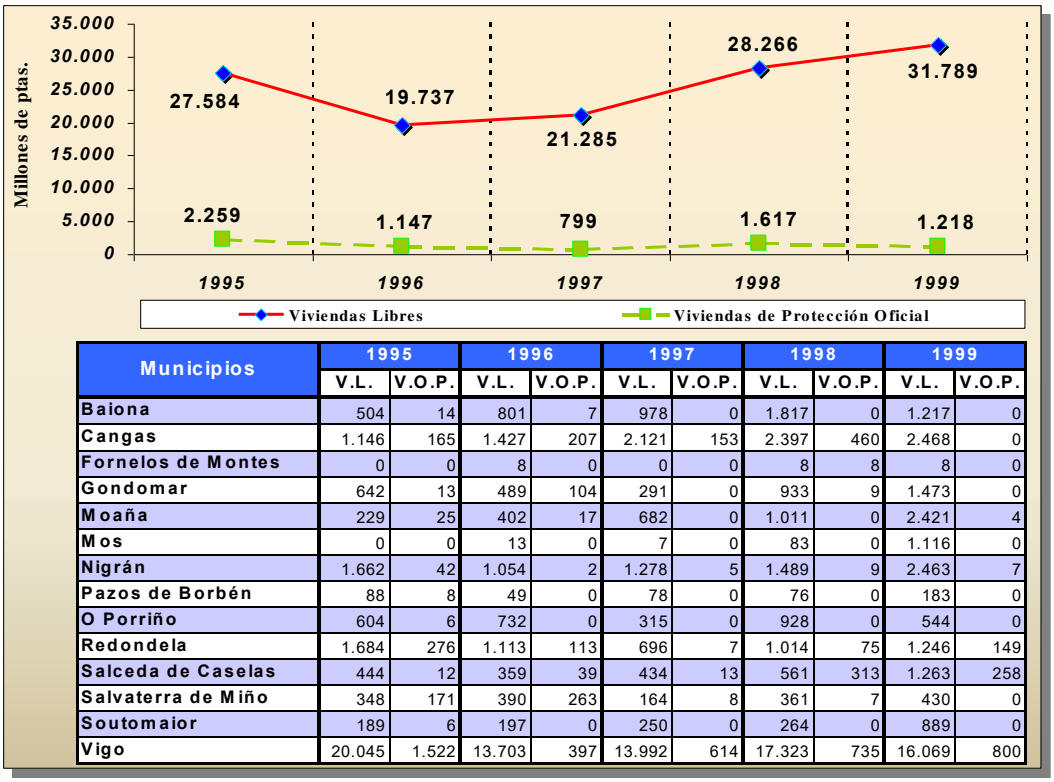
Municipios	1995		1996		1997		1998		1999	
	V.L.	V.O.P.	V.L.	V.O.P.	V.L.	V.O.P.	V.L.	V.O.P.	V.L.	V.O.P.
Baiona	94	2	120	1	153	0	287	0	150	0
Cangas	174	37	234	41	310	27	306	92	334	0
Fornelos de Montes	0	0	1	0	0	0	1	1	2	0
Gondomar	89	2	64	20	35	0	88	1	135	0
Moaña	37	4	70	3	66	0	103	0	276	1
Mos	0	0	1	0	1	0	7	0	93	0
Nigrán	249	7	162	1	141	1	152	1	190	1
Pazos de Borbén	13	1	6	0	10	0	10	0	21	0
O Porriño	77	1	91	0	37	0	127	0	59	0
Redondela	253	46	159	21	97	1	129	16	128	32
Salceda de Caselas	81	2	25	6	73	2	83	54	193	41
Salvaterra de Miño	50	25	92	77	16	1	44	1	55	0
Soutomaior	29	1	30	0	44	0	40	0	100	0
Vigo	3.678	340	2.343	71	2.304	72	2.652	187	2.432	159

Fuente: Colegio Oficial de Arquitectos de Galicia

En relación con la evolución del presupuesto de las viviendas en Vigo y su área funcional en el periodo 1995-1999, que se ilustra en la **figura 3.7.2.4**, ha sido de progresivo crecimiento a pesar del retroceso experimentado en 1996. El presupuesto de las viviendas libres obtuvo una tasa de crecimiento en 1999 de más de un 12% respecto a 1995, sin embargo las viviendas de protección oficial han experimentado una tasa negativa de casi un 25%.

La evolución del presupuesto por municipios ha seguido, en general, una evolución positiva, tal como se puede observar en la figura.

Figura 3.7.2.4
Evolución del presupuesto de las viviendas 1995-1999



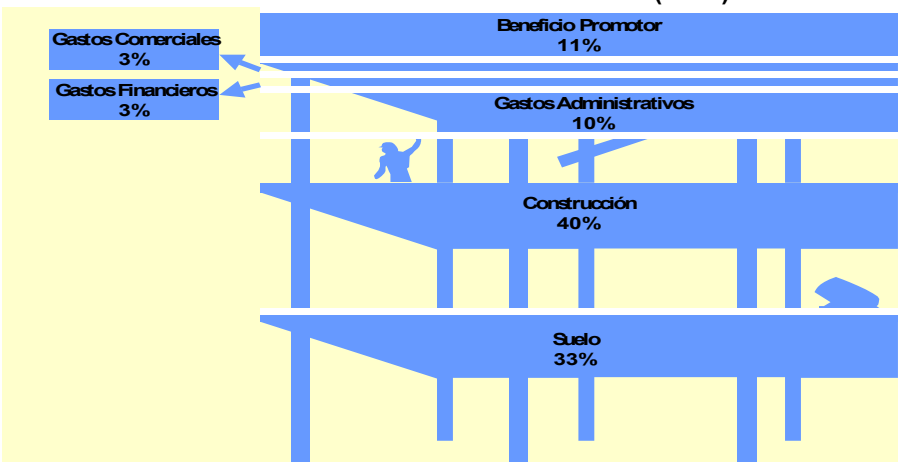
Municipios	1995		1996		1997		1998		1999	
	V.L.	V.O.P.	V.L.	V.O.P.	V.L.	V.O.P.	V.L.	V.O.P.	V.L.	V.O.P.
Baiona	504	14	801	7	978	0	1.817	0	1.217	0
Cangas	1.146	165	1.427	207	2.121	153	2.397	460	2.468	0
Fornelos de Montes	0	0	8	0	0	0	8	8	8	0
Gondomar	642	13	489	104	291	0	933	9	1.473	0
Moaña	229	25	402	17	682	0	1.011	0	2.421	4
Mos	0	0	13	0	7	0	83	0	1.116	0
Nigrán	1.662	42	1.054	2	1.278	5	1.489	9	2.463	7
Pazos de Borbén	88	8	49	0	78	0	76	0	183	0
O Porriño	604	6	732	0	315	0	928	0	544	0
Redondela	1.684	276	1.113	113	696	7	1.014	75	1.246	149
Salceda de Caselas	444	12	359	39	434	13	561	313	1.263	258
Salvaterra de Miño	348	171	390	263	164	8	361	7	430	0
Soutomaior	189	6	197	0	250	0	264	0	889	0
Vigo	20.045	1.522	13.703	397	13.992	614	17.323	735	16.069	800

Fuente: Colegio Oficial de Arquitectos de Galicia

El precio de las viviendas de protección pública es más asequible debido a las ayudas que ofrece la Xunta de Galicia para su compra a través del Instituto Galego do Solo. Según fuentes del sector en la zona objeto de estudio los precios de la vivienda sobre todo en el casco de los municipios urbanos se incrementó considerablemente a consecuencia de la escasez de suelo en el mismo. Además, cuanto mayor es la demanda,

más se construye y los propietarios de los terrenos intentan sacar el mayor beneficio independientemente de la zona elegida para construir. Así, cuando generalmente el precio de un solar supone un tercio del coste final de la vivienda, según se puede observar en la **figura 3.7.2.5** en épocas de gran demanda puede elevarse hasta el 60%.

Figura 3.7.2.5
Estimación del coste de una vivienda (2001)



Fuente: La Voz de Galicia, 31 de mayo de 2001

En el periodo comprendido entre 1995 y 1999 el precio medio de la vivienda en la zona objeto de estudio ha sufrido incrementos de hasta un 4% cada año, a excepción del periodo 1998-1999 que se incrementó algo más de un 10% y del periodo 1995-1996 que obtuvo un pequeño incremento medio de un 1%, tal como queda reflejado en la **figura 3.7.2.6**.

En dicha figura se aprecia que el precio medio en los municipios interiores, si bien éstos se incrementaron sobre todo en el periodo 1998-1999, siguen siendo los más bajos si los comparamos con el precio medio de los municipios costeros y en Vigo e incluso se sitúan por debajo de la media de la zona. Los mayores incrementos de precios se dieron en los municipios costeros, ya que han mantenido un crecimiento evolutivo durante el periodo. Así, el precio medio registrado pasó de 93.200 ptas. el m^2 en 1995 a 122.600 ptas. m^2 en 1999, lo que supone un crecimiento medio en el precio de un 35%. Los mayores incrementos en el precio medio de las zonas costeras se dieron en el periodo 1997-1999, siendo

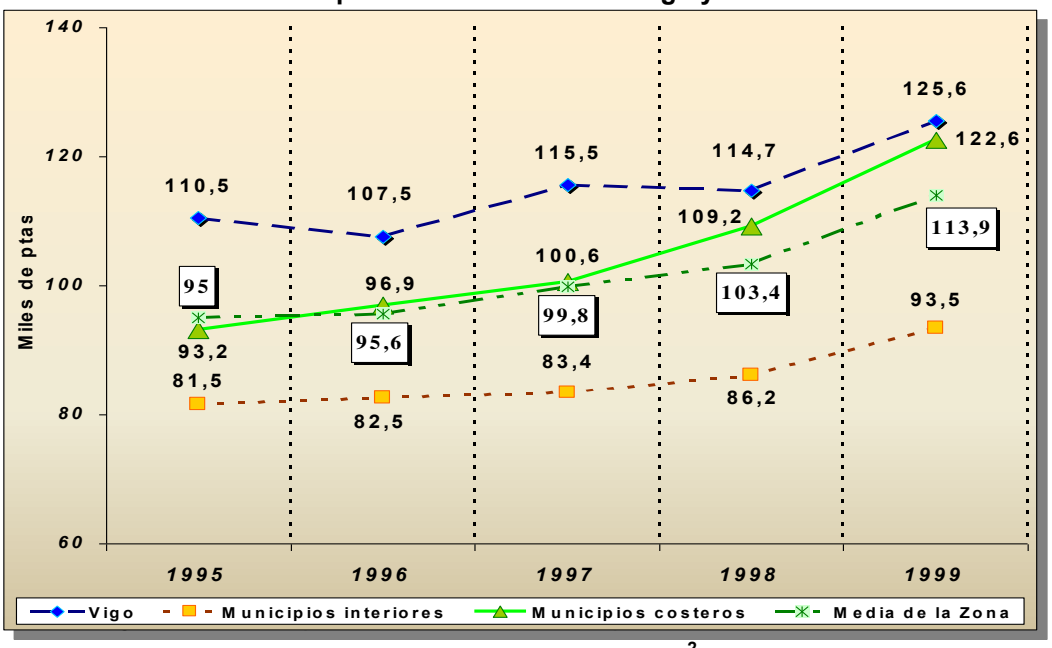
éstos de un 9% y 12% respectivamente. En Vigo a pesar de tener fluctuaciones a la baja en los precios, es el municipio donde el precio medio es más alto.

Desde el año 1999 hasta el primer trimestre del 2001, es cuando esta cadena empresarial ha dado su gran salto, ya que cuando el precio medio de una vivienda nueva en España crecía entre un 2% y un 3%, este porcentaje se incrementó en casi un 14% entre el periodo 1999-2000. Este gran auge de la cadena de construcción y promoción sobre todo a principios del 2001 puede explicarse por la inminente llegada del euro y la necesidad de aflorar economías sumergidas.

En Vigo y su área funcional también se sufrieron grandes subidas en los precios de la vivienda. Si bien, en el centro urbano de Vigo es donde los incrementos son mayores debido a la escasez de suelo en el mismo. El precio de una vivienda nueva en el centro urbano de Vigo puede rondar las 430.000 pesetas el m^2, cuando el precio medio de las nuevas viviendas en Madrid es de 283.844 ptas. el m^2 y en Barcelona de 251.175, mientras que la media en las capitales españolas es de 237.000.

Un aspecto interesante es el precio de los alquileres en época alta, ya que aunque estos han sufrido subidas en los últimos años, en el verano del 2001 los precios son más o menos los del verano del 2000. Así, en Vigo y su área funcional los alquileres de apartamentos oscilaron entre 125.000 ptas. y 300.000 y el precio de los chalets osciló entre 200.000 y 500.000 ptas.

Figura 3.7.2.6
Evolución del precio medio del m^2 en Vigo yárea funcional



Fuente: Anuario Estadístico 1999. Precio medio del m^2 de las viviendas. Dirección General de Programación Económica y Presupuestaria. Ministerio de Fomento

La construcción acoge numerosos ámbitos de actuación, no solo el de la vivienda nueva. Así, la conservación, mantenimiento y rehabilitación de edificios es un mercado potencial todavía por desarrollar. La media Europea supone una media de un 35%, y en países como Suecia la conservación y mantenimiento de edificios tiene un peso superior a la construcción de viviendas nuevas.

Por esta vertiente, Galicia encuentra un nuevo mercado con un enorme potencial de desarrollo que es todavía incipiente. Así, ante la tendencia alcista de los precios, algunos barrios del municipio de Vigo se han repoblado. El perfil de las personas es gente joven que ha optado por la rehabilitación de las viviendas antiguas, ya que están situadas en el centro de la ciudad y además su coste es relativamente económico.

La **tabla 3.7.2.5** recoge el **resultado de las encuestas** realizadas a diversas empresas de la **cadena de construcción y promoción**. Por ello, se debe aclarar que estos valores son **meramente indicativos**, dada la muestra analizada limitada a construcción y promoción y no se deben extrapolar al conjunto de la cadena. No obstante, nos dan una idea

aproximada de cuáles son las interrelaciones del conjunto de las empresas de la cadena mencionada con otras cadenas empresariales consideradas.

En la misma se observa que algo más del 38% de las ventas se destina a la propia cadena. Por lo que es relevante el porcentaje de ventas que se destina otras cadenas de actividad, tratándose de cerca del 62% de las ventas totales. En este sentido, las cadenas de actividad que absorben un mayor porcentaje de ventas son construcción naval con algo más de un 13%, consumidor directo que representa algo más de un 12%, otras actividades con cerca del 12% y rocas ornamentales con algo más de un 6% de las ventas totales. Las demás cadenas se sitúan por debajo del 6% de la facturación total de la cadena de construcción y promoción.

Tabla 3.7.2.5
Interrelación de la cadena de construcción y promoción con otras cadenas empresariales (porcentaje sobre ventas)

	TOTAL
Automoción	**6,00**
Construcción Naval	**13,33**
Pesca y transformac. De pdtos del Mar	**1,33**
Productos transform. de la agric. y ganad.	**-**
Productos transformados de la madera	**-**
Rocas ornamentales	**6,67**
Construcción y promoción	**38,20**
Textil-Confección	**1,53**
Química y Farmacia	**-**
Turismo-Ocio y derivados	**3,20**
Comercio y distribución no especificos	**5,33**
Bienes de equipo, Instalac. e Ind. Aux.	**0,13**
Otras actividades	**11,93**
Consumidor directo	**12,33**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.7.3.- Mercados de aprovisionamientos.

Una característica relevante de la cadena de construcción y promoción es que además de su fraccionamiento horizontal, la cadena se caracteriza por una desintegración vertical, ya que los constructores y

promotores no suelen invertir en el suministro de materiales y componentes de construcción, ni en la producción de instalaciones industriales, maquinaria o equipo.

En Galicia, el consumo de cemento en 1999 fue de algo más de un 2% respecto al 1998. Galicia consume más del 6% de cemento frente al 7,2% del total consumido en España el año anterior. La provincia de Pontevedra, a pesar del descenso de más del 11% sigue a ser la provincia con mayor consumo de cemento, con un 39% del total. A Coruña fue la que experimentó un mayor crecimiento, más de un 22%, acaparando el 38% del total consumido en Galicia.

Hay que resaltar que la cadena de construcción y promoción produce un efecto arrastre sobre otras cadenas de actividad, especialmente con la cadena de rocas ornamentales y la cadena de productos transformados de la madera, sobre todo con lo relacionado con el suministro de materiales ya sea en la fase de extracción como de fabricación o distribución.

Una de las mayores transformaciones que se ha dado en esta cadena empresarial ha sido la evolución de los materiales. En este sentido, los constructores se decantan por materiales mucho más aislantes que los actuales, así como también por materiales con mayor resistencia a la corrosión, provocando que los mismos se sitúen a un nivel de calidad por encima de la media permitiendo edificaciones de gran resistencia, ya que son más resistentes a las inclemencias del tiempo. Esta declinación hacia materiales de este tipo repercute positivamente en la calidad del producto final.

Pero aunque los materiales hayan experimentado una notable evolución, la manera de hacer una vivienda no ha variado en exceso y se sigue construyendo con la misma tecnología que antaño.

En cuanto al mercado de aprovisionamientos en Vigo y su área funcional, resaltar el alto grado de integración existente entre las actividades de fabricación y distribución. De hecho, en la zona objeto de

estudio existen grandes grupos empresariales dedicados a la fabricación y distribución de materiales para la construcción. Además, estos grupos empresariales no alcanzan solo el mercado local sino también el regional y nacional y el europeo, sobre todo el mercado portugués y en algunos casos ya se han adentrado en el mercado latinoamericano. Si bien, la tendencia es alcanzar la mayor parte del mercado europeo.

Un aspecto de vital importancia es el alto número de intermediarios que operan para el suministro de materiales para la construcción, lo que produce un incremento considerable en el precio final de los materiales.

Los constructores de Vigo y su área funcional tienden al aprovisionamiento local en gran medida, excepto en caso de materiales cerámicos los cuales proceden en su totalidad de Valencia. Cabe resaltar que a los constructores le provienen ofertas de materiales para construcción tanto de empresas del ámbito local como provincial, autonómico y nacional, ya que la competencia en este sentido es alta y el mercado es cada vez más competitivo.

A continuación se presenta la opinión de los empresarios de la cadena de construcción y promoción en Vigo y su área funcional extraída de las encuestas realizadas respecto a los mercados de aprovisionamientos.

La **tabla 3.7.3.1** recoge el resultado de las encuestas realizadas a una muestra de empresas de la cadena de construcción y promoción sobre cuáles son, a modo orientativo, las interrelaciones entre las empresas de la cadena de construcción y promoción y las cadenas empresariales consideradas en lo que se refiere a las compras de suministros básicos y complementarios.

Los proveedores mayoritarios de esta cadena empresarial es la propia cadena suponiendo más del 72% del total de las compras. el resto de las compras realizadas por esta cadena empresarial a otras cadenas son poco significativa.

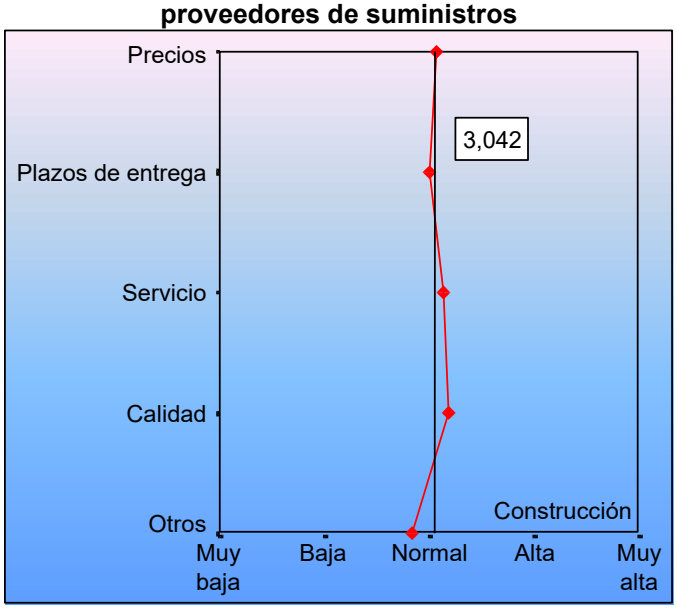
Tabla 3.7.3.1
Interrelación de la cadena de construcción y promoción con otras cadenas empresariales (porcentaje de suministros básicos y complementarios)

	TOTALES
Automoción	**1,67**
Construcción Naval	**9,17**
Pesca y transf. prodtos del Mar	**1,67**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	**0,56**
Prodtos transform. de la madera	**3,39**
Rocas ornamentales	**5,56**
Construcción y Promoción	**72,50**
Textil-Confección	**-**
Química y Farmacia	**0,67**
Turismo-Ocio y derivados	**-**
Comercio y distribución no especific.	**0,44**
Otras actividades de apoyo en gener.	**4,39**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

El nivel de satisfacción de las empresas de la cadena con sus proveedores de suministros básicos y complementarios presenta un nivel medio, tal como se ilustra el la **figura 3.7.3.1**. Si bien, los empresarios se sienten sensiblemente más satisfechos en cuanto a la calidad y al servicio y en menor medida en los plazos de entrega.

Figura 3.7.3.1
Nivel de satisfacción de las empresas con sus proveedores de suministros



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En la **tabla 3.7.3.2** se muestra el peso que las actividades de equipamiento y servicios de apoyo tienen en las compras de las empresas de la cadena de construcción y promoción encuestadas.

El mayor porcentaje de compras se realizan a otras actividades de apoyo suponiendo algo más del 36%, seguido de logística y transporte con algo más de un 26%. Le siguen los servicios financieros y equipamiento que suponen cerca del 22% y 15% respectivamente.

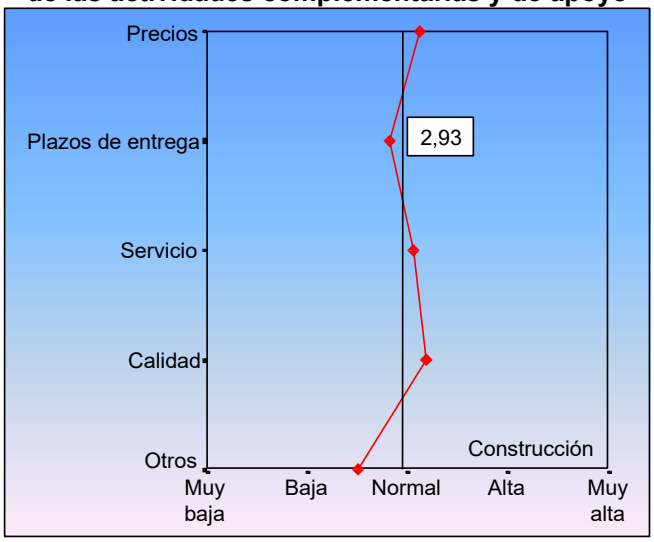
Tabla 3.7.3.2
Interrelación de la cadena de construcción y promoción con otras cadenas empresariales (porcentaje de equipamientos y servicios de apoyo)

	TOTALES
Equipamiento g.	**14,94**
Servicios Financieros	**21,77**
Logística y transporte	**26,67**
Otras Activid. de apoyo	**36,63**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

El nivel de satisfacción que viene representado en la **figura 3.7.3.2**. de los empresarios de esta cadena empresarial con los proveedores de actividades complementarias y de apoyo es medio. Si bien, se encuentran más satisfechos con la calidad, precios y servicios que con los plazos de entrega y otro tipo de factores.

Figura 3.7.3.2
Nivel de satisfacción de las empresas con los proveedores de las actividades complementarias y de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.7.4.- Aspectos económico-financieros.

3.7.4.1.- *Ingresos, Costes y Resultados 95/99.*

La **tabla 3.7.4.1** presenta los ingresos, costes y resultados del agregado de empresas de la cadena de Construcción y Promoción, presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999. Se observa que esta cadena empresarial está sujeta a ciclos económicos volátiles.

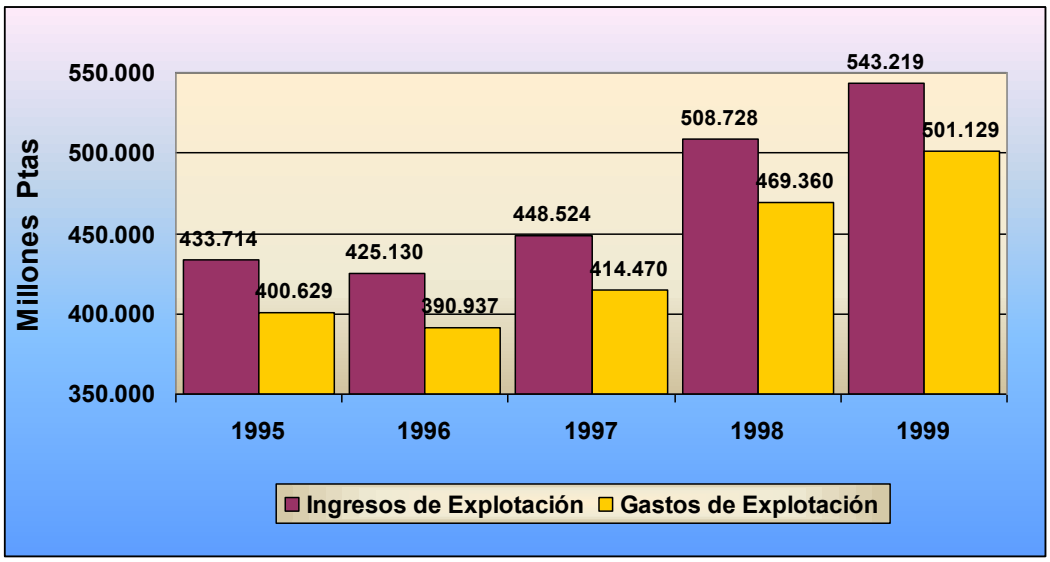
Tabla 3.7.4.1
Cta. Explotación 1995-1999 (en ptas. corrientes)

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
Ingresos de explotación	**433.714**	**100%**	**425.130**	**100%**	**448.524**	**100%**	**508.728**	**100%**	**543.219**	**3.264,81 €**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	265.714	61,26%	248.873	58,54%	269.552	60,10%	314.682	61,86%	339.312	2.039,31 €	62,46%
Otros gastos explotación	49.266	11,36%	50.763	11,94%	52.555	11,72%	57.826	11,37%	58.307	350,43 €	10,73%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**118.735**	**27,38%**	**125.494**	**29,52%**	**126.417**	**28,19%**	**136.220**	**26,78%**	**145.600**	**875,07 €**	**26,80%**
Gasto de personal	72.512	16,72%	77.024	18,12%	77.773	17,34%	83.175	16,35%	89.013	534,98 €	16,39%
Rtdo. Económico bruto explot.	**46.222**	**10,66%**	**48.470**	**11,40%**	**48.644**	**10,85%**	**53.045**	**10,43%**	**56.587**	**340,10 €**	**10,42%**
Amortizaciones	11.016	2,54%	11.706	2,75%	13.271	2,96%	12.838	2,52%	13.333	80,13 €	2,45%
Provisiones	2.121	0,49%	2.572	0,60%	1.319	0,29%	839	0,16%	1.164	7,00 €	0,21%
Rtdo. Económico neto explot.	**33.086**	**7,63%**	**34.193**	**8,04%**	**34.054**	**7,59%**	**39.368**	**7,74%**	**42.090**	**252,97 €**	**7,75%**
Resultado financiero	**10.910**	**2,52%**	**12.301**	**2,89%**	**7.156**	**1,60%**	**13.360**	**2,63%**	**14.913**	**89,63 €**	**2,75%**
Ingresos financieros	24.926	5,75%	26.881	6,32%	18.838	4,20%	22.707	4,46%	30.881	185,60 €	5,68%
Gastos financieros	14.016	3,23%	14.580	3,43%	11.682	2,60%	9.348	1,84%	15.969	95,97 €	2,94%
Resultado actividades ordinarias	**43.996**	**10,14%**	**46.494**	**10,94%**	**41.210**	**9,19%**	**52.727**	**10,36%**	**57.002**	**342,59 €**	**10,49%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	-151	-0,03%	1.555	0,37%	1.246	0,28%	-1.248	-0,25%	1.426	8,57 €	0,26%
Resultado antes de impuestos	**43.845**	**10,11%**	**48.049**	**11,30%**	**42.456**	**9,47%**	**51.480**	**10,12%**	**58.429**	**351,16 €**	**10,76%**
Otros impuestos	146	0,03%	169	0,04%	156	0,03%	127	0,02%	125	0,75 €	0,02%
Impuestos	6.220	1,43%	8.537	2,01%	8.212	1,83%	9.447	1,86%	11.477	68,98 €	2,11%
Resultado neto del ejercicio	**37.479**	**8,64%**	**39.343**	**9,25%**	**34.088**	**7,60%**	**41.906**	**8,24%**	**46.827**	**281,44 €**	**8,62%**
Cash Flow	**48.494**	**11,18%**	**51.049**	**12,01%**	**47.359**	**10,56%**	**54.744**	**10,76%**	**60.160**	**361,57 €**	**11,07%**

Fuente: elaboración propia

Los ingresos y gastos de explotación presentan una progresión promedio anual próxima al 6%, tal como ilustra la **figura 3.7.4.1**. El mayor crecimiento de ambas variables se concentra en 1998, y que se prolonga, aunque con menor intensidad, a 1999.

Figura 3.7.4.1
Evolución de ingresos y gastos 1995-1999

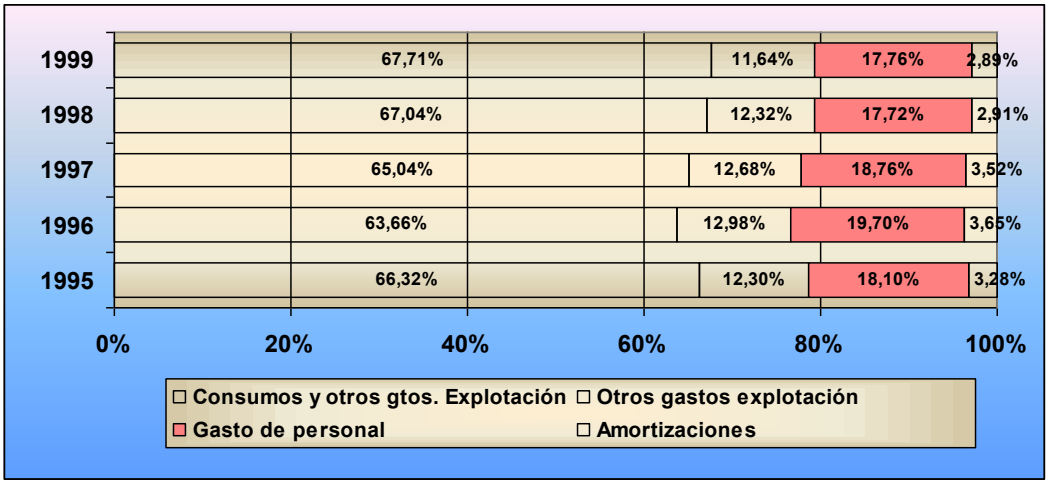


Fuente: elaboración propia

La evolución de la composición de los gastos de explotación, que viene representada en la **figura 3.7.4.2**, indica una significativa reducción de consumos de explotación en 1996, que se va diluyendo en el período 97/99, probablemente provocado por el incremento de la demanda de viviendas.

En cuanto a los gastos de personal, se observa que van disminuyendo. Este hecho viene provocado, fundamentalmente, por la subcontratación de la producción.

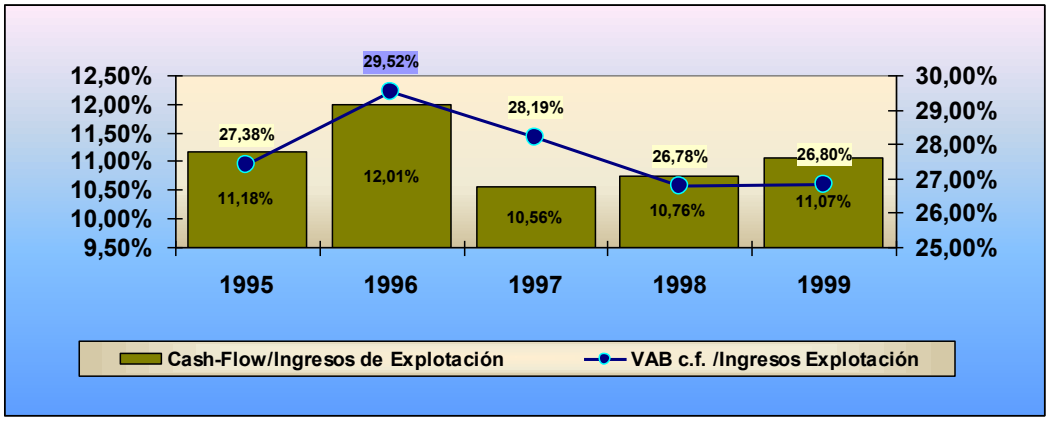
Figura 3.7.4.2
Composición del gasto 1995-1999



Fuente: elaboración propia

La **figura 3.7.4.3** ilustra la evolución del VAB y Cash Flow en el periodo comprendido entre 1995 y 1999. El VAB refleja la reducción en consumos de explotación que se produce en 1996, situándose a partir de ese momento en torno al 27% de los ingresos. El Cash-Flow por su parte, lo hace próximo al 11%.

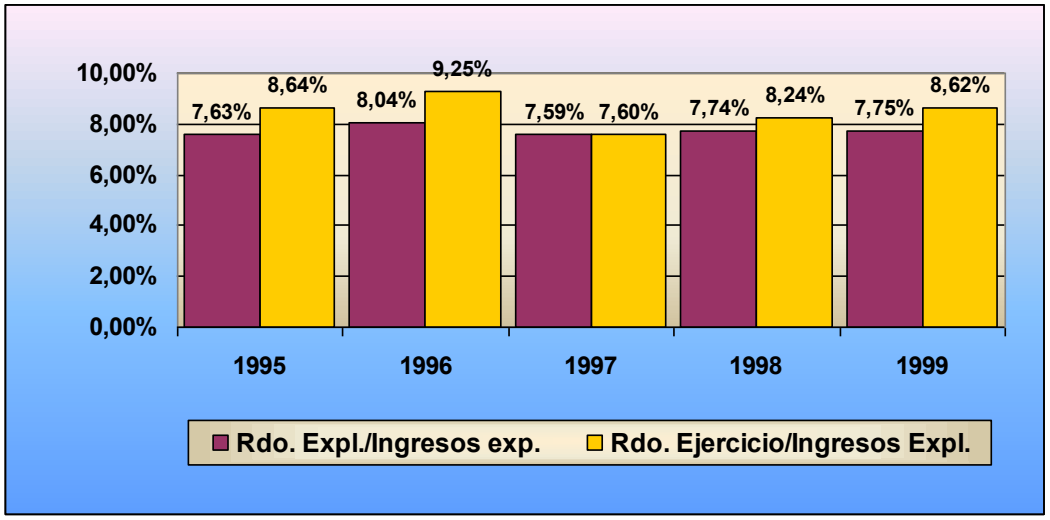
Figura 3.7.4.3
Evolución del VAB a c.f. y Cash-Flow (respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

El resultado de explotación y del ejercicio, con la salvedad comentada de 1996, presentan una situación bastante estable en el período analizado, tal como se indica en la **figura 3.7.4.4**.

Figura 3.7.4.4
Evolución del Rtdo. Explotación y Rtdo. Ejercicio
(respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

3.7.4.2.- *Evolución de la inversión y la financiación 95/99.*

La **tabla 3.7.4.2** recoge las inversiones realizadas y la financiación obtenida para las mismas del agregado de empresas de la cadena de Construcción y Promoción, presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

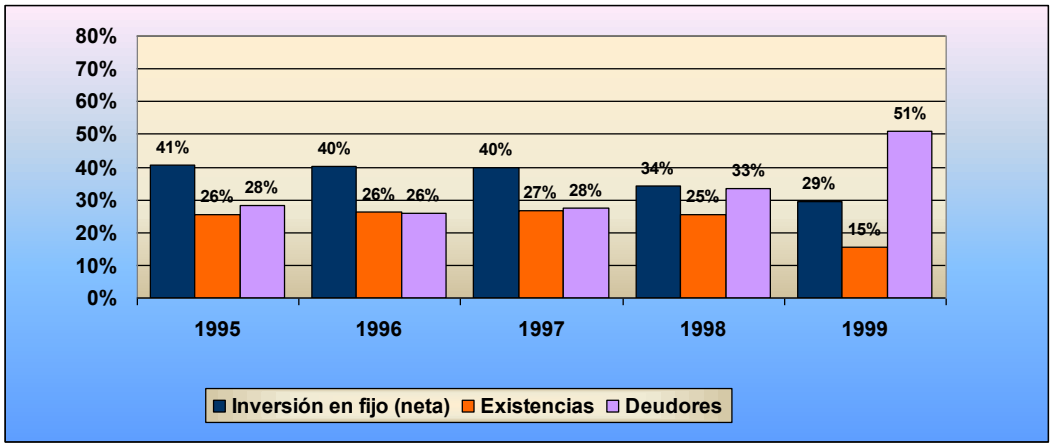
Tabla 3.7.4.2
Evolución de la inversión y financiación 1995-1999 (en ptas. corrientes)

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
INVERSION TOTAL	**491.433**	**100%**	**555.133**	**100%**	**560.145**	**100%**	**576.508**	**100%**	**934.023**	**5.613,59 €**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**200.247**	**40,75%**	**222.838**	**40,14%**	**223.625**	**39,92%**	**197.024**	**34,18%**	**274.321**	**1.648,70 €**	**29,37%**
Gastos amortizables	611	0,12%	410	0,07%	590	0,11%	550	0,10%	224	1,34 €	0,02%
Gtos a distrib en Varios ejerc	975	0,20%	781	0,14%	590	0,11%	563	0,10%	575	3,46 €	0,06%
Inmov. Inmaterial	9.735	1,98%	8.033	1,45%	7.000	1,25%	7.423	1,29%	7.665	46,07 €	0,82%
Inmov. Material	90.292	18,37%	111.332	20,06%	108.638	19,39%	111.379	19,32%	113.100	679,74 €	12,11%
Otro inmovilizado	99.424	20,23%	102.043	18,38%	106.570	19,03%	76.886	13,34%	152.518	916,65 €	16,33%
Accionistas desemb no exigidos	293	0,06%	239	0,04%	237	0,04%	223	0,04%	239	1,44 €	0,03%
Inversión en circulante(neta)	**291.186**	**59,25%**	**332.294**	**59,86%**	**336.520**	**60,08%**	**379.484**	**65,82%**	**659.703**	**3.964,89 €**	**70,63%**
Existencias	126.038	25,65%	145.427	26,20%	149.782	26,74%	146.505	25,41%	143.727	863,82 €	15,39%
Deudores	139.237	28,33%	143.320	25,82%	154.649	27,61%	192.743	33,43%	474.769	2.853,42 €	50,83%
Tesorería	17.776	3,62%	19.099	3,44%	22.147	3,95%	24.496	4,25%	22.131	133,01 €	2,37%
Otro activo circulante	8.134	1,66%	24.449	4,40%	9.942	1,77%	15.740	2,73%	19.075	114,65 €	2,04%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**491.433**	**100%**	**555.133**	**100%**	**560.145**	**100%**	**576.508**	**100%**	**934.023**	**5.613,59 €**	**100%**
Financiación permanente	**290.014**	**59,01%**	**322.661**	**58,12%**	**306.859**	**54,78%**	**302.118**	**52,40%**	**298.812**	**1.795,90 €**	**31,99%**
Fondos propios	216.696	44,09%	243.984	43,95%	232.767	41,55%	235.705	40,89%	241.458	1.451,19 €	25,85%
Acreedores a largo plazo	66.993	13,63%	72.768	13,11%	69.423	12,39%	61.114	10,60%	50.598	304,10 €	5,42%
Provisiones para riesgos y gastos	4.204	0,86%	4.392	0,79%	3.315	0,59%	3.264	0,57%	3.588	21,56 €	0,38%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	2.121	0,43%	1.517	0,27%	1.354	0,24%	2.035	0,35%	3.169	19,04 €	0,34%
Financiac. Ajena corto plazo	**201.420**	**40,99%**	**232.472**	**41,88%**	**253.287**	**45,22%**	**274.390**	**47,60%**	**635.211**	**3.817,70 €**	**68,01%**
FONDO DE ROTACIÓN	**89.766**	**18,27%**	**99.822**	**17,98%**	**83.233**	**14,86%**	**105.094**	**18,23%**	**24.491**	**147,20 €**	**2,62%**

Fuente: elaboración propia

La composición de la inversión de la cadena de construcción y promoción en Vigo y su área funcional se muestra en la **figura 3.7.4.5**. La inversión circulante predomina, y esta tendencia se acentúa en 1999, donde adquiere la máxima importancia la inversión en clientes, provocado por el momento de auge económico que experimenta esta cadena empresarial en dicho año. Por su parte, la inversión permanente evoluciona con recortes significativos, provocado por un periodo de inversión realizado entre 1995 y 1997 y un periodo de amortización entre 1997 y 1999.

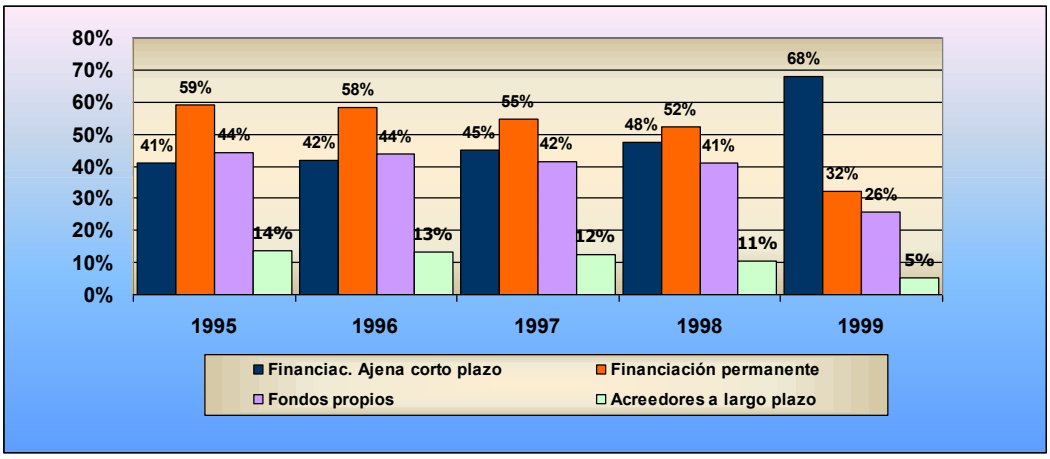
Figura 3.7.4.5
Composición de las partidas más relevantes de inversión



Fuente: elaboración propia

La financiación circulante evoluciona hasta adquirir el máximo protagonismo, en detrimento de la financiación permanente, tal como refleja la **figura 3.7.4.6**. En este sentido, la financiación a corto plazo, que si en 1995 suponía cerca de un 41% de la financiación total, en 1999 se sitúa en un 68%.

Figura 3.7.4.6
Evolución de las partidas más relevantes de financiación

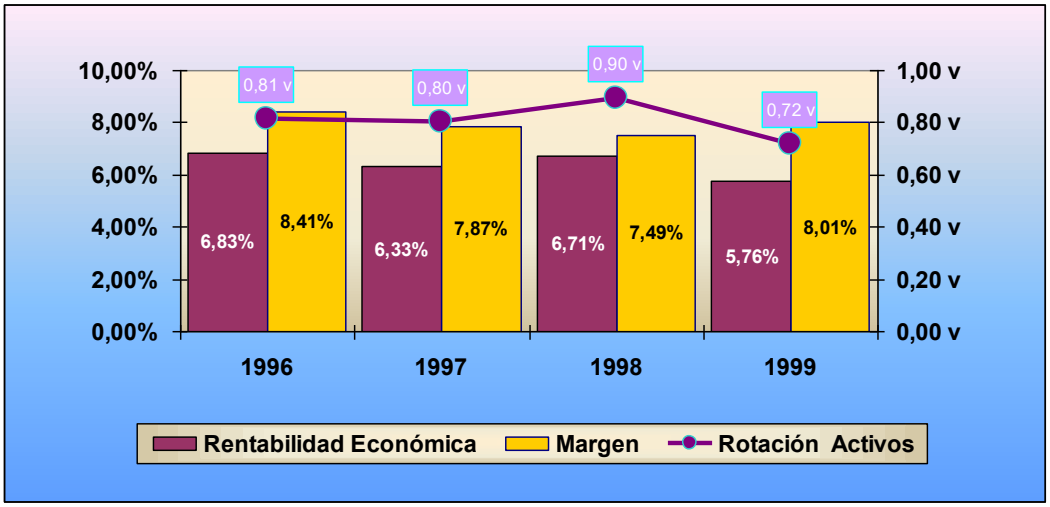


Fuente: elaboración propia

3.7.4.3.- *Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas.*

La rentabilidad económica se mantiene en un promedio de algo más de un 6% para una rotación y un margen que oscilan en valores próximos a 0,8 v y un 8% respectivamente, tal como se puede observar en la **figura 3.7.4.7**.

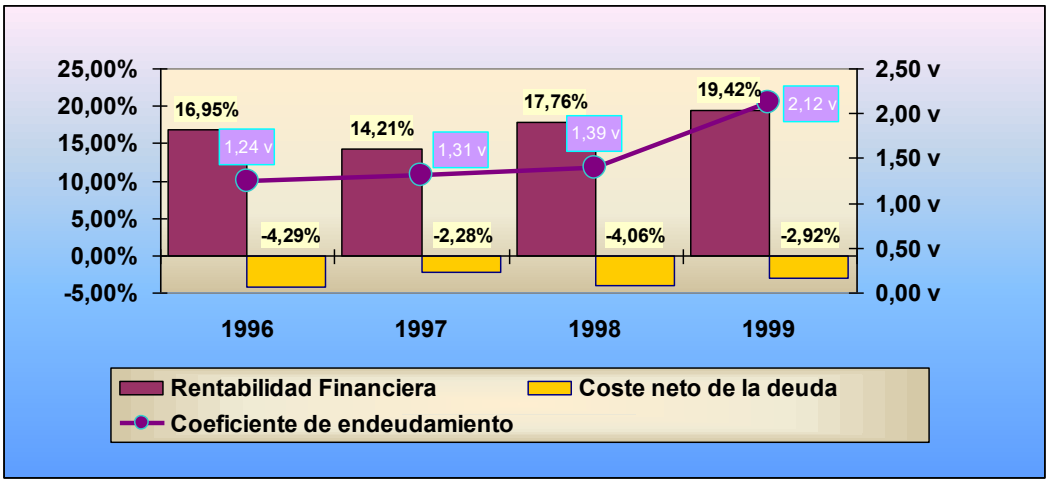
Figura 3.7.4.7
Evolución de la rentabilidad económica y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

La **figura 3.7.4.8** muestra la evolución de la rentabilidad financiera y magnitudes asociadas. La rentabilidad financiera mejora de forma progresiva, con el aumento del coeficiente de endeudamiento y los buenos resultados financieros alcanzados.

Figura 3.7.4.8
Evolución de la rentabilidad financiera y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

3.7.4.4.- *Comparativa con Vigo y su área funcional.*

De la comparativa de la cadena empresarial de construcción y promoción con su contexto en Vigo y su área funcional, resulta destacable lo siguiente:

- Mayor peso relativo de la cadena en la inversión circulante, al igual que en Vigo y su área funcional. La financiación obtenida por la cadena es básicamente circulante, siendo superior que en el conjunto del sistema productivo.

- Mayor influencia relativa en gastos de personal, y menor en consumos de explotación, otros gastos de explotación y amortizaciones.

- La inversión total y la facturación crecen en el período 95/99 un 90,06% y un 25,25% respectivamente, superando el dinamismo inversor de la zona, pero no alcanzando la actividad en volumen de operaciones al conjunto del sistema productivo.

- La rentabilidad económica es inferior, debido a la menor rotación de activos. Sin embargo, la rentabilidad financiera es superior como consecuencia de los resultados financieros obtenidos y el coeficiente de endeudamiento.

Tabla 3.7.4.3

Inversión-Financiación				**1.999**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**	**Cadena**	**Vigo y A.F.**
Inversión Fijo	274.320.550	1.648.700 €	29,37%	39,00%
Inversión Circulante	659.702.847	3.964.894 €	70,63%	61,00%
	934.023.397	**5.613.594 €**	**100%**	**100%**
Fondos Propios	244.626.813	1.470.237 €	26,19%	37,20%
Financ. Ajena L.P.	54.185.192	325.660 €	5,80%	10,83%
Financ. Circulante	635.211.392	3.817.697 €	68,01%	51,97%
	934.023.397	**5.613.594 €**	**100%**	**100%**

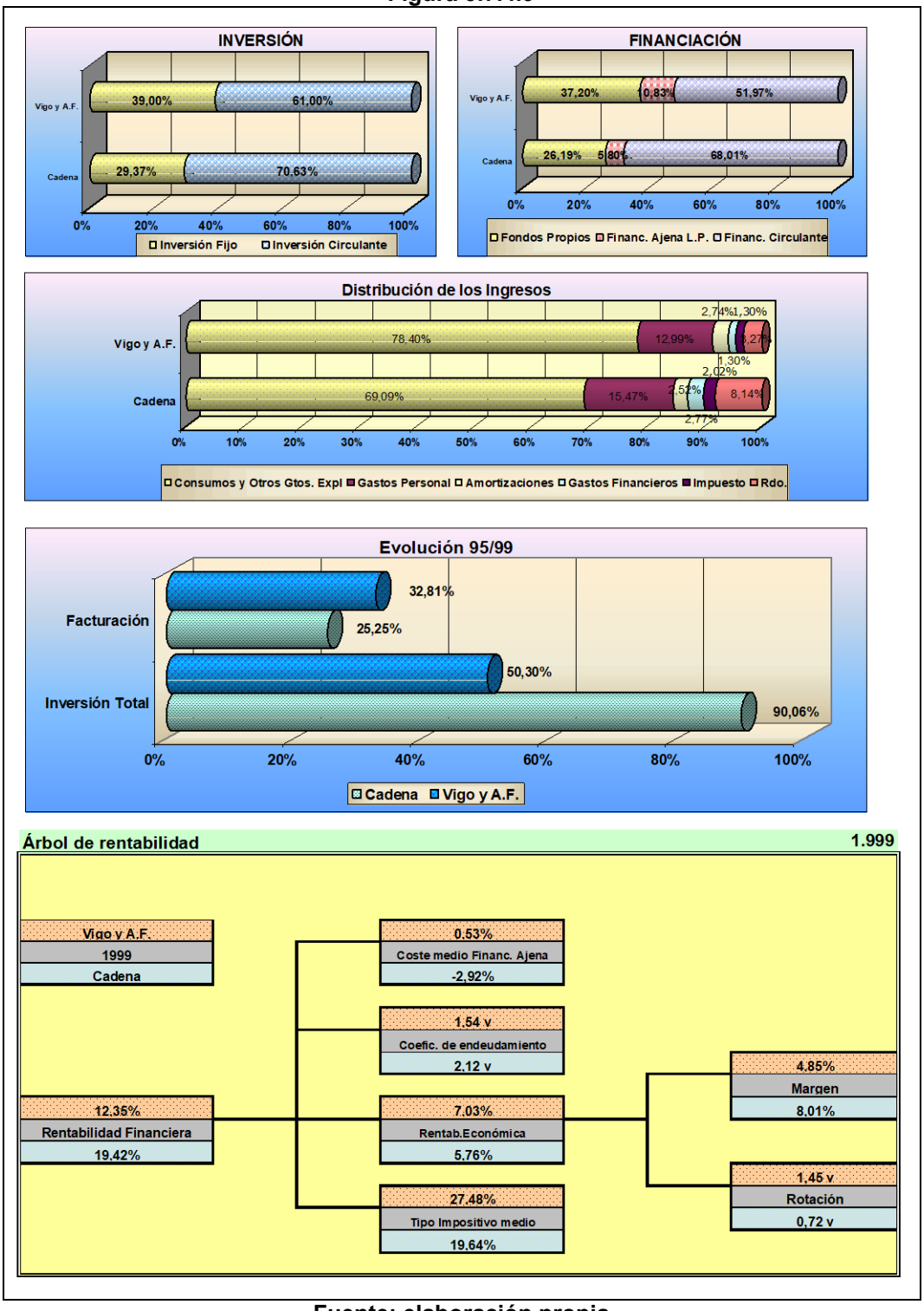
Explotación				**1.999**
	Cadena			**Vigo y A.F.**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**		
Ingresos de explotación	**543.219.097**	**3.264.813 €**	**100,00%**	**100,00%**
Consumos y otros gtos. Explotación	339.311.899	2.039.306 €	62,46%	66,89%
Otros gastos explotación	58.307.171	350.433 €	10,73%	12,69%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**145.600.028**	**875.074 €**	**26,80%**	**20,43%**
Gasto de personal	89.012.853	534.978 €	16,39%	13,18%
Rtdo. Económico bruto explot.	**56.587.175**	**340.096 €**	**10,42%**	**7,25%**
Amortizaciones	14.497.260	87.130 €	2,67%	2,78%
Rtdo. Económico neto explot.	**42.089.914**	**252.965 €**	**7,75%**	**4,47%**
Resultado financiero	**14.912.545**	**89.626 €**	**2,75%**	**-0,22%**
Ingresos financieros	30.881.282	185.600 €	5,68%	1,11%
Gastos financieros	15.968.737	95.974 €	2,94%	1,32%
Resultado actividades ordinarias	**57.002.459**	**342.592 €**	**10,49%**	**4,25%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	1.426.436	8.573 €	0,26%	0,38%
Resultado antes de impuestos	**58.428.895**	**351.165 €**	**10,76%**	**4,63%**
Impuestos	11.601.867	69.729 €	2,14%	1,32%
Resultado neto del ejercicio	**46.827.028**	**281.436 €**	**8,62%**	**3,32%**
Cash Flow	**60.160.281**	**361.571 €**	**11,07%**	**5,74%**

Evolución de Variables		**95/99**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Inversión Total	90,06%	50,30%
Facturación	25,25%	32,81%

Análisis de Rentabilidad		**1.999**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Rentabilidad Económica	5,76%	7,03%
Margen	8,01%	4,85%
Rotación	0,72	1,45
Rentab. Financiera	19,42%	12,35%

Fuente: elaboración propia

Figura 3.7.4.9



Fuente: elaboración propia

3.7.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito.

3.7.5.1.- *Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena.*

Las tendencias de la cadena de construcción y promoción apuntan a un mayor incremento de la competencia en el ámbito internacional, debido a la entrada de grandes empresas. Estas grandes empresas, en general, pertenecen a importantes grupos empresariales, en el que se encuentran asociadas empresas dedicadas a distintas actividades y cuentan con un alto nivel de especialización, diversificación y profesionalización. Si bien, estos tres aspectos son a los que se están orientando en los últimos a años las pequeñas y medianas empresas.

Otro aspecto importante que está cambiando la cadena de construcción y promoción es la tendencia mundial a la subcontratación de la mayor parte de las actividades de acabado de edificios y obras. De este modo, las empresas se aseguran un nivel de cualificación de los recursos humanos que repercute positivamente en la calidad del producto final. Esta tendencia se está dando como respuesta a los bajos o incluso nulos niveles de cualificación de la mano de obra contratada en épocas de máxima producción.

La preocupación de la sociedad por el medioambiente está a la orden del día. Así, la cadena de construcción y promoción consciente de ello se están inclinando por la arquitectura bioclimática. Esta arquitectura tiene por objeto la consecución de un gran nivel de confort térmico mediante la adecuación del diseño, la geometría, la orientación y la construcción del edificio a las condiciones climáticas del entorno. Se trata de una arquitectura adaptada al medioambiente, sensible al impacto que provoca en la naturaleza.

Por otro lado, resulta interesante resaltar la tendencia de las personas a vivir en la periferia, estando esto favorecido por el buen momento económico que se está viviendo. Además, los tipos de interés bajos favorecieron la compra de segundas viviendas, sobre todo en zonas costeras de gran atractivo turístico. Por lo que se desprende que la

cadena de turismo funciona como motor de arrastre de la cadena de construcción y promoción, entre otras. Si bien la tendencia de la población es vivir en la periferia y en las zonas costeras, se observa cierto dinamismo en la zona rural debido, en parte, a las ayudas que se están ofreciendo por parte de la administración pública para asentar a la población en dicha zona.

3.7.5.2.- *Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena.*

En este epígrafe se analiza la opinión de los empresarios de la cadena de construcción y promoción en Vigo y su área funcional, extraída a partir de las encuestas realizadas respecto a líneas estratégicas.

Los distintos aspectos que recogen las líneas estratégicas de la cadena de construcción y promoción en Vigo y su área funcional vienen recogidas en la **figura 3.7.5.1**.

Los empresarios destacan como bastante prioritario aspectos como el adaptarse al entorno cambiante, defenderse de un entorno agresivo y sobrevivir en un entorno complejo, mientras que actuar de forma dominante y proactiva sobre el entorno se considera algo prioritario.

Las estrategias genéricas más valoradas son las de competir en diferenciación en calidad y con menor intensidad la de competir en diferenciación en atención al cliente. La calidad de esta cadena de actividad, fundamentalmente, viene dada por la aparición de nuevos materiales en la construcción, estando los mismos orientados hacia la denominada construcción bioclimática.

En relación con las estrategias de crecimiento destaca la de crecer en mercados actuales nacionales por encima de los actuales exteriores y mercados nuevos nacionales y exteriores. Este hecho puede deberse a la dificultad con la que se encuentran las empresas de la cadena para trasladar sus recursos humanos a otras zonas geográficas.

La estrategia elegida para crecer en el mercado es la de incrementar los productos actuales considerándola como bastante prioritaria, especialmente en materiales para la construcción ya que se han dado grandes avances resultando productos de mayor resistencia a la corrosión, mucho más aislantes, más ligeros, etc, redundando todo ello en una mayor calidad. Si bien, estrategias como crecer con productos nuevos, centrarse en un "hueco" concreto de mercado o tener una gama más amplia que la competencia son valoradas con cierta cercanía a bastante prioritario.

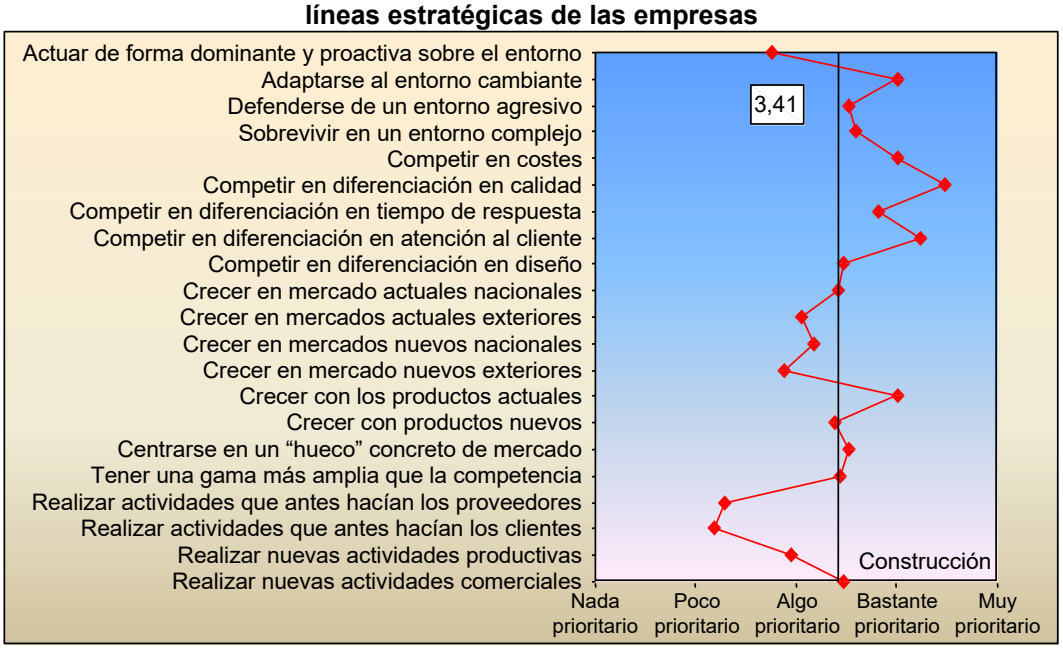
En cuanto a las estrategias de integración y diversificación, en general, son las que presentan un grado menor de importancia.

En general, las empresas de esta cadena se encuentran integradas tanto hacia delante como hacia atrás, por los que las estrategias de integración son valoradas como poco prioritario. La integración de empresas se suele dar entre las empresas dedicadas a actividades de fabricación y distribución por un lado, y las empresas de construcción y promoción por otro.

Si bien, se denota un gran salto en la cadena, ya que las empresas de fabricación y distribución de materiales para la construcción no se integran con empresas dedicadas a la construcción o promoción. Esto es debido, en general, a la imposibilidad por parte de estas empresas a realizar una planificación de la producción a corto plazo, ya que, en general la producción no se adelanta a la demanda.

Respecto a las estrategias de diversificación destaca la de realizar nuevas actividades comerciales, con una valoración superior a la de realizar nuevas actividades productivas, las cuáles se consideran como algo prioritario. Este hecho puede deberse a la necesidad reciente de ampliar el ámbito geográfico de ventas.

Figura 3.7.5.1
Perfil absoluto del grado de importancia de distintas líneas estratégicas de las empresas

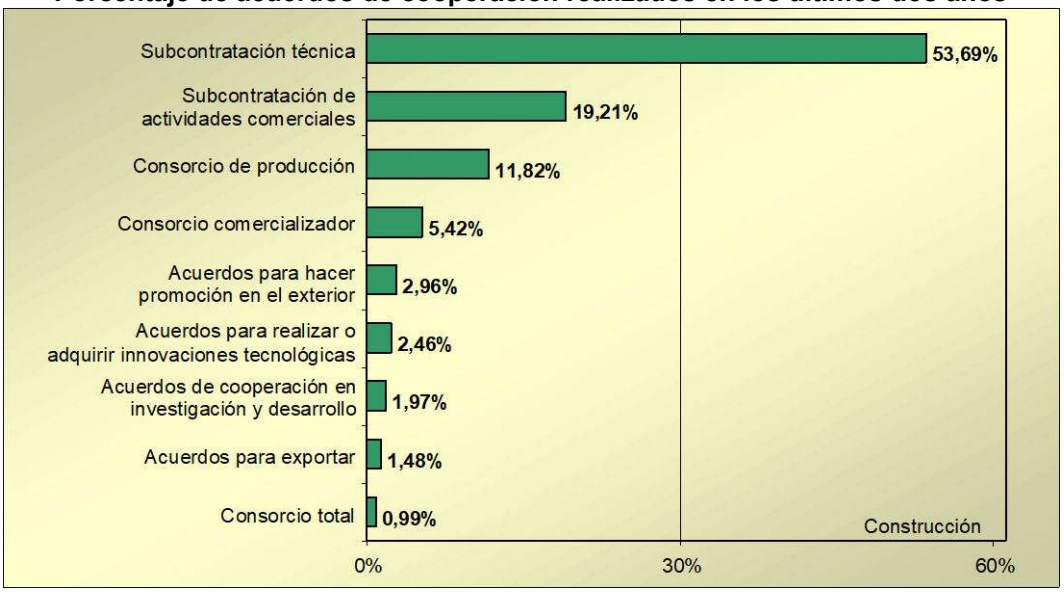


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Otro aspecto a considerar en cuanto a líneas estratégicas es la cooperación. La **figura 3.7.5.2** muestra el número de acuerdos de cooperación realizados en los dos últimos años por la cadena de construcción y promoción en Vigo y su área funcional. En la figura se puede ver que el acuerdo de colaboración más frecuente fue el de la subcontratación técnica, suponiendo algo más del 53% del total de acuerdos de colaboración. Este tipo de acuerdos se establecen como consecuencia de la temporalidad de los contratos en esta cadena empresarial, provocando en épocas de máxima producción la contratación de personal no cualificado. Para paliar este evento las empresas se han decantado por la subcontratación.

Otros de los acuerdos de cooperación realizados por esta cadena empresarial con una representatividad menor que el anterior son la subcontratación de actividades comerciales y consorcios de producción, abarcando algo más del 19% y cerca del 12% respectivamente. Los demás acuerdos cuentan con poca representatividad.

Figura 3.7.5.2
Porcentaje de acuerdos de cooperación realizados en los últimos dos años



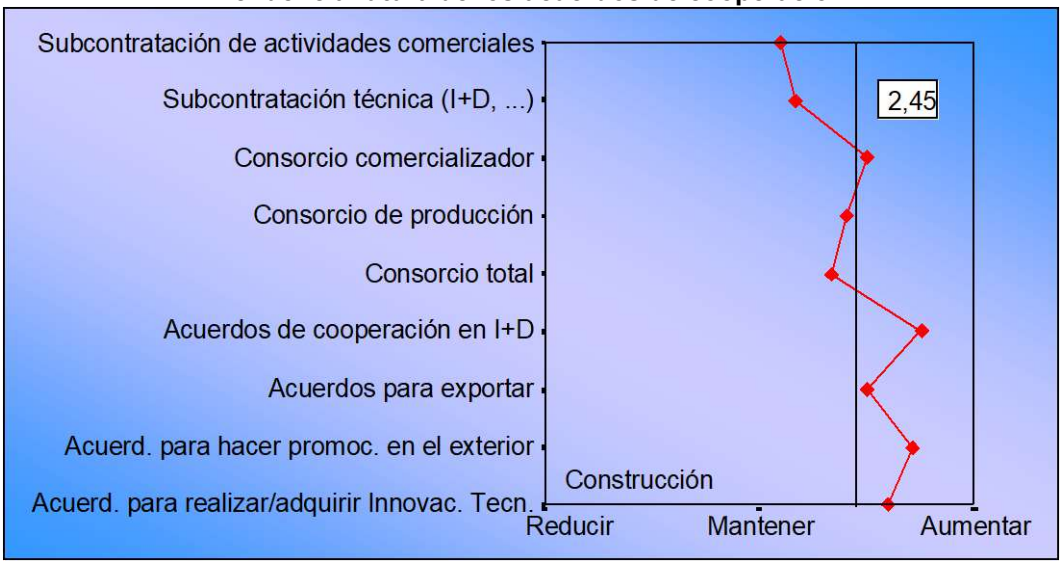
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En general, todos los acuerdos de cooperación tienden a aumentar a excepción de la subcontratación de actividades comerciales y la subcontratación técnica que tiende a mantenerse, tal como se indica en la **figura 3.7.5.3**. Entre los acuerdos que tienden a aumentar destacan sobre los demás los acuerdos de cooperación en I+D que persigue, entre otros, la innovación en los productos y la mejora de los actuales para conseguir una mayor calidad, los acuerdos para hacer promoción en el exterior y los acuerdos para realizar o adquirir innovación tecnológica. La finalidad de este último es lograr el ahorro en costes de producción, de mano de obra, plazos cortos de entrega del material, entre otros mediante la consecución de nuevos sistemas de producción.

Resulta importante resaltar el papel que están desarrollando las diferentes asociaciones de la cadena de construcción y promoción, entre las que se pueden mencionar a la Asociación Provincial de Empresarios de la Construcción (APEC), la Asociación de Promotores Inmobiliarios de la Provincia de Pontevedra (APROIN), a la Agrupación de Fabricantes de Cemento de España (OFICEMENT), entre otros muchos. Las asociaciones están orientadas a estudiar y adoptar medidas que contribuyan a desarrollar las distintas actividades de la cadena y a ofrecer

distintos servicios como pueden ser la información sobre aspectos de innovación y desarrollo de tecnología y de productos, el desarrollo de actividades de promoción a través de la asistencia a ferias, entre otras muchas.

Figura 3.7.5.3
Tendencia futura de los acuerdos de cooperación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Prevención de riesgos laborales.**

Las últimas tendencias tecnológicas en cuanto al equipamiento para la construcción, es la búsqueda de la máxima seguridad para los trabajadores para impedir en la medida de lo posible cualquier siniestro derivado de la manipulación de cualquier equipo. En este sentido ya existen en el mercado productos de la reciente denominación “cultura de prevención”. De entre los productos cabe resaltar los adoquines o las plataformas de acero que evitan el andamiaje, cascos de obra más resistentes, entre otros muchos.

- **Formación de RR.HH.**

Ante la tendencia en el mercado de una mayor especialización y profesionalización, las empresas de la cadena han optado por la

formación de sus recursos humanos que se traduce en una mayor calificación de los empleados y especialización de las tareas.

En los últimos años los empresarios de esta cadena de actividad en Vigo y su área funcional han comenzado a contratar mano de obra especializada y a formar a sus recursos humanos a través de los distintos cursos formativos que se imparten ya sea en la zona o en otras áreas geográficas.

En este sentido, la Asociación Provincial de Empresarios de la Construcción de Pontevedra (APEC), impartió formación a lo largo del año 2000 en las áreas de seguridad y prevención, técnica, informática y administración, a los cuales asistieron cerca de un millar de trabajadores del sector de la provincia de Pontevedra.. En el área de seguridad y prevención se proporcionaron cursos de seguridad y prevención de riesgos, de técnico de prevención básico y de técnico de prevención medio). En el de técnica se impartieron cursos de encargado de obra, de interpretación de planos, de operador de grúa torre (en tres niveles), y de topografía. En el área de informática se realizaron los cursos de hojas de cálculo, de procesador de textos, de bases de datos, de internet, de mediciones y de presupuestos y en el área de administración básicamente se centraron los cursos en calidad y en inglés.

Por otro lado, en la zona existen centros de formación profesional que ya han empezado a implantar módulos específicos orientados a la formación para esta cadena empresarial. Si bien, los empresarios observan que los módulos existentes todavía no completan todas las actividades propias cadena de construcción y promoción.

3.7.5.3.- *Factores de éxito de las empresas de la cadena.*

En este apartado se pretende recoger a modo orientativo cuales son, según la opinión reflejada en la encuesta por las empresas de la muestra limitada a la cadena de construcción y promoción en Vigo y su

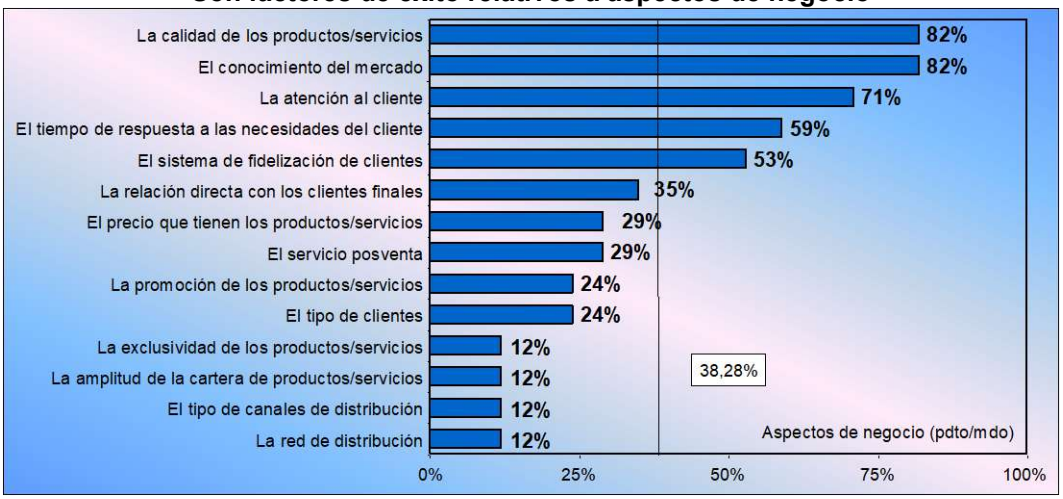
área funcional, los factores de éxito para competir dentro de la cadena en cuestión. Para facilitar la interpretación de los mismos los factores críticos se han desagregado en cuatro bloques que son *aspectos de negocio*, *recursos y entorno*, *cultura empresarial* y *sistemas y procesos*.

- **Aspectos de negocio.**

Los aspectos de negocio han sido los más valorados en el conjunto de todos los aspectos analizados, obteniendo una media de algo más de un 38%.

La **figura 3.7.5.4** muestra los factores de éxito relativos a aspectos de negocio. En la misma se obtiene que los aspectos más sobresalientes para su valoración como factores de éxito son la calidad de los productos/servicios y el conocimiento del mercado, con una valoración del 82% cada uno. Cerca de estos le sigue la atención del cliente con una representatividad de un 71%. Otros aspectos a considerar como factores de éxito son el tiempo de respuesta a las necesidades del cliente y el sistema de fidelización de clientes con un 59% y 53% respectivamente. Entre los aspectos de negocio menos relevantes para su consideración de factores de éxito se encuentran la relación directa con los clientes finales con un porcentaje de un 35%, el precio que tienen los productos servicios y el tipo de clientes, con un valor del 29% cada uno. Como aspectos menos frecuentes se sitúan la promoción de los productos/servicios y el tipo de clientes con una valoración de un 24% y, la exclusividad y la amplitud de los productos/servicios, el tipo de canales de distribución y la red de distribución con un porcentaje de un 12%.

Figura 3.7.5.4
Son factores de éxito relativos a aspectos de negocio



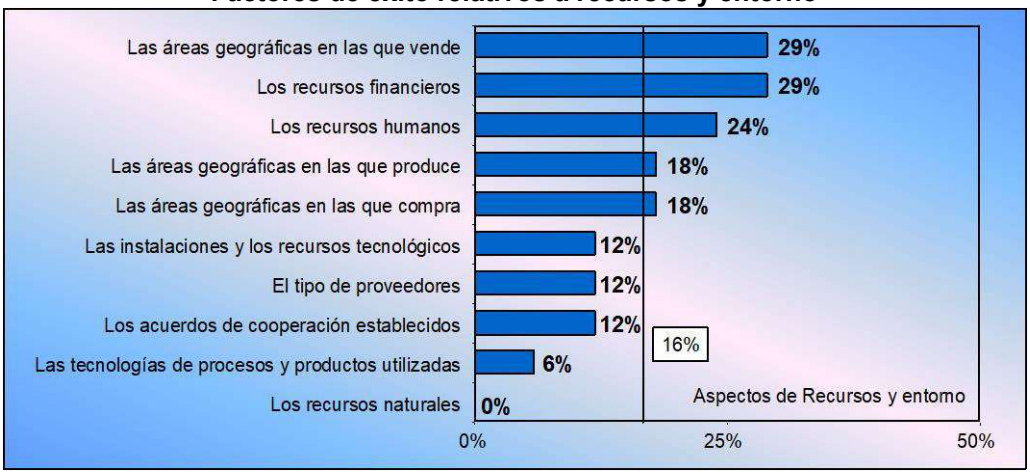
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Recursos y entorno.**

Los aspectos relativos a recursos y entorno son los que han obtenido una valoración menor en cuanto a su determinación como factores de éxito, tal como se ilustra en la **figura 3.7.5.5**.

Si bien, los aspectos más relevantes como factores de éxito son las áreas geográficas en las que vende y los recursos financieros, suponiendo cada uno un 29%. Otros aspectos a considerar como factores de éxito son los recursos humanos con un 24% y las áreas geográficas en las que produce y compra, ambos con un porcentaje de un 18%. Entre los aspectos menos significativos se encuentran las instalaciones y los recursos tecnológicos, el tipo de proveedores y los acuerdos de cooperación establecidos, todos ellos con un valor de un 12% y las tecnologías de procesos y productos utilizadas con un 6%, mientras que los recursos naturales presentan una valoración neutra.

Figura 3.7.5.5
Factores de éxito relativos a recursos y entorno

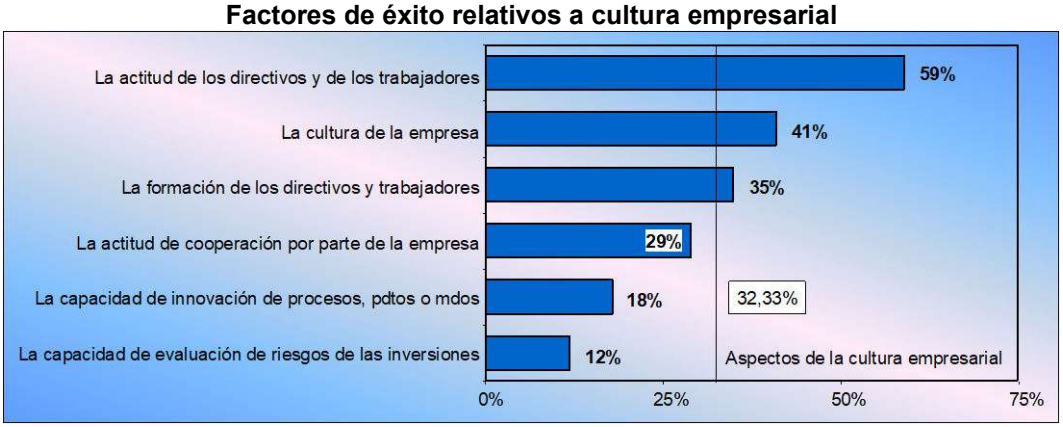


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

➢ Cultura empresarial.

El factor de éxito considerado como más relevante relativo a la cultura empresarial es la actitud de los directivos y de los trabajadores, valorado con un 59%, tal como se puede observar en la **figura 3.7.5.6**. Si bien, aspectos como la cultura empresarial y la formación de los directivos y trabajadores cuentan con una valoración que se sitúa por encima de la media, siendo las mismas de un 41% y 35% respectivamente. En cambio aspectos como la actitud de cooperación por parte de la empresa, la capacidad de innovación de procesos, productos y mercados y la capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones son considerados por los empresarios como factores de éxito menos frecuentes, ya que se sitúan por debajo de la media.

Figura 3.7.5.6
Factores de éxito relativos a cultura empresarial

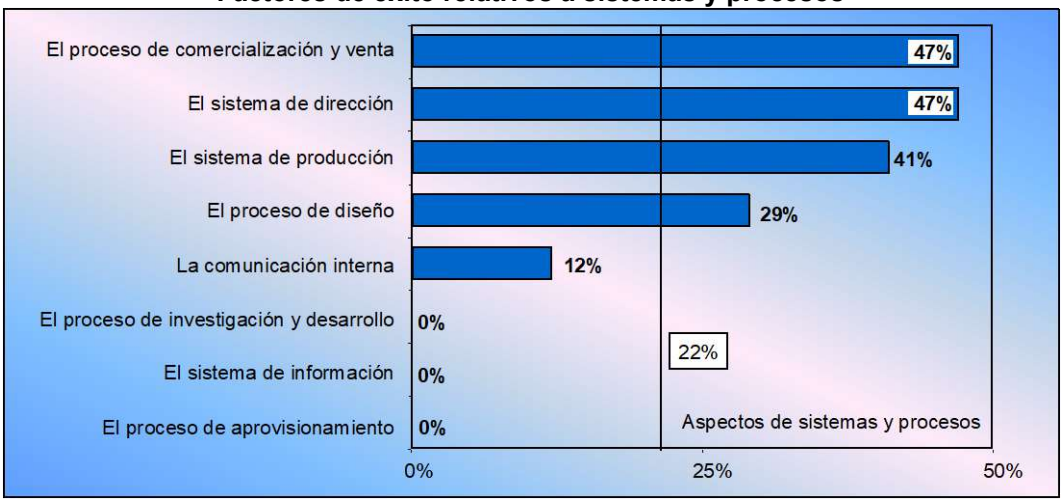


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Sistemas y procesos.**

La **figura 3.7.5.7** ilustra los factores de éxito relativos a sistemas y procesos. En la misma se observa que los aspectos más significativos son el proceso de comercialización y venta y el sistema de dirección, con un porcentaje de un 47% cada uno. A estos aspectos le siguen el sistema de producción con una representatividad de un 41%, y el proceso de diseño y la comunicación interna con un 29% y 12% respectivamente. El resto de los aspectos no se han considerado como factores de éxito para esta cadena empresarial ya que presentan una valoración nula.

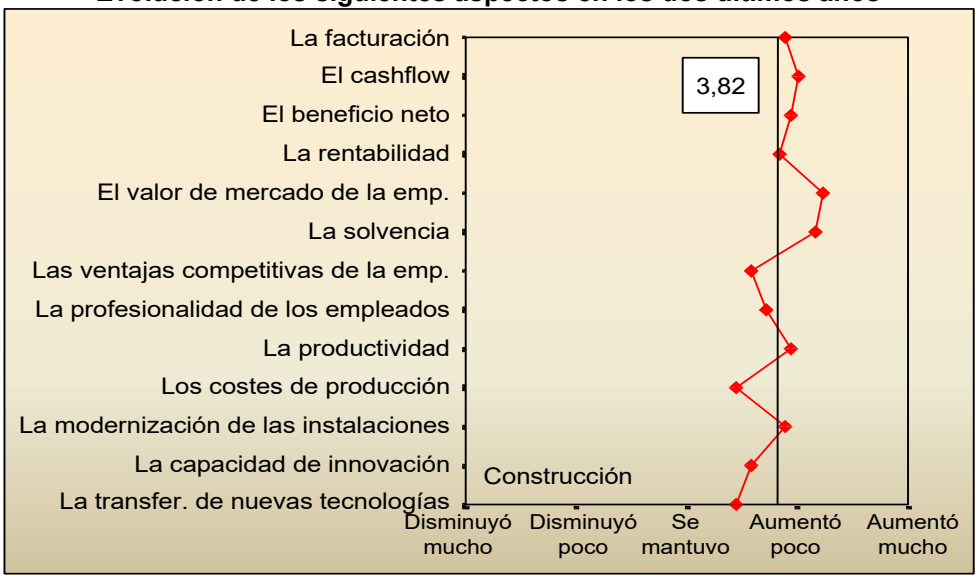
Figura 3.7.5.7
Factores de éxito relativos a sistemas y procesos



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La **figura 3.7.5.8** muestra una relación de aspectos respecto a resultados y a otras variables de interés para la competitividad de las empresas de la cadena de construcción y promoción en Vigo y su área funcional en los dos últimos años. La opinión de los empresarios de esta cadena empresarial respecto al conjunto de estos aspectos es que han aumentado poco. Si bien, destacan sensiblemente sobre todos ellos el valor de mercado de la empresa y la solvencia. Por su contra aspectos como los costes de producción o la transferencia de nuevas tecnologías han tenido una evolución más constante.

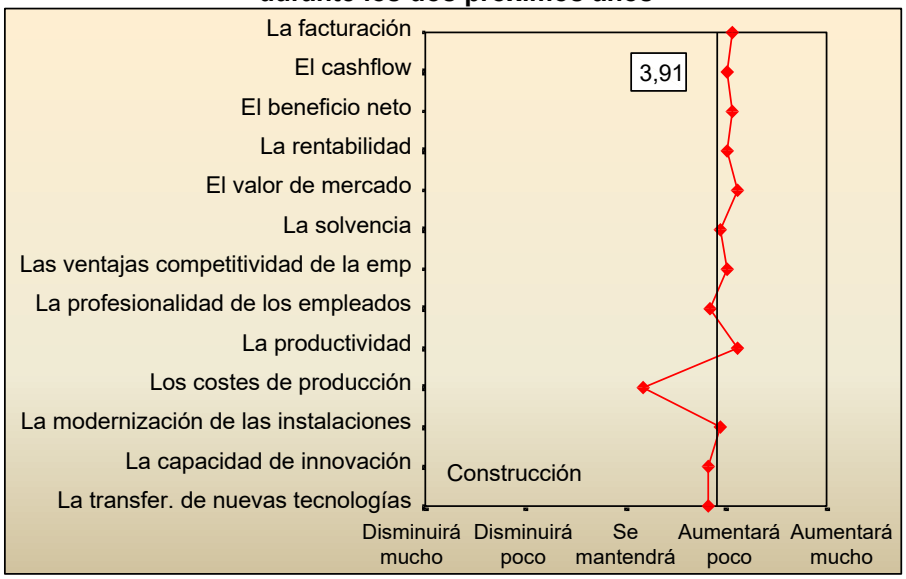
Figura 3.7.5.8
Evolución de los siguientes aspectos en los dos últimos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En relación con las expectativas sobre la evolución, para los próximos dos años, de resultados y otras variables de interés para la competitividad muestra una tendencia a aumentar poco, tal como ilustra la **figura 3.7.5.9**. Entre los aspectos que tendrán un aumento destaca sensiblemente la productividad. En su contra los costes de producción tienden a mantenerse.

Figura 3.7.5.9
Expectativas sobre la evolución de los siguientes aspectos durante los dos próximos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CADENAS PRINCIPALES

3.8. TEXTIL-CONFECCIÓN

DICIEMBRE 2001

ÍNDICE

3.8.-LA CADENA DE TEXTIL Y CONFECCIÓN EN VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL. 345

3.8.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. 345

3.8.1.1.- La cadena principal de la cadena de textil-confección. 346

3.8.1.2.- Otros aspectos de la cadena de textil-confección. 355

3.8.2.- Productos–mercados. 356

3.8.3.- Mercados de aprovisionamiento. 358

3.8.4.- Aspectos económico-financieros. 362

3.8.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 362

3.8.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 365

3.8.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 367

3.8.4.4.- Análisis comparativo con Vigo y su área funcional. 368

3.8.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. 371

3.8.5.1.- Tendencias generales de la cadena de textil-confección. 371

3.8.5.2.- Líneas estratégicas y cooperación. 372

3.8.5.3.- Factores de éxito y resultados. 374

3.8.- La cadena de textil y confección en Vigo y su área funcional.

3.8.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales.

La cadena de textil y confección se ha constituido en los últimos años como una de las actividades de mayor dinamismo a pesar de no mostrar un carácter tradicional en Vigo y su área funcional. Ésta se presenta como una actividad innovadora, de gran calidad y diseño. La denominación de origen "Moda gallega" ha supuesto un gran impulso en el ámbito gallego, no siendo tan acentuado para el caso que nos ocupa. Este fenómeno se refleja principalmente en los dos núcleos principales gallegos, A Coruña-Arteixo y Ourense-San Ciprián das Viñas, donde se encuentran respectivamente las sedes de Inditex. SA y de los principales diseñadores gallegos como Adolfo Domínguez, Roberto Verino,...

Las empresas presentan, en general, y a pesar de su espectacular crecimiento de los últimos años, falta de personal suficientemente cualificado a todos los niveles jerárquicos, así como la falta de una estrategia empresarial que defina mejoras en los procesos y productos, y un análisis exhaustivo de los mercados. Esta falta de perspectiva empresarial es muy común, sobre todo en empresas cooperativas, donde los integrantes trabajan bajo el concepto de mantener un puesto de trabajo. Paralelamente a esto, escasas son las empresas que hacen un esfuerzo en innovación y tecnología. Sin embargo, los casos en los que sí han llevado a cabo estos esfuerzos están recogiendo ya sus frutos.

En el ámbito que nos ocupa, y a diferencia de los otros dos núcleos textiles anteriormente comentados, en Vigo y su área funcional nos encontramos con un escaso número de empresas que fabrican bajo un concepto "marquista". En este sentido destacan Pili Carrera, SA. y Umbro, SA.

La existencia de empresas punteras con canales de distribución propios y con proyección internacional en Galicia supone un potente motor para nuestra área ya que no se puede dejar de lado la creciente

competitividad en los mercados, con gran peso de las marcas internacionales y la variación en los gustos y preferencias del consumidor. Por esto, la capacidad de innovación, la creatividad y el desarrollo de las capacidades industriales son las claves de éxito de esta cadena en el futuro.

La cadena de textil y confección se caracteriza en Vigo y su área por una elevada atomización, donde existe una amplia red de empresas de subcontratación, dedicadas a la confección principalmente, que aporta flexibilidad y capacidad de respuesta a otras distribuidoras.

El estudio de esta cadena ofrece una problemática adicional por tratarse de una actividad con un fuerte componente de trabajo sumergido (fundamentalmente femenino) debido a la descentralización de la producción hacia pequeños talleres, trabajo a domicilio,... Esta descentralización se produce en las fases de confección manual y, debido a este importante componente manual, es difícil alcanzar economías de escala.

3.8.1.1.- *La cadena principal de la cadena de textil-confección.*

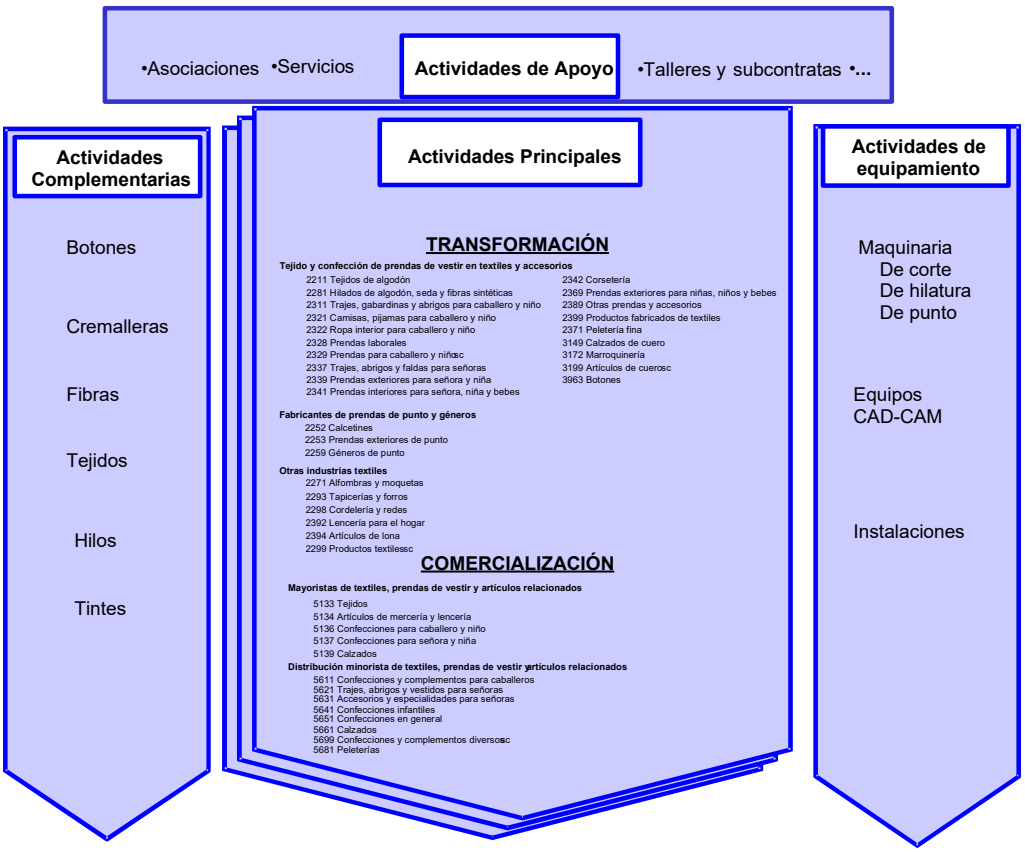
La cadena de actividades principales de textil y confección viene representada por los códigos SIC que comprenden las siguientes agrupaciones:

- Tejido y confección de prendas de vestir en textiles y accesorios
- Fabricantes de prendas de punto y géneros
- Otras industrias textiles
- Mayoristas de textiles, prendas de vestir y artículos relacionados
- Distribución minorista de textiles, prendas de vestir y artículos relacionados

Fuera de estos epígrafes se han incluido otras empresas por su fuerte vinculación a la cadena principal de textil-confección. Entre otras se encuentran Cuero Galicia. SL, Sagres SL, Umbro SL, ALFICO SA,...

La **figura 3.8.1.1** recoge y agrupa los códigos SIC siguiendo la línea conceptual de "cadena de valor". Además de la cadena principal, se muestran algunas de las actividades de las cadenas laterales (suministros complementarios, de equipamiento y servicios de apoyo).

Figura 3.8.1.1
Cadena de textil-confección



Fuente: elaboración propia

Las **actividades de suministros complementarios** proveen a la cadena principal de botones, cremalleras tintes, papel, etiquetas, perchas y plásticos,...

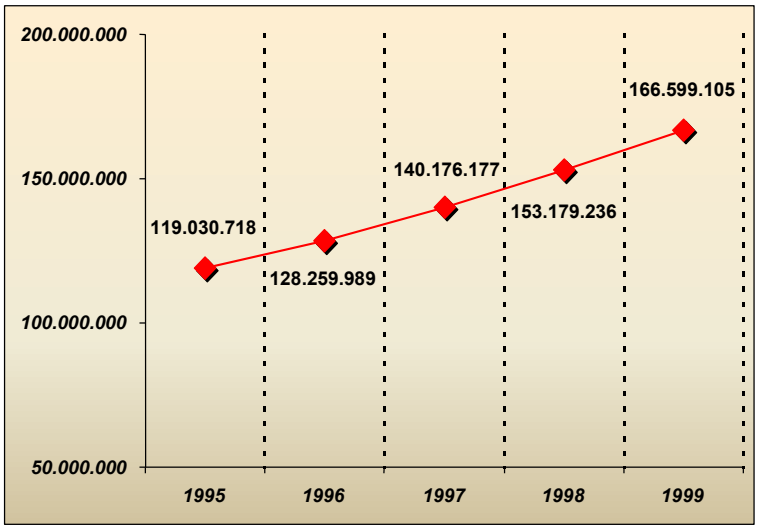
Las **actividades de equipamientos** aportan a la cadena de textil y confección aquella maquinaria de hilatura, de tisaje, de géneros de punto, de acabados, de confección,... necesaria para la confección de prendas.

Las **actividades de servicios de apoyo** recogen talleres y otros servicios adicionales.

La cadena de textil y confección facturó en Vigo y su área funcional más de 166.000 millones de pesetas estimados en 1999. Está cantidad representa alrededor de un 2,8% de la facturación global contando para ello con un 3,5% de las empresas estimadas del área.

La **figura 3.8.1.2** muestra la evolución de **la facturación** de la cadena de textil y confección en Vigo y su área funcional para el período 95-99:

Figura 3.8.1.2
Facturación estimada de la cadena de textil y confección
En miles de ptas. corrientes



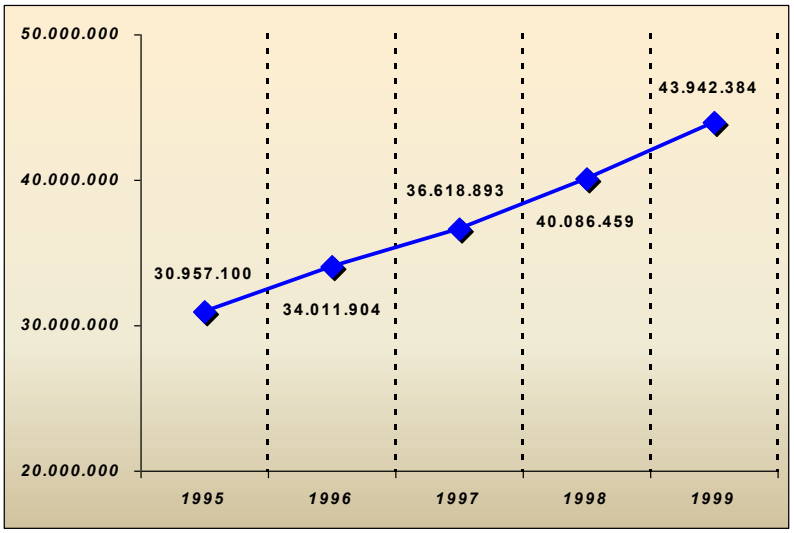
Fuente: elaboración propia

La facturación ha seguido una senda de crecimiento durante el período, presentando un crecimiento medio de un 8,7% anual, y en total un 39% en el período 95-99.

En cuanto al **valor añadido**, la cadena representa el 3,5% de Vigo y su área funcional. De hecho, se trata de una de las actividades de mayor dinamismo dentro del área.

En la **figura 3.8.1.3** se muestra la evolución de esta variable en el período 95-99:

Figura 3.8.1.3
Valor Añadido estimado de la cadena de textil-confección.
En miles de ptas. corrientes



Fuente: elaboración propia

La tendencia del valor añadido es ascendente desde 1995 coincidiendo, al igual que con la figura anterior, con la fase expansiva de la economía. La tasa de crecimiento anual que presenta esta cadena es del 9,16%, representando al final un crecimiento en el período a estudiar de un 42%.

A continuación se muestra la **tabla 3.8.1.1** en la que se refleja el **reparto del VAB así como del número de empresas estimado** entre los distintos municipios del área de estudio.

Tabla 3.8.1.1
Número de empresas y Valor Añadido Bruto en ptas. corrientes por municipios

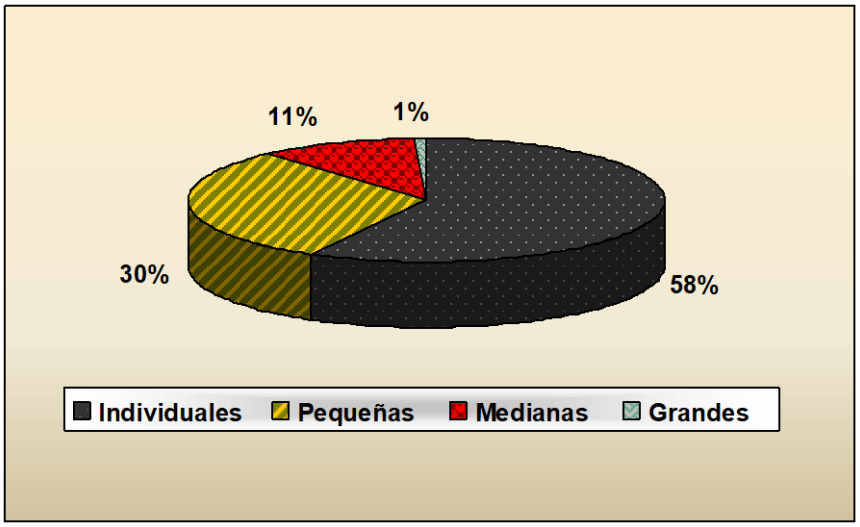
TEXTIL	VAB estimado (en miles ptas. corrientes)	% sobre total cadena	Número de empresas	% sobre total cadena
BAIONA	1.215.811	2,8%	36	2,9%
CANGAS	2.033.612	4,6%	58	4,7%
FORNELOS DE MONTES	25.329	0,1%	1	0,1%
GONDOMAR	475.638	1,1%	15	1,2%
MOAÑA	1.274.228	2,9%	39	3,1%
MOS	1.056.080	2,4%	16	1,3%
NIGRÁN	693.750	1,6%	19	1,5%
O PORRIÑO	1.630.399	3,7%	47	3,8%
PAZOS DE BORBÉN	50.659	0,1%	2	0,1%
REDONDELA	4.210.181	9,6%	108	8,7%
SALCEDA DE CASELAS	303.953	0,7%	9	0,7%
SALVATERRA DE MIÑO	177.306	0,4%	5	0,4%
SOUTOMAIOR	734.553	1,7%	22	1,8%
VIGO	30.060.885	68,4%	874	69,8%
TOTALES	**43.942.384**	**100,0%**	**1.252**	**100,0%**

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, el 68% del VAB estimado es aportado por el 69% de las empresas ubicadas en Vigo. El siguiente núcleo por importancia en la generación del VAB es Redondela, generando casi un 10% del VAB aproximadamente y empleando para ello un 8,7% de empresas.

Con respecto al **origen del valor añadido**, la **figura 3.8.1.4** muestra la distribución por tipo de empresa según su dimensión.

Figura 3.8.1.4
Distribución del Valor Añadido Bruto en 1999



Fuente: elaboración propia

Los empresarios individuales generan el 58% del valor añadido, entre estos se encuentran los autónomos, etc. La cadena de textil y confección se caracteriza por una gran atomización empresarial donde muchos empresarios individuales y pequeñas empresas dan soporte a otras empresas de mayor tamaño.

El 30% del valor añadido proviene de empresas de pequeño tamaño. Por lo tanto, conjuntamente los individuales y las empresas pequeñas generan el 88% del valor añadido estimado del área. Estas empresas dan la flexibilidad necesaria para adaptarse a la demanda pero esto también podría significar una pérdida de capacidad para poder competir en el exterior. Por otra parte, solo el 11% del área de estudio son de mediano tamaño y un 0,7% de gran tamaño.

A continuación se realizará un análisis siguiendo las distintas fases dentro de la cadena de actividades principales: transformación y comercialización.

- **Transformación en la cadena principal de textil y confección.**

La fase de fabricación de la cadena de textil y confección supone aproximadamente el 68% del valor añadido estimado generado por las empresas textiles de Vigo y su área.

Las empresas que caracterizan esta fase de la cadena son de pequeña dimensión en general, donde destaca la presencia de varias empresas cooperativas y numerosos autónomos que realizan las tareas de confección.

Según la Dirección Xeral de Relacións Laborais, en Vigo y su área funcional se encuentran con aproximadamente 10 cooperativas que agrupan a 174 socios aproximadamente; la mayoría de los cuales mujeres. Este tipo de empresa es muy característico en el área rural.

En el área de estudio también es muy frecuente el empleo bajo la modalidad de autónomos.

Gran parte de estas empresas suelen trabajar subcontratadas por otras empresas principalmente comercializadoras que les proporcionan la materia prima, el diseño, la logística y la tecnología en caso necesario. Se factura por pieza basándose en una tarifa de precios pactada previamente. En general, trabajan para un solo cliente que determina los principales parámetros (calidad, material utilizado,...).

Las empresas incluidas en esta fase se dedican principalmente a la confección de prendas de vestir en textiles y accesorios y representan alrededor del 75% de la facturación del total de empresas pertenecientes a esta fase del proceso mientras que las empresas incluidas en

fabricación de prendas y géneros de punto y el epígrafe de Otras industrias textiles representan conjuntamente el 25% restante.

A continuación se muestra una relación de las **empresas transformadoras** más representativas en la **tabla 3.8.1.2**

Tabla 3.8.1.2
Principales empresas transformadoras de textil y confección de Vigo y su área funcional. En miles de ptas. corrientes

EMPRESA	LOCALIZACIÓN	FACTURACIÓN 99
PILI CARRERA, S.A.	MOS	1.278.361
SELMARK, S.L.	VIGO	1.029.248
WEST PORT, S.L.	REDONDELA	719.379
SAGRES, S.L.	REDONDELA	474.437
GALLEGA INTERNACIONAL, S.A.	REDONDELA	444.535
CREACIONES FOQUE, S.L.	NIGRAN	441.468
ROTELPA, S.A.	VIGO	407.753
CREACIONES PAZ RODRIGUEZ, S.L.	VIGO	402.573
MARINA HISPANICA, S.L.	CANGAS	326.695
CONFECCIONES CRISTAL, S.L.	REDONDELA	303.128

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla, geográficamente estas empresas están localizadas en el triángulo Vigo, Mos, Redondela, Nigrán y Redondela.

Pili Carrera S.A. se muestra como la empresa líder en este segmento. Esta empresa, muy internacionalizada, sigue el concepto “Moda Gallega” de los diseñadores “marquistas” gallegos en el terreno de la moda infantil y como los otros, también sigue estrategias como la franquicia para expandir su red de distribución.

Como comentamos, el volumen de economía sumergida que presenta esta cadena es de gran relevancia lo que dificulta el cálculo del alcance real de la misma en términos de valor y de empleo,... entre otros.

- **Comercialización en la cadena principal de textil confección.**

La distribución de esta cadena representa el 32% del valor añadido de la cadena empresarial de Vigo y su área funcional. En esta fase cabe distinguir dos tipos de empresa comercializadora: mayoristas y detallistas.

Las empresas más relevantes del área dedicadas a **la distribución mayorista se recogen en la tabla 3.8.1.3**:

Tabla 3.8.1.3
Principales empresas mayoristas de textil y confección de Vigo y su área funcional. En miles de ptas. corrientes

EMPRESA	LOCALIZACIÓN	FATURACIÓN 99
UMBRO, SL	REDONDELA	3.495.639
ALFICO, S.A.	VIGO	917.784
FUNCHO, S.A.	VIGO	714.886
CONFECCIONES DORAMA, S.A.	VIGO	698.144
LADY BELTY, S.L.	VIGO	423.949
LINEAPARAMI, S.L.	VIGO	422.011
R.C. FIL DISTRIBUCIONES, S.L.	VIGO	336.700
FIO TEXTIL, S.L.	O PORRIÑO	294.976
SIMPLICISIMUS, S.L.	VIGO	261.099
WOR 60 ESPAÑA, S.L.	VIGO	208.276

Fuente: elaboración propia

Es en el segmento mayorista donde nos encontramos con empresas de gran y mediano tamaño. Lidera Umbro SL, empresa mayorista de artículos para deporte, ubicada en Redondela y que, además de distribuir los productos de la firma angloamericana Umbro para toda la península, también se dedica a la confección y distribución de otros productos deportivos.

A continuación se muestra una relación de las **empresas detallistas** más destacadas de Vigo y su área funcional (ver **tabla 3.8.1.4**).

Tabla 3.8.1.4
Principales empresas detallistas de textil confección de Vigo y su área funcional. En miles de ptas. corrientes

EMPRESA	LOCALIZACIÓN	FATURACIÓN 99
ALMACENES CORTES, S.A.	MOS	807.399
EMPROGAL, S.L.	VIGO	260.981
VIGOCOSTURA, S.L.	VIGO	166.446
HERNANDEZ VALLS, S.L.	VIGO	142.921
PANTALONES DE VIGO, S.A.	VIGO	139.930
FERDOMING, S.L.	VIGO	114.337
OUTLET NOROESTE, S.L.	VIGO	101.872
ACETATO, COMERCIO DE VESTUARI	VIGO	101.670
PABLO DEL RIO RODRIGUEZ, S.L.	VIGO	95.435
PEYLI, S.L.	VIGO	95.081

Fuente: elaboración propia

Hay que destacar la creciente presencia de puntos de venta pertenecientes a grandes grupos empresariales, muchos de ellos internacionales, normalmente a través de establecimientos propios así como a través de franquicias. Ésta última es una opción muy utilizada por algunos grupos, para ampliar la red. Así están presentes en Vigo y su área funcional, todas las marcas del grupo INDITEX SA., Mango, Acetato, Benetton, El Corte Ingles, Cortefiel,…

Al igual que en la fase de transformación, nos encontramos en esta con gran número de trabajadores en situación irregular, es decir, trabajando sin ningún tipo de contrato, y que normalmente dan servicio a los puntos de venta realizando ajustes y arreglos en las prendas. Solo los grandes grupos obligan a que las personas que realizan estos trabajos tengan un contrato de autónomo.

Con respecto al entorno competitivo, dentro de la Unión Europea, España ocupa el quinto lugar en facturación, después de Alemania, Italia, Reino Unido y Francia. Esta posición es debida en gran parte a la destacada posición de Cataluña y la Comunidad Valenciana en la fabricación de hilados y tejidos.

En el ámbito estatal, la cadena de textil y confección representa una de las cadenas más importantes, ya que supone el 10% del empleo industrial y un 5% del PIB español. El grado de participación de la cadena

de textil y confección de Galicia con respecto a España ha seguido una tendencia alcista en los últimos años. Esto se debe principalmente al grupo Inditex, la única empresa de gran dimensión, ya que el resto de tejido industrial de Galicia se caracteriza por su pequeña dimensión. De hecho, y para constatar esta realidad, se puede decir que en Vigo y su área funcional solo hay una empresa, Umbro. SL, que en 1999 facturó entre tres mil y cuatro mil millones.

Tras A Coruña-Arteixo y Ourense-San Ciprián de Viñas, Vigo se presenta como el tercer núcleo de localización de las empresas textiles de Galicia. El liderazgo de A Coruña-Arteixo se explica a través de la consolidación del grupo INDITEX SA., y el binomio Ourense-San Ciprián de Viñas acoge a gran parte de los creadores de la "Moda gallega" como Adolfo Domínguez, etc.

3.8.1.2.- *Otros aspectos de la cadena de textil-confección.*

En cuanto al apoyo institucional se han dado varios pasos a escala estatal con el Plan de Global de Moda con el que se pretende crear escuelas de diseño y moda, promover premios nacionales y conceder otro tipo de ayudas en aras de conseguir catapultar el textil y confección como uno de los motores de la economía. Sin embargo, las empresas textiles, y en especial, los diseñadores demandan mayor apoyo por parte de la Xunta. Las empresas gallegas cuentan por añadidura con un problema como es el de la ubicación geográfica. Esta dificultad en los desplazamientos supone un incremento del coste tanto en términos de transporte como de tiempo.

Si bien la tendencia es a disminuir el número de puestos de trabajo en España al igual que en el resto de la Unión Europea, Galicia sigue presentando datos positivos en cuanto a la evolución de esta variable como esta sucediendo desde hace varios años. En cuanto al nivel de empleo en la cadena de textil y confección en Vigo y su área funcional no

se poseen datos debido al gran componente economía sumergida así como el gran número de autónomos y cooperativas que presenta.

El nivel formativo de los recursos humanos empleados en esta cadena se caracteriza por una cualificación baja en todos los niveles jerárquicos: operarios, mandos intermedios, técnicos y directivos,... Esto es debido en gran parte a la carencia de infraestructuras formativas especializadas. Además se requiere cierto grado de polivalencia a la hora de optimizar los procesos. Estas dificultades son de gran importancia ya que cada vez se demanda más mano de obra cualificada con el fin de elaborar productos de mayor valor añadido. Por otro lado y, a pesar de contar Galicia con unos salarios menores que el resto de España, no es posible hacer frente a los países del sudeste asiático vía precios.

3.8.2.- Productos–mercados.

La incorporación de España a la Unión Europea ha provocado un crecimiento continuado del número de empresas que se dedican a la cadena de textil y confección. En el mercado exterior se está produciendo una situación de exceso de oferta que está complicando a las empresas la repercusión de la subida de los costes en los precios.

En general, las empresas de textil y confección se dirigen al mercado interior. Por el momento, el esfuerzo inversor en mercados exteriores ha sido bajo ya que la actividad exportadora se ha concebido en función de la demanda interna.

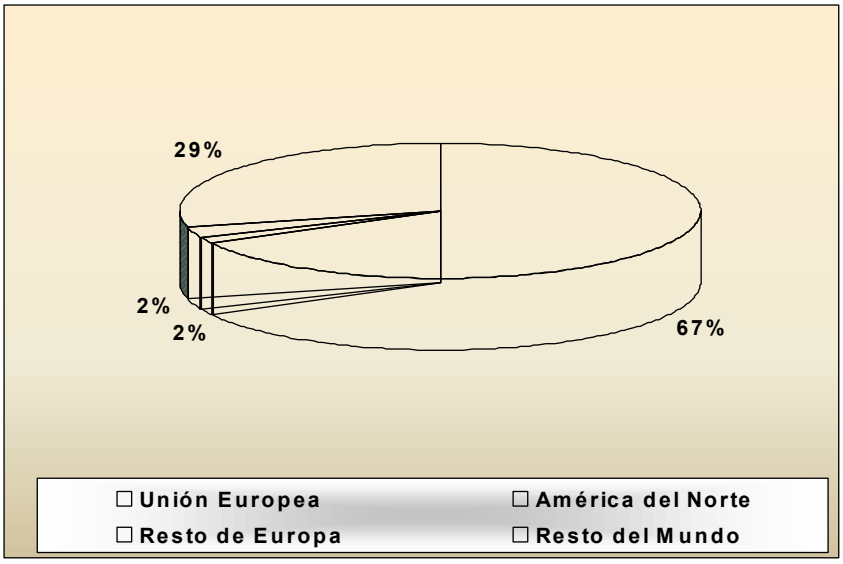
A pesar del fuerte crecimiento de la demanda interna, que se ha hecho notar sobre todo en la Fabricación de prendas de vestir en punto y confección, esto no ha supuesto un tirón para las ventas de empresas locales ya que se ha canalizado a través de un incremento de las importaciones.

Las exportaciones gallegas se dirigen fundamentalmente a la Unión Europea (un 67% aproximadamente). Dentro de la Unión Europea los

destinos principales, por orden de importancia, son: Portugal, Francia, Grecia, Bélgica y Reino Unido.

A continuación se muestra la **figura 3.8.2.1** que representa la distribución de las exportaciones:

Figura 3.8.2.1
Exportaciones de Galicia en 1999



Fuente: Comercio Exterior de Galicia Informe 1999

Las exportaciones gallegas siguen una tendencia decreciente, a la caída de la demanda europea así como al traslado de una parte importante de la actividad exportadora de INDITEX, SA. Sin embargo, dentro de Galicia, hay que destacar que la provincia de Pontevedra ha tenido un comportamiento positivo aumentando su cuota en las exportaciones gallegas hasta un 10,09% de las exportaciones textiles gallegas en 1999.

La **tabla 3.8.2.1** recoge el **resultado de las encuestas** realizadas a diversas empresas de la **cadena de textil-confección**. Por ello, se debe aclarar que estos valores son **meramente indicativos**, dada la muestra analizada limitada a textil-confección y no se deben extrapolar al conjunto de la cadena. No obstante, nos dan una idea aproximada de cuáles son las interrelaciones del conjunto de las empresas de la cadena mencionada con otras cadenas empresariales consideradas

Tabla 3.8.2.1
Interrelación de la cadena de textil-confección con otras cadenas empresariales (porcentaje sobre ventas)

	TOTAL
Automoción	-
Construcción Naval	-
Pesca y transformac. De pdtos del Mar	-
Productos transform. de la agric. y ganad.	-
Productos transformados de la madera	-
Rocas ornamentales	-
Construcción y promoción	-
Textil-Confección	**61,54**
Química y Farmacia	-
Turismo-Ocio y derivados	-
Comercio y distribución no especificos	**38,46**
Bienes de equipo, Instalac. e Ind. Aux.	-
Otras actividades	-
Consumidor directo	-
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Las cadenas receptoras de los productos de la cadena de textil-confección son dos: en primer lugar, vemos que la cadena se autoabastece, absorbiendo el 62% de la producción a través de ventas internas dentro de la cadena y, en segundo lugar, el 38% restante, se dirige a la cadena de comercio y distribución no específicos. Es muy posible que las empresas no consideren las tiendas de ropa como comercio especializado.

3.8.3.- Mercados de aprovisionamiento.

La cadena de textil confección española realizó un gran esfuerzo inversor en maquinaria, alrededor de 80.000 millones de pesetas en 1999, constatando así una tendencia a la inversión en aras de mejorar la competitividad. Estas inversiones se llevan a cabo sin ningún tipo de ayuda económica, lo que destaca el esfuerzo de los empresarios de esta cadena. La fase de patronaje es una de las que más ha mejorado gracias a los sistemas CAD/CAM que permiten un gran ahorro en tiempo y materia prima en la elaboración de los patrones. A escala tecnológica, son las empresas de gran tamaño las que presentan este tipo de avances

mientras que las pequeñas aún utilizan en muchos casos elementos fabriles muy básicos.

La mayor parte de las importaciones gallegas proceden de la Unión Europea y, dentro de este ámbito, Portugal es el principal país de origen (casi la mitad de las importaciones). Tras la Unión Europea, China y Turquía son los países con mayor importancia en valor ya que, en unidades, la proporción de estos últimos es mayor debido a sus costes unitarios más bajos. Del total importado más de un 60% es producto terminado: prendas y complementos de vestir de confección y punto así como otros artículos relacionados y el resto son materias primas diversas. En cuanto a la calidad de estas materias primas se han detectado niveles de calidad muy heterogéneos.

Los precios internacionales de las materias primas son principalmente los que se han visto afectados por el alza del precio del crudo, sobre todo aquellas de origen químico, así como por la depreciación de la peseta con respecto al dólar, moneda de referencia en el mercado mundial del textil.

La provincia de Pontevedra representa el 16,64% de la tasa de importaciones tanto de mercancías textiles elaboradas como de materias primas dentro de Galicia.

La **tabla 3.8.3.1** recoge el resultado de las encuestas realizadas a una muestra de empresas de la cadena de textil-confección sobre cuáles son, a modo orientativo, las interrelaciones entre las empresas de la cadena de textil-confección y las cadenas empresariales consideradas en lo que se refiere a las compras de suministros básicos y complementarios.

Tabla 3.8.3.1
Interrelación de la cadena de textil-confección con otras cadenas empresariales (porcentaje de suministros básicos y complementarios)

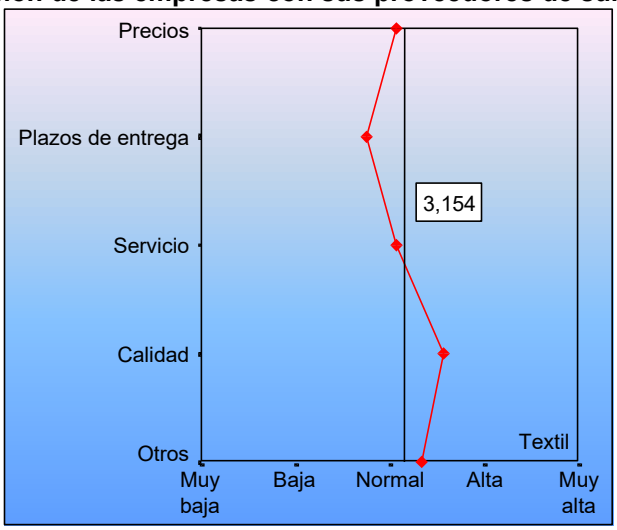
	TOTALES
Automoción	-
Construcción Naval	-
Pesca y transf. prodtos del Mar	-
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	-
Prodtos transform. de la madera	-
Rocas ornamentales	-
Construcción y Promoción	-
Textil-Confección	**92,86**
Química y Farmacia	-
Turismo-Ocio y derivados	-
Comercio y distribución no especific.	**7,14**
Otras actividades de apoyo en gener.	-
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En relación con la procedencia según cadenas empresariales, la mayoría de las compras proceden de la propia cadena, un 92%, mientras que el resto procede de la cadena de comercio y distribución no específico y que podría abastecer a la cadena de elementos como botones, etc.

En general, las empresas expresan un grado de satisfacción normal con respecto a sus proveedores de suministros básicos y complementarios, tal y como se muestra en la **figura 3.8.3.1.**

Figura 3.8.3.1
Satisfacción de las empresas con sus proveedores de suministros



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Dentro de los distintos aspectos valorados por las empresas, parece que éstas sienten un nivel de satisfacción por encima de la media en aspectos como la calidad, y otros. Por el contrario, sienten cierto grado de insatisfacción con respecto a los plazos de entrega.

En la **tabla 3.8.3.2** se muestra el peso que las actividades de equipamiento y servicios de apoyo tienen en las compras de las empresas de la cadena de textil-confección encuestadas.

Tabla 3.8.3.2
Interrelación de la cadena de textil-confección con otras cadenas empresariales (porcentaje de equipamientos y servicios de apoyo)

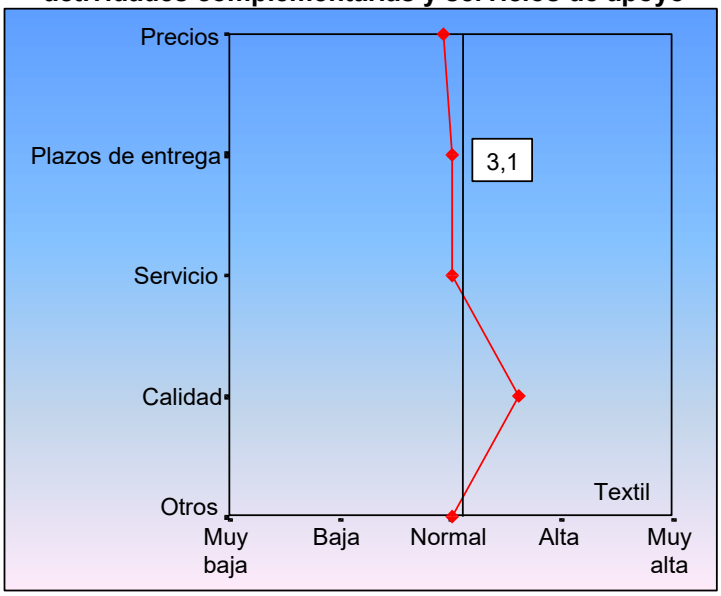
	TOTALES
Equipamiento g.	**31,17**
Servicios Financieros	**32,99**
Logística y transporte	**27,50**
Otras Activid. de apoyo	**8,33**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Las cadenas que dan soporte en actividades complementarias y en servicios de apoyo a la cadena textil-confección son, en primer lugar, la cadena de servicios financieros (33%), la cadena de equipamiento (31%), la cadena de logística y transporte (27%) y, por último, otras actividades de apoyo (9%).

En cuanto al grado de satisfacción que las empresas sienten en relación con sus proveedores de actividades complementarias y de apoyo, el resultado de la encuesta es de un nivel medio, como se desprende de la **figura 3.8.3.2**.

Figura 3.8.3.2
Satisfacción de las empresas con los proveedores de las actividades complementarias y servicios de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Destaca por encima de la media, el nivel de satisfacción con respecto a la calidad de los servicios prestados mientras que el resto de los aspectos considerados no han destacado y se han mantenido en una posición normal.

3.8.4.- Aspectos económico-financieros.

3.8.4.1.- *Ingresos, Costes y Resultados 95/99.*

La **tabla 3.8.4.1** presenta los Ingresos, Costes y resultados del agregado de empresas de la cadena textil-confección presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

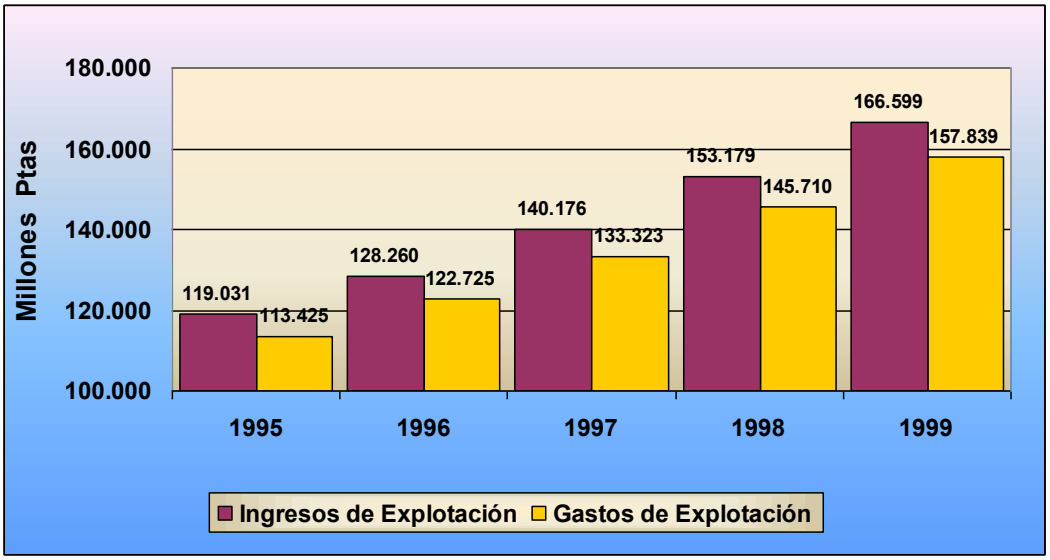
Tabla 3.8.4.1
Cta. Explotación 1995-1999. En millones de ptas. corrientes

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
Ingresos de explotación	**119.031**	**100%**	**128.260**	**100%**	**140.176**	**100%**	**153.179**	**100%**	**166.599**	**1.001,28 €**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	67.147	56,41%	73.160	57,04%	82.844	59,10%	89.005	58,11%	95.434	573,57 €	57,28%
Otros gastos explotación	20.927	17,58%	21.088	16,44%	20.713	14,78%	24.088	15,73%	27.223	163,61 €	16,34%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**30.957**	**26,01%**	**34.012**	**26,52%**	**36.619**	**26,12%**	**40.086**	**26,17%**	**43.942**	**264,10 €**	**26,38%**
Gasto de personal	22.005	18,49%	24.304	18,95%	25.021	17,85%	26.532	17,32%	29.020	174,41 €	17,42%
Rtdo. Económico bruto explot.	**8.952**	**7,52%**	**9.708**	**7,57%**	**11.598**	**8,27%**	**13.555**	**8,85%**	**14.923**	**89,69 €**	**8,96%**
Amortizaciones	2.909	2,44%	3.678	2,87%	4.538	3,24%	5.339	3,49%	5.671	34,08 €	3,40%
Provisiones	438	0,37%	495	0,39%	206	0,15%	747	0,49%	492	2,96 €	0,30%
Rtdo. Económico neto explot.	**5.606**	**4,71%**	**5.535**	**4,32%**	**6.853**	**4,89%**	**7.470**	**4,88%**	**8.760**	**52,65 €**	**5,26%**
Resultado financiero	**-2.840**	**-2,39%**	**-3.319**	**-2,59%**	**-2.907**	**-2,07%**	**-2.619**	**-1,71%**	**-2.099 -**	**12,61 €**	**-1,26%**
Ingresos financieros	501	0,42%	385	0,30%	274	0,20%	307	0,20%	327	1,96 €	0,20%
Gastos financieros	3.341	2,81%	3.704	2,89%	3.181	2,27%	2.926	1,91%	2.425	14,58 €	1,46%
Resultado actividades ordinarias	**2.766**	**2,32%**	**2.217**	**1,73%**	**3.946**	**2,81%**	**4.850**	**3,17%**	**6.661**	**40,03 €**	**4,00%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	437	0,37%	510	0,40%	245	0,17%	463	0,30%	1.770	10,64 €	1,06%
Resultado antes de impuestos	**3.202**	**2,69%**	**2.726**	**2,13%**	**4.191**	**2,99%**	**5.313**	**3,47%**	**8.431**	**50,67 €**	**5,06%**
Otros impuestos	20	0,02%	34	0,03%	33	0,02%	27	0,02%	33	0,20 €	0,02%
Impuestos	1.093	0,92%	765	0,60%	1.186	0,85%	1.770	1,16%	2.138	12,85 €	1,28%
Resultado neto del ejercicio	**2.090**	**1,76%**	**1.927**	**1,50%**	**2.971**	**2,12%**	**3.516**	**2,30%**	**6.260**	**37,62 €**	**3,76%**
Cash Flow	**4.998**	**4,20%**	**5.605**	**4,37%**	**7.510**	**5,36%**	**8.855**	**5,78%**	**11.931**	**71,70 €**	**7,16%**

Fuente: elaboración propia

La **figura 3.8.4.1** refleja los ingresos y gastos de explotación. Éstos presentan un crecimiento uniforme y sostenido a una tasa promedio del 8,77% y del 8,5% respectivamente.

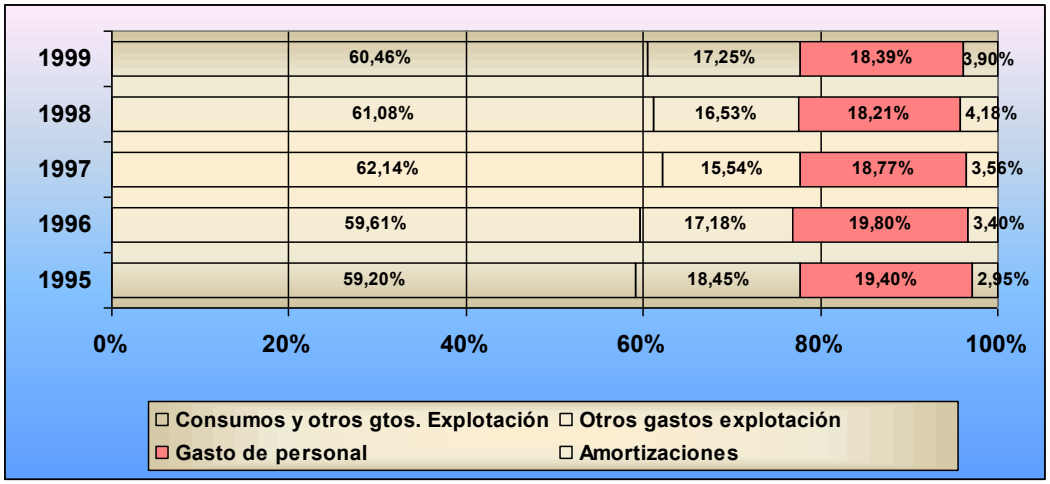
Figura 3.8.4.1
Evolución de Ingresos y gastos 1995-1999. En millones de ptas. corrientes



Fuente: elaboración propia

La evolución de los gastos de explotación, reflejada en la **figura 3.8.4.2,** indica un leve aumento de consumos de explotación y de capital vía amortizaciones, que se neutraliza con una tenue disminución en gastos de personal y otros gastos de explotación.

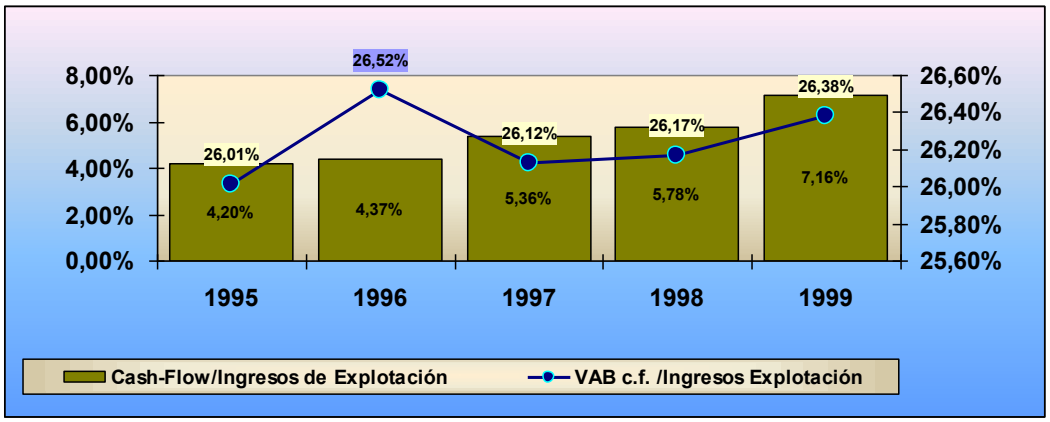
Figura 3.8.4.2
Composición del gasto 1995-1999



Fuente: elaboración propia

Cash-Flow y V.A.B. se comportan de forma favorable en todo el periodo de análisis como se deduce de la **figura 3.8.4.3.** Mención especial para la tasa V.A.B. de 1996, en el cual el encarecimiento de las materias primas, fue compensado en exceso con el ahorro en otros gastos de explotación.

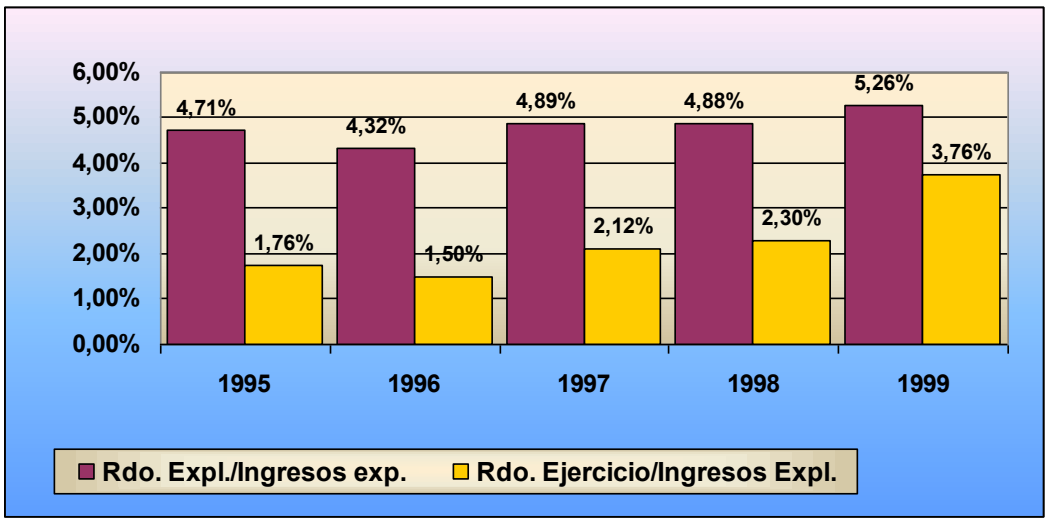
Figura 3.8.4.3
Evolución del VAB a c.f. y Cash-Flow (respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

Mientras que el resultado de explotación, **figura 3.8.4.4,** se sitúan en un promedio del 4,9%, el resultado del ejercicio presente una mejora paulatina merced a la reducción de la carga financiera.

Figura 3.8.4.4
Evolución Rtdo. Explotación y Rtdo. Ejercicio
(respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

3.8.4.2.- *Evolución de la inversión y la financiación 95/99.*

La **tabla 3.8.4.2** recoge las inversiones realizadas y la financiación obtenida para las mismas de la cadena textil-confección, presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

Tabla 3.8.4.2
Evolución de Inversión y Financiación 1995-1999 En millones de ptas. corrientes

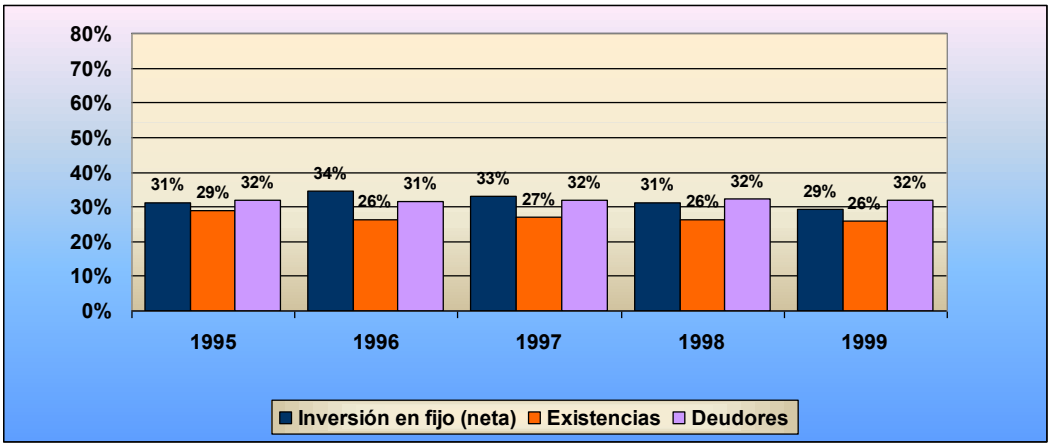
Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
INVERSION TOTAL	**81.870**	**100%**	**97.745**	**100%**	**98.371**	**100%**	**99.836**	**100%**	**105.495**	**634,04 €**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**25.409**	**31,04%**	**33.606**	**34,38%**	**32.609**	**33,15%**	**31.251**	**31,30%**	**30.775**	**184,96 €**	**29,17%**
Gastos amortizables	137	0,17%	397	0,41%	311	0,32%	322	0,32%	174	1,05 €	0,17%
Gtos a distrib en Varios ejerc	187	0,23%	543	0,56%	506	0,51%	492	0,49%	421	2,53 €	0,40%
Inmov. Inmaterial	1.975	2,41%	3.795	3,88%	3.486	3,54%	3.524	3,53%	3.418	20,54 €	3,24%
Inmov. Material	22.245	27,17%	27.042	27,67%	27.391	27,85%	25.940	25,98%	25.684	154,37 €	24,35%
Otro inmovilizado	705	0,86%	676	0,69%	739	0,75%	889	0,89%	999	6,01 €	0,95%
Accionistas desemb no exigidos	160	0,19%	1.152	1,18%	176	0,18%	83	0,08%	79	0,48 €	0,08%
Inversión en circulante(neta)	**56.461**	**68,96%**	**64.139**	**65,62%**	**65.762**	**66,85%**	**68.585**	**68,70%**	**74.720**	**449,07 €**	**70,83%**
Existencias	23.722	28,97%	25.566	26,16%	26.526	26,97%	26.265	26,31%	27.510	165,34 €	26,08%
Deudores	26.233	32,04%	30.693	31,40%	31.489	32,01%	32.075	32,13%	33.821	203,27 €	32,06%
Tesorería	5.259	6,42%	6.587	6,74%	5.931	6,03%	7.726	7,74%	8.284	49,79 €	7,85%
Otro activo circulante	1.247	1,52%	1.293	1,32%	1.816	1,85%	2.518	2,52%	5.105	30,68 €	4,84%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**81.870**	**100%**	**97.745**	**100%**	**98.371**	**100%**	**99.836**	**100%**	**105.495**	**634,04 €**	**100%**
Financiación permanente	**29.660**	**36,23%**	**38.840**	**39,74%**	**39.064**	**39,71%**	**39.091**	**39,16%**	**44.239**	**265,88 €**	**41,93%**
Fondos propios	21.903	26,75%	26.691	27,31%	29.484	29,97%	30.844	30,89%	34.588	207,88 €	32,79%
Acreedores a largo plazo	6.452	7,88%	10.777	11,03%	8.555	8,70%	7.502	7,51%	8.359	50,24 €	7,92%
Provisiones para riesgos y gastos	523	0,64%	142	0,14%	92	0,09%	121	0,12%	163	0,98 €	0,15%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	782	0,96%	1.231	1,26%	934	0,95%	625	0,63%	1.128	6,78 €	1,07%
Financiac. Ajena corto plazo	**52.210**	**63,77%**	**58.905**	**60,26%**	**59.306**	**60,29%**	**60.744**	**60,84%**	**61.256**	**368,16 €**	**58,07%**
FONDO DE ROTACIÓN	**4.250**	**5,19%**	**5.235**	**5,36%**	**6.455**	**6,56%**	**7.841**	**7,85%**	**13.463**	**80,92 €**	**12,76%**

Fuente: elaboración propia

La inversión en circulante predomina, y dentro de ésta, sobresale la inversión en clientes como se deduce de la **figura 3.8.4.5**, que se mantiene entorno al 32% del total en todo el período de análisis; le sigue

la inversión en existencias, que si presenta una tendencia a la baja, que se debe a la mejora en la técnica de gestión.

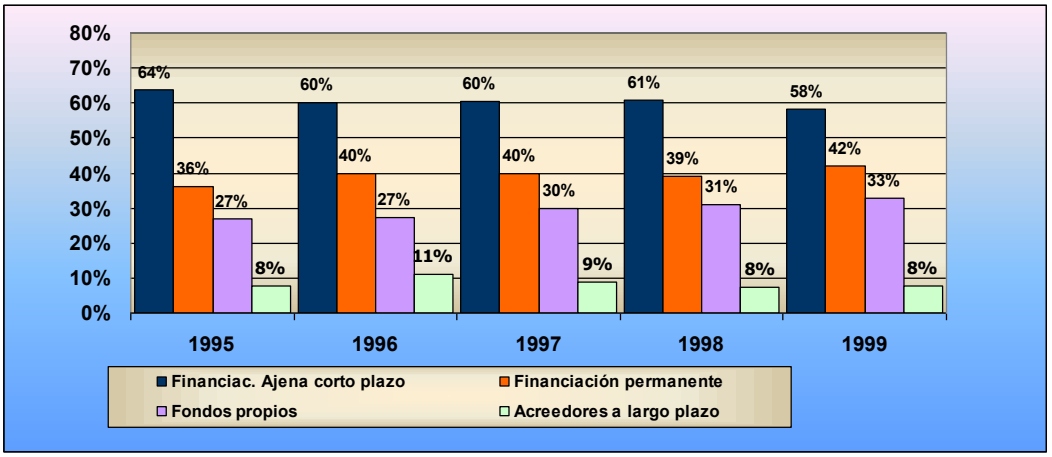
Figura 3.8.4.5
Composición de la inversión



Fuente: elaboración propia

En la financiación obtenida predomina la financiación circulante **(figura 3.8.4.6)**, aunque esta situación está en retroceso, dado que cada vez más se observa el refuerzo procedente de financiación permanente, en especial de fondos propios.

Figura 3.8.4.6
Composición de la financiación

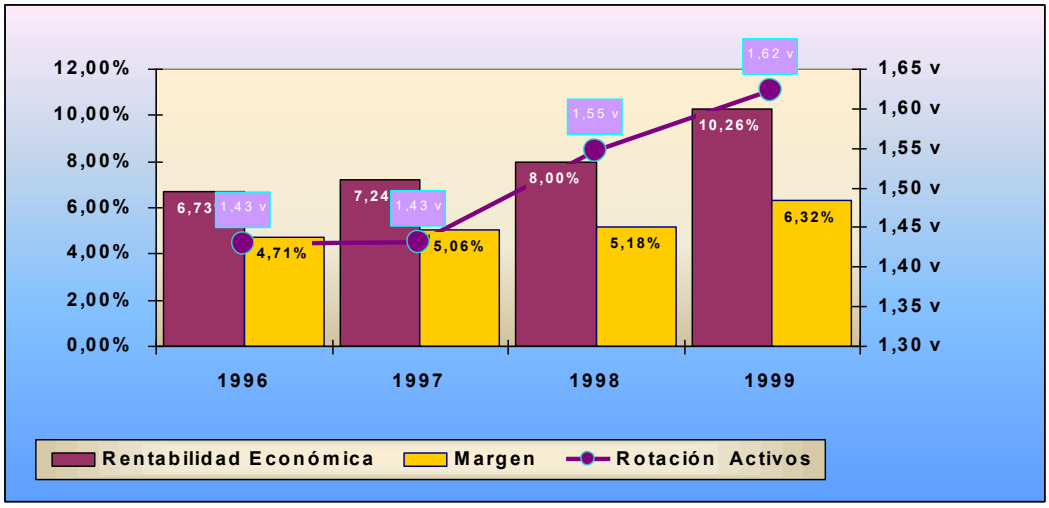


Fuente: elaboración propia

3.8.4.3.- *Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas.*

La rentabilidad es creciente de forma sostenida tanto por la senda de margen, como por la vía de la rotación como se deduce de la **figura 3.8.4.7.**

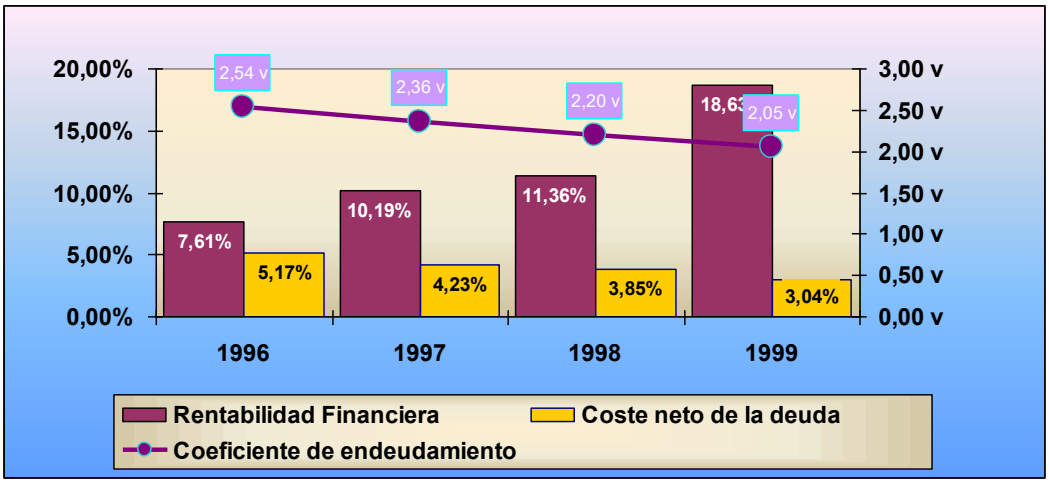
Figura 3.8.4.7
Evolución de la rentabilidad económica y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

La rentabilidad financiera progresa aprovechando el alto coeficiente de endeudamiento y el coste decreciente de los recursos ajenos (ver **figura 3.8.4.8)**

Figura 3.8.4.8
Evolución de la rentabilidad financiera y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

3.8.4.4.- *Análisis comparativo con Vigo y su área funcional.*

De la comparativa de la cadena empresarial textil-confección con su contexto en Vigo y su área funcional resulta destacable en términos relativos lo siguiente.

- Al igual que en Vigo y su área funcional, en la cadena predomina la Inversión Circulante, incluso con un mayor peso en el total de la inversión. En la financiación obtenida también prevalece la circulante, al igual que en el conjunto de la zona.

- En la cadena tienen mayor incidencia otros gastos de explotación, gastos de personal, amortización y gastos financieros que en el conjunto del área, mientras que es menor el peso de los consumos de explotación.

- La inversión total (activo total) crece en el período 95/99 un 28,86%, porcentaje superior al conjunto del sistema productivo de Vigo y su área funcional, mientras que el 39,96% de crecimiento en facturación es menor a la del área.

- La rentabilidad económica es mayor en la cadena, tanto por margen como por rotación. En análoga situación está la rentabilidad financiera que aprovecha todos los factores en juego para mejorar la rentabilidad del accionista.

Tabla 3.8.4.3

Inversión-Financiación				**1.999**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**	**Cadena**	**Vigo y A.F.**
Inversión Fijo	30.775.471	184.964 €	29,17%	39,00%
Inversión Circulante	74.719.598	449.074 €	70,83%	61,00%
	105.495.069	**634.038 €**	**100%**	**100%**
Fondos Propios	35.716.039	214.658 €	33,86%	37,20%
Financ. Ajena L.P.	8.522.577	51.222 €	8,08%	10,83%
Financ. Circulante	61.256.453	368.159 €	58,07%	51,97%
	105.495.069	**634.038 €**	**100%**	**100%**

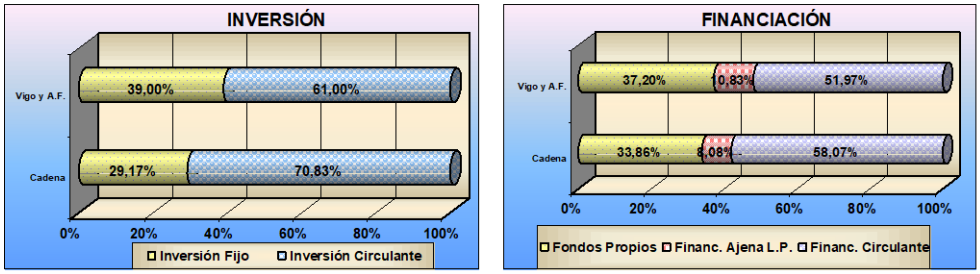
Explotación				**1.999**
	Cadena			**Vigo y A.F.**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**		
Ingresos de explotación	**166.599.105**	**1.001.281 €**	**100,00%**	**100,00%**
Consumos y otros gtos. Explotación	95.433.700	573.568 €	57,28%	66,89%
Otros gastos explotación	27.223.021	163.614 €	16,34%	12,69%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**43.942.384**	**264.099 €**	**26,38%**	**20,43%**
Gasto de personal	29.019.828	174.413 €	17,42%	13,18%
Rtdo. Económico bruto explot.	**14.922.556**	**89.686 €**	**8,96%**	**7,25%**
Amortizaciones	6.162.753	37.039 €	3,70%	2,78%
Rtdo. Económico neto explot.	**8.759.803**	**52.647 €**	**5,26%**	**4,47%**
Resultado financiero	**-2.098.846**	**-12.614 €**	**-1,26%**	**-0,22%**
Ingresos financieros	326.519	1.962 €	0,20%	1,11%
Gastos financieros	2.425.365	14.577 €	1,46%	1,32%
Resultado actividades ordinarias	**6.660.957**	**40.033 €**	**4,00%**	**4,25%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	1.769.848	10.637 €	1,06%	0,38%
Resultado antes de impuestos	**8.430.804**	**50.670 €**	**5,06%**	**4,63%**
Impuestos	2.171.098	13.049 €	1,30%	1,32%
Resultado neto del ejercicio	**6.259.707**	**37.622 €**	**3,76%**	**3,32%**
Cash Flow	**11.930.587**	**71.704 €**	**7,16%**	**5,74%**

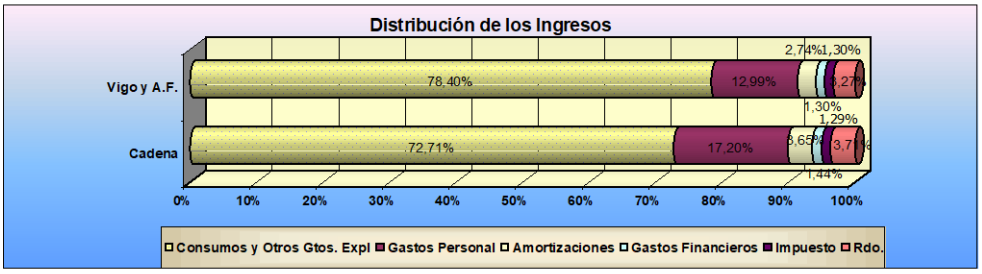
Evolución de Variables		**95/99**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Inversión Total	28,86%	50,30%
Facturación	39,96%	32,81%

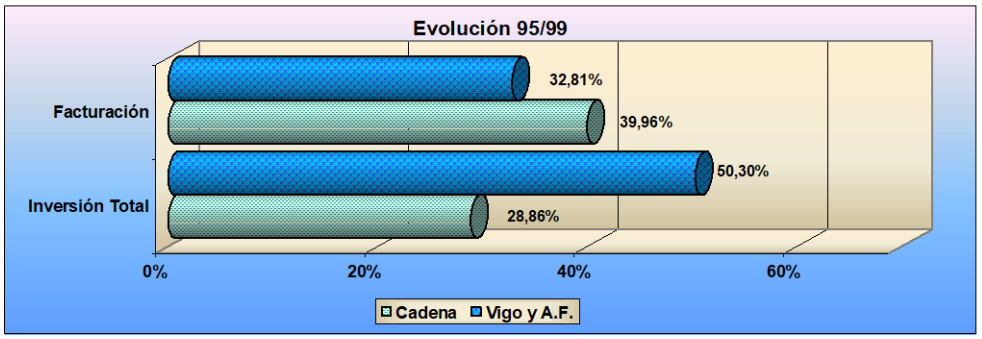
Análisis de Rentabilidad		**1.999**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Rentabilidad Económica	10,26%	7,03%
Margen	6,32%	4,85%
Rotación	1,62	1,45
Rentab. Financiera	18,63%	12,35%

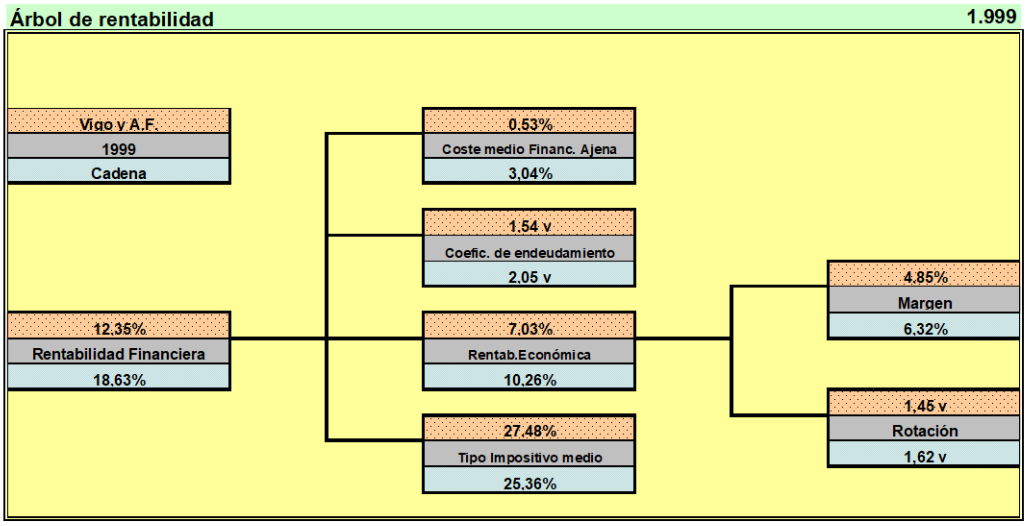
Fuente: elaboración propia

Figura 3.8.4.9









Fuente: elaboración propia

3.8.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito.

3.8.5.1.- *Tendencias generales de la cadena de textil-confección.*

Existe una creciente tendencia hacia el comercio exterior derivada de la apertura de fronteras aunque en relación con el resto de la Unión Europea todavía es bajo.

Atendiendo al triángulo calidad, imagen y marca, tenemos dos segmentos claramente diferenciados.

El nivel medio bajo del mercado presenta una elevada intensidad competitiva procedente de los países con mano de obra más barata lo cual incentiva hacia una mejora en términos de servicio, calidad, tecnología y capacidad de respuesta. Además, debido a esta situación, se empieza a dar el llamado “tráfico de perfeccionamiento productivo” que consiste en llevar a estas zonas de bajo coste laboral las fases productivas intensivas en mano de obra.

En el nivel medio alto del mercado, la competencia está compuesta por países industrializados con una estrategia empresarial de ámbito internacional, donde los factores clave son el diseño, la calidad y el servicio, capacidad de respuesta al cliente, etc. Es aquí donde se está llevando a cabo un mayor esfuerzo inversor de cara a la consecución de ventajas competitivas a través de estos factores.

Las empresas cuentan para la creación de ventajas competitivas con la formación de la mano de obra y la especialización productiva como uno de los pilares fundamentales. Con el incremento de cualificación del personal se podría mejorar la posición de las empresas, o bien mejorando el servicio al cliente o bien especializándose, o ambas a la vez.

Como se comentó anteriormente, cada vez más se observa una tendencia creciente a deslocalizar parte de los procesos de la cadena, sobre todo aquellas fases intensivas en mano de obra y con bajo valor añadido.

La respuesta rápida, las técnicas de producción ajustada, la calidad, la creación, los conocimientos técnicos y la innovación se conciben, en la actualidad, como factores de competitividad para dar respuesta a un mercado cada vez más competitivo.

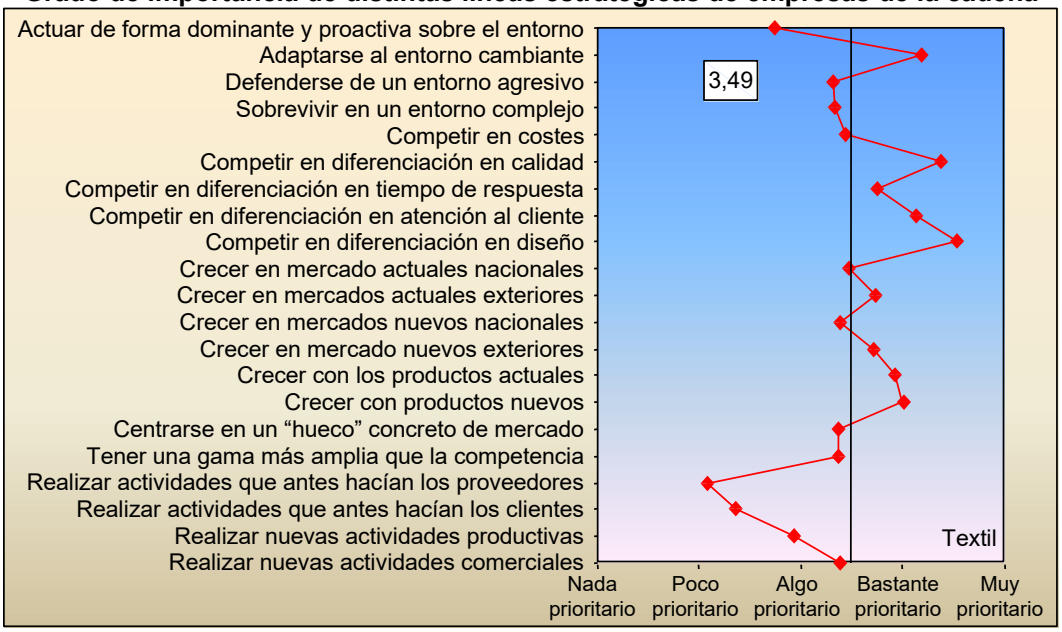
Una de las formas más utilizadas para expandir puntos de venta es la implantación de éstos bajo la fórmula de la franquicia, aunque también son muy comunes políticas de puntos de venta propios, sobre todo en aquellas zonas comerciales de obligada presencia.

Por último, esta cadena es bastante proclive al asociacionismo aunque falta la consolidación de una interrelación entre todas ellas. Como iniciativa reciente destaca la creación de una "Ciudad Textil" en el parque tecnológico de la Zona Franca en Valladares. Su propósito es incrementar el valor añadido de sus productos y poder competir así con la producción a escala de las grandes cadenas de moda.

3.8.5.2.- *Líneas estratégicas y cooperación.*

La **figura 3.8.5.1** recoge diversos aspectos que definen cuales son las principales líneas estratégicas seguidas por las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional.

Figura 3.8.5.1
Grado de importancia de distintas líneas estratégicas de empresas de la cadena



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Cabe destacar, en primer lugar, la posición reactiva que las empresas de la cadena presentan con respecto al entorno, lo cual no deja de contrastar con el hecho de que consideren bastante prioritario adaptarse al entorno, y algo menos defenderse y sobrevivir en un entorno complejo.

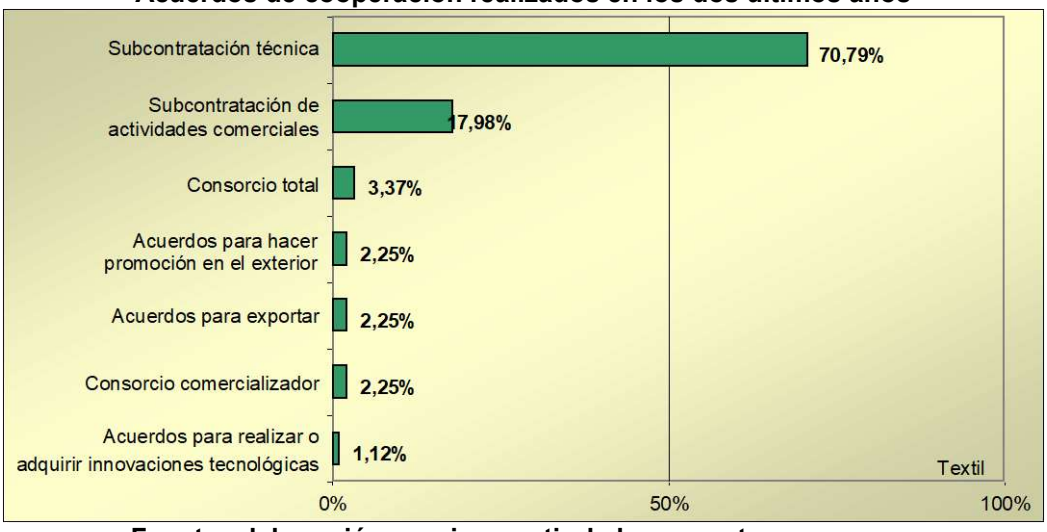
En lo referente a las estrategias genéricas, las empresas de la cadena parecen decantarse por competir en calidad, diseño y atención al cliente, y en menor medida centran sus esfuerzos en aspectos relacionados con los costes y el tiempo de respuesta.

Las estrategias de crecimiento están dirigidas a mercados exteriores tanto nuevos como actuales. Para ello cuentan tanto con los productos nuevos como los actuales.

Las estrategias de integración vertical tanto hacia "arriba", es decir, hacia proveedores como hacia "abajo", es decir, hacia clientes, no son contempladas como algo prioritario por las empresas encuestadas de la cadena. En cambio se muestran algo más positivos hacia una diversificación comercial y, en menor medida, productiva.

La utilización de acuerdos de cooperación como herramienta para la mejora de ventajas competitivas se muestra a continuación en la **figura 3.8.5.2**.

Figura 3.8.5.2
Acuerdos de cooperación realizados en los dos últimos años

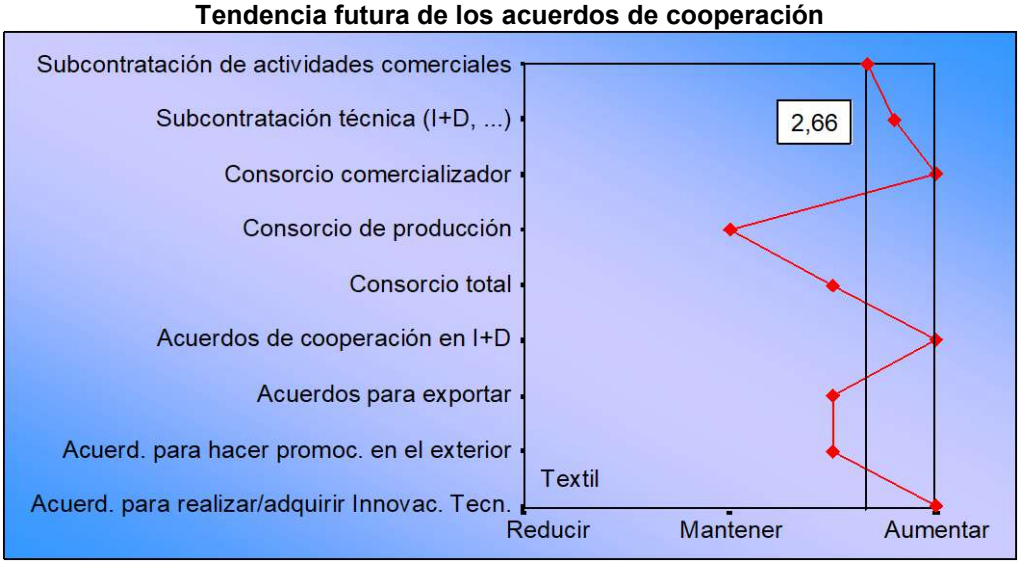


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En este sentido, el 70% de las empresas de la cadena de textil-confección han llegado en los dos últimos años a acuerdos de cooperación a través de subcontrataciones técnicas. Menos comunes fueron aquellos basados en subcontrataciones de actividades comerciales (7,98%), consorcio total (3,37%), acuerdos para hacer promoción en el exterior (2,25%), acuerdos para exportar (2,25%), consorcio comercializador (2,25%) y acuerdos para adquirir o realizar innovaciones tecnológicas (1,12%).

La tendencia futura a desarrollar acuerdos de cooperación,(ver **figura 3.8.5.3**), muestra una respuesta favorable en general de todos los tipos de acuerdos de cooperación, sobre todo en el caso del consorcio comercializador, de cooperación en I+D y de cara a innovaciones tecnológicas. Asimismo se espera un incremento de los acuerdos de cooperación para la subcontratación técnica.

Figura 3.8.5.3
Tendencia futura de los acuerdos de cooperación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.8.5.3.- *Factores de éxito y resultados.*

En este apartado se pretende recoger a modo orientativo cuales son, según la opinión reflejada en la encuesta por las empresas de la muestra limitada a la cadena de textil-confección en Vigo y su área funcional, los factores de éxito para competir dentro de la cadena en

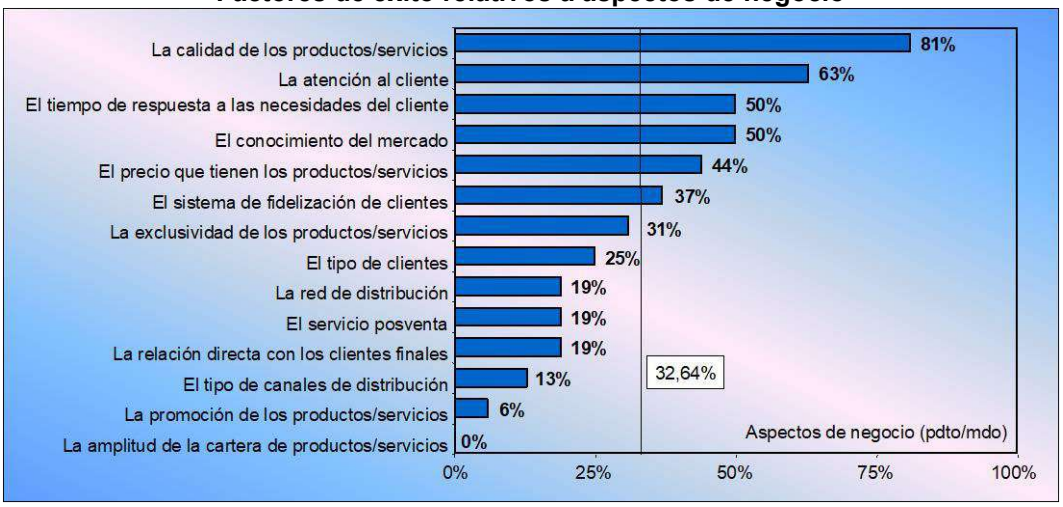
cuestión. Para facilitar la interpretación de los mismos los factores críticos se han desagregado en cuatro bloques que son *aspectos de negocio*, *recursos y entorno*, *cultura empresarial* y *sistemas y procesos*.

- **Aspectos de negocio.**

Los factores que hacen referencia tanto a los productos que elabora la cadena como a los mercados hacia los que se dirige viene incluidos bajo este apartado y que resumen en la **figura 3.8.5.4**.

Según las empresas consultadas de la cadena de textil-confección, estos factores son en conjunto de gran importancia a la hora de hacer frente a sus competidores. Así el factor considerado de mayor importancia es aquel que viene determinado por la calidad de los productos. La atención al cliente, el conocimiento del mercado y el tiempo de respuesta, valorados respectivamente por un 63% y un 50% los dos últimos. El precio también es considerado relevante por un 44% de las empresas seguido del sistema de fidelización de clientes con un 37% de respuestas favorables entre las empresas consultadas. La exclusividad de productos y el tipo de clientes a que se dirigen, 31% y 25%, también son aspectos valorados. Sin embargo, un porcentaje menor, 19%, considera clave la red de distribución, el servicio posventa y la relación con los clientes finales. El canal de distribución no parece estar considerado como muy relevante ya que solo un 13% de la muestra lo valora como fundamental, así como la promoción, valorada solo por un 6%. Ninguna empresa considera importante la amplitud de cartera de productos.

Figura 3.8.5.4
Factores de éxito relativos a aspectos de negocio



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

➢ Recursos y entorno.

Los aspectos relacionados con los recursos y el entorno que son considerados clave para alcanzar la competitividad en sus empresas son los que se muestran en la **figura 3.8.5.5.**

Entre los expuestos destacan los recursos financieros considerado por un 25% de la muestra como clave. Un 19% considera clave tanto las áreas geográficas en las que vende, como las instalaciones y recursos tecnológicos, los recursos humanos y los proveedores. Algo menos, un 13%, consideran los recursos naturales relevantes, y aún en menor medida, un 6%, valoran las áreas geográficas en las que compran y los acuerdos de cooperación. Por el contrario, ninguna empresa cree que el área en el que produce o la tecnología de procesos y productos utilizada sean factores importantes a la hora de ser competitivos.

Figura 3.8.5.5
Factores de éxito relativos a recursos y entorno

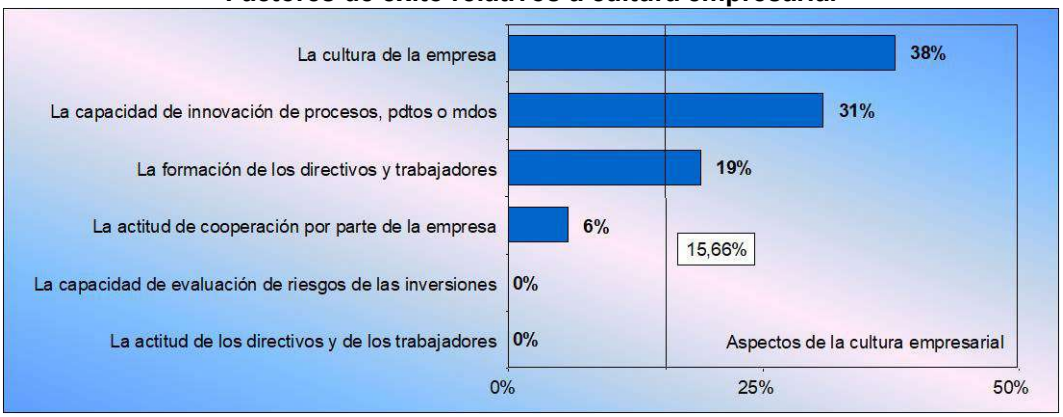
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Cultura empresarial.**

Los aspectos valorados por las empresas de la cadena de textil-confección se resumen en la **figura 3.8.5.6.**

El ítem más valorado es la cultura empresarial, agrupando a su favor un 38% de las respuestas. En segundo lugar, la capacidad de innovación de procesos, productos y mercados consensuando al 31% de la muestra. La formación de los directivos y los trabajadores fue valorada por el 19%, siendo únicamente un 4% los que creen que la actitud de cooperación es un factor crítico para la consecución del éxito dentro de la cadena textil-confección. Sin embargo, la capacidad de evaluación del riesgo de las inversiones así como la actitud de los directivos y de los trabajadores no han sido en absoluto valorados.

Figura 3.8.5.6
Factores de éxito relativos a cultura empresarial



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

➢ Sistemas y procesos.

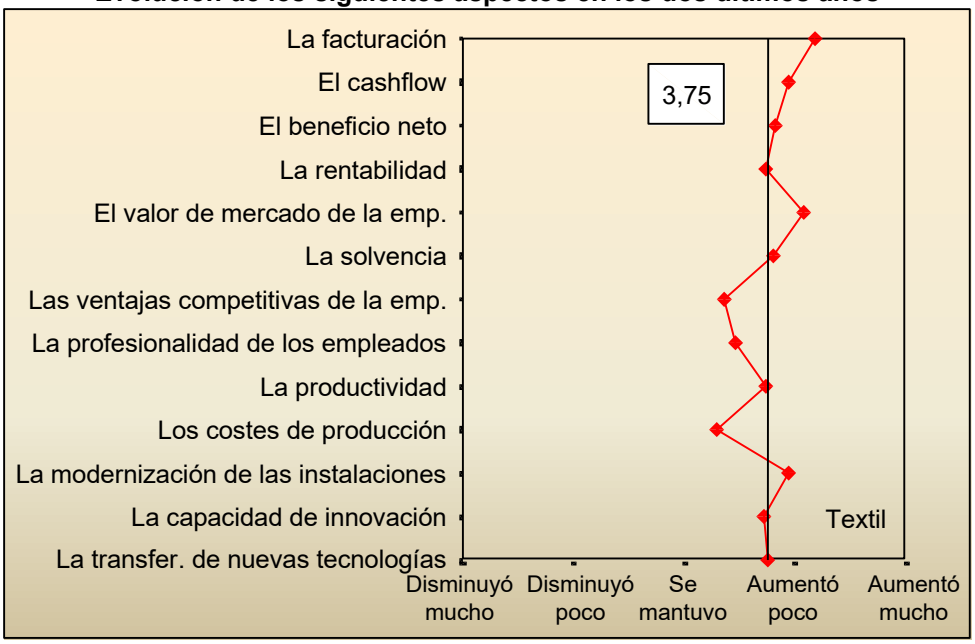
Los factores relacionados con los sistemas y procesos de la empresas se consideran en cierta medida claves para alcanzar el éxito. A continuación se describen en la **figura 3.8.5.7.**

Figura 3.8.5.7
Factores de éxito relativos a sistemas y procesos

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La **figura 3.8.5.8** recoge la impresión de las empresas acerca de algunos indicadores de los resultados y el buen funcionamiento de las empresas.

Figura 3.8.5.8
Evolución de los siguientes aspectos en los dos últimos años



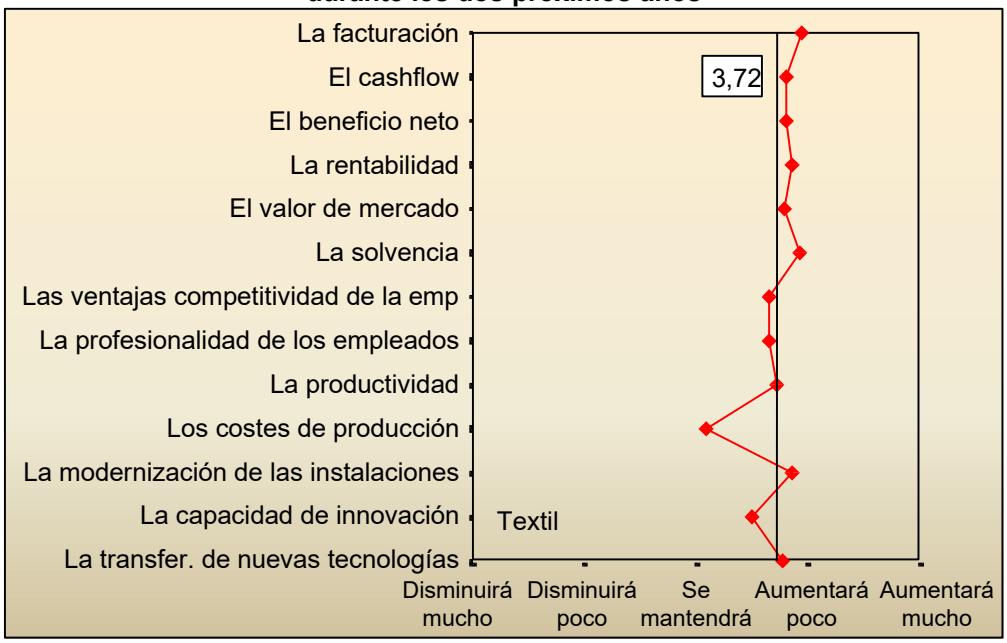
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Los aspectos económicos parecen haber gozado de bastante salud los últimos dos años. Los indicadores que más han aumentado son la facturación y el valor de mercado de las empresas, mientras que aumentaron algo menos el resto, es decir, el Cash-Flow, el beneficio neto, la rentabilidad y la solvencia.

Las ventajas competitivas de la empresa parece que se mantuvieron así como la profesionalidad de los empleados, si bien la productividad en general aumentó un poco. Ahondando un poco más en los factores de producción, vemos que los costes de producción se han mantenido mientras que las instalaciones se modernizaron un poco, así como aumentó la capacidad de innovación y la transferencia de nuevas tecnologías.

Las expectativas sobre la evolución de estas variables para los dos años próximos vienen reflejadas en la **figura 3.8.5.9.**

Figura 3.8.5.9
Expectativas sobre la evolución de los siguientes aspectos durante los dos próximos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En principio, se espera que aumenten en general todas las variables excepto los costes de producción, lo cual supone una mejora en general de la situación media de las empresas de la cadena de textil-confección de Vigo y su área funcional.

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CADENAS PRINCIPALES

3.9. QUÍMICA Y FARMACIA

DICIEMBRE 2001

ÍNDICE

3.9.-LA CADENA DE QUÍMICA Y FARMACIA EN VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL. 385

3.9.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. *385*

3.9.1.1.- La cadena principal de química y farmacia. 386

3.9.1.2.- Coyuntura normativa y legal. 397

3.9.2.- Productos–mercados. *398*

3.9.3.- Mercados de aprovisionamiento. *399*

3.9.4.- Análisis económico-financiero. *402*

3.9.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 402

3.9.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 405

3.9.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 407

3.9.4.4.- Comparativa con Vigo y el área funcional. 408

3.9.5.- Situación y tendencias de estrategias y factores de éxito. *411*

3.9.5.1.- Tendencias generales de la cadena de química y farmacia. 411

3.9.5.2.- Líneas estratégicas y de cooperación. 412

3.9.5.3.- Factores de éxito y resultados. 415

3.9.- La cadena de química y farmacia en Vigo y su área funcional.

3.9.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales.

La cadena de química y farmacia está presente en gran número de aspectos de nuestra vida como la alimentación, el vestido, la vivienda y también en casi todas las actividades económicas. Los productos de esta cadena son cruciales para la calidad de vida de las personas.

Se caracteriza por abarcar subactividades muy heterogéneas lo que hace más complicado un análisis exhaustivo de la cadena en su conjunto.

Se trata de una actividad intensiva en capital y en investigación y desarrollo, y es por ese motivo frecuente la presencia de multinacionales y grupos empresariales integrados horizontal y/o verticalmente de gran volumen de facturación y empleo.

Debido a la posición estratégica que ocupa esta industria, así como el gran impacto medioambiental que tiene, amén de su repercusión en el nivel de salud pública, las instituciones tienen un papel muy activo tanto en su faceta reguladora, como de control, como de ayuda a la cadena.

Los productos que realizan las empresas de esta cadena están destinados tanto servir como inputs para la propia industria así como de otras industrias, aunque algunas subactividades también producen para el consumo final.

En el caso de Vigo y su área funcional, ésta es una gran proveedora de cadenas como la de automoción, naval... De hecho, y por su gran vinculación, empresas de la cadena de química y farmacia como Copo Iberica SA, Aludec Iberica SA, Plastic Omnium SA... están incluidas en la cadena de automoción por ejemplo.

Uno de los retos para optimizar las fuertes inversiones realizadas por parte de estos grupos empresariales es alcanzar economías de

escala así como obtener un mayor control de los precios, sobre en todo, en subactividades como la de derivados del petróleo donde se compite con los países de Oriente Próximo y Asia Septentrional.

Las empresas incluidas en esta cadena operan fundamentalmente en el contexto mundial y presentan una fuerte tendencia a la internacionalización. Asimismo, hay que destacar el fuerte carácter cíclico de esta industria, derivado tanto del nivel de precios del crudo como de las oscilaciones en la demanda mundial de estos productos, lo que desencadena procesos de racionalización de recursos y capacidades.

Consecuentemente, para hacer frente a un mercado cada vez más competitivo, en numerosas ocasiones se recurre a estrategias como las fusiones y absorciones en aras de alcanzar las economías de escala y el nivel de integración necesario que puedan garantizar la supervivencia de estas empresas.

3.9.1.1.- *La cadena principal de química y farmacia.*

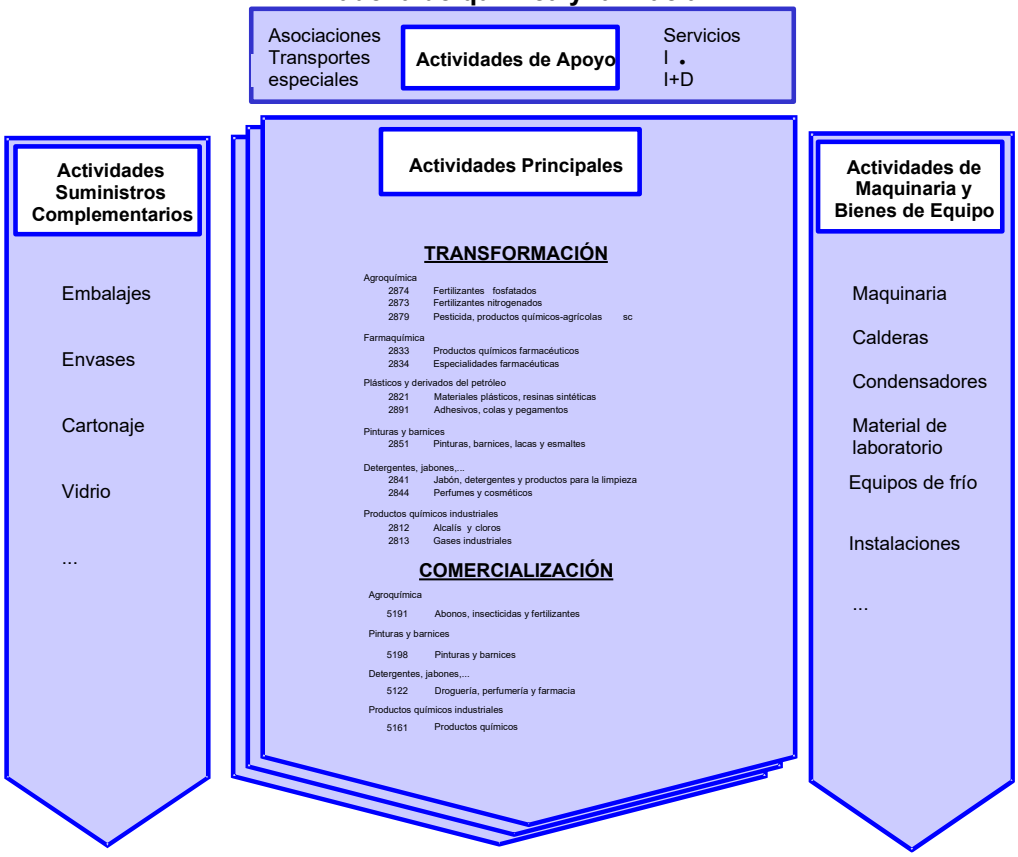
La cadena de química y farmacia engloba áreas bien diferenciadas, tanto desde el punto de vista de producto, como de aspecto legales y normativos, etc. Por ese motivo, dentro de la cadena se puede diferenciar distintas **subactividades**, las cuales se describen a continuación y que recogen a su vez los distintos códigos SIC que componen la cadena de química y farmacia. Éstas son:

- Agroquímica
- Farmaquímica
- Plásticos y derivados del petróleo
- Pinturas y barnices
- Detergentes, jabones,...
- Productos químicos industriales

La siguiente **figura 3.9.1.1** recoge y agrupa los códigos SIC siguiendo la línea conceptual de “cadena de valor”. Además de la cadena

principal, se muestran algunas de las actividades de las cadenas laterales (suministros complementarios, de equipamiento y servicios de apoyo).

Figura 3.9.1.1
Cadena de química y farmacia



Fuente: elaboración propia

La **cadena principal de la cadena de química y farmacia** abarca las materias primas provendrán de la propia cadena. Generalmente, los productos de los que se provee son aquellos denominados química base y otros productos petroquímicos.

Las **actividades de suministros complementarios** proveen de aquellas materias primas necesarias para la elaboración de los distintos tipos de productos que elabora la cadena.

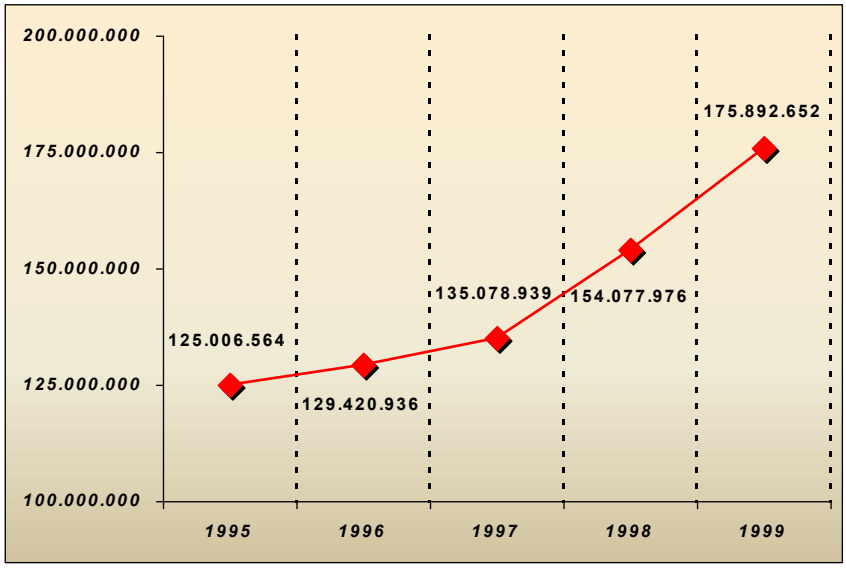
Las **actividades de maquinaria y bienes de equipo** aportan a la cadena de química y farmacia aquella maquinaria especializada necesaria para la elaboración de productos químicos. Esta puede ser muy variada dependiendo del tipo de producto a elaborar o comercializar.

Las **actividades de apoyo** están compuestas por aquellas empresas de logística especializadas en productos químicos y sus variedades. También es muy frecuente encontrar laboratorios dedicados a I+D. Estas empresas en muchos casos forman parte de grandes grupos que realizan trabajos de investigación para empresas de todo el grupo, bien pertenezcan todas estas a la misma subactividad o no.

En Vigo y su área funcional hay empresas pertenecientes a todas las subactividades anteriormente citadas. Destaca por su volumen de facturación las empresas de Plásticos y derivados, Farmaquímica y Detergentes, jabones...

La cadena de química y farmacia tuvo una **facturación estimada** en Vigo y su área funcional alrededor de 176.000 millones de pesetas en el año 1999. Está cantidad representa aproximadamente un 2,9% de la facturación global contando para ello con el 1,7% de las empresas estimadas del área. La **figura 3.9.1.2** muestra la evolución de la facturación de la cadena de química y farmacia en Vigo y su área funcional para el período 95-99:

Figura 3.9.1.2
Facturación estimada de la cadena de química y farmacia
En miles de ptas. corrientes

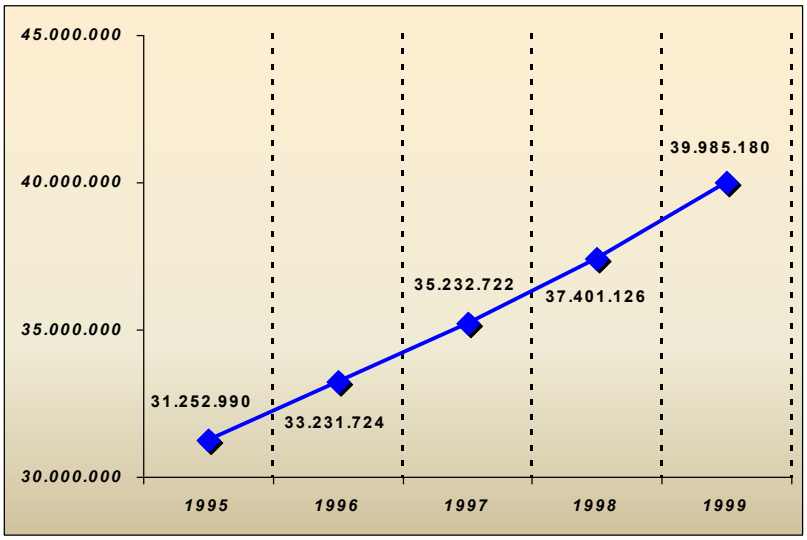


Fuente: elaboración propia

Aunque la facturación ha seguido una senda de crecimiento durante el período, destaca la progresión de crecimiento experimentada por esta cadena a partir de 1998, con un incremento del 14% aproximadamente para ese año y siguientes. De hecho, se observa que el crecimiento total experimentado en el período de estudio es de un 40% que denota la progresiva relevancia alcanzada por esta cadena en los últimos años dentro del área de estudio.

En cuanto al **valor añadido**, la cadena representa el 3,2% de Vigo y su área funcional. En la **figura 3.9.1.3** se muestra la evolución de esta variable en el período 95-99:

Figura 3.9.1.3
Valor Añadido estimado de la cadena de química y farmacia
En miles de ptas. corrientes



Fuente: elaboración propia

La tendencia del valor añadido estimado es ascendente desde 1995 al igual que sucede con la facturación estimada, y coincidiendo a su vez con la fase expansiva de la economía. El crecimiento acumulado del valor añadido para todo el período fue de un 28% aproximado, con un crecimiento medio anual de un 6%.

A continuación, se muestra una **tabla 3.9.1.1** con la **distribución del VAB y el número de empresas** de la cadena de química y farmacia en Vigo y su área funcional.

Tabla 3.9.1.1
Número de empresas y Valor Añadido Bruto en ptas. corrientes por municipios

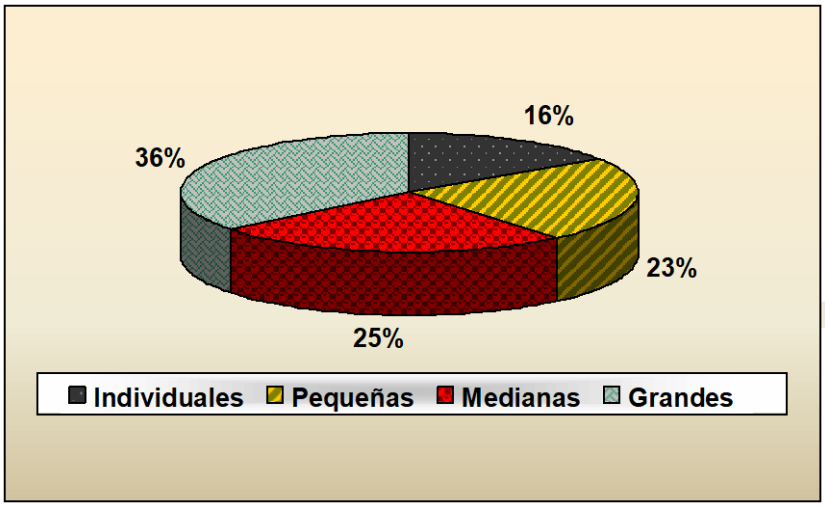
QUÍMICA	VAB estimado (en miles ptas. corrientes)	% sobre total cadena	Número de empresas	% sobre total cadena
BAIONA	369.328	0,9%	7	1,4%
CANGAS	807.778	2,0%	16	3,3%
FORNELOS DE MONTES	61.555	0,2%	1	0,2%
GONDOMAR	525.219	1,3%	11	2,3%
MOAÑA	438.450	1,1%	9	1,9%
MOS	2.392.362	6,0%	25	5,0%
NIGRÁN	561.560	1,4%	11	2,3%
O PORRIÑO	10.452.609	26,1%	31	6,3%
PAZOS DE BORBÉN	30.777	0,1%	1	0,1%
REDONDELA	1.445.486	3,6%	20	4,1%
SALCEDA DE CASELAS	215.441	0,5%	4	0,8%
SALVATERRA DE MIÑO	276.996	0,7%	5	1,1%
SOUTOMAIOR	153.887	0,4%	3	0,6%
VIGO	22.253.734	55,7%	344	70,6%
TOTALES	**39.985.180**	**100,0%**	**488**	**100,0%**

Fuente: elaboración propia

A pesar de abarcar el 70% de las empresas, Vigo solo aporta el 55% del VAB. Esto es debido a que la mayor parte de las empresas de gran volumen y aporte de valor añadido están localizadas en O Porriño, donde un 6,3% del total de empresas generan un 26% del valor añadido de la cadena en el área. Asimismo, Mos también acoge a un 5% de empresas que generan un 6% de VAB.

Con respecto al **origen del valor añadido**, la **figura 3.9.1.4** muestra la distribución del valor añadido por tipo de empresa según su dimensión.

Figura 3.9.1.4
Distribución del Valor Añadido Bruto en 1999



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la figura, el 36% del valor añadido de la cadena de química y farmacia es aportado por las empresas de gran dimensión, el 25% por empresas de tamaño mediano y el 23% por empresas pequeñas.

En Vigo y su área funcional están presentes **filiales de grandes compañías multinacionales** con capacidad para fabricar productos de alto valor así como para alcanzar economías de escala. De entre los grupos empresariales presentes se pueden destacar los siguientes.

- *Zéneca Holding Spain, SA*: grupo de empresas dedicada a la agroquímica y derivados, farmaquímica y derivados y especialidades. En 1998, facturó 36.418 millones de pesetas. Tiene una plantilla de 745 empleados. Está presente en Vigo y su área funcional a través de la planta de Zéneca Agro SA. que presenta cuentas en Madrid y de Zéneca Farma SA.

- *Zeltia, SA*: De las cinco empresas que forman este grupo, solo dos están presentes en el área de estudio: Zelnova SA. (agroquímica) y Xylazel SA. (Pinturas y barnices). Además, también está presente en la subactividad Farmaquímica con gran éxito y realizando unos importantes avances en el ámbito de la biotecnología a través de su filial Pharmamar.

- *Glaxo Wellcome*: está presente a través de Glaxo Wellcome Biofarma.

A continuación se realizará un análisis siguiendo las distintas fases dentro de la cadena de actividades principales: transformación y comercialización.

➢ Transformación en la cadena principal de química y farmacia.

La fase de fabricación de la cadena de química y farmacia supone aproximadamente el 85% del valor añadido estimado generado por las

empresas química y farmacia de Vigo y su área funcional, esto es un valor añadido 34.215 millones de ptas. estimadas en 1999.

Se estima que hay alrededor de 266 empresas englobadas en esta fase que se dedican a la elaboración de distintos productos del sector químico.

A continuación, la **tabla 3.9.1.2** muestra un listado de las principales empresas transformadoras de la cadena de química y farmacia.

Tabla 3.9.1.2
Principales empresas dedicadas a la transformación de la cadena química y farmacia. En miles de ptas.

NOMBRE	LOCALIZACIÓN	FACTURACIÓN 99
ZENECA FARMA, S.A.	O PORRIÑO	18.733.937
ZELNOVA, S.A.	O PORRIÑO	4.323.870
XYLAZEL, S.A.	O PORRIÑO	2.778.262
FERROPLAST, S.L.	O PORRIÑO	2.706.050
CARZUH, S.L.	MOS	2.489.882
INDUSTRIAS PROA, S.A.	O PORRIÑO	1.438.536
CZ VETERINARIA, S.L.	O PORRIÑO	1.404.799
PLASTICOS DE GALICIA, S.A.	VIGO	1.300.797

Fuente: elaboración propia

El ranking por facturación está liderado por las empresas multinacionales con filiales instaladas en Vigo y su área funcional.

La lista la encabeza Zéneca Farma SA., única empresa del grupo Zéneca presente en el área de estudio. Le siguen las dos empresas pertenecientes al grupo Zeltia: Zelnova SA. y Xylazel SA., la primera dedicada a la subactividad de agroquímica (insecticidas) y la segunda a pinturas y barnices. En cuarto lugar se encuentra Ferroplast, empresa participada por Maier S. Coop. Lda.(51%) y la francesa MGI Coutier (44%). Esta empresa de plásticos y derivados del petróleo está fuertemente vinculada a la cadena de automoción. En quinto puesto se encuentra Carzuh, SL., empresa que también se dedica a elaborar productos de plástico destinados a cadenas como automoción, madera y otros.

A continuación se hará una breve mención de cada subactividad que compone esta fase de transformación.

- **Agroquímica**

Esta subactividad está presente en el área por un número muy escaso de empresas, una de ellas es Zelnova, SA, empresa de gran dimensión y que se dedica a la fabricación de pesticidas e insecticidas.

- **Farmaquímica**

Esta subactividad es de las más dinámicas dentro de la cadena y aporta casi la mitad de la facturación en esta fase. Está caracterizado por una alta especialización, fuertes inversiones en I+D y por ser una subactividad muy internacionalizada. Esta subcadena se enfrenta a problemas de tipo de registro d patentes, lo cual conlleva un cierto grado de monopolio al mercado. Además, y por su transcendencia en el ámbito social de salud pública, hace que sea una subactividad altamente intervenida por las administraciones públicas.

Es en esta subactividad donde se concentra mayor parte de las filiales de compañías internacionales. El número de empresas dedicadas a esta subactividad dentro del área es bajo, entre las que destacan en 1999 Zeneca Farma, SA., CZ Veterinaria, Glaxo Wellcome Biofarma, SA., todas ellas orientadas a la fabricación de medicamentos tanto de consumo humano como animal.

- **Plásticos y derivados**

Otra subactividad de gran relevancia dentro de la cadena es la subactividad de Plásticos y derivados del petróleo ya que es industria auxiliar, en gran medida, de otras cadenas empresariales como naval, automoción,... En el área, la producción de este tipo de productos viene muy influenciado por la situación de estas cadenas a las que apoya. Entre el gran número de empresas que se encuentra en Vigo y su área funcional, resaltan Ferroplast SL, Carzuh SL., Aludec Ibérica SA., Plásticos de Galicia SA., dedicadas a la fabricación de artículos de

plástico diversos menos la segunda, dedicada a la fabricación de adhesivos.

- **Detergentes, jabones,…**

Esta subactividad apenas tiene presencia en esta fase de la cadena de química y farmacia. Quimizor, SL, es la empresa más relevante dentro de ésta.

- **Pinturas y barnices**

Esta subactividad da apoyo a otras cadenas empresariales como la de madera, naval, automoción,... Aquí está presente otra de las empresas del grupo Zeltia, Xylazel SA. así como otras empresas de gran relevancia como Industrias Proa SA. Esta subactividad también transforma productos destinados al consumidor final.

- **Productos químicos industriales**

En esta subactividad está englobadas aquellas empresas destinadas a la fabricación de productos destinados a artes gráficas, entre otros. Sobresale en el área, Brigal SA. dedicada a este tipo de productos, anteriormente mencionados.

- **Comercialización en la cadena principal de química y farmacia.**

La comercialización de productos elaborados de la cadena química y farmacia representan alrededor del 15% del valor añadido estimado generado en Vigo y su área funcional es decir, 5.769 millones de ptas.

La mayor parte de las empresas de esta fase son mayoristas, a excepción de alrededor de un cuarto del total que son detallistas (las droguerías, perfumerías y farmacias).

La subactividad de Detergentes, jabones, etc. genera la mayor parte de los ingresos para esta fase. Un elevado número de empresas se dedica a la comercialización mayorista de productos de droguería y

perfumería. El segmento de Farmaquímica destaca por el gran número de empresas farmacéuticas que concentra, principalmente detallistas de pequeña dimensión (farmacias).

A continuación se muestra una relación de las principales empresas que se dedican a la comercialización de productos de la cadena **tabla 3.9.1.3**.

Tabla 3.9.1.3
Principales empresas dedicadas a la comercialización de la cadena química y farmacia. En miles de ptas.

NOMBRE	LOCALIZACIÓN	FACTURACIÓN 99
MERCASH SAR, S.L.	VIGO	14.305.370
HOGARLIN, S.A.	VIGO	2.332.295
HAIR CARE SYSTEME, S.L.	REDONDELA	1.794.944
DISTRIBUIDORA DE EMBALAJES, S.L	O PORRIÑO	669.646
DARLIM, S.L.	MOS	569.839
DISPROVE, S.A.	VIGO	509.788
IRAGO, EXCLUSIVAS Y DISTRIBUCIO	MOS	447.213
MELCHOR VISO SUCESORES, S.L.	VIGO	375.613
RESINAS CASTRO, S.L.	VIGO	363.944
EUROPEA DE MAF, S.L.	VIGO	247.814

Fuente: elaboración propia

Mercashsar SL. aparece liderando la relación de empresas que se dedican a la comercialización de productos de droguería, perfumería y farmacia. Esta empresa pertenece al grupo vigués VEGONSA, dedicado a la distribución alimenticia, y que a su vez mantiene acuerdos estratégicos con el importante grupo de alimentación Eroski.

Le sigue Hogarlin, SA. y Hair Care System,SL con una facturación sustancialmente menor.

Por subactividades tenemos la siguiente descripción:

- **Agroquímica**

Esta subactividad se caracteriza, entre otros, por su carácter claramente estacional, dependiente de los ciclos agrícolas. Por este motivo, y para mantener un nivel de actividad estable, el almacenamiento y la logística en general son de gran relevancia.

❖ **Farmaquímica**

Esta subactividad engloba en esta fase tanto a las empresas detallistas como a las mayoristas. De hecho destacan entre estas últimas la presencia de la cooperativa de ámbito nacional, COFARES, a través de un almacén para el abastecimiento de las empresas del sur de Galicia. COFANO, Sociedad Cooperativa Farmacéutica del Noroeste Vigo, Ourense y Pontevedra, está presente asimismo con uno de sus almacenes automatizado en Vigo. También destaca Alvarez Gago, CB. empresa de distribución mayorista de farmacia.

❖ **Detergentes, jabones....**

Hay que destacar las siguientes empresas dedicadas a la distribución de material de droguería, perfumería y farmacia, como son: Mercashsar, SL., Hogarlin, SA. y Hayr Care System, SL. empresa de la cadena de peluquerías Jorge Rubín.

❖ **Pinturas y barnices**

Esta subactividad se caracteriza dentro del área por la presencia de empresas de pequeño tamaño, que se dedican a la distribución mayorista de este tipo de productos. Entre ellas destaca Morfisa, SL.

❖ **Productos químicos industriales**

En la fase de comercialización, esta subactividad se dedica a la distribución mayorista de productos químicos diversos destinados a la industria en general. Destaca Distribuidora de embalajes, SL. ubicada en O Porriño.

Con respecto a **la dimensión de la cadena de química y farmacia** tenemos que según el FEIQUE, (Federación Empresarial de Industrias Química Español), la producción mundial de la industria química y farmacia fue de 20 billones de pesetas en 1998. Los actores principales en el escenario mundial la Unión europea con un 30%, EE.UU con una cuota del 28% y Japón con un 13% de la facturación mundial.

Dentro de Europa, los principales países productores son Alemania (25%), Francia (18%), Reino Unido e Italia (12%) respectivamente. España se encuentra en séptima posición con una cuota del 7% de la facturación europea.

Según el Informe de La Industria química en España 1998, esta industria está fuertemente localizada en cinco comunidades autónomas: Cataluña (un 44% de la facturación de 1997), Madrid (12%), Comunidad Valenciana y País Vasco (8% respectivamente). Galicia ocupa la novena posición aportando un 2,2% de la facturación.

3.9.1.2.- *Coyuntura normativa y legal.*

Como se comentó anteriormente, debido a su gran importancia las instituciones tienen una intervención muy activa en esta cadena, tanto en el ámbito legal y normativo como en el de las ayudas. De hecho, el Estado aprobó el Plan Nacional de Investigación y desarrollo con vigencia hasta 1999 de cómo ayuda a la innovación. A su vez, el MINER (Ministerio de Industria y Energía) elaboró varias posibilidades para incentivar el I+D, como la iniciativa de Apoyo a la Tecnología, la Seguridad y la Calidad industrial o los fondos destinados al Centro de Desarrollo Tecnológico Industrial... Ambas propuestas pretenden la creación de mayor valor añadido y de ventajas competitivas por parte de la industria española.

Igualmente, las instituciones presentan una creciente preocupación por el medio ambiente, lo cual redunda en una serie de disposiciones normativas y legales, tanto en el ámbito nacional y europeo, a las que esta cadena tiene que hacer frente. Por otro lado, esta industria también está bajo control a través de certificaciones de carácter obligatorio que demuestran que los productos han pasado los controles establecidos de acuerdo con el reglamento oportuno. Además de estas certificaciones, gran parte de empresas certifican de manera voluntaria sus productos,

sus sistemas de calidad... mejorando de esta manera la imagen de marca y empresa tan importante en esta cadena.

3.9.2.- Productos–mercados.

La cadena de química produce gran cantidad de productos sustitutivos entre sí lo que intensifica aún más la competitividad existente.

La provincia de Pontevedra es la principal exportadora gallega, ya que representó un 35% del total de las exportaciones del sector químico gallego en 1999, según el Informe de Comercio Exterior de Galicia. En general, las ventas exteriores van dirigidas a países de la Unión Europea como Portugal (a donde se destina un tercio de la producción de la provincia de Pontevedra), Países Bajos, Francia, Reino Unido...

La **tabla 3.9.2.1** recoge el **resultado de las encuestas** realizadas a diversas empresas de la **cadena de química y farmacia**. Por ello, se debe aclarar que estos valores son **meramente indicativos**, dada la muestra analizada limitada a química y farmacia y no se deben extrapolar al conjunto de la cadena. No obstante, nos dan una idea aproximada de cuáles son las interrelaciones del conjunto de las empresas de la cadena mencionada con otras cadenas empresariales consideradas.

Más de una cuarta parte de la producción de esta cadena va dirigido a la cadena de comercio y distribución no específicos (27,17%), seguido de la cadena de química y farmacia (17,67%) y de construcción y promoción (13,5%). En el caso de la cadena de comercio y distribución no específicos, es posible que las empresas hallan considerado incluidas a las farmacias en este epígrafe.

Tabla 3.9.2.1
Interrelación de la cadena de química y farmacia con otras cadenas empresariales (porcentaje sobre ventas)

	TOTAL
Automoción	**3,17**
Construcción Naval	**6,67**
Pesca y transformac. De pdtos del Mar	**3,67**
Productos transform. de la agric. y ganad.	**9,50**
Productos transformados de la madera	**0,67**
Rocas ornamentales	**-**
Construcción y promoción	**13,50**
Textil-Confección	**2,33**
Química y Farmacia	**17,67**
Turismo-Ocio y derivados	**-**
Comercio y distribución no especificos	**27,17**
Bienes de equipo, Instalac. e Ind. Aux.	**2,17**
Otras actividades	**4,17**
Consumidor directo	**9,33**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.9.3.- Mercados de aprovisionamiento.

La descripción de diferentes inputs que se precisan en la elaboración de la lista de los distintos tipos de productos que se elaboran en la cadena de química y farmacia es muy extensa. Parte de estas materias primas provienen de subactividades de la propia cadena, como es el caso de los productos petroquímicos o derivados de la química y farmacia básica. Esto favorece la aparición de grupos empresariales integrados verticalmente, como es el caso de la subactividad de pinturas y barnices, etc.

Las importaciones provienen fundamentalmente de países de la Unión Europea y, dentro de ésta, de Reino Unido, Francia y Portugal fundamentalmente. La provincia de Pontevedra supuso en 1999 el 69% aproximadamente de las importaciones gallegas del sector químico según el informe de Comercio Exterior de Galicia. Esta situación está muy relacionada con la presencia de grandes empresas en Vigo y su área funcional.

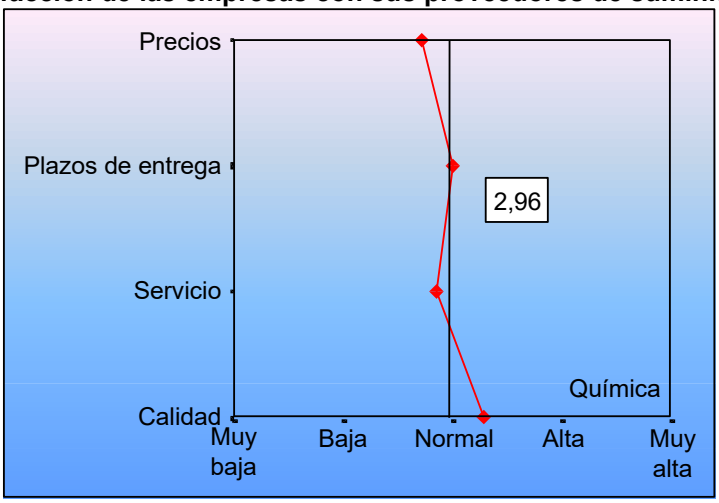
Con respecto a las inversiones, fuentes propias de la cadena concluyen que, al igual que en el resto de España, la tendencia es

positiva sobre todo en algunas subactividades como la Farmaquímica por ejemplo. Estas inversiones suelen ir dirigidas a mejoras en los procesos, ampliaciones de capacidad de las plantas y a labores de I+D.

Según el resultado de las **encuestas** realizadas a una muestra de empresas de la cadena de química y farmacia sobre cuáles son, a modo orientativo, las interrelaciones entre las empresas de la cadena mencionada y las cadenas empresariales consideradas en lo que se refiere a las compras de suministros básicos y complementarios, la procedencia de la mayor parte de los suministros básicos y complementarios proceden de la propia cadena de química y farmacia, apenas teniendo ninguna relación con otras cadenas empresariales.

A continuación, la **figura 3.9.3.1** nos muestra el grado de satisfacción de las empresas consultadas de la cadena con respecto a sus proveedores de suministros.

Figura 3.9.3.1
Satisfacción de las empresas con sus proveedores de suministros



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En general, el nivel de satisfacción general es normal aunque parecen sobre todo la calidad de los suministros, y algo menos el servicio y los precios.

En la **tabla 3.8.3.2** se muestra el peso que las actividades de equipamiento y servicios de apoyo tienen en las compras de las empresas de la cadena de química y farmacia encuestadas.

Tabla 3.9.3.2
Interrelación de la cadena de química y farmacia con otras cadenas empresariales (porcentaje de equipamientos y servicios de apoyo)

	TOTALES
Equipamiento g.	**50,40**
Servicios Financieros	**10,60**
Logística y transporte	**17,00**
Otras Activid. de apoyo	**22,00**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

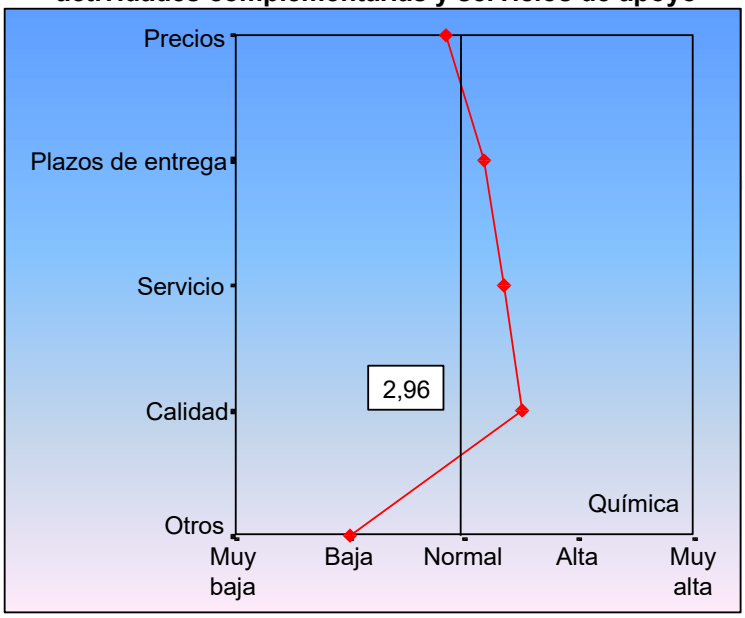
Los gastos en equipamiento y servicios de apoyo se reparten, en orden decreciente, entre la cadena de equipamiento (50%), otras actividades de apoyo (22%), logística y transporte (17%) y servicios financieros (10%).

Vigo y su área funcional supone el 45% de estas compras suponiendo así el primer mercado de la cadena en este ámbito. Muy próximo le sigue el resto de España con un 42% y, por último, el resto de la Unión Europea con un 13%.

Cruzando ambas variables, tenemos que la mayor parte del equipamiento procede del resto de España principalmente (36%). En cambio, las actividades de logística y transporte así como otras actividades de apoyo proceden del área local suponiendo un 14 y 20% respectivamente.

El grado de satisfacción mostrado por las empresas de la cadena consultadas con respecto a estas actividades complementarias y de servicios de apoyo presenta un nivel de satisfacción normal de media. Ver **figura 3.9.3.2**.

Figura 3.9.3.2
Satisfacción de las empresas con los proveedores de las actividades complementarias y servicios de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La calidad es la variable más valorada por las empresas de la cadena. Así, también se muestran muy satisfechos con el servicio y, algo menos, con los plazos de entrega. Sin embargo, y en contraste con lo anterior, parecen mostrar un sentimiento negativo hacia el nivel de precios ofertado por las empresas proveedoras de actividades complementarias y de apoyo además de otros aspectos relacionados.

3.9.4.- Análisis económico-financiero.

3.9.4.1.- *Ingresos, Costes y Resultados 95/99.*

La **tabla 3.9.4.1** presenta los ingresos, costes y resultados del agregado de empresas de la cadena de Química y farmacia presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

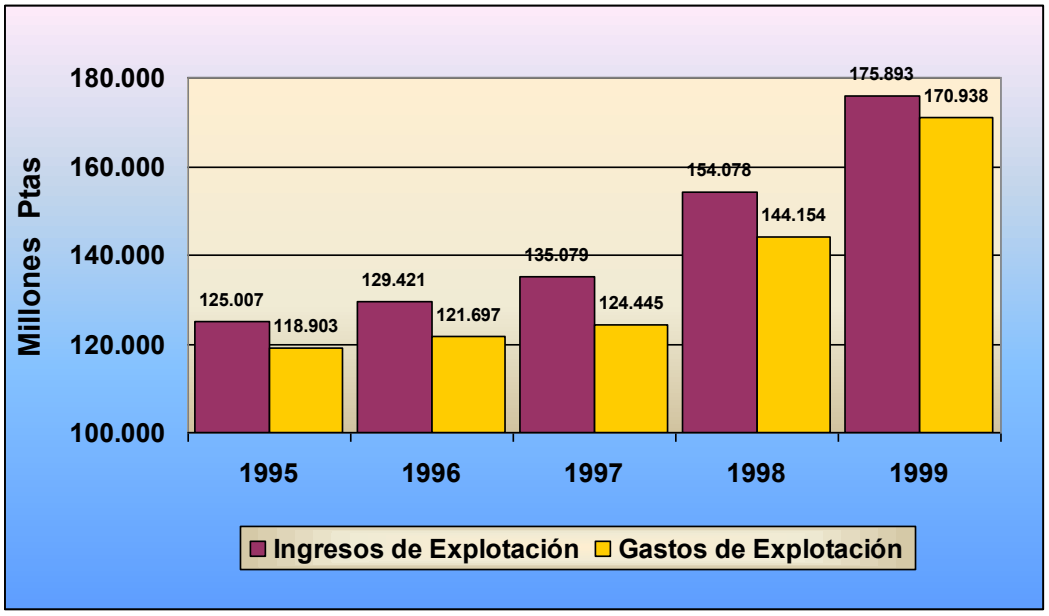
Tabla 3.9.4.1
Cta. Explotación 1995-1999. En millones de ptas. corrientes

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
Ingresos de explotación	**125.007**	**100%**	**129.421**	**100%**	**135.079**	**100%**	**154.078**	**100%**	**175.893**	**1.057,14 €**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	74.545	59,63%	75.268	58,16%	78.616	58,20%	89.656	58,19%	108.140	649,93 €	61,48%
Otros gastos explotación	19.209	15,37%	20.921	16,17%	21.230	15,72%	27.021	17,54%	27.767	166,89 €	15,79%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**31.253**	**25,00%**	**33.232**	**25,68%**	**35.233**	**26,08%**	**37.401**	**24,27%**	**39.985**	**240,32 €**	**22,73%**
Gasto de personal	22.314	17,85%	22.469	17,36%	21.808	16,14%	23.959	15,55%	30.560	183,67 €	17,37%
Rtdo. Económico bruto explot.	**8.939**	**7,15%**	**10.763**	**8,32%**	**13.425**	**9,94%**	**13.442**	**8,72%**	**9.425**	**56,64 €**	**5,36%**
Amortizaciones	2.600	2,08%	2.635	2,04%	2.610	1,93%	3.293	2,14%	3.491	20,98 €	1,98%
Provisiones	235	0,19%	404	0,31%	181	0,13%	226	0,15%	979	5,89 €	0,56%
Rtdo. Económico neto explot.	**6.104**	**4,88%**	**7.724**	**5,97%**	**10.634**	**7,87%**	**9.924**	**6,44%**	**4.954**	**29,78 €**	**2,82%**
Resultado financiero	**-1.396**	**-1,12%**	**-991**	**-0,77%**	**-782**	**-0,58%**	**-879**	**-0,57%**	**-880**	**5,29 €**	**-0,50%**
Ingresos financieros	1.241	0,99%	1.136	0,88%	974	0,72%	974	0,63%	728	4,37 €	0,41%
Gastos financieros	2.637	2,11%	2.127	1,64%	1.756	1,30%	1.853	1,20%	1.608	9,66 €	0,91%
Resultado actividades ordinarias	**4.707**	**3,77%**	**6.733**	**5,20%**	**9.852**	**7,29%**	**9.045**	**5,87%**	**4.074**	**24,49 €**	**2,32%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	395	0,32%	-154	-0,12%	232	0,17%	277	0,18%	101	0,61 €	0,06%
Resultado antes de impuestos	**5.103**	**4,08%**	**6.578**	**5,08%**	**10.084**	**7,47%**	**9.322**	**6,05%**	**4.175**	**25,09 €**	**2,37%**
Otros impuestos	12	0,01%	19	0,01%	13	0,01%	12	0,01%	13	0,08 €	0,01%
Impuestos	1.089	0,87%	1.726	1,33%	2.825	2,09%	2.846	1,85%	1.507	9,05 €	0,86%
Resultado neto del ejercicio	**4.001**	**3,20%**	**4.833**	**3,73%**	**7.246**	**5,36%**	**6.463**	**4,19%**	**2.656**	**15,96 €**	**1,51%**
Cash Flow	**6.601**	**5,28%**	**7.468**	**5,77%**	**9.857**	**7,30%**	**9.756**	**6,33%**	**6.147**	**36,95 €**	**3,49%**

Fuente: elaboración propia

Ingresos y gastos de explotación presentan un avance promedio anual del 9% y del 9,75% respectivamente, correspondiendo a los dos últimos años de análisis la mayor actividad tal y como se muestra en la **figura 3.9.4.1.**

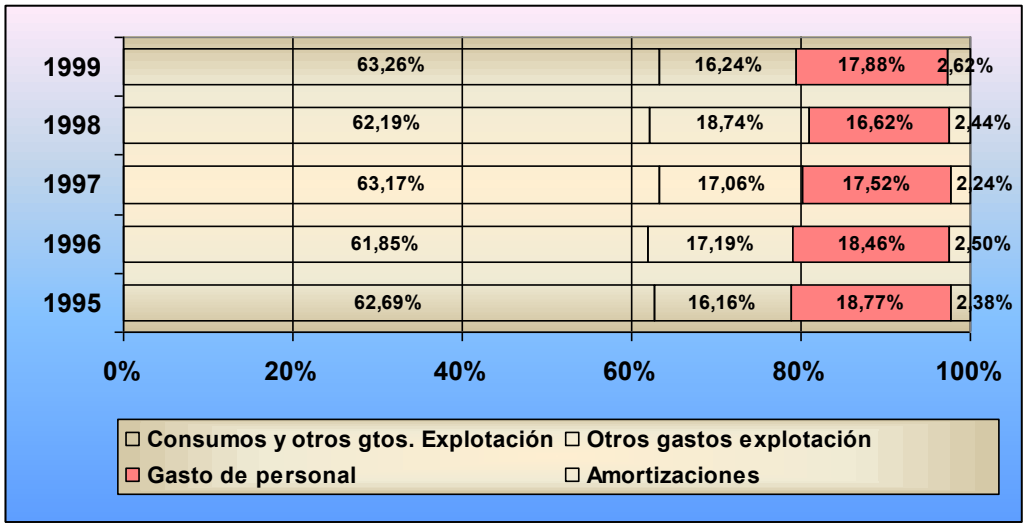
Figura 3.9.4.1
Evolución de ingresos y gastos 1995-1999 en millones de ptas. corrientes



Fuente: elaboración propia

La evolución de la composición de los gastos de explotación, **figura 3.9.4.2,** permite apreciar el mayor peso relativo de materias primas, que se neutraliza con una menor intensidad en gastos de personal. Otros gastos de explotación y amortizaciones se mantienen.

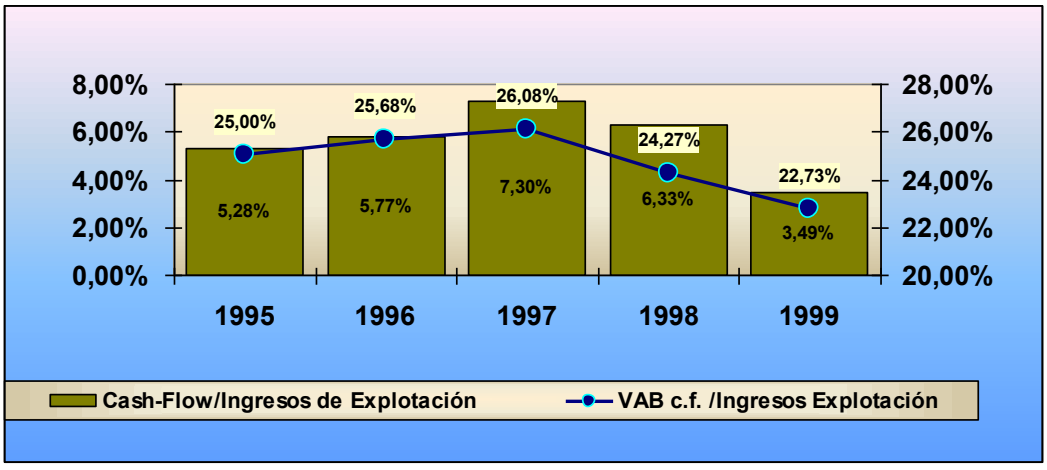
Figura 3.9.4.2
Composición del gasto 1995-1999



Fuente: elaboración propia

Tanto el VAB como el Cash-Flow presentan un desarrollo favorable en el periodo 95/97, que se quiebra en 1998 y 1999, debido al mayor incremento de los gastos de explotación frente a los ingresos, de 1.8 puntos en 1998 y 4.3 puntos porcentuales en 1999 como se desprende de la **figura 3.9.4.3.**

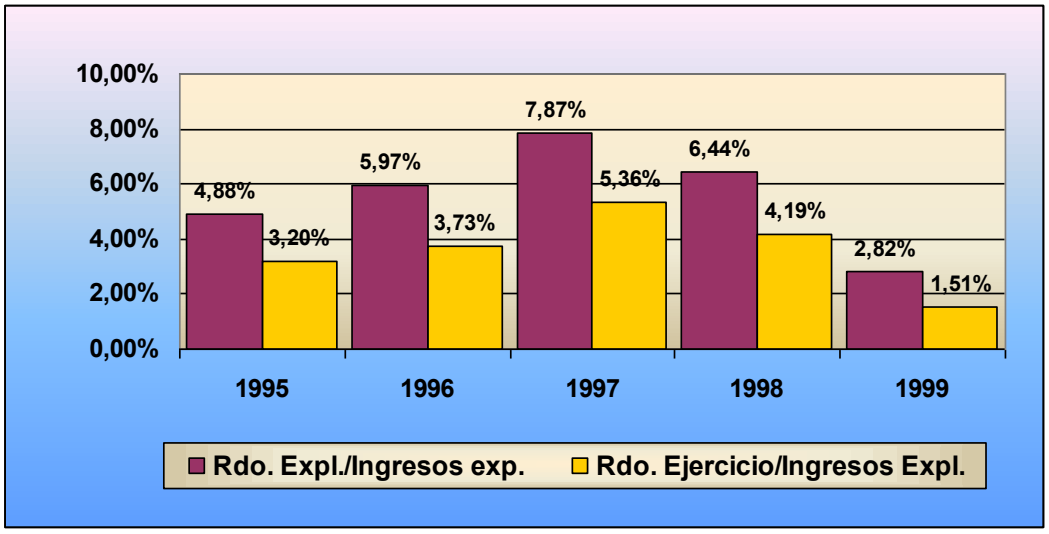
Figura 3.9.4.3
Evolución del VAB a c.f. y Cash-Flow (respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

Análogo comportamiento presentan según la **figura 3.9.4.4** tanto el resultado de explotación como el resultado del ejercicio.

Figura 3.9.4.4
Evolución del Rtdo. Explotación y Rtdo. Ejercicio
(respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

3.9.4.2.- *Evolución de la inversión y la financiación 95/99.*

La **tabla 3.9.4.2** recoge las inversiones realizadas y la financiación obtenida para las mismas del agregado de empresas de la cadena de Química y farmacia, presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

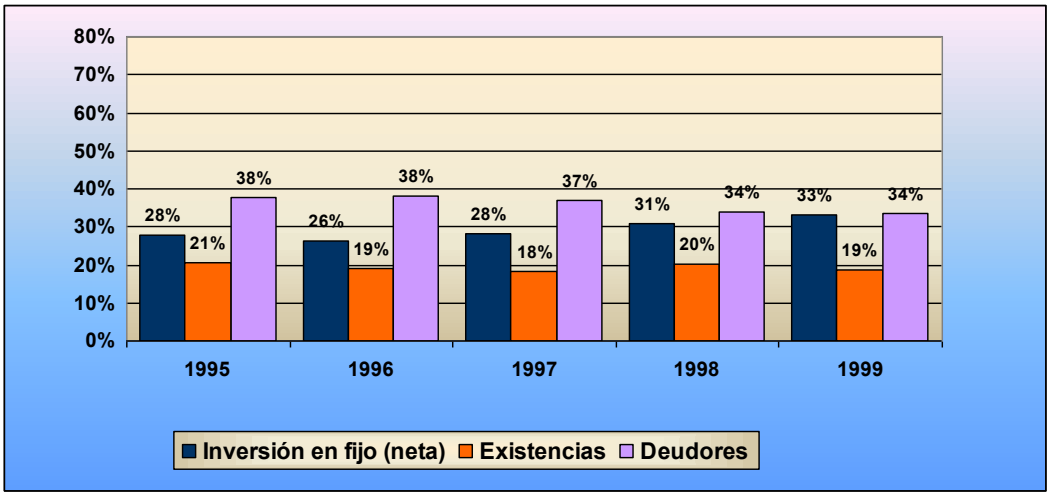
Tabla 3.9.4.2
Evolución de inversión y financiación 1995-1999. En millones de ptas. corrientes

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
INVERSION TOTAL	**76.356**	**100%**	**77.988**	**100%**	**86.509**	**100%**	**95.668**	**100%**	**120.704**	**725,45 €**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**21.296**	**27,89%**	**20.472**	**26,25%**	**24.395**	**28,20%**	**29.440**	**30,77%**	**39.804**	**239,23 €**	**32,98%**
Gastos amortizables	45	0,06%	36	0,05%	215	0,25%	162	0,17%	243	1,46 €	0,20%
Gtos a distrib en Varios ejerc	109	0,14%	96	0,12%	184	0,21%	243	0,25%	300	1,80 €	0,25%
Inmov. Inmaterial	1.227	1,61%	1.623	2,08%	2.295	2,65%	3.050	3,19%	2.583	15,52 €	2,14%
Inmov. Material	19.221	25,17%	18.041	23,13%	20.577	23,79%	24.292	25,39%	29.643	178,16 €	24,56%
Otro inmovilizado	665	0,87%	676	0,87%	1.079	1,25%	1.672	1,75%	1.702	10,23 €	1,41%
Accionistas desemb no exigidos	29	0,04%	0	0,00%	44	0,05%	21	0,02%	5.334	32,06 €	4,42%
Inversión en circulante(neta)	**55.061**	**72,11%**	**57.516**	**73,75%**	**62.114**	**71,80%**	**66.228**	**69,23%**	**80.900**	**486,22 €**	**67,02%**
Existencias	15.663	20,51%	14.928	19,14%	15.913	18,39%	19.386	20,26%	22.486	135,14 €	18,63%
Deudores	28.881	37,82%	29.797	38,21%	31.814	36,78%	32.591	34,07%	40.692	244,57 €	33,71%
Tesorería	3.196	4,19%	3.342	4,29%	4.013	4,64%	5.184	5,42%	6.259	37,62 €	5,19%
Otro activo circulante	7.321	9,59%	9.448	12,11%	10.374	11,99%	9.068	9,48%	11.462	68,89 €	9,50%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**76.356**	**100%**	**77.988**	**100%**	**86.509**	**100%**	**95.668**	**100%**	**120.704**	**725,45 €**	**100%**
Financiación permanente	**34.884**	**45,69%**	**35.964**	**46,12%**	**38.861**	**44,92%**	**45.553**	**47,62%**	**52.294**	**314,29 €**	**43,32%**
Fondos propios	28.256	37,01%	29.384	37,68%	32.133	37,14%	36.467	38,12%	40.824	245,36 €	33,82%
Acreedores a largo plazo	3.064	4,01%	3.061	3,92%	4.423	5,11%	7.357	7,69%	8.229	49,46 €	6,82%
Provisiones para riesgos y gastos	2.802	3,67%	2.811	3,60%	1.699	1,96%	1.160	1,21%	1.310	7,87 €	1,09%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	762	1,00%	708	0,91%	606	0,70%	569	0,60%	1.931	11,60 €	1,60%
Financiac. Ajena corto plazo	**41.472**	**54,31%**	**42.024**	**53,88%**	**47.648**	**55,08%**	**50.115**	**52,38%**	**68.411**	**411,16 €**	**56,68%**
FONDO DE ROTACIÓN	**13.588**	**17,80%**	**15.492**	**19,86%**	**14.466**	**16,72%**	**16.113**	**16,84%**	**12.489**	**75,06 €**	**10,35%**

Fuente: elaboración propia

La inversión circulante (ver **figura 3.9.4.5)** prevalece sobre la permanente. Sin embargo en el periodo de análisis deudores y existencias retroceden posiciones, en beneficio de la inversión en fijo.

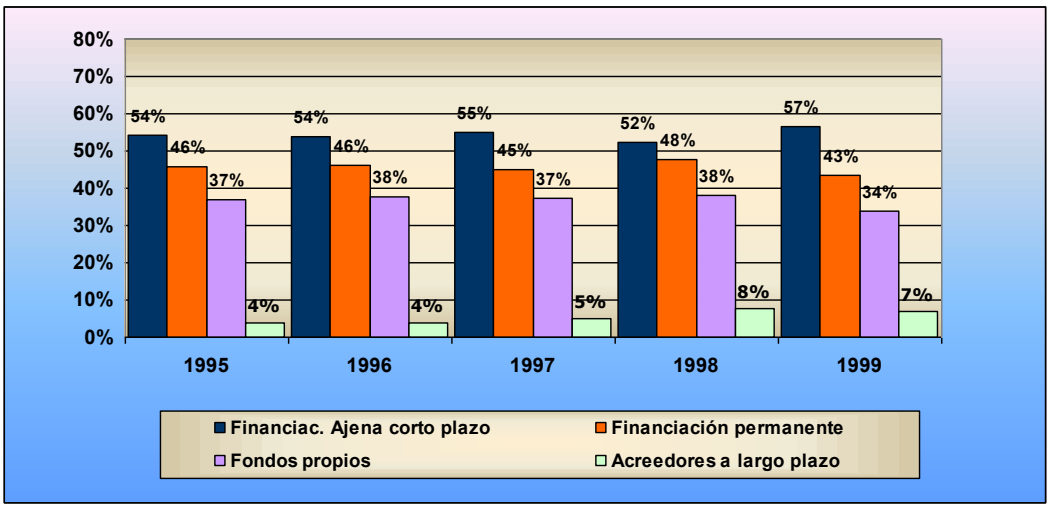
Figura 3.9.4.5
Composición de la inversión



Fuente: elaboración propia

La principal aportación de recursos proviene de fondos externos a corto plazo, contribución que se acentúa al final del período analizado, mermando en consecuencia la financiación permanente, en especial fondos propios, que tienen que afrontar los peores resultados obtenidos tal y como se refleja en la **figura 3.9.4.6**.

Figura 3.9.4.6
Composición de la financiación

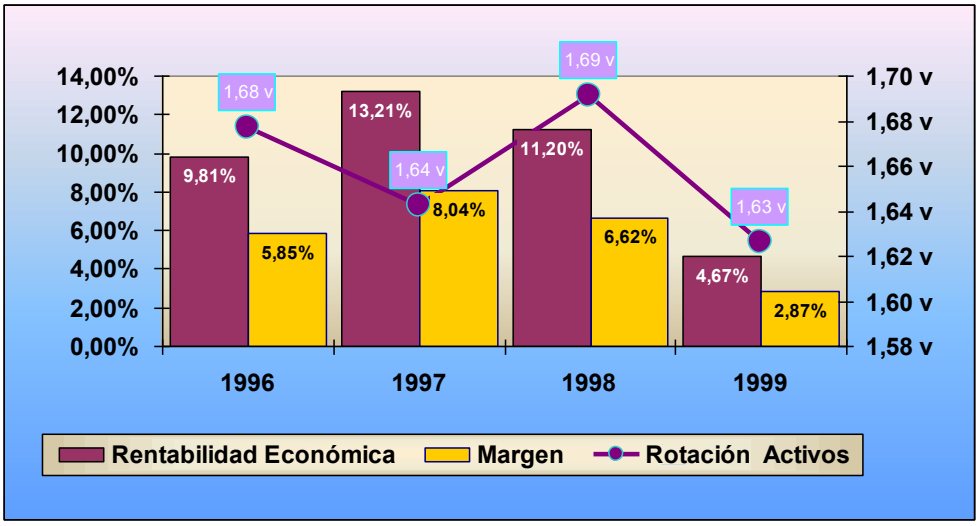


Fuente: elaboración propia

3.9.4.3.- *Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas.*

La rentabilidad económica (ver **figura 3.9.4.7)** presenta una evolución favorable en el período 96/97, en 1997 tiene su mejor momento, alcanzando la cota del 13,21%. En 1998 y en 1999 la rentabilidad sobre las inversiones, se desploma 2 y 8,5 enteros respectivamente. Esta evolución tiene su raíz en la caída del margen sobre ventas.

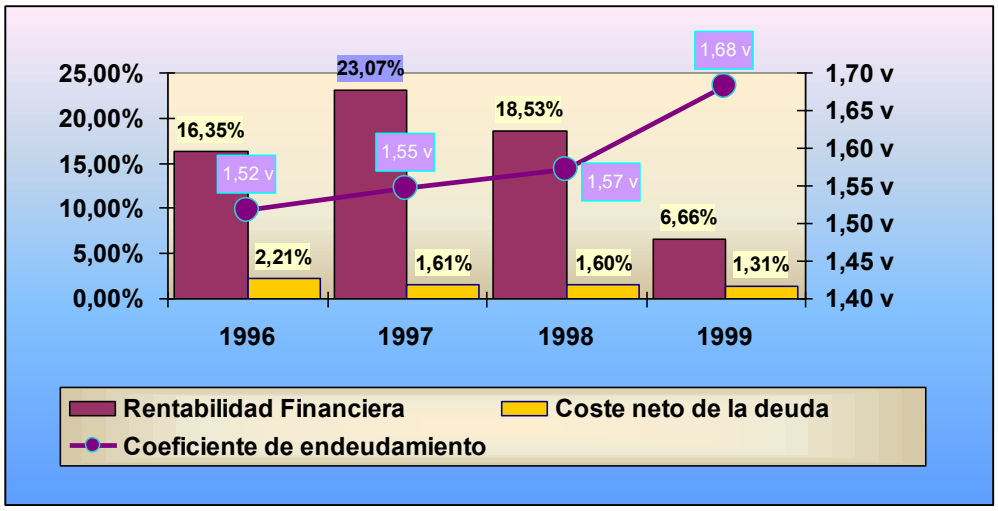
Figura 3.9.4.7
Evolución de la rentabilidad económica y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

La rentabilidad financiera se mueve de forma semejante a la económica. La **figura 3.9.4.8** muestra el acusado estrechamiento del diferencial entre la rentabilidad económica y el coste neto de la deuda.

Figura 3.9.4.8
Evolución de la rentabilidad financiera y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

3.9.4.4.- *Comparativa con Vigo y el área funcional.*

De la comparativa de la cadena empresarial de Química y Farmacia con el contexto de Vigo y su área funcional resulta destacable en términos relativos lo siguiente:

- En la cadena predomina la inversión circulante sobre la inversión en activo fijo al igual que en el conjunto del área. En la financiación obtenida, es mayoritaria igualmente la financiación circulante tanto en la cadena como en la zona en conjunto.

- En la cadena parece percibirse una mayor incidencia en otros gastos de explotación, amortizaciones y gastos financieros que en el conjunto del sistema productivo de Vigo y su área funcional, mientras que es menor el peso de los consumos de explotación.

- La inversión total (activo total) y la facturación crecen en el período 95/99 a unas tasas del 58,08% y del 40,71% respectivamente, superando la variación tanto de las inversiones como del volumen de negocio del conjunto de la zona.

- La rentabilidad económica en la cadena es inferior a la media del sistema productivo de Vigo y su área funcional, debido al margen sobre ventas. En idéntica situación, se encuentra la rentabilidad financiera, por el efecto conjunto de una menor rentabilidad de inversiones y el utilizar fuentes financieras de mayor coste.

Tabla 3.9.4.3

Inversión-Financiación				**1.999**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**	**Cadena**	**Vigo y A.F.**
Inversión Fijo	39.804.426	239.229 €	32,98%	39,00%
Inversión Circulante	80.899.798	486.218 €	67,02%	61,00%
	120.704.223	**725.447 €**	**100%**	**100%**
Fondos Propios	42.754.399	256.959 €	35,42%	37,20%
Financ. Ajena L.P.	9.539.217	57.332 €	7,90%	10,83%
Financ. Circulante	68.410.607	411.156 €	56,68%	51,97%
	120.704.223	**725.447 €**	**100%**	**100%**

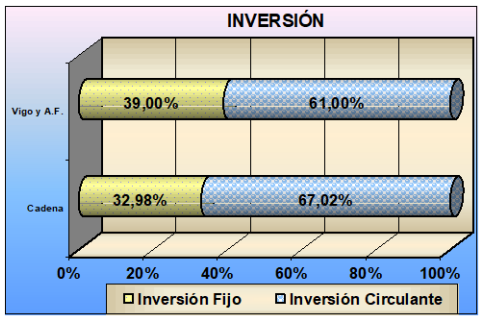
Explotación				**1.999**
	Cadena			**Vigo y A.F.**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**		
Ingresos de explotación	**175.892.652**	**1.057.136 €**	**100,00%**	**100,00%**
Consumos y otros gtos. Explotac	108.139.992	649.934 €	61,48%	66,89%
Otros gastos explotación	27.767.480	166.886 €	15,79%	12,69%
Valor añadido bruto a coste de	**39.985.180**	**240.316 €**	**22,73%**	**20,43%**
Gasto de personal	30.560.412	183.672 €	17,37%	13,18%
Rtdo. Económico bruto explot.	**9.424.767**	**56.644 €**	**5,36%**	**7,25%**
Amortizaciones	4.470.578	26.869 €	2,54%	2,78%
Rtdo. Económico neto explot.	**4.954.189**	**29.775 €**	**2,82%**	**4,47%**
Resultado financiero	**-879.963**	**-5.289 €**	**-0,50%**	**-0,22%**
Ingresos financieros	727.644	4.373 €	0,41%	1,11%
Gastos financieros	1.607.607	9.662 €	0,91%	1,32%
Resultado actividades ordinari	**4.074.226**	**24.487 €**	**2,32%**	**4,25%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	100.931	607 €	0,06%	0,38%
Resultado antes de impuestos	**4.175.157**	**25.093 €**	**2,37%**	**4,63%**
Impuestos	1.519.072	9.130 €	0,86%	1,32%
Resultado neto del ejercicio	**2.656.085**	**15.963 €**	**1,51%**	**3,32%**
Cash Flow	**6.147.329**	**36.946 €**	**3,49%**	**5,74%**

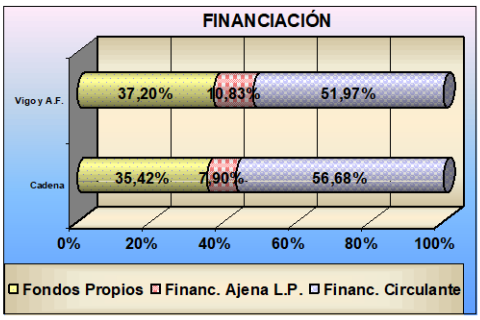
Evolución de Variables		**95/99**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Inversión Total	58,08%	50,30%
Facturación	40,71%	32,81%

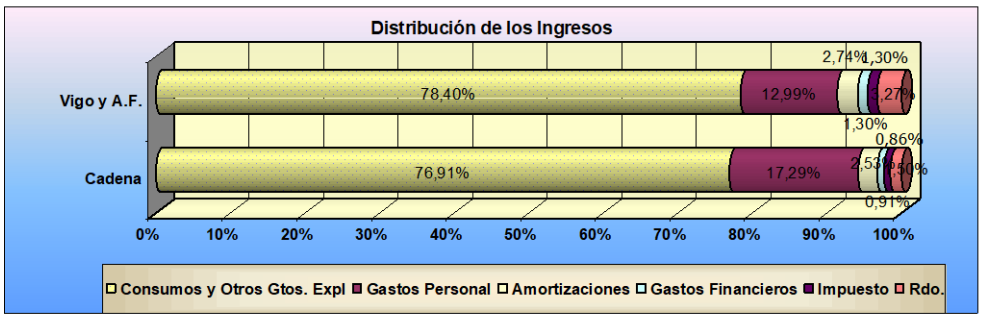
Análisis de Rentabilidad		**1.999**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Rentabilidad Económica	4,67%	7,03%
Margen	2,87%	4,85%
Rotación	1,63	1,45
Rentab. Financiera	6,66%	12,35%

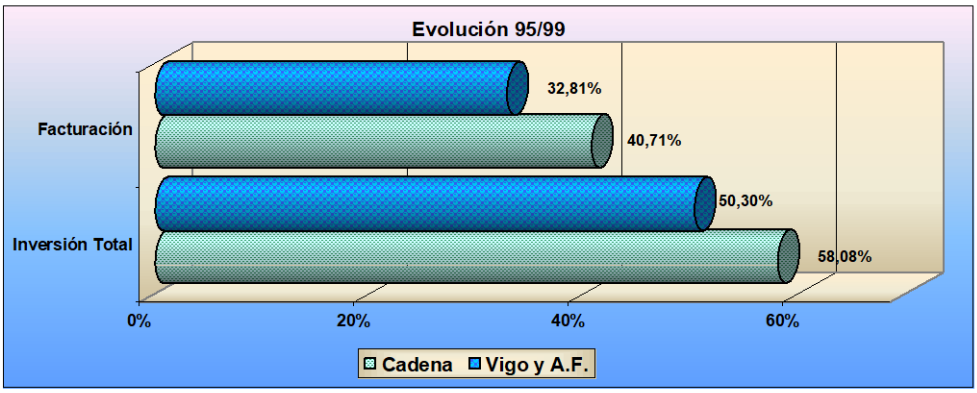
Fuente: elaboración propia

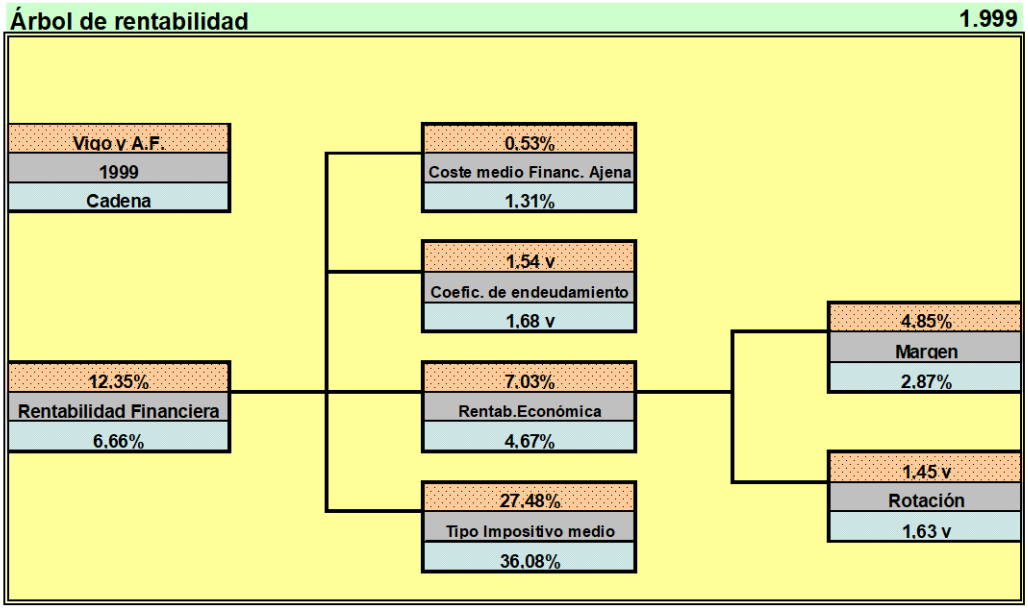
Figura 3.9.4.9











Fuente: elaboración propia

3.9.5.- Situación y tendencias de estrategias y factores de éxito.

3.9.5.1.- *Tendencias generales de la cadena de química y farmacia.*

Los productos químicos, en general, presentan una tendencia al alza de sus precios que podría estar relacionada con el incremento de los costes energéticos.

La demanda interna (tanto por parte del consumidor final como de otras industrias) continúa la senda de crecimiento que viene mostrando en los últimos años, lo cual favorece la creación y consolidación de empresas de esta industria y, por lo tanto, la creación de empleo. La sustitución de materiales tradicionales por productos químicos sobre todo en aquello productos destinados al consumo final.

La consolidación de un buen nivel tecnológico por parte de las empresas españolas derivado del esfuerzo en I+D, se configura como una de las vías principales para consolidar y conseguir en algunos casos, niveles óptimos de competitividad.

El nivel de cualificación, la existencia de emplazamientos adecuados y las ayudas por parte de las instituciones, también son factores que podrían ayudar a obtener el éxito de las empresas de esta cadena por una parte, y por otra estimular la inversión tanto nacional como internacional.

Cada vez se da más una creciente preocupación por los procesos de fabricación en términos de seguridad, salud y el medio ambiente.

Tendencia a la utilización de tecnologías limpias y de bajo coste energético. Implantación de sistemas integrales de residuos, y gestión y prevención de riesgos laborales. Creciente integración de todo lo anterior dentro de la estrategia de la empresa.

Cada vez más se utilizan las estrategias de cooperación y otras fórmulas como las joint-ventures para hacer frente a la globalización que caracteriza a esta cadena. De esta manera se podrían financiar nuevas

líneas de investigación que generen nuevos nichos de mercado para esta industria.

De cara a mantener su fortaleza en un mercado altamente competitivo, muchas empresas están siguiendo estrategias como las fusiones, absorciones, etc. Otras están concentrándose en aquellas áreas donde lideran, aumentado su poder para poder entrar en nuevos mercados, penetrar en los mercados actuales y mejorar así el posicionamiento en general de la empresa.

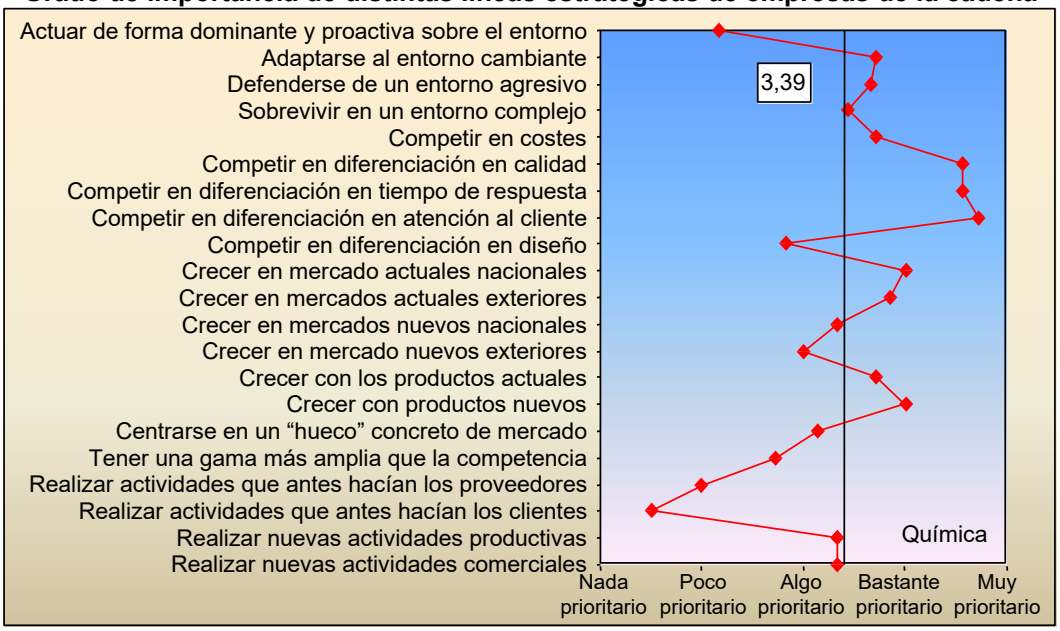
3.9.5.2.- *Líneas estratégicas y de cooperación.*

La **figura 3.9.5.1** recoge diversos aspectos que definen cuales son las principales líneas estratégicas seguidas por las empresas de la cadena de química y farmacia en Vigo y su área funcional.

Las empresas encuestadas parecen tener una posición poco proactiva sobre el entorno aunque consideran algo prioritario adaptarse a un entorno cambiante, así como defenderse de un entorno agresivo y sobrevivir.

Como estrategia genérica, aun considerando como algo importante los costes, consideran muy prioritario competir en aspectos relacionados con la calidad, el tiempo de respuesta y la atención al cliente. Destaca la escasa prioridad que es otorgada al diseño por las empresas de la cadena.

Figura 3.9.5.1
Grado de importancia de distintas líneas estratégicas de empresas de la cadena



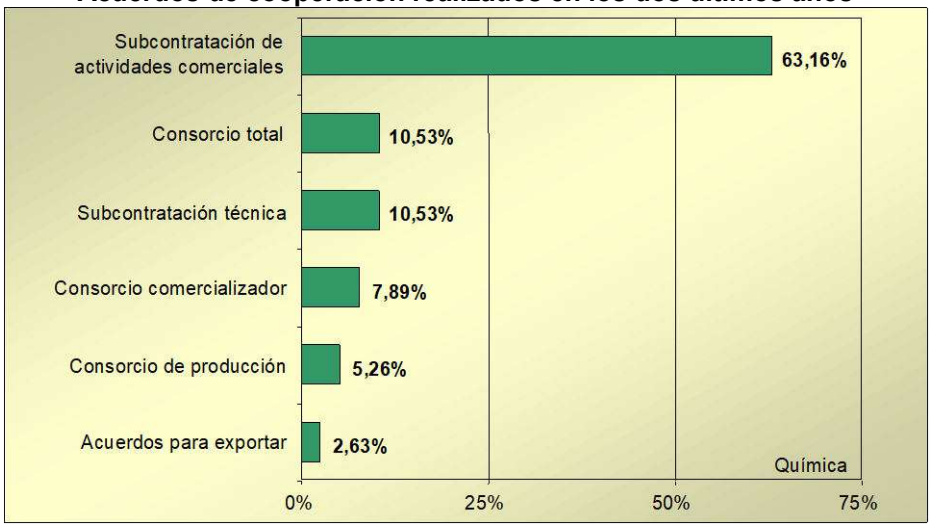
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En lo que respecta a las estrategias de crecimiento, las empresas de la cadena prefieren centrar sus esfuerzos en crecer en sus mercados actuales, tanto nacionales como extranjeros. Los mercados nuevos no parecen estar incluidos en las prioridades de la cadena lo que no deja de reflejar una cierta falta de previsión frente a nuevos posibles competidores. A la hora de abordar estos mercados, las empresas prefieren actuar con productos nuevos preferentemente aunque los productos actuales también se les consideran un poco más que "algo relevante". Parece que las empresas dedican sus esfuerzos a mejorar sus productos a través de la innovación, dando menos importancia a la amplitud de gama.

Por otro lado, la industria de química y farmacia parece poco receptiva a las estrategias de integración vertical tanto hacia los proveedores como hacia clientes. En cambio, parece que la diversificación tanto en nuevas actividades productivas como comerciales se considera más que algo prioritario.

El porcentaje de los distintos acuerdos de cooperación realizados por parte de esta cadena queda reflejada en la **figura 3.9.5.2**.

Figura 3.9.5.2
Acuerdos de cooperación realizados en los dos últimos años

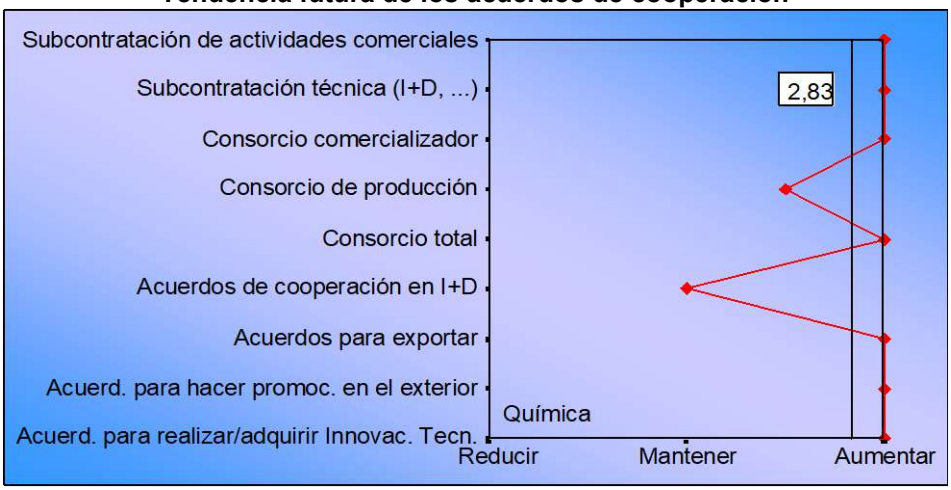


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Del total de los acuerdos de cooperación realizados por las empresas de química y farmacia de Vigo y su área funcional, el 63% fueron acuerdos de subcontratación de actividades comerciales. El resto de los acuerdos que se llevaron a cabo fueron consorcio total y subcontratación técnica absorbiendo un 10,53% cada fórmula. Los acuerdos que menos se han aplicado en el área de estudio son los consorcios de producción (7,89%) y comercializador (5,26%) y los acuerdos para exportar (2,63%).

De cara al futuro, se prevé que aumenten todos los tipos de acuerdos tal y como muestra la **figura 3.9.5.3**.

Figura 3.9.5.3
Tendencia futura de los acuerdos de cooperación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Las empresas ven en las distintas fórmulas de cooperación una manera de aumentar su competitividad destacando los acuerdos de subcontratación de actividades comerciales, técnica, de exportación, de promoción exterior, para realizar innovaciones técnicas, así como consorcios comercializadores, totales y en menor medida de producción. Sin embargo, parece que las empresas continuarán sin llegar a realizar acuerdos de cooperación en I+D.

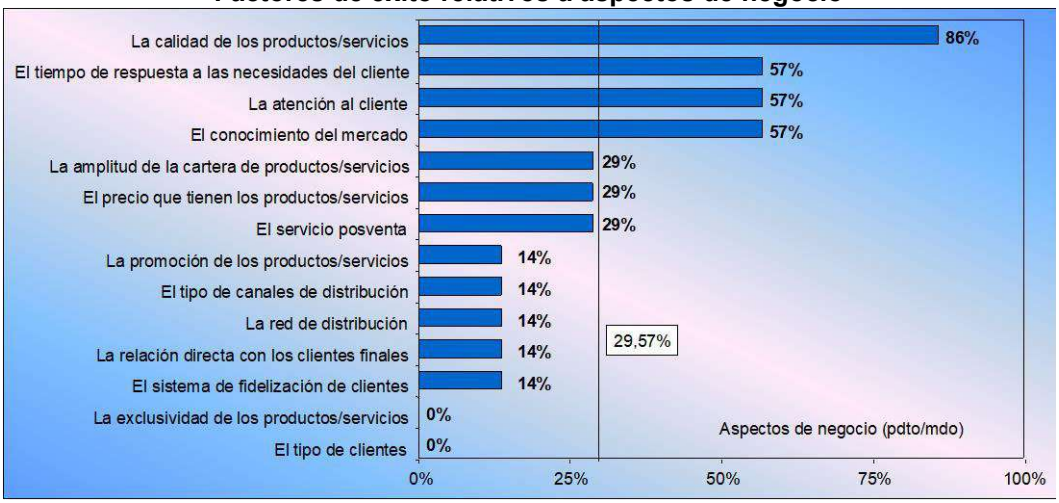
3.9.5.3.- *Factores de éxito y resultados.*

En este apartado se pretende recoger a modo orientativo cuales son, según la opinión reflejada en la encuesta por las empresas de la muestra limitada a la cadena de química y farmacia en Vigo y su área funcional, los factores de éxito para competir dentro de la cadena en cuestión. Para facilitar la interpretación de los mismos los factores críticos se han desagregado en cuatro bloques que son *aspectos de negocio*, *recursos y entorno*, *cultura empresarial* y *sistemas y procesos*.

- **Aspectos de negocio.**

Entre los distintos aspectos relacionados con el negocio que la empresa consultadas consideran claves, destaca la calidad de los productos/servicios que ofrece esta cadena (86%). El 57% de las empresas consideran además como factores clave el tiempo de respuesta, la atención al cliente, y el conocimiento del mercado. El 29% considera clave la amplitud de cartera de productos, el precio y el servicio posventa. Por tanto, podemos concluir que la calidad es el atributo más valorado como factor de éxito dentro de los atributos del producto. El 14% de las respuestas consideran la promoción de los productos, y aspectos relacionados con la distribución como el tipo de canal, la red y la relación directa con los clientes y su posterior fidelización como factores clave del éxito. **figura 3.9.5.4**

Figura 3.9.5.4
Factores de éxito relativos a aspectos de negocio



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

➢ Recursos y entorno.

Los aspectos relacionados con los recursos y el entorno son aspectos poco valorados por las empresas como factores clave, tal y como se refleja en la **figura 3.9.5.5**

Las empresas de esta cadena valoran en primer lugar las instalaciones y los recursos tecnológicos, 57% del total. El 29% consideran los recursos financieros, humanos, y las tecnologías de procesos como factores de éxito y, en menor medida, el 14% valoran los mercados geográficos en los que vende y el tipo de proveedores que tienen.

Figura 3.9.5.5
Factores de éxito relativos a recursos y entorno

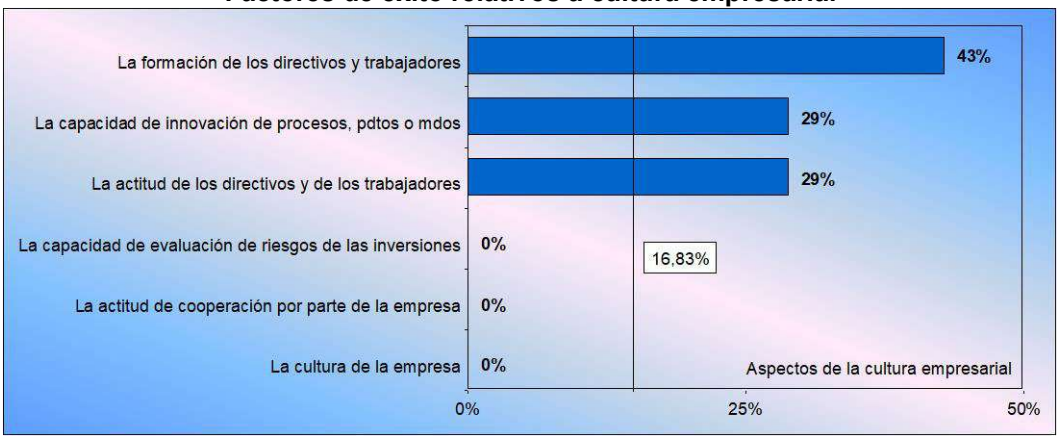
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Tanto las áreas geográficas en las que vende como en las que produce no son valorados como fundamentales para la competitividad, como tampoco lo son los recursos naturales y los acuerdos de cooperación.

- **Cultura empresarial.**

Los aspectos relativos a la cultura empresarial, son considerados, en general, relativamente importantes por un 21% de las empresas consultadas. Como se aprecia en la **figura 3.9.5.6**, el aspecto que más destaca es la formación de directivos tanto de directivos como de trabajadores (43%). Además, tanto la capacidad de innovación como la actitud de los trabajadores y directivos de la empresa se consideran importantes para un 29%. Sin embargo, no se considera relevante la capacidad de evaluar riesgos en inversiones, la actitud de cooperación, y la cultura.

Figura 3.9.5.6
Factores de éxito relativos a cultura empresarial



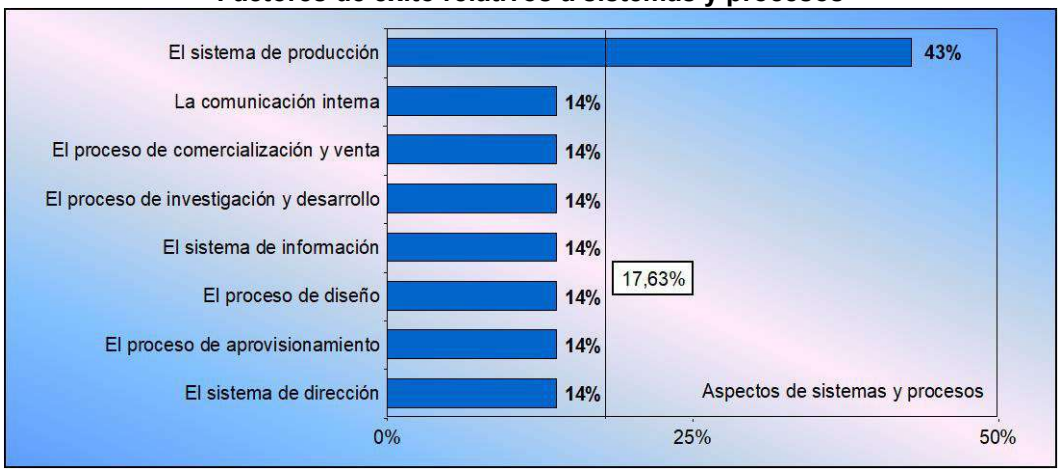
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Sistemas y procesos.**

La **figura 3.9.5.7**, refleja aquellos aspectos relacionados con los sistemas y procesos como factores de éxito relativamente importantes.

El sistema de producción es el ítem más valorado por gran parte de las empresas, un 43%. El resto de factores son considerados de igual relevancia (14%), es decir, la comunicación interna, el proceso de comercialización y venta, de I+D, el sistema de información, el proceso de diseño, de aprovisionamiento y de dirección.

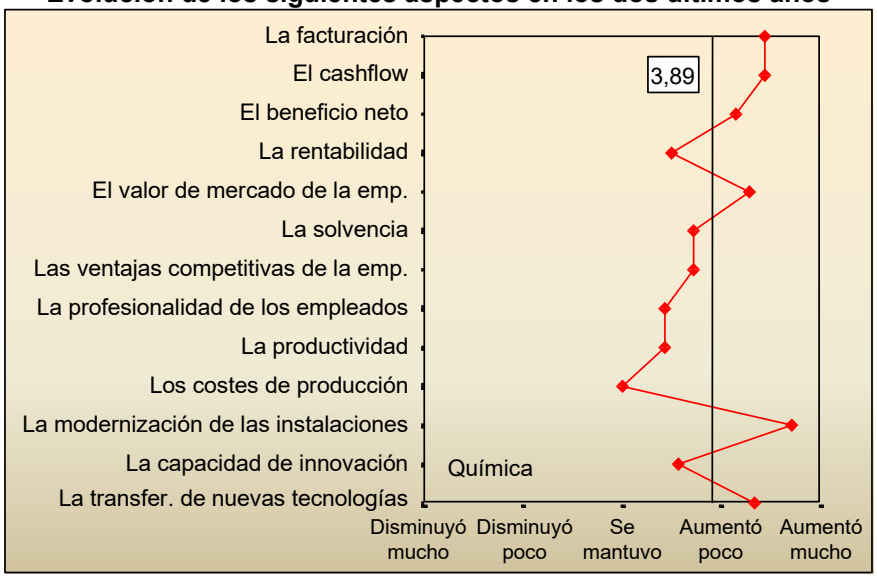
Figura 3.9.5.7
Factores de éxito relativos a sistemas y procesos



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La siguiente **figura 3.9.5.8** refleja la visión de los empresarios sobre la evolución de aspectos clave de los resultados y de otras variables de interés para las empresas. En conjunto, los indicadores aumentaron un poco los dos últimos años.

Figura 3.9.5.8
Evolución de los siguientes aspectos en los dos últimos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

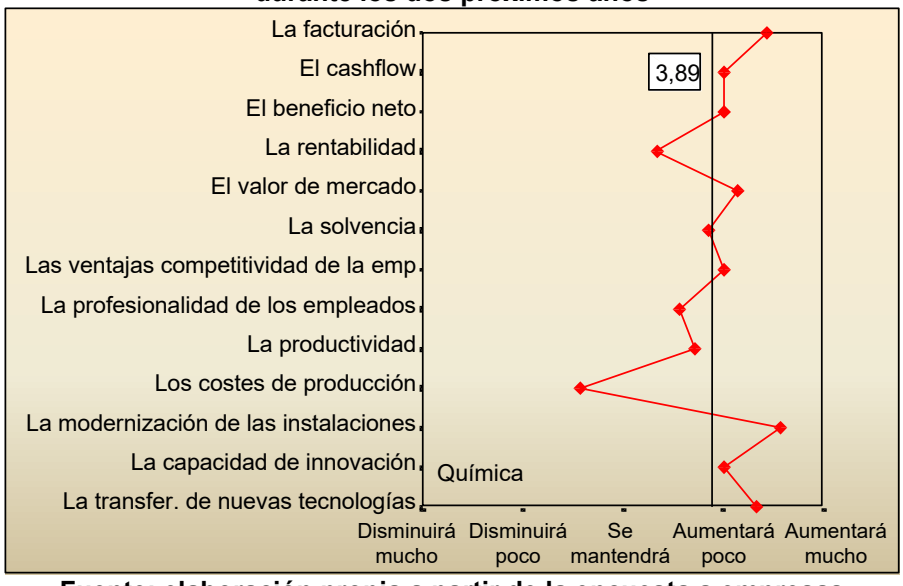
En primer lugar se muestran aquellos relacionados con aspectos económicos: facturación, Cash Flow, beneficio neto, rentabilidad, valor de mercado, y solvencia. Los dos primeros, es decir, la facturación y el Cash Flow aumentaron bastante en este período. Algo menos aumentaron el beneficio neto y el valor de mercado de las empresas en su conjunto. Sin embargo, la rentabilidad y la solvencia se mantuvieron.

Con respecto a la variable que refleja el estado de los recursos humanos de las empresas, parece que la profesionalidad de los empleados se ha mantenido así como otros aspectos entre los que se encuentran las ventajas competitivas de la empresa.

Entre los aspectos relacionados con la producción, la evolución es positiva, ya que los costes de producción se han mantenido mientras que la productividad y la capacidad de innovación ha aumentado un poco. La transferencia de nuevas tecnologías han aumentado bastante y las instalaciones han sufrido una modernización importante.

A continuación, la **figura 3.9.5.9**, muestra las expectativas de las empresas de la cadena con respecto a estas variables.

Figura 3.9.5.9
Expectativas sobre la evolución de los siguientes aspectos durante los dos próximos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Las expectativas con respecto a los aspectos empresariales anteriormente mencionados, son positivas en casi todos los casos, si bien se espera que disminuyan un poco los costes y se mantenga la rentabilidad. Se espera asimismo que aumente bastante la capacidad de innovación y la facturación.

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CADENAS PRINCIPALES

3.10. TURISMO-OCIO Y DERIVADOS

DICIEMBRE 2001

INDICE

3.10.- LA CADENA DE TURISMO, OCIO Y DERIVADOS EN VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL. 425

3.10.1. Descripción de la cadena y aspectos generales. 425

3.10.1.1.- Actividades que abarca la cadena principal. 426

3.10.1.2.- Recursos turísticos. 427

3.10.1.3.- Descripción de la cadena. 432

3.10.1.4.- Análisis comparativo. 448

3.10.2.- Productos-mercados. 450

3.10.2.1.- Tipología de productos / servicios. 450

3.10.2.2.- Situación y evolución. 452

3.10.3.- Mercados de aprovisionamiento. 455

3.10.4.- Aspectos económico-financieros. 458

3.10.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 458

3.10.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 460

3.10.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 462

3.10.4.4.- Análisis Comparativo con Vigo y el área funcional. 463

3.10.5.- Tendencias, estrategias actuales, y factores de éxito. 466

3.10.5.1.- Tendencias generales de la cadena de turismo, ocio y derivados. 466

3.10.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena. 467

3.10.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 469

3.10.- La cadena de turismo, ocio y derivados en Vigo y su área funcional.

3.10.1. Descripción de la cadena y aspectos generales.

El modelo de desarrollo turístico de Vigo y su área funcional es, como en el resto de Galicia, inercial y desordenado. Este hecho contrasta con la enorme **cantidad de recursos existentes en la zona susceptibles de aprovechamiento turístico, como la ría para la práctica de deportes marinos, la existencia de puertos deportivos, el parque natural de las Islas Cíes, los paisajes de interior, las playas, la riqueza gastronómica, o incluso el potencial de aprovechamiento del entorno industrial para el desarrollo del turismo de negocios, ferias, congresos y convenciones, etc**. El turismo tiene un carácter multidisciplinar, determinado por temas como la **accesibilidad, la movilidad, el alojamiento, la restauración, los servicios de ocio complementario, las estrategias de comercialización y difusión, la dotación comercial y la calidad del entorno ambiental y urbano**. Elementos la mayoría de las veces sujetos únicamente a la valoración subjetiva del visitante. La descripción de estos elementos que componen la oferta turística de Vigo y su área funcional permitirá la identificación de los principales puntos a mejorar.

En esta sección se describirá la cadena desde tres aspectos diferentes. En primer lugar se proporciona una visión conceptual de la cadena, en especial de la cadena principal, y después una descripción de los recursos turísticos más importantes. A continuación se ofrece una descripción fundamentalmente cuantitativa en términos de facturación, valor añadido bruto, empleo, localización municipal de las actividades y tipología de empresas. Esta sección termina con un breve análisis comparativo de la cadena en Vigo y su Área Funcional con Galicia y España.

3.10.1.1.- *Actividades que abarca la cadena principal.*

A continuación se describe la situación actual de la zona desde el punto de vista turístico, con referencia a aspectos como: oferta de alojamiento, restauración, …

Las actividades de turismo, al ser básicamente una prestación de servicios, son más complicadas de observar desde la perspectiva tradicional de cadena empresarial. Sin embargo, sí que se pueden enumerar las actividades que componen la **cadena principal**, en la que se englobarían los establecimientos de alojamiento turísticos, o **establecimientos hoteleros** constituido por hoteles, hoteles-apartamento, moteles, y pensiones (alojamientos que no cumplen las normas más estrictas de los hoteles). Además existen los denominados **alojamientos extra hoteleros**, como los apartamentos turísticos, las viviendas turísticas vacacionales, los campings, las ciudades de vacaciones, albergues, residencias de tiempo libre, las casas de turismo rural, etc.

En la cadena principal además de los establecimientos de alojamiento se encuentran las empresas de restauración, las empresas de ocio y turismo activo (rutas marítimas, equitación, clubes de equitación, de vela, etc.), los mayoristas de viajes, los minoristas y las agencias de viajes. Cada una de estas actividades puede comercializar directamente sus productos/servicios o bien puede ser susceptible de formar parte de un paquete turístico conjunto.

Las actividades de **suministros complementarios** son, entre otras, las que se dedican a proporcionar alimentación y bebidas, y suministros higiénicos y sanitarios.

Las actividades de **bienes de equipo** son las empresas de equipamiento general como cuberterías, vajillas, y mantelerías, las empresas de construcción, de decoración y mobiliario y las de tecnologías de la información y comunicaciones.

Entre los **servicios de apoyo** hay que citar fundamentalmente los servicios de información, las organizaciones que se dedican a la formación de los recursos humanos, las asociaciones de consumidores, las de transporte (incluidas las empresas de alquiler de automóviles, las asociaciones de empresarios, los servicios de limpieza y seguridad).

La cadena empresarial de las actividades del turismo tal y como la hemos definido se encuentra reflejada en la **figura 3.10.1.1**.

Figura 3.10.1.1
Cadena empresarial de las actividades del turismo

Fuente: elaboración propia

3.10.1.2.- *Recursos turísticos.*

Aparte de las actividades principales de la cadena, como son las de alojamiento, restauración y ocio, ya descritas anteriormente, la cadena de turismo-ocio y derivados se nutre de otra serie de actividades y recursos, unos modificables y otros no, como es el **patrimonio histórico/artístico** (los castillos, los museos, los monumentos), el **sistema físico** (clima, medioambiente, la arquitectura en general, las playas), el **patrimonio**

cultural (las fiestas), y las **infraestructuras** (aeropuertos, puertos, redes de comunicaciones terrestres). Por **recursos turísticos entendemos el conjunto de oferta de un área concreta con capacidad de satisfacción de un mercado turístico determinado**. Basándonos en esta concepción pasamos a describir en el siguiente punto la tipología de aprovisionamientos.

- ***Situación y evolución.***

A continuación describiremos la situación actual y evolución de cada uno de estos tipos de aprovisionamientos.

Con respecto al patrimonio histórico/artístico hay que señalar la existencia en Vigo y su área funcional de diversos castillos con potencial turístico, pero sólo apenas el **Castillo de Soutomaior** ofrece actividades y servicios turísticos a sus visitantes. Con respecto a los museos, el principal de la zona es el **Quiñones de León** (la pinacoteca pública más importante de Galicia en arte gallego) apenas es utilizado y conocido como suministro turístico. Los restantes museos y exposiciones tienen un carácter más local. Por lo que respecta a monumentos, **Vigo y su zona funcional carece de grandes monumentos o conjuntos históricos que justifiquen una visita ex profeso**. No obstante existe toda una serie de elementos que, debidamente conjugados, sí que pueden constituir un atractivo turístico importante. Así nos encontramos con diversos castros, los grabados rupestres de Coto do Galo, diferentes pazos que podrían ser acondicionados como oferta de alojamiento, así como diversas iglesias. Sin embargo tres de los elementos arquitectónicos más singulares y de importancia en la zona son el **Castillo de Soutomaior, el Pazo de Castrelos y el Castillo de Monterreal en Baiona**. Este último, junto con el paseo marítimo y el puerto, constituyen uno de los lugares más singulares y con potencial turístico de la zona.

Con respecto al sistema físico se debe señalar en primer lugar el clima de Vigo y su área funcional como elemento importante para el turismo debido a la fama del clima gallego en el exterior. En la **tabla**

3.10.1.1 se muestran las principales variables climáticas de Vigo comparadas con otras ciudades gallegas y de la cornisa cantábrica y también con Girona en cuanto a ciudad turística del Mediterráneo norte.

Tabla 3.10.1.1
Variables climáticas de Vigo y su Área Funcional con respecto a diversas ciudades

Municipio	T. media anual	Precipitación media anual	Número de precipitaciones	Número de horas de sol
Vigo	14,9	1336	151,4	2280
A Coruña	13,9	982	167,8	1080
Lugo	11,4	1090	182,7	912
Ourense	13,9	820	148,4	1584
Santander	14,2	1268	189,0	1732
Gijón	13,8	959	181,9	1695
Oviedo	12,7	971	184,0	1686
Girona	14,1	746	66,4	2225

Fuente: Guía resumen del Clima en España 1961-90 (MOPTMA)

En la tabla se puede observar **que Vigo dispone de algunos días más de sol que el resto de Galicia** y la cornisa cantábrica, e incluso más que Girona, aunque cuando llueve las precipitaciones son mayores. También la temperatura media anual es mayor a la de las otras ciudades referenciadas.

Por lo que respecta **al medio ambiente, a nivel general, en Vigo y su área funcional, la situación plantea un balance positivo**. Con esfuerzos importantes en los últimos años para mejorar el entorno natural mediante la promoción de los **parques forestales**.

En relación con la arquitectura, es de destacar, principalmente, **la falta de homogeneidad en el estilo arquitectónico de los edificios**. Esta heterogeneidad provoca una dificultad adicional en la percepción positiva de Vigo y su Área Funcional desde el punto de vista turístico, en comparación con otros destinos competidores.

Con respecto a **las playas, el equipamiento de las mismas ha mejorado mucho en los últimos años**. El caso de la Playa de Samil, en el municipio de Vigo, es un claro ejemplo de esto. También es destacable la existencia de proyectos de mejora de playas en otros municipios como en el de Cangas, o en el de Nigrán, con Playa América, si bien es cierto

que existen arenales concretos en los que sería necesario invertir tanto en equipamiento como en infraestructuras. Varias de las playas de Vigo y su Área Funcional disponen de la **bandera azul** lo cual también es un indicativo de la calidad de las mismas. No obstante, existe una **falta de saneamiento integral de la ría de Vigo**, puesto que las aguas de la misma no siempre están en condiciones para el baño. También es destacable la existencia de un **parque natural en las Islas Cíes**, en la boca de la ría, lo cual añade un atractivo turístico más a la zona. **La ensenada de la Isla de San Simón**, en el medio de la ría, constituye un enclave de alto potencial turístico que sin embargo vive una fase de indeterminación.

En cuanto al patrimonio cultural cabe señalar el elevado número de fiestas tradicionales y populares que se celebran en el área, pero que, sin embargo, son apenas conocidas e importantes como para atraer a visitantes. También, una gran parte de estas fiestas se concentran en los meses estivales. Entre estas fiestas destaca la **Festa do Choco** en **Redondela,** la **Festa da Ostra** en Arcade **(Soutomaior),** la **Festa do Viño do Condado** en **Salvaterra de Miño** y la **Feira dos Cogumelos** en **O Porriño**.

Por lo que respecta a infraestructuras, el **aeropuerto** de Vigo soporta un tráfico discreto pero con una cierta tendencia positiva. Una dificultad es la climatología. Vigo está pobremente comunicada por aire con el resto de España y Europa. Los vuelos existentes (Madrid, Barcelona, Bilbao, Canarias, Mallorca, Valladolid, Viena y París) soportan unos precios caros con respecto a otros aeropuertos. Por otra parte los charter son muy escasos, proviniendo por ejemplo de Gran Bretaña. Esta falta de buenas comunicaciones aéreas que podría frenar el desarrollo de un cierto turismo se ve compensada por la existencia a una hora de distancia y bien comunicado, del aeropuerto de Santiago, que tiene un mayor tráfico, lo que favorece que los precios puedan ser más bajos (por ejemplo las tarifas de Air Europa y Spanair desde Barcelona a Santiago son la mitad de las de Iberia desde Barcelona a Vigo). No obstante se

está invirtiendo en el aeropuerto y se espera que Air Europa y Spanair empiecen a operar pronto.

En cuanto a los **puertos** la existencia de villas marineras y de la ciudad de Vigo con su puerto genera un intenso tráfico, tanto pesquero como comercial, en el tramo anterior al Estrecho de Rande lo que obliga a navegar con precaución. En este tramo existen buenos lugares de fondeo en el costado interior de las Islas Cíes, frente a las playas de Rodas, San Martiño o Figueiras y al oeste del islote de Viños.

Hay dos puertos principales en la zona: el de Vigo, teniendo en cuenta la dársena de Bouzas, preparado para recibir cruceros y con un marcado carácter pesquero e industrial, y el de Baiona. En ambos se percibe una falta de equipamientos, servicios e infraestructuras, especialmente en el caso de Vigo, para el turismo náutico.

Hay otros puertos más pequeños en la zona como son los de Panxón, Canido, Cesantes, y Arcade en la margen Sur de la Ría de Vigo, y Domaio, Meira, Moaña-O Con y Cangas en la Norte.

La pequeña bahía de Baiona, situada en el suroeste de la ría de Vigo, es uno de los refugios más conocidos y frecuentados por las embarcaciones que bordean el litoral de Galicia. En sus extremos se encuentran los puertos de Panxón y Baiona, enlazados por los arenales de A Ramallosa y Praia América. Su entrada es fácil, si bien se deben dejar resguardos amplios a la costa debido a los bajos existentes.

El puerto deportivo de Baiona se halla situados junto al Castillo de Monterreal, actualmente convertido en Parador de Turismo. Bien abrigado salvo con el oleaje que se produce con vientos del este procedentes del interior de la bahía, raros en verano, cuenta con el Monterreal Club de Yates de Baiona, uno de los más activos de España.

Las **comunicaciones terrestres** para llegar a la zona desde el interior de la península son buenas por la existencia de la llamada autovía de las Rías Bajas, que entró en funcionamiento en 1998, y mejora el

tiempo necesario para trasladarse desde la meseta hasta la zona. La **red viaria interna** es desigual, existiendo tramos bien comunicados con otros con un gran potencial de mejora (especialmente en el interior y en la zona de Cangas y Moaña).

Vigo y su zona están comunicados por **ferrocarril** con el resto de Galicia y de España. Sin embargo, la conexión hasta Vigo no es directa. No obstante es de destacar la existencia de un plan de doble vía que contará con subvenciones provenientes de los fondos de cohesión europeos.

En cuanto a las líneas de **autobuses** regulares, Vigo está comunicado con el resto de España y algunos países europeos, aunque la incidencia es poco notable. La falta de grandes superficies estratégicamente situadas donde los autobuses puedan aparcar provoca problemas de tráfico así como crea disfuncionalidades para el mercado turístico y excursionista.

El **tráfico** en la zona, y especialmente en período vacacional es problemático. Esta disfuncionalidad se aprecia especialmente en la zona de Cangas y Moaña, así como en el trayecto Vigo-Baiona. Por otra parte la construcción del cinturón de circunvalación de Vigo no ha supuesto una mejora en el tráfico de la zona. La señalización de la red vial es deficiente, al igual que la señalización turística, no existiendo homogeneidad en los pictogramas y en su estilo. La funcionalidad de esta señalización también es insuficiente.

En las siguientes secciones se presenta el estado de los elementos que componen la oferta de turismo-ocio y derivados del área.

3.10.1.3.- *Descripción de la cadena.*

En la **tabla 3.10.1.2** se muestran los nombres de las diez principales empresas de turismo-ocio y derivados dentro de Vigo y su área de influencia, ordenadas por tipo de actividad e ingresos en 1999.

Tabla 3.10.1.2
Principales empresas hoteleras del área por ingresos en 1999 (en miles de ptas.)

NOMBRE DE LA EMPRESA	LOCALIDAD	ACTIVIDAD	Ingresos 1999
HOTEL BAHIA DE VIGO, S.A.	VIGO	HOTELES	468.899
TURISMO DE VIGO, S.A.	VIGO	HOTELES	313.293
COIA HOTEL TUR, S.A.	VIGO	HOTELES	280.376
CIUDAD DE VIGO, S.L.	VIGO	HOTELES	268.550
LAS TRES LUCES HOTEL, S.A.	VIGO	HOTELES	206.760
MEXICO, S.A.	VIGO	HOTELES	184.020
HOTEL RESIDENCIA IPANEMA, S.L.	VIGO	HOTELES	157.176
PONTEVELLA, S.L.	VIGO	HOTELES	140.587
BAHIA DE BAYONA HOTELES, S.L.	BAIONA	HOTELES	139.430
TEXCOCO, S.A.	VIGO	PENSIONES	84.788

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior destaca el **"Hotel Bahía de Vigo, S.A."** con unos ingresos de prácticamente 470 millones de pesetas, una vez y media los ingresos de su inmediato seguidor "**Turismo de Vigo, S.A"**.

Con respecto a las empresas de restauración, en la **tabla 3.10.1.3** se muestran las diez principales por volumen de ingresos.

Tabla 3.10.1.3
Principales empresas de restauración del área por ingresos en 1999 (en miles de ptas.)

NOMBRE DE LA EMPRESA	LOCALIDAD	ACTIVIDAD	Ingresos 1999
VIDISCO, S.L.	VIGO	RESTAURANTES	912.971
FENTO RESTAURANTES, S.L.	VIGO	RESTAURANTES	253.608
HOSTEUR, S.L.	VIGO	RESTAURANTES	234.990
ROCAMAR BAYONA, S.L.	BAIONA	RESTAURANTES	221.998
HERMANOS LOURIDO, S.L.	VIGO	RESTAURANTES	212.943
AFERFI, S.A.		RESTAURANTES	198.695
GASTRONOMIA DEL NOROESTE, S.L.		RESTAURANTES	161.833
RESTAURANTE MANOLO, S.L.	O PORRIÑO	RESTAURANTES	149.820
ASADOR SORIANO, S.L.	VIGO	RESTAURANTES	108.707
POUSADA DEL CASTILLO DE SOTOMAYOR, S.L.	VIGO	RESTAURANTES	104.547

Fuente: elaboración propia

En cuanto a las empresas de restauración destaca especialmente **"Vidisco, S.L."** con unos **ingresos de casi 913 millones de pesetas,** más de tres veces y media su **inmediato competidor "Fento Restaurantes, S.L."**

Con respecto a las empresas de ocio, la **tabla 3.10.1.4** muestra las diez principales.

Tabla 3.10.1.4
Principales empresas de ocio según facturación en 1999 (en miles de ptas.)

NOMBRE DE LA EMPRESA	LOCALIDAD	ACTIVIDAD	Ingresos 1999
REAL CLUB CELTA DE VIGO, S.A.D.	VIGO	CLUBS DEPORTIVOS	3.999.721
ROYAL VIGO, S.A.	VIGO	DIVERSIÓN-RECREATIVOS	1.159.916
RECREATIVOS IGLESIAS, S.A.	CANGAS	MAQUINAS TRAGAPERRAS	997.550
IMPULSORA TURISTICA ALPAMAN, S.A.	VIGO	DIVERSIÓN-RECREATIVOS	888.027
RECREATIVOS CEDA, S.A.	VIGO	MAQUINAS TRAGAPERRAS	680.852
GALLEGA DE JUEGOS, S.A.	VIGO	DIVERSIÓN-RECREATIVOS	506.124
COMERCIAL SAN REMO, S.L.	VIGO	DIVERSIÓN-RECREATIVOS	343.264
RECREATIVOS LA GUIA, S.L.	VIGO	MAQUINAS TRAGAPERRAS	293.716
PRODUCTORA FARO, S.A.	VIGO	PRODUCCIÓN DE PELÍCULAS	278.277
RECREATIVOS PORTAS, S.L.	VIGO	MAQUINAS TRAGAPERRAS	262.196

Fuente: elaboración propia

Destaca especialmente el **"Real Club Celta de Vigo, S.A.D"**, club de fútbol de primera división, cuyos ingresos ascienden en el año 1999 a prácticamente **4.000 millones de pesetas, casi tres veces y media más que la siguiente empresa por facturación, que es "Royal Vigo, S.A."**, empresa de servicios de diversión y recreativos, con unos ingresos de casi 1.160 millones. Es reseñable, que **entre las 10 principales empresas de ocio 8 se dedican a servicios de diversión y recreativos y a máquinas tragaperras**.

En la **tabla 3.10.1.5** se muestran las 10 principales empresas de agencias de viajes ordenadas por facturación.

Tabla 3.10.1.5
Principales agencias de viajes del área (en miles de ptas.)

NOMBRE DE LA EMPRESA	LOCALIDAD	ACTIVIDAD	Ingresos 1999
ULTRATUR, S.L.	VIGO	AGENCIAS	2.258.952
VIAJES AIRBUS GALICIA, S.A.	REDONDELA	AGENCIAS	679.730
LUAMAR, S.A.	VIGO	AGENCIAS	381.113
VIAJES AIRBUS, S.A.	VIGO	AGENCIAS	225.031
BIVES TOUR, S.A.L.	VIGO	AGENCIAS	162.291
VIAJES BARCO, S.L.	CANGAS	AGENCIAS	154.723
KARMA VIAJES, S.A.L.	VIGO	AGENCIAS	152.055
CIESTOUR, S.L.	VIGO	AGENCIAS	137.306
ALL TOUR, S.L.	VIGO	AGENCIAS	132.761
VIAJES VENEZUELA, S.A.	VIGO	AGENCIAS	78.103

Fuente: elaboración propia

Tal y como se desprende de la tabla anterior, la agencia de viajes con mayor facturación es **"Ultratur, S.L.", que tiene unos ingresos de más del triple que su inmediato seguidor "Viajes Airbus Galicia, S.A."**

En la **tabla 3.10.1.6** se reflejan las 10 principales empresas de turismo-ocio y derivados sin distinción de actividad, únicamente clasificadas por volumen de ingresos en el año 1999.

Tabla 3.10.1.6
Principales empresas por ingresos en 1999 (en miles de ptas.)

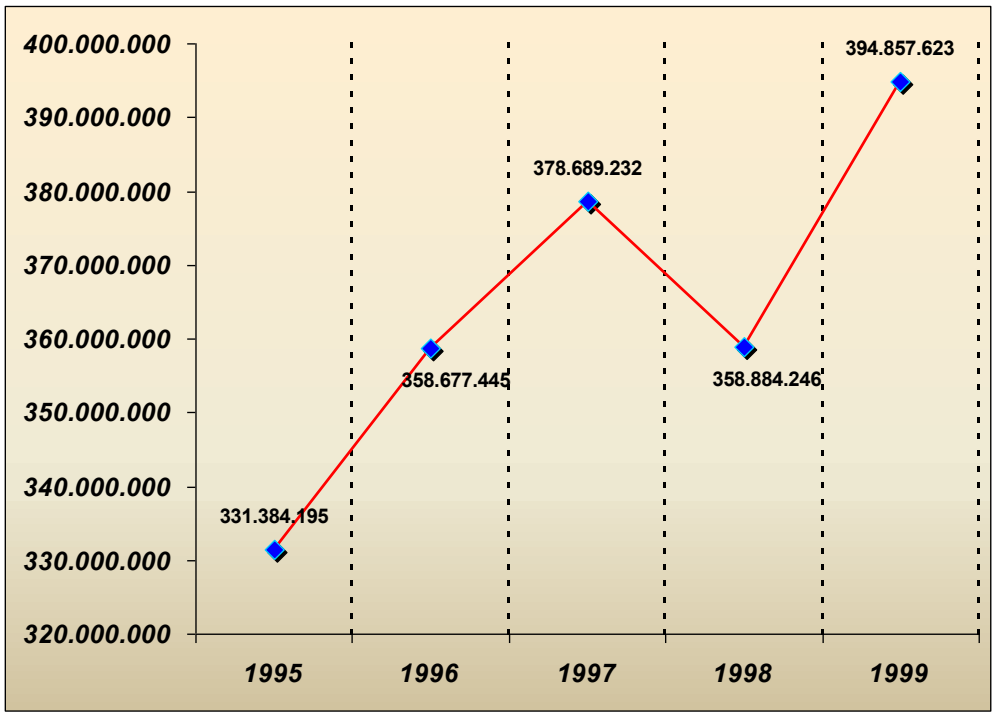
NOMBRE DE LA EMPRESA	LOCALIDAD	ACTIVIDAD	Ingresos 1999
REAL CLUB CELTA DE VIGO, S.A.D.	VIGO	CLUBS DEPORTIVOS	3.999.721
ULTRATUR, S.L.	VIGO	AGENCIAS DE VIAJES	2.258.952
ROYAL VIGO, S.A.	VIGO	SERVICIOS DE DIVERSIÓN Y RECREATIVOS	1.159.916
RECREATIVOS IGLESIAS, S.A.	CANGAS	MAQUINAS TRAGAPERRAS PARA RECREO	997.550
VIDISCO, S.L.	VIGO	RESTAURANTES	912.971
IMPULSORA TURISTICA ALPAMAN, S.A.	VIGO	SERVICIOS DE DIVERSIÓN Y RECREATIVOS	888.027
RECREATIVOS CEDA, S.A.	VIGO	MAQUINAS TRAGAPERRAS PARA RECREO	680.852
VIAJES AIRBUS GALICIA, S.A.	REDONDELA	AGENCIAS DE VIAJES	679.730
GALLEGA DE JUEGOS, S.A.	VIGO	SERVICIOS DE DIVERSIÓN Y RECREATIVOS	506.124
HOTEL BAHIA DE VIGO, S.A.	VIGO	HOTELES	468.899

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, destaca especialmente el **Real Club Celta de Vigo, S.A.D. con unos ingresos de prácticamente 4.000 millones de pesetas**, una facturación de casi el doble de la siguiente que es la agencia de viajes Ultratur con unos 2.200 millones. Entre la diez principales empresas **las actividades más frecuentes son las relacionadas con el ocio, en concreto son las de servicios de diversión y recreativos y máquinas tragaperras para recreo que en conjunto facturan más que el Real Club Celta de Vigo, alrededor de 4.200 millones de pesetas**. Entre estas diez empresas hay que destacar los restaurantes Vidisco, S.L., que facturan prácticamente 1.000 millones, y el Hotel Bahía de Vigo, S.A. con una facturación de 470 millones de pesetas.

La **figura 3.10.1.2** muestra la evolución de **la facturación** de la cadena de turismo-ocio y derivados en Vigo y su área funcional para el período 95-99.

Figura 3.10.1.2
Turismo-ocio y derivados. Evolución de la facturación estimada en miles de ptas. corrientes

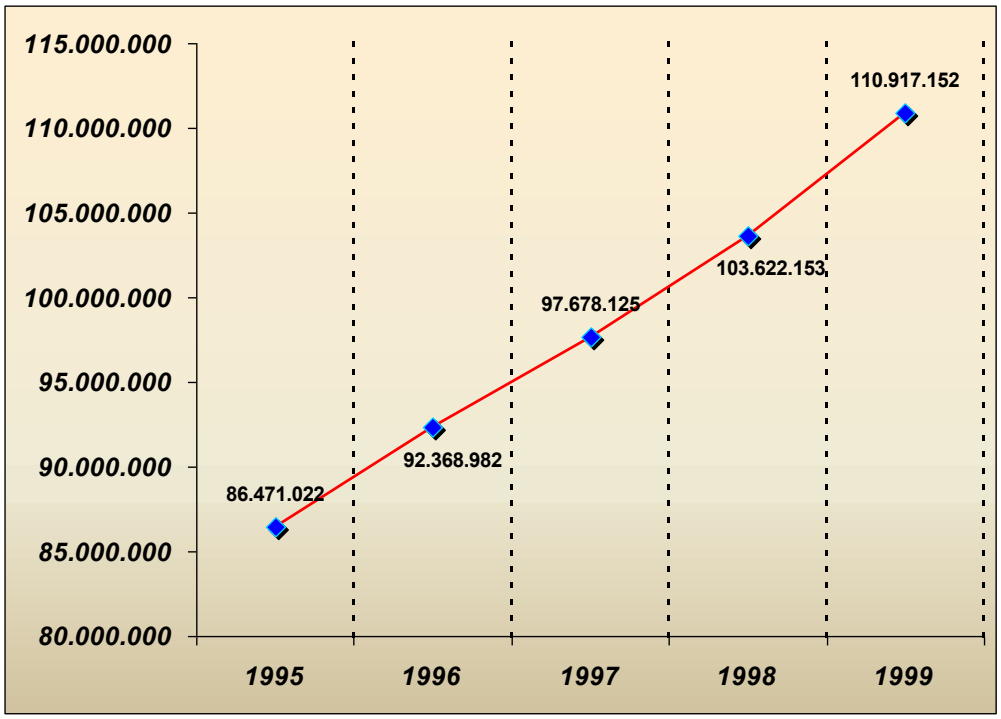


Fuente: elaboración propia

En cuanto a la **facturación**, la cadena representa el 6,6% de Vigo y su área funcional (en 1999). Se observa que la evolución de la facturación muestra un carácter algo errático, con pequeñas oscilaciones propias del sector. El crecimiento medio de esta variable ronda el 19% en el período 95-99.

En cuanto al **valor añadido bruto**, la cadena representa el 8,8% de Vigo y su área funcional (en 1999). En la **figura 3.10.1.3** se muestra la evolución de esta variable en el período 95-99.

Figura 3.10.1.3
Evolución del Valor Añadido Bruto estimado en miles de ptas. corrientes

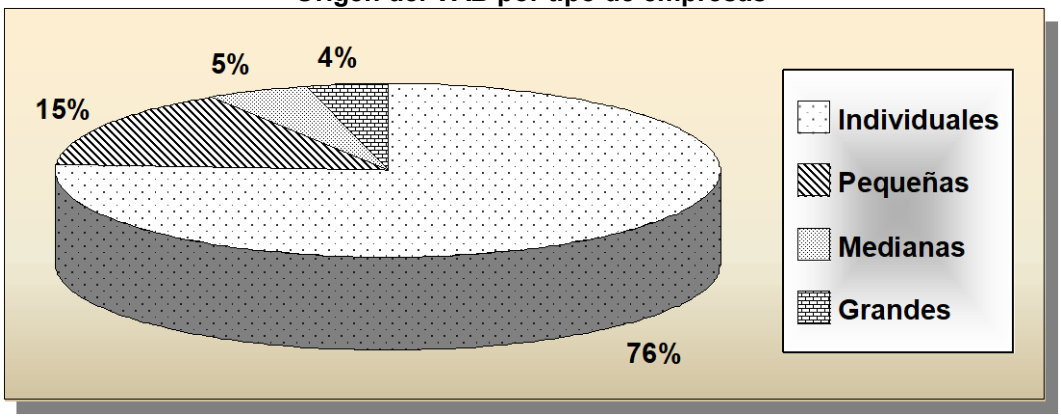


Fuente: elaboración propia

El promedio de crecimiento del valor añadido en período de estudio fue del 6%, experimentando un crecimiento total desde 1995 a 1999 del 28,27%. La tendencia del valor añadido es ascendente desde 1995 coincidiendo, al igual que con la figura anterior, con la mejora de la economía en general.

Con respecto al **origen del valor añadido**, la **figura 3.10.1.4** muestra la distribución de este por tipo de empresa según su dimensión.

Figura 3.10.1.4
Origen del VAB por tipo de empresas



Fuente: elaboración propia

Las empresas de mayor tamaño (facturación mayor de 1.500 millones de ptas. y plantilla de más de 100 trabajadores) son las que generan el 4% del valor añadido. Le siguen las empresas de mediana dimensión (facturación entre 500 y 1.500 millones de ptas.) que obtienen un 5% del valor. Las empresas pequeñas, es decir, aquellas con una facturación menor de 500 millones, crean alrededor de un 15% del valor añadido. **Las empresas individuales consideradas generan un valor añadido estimado del 76%**.

En la **tabla 3.10.1.7**. se muestra el peso relativo que tienen las actividades de turismo-ocio y derivados dentro de Vigo y su área funcional, así como el origen del VAB por municipios.

Tabla 3.10.1.7
Número de empresas y Valor Añadido Bruto en ptas. corrientes por municipios

TURISMO	VAB estimado (en miles)	% sobre total cadena	Número de empresas	% sobre total cadena
BAIONA	3.276.533	3,0%	118	3,0%
CANGAS	7.054.056	6,4%	254	6,6%
FORNELOS DE MONTES	325.049	0,3%	12	0,3%
GONDOMAR	1.500.224	1,4%	55	1,4%
MOAÑA	4.175.624	3,8%	153	4,0%
MOS	3.425.088	3,1%	128	3,3%
NIGRÁN	3.500.715	3,2%	130	3,4%
O PORRIÑO	4.352.689	3,9%	161	4,2%
PAZOS DE BORBÉN	600.090	0,5%	22	0,6%
REDONDELA	6.576.090	5,9%	242	6,3%
SALCEDA DE CASELAS	1.175.176	1,1%	43	1,1%
SALVATERRA DE MIÑO	975.146	0,9%	36	0,9%
SOUTOMAIOR	2.125.318	1,9%	78	2,0%
VIGO	71.855.354	64,8%	2.427	62,9%
TOTALES	**110.917.152**	**100,0%**	**3.857**	**100,0%**

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar **el 64 por ciento de las empresas de turismo-ocio y derivados se encuentran situadas en el municipio de Vigo**. Otros municipios que destacan por tener empresas de esta cadena son los de O Porriño y Redondela, con un 6% de las empresas cada uno, y Cangas con el 7% de este tipo de actividades. **Por la contra, los municipios de Fornelos de Montes, Gondomar, Pazos de Borbén, Salceda de Caselas, Salvaterra de Miño y Soutomaior apenas llegan en conjunto al 6 por ciento**.

Como se puede observar **el 65 por ciento del VAB se origina en el municipio de Vigo**. El resto de los municipios suman el 35 por ciento restante. Entre estos últimos destacan los de **O Porriño, Cangas y Redondela con un 18 por ciento en total**. Por la contra los ayuntamientos de **Salvaterra de Miño, Gondomar, Salceda de Caselas, Fornelos de Montes y Pazos de Borbén apenas suman el 5 por ciento** del origen del VAB. Como se puede observar este gráfico es muy semejante al anterior sobre distribución de las empresas de la cadena por municipios.

A continuación describiremos en más profundidad la oferta de cada uno de estos eslabones de la cadena.

- *Alojamiento*

En este apartado de alojamiento, como en los subsiguientes de la cadena principal, nos centraremos en ofrecer información específica de la situación actual Vigo y su área funcional, fundamentalmente cuantitativa con relación a la localización y peso global y relativo de cada ayuntamiento del área funcional, así como la tipología de las empresas que en ellos se encuentran (ver **tabla 3.10.1.8**).

Tabla 3.10.1.8
Distribución de la oferta hotelera por categorías

OFERTA DE ALOJAMIENTO HOTELERA			
AYUNTAMIENTO	**TIPO**	**Nº ESTABLECIMIENTOS**	**Nº HABITACIONES/ PLAZAS**
Baiona	ALTA	2	211
	BAJA	10	177
Gondomar	BAJA	2	35
Mos	BAJA	4	110
Nigrán	ALTA	1	34
	BAJA	11	184
O Porriño	ALTA	1	47
	BAJA	8	138
Redondela	BAJA	5	72
Soutomaior	ALTA	1	14
	BAJA	2	47
Vigo	ALTA	13	1210
	BAJA	71	1491
Cangas	BAJA	11	285
Moaña	BAJA	3	39
TOTAL		**145**	**9707**

Nota: ALTA hoteles de tres y más estrellas. BAJA hoteles de menos de tres estrellas

Fuente: TURGALICIA. Turismo Rural 2001. Guía de Hoteles, apartamentos turísticos y campings 2001

A excepción del parador de Baiona la **oferta hotelera de 4 estrellas** se concentra en **Vigo**, siendo el **7,89% del total de plazas** de la zona. La **oferta hotelera de tres estrellas** también se concentra en **Vigo con el 4,57% del total de plazas**. El resto de la oferta hotelera de menor categoría se encuentra distribuida de manera más uniforme entre los municipios del área funcional. Hay que mencionar que cuatro municipios, Fornelos de Montes, Pazos de Borbén, Salceda de Caselas y Salvatierra de Miño, no ofrecen, según la fuente consultada, ninguna plaza de alojamiento turístico. Aunque fuera de Vigo y su área funcional, está en

proyecto el desarrollo de un hotel de turismo de salud en el monasterio de Oia promovido por el Banco Pastor.

En **Vigo** se concentran el 40,11% de las plazas en **Baiona** el 19,45%, en **Nigrán** el 17,79%, y en **Cangas** el 13,23%, lo cual hace que entre estos cuatro municipios se ofrezca el **90,58% del total de plazas turísticas de alojamiento de la zona objeto de estudio**.

En cuanto a los campings (ver **tabla 3.10.1.9**), las plazas de **1ª categoría** se concentran principalmente en **Baiona y Nigrán con el 30,9 % del total de plazas**. Las de **2ª categoría** se concentran en **Redondela, Vigo, Cangas y Moaña**, suponiendo el **18,32 % del total de plazas**. El único de tercera categoría se encuentra en el municipio de Vigo y supone un 8,24 % del total de plazas.

Tabla 3.10.1.9
Distribución de la oferta de campings por categorías

OFERTA DE CAMPINGS			
AYUNTAMIENTO	**TIPO**	**Nº DE ESTABLECIMIENTOS**	**Nº DE PLAZAS**
Baiona	Primera	1	1500
Nigrán	Primera	1	1500
Redondela	Segunda	1	138
Vigo	Segunda	2	392
	Tercera	1	800
Cangas	Segunda	4	988
Moaña	Segunda	1	260

Fuente: TURGALICIA. Turismo Rural 2001. Guía de Hoteles, apartamentos turísticos y campings 2001

La oferta de **alojamiento rural** se concentra en los municipios de **Cangas**, con dos casas rurales que ofrecen un total de 11 plazas, **Redondela**, en el que hay una casa y un pazo que ofrecen en conjunto 10 plazas, **Nigrán**, con un pazo rural que ofrece 9 plazas, y **Gondomar** con una casa rural con 5 plazas (ver **tabla 3.10.1.10**). En comparación con el resto de tipos de alojamiento, el turismo rural en Vigo y su área funcional **ofrece el 0,35% de las plazas**.

Tabla 3.10.1.10
Distribución de la oferta de alojamiento rural

OFERTA DE ALOJAMIENTO RURAL			
Ayuntamiento	**Tipo**	**Nº de establecimientos**	**Nº de plazas**
Gondomar	CR	1	5
Nigrán	PR	1	9
Redondela	PR	1	7
	CR	1	3
Cangas	CR	2	11

Fuente: TURGALICIA. Turismo Rural 2001. Guía de Hoteles, apartamentos turísticos y campings 2001

La **oferta alegal** supone un esfuerzo adicional para realizar actuaciones de control de calidad, siendo también un elemento que perjudica al propio cliente puesto que no tiene instancias a las que reclamar durante su estancia.

También hay que mencionar la casi testimonial presencia de hoteles pertenecientes a cadenas de ámbito nacional e internacional en el área funcional, de los **161 establecimientos de alojamiento, sólo 4 hoteles pertenecen a una cadena** (el Hotel Lisboa pertenece a **Husa**, el Hotel Vigo Real a **Hesperia,** el Hotel Los Galeones a **Melia**, y el Hotel Palacio de Vigo a **NH**). Por otro lado la estructura de propiedad familiar es la más abundante.

- *Restauración*

Bajo el epígrafe de restauración agrupamos además de a los restaurantes propiamente dichos, a las cafeterías y a otros establecimientos como bares y café-bares, discotecas y salas de fiestas, pubs y tabernas.

A pesar del innegable atractivo de la oferta gastronómica del área, los restaurantes apenas ofertan un producto diferenciado. La existencia de la Asociación de Amigos de la Cocina Gallega supone un paso adelante para la promoción de la gastronomía autóctona que caracteriza al área. Así mismo, la zona del Mercado de La Piedra, en Vigo, aporta

singularidad gastronómica, aunque debe mejorarse el servicio, la presentación, el equipamiento, etc. En general, el nivel de servicio y equipamiento de los restaurantes permite un elevado margen de mejora.

De los 957 restaurantes, con 42.939 plazas, que hay en el área funciona de Vigo, hay que señalar como dato importante, que **sólo existen tres restaurantes de Tres Tenedores, con doscientas sesenta y cuatro plazas en total**, El Mosquito, el Ensenada y el Juan Gaviota (ver **tabla 3.10.1.11**). Estos tres restaurantes se encuentran **en el municipio de Vigo, en el que se concentra prácticamente el 67% de los establecimientos** del área funcional.

Tabla 3.10.1.11
Distribución de la oferta de restaurantes por categorías

OFERTA DE RESTAURANTES	Nº ESTABLECIMIENTOS	Nº PLAZAS
UN TENEDOR	821	32.230
DOS TENEDORES	133	10.445
TRES TENEDORES	3	264
TOTAL	**957**	**42.939**

Fuente: REAT. Estadísticas de Establecimientos Turísticos 24-07-2001. Altas.

De los restaurantes de Vigo el 85,5% son restaurantes de un tenedor y el 14 % de dos tenedores, el resto de los ayuntamientos se reparten el número de establecimientos desde el 5,43% de Nigrán al 0,21% de Fornelos de Montes, en donde sólo hay 2 restaurantes de 1 tenedor con 38 plazas en total. En el resto de los municipios los restaurantes son de uno o dos tenedores, con la excepción de los ayuntamientos de Fornelos de Montes y Pazos de Borbén en los que únicamente hay restaurantes de un tenedor, según los datos del registro de empresas de actividades turísticas. En resumen, se puede concluir que **la oferta de restauración en Vigo y su Área Funcional es una oferta en general de baja calidad, con una gran cantidad de restaurantes de un tenedor**.

El número de plazas también está en concordancia con estas cifras; los restaurantes son bastante homogéneos en cuando a tamaño, arrojando una media de casi **45 plazas por restaurante**.

Con lo que respecta a las cafeterías, es otra vez el ayuntamiento de Vigo el que contabiliza la gran mayoría de la oferta. Así, de las 375 cafeterías del área, **el 81,65% de las mismas se encuentran en este municipio (Vigo), en el que también hay la única cafetería de categoría especial o Tres Tazas**. El resto de los municipios del área son bastante homogéneos, con un máximo del 3,2% del total de cafeterías en Baiona, y ninguna en los ayuntamientos de Fornelos de Montes y Pazos de Borbén, según los datos del Registro de Empresas de Actividades Turísticas (ver **tabla 3.10.1.12**).

Tabla 3.10.1.12
Distribución de la oferta de cafeterías por categorías

OFERTA DE CAFETERÍAS		
	Nº Establecimientos	**Nº Plazas**
UNA TAZA	352	20.088
DOS TAZAS	19	2.343
ESPECIAL (TRES TAZAS)	1	160
TOTAL	**372**	**22.591**

Fuente: REAT. Estadísticas de establecimientos turísticos 24-07-2001. Altas.

También hay que señalar **la baja categoría de la oferta existente, ya que prácticamente el 95% de las cafeterías son de la categoría inferior**, y el 5% de Dos Tazas, lo cual permite un amplio margen de mejora para el conjunto del área.

Por lo que respecta al número de plazas por cafetería hay que señalar que estas aumentan conforme lo hace la categoría de la misma. Es decir, **la única cafetería de Tres Tazas tiene 160 plazas, las 19 de Dos Tazas tienen como media 123 plazas, y las 355 de Una Taza tienen como media 57 plazas**.

En lo referente a Bares y Otros, la clasificación de este tipo de establecimientos depende de cada ayuntamiento y la falta de reglamentación y homogeneización de la misma hace de difícil análisis estos locales (ver **tabla 3.10.1.13**).

Tabla 3.10.1.13
Distribución de la oferta de bares y otros por categorías

TIPO	Nº DE ESTABLECIMIENTOS
BAR, CAFE-BAR	2.969
DISCOTECA, SALA DE FESTAS, PUBS	10
TABERNAS	8
TOTAL	**2.987**

Fuente: REAT. Estadísticas de Establecimientos Turísticos 24-07-2001. Altas.

Lo que sí esta regulado por Consellería de Xustiza de la Xunta de Galicia es el horario de apertura. Así por ejemplo, **en verano, las tabernas abren hasta la 1,30 h, los bares hasta las 2,30h, las cafeterías hasta las 3h, los pubs hasta las 4h, y los cafés-concierto y discotecas hasta las 5,30h**. Estos horarios se amplían en 30 minutos los fines de semana, las noches del viernes y sábado, así como también las vísperas de festivos. **En invierno el horario de apertura es de una hora menos**. De todas maneras la vigilancia de estos horarios depende de cada ayuntamiento y es en muchos casos bastante flexible.

- *Ocio y derivados.*

Dentro de la oferta de ocio se consideran todas aquellas empresas que pueden cubrir con su servicio o productos una actividad lúdica o deportiva de ocio, como pueden ser las empresas fabricantes de juegos y juguetes y las jugueterías; las de artículos deportivos, recreo y bicicletas y los clubes deportivos, así como las organizadoras de carreras; las de producción y distribución de películas cinematográficas y salas de cine, y también las de actores, músicos y animadores; los clubes de socios; las de tragaperras y recreativos; y por último las librerías.

En la **tabla 3.10.1.14** se relacionan el número de empresas de interés turístico según el Registro de Empresas de Actividades Turísticas.

Tabla 3.10.1.14
Distribución de la oferta de empresas de interés turístico por tipo

EMPRESAS DE INTERÉS TURÍSTICO		
		Nº Establecimientos
Baiona	Turismo Deportivo	1
	TOTAL	**1**
Nigrán	Turismo Deportivo	1
	TOTAL	**1**
Vigo	Cualquier Otra De Interés Turístico	2
	Turismo Deportivo	6
	TOTAL	**8**
Cangas	Turismo Deportivo	3
	TOTAL	**3**

Fuente: REAT. Estadísticas de Establecimientos Turísticos 24-07-2001. Altas.

En los únicos ayuntamientos del área funcional en los que existe alguna empresa de ocio son los de Baiona, Nigrán, Vigo y Cangas. **Vigo vuelve a acaparar la mayor oferta del área con 9 de las 14 empresas en total, lo que equivale al 64%.** Baiona y Nigrán sólo tienen una empresa cada una de turismo deportivo, y Cangas 3. En Vigo se encuentra situado el patronato de turismo. También es de mencionar la existencia del parque de actividades infantiles “Pluton Park” en el municipio de Mos.

- *Comercializadores: mayoristas, minoristas y agencias de viajes.*

A causa de las características de los principales visitantes del área funcional (fundamentalmente visitantes de costa residentes, veraneantes fieles al destino, alojados normalmente en segunda residencia o en apartamentos de amigos o familiares) la utilización de las agencias de viajes es más bien baja.

De las **57 agencias** y casas matrices de Vigo y su área funcional (ver **tabla 3.10.1.15**), el ayuntamiento de **Vigo acapara el 80,7% del total, 46 agencias**. Porriño y Redondela son los ayuntamientos que le siguen con 3 agencias cada uno. Después está Cangas con 2 agencias, y por último los ayuntamientos de Baiona, Mos y Moaña con una agencia cada uno. **Seis ayuntamientos no tienen ninguna agencia, y son los**

de Fornelos de Montes, Gondomar, Pazos de Borbén, Salceda de Caselas, Salvaterra de Miño, o Soutomaior.

Tabla 3.10.1.15
Distribución de la oferta de empresas de interés turístico por tipo

TIPO	Nº ESTABLECIMIENTOS
Casa Matriz	29
Sucursal de una Casa Matriz No de Galicia	22
Sucursal de una Casa Matriz de Galicia	6
TOTAL	**57**

Fuente: REAT. Estadísticas de Establecimientos Turísticos 24-07-2001. Altas.

Por otra parte **el boca a boca, y los vínculos familiares y de amistad son los canales de comercialización prioritarios**. Asimismo, el hecho de que la mayoría de los visitantes sean de costa residentes (lo que implica una segunda vivienda en el área) favorece este hecho.

Otro aspecto que dificulta la correcta comercialización del destino Vigo y su área funcional es la **prácticamente inexistencia de productos turísticos**, entendiendo como tales aquellos **conjuntos de servicios turísticos individuales que satisfacen una serie de motivaciones turísticas concretas de un mercado objetivo determinado**.

Dentro de la parte comercializadora también se debe comentar la **coordinación mejorable entre las diferentes administraciones públicas: Turgalicia, Patronato Rías Baixas, ayuntamientos, mancomunidad**.

La **comunicación, principalmente la de los ayuntamientos y la privada, consiste básicamente en una enumeración de lugares, historias y servicios turísticos**. El ayuntamiento de Vigo, por su parte, ha creado unas rutas que parten de Vigo, que también son de carácter generalista, sin hacer énfasis en motivaciones especiales como la gastronomía, la viticultura, el románico, castillos y pazos. El ayuntamiento de Vigo asiste a ferias y realiza viajes de promoción turística.

Aunque tanto la Xunta de Galicia como algunos ayuntamientos disponen de **oficinas de información turística, tanto de atención directa como telefónica, su nivel de información y de formación de**

los recursos humanos es escaso. Por un lado, es la escasa información que se da al visitante de la propia zona, teniendo información abundante de otras zonas de España. Por otra parte la **localización física no es en muchos casos la más adecuada**, especialmente desde el punto de vista de la decoración de los locales y transmisión de imagen corporativa. La información telefónica, cuando existe, es deficiente, no satisfaciendo, en general, al visitante las necesidades de información que posee.

El Patronato Rías Baixas ha hecho un intento de crear productos (Rutas de Ensueño) de carácter generalista y descriptivo. Asimismo, ha editado folletos temáticos de gran calidad plástica sobre pazos, iglesias y patrimonio en general. Esta actividad que realiza el patronato apenas diferencia a Vigo y su área funcional de otras zonas de la provincia.

Por lo que respecta a **Turgalicia, este organismo autónomo actúa básicamente en tres líneas:**

Una primera, promocional en la que Vigo y su área funcional no tienen una imagen diferenciada.

Una segunda línea de creación e incentivación de productos turísticos como el rural en el cual Vigo y su área están muy pobremente representados y el caso de “La Escapada Gallega”.

Una última línea de ayudas económicas y financieras al sector privado.

3.10.1.4.- *Análisis comparativo.*

Para comprender la importancia del turismo en el área funcional debemos relacionar los datos con los totales de la provincia de Pontevedra, Galicia y España.

Este análisis comparativo de Vigo y su área funcional se hace con referencia a España, basándonos en el índice comparativo de la importancia turística de cada municipio referido a 1997 (Anuario Comercial de España, La Caixa 1999), y con referencia a la provincia y a Galicia al realizar parcializaciones del indicador (ver **tabla 3.10.1.16**).

Este índice turístico se obtiene en función de la cuota o impuesto de actividades económicas, el cual se basa a su vez en la categoría de los establecimientos turísticos, número de habitaciones y ocupación anual.

El valor del índice indica la participación en tanto por 100.000 que corresponde a cada municipio sobre la base anual de 100.000 unidades.

Tabla 3.10.1.16
Indices turísticos por ayuntamiento

AYUNTAMIENTO	ÍNDICE TURÍSTICO
Baiona	34
Fornelos de Montes	0
Gondomar	2
Mos	9
Nigrán	18
Pazos de Borbén	0
O Porriño	13
Redondela	5
Salceda de Caselas	1
Salvaterra de Miño	0
Soutomaior	2
Vigo	387
Cangas	28
Moaña	4
Total Vigo y Área Funcional	503
Total Provincial	1170
Total Galicia	3107

Fuente: Anuario Comercial de España. La Caixa, 1999

Si **Galicia en total sólo representa el 3,1% del turismo de España**, la provincia de Pontevedra suma el 37,66% de toda Galicia, y tal y como se desprende de la tabla anterior, **Vigo y su área funcional representan el prácticamente el 43% del índice turístico de la provincia** de Pontevedra, destacando por si mismo el ayuntamiento de **Vigo, que por si solo ya representa el 33% del total provincial**, contabilizando los otros 13 municipios el 10% restante.

3.10.2.- Productos-mercados.

Por mercado turístico entendemos el conjunto de consumidores de bienes y servicios turísticos con unas mismas necesidades a satisfacer. Así no utilizamos el término "mercado turístico" para nombrar zonas de origen de potenciales visitantes, sino en su acepción de motivación turística.

3.10.2.1.- *Tipología de productos / servicios.*

En Vigo y su área funcional, utilizando la terminología aparecida en el "Plan Estratégico del Turismo de Galicia", elaborado por Turgalicia, destacan los mercados turísticos de **costa residente, costa turismo, touring, fin de semana, turismo rural, turismo náutico, negocios, ferias, congresos y convenciones, incentivos, turismo deportivo, turismo educativo-escolar, turismo de tercera edad, turismo étnico, y cruceros**.

A continuación definimos cada mercado, asignamos a cada ayuntamiento, y enumeraremos los factores claves de éxito en cada uno. Estos mercados se encuentran más desarrollados en el anexo.

1. El turismo **costa residente** está conformado por todos aquellos turistas cuya motivación básica es volver a disfrutar de unos días de descanso en la zona, como de costumbre, alejados de la actividad cotidiana gozando de la vida familiar y el contacto social. Este tipo de turista tiene una estancia de entre 15 y 25 días

2. El turismo **costa** tiene como motivación básica disfrutar de unos días de descanso en la zona, alejados de la actividad cotidiana gozando de la vida familiar y el contacto social, conociendo al mismo tiempo un lugar nuevo. Generalmente dedican entre 7 y 15 días

3. El turismo **touring** se caracteriza por que los turistas buscan conocer cuantos más lugares mejor, haciendo una breve estancia en cada uno de ellos. En general se dedica a este tipo de turismo entre 4 y 15 días

4. El turismo **fin de semana** busca desconectar de la rutina cotidiana conociendo, normalmente, una nueva ciudad durante un fin de semana o puente, dedicando a este tipo de turismo de 2 a 3 días si el origen es de fuera de Galicia, y de 1 a 3 días si el origen es Galicia.

5. En el **turismo rural** la motivación básica es salir del entorno urbano para buscar la tranquilidad y la naturalidad de un entorno rural. La estancia varía entre 7 y14 días en verano y semana santa, y de 1 a 3 días fines de semana y puentes.

6. El turismo **náutico** busca disfrutar de la práctica de la navegación activa en entorno con infraestructura y servicios suficientes, siendo tanto destino como escala. La estancia es de 1 a 2 días si es turismo de escala, de 4 a 15 días si es turismo de destino, y de 15 a 20 días si se trata de turistas residentes. La estancia es variable si son profesionales.

7. En el turismo **negocios** la motivación básica es la estancia en una zona a causa de aspectos relacionados con el trabajo que la persona desempeña. La estancia es generalmente de 1 a 4 días.

8. El turismo **ferias** es una estancia en una zona debido a la celebración de una feria de carácter profesional. La estancia es de 1 a 4 días.

9. El turismo **congresos y convenciones** tiene como motivación básica el celebrar reuniones y encuentros entre profesionales en un entorno apropiado, tanto por la infraestructura como por los servicios complementarios. La estancia es de 2 a 3 días.

10. El turismo incentivos busca el disfrute de un periodo de ocio pagado por la empresa a causa de un premio-incentivo o como refuerzo motivador cara al rendimiento en el trabajo. Generalmente la estancia dura entre 3 y 5 días.

11. En el turismo **deportivo** se busca vivir una aventura en la naturaleza, aprendiendo y practicando deportes al aire libre, fuera del

hábitat cotidiano, consiguiendo liberar tensiones mediante la actividad. La estancia es variable de 2 a 10 días.

12. El turismo **educativo-cultural** tiene como motivación básica aprender observando y viviendo aspectos que señalan en la escuela. La estancia es generalmente un día.

13. El turismo **excursionista de la tercera edad** busca conocer lugares nuevos junto a personas de una parecida edad en un entorno lúdico-cultural, rompiendo con las actividades cotidianas. Generalmente están en la zona un día sin pernoctación.

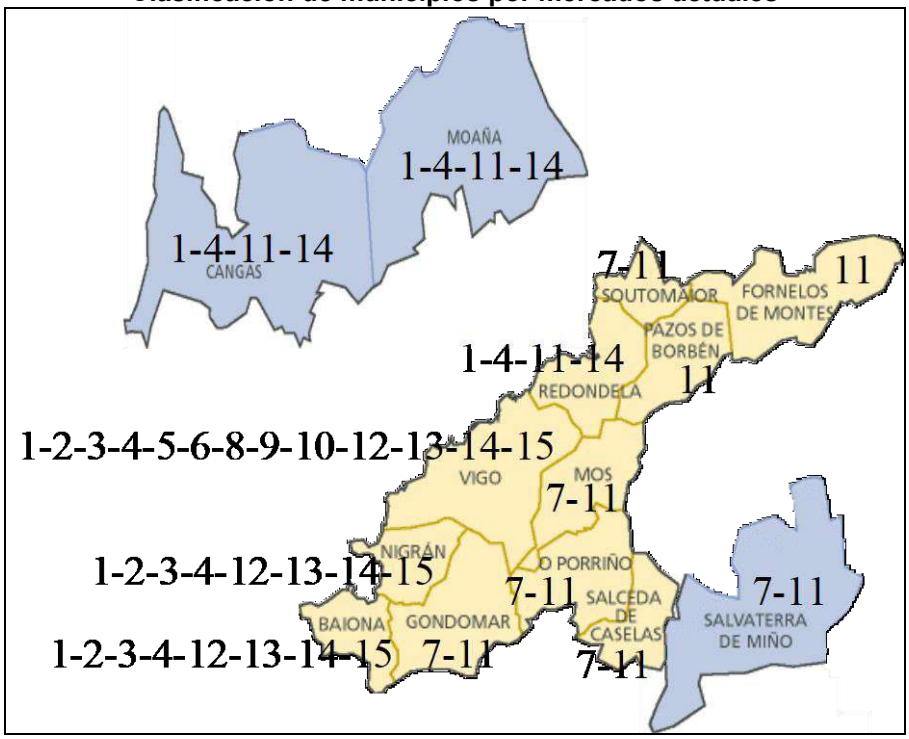
14. El turismo **étnico** busca volver a la tierra de nacimiento o de los antepasados a pasar un periodo de vacaciones entre 7 y 20 días.

15. El turismo **cruceros** tiene como motivación básica conocer lugares realizando estancias cortas disfrutando del viaje por mar. La estancia es de un día sin pernoctación.

3.10.2.2.- *Situación y evolución.*

En la **figura 3.10.2.1** se presenta una agrupación de los municipios de Vigo y su área funcional con base en los mercados turísticos actuales existentes descritos en las tablas del punto anterior.

Figura 3.10.2.1
Clasificación de municipios por mercados actuales



Fuente: elaboración propia y Plan estratégico de turismo de Vigo y su área funcional. Fundación Provigo

La simbología numérica de la figura anterior sería: 1 costa residente, 2 costa-turismo, 3 touring, 4 fin de semana, 5 turismo rural, 6 turismo náutico, 7 negocios, 8 ferias, 9 congresos y convenciones, 10 incentivos, 11 turismo deportivo, 12 turismo educativo-escolar, 13 turismo de tercera edad, 14 turismo étnico, y 15 cruceros.

Con respecto a la evolución, el punto de partida ha de ser la definición de un modelo adaptado a la zona, basado en los recursos existentes en la misma y los elementos diferenciales, que asumiendo la situación actual logre responder a las tendencias de la demanda. La imposibilidad de transformación instantánea del modelo exige la definición de un conjunto de vectores directores de actuaciones concretas posibles.

En la **tabla 3.10.2.1** presentamos las tendencias de evolución de los productos-mercados.

Tabla 3.10.2.1
Tendencias en los productos-mercados

TENDENCIAS DE EVOLUCIÓN
• Avance de la segmentación de la demanda por nuevas motivaciones superando las tipologías tradicionales.
• Gusto por destinos exóticos de mayor accesibilidad (precio), en mejores condiciones de seguridad.
• Aumento de los viajes de corta y larga distancia y decremento de los de media.
• Fragmentación de las vacaciones debido a nuevas formas de organización del trabajo y a las posibilidades abiertas por la oferta fuera de temporada.
• Estancamiento del modelo de sol y playa no diversificado ni asociado a ofertas de ocio especializadas.
• Turismo más espontáneo e independiente.
• Tendencia hacia la selección de una oferta propia estructurada en paquetes modulares y a medida.
• Incipiente valoración del entorno en la práctica turística, destacando aspectos culturales y medioambientales (desarrollo sostenible).
• Mayor capacidad de gasto por turista.
• Valoración creciente de la calidad como elemento determinante de la elección del destino turístico.
• Disponibilidad de más tiempo libre.
• Mayor experiencia y en consecuencia mayor exigencia en cuanto el servicio esperado.
• Reducción de la población joven.
• Paquetes dirigidos a mujeres (ocio y negocios).
• Ofertas especializadas en turista de mediana edad (>40 años).

Fuente: elaboración propia a partir del Plan Estratégico de Turismo de Galicia

La **tabla 3.10.2.2** recoge el **resultado de las encuestas** realizadas a diversas empresas de la cadena de turismo, ocio y derivados. Por ello, se debe aclarar que estos valores son **meramente indicativos**, dada la muestra analizada limitada a turismo y ocio, y no se deben extrapolar al conjunto de la cadena. No obstante, nos dan una idea aproximada de cuales son las interrelaciones del conjunto de las empresas de la cadena de turismo, ocio y derivados con otras cadenas empresariales consideradas.

Como se puede observar en la tabla, **es el consumidor en donde se localiza el mayor porcentaje de ventas, un 45%**. El 19,07% de las ventas se realizan a la cadena de Comercio y distribución no específicos.

A continuación se situaría la cadena de Turismo-ocio y derivados a la que se efectúan el 18,67% por ciento de las ventas. Las cadenas a las que se realizan un menor porcentaje de ventas son las de Productos transformados de la Madera, Construcción y Promoción, y Productos transformados de la Agricultura y Ganadería.

Tabla 3.10.2.2
Interrelación de la cadena de automoción con otras cadenas empresariales (porcentaje sobre ventas)

	TOTAL
Automoción	**1,00**
Construcción Naval	**1,00**
Pesca y transformac. De pdtos del Mar	**1,33**
Productos transform. de la agric. y ganad.	**0,33**
Productos transformados de la madera	**-**
Rocas ornamentales	**0,67**
Construcción y promoción	**0,13**
Textil-Confección	**1,40**
Química y Farmacia	**0,80**
Turismo-Ocio y derivados	**18,67**
Comercio y distribución no especificos	**19,07**
Bienes de equipo, Instalac. e Ind. Aux.	**2,67**
Otras actividades	**7,33**
Consumidor directo	**45,60**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.10.3.- Mercados de aprovisionamiento.

La **tabla 3.10.3.1** recoge el **resultado de las encuestas** realizadas a una muestra de empresas de la cadena de turismo, ocio y derivados sobre cuales son, a **modo orientativo**, las interrelaciones entre las empresas de la cadena de turismo y ocio y las cadenas empresariales consideradas en lo que se refiere a las compras de suministros básicos y complementarios.

Como se puede observar en la tabla, el mayor porcentaje de proveedores de suministros provienen de la **misma cadena**, el 25,25%; siguen por orden de importancia los provenientes de otras actividades de apoyo en general (el 24,90%) y de comercio y distribución no específico, el 18,70%.

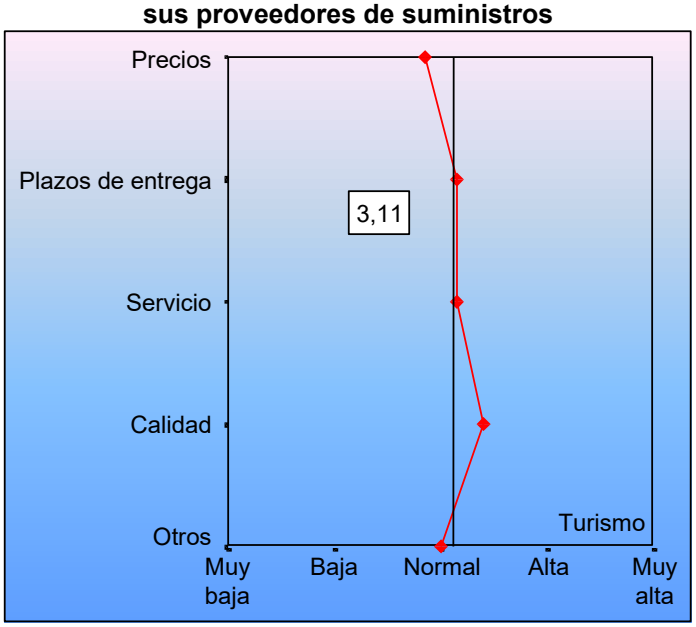
Tabla 3.10.3.1
Interrelación de la cadena de turismo y ocio con otras cadenas empresariales (porcentaje de suministros básicos y complementarios)

	TOTALES
Automoción	**0,05**
Construcción Naval	**-**
Pesca y transf. prodtos del Mar	**7,00**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	**6,10**
Prodtos transform. de la madera	**5,00**
Rocas ornamentales	**0,05**
Construcción y Promoción	**1,30**
Textil-Confección	**7,60**
Química y Farmacia	**4,05**
Turismo-Ocio y derivados	**25,25**
Comercio y distribución no especific.	**18,70**
Otras actividades de apoyo en gener.	**24,90**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En cuanto al nivel de satisfacción de las empresas con los proveedores de suministros, la media se sitúa en un 3,11. **El factor que más satisface es la calidad y el que menos los precios** (ver **figura 3.10.3.1**).

Figura 3.10.3.1
Nivel de satisfacción de las empresas con sus proveedores de suministros



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En la **tabla 3.10.3.2** se muestra el peso que las actividades de equipamiento y servicios de apoyo tienen en las compras de las empresas de la cadena de automoción encuestadas. Como se observa en esta tabla **los gastos mayores se adjudican a equipamiento general (un 42%)** y a otras actividades de apoyo (un 28%), mientras que los servicios de logística y transporte y servicios financieros representaban, respectivamente, el 17,07% y el 12,61%.

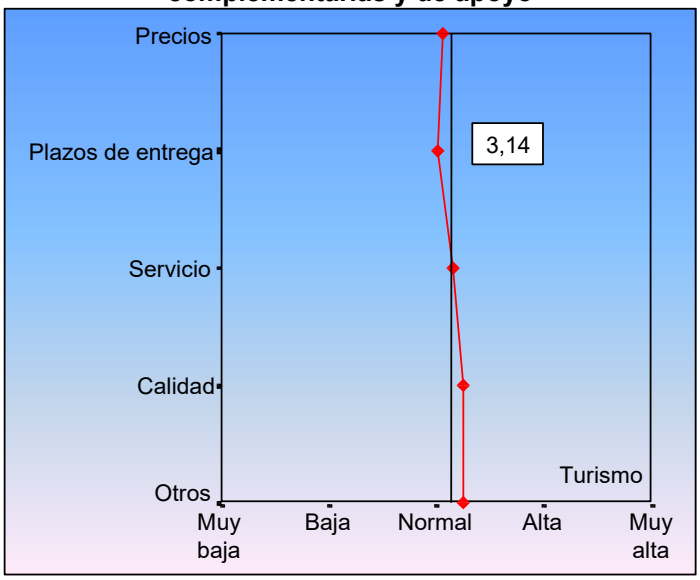
Tabla 3.10.3.2
Tabla de porcentajes de procedencia, geográfica y por cadenas, de los gastos en actividades complementarias y de apoyo

	TOTALES
Equipamiento g.	**42,43**
Servicios Financieros	**12,61**
Logística y transporte	**17,07**
Otras Activid. de apoyo	**27,90**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La satisfacción con los proveedores de actividades complementarias y de apoyo tiene una media del 3,14. **La satisfacción está ligeramente por encima de la media en cuanto a calidad y otros, y ligeramente por debajo en temas de precios y plazos de entrega** (ver **figura 3.10.3.2**).

Figura 3.10.3.2
Satisfacción de las empresas con los proveedores de las actividades complementarias y de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.10.4.- Aspectos económico-financieros.

3.10.4.1.- *Ingresos, Costes y Resultados 95/99.*

La **tabla 3.10.4.1** presenta los ingresos, costes y resultados del agregado de empresas de la cadena del Turismo-Ocio y derivados presente en Vigo y su Área Funcional entre 1995 y 1999.

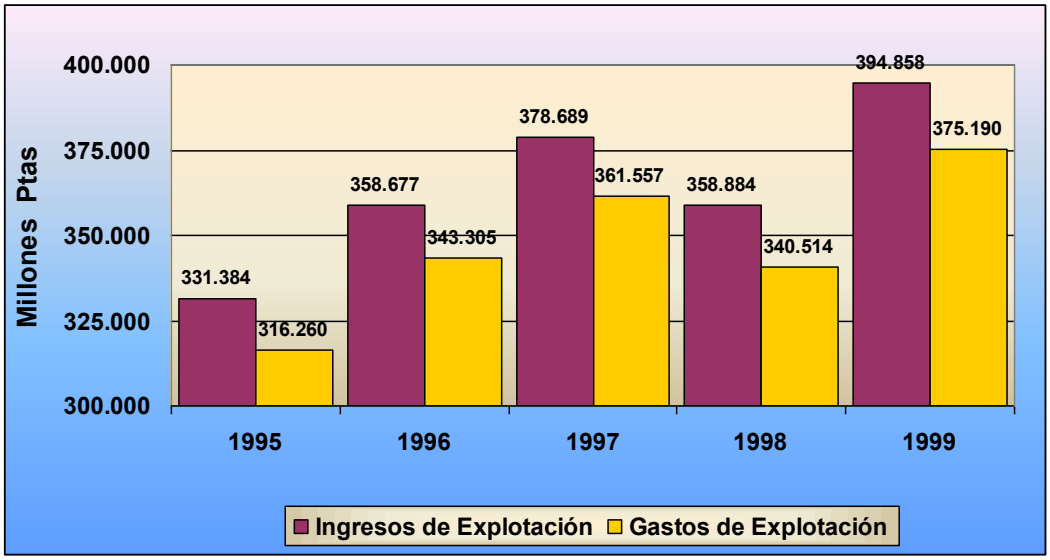
Tabla 3.10.4.1
Cuenta de explotación 1995-1999 (en ptas. corrientes)

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
Ingresos de explotación	**331.384**	**100%**	**358.677**	**100%**	**378.689**	**100%**	**358.884**	**100%**	**394.858**	**2.373,14 €**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	162.750	49,11%	176.683	49,26%	188.455	49,77%	162.337	45,23%	187.997	1.129,88 €	47,61%
Otros gastos explotación	82.164	24,79%	89.625	24,99%	92.556	24,44%	92.925	25,89%	95.944	576,63 €	24,30%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**86.471**	**26,09%**	**92.369**	**25,75%**	**97.678**	**25,79%**	**103.622**	**28,87%**	**110.917**	**666,63 €**	**28,09%**
Gasto de personal	57.067	17,22%	62.483	17,42%	65.658	17,34%	69.049	19,24%	74.530	447,94 €	18,88%
Rtdo. Económico bruto explot.	**29.404**	**8,87%**	**29.886**	**8,33%**	**32.020**	**8,46%**	**34.573**	**9,63%**	**36.387**	**218,69 €**	**9,22%**
Amortizaciones	4.857	1,47%	584	0,16%	3.527	0,93%	6.306	1,76%	8.489	51,02 €	2,15%
Provisiones	9.423	2,84%	13.929	3,88%	11.361	3,00%	9.896	2,76%	8.231	49,47 €	2,08%
Rtdo. Económico neto explot.	**15.124**	**4,56%**	**15.373**	**4,29%**	**17.132**	**4,52%**	**18.371**	**5,12%**	**19.668**	**118,21 €**	**4,98%**
Resultado financiero	**-6.513**	**-1,97%**	**-6.876**	**-1,92%**	**-5.521**	**-1,46%**	**-3.542**	**-0,99%**	**-4.921 -**	**29,58 €**	**-1,25%**
Ingresos financieros	1.240	0,37%	1.375	0,38%	1.006	0,27%	2.459	0,69%	697	4,19 €	0,18%
Gastos financieros	7.753	2,34%	8.251	2,30%	6.526	1,72%	6.001	1,67%	5.619	33,77 €	1,42%
Resultado actividades ordinarias	**8.611**	**2,60%**	**8.497**	**2,37%**	**11.612**	**3,07%**	**14.828**	**4,13%**	**14.746**	**88,63 €**	**3,73%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	1.998	0,60%	-1.459	-0,41%	195	0,05%	249	0,07%	4.056	24,38 €	1,03%
Resultado antes de impuestos	**10.609**	**3,20%**	**7.038**	**1,96%**	**11.807**	**3,12%**	**15.077**	**4,20%**	**18.802**	**113,00 €**	**4,76%**
Otros impuestos	2.580	0,78%	2.775	0,77%	2.483	0,66%	2.479	0,69%	1.940	11,66 €	0,49%
Impuestos	1.391	0,42%	2.326	0,65%	3.192	0,84%	3.355	0,93%	5.158	31,00 €	1,31%
Resultado neto del ejercicio	**6.638**	**2,00%**	**1.937**	**0,54%**	**6.132**	**1,62%**	**9.244**	**2,58%**	**11.705**	**70,35 €**	**2,96%**
Cash Flow	**11.495**	**6,03%**	**2.521**	**4,45%**	**9.659**	**5,46%**	**15.550**	**6,88%**	**20.194**	**121,37 €**	**7,13%**

Fuente: elaboración propia

Los ingresos y gastos de explotación progresan en el período 95/99 a una tasa promedio anual del 4.6% (ver **figura 3.10.4.1**). En 1999 coincidiendo con el Año Santo Compostelano, se produce un crecimiento del 10.02%, que recupera la recesión que atravesó la cadena en 1998.

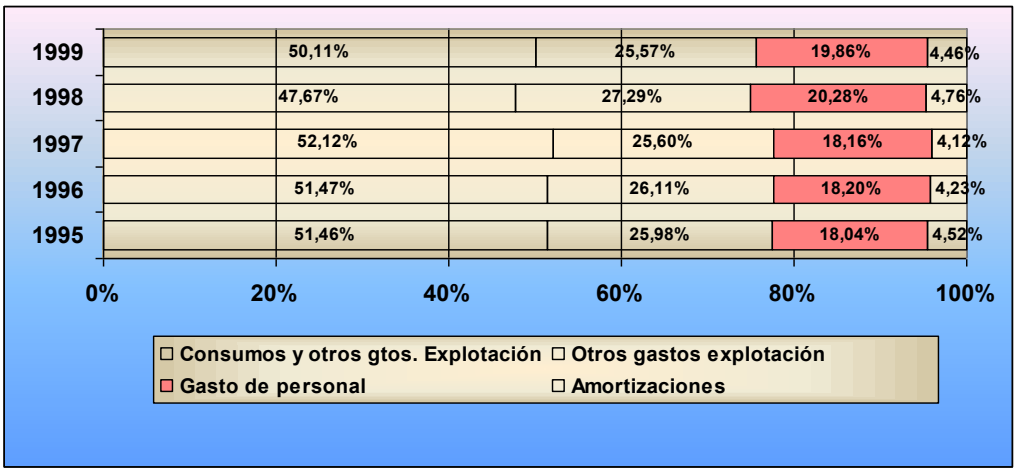
Figura 3.10.4.1
Evolución de ingresos y gastos 1995-1999



Fuente: elaboración propia

La evolución de la composición de los gastos de explotación apunta a una disminución en consumos de explotación, que pudiera estar relacionado con el establecimiento de acuerdos en sus aprovisionamientos, que se ven compensados con un aumento en gastos de personal que podrían estar indicando una mayor cualificación y formación de la mano de obra (ver **figura 3.10.4.2**). Otros gastos de explotación y consumo de capital vía amortizaciones, permanecen estables.

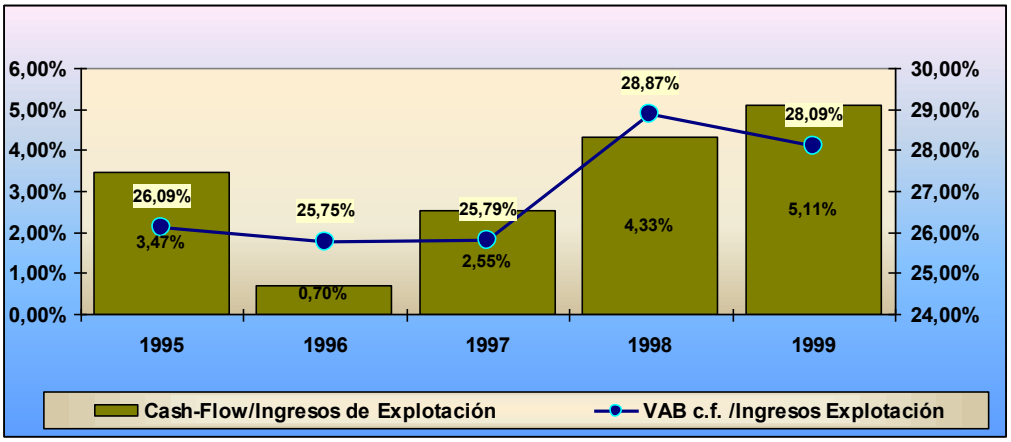
Figura 3.10.4.2
Composición del gasto 1995-1999



Fuente: elaboración propia

En cuanto al VAB, la mayor eficiencia en aprovisionamientos hace progresar dicha magnitud, obteniéndose su mayor nivel en 1998. Y en lo que respecta al Cash-Flow, presenta, pese a la inflexión de 1996, una evolución favorable (ver **figura 3.10.4.3**).

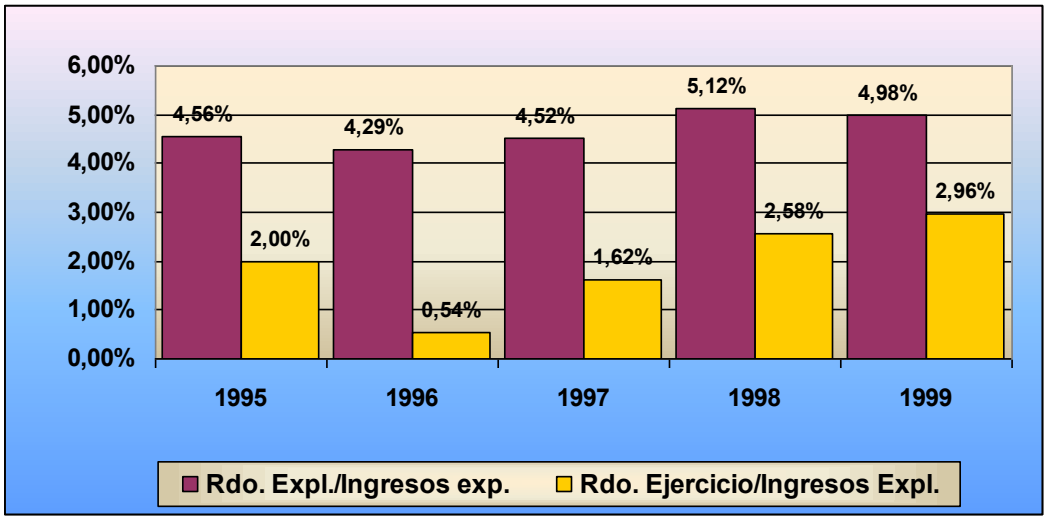
Figura 3.10.4.3
Evolución del VAB a c.f. y Cash-flow (respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

El resultado de explotación respecto de los ingresos se sitúa de forma estable en torno al 5%. Al deducir del mismo gastos financieros, gastos extraordinarios e impuestos, obtenemos el resultado del ejercicio, que con la salvedad del año 1996 va presentando una mejora gradual (ver **figura 3.10.4.4**).

Figura 3.10.4.4
Evolución del Rtdo. Explotación y Rtdo. Ejercicio respecto a los ingresos de explotación



Fuente: elaboración propia

3.10.4.2.- *Evolución de la inversión y la financiación 95/99.*

La **tabla 3.10.4.2** recoge las inversiones realizadas y la financiación obtenida para las mismas del agregado de empresas de la cadena de Turismo-Ocio y derivados presente en Vigo y su Área Funcional entre 1995 y 1999.

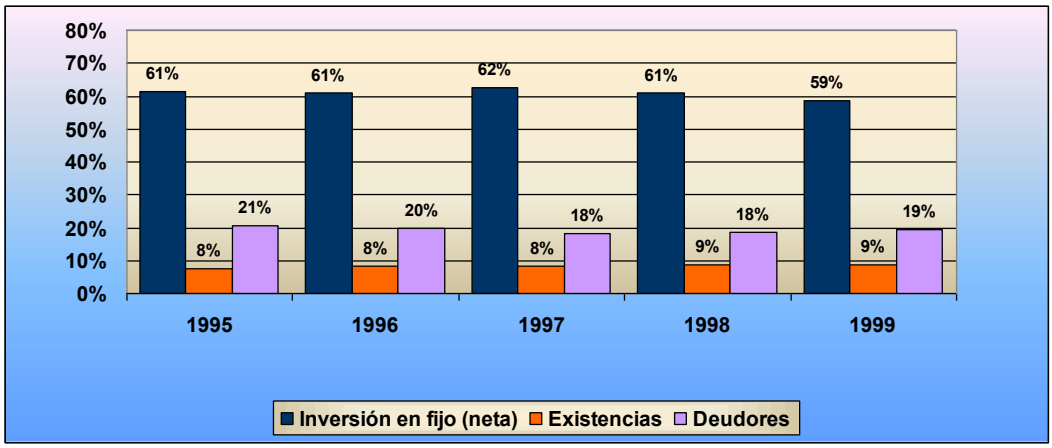
Tabla 3.10.4.2
Evolución de inversión y financiación 1995-1999 (en ptas. corrientes)

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
INVERSION TOTAL	**176.888**	**100%**	**196.135**	**100%**	**218.957**	**100%**	**223.520**	**100%**	**246.861**	**1.483,67 €**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**108.389**	**61,28%**	**119.535**	**60,95%**	**136.780**	**62,47%**	**136.167**	**60,92%**	**144.915**	**870,96 €**	**58,70%**
Gastos amortizables	175	0,10%	581	0,30%	418	0,19%	1.101	0,49%	1.354	8,14 €	0,55%
Gtos a distrib en Varios ejerc	1.561	0,88%	1.876	0,96%	1.817	0,83%	2.135	0,96%	3.087	18,55 €	1,25%
Inmov. Inmaterial	7.327	4,14%	9.913	5,05%	10.846	4,95%	13.486	6,03%	13.441	80,78 €	5,44%
Inmov. Material	89.358	50,52%	98.492	50,22%	113.988	52,06%	110.279	49,34%	116.354	699,30 €	47,13%
Otro inmovilizado	9.991	5,65%	8.498	4,33%	9.388	4,29%	8.878	3,97%	10.501	63,11 €	4,25%
Accionistas desemb no exigidos	-23	-0,01%	174	0,09%	324	0,15%	288	0,13%	178	1,07 €	0,07%
Inversión en circulante(neta)	**68.498**	**38,72%**	**76.599**	**39,05%**	**82.177**	**37,53%**	**87.353**	**39,08%**	**101.946**	**612,71 €**	**41,30%**
Existencias	13.334	7,54%	16.583	8,45%	18.240	8,33%	19.212	8,60%	21.602	129,83 €	8,75%
Deudores	36.743	20,77%	39.125	19,95%	39.736	18,15%	41.190	18,43%	48.096	289,06 €	19,48%
Tesorería	12.687	7,17%	15.674	7,99%	19.841	9,06%	20.340	9,10%	25.773	154,90 €	10,44%
Otro activo circulante	5.734	3,24%	5.218	2,66%	4.360	1,99%	6.611	2,96%	6.476	38,92 €	2,62%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**176.888**	**100%**	**196.135**	**100%**	**218.957**	**100%**	**223.520**	**100%**	**246.861**	**1.483,67 €**	**100%**
Financiación permanente	**112.789**	**63,76%**	**125.791**	**64,14%**	**142.804**	**65,22%**	**138.664**	**62,04%**	**154.108**	**926,21 €**	**62,43%**
Fondos propios	83.669	47,30%	91.964	46,89%	93.666	42,78%	97.100	43,44%	102.718	617,35 €	41,61%
Acreedores a largo plazo	26.936	15,23%	31.779	16,20%	47.686	21,78%	40.316	18,04%	48.724	292,84 €	19,74%
Provisiones para riesgos y gastos	320	0,18%	371	0,19%	144	0,07%	142	0,06%	45	0,27 €	0,02%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	1.863	1,05%	1.676	0,85%	1.308	0,60%	1.106	0,49%	2.620	15,75 €	1,06%
Financiac. Ajena corto plazo	**64.099**	**36,24%**	**70.344**	**35,86%**	**76.153**	**34,78%**	**84.855**	**37,96%**	**92.754**	**557,46 €**	**37,57%**
FONDO DE ROTACIÓN	**4.399**	**2,49%**	**6.256**	**3,19%**	**6.024**	**2,75%**	**2.497**	**1,12%**	**9.192**	**55,25 €**	**3,72%**

Fuente: elaboración propia

A la vista de la figura, se puede destacar el claro predominio de la inversión en fijo. La inversión en existencias se mantiene en torno al 8% o 9% y la inversión en deudores, mayoritariamente tour-operadores, agentes, mayoristas,... también entorno al 20% del total (ver **figura 3.10.4.5**).

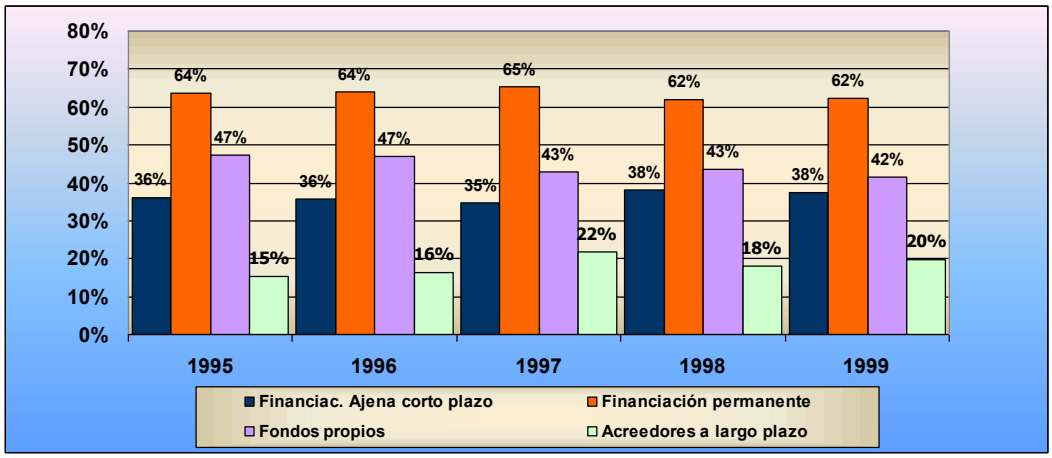
Figura 3.10.4.5
Composición de la inversión



Fuente: elaboración propia

Resultado de una mayor inversión en fijo, se deriva una mayor presencia de la financiación permanente, y dentro de ésta, de Fondos Propios, situándose el Fondo de Rotación próximo al 4% en el último año (ver **figura 3.10.4.6**).

Figura 3.10.4.6
Composición de la financiación

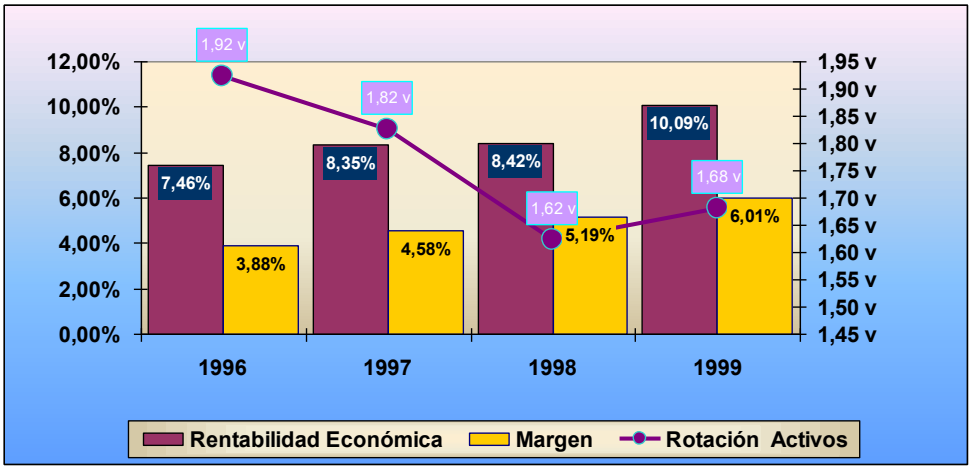


Fuente: elaboración propia

3.10.4.3.- *Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas.*

La rentabilidad económica es creciente, y la mejora se genera vía márgenes, que compensan el retroceso que se produce en la rotación de activos, ello indica la apuesta de la cadena por estrategias de diferenciación que potencien la calidad del servicio (ver **figura 3.10.4.7**).

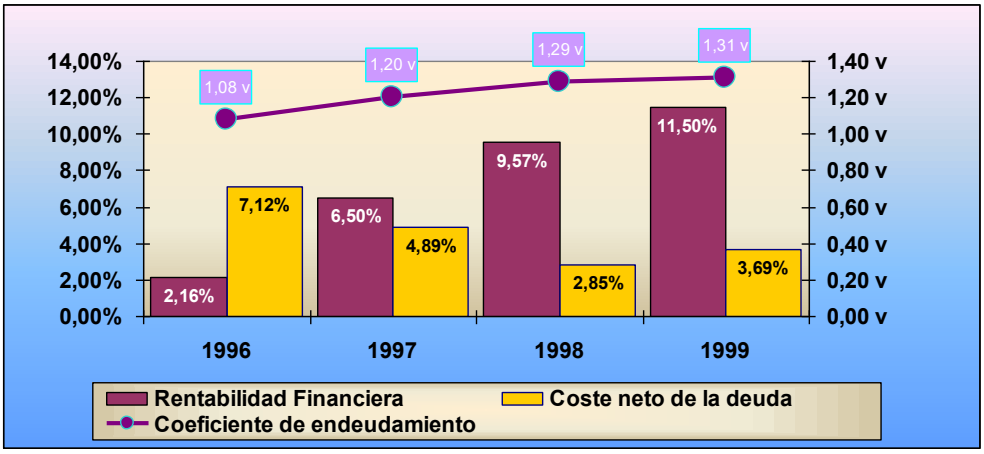
Figura 3.10.4.7
Evolución de la rentabilidad económica y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

La rentabilidad financiera también es creciente, alcanzando su mayor cota en 1999 con un 11,5%, después de haber ido escalando posiciones. A ello contribuyen por una parte la mayor rentabilidad económica, el diferencial que presenta éste con respecto al coste neto de la deuda, y por otra el mayor coeficiente de endeudamiento (ver **figura 3.10.4.8**).

Figura 3.10.4.8
Evolución de la rentabilidad financiera y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

3.10.4.4.- *Análisis Comparativo con Vigo y el área funcional.*

De la comparativa de la cadena empresarial del Turismo-Ocio y derivados con su contexto en Vigo y su Área Funcional resulta destacable en términos relativos lo siguiente:

- Mientras que la inversión en fijo en la cadena es mayoritaria, con casi un 60% del total, en el conjunto del área sólo supone el 39% teniendo un peso mayoritario la inversión en circulante. Por su parte, la financiación obtenida por la cadena es mayoritariamente permanente, a diferencia de la obtención de recursos en el contexto de Vigo y su Área Funcional, donde predomina ligeramente la financiación a corto plazo.

- En la cadena representan un mayor peso los gastos de personal, amortizaciones y gastos financieros que en el conjunto del sistema productivo de Vigo y su área funcional, mientras que es menor en consumos de explotación y otros gastos de explotación.

- La inversión total (activo total) y la facturación crecen en el período 95/99 un 39,56% y un 19,15%, respectivamente, no alcanzando en ninguno de los dos aspectos el crecimiento medio del conjunto del sistema productivo de Vigo y su área funcional.

- La rentabilidad económica es superior en la cadena que en el conjunto de la zona, tanto por margen como por rotación. Sin embargo la rentabilidad financiera es inferior debido, básicamente, a un coste medio de la financiación ajena superior.

Tabla 3.10.4.3

Inversión-Financiación				**1.999**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**	**Cadena**	**Vigo y A.F.**
Inversión Fijo	144.915.373	870.959 €	58,70%	39,00%
Inversión Circulante	101.945.979	612.708 €	41,30%	61,00%
	246.861.353	**1.483.667 €**	**100%**	**100%**
Fondos Propios	105.338.350	633.096 €	42,67%	37,20%
Financ. Ajena L.P.	48.769.462	293.110 €	19,76%	10,83%
Financ. Circulante	92.753.541	557.460 €	37,57%	51,97%
	246.861.353	**1.483.667 €**	**100%**	**100%**

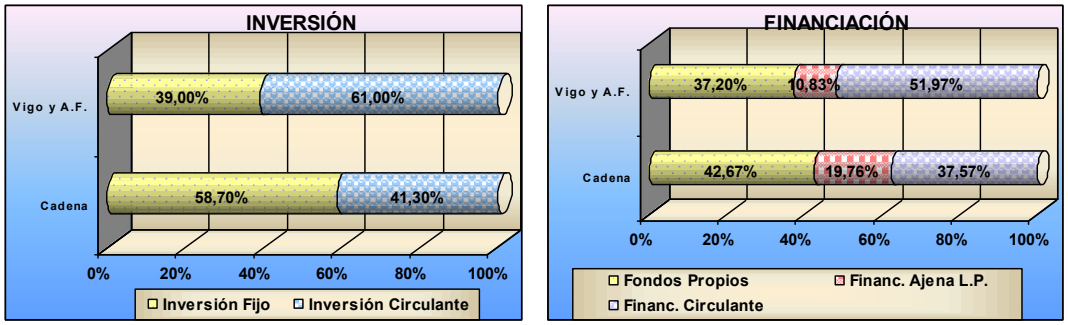
Explotación				**1.999**
	Cadena			**Vigo y A.F.**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**		
Ingresos de explotación	**394.857.623**	**2.373.142 €**	**100,00%**	**100,00%**
Consumos y otros gtos. Explotación	187.996.822	1.129.884 €	47,61%	66,89%
Otros gastos explotación	95.943.648	576.633 €	24,30%	12,69%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**110.917.152**	**666.626 €**	**28,09%**	**20,43%**
Gasto de personal	74.530.158	447.935 €	18,88%	13,18%
Rtdo. Económico bruto explot.	**36.386.994**	**218.690 €**	**9,22%**	**7,25%**
Amortizaciones	16.719.186	100.484 €	4,23%	2,78%
Rtdo. Económico neto explot.	**19.667.808**	**118.206 €**	**4,98%**	**4,47%**
Resultado financiero	**-4.921.431**	**-29.578 €**	**-1,25%**	**-0,22%**
Ingresos financieros	697.483	4.192 €	0,18%	1,11%
Gastos financieros	5.618.915	33.770 €	1,42%	1,32%
Resultado actividades ordinarias	**14.746.376**	**88.628 €**	**3,73%**	**4,25%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	4.056.030	24.377 €	1,03%	0,38%
Resultado antes de impuestos	**18.802.407**	**113.005 €**	**4,76%**	**4,63%**
Impuestos	7.097.337	42.656 €	1,80%	1,32%
Resultado neto del ejercicio	**11.705.069**	**70.349 €**	**2,96%**	**3,32%**
Cash Flow	**20.193.658**	**121.366 €**	**5,11%**	**5,74%**

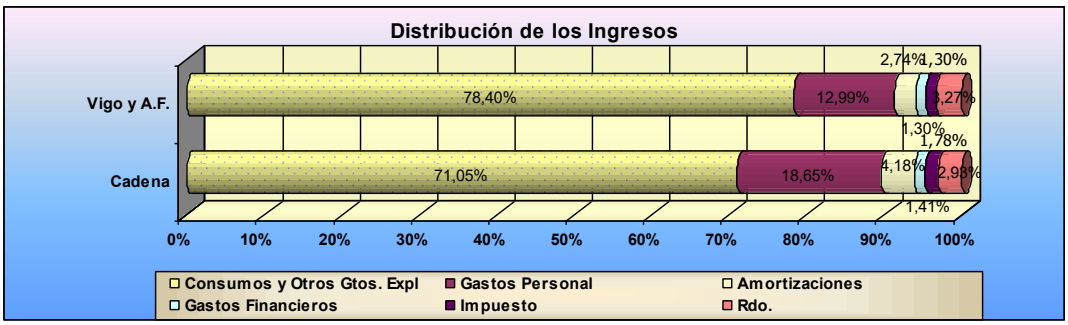
Evolución de Variables		**95/99**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Inversión Total	39,56%	50,30%
Inversión en A.Fijo	33,70%	48,65%
Inversión en A. Circulante	48,83%	51,38%
Fondo de Rotación	108,95%	3,78%
Facturación	19,15%	32,81%
Valor Añadido Bruto	28,27%	27,85%
Rdo. Económico Neto Expl.	30,04%	36,37%
Rdo. Financiero Neto	-24,44%	-72,29%
Cash Flow	75,67%	52,75%

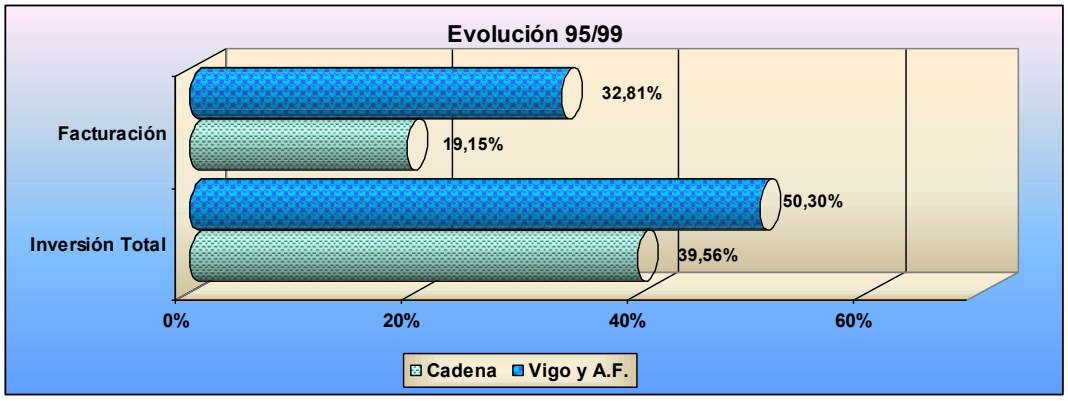
Análisis de Rentabilidad		**1.999**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Rentabilidad Económica	10,09%	7,03%
Margen	6,01%	4,85%
Rotación	1,68	1,45
Rentab. Financiera	11,50%	12,35%

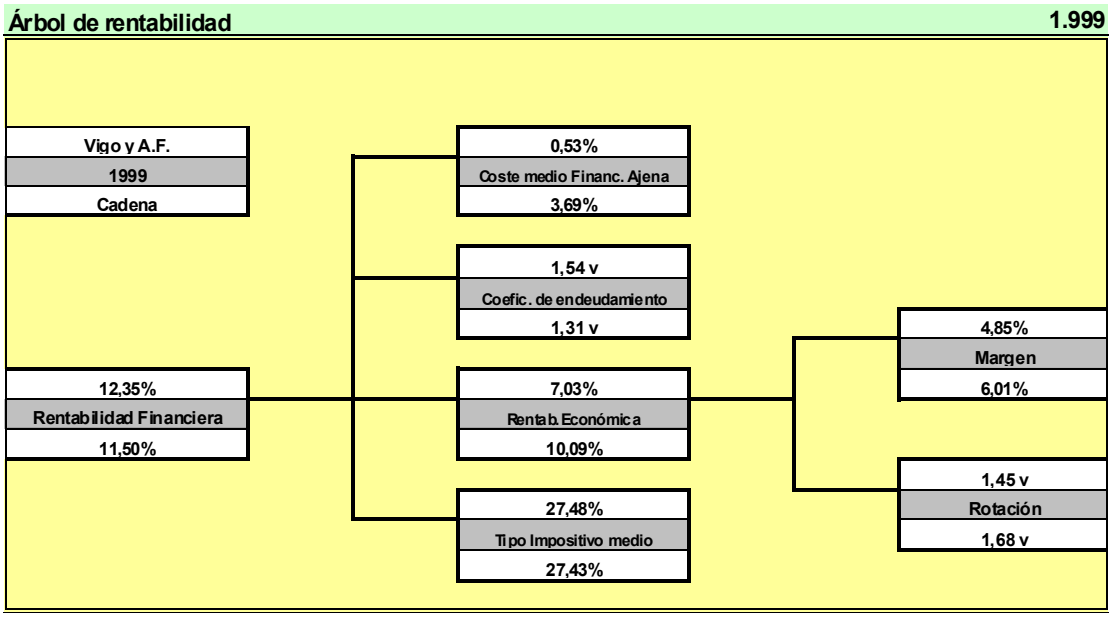
Fuente: elaboración propia

Figura 3.10.4.9









Fuente: elaboración propia

3.10.5.- Tendencias, estrategias actuales, y factores de éxito.

3.10.5.1.- *Tendencias generales de la cadena de turismo, ocio y derivados.*

En general, se puede decir que el conjunto de actividades englobadas en la cadena de turismo, ocio y derivados, presenta como tendencias las siguientes:

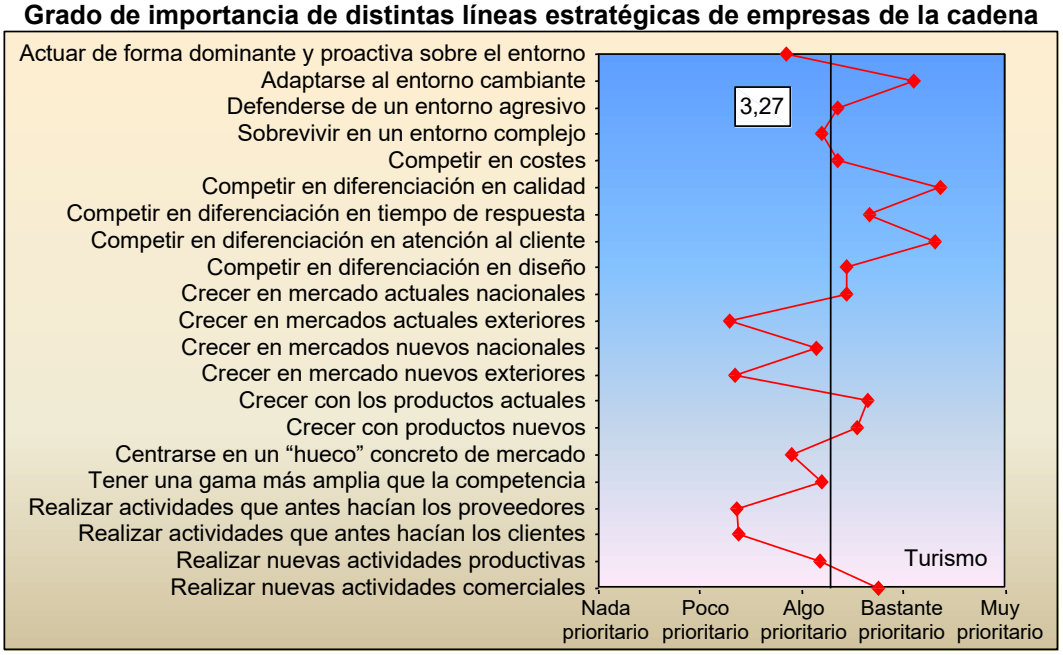
- Crecimiento de la demanda por parte de la población mayor de 55 años.
- Temporadas turísticas menos estacionales
- Un posible freno al desarrollo turístico es la congestión del tráfico aéreo y de los servicios en tierra.
- Las motivaciones de negocios, congresos, clima, naturaleza, sociocultura y grandes eventos serán las preferentes.
- Los equipamientos turísticos tenderán a facilitar las actividades de los turistas, en especial el ocio y el deporte, así como facilidades para la vida familiar.
- Los equipamientos que aumenten el confort serán preferidos a la sofisticación del servicio. Aire acondicionado general, habitaciones mejor diseñadas y equipadas, equipamientos deportivos de interior, facilidades para el ocio, etc.
- La comercialización de los productos turísticos adoptará las nuevas tecnologías de la información, con servicios de venta automática de paquetes turísticos estandarizados.
- La formación del personal de los servicios turísticos tenderá al incremento para hacer frente a las necesidades de la demanda.
- La gestión financiera experta será un requisito básico para hacer frente a los enormes presupuestos de los proyectos turísticos (resorts, campos de golf, puertos deportivos, líneas aéreas,…)
- A pesar de la importancia de los aspectos financieros, la viabilidad de los proyectos debe regirse por un enfoque estratégico de marketing pensando en las necesidades de los futuros clientes objetivo.
- Los cambios en las necesidades de los visitantes otorgarán mayor importancia a los aspectos relacionados con la preservación del entorno natural. También se reafirma cada vez más el deseo de los visitantes de poder disfrutar de

servicios de ocio complementario en el destino, aunque luego no los utilice.

3.10.5.2.- *Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena.*

La **figura 3.10.5.1** recoge diversos aspectos que definen cuales son las principales líneas estratégicas seguidas por las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional, obtenidas a partir de las encuestas realizadas a una muestra de empresas de la cadena.

Figura 3.10.5.1
Grado de importancia de distintas líneas estratégicas de empresas de la cadena



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Como se puede observar en esta figura **lo más prioritario para las empresas de la cadena es competir en diferenciación en calidad seguido de adaptarse al entorno cambiante y a competir en diferenciación en atención al cliente**. Por el contrario, lo que es menos prioritario es crecer en los mercados actuales exteriores seguido de crecer en mercados nuevos exteriores y realizar actividades que antes hacían los proveedores. El conjunto de las respuestas obtuvo una media de 3,27.

En cuanto a los acuerdos de cooperación establecidos en los dos últimos años, tal como se puede observar en la **figura 3.10.5.2**, el tipo de

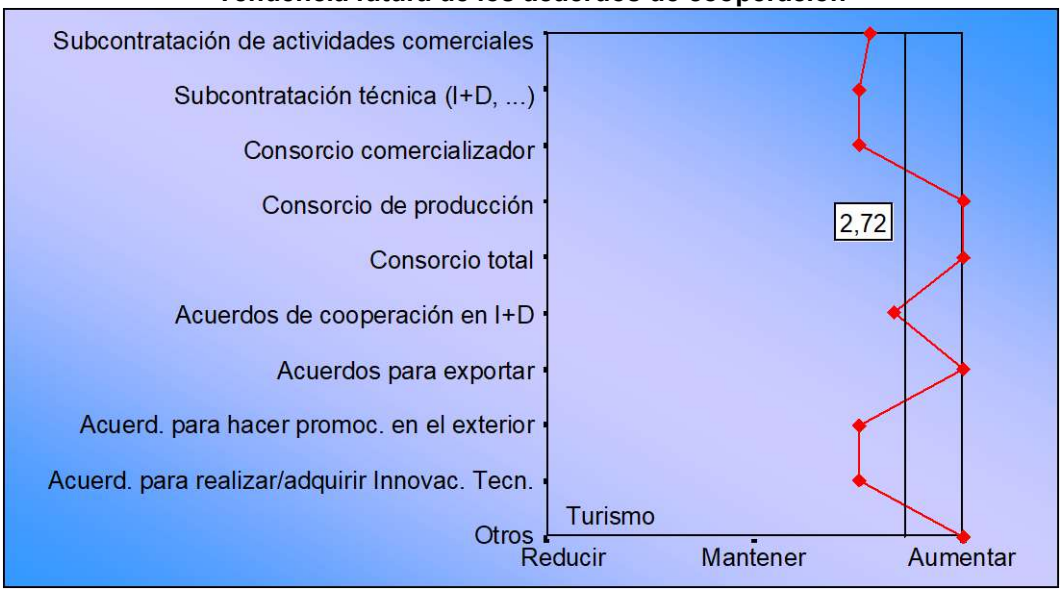
acuerdo de cooperación más habitual es el tipo "otros", con un 54,88% de los casos de cooperación, le sigue la subcontratación de actividades comerciales, que suponen el 18,29% de todos los acuerdos de cooperación, seguido del consorcio comercializador, con un 12,20%. Los acuerdos que menos se realizan son para exportar o para realizar o adquirir innovaciones tecnológicas.

Figura 3.10.5.2
Acuerdos de cooperación realizados en los dos últimos años

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Con respecto a la tendencia futura de los acuerdos de cooperación, en la **figura 3.10.5.3** se refleja que **los entrevistados creen que tenderán a aumentar todos los tipos de acuerdo, especialmente el consorcio de producción, el consorcio total, los acuerdos para exportar y otro tipo de acuerdos**, mientras que la subcontratación de actividades comerciales, la subcontratación técnica, el consorcio comercializador, los acuerdos de cooperación en I+D los acuerdos para hacer promoción en el exterior y los acuerdos para realizar o adquirir innovaciones tecnológicas, aunque crecerán, lo harán en menor cuantía.

Figura 3.10.5.3
Tendencia futura de los acuerdos de cooperación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.10.5.3.- *Factores de éxito de las empresas de la cadena.*

En este apartado se pretende recoger cuales son, según la opinión de los empresarios de la cadena en Vigo y su área funcional consultados a través la encuesta, los factores de éxito desde el punto de las empresas para competir dentro de la cadena de automoción. Para facilitar la interpretación de los mismos los factores críticos se han desagregado en cuatro bloques que son *aspectos de negocio*, *recursos y entorno*, *cultura empresarial* y *sistemas y procesos*.

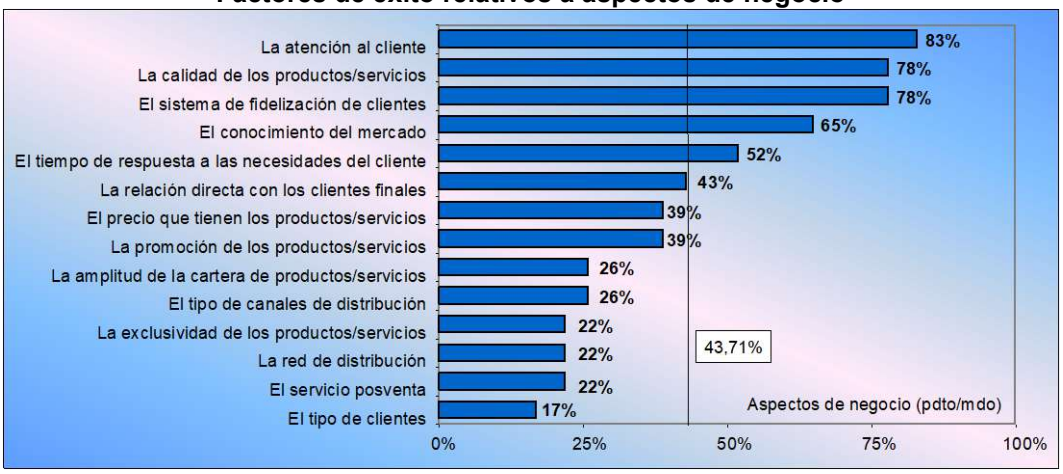
- **Aspectos de negocio.**

Los aspectos de negocio hacen referencia a diferentes variables relativas a los productos y mercados en los que compiten las empresas de la cadena.

Según las empresas de la cadena consultadas (ver **figura 3.10.5.4**), los aspectos relativos al negocio son, en general, los que mayor incidencia tienen a la de competir en su mercado. **El principal factor de éxito relacionado con los productos y mercados, de forma muy destacada es la atención al cliente, considerada como tal por un 83% de las empresas**. Otros aspectos que también son considerados de

forma mayoritaria por las empresas como factores críticos son **la calidad de los productos/servicios ofrecidos (78%), la fidelización de clientes (78%), el conocimiento del mercado que tienen las empresas (65%) y el tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (52%)**. Por el contrario, los aspectos considerados de forma minoritaria como factores críticos se encuentran la relación directa con los clientes finales, la promoción de productos servicios, y el precio que tienen los productos/servicios, con unos porcentajes de 43%, 39% y 39%, respectivamente. **Considerados de forma menos frecuente como factores críticos relacionados con los aspectos del negocio, los empresarios consultados han citado la amplitud de la cartera de productos/servicios (26%), el tipo de canales de distribución (26%), la exclusividad de los productos/servicios, la red de distribución y el servicio postventa (22% cada uno) y el tipo de clientes (17%)**.

Figura 3.10.5.4
Factores de éxito relativos a aspectos de negocio



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Recursos y entorno.**

Entre los aspectos del entorno y de los recursos, los empresarios, en general, creen que no son aspectos fundamentales para tener éxito en su actividad, tal como se refleja en la **figura 3.10.5.5 Entre ellos, los recursos humanos es la variable que más relevante ven las empresas para poder competir con éxito (52%),** si bien en ningún caso se aproxima a la importancia dada por los propios

empresarios a los aspectos del negocio más significativos. Con menor relevancia para la competitividad de las empresas se valoran las instalaciones y los recursos tecnológicos, los acuerdos de cooperación establecidos, y los recursos financieros (26% cada uno), y las áreas geográficas en las que vende (14%). Por debajo del 10% de las empresas creen que son factores críticos los recursos naturales (9%), las tecnologías de procesos y productos utilizadas (4%), y el tipo de proveedores (4%). **Además, tanto las áreas geográficas en las que se produce como en las que compran no han sido valoradas por ninguna empresa como factor crítico** (ver **figura 3.10.5.5**).

Figura 3.10.5.5
Factores de éxito relativos a recursos y entorno

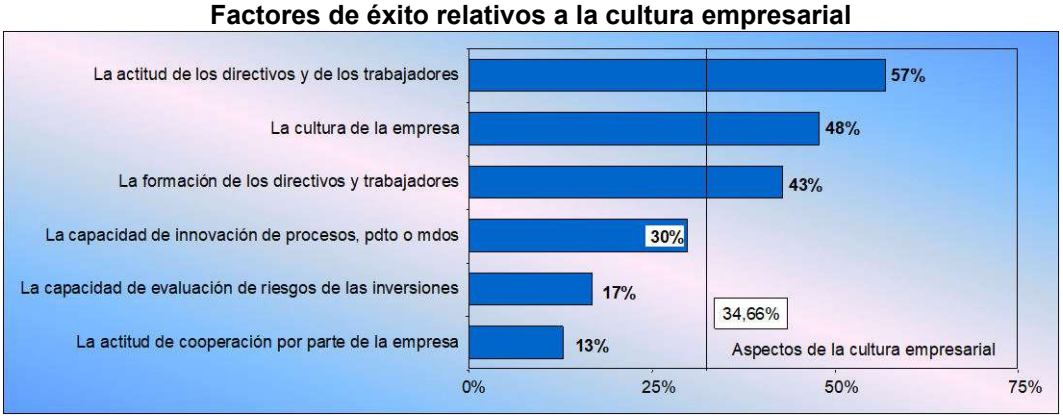
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Cultura empresarial.**

En cuanto a los aspectos relativos a la cultura empresarial, de forma generalizada, son considerados relativamente importantes como factores de éxito. Tal como se aprecia en la **figura 3.10.5.6**, destaca sobre los demás aspectos que **el 57% de las empresas consideran la actitud de los directivos y trabajadores como el principal factor crítico, mientras que la cultura de la empresa es considerada como factor crítico por el 48 %** de las empresas, **y la formación de esos directivos y trabajadores es considerada como factor crítico por el 43%.** Además, la capacidad de innovación de procesos, productos y mercados es vista como factor crítico por el 30% de los empresarios

encuestados, y la capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones por un 17%, siendo únicamente un 13% los que creen que la actitud de cooperación por parte de la empresa es un aspecto que se necesita para tener éxito dentro de su actividad.

Figura 3.10.5.6
Factores de éxito relativos a la cultura empresarial



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Sistemas y procesos.**

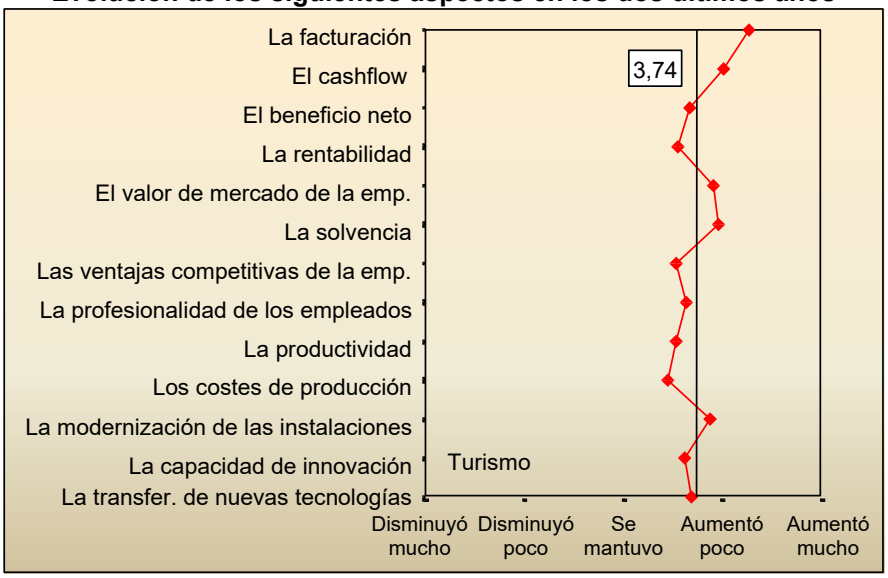
Tal como se refleja en la **figura 3.10.5.7**, las empresas de la cadena consideran, en conjunto los aspectos referentes a los sistemas y procesos como factores de éxito relativamente importantes. **El sistema de dirección es la variable más nombrada como factor crítico entre los sistemas y procesos ya que han sido el 74% de las empresas las que lo han considerado como tal**, mientras que aspectos como el proceso de comercialización y venta o el sistema de información son considerados por el 35% y el 26% respectivamente como factores de éxito. Un 17% de las empresas creen que es factor de éxito el proceso de diseño, un 13% la comunicación interna y el sistema de producción. En menor medida, el proceso de investigación y desarrollo y el proceso de aprovisionamiento (4% cada uno) también son variables vistas por algunos como factor de éxito dentro de la actividad que desempeñan.

Figura 3.10.5.7
Factores de éxito relativos a sistemas y procesos

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La **figura 3.10.5.8** proporciona la visión de los empresarios sobre la evolución de algunos indicadores claves de sus resultados y otras variables de interés para la competitividad de la empresa durante los dos últimos años. En general, se aprecia una tendencia conjunta creciente en dichos indicadores. **Entre los aspectos económicos recogidos, el que presenta una mayor evolución es la facturación, mientras que los costes de producción es la que ha experimentado un menor crecimiento, la cual más bien se mantuvo a lo largo de los dos últimos años**. En un nivel intermedio de aumento moderado, por orden decreciente, están variables como el cashflow, la solvencia, el valor de mercado de la empresa, y la modernización de las instalaciones.

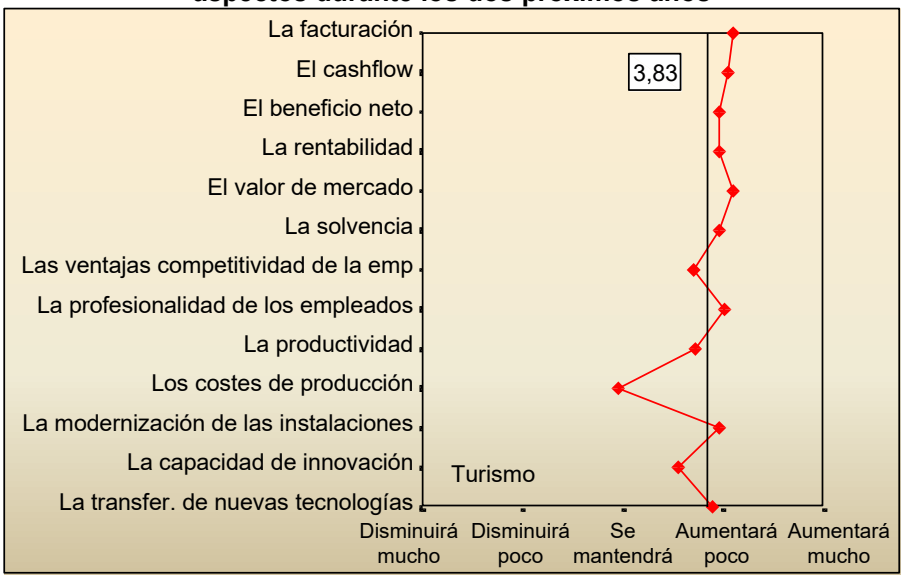
Figura 3.10.5.8
Evolución de los siguientes aspectos en los dos últimos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Más allá de la evolución de esos aspectos durante los últimos años, **los propios empresarios mantienen unas expectativas optimistas de cara a los años venideros, ya que esperan que tanto las variables económicas como de producción sigan aumentando de forma moderada**, salvo en el caso de los costes de producción que tienen unas expectativas de decrecimiento, como resultado de las inversiones que se realicen.

Figura 3.10.5.9
Expectativas sobre la evolución de los siguientes aspectos durante los dos próximos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CADENAS COMPLEMENTARIAS

3.11. BIENES DE EQUIPO, INSTALACIONES E INDUSTRIA AUXILIAR EN GENERAL

DICIEMBRE 2001

INDICE

3.11.- LA CADENA DE BIENES DE EQUIPO, INSTALACIONES E INDUSTRIA AUXILIAR EN GENERAL EN VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL.....479

3.11.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales.....479

3.11.2.- Productos-mercados.....491

3.11.3.- Mercados de aprovisionamiento.....494

3.11.4.- Aspectos económico-financieros.....497

3.11.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99.....497

3.11.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99.....500

3.11.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas.....501

3.11.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional.....502

3.11.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito.....506

3.11.5.1.- Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena.....506

3.11.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena.....507

3.11.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena.....510

3.11.5.4.- Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena.....514

3.11.- La cadena de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general en Vigo y su área funcional.

3.11.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales.

En el ámbito de este estudio la cadena de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar se ha considerado como una cadena lateral, es decir, una cadena que complementa o sirve de apoyo a las cadenas principales. Sin embargo, se trata de una cadena integrada por una gran cantidad de actividades muy heterogéneas y que tienen un elevado peso en la industria de la zona (ver **figura 3.11.1.1**).

Figura 3.11.1.1
Estructura de la cadena de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general

Actividades Principales

TRANSFORMACIÓN

• MUEBLE Y MOBILIARIO			
25 22	Muebles de metal para oficina		
• PRODUCTOS PIEDRA, ARCILLA, VIDRIO Y HORMIGÓN			
32 21	Envases vidrio		
• SIDERURGIA			
•33 25	Fundición de acero sc	33 39	Fundición de metales no férricos
• FABRICANTES DE METAL EXCEPTO MAQUINARIA Y EQUIPO PARA TRANSPORTE			
34 11	Botes y envases metálicos	34 52	Tornillería, tuercas y arandelas
34 12	Contenedores metálicos	34 66	Cierres de metal y tampones corona
34 23	Herramientas manuales excepto sierra	34 71	Galvanoplastia
34 29	Artículos de ferretería sc	34 96	Productos varios fabricados de alambre
34 43	Fabricados de planchas metal (calderería)	34 99	Productos metálicos
• MAQUINARIA EXCEPTO ELÉCTRICA			
35 34	Ascensores y escaleras automáticas	35 54	Maquinaria para la industria papelera
35 44	Troqueles, matrices y moldes industriales	35 59	Maquinaria sc
35 51	Maquinaria para la industria alimentaria	35 69	Maquinaria y equipo industrial sc
35 52	Maquinaria textil y accesorios	35 85	Equipo de aire acondicionado y calefacción
• MAQUINARIA ELÉCTRICA Y ELECTRÓNICA			
36 21	Motores y generadores	36 52	Discos y cintas magnéticas grabadas
36 29	Aparatos eléctricos industriales	36 79	Antenas y componentes electrónicos sc
36 43	Cables eléctricos, conductores, interruptores, portalámparas	36 99	Suministros eléctricos sc
• INSTRUMENTOS DE MEDIDA, ANÁLISIS, CONTROL, FOTOGRAFÍA, ÓPTICA, RELOJES			
38 23	Controles automáticos de procesos industriales	38 29	Aparatos de medición y control sc
		38 43	Equipos y suministros odontológicos
• FABRICANTES DIVERSOS			
39 93	Letreros, anuncios y reclamos para publicidad		
39 99	Fabricantes diversos sc		

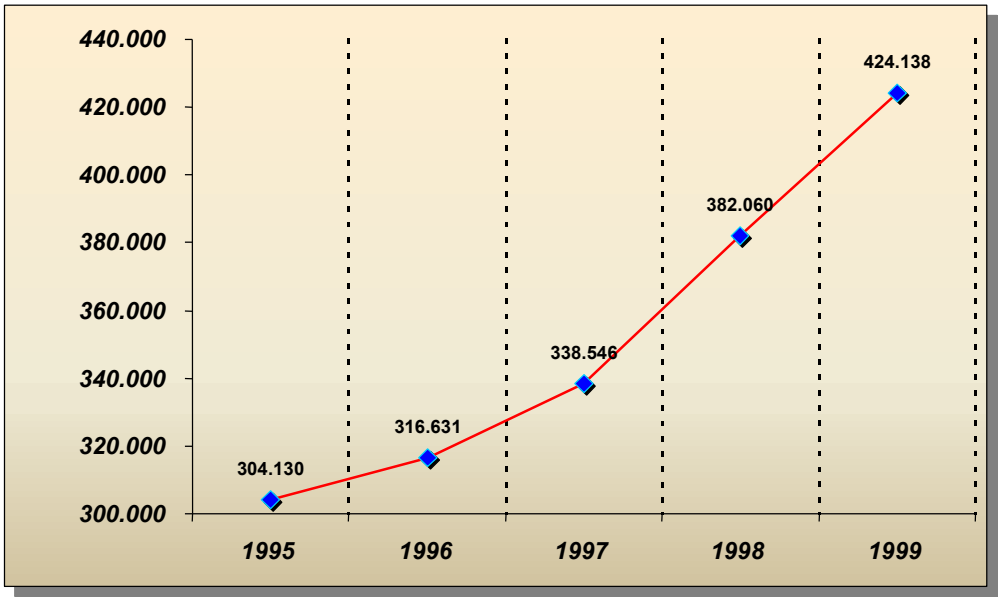
COMERCIALIZACIÓN

• MAYORISTAS DE MERCANCÍAS NO PERECEDERAS			
50 51	Metales	50 82	Maquinaria para construcción y minería
50 63	Material eléctrico	50 83	Maquinaria para agricultura y jardinería
50 64	Electrodomésticos	50 84	Maquinaria y equipo industrial
50 65	Equipos y suministros electrónicos	50 85	Suministros industriales
50 72	Ferretería	50 86	Equipos y suministros para profesionales
50 74	Suministros para fontanería	50 87	Equipos y suministros para establecimientos
50 75	Suministros para aire acondicionado y calefacción		de servicio
		50 88	Suministros y equipos para transporte
50 78	Equipos frigoríficos	50 93	Desperdicios y chatarras
50 81	Maquinaria comercial		
• DETALLISTAS DE MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN Y FERRETERÍA			
52 51	Ferretería (tiendas)		
• DETALLISTAS DE MUEBLES, UTENSILIOS Y ARTÍCULOS DEL HOGAR			
57 22	Electrodomésticos (tiendas)	57 33	Instrumentos y equipos musicales, discos
57 32	Aparatos de radio y televisión		
• DETALLISTAS DE ARTÍCULOS DIVERSOS			
59 62	Máquinas automáticas de venta		
• SERVICIOS DE REPARACIÓN E INSTALACIONES DIVERSOS			
76 23	Reparación y servicio de refrigeración y aire acondicionado	76 92	Reparaciones con soldaduras
		76 99	Talleres de reparaciones sc
76 29	Talleres de reparaciones eléctricas		

Fuente: elaboración propia

La facturación estimada para las empresas de esta cadena dentro de Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999 se recoge en la **figura 3.11.1.2**, en la que se observa un importante incremento en el volumen de negocio, manteniendo tasas de crecimiento interanuales entre el 6,5% y el 7%, lo que supone un incremento acumulado en torno al 40% en el mismo periodo. Ese incremento ha hecho que la representatividad de la cadena dentro del sistema productivo de Vigo y su área funcional, haya aumentado ligeramente al crecer más que la media del área, representando en 1999 más del 7% del total de la facturación de Vigo y su área funcional, un porcentaje muy elevado si se tiene en cuenta que no se trata de una cadena principal sino de una cadena lateral.

Figura 3.11.1.2
Facturación estimada de la cadena de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en Vigo y su área funcional 1995-1999 en millones de ptas. corrientes

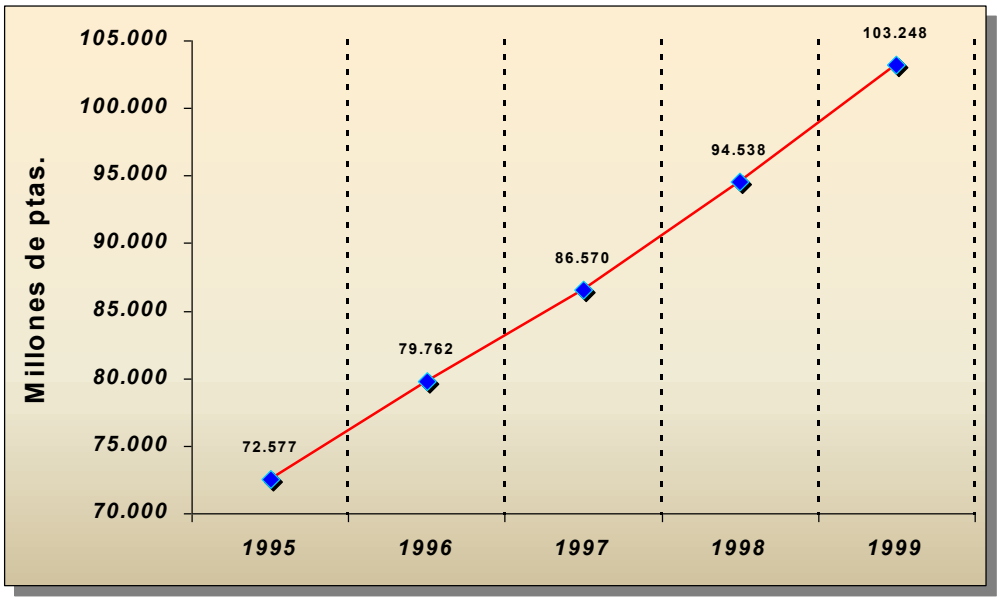


Fuente: elaboración propia

Por lo que respecta al valor añadido bruto estimado generado por las empresas de la cadena entre 1995 a 1999 (**figura 3.11.1.3**), éste ha ido creciendo de forma constante al igual que ocurría con la facturación, manteniendo crecimientos interanuales que oscilaron entre el 9,9% de 1996 respecto a 1995 y el 8,5% de 1997 respecto a 1996, mientras que los últimos años ha crecido un 9,2%. El incremento acumulado en el periodo ha sido superior al 40%, lo cual ha permitido que su peso dentro

del área funcional haya aumentado ligeramente hasta el 8,2% del valor añadido bruto estimado total en 1999.

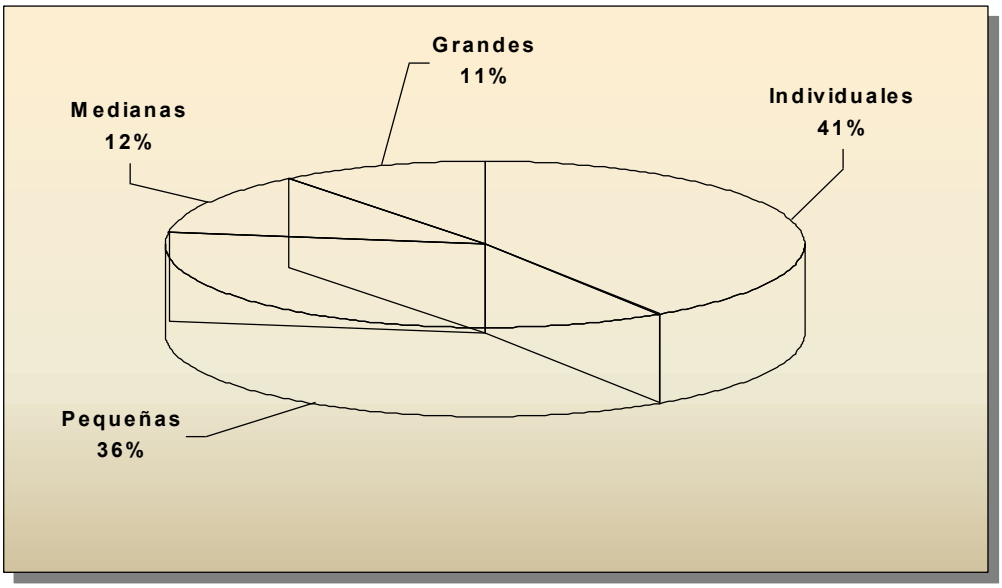
Figura 3.11.1.3
Valor añadido bruto estimado de la cadena de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar 1995-1999 en millones de ptas. corrientes



Fuente: elaboración propia

Tal como se refleja en la **figura 3.11.1.4**, el VAB estimado para 1999 según el tamaño de las empresas que lo generan está mayoritariamente aportado por las empresas de menor tamaño, ya que lo han generado aproximadamente un 41% las empresas individuales y un 36% por empresas pequeñas, mientras que las empresas de tamaño medio y las grandes únicamente generan el 12% y 11% respectivamente.

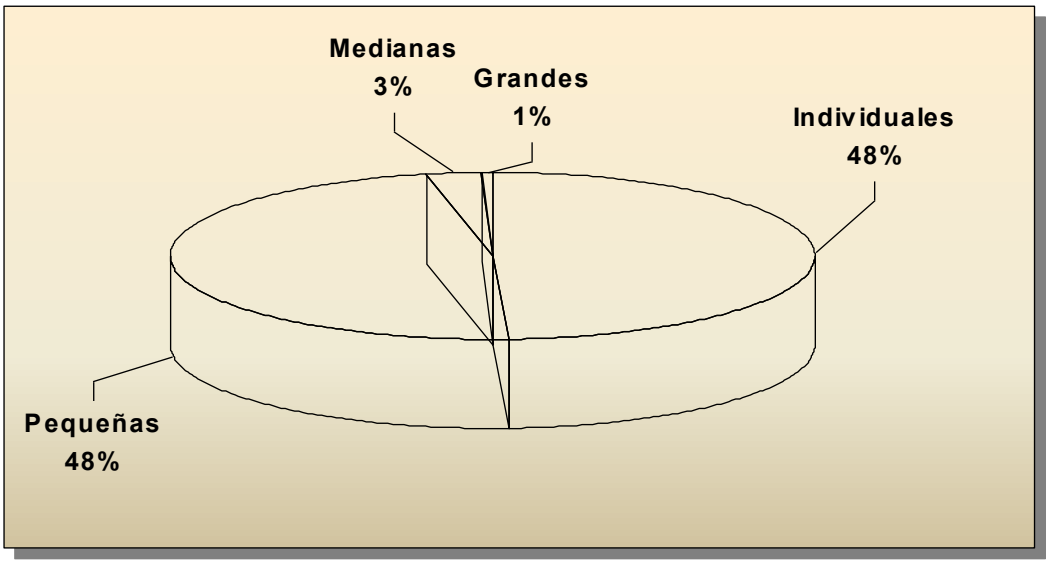
Figura 3.11.1.4
VAB estimado generado en función del tamaño de las empresas en 1999



Fuente: elaboración propia

Por lo que respecta al número de empresas de la cadena atendiendo a su tamaño, la **figura 3.11.1.5** muestra la gran atomización de esta cadena en Vigo y su área funcional ya que el 96% de las empresas son de pequeña dimensión, repartiéndose de forma equilibrada entre empresarios individuales y empresas pequeñas (48% cada uno), suponiendo las empresas grandes únicamente el 1% del total de empresas de la cadena, mientras que las empresas de tamaño medio suponen el restante 3%. Ese 4% de empresas medianas y grandes de la cadena, sin embargo, generan tal como se recogía anteriormente más del 20% del VAB estimado generado por la cadena, mientras que las empresas menores suponían algo más del 75% de dicho VAB.

Figura 3.11.1.5
Porcentaje de empresas de la cadena según su tamaño



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la localización de las empresas de la cadena dentro del área funcional de Vigo, cerca del 61% de las empresas se encuentran ubicadas en Vigo. Otros municipios en los que la presencia de empresas de la cadena tiene una cierta relevancia son, en este orden, Mos (8,4%), Redondela (7,3%), O Porriño (6,3%), y Gondomar (5,4%). Con un porcentaje de más de un 2% cada uno se encuentran Cangas y Nigrán, teniendo el resto de municipios escasa presencia de empresas de la cadena (ver **tabla 3.11.1.1**).

El mayor VAB lo genera el municipio de Vigo con algo más del 60%. A éste le sigue el municipio de O Porriño, que genera un VAB de cerca del 10%, teniendo en cuenta que es el cuarto municipio con mayor número de empresas. Los siguientes municipios con mayor VAB son Mos (8,6%), Redondela (6,4%), Gondomar(5,3%), Nigrán (2,2%) y Cangas (1,9%). El VAB producido por el resto de los municipios es poco representativo.

Tabla 3.11.1.1
Número de empresas y Valor Añadido Bruto en ptas. corrientes por municipios

EQUIPAMIENTO G.	VAB estimado (en miles ptas. corrientes)	% sobre total cadena	Número de empresas	% sobre total cadena
BAIONA	829.023	0,8%	28	0,9%
CANGAS	2.007.842	1,9%	74	2,5%
FORNELOS DE MONTES	287.461	0,3%	11	0,4%
GONDOMAR	5.523.424	5,3%	161	5,4%
MOAÑA	1.414.524	1,4%	53	1,8%
MOS	8.846.382	8,6%	249	8,4%
NIGRÁN	2.233.642	2,2%	74	2,5%
O PORRIÑO	10.154.306	9,8%	186	6,3%
PAZOS DE BORBÉN	479.101	0,5%	18	0,6%
REDONDELA	6.608.734	6,4%	217	7,3%
SALCEDA DE CASELAS	1.149.843	1,1%	42	1,4%
SALVATERRA DE MIÑO	766.562	0,7%	28	0,9%
SOUTOMAIOR	574.921	0,6%	21	0,7%
VIGO	62.371.829	60,4%	1.802	60,8%
TOTALES	**103.247.595**	**100,0%**	**2.963**	**100,0%**

Fuente: elaboración propia

Por lo que respecta a la participación de Vigo y su área funcional en el conjunto de la cadena a nivel de Galicia, los municipios de Vigo, O Porriño y Mos juegan un importante papel, siendo de los principales de la comunidad tanto por volumen de facturación como por número de empresas dedicadas a estas actividades, junto con otros como A Coruña, Narón, Ferrol, San Cibrao das Viñas o Santiago de Compostela.

Sin embargo, comparada con la industria a escala nacional, la zona de estudio tiene un escaso nivel de implantación, con una facturación y un número de empresas apenas significativo en el total nacional, si bien cabe destacar que en los últimos años el índice de crecimiento tanto de la facturación como del VAB en Galicia es superior a la media española, lo que ha permitido recortar esa diferencia con las comunidades en las que es más importante esta industria como son Cataluña, Madrid o el País Vasco.

- **Actividades de transformación.**

Dentro de la cadena de maquinaria y bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar los epígrafes más relevantes por su volumen de facturación conjunto son *Fabricantes de metal excepto*

maquinaria y equipo para el transporte (considerada dentro de la industria auxiliar) y *Maquinaria excepto eléctrica* (actividades consideradas de maquinaria y bienes de equipo).

- Fabricantes de metal excepto maquinaria y equipo para transporte.

En este epígrafe se encuadran diferentes actividades dedicadas a la fabricación de productos metálicos como botes, envases, contenedores, herramientas manuales, planchas de metal, tornillos, tuercas y arandelas, cierres metálicos y otros productos de alambre. Dentro de Vigo y su área funcional destaca sobre las demás actividades la fabricación de planchas de metal (calderería), que agrupa a seis de las diez mayores empresas de este epígrafe (que alcanzaron una facturación conjunta en 1999 superior a los 8.668 millones de ptas.). Esta actividad está en buena parte formada por empresas suministradoras de los grandes astilleros y empresas de construcción naval presentes en la zona, aunque precisamente las de mayor tamaño en este grupo no tienen como clientes principales a las empresas navales. Las otras cuatro empresas que completan la lista de diez la forman dos empresas dedicadas a productos metálicos y dos a galvanoplastia.

A escala individual dentro de las empresas de calderería destaca Gándara Censa S.A.L (sucesora de la anterior Santaz-Censa S.A.) que fue la que obtuvo en 1999 unos mayores ingresos de explotación, superando los 2.320 millones de ptas., por delante de Dinak S.A. que superó los 2.058 millones. Con facturaciones entre los 1.000 y los 100 millones aparecen nueve empresas más, lo cual refleja la importancia de esta actividad en el área.

- Maquinaria excepto eléctrica.

Las actividades que comprende este apartado son la fabricación de ascensores y escaleras automáticas, troqueles, matrices y moldes, maquinaria para la industria alimentaria, la textil, la industria papelera, maquinaria y equipo industrial o equipos de aire acondicionado y calefacción. Este conjunto de actividades también está representado por

un gran número de empresas dentro de Vigo y su área funcional y con alguna empresa relevante en cada una de las actividades. Este hecho queda claramente reflejado observando que entre las diez empresas con mayores ingresos de explotación durante 1999, estaban dos empresas de ascensores y escaleras mecánicas, dos de maquinaria para industria alimentaria, tres de maquinaria y equipo industrial, una de maquinaria genérica, una de maquinaria para la industria textil y otra de maquinaria para la industria papelera.

Por facturación, la actividad más destacada dentro de Vigo y su área funcional es la de *ascensores y escaleras mecánicas*, aunque sólo son tres las empresas dedicadas a esta actividad. Su facturación agregada en 1999 ha superado los 4.000 millones, de los cuales más de 3.200 corresponden a Ascensores Enor S.A, empresa con mayores ingresos de explotación de todas las dedicadas a la fabricación dentro de la cadena, pero de todas formas muy lejos de los líderes del mercado en esta actividad a nivel nacional como Zardoya Otis S.A. o Schindler S.A.

Otra de las actividades importantes dentro de este apartado es la *fabricación de maquinaria y equipo industrial en general*, más por el número de empresas que agrupa que por el gran tamaño de las mismas, ya que la compañía que más ha facturado durante 1999 ha sido Esypro S.L. con algo más de 590 millones, pero muy cercanos a los de Industrias Ferri S.A. y Fluidmecánica S.A., con 585 y 562 millones de ptas., respectivamente.

Por su parte, la *fabricación de maquinaria para la industria alimentaria* también cuenta con una importante implantación en el área, con un par de empresas significativas. El líder por facturación dentro del área en esta actividad es Hermanos Rodríguez S.A., con más de 1.000 millones de ptas. en 1999, lo que le permite situarse entre las15 primeras empresas a nivel nacional en este segmento del mercado.

También se debe significar la importancia de la actividad de *cables eléctricos, conductores, interruptores, portalámparas* pero con la salvedad

de que la principal empresa de esta actividad en el área es Cablinal España S.A. (más de 8.100 millones de ptas. de facturación en 1999), empresa proveedora de Citroën y que se ha considerada dentro de la cadena de automoción al estar su producción totalmente dirigida a dicha cadena.

Agrupando las distintas actividades incluidas en este epígrafe la relación de las principales empresas transformadoras de la cadena de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en 1999 por volumen de facturación, así como la cantidad de personal con que cuenta cada una de ellas se recoge en la **tabla 3.11.1.2**. En ella se aprecia que no existe un predominio claro de una actividad concreta sino que cada empresa representa a una actividad diferente. Así, hay empresas de ascensores y escaleras automáticas, de aparatos eléctricos industriales, de planchas de metal, de cables eléctricos, de maquinaria para la industria alimentaria o de envases de vidrio.

Tabla 3.11.1.2
Facturación y empleados de las principales empresas de transformación de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	FACTURACIÓN (Millones ptas.)	EMPLEO
ASCENSORES ENOR S.A.	3.202	112
GRENCO IBÉRICA S.A	2.471	120
GÁNDARA CENSA S.A.L. (ANT. SANTAZ CENSA)	2.320	355
EZPELETA S.A.	2.070	52
DINAK S.A.	2.058	100
CABLERÍAS CONDUCTORAS S.A.	1.604	107
VIDRIOS AUTOMÁTICOS DEL NOROESTE S.A.	1.295	113
HERMANOS RODRÍGUEZ GÓMEZ S.A.	1.003	71
TALLERES GANOMAGOGA S.L.	956	32
HERMANOS RODRÍGUEZ GÓMEZ S.L.	830	50

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ardán y El Correo Gallego

- **Actividades de comercialización.**

La comercialización de productos de esta cadena en Vigo y su área funcional se centra de forma muy importante en la distribución mayorista, ya que el epígrafe *mayoristas de mercancías no perecederas* es la que agrupa a las principales empresas comercializadoras, aunque también existe un importante número de detallistas pero de escaso peso en la cadena en su gran mayoría.

- Mayoristas de mercancías no perecederas.

Bajo este epígrafe se incluyen actividades de comercialización a nivel mayorista de productos muy diversos de la cadena como metales, material eléctrico, electrodomésticos, ferretería, equipos y suministros electrónicos, suministros para fontanería, aire acondicionado y calefacción, equipos frigoríficos, maquinaria comercial, para la construcción y minería, para la agricultura o suministros y equipos para el transporte, entre otros.

La distribución de *metales* es la actividad que aporta un mayor volumen de facturación conjunta y está representada principalmente por Inoxidables del Atlántico S.L. e Inoxidables de Galicia S.A., dedicadas ambas a la comercialización de acero inoxidable, cuyas facturaciones en 1999 fueron de 2.611 y 2.303 millones de ptas., respectivamente. Como tercera empresa dentro de esta actividad se encuentra Depósitos Metalúrgicos de Galicia S.A. (Demegasa) con una facturación que rondaba los 1.456 millones, dedicada a la distribución de tubos de acero y de cobre básicamente. Las tres están entre las cinco de mayor importancia en el ránking de empresa comercializadoras de la cadena de maquinaria, bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general.

La comercialización de *material eléctrico* es la segunda actividad dentro de este apartado en importancia por su nivel de ingresos de explotación, pero más debido al importante presencia de pequeñas empresas familiares dedicadas a esta actividad que a la dimensión de las

principales empresas. Las empresas líderes en ventas en Vigo y su área funcional en esta actividad son Orvilux Electricidad S.A. y Electrofil Vigo S.A. que durante el ejercicio de 1999 llegaron a facturar, respectivamente, 1.395 y 1.292 millones de ptas.

Por su parte, la venta de *equipos y suministros electrónicos* en el área, si bien cuenta con un importante número de pequeñas empresas, es significativa por la presencia de Unión M. Electrodomésticos Galicia S.A., que con sus 4.066 millones facturados en 1999 era la principal empresa distribuidora de toda la cadena en conjunto. Las demás empresas dedicadas a la venta de estos productos son de reducida dimensión y con escaso peso en la cadena.

Otras de las actividades que aglutinan un importante número de empresas y una facturación conjunta elevada en el área son la venta de *suministros y equipos para el transporte* y la distribución de *electrodomésticos*. Entre las primeras destaca la presencia de Eurored Vigo S.A. y Cardomar S.L., ambas con facturaciones próximas a los 1.000 millones, mientras que entre las empresas dedicadas a la venta de electrodomésticos sobresale Master Electrodomésticos Noroeste S.A., cuyos ingresos en 1.999 estuvieron por encima de los 2.580 millones de ptas., lo que la sitúa entre las primeras en comercialización de la cadena.

La **tabla 3.11.1.3**. recoge las principales empresas comercializadoras de la cadena, ordenadas de mayor a menor volumen de facturación en 1999, además de incluir el número de empleos que generan cada una de ellas.

Tabla 3.11.1.3
Facturación y empleados de las principales empresas de comercialización de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	FACTURACIÓN (Millones ptas.)	EMPLEO
UNIÓN M. ELECTRODOMÉSTICOS GALICIA S.A.	4.067	23
INOXIDABLES DEL ATLÁNTICO S.L.	2.611	20
MASTER ELECTRODOMÉSTICOS NOROESTE S.A.	2.582	21
INOXIDABLES DE GALICIA S.A.	2.303	10
DEPÓSITOS METALÚRGICOS DE GALICIA S.A.	1.456	21
ORVILUX ELECTRICIDAD S.L.	1.395	32
ELECTROFIL VIGO S.A.	1.292	47
PICUSMARK S.L.	1.128	20
SAMPER S.L.	1.118	43
EURO RED VIGO S.L.	979	13

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ardán y El Correo Gallego

- **Actividades de servicios.**

Las actividades de servicios de esta cadena están formadas por servicios de reparación e instalaciones diversos como pueden ser la reparación de equipos de refrigeración y aire acondicionado, talleres de reparaciones eléctricas, reparaciones de soldaduras y otros talleres de reparación en general. Esta última es precisamente la de mayor peso dentro de Vigo y su área funcional en cuanto a su volumen de negocio, ya que en ella se incluyen algunas empresas instaladoras y de reparaciones cuyos principales clientes provienen de la industria naval o de automoción, así como de la industria conservera.

En cualquier caso, es una actividad caracterizada básicamente por la atomización empresarial, ya que a pesar del elevado número de empresas dedicadas a la misma, únicamente una supera los 900 millones de facturación en 1999, estando las demás por debajo de los 500 millones de pesetas (ver **tabla 3.11.1.4**).

Tabla 3.11.1.4
Facturación y empleados de las principales empresas de servicios de la cadena. Datos de 1999

EMPRESA	FACTURACIÓN (Millones ptas.)	EMPLEO
INTERNATIONAL MARINE OFFSHORE SERVICE S.L.	923	75
TALLERES JOSMAR S.L.	497	35
MECANIZADOS UME, SDAD. COOP.	466	47
TÉCNICAS GALAICAS S.L.	363	-
SERMAIN S.L.	312	15
MONTAJES CONSERVEROS DE GALICIA S.L.	211	-
TALLERES LAIFER S.L.	173	-
RECUPERACIÓN TRATAMIENTO DE SOLDADURA S.L.	159	-
LONDON DIESELS S.L.	145	14
CLIMATIZACIONES JUAN RODRÍGUEZ S.L.	136	6

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ardán y El Correo Gallego

3.11.2.- Productos-mercados.

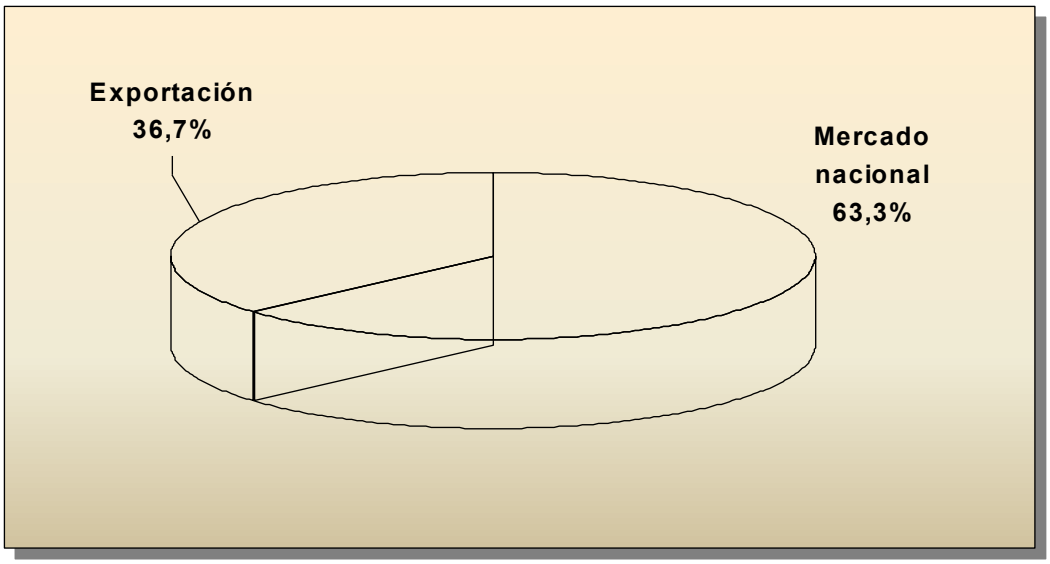
Como ya se comentó anteriormente esta cadena está formada por una amplia variedad de actividades dedicadas a la elaboración de productos muy heterogéneos que conforman la amplia gama de productos de esta cadena, como ascensores, calderas, todo tipo de maquinaria para las diferentes industrias como fresadoras, tornos o prensas hidráulicas, equipos mecánicos, eléctricos o electrónicos, herramientas, utensilios y otros productos metálicos, planchas de metal, etc.

Por lo que respecta a los mercados a los que se destina la producción, en primer lugar se debe reseñar el hecho de que el mercado nacional no es suficiente para cubrir toda la producción de esta cadena. Por ello, el volumen de exportaciones de la industria de maquinaria y bienes de equipo a nivel nacional es muy significativo, lo que la convierte en una parte importante dentro de la balanza comercial española. Una de las causas que se apunta para el elevado volumen de exportaciones de la

cadena es la escasa diversificación de la industria, en la que existen grandes "lagunas", por lo que las empresas especializadas en producir para esas industrias, deben acudir a mercados exteriores en los que si exista esa industria específica para colocar la producción no absorbida por el mercado interno.

Dentro del área funcional de Vigo, las exportaciones también suponen un peso importante sobre la facturación de las empresas. Tal como se aprecia en la **figura 3.11.2.1**, teniendo en cuenta las diez empresas con mayor facturación de la cadena dedicadas a actividades de fabricación (ver **tabla 3.11.1.2**), las exportaciones conjuntas suponen casi un 37% del total de su facturación, lo que supone alrededor de los 6.500 millones de ptas. de ventas a mercados exteriores, entre los que se encuentran países de la U.E. como Alemania, Francia, Portugal o Italia y países de Sudamérica como Argentina o Brasil e incluso a países del este como Japón, fundamentalmente.

Figura 3.11.2.1
Peso de las exportaciones en la facturación de las diez principales empresas transformadoras de la cadena en Vigo y su área funcional en 1999



Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ardán y El Correo Gallego

Pero ese porcentaje de exportaciones es muy superior en casos concretos de algunas empresas. Es especialmente destacable la situación de Gándara Censa S.A.L. que durante 1999 habiendo facturado unos

2.320 millones de ptas. alcanzó unas exportaciones por valor de 2.088 millones, lo que supone un 90% del volumen de negocio total. Un 90% de exportaciones sobre ventas también facturó Hermanos Rodríguez Gómez S.A. en el mismo ejercicio, llegando a los 903 millones de exportaciones. Otras empresas en las que las exportaciones supusieron una parte mayoritaria de sus ventas fueron Hermanos Rodríguez Gómez S.L. (58,1%) y Dinak S.A. (50%).

La **tabla 3.11.2.1** recoge el **resultado de las encuestas** realizadas a diversas empresas de la **cadena de bienes de equipo**. Por ello, se debe aclarar que estos valores son **meramente indicativos**, dada la muestra analizada limitada a bienes de equipo y no se deben extrapolar al conjunto de la cadena. No obstante, nos dan una idea aproximada de cuáles son las interrelaciones del conjunto de las empresas de la cadena mencionada con otras cadenas empresariales consideradas.

Desde el punto de vista de cuáles son las **cadenas "clientes"** de la cadena de los bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar, se aprecia una importante diversificación de las mismas, algo lógico a priori al tratarse de una cadena complementaria de las principales, siendo la cadena que mayor parte de las ventas concentra la cadena de construcción naval, con un 22%. Con porcentajes muy próximos se encuentran las ventas a la cadena de automoción (18,75%), las ventas a la cadena de construcción y promoción (16,5%), la propia cadena de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar, la cual absorbe el 15% de las ventas o la cadena de rocas ornamentales que alcanzan el 12,88% de las ventas. También es destacable el volumen de ventas a la cadena de pesca y transformados de productos del mar (8,25%), mientras que el resto de las ventas se reparten entre las otras cadenas, pero con escasa relevancia.

Tabla 3.11.2.1
Interrelación de la cadena de bienes de equipo con otras cadenas empresariales (porcentaje sobre ventas)

	TOTAL
Automoción	**18,75**
Construcción Naval	**22,00**
Pesca y transformac. De pdtos del Mar	**8,25**
Productos transform. de la agric. y ganad.	**0,38**
Productos transformados de la madera	**0,13**
Rocas ornamentales	**12,88**
Construcción y promoción	**16,50**
Textil-Confección	**0,25**
Química y Farmacia	**2,13**
Turismo-Ocio y derivados	**-**
Comercio y distribución no especificos	**1,25**
Bienes de equipo, Instalac. e Ind. Aux.	**15,00**
Otras actividades	**1,25**
Consumidor directo	**1,25**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.11.3.- Mercados de aprovisionamiento.

La **tabla 3.11.3.1** recoge el resultado de las encuestas realizadas a una muestra de empresas de la cadena de bienes de equipo sobre cuáles son, a modo orientativo, las interrelaciones entre las empresas de la cadena mencionada y las cadenas empresariales consideradas en lo que se refiere a las compras de suministros básicos y complementarios.

En cuanto a las **cadenas "proveedoras" de suministros**, se aprecia una importante variedad de procedencia de esos suministros. La cadena de otras actividades de apoyo en general, que aporta el 27,78% del total, es la que más peso tiene en las compras de suministros de la cadena, por delante de la cadena de construcción y promoción, con un 27%. Además, del comercio y la distribución no específicos proceden el 17,78% de los suministros y de la cadena de automoción el 12,22%, repartiéndose el resto de las compras entre otras cadenas como la construcción naval (6,89%), la cadena de pesca y transformados de productos del mar (6,67%) y, de una forma muy poco significativa con respecto al total de compras de las empresas de la cadena, la cadena de química y farmacia (1,67%).

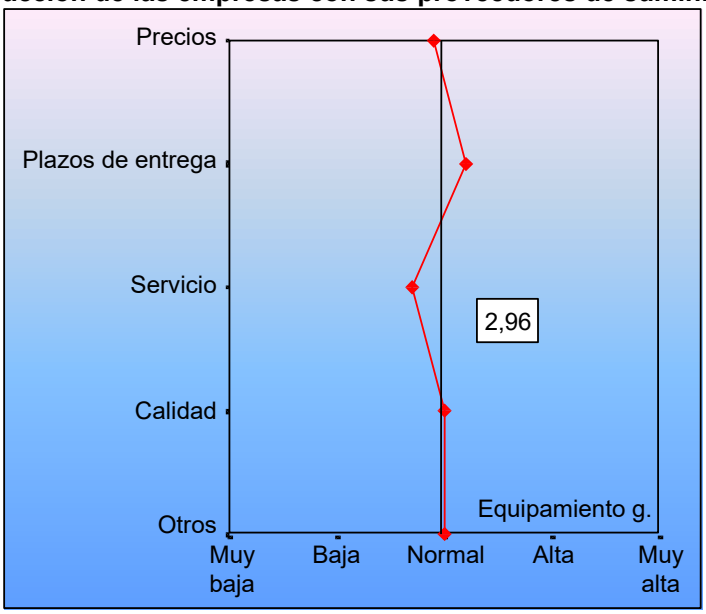
Tabla 3.11.3.1
Interrelación de la cadena de bienes de equipo con otras cadenas empresariales (porcentaje de suministros básicos y complementarios)

	TOTALES
Automoción	**12,22**
Construcción Naval	**6,89**
Pesca y transf. prodtos del Mar	**6,67**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	**-**
Prodtos transform. de la madera	**-**
Rocas ornamentales	**-**
Construcción y Promoción	**27,00**
Textil-Confección	**-**
Química y Farmacia	**1,67**
Turismo-Ocio y derivados	**-**
Comercio y distribución no especific.	**17,78**
Otras actividades de apoyo en gener.	**27,78**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por lo que respecta al **grado de satisfacción** que muestran las empresas **con sus proveedores**, en general muestran una satisfacción prácticamente normal (2,96), siendo el aspecto con el que más conformes se muestran, por encima de lo normal esperado, los plazos de entrega, mientras que el servicio y los precios son percibidos como ligeramente peores de lo deseado (ver **figura 3.11.3.1**), siendo la calidad de los suministros vista como algo normal.

Figura 3.11.3.1
Satisfacción de las empresas con sus proveedores de suministros



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En la **tabla 3.11.3.2** se muestra el peso que las actividades de equipamiento y servicios de apoyo tienen en las compras de las empresas de la cadena de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar encuestadas.

El mayor peso en las actividades complementarias y servicios de apoyo para las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional lo representan las actividades de equipamiento, que suponen un 60% del total, por delante de la contratación de actividades de logística y transporte que representan un 18,63% y de los servicios financieros cuyo peso es del 15,88% sobre el total. La realización de otras actividades de apoyo le suponen a las empresas de la cadena un 5,50% del total.

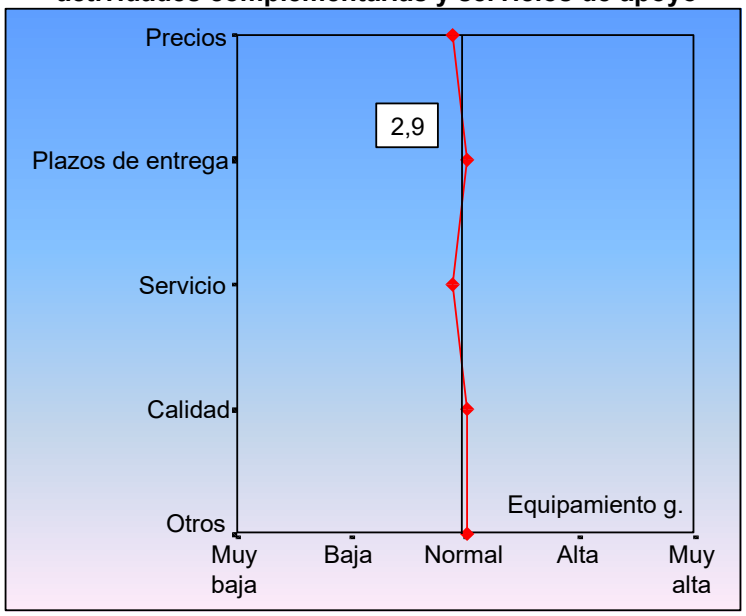
Tabla 3.11.3.2
Interrelación de la cadena de bienes de equipo con otras cadenas empresariales (porcentaje de equipamientos y servicios de apoyo)

	TOTALES
Equipamiento g.	**60,00**
Servicios Financieros	**5,50**
Logística y transporte	**18,63**
Otras Activid. de apoyo	**15,88**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La **satisfacción** que muestran las empresas con los **proveedores de los servicios de apoyo y las actividades de equipamiento**, globalmente considerada, es prácticamente la normal esperada, ya que los plazos de entrega y la calidad son consideradas como normales, mientras que el servicio y los precios se aprecian como ligeramente inferiores a las condiciones esperadas (ver **figura 3.11.3.2**).

Figura 3.11.3.2
Satisfacción de las empresas con los proveedores de las actividades complementarias y servicios de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.11.4.- Aspectos económico-financieros.

3.11.4.1.- *Ingresos, Costes y Resultados 95/99.*

La **tabla 3.11.4.1** presenta los ingresos, costes y resultados del agregado de empresas de la cadena de Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general, presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

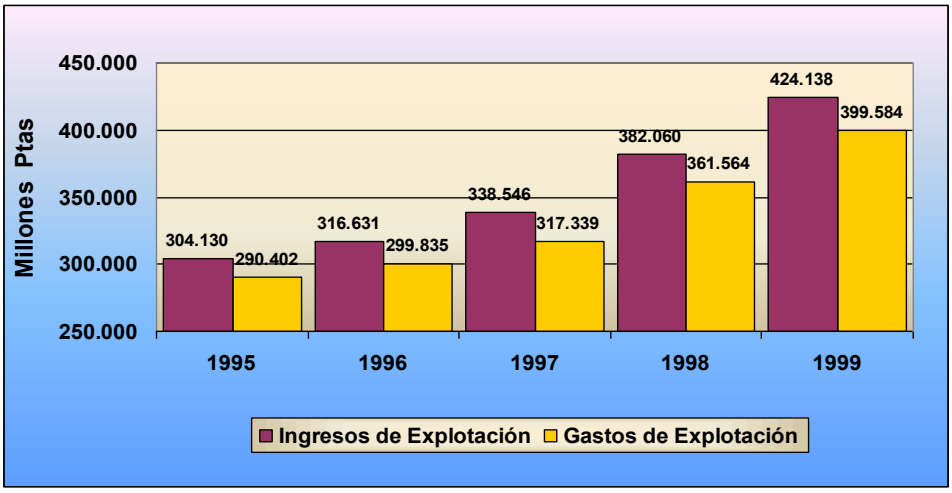
Tabla 3.11.4.1
Cta. Explotación 1995-1999 en millones de ptas. corrientes

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
Ingresos de explotación	**304.130**	**100%**	**316.631**	**100%**	**338.546**	**100%**	**382.060**	**100%**	**424.138**	**2.549,12 €**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	200.837	66,04%	204.579	64,61%	219.941	64,97%	252.470	66,08%	281.790	1.693,59 €	66,44%
Otros gastos explotación	30.716	10,10%	32.290	10,20%	32.034	9,46%	35.052	9,17%	39.101	235,00 €	9,22%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**72.577**	**23,86%**	**79.762**	**25,19%**	**86.570**	**25,57%**	**94.538**	**24,74%**	**103.248**	**620,53 €**	**24,34%**
Gasto de personal	51.623	16,97%	55.371	17,49%	57.828	17,08%	64.403	16,86%	69.758	419,26 €	16,45%
Rtdo. Económico bruto explot.	**20.954**	**6,89%**	**24.391**	**7,70%**	**28.742**	**8,49%**	**30.135**	**7,89%**	**33.489**	**201,27 €**	**7,90%**
Amortizaciones	5.518	1,81%	5.772	1,82%	6.042	1,78%	6.266	1,64%	7.116	42,77 €	1,68%
Provisiones	1.708	0,56%	1.822	0,58%	1.493	0,44%	3.373	0,88%	1.819	10,93 €	0,43%
Rtdo. Económico neto explot.	**13.728**	**4,51%**	**16.796**	**5,30%**	**21.207**	**6,26%**	**20.496**	**5,36%**	**24.554**	**147,57 €**	**5,79%**
Resultado financiero	**-6.523**	**-2,14%**	**-5.911**	**-1,87%**	**-3.233**	**-0,95%**	**-3.649**	**-0,96%**	**-3.939 -**	**23,67 €**	**-0,93%**
Ingresos financieros	2.026	0,67%	1.677	0,53%	2.304	0,68%	1.766	0,46%	1.365	8,21 €	0,32%
Gastos financieros	8.550	2,81%	7.588	2,40%	5.537	1,64%	5.415	1,42%	5.304	31,88 €	1,25%
Resultado actividades ordinarias	**7.204**	**2,37%**	**10.885**	**3,44%**	**17.974**	**5,31%**	**16.847**	**4,41%**	**20.615**	**123,90 €**	**4,86%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	1.516	0,50%	-1.047	-0,33%	324	0,10%	5.049	1,32%	4.344	26,11 €	1,02%
Resultado antes de impuestos	**8.720**	**2,87%**	**9.838**	**3,11%**	**18.298**	**5,40%**	**21.897**	**5,73%**	**24.959**	**150,00 €**	**5,88%**
Otros impuestos	78	0,03%	40	0,01%	205	0,06%	78	0,02%	50	0,30 €	0,01%
Impuestos	3.549	1,17%	2.769	0,87%	5.337	1,58%	6.755	1,77%	7.981	47,96 €	1,88%
Resultado neto del ejercicio	**5.093**	**1,67%**	**7.029**	**2,22%**	**12.755**	**3,77%**	**15.064**	**3,94%**	**16.929**	**101,74 €**	**3,99%**
Cash Flow	**10.612**	**3,49%**	**12.801**	**4,04%**	**18.798**	**5,55%**	**21.329**	**5,58%**	**24.044**	**144,51 €**	**5,67%**

Fuente: elaboración propia

Los ingresos y gastos de explotación muestran una evolución promedio anual del 8,73% y 8,39% respectivamente. El crecimiento, que se produce de forma continuada y sostenida, alcanza su mayor tasa de aumento en 1998, donde los ingresos y gastos de explotación experimentaron una variación sobre el año del 12,85% y 13,93% respectivamente (ver **figura 3.11.4.1**).

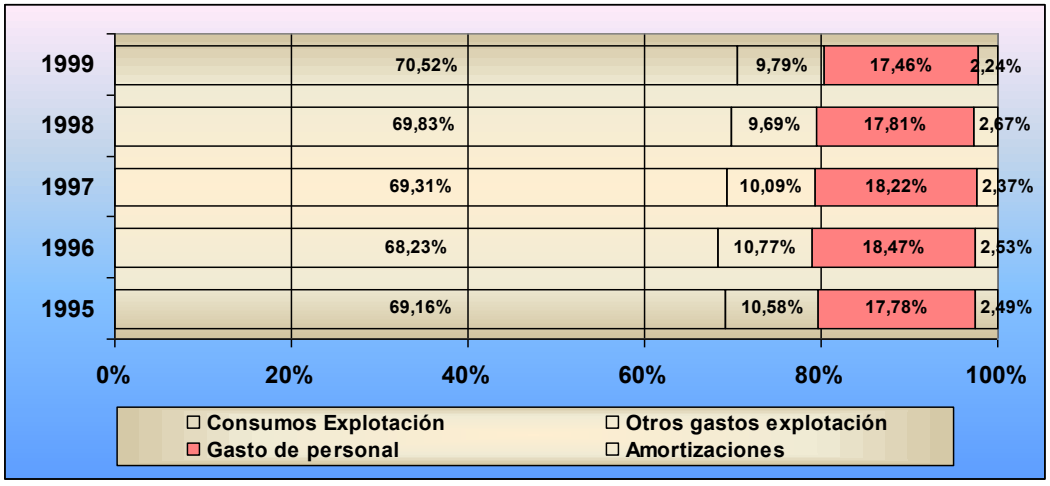
Figura 3.11.4.1
Evolución de ingresos y gastos 1995-1999 en millones de ptas. corrientes



Fuente: elaboración propia

Del análisis interanual de la composición de los gastos de explotación, recogido en la **figura 3.11.4.2** se deduce una leve tendencia a aumentar el peso de los consumos de explotación, en detrimento de otros gastos de explotación, gastos de personal y amortizaciones.

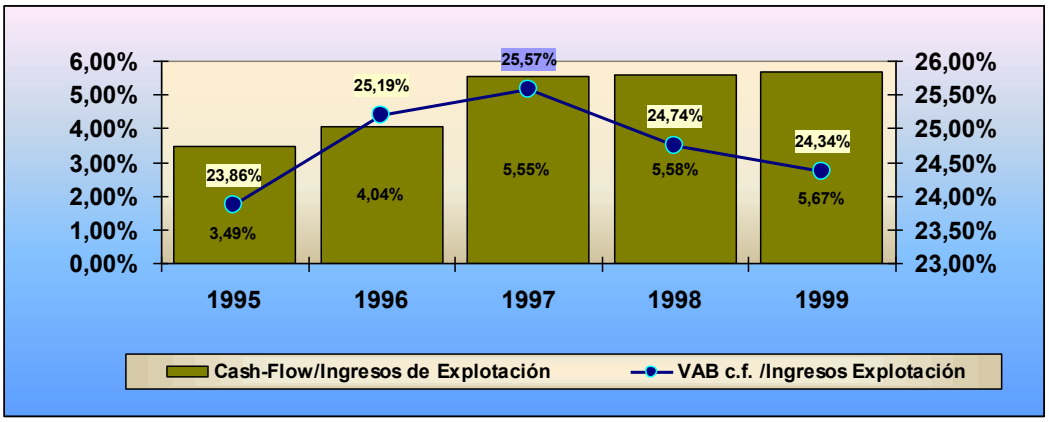
Figura 3.11.4.2
Composición del gasto 1995-1999



Fuente: elaboración propia

La evolución del VAB en el periodo es ascendente entre 1995 y 1997, mientras que en 1998 y 1999 evoluciona a la baja, al existir un diferencial de un punto en el crecimiento de los gastos frente al desarrollo de los ingresos de explotación. El Cash-Flow, sin embargo presenta un avance continuado en todo el periodo, si bien la variación en los dos primeros años es mucho mayor a partir de 1997 en los que el crecimiento es mínimo (ver **figura 3.11.4.3**).

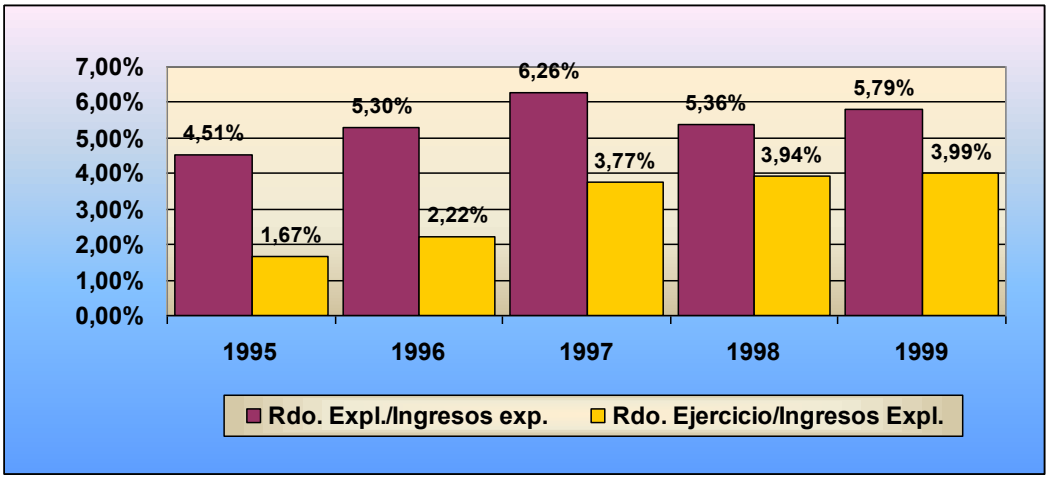
Figura 3.11.4.3
Evolución del VAB a c.f. y Cash-Flow (respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

El resultado de explotación, tal como refleja en la **figura 3.11.4.4**, inflexiona su trayectoria en 1998 y 1999 por los motivos anteriormente apuntados, mientras el resultado del ejercicio presenta un desarrollo constante en todo el periodo.

Figura 3.11.4.4
Evolución del Rtdo. Explotación y Rtdo. Ejercicio
(respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

3.11.4.2.- *Evolución de la inversión y la financiación 95/99.*

La **tabla 3.11.4.2** recoge las inversiones realizadas y la financiación obtenida para las mismas del agregado de empresas de la cadena de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general, presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

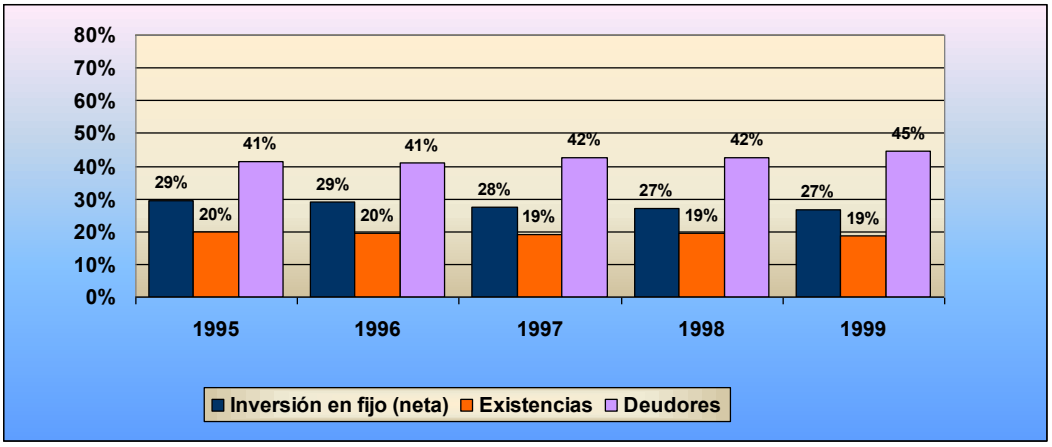
Tabla 3.11.4.2
Evolución de inversión y financiación 1995-1999 en millones de ptas. corrientes

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
INVERSION TOTAL	**213.632**	**100%**	**234.015**	**100%**	**249.778**	**100%**	**264.782**	**100%**	**300.727**	**1.807,41 €**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**62.616**	**29,31%**	**67.551**	**28,87%**	**68.712**	**27,51%**	**71.136**	**26,87%**	**79.832**	**479,80 €**	**26,55%**
Gastos amortizables	196	0,09%	163	0,07%	211	0,08%	202	0,08%	252	1,52 €	0,08%
Gtos a distrib en Varios ejerc	1.197	0,56%	3.759	1,61%	3.548	1,42%	1.947	0,74%	1.760	10,58 €	0,59%
Inmov. Inmaterial	4.457	2,09%	7.533	3,22%	7.254	2,90%	5.700	2,15%	7.845	47,15 €	2,61%
Inmov. Material	49.118	22,99%	48.021	20,52%	49.336	19,75%	53.779	20,31%	59.552	357,91 €	19,80%
Otro inmovilizado	7.496	3,51%	7.976	3,41%	8.138	3,26%	9.295	3,51%	10.239	61,54 €	3,40%
Accionistas desemb no exigidos	153	0,07%	99	0,04%	225	0,09%	213	0,08%	184	1,11 €	0,06%
Inversión en circulante(neta)	**151.015**	**70,69%**	**166.464**	**71,13%**	**181.066**	**72,49%**	**193.646**	**73,13%**	**220.895**	**1.327,60 €**	**73,45%**
Existencias	42.877	20,07%	45.742	19,55%	47.335	18,95%	51.273	19,36%	56.096	337,14 €	18,65%
Deudores	88.075	41,23%	95.811	40,94%	105.990	42,43%	112.362	42,44%	134.209	806,61 €	44,63%
Tesorería	13.636	6,38%	15.945	6,81%	18.245	7,30%	18.681	7,06%	20.403	122,62 €	6,78%
Otro activo circulante	6.428	3,01%	8.966	3,83%	9.496	3,80%	11.331	4,28%	10.187	61,22 €	3,39%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**213.632**	**100%**	**234.015**	**100%**	**249.778**	**100%**	**264.782**	**100%**	**300.727**	**1.807,41 €**	**100%**
Financiación permanente	**87.540**	**40,98%**	**99.392**	**42,47%**	**111.496**	**44,64%**	**115.077**	**43,46%**	**132.553**	**796,66 €**	**44,08%**
Fondos propios	71.357	33,40%	75.805	32,39%	78.270	31,34%	88.791	33,53%	101.736	611,45 €	33,83%
Acreedores a largo plazo	14.686	6,87%	21.718	9,28%	30.869	12,36%	24.226	9,15%	28.696	172,46 €	9,54%
Provisiones para riesgos y gastos	788	0,37%	688	0,29%	784	0,31%	898	0,34%	728	4,37 €	0,24%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	709	0,33%	1.181	0,50%	1.573	0,63%	1.162	0,44%	1.393	8,37 €	0,46%
Financiac. Ajena corto plazo	**126.091**	**59,02%**	**134.623**	**57,53%**	**138.282**	**55,36%**	**149.705**	**56,54%**	**168.174**	**1.010,75 €**	**55,92%**
FONDO DE ROTACIÓN	**24.924**	**11,67%**	**31.841**	**13,61%**	**42.784**	**17,13%**	**43.941**	**16,60%**	**52.721**	**316,86 €**	**17,53%**

Fuente: elaboración propia

En la composición de la inversión (**figura 3.11.4.5**) la inversión circulante es considerablemente mayor que la realizada en fijo que incluso ha reducido su peso del 29% al 27% en el periodo. Dentro de la inversión a corto, destaca la realizada en clientes que oscila entre el 41% inicial y el 45% de 1999.

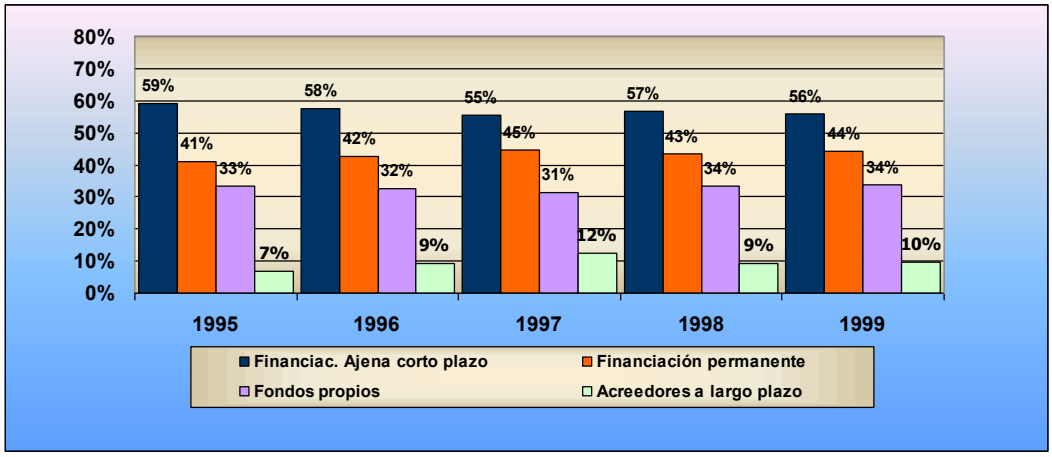
Figura 3.11.4.5
Composición de la inversión



Fuente: elaboración propia

Por lo que respecta a la composición de la financiación (ver **figura 3.11.4.6**) la financiación circulante es mayoritaria, aun a pesar de presentar una evolución decreciente. En la financiación permanente la parte mayoritaria corresponde a los fondos propios.

Figura 3.11.4.6
Composición de la financiación

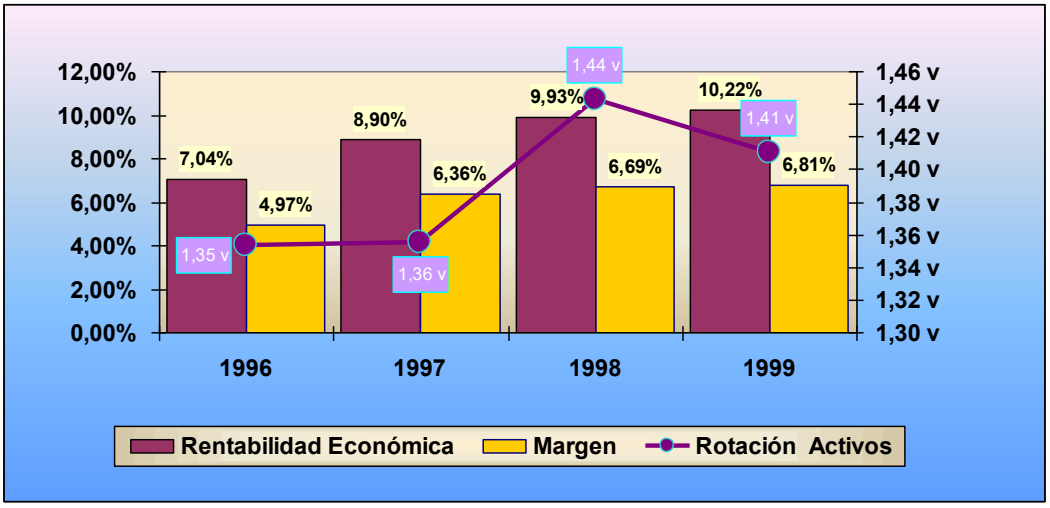


Fuente: elaboración propia

3.11.4.3.- *Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas.*

La **figura 3.11.4.7** muestra que la rentabilidad económica mejora considerablemente y de forma continuada, favorecida por la evolución también positiva del margen y de la rotación de activos, pasando de un 7% en 1996 a más de un 10% en 1999 respecto al ejercicio anterior.

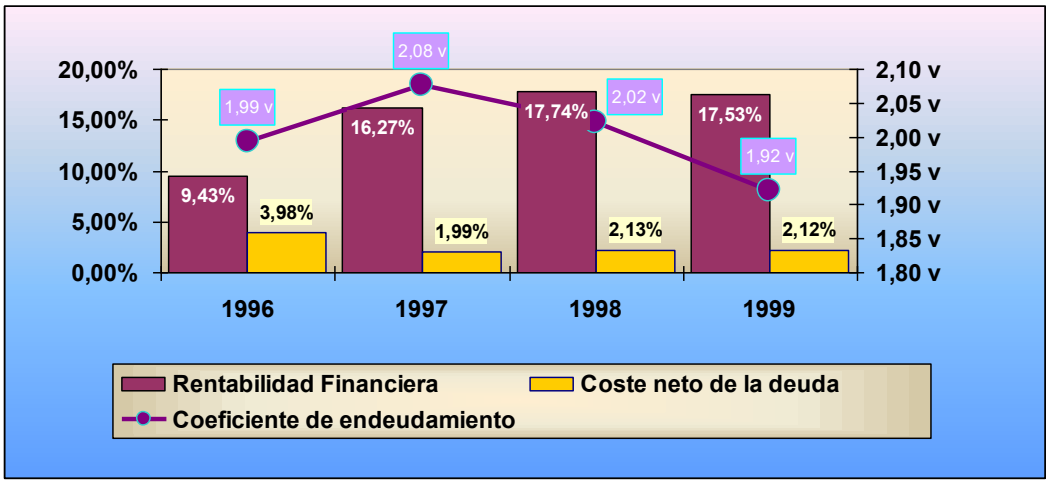
Figura 3.11.4.7
Evolución de la rentabilidad económica y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

Por su parte, la rentabilidad financiera experimenta también un significativo incremento favorecido por el diferencial existente entre la rentabilidad de la inversión y el coste neto de la deuda, pasando de una variación inicial del 9.43% a un incremento en el año 1998 de un 17,74% (ver **figura 3.11.4.8**). En 1999 presenta un ligero retroceso que tiene su origen en la reducción del coeficiente de endeudamiento.

Figura 3.11.4.8
Evolución de la rentabilidad financiera y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

3.11.4.4.- *Comparativa con Vigo y su área funcional.*

De la comparativa de la cadena empresarial de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar con su contexto en Vigo y su área funcional, resulta destacable en términos relativos lo siguiente:

- El peso relativo de la inversión en circulante es mayoritario en la cadena, al igual que en el conjunto del área, e incluso de forma más significativa. Por su parte, la financiación obtenida por la cadena es mayoritariamente circulante al igual que sucede en la zona globalmente.

- Mayor peso relativo en gastos de personal en la cadena que en el conjunto del sistema productivo de Vigo y su área funcional. Menor peso se observa en otros gastos de explotación, amortizaciones y gastos financieros.

- La inversión total crece en el período 95/99 un 40,77%, siendo inferior a la del conjunto del área, mientras que la facturación crece un 39,46% superando la variación experimentada por todo el sistema productivo de Vigo y su área funcional.

- La rentabilidad económica de la cadena es superior, en especial por la vía de un margen mayor. Por su parte, la rentabilidad financiera también está por encima de la del entorno, apoyada por una parte por el mayor diferencial existente entre la rentabilidad económica y el coste medio de la financiación ajena y, por otra, por un mayor coeficiente de endeudamiento.

Tabla 3.11.4.3

Inversión-Financiación 1.999

	Ptas (Miles)	Euros (Miles)	Cadena	Vigo y A.F.
Inversión Fijo	79.832.141	479.801 €	26,55%	39,00%
Inversión Circulante	220.894.834	1.327.605 €	73,45%	61,00%
	300.726.975	**1.807.406 €**	**100%**	**100%**
Fondos Propios	103.129.666	619.822 €	34,29%	37,20%
Financ. Ajena L.P.	29.423.374	176.838 €	9,78%	10,83%
Financ. Circulante	168.173.934	1.010.746 €	55,92%	51,97%
	300.726.975	**1.807.406 €**	**100%**	**100%**

Explotación 1.999

	Cadena			Vigo y A.F.
	Ptas (Miles)	Euros (Miles)		
Ingresos de explotación	**424.137.964**	**2.549.121 €**	**100,00%**	**100,00%**
Consumos y otros gtos. Explotación	281.789.602	1.693.590 €	66,44%	66,89%
Otros gastos explotación	39.100.766	235.000 €	9,22%	12,69%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**103.247.595**	**620.531 €**	**24,34%**	**20,43%**
Gasto de personal	69.758.441	419.257 €	16,45%	13,18%
Rtdo. Económico bruto explot.	**33.489.155**	**201.274 €**	**7,90%**	**7,25%**
Amortizaciones	8.935.319	53.702 €	2,11%	2,78%
Rtdo. Económico neto explot.	**24.553.835**	**147.572 €**	**5,79%**	**4,47%**
Resultado financiero	**-3.938.899**	**-23.673 €**	**-0,93%**	**-0,22%**
Ingresos financieros	1.365.479	8.207 €	0,32%	1,11%
Gastos financieros	5.304.377	31.880 €	1,25%	1,32%
Resultado actividades ordinarias	**20.614.937**	**123.898 €**	**4,86%**	**4,25%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	4.343.672	26.106 €	1,02%	0,38%
Resultado antes de impuestos	**24.958.609**	**150.004 €**	**5,88%**	**4,63%**
Impuestos	8.030.088	48.262 €	1,89%	1,32%
Resultado neto del ejercicio	**16.928.521**	**101.742 €**	**3,99%**	**3,32%**
Cash Flow	**24.044.437**	**144.510 €**	**5,67%**	**5,74%**

Evolución de Variables 95/99

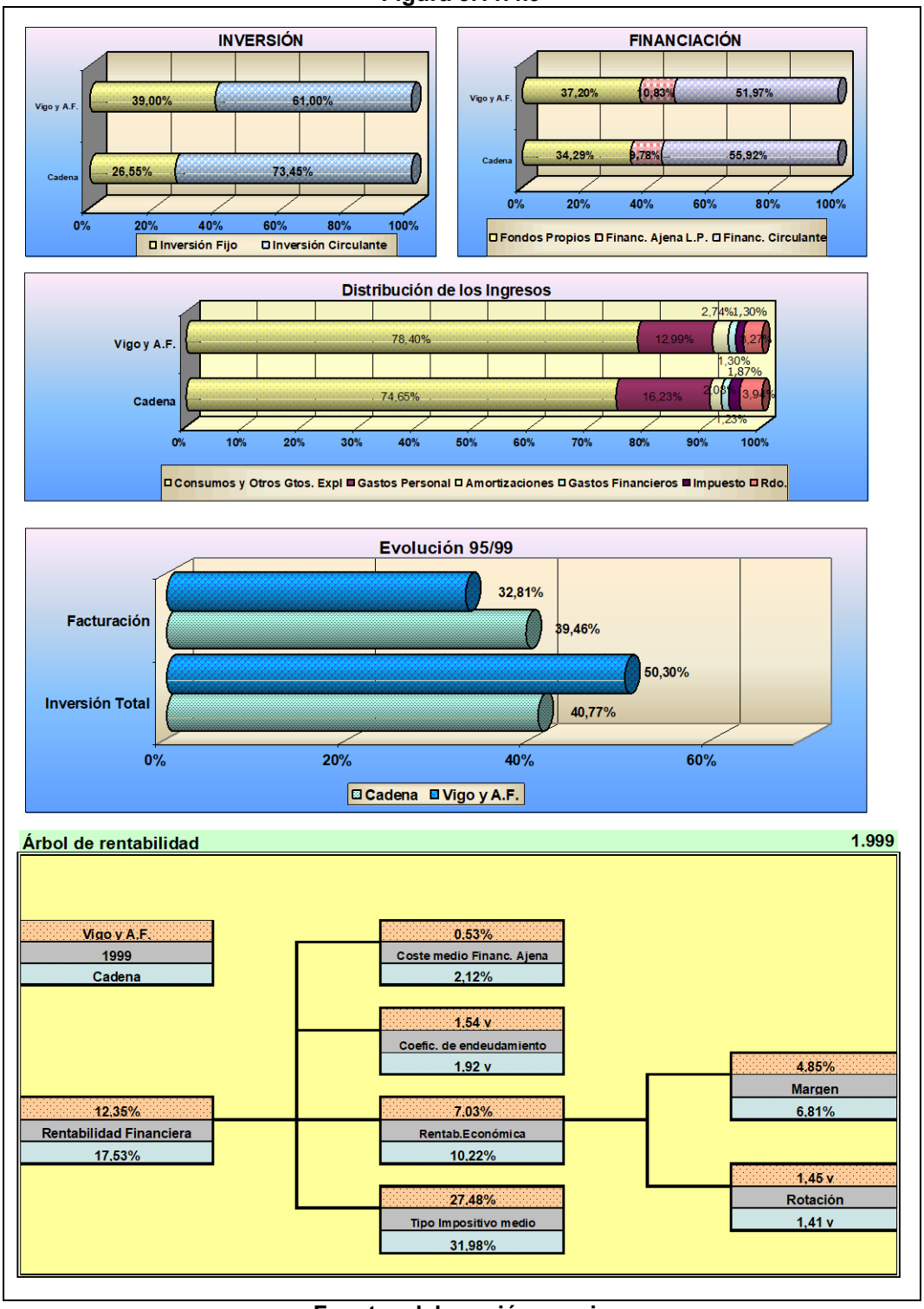
	Cadena	Vigo y A.F.
Inversión Total	40,77%	50,30%
Facturación	39,46%	32,81%

Análisis de Rentabilidad 1.999

	Cadena	Vigo y A.F.
Rentabilidad Económica	10,22%	7,03%
Margen	6,81%	4,85%
Rotación	1,41	1,45
Rentab. Financiera	17,53%	12,35%

Fuente: elaboración propia

Figura 3.11.4.9



Fuente: elaboración propia

3.11.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito.

3.11.5.1.- *Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena.*

La industria de bienes de equipo está considerada como un área estratégica en todos los países con elevado nivel de desarrollo económico y social, por cuanto constituyen el activo productivo de las industrias manufactureras y de proceso, así como de las empresas que suministran los servicios esenciales - energía, agua, transportes y comunicaciones- y contribuyen de forma destacada a su competitividad y eficacia y, por tanto, al progreso del país. Además, en los bienes de equipo o "bienes de ingeniería", se materializan gran parte de los avances tecnológicos y la investigación aplicada, siendo la tecnología, sin duda, el factor clave del desarrollo.

En este sentido es positivo que la cadena a nivel nacional ha seguido en los últimos años de forma continuada una fase expansiva, incluso mejorando sus expectativas iniciales, apoyada por la evolución favorable de nuestra economía y la mejora de la situación internacional, con evidentes progresos en el comercio exterior.

Sobre el futuro más próximo de la cadena tanto a escala nacional como internacional aparece la sombra de un posible cambio de tendencia en el ciclo económico o al menos una significativa desaceleración del crecimiento económico, lo cual supondría una importante reducción en el volumen de inversiones de las empresas y por tanto, una importante reducción en el volumen de negocio de esta cadena, y en particular del nivel de exportaciones de las empresas de la zona.

Una evolución similar seguirán en los próximos ejercicios tanto la industria auxiliar como los instaladores, ya que también están directamente relacionados con el nivel de inversiones y la actividad de otras cadenas a las que proveen de forma mayoritaria como pueden ser, entre otras, la cadena de automoción, la cadena de naval o las de rocas y construcción.

3.11.5.2.- *Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena.*

La **figura 3.11.5.1.** recoge diversos aspectos que definen cuales son las principales líneas estratégicas seguidas por las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional.

En el primer bloque de variables referentes a la **actitud** con la que afrontan el mercado las empresas de la cadena, se detecta una mayor actitud defensiva ante lo que ocurra en el entorno más que anticiparse a lo pueda suceder. Así, adaptarse al entorno cambiante, defenderse de un entorno agresivo y sobrevivir en un entorno complejo, son considerados factores más prioritarios que actuar de forma dominante y proactiva sobre el entorno.

Actualmente, las empresas de la cadena parecen decantarse de forma más decidida por una **estrategia genérica** que les permita diferenciarse de los competidores antes que competir vía costes, aunque en general ambas se consideran bastante prioritarias. Para la diferenciación, la alternativa más frecuente es la basada en un menor tiempo de respuesta a las necesidades del cliente, así como una mayor calidad de sus productos y una mejor atención al cliente, mientras que la diferenciación basada en el diseño es considerada menos prioritaria para competir dentro de la cadena.

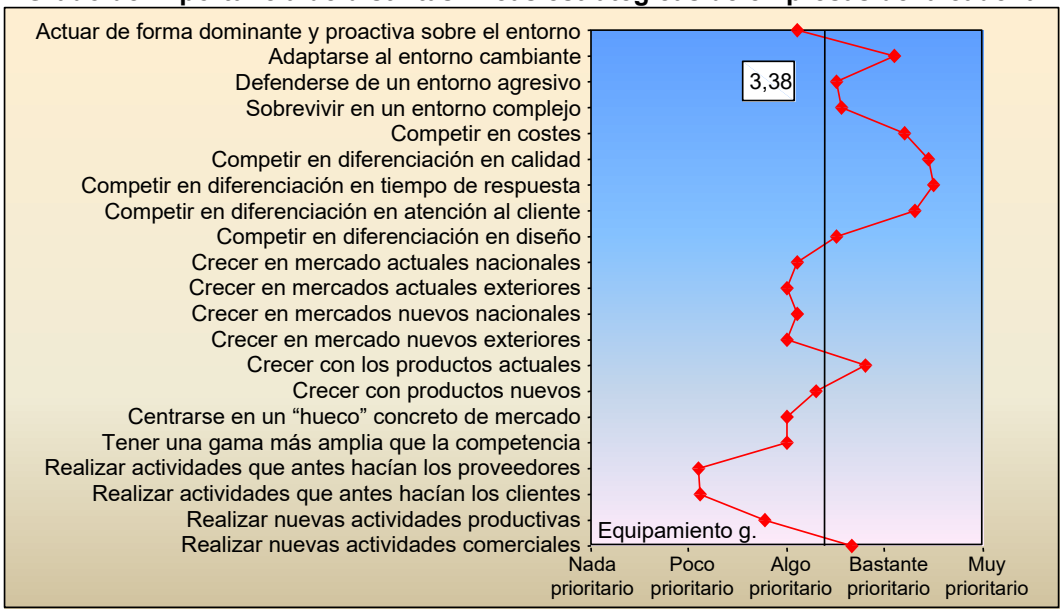
Por lo que a las **estrategias de crecimiento** respecta, las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional muestran una predisposición muy similar a crecer tanto en los mercados nacionales como en los exteriores. Además, tampoco diferencian de forma relevante crecer en los mercados actuales o, por el contrario, abrir nuevos mercados, valorando como algo prioritario las cuatro opciones posibles. Además, también consideran que centrarse en un “hueco” concreto del mercado es algo prioritario para la competitividad de la cadena.

Sin embargo, el crecimiento basado en productos actuales es visto como más prioritario que crecer con el desarrollo de nuevos productos.

De acuerdo con esa apreciación, los empresarios consideran sólo como algo prioritario tener una gama de productos más amplia que los competidores.

Las **estrategias de integración y diversificación** dentro de la cadena son bastante poco frecuentes en nuestro entorno y en base a esa escasa aplicación, las estrategias de integración tanto "aguas arriba" como "aguas abajo" son consideradas por los empresarios como poco prioritarias, mientras que las estrategias de diversificación tienen una mejor consideración y, en concreto, la realización de nuevas actividades comerciales productivas son vistas como bastante y algo prioritarias, respectivamente, por los propios empresarios de la cadena en Vigo y su área funcional.

Figura 3.11.5.1
Grado de importancia de distintas líneas estratégicas de empresas de la cadena

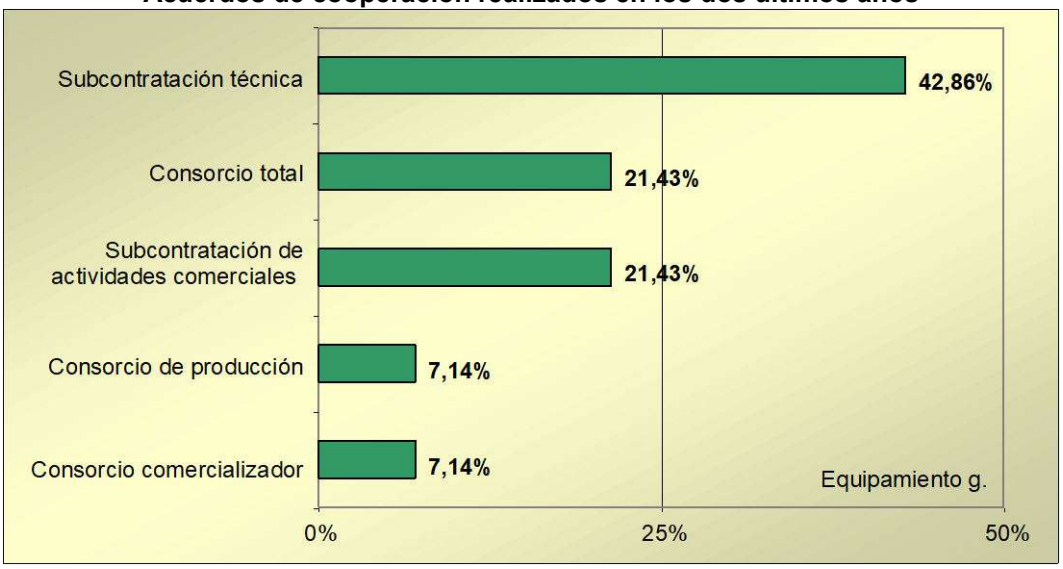


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por lo que respecta a las **estrategias de cooperación** (ver **figura 3.11.5.2**), los tipos de acuerdos más recurridos por las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional son los acuerdos de subcontratación técnica (en la que se incluye la subcontratación de la producción entre otros), que suponen un 42,86% del total de los acuerdos suscritos; el consorcio total y la subcontratación de actividades comerciales

representan cada uno el 21,43% de los acuerdos, mientras que los consorcios de producción y de comercialización suponen un 7,14% del total de acuerdos realizados en los dos últimos años.

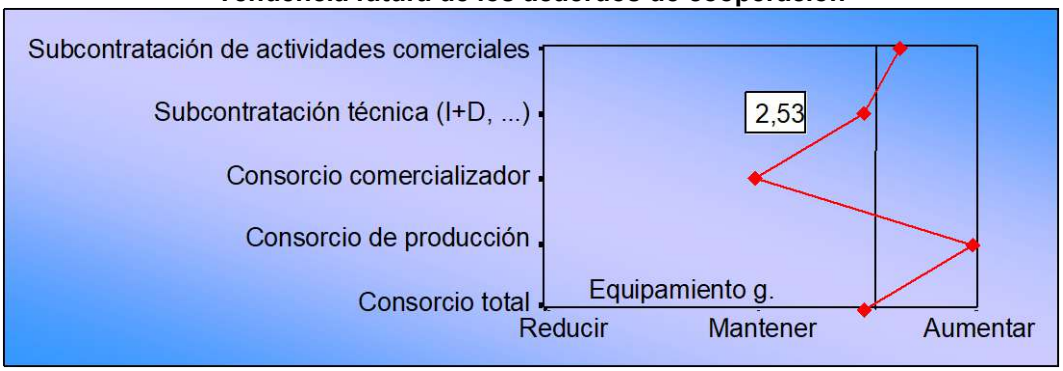
Figura 3.11.5.2
Acuerdos de cooperación realizados en los dos últimos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La **tendencia futura en la realización de acuerdos de cooperación** (**figura 3.11.5.3**), según la opinión de los empresarios, es a aumentar moderadamente el número de acuerdos, y , en concreto, de forma más significativa los consorcios de producción y la subcontratación de actividades comerciales, mientras que la subcontratación técnica y los acuerdos de consorcio total, crecerán de forma más ligera. Por el contrario, los acuerdos para realizar consorcios comercializadores mantendrán su situación actual.

Figura 3.11.5.3
Tendencia futura de los acuerdos de cooperación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.11.5.3.- *Factores de éxito de las empresas de la cadena.*

En este apartado se pretende recoger a modo orientativo cuales son, según la opinión reflejada en la encuesta por las empresas de la muestra limitada a la cadena de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general en Vigo y su área funcional, los factores de éxito para competir dentro de la cadena en cuestión. Para facilitar la interpretación de los mismos, los factores críticos se han desagregado en cuatro bloques que son *aspectos de negocio*, *recursos y entorno*, *cultura empresarial* y *sistemas y procesos*.

- **Aspectos de negocio.**

Los aspectos de negocio relacionados con los productos y los mercados, en opinión de los empresarios tienen, en general, una influencia media en el éxito o el fracaso de las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional (ver **figura 3.11.5.4**.), si bien algunas variables como la atención al cliente son señaladas por una amplia mayoría (80%) como factores de éxito. También de forma mayoritaria se perciben como aspectos claves para el éxito el conocimiento del mercado (60%), la calidad de los productos/servicios y el tiempo de respuesta a las necesidades de los clientes (ambos en un 50% de los casos).

Además, el precio de los productos/servicios y la red de distribución son vistos por el 30% de las empresas como factores críticos dentro de su actividad, mientras que un 20% consideran que es un factor de éxito en la competitividad de sus empresas la relación directa con los clientes finales. El 10% de los empresarios ven como factores determinantes del éxito empresarial otras variables, como son la amplitud de cartera y la promoción de productos/servicios, el servicio postventa, el sistema de fidelización de clientes y el tipo de clientes. En este caso, ningún empresario señala como variables determinantes la exclusividad de los productos/servicios, o el tipo de canales de distribución utilizados ya que, en muchos casos, se trabaja bajo pedido.

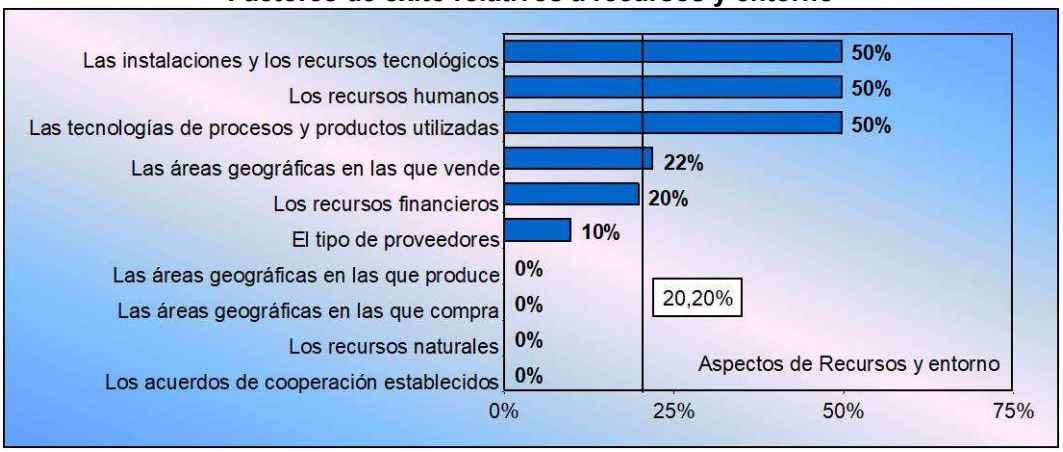
Figura 3.11.5.4
Factores de éxito relativos a aspectos de negocio

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

➢ Recursos y entorno.

En relación con aspectos relativos a los recursos con que cuentan las empresas y el entorno (ver **figura 3.11.5.5**), en general, los empresarios los ven como aspectos de una importancia media-baja para su competitividad. Pero algunas variables como las instalaciones y recursos tecnológicos, los recursos humanos y las tecnologías de procesos y productos utilizadas, son considerados como factores de éxito por el 50% de las empresas. Las áreas geográficas en las que se vende y los recursos financieros son considerados factores de éxito por el 22% y el 20%, respectivamente de los empresarios, mientras que un 10% ven en el tipo de proveedores factores capaces de determinar el éxito empresarial en la cadena. Por último, ninguna empresa señala como factores críticos las áreas geográficas de producción y compra, los recursos naturales, o los acuerdos de cooperación establecidos.

Figura 3.11.5.5
Factores de éxito relativos a recursos y entorno

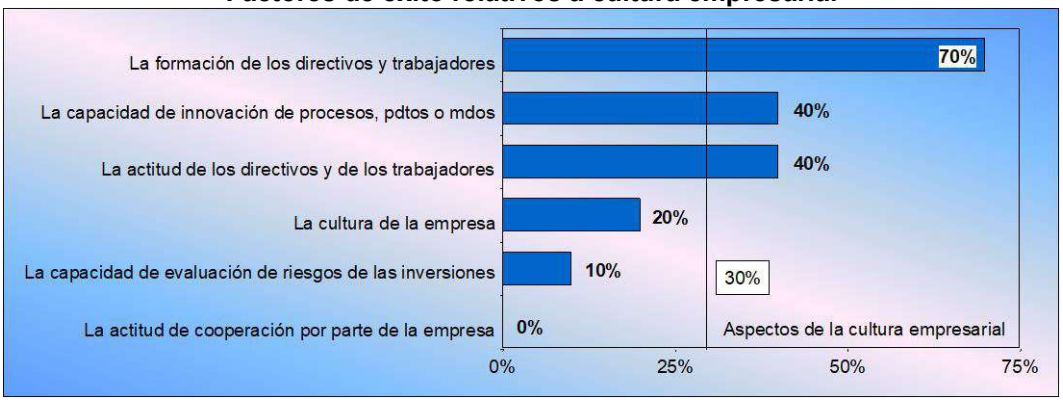


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

➢ Cultura empresarial.

En relación con aspectos de la cultura empresarial, las empresas los consideran en su conjunto como bastante determinantes a la hora de alcanzar el éxito en su actividad (ver **figura 3.11.5.6**). El factor en el que más coinciden al valorarlo como crítico para tener éxito en su negocio es la formación de los directivos y los trabajadores, visto como tal por un 70% de los empresarios. De forma también relativamente destacada, el 40% de las empresas consideran que la capacidad de innovación de procesos, productos y mercados y la actitud de los directivos y trabajadores son factores críticos para competir en la cadena. En menor medida consideran que la cultura de la empresa (20%) y la capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones (10%) son factores de éxito en sus actividades, mientras que en ningún caso valoran la actitud de cooperación por parte de la empresa como factor de éxito.

Figura 3.11.5.6
Factores de éxito relativos a cultura empresarial



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Sistemas y procesos.**

La **figura 3.11.5.7** muestra la consideración que los empresarios tienen sobre los aspectos relacionados con los sistemas y procesos de sus empresas como factores de éxito. En general, creen que los sistemas y procesos utilizados son medianamente decisivos para el éxito de sus empresas, y principalmente en el caso del sistema de producción, que es considerado como factor de éxito por el 50% de las empresas. También alcanzan niveles significativos el sistema de dirección (40%) y el proceso de diseño (30%), mientras que aspectos como la comunicación interna, el proceso de investigación y desarrollo y el proceso de aprovisionamiento son vistos por un 20% de las empresas como factores de éxito.

Por debajo de esos niveles, se encuentran el proceso de comercialización y venta y el sistema de información, los cuales son considerados factores de éxito únicamente por el 10% de los empresarios de la cadena.

Figura 3.11.5.7
Factores de éxito relativos a sistemas y procesos

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

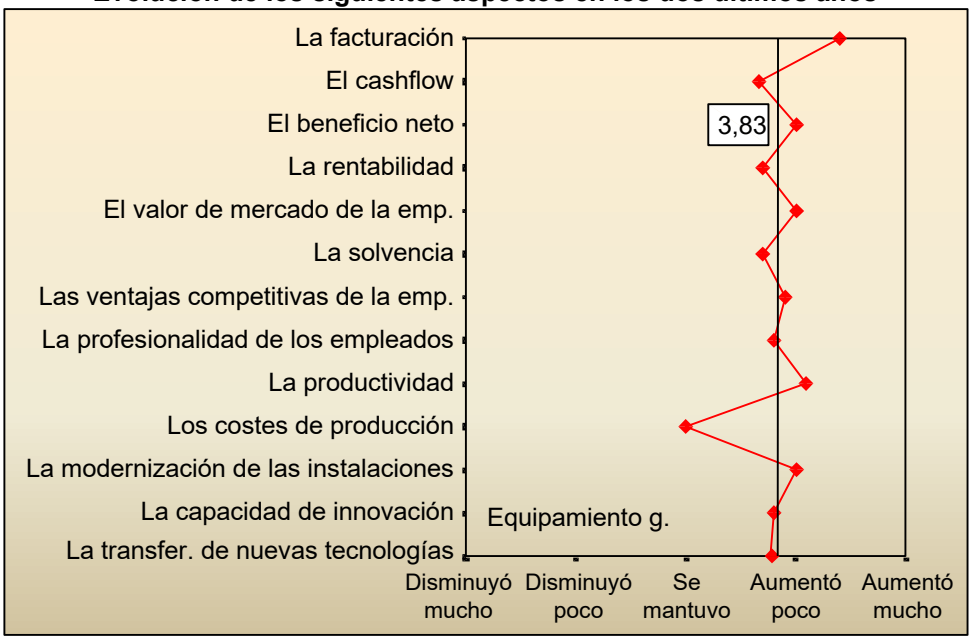
3.11.5.4.- *Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena.*

La **figura 3.11.5.8** proporciona la visión de los empresarios sobre la **evolución** de algunos **indicadores claves de sus resultados** y otras variables de interés para la competitividad de la empresa a lo largo de los dos últimos años. Entre los **aspectos económicos** que se incluyen, la evolución más favorable la ha experimentado la facturación, por delante del valor de mercado de la empresa y el beneficio neto, mientras que crecieron de una forma más moderada a lo largo de los dos últimos años el Cash-Flow, la rentabilidad y la solvencia.

Por lo que respecta a varios **aspectos relacionados con la producción**, la productividad y la modernización de las instalaciones han sido las variables que más han crecido, por delante de la capacidad de innovación y la transferencia de nuevas tecnologías, mientras que los costes de producción no han variado en estos dos últimos ejercicios.

Otros aspectos como la profesionalidad de los empleados y las ventajas competitivas de las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional han sufrido también una evolución positiva moderada.

Figura 3.11.5.8
Evolución de los siguientes aspectos en los dos últimos años



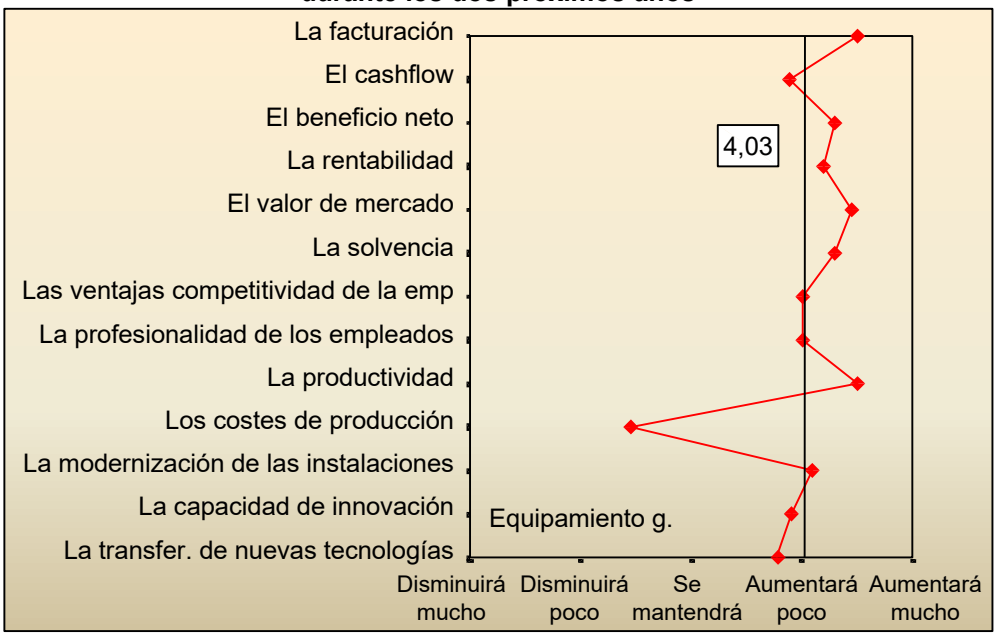
Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Las expectativas sobre la evolución de esas variables a lo largo de los dos próximos años, según las empresas de la cadena de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar, son bastante optimistas tanto para los aspectos económicos como los productivos (ver **figura 3.11.5.9**).

Entre las **variables económicas**, la tendencia será que continúen aumentando, de una forma más destacada, la facturación y el valor de mercado, por delante de la solvencia, el beneficio neto y la rentabilidad, mientras que el cash-flow aumentará de forma menos significativa. Entre los aspectos relacionados con la producción, la productividad será la que experimente un crecimiento más importante, mientras que la modernización de las instalaciones, la capacidad de innovación o la transferencia de nuevas tecnologías lo harán de forma más moderada. Por su parte, los costes de producción experimentarán un ligero recorte en los próximos ejercicios.

Por último, otros factores como las ventajas competitivas de las empresas y la profesionalidad de los empleados también crecerán moderadamente.

Figura 3.11.5.9
Expectativas sobre la evolución de los siguientes aspectos durante los dos próximos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CADENAS COMPLEMENTARIAS

3.12. COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN NO ESPECÍFICOS

DICIEMBRE 2001

INDICE

3.12.- LA CADENA DE COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN NO ESPECÍFICOS. 521

3.12.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. *521*

3.12.2.- Productos-mercados. *531*

3.12.3.- Mercados de aprovisionamiento. *541*

3.12.4.- Aspectos económicos-financieros. *546*

3.12.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 546

3.12.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 548

3.12.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 550

3.12.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 551

3.12.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. *554*

3.12.5.1.- Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena. 554

3.12.5.2.- Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena. 556

3.12.5.3.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 558

3.12.- La cadena de comercio y distribución no específicos.

3.12.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales.

En esta sección se describirá la cadena desde tres aspectos diferentes. En primer lugar se proporciona una visión conceptual de la cadena, en especial de la cadena principal. A continuación se ofrece una descripción fundamentalmente cuantitativa en términos de facturación, valor añadido bruto, empleo, localización municipal de las actividades y tipología de empresas. Esta sección termina con un breve análisis comparativo de la cadena en Vigo y su área funcional con Galicia y España.

La cadena empresarial de comercio y distribución está conformada en sus actividades principales por las actividades comerciales mayoristas y minoristas que son específicas de cada cadena principal e incluidos en las mismas y aquellas de carácter general o no específicas.

Las actividades comerciales mayoristas se conforman por las empresas de comercio al por mayor, es decir, de venta principalmente al comercio minorista, y se desglosan en siete grupos principales, según la fuente del Ministerio de Economía y Hacienda: materias primas agrarias, alimentación, bebidas y tabaco, textiles, confección, calzado y artículos de cuero, productos farmacéuticos, de perfumería, y para el mantenimiento y funcionamiento del hogar (vajillas y cristalerías, cubertería, droguería y limpieza, etc.), comercio al por mayor de artículos de consumo duradero (vehículos de motor, muebles electrodomésticos, aparatos electrónicos, ferretería, etc.), comercio al por mayor interindustrial de minería y química (carbón, hierro y acero, minerales, metales no férreos, petróleo y carburantes, productos químicos industriales, etc.), otro comercio al por mayor interindustrial (fibras textiles, materiales de construcción, maquinaria agrícola, maquinaria textil, material de oficina, etc.), otro comercial al por mayor no especificado anteriormente (comerciales exportadoras, juguetes y artículos para el deporte, etc.).

Las actividades comerciales minoristas se conforman por los establecimientos de comercio al por menor, es decir, de venta al usuario final del producto. Las actividades comerciales minoristas se desglosan en los siguientes grupos, que son en realidad tres, según la fuente del Ministerio de Economía y Hacienda: alimentación, no alimentación (vestido y calzado, hogar, resto de no alimentación), comercio mixto y otros (grandes almacenes, hipermercados, almacenes populares, comercio ambulante y mercadillos, y otro comercio mixto).

En cuanto a los suministros complementarios que requieren estas actividades sería el embalaje final, las etiquetas para la identificación del producto, los utensilios necesarios para llevar a cabo actividades de artesanía, como por ejemplo barnices, colas, pinturas, productos de ferretería y otros. Como actividades de bienes de equipo figuran las cajas registradoras, balanzas electrónicas, terminales, paquetes informáticos, salas frigoríficas, mobiliario expositor, etc. En cuanto a los servicios de apoyo destacan los servicios de profesionales libres (abogados, contables, y otros), los servicios de transporte y aquellos que prestan las diferentes asociaciones de comerciantes existentes (ver **figura 3.12.1.1**).

Figura 3.12.1.1
Cadena de actividades comerciales no específicas

Fuente: elaboración propia

Del total del VAB del área el 16,85% corresponde al comercio y distribución de todas las cadenas en su conjunto, **incluyendo en comercio y la distribución no específicos**. El peso y distribución del VAB por comercio y distribución de Vigo y su área funcional correspondiente a cada cadena se indican en la **tabla 3.12.1.1, tabla 3.12.1.2, figura 3.12.1.2** y **figura 3.12.1.3**:

Tabla 3.12.1.1
VAB de la Comercialización por cadenas
en miles de ptas. corrientes

Cadena Empresarial	VAB
Agroindustria	7.101.324
Automoción	5.097.982
Equipamiento g.	2.456.025
***Comercio g*. no especifico**	***51.862.680***
Construcción	14.865.423
Madera	19.814.131
Mar	50.589.851
Naval	1.201.383
Otras ap.	5.608.532
Rocas	3.622.914
Química	5.769.190
Finanzas	110.153
Textil	14.237.429
Transporte	9.101.050
Turismo	20.887.495

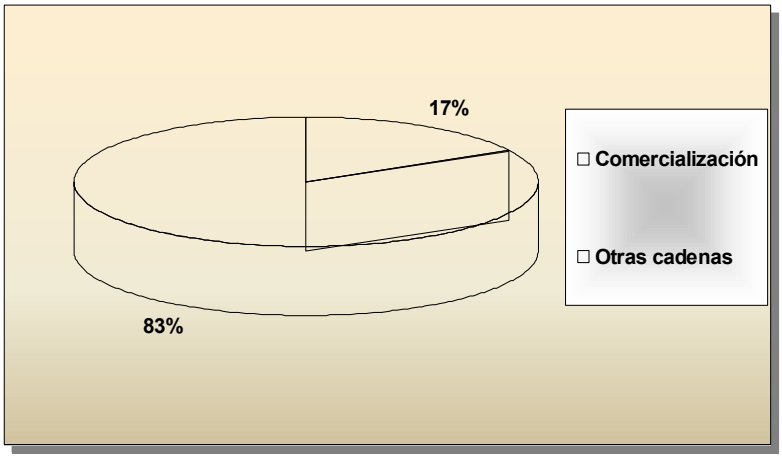
Fuente: elaboración propia

Tabla 3.12.1.2
En miles de ptas. corrientes.

VAB TOTAL	VAB COMERCIALIZACIÓN
1.260.262.968	212.325.561

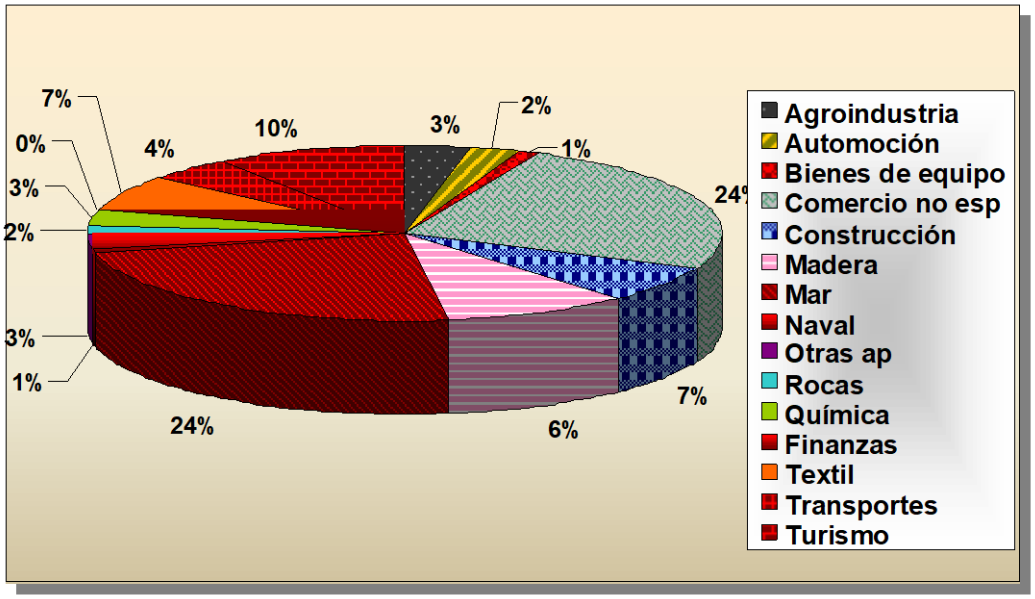
Fuente: elaboración propia

Figura 3.12.1.2
Peso en el área del VAB de comercialización y distribución específico y no específico



Fuente: elaboración propia

Figura 3.12.1.3
Porcentaje del VAB por cadenas para el global de la comercialización y distribución



Fuente: elaboración propia

Como se desprende de la figura anterior, las cadenas que más contribuyen al VAB del área son las de **"comercio y distribución no específicos" y "pesca y transformación de productos del mar", que suman, a partes iguales, el 48% del total del VAB de comercialización**. A continuación, y por orden de importancia de contribución al VAB de comercialización se hallan las cadenas de **"turismo-ocio y derivados", y "productos transformados de madera", con el 10% y el 9% respectivamente**, y "construcción y promoción" y "textil-confección" con un 7 % cada una. Las cadenas que menos contribución realizan son las de **"servicios financieros", "construcción naval", "bienes de equipo, instalaciones e industrial auxiliar en general", "rocas ornamentales" y "automoción", que en ningún caso llegan al 3%** de contribución al VAB del global de la cadena.

En la **tabla 3.12.1.3** se muestran los nombres de las principales empresas mayoristas de comercio y distribución no específicos dentro de Vigo y su área de influencia, ordenadas por volumen de ingresos en 1999.

Tabla 3.12.1.3
Principales empresas mayoristas por ingresos en 1999 en miles de ptas. corrientes

NOMBRE EMPRESA	LOCALIDAD	Ingresos 1999	SIC
PLASTO-ALUDEC, S.A.	VIGO	1.543.017	MERCANCIAS VARIAS NO PERECEDERAS SC
DISCOVI, S.L.	REDONDELA	996.293	COMESTIBLES EN GENERAL
TECDIA, S.A.	VIGO	691.752	MERCANCIAS VARIAS NO PERECEDERAS SC
CALASA, S.L.	VIGO	607.973	COMESTIBLES EN GENERAL
CASA PEPE VIGO, S.L.	VIGO	351.462	COMESTIBLES EN GENERAL
COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS DE VIGO,S.L	VIGO	331.174	COMESTIBLES EN GENERAL
REPRESENTACIONES CARAMELO, S.L.	VIGO	328.597	COMESTIBLES EN GENERAL
EUROMING, S.A.	VIGO	295.986	CARBON Y MINERALES
EDICIONES PRODUCCIONES EMPRESARIALES,S.L	VIGO	292.649	MERCANCIAS VARIAS NO PERECEDERAS SC
DISTRIBUCIONES RAPICA, S.L.	REDONDELA	266.243	COMESTIBLES EN GENERAL

Fuente: elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, el tipo de mayoristas que más abunda es el relacionado con los **"Comestibles en General"** entre las que destaca **"Discovi, S.L."**, en Redondela, aunque la empresa que **más factura es "Plasto-Aludec, S.A."**, de **"Mercancías Varias no Perecederas"**.

En la **tabla 3.12.1.4** se muestran los nombres de las principales empresas minoristas de comercio y distribución no específicos dentro de Vigo y su área de influencia, ordenadas por volumen de ingresos en 1999.

Tabla 3.12.1.4
Principales empresas minoristas por ingresos en 1999 en miles de ptas. corrientes

NOMBRE EMPRESA	LOCALIDAD	Ingresos 1999	SIC
VEGO SUPERMERCADOS, S.A.	VIGO	16.526.649	TIENDAS DE COMESTIBLES
EKOAMA, S.L.	NIGRAN	2.226.658	TIENDAS DE COMESTIBLES
HIPERXEL, S.L.	VIGO	1.927.625	TIENDAS DE COMESTIBLES
ALMACENES GRAN VIGO, S.A.	VIGO	733.733	GRANDES ALMACENES
ATLANTA FISHING, S.A.	REDONDELA	710.253	DETALLISTAS DIVERSOS SC
NEUWALME, S.L.	VIGO	533.222	DETALLISTAS DIVERSOS SC
HERMANOS GESTEIRAL S.A.L.	VIGO	529.702	TIENDAS DE COMESTIBLES
DISTELGA, S.L.	VIGO	448.615	DETALLISTAS DIVERSOS
AUTO SERVICIO FAMA, S.L.	GONDOMAR	372.021	TIENDAS DE COMESTIBLES
MINIÑO EMBUTIDOS Y FRUTAS, S.L.	NIGRAN	323.516	TIENDAS DE COMESTIBLES

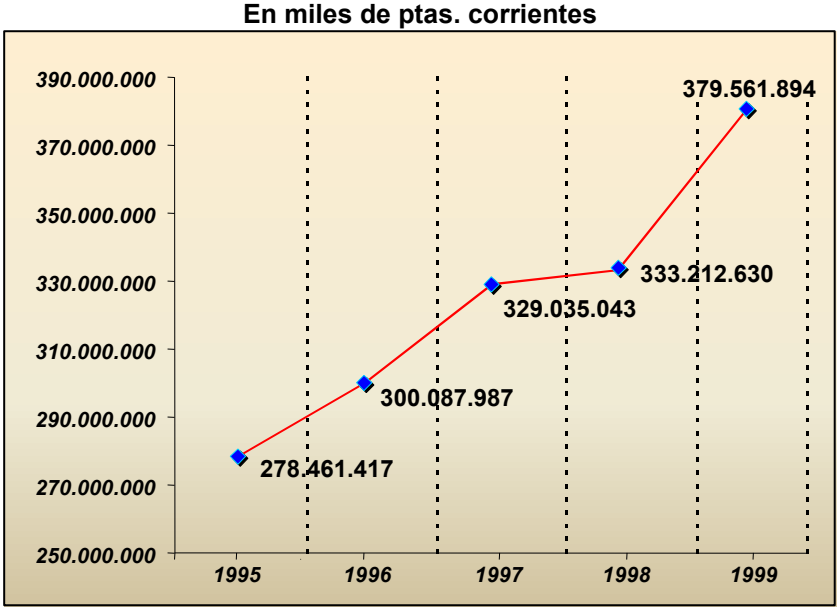
Fuente: elaboración propia

Como se desprende de la tabla anterior, las empresas más importantes en volumen de ingresos son las relacionadas con las actividades de **"Tienda de comestibles"**. De hecho las tres empresas con mayor volumen son **"Vego Supermercados, S.A."**, en el municipio de Vigo, con alrededor de 16,5 miles de millones de pesetas, "Ekoama,

S.L.", en Nigrán, con 2,2 miles de millones de pesetas e "Hiperxel, S.L.", en Vigo, con cerca de los 2 mil millones de pesetas.

La **figura 3.12.1.4** siguiente muestra la evolución de **la facturación** de la cadena de **comercialización y distribución no específicos** en Vigo y su área funcional para el período 95-99, no incluyendo, por lo tanto, el relativo de cada cadena:

Figura 3.12.1.4
Evolución de la facturación de Comercio y distribución no específico
En miles de ptas. corrientes

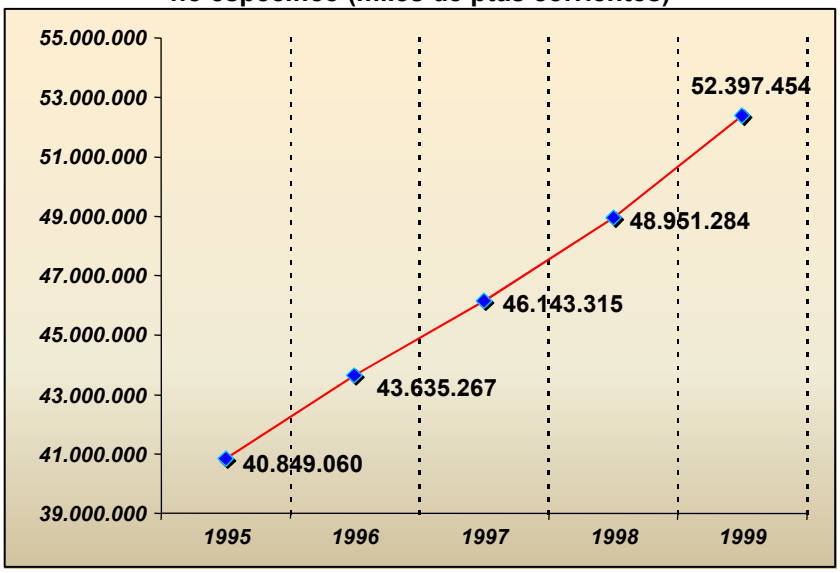


Fuente: elaboración propia

Se observa que la evolución de la facturación muestra un carácter bastante constante, con pequeñas oscilaciones propias del sector. El crecimiento medio de esta variable ronda el 36% en el período 95-99.

En cuanto al **valor añadido**, la cadena representa el 4,2% de Vigo y su área funcional (en 1999). En la **figura 3.12.1.5** se muestra la evolución de esta variable en el período 95-99:

Figura 3.12.1.5
Evolución del Valor Añadido Bruto enComercio y distribución no específico (miles de ptas corrientes)

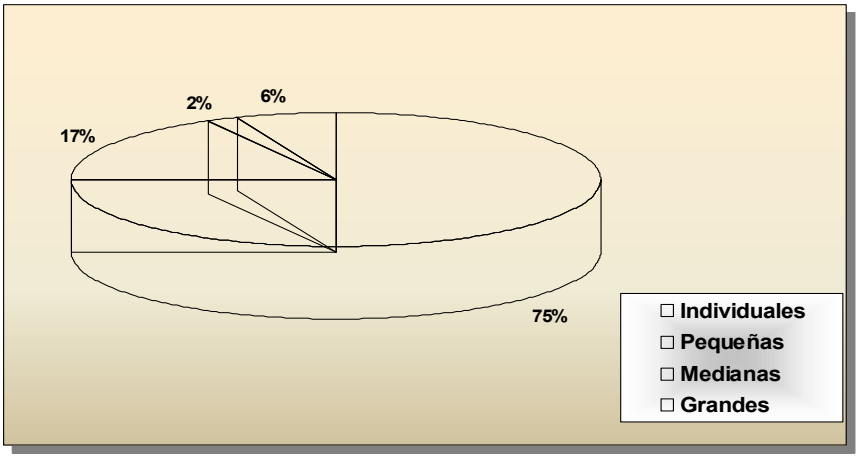


Fuente: elaboración propia

El promedio de crecimiento del valor añadido en el período de estudio fue del 7%, experimentando un crecimiento total desde 1995 a 1999 del 28%. La tendencia del valor añadido es ascendente desde 1995 coincidiendo, al igual que en el caso anterior, con la mejora de la economía en general.

Con respecto al **origen del valor añadido**, la siguiente **figura 3.12.1.6** muestra la distribución de este por tipo de empresa según su dimensión.

Figura 3.12.1.6
Origen del VAB por tipo de empresas en Comercio y distribución no específico



Fuente: elaboración propia

Las 5 empresas grandes (facturación mayor de 1.500 millones de ptas. y plantilla de más de 100 trabajadores) son las que generan el 6% del valor añadido. Le siguen las 20 empresas de mediana dimensión (facturación entre 500 y 1.500 millones de ptas.) que obtienen un 2% del valor. Las empresas pequeñas (526), es decir, con una facturación menor de 500 millones, crean alrededor de un 17% del valor añadido. **Las empresas individuales consideradas (2.274), y que corresponderían a aquellos profesionales independientes relacionados con las actividades de apoyo, generan un valor añadido estimado del 75%.**

En la **tabla 3.12.1.5** se muestra el peso relativo que tienen las actividades de comercio y distribución no específicos dentro de Vigo y su área funcional, así como el origen del VAB por municipios.

Tabla 3.12.1.5
Número de empresas y Valor Añadido Bruto en ptas corrientes por municipios

COMERCIO G.	VAB estimado (en miles ptas. corrientes)	% sobre total cadena	Número de empresas	% sobre total cadena
BAIONA	952.519	1,8%	52	1,9%
CANGAS	2.496.484	4,8%	130	4,6%
FORNELOS DE MONTES	71.525	0,1%	4	0,1%
GONDOMAR	1.102.198	2,1%	68	2,4%
MOAÑA	2.180.071	4,2%	116	4,1%
MOS	1.415.239	2,7%	101	3,6%
NIGRÁN	1.332.214	2,5%	68	2,4%
O PORRIÑO	1.993.532	3,8%	131	4,7%
PAZOS DE BORBÉN	100.135	0,2%	5	0,2%
REDONDELA	3.309.437	6,3%	172	6,1%
SALCEDA DE CASELAS	658.029	1,3%	35	1,2%
SALVATERRA DE MIÑO	872.603	1,7%	46	1,6%
SOUTOMAIOR	772.468	1,5%	41	1,5%
VIGO	35.141.002	67,1%	1.854	65,6%
TOTALES	**52.397.454**	**100,0%**	**2.825**	**100,0%**

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar **el 66% de las empresas de comercio y distribución no específico se encuentran situadas en el municipio de Vigo.** Los otros trece municipios del área funcional contabilizan el 34% restante. Entre estos municipios destacan los de **O porriño y Redondela donde se localizan el 6% en cada uno** de este tipo de actividades. Por

contra, los municipios de Fornelos de Montes, Pazos de Borbén, Salceda de Caselas y Soutomaior apenas llegan al 1% .

Como se puede observar en la tabla anterior, **Vigo es el municipio que más contribuye al VAB, con un 67%**. Porriño y Redondela contribuyen cada uno con un 6%, seguidos de Cangas con un 5%. Por otra parte **los ayuntamientos que menos contribuyen son los de Fornelos de Montes, Pazos de Borbén, Salceda de Caselas y Soutomaior con un 1% en el mejor de los casos**. Como se puede observar, este gráfico es muy similar al anterior de distribución de empresas por municipios.

Desde una **perspectiva global** del comercio y la distribución y para comprender la importancia de éste en el área funcional, debemos relacionar los datos con los totales de la provincia de Pontevedra, Galicia y España. Para facilitar la comparación de la actividad con las magnitudes de la provincia, comunidad autónoma y estado, los datos que a continuación se estudian incluyen las actividades comerciales tanto específicas de otras cadenas como las de comercio y distribución no específicos.

Este **análisis comparativo** de Vigo y su área funcional se hace con referencia a España basándonos en el índice comparativo de la importancia comercial mayorista y minorista de cada municipio referido a 1999 (Anuario Económico de España. La Caixa 2001), y con referencia a la provincia y a Galicia al realizar parcializaciones del indicador.

El nivel comercial de los municipios se expone de manera comparada a través de números índices, que tienen como base el total nacional equivalente a 100.000 unidades.

Este índice se calcula en función de la cuota tributaria (cuota de tarifa) del IAE del comercio mayorista (índice del comercio mayorista), y del comercio minorista (índice del comercio minorista). Las estimaciones se refieren a 1999.

El valor del índice refleja el peso relativo, en tanto por cien mil, de las actividades comerciales mayoristas y minoristas municipales respecto al total de España (ver **figura 3.12.1.6**).

Si Galicia en su conjunto representa el 6,41% de la actividad comercial mayorista de España, y el 5,76% de la minorista, la provincia de Pontevedra representa el 34,43% y el 33,07% respectivamente de Galicia en su conjunto.

Tabla 3.12.1.6
Índice comercial mayorista y minorista por municipios
a 31 de diciembre de 1999

MUNICIPIO	INDICE COMERCIAL MAYORISTA	INDICE COMERCIAL MINORISTA
Baiona	12	20
Cangas	30	39
Fornelos de Montes	0	1
Gondomar	30	16
Moaña	20	24
Mos	83	16
Nigrán	26	20
Pazos de Borbén	3	2
Porriño (O)	75	30
Redondela	69	34
Salceda de Caselas	9	11
Salvaterra de Miño	12	11
Soutomaior	15	10
Vigo	997	835
Total área	1381	1.069
Total Pontevedra	2.205	1.906
Total Galicia	6.405	5.764

Fuente: Anuario Económico de España 2001
Servicio de Estudios de La Caixa

La importancia de Vigo y su área funcional se refleja en que **la actividad comercial desarrollada en el área representa el 62,63% de la actividad comercial mayorista de la provincia, y el 56,09% de la actividad minorista de la misma**.

Si bajamos el nivel de análisis a término municipal **destaca especialmente la enorme concentración que tiene la actividad comercial dentro del área funcional de estudio, ya que el municipio de Vigo concentra el 72,19% de la actividad mayorista de la zona en su conjunto y el 78,11% de la minorista**. Los otros municipios del área funcional se quedan a gran distancia, siendo Mos y O Porriño con un

6,01% y 5,43% respectivamente los municipios que le siguen con respecto al comercio mayorista. Si tratamos el tema de comercio minorista, son los municipios de Cangas y Redondela los que le siguen, a gran distancia, con un 3,65% y un 3,18% respectivamente. Los ayuntamientos que menos actividad comercial registran son los de Fornelos de Montes y Pazos de Borbén, tanto en comercio mayorista como minorista ya que no llegan en ningún caso al 0,23% de la actividad comercial del área funcional.

3.12.2.- Productos-mercados.

Los datos utilizados en la descripción de la tipología de productos/servicios de esta cadena de comercio no específico y distribución incluyen los correspondientes al eslabón comercial de cada una de las cadenas específicas. Esto es así para proporcionar una visión conjunta de la cadena de comercialización y distribución, dado que la visión desde cada cadena ya se efectúa en las secciones correspondientes a cada una de las mismas.

Para desarrollar esta sección la dividiremos en dos fundamentales: las actividades mayoristas, en una primera sección, y las minoristas, en la segunda sección.

- **Actividades comerciales mayoristas.**

En esta sección se detallan el número de actividades del comercio mayorista a 31 de diciembre de 1999, derivadas del impuesto de actividades económicas, que constituyen una buena aproximación del número de establecimientos comerciales existentes en cada municipio de Vigo y su área funcional, y por tanto incluyen tanto las actividades comerciales específicas de otras cadenas como la comercialización no específica.

Esta información es desagregada en siete grupos principales, según la fuente del Ministerio de Economía y Hacienda (ver **tabla 3.12.2.1**):

1. materias primas agrarias, alimentación bebidas y tabaco

2. textiles, confección, calzado y artículos de cuero

3. productos farmacéuticos, de perfumería, y para el mantenimiento y funcionamiento del hogar (vajillas y cristalerías, cubertería, droguería y limpieza, etc.)

4. comercio al por mayor de artículos de consumo duradero (vehículos de motor, muebles electrodomésticos, aparatos electrónicos, ferretería, etc.)

5. comercio al por mayor interindustrial de minería y química (carbón, hierro y acero, minerales, metales no férreos, petróleo y carburantes, productos químicos industriales, etc.)

6. otro comercio al por mayor interindustrial (fibras textiles, materiales de construcción, maquinaria agrícola, maquinaria textil, material de oficina, ect.)

7. otro comercial al por mayor no especificado anteriormente (comerciales exportadoras, juguetes y artículos para el deporte, etc.)

Tabla 3.12.2.1
Número de actividades del comercio mayorista a 31 de diciembre de 1999, derivadas del impuesto de actividades económicas por municipios

MUNICIPIO	1	2	3	4	5	6	7
Baiona	10	1	0	5	1	4	2
Cangas	34	1	5	2	0	15	0
Fornelos de M	0	0	0	0	0	0	0
Gondomar	13	2	4	8	5	18	5
Moaña	24	3	0	5	1	11	0
Mos	58	3	11	23	9	32	10
Nigrán	16	4	2	5	1	21	2
Pazos de B	0	0	0	0	0	0	2
Porriño (O)	25	3	10	16	16	38	7
Redondela	70	7	11	6	1	22	3
Salceda de C	11	0	0	2	0	5	0
Salvaterra de M	10	1	1	0	1	9	0
Soutomaior	14	7	0	1	1	6	1
Vigo	687	114	115	293	80	327	145
VAF	972	146	159	366	116	508	177

Fuente: Anuario Económico de España 2001
Servicio de Estudios de La Caixa

El **72,05% de las licencias de comercio mayorista totales se concentra en el municipio de Vigo**, seguido, con una gran diferencia, por el de Mos con el 5,97%, Redondela con el 4,97% y el de O Porriño con el 4,71%.

La concentración de la actividad en el municipio de Vigo es la misma independientemente del tipo de comercio mayorista que se trate, siendo especialmente significativo en los casos de Comercio al por mayor de artículos de consumo duradero, que en Vigo se concentra el 80,05%, y en el de comercio al por mayor de artículos textiles, confección, calzado y artículos de cuero, que en Vigo se concentra el 78,08% de la actividad.

Por el lado de falta de actividad, destacan los municipios de Baiona, Fornelos de Montes, Pazos de Borbén, Salceda de Caselas y Salvaterra de Miño, que no llegan en ninguno de los casos a concentrar ni el 1% de la actividad, según los datos manejados.

- **Actividades comerciales minoristas.**

En esta sección se detalla el número de actividades o licencias del comercio minorista sujetas al impuesto de actividades económicas. Estas actividades se identifican con las que la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) del INE considera comercio al por menor. A efectos estadísticos, la cifra de licencias comerciales, que corresponde a 31 de diciembre de 1999, se puede considerar una buena aproximación a la de establecimientos comerciales, de los que no existe información censal. Por tanto estos datos incluyen tanto las actividades comerciales específicas de otras cadenas como la comercialización no específica

El número de actividades del comercio al por menor se desglosa en los siguientes 10 grupos, según la fuente del Ministerio de Economía y Hacienda (Ver **tabla 3.12.2.2**):

1. Total alimentación.

2. Total no alimentación.

3. Vestido y calzado.

4. Hogar.

5. Resto de no alimentación (perfumería, bisutería, deportes, discos, etc.).

6. Comercio mixto y otros.

7. Grandes almacenes (establecimientos que ofrecen una gama variada de productos -hogar, confección, calzado, perfumería, alimentación, etc- presentados en diversos departamentos especializados atendidos por vendedores. Complementan su actividad con otros servicios, incluso financieros, a disposición del cliente).

8. Hipermercados (establecimientos que ofrecen en régimen de autoservicio un amplio surtido de productos de alimentación y no alimentarios de consumo frecuente. Disponen de estacionamientos propios y ofrecen diversos servicios a los clientes).

9. Almacenes populares (establecimientos que ofrecen un surtido relativamente amplio y poco profundo de bienes de consumo, con una gama de precios baja y un servicio reducido. La superficie de venta se organiza en secciones y en régimen de autoservicio).

10. Comercio ambulante y mercadillos (no disponen de un establecimiento permanente).

11. Otro comercio mixto (venta de artículos por correo, catálogo, economatos o cooperativas de consumo, en régimen de expositores en depósito o mediante aparatos automáticos).

Tabla 3.12.2.2
Número de actividades o licencias del comercio minorista, a 31 de diciembre de 1999 sujetas al impuesto de actividades económicas por municipios

MUNICIPIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Baiona	91	127	43	30	54	14	0	1	0	3	10
Cangas	176	245	66	59	120	51	0	0	0	32	19
Fornelos de Montes	9	5	1	2	2	5	0	0	0	4	1
Gondomar	95	97	15	20	62	16	0	0	0	9	7
Moaña	100	148	36	38	74	46	0	0	5	23	18
Mos	69	89	1	22	66	25	0	0	3	10	12
Nigrán	111	113	15	29	69	21	0	0	0	12	9
Pazos de Borbén	25	6	0	3	3	7	0	0	0	6	1
Porriño (O)	127	193	47	41	105	33	0	0	2	14	17
Redondela	156	229	67	58	104	51	0	0	0	40	11
Salceda de Caselas	62	45	11	11	23	22	0	0	0	6	16
Salvaterra de Miño	59	35	5	11	19	31	0	0	0	6	25
Soutomaior	42	58	15	15	28	15	0	0	0	4	11
Vigo	1.694	3.147	829	683	1.635	323	1	3	13	117	189

Fuente: Anuario Económico de España 2001. Servicio de Estudios de La Caixa

De los datos de la tabla anterior destaca con especial importancia la **gran concentración de la actividad comercial minorista** existente en el área funcional. De hecho, el municipio de **Vigo aglutina el 60,16% de la actividad comercial minorista de alimentación y el 69,36% de no**

alimentación. Los municipios que le siguen en actividad comercial minorista son **Cangas y Redondela, con un 6,25% y un 5,54% respectivamente de la actividad de alimentación, y un 5,4% y un 5,05% respectivamente de la actividad de no alimentación**.

Incluso si estudiamos el tema del **comercio ambulante y mercadillos, Vigo vuelve a acaparar la mayor parte de la actividad con el 40,91% del área funcional**. En este caso concreto de comercio las distancias con el resto de los municipios del área se recortan, pero también son abultadas; **le siguen Cangas con el 11,19% y Redondela con el 13,99%** de la actividad comercial ambulatoria del área funcional.

También es de destacar que en todo el área sólo **hay unos grandes almacenes, El Corte Inglés, en Vigo**, y **cuatro hipermercados, de los cuales tres están en Vigo y uno en Baiona**. Con respecto a los centros comerciales señalar que **los únicos cuatro existentes se concentran en el municipio de Vigo** y se detallan en la **tabla 3.12.2.4**.

Uno de los equipamientos fundamentales de comercio minorista, los **"mercados de abastos" o "mercados municipales", presentan carencias acusadas**. Lo que adquiere relevancia cuando se considera su **importancia como reguladores de la oferta minorista y de los flujos comerciales de la ciudad; y, también, su capacidad para articular en la ciudad flujos de carácter cotidiano**.

Junto a estos datos también se incluyen los metros cuadrados de las actividades comerciales minoristas a 31 de diciembre de 1999 salvo, por razones obvias, el del comercio ambulante y mercadillos (ver **tabla 3.12.2.3 y tabla 3.12.2.4**).

Tabla 3.12.2.3
Superficie en metros cuadrados de las actividades comerciales minoristas a 31 de diciembre de 1999, por municipios

MUNICIPIO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Baiona	4.448	10.449	2.330	3.837	4.282	6.664	0	6.000	0	664	0
Cangas	8.766	18.659	4.146	6.990	7.523	1.486	0	0	0	1.486	0
Fornelos de Montes	318	284	20	207	57	52	0	0	0	52	0
Gondomar	3.234	10.759	1.223	3.902	5.634	566	0	0	0	566	0
Moaña	3.694	16.059	2.177	4.818	9.064	3.777	0	0	2.666	1.111	0
Mos	1.918	23.885	30	9.932	13.923	2.371	0	0	1.024	1.347	0
Nigrán	5.378	8.822	781	2.869	5.172	1.528	0	0	0	1.528	0
Pazos de Borbén	686	248	0	80	168	34	0	0	0	34	0
Porriño (O)	6.004	27.543	5.963	9.128	12.452	1.468	0	0	98	1.370	0
Redondela	8.730	21.892	3.436	11.080	7.376	825	0	0	0	825	0
Salceda de Caselas	2.069	4.396	836	1.873	1.687	6.880	0	0	0	6.880	0
Salvaterra de Miño	1.185	4.387	347	1.624	2.416	2.979	0	0	0	2.979	0
Soutomaior	2.572	8.687	1.077	4.696	2.914	896	0	0	0	896	0
Vigo	94.397	338.804	78.677	109.328	150.799	104.814	55.291	30.000	2.450	17.073	45.506

Fuente: Anuario Económico de España 2001. Servicio de Estudios de La Caixa

Tabla 3.12.2.4
Relación de centros comerciales por municipio a 31 de diciembre 1999

MUNICIPIO	ENSEÑA COMERCIAL	PROMOTOR	TIPO	APERT.	SUPERFIC. BRUTA ALQUILAB.	Nº TIENDAS	PLAZAS PARKING	LOCOM
Vigo	Plaza Elíptica	Prazadouro, S.L.	PE	2000	11.500	50	450	Froiz
Vigo	Camelias Centro Comercial	Superficies Comerciales S.A.	PE	1994	7.106	60	300	Gadis
Vigo	Alcampo Vigo II	Alcampo, S.A.	HI	1988	16.344	17	1.350	Alcampo
Vigo	Alcampo Vigo I	Alcampo, S.A.	HI	1981	10.556	5	850	Alcampo

Fuente: Anuario Económico de España 2001. Servicio de Estudios de La Caixa

Aparte de los centros comerciales señalados en la **tabla 3.12.2.4** hay que mencionar la existencia de un centro comercial abierto dentro del municipio de Vigo, la **"Calle Príncipe"**, y la próxima apertura de una gran superficie del operador internacional "**Carrefour**", también en el municipio de Vigo, con una inversión de 42 millones de euros. Aunque este centro de "Carrefour" es el más próximo a abrir, en el ayuntamiento de Vigo hay otros proyectos de centros comerciales, como el de "**Recaré**", en las inmediaciones del Seminario, que se convertirá en el mayor del municipio, con una inversión de 120 millones de euros; el "**Finca do Conde**", cerca de la Gran Vía, que sufre cierto retraso por problemas jurídicos, promovido por la sociedad DECOVISA y que supone una inversión cercana a los 120 millones de euros; el "**Complejo Estación RENFE**", que supone la recuperación de la antigua fachada, la instalación de un centro comercial y de ocio, al mismo tiempo que la implantación de una estación de transporte intermodal con conexión con la autopista A9; el "**Beiramar**", parte del proyecto "Abrir Vigo al Mar", en la parcela de

Sanidad Exterior, frente al edificio de la Cruz Roja; y por último el "**Balaidos**", que se implantará cerca del campo de fútbol del Celta de Vigo y es el mismo maduro.

Con la implantación de estos centros comerciales, Vigo contará en total con diez centros comerciales.

- **Situación y Evolución.**

Para armonizar el estudio de las tendencias dentro del comercio minorista nos centraremos en el número de licencias municipales según el INE en los años 1995, 1997, y 1999, del comercio minorista. Estas licencias aparecen reflejadas en la **tabla 3.12.2.5**.

Tabla 3.12.2.5
Nº Actividades comerciales minoristas en Vigo y su área funcional

MUNICIPIO	1995	1.997	1999	INCREMENTO
Baiona	200	217	232	16%
Cangas	374	419	472	26,20%
Fornelos de Montes	23	22	19	-17,39%
Gondomar	155	177	208	25,48%
Moaña	281	279	294	4,63%
Mos	160	156	183	14,38%
Nigrán	197	234	245	24,37%
Pazos de Borbén	27	31	38	40,74%
Porriño (O)	304	327	353	16,12%
Redondela	447	451	436	-2,46%
Salceda de Caselas	133	131	129	-3%
Salvaterra de Miño	131	132	125	-4,58%
Soutomaior	96	114	115	19,79%
Vigo	4.851	5.016	5.164	6,45%
VAF	7.379	7.706	8.013	8,59%

Fuente: Servicio de Estudios de La Caixa y elaboración propia

Como se observa en la tabla anterior, el número de licencias minoristas en el conjunto del **área funcional se incrementó en un 8,59% entre los años 1995 y 1999**.

Los municipios que se encuentran por debajo del incremento medio del área funcional, aún con una tendencia positiva, son los de Moaña, y Vigo, con un 4,63% y un 6,45% respectivamente. Sin embargo hay otros ayuntamientos en los que, lejos de producirse una tendencia positiva, se produjo un decremento de la actividad; entre estos

destaca el ayuntamiento de **Fornelos de Montes en el que el decremento de la actividad comercial del año 1999 con respecto a 1995 fue del -17,39%**.

Entre los municipios con un incremento de actividad superior a la media del área funcional destaca el de **Pazos de Borbén con un 40,74%, seguido por el ayuntamiento de Cangas, a cierta distancia, con un 26,2% y Gondomar con un 25,58%**.

Si se realiza un análisis de comparación entre todos los municipios del área funcional, en relación con la localización geográfica de las nuevas licencias, se observa que **en toda el área funcional se otorgaron entre 1995 y 1999, 634 licencias comerciales, de las cuales prácticamente el 81% se concentraron en cuatro de los 14 municipios del área funcional: Vigo, Cangas, Gondomar y Porriño. El 49,37% se concentraron dentro del ayuntamiento de Vigo**, seguido por **Cangas con el 15,46%**, a cierta distancia se colocan los ayuntamientos de **Gondomar con el 8,36%, y O Porriño con el 7,73%**.

Para el análisis de la situación actual (**tabla 3.12.2.6**) y evolución de los productos-mercados, desglosaremos también el número de actividades detallistas según correspondan al comercio tradicional en establecimientos permanentes de productos de alimentación o de productos no alimentarios (vestido y calzado, hogar, y otros), o al comercio mixto o integrado en grandes superficies (grandes almacenes, hipermercados, y almacenes populares), o al comercio al por menor en establecimientos de otra tipología, en consonancia con el Ministerio de Economía y Hacienda.

Tabla 3.12.2.6
Evolución de las licencias comerciales por tipo de establecimiento en Vigo y su área funcional

Actividad	1997	1.999	1997-1999
Alimentación	2763	2.816	(53) 1,92%
Vestido y calzado	1137	1.151	(14) 1,23%
Hogar	937	1.022	(85) 9,07%
Resto no alimentación	2225	2.364	(139) 6,25%
Grandes almacenes	1	1	0%
Hipermercados	4	4	0%
Almacenes populares	18	23	(5) 27,78%
Ambulante y mercadillos	296	286	(-10) -3,38%

Fuente: elaboración propia a partir de Anuario Económico de España 1999 y 2001. Servicio de Estudios de La Caixa

Como se desprende de la tabla, el único tipo de comercio al por menor que sufrió un decremento entre los años 1997 y 1999 es el **comercio ambulante y mercadillos, que decrecieron dentro del área prácticamente un 3,4%**. Por otro lado es destacable es crecimiento de los establecimientos minoristas de **productos para el hogar, que es el tipo de establecimiento tradicional que más ha crecido, un 9,07%**. Dentro del comercio mixto o integrado, es destacable el crecimiento de los **almacenes populares, prácticamente un 27,8%.** Sin embargo, en términos absolutos, son los establecimientos **tradicionales de no alimentación (ni vestido y calzado, u hogar) los que más crecen, 139 nuevos establecimientos entre 1997 y 1999**.

La **tabla 3.12.2.7** recoge el **resultado de las encuestas** realizadas a diversas empresas de la **cadena de comercio y distribución no específicos**. Por ello, se debe aclarar que estos valores son **meramente indicativos**, dada la muestra analizada limitada a comercio y distribución y no se deben extrapolar al conjunto de la cadena. No obstante, nos dan una idea aproximada de cuáles son las interrelaciones del conjunto de las empresas de la cadena mencionada con otras cadenas empresariales consideradas.

Como se puede observar en la tabla, es el consumidor directo, en donde se localiza el mayor porcentaje de ventas, un 80%. El resto, el 20% de las ventas, se realizan a la cadena de Comercio y distribución no específicos.

Tabla 3.12.2.7
Interrelación de la cadena de comercio y distribución no específicos con otras cadenas empresariales (porcentaje sobre ventas)

	TOTAL
Automoción	-
Construcción Naval	-
Pesca y transformac. De pdtos del Mar	-
Productos transform. de la agric. y ganad.	-
Productos transformados de la madera	-
Rocas ornamentales	-
Construcción y promoción	-
Textil-Confección	-
Química y Farmacia	-
Turismo-Ocio y derivados	-
Comercio y distribución no especificos	**20,00**
Bienes de equipo, Instalac. e Ind. Aux.	-
Otras actividades	-
Consumidor directo	**80,00**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.12.3.- Mercados de aprovisionamiento.

En este apartado se analizan dos aspectos relacionados con el aprovisionamiento, por un lado la tipología de vías de abastecimiento y por otro la situación actual y la evolución.

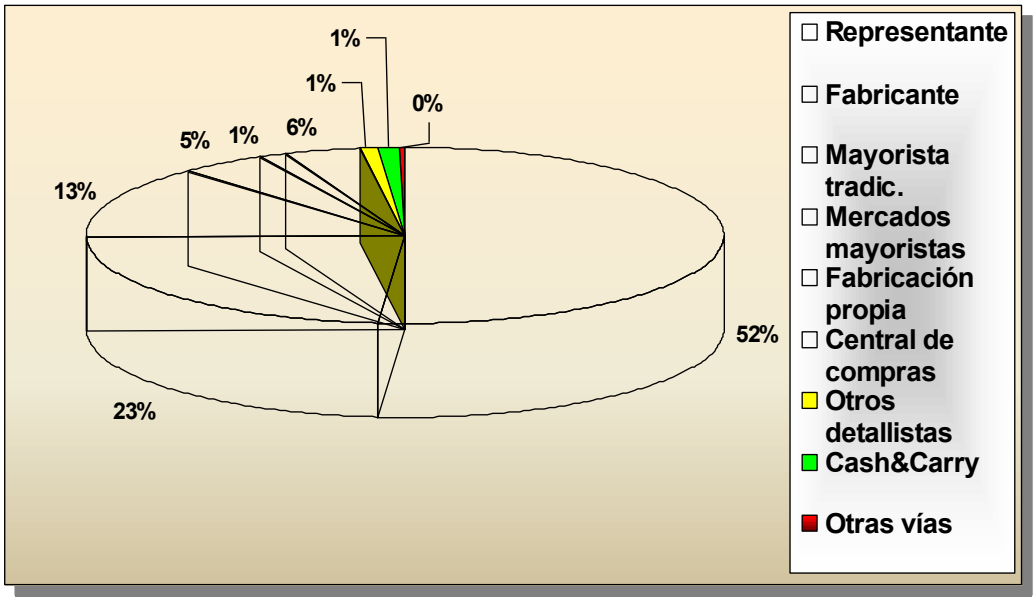
- **Vías de abastecimiento.**

Básicamente, la tipología de las vías de abastecimiento del comercio minorista está conformada por las siguientes ocho posibilidades: mediante representante del fabricante o del productor, directamente del fabricante o productor, fabricación o producción propia, a través de mayoristas tradicionales, mercados mayoristas (matadero, lonja, mercados de abastos, etc.), central de compras, cash&carry, y otros detallistas (hipermercados, tiendas de descuento, etc.)

- **Situación y Evolución.**

En la **figura 3.12.3.1** que se muestra a continuación, se refleja el porcentaje de las compras por tipo de vía de abastecimiento.

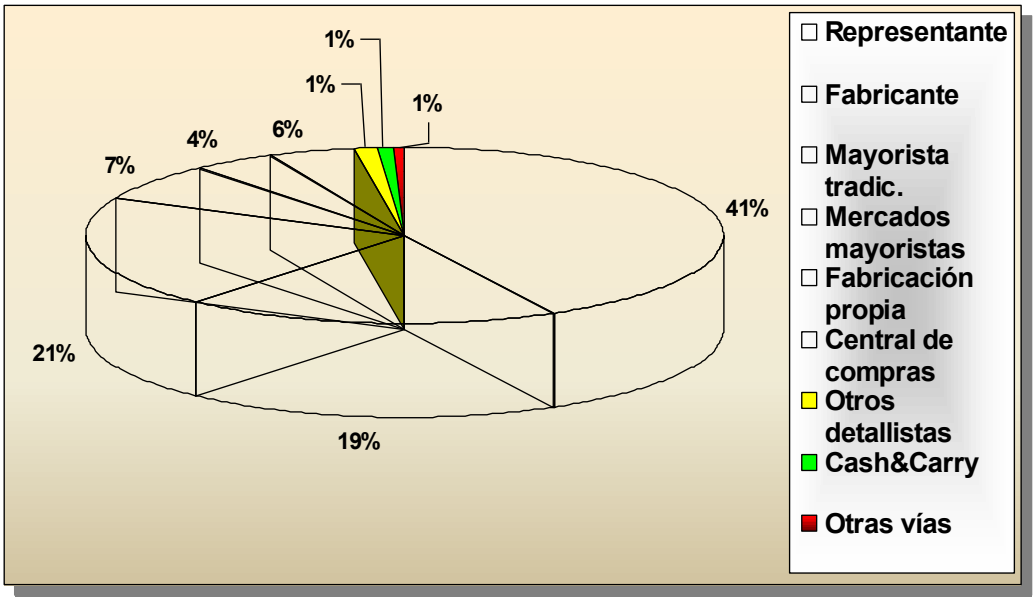
Figura 3.12.3.1
Distribución de las compras del comercio minorista en Galicia. 1999



Fuente: Ministerio de Economía y Hacienda (1999) Estructura del Comercio Minorista en España, Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME

Como se observa en esta figura, **los representantes del fabricante son la vía que canaliza una participación mayor de las compras: el 52%** del total. En segundo lugar se sitúa el abastecimiento mediante los **fabricantes (23%)**, a corta distancia de los **mayoristas tradicionales (13%).** Como se aprecia **estas tres fórmulas representan la mayor parte de las compras totales (88%)**. Estos datos de Galicia **contrastan con los datos de España en donde los representantes del fabricante canalizan el 42% de las compras, seguidos de los mayoristas tradicionales con el 21%, y por último la compra directa al fabricante con el 19%**, tal y como se aprecia en la **figura 3.12.3.2**.

Figura 3.12.3.2
Distribución de las compras del comercio minorista en España 1999



Fuente: Ministerio de Economía y Hacienda (1999) Estructura del Comercio Minorista en España, Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME

Esta diferencia en las vías de abastecimiento de las compras minoristas entre Galicia y España hace suponer que la posible evolución sea hacia la convergencia con los datos al nivel nacional. Para que se dé esta convergencia **las compras a representantes de fabricantes y a fabricantes directamente debieran disminuir alrededor de un 15% en favor de otras vías de abastecimiento como pueden ser principalmente la compra a mayoristas tradicionales, mercados mayoristas y la fabricación propia**.

La **tabla 3.12.3.1** recoge el resultado de las encuestas realizadas a una muestra de empresas de la cadena de **comercio y distribución no específicos** sobre cuáles son, a modo orientativo, las interrelaciones entre las empresas de la cadena de comercio y distribución y las cadenas empresariales consideradas en lo que se refiere a las compras de suministros básicos y complementarios.

Tabla 3.12.3.1
Interrelación de la cadena de comercio y distribución no específicos con otras cadenas empresariales (porcentaje de suministros básicos y complementarios)

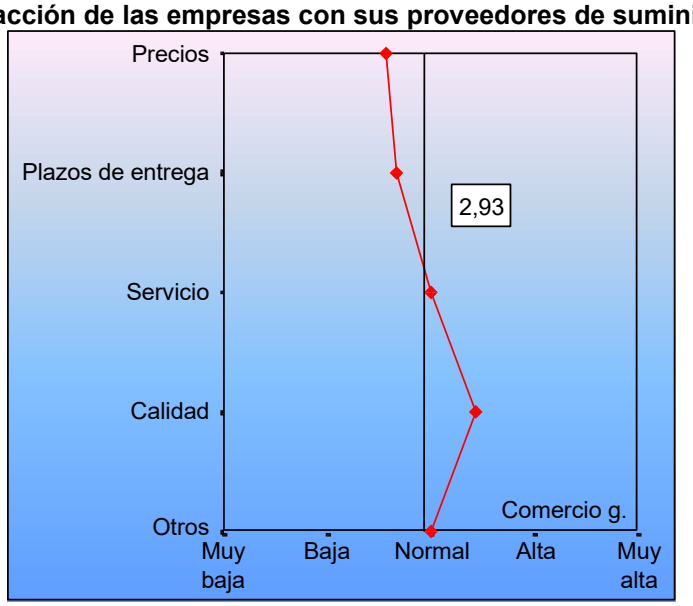
	TOTALES
Automoción	**1,67**
Construcción Naval	**1,50**
Pesca y transf. prodtos del Mar	**13,17**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	**6,50**
Prodtos transform. de la madera	**1,50**
Rocas ornamentales	**1,50**
Construcción y Promoción	**1,50**
Textil-Confección	**18,17**
Química y Farmacia	**1,50**
Turismo-Ocio y derivados	**1,50**
Comercio y distribución no especific.	**34,83**
Otras actividades de apoyo en gener.	**16,67**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Como se puede observar, el mayor porcentaje de proveedores de suministros provienen de la misma cadena, el 34,83%; siguen por orden de importancia los provenientes de textil-confección (el 18,17%) y de pesca y productos transformados del mar, el 13,17%.

En la encuesta también se solicitaba que, de los factores siguientes, se indicase el nivel de satisfacción de la empresa con sus proveedores de suministros. La **figura 3.12.3.3** arroja los resultados.

Figura 3.12.3.3
Satisfacción de las empresas con sus proveedores de suministros



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En cuanto al nivel de satisfacción de las empresas con los proveedores de suministros, la media se sitúa en un 2,93. El factor que más satisface es la calidad y el que menos los precios.

En la **tabla 3.12.3.2** se muestra el peso que las actividades de equipamiento y servicios de apoyo tienen en las compras de las empresas de la cadena de comercio y distribución no específicos encuestadas.

Tabla 3.12.3.2
Interrelación de la cadena de comercio y distribución con otras cadenas empresariales (porcentaje de equipamientos y servicios de apoyo)

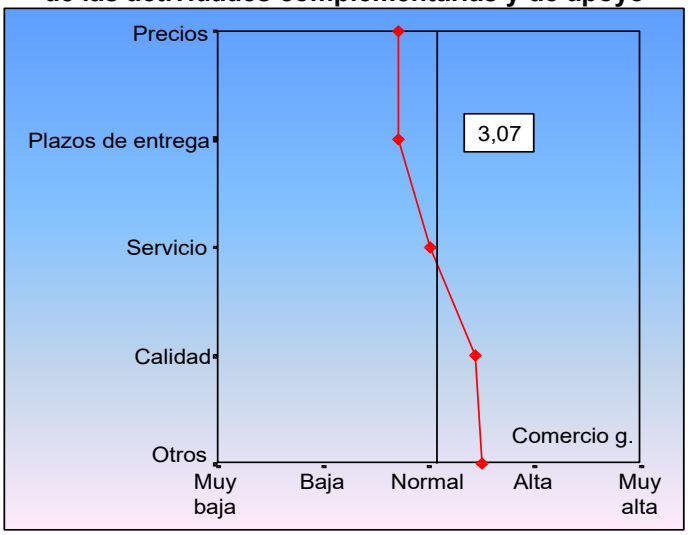
	TOTALES
Equipamiento g.	**41,00**
Servicios Financieros	**9,80**
Logística y transporte	**42,20**
Otras Activid. de apoyo	**7,00**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Como se observa en esta tabla los gastos mayores se adjudican a logística y transporte (un 42%) y a equipamiento general (un 41%). Con respecto a los mercados geográficos, el principal es el local, con el 74%.

De los factores siguientes, los encuestados señalaron el nivel de satisfacción de la empresa con sus proveedores de las actividades complementarias y de apoyo (ver **figura 3.12.3.4**).

Figura 3.12.3.4
Nivel de satisfacción de las empresas con los proveedores de las actividades complementarias y de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La satisfacción con los proveedores de actividades complementarias y de apoyo tiene una media del 3,07. La satisfacción está por encima de la media en cuanto a calidad y otros, y por debajo en temas de precios y plazos de entrega.

3.12.4.- Aspectos económicos-financieros.

3.12.4.1.- *Ingresos, Costes y Resultados 95/99.*

La **tabla 3.12.4.1** presenta los ingresos, costes y resultados del agregado de empresas de la cadena de Comercio y distribución no específicos presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

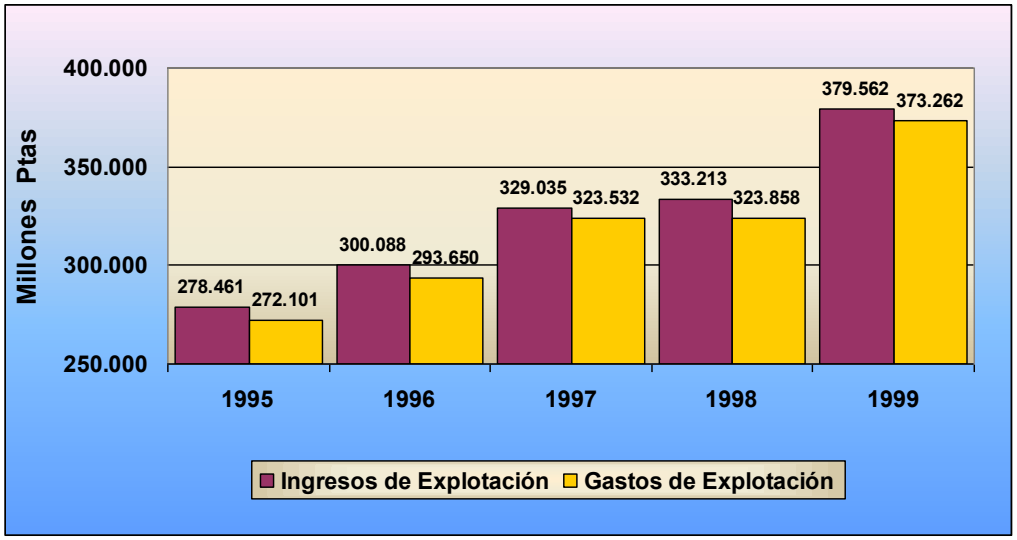
Tabla 3.12.4.1
Cta. Explotación 1995-1999 en Millones de ptas corrientes

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
Ingresos de explotación	**278.461**	**100%**	**300.088**	**100%**	**329.035**	**100%**	**333.213**	**100%**	**379.562**	**2.281,21 €**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	216.876	77,88%	235.097	78,34%	256.161	77,85%	254.157	76,27%	290.986	1.748,86 €	76,66%
Otros gastos explotación	20.737	7,45%	21.356	7,12%	26.731	8,12%	30.104	9,03%	36.179	217,44 €	9,53%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**40.849**	**14,67%**	**43.635**	**14,54%**	**46.143**	**14,02%**	**48.951**	**14,69%**	**52.397**	**314,92 €**	**13,80%**
Gasto de personal	29.888	10,73%	32.070	10,69%	34.913	10,61%	34.140	10,25%	39.257	235,94 €	10,34%
Rtdo. Económico bruto explot.	**10.961**	**3,94%**	**11.565**	**3,85%**	**11.230**	**3,41%**	**14.811**	**4,44%**	**13.140**	**78,97 €**	**3,46%**
Amortizaciones	4.244	1,52%	4.675	1,56%	5.400	1,64%	4.980	1,49%	6.388	38,39 €	1,68%
Provisiones	357	0,13%	451	0,15%	327	0,10%	477	0,14%	453	2,72 €	0,12%
Rtdo. Económico neto explot.	**6.360**	**2,28%**	**6.438**	**2,15%**	**5.503**	**1,67%**	**9.355**	**2,81%**	**6.300**	**37,86 €**	**1,66%**
Resultado financiero	**-2.864**	**-1,03%**	**-2.497**	**-0,83%**	**-2.552**	**-0,78%**	**-2.132**	**-0,64%**	**-752 -**	**4,52 €**	**-0,20%**
Ingresos financieros	911	0,33%	1.081	0,36%	1.032	0,31%	1.048	0,31%	1.451	8,72 €	0,38%
Gastos financieros	3.775	1,36%	3.578	1,19%	3.584	1,09%	3.180	0,95%	2.203	13,24 €	0,58%
Resultado actividades ordinarias	**3.496**	**1,26%**	**3.941**	**1,31%**	**2.951**	**0,90%**	**7.223**	**2,17%**	**5.548**	**33,35 €**	**1,46%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	368	0,13%	818	0,27%	-141	-0,04%	-533	-0,16%	-188 -	1,13 €	-0,05%
Resultado antes de impuestos	**3.864**	**1,39%**	**4.759**	**1,59%**	**2.810**	**0,85%**	**6.689**	**2,01%**	**5.360**	**32,21 €**	**1,41%**
Otros impuestos	52	0,02%	37	0,01%	38	0,01%	66	0,02%	35	0,21 €	0,01%
Impuestos	1.099	0,39%	1.504	0,50%	791	0,24%	2.164	0,65%	1.540	9,25 €	0,41%
Resultado neto del ejercicio	**2.713**	**0,97%**	**3.219**	**1,07%**	**1.982**	**0,60%**	**4.460**	**1,34%**	**3.786**	**22,75 €**	**1,00%**
Cash Flow	**6.957**	**2,50%**	**7.894**	**2,63%**	**7.382**	**2,24%**	**9.439**	**2,83%**	**10.173**	**61,14 €**	**2,68%**

Fuente: elaboración propia

Los ingresos y gastos de explotación, descritos en la **figura 3.12.4.1**, presentan una avance promedio anual del 8,24% y 8,36% respectivamente, correspondiendo la mayor actividad al año 1999. Tanto en 1997 como en 1999, se observa un gap a favor de los gastos de explotación de 0,55% y 1,26%.

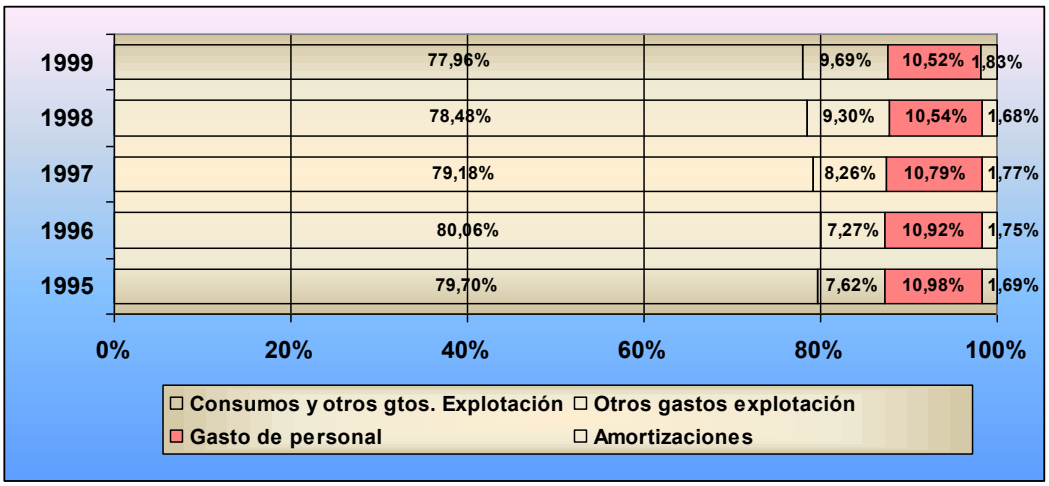
Figura 3.12.4.1
Evolución de ingresos y gastos 1995-1999 en Millones de ptas corrientes



Fuente: elaboración propia

La evolución de la estructura de los gastos de explotación indica una tendencia a reducir consumos de explotación, que se compensa con el aumento en otros gastos de explotación, tal y como se aprecia en la **figura 3.12.4.2**.

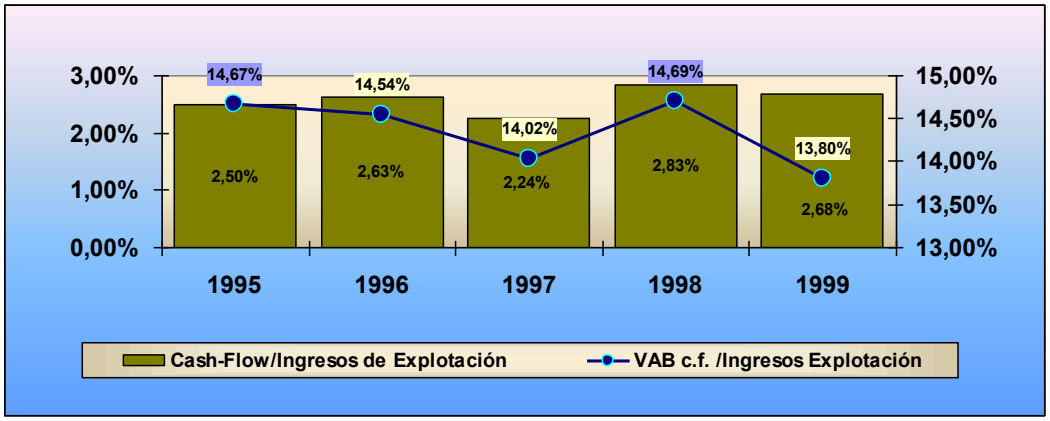
Figura 3.12.4.2
Composición del gasto 1995-1999



Fuente: elaboración propia

El VAB y el Cash-Flow, representados en la **figura 3.12.4.3,** acusan el mayor crecimiento de los gastos de explotación frente a los ingresos que se producen en 1997 y 1999.

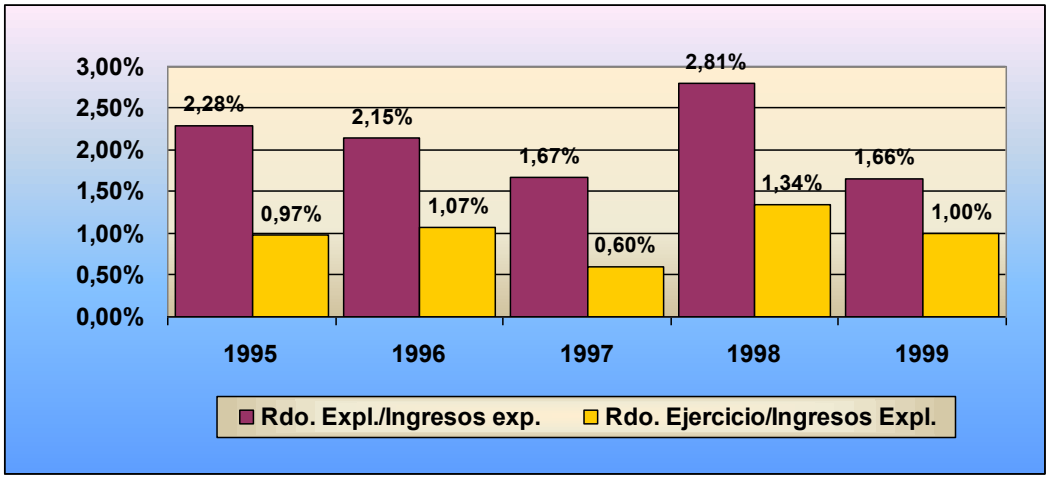
Figura 3.12.4.3
Evolución del VAB a c.f. y Cash-Flow (respecto a los ingresos extraordinarios)



Fuente: elaboración propia

El resultado de explotación del ejercicio (ver **figura 3.12.4.4)**, presenta una evolución irregular, atenuándose en 1997 y 1999 por las causas anteriormente apuntadas.

Figura 3.12.4.4
Evolución del Rtdo. Explotación y Rtdo. Ejercicio
(respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

3.12.4.2.- *Evolución de la inversión y la financiación 95/99.*

La **tabla 3.12.4.2** recoge las inversiones realizadas y la financiación obtenida para las mismas del agregado de empresas de la cadena del Comercio y distribución no específicos, presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

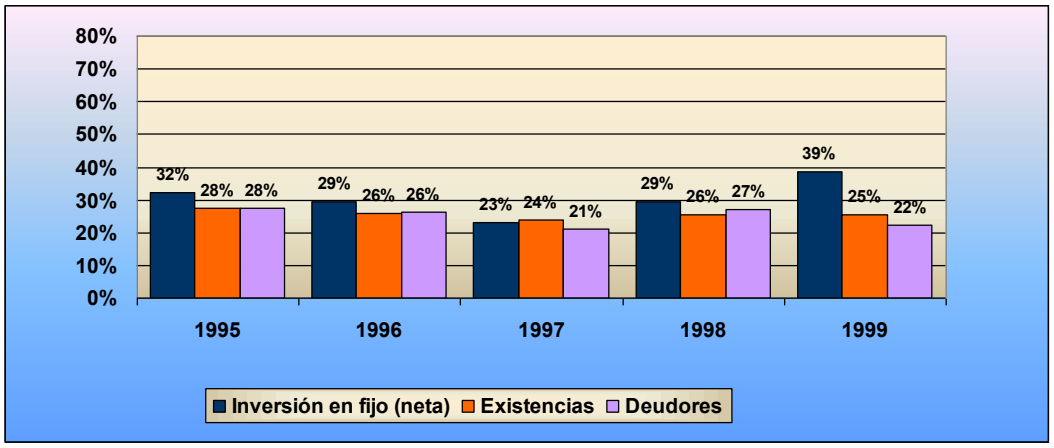
Tabla 3.12.4.2
Evolución de inversión y financiación 1995-1999 en Millones de ptas corrientes

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999	
INVERSION TOTAL	**120.661**	**100%**	**136.847**	**100%**	**192.149**	**100%**	**141.607**	**100%**	**150.524**	**904,67 €**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**38.780**	**32,14%**	**40.222**	**29,39%**	**44.136**	**22,97%**	**41.484**	**29,30%**	**58.398**	**350,98 €**	**38,80%**
Gastos amortizables	535	0,44%	464	0,34%	564	0,29%	310	0,22%	636	3,82 €	0,42%
Gtos a distrib en Varios ejerc	408	0,34%	415	0,30%	304	0,16%	414	0,29%	401	2,41 €	0,27%
Inmov. Inmaterial	2.878	2,38%	3.189	2,33%	3.362	1,75%	2.831	2,00%	2.363	14,20 €	1,57%
Inmov. Material	32.389	26,84%	33.821	24,71%	36.267	18,87%	34.729	24,52%	51.154	307,44 €	33,98%
Otro inmovilizado	2.612	2,17%	2.027	1,48%	3.391	1,77%	3.016	2,13%	3.687	22,16 €	2,45%
Accionistas desemb no exigidos	-42	-0,03%	306	0,22%	247	0,13%	185	0,13%	156	0,94 €	0,10%
Inversión en circulante(neta)	**81.882**	**67,86%**	**96.625**	**70,61%**	**148.013**	**77,03%**	**100.123**	**70,70%**	**92.126**	**553,69 €**	**61,20%**
Existencias	33.186	27,50%	35.545	25,97%	45.783	23,83%	36.332	25,66%	38.131	229,17 €	25,33%
Deudores	33.249	27,56%	35.905	26,24%	40.389	21,02%	38.189	26,97%	33.252	199,85 €	22,09%
Tesorería	13.728	11,38%	15.306	11,18%	16.990	8,84%	15.773	11,14%	12.624	75,87 €	8,39%
Otro activo circulante	1.718	1,42%	9.869	7,21%	44.851	23,34%	9.829	6,94%	8.119	48,79 €	5,39%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**120.661**	**100%**	**136.847**	**100%**	**192.149**	**100%**	**141.607**	**100%**	**150.524**	**904,67 €**	**100%**
Financiación permanente	**52.785**	**43,75%**	**53.616**	**39,18%**	**57.662**	**30,01%**	**57.047**	**40,29%**	**60.343**	**362,67 €**	**40,09%**
Fondos propios	38.077	31,56%	40.545	29,63%	46.021	23,95%	45.073	31,83%	48.620	292,21 €	32,30%
Acreedores a largo plazo	13.600	11,27%	12.883	9,41%	11.518	5,99%	11.589	8,18%	10.976	65,97 €	7,29%
Provisiones para riesgos y gastos	1.036	0,86%	118	0,09%	86	0,04%	194	0,14%	75	0,45 €	0,05%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	71	0,06%	70	0,05%	38	0,02%	190	0,13%	672	4,04 €	0,45%
Financiac. Ajena corto plazo	**67.877**	**56,25%**	**83.231**	**60,82%**	**134.487**	**69,99%**	**84.560**	**59,71%**	**90.180**	**541,99 €**	**59,91%**
FONDO DE ROTACIÓN	14.005	11,61%	13.394	9,79%	13.526	7,04%	15.563	10,99%	1.946	11,69 €	1,29%

Fuente: elaboración propia

La inversión a corto prevalece sobre la permanente, como se deduce de la **figura 3.12.4.5,** presentando tanto la inversión en existencias como en deudores una ligera evolución a la baja, mientras la inversión en fijo avanza posiciones en 1999.

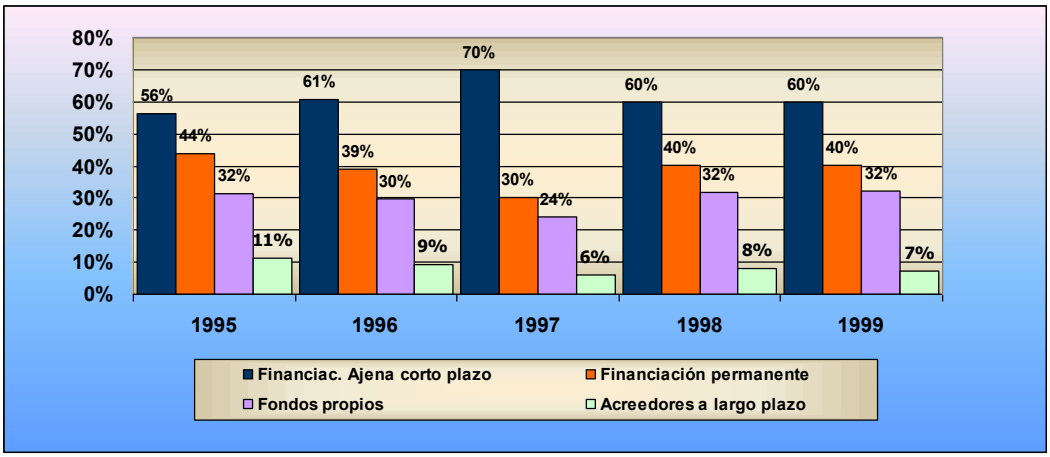
Figura 3.12.4.5
Composición de la inversión



Fuente: elaboración propia

La financiación que predomina es de origen circulante, representando el 60% del total, tal y como se desprende de la **figura 3.12.4.6**. Por su parte la financiación permanente, es obtenida casi en exclusiva de fondos propios.

Figura 3.12.4.6
Composición de la financiación

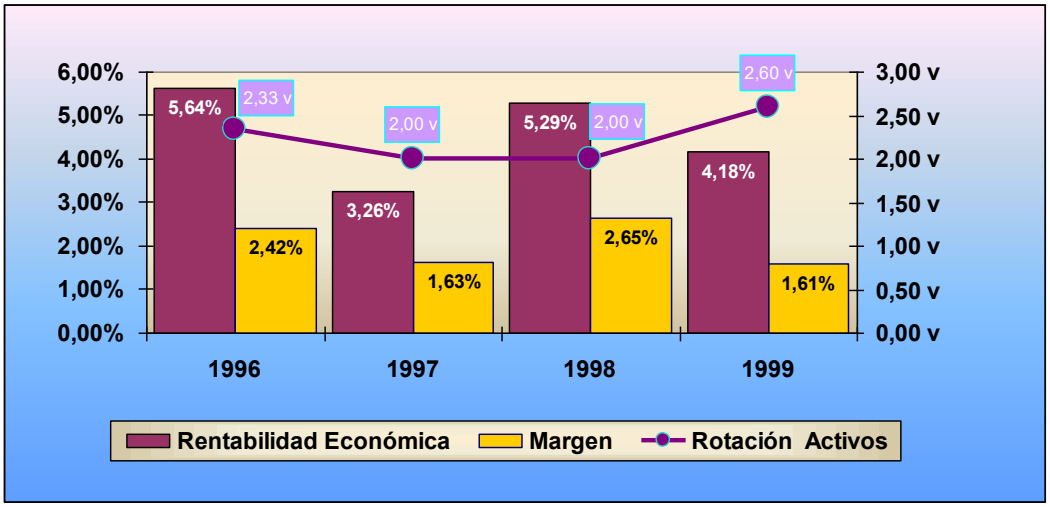


Fuente: elaboración propia

3.12.4.3.- *Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas.*

La rentabilidad económica, se comporta de forma irregular pues acusa la situación apuntada de 1997 y 1999. El rendimiento promedio de las inversiones se sitúa en el 4,6% para un margen del 2% y 2,3% respectivamente (ver **figura 3.12.4.7**).

Figura 3.12.4.7
Evolución de la rentabilidad económica y magnitudes asociadas

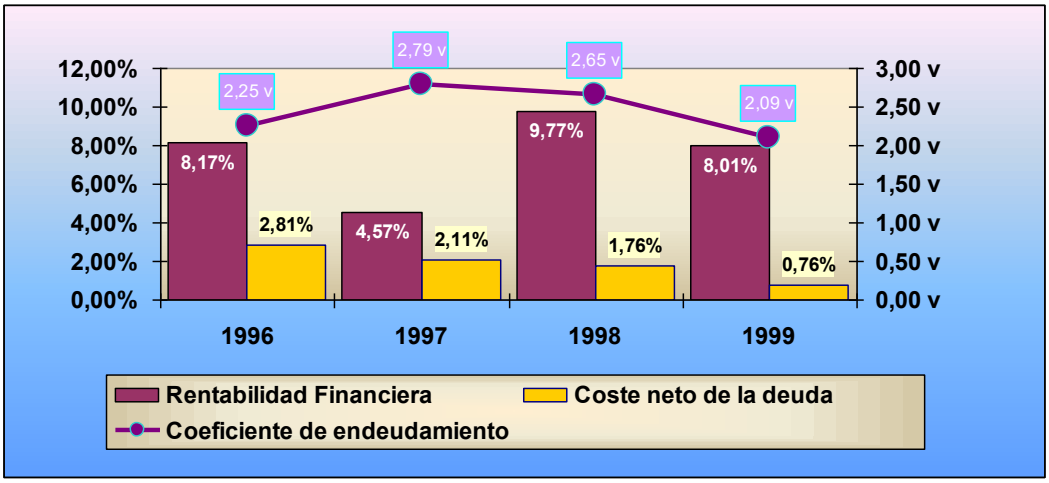


Fuente: elaboración propia

La rentabilidad financiera también se presenta de forma dispar, situándose en un promedio anual del 7,6% aprovechando por una parte el diferencial existente entre la rentabilidad económica y el coste neto de la

deuda, y por otra, del alto coeficiente de endeudamiento. Esto queda reflejado en la **figura 3.12.4.8**.

Figura 3.12.4.8
Evolución de la rentabilidad financiera y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

3.12.4.4.- *Comparativa con Vigo y su área funcional.*

De la comparativa de la cadena empresarial del Comercio y distribución no específicos con el contexto de Vigo y su área funcional resulta destacable en términos relativos lo siguiente:

- Al igual que en Vigo y su área funcional, predomina la inversión y financiación circulante.
- Mayor peso en consumos de explotación y menor en otros gastos de explotación, gastos de personal y amortizaciones.
- La inversión total y la facturación crecen en el período 95/99 un 24,75% y 36,31% respectivamente, superando solamente en volumen de operaciones el dinamismo del entorno.
- La rentabilidad económica y la financiera son inferiores al conjunto de la mancomunidad. La primera por su reducido margen sobre ventas, que no es compensado con la mayor rotación de activos. La segunda esencialmente porque la productividad de activos es 2,85 puntos inferior.

Tabla 3.12.4.3

Inversión-Financiación				**1.999**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**	**Cadena**	**Vigo y A.F.**
Inversión Fijo	58.397.754	350.978 €	38,80%	39,00%
Inversión Circulante	92.125.959	553.688 €	61,20%	61,00%
	150.523.713	**904.666 €**	**100%**	**100%**
Fondos Propios	49.292.223	296.252 €	32,75%	37,20%
Financ. Ajena L.P.	11.051.179	66.419 €	7,34%	10,83%
Financ. Circulante	90.180.311	541.995 €	59,91%	51,97%
	150.523.713	**904.666 €**	**100%**	**100%**

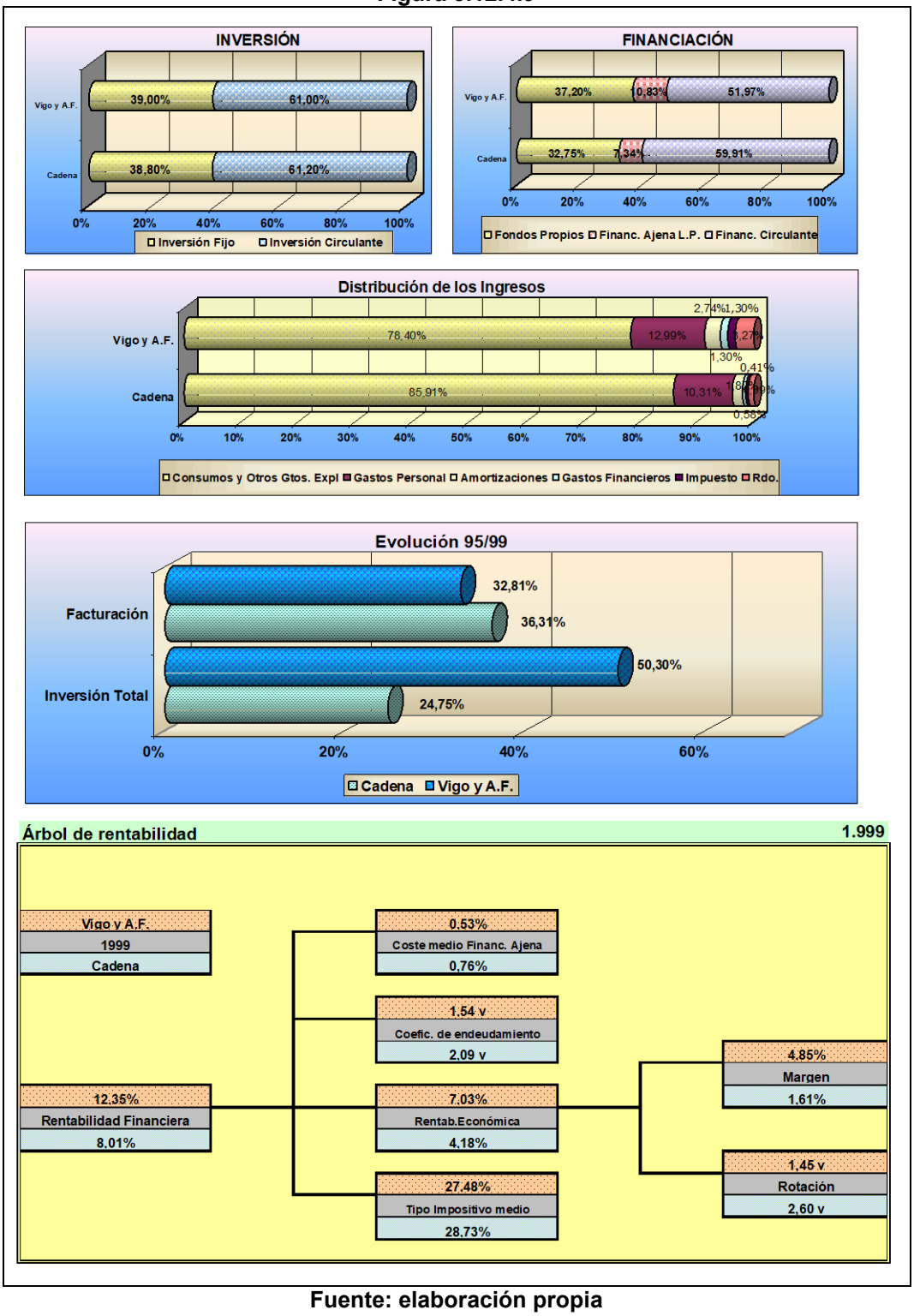
Explotación				**1.999**
	Cadena			**Vigo y A.F.**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**		
Ingresos de explotación	**379.561.894**	**2.281.213 €**	**100,00%**	**100,00%**
Consumos y otros gtos. Explotación	290.985.553	1.748.858 €	76,66%	66,89%
Otros gastos explotación	36.178.887	217.439 €	9,53%	12,69%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**52.397.454**	**314.915 €**	**13,80%**	**20,43%**
Gasto de personal	39.257.147	235.940 €	10,34%	13,18%
Rtdo. Económico bruto explot.	**13.140.307**	**78.975 €**	**3,46%**	**7,25%**
Amortizaciones	6.840.500	41.112 €	1,80%	2,78%
Rtdo. Económico neto explot.	**6.299.807**	**37.863 €**	**1,66%**	**4,47%**
Resultado financiero	**-751.580**	**-4.517 €**	**-0,20%**	**-0,22%**
Ingresos financieros	1.451.363	8.723 €	0,38%	1,11%
Gastos financieros	2.202.943	13.240 €	0,58%	1,32%
Resultado actividades ordinarias	**5.548.227**	**33.346 €**	**1,46%**	**4,25%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	-188.388	-1.132 €	-0,05%	0,38%
Resultado antes de impuestos	**5.359.839**	**32.213 €**	**1,41%**	**4,63%**
Impuestos	1.574.222	9.461 €	0,41%	1,32%
Resultado neto del ejercicio	**3.785.617**	**22.752 €**	**1,00%**	**3,32%**
Cash Flow	**10.173.218**	**61.142 €**	**2,68%**	**5,74%**

Evolución de Variables		**95/99**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Inversión Total	24,75%	50,30%
Facturación	36,31%	32,81%

Análisis de Rentabilidad		**1.999**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Rentabilidad Económica	4,18%	7,03%
Margen	1,61%	4,85%
Rotación	2,60	1,45
Rentab. Financiera	8,01%	12,35%

Fuente: elaboración propia

Figura 3.12.4.9



Fuente: elaboración propia

3.12.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito.

3.12.5.1.- *Situación y tendencias en el entorno específico de la cadena.*

El **comercio minorista muestra una tendencia de claro crecimiento**, pero el deseo de los consumidores ha impulsado **sobre todo el comercio mixto o integrado** (desde tiendas de descuento, supermercados pequeños y grandes, hasta grandes almacenes e hipermercados), a pesar de las restricciones políticas en materia de horarios y licencias.

La liberalización de los horarios y días de apertura llevará en los próximos años a un alto grado de concentración en el comercio minorista, con más utilización de fórmulas comerciales como las franquicias, a pesar de que **en el subsector de alimentación los comercios antiguos sigan siendo substituidos por fórmulas modernas de todo tamaño** (24 h, tiendas de descuento, tiendas de conveniencia, etc.).

La mayor parte de **los comercios minoristas son independientes** en el sentido de que no están asociados ni integrados bajo alguna fórmula empresarial: así ocurre en el **88,8%** de los casos en España. Por el contrario, otro **9,9% están integrados o asociados**, y un 1,3% no responde según la encuesta al comercio minoristas del Ministerio de Economía y Hacienda de 1999. Esta **escasa implantación de la gestión integrada supone una desventaja para su competitividad**: la capacidad de negociación con los proveedores es inferior que en el caso de organizaciones con compras centralizadas, y dificultad a la hora de presentar una oferta competitiva en precios, lo que se traduce en una **progresiva pérdida de la demanda**. Esta situación lleva también al freno de las posibles acciones modernizadoras, difícilmente asumibles al nivel individual (renovación de locales, nuevas tecnologías, etc.).

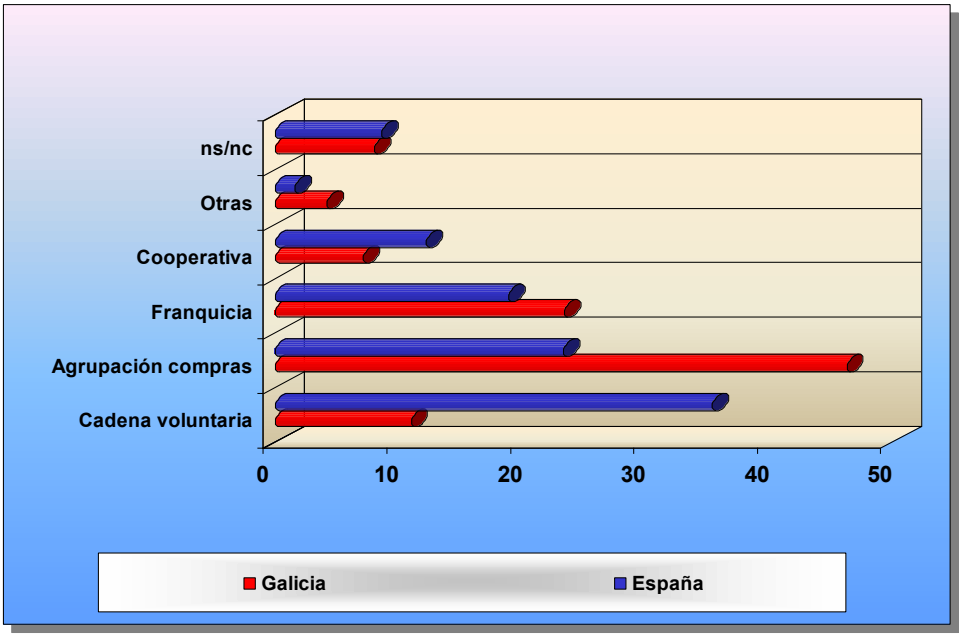
En el libro blanco del Comercio de la Unión Europea se pone de manifiesto que **"el comercio organizado ofrece la flexibilidad y el servicio característicos de las pequeñas tiendas y la logística de las**

grandes organizaciones, y permite la modernización de los pequeños comerciantes, que podrán aumentar su espacio de ventas y formar a sus directivos".

Con respecto a la integración del comercio minorista, esta puede realizarse por las siguientes fórmulas más habituales: cadena voluntaria, agrupación de compras, franquicia, cooperativa de detallistas, y otras.

La **figura 3.12.5.1** muestra la distribución porcentual del tipo de integración en Galicia y en España, el gráfico de barras permite la comparación entre Galicia y España en cada una de las tipologías.

Figura 3.12.5.1
Tipología de integración. Galicia 1999

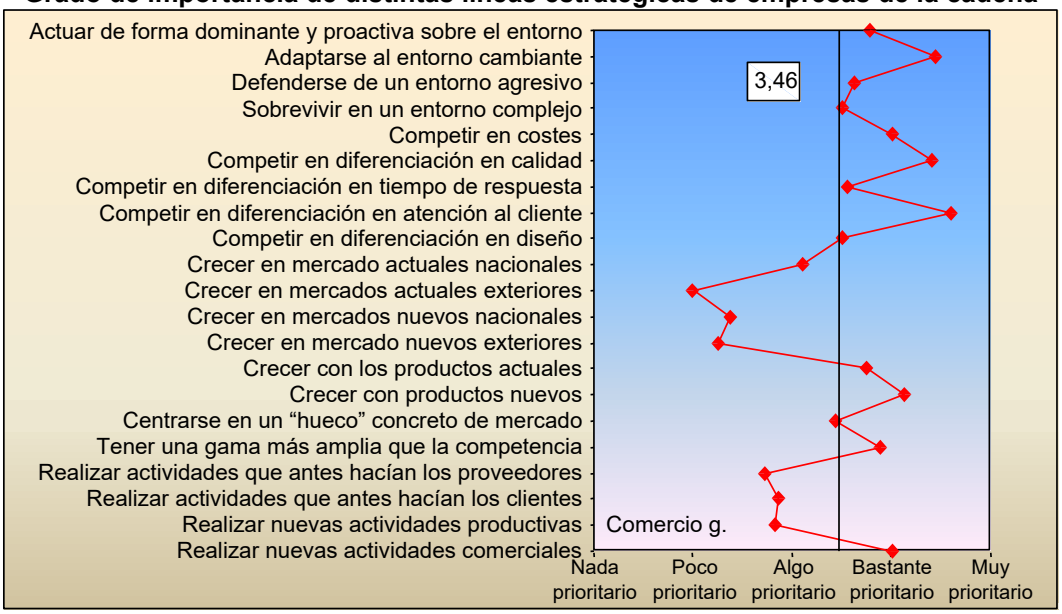


Fuente: Ministerio de Economía y Hacienda (1999) Estructura del Comercio Minorista en España, Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME

3.12.5.2.- *Estrategias actuales desarrolladas por las empresas de la cadena.*

La **figura 3.12.5.2** recoge diversos aspectos que definen cuales son las principales líneas estratégicas seguidas por las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional, según la opinión de los propios empresarios reflejadas en las encuestas específicas para esta cadena.

Figura 3.12.5.2
Grado de importancia de distintas líneas estratégicas de empresas de la cadena

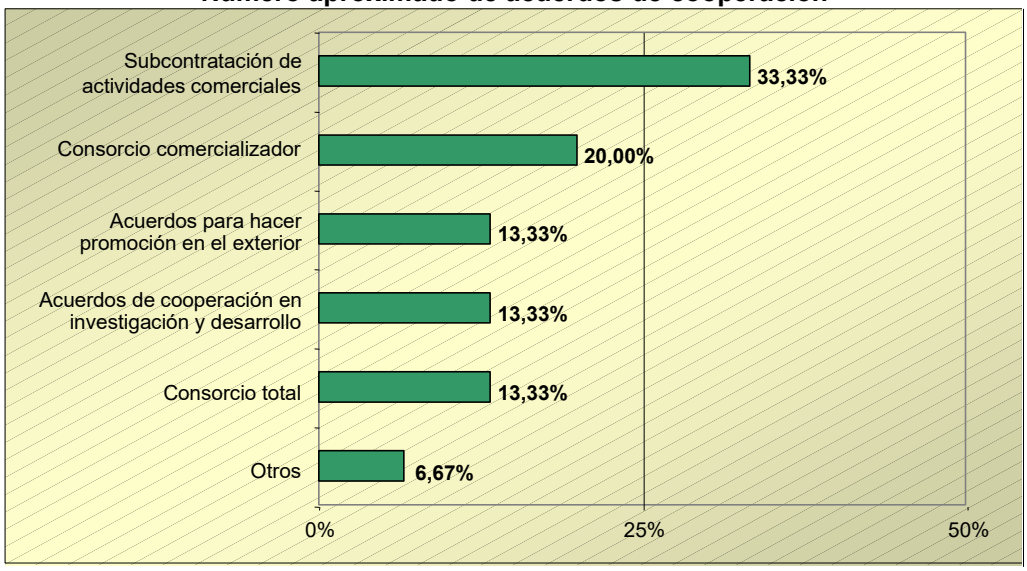


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Como se puede observar en esta figura, lo más prioritario para las empresas de la cadena es competir en diferenciación en atención al cliente seguido de adaptarse al entorno cambiante y a competir en diferenciación en calidad. Por el contrario, lo que es menos prioritario es crecer en los mercados actuales exteriores seguido de crecer en mercados nuevos exteriores y en mercados nuevos nacionales. El conjunto de las respuestas obtuvo una media de 3,46.

También se solicitó que se indicase el número aproximado de acuerdos de cooperación, según el tipo, que se han realizado en los últimos dos años y cual se cree que será la tendencia en los próximos dos años.

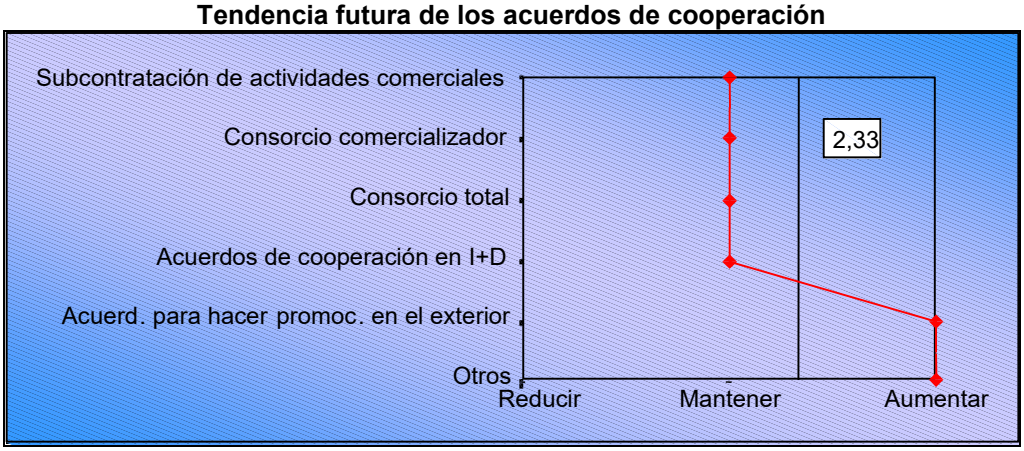
Figura 3.12.5.3
Número aproximado de acuerdos de cooperación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Como se puede observar en la **figura 3.12.5.3**, el tipo de acuerdo de cooperación más habitual es la subcontratación de actividades comerciales, que suponen el 33,33% de todos los acuerdos de cooperación, seguido del consorcio comercializador.

Figura 3.12.5.4
Tendencia futura de los acuerdos de cooperación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Con respecto a la tendencia futura de los acuerdos de cooperación, en la **figura 3.12.5.4** se refleja que los entrevistados creen que tenderán a aumentar los acuerdos para hacer promoción en el exterior y otro tipo de acuerdos, mientras que todos los demás, subcontratación de actividades

comerciales, consorcio comercializador, consorcio total y acuerdos de cooperación en I+D, tenderán a mantenerse.

3.12.5.3.- *Factores de éxito de las empresas de la cadena.*

En este apartado se pretende recoger cuales son, según la opinión de los empresarios de la cadena en Vigo y su área funcional consultados a través la encuesta, los factores de éxito desde el punto de vista de las empresas para competir dentro de la cadena de comercio y distribución específicos. Para facilitar la interpretación de los mismos, los factores críticos se han desagregado en cuatro bloques que son *aspectos de negocio*, *recursos y entorno*, *cultura empresarial* y *sistemas y procesos*.

- **Aspectos de negocio.**

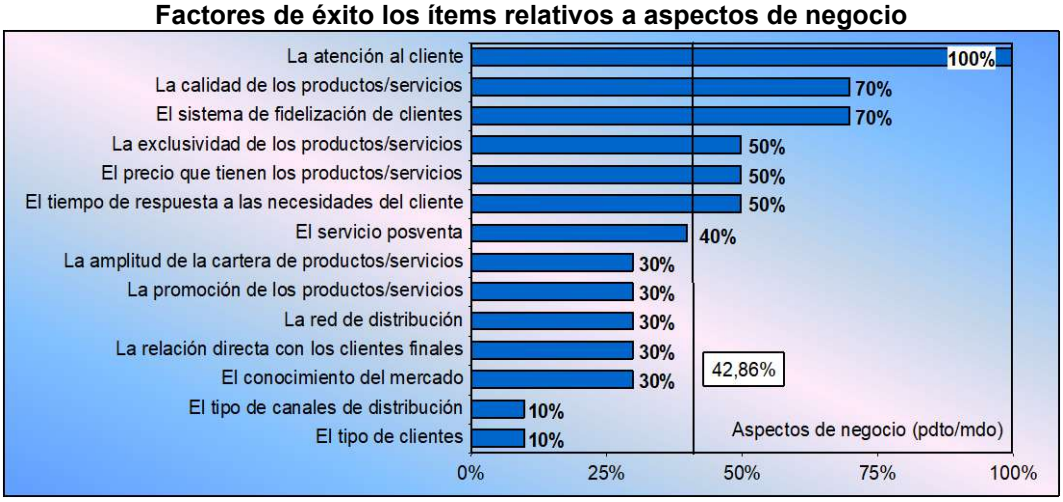
Los aspectos de negocio hacen referencia a diferentes variables relativas a los productos y mercados en los que compiten las empresas de la cadena.

Según las empresas de la cadena consultadas (**figura 3.12.5.5**), los aspectos relativos al negocio son, en general, los que mayor incidencia tienen a la hora de competir en su mercado. El principal factor de éxito relacionado con los productos y mercados, de forma muy destacada es la atención al cliente, considerada como tal por el 100% de las empresas. Otros aspectos que también son considerados de forma mayoritaria por las empresas como factores críticos son la calidad de los productos/servicios ofrecidos (70%), y la fidelización de clientes (70%).

La exclusividad de los productos/servicios, su calidad y el tiempo de respuesta a las necesidades del cliente, se consideran por el 50%. Por el contrario, los aspectos considerados de forma minoritaria como factores críticos se encuentran los servicios postventa (40%), y con un 30% la amplitud de la cartera, la promoción, la red de distribución, la relación directa con los clientes, y el conocimiento del mercado. Considerados de forma menos frecuente como factores críticos relacionados con los

aspectos del negocio, los empresarios consultados han citado el tipo de canales de distribución (10%) y el tipo de clientes (10%).

Figura 3.12.5.5
Factores de éxito los ítems relativos a aspectos de negocio

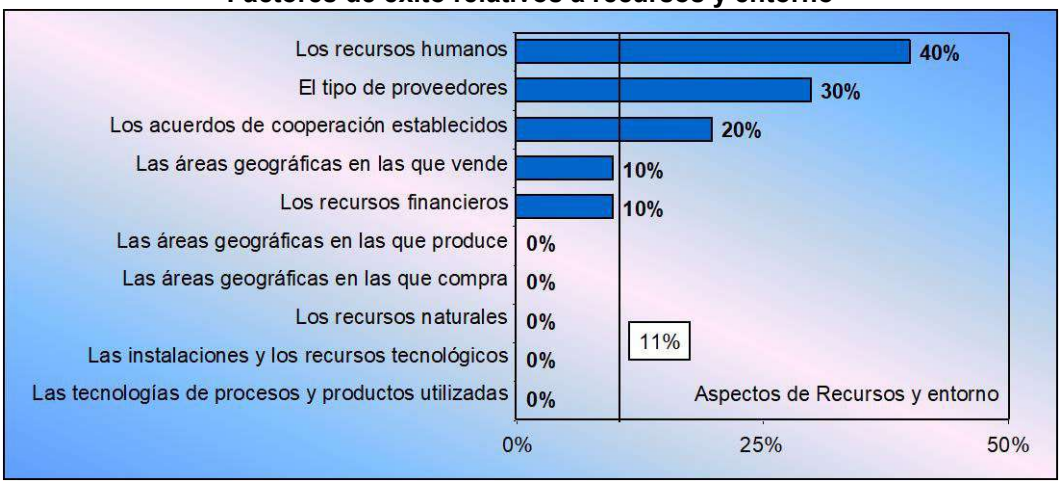


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

➢ Recursos y entorno.

Entre los aspectos del entorno y de los recursos, los empresarios, en general, creen que no son aspectos fundamentales para tener éxito en su actividad, tal como se refleja en la **figura 3.12.5.6**.

Figura 3.12.5.6
Factores de éxito relativos a recursos y entorno



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

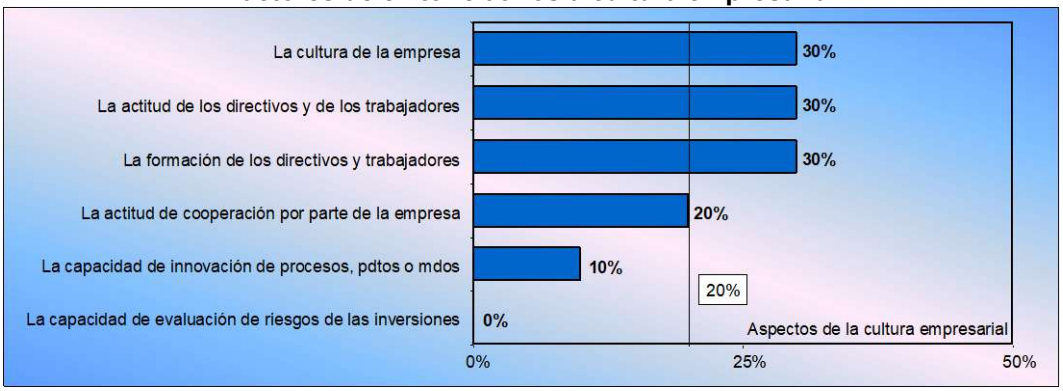
Entre ellos, los recursos humanos es la variable que más relevante ven las empresas para poder competir con éxito (40%), si bien en ningún

caso se aproxima a la importancia dada por los propios empresarios a los aspectos del negocio más significativos. Con menor relevancia para la competitividad de las empresas se valoran el tipo de proveedores (30%) y los acuerdos de cooperación establecidos (20%). El 10% de las empresas creen que son factores críticos las áreas geográficas en las que vende y los recursos financieros. Además, las áreas geográficas en las que se produce o en las que se compra, los recursos naturales, las instalaciones y recursos tecnológicos y las tecnologías de procesos y productos utilizadas no han sido valoradas por ninguna empresa como factor crítico.

- **Cultura empresarial.**

En cuanto a los aspectos relativos a la cultura empresarial, de forma generalizada, son considerados relativamente poco importantes como factores de éxito. Tal como se aprecia en la **figura 3.12.5.7**, destaca, sobre los demás aspectos, que el 30% de las empresas consideran la cultura de la empresa, la actitud de los directivos y trabajadores y la formación de esos directivos y trabajadores como los principales factores críticos, mientras que es considerada como factor crítico por el 20% la actitud de cooperación por parte de la empresa. Además, la capacidad de innovación de procesos, productos y mercados es vista como factor crítico por el 10% de los empresarios encuestados, y la capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones no es considerada en ningún caso.

Figura 3.12.5.7
Factores de éxito relativos a cultura empresarial

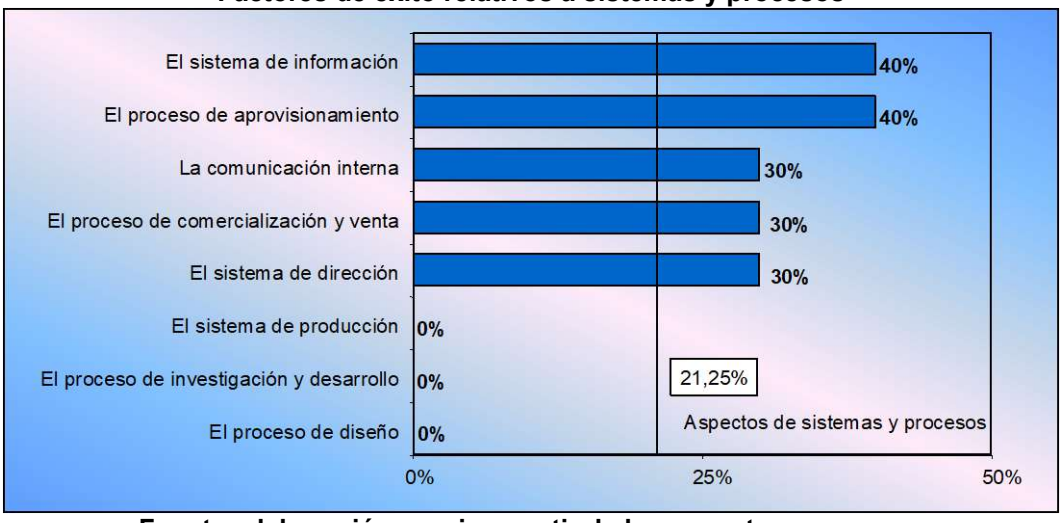


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Sistemas y procesos.**

Tal como se refleja en la **figura 3.12.5.8**, las empresas de la cadena consideran, en conjunto los aspectos referentes a los sistemas y procesos como factores de éxito relativamente importantes. El sistema de dirección y el proceso de aprovisionamiento son las variables más nombradas como factores críticos entre los sistemas y procesos ya que han sido el 40% de las empresas las que lo han considerado como tal, mientras que aspectos como la comunicación interna, el proceso de comercialización y venta o el sistema de dirección son considerados como factores de éxito por el 30%. Otros factores como el sistema de producción, el proceso de investigación y desarrollo o el proceso de diseño no han sido valorados en ningún caso.

Figura 3.12.5.8
Factores de éxito relativos a sistemas y procesos

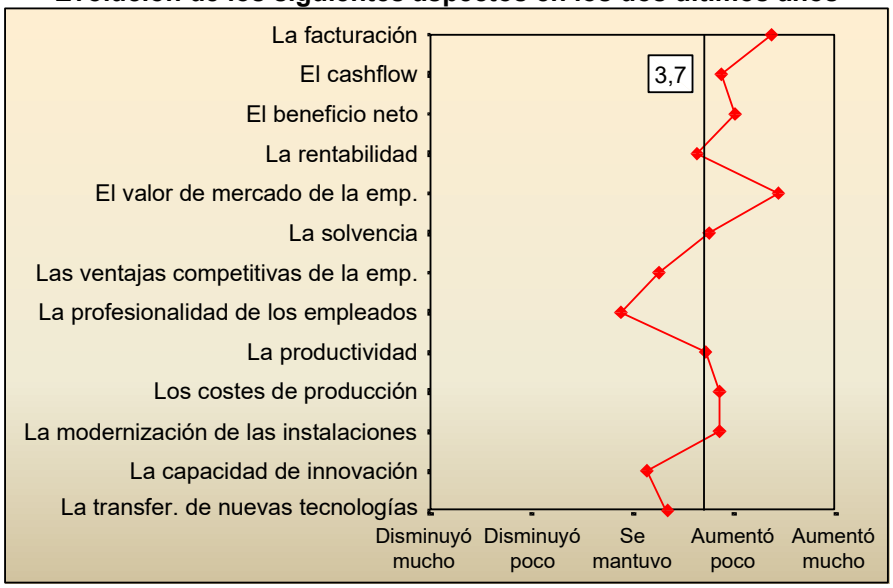


Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La **figura 3.12.5.9** proporciona la visión de los empresarios sobre la evolución de algunos indicadores claves de sus resultados y otras variables de interés para la competitividad de la empresa durante los dos últimos años. En general, se aprecia una tendencia conjunta creciente en dichos indicadores. Entre los aspectos económicos recogidos, los que presentan una mayor evolución son la facturación y el valor en el mercado de la empresa, mientras que la profesionalidad de los empleados más bien se mantuvo a lo largo de los dos últimos años. En un nivel intermedio

de aumento moderado, por orden decreciente, están variables como el beneficio neto, el Cash-Flow, los costes de producción y la modernización de las instalaciones, la solvencia, la productividad y la rentabilidad. En un nivel más bien de mantenimiento se encuentran variables como las ventajas competitivas de la empresa, la transferencia de nuevas tecnologías o la capacidad de innovación.

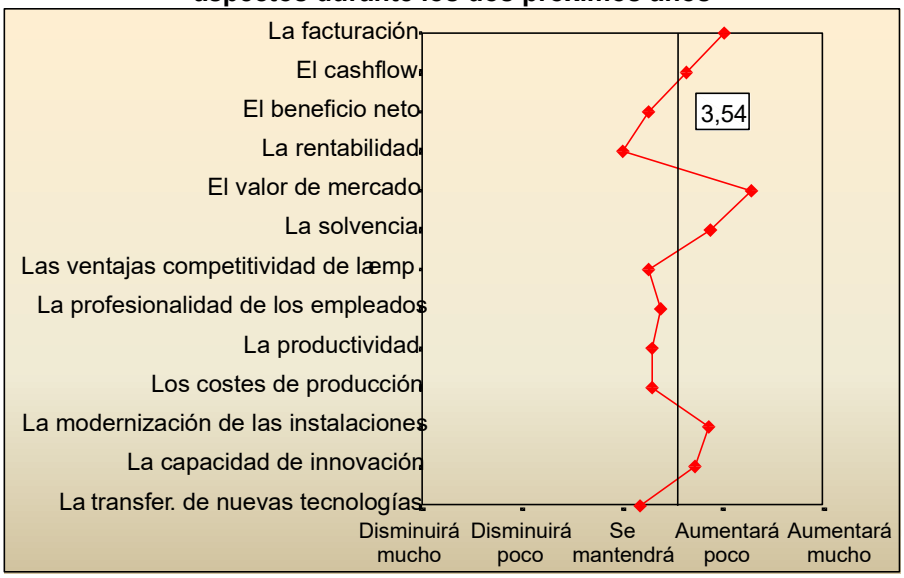
Figura 3.12.5.9
Evolución de los siguientes aspectos en los dos últimos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Más allá de la evolución de esos aspectos durante los últimos años, los propios empresarios mantienen unas expectativas moderadamente optimistas de cara a los años venideros, ya que esperan que tanto las variables económicas como de producción sigan aumentando de forma moderada salvo en el caso de la rentabilidad y la transferencia de nuevas tecnologías que tienen unas expectativas de mantenimiento (ver **figura 3.12.5.10**).

Figura 3.12.5.10
Expectativas sobre la evolución de los siguientes aspectos durante los dos próximos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CADENAS COMPLEMENTARIAS

3.13. SERVICIOS FINANCIEROS

DICIEMBRE 2001

INDICE

3.13.- LA CADENA DE SERVICIOS FINANCIEROS EN VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL. 571

3.13.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. *571*

3.13.1.1.- Entidades financieras. 574

3.13.1.2.- El sector asegurador. 582

3.13.1.3.- Otras actividades financieras. 585

3.13.1.4.- Análisis comparativo. 596

3.13.2.- Producto-mercados. *600*

3.13.3.- Mercados de aprovisionamiento. *602*

3.13.4.- Aspectos económicos financieros. *603*

3.13.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 603

3.13.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 606

3.13.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 607

3.13.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 609

3.13.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. *612*

3.13.5.1.- Tendencias y líneas estratégicas. 612

3.13.5.2.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 615

3.13.5.3.- Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena. 618

3.13.- La cadena de servicios financieros en Vigo y su área funcional.

3.13.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales.

El núcleo principal de la cadena de servicios financieros está compuesto por un conjunto de entidades que realizan, de modo habitual, todas o alguna de las actividades recogidas en la Ley 3/94 de 14 de abril, que adaptó la legislación española a la II Directiva de coordinación bancaria. La lista de estas actividades se ofrece en el anexo, y se corresponde con la que tradicionalmente vienen ofreciendo las entidades de crédito y los establecimientos financieros de crédito. De todas ellas, la más significativa es la de captación de recursos en forma de depósitos y otros pasivos y la concesión de créditos y préstamos. También se incluyen aquí las actividades de leasing y renting, así como el asesoramiento ligado a las inversiones financieras, desarrollado por entidades bancarias o por sociedades y agencias de valores o de cartera.

Además de la cadena principal, se incorporan a los servicios financieros la actividad aseguradora y las de otras compañías que, sin ser entidades financieras, tienen un carácter complementario o auxiliar de éstas, como es el caso de las sociedades de garantía recíproca o las sociedades de capital riesgo.

En el caso de las compañías de seguros, es necesario indicar que tienen un fuerte componente financiero, debido a la escasa diferenciación entre algunos de sus productos y los productos bancarios (por ejemplo, las primas únicas). Sin embargo, la legislación europea obliga a las entidades bancarias a la no realización de actividades de seguro, aunque no impide las participaciones cruzadas en el capital social entre unas y otras.

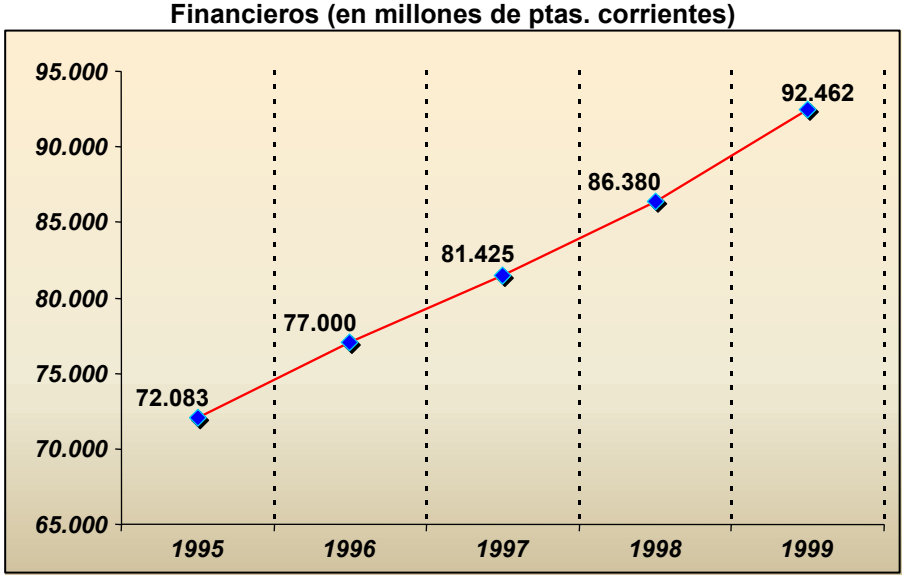
Dentro de Vigo y su área funcional se localizan gran número de compañías pertenecientes a los tres grupos enunciados. Como se verá posteriormente, el núcleo principal está formado por los intermediarios

financieros (bancos y cajas de ahorro), que serán los primeros en ser analizados. La presencia de otros auxiliares financieros y de compañías de seguros se comentarán posteriormente. Esquemáticamente, se reparten como sigue:

- Entidades de crédito:
  - Bancos.
  - Cajas de ahorros.
- Actividad aseguradora.
- Otras sociedades y entidades de carácter financiero:
  - Sociedades de garantía recíproca.
  - Sociedades y fondos de capital riesgo.
  - Establecimientos financieros de crédito.
  - Sociedades de inversión y administración de inmuebles y fincas.
  - Sociedades de cartera y de inversión en mercados financieros.

El conjunto de las actividades clasificadas como servicios financieros supone en el área funcional de Vigo, un VAB estimado de 92.462,197 millones de pesetas que representa el 7,34% del VAB total de la zona. Su evolución se recoge en la **figura 3.13.1.1**.

Figura 3.13.1.1
Evolución del VAB estimado de la Cadena de Servicios Financieros (en millones de ptas. corrientes)



Fuente: elaboración propia

En ella se observa un crecimiento prácticamente constante todos los años, que se calcula de media en el 6,42%.

En cuanto a la facturación generada por los servicios financieros en el año 1999 está próxima a los 180.000 millones de pesetas, lo que supone un 3% del total de la facturación en Vigo y su área funcional.

La actividad financiera se produce fundamentalmente en el municipio de Vigo, estimándose que aproximadamente el 85% del VAB de la cadena corresponde a Vigo, así como un 76% del número de empresas estimado se localiza en este municipio (ver **tabla 3.13.1.1**).

Tabla 3.13.1.1
Número de empresas y Valor Añadido Bruto en ptas. corrientes por municipios

FINANZAS	VAB estimado (en Miles de ptas)	% sobre total cadena	Número de empresas	% sobre total cadena
BAIONA	1.297.630	1,4%	23	2,4%
CANGAS	2.670.711	2,9%	50	5,2%
FORNELOS DE MONTES	105.991	0,1%	2	0,2%
GONDOMAR	584.553	0,6%	13	1,3%
MOAÑA	1.248.475	1,4%	19	2,0%
MOS	512.541	0,6%	11	1,1%
NIGRÁN	1.156.558	1,3%	21	2,2%
O PORRIÑO	2.525.472	2,7%	31	3,2%
PAZOS DE BORBÉN	81.922	0,1%	2	0,2%
REDONDELA	2.535.579	2,7%	32	3,3%
SALCEDA DE CASELAS	346.898	0,4%	7	0,8%
SALVATERRA DE MIÑO	260.119	0,3%	4	0,4%
SOUTOMAIOR	635.944	0,7%	13	1,3%
VIGO	78.499.804	84,9%	722	76,1%
TOTALES	**92.462.197**	**100,0%**	**948**	**100,0%**

Fuente: elaboración propia

No existen datos sobre la población empleada en la cadena. Sí se puede indicar que **el tipo de trabajador** se corresponde con una **persona cualificada**, con un alto porcentaje de trabajadores **licenciados y de contratos fijos**, así como con **salarios medios superiores a los de la mayor parte de las cadenas**, puesto que son empleados “de cuello blanco”. Sin embargo, durante los años noventa las nuevas políticas de contratación en servicios financieros han introducido una **mayor precariedad laboral**, sobre todo en el **ámbito comercial**.

La localización de las sociedades que ofrecen servicios financieros muestra un marcado sesgo a favor del municipio de Vigo, como sucede con el conjunto de la actividad financiera. Si nos centramos en la cadena principal (intermediarios financieros), encontramos en Vigo y su área funcional a un total de 366 oficinas de bancos y de cajas de ahorros, con datos del año 1999. Estas oficinas pertenecen a 36 entidades financieras, reducidas actualmente a 31, debido al proceso de fusiones que caracteriza a la actividad bancaria. Posteriormente, ofreceremos información por partida doble, es decir, de bancos y cajas fusionados (a octubre de 2001) y sin fusionar (durante 1999).

3.13.1.1.- *Entidades financieras.*

Para determinar el número de oficinas y de entidades presentes en Vigo y su área funcional en 1999 hemos acudido al *Libro verde de las entidades financieras* (1999), comparando la información obtenida con las memorias de las entidades bancarias y con el sistema informático de gestión de transferencias de una institución financiera.

Un dato significativo es el hecho de que tan sólo **tres de las entidades tienen sede social en Vigo**. Es el caso de Caixavigo (actualmente integrada en Caixanova), del Banco de Galicia, (que pertenece al grupo Banco Popular) y del Banco Simeón (que pertenece a la Caixa Geral de Depositos).

Por lo tanto, una primera característica es el **bajo peso de la banca con centro de decisión en Vigo**, si se mide por el número de entidades. Los proyectos de banca impulsados por la burguesía local no tuvieron éxito a largo plazo. Es el caso del primer Banco de Vigo, fundado en 1900 y liquidado en los años veinte por la Caja de Ahorros de Vigo, que cogió su relevo, o de la Banca Viñas Aranda, transformada en Banco de Vigo y finalmente adquirida por el Banco Popular, que la fusionó con el Banco de Lugo, dando lugar al actual Banco de Galicia (Barral Andrade, 1975).

Por su parte, el Banco Simeón pasó a formar parte de la banca pública española. Continuó en el grupo Argentaria y éste, en su proceso de saneamiento y privatización, lo vendió a la Caixa Geral de Depositos portuguesa (1995), con la que compitió Caixa Galicia para hacerse con el control de la entidad viguesa.

De las tres instituciones financieras con sede social en Vigo, tan sólo Caixanova mantiene su independencia respecto a otras entidades. Caixanova es resultado de la reciente fusión entre las tres cajas de ahorros del sur de Galicia (Caixavigo, Caixa Ourense y Caixa Pontevedra) y tiene también en su grupo al Banco Gallego, siendo Caixanova su principal accionista. La red de sucursales del grupo está fuertemente concentrada en Galicia.

Esta situación de **debilidad de la banca local frente a un importante empresariado industrial y a la consolidación de una caja de ahorros** asemeja el perfil financiero de Vigo al de Barcelona.

Examinando el número de oficinas, la **tabla 3.13.1.2** nos muestra el reparto municipal dentro de Vigo y su área funcional. Evidentemente, Vigo concentra el mayor número de sucursales, si bien el empleo del ratio oficinas/habitante permite matizar esta afirmación.

Tabla 3.13.1.2
Número de oficinas operativas en 1999

Concello	Oficinas	% / Vigo y su área funcional	Habitantes /oficina
Baiona	12	3,28%	888
Cangas	19	5,19%	1232
Fornelos	2	0,55%	1172
Gondomar	4	1,09%	2832
Moaña	13	3,55%	1365
Mos	3	0,82%	4576
Nigrán	9	2,46%	1739
Pazos de Borbén	1	0,27%	3202
Porriño,O	17	4,64%	931
Redondela	21	5,74%	1378
Salceda de Caselas	3	0,82%	2006
Salvaterra de Miño	4	1,09%	2113
Soutomaior	6	1,64%	888
Vigo	252	68,85%	1126
AMV	366	100,00%	1219
Pontevedra (prov.)	778		
Galicia	2492		

Fuente: elaboración propia

Si analizamos el número de entidades de crédito presentes en Vigo y su área funcional, de las 36, veintiocho son bancos y seis son cajas de ahorros. No hay ninguna cooperativa de crédito con presencia en Vigo y su área funcional, tal vez por la relación de esta figura jurídica con la fuerte presencia del sector agrario (cajas rurales) que no se da en el área objeto de estudio.

En cuanto al fuerte predominio de los bancos sobre las cajas de ahorros, cabe decir que no es tan acusado si nos atenemos al número de oficinas (155 de un total de 366), siendo las oficinas de las cajas de ahorros un 42% del total.

Por procedencia, las entidades con sede social en Galicia presentes en Vigo y su área funcional son ocho (cuatro bancos y cuatro cajas de ahorros). Las que tienen sede social en España son 22 (veinte bancos y dos cajas de ahorros) y de fuera de España seis, siendo tres de ellas bancos portugueses. Esto debe ser matizado por el hecho de que el Banco Simeón, el Banco Urquijo y el Banco de Inversión son filiales de la Caixa Geral de Depositos (Portugal), del Kredietbank (Luxemburgo) y del Hypovereinsbank (Alemania) respectivamente, por lo que la banca europea tiene una mayor presencia en Vigo de lo que parece.

El **grado de concentración del sector es elevado**. La actual Caixanova tiene 103 sucursales (28% del total de las oficinas de Vigo y su área funcional en 1999) de las que 78 pertenecían a Caixavigo, 24 a Caixa Pontevedra y 1 a Caixa Ourense. Si se le añaden las 17 oficinas del Banco Gallego, el grupo Caixanova posee un tercio de las oficinas abiertas en Vigo y su área funcional.

Por tamaño de la red, le sigue en importancia el Banco Santander Central Hispano, que agrupado con Banesto, reúne un total de 50 oficinas. El Banco Bilbao Vizcaya Argentaria reúne 43. Caixa Galicia 29 y el Banco Pastor 26. Las cinco primeras entidades (Caixanova, BSCH + Banesto, BBVA, Caixa Galicia y Banco Pastor) poseen un total de 251 oficinas, que suponen el 68,5% del total.

Por otra parte, si se considera la unión del Banco Popular con el Banco de Galicia (34 oficinas entre ambos), y se incluye al Banco Gallego en Caixanova y a entidades especializadas como el BSN, el Banco de Comercio o Privanza, como filiales de los grupos BSCH y BBVA, el grado de concentración es bastante mayor, poseyendo los seis mayores grupos bancarios 306 sucursales, que suponen el 83% de la red bancaria de Vigo y su área funcional.

La distribución de las redes de oficinas de entidades presentes en más de un municipio de Vigo y su área funcional se muestra en la **tabla 3.13.1.3**, que recoge a las entidades con sede social en Galicia, y en la **tabla 3.13.1.4**, en la que están los mayores bancos y cajas de ahorros españoles.

De los bancos y cajas de ahorro gallegos, la única presente en todos los municipios es Caixanova, si bien todas las entidades están presentes en como mínimo cinco de ellos. Además de Vigo, en Cangas, O Porriño y Redondela hay oficinas de cada una de las seis instituciones con sede social en Galicia.

Tabla 3.13.1.3
Distribución de la red de oficinas de las entidades financieras gallegas (1999)

Concello	CG	CN	CV	CO	CP	BP	BdG	BG	BSi
Baiona	1	3	2		1	1		1	1
Cangas	1	6	5		1	2	1	2	1
Fornelos		2	1		1				
Gondomar		1	1			1	1		
Moaña	1	5	4		1	1	1	1	
Mos		1	1			1		1	
Nigrán	1	3	3			1	2		
Pazos de Borbén		1	1						
Porriño,O	1	3	2		1	1	1	1	1
Redondela	2	6	5		1	2	1	1	1
Salceda de Caselas		1	1			1	1		
Salvaterra de Miño		2	1		1				
Soutomaior		2	1		1	1			
Vigo	22	67	50	1	16	14	16	10	9
Vigo y su área funcional	29	103	78	1	24	26	24	17	13
Pontevedra (provincia)	60	238	148	4	86	69	49	40	28
Galicia	429	462	207	133	122	276	126	142	54

Fuente: CG: Caixa Galicia, CN: Caixanova, CV: Caixavigo, CO: Caixa Ourense, CP: Caixa Pontevedra, BP: Banco Pastor, BdG: Banco de Galicia, BG: Banco Gallego, Bsi: Banco Simeón.CN = CV+CO+CP

Con los mayores bancos españoles sucede algo semejante. La cobertura de su red es bastante amplia, aunque menor que la de la banca gallega. Cuatro municipios no tienen una sola sucursal de los cinco mayores grupos (Fornelos de Montes, Mos, Pazos de Borbén y Salceda de Caselas). Por ello, son las oficinas de los núcleos más urbanos (Vigo, Redondela y O Porriño) las que gestionan las operaciones de empresas y particulares situadas en estos cuatro municipios. De hecho, esos tres son los únicos municipios de Vigo y su área funcional en los que están operativas las cinco entidades.

Tabla 3.13.1.4
Distribución de la red de oficinas de las mayores entidades financieras españolas (1999)

Concello	BSCH	Bsa	BCH	Ban	BBVA	BBV	Arg	Bpo	Cx	CMa
Baiona	2		1	1	2	1	1		1	
Cangas	3	1	1	1	2	1	1	1		
Fornelos										
Gondomar	1			1						
Moaña	3	1	1	1	1	1				
Mos										
Nigrán	1			1				1		
Pazos de B.										
Porriño,O	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Redondela	3	1	1	1	2	1	1	1	1	1
Salceda de C.										
Salvaterra	1			1	1		1			
Soutomaior	2		1	1	1	1				
Vigo	31	12	12	7	32	16	16	6	12	5
AMV	50	16	18	16	43	22	21	10	15	7
Pontevedra (prov.)	113	29	38	46	83	45	38	14	27	12
Galicia	401	71	149	181	285	158	127	36	65	35

Fuente: BSCH: Banco Santander Central Hispano, Bsa: Banco de Santander, BCH: Banco Central Hispano, Ban: Banesto, BBVA: Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, BBV: Banco Bilbao Vizcaya, Arg: Argentaria, Bpo: Banco Popular, CX: La Caixa, Cma: Caja Madrid BSCH = Bsa+BCH+Ban BBVA = BBV +Arg

La presencia territorial de las entidades es, en consecuencia, muy variable. Frente a las 103 oficinas de Caixanova, hay 14 bancos y cajas de ahorros con una única oficina (situada siempre en el concello de Vigo) y otras cinco entidades con un total de dos sucursales, también todos ellos con las dos oficinas en el municipio de Vigo. Se muestran en la **tabla 3.13.1.5**.

Se pueden distinguir, en consecuencia, **dos estrategias territoriales** por parte de las entidades financieras. **Las mayores** (Caixanova, Caixa Galicia, Banco Pastor, BSCH, BBVA y Banco Popular – Banco de Galicia**), hacen una apuesta por una amplia cobertura territorial y una densa red de sucursales**. El factor de **proximidad al cliente es relevante** en su actuación, siendo su oferta la de banca "universal".

Por el contrario, **el resto de entidades** se conforma con una **presencia muy limitada de oficinas** (una o dos). Su establecimiento en Vigo viene dado por diferentes causas, como son:

1. El **negocio inducido por la relación entre los lugares de mayor presencia de estas entidades y Vigo y su área funcional**. En este sentido, una oficina en Vigo no es sólo un servicio para Vigo y su área funcional, sino para todos los clientes de la entidad sean de donde sean.

2. La **especialización del servicio**, por lo que el cliente busca un servicio específico y la proximidad de la oficina pierde importancia.

3. La **competencia en precios**. Una menor red de oficinas implica unos menores costes operativos para el banco, lo que permite realizar mejores ofertas en productos de activo y pasivo.

Tabla 3.13.1.5
Otros intermediarios financieros con oficinas en Vigo (1999)

Entidad	Procedencia	Oficinas
Bankinter	España	2
Banco de Comercio	grupo BBVA	2
Banco Espirito Santo	Portugal	2
Banco Herrero	Asturias - Grupo La Caixa	2
Banco Zaragozano	Aragón	2
Barclays	Gran Bretaña	1
Banco Atlántico	España	1
B de Inversión	Grupo hypovereinsbank (Alemania)	1
Banco Mapfre	Grupo Caja Madrid	1
B. Nationale de Paris	Francia	1
B. Portugues do Atlantico	Portugal	1
Banco de Sabadell	Cataluña	1
B. Santander de Negocios	Grupo BSCH	1
Banco Urquijo	Grupo Kredietbank (Luxemburgo)	1
Caja España	Castilla-León	1
Citibank	USA	1
Credit Lyonnaise	Francia	1
Deutsche Bank	Alemania	1
Finanzia	Grupo BBVA	1

Fuente: elaboración propia

Veamos cada uno de estos tres argumentos con más detalle.

1.-**La vinculación geográfica**. Buen número de entidades están presentes en Vigo porque rentabilizan la oficina con las operaciones de sus clientes habituales en Vigo y su área funcional. Es, por ejemplo, el caso de la banca portuguesa en Vigo. En el estudio encargado por la Fundación Provigo (1999) se demuestra cómo casi todos los grupos bancarios portugueses apostaron por Vigo en la primera mitad de los años noventa. Las causas eran diversas, pero siempre ligadas al intercambio con Vigo y su área funcional. Las relaciones empresariales, el turismo, las compras de particulares, e incluso razones fiscales, son motivo de operaciones de carácter financiero entre ambas orillas del Miño. Son las mismas motivaciones que condujeron a Caixanova a abrir oficinas operativas en Portugal.

La mayoría de los grandes grupos bancarios portugueses están presentes en Vigo. La Caixa Geral de Depositos a través del Banco Simeón, que incorporó las oficinas en Galicia del Banco Luso Español, también filial de la CGD. El grupo Banco Comercial Portugues posee una

oficina de representación del Banco Portugues do Atlantico, (junto con las de Madrid y Barcelona) y el Banco Espirito Santo tiene abiertas dos sucursales en Vigo, aunque la central de su filial española tiene sede social en Madrid. Tan sólo el Banco Portugues de Investimento escogió en la segunda mitad de los años noventa abrir su oficina gallega en Santiago de Compostela.

La fuerte presencia de la banca portuguesa en Vigo es un dato relevante. Las entidades financieras portuguesas escogieron la ciudad como puente para su actividad entre Galicia y Portugal, lo que la convierte en este caso en un centro de intercambio financiero.

Lo aplicable a la banca portuguesa también se puede decir de otras entidades. Es el caso de la Banque Nationale de Paris. El tirón financiero de Citrôën y de otras empresas locales participadas por grupos franceses (Larsa, Alcampo, proveedores del automóvil...), facilita la rentabilidad de las oficinas en Vigo.

2.- **La especialización del servicio.** Ésta implica una oferta bancaria en la que una red intensiva de sucursales es innecesaria. Los clientes acuden a la institución bancaria por la especificidad de los servicios ofrecidos.

Entre los posibles segmentos de mercado que estarían en esta situación, destacamos tres: la banca privada, la banca corporativa y la banca de Pymes. A continuación pasaremos a hacer un pequeño comentario de cada segmento:

La **banca privada** (private banking) se ocupa específicamente de la gestión y asesoramiento a clientes con elevado patrimonio financiero. Se produce un tratamiento personalizado del cliente y se emplean productos financieros específicos (por ejemplo, las SIMCAV). En Vigo, este sería el caso de Baninver o de Finanzia.

La banca corporativa (corporate banking) está dirigida a las necesidades de empresas y sociedades de un tamaño medio o grande,

que buscan una financiación condicionada a sus necesidades. Los productos también son específicos (créditos sindicados, emisión de oblicaciones, etc.). El Banco Santander de negocios sería un ejemplo de este caso.

Por último**, la banca especializada en Pymes** ofrece productos orientados a las necesidades de estas empresas (por ejemplo, la colocación de los "picos" de liquidez). El Banco de Comercio y Bankinter tienen un acusado perfil empresarial entre sus clientes.

3.- **La competencia en precios**. Mantener una gran red de sucursales tiene un elevado coste, hasta el punto de que esta especificidad de la banca en España justifica por sí misma las diferencias en los costes de transformación de las entidades españolas respecto a la media europea.

Algunos bancos han optado por la captación de clientes ofreciendo un coste del dinero inferior a la competencia, apoyándose en sus menores costes. Es la misma operativa en la que se fundamentan actualmente las ofertas de la banca en Internet.

En general, son los bancos y cajas fuera de su territorio los que escogen esta estrategia. Su riesgo (y en los años noventa el error de algunos) ha sido que la falta de red bancaria redujo sus costes, pero les impidió captar pasivo a bajo coste, por lo que tuvieron que captarlo en el mercado interbancario a un precio mayor, lo que provocó un margen de intermediación insuficiente para generar beneficios, como le sucedió al Credit Lyonnaise.

3.13.1.2.- *El sector asegurador.*

El sector asegurador tiene una larga tradición y su importancia está **ligada al desarrollo económico y al aumento del nivel de renta per cápita y de riqueza.** En efecto, a medida que aumentan éstas (renta y riqueza) surge la necesidad de asegurarlas, teniendo al mismo tiempo la capacidad financiera de pagar esos seguros.

Desgraciadamente, no se dispone de información actual sobre la actividad aseguradora en Vigo y su área funcional. Incluso los estudios referidos a Galicia ofrecen importantes discrepancias. Concretamente, Investigación Cooperativa de Empresas Aseguradora (ICEA, 1998) realiza una estimación del volumen de negocio (medido por el importe de las primas) del sector en España, empleando una muestra de cuarenta y siete compañías. Según este estudio, el volumen de las primas en Galicia en 1997 sería de casi 120.000 millones de pesetas, lo que supone un 2,8% del total.

En Rojo *et al*. (1997), se realiza una estimación del gasto en seguros a partir de una muestra constituida por 73 compañías. Por medio de un modelo econométrico, calculan un importe de las primas de 196.000 millones de pesetas.

La razón fundamental de la diferencia entre ambas muestras estriba en el hecho de que parte de las primas del mercado gallego no se computan en Galicia. La metodología de estimación del segundo trabajo permite, en palabras de los propios autores "... corregir la limitación expuesta, incluyendo, de esta manera, las primas relativas a pólizas contratadas en Galicia pero que son computadas en la Comunidad donde la compañía aseguradora tiene su sede central." (Rojo *et al*., 1997, p.76.)

En cualquiera de las dos estimaciones, es posible apreciar que el gasto en seguros es comparativamente bajo con respecto al estatal, aunque supone una cantidad apreciable de recursos. La distancia es aún mayor si la comparación se realiza con respecto a otros países más desarrollados.

La composición de la cartera de seguros (para el conjunto gallego) muestra la importancia de los seguros de automóviles (45%), seguidos de los de vida (28%) y otros (27%). Esta estructura es significativamente diferente de la española, en la que los seguros de vida suponen casi la mitad del total de las primas.

Las causas de estas diferencias son muy diversas. Rojo *et al.* (1997) señalan que el **menor desarrollo del ramo de vida es debido a la mayor confianza de los gallegos en el sistema público de pensiones,** así como a la **complejidad financiera de algunos de los productos** de este ramo. Por otra parte, **la elevada siniestralidad de las carreteras tendría un coste adicional en el ramo de automóviles**.

El menor desarrollo del sector en Galicia concuerda con el hecho de que el crecimiento de vida y diversos en Galicia ha sido superior al español según los últimos datos disponibles (IDEGA, 1999). De igual forma, la estructura demográfica gallega es también diferente a la española, así como la estructura económica. Además, la tasa de población activa femenina es una de las mayores de Europa (Rodríguez Pose, 1995), lo que resulta indicativo de una diversificación familiar de las fuentes de ingreso. Esta diversificación reduce la pérdida familiar en caso de fallecimiento de un cónyuge con puesto de trabajo.

La actividad aseguradora tiene en Vigo alguna especificidad, derivada de la relevancia de las actividades marítimas y especialmente pesqueras. El seguro de buques es la especialidad de algunas de las agencias de seguros instaladas en Vigo.

Por lo que respecta a las compañías aseguradoras, cabe decir que es una actividad realizada por entidades que no tienen su sede social en Vigo y su área funcional. El dato no sorprende, puesto que la necesidad de diversificación de riesgos de las empresas de seguros ha llevado a éstas al aumento de tamaño a través de la concentración. Hemos estimado que en Vigo y su área funcional hay cinco compañías aseguradoras (subsector 6399 del SIC), y por el contrario 245 agencias de seguros, comisionistas de seguros y servicios diversos de seguros (subsector 6411 del SIC).

3.13.1.3.- *Otras actividades financieras.*

Agrupamos en este apartado al resto de empresas y sociedades que desarrollan una actividad de carácter financiero, pero que no se pueden considerar intermediarios bancarios o compañías de seguros.

- **La actividad de garantía reciproca.**

Las autoridades económicas, dada la importancia que se les reconoce a las Pymes en la producción y en la creación de empleo, ensayan diferentes modos de intervención y de ayuda a las mismas. Uno de los instrumentos más empleados internacionalmente en la financiación es la garantía o aval de los créditos de las empresas. Grahan Bannock and Partners (1995) identifican ochenta y cinco países que los practican. Este mecanismo es preferido a la subvención directa o, en todo caso, menos criticado que ésta, ya que se considera que distorsiona en menor medida el mercado.

Entre los modelos de aval, destacan las Sociedades de Garantía Recíproca (SGR), que tienen su origen en una concepción mutualista, es decir, de ayuda mutua. Las empresas son miembros de una sociedad que avala total o parcialmente los créditos de sus miembros. En la práctica, esta concepción se manifiesta jurídicamente de diferentes maneras en cada país. Es el caso de las *sociétés de caution mutuelle* en Bélgica, consideradas cooperativas; de las *Kreditgarantiegemeineschaften* alemanas, que son sociedades de responsabilidad limitada; o el de las sociedades de garantía recíproca en España, con régimen jurídico diferenciado (Bercovitz, 1994).

Las ventajas que la participación en una SGR supone o genera para las Pymes son las que se detallan a continuación:

- La consecución del crédito, siendo la principal garantía el propio negocio y su orientación estratégica.
- Que éste sea más barato, debido a la diversificación, que elimina el riesgo específico.

- La agregación de créditos de las SGR. Lo que aumenta el poder de negociación frente a las entidades financieras.

- Que los proyectos de inversión de la empresa sean supervisados por la SGR.

- La prestación de otros servicios, como la tramitación de las solicitudes de subvenciones a la inversión.

La legislación que determinó el nacimiento de las actuales SGR fue el Real decreto 1885/1978, de 26 de julio, sobre régimen jurídico, fiscal y financiero de las sociedades de garantía recíproca. Poco antes, el Real decreto-ley 15/1977, de 25 de febrero, autorizó al Gobierno a regular estas sociedades. Actualmente, la referencia básica es la ley 1/94.

En Vigo y su área funcional existe una única SGR, la *Sociedade de Garantía Recíproca da Pequena e Mediana Empresa de Pontevedra e Ourense* (SOGARPO). Su ámbito de actuación son las provincias de Potevedra e Ourense, actuando en el norte de Galicia la SGR Afigal (Afianzamentos de Galicia).

La **tabla 3.13.1.6** muestra las magnitudes básicas de la actividad de SOGARPO. La sociedad contaba a finales de 1999 con 2.000 socios partícipes, es decir, 2.000 Pymes participando del modelo de garantía recíproca. También contaba con el apoyo de 24 socios protectores. Éstos son entidades que participan en el capital social de la SGR en razón de la utilidad social de ésta.

Dentro de los socios protectores, la mayor aportación es la realizada por la Xunta de Galicia, que es aproximadamente del 25% del capital de cada entidad.

Los otros socios protectores son entidades financieras gallegas (Banco Pastor y Cajas de Ahorros) y, en menor grado, asociaciones empresariales y cámaras de comercio.

En cuanto al número de socios partícipes se puede apreciar un aumento constante, si se tiene en cuenta que eran 1.448 en el año 1996. En sólo tres años se ha superado la barrera de los 2.000 socios.

Tabla 3.13.1.6
Magnitudes básicas de SOGARPO, 1999 (en millones de ptas.)

SOGARPO	1999
Avales formalizados en el ejercicio	4.220.222
Avales formalizados acumulados	21.936.382
Riesgo en vigor	9.164.730
Recursos propios	1.172.731
Índice de morosidad	0,58%
Ratio de falencia	1,10%
Número de socios protectores	24
Número de socios partícipes	2002

Fuente: página web de SOGARPO

En cuanto **al impacto financiero de SOGARPO**, es de destacar los más de 4.200 millones de pesetas de avales formalizados en el ejercicio, así como los 22.000 millones en importe de avales acumulados. A éstos se corresponden **unos niveles de morosidad y falencia muy reducidos** (0,58% y 1,10% respectivamente), si bien esa baja morosidad debe ser atribuida a **dos causas**: **la buena gestión de la entidad y la etapa alcista del ciclo económico en Vigo y su área funcional** desde 1994, ya que, como es sabido, la morosidad actúa inversamente al ciclo económico, elevada en las etapas depresivas y reducida en épocas de bonanza.

A modo de resumen, cabe decir que SOGARPO ha conseguido una **elevada presencia entre las Pymes del sur de Galicia**, con más de dos mil empresas asociadas; sin embargo, la composición del capital de estas SGR y el sistema de reafianzamiento semipúblico muestran que el modelo funciona en la medida en que las administraciones lo desean, puesto que es difícilmente viable sin el concurso del sector público.

- **Las sociedades de capital riesgo.**

El capital riesgo es una modalidad de posesión del capital social de las Pymes, que se caracteriza por tener una parte minoritaria de la propiedad de la empresa y por permanecer en ésta de un modo temporal, siendo las Pymes participadas empresas con un riesgo elevado, lo que se compensa con una rentabilidad esperada también elevada.

Si bien el capital riesgo siempre ha existido, lo que actualmente define la literatura empresarial como capital riesgo formal se caracteriza porque los protagonistas son sociedades y fondos especializados en esta función, dotados de un equipo de profesionales cualificado en la evaluación de la *performance* de las Pymes, que mantienen un portafolio diversificado de inversiones en Pymes innovadoras, con lo que compensan los fracasos con la elevada rentabilidad de los proyectos con éxito (St.-Pierre *et al*., 1997).

Desde un punto de vista teórico, la inversión de las SCR tiene un efecto directo sobre la estructura de capital de las Pymes, puesto que la entrada de las SCR va a reforzar los fondos propios y por consiguiente la solvencia de las empresas. Todo ello mejorará también el acceso al endeudamiento (a veces es la misma SCR la que realiza el préstamo a la empresa) y permite la financiación del nacimiento de empresas, su crecimiento y especialmente la innovación (Otero *et al*. 1995).

Además, es también posible la existencia de efectos indirectos beneficiosos para las Pymes. El apoyo de la SCR a las empresas participadas y su participación en la gestión de éstas se conoce en la literatura económica anglófona como *hands on* frente a la no participación o *hands off*.

La legislación española separa a las ECR en dos grupos: las Sociedades de Capital Riesgo (SCR) y los Fondos de Capital Riesgo (FCR). Las primeras son sociedades anónimas que invierten sus recursos en las Pymes. Normalmente tienen duración ilimitada. Por el contrario, los fondos

son patrimonios de duración y recursos limitados, sin personalidad jurídica propia y dirigidos por sociedades gestoras.

El marco legal de las SCR era el RD Ley 1/1986, de 14 de marzo, que determina un capital mínimo de 200 millones de pesetas, con un desembolso inicial mínimo del 50%. La legislación fue complementada posteriormente con algunas ventajas fiscales (RD Ley 5/1992, de 21 de julio, de medidas presupuestarias urgentes) y con la adaptación a la Segunda Directiva de Coordinación Bancaria (Ley 3/1994, de 14 de abril). Finalmente, la reciente Ley 1/1999, reguladora de las entidades de capital riesgo y de sus sociedades gestoras, supone la referencia actual para el sector.

La actividad de capital riesgo en Vigo y su área funcional ha tenido como protagonistas básicos a dos sociedades: Sodiga y Vigo Activo.

Sodiga fue fundada a iniciativa del INI en 1972, con sede en Santiago de Compostela. En la actualidad el INI vendió su participación a la Xunta de Galicia, estando la sociedad encuadrada en el *Instituto Galego de Promoción Económica* (IGAPE), que es el accionista mayoritario.

En una reciente operación, el IGAPE ha transformado su actividad de capital riesgo, creando XesGalicia como sociedad gestora de fondos de inversión y ha puesto en marcha tres fondos con diferentes finalidades: Emprende, para favorecer el nacimiento de empresas; Adiante, para participar en empresas ya creadas con problemas, pero viables; y un tercer fondo compartido con Norpedip (actual PME capital), una sociedad pública portuguesa de capital riesgo. La intención de este tercer fondo es participar en empresas gallegas que invierten en Portugal, empresas portuguesas en Galicia o la creación de empresas mixtas.

A 31/12/99, Xes Galicia participaba en 75 empresas gallegas, con un capital invertido de 6.500 millones de pesetas.

La segunda sociedad es Vigo Activo S.A. De creación reciente (1993), los accionistas promotores fueron el Consorcio de la Zona Franca de Vigo, Caixavigo y la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de

Vigo. El capital inicial subscrito es de 360 millones de pesetas y el objetivo de la sociedad es fomentar proyectos de inversión en el área de influencia viguesa (Rivas, 1993). A 1/1/99, Vigo Activo estaba presente en once empresas, con un importe de 542 millones de pesetas invertidos.

Tabla 3.13.1.7
Entidades de capital riesgo en Galicia.
Datos comparativos 1995-1999

VIGO ACTIVO	31/12/95	31/12/99
capital disponible	1.120	1120
capital invertido*	508	531
capital invertido en el ejercicio	205	241
nº de inversiones en cartera	8	11
nº de inversiones en el ejercicio**	2	6
nº de desinversiones en el ejercicio	0	2
SODIGA – Xes Galicia	**31/12/95**	**31/12/99**
capital disponible	3.643	9680
capital invertido*	2.560	6532
capital invertido en el ejercicio	1.407	658
nº de inversiones en cartera	48	75
nº de inversiones en el ejercicio**	9	12
nº de desinversiones en el ejercicio	7	5

Fuente: Memorias de Sodiga y Vigo Activo. Martí Pellón (2001)

En resumen, la actividad de capital riesgo en Vigo y su área funcional está determinada hasta ahora por la **práctica inexistencia de iniciativa privada en el sector**, dominado por dos entidades, XesGalicia (con Sodiga) y Vigo Activo, con capital mayoritariamente público (**tabla 3.13.1.7**). El escaso número de entidades y su carácter público muestran la debilidad del sector, aunque la trayectoria financiera y la profesionalidad demostrada hasta la fecha avalan su solvencia.

Además de XesGalicia y de Vigo Activo, la ley 1/99 ha favorecido la aparición de nuevas sociedades y fondos que afectarán a la inversión en Vigo y su área funcional. Dos proyectos (Caixanova y Caixa Galicia) ya están aprobados. Por otra parte, la Universidad de Vigo ha participado (con el 11% del capital social) en la creación de Unirisco, sociedad de capital riesgo creada para favorecer la aparición de Pymes ligadas a alumnos y a grupos de investigación universitarios.

- **El arrendamiento financiero (leasing).**

La actividad de arrendamiento financiero está desarrollada actualmente por los EFC (Establecimientos Financieros de Crédito), denominación que sustituye a las antiguas ECAOL (Establecimientos de Crédito de Ámbito Operativo Limitado). Las Sociedades de Arrendamiento Financiero, por lo tanto, se han trransformado en EFC, entidades de crédito con su actividad restringida por ley. Entre las principales restricciones, está la imposibilidad de captar depósitos de clientes. En la actividad de arrendamiento financiero, además, la ley permite tan sólo las operaciones de leasing a personas físicas o jurídicas sujetas al impuesto sobre actividades económicas.

El sector del leasing se ha impuesto como una fórmula frecuente en las empresas de incorporar activos a su proceso productivo. A pesar del inconveniente de sus elevados costes, las ventajas fiscales y la posibilidad de financiar la compra de bienes con los beneficios de la explotación de éstos ha favorecido su implantación. Los vehículos industriales y los equipos informáticos son los bienes más solicitados para su financiación a través del arrendamiento financiero.

Dado el perfil empresarial de Vigo, **la fórmula de arrendamiento financiero es muy utilizada,** lo que justifica la presencia en la ciudad de buena parte de las sociedades de arrendamiento financiero españolas. Hemos estimado en sesenta y ocho el número de sociedades de Vigo y su área funcional que tienen como actividad principal el leasing o fórmulas diferentes de alquiler (clasificadas en el sector 79 del SIC).

Por otra parte, la práctica totalidad de las 36 entidades bancarias presentes en la ciudad en 1999 ofrecían estos servicios a través de sociedades filiales de sus grupos bancarios. En el caso de algunas cajas de ahorros, esta fórmula se realizaba a través de Lico Leasing, sociedad de arrendamiento financiero relacionada con la Confederación Española de Cajas de Ahorros y participada por las cajas.

- **Las agencias inmobiliarias y la administración de inmuebles y fincas.**

Agrupamos en este epígrafe a las actividades clasificadas por el SIC en el grupo 65, subgrupos 12 (Propietarios-admnistradores de edificios industriales o comerciales), 19 (Propietarios-administradores de bienes raíces) y 31 (agencias inmobiliarias y administradores de fincas).

La inclusión en la cadena financiera de estas sociedades y empresas del sector inmobiliario viene dada por ser el mercado inmobiliario una de las modalidades más empleadas de colocación del ahorro, como alternativa a la colocación en el sistema financiero. A pesar de la escasa liquidez de este tipo de inversiones, ofrece la ventaja de su carácter tangible. Por otra parte, la revalorización de la propiedad inmobiliaria en España ha convertido la compra-venta de bienes inmuebles a largo plazo en una operación segura y rentable.

Con las fincas sucede algo semejante. En la mayor parte de Vigo y su área funcional, buena parte de la superficie del territorio ha cambiado su funcionalidad de carácter agrario por la transformación en solares edificables (Souto, 1990). El aumento de la población y de su nivel de renta familiar disponible han propiciado la construcción de viviendas fuera del núcleo urbano. También el turismo y las segundas viviendas de población ajena a Vigo y su área funcional provocan demanda de viviendas, sobre todo en la línea costera de Vigo y su área funcional. La consecuencia es que la posible edificabilidad de los terrenos dispara el precio de éstos, por lo que se compran con esta intención de carácter financiero.

En Vigo y su área funcional, este sector tiene una gran relevancia, puesto que la actividad inmobiliaria generada por la pujanza económica de Vigo, se le debe unir un hecho diferencial: el peso del ahorro emigrante en la propiedad de inmuebles y fincas.

En efecto, una buena parte de la emigración que ha tenido éxito económico en los países de destino, ha optado por colocar parte de sus

ahorros en propiedades de la ciudad y del conjunto de Vigo y su área funcional. En muchos casos, a la rentabilidad de estas operaciones (alquiler + revalorización), se une la posibilidad de poder instalarse en Vigo al regreso. También es una forma de diversificar riesgos, puesto que su sustento depende del país de acogida, e invirtiendo en Vigo y su área funcional parte de su ahorro está a salvo de problemas en esos países.

Muchos emigrantes, si vuelven, escogen hacerlo a Vigo y su área funcional aunque no sean originarios de esta área. Entre las causas señalaríamos las siguientes:

- En Vigo y su área funcional existe un nivel de prestación de servicios superior al de los lugares de origen de los emigrantes. Por otra parte, muchos de ellos ya se han habituado a vivir en las áreas urbanas a las que emigraron.

- Vigo y su área funcional ofrecen posibilidades de negocio debido a su dinamismo económico. Los pequeños negocios o un perfil de autopatronos suelen ser las ocupaciones más frecuentes, casi siempre concentrados en la construcción y los servicios (hostelería y restauración, taxis...). Actividades que permiten el empleo de capitales ahorrados en la emigración y una actividad no asalariada y dependiente de otros.

- Si el emigrante retorna con hijos, los dos puntos anteriores son definitivos, puesto que considera que Vigo y su área funcional les ofrece más oportunidades de formación y desarrollo profesional.

En su conjunto, hemos estimado en 600 el número de sociedades que desarrollan su actividad profesional en este sector. El mayor grupo lo comprende el subsector propietarios-administradores de bienes raíces, con 475 sociedades. Las agencias inmobiliarias y administradores de fincas serían 67, y los propietarios-administradores de edificios industriales o comerciales, 58 sociedades.

- **Las sociedades de cartera.**

La inversión en mercados financieros ha conocido en los años noventa un fuerte impulso. La denominada desintermediación financiera condujo al ahorro a los mercados, abandonando a los intermediarios bancarios. Éstos han reaccionado con la creación de sociedades filiales especializadas en inversión financiera. Esta **pérdida de peso de los intermediarios bancarios en favor de los mercados financieros** está ampliamente documentada en España desde los años ochenta (Cuervo *et al*. 2000), así como en otros países europeos de tradición "continental", (Campos, 1998; Perrut, 1998) es decir, aquellos en los que la banca tiene un mayor protagonismo que los mercados en el proceso de canalización del ahorro hacia la inversión.

Para la adquisición de títulos en los mercados de valores, dos están siendo las vías más utilizadas, además de la compra directa: los fondos de inversión y los fondos de pensiones.

Los fondos de pensiones son una modalidad de colocación de recursos de escasa tradición en Galicia. La existencia de un sistema público de pensiones de carácter obligatorio ha retrasado el despegue de los fondos. De su práctica irrelevancia hace diez años, se ha pasado a un patrimonio total de 4,52 billones de pesetas en España (1/1/99). Tan sólo un año antes, el importe era de 3,64 billones de pesetas.

Entre las causas del aumento de estos fondos estarían las dos siguientes:

- Por una parte, el proceso de desintermediación financiera. En este sentido, la preferencia del público por los fondos es un paso más en el proceso de desintermediación.

- Por otra parte, el cuestionamiento de la viabilidad del sistema público de pensiones en España y otros países europeos. Vista la evolución demográfica española, no está claro que a largo plazo el sistema de reparto de la Seguridad Social sea capaz de mantener el nivel de vida

de los cotizantes cuando se retiren. Por ello, muchas personas buscan en los fondos un complemento para su retiro.

Resulta imposible disponer de datos sobre las cantidades colocadas en Vigo y su área funcional en fondos de pensiones. Para Galicia se ha estimado que a principios de 1999, los fondos de pensiones captados por sociedades de grupos bancarios suponían en Galicia el 0,93% del valor de los depósitos bancarios (Martínez Cobas, 2000). A éstos habría que sumar las aportaciones realizadas a sociedades que no estén participadas por entidades bancarias.

Los fondos de inversión son, tal vez, el producto financiero de mayor éxito en los años noventa. Su principal utilidad es la de ofrecer a los partícipes la posibilidad de colocar sus ahorros en los mercados financieros, teniendo asimismo la seguridad que ofrece la diversificación del patrimonio del fondo entre diferentes títulos. Existen diferentes tipos de fondos, distinguiéndose dos grandes modalidades: los FIM (fondos de inversión mobiliaria) y los FIAMM (fondos de inversión en activos del mercado monetario).

Dependientes de una sociedad gestora, como los fondos de pensiones, no se convirtieron en un producto popular hasta los años noventa. Entre las causas de su utilización destacan la desintermediación financiera, el favorable tratamiento fiscal que reciben y la caída del precio oficial del dinero, que tiene como consecuencia el abandono de los depósitos bancarios tradicionales (escasamente remunerados), por otras formas de inversión financiera.

A partir de las memorias de varios bancos y cajas de ahorro, así como de información no publicada, se consiguió conocer el volumen de fondos captado por entidades financieras que poseían más de la mitad de las sucursales bancarias en Galicia, por lo que se consideran representativos. El volumen de fondos de inversión con respecto al de depósitos captados era a 1/1/99 de un 18,51%. Aplicando estos porcentajes sobre el nivel de depósitos bancarios en Galicia, se obtienen

654.000 millones de pesetas (Martínez Cobas, 2000). A éstos habría que sumar los canalizados por sociedades gestoras no dependientes de bancos o cajas de ahorro.

Además de la actividad en mercados financieros que se canaliza a través de las oficinas de entidades bancarias, hemos localizado la presencia en Vigo y su área funcional de ocho grupos de inversión y veinte sociedades de cartera (clasificación 67 del SIC).

3.13.1.4.- *Análisis comparativo.*

La presencia y la prestación de servicios de entidades y de oficinas en Vigo y su área funcional la sintetizamos de la forma siguiente:

- Concentración de la actividad bancaria en cinco o seis grupos.
- Presencia de otras entidades bancarias, incluidos varios grupos europeos.
- Presencia de entidades especializadas (banca corporativa, banca privada).
- Elevado número de oficinas por habitante, tanto en zonas urbanas como rurales.
- Fuerte competencia, como consecuencia de todo lo anterior.
- Existencia de otras entidades financieras no bancarias.

Estas características en Vigo y su área funcional, comparadas con el conjunto de Galicia, arrojan una posición favorable de Vigo y su área funcional, si tenemos en cuenta que en Vigo y su área funcional hay una presencia de entidades financieras tan sólo igualada en Galicia por el área de influencia de A Coruña. La banca especializada tan sólo se sitúa en estas dos ciudades. Por su parte, la banca europea está presente,

además de en Vigo y Santiago, en algunas capitales de provincia, a excepción de la banca portuguesa. Ésta se sitúa significativamente con preferencia en los núcleos del Sur de Galicia, debido a la mayor relación con Portugal.

La comparación en la actividad bancaria entre Vigo y A Coruña muestra dos diferencias: la primera es que A Coruña es sede social de dos entidades de tamaño medio en el mapa bancario estatal (Caixa Galicia y Banco Pastor), mientras que Vigo es sede social de una sola entidad de tamaño comparable (Caixanova).

La segunda es una presencia algo mayor de bancos y cajas de ahorro en A Coruña (36 en Vigo frente a 41 en A Coruña en 1999) debida a un mayor número de entidades españolas que situaron allí una oficina, lo que puede ser interpretado como un mejor conocimiento o referencia de esta ciudad en España.

Con respecto a otras ciudades gallegas, el grado de diversidad bancaria es inferior. Tan sólo se debería destacar la reciente apertura de una oficinas del Banco Portugués de Investimento en Santiago de Compostela. En la primera mitad de los años noventa, Vigo y su área funcional canalizó el grueso de las inversiones portuguesas en España (Banco Simeón, Corporación Noroeste) y los grupos bancarios portugueses se instalaron en Vigo como en ninguna otra ciudad europea (Provigo, 1999). Sin embargo, en la segunda mitad de los años noventa, cuando una nueva entidad ha abierto sus puertas en Galicia, ha escogido Santiago, lo que sorprende aún más teniendo en cuenta que el perfil del BPI es el de banco de inversiones.

Se puede decir, en resumen, que en la actividad financiera el perfil gallego es bipolar, como en el conjunto de su actividad económica, si bien el Banco Pastor y Caixa Galicia implican la primacía coruñesa en la actividad bancaria.

Con respecto a España, el perfil financiero de Vigo y su área funcional debe ser considerado como el de una gran ciudad, pero

separado del nivel de las grandes ciudades con bolsa de valores (Madrid, Barcelona, Bilbao, Valencia).

En la **tabla 3.13.1.8** ofrecemos una comparación por número de entidades entre algunas ciudades españolas del noroeste peninsular de población próxima a la de Vigo y en la **tabla 3.13.1.9** ofrecemos la misma información, pero comparando el número de códigos de oficina. Diferenciamos entre oficinas y códigos de oficinas porque algunos servicios de las entidades financieras en las grandes ciudades poseen un código de agencia bancaria propio, por lo que hay más códigos que oficinas en cada ciudad. En todo caso, el criterio es homogéneo y la fuente ha sido el Libro verde de las entidades financieras, con datos a febrero de 1999. No incluimos Oporto entre las ciudades porque la reglamentación bancaria española que propició la extensión de las redes de oficinas no se produjo en Portugal, por lo que podría inducir a error una comparación directa.

Tabla 3.13.1.8
Entidades bancarias presentes en las principales ciudades del noroeste (1999)

	Banca española	Banca extranjera	Cajas de ahorro	Coop. de crédito	Total entidades	Habitantes/ entidades
Vigo	22	5	7	0	34	8.343
A Coruña	25	6	10	0	41	5.937
Gijón	19	4	5	2	30	8.933
Oviedo	24	4	6	2	36	5.568
Santander	20	6	5	1	32	5.755
Bilbao	29	13	8	3	53	6.747
San S.-Donos	22	15	4	3	44	4.073
León	18	6	6	1	31	4.510
Valladolid	25	6	10	2	43	7.442
Burgos	17	5	7	2	31	5.252

Fuente: elaboración propia a partir del Libro verde de las entidades financieras (1999) y del Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es)

Se puede apreciar cómo el número de entidades por ciudad es relativamente bajo en Vigo. Si empleamos el ratio entidades financieras/número de habitantes, la diferencia es aún mayor. Tan sólo Gijón tiene un mayor número de habitantes por entidad bancaria.

Podría ser que en ciudades como Vigo hubiera un menor número de bancos y cajas de ahorros, pero que estos tuvieran un mayor número

de oficinas y, por lo tanto, el nivel de servicio fuera mayor de lo que aparenta la tabla anterior. Por ello en la **tabla 3.13.1.9** se toma como medida del nivel de servicios y de competencia al número de oficinas (en este cálculo, de códigos de agencias bancarias).

El resultado no puede ser más concluyente: continúan siendo Gijón y Vigo (por este orden), las ciudades con mayor número de habitantes, en este caso, por agencia.

Analizar las causas de esta menor presencia bancaria es complicado, pero hay un factor que ambas ciudades comparten, a diferencia de las otras ocho: son las únicas que no son capitales de provincia.

Tabla 3.13.1.9

	Banca española	Banca extranjera	Cajas de ahorro	Coop. De crédito	Códigos oficinas	Habitantes/ Oficinas
Vigo	185	9	102	0	296	958
A Coruña	206	8	104	0	318	765
Gijón	148	5	46	7	206	1.301
Oviedo	168	5	60	21	254	789
Santander	122	6	101	1	230	801
Bilbao	285	20	145	39	489	731
San S.-Donostia	202	7	102	24	335	535
León	105	6	86	1	198	706
Valladolid	226	9	125	23	383	836
Burgos	84	5	112	17	218	747

Fuente: elaboración propia a partir del Libro verde de las entidades financieras (1999) y del Instituto Nacional de Estadística (www.ine.es)

En resumen, con respecto a España, Vigo (y por extensión Vigo y su área funcional) tienen una presencia bancaria algo inferior a la media de las ciudades de su tamaño. Esta diferencia no se da con respecto a la Unión Europea, en la que el factor cercanía entre la oficina bancaria y los clientes cobra mucha menos importancia que en España, en la que la propia legislación financiera ha propiciado este “exceso” de oficinas.

3.13.2.- Producto-mercados.

Los productos ofrecidos en la cadena de servicios financieros son muy diversos. A continuación enumeraremos los más utilizados:

- **Actividad principal: intermediación bancaria.**

En ésta diferenciamos entre **productos de pasivo** (captación de ahorro) y **productos de activo** (créditos, préstamos y cesión de recursos).

- **Productos de pasivo:** cuentas corrientes, de ahorro y a plazo; cesión temporal de activos y otras formas análogas de captación de depósitos. Emisión y colocación de títulos de deuda.
- **Productos de activo**: Créditos, préstamos y anticipo de efectos.

Además de los productos estrictamente bancarios, las entidades de crédito realizan otras actividades que comparten con otras compañías de servicios financieros, o que realizan a través de filiales. Destacamos, entre otros, las actividades de leasing, factoring, confirming, renting o alquiler, créditos documentarios, gestión de patrimonios, asesoría en emisiones de acciones o títulos de deuda en mercados financieros, etc.

Por su parte, las compañías y agencias de seguros ofrecen cobertura asegurando el valor de los activos afectos a actividades económicas, así como, para particulares, seguros de vida, de accidentes, de viviendas y de automóviles, fundamentalmente. SOGARPO tiene como producto la concesión de avales para créditos bancarios, y como productos complementarios la gestión de subvenciones y trámites ante la administración. XesGalicia, Vigo Activo y las nuevas compañías de capital riesgo ofrecen su participación en el capital de Pymes.

La **tabla 3.13.2.1** recoge el resultado de las encuestas realizadas a una muestra de empresas de la cadena de servicios financieros sobre cuáles son, a modo orientativo, las interrelaciones entre las empresas de la propia cadena y las restantes cadenas empresariales, en lo que se

refiere a las ventas. Como se puede observar, las cadenas de Otras actividades de apoyo en general, Pesca y transformación de productos del mar y Turismo, ocio y derivados son los mayores clientes, representando el 71% de las ventas.

Tabla 3.13.2.1
Interrelación de la cadena de servicios financieros con otras cadenas empresariales (porcentaje sobre ventas)

	TOTAL
Automoción	**3,50**
Construcción Naval	**1,00**
Pesca y transformac. De pdtos del Mar	**22,50**
Productos transform. de la agric. y ganad.	**-**
Productos transformados de la madera	**7,50**
Rocas ornamentales	**0,50**
Construcción y promoción	**1,00**
Textil-Confección	**-**
Química y Farmacia	**-**
Turismo-Ocio y derivados	**19,50**
Comercio y distribución no especificos	**10,00**
Bienes de equipo, Instalac. e Ind. Aux.	**5,50**
Otras actividades	**29,00**
Consumidor directo	**-**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

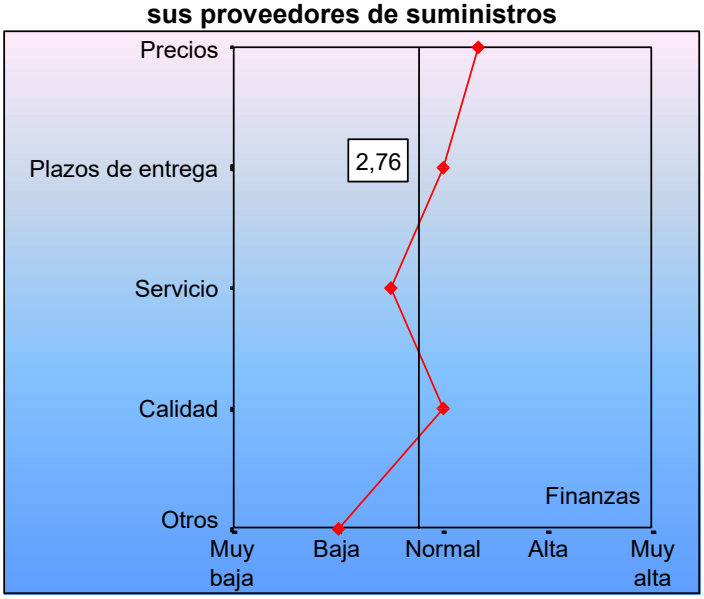
En resumen, el conjunto de la oferta financiera no se diferencia, por su carácter, de la de cualquier otra ciudad de un tamaño similar. No se han encontrado **carencias o especificidades en cuanto a los productos o a los servicios ofrecidos en Vigo y su área funcional respecto a ciudades de características semejantes**. Tan sólo se debe indicar la **dependencia en muchas entidades de sus servicios centrales** (situados generalmente fuera de Vigo) **para decidir operaciones de una gran cuantía**, es decir, en estos casos la decisión se toma fuera de Vigo.

3.13.3.- Mercados de aprovisionamiento.

La especificidad del sector financiero provoca que lo que debería ser considerado como una actividad de aprovisionamiento básica (captación de recursos financieros o input) se convierte en una actividad ligada a los clientes (o de output), puesto que la captación de los recursos financieros es, en sí misma, un negocio. Captar pasivo pagando el menor tipo de interés posible o prestarlo al mayor tipo de interés posible, sujetos éstos a unas condiciones de riesgo y de liquidez determinadas, es en sí un negocio, puesto que el mercado interbancario permite a las entidades financieras ajustar sus capacidades o necesidades de activo y de pasivo. Por ello, el análisis de la captación de recursos se ha realizado en el apartado anterior, y quedaría ligado al aprovisionamiento el suministro de una serie de servicios secundarios ligados a la actividad financiera (consultoría, informática, etc.).

En lo que respecta al nivel de satisfacción con sus proveedores, el resultado no es muy positivo (ver **figura 3.13.3.1** y **figura 3.13.3.2**). Tan sólo el factor precio destaca como una variable especialmente positiva en las relaciones con los proveedores de suministros. La variable servicio y el nivel de satisfacción en “otros” son bajos.

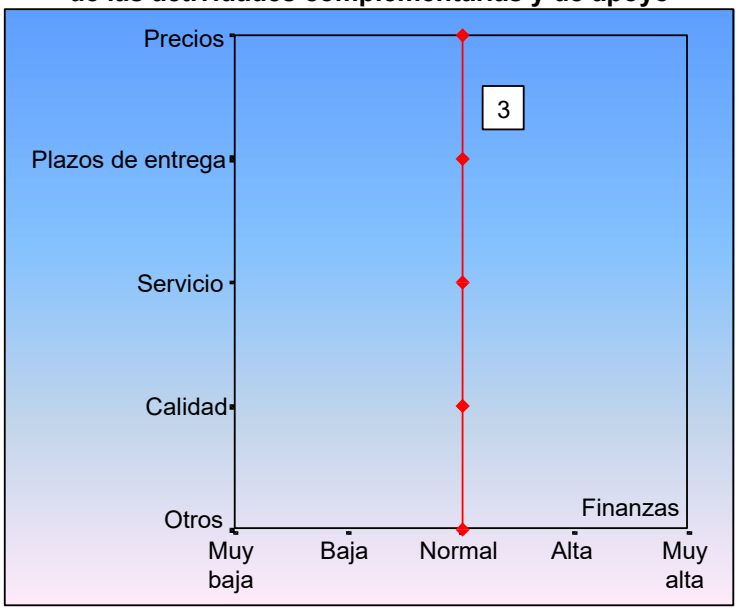
Figura 3.13.3.1
Nivel de satisfacción de las empresas con sus proveedores de suministros



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En el caso de los proveedores de equipamientos y servicios de apoyo no se significan por nada, ni positiva ni negativamente.

Figura 3.13.3.2
Nivel de satisfacción de las empresas con los proveedores de las actividades complementarias y de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.13.4.- Aspectos económicos financieros.

3.13.4.1.- *Ingresos, Costes y Resultados 95/99.*

La **tabla 3.13.4.1** presenta los ingresos, costes y resultados del agregado de empresas de la cadena de servicios financieros (sin incluir entidades financieras, que es la rama principal de la cadena) presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

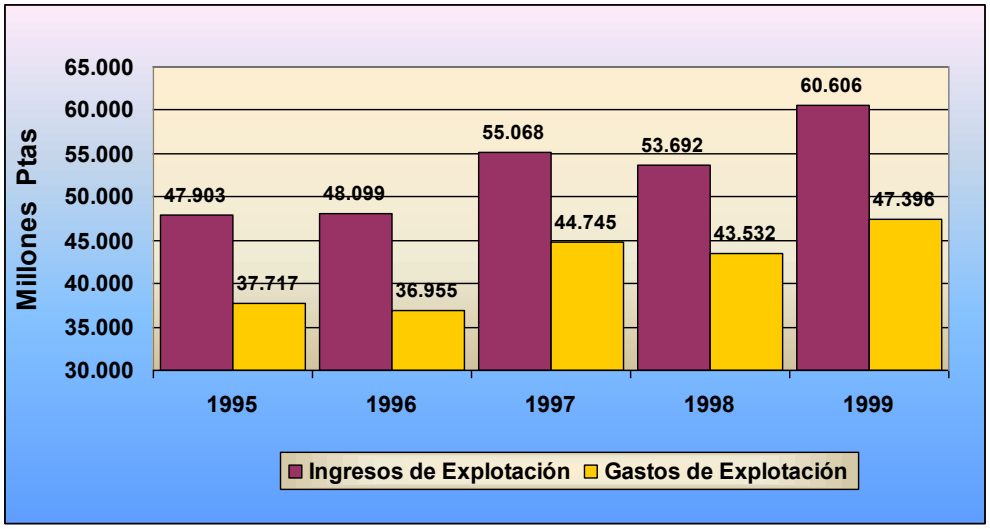
Tabla 3.13.4.1
Cta. Explotación 1995-1999 (en ptas. corrientes)

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
Ingresos de explotación	**47.903**	**100%**	**48.099**	**100%**	**55.068**	**100%**	**53.692**	**100%**	**60.606**	**364,25 €**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	16.048	33,50%	14.147	29,41%	17.457	31,70%	13.692	25,50%	18.353	110,31 €	30,28%
Otros gastos explotación	10.198	21,29%	10.817	22,49%	13.146	23,87%	14.047	26,16%	14.472	86,98 €	23,88%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**21.657**	**45,21%**	**23.135**	**48,10%**	**24.464**	**44,43%**	**25.953**	**48,34%**	**27.780**	**166,96 €**	**45,84%**
Gasto de personal	7.584	15,83%	8.133	16,91%	9.505	17,26%	10.569	19,68%	10.314	61,99 €	17,02%
Rtdo. Económico bruto explot.	**14.074**	**29,38%**	**15.002**	**31,19%**	**14.959**	**27,16%**	**15.384**	**28,65%**	**17.466**	**104,97 €**	**28,82%**
Amortizaciones	3.002	6,27%	2.584	5,37%	3.500	6,36%	3.686	6,87%	3.045	18,30 €	5,02%
Provisiones	885	1,85%	1.273	2,65%	1.136	2,06%	1.537	2,86%	1.211	7,28 €	2,00%
Rtdo. Económico neto explot.	**10.187**	**21,27%**	**11.145**	**23,17%**	**10.323**	**18,75%**	**10.161**	**18,92%**	**13.210**	**79,39 €**	**21,80%**
Resultado financiero	**-1.261**	**-2,63%**	**-1.214**	**-2,52%**	**-470**	**-0,85%**	**1.461**	**2,72%**	**3.391**	**20,38 €**	**5,60%**
Ingresos financieros	3.120	6,51%	3.161	6,57%	3.172	5,76%	4.598	8,56%	5.746	34,53 €	9,48%
Gastos financieros	4.381	9,14%	4.375	9,10%	3.642	6,61%	3.137	5,84%	2.355	14,15 €	3,89%
Resultado actividades ordinarias	**8.926**	**18,63%**	**9.931**	**20,65%**	**9.853**	**17,89%**	**11.622**	**21,65%**	**16.601**	**99,77 €**	**27,39%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	1.011	2,11%	-103	-0,21%	275	0,50%	-1.624	-3,02%	1.975	11,87 €	3,26%
Resultado antes de impuestos	**9.937**	**20,74%**	**9.828**	**20,43%**	**10.128**	**18,39%**	**9.998**	**18,62%**	**18.576**	**111,65 €**	**30,65%**
Otros impuestos	10	0,02%	8	0,02%	18	0,03%	10	0,02%	12	0,07 €	0,02%
Impuestos	2.523	5,27%	3.361	6,99%	2.844	5,16%	2.995	5,58%	4.092	24,59 €	6,75%
Resultado neto del ejercicio	**7.405**	**15,46%**	**6.459**	**13,43%**	**7.267**	**13,20%**	**6.993**	**13,02%**	**14.472**	**86,98 €**	**23,88%**
Cash Flow	**10.407**	**21,73%**	**9.042**	**18,80%**	**10.767**	**19,55%**	**10.680**	**19,89%**	**17.517**	**105,28 €**	**28,90%**

Fuente: elaboración propia

Los ingresos y gastos de explotación recogidos en la **figura 3.13.4.1** presentan una evolución promedio anual del 6,32% y 6,29% respectivamente. En 1997 y 1999 la cadena experimenta su mayor crecimiento, mientras que es en 1998 cuando se produce un retroceso significativo.

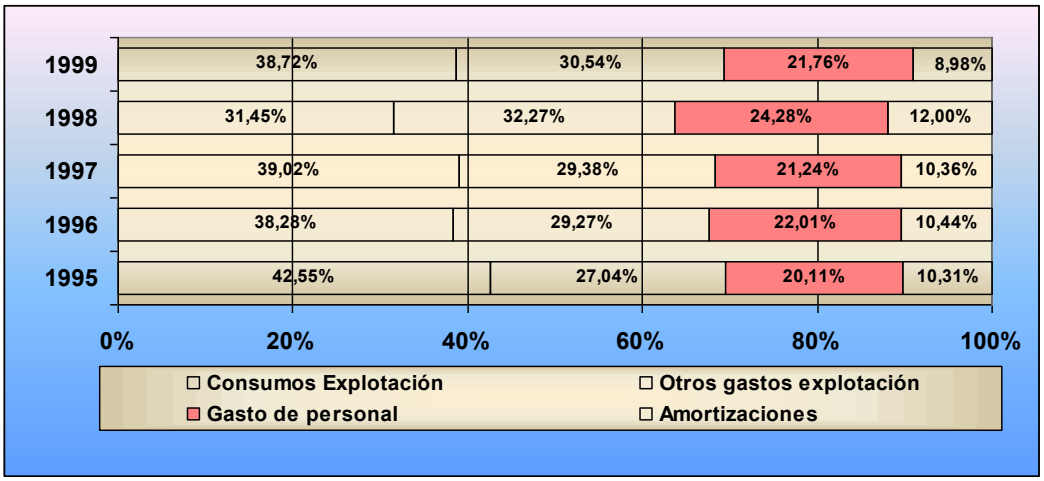
Figura 3.13.4.1
Evolución de ingresos y gastos 1995-1999



Fuente: elaboración propia

La evolución de la composición de los gastos de explotación (ver **figura 3.13.4.2**) muestra una tendencia a reducir consumos de explotación y amortizaciones, que se ven neutralizados con una mayor presencia de otros gastos de explotación y gastos de personal.

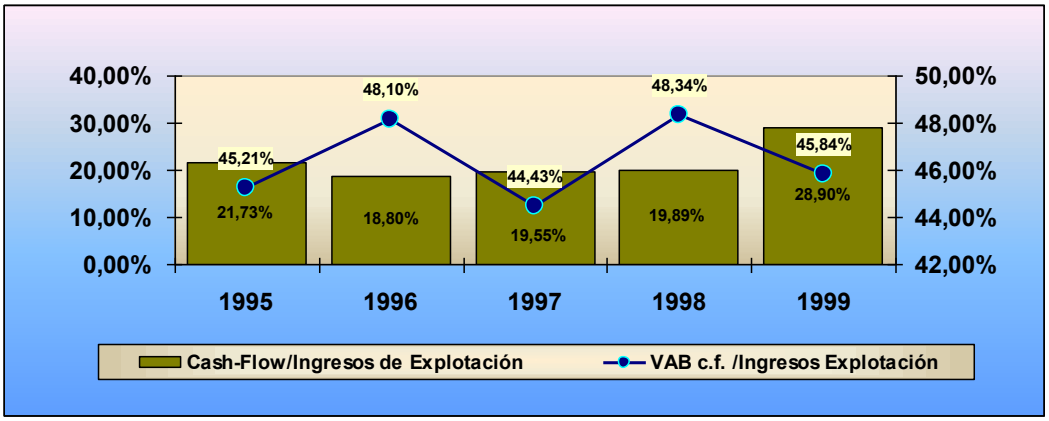
Figura 3.13.4.2
Composición del gasto 1995-1999



Fuente: elaboración propia

El VAB mejora en 1996 y 1998 debido al mejor comportamiento de los ingresos frente a los gastos de explotación. En el período 95/98 el Cash-Flow se sitúa en nivel próximo al 20%, presentando una importante mejora en 1999 debido a los mejores resultados obtenidos (ver **figura 3.13.4.3**).

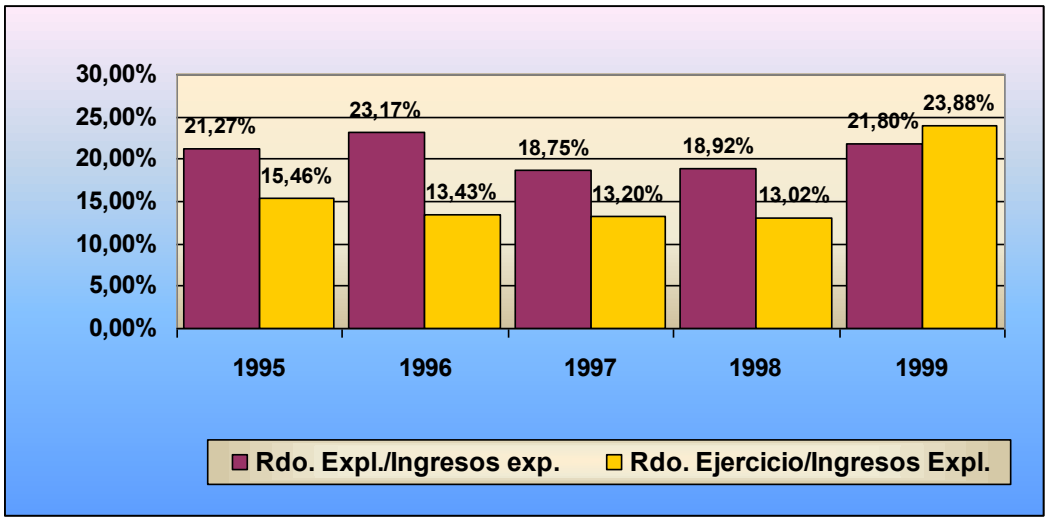
Figura 3.13.4.3
Evolución del VAB a c.f. y Cash-Flow (respecto a los ingresos extraordinarios)



Fuente: elaboración propia

El comportamiento irregular señalado en párrafos anteriores afecta de forma decisiva al resultado de explotación, así como también al resultado del ejercicio, tal como se refleja en la **figura 3.13.4.4**, que presentan su mejor momento en 1996 y 1999 respectivamente.

Figura 3.13.4.4
Evolución del Rtdo. Explotación y Rtdo. Ejercicio
(respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

3.13.4.2.- *Evolución de la inversión y la financiación 95/99.*

La **tabla 3.13.4.2** recoge las inversiones realizadas y la financiación obtenida para las mismas del agregado de empresas de la cadena de servicios financieros, presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

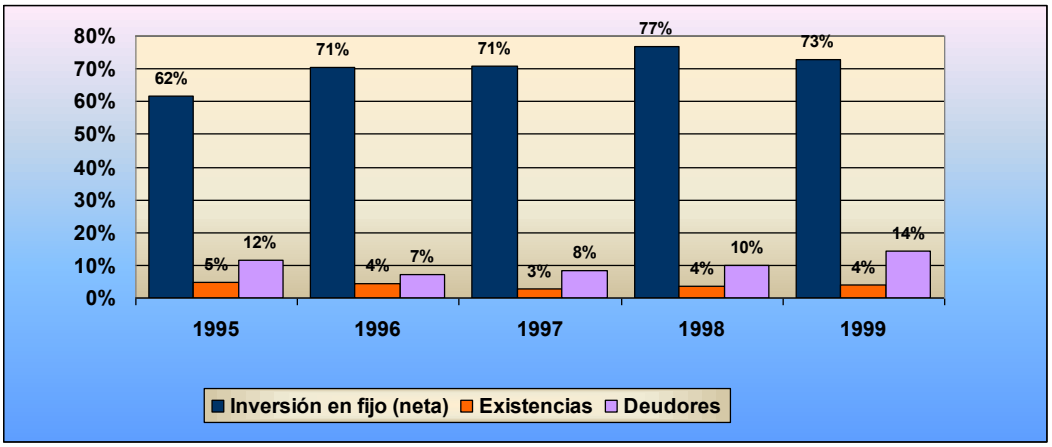
Tabla 3.13.4.2
Evolución de inversión y financiación 1995-1999 (en ptas. corrientes)

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
INVERSION TOTAL	**132.251**	**100%**	**201.590**	**100%**	**232.361**	**100%**	**312.861**	**100%**	**355.410**	**2.136,05 €**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**81.764**	**61,83%**	**142.145**	**70,51%**	**164.953**	**70,99%**	**240.683**	**76,93%**	**259.467**	**1.559,43 €**	**73,01%**
Gastos amortizables	283	0,21%	216	0,11%	177	0,08%	269	0,09%	615	3,70 €	0,17%
Gtos a distrib en Varios ejerc	807	0,61%	721	0,36%	961	0,41%	626	0,20%	475	2,86 €	0,13%
Inmov. Inmaterial	1.689	1,28%	1.797	0,89%	3.727	1,60%	11.965	3,82%	3.697	22,22 €	1,04%
Inmov. Material	63.392	47,93%	75.967	37,68%	94.595	40,71%	114.074	36,46%	103.297	620,83 €	29,06%
Otro inmovilizado	14.558	11,01%	62.323	30,92%	64.299	27,67%	109.823	35,10%	147.502	886,51 €	41,50%
Accionistas desemb no exigidos	1.036	0,78%	1.121	0,56%	1.194	0,51%	3.925	1,25%	3.881	23,32 €	1,09%
Inversión en circulante(neta)	**50.487**	**38,17%**	**59.445**	**29,49%**	**67.407**	**29,01%**	**72.178**	**23,07%**	**95.943**	**576,63 €**	**26,99%**
Existencias	6.093	4,61%	8.568	4,25%	6.894	2,97%	11.429	3,65%	13.734	82,55 €	3,86%
Deudores	15.469	11,70%	14.643	7,26%	18.981	8,17%	30.575	9,77%	50.694	304,68 €	14,26%
Tesorería	9.806	7,41%	3.723	1,85%	7.595	3,27%	6.163	1,97%	8.881	53,37 €	2,50%
Otro activo circulante	19.119	14,46%	32.512	16,13%	33.937	14,61%	24.011	7,67%	22.634	136,03 €	6,37%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**132.251**	**100%**	**201.590**	**100%**	**232.361**	**100%**	**312.861**	**100%**	**355.410**	**2.136,05 €**	**100%**
Financiación permanente	**113.541**	**85,85%**	**169.785**	**84,22%**	**178.511**	**76,83%**	**256.377**	**81,95%**	**281.726**	**1.693,21 €**	**79,27%**
Fondos propios	58.370	44,14%	118.940	59,00%	140.469	60,45%	223.894	71,56%	230.894	1.387,70 €	64,97%
Acreedores a largo plazo	48.109	36,38%	46.110	22,87%	28.217	12,14%	20.549	6,57%	38.910	233,86 €	10,95%
Provisiones para riesgos y gastos	6.884	5,21%	4.676	2,32%	9.783	4,21%	11.902	3,80%	11.910	71,58 €	3,35%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	177	0,13%	59	0,03%	42	0,02%	32	0,01%	11	0,06 €	0,00%
Financiac. Ajena corto plazo	**18.710**	**14,15%**	**31.805**	**15,78%**	**53.849**	**23,17%**	**56.484**	**18,05%**	**73.684**	**442,85 €**	**20,73%**
FONDO DE ROTACIÓN	**31.777**	**24,03%**	**27.640**	**13,71%**	**13.558**	**5,83%**	**15.694**	**5,02%**	**22.259**	**133,78 €**	**6,26%**

Fuente: elaboración propia

En este sentido, se puede decir que la inversión permanente predomina en la cadena. Y en lo que respecta a la circulante, resulta destacable el crecimiento que experimenta clientes y el mantenimiento de existencias (ver **figura 3.13.4.5**).

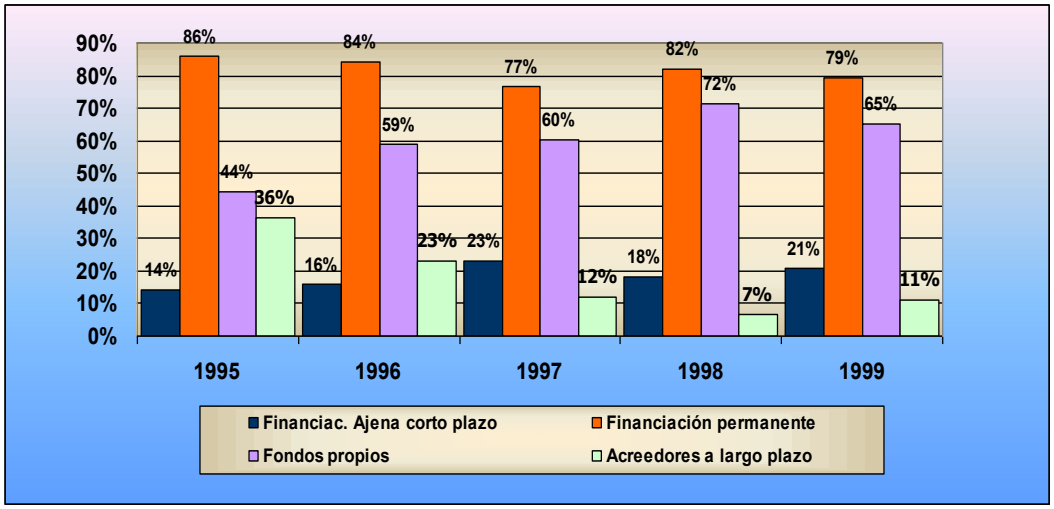
Figura 3.13.4.5
Composición de la inversión



Fuente: elaboración propia

La evolución de la estructura de la financiación recogida en la **figura 3.13.4.6** indica que la principal fuente de recursos es de largo plazo y dentro de ésta la mayor fuente de recursos proviene de los fondos propios. Se observa una ligera tendencia a la baja en la financiación permanente, registrando avances la financiación circulante.

Figura 3.13.4.6
Composición de la financiación

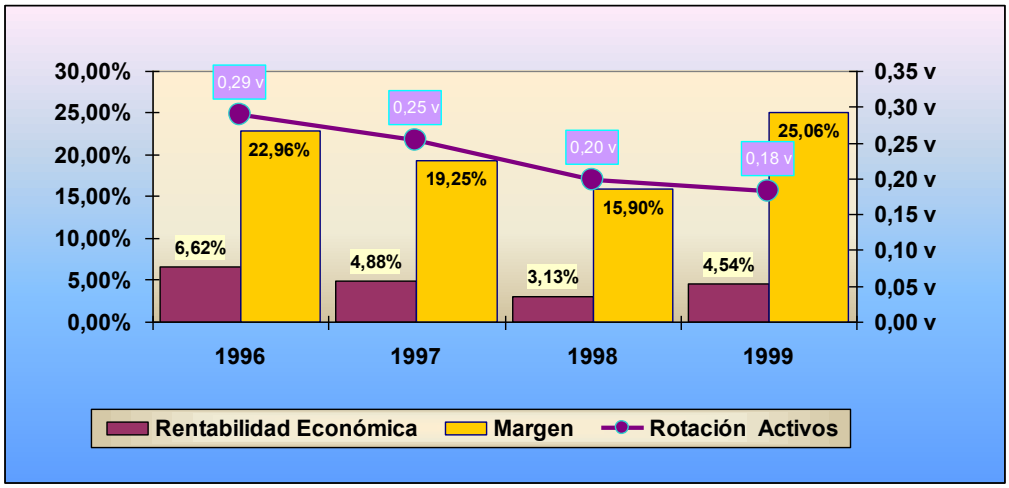


Fuente: elaboración propia

3.13.4.3.- *Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas.*

La rentabilidad económica en el período 96/98 evoluciona a la baja debido al debilitamiento, tanto del margen sobre ventas como de la rotación de activos. En 1999 la rentabilidad registra un ligero avance como consecuencia de la mejora en el margen, que neutraliza la evolución decreciente de la rotación (ver **figura 3.13.4.7**).

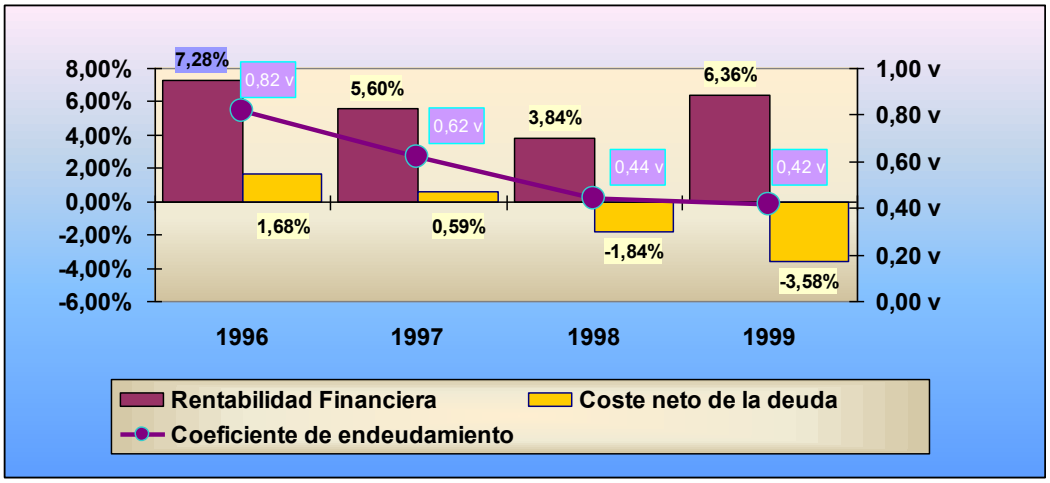
Figura 3.13.4.7
Evolución de la rentabilidad económica y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

En el período 96/98 la rentabilidad financiera evoluciona a la baja debido al retroceso de la rentabilidad de la inversión por una parte, y la reducción en los coeficientes de endeudamiento por la otra, tal como se aprecia en la **figura 3.13.4.8**. En 1999 cambia la tendencia debido a la mejora en la rentabilidad económica.

Figura 3.13.4.8
Evolución de la rentabilidad financiera y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

3.13.4.4.- *Comparativa con Vigo y su área funcional.*

De la comparativa de la cadena empresarial de Servicios financieros con su contexto en Vigo y su área funcional, resulta destacable en términos relativos lo siguiente:

- La inversión en fijo predomina en la cadena al contrario de lo que sucede en el área. La financiación obtenida por la cadena es principalmente permanente, a diferencia de lo que sucede en el contexto.
- Mayor peso relativo de otros gastos de explotación, gastos de personal y amortizaciones, siendo menor el de consumos de explotación.
- La inversión total y la facturación crecen en el período 95/99 un 168.74% y un 26.52% repectivamente, superando el dinamismo inversor de la mancomunidad.
- Las tasas de rentabilidad económica y financiera son inferiores a las registradas en la zona de estudio.

Tabla 3.13.4.3

Inversión-Financiación				1.999
	Ptas (Miles)	Euros (Miles)	Cadena	Vigo y A.F.
Inversión Fijo	259.466.773	1.559.427 €	73,01%	39,00%
Inversión Circulante	95.942.787	576.628 €	26,99%	61,00%
	355.409.560	**2.136.054 €**	**100%**	**100%**
Fondos Propios	230.904.919	1.387.767 €	64,97%	37,20%
Financ. Ajena L.P.	50.820.837	305.439 €	14,30%	10,83%
Financ. Circulante	73.683.804	442.849 €	20,73%	51,97%
	355.409.560	**2.136.054 €**	**100%**	**100%**

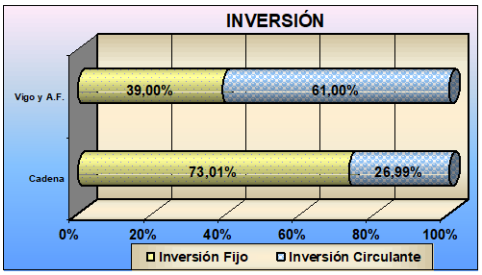
Explotación				1.999
	Cadena			Vigo y A.F.
	Ptas (Miles)	Euros (Miles)		
Ingresos de explotación	**60.605.723**	**364.248 €**	**100,00%**	**100,00%**
Consumos y otros gtos. Explotación	18.353.249	110.305 €	30,28%	66,89%
Otros gastos explotación	14.472.382	86.981 €	23,88%	12,69%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**27.780.092**	**166.962 €**	**45,84%**	**20,43%**
Gasto de personal	10.314.043	61.989 €	17,02%	13,18%
Rtdo. Económico bruto explot.	**17.466.050**	**104.973 €**	**28,82%**	**7,25%**
Amortizaciones	4.256.232	25.580 €	7,02%	2,78%
Rtdo. Económico neto explot.	**13.209.818**	**79.393 €**	**21,80%**	**4,47%**
Resultado financiero	**3.390.996**	**20.380 €**	**5,60%**	**-0,22%**
Ingresos financieros	5.745.889	34.533 €	9,48%	1,11%
Gastos financieros	2.354.894	14.153 €	3,89%	1,32%
Resultado actividades ordinarias	**16.600.813**	**99.773 €**	**27,39%**	**4,25%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	1.975.428	11.873 €	3,26%	0,38%
Resultado antes de impuestos	**18.576.241**	**111.645 €**	**30,65%**	**4,63%**
Impuestos	4.104.149	24.666 €	6,77%	1,32%
Resultado neto del ejercicio	**14.472.093**	**86.979 €**	**23,88%**	**3,32%**
Cash Flow	**17.516.836**	**105.278 €**	**28,90%**	**5,74%**

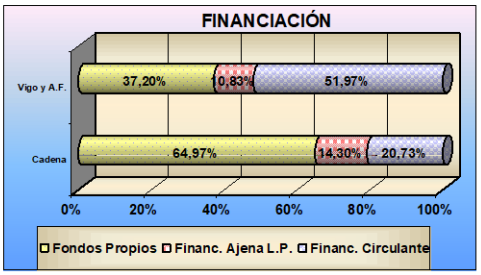
Evolución de Variables			95/99
	Cadena	Vigo y A.F.	
Inversión Total	168,74%	50,30%	
Facturación	26,52%	32,81%	

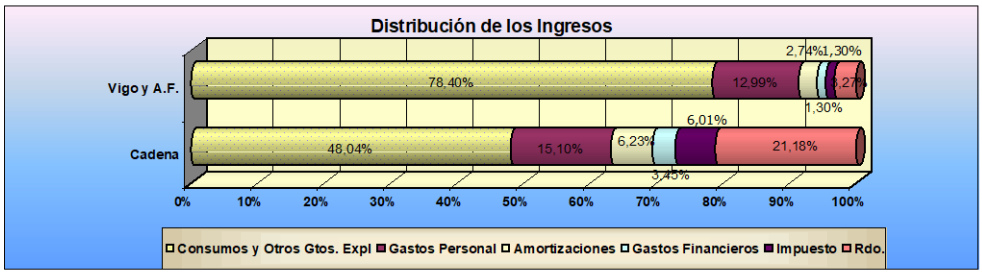
Análisis de Rentabilidad			1.999
	Cadena	Vigo y A.F.	
Rentabilidad Económica	4,54%	7,03%	
Margen	25,06%	4,85%	
Rotación	0,18	1,45	
Rentab. Financiera	6,36%	12,35%	

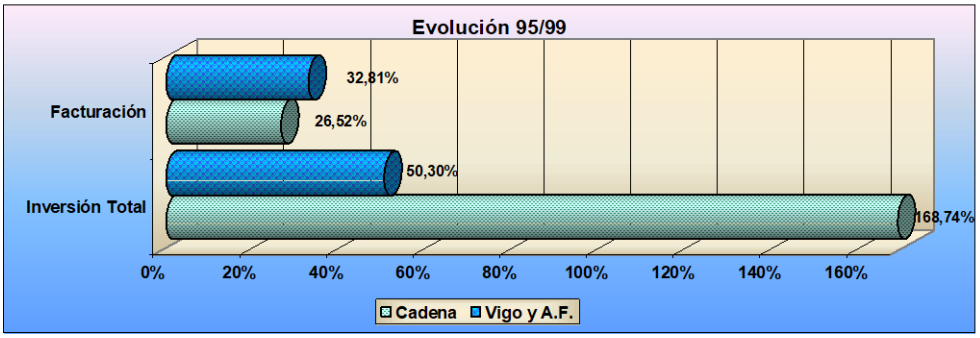
Fuente: elaboración propia

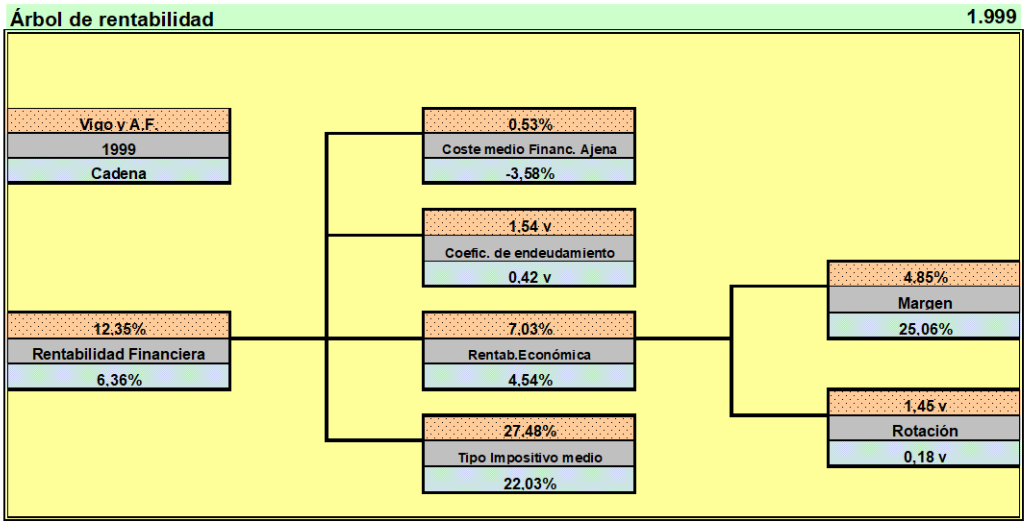
Figura 3.13.4.9











Fuente: elaboración propia

3.13.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito.

3.13.5.1.- *Tendencias y líneas estratégicas.*

Para la intermediación financiera, que es la actividad principal, comentaremos cuáles son las principales tendencias claramente apreciables en Vigo y su área funcional.

La **desintermediación financiera**. En efecto, y como se analizó al tratar las sociedades de cartera, la búsqueda de inversiones financieras sin pasar por la intermediación bancaria ha transformado esta actividad. La reacción de la banca durante estos años ha sido la de "intermediar la desintermediación", es decir, ya que no se capta buena parte del ahorro a través de productos bancarios, se ofrecen los servicios de colocación en mercados financieros por medio de sociedades gestoras creadas por las entidades bancarias.

La innovación tecnológica es otra de las características de la nueva actividad financiera. Las aplicaciones informáticas e Internet ya han provocado grandes cambios en el sector. La figura del cajero en las sucursales tiende a desaparecer, sustituido por los cajeros automáticos. En general, la tendencia es la reducción de personal en las oficinas y la realización de cada vez un mayor número de operaciones de forma automática. La generalización de las tarjetas de crédito y débito y su empleo para pagos provoca un menor uso del efectivo en la vida diaria.

Es previsible que la aplicación de nuevas tecnologías apoye la tendencia a la desintermediación, puesto que facilitan el acceso cada vez más directo del cliente a los mercados financieros. En este momento es posible comprar desde un ordenador personal conectado a Internet títulos de deuda pública, y también comprar y vender valores en los principales mercados financieros de todo el mundo.

La aparición de la banca electrónica, consecuencia a su vez de la innovación tecnológica, tendrá un efecto inmediato. La reducción de costes (sin oficinas, menos personal, etc.) **hace rentables a estas entidades con un margen de intermediación muy escaso**, lo que

permite ofrecer mejores tipos de interés a los clientes, tanto en operaciones de activo como de pasivo. En estos momentos (octubre 2001) un "banco electrónico" (ING Direct) es el octavo en el ranking de captación de depósitos en España. También las mejores ofertas en créditos provienen de la banca electrónica. La tendencia es a un mayor empleo de los canales de distribución especializados.

La puesta en circulación del euro tiene consecuencias inmediatas sobre la actividad bancaria y financiera en general. La competencia es cada vez mayor en el sector, lo que hace previsible que continúe la estrategia de concentración de entidades por vía de fusiones y absorciones. En los mercados financieros también es previsible la concentración.

La combinación de banca electrónica y moneda única facilitará aún más, si cabe, que los clientes de las entidades contraten servicios de bancos de otros Estados miembros de la Unión Europea.

La internacionalización es otra de las tendencias actuales. Aparece como una estrategia natural ante la desaparición de las barreras a la actividad financiera. La libre circulación de capitales, la moneda única y la integración económica europea y mundial provocan que bancos y cajas de ahorros acompañen a sus clientes en su actividad internacional, apoyándose en ellos para entrar en otros mercados con la ventaja competitiva de tener relación previa con ellos. En el área funcional de Vigo, esta tendencia se manifiesta por el atractivo de mercado del Norte de Portugal, en el que las entidades de servicios financieros esperan el mayor crecimiento de la cuota de mercado.

La presión de la competencia empuja a muchas entidades a la especialización. El diseño de productos específicos y variables de calidad de servicio (como el trato personalizado, por ejemplo), son formas de fidelización de los clientes. A veces, los bancos especializados son filiales de grupos bancarios que segmentan así su clientela.

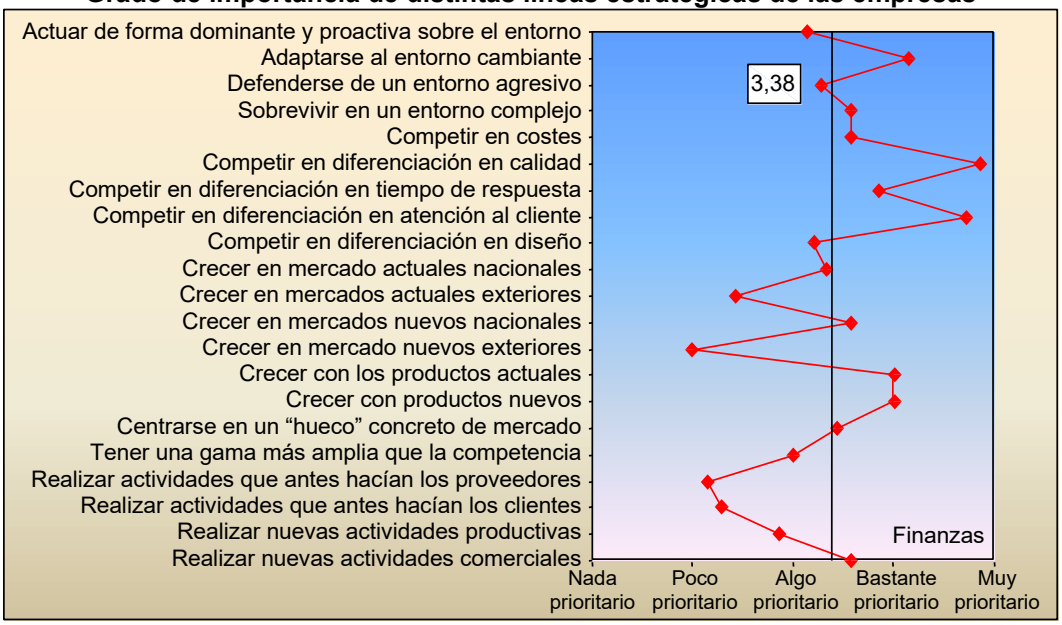
En relación con estas tendencias y estrategias, la cadena de servicios financieros en Vigo y su área funcional responde a todas ellas sin diferencias significativas con otras áreas, ya que la evolución es común a toda la banca europea.

En la **figura 3.13.5.1** se ha preguntado a los gestores de estas sociedades cuál era la importancia dada a un conjunto de posibles líneas estratégicas a seguir. En sus respuestas, consideran como muy prioritario competir en calidad y en atención al cliente.

Otras posibilidades que consideran prioritarias son el crecimiento con sus productos actuales y con nuevos productos, así como adaptarse a un entorno cambiante, si bien del conjunto de la encuesta se deduce la actitud de adaptarse a medida que otros innovan y marcan la evolución de los servicios financieros.

Por último, consideramos significativo que frente a la tendencia a la internacionalización de la actividad económica, lo menos prioritario para estas sociedades es el crecimiento en los mercados exteriores.

Figura 3.13.5.1
Grado de importancia de distintas líneas estratégicas de las empresas



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.13.5.2.- *Factores de éxito de las empresas de la cadena.*

Para conocer de primera mano la visión que los responsables de las entidades de servicios financieros tienen de la situación de sus propias sociedades en el mercado, se les ha solicitado que indiquen los 10 más prioritarios que consideren que pueden ser factores de éxito en su actividad y, en cuáles de ellos consideran que su entidad tiene una ventaja competitiva.

En relación a los factores de éxito relativos a aspectos de negocio (ver **figura 3.13.5.2**) los gestores consideran que la atención al cliente es el principal factor, seguido de la calidad en los productos ofrecidos y del conocimiento del mercado. La red de distribución y el tiempo de respuesta a las necesidades del cliente fueron seleccionados en un 48% de los casos.

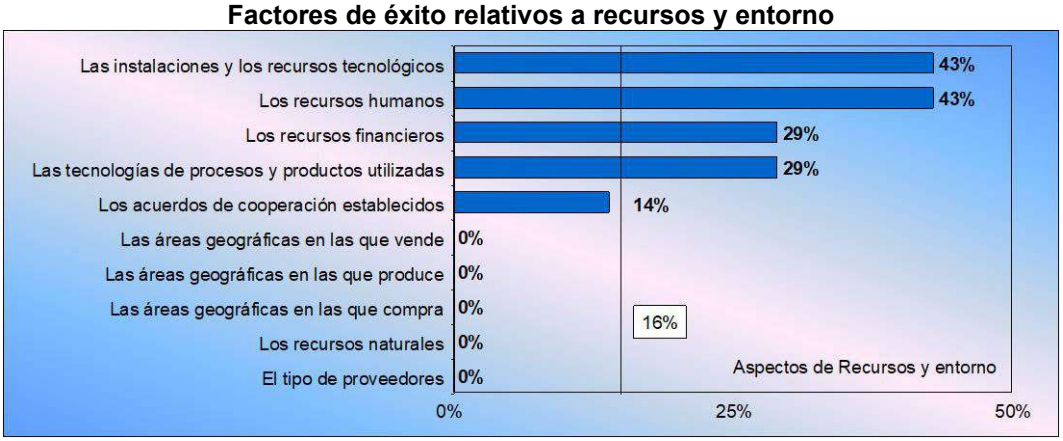
Por el contrario, la exclusividad en los productos ofrecidos no es significativa para ninguno de los encuestados. Otros factores, como el tipo de cliente, el servicio posventa, el tipo de canales de distribución y la promoción o amplitud de la cartera de productos obtenidos presentan también una muy escasa incidencia como factor de éxito.

Figura 3.13.5.2
Factores de éxito relativos a aspectos de negocio

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En lo que se refiere a los recursos y al entorno, tan sólo los recursos humanos y tecnológicos son significativos en un 48% de los casos. El área geográfica no tiene ninguna relevancia para el éxito, así como tampoco los recursos naturales o el tipo de proveedores, si bien esta respuesta es previsible, considerando el tipo de actividad en que consiste la prestación de servicios financieros (ver **figura 3.13.5.3**).

Figura 3.13.5.3
Factores de éxito relativos a recursos y entorno



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Con respecto a la cultura empresarial, la formación de directivos y trabajadores sí se considera un factor de éxito para la mayor parte de los encuestados, así como la actitud de directivos y trabajadores (**figura 3.13.5.4**). Con un nivel de importancia intermedio se situaría la cultura de la entidad.

Figura 3.13.5.4
Factores de éxito relativos a cultura empresarial

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Del conjunto de sistemas y procesos de las empresas financieras destaca como factor de éxito el sistema de dirección, en opinión de los gestores de las entidades (ver **figura 3.13.5.5**).

Figura 3.13.5.5
Factores de éxito relativos a sistemas y procesos

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En resumen, con respecto a los factores de éxito de la cadena de servicios financieros en Vigo, entendemos que presentan un perfil acorde con las características del sector. Dado que son entidades de servicios financieros con personal generalmente cualificado y con nivel de estudios elevado, la comunicación dirección-personal y la cultura de empresa son relevantes. Por otra parte, variables significativas en otras cadenas (producción, procesos, aprovisionamiento, etc.) tienen escasa significación para una entidad financiera.

Otro dato significativo es la escasa importancia de la innovación y de los nuevos mercados. El perfil de estas sociedades no parece ser especialmente proactivo. Consideran suficiente su cartera de productos o servicios y sus mercados actuales, y basan su éxito en sus recursos humanos, en el conocimiento de su mercado actual y en el trato y relación con sus clientes, siendo muy significativa la importancia de la calidad de servicio.

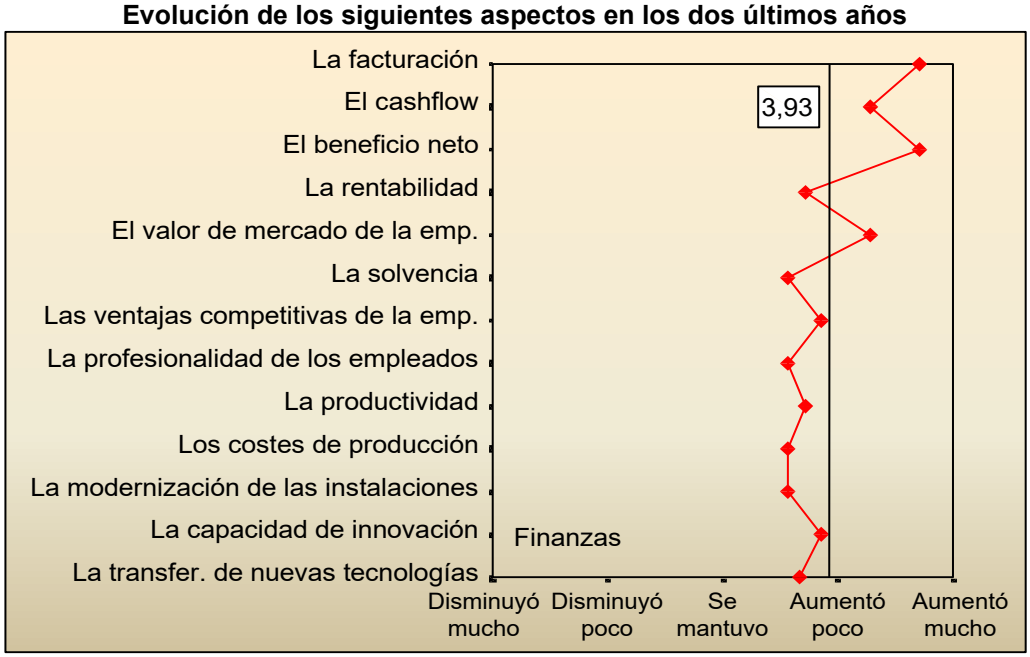
3.13.5.3.- *Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena.*

En relación con los resultados de las entidades, se ha solicitado a sus gestores que indiquen cómo consideran que han evolucionado en los últimos dos años, y qué expectativas tienen, para los próximos dos años, sobre un conjunto de variables.

En la **figura 3.13.5.6** se recoge esa valoración para los dos últimos años, en la que se observa que la percepción media de las variables ligadas a resultados es positiva (tiene un valor medio de 3,93, indicativo de que aumentaron aunque poco).

Donde más han apreciado un aumento es en la facturación y en el beneficio neto. En menor medida, pero con valores altos, se encuentran el aumento del cash flow y del valor de mercado de sus sociedades.

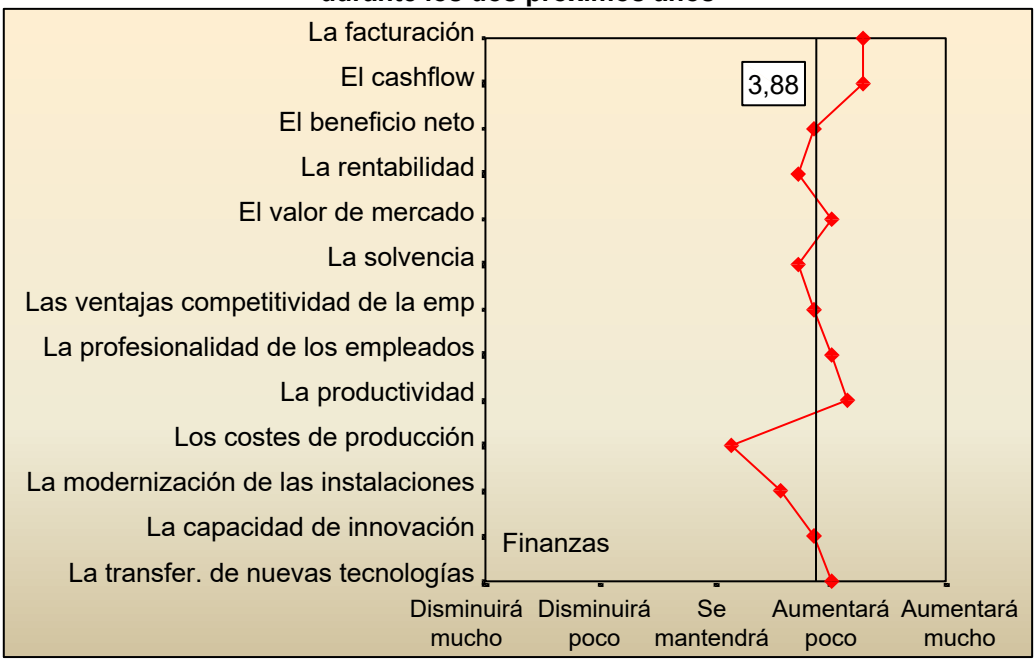
Figura 3.13.5.6
Evolución de los siguientes aspectos en los dos últimos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por lo que concierne a las expectativas para los dos próximos años, la tendencia esperada es la continuidad en el aumento ligero de los resultados, especialmente de la facturación y del Cash-Flow esperados (ver **figura 3.13.5.7**).

Figura 3.13.5.7
Expectativas sobre la evolución de los siguientes aspectos durante los dos próximos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CADENAS COMPLEMENTARIAS

3.14. LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

DICIEMBRE 2001

INDICE

3.14.- LA CADENA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE EN VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL. 625

3.14.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. 625

3.14.1.1.- Transporte aéreo. 629

3.14.1.2.- Transporte Marítimo. 633

3.14.1.3.- Transporte ferroviario. 636

3.14.1.4.- Transporte por carretera. 638

3.14.1.5.- Courier. 640

3.14.2.- Productos–mercados. 640

3.14.3.- Mercados de aprovisionamiento. 641

3.14.4.- Aspectos económicos-financieros globales. Análisis dinámico. 644

3.14.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 644

3.14.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 646

3.14.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 648

3.14.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 649

3.14.5.- Situación y tendencias de estrategias y factores de éxito. 652

3.14.5.1.- Tendencias generales de la cadena de logística y transporte. 652

3.14.5.2.- Líneas estratégicas y de cooperación. 653

3.14.5.3.- Factores de éxito y resultados. 655

3.14.- La cadena de logística y transporte en Vigo y su área funcional.

3.14.1.-Descripción de la cadena y aspectos generales.

La cadena de logística y transporte se constituye, hoy por hoy, como una cadena en pleno desarrollo dentro del sistema productivo tanto en el ámbito general como en el que nos ocupa: Vigo y su área funcional. Este desarrollo viene de la mano de la aparición de las tecnologías de la información, convirtiendo este proceso en un factor estratégico para las empresas.

La cadena de logística y transporte, como tal, da apoyo a otras cadenas, y por ese motivo existen tantas perspectivas como cadenas a las que asiste. Sin embargo esta cadena, en términos genéricos, engloba todo aquello relacionado con el transporte de personas como de mercancías.

El incremento de las exigencias en general en términos de calidad en todos los sentidos (en los productos, en el servicio, ambiental) e inmediatez ha trasladado la fuerza del mercado a la demanda, la cual tira de la oferta, y ha supuesto un nuevo impulso para la cadena de logística y transporte, separando la producción de la distribución. La búsqueda de la satisfacción del cliente ha llevado a las empresas a concentrar sus esfuerzos en aquello en lo que son efectivos y subcontratar el resto a otras empresas.

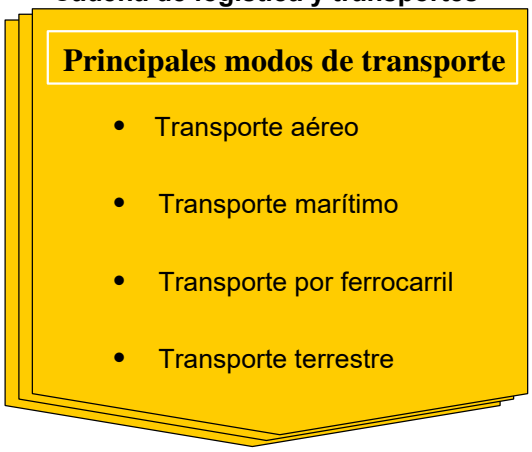
El mercado se ha visto ampliado por la apertura de fronteras en la Unión Europea y se ha intensificado la competencia en todos los ámbitos y, por supuesto, también en la cadena que nos ocupa.

Como consecuencia, se han producido en los últimos años modificaciones en las características de la cadena. Se ha pasado a una estructura de tráfico donde los flujos abarcan un espacio físico más amplio, y los envíos, de menor tamaño, son más frecuentes y veloces. Para hacer frente a esta situación, se hace necesaria la especialización e integración de distintos tipos de transporte. De esta manera aparecen nuevos agentes que engloban todo tipo de servicios y que van más allá de la visión de proveedor de transporte tradicional.

Es en este contexto, donde el transporte intermodal se configura como una de las líneas estratégicas para la mejora del transporte ya que se busca, con esta visión sistémica, aprovechar las ventajas que pueden aportar los distintos modos de transporte, buscando así el ahorro en costes y una mayor rapidez ofreciendo servicios como el de "puerta a puerta".

La siguiente **figura 3.14.1.1** recoge y agrupa a los distintos epígrafes que engloban la cadena.

Figura 3.14.1.1
Cadena de logística y transportes

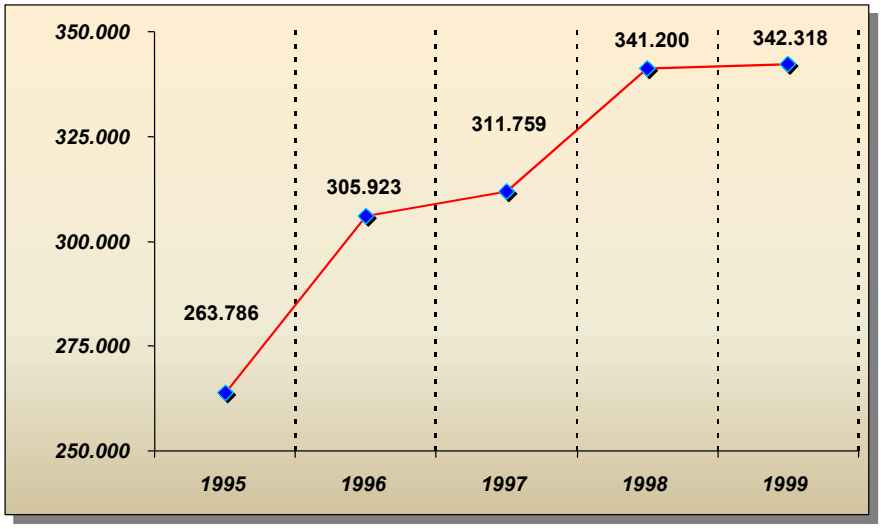


Fuente: elaboración propia

En Vigo y su área funcional hay todo tipo de empresas dedicadas al transporte y la logística así como aquellas empresas que dan servicios relacionados, sobre todo orientadas al tráfico de mercancías.

La cadena de logística y transporte tuvo una **facturación estimada** en Vigo y su área funcional alrededor de 342.000 millones de pesetas en el año 1999. Esta cantidad representa aproximadamente un 5,7% de la facturación global, contando para ello con el 7,4% de las empresas estimadas del área. La **figura 3.14.1.2** muestra la evolución de la facturación de la cadena de logística y transporte en Vigo y su área funcional para el período 95-99.

Figura 3.14.1.2
Facturación estimada de la cadena de logística y transporte
En millones de ptas. corrientes

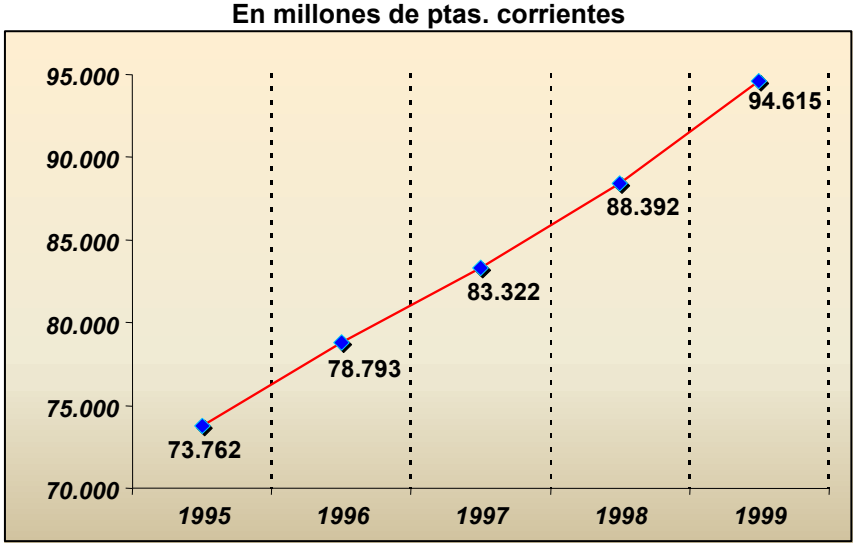


Fuente: elaboración propia

Aunque la facturación ha seguido una senda de crecimiento durante el período, destaca el gran crecimiento experimentado en 1996, con más de un 15%, y en 1998 con un crecimiento del 9,44%. Como se observa en la figura, la facturación ha seguido una trayectoria con oscilaciones. En 1999, la variable se presenta estancada con un escaso crecimiento estimado del 0,3%.

A continuación, se muestra en la **figura 3.14.1.3** la **generación del VAB** en el período objeto de estudio (1995-1999) de la cadena de logística y transporte en Vigo y su área funcional.

Figura 3.14.1.3
Valor Añadido estimado de la cadena de logística y transporte
En millones de ptas. corrientes



Fuente: elaboración propia

La tendencia del valor añadido estimado es ascendente desde 1995 con un crecimiento medio del 6,4%. El crecimiento acumulado del valor añadido para todo el período fue de un 28%, aproximadamente.

A continuación la **tabla 3.14.1.1** muestra la **distribución del VAB y del número de empresas estimadas** entre los distintos municipios que conforman Vigo y su área funcional.

Tabla 3.14.1.1
Número de empresas y Valor Añadido Bruto en ptas. corrientes por municipios

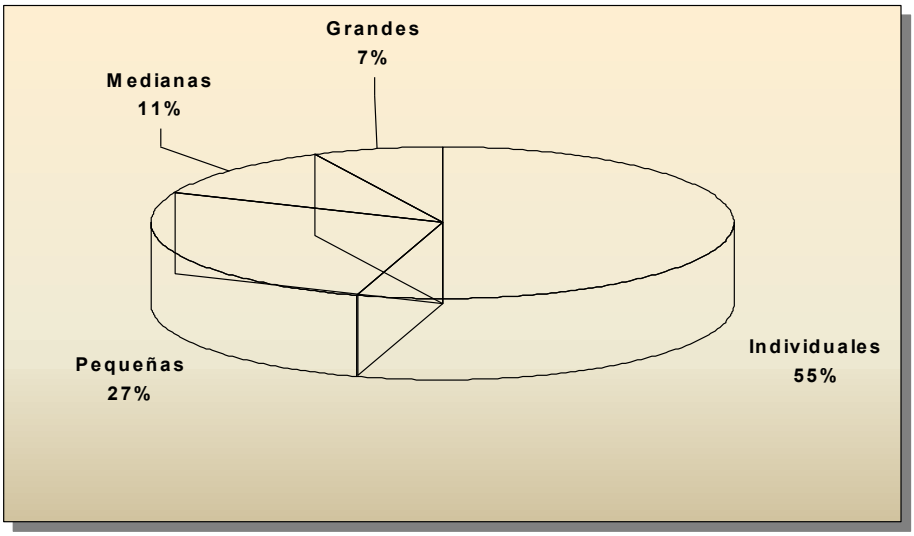
TRANSPORTE	VAB estimado (en miles ptas. corrientes)	% sobre total cadena	Número de empresas	% sobre total cadena
BAIONA	1.305.316	1,4%	32	1,5%
CANGAS	2.062.378	2,2%	52	2,4%
FORNELOS DE MONTES	91.474	0,1%	2	0,1%
GONDOMAR	1.560.891	1,6%	37	1,7%
MOAÑA	1.619.326	1,7%	37	1,7%
MOS	6.251.517	6,6%	115	5,4%
NIGRÁN	2.015.906	2,1%	49	2,3%
O PORRIÑO	4.040.734	4,3%	87	4,1%
PAZOS DE BORBÉN	426.880	0,5%	11	0,5%
REDONDELA	8.309.980	8,8%	181	8,5%
SALCEDA DE CASELAS	853.761	0,9%	21	1,0%
SALVATERRA DE MIÑO	1.006.218	1,1%	25	1,2%
SOUTOMAIOR	823.270	0,9%	21	1,0%
VIGO	64.248.048	67,9%	1.468	68,6%
TOTALES	**94.615.700**	**100,0%**	**2.138**	**100,0%**

Fuente: elaboración propia

Como se observa, la mayoría del VAB es generado por las empresas ubicadas en Vigo, es decir, el 68% del total de empresas del área. Redondela se configura como segundo núcleo de concentración de VAB y número de empresas, 8,8 y 8,5% respectivamente, seguido de Mos aportando un 6,6% del VAB y empleando para ello un 5,4% de las empresas.

Con respecto al **origen del valor añadido**, la **figura 3.13.1.4** muestra la distribución del valor añadido por tipo de empresa según su dimensión.

Figura 3.14.1.4
Distribución del Valor Añadido Bruto en 1999



Fuente: elaboración propia

Como se observa en la figura anterior, el 7,3% del valor añadido de la cadena de logística y transporte es aportado por las empresas de gran dimensión, el 11% por empresas de tamaño mediano y el 26% por empresas pequeñas. El resto, es decir, más de la mitad es aportado por empresas individuales.

A continuación se realizará un análisis siguiendo una visión modal, dadas las características particulares que caracterizan cada uno de los modos de transporte.

3.14.1.1.- *Transporte aéreo.*

En la actualidad, Vigo y su área funcional cuenta con un aeropuerto, Peinador, bajo la competencia de AENA (Aeropuertos Españoles y Navegación Aérea) e integrado en la Red de Aeropuertos Españoles. Peinador supone un importante factor de crecimiento para el futuro.

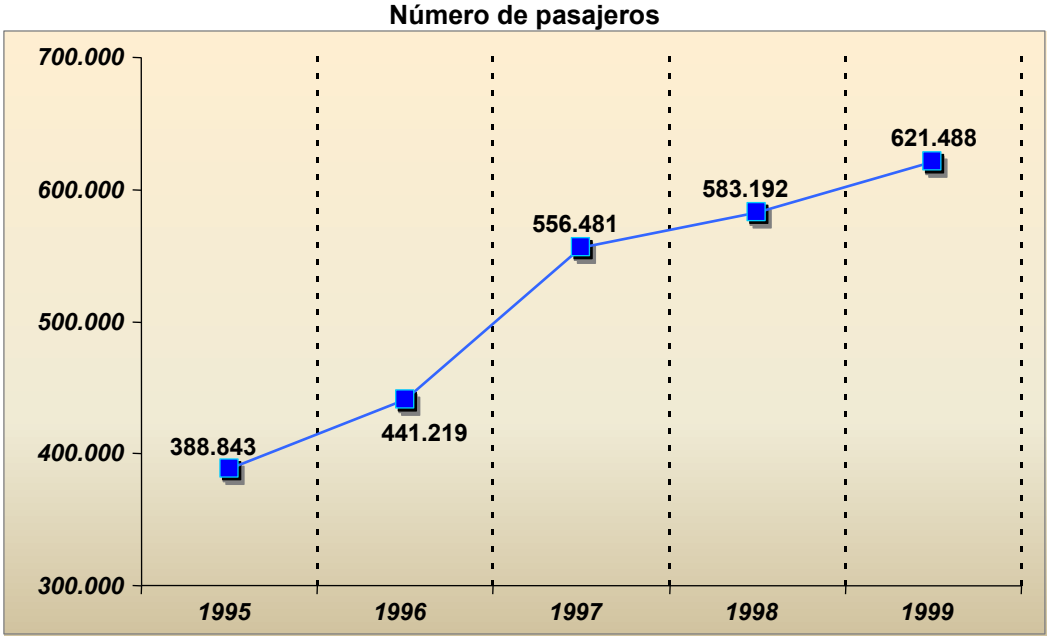
- **Pasajeros.**

El número de pasajeros que han utilizado este medio de transporte ha seguido una tendencia ascendente en los últimos años. De hecho, según Galicia 2010 más de la mitad de los viajeros utilizaron el avión como medio de

transporte. En los últimos años se ha convertido en el medio de transporte más utilizado para cubrir largas distancias. Este hecho ha llevado asociado un crecimiento acentuado, además, por la situación periférica del área de estudio con respecto al resto de España y de Europa.

A continuación, la **figura 3.14.1.5** resume los datos de flujo de pasajeros referentes del aeropuerto de Peinador en el período 95-99. Esta nos muestra la tendencia alcista que presenta el flujo de pasajeros de este aeropuerto.

Figura 3.14.1.5
Evolución del tráfico de pasajeros en Peinador en el período 95-99
Número de pasajeros



Fuente: AENA

En el año 2000, según AENA, el flujo de pasajeros ascendió a 721.605 personas, lo cual supone un incremento del 16% con respecto a 1999 **(ver tabla 3.14.1.2).**

Tabla 3.14.1.2
Datos sobre el tráfico de pasajeros en vuelos comerciales en Peinador Año 2.000

Pasajeros	Nº de aeronaves	Media de pasajeros por avión
721.608	14.500	50

Fuente: Memoria 2.000 AENA

La mayor parte de los destinos de los vuelos regulares que despegan de Peinador se dirigen a destinos nacionales, excepto el vuelo con destino París,

el cual hace escala en Valladolid, creado para conectar las sedes de Citroën y Renault con sus sedes centrales, y el vuelo que cubre Bilbao-Franckfurt.

Las compañías que hacen los vuelos regulares desde y hacia Vigo pertenecen a las compañías Iberia y Spanair.

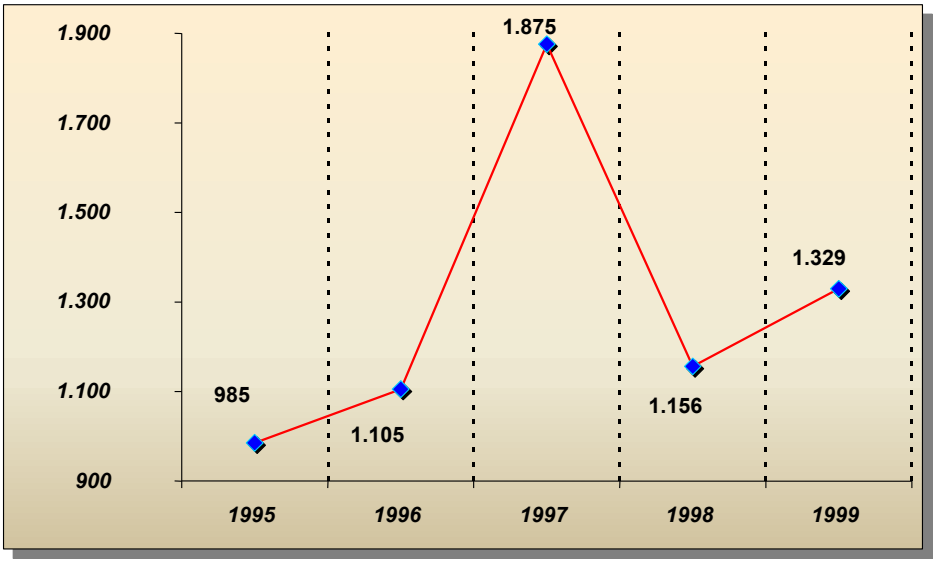
La gran proximidad de aeropuertos internacionales como el de Sa Carneiro en Oporto y el de Lavacolla en Santiago de Compostela hace que se canalice gran número de pasajeros con destinos internacionales a través de estas terminales.

❖ **Mercancías.**

El aeropuerto de Peinador ha experimentado un crecimiento destacado en los últimos años con un promedio del 14,6% del tráfico de carga del periodo 95-99, según la Memoria Anual que publica AENA. Este crecimiento forma parte de la tendencia alcista que están experimentando en este ámbito algunos aeropuertos del norte de la península como Santander, A Coruña, etc. en contraste con los bajos índices de crecimiento presentados por aeropuertos tradicionales como el de Barajas y Barcelona.

La evolución del tráfico de carga en el período de estudio se muestra en la siguiente **figura 3.14.1.6**.

Figura 3.14.1.6
Evolución del tráfico total de mercancías en vuelo regular de Peinador en el período 95-99. En toneladas



Fuente: AENA

La mercancía arriba referenciada vuela en los mismos aviones fletados para el transporte de pasajeros. Como se observa en la figura, la tendencia en general es alcista, si bien se muestra un claro repunte en el año 1997, como consecuencia de las huelgas de transporte en Francia.

En principio, se pueden distinguir dos tipos de líneas a través de las cuales se fletan mercancías tanto de entrada como de salida. Por un lado, se envían mercancías a través de **vuelos regulares** fletados por Iberia y Spanair. Por otro, los **vuelos charter** que, en el caso que nos ocupa, suelen ser fletados en su mayoría por el operador logístico Gefco para el transporte de automóviles y los componentes de éstos. Esta empresa, una filial de Peugeot S.A. Citroën, SA., también da servicio a otras compañías de la cadena.

En el caso que nos ocupa, Vigo y su área funcional, ninguna de las empresas que operan en el transporte aéreo tiene su sede social aquí.

Como se puede observar, en el tráfico aéreo participan distintos tipos de empresas. Como ya se comentó, las **compañías aéreas** que realizan el transporte propiamente dicho en línea regular son Iberia y Spanair.

Los **agentes de carga aérea**, transitarios del transporte aéreo, se dedican a la comercialización del espacio de las bodegas de los vuelos, realizando otras tareas colaterales como la coordinación de la demanda de transporte aéreo con la oferta de las compañías. En Vigo ejerce esta actividad a través de Peinador principalmente Cacesa perteneciente al grupo Iberia, Gefco España (transporte de componentes y vehículos). Sin embargo, otras empresas ubicadas realizan esta función pero utilizando el aeropuerto compostelano de Lavacolla. Entre otras empresas operadoras podemos citar DHL Internacional España, S.A., Berge Marítima, S.A., Hamannn Alvarez, Joaquín Davila, Seur, Transunión (prácticamente todas son operadores logísticos intermodales).

Los **servicios de handling**, (recibir y preparar la carga para su posterior embarque y vuelo) son llevados a cabo por Iberia, así como otros **servicios generales** son cubiertos en Vigo por Ibertras (compañía del grupo Iberia), como los servicios puerta a puerta y otros.

3.14.1.2.- *Transporte Marítimo.*

El Puerto de Vigo constituye un marco natural ideal para la ubicación de una terminal portuaria tanto para el tránsito de pasajeros como de mercancías. Presta servicio a la industria del área de estudio y extiende su influencia al Norte de Portugal y la meseta española.

Está muy ligado a otros puertos de gran relevancia internacional como Rotterdam, Algeciras, Felixtowe, y cubre con líneas regulares la comunicación marítima con casi todos los continentes.

- **Pasajeros.**

El tráfico de pasajeros del Puerto de Vigo es fundamentalmente **tránsito local,** dentro de la bahía, comunicando Vigo con Cangas y Moaña. Este tráfico se ve incrementado notablemente en la época estival, incluyendo una línea con el destino turístico a las Islas Cíes. En 1999, según la Autoridad Portuaria de Vigo, las entradas y salidas supusieron 1.054.750 pasajeros. Cabe destacar la naviera Mar de Ons, que además extiende su actividad a otras rías como la de Pontevedra.

El **tránsito de cruceros turísticos** constituye otra modalidad del transporte de pasajeros. En el año 99 hicieron escala en la ría de Vigo 58 buques, representando el paso de 51.798 pasajeros en tránsito por el muelle de Trasatlánticos que ofrece el puerto.

- **Mercancías.**

En 1999, casi 2.500 buques atracaron en la ría de Vigo según la Autoridad Portuaria, representando un tráfico total de 3.510.014 toneladas.

El tráfico portuario se compone por un 84% de mercancías manufacturadas y un 16% de mercancías a granel. De hecho, es la calidad de las mercancías que transitan las que hacen relevantes este puerto. La tendencia al transporte de mercancías manufacturadas es creciente.

El tráfico total lo podemos distribuir en las partidas que se muestran en la **tabla 3.14.1.3.**

Tabla 3.14.1.3
Composición del tráfico portuario en 1999

			TOTAL EN TONELADAS
Graneles líquidos			55.220
Graneles sólidos			442.954
Mercancía General			2.656.027
	Otros	726.270	
	Granito	532.314	
	Automóviles y componentes	511.709	
	Pescado congelado	462.572	
	Materiales de construcción	213.178	
	Madera	171.424	
	Frutas y hortalizas	38.560	
TRAFICO TOTAL	PUERTO DE VIGO		3.510.014

Fuente: Autoridad Portuaria de Vigo

La partida de **Mercancía General** supone el 75% del total de toneladas que transitan en el puerto de Vigo. De las 2.656.027 toneladas, el 27% del total de toneladas corresponde al granito, seguido por el 20% que correspondiente a Automoción y componentes y el 17% del Pescado congelado que es fletado desde el puerto. El 93% de las toneladas se dirige al extranjero, tan sólo un 7% es cabotaje español. Casi la mitad de este tipo de tráfico containerizado, facilitando de manera sustancial la carga y descarga portuaria. El número de containers utilizados fue en 1999 de 138.136 unidades. Además el puerto de Vigo efectúa estas operaciones a través del sistema ro-ro. Así transitaron de los muelles a los buques 1.014.544 toneladas de las cuáles más de la mitad estaban containerizadas.

La partida de **Graneles sólidos** representa el 13% del total transitado al puerto de Vigo. Casi la totalidad corresponde al transporte de cemento, sólo un 5% corresponde a la sal y a otros productos.

Los **Graneles líquidos**, un 1,5% del tráfico total, se compone de la siguiente manera. El 63% de la partida se corresponde con el tráfico de productos petrolíferos y el resto al transporte de sosa y aceite de pescado.

El transporte marítimo es principalmente de carácter internacional, económico para grandes volúmenes y gran capacidad. En este tipo de transporte los actores principales que intervienen son los que se describen a continuación.

La **empresa naviera** efectúa el transporte marítimo propiamente dicho. En el ***tráfico tramp*** (materias primas o productos poco elaborados, a granel y de gran volumen) no interviene en la carga y descarga sino que es una empresa estibadora la que realiza estas tares por cuenta del cargador. En las ***líneas regulares*** normalmente la armadora o naviera es propietaria de los buques y de los contenedores. La comercialización de sus bodegas las puede hacer a través de oficinas comerciales propias o delegaciones o a través de transitarios. A nivel nacional opera entre otras Contenemar, S.A., Naviera Odiel,S.A. (también opera en el ámbito internacional), etc. A escala internacional destaca Berge Marítima, S.A.., Erhardt y Cia. S.A., Maersk, S.A., Marítima Davila,S.A .(con sede social en Vigo), Perez y Cia, Vapores Suardíaz, etc.

El **consignatario** representa al armador o naviero en el puerto de carga o descarga. Defiende los intereses del armador y en muchos casos realiza las labores comerciales de éste y atiende las necesidades del buque. Casi todas las navieras arriba mencionadas tienen su propio consignatario. Además de éstas, podemos destacar algunas como Vasco Gallega de Consignaciones, SA. etc.

La empresa **estibadora** se encarga de la estiba/destiba y embarque/desembarque de la carga al buque. Éste puede ser contratado tanto por el naviero como por el fletador, dependiendo de las condiciones del flete. Entre las más relevantes se encuentran Frigodis, S.A., Sociedad Est. Estiba Desestiba del Puerto de Vigo.

Dependiendo del tipo de línea, podemos distinguir entre tráfico tramp y tráfico de línea regular.

En el caso del tráfico tramp, el **agente marítimo** media entre el fletador y el naviero para cerrar el contrato. El buque es contratado para hacer uno o pocos viajes, es una intermediación menos compleja que la de las líneas regulares.

En el mercado de tráfico de línea regular, los **transitarios** son empresas que organizan el viaje en cualquiera de sus modos incluyendo todas las

operaciones que ello conlleva, además de ofrecer numerosas prestaciones logísticas. En las líneas regulares es generalizado el uso de contenedores aunque también conviven otras formas de carga como ro-ro, pallets, cajas... En Pontevedra está ubicada la Asociación de transitarios expedidores internacionales y asimilados de la provincia. Aquí destaca Alonso y Fábregas, Fernando Conde y Cia., Hamann Alvarez, S.A., Evergreen, Duatrans, etc.

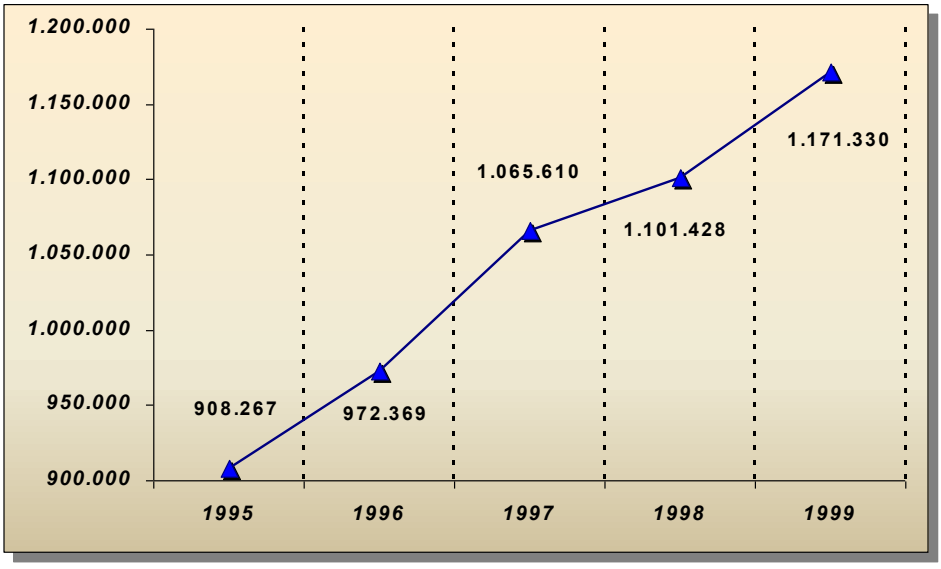
3.14.1.3.- *Transporte ferroviario.*

En España este modo de transporte es público y es llevado a cabo por RENFE, empresa de servicios de transportes ferroviarios de viajeros y mercancías dependiente del Ministerio de Fomento.

- **Pasajeros.**

A continuación se muestra la **figura 3.14.1.7** que describe el uso de este medio de transporte por los pasajeros de Vigo y su área y aquellos que nos visitan.

Figura 3.14.1.7
Evolución del tráfico de pasajeros de ferrocarril de Vigo



Fuente: Gabinete de prensa de RENFE

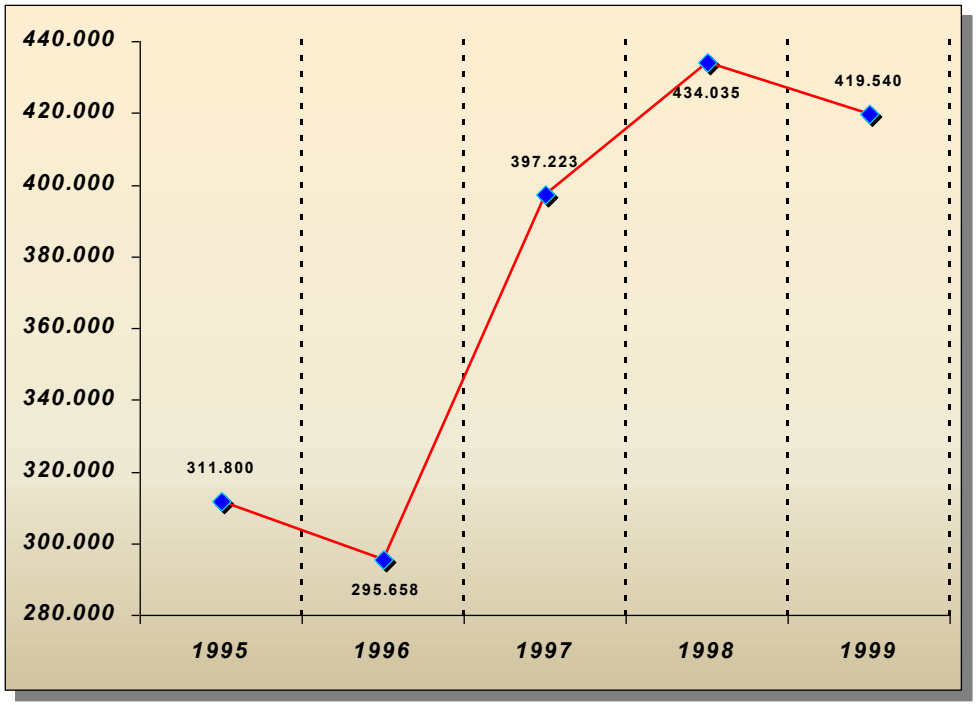
El tráfico de pasajeros ha seguido una senda creciente como se observa en la figura, con un crecimiento medio del 8% aunque se advierte cierto comportamiento errático.

❖ **Mercancías.**

Al igual que el transporte marítimo, tiene capacidad para transportar grandes cargas. Además, junto con el transporte por carretera, se presenta como idóneo para cubrir servicios "puerta a puerta" y, por ende, es el más seguro. Por otro lado, es quizás el modo de transporte que menos daña el medio ambiente, lo cuál supone otra característica importante.

La siguiente **figura 3.14.1.8** muestra la evolución de las toneladas transportadas por ferrocarril.

Figura 3.14.1.8
Evolución del tráfico de mercancías por ferrocarril de Vigo, Chapela, Gándaras, Guillarei, Porriño, Redondela, Tui. En toneladas



Fuente: Gabinete de prensa de RENFE

El número de toneladas transportadas en general ha seguido una senda creciente, aunque en los últimos años está sufriendo un proceso de estancamiento como se constata con la leve caída del año 99.

El transporte de mercancías se puede llevar a cabo a través de dos modalidades: transporte combinado o transporte de cargas completas.

El primero, **transporte combinado**, transporte contenedores homologados y que permiten la intermodalidad con el transporte por carretera,

mar y aéreo. Este tipo se lleva a cabo por medio del uso de trenes expreso de contenedores y una red de terminales logísticas e intercambio modal. Ofrece así mismo distintos tipos de servicios logísticos.

El segundo, **transporte de cargas**, se dedica a efectuar transportes de cualquier tipo de mercancía que no utilice contenedores, ya que se realiza en vagones especializados.

Los agentes que intervienen son los siguientes.

- En primer lugar el **agente ferroviario**, empresa que realiza el transporte disponiendo para ello de los recursos necesarios como elementos de tracción, vagones, etc. (en principio RENFE) además de otros servicios logísticos como el servicio "puerta a puerta".
- En segundo lugar, interviene el **operador intermodal**. Éste ofrece un servicio "puerta a puerta" bajo un único documento que le compromete con el cargador a la ejecución del transporte mediante los modos de transporte que sean necesarios.

3.14.1.4.- *Transporte por carretera.*

El transporte por carretera es, sin duda, el medio más utilizado para el transporte tanto de pasajeros como de mercancías.

❖ **Pasajeros.**

El tráfico de pasajeros en la red de carreteras se produce fundamentalmente a través de la utilización del turismo y del autobús, aunque no podemos dejar de lado el taxi como medio de transporte, aunque en principio esté más orientado a su uso local.

El **turismo** continúa siendo el transporte elegido en las tres cuartas partes de las ocasiones por los viajeros en sus desplazamientos. Ésto es debido fundamentalmente a la gran independencia, comodidad, flexibilidad, etc. que proporciona. En la actualidad el parque automóvil de Vigo es de 150.000 turismos aproximadamente.

Con respecto al parque de **taxis** de Vigo y su área de influencia, uno de los principales problemas con los que nos encontramos en este ámbito es la

fuerte competencia de municipios colindantes y el elevado grado de economía sumergida que presenta.

El **transporte en autobús** representa el segundo modo de transporte más utilizado por los pasajeros. En este sentido hay que mencionar la red de transporte local que cubre Vigo y que es realizada por una flota de 116 autobuses de Viguesa de Transportes S.A., empresa de servicios de transporte público de viajeros.

Otras compañías de carácter discrecional también operan en el área de estudio y podemos citar entre otras: Atsa, Autocares Álvarez Vázquez, etc.

Los transportes de larga distancia son llevados a cabo por distintas empresas que ofrecen sus servicios desde la estación de autobuses. Alrededor de dos millones y medio de pasajeros al año pasaron por esta plataforma, según fuentes del sector. Entre otros destacan a escala regional: Castromil, Autoindustrial, Viuda de J. Domínguez, La Unión, etc. En el ámbito nacional podemos mencionar: Auto-Res, Vibasa, Intercar, Daínco, etc. En viajes internacionales operan: Enatcar, ALSA, etc.

- **Mercancías.**

El transporte por carretera de mercancías se caracteriza por su capacidad para realizar un servicio “puerta a puerta” prácticamente sin necesitar ningún medio de transporte. Ofrece gran flexibilidad, rapidez y adaptable a los stocks. Además permite la coordinación con otros medios de transporte.

En este tipo de transporte existen dos modalidades principales: carga completa y la carga fraccionada o grupaje. El transporte de **carga completa** es aquel en el que la carga ocupa la capacidad completa del camión. La **carga fraccionada** es aquella que necesita de varias cargas para completar la capacidad. Normalmente, los transitarios realizan estas labores de consolidación de cargas, ya que normalmente tienen contratado el espacio en las travesías regulares para poder atender a sus clientes.

Este tipo de transporte presenta una gran atomización y un alto nivel de asociacionismo, pudiendo encontrar en la provincia de Pontevedra numerosas asociaciones. Sin embargo no se dispone de datos conjuntos de la actividad y la caracterización de las mercancías transportadas. De hecho, fuentes del sector apuntan hacia ciertas irregularidades dentro de estas empresas, caracterizadas por autónomos, en términos de peso transportado, etc.

3.14.1.5.- *Courier.*

El Courier es el también llamado transporte "puerta a puerta". Está caracterizado por la presencia de los grandes operadores. Para llevar su cometido a cabo, los operadores logísticos integran todos los modos logísticos posibles con el fin de minimizar el tiempo. Este segmento de paquetería y transporte urgente se presenta como uno de los más dinámicos y con un crecimiento esperado más alto, ya que se espera una incidencia decisiva derivado del desarrollo del comercio electrónico.

3.14.2.-Productos–mercados.

La **tabla 3.14.2.1** recoge el **resultado de las encuestas** realizadas a diversas empresas de la **cadena de logística y transporte**. Por ello, se debe aclarar que estos valores son **meramente indicativos**, dada la muestra analizada limitada a logística y transporte y no se deben extrapolar al conjunto de la cadena. No obstante, nos dan una idea aproximada de cuáles son las interrelaciones del conjunto de las empresas de la cadena mencionada con otras cadenas empresariales consideradas.

Tabla 3.14.2.1
Interrelación de la cadena de logística y transporte con otras cadenas empresariales (porcentaje sobre ventas)

	TOTAL
Automoción	**22,22**
Construcción Naval	**11,67**
Pesca y transformac. De pdtos del Mar	**17,78**
Productos transform. de la agric. y ganad.	**3,33**
Productos transformados de la madera	**-**
Rocas ornamentales	**-**
Construcción y promoción	**2,78**
Textil-Confección	**2,78**
Química y Farmacia	**-**
Turismo-Ocio y derivados	**-**
Comercio y distribución no especificos	**-**
Bienes de equipo, Instalac. e Ind. Aux.	**2,22**
Otras actividades	**26,11**
Consumidor directo	**11,11**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Esta cadena, por otro lado, vende sus servicios a otras como la cadena de otras actividades (26%), automoción (22%), pesca y otros productos transformados del mar (18%), y construcción naval (12%).

3.14.3.-Mercados de aprovisionamiento.

La **tabla 3.14.3.1** recoge el resultado de las encuestas realizadas a una muestra de empresas de la cadena de logística y transporte sobre cuáles son, a modo orientativo, las interrelaciones entre las empresas de la cadena de logística y transporte y las cadenas empresariales consideradas en lo que se refiere a las compras de suministros básicos y complementarios.

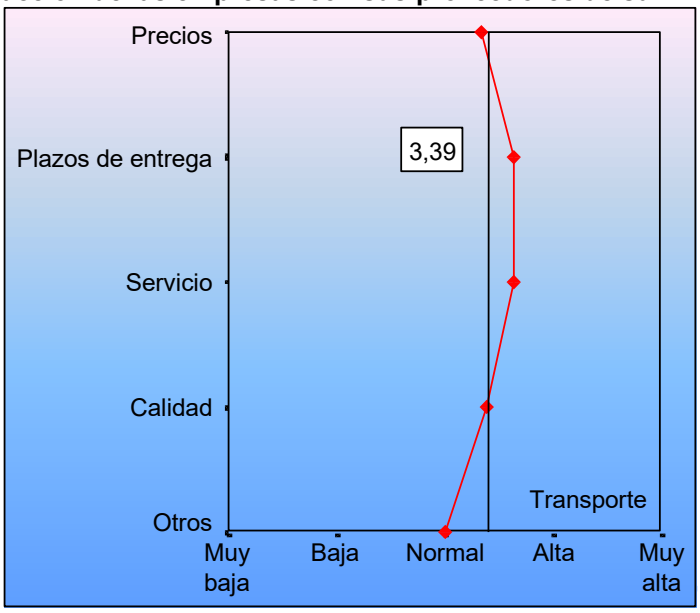
Tabla 3.14.3.1
Interrelación de la cadena de logística y transporte con otras cadenas empresariales (porcentaje de suministros básicos y complementarios)

	TOTALES
Automoción	**29,70**
Construcción Naval	**24,50**
Pesca y transf. prodtos del Mar	**10,00**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	**-**
Prodtos transform. de la madera	**-**
Rocas ornamentales	**-**
Construcción y Promoción	**2,50**
Textil-Confección	**3,00**
Química y Farmacia	**3,00**
Turismo-Ocio y derivados	**-**
Comercio y distribución no especific.	**-**
Otras actividades de apoyo en gener.	**27,30**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

El nivel de satisfacción de las empresas consultadas se muestra en la **figura 3.14.3.1**.

Figura 3.14.3.1
Satisfacción de las empresas con sus proveedores de suministros



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En cuanto al grado de satisfacción de la cadena con respecto a sus proveedores de suministros básicos y complementarios, en general es positivo,

si bien hay aspectos como los plazos de entrega, el servicio, y la calidad con los que están bastantes satisfechos, hay otros como el precio y otros con los que se muestran indiferentes.

En la **tabla 3.14.3.2** se muestra el peso que las actividades de equipamiento y servicios de apoyo tienen en las compras de las empresas de la cadena de logística y transporte encuestadas.

Tabla 3.14.3.2
Interrelación de la cadena de logística y transporte con otras cadenas empresariales (porcentaje de equipamientos y servicios de apoyo)

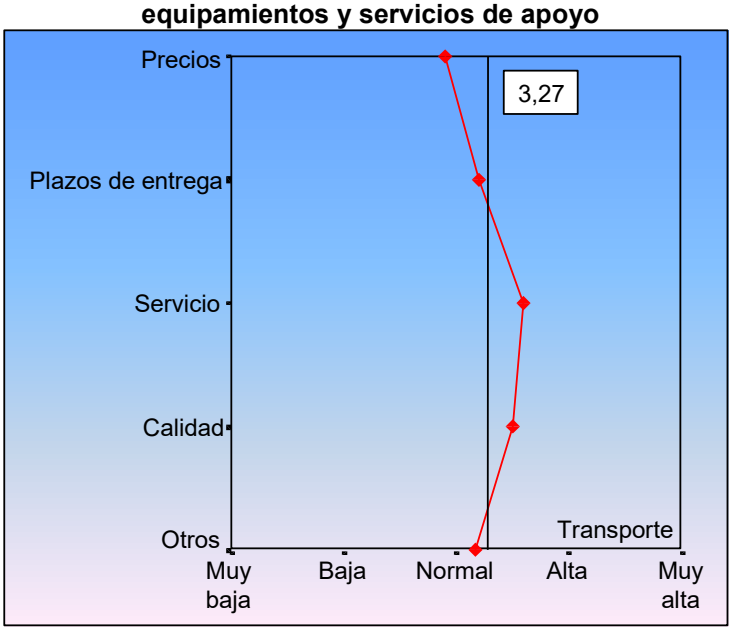
	TOTALES
Equipamiento g.	**39,13**
Servicios Financieros	**8,88**
Logística y transporte	**47,50**
Otras Activid. de apoyo	**4,50**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En este sentido, las principales cadenas proveedoras son la propia logística y transporte (47%) y la de equipamiento general (39%).

La satisfacción mostrada por estas empresas con respecto a este tipo de proveedores se expresa en la **figura 3.14.3.2**.

Figura 3.14.3.2
Satisfacción de las empresas con los proveedores de equipamientos y servicios de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En general, las empresas muestran una visión favorable con respecto a este tipo de proveedores, destacando su preferencia por aspectos como los plazos de entrega, el servicio y la calidad.

3.14.4.-Aspectos económicos-financieros globales. Análisis dinámico.

3.14.4.1.- *Ingresos, Costes y Resultados 95/99.*

La **tabla 3.14.4.1** presenta los ingresos, costes y resultados del agregado de empresas de la cadena logística y del transporte presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

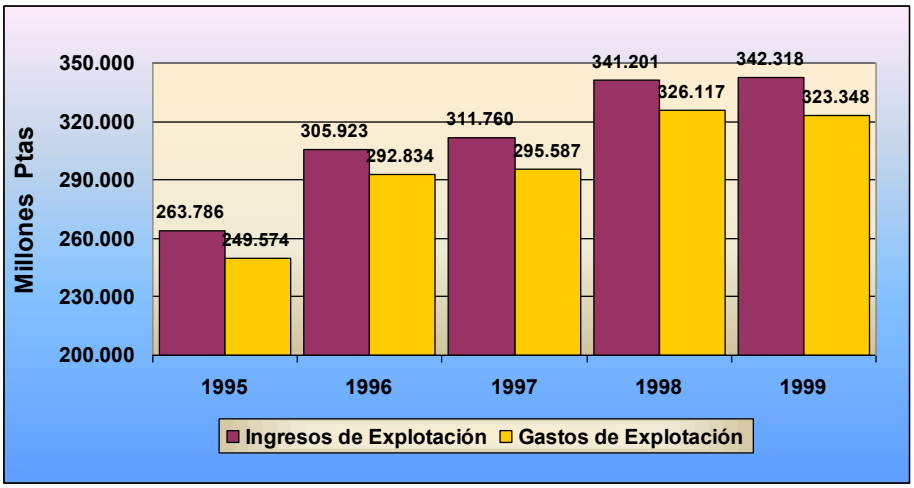
Tabla 3.14.4.1
Cta. Explotación 1995-1999 en Millones de ptas. corrientes

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
Ingresos de explotación	**263.786**	**100%**	**305.923**	**100%**	**311.760**	**100%**	**341.201**	**100%**	**342.318**	**2.057,37 €**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	125.048	47,41%	153.042	50,03%	166.175	53,30%	180.022	52,76%	181.752	1.092,35 €	53,09%
Otros gastos explotación	64.976	24,63%	74.088	24,22%	62.262	19,97%	72.787	21,33%	65.950	396,37 €	19,27%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**73.762**	**27,96%**	**78.794**	**25,76%**	**83.322**	**26,73%**	**88.393**	**25,91%**	**94.616**	**568,65 €**	**27,64%**
Gasto de personal	47.108	17,86%	52.266	17,08%	52.936	16,98%	57.789	16,94%	60.821	365,54 €	17,77%
Rtdo. Económico bruto explot.	**26.654**	**10,10%**	**26.528**	**8,67%**	**30.387**	**9,75%**	**30.604**	**8,97%**	**33.795**	**203,11 €**	**9,87%**
Amortizaciones	11.094	4,21%	12.293	4,02%	13.449	4,31%	13.993	4,10%	14.052	84,45 €	4,10%
Provisiones	1.349	0,51%	1.146	0,37%	766	0,25%	1.527	0,45%	773	4,64 €	0,23%
Rtdo. Económico neto explot.	**14.212**	**5,39%**	**13.089**	**4,28%**	**16.172**	**5,19%**	**15.084**	**4,42%**	**18.970**	**114,01 €**	**5,54%**
Resultado financiero	**-2.797**	**-1,06%**	**-3.752**	**-1,23%**	**-4.138**	**-1,33%**	**-4.091**	**-1,20%**	**-2.020 -**	**12,14 €**	**-0,59%**
Ingresos financieros	1.875	0,71%	2.068	0,68%	1.316	0,42%	1.248	0,37%	2.272	13,66 €	0,66%
Gastos financieros	4.672	1,77%	5.820	1,90%	5.454	1,75%	5.338	1,56%	4.292	25,80 €	1,25%
Resultado actividades ordinarias	**11.415**	**4,33%**	**9.337**	**3,05%**	**12.035**	**3,86%**	**10.993**	**3,22%**	**16.950**	**101,87 €**	**4,95%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	819	0,31%	4.263	1,39%	1.419	0,46%	5.529	1,62%	1.708	10,26 €	0,50%
Resultado antes de impuestos	**12.235**	**4,64%**	**13.600**	**4,45%**	**13.454**	**4,32%**	**16.522**	**4,84%**	**18.658**	**112,14 €**	**5,45%**
Otros impuestos	36	0,01%	59	0,02%	104	0,03%	70	0,02%	63	0,38 €	0,02%
Impuestos	3.379	1,28%	3.374	1,10%	4.358	1,40%	5.250	1,54%	5.588	33,58 €	1,63%
Resultado neto del ejercicio	**8.820**	**3,34%**	**10.167**	**3,32%**	**8.991**	**2,88%**	**11.202**	**3,28%**	**13.007**	**78,18 €**	**3,80%**
Cash Flow	**19.913**	**7,55%**	**22.460**	**7,34%**	**22.440**	**7,20%**	**25.196**	**7,38%**	**27.059**	**162,63 €**	**7,90%**

Fuente: elaboración propia

Según la **figura 3.14.4.1**, los ingresos y gastos de explotación experimentan un progreso promedio en el período 95/99 entorno al 7%, correspondiendo el mayor dinamismo a los años 1996 y 1998.

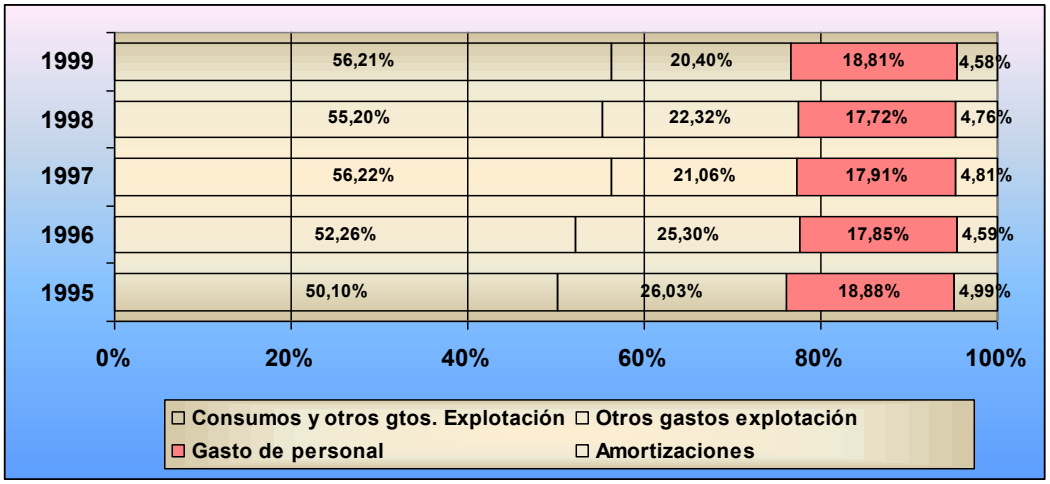
Figura 3.14.4.1
Evolución de ingresos y gastos 1995-1999 en millones de ptas. corrientes



Fuente: elaboración propia

La evolución de la composición de los gastos de explotación refleja el encarecimiento de los combustibles, que se ve compensado con una reducción de similar cuantía en gastos generales de explotación. Gastos de personal y consumo de capital, vía amortizaciones, permanecen estables tal y como se observa en la **figura 3.14.4.2**.

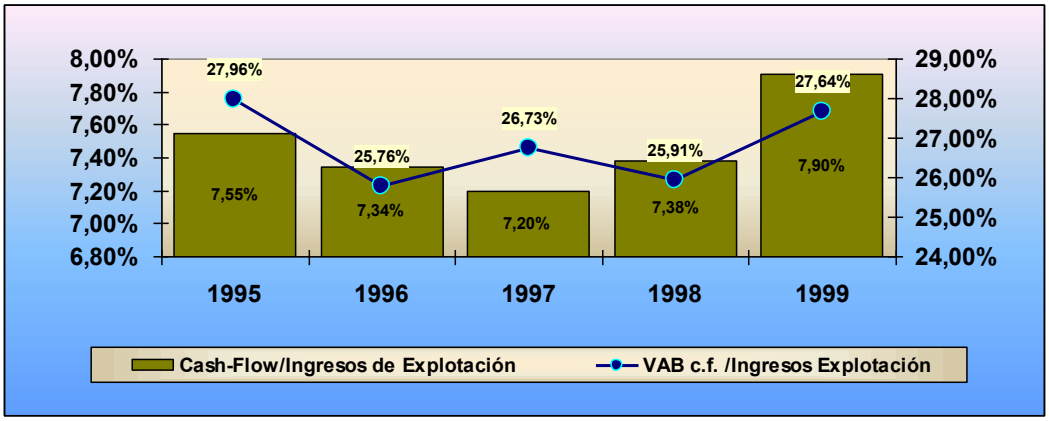
Figura 3.14.4.2
Composición del gasto 1995-1999



Fuente: elaboración propia

El Cash-Flow (ver **figura 3.14.4.3**) se sitúa entorno al 7,5% de la cifra de ingresos y el V.A.B. presenta una evolución dispar, atendiendo a la mayor o menor compensación que tienen los gastos de explotación respecto de la subida de los combustibles.

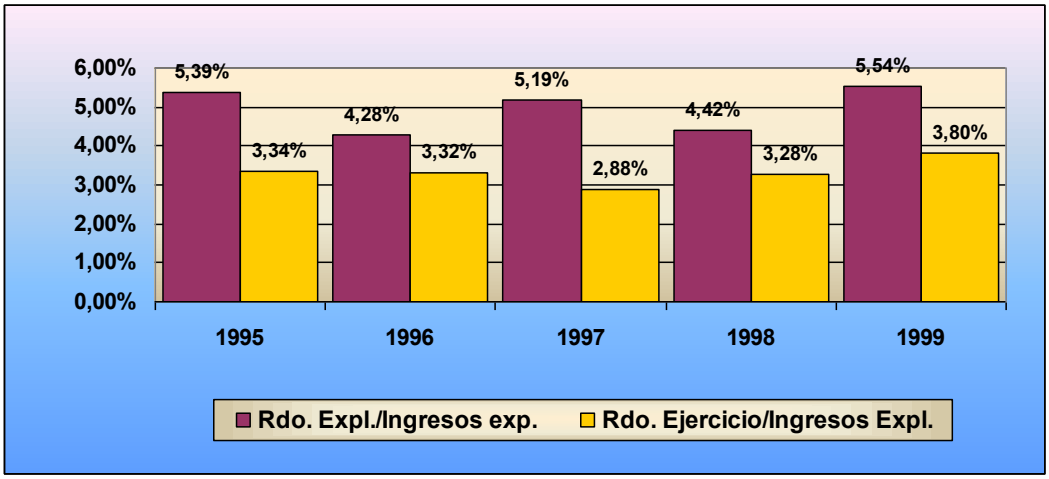
Figura 3.14.4.3
Evolución del VAB a c.f. y Cash-Flow (respecto a los ingresos extraordinarios)



Fuente: elaboración propia

El resultado de explotación y el resultado del ejercicio se sitúan en una tasa promedio del 5% y del 3,3% respectivamente tal y como queda reflejado en la **figura 3.14.4.4**

Figura 3.14.4.4
Evolución del Rtdo. Explotación y Rtdo. Ejercicio
(respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

3.14.4.2.- *Evolución de la inversión y la financiación 95/99.*

La **tabla 3.14.4.2** recoge las inversiones realizadas y la financiación obtenida para las mismas del agregado de empresas de la cadena logística y del transporte, presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

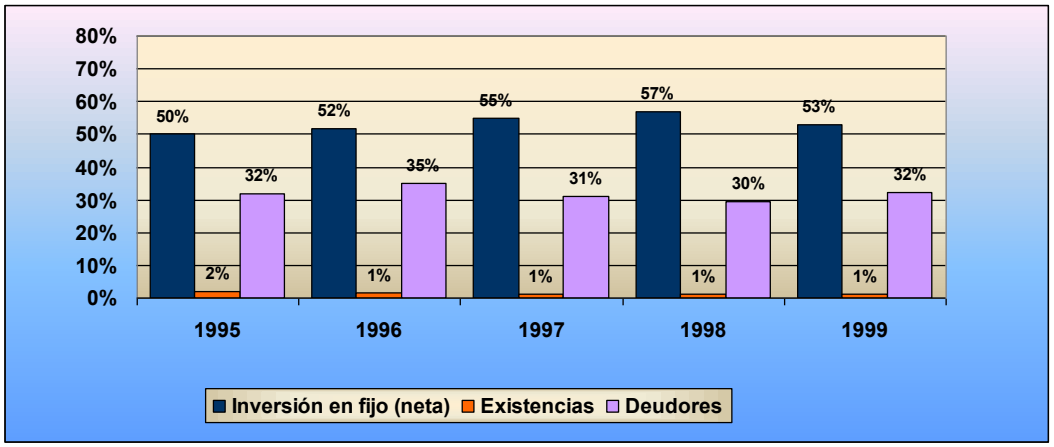
Tabla 3.14.4.2
Evolución de inversión y financiación 1995-1999 en millones de ptas. corrientes

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
INVERSION TOTAL	**166.439**	**100%**	**190.900**	**100%**	**213.523**	**100%**	**231.757**	**100%**	**232.559**	**1.397,71 €**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**83.634**	**50,25%**	**98.493**	**51,59%**	**116.868**	**54,73%**	**131.904**	**56,91%**	**123.209**	**740,50 €**	**52,98%**
Gastos amortizables	309	0,19%	222	0,12%	168	0,08%	141	0,06%	56	0,34 €	0,02%
Gtos a distrib en Varios ejerc	4.223	2,54%	2.895	1,52%	2.136	1,00%	1.505	0,65%	1.380	8,29 €	0,59%
Inmov. Inmaterial	12.676	7,62%	14.991	7,85%	16.908	7,92%	16.685	7,20%	19.319	116,11 €	8,31%
Inmov. Material	54.028	32,46%	58.888	30,85%	61.541	28,82%	74.203	32,02%	72.550	436,04 €	31,20%
Otro inmovilizado	12.795	7,69%	20.950	10,97%	35.564	16,66%	38.837	16,76%	29.465	177,09 €	12,67%
Accionistas desemb no exigidos	277	0,17%	548	0,29%	551	0,26%	532	0,23%	439	2,64 €	0,19%
Inversión en circulante(neta)	**82.806**	**49,75%**	**92.406**	**48,41%**	**96.654**	**45,27%**	**99.853**	**43,09%**	**109.350**	**657,21 €**	**47,02%**
Existencias	3.023	1,82%	2.765	1,45%	2.735	1,28%	3.008	1,30%	3.027	18,19 €	1,30%
Deudores	53.251	31,99%	66.752	34,97%	66.222	31,01%	68.675	29,63%	75.408	453,21 €	32,43%
Tesorería	18.906	11,36%	17.799	9,32%	20.431	9,57%	21.693	9,36%	23.928	143,81 €	10,29%
Otro activo circulante	7.625	4,58%	5.091	2,67%	7.267	3,40%	6.477	2,79%	6.987	41,99 €	3,00%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**166.439**	**100%**	**190.900**	**100%**	**213.523**	**100%**	**231.757**	**100%**	**232.559**	**1.397,71 €**	**100%**
Financiación permanente	**94.778**	**56,94%**	**108.798**	**56,99%**	**129.549**	**60,67%**	**143.933**	**62,11%**	**139.470**	**838,23 €**	**59,97%**
Fondos propios	66.201	39,77%	78.253	40,99%	84.328	39,49%	93.321	40,27%	92.240	554,37 €	39,66%
Acreedores a largo plazo	25.514	15,33%	26.556	13,91%	40.804	19,11%	45.649	19,70%	42.315	254,32 €	18,20%
Provisiones para riesgos y gastos	2.071	1,24%	2.318	1,21%	3.063	1,43%	3.932	1,70%	3.502	21,05 €	1,51%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	992	0,60%	1.671	0,88%	1.355	0,63%	1.030	0,44%	1.413	8,49 €	0,61%
Financiac. Ajena corto plazo	**71.662**	**43,06%**	**82.102**	**43,01%**	**83.973**	**39,33%**	**87.824**	**37,89%**	**93.089**	**559,48 €**	**40,03%**
FONDO DE ROTACIÓN	11.144	6,70%	10.304	5,40%	12.681	5,94%	12.029	5,19%	16.261	97,73 €	6,99%

Fuente: elaboración propia

Resulta reseñable el predominio de la inversión en fijo, básicamente constituida por flota de transporte, y la inversión en deudores (por operaciones de tráfico) que se sitúa en un promedio del 32% según la **figura 3.14.4.5.**

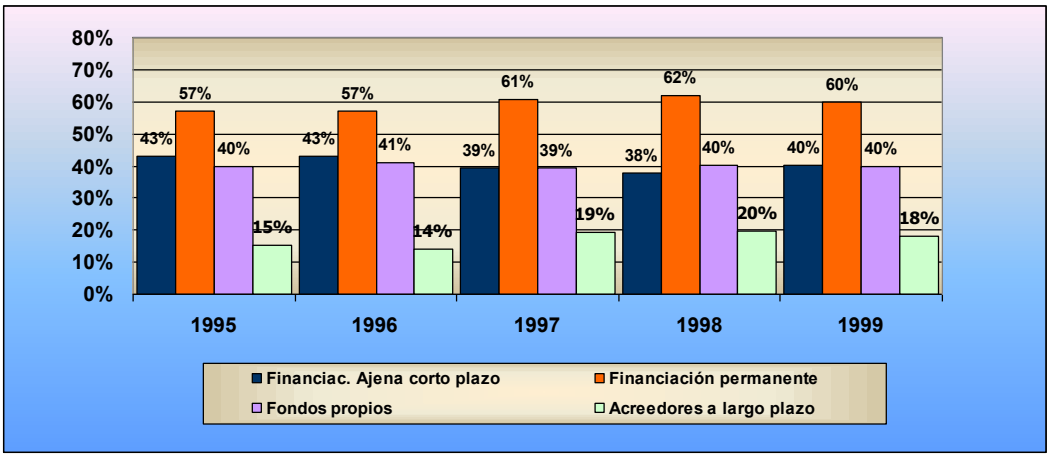
Figura 3.14.4.5
Composición de la inversión



Fuente: elaboración propia

Igualmente destaca la mayor obtención de recursos permanentes, y dentro de éstos, de fondos propios. La financiación a corto (gasolineras, talleres,...) se sitúa en un 40% del total (**figura 3.14.4.6**).

Figura 3.14.4.6
Composición de la financiación

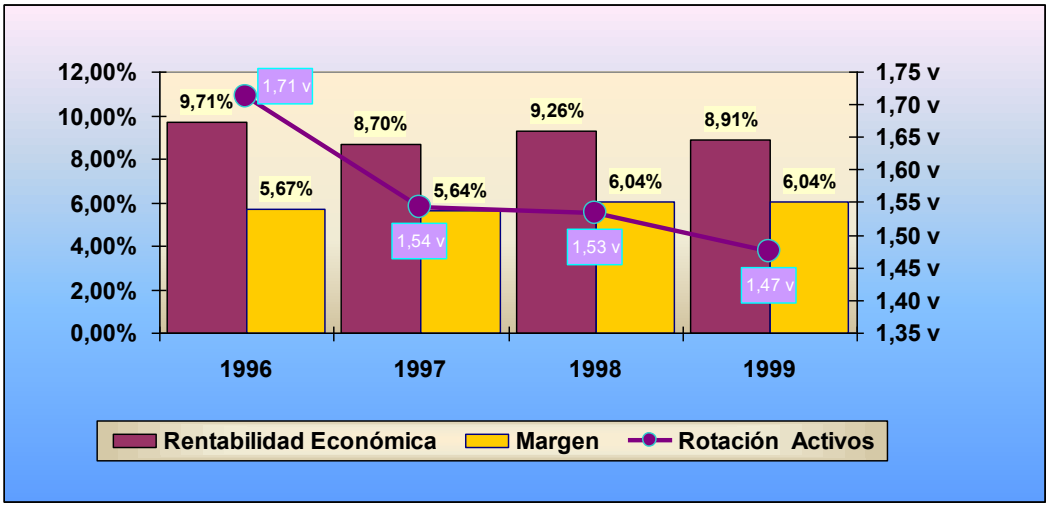


Fuente: elaboración propia

3.14.4.3.- *Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas.*

La **figura 3.14.4.7** muestra la rentabilidad económica, la cual presenta una leve tendencia a la baja situándose en una tasa próxima al 9%. Se observa una mejora en los márgenes y un descenso, en especial en 1997, que se mantiene para los siguientes, en la rotación de activos.

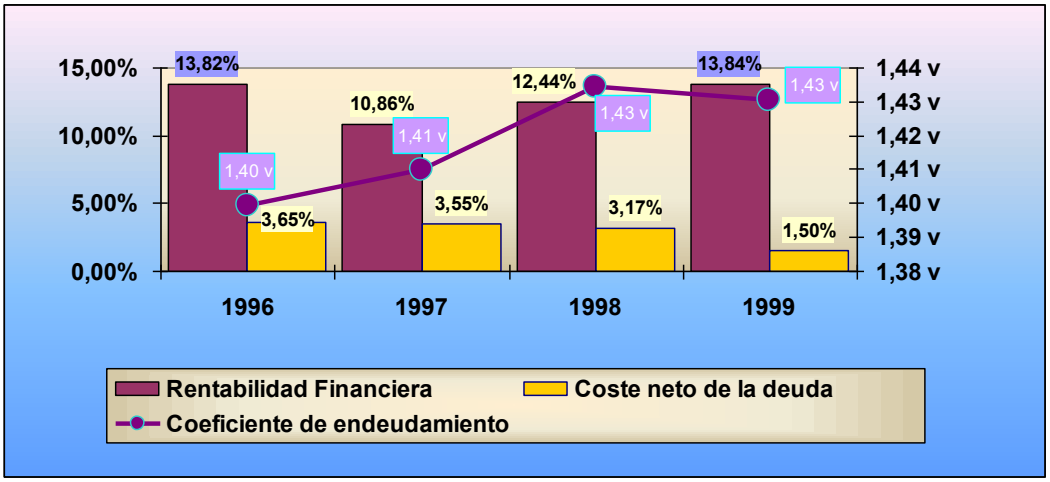
Figura 3.14.4.7
Evolución de la rentabilidad económica y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

Por otro lado, la **figura 3.14.4.8** muestra la rentabilidad financiera, donde si bien en la situación de partida la rentabilidad económica era superior, presenta posteriormente una evolución favorable debido a la reducción paulatina del coste neto de la deuda.

Figura 3.14.4.8
Evolución de la rentabilidad financiera y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

3.14.4.4.- *Comparativa con Vigo y su área funcional.*

De la comparativa de la cadena empresarial de la logística y el transporte con su contexto en Vigo y su área funcional, resulta destacable en términos relativos los siguientes:

- Mayor peso de la inversión en fijo y en consecuencia menor de la inversión circulante. La financiación, al contrario de lo que ocurre en el marco de referencia, es mayoritariamente de tipo permanente.

- Mayor peso en otros gastos de explotación, gastos de personal, amortizaciones y financieros. Menor en consumos de explotación.

- La inversión total y la facturación crecen en el período 95/99 a unas tasas del 39,73% y del 29,77% respectivamente, no alcanzando el dinamismo del entorno.

- La rentabilidad económica es superior tanto por margen como por rotación. En idéntica situación se encuentra la rentabilidad financiera, que básicamente aprovecha el mayor diferencial existente entre la rentabilidad económica y el coste medio de la financiación ajena.

Tabla 3.14.4.3

Inversión-Financiación				**1.999**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**	**Cadena**	**Vigo y A.F.**
Inversión Fijo	123.208.852	740.500 €	52,98%	39,00%
Inversión Circulante	109.350.050	657.207 €	47,02%	61,00%
	232.558.902	**1.397.707 €**	**100%**	**100%**
Fondos Propios	93.652.339	562.862 €	40,27%	37,20%
Financ. Ajena L.P.	45.817.742	275.370 €	19,70%	10,83%
Financ. Circulante	93.088.821	559.475 €	40,03%	51,97%
	232.558.902	**1.397.707 €**	**100%**	**100%**

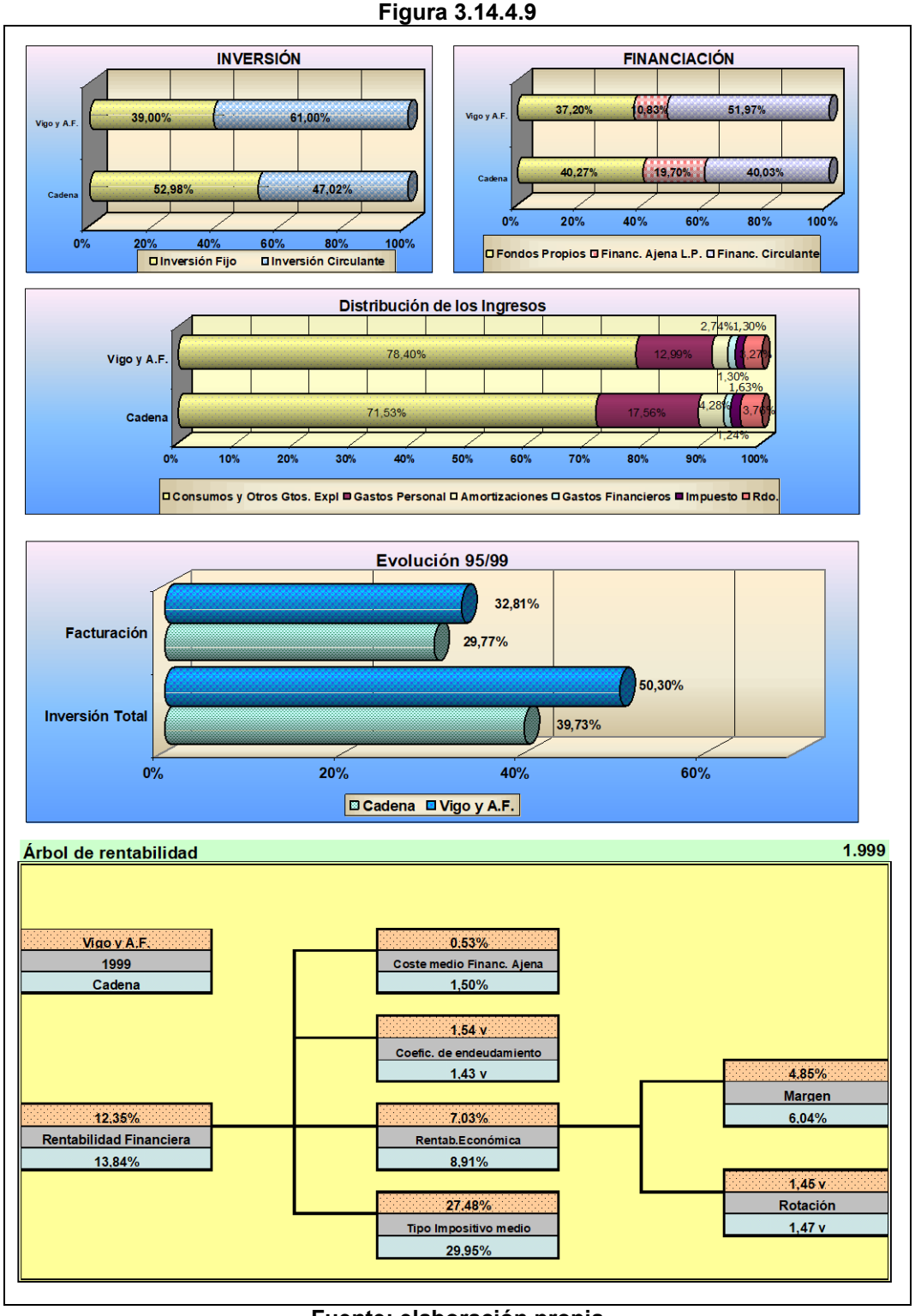
Explotación				**1.999**
	Cadena			**Vigo y A.F.**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**		
Ingresos de explotación	**342.318.070**	**2.057.373 €**	**100,00%**	**100,00%**
Consumos y otros gtos. Explotación	181.752.461	1.092.354 €	53,09%	66,89%
Otros gastos explotación	65.949.908	396.367 €	19,27%	12,69%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**94.615.700**	**568.652 €**	**27,64%**	**20,43%**
Gasto de personal	60.820.902	365.541 €	17,77%	13,18%
Rtdo. Económico bruto explot.	**33.794.799**	**203.111 €**	**9,87%**	**7,25%**
Amortizaciones	14.824.439	89.097 €	4,33%	2,78%
Rtdo. Económico neto explot.	**18.970.360**	**114.014 €**	**5,54%**	**4,47%**
Resultado financiero	**-2.019.900**	**-12.140 €**	**-0,59%**	**-0,22%**
Ingresos financieros	2.272.432	13.658 €	0,66%	1,11%
Gastos financieros	4.292.332	25.797 €	1,25%	1,32%
Resultado actividades ordinarias	**16.950.460**	**101.874 €**	**4,95%**	**4,25%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	1.707.666	10.263 €	0,50%	0,38%
Resultado antes de impuestos	**18.658.127**	**112.138 €**	**5,45%**	**4,63%**
Impuestos	5.650.689	33.961 €	1,65%	1,32%
Resultado neto del ejercicio	**13.007.438**	**78.176 €**	**3,80%**	**3,32%**
Cash Flow	**27.059.208**	**162.629 €**	**7,90%**	**5,74%**

Evolución de Variables		**95/99**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Inversión Total	39,73%	50,30%
Facturación	29,77%	32,81%

Análisis de Rentabilidad		**1.999**
	Cadena	**Vigo y A.F.**
Rentabilidad Económica	8,91%	7,03%
Margen	6,04%	4,85%
Rotación	1,47	1,45
Rentab. Financiera	13,84%	12,35%

Fuente: elaboración propia

Figura 3.14.4.9



Fuente: elaboración propia

3.14.5.-Situación y tendencias de estrategias y factores de éxito.

3.14.5.1.- *Tendencias generales de la cadena de logística y transporte.*

La entrada de España en la Unión Europea supone una caída de las barreras comerciales de gran importancia para esta cadena. Además se observa que el espacio podría verse incrementado por la inclusión de los países del Este.

Una de las tendencias más destacadas en el ámbito de la logística y el transporte es la consideración, por parte de las empresas de los servicios logísticos como un factor clave para el éxito empresarial.

El transporte intermodal se muestra como una posibilidad interesante para la mejora de los costes y del servicio en general. Tendencia a la creación de puertos secos, o terminales intermodales para dar servicio a los operadores en el caso del tráfico de mercancías. En el caso de pasajeros, también existe una tendencia a la utilización de plataformas intermodales que faciliten el uso de varios medios de transporte para un viaje.

Los operadores logísticos tienden a cubrir varios modos de transportes y a integrar tareas propias de la logística como el almacenaje, control de stocks, etc.

La externalización de los servicios de logística sigue una tenencia ascendente en los últimos años como consecuencia de una creciente preocupación por la calidad del servicio y por la ampliación de los mercados.

Los operadores logísticos tienden a especializarse en determinado sector al que dan apoyo. Así, tenemos la logística del frío, mercancías peligrosas, automoción, gran consumo... Además, los clientes que subcontratan a éstos tienden a la concentración. Por este motivo, también muchos operadores han decidido aumentar su competitividad a través de alianzas, fusiones, cooperación, etc.

Cada vez más se tiene una visión más global de la logística, donde aparte del transporte, cubre áreas dirigidas a la gestión del tiempo, la limitación de los stocks, etc.

Uno de los segmentos con mayor crecimiento es el de transporte urgente, también denominado express o curier internacional. Este tipo de transporte está íntimamente ligado al transporte aéreo, y también está muy relacionado con el comercio electrónico.

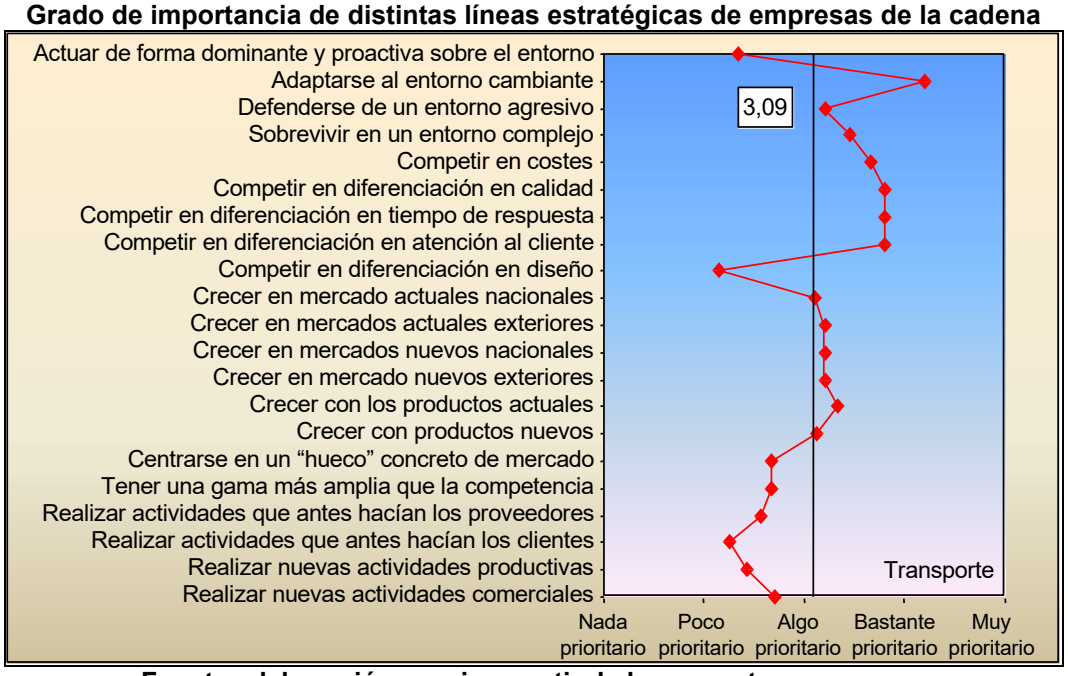
Los sistemas de información se suponen el eje fundamental sobre el que se sostiene la logística integral actual.

3.14.5.2.- *Líneas estratégicas y de cooperación.*

La **figura 3.14.5.1** recoge diversos aspectos que definen cuáles son las principales líneas estratégicas seguidas por las empresas de la cadena de logística y transportes en Vigo y su área funcional.

Como sucede con gran parte de las cadenas, las empresas muestran una actitud reactiva frente al entorno, aunque consideran bastante prioritario el adaptarse al mismo.

Figura 3.14.5.1
Grado de importancia de distintas líneas estratégicas de empresas de la cadena



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En cuanto a las estrategias genéricas, los empresarios consideran que el diseño no es importante, por el contrario sí lo son aspectos relacionados con los costes, la calidad, el tiempo de respuesta, y la diferenciación.

A la hora de dirigir las estrategias de crecimiento, las empresas consultadas se han mostrado algo favorables hacia los mercados actuales, nacionales y extranjeros, así como los futuros, contando para ello con los productos actuales.

Con respecto a las estrategias de integración, no se considera especialmente relevante realizar actividades antes realizadas por proveedores y clientes.

Las líneas estratégicas orientadas a la realización de nuevas actividades, comerciales o productivas, no se consideran preferentes, si bien frente a estas últimas parecen estar más conformes.

Las distintas fórmulas de cooperación que se pueden llevar a cabo están recogidas a continuación en la **figura 3.14.5.2**.

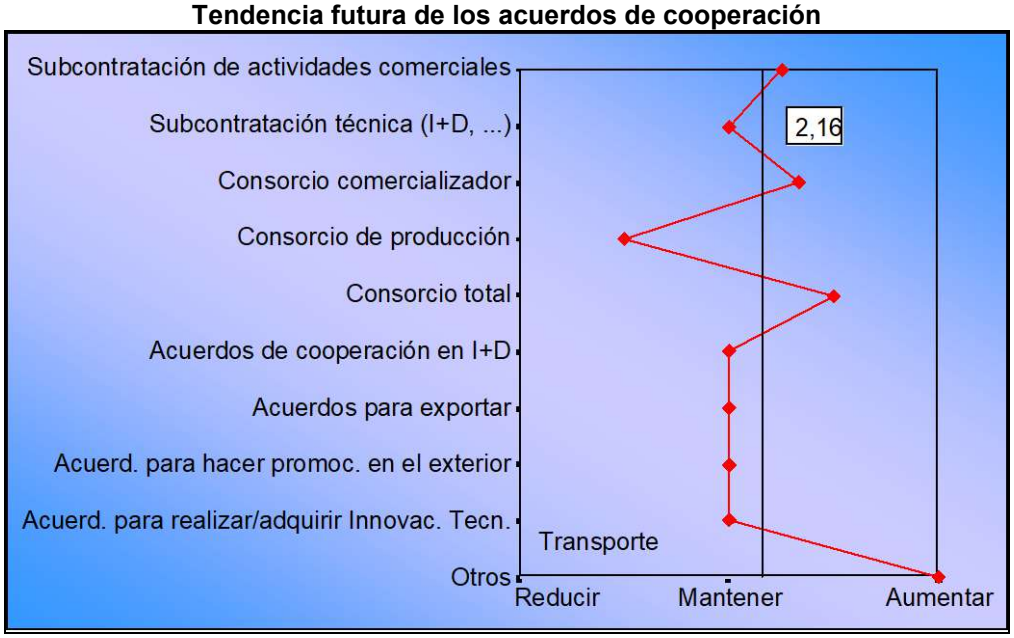
Figura 3.14.5.2
Acuerdos de cooperación realizados en los dos últimos años

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En los dos últimos años, las empresas de la cadena han realizado acuerdos de cooperación, de los cuales el 25% consistieron en la subcontratación de las actividades comerciales, un 12% fueron acuerdos para la constitución de consorcios comercializadores, subcontrataciones técnicas y acuerdos de otro tipo. Menor proporción es la de empresas que han cooperado en acuerdos de I+D, en consorcios totales y de producción (9%). El 6% de los acuerdos fueron para incentivar la exportación y un 3% para adquirir o desarrollar tecnología y hacer promoción exterior.

El futuro se presenta, según la muestra consultada, sostenido con algunos síntomas positivos, ya que parece que aumentarán los consorcios totales, comercializadores y la subcontratación de actividades comerciales. El resto de acuerdos se mantendrán, mientras que disminuirán los consorcios de producción (ver **figura 3.14.5.3**).

Figura 3.14.5.3
Tendencia futura de los acuerdos de cooperación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.14.5.3.- *Factores de éxito y resultados.*

En este apartado se pretende recoger, a modo orientativo, cuáles son, según la opinión reflejada en la encuesta por las empresas de la muestra limitada a la cadena de logística y transporte en Vigo y su área funcional, los factores de éxito para competir dentro de la cadena en cuestión. Para facilitar la

interpretación de los mismos, los factores críticos se han desagregado en cuatro bloques que son *aspectos de negocio*, *recursos y entorno*, *cultura empresarial* y *sistemas y procesos*.

- **Aspectos de negocio.**

Los aspectos relacionados con el negocio, es decir los productos y mercados, son considerados por las empresas como factores relevantes para el éxito o fracaso. En la **figura 3.14.5.4** se muestran detalladamente qué factores dentro de esta área son considerados más importantes. Las variables donde los empresarios coinciden en su importancia son la calidad de los productos/servicios y el conocimiento del mercado, ambas valoradas por el 64% de la muestra. Tras estos dos factores, la atención al cliente (55%) y el precio de los productos/servicios (45%). El 27% también valora aspectos como la relación con el cliente final, el tiempo de respuesta, el tipo de clientes y la fidelización éstos. Pocos valoran la exclusividad, la amplitud de cartera (hay que tener en cuenta que el modo más demandado es el transporte por carretera) y la red de distribución. Finalmente, ningún empresario considera relevante la promoción, los canales de distribución y el servicio posventa como claves del éxito.

Figura 3.14.5.4
Factores de éxito relativos a aspectos de negocio

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Recursos y entorno.**

En relación con los aspectos concernientes a los recursos y el entorno, ver **figura 3.14.5.5**, las empresas valoran de forma destacada los recursos humanos (45%), seguido de los recursos financieros (36%) y las áreas geográficas en las que vende y las instalaciones y los recursos tecnológicos que posean (ambas consideradas por un 27% de la muestra). El 18% de las empresas de la cadena de logística y transporte consideran el tipo de proveedores relevante y solo el 9% considera los recursos naturales relevantes como factores de éxito.

Hay que destacar que ningún empresario considera las áreas geográficas en la que produce o compra como factores de éxito, ya que no parece lógico al tratarse de una cadena fundamentalmente orientada a los servicios. Las tecnologías tampoco son valoradas significativamente positivas por los empresarios, así como tampoco lo son los posibles acuerdos de cooperación.

Figura 3.14.5.5
Factores de éxito relativos a recursos y entorno

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

- **Cultura empresarial.**

En cuanto a la cultura empresarial de la cadena, en su conjunto se consideran los siguientes factores claves para la competitividad de las empresas (ver **figura 3.14.5.6**).

Figura 3.14.5.6
Factores de éxito relativos a cultura empresarial

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Como se observa, el 64% de las empresas considera la formación fundamental en esta cadena. Algo menos, un 45% de las empresas, valoran la actitud general de los empleados de las empresas, tanto directivos como trabajadores. El 36% de las empresas encuestadas consideran asimismo la actitud de cooperación y la cultura de empresa como factor clave y la mitad de éstos, el 18%, considera la capacidad de evaluación del riesgo en las inversiones como factores de éxito en sus empresas. Por el contrario, ninguna empresa cree que la capacidad de innovación de procesos, productos y mercados sea clave en la consecución del éxito.

- **Sistemas y procesos.**

La **figura 3.14.5.7** representa la opinión de los empresarios sobre aquéllos aspectos relacionados con los sistemas y procesos de sus empresas como factores de éxito.

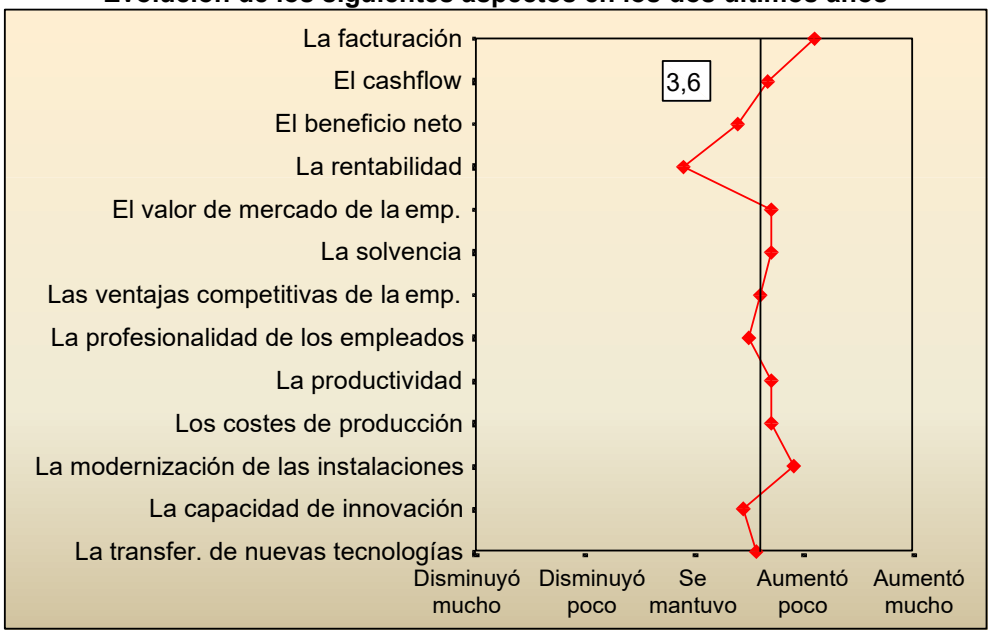
Consideran que tienen relativa importancia en conjunto y que son medianamente importantes para la consecución del éxito. Entre estos destaca el sistema de dirección como clave por el 64% de las empresas. Sin embargo, los demás factores son considerados de menor importancia, como por ejemplo, el proceso de comercialización y venta (36%), el sistema de información (18%). Por debajo de la media, la comunicación interna y el proceso de aprovisionamiento son consideradas clave por un escaso 9% de la muestra. Procesos como I+D y de diseño no se consideran procesos que puedan ser fuentes de ventaja competitiva.

Figura 3.14.5.7
Factores de éxito relativos a sistemas y procesos

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La siguiente **figura 3.14.5.8** recoge la visión de los empresarios acerca de las distintas variables consideradas como representativas de los resultados de las empresas, así como de otros aspectos relevantes.

Figura 3.14.5.8
Evolución de los siguientes aspectos en los dos últimos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Por un lado, tenemos los aspectos económicos entre los que se encuentran la facturación, el Cash Flow, beneficio neto, la rentabilidad, el valor de mercado y la solvencia. La facturación aumentó un poco, aunque más que

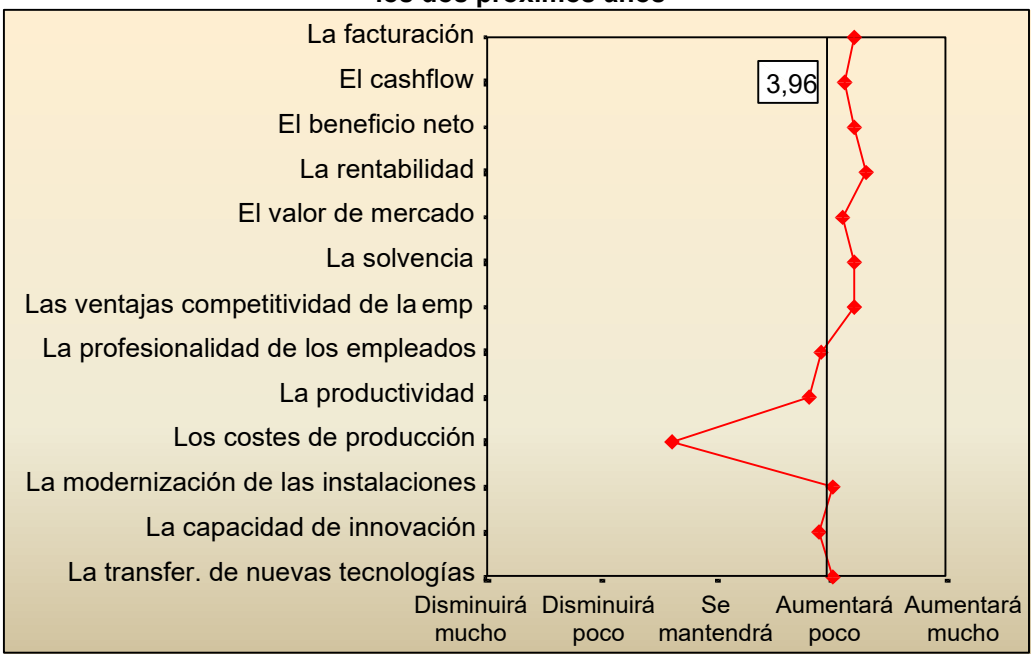
el Cash Flow, el beneficio neto, el valor de mercado y la solvencia. La rentabilidad se mantuvo en los dos últimos años.

Asimismo, el número de ventajas competitivas con las que cuentan las empresas de esta cadena parece que han aumentado algo en el período considerado. Otro aspecto que también ha mejorado algo es la profesionalidad de los empleados.

Por otro lado, los aspectos relacionados con la producción son recogidos a continuación con una evolución positiva en casi todos los casos. La productividad aumentó, aunque los costes de producción se mantuvieron. La modernización de las instalaciones aumentaron un poco y, en menor grado, la capacidad de innovación y la transferencia de nuevas tecnologías mejoraron algo en los dos últimos años según la muestra consultada.

Con respecto a la evolución prevista para estas variables, las expectativas son optimistas (ver **figura 3.14.5.9**). Se prevé un cierto crecimiento en todos los aspectos económicos. Se espera que la profesionalidad de los empleados aumente algo menos, así como la productividad. Los costes de producción disminuirán un poco, aunque el resto de los aspectos productivos aumentarán un poco.

Figura 3.14.5.9
Expectativas sobre la evolución de los siguientes aspectos durante los dos próximos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CADENAS COMPLEMENTARIAS

3.15. OTRAS ACTIVIDADES DE APOYO EN GENERAL

DICIEMBRE 2001

ÍNDICE

3.15.- LA CADENA DE OTRAS ACTIVIDADES DE APOYO EN GENERAL. 665

3.15.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales. *665*

3.15.1.1.- Sector Servicios TICs. 667

3.15.1.2.- Servicios de asesoramiento y gestión empresarial. 670

3.15.1.3.- Servicios de Marketing (Publicidad, estudios de mercado, y similares). .. 671

3.15.1.4.- Servicios de limpieza, desinfección, seguridad y relacionados. 672

3.15.1.5.- Dimensión. 674

3.15.1.6.- Visión evolutiva del Sector entre el PE del 94 y el del 2001. 679

3.15.2.- Producto-mercados. *680*

3.15.3.- Mercados de aprovisionamiento. *683*

3.15.4.- Aspectos económico-financieros. *688*

3.15.4.1.- Ingresos, Costes y Resultados 95/99. 688

3.15.4.2.- Evolución de la inversión y la financiación 95/99. 691

3.15.4.3.- Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas. 693

3.15.4.4.- Comparativa con Vigo y su área funcional. 694

3.15.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito. *697*

3.15.5.1.- Líneas estratégicas y de cooperación. 697

3.15.5.2.- Factores de éxito de las empresas de la cadena. 700

3.15.5.3.- Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena. 701

3.15.- La cadena de otras actividades de apoyo en general.

3.15.1.- Descripción de la cadena y aspectos generales.

Con el análisis de esta cadena se pretende conocer tanto la dimensión y estructura de la misma, como el papel que juega y la relevancia que cobra como apoyo a las cadenas principales. Asimismo se analizará la evolución que dicha cadena ha sufrido desde el año 1995 y comprobaremos si efectivamente el área de Vigo esta protagonizando una especialización progresiva hacia las actividades relacionadas con los servicios de apoyo, o si la preponderancia de las actividades industriales sigue siendo la nota predominante de la economía de Vigo y su área funcional. Otro aspecto importante vendrá dado por el estudio del papel que juega dicha cadena en la mejora de la competitividad de las empresas que incorporan la contratación de este tipo de servicios, haciendo así valer su necesaria consideración de sector a primer nivel y no como mero sector de apoyo o complementario.

Finalmente y sobre la base de las conclusiones extraídas de este diagnóstico se avanzará un conjunto de medidas, que agrupadas en líneas de actuación pretenderán ser de utilidad para consolidar y ayudar a mejorar la competitividad de las empresas que conforman esta cadena y, por ende, de aquellas que se benefician de los servicios que éstas prestan en el mercado.

Las reflexiones que conformarán los siguientes apartados son consecuencia de la información y el conocimiento proveniente de diversas vías:

- La experiencia del equipo redactor.
- La visión de las empresas “clientes” de los servicios que presta esta cadena, obtenida a partir de los resultados de la encuesta y de las mesas de trabajo.

- La visión de las propias empresas que conforman la cadena, a través de entrevistas personales a los representantes de sus asociaciones principales.

- La revisión bibliográfica de los trabajos realizados durante los últimos años en el área de Vigo sobre el asunto y especialmente aquellos realizados por:

    - La Mancomunidade da Área Intermunicipal de Vigo dentro del proceso de creación de la futura área metropolitana y de la realización de proyectos relacionados con el impulso de la sociedad de la información como el Proyecto Pegaso, el Proyecto Pista Cable o el Observatorio de TICs promovido actualmente por la Xunta de Galicia a través de su Consellería de Industria.
    - El Consorcio de la Zona Franca de Vigo a través de sus numerosas publicaciones y especialmente aquellas en la que la Pyme Gallega ha sido objeto de estudio.
    - Otras fuentes secundarias que han sido de relevancia para orientar nuestro análisis.

Consideramos oportuno proceder a acotar y alcanzar un consenso sobre cuáles deben ser las actividades a analizar dentro de este capítulo y que a nuestro juicio son aquellas empresas que poseen algunas de las características que se avanzan a continuación. Todas las empresas tienen en común el hecho de prestar servicios a otras, aunque este servicio pueda ser de muy distinta naturaleza.

A.- Son normalmente actividades cuya naturaleza no es sectorial, sino que adopta una consideración de transversalidad y de comunalidad a la mayoría de las cadenas empresariales. Por lo tanto se excluyen las actividades de servicios auxiliares a cada una de las cadenas principales (automoción, naval, construcción, etc.).

B.- Actividades con un claro carácter de externalizable para la empresa que las contrata, al no constituir una actividad netamente estratégica.

C.- Actividades que demandan RR.HH. cualificados y que están constituyendo de manera progresiva un nuevo yacimiento de

empleo, y especialmente como se comentará más adelante a través de la creación de empresas de pequeño tamaño fundamentalmente.

D.- Un grupo importante de estas empresas desarrolla actividades cuyo cometido principal es la gestión de la información, sea esta elaborada o no, y que se sustentan en las posibilidades que aportan las NTICs para mejorar la prestación de sus servicios.

Tras alcanzar un consenso sobre los rasgos fundamentales que caracterizan esta cadena, debemos proponer una agrupación de las empresas que la conforman, con el objetivo de comprender mejor su funcionamiento y poder así extraer recomendaciones que tengan en cuenta las particularidades de cada grupo. Por ello se ha procedido a agrupar las más de 4.000 empresas que se ha estimado conforman el sector en los 4 grupos que se representan en la **tabla 3.15.1.1**.

Tabla 3.15.1.1
Cadena de Otras actividades de apoyo en general

<table>
<tr><td rowspan="2">Servicios TICs</td><td>Servicios De Asesoramiento Y Gestión Empresarial</td></tr>
<tr><td>Servicios de Marketing (Publicidad, estudios de mercado, y similares)</td></tr>
<tr><td colspan="2">Otros Servicios (Limpieza, Seguridad, y similares)</td></tr>
</table>

Fuente: elaboración propia

3.15.1.1.- *Sector Servicios TICs.*

Para definir esta agrupación nos hemos basado:

- Por un lado, en la agrupación realizada por el Proyecto Pegaso de la Mancomunidade de Vigo, que en el año 1.999 realizó un exhaustivo análisis estratégico del Sector de la Informática y las Comunicaciones en el área de Vigo.

- Por otro, en el modelo conceptual que el Libro Blanco de las Telecomunicaciones de la Xunta de Galicia propone para la correcta agrupación de las empresas que conforman este sector de TICs.

I.1 **Servicios Informáticos Generales.** Comprendiendo el desarrollo de aplicaciones a medida, Asesoramiento Informático, Formación en el uso de aplicaciones, etc.

I.2 **Servicios Avanzados de Informática y Comunicaciones** de carácter infraestructural, comprendiendo la Consultoría y Venta de Sistema Integrados de Gestión tipo ERP, Consultoría Informática en General, Consultoría y Venta de Sistema de Comunicaciones de datos y Voz, Consultoría de Internet para comercialización B2B & C, Formación avanzada (PT), etc.

I.3 **Servicios de Apoyo a la elaboración de Contenidos** abarcando el Desarrollo de Portales web, Hospedaje y Alojamientos, Desarrollos Multimedia en CD y DVD, formación en Internet y nuevos medios informativos.

Un elemento que puede ser común a las cuatro categorías anteriores es el hecho de que un número elevado de empresas, tienen como actividad complementaria, la distribución de productos (Software y Hardware), circunstancia que provocará diferencias importantes entre la facturación de las empresas que realizan esta actividad distribuidora y aquellas que sólo prestan servicios personales.

Quedarían en nuestro análisis de esta cadena de apoyo excluidas del sector de empresas de servicios TICs de Vigo y su área funcional, las empresas fabricantes de equipos informáticos por su práctica inexistencia en nuestra área y por no ser estrictamente de servicios, aunque muchas de ellas ya están prestando servicios de asesoramiento y consultoría como parte normalmente de la operación de venta de equipos.

Cabe destacar el hecho de que dentro de este sector o subsector de servicios TICS, las grandes empresas como es el caso de las operadoras de telecomunicación, ofrecen en muchas ocasiones y como una mejora para el cliente, servicios de asesoramiento y consultoría que van más allá del propio servicio de comunicaciones, circunstancia que hace a su vez aumentar la intensidad competitiva.

La **tabla 3.15.1.2** recoge la relación de las principales empresas de la cadena en Vigo y su área funcional pertenecientes a las actividades comprendidas en este primer grupo de servicios TICs, según los datos en posesión del registro mercantil de Pontevedra para el año 1.999

Tabla 3.15.1.2
Principales empresas de servicios TICs en Vigo y su área funcional según nivel de ingresos

NOMBRE EMPRESA	Ingresos 1999
Comunitel Global, S.A.	2.268.153
Atencion Y Gestion Empresarial, S.A.	1.276.215
Artel Ingenieros, S.L.	615.356
I.P. Numeric, S.L.	529.744
Telered Comunicaciones, S.A.	521.984
Psm Renovacion Tecnolog. Y Brokeraje, Sa	375.576
Software Y Comun. Marka Informatica, S.L	354.083
Centro Informatico De Servicios Vigo, Sa	229.278
Infojc, S.L.	197.499
Saec-Data, S.A.	182.193
Desadi 10, S.L.	140.511
Decuna, S.L.	134.093
Asm Soft, S.L.	129.486
Infonosa, S.L.	129.021
European Assembled Computer, S.L.	127.559
Unigal, S.L.	121.373
Soportes Electronicos, S.L.	118.765
Galiframe, S.L.	117.622
Microgal, S.L.	112.605
Nivel Iv - Serv. Informat. Gallegos, S.L	107.506
Beatriz Galiñanes Ramos, S.L.	104.802
Tres De Nueve, S.L.	93.279
Open Soft Servicios Informaticos, S.L.	89.051
Coordinadora De Sistemas, S.L.	80.430
Consultores Y Asesores Ciseca, S.A.	73.183
Prodisoft, S.L.	72.061
Tecniva, S.L.	71.001
Informatica Xacobea, S.L.L.	70.314

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ardán

En la anterior tabla no se reflejan algunas empresas de importancia que operan en el área de Vigo, debido principalmente a que no presentan sus cuentas en el registro mercantil de la provincia de Pontevedra, habiendo sido esta fuente la utilizada para la confección de la anterior

lista. Entre ellas se podrían citar muchas empresas de consultoría informática, como por ejemplo Soluziona y otras, u operadores de telecomunicaciones con implantación local como es el caso de “R”, “Telefónica” etc.

3.15.1.2.- *Servicios de asesoramiento y gestión empresarial.*

Incluimos en este grupo servicios tales como los jurídicos, de asesoría cualificada, de asesoramiento fiscal, laboral, en riegos laborales, en medio ambiente en certificación de la calidad, en selección de personal y contratación de personal, formación especializada, etc.

De igual forma tenemos en cuenta a aquellas empresas que se circunscriben principalmente a la labor de gestoría (GA), destacando por un lado el paso que están dando la gran mayoría hacia la prestación de servicios de Asesoría y sobre el uso ejemplar que realizan de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación para prestar sus servicios. Es meritorio el esfuerzo que, y a modo ilustrativo, están realizando organismos como el colegio de gestores administrativos de la provincia de Pontevedra para facilitar la incorporación de las NTICs a sus asociados y con ello mejorar el nivel de servicio que prestan a sus clientes finales.

A continuación y de igual manera que para la anterior subactividad, la **tabla 3.15.1.3** recoge la relación de las principales empresas de la cadena pertenecientes a las actividades comprendidas en el segundo grupo de servicios de asesoramiento y gestión empresarial. Como se aprecia en la misma, no se ven reflejadas las principales firmas auditoras y consultoras del área de Vigo, debido a que no presentan sus cuentas en el registro mercantil de la provincia de Pontevedra aunque si hay que destacar el importante volumen de negocio que gestionan en la zona de Vigo.

Tabla 3.15.1.3
Principales empresas de servicios de asesoramiento y gestión empresarial de Vigo y su área funcional según nivel de ingresos

NOMBRE DE LA EMPRESA	Ingresos 1999
Siotemp Ett, S.L.	583.564
Emprego Externo E.T.T., S.L.	477.168
Consejeros Y Tecnicos Mercantiles, S.L.	361.463
Pascual Silva, S.A.	298.707
Xestion De Emprego Galego E.T.T., S.L.	222.810
Ircavigo, S.L.	173.044
H.F. Mix Empresa De Trabajo Temporal, Sl	168.518
P & A Consultoria Y Formacion, S.L.	149.820
Micofer 2000, E.T.T., S.L.	128.745
Instalaciones Servicios La Artistica, Sa	127.268
B Y B Gestion, S.L.	106.650
Flexocart, S.L.	98.454
Obradoiro Grafico, S.L.	97.784
Union De Profesionales, S.L.	95.627
Asesoria De Empresas Asyco, S.L.	83.302
Constr. Y Proyectos Construproyec, S.L.	77.038
Cogaprel, S.L.	75.080
Estrategia Y Organización, S.A.	74.089
Consamar Dos, S.L.	70.297
Setrax, Empresa De Trabajo Temporal, S.L	68.786
Actividades Comerc. Industr. Reunidas,Sa	68.114
Gestion Y Servicios De Cobro, S.A.	68.072
Gestion Y Documentacion De Riesgos, S.L.	66.750
Gestora Gallega De Serv. Sociales, S.L.	61.390
Tecnicos Mercantiles Asociados, S.L.	54.403

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ardán

3.15.1.3.- *Servicios de Marketing (Publicidad, estudios de mercado, y similares).*

Está integrada fundamentalmente por el nutrido sector de las agencias de publicidad y también el de los gabinetes de comunicación, de estudios de mercado, imprentas, así como los principales medios de prensa y comunicación. El listado de las principales empresas de este grupo se recoge en la **tabla 3.15.1.4**.

Tabla 3.15.1.4
Principales empresas de servicios de marketing de Vigo y su área funcional según nivel de ingresos

NOMBRE DE LA EMPRESA	Ingresos 1999
Faro De Vigo, S.A.	3.653.267
Vigon Oeste, S.A.	3.141.048
Graficas Del Noroeste, S.A.	2.222.429
Litografia La Artistica Carnaud, S.A.	1.230.573
Celta De Artes Graficas, S.L.	971.664
C.A. Grafica, S.A.	644.058
Litografia Espinosa, S.A.	597.921
Maga Vigo, S.L.	551.416
Rias Baixas Comunicación, S.A.	520.304
Ecovigo Publicidad, S.L.	506.708
Edicions Xerais De Galicia, S.A.	487.349
Alfer Etiquetas En Continuo, S.A.	416.107
Serco Porriño, S.L.	382.285
Radio Vigo, S.A.	325.501
Grayto, S.L.	324.793
Extra Color, S.L.	317.501
Valcograf, S.L.	254.058
Pervimar, S.L.	247.111
Palacios Publicidad, S.L.	235.215
Canal Uno De Comunicación, S.L.	221.281
Alvi Publicidad, S.L.	183.862
Herman's Systems, S.A.	181.154
J & J Del Rio, S.L.	173.973
Continuo Print, S.A.	172.072
Consulting De Informes Comerciales, S.L.	167.956
Ceramica Cenova, S.L.	166.357

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ardán

3.15.1.4.- *Servicios de limpieza, desinfección, seguridad y relacionados.*

Formado por aquellas empresas que prestan servicios de apoyo no relacionados directamente con la gestión de la información y que, al igual que en los anteriores tres sectores, se relacionan en la **tabla 3.15.1.5** las principales empresas que lo conforman.

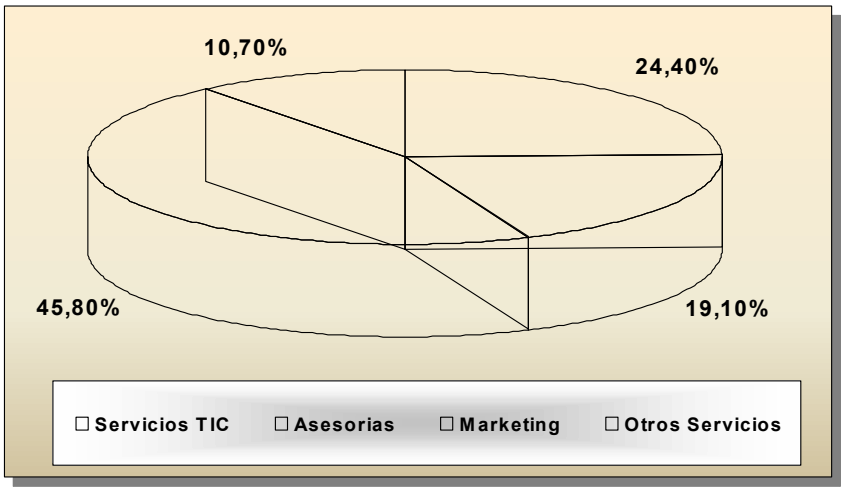
Tabla 3.15.1.5
Principales empresas de servicios de limpieza, desinfección, seguridad y relacionados de Vigo y su área funcional según nivel de ingresos

NOMBRE DE LA EMPRESA	Ingresos 1999
Claro Sol, S.A.	1.040.778
Limpiezas Faro, S.L.	859.060
Limpiezas Del Noroeste, S.A.	755.931
Empresa Mixta Serv. Mortuorios Vigo, S.A	660.638
Proteccion Y Seguridad De Galicia, S.A.	370.779
Viguesa De Limpiezas Almi, S.L.	209.724
Limpiezas Cies, S.L.	169.368
Rotil, S.L.	151.501
Marodri, S.L.	126.184
Empresa Gallega De Seguridad, S.A.	112.197
Seguridad Mar, S.L.	110.907
Servicios De Limpieza Arcoiris, S.L.	100.161
Limpiezas Dimar, S.L.	50.447
La Patrulla Verde, S.A.	64.498

Fuente: elaboración propia a partir de datos de Ardán

En el año 1999, y sobre la base de datos estimados por el equipo de redacción del Plan, la distribución del número de empresas entre los 4 grupos definidos previamente se recoge en la **figura 3.15.1.1**.

Figura 3.15.1.1



Fuente: elaboración propia

De la anterior figura se extrae la conclusión de que el subsector de servicios de Comunicación y Marketing y analizando siempre las empresas de una facturación superior a los 50 millones de pesetas, es el de mayor importancia dentro de la cadena de otros servicios, seguido del

sector de servicios TIC. Adicionalmente, si tenemos en cuenta el efecto Euro, año 2000 y la eclosión de internet, es muy probable que para el año 2002 el peso de este subsector de TICs se sitúe en una franja aún superior.

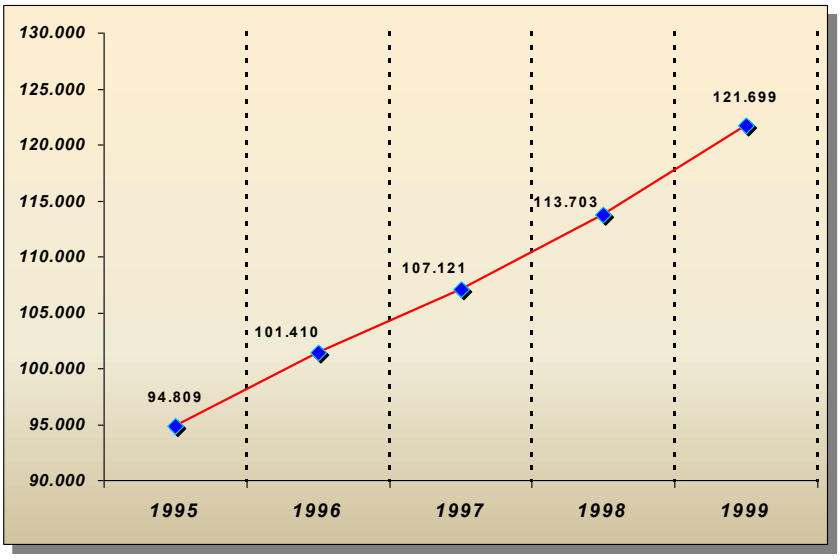
3.15.1.5.- *Dimensión.*

En este apartado pretendemos reflejar de manera muy breve la dimensión que actualmente posee dicha cadena de "otras actividades de apoyo en general", para lo cual analizaremos los dos elementos que creemos mejor definen la "dimensión" y que vienen dados por su **tamaño en términos de VAB** y por la **capacidad para generar empleo** de calidad de la cadena.

- *Tamaño.*

En conjunto, y como ya se mencionó en el apartado descriptivo de todas las cadenas, se ha estimado que este grupo de actividades generó en el año 1.999 un VAB de 121.699,305 millones de pesetas, lo que supone el 9,66% del VAB de Vigo y su área funcional (ver **figura 3.15.1.2**). La tasa de crecimiento observada para el período 1995-1999 fue del 6,44% anual aproximadamente, mientras que la facturación de este sector se estima alcanzó los 324.664,894 millones de pesetas.

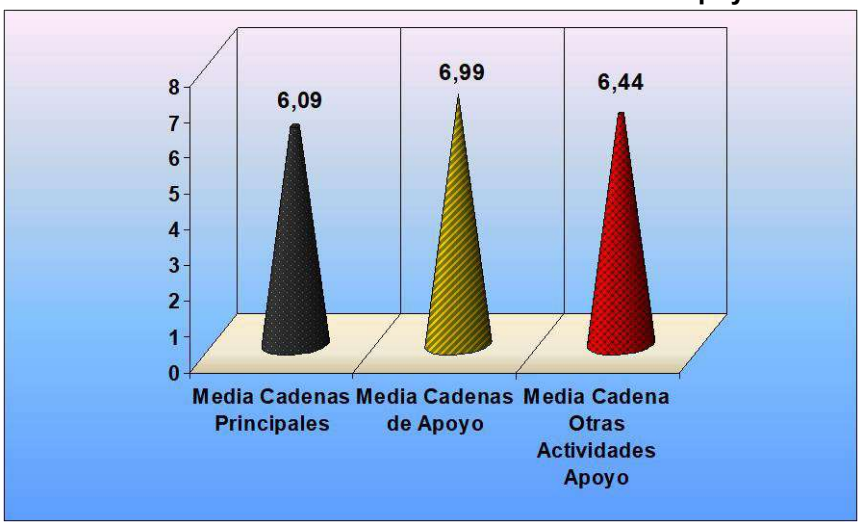
Figura 3.15.1.2
VAB estimado en millones ptas. corrientes para la cadena de otros servicios de apoyo en general



Fuente: elaboración propia

Destacar que si procedemos a comparar el crecimiento de esta cadena con la media de las denominadas cadenas de apoyo (ver **figura 3.15.1.3**), nos situamos ligeramente por debajo de ella, 6,44% frente a un 6,99%, debido fundamentalmente al crecimiento de la cadena complementaria de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar que ha visto crecer su VAB a lo largo del mencionado período en un 9,21% porcentaje también muy superior al registrado por la media de las cadenas principales que fue de 6,09%.

Figura 3.15.1.3
Comparación del crecimiento de la cadena de otros servicios de apoyo con la media de las denominadas cadenas de apoyo



Fuente: elaboración propia

Los datos anteriores evidencian que la cadena de otras actividades de apoyo en general crece ligeramente por encima de las cadenas que podríamos denominar como sus clientes, que son las que venimos denominando como principales. Dicho dato no nos permite concluir si el conjunto de empresas que la conforman va por delante del crecimiento de sus clientes o si simplemente el crecimiento registrado es la simple traslación del observado en las cadenas principales.

En apartados posteriores retomaremos el estudio del comportamiento de la demanda de los servicios ofertados por nuestra cadena, con el objetivo de detectar si se está produciendo un aumento en la contratación motivada por una concienciación mayor de la importancia de estas actividades para la mejora de la competitividad o si simplemente

es consecuencia de un aumento general de la actividad que afecta de manera más o menos igual a las distintas cadenas.

De igual manera y a través de la **tabla 3.15.1.6** podemos observar cómo la dimensión de la cadena, medida a través de VAB, se distribuye a través del territorio de Vigo y su área funcional en función del número de empresas localizadas en cada municipio.

Tabla 3.15.1.6
Valor Añadido Bruto en ptas. corrientes por municipios

OTRAS AP.	VAB estimado (en miles ptas. corrientes)	% sobre total cadena
BAIONA	1.828.272	1,5%
CANGAS	2.795.752	2,3%
FORNELOS DE MONTES	38.275	0,0%
GONDOMAR	1.288.665	1,1%
MOAÑA	2.449.781	2,0%
MOS	2.957.040	2,4%
NIGRÁN	2.960.577	2,4%
O PORRIÑO	5.214.060	4,3%
PAZOS DE BORBÉN	76.550	0,1%
REDONDELA	3.895.986	3,2%
SALCEDA DE CASELAS	727.221	0,6%
SALVATERRA DE MIÑO	497.572	0,4%
SOUTOMAIOR	1.033.420	0,8%
VIGO	95.936.134	78,8%
TOTALES	**121.699.305**	**100,0%**

Fuente: elaboración propia

Por último, consideramos importante conocer la localización que de manera preferente escogen las empresas de la cadena (O.A.) y si existe algún tipo de especialización geográfica, haciendo una comparación con el total de las empresas de todas las cadenas (TOTAL) (ver **tabla 3.15.1.7**).

Dicha tabla evidencia la preferencia abrumadora de las empresas de servicios de apoyo por la ciudad de Vigo a la hora de decidir su ubicación, al suponer casi un 78% frente a un 65,2% que se produce al considerar la totalidad de las empresas ubicadas en todo Vigo y su área funcional.

Tabla 3.15.1.7
Localización geográfica de las empresas de la cadena de otros servicios de apoyo y del total de las empresas del sistema productivo de Vigo

	OA		TOTAL	
	Nº Emp OA	%	Nº Emp TC	%
Vigo	3436	77,8%	18.830	65,2%
Redondela	161	3,6%	1.767	6,1%
Porriño	153	3,5%	1.318	4,6%
Nigran	117	2,7%	911	3,2%
Cangas	116	2,6%	1.287	4,5%
Mos	103	2,3%	1.165	4,0%
Moaña	100	2,3%	949	3,3%
Baiona	76	1,7%	597	2,1%
Gondomar	56	1,3%	739	2,6%
Soutomaior	42	1,0%	374	1,3%
Salceda	29	0,7%	441	1,5%
Salvaterra	20	0,5%	351	1,2%
Pazos de Borben	3	0,1%	97	0,3%
Fornelos	2	0,0%	51	0,2%
TOTALES	**4414 empresas**		**28877 empresas**	

Fuente: elaboración propia

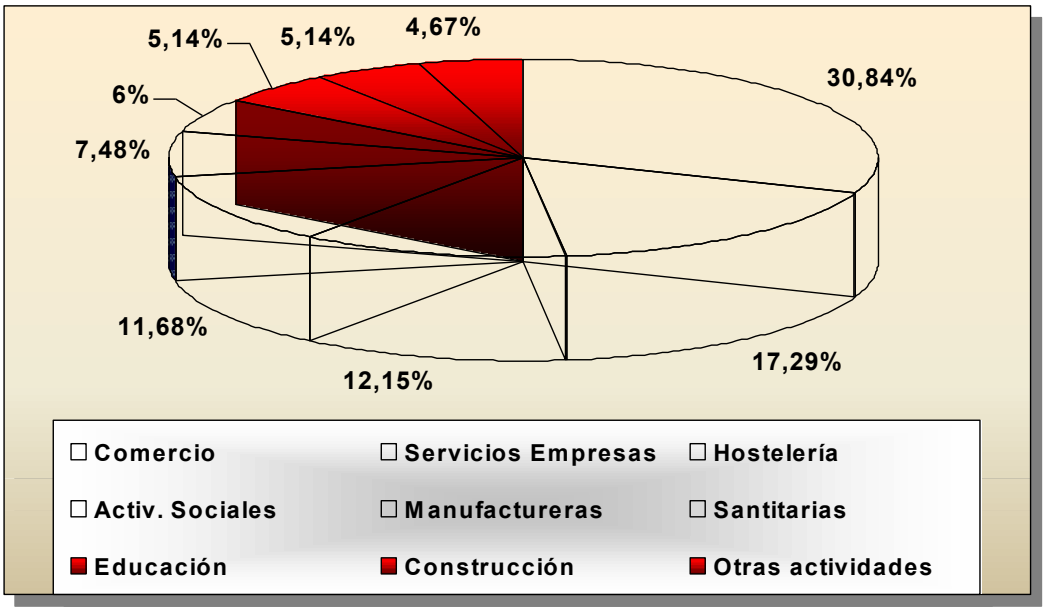
Destacar igualmente que en ninguno de los ayuntamientos del área de Vigo se detecta un peso superior de la cadena de otros servicios de apoyo en referencia al peso que la actividad empresarial que cada municipio tiene en relación a la totalidad del área.

- *El Empleo y las Empresas creadas.*

Estudios realizados desde la Mancomunidade de Vigo durante el período 1996-2000 sobre 214 nuevas empresas asesoradas desde esta institución, han permitido corroborar la importancia del sector servicios de apoyo a empresas en las estadísticas de creación de empresas en nuestra área. Es evidente tal y como arroja la **figura 3.15.1.4** que las empresas de servicios constituyen en términos numéricos un alto porcentaje (17,29%), aunque en paralelo podemos comprobar que la mayoría de ellas son promovidas como iniciativas de autoempleo y con una baja tasa de generación de empleo por cuenta ajena. Esta circunstancia vuelve a reforzar la imprescindible dimensión que deben

cobrar las empresas si realmente desean ofertar productos de valor añadido y a precios competitivos.

Figura 3.15.1.4



Fuente: elaboración propia

Es destacable el todavía bajo grado de vertebración de este sector y, muy especialmente, el denominado de Servicios TICs, a juzgar por las cifras que arrojan el porcentaje de empresas asociadas a estructuras empresariales.

No obstante es importante hacer mención a la reciente constitución durante el año 2000 de "EGANET" como primera asociación de empresas gallegas en Internet y, como no, al esfuerzo que desde el Consorcio de la Zona Franca de Vigo se está realizando para conformar un "Cluster de la Información y el Conocimiento", que permita promover programas de interés común a todas las empresas (formación, innovación, calidad, internacionalización, etc.).

Las principales Asociaciones que operan dentro de nuestra cadena y en los 4 grandes grupos son las siguientes:

1. ASEINPO.- Asociación Provincial de Servicios y Medios Informáticos.

2. EGANET.- Asociación de Empresas Galegas dedicadas a Internet.

3. APROASEM.- Asociación Provincial de Asesorías de Empresas.

4. APROEMA.- Asociación Provincial de Empresas Medioambientales.

5. Asociación Gallega de Corredores y Correduría s de Seguros.

6. Asociación Provincial de Agentes Comerciales de Pontevedra.

7. Asociación Provincial de Agencias de Publicidad de Pontevedra.

8. Asociación de Fotógrafos profesionales de Pontevedra.

9. Asociación Provincial de Empresarios de Limpiezas de Edificios y Locales de Pontevedra.

3.15.1.6.- *Visión evolutiva del Sector entre el PE del 94 y el del 2001.*

Ya en el año 1994 se tuvo la oportunidad de proceder a una reflexión sobre la situación en la que se encontraba esta cadena de servicios de apoyo y qué medidas se podían adoptar para consolidar su crecimiento. Muchas de las recomendaciones que en aquel momento se aportaban podrían ser válidas hoy en día, sin embargo, se han producido determinados cambios en el sector que nos obliga profundizar en ellos y a proponer nuevas líneas de actuación.

Entre los cambios más relevantes del sector podríamos citar los siguientes:

- Aparición de nuevos servicios de apoyo (informáticos, Internet, comunicación, riesgos laborales, certificaciones de calidad y medioambiente, diseño, comunicación, etc.).

- Abaratamiento de los precios de los servicios, que ya empiezan a ser accesibles para cualquier PYME.

- Lentitud superior a la previsible en el proceso de cambio cultural del empresariado gallego hacia la política de subcontrataciones de servicios no estrictamente ligados a su ciclo productivo.

- Maduración progresiva de la cadena en su conjunto y de los 4 subsectores mencionados anteriormente, habiendo estabilizado su crecimiento.

3.15.2.- Producto-mercados.

Tal y como se tuvo ocasión de manifestar anteriormente, a lo largo de los últimos años, las empresas que conforman la cadena de servicios de apoyo han aumentado considerablemente la cartera de productos y servicios que ofrecen, pero sin embargo el tamaño de mercado (tal y como arrojan las cifras de la evolución del VAB) simplemente ha registrado un crecimiento parejo al de la economía de Vigo y su área funcional.

Esta circunstancia podría hacernos reflexionar, sobre si en lugar de desarrollar "soluciones" para las empresas, el sector simplemente está desarrollando nuevos productos, muchos de los cuales no se llegan a consumir por desconocer las ventajas que pueden aportar su contratación. Esta circunstancia se hace más acusada en el subsector de servicios TIC, donde los expertos han detectado un claro "Gap" entre la tecnología existente y la tecnología aplicada o utilizada en las empresas.

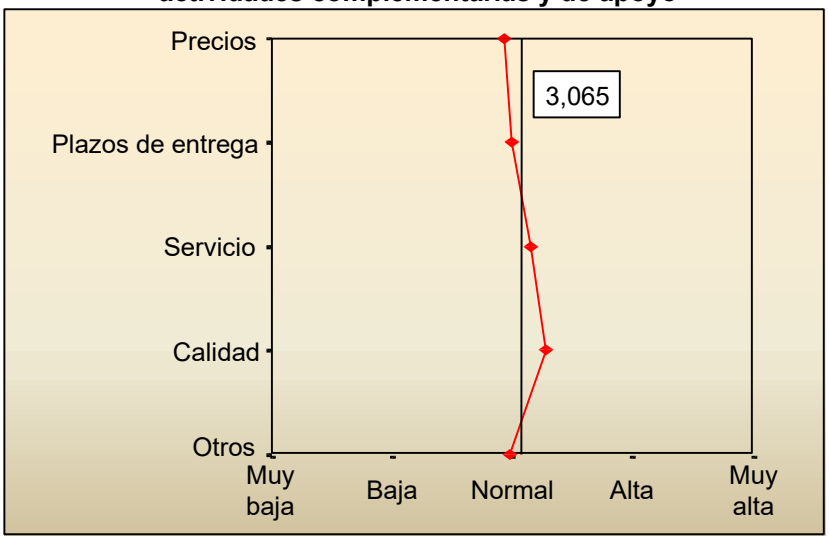
En esta misma línea, la inexistencia de productos o servicios "paquetizados" está provocando una importante dificultad en la comercialización de los mismos, ya que la oferta de las empresas se reduce en muchos casos a servicios que se identifican con las personas que los prestan. Esta circunstancia entraña dos riesgos fundamentalmente:

- La dificultad para trasladar o comercializar dichos productos y servicios fuera del ámbito geográfico de Vigo o de Galicia, al constituir el factor distancia un freno.

- La situación de riesgo que provoca en una empresa la salida de una persona, al llevar con ella el conocimiento para prestar el servicio, debido a que no se ha realizado una gestión adecuada de su conocimiento, residiendo simplemente en la persona y no habiéndose transferido a la organización.

Analizando el punto de vista que poseen las empresas clientes o compradoras de los productos y servicios de esta cadena, y tal y como se presenta en la **figura 3.15.2.1**, existe todavía la percepción de que el servicio que se ofrece es algo caro aunque en términos generales el nivel de satisfacción de los clientes medido a través principalmente del propio servicio y la calidad del mismo, se sitúa en valores aceptables aunque no excesivamente altos, tal y como evidencia dicha figura.

Figura 3.15.2.1
Nivel de satisfacción de todo el sistema productivo de Vigo y su área funcional (todas las empresas encuestadas) con los proveedores de las actividades complementarias y de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

A modo de resumen, podríamos afirmar y sobre la base de las apreciaciones anteriores que:

- Por un lado, las empresas de Vigo y su área funcional valoran con un aprobado no muy holgado el servicio ofrecido por las empresas que integran la cadena de otros servicios de apoyo.
- Por otro, y debido a que el nivel del "Servicio", en su globalidad, es entendido como la combinación de las variables precios, plazos, servicio, calidad, etc., las diferencias de valoración para cada uno de estos elementos son prácticamente inexistentes, constatándose una opinión

homogénea y que sitúa la valoración final en torno a un valor considerado como normal (3,065).

Al analizar el mercado a través de entrevistas con representantes y empresarios del sector, y en base a las encuestas realizadas por el equipo redactor del Plan, observamos fundamentalmente tres elementos que creemos lo caracterizan:

- El mercado se encuentra muy atomizado, por lo que la competencia es alta, repercutiendo este hecho en una situación de precios ajustados.
- La cartera de clientes está poco diversificada, lo que supone un alto riesgo al ir directamente ligada la bonanza económica de los principales clientes a la del sector, siendo de esta manera muy sensible a las fases de recesión económica. Dicho de otra manera, ante el más mínimo atisbo de recesión las empresas empiezan recortando gastos precisamente en las subcontraciones de servicios informáticos, de marketing, de asesoramiento etc.
- La pequeña dimensión de la gran mayoría de las empresas, dificulta el hecho de que puedan concurrir a grandes proyectos o incluso a concursos públicos de la administración, ante el riesgo de que el retraso en los pagos ponga en peligro la supervivencia de la empresa.
- El Mercado final de los productos y servicios de esta cadena viene constituido fundamentalmente por el ámbito local, concentrándose el mayor porcentaje de cuota de mercado en la propia área de Vigo.

La **tabla 3.15.2.1** recoge el resultado de las encuestas realizadas a diversas empresas de la cadena de otras actividades de apoyo en general. Por ello, se debe aclarar que estos valores son meramente indicativos, dada la muestra analizada limitada a otras actividades de apoyo, y no se deben extrapolar al conjunto de la cadena. No obstante, nos dan una idea aproximada de cuales son las interrelaciones del conjunto de las empresas de la cadena de otras actividades de apoyo con otras cadenas empresariales consideradas.

Basándose en dicha tabla y en relación con los clientes de esta cadena, señalar la enorme dispersión de las ventas entre las diferentes cadenas, lo que evidencia su carácter de transversal a todas, siendo, como parece lógico, la propia cadena de otras actividades el principal cliente al existir una intensa relación comercial entre los distintos eslabones de la cadena de otros servicios de apoyo a empresas.

Tabla 3.15.2.1
Interrelación de la cadena de otras actividades de apoyo en general con otras cadenas empresariales (porcentaje sobre ventas)

	TOTAL
Automoción	**4,00**
Construcción Naval	**2,00**
Pesca y transformac. De pdtos del Mar	**1,00**
Productos transform. de la agric. y ganad.	**3,00**
Productos transformados de la madera	**2,60**
Rocas ornamentales	**4,00**
Construcción y promoción	**2,00**
Textil-Confección	**3,00**
Química y Farmacia	**1,00**
Turismo-Ocio y derivados	**6,40**
Comercio y distribución no especificos	**15,00**
Bienes de equipo, Instalac. e Ind. Aux.	**3,00**
Otras actividades	**32,00**
Consumidor directo	**21,00**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.15.3.- Mercados de aprovisionamiento.

Como ya se ha manifestado en apartados anteriores, las empresas que conforman la cadena de otros servicios de apoyo, son empresas que mayoritariamente se apoyan en la adquisición de recursos humanos, así como de productos y servicios de otras empresas de su cadena que integran dentro de sus productos finales.

Para el análisis del aprovisionamiento en esta cadena, comenzaremos concentrando nuestra reflexión en tres elementos que creemos constituyen el núcleo de la problemática actual que sufren las empresas que componen esta cadena a la hora de intentar mejorar su proceso de aprovisionamiento.

- **El factor humano.**

Una de las principales particularidades de esta cadena reside en la inexistencia de un mercado estructurado de aprovisionamiento de factores como sucede en cadenas principales como el textil, la construcción, la automoción, etc. El alto grado de intangibilidad de los servicios que presta esta cadena hace que el factor o insumo fundamental sea el propio factor humano. Esta relevancia del factor humano tiene también su reflejo en el peso del capítulo de los gastos de personal, en la cadena de servicios de apoyo (y como se analizará en el siguiente apartado) que supone el doble del valor registrado de media en la totalidad de las empresas de Vigo y su área funcional. Es aquí donde la calidad de este factor humano, medida a través de su formación, cobra especial relevancia.

A raíz de las opiniones de empresarios convocados a las Mesas de Trabajo del Plan Estratégico Vigo 2010, hemos podido detectar la enorme preocupación que existe por contratar y retener personas con altos niveles de cualificación que ayuden a consolidar el sector. La falta de adecuación en muchas ocasiones entre la formación tanto profesional como universitaria y las demandas laborales del mercado exige la pronta articulación de nuevos programas formativos que de manera acelerada permitan aportar al mercado nuevos profesionales. Esta situación se hace aún más dramática en el subsector de la cadena que hemos venido denominando como de servicios TIC.

- **El factor dinero.**

De todos es conocida la consideración de la financiación y por tanto del dinero como un factor imprescindible a la hora de iniciar un proceso de producción o de prestación de un servicio. Cuando el tamaño de la empresa es reducido, como es el caso de la mayoría que integran la cadena de servicios de apoyo, el papel de este factor cobra una importancia mayor al no poder obtenerlo en muchos casos internamente (autofinanciación de la actividad) y tener que recurrir al sistema financiero para su adquisición. Es aquí donde la ausencia de productos de

financiación adaptados a las pequeñas empresas de servicios y a su problemática (estacionalidad, sensibilidad enorme a impagos, etc.), hace que su adquisición sea algo costosa y en muchas ocasiones complicada, comprometiendo por ende el crecimiento. Sin una financiación adaptada a las necesidades de estas empresas de pequeña dimensión, no se podrá financiar la contratación de nuevos y más cualificados recursos humanos, ni se podrá apostar por la consecución de grandes contratos al no poder soportar las tensiones de tesorería que dichos contratos acarrean.

- **El factor comunicaciones.**

Por último, cabe hacer mención al papel que actualmente los proveedores de servicios TIC, y especialmente los de telecomunicaciones, están jugando como soporte clave en la cadena de aprovisionamiento de estas empresas. Las empresas de nuestra cadena, tal y como se comentaba en el inicio de este capítulo, son empresas que se caracterizan por gestionar principalmente "información". Dicha gestión de la información se desarrolla hoy en día principalmente a través de medios digitales y se transporta desde proveedores a clientes mediante las redes de telecomunicaciones. Sin unas redes que favorezca una relación entre clientes y proveedores ágil, la calidad del servicio percibido se verá muy mermada. La incertidumbre existente hoy en día sobre la elección de la mejor plataforma tecnológica y la enorme confusión que provoca una oferta poco estructurada, está a nuestro parecer dificultando la integración de las pequeñas empresas de servicios a la era digital y, por lo tanto, frenando el necesario desarrollo de los servicios de apoyo avanzados a empresas.

Por último destacar el hecho de que la mayoría de las empresas que constituyen el panel de proveedores de la cadena de otros servicios de apoyo, son de ámbito mayoritariamente local por la importancia que para ellas supone la proximidad física.

La **tabla 3.15.3.1** recoge el resultado de las encuestas realizadas a una muestra de empresas de la cadena de automoción sobre cuales son,

a modo orientativo, las interrelaciones entre las empresas de la cadena de automoción y las cadenas empresariales consideradas en lo que se refiere a las compras de suministros básicos y complementarios.

Destaca, dado su carácter de cadena de apoyo, el elevado grado de concentración de sus ventas en unas pocas cadenas empresariales. Así, el 55,50% de los suministros básicos y complementarios proceden de otras empresas de la propia cadena de actividades de apoyo en general. La cadena de comercio y distribución no específicos suponen el 22,25% de las compras de suministros, mientras que la cadena de automoción representa el 8% de sus ventas, quedando el resto repartido de forma bastante homogénea aunque poco significativa entre las demás cadenas.

Tabla 3.15.3.1
Interrelación de la cadena de otras actividades de apoyo en general con otras cadenas empresariales (porcentaje de suministros básicos y complementarios)

	TOTALES
Automoción	**8,00**
Construcción Naval	**1,25**
Pesca y transf. prodtos del Mar	**2,25**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	**1,25**
Prodtos transform. de la madera	**2,25**
Rocas ornamentales	**-**
Construcción y Promoción	**1,25**
Textil-Confección	**2,50**
Química y Farmacia	**-**
Turismo-Ocio y derivados	**3,50**
Comercio y distribución no especific.	**22,25**
Otras actividades de apoyo en gener.	**55,50**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En la **tabla 3.15.3.2** se muestra el peso que las actividades de equipamiento y servicios de apoyo tienen en las compras de las empresas encuestadas. Las actividades de equipamiento son las suponen un mayor peso, con un 50% de tales compras, por delante de la contratación de servicios de apoyo. Con participaciones inferiores en la estructura de compras aparece los servicios financieros (16,67%), mientras que los

servicios de logística y transporte no son utilizados por las empresas de la muestra de esta cadena.

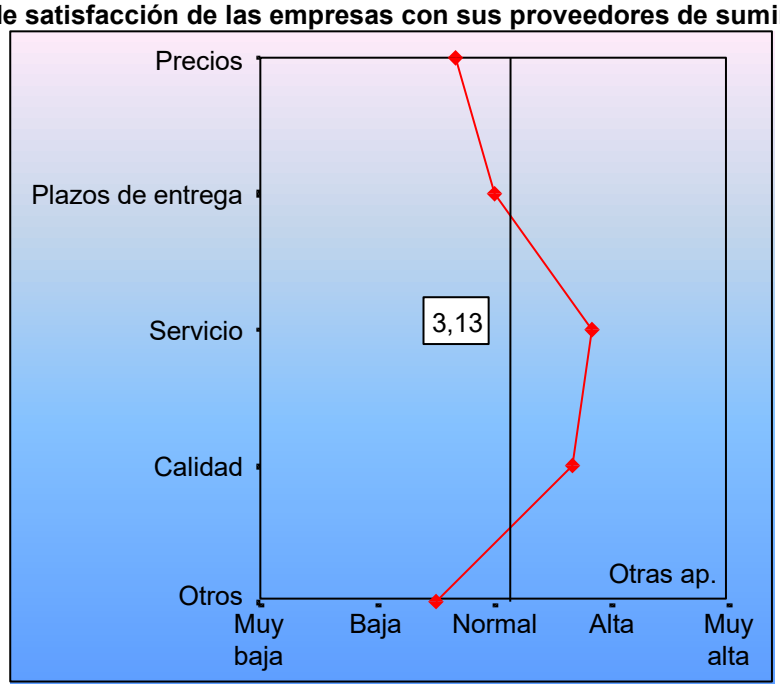
Tabla 3.15.3.2
Interrelación de la cadena de otras actividades de apoyo en general con otras cadenas empresariales (porcentaje de equipamientos y servicios de apoyo)

	TOTALES
Equipamiento g.	**50,00**
Servicios Financieros	**16,67**
Logística y transporte	**-**
Otras Activid. de apoyo	**33,33**
TOTAL	**100%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

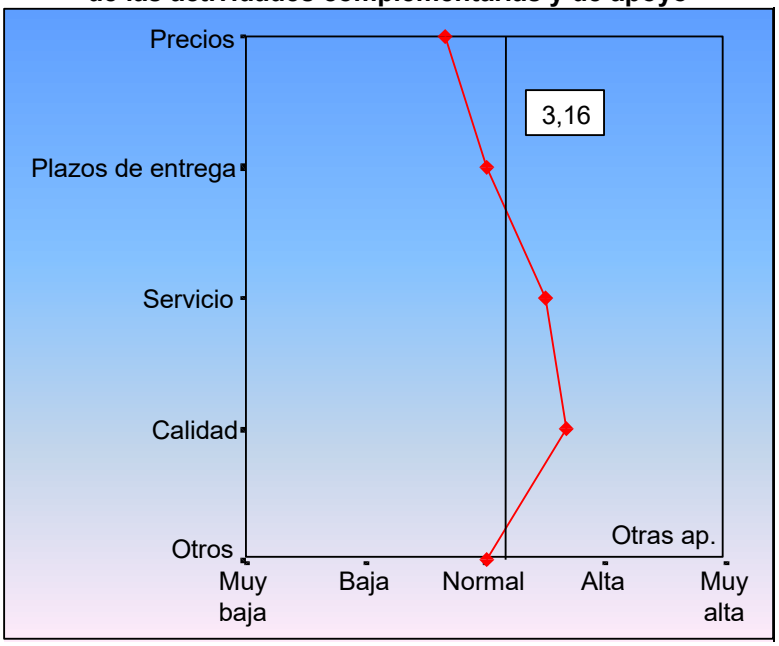
La **figura 3.15.3.1** recoge la valoración que las empresas de la cadena hacen sobre diferentes aspectos relacionados con los proveedores de suministros, mientras que la **figura 3.15.3.2** hace lo mismo pero con los proveedores de servicios, pertenecientes a la cadena de apoyo y, en parte, a su propia cadena.

Figura 3.15.3.1
Nivel de satisfacción de las empresas con sus proveedores de suministros



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Figura 3.15.3.2
Nivel de satisfacción de las empresas con los proveedores de las actividades complementarias y de apoyo



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

De la comparación de las anteriores dos gráficas extraemos la conclusión de que las empresas de esta cadena están algo más satisfechas con sus proveedores de apoyo que de suministros en general (3,16 frente a 3,13 de media), destacando sin embargo el hecho de que concretamente el nivel de servicio de las empresas complementarias y de apoyo es valorado como inferior al de los proveedores de suministros.

3.15.4.- Aspectos económico-financieros.

3.15.4.1.- *Ingresos, Costes y Resultados 95/99.*

La **tabla 3.15.4.1** presenta los ingresos, costes y resultados del período comprendido entre 1995 y 1999 del agregado de empresas de la cadena de Otras actividades de apoyo en general, presente en Vigo y su área funcional.

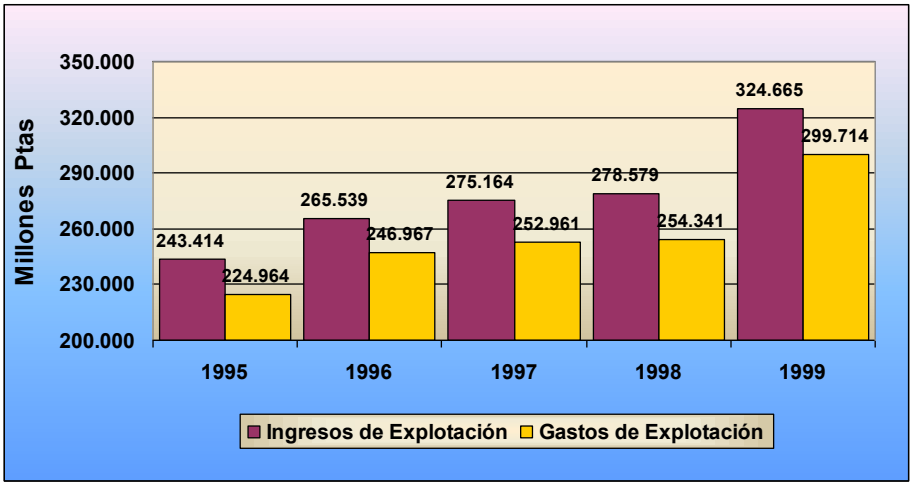
Tabla 3.15.4.1
Cuentas de Explotación 1995-1999 (en ptas. corrientes)

Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999	
Ingresos de explotación	**243.414**	**100%**	**265.539**	**100%**	**275.164**	**100%**	**278.579**	**100%**	**324.665**	**1.951,28 €**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	113.028	46,43%	126.523	47,65%	128.922	46,85%	125.173	44,93%	158.977	955,47 €	48,97%
Otros gastos explotación	35.577	14,62%	37.606	14,16%	39.121	14,22%	39.702	14,25%	43.988	264,38 €	13,55%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**94.809**	**38,95%**	**101.410**	**38,19%**	**107.121**	**38,93%**	**113.704**	**40,82%**	**121.699**	**731,43 €**	**37,48%**
Gasto de personal	69.874	28,71%	75.162	28,31%	77.659	28,22%	81.907	29,40%	87.784	527,59 €	27,04%
Rtdo. Económico bruto explot.	**24.935**	**10,24%**	**26.248**	**9,88%**	**29.463**	**10,71%**	**31.797**	**11,41%**	**33.916**	**203,84 €**	**10,45%**
Amortizaciones	5.646	2,32%	6.485	2,44%	6.640	2,41%	6.606	2,37%	8.001	48,09 €	2,46%
Provisiones	839	0,34%	1.190	0,45%	619	0,22%	953	0,34%	963	5,79 €	0,30%
Rtdo. Económico neto explot.	**18.450**	**7,58%**	**18.572**	**6,99%**	**22.203**	**8,07%**	**24.238**	**8,70%**	**24.951**	**149,96 €**	**7,69%**
Resultado financiero	**-3.871**	**-1,59%**	**-3.727**	**-1,40%**	**-3.720**	**-1,35%**	**-674**	**-0,24%**	**-2.967 -**	**17,83 €**	**-0,91%**
Ingresos financieros	1.568	0,64%	1.726	0,65%	894	0,33%	3.421	1,23%	726	4,36 €	0,22%
Gastos financieros	5.438	2,23%	5.453	2,05%	4.615	1,68%	4.094	1,47%	3.693	22,20 €	1,14%
Resultado actividades ordinarias	**14.579**	**5,99%**	**14.845**	**5,59%**	**18.483**	**6,72%**	**23.564**	**8,46%**	**21.984**	**132,13 €**	**6,77%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	292	0,12%	-884	-0,33%	-1.495	-0,54%	-1.900	-0,68%	-5 -	0,03 €	0,00%
Resultado antes de impuestos	**14.871**	**6,11%**	**13.960**	**5,26%**	**16.988**	**6,17%**	**21.664**	**7,78%**	**21.980**	**132,10 €**	**6,77%**
Otros impuestos	51	0,02%	42	0,02%	75	0,03%	46	0,02%	35	0,21 €	0,01%
Impuestos	5.118	2,10%	5.079	1,91%	6.070	2,21%	6.461	2,32%	7.510	45,14 €	2,31%
Resultado neto del ejercicio	**9.702**	**3,99%**	**8.839**	**3,33%**	**10.843**	**3,94%**	**15.158**	**5,44%**	**14.434**	**86,75 €**	**4,45%**
Cash Flow	**15.348**	**6,31%**	**15.324**	**5,77%**	**17.484**	**6,35%**	**21.764**	**7,81%**	**22.435**	**134,84 €**	**6,91%**

Fuente: elaboración propia

Los ingresos y gastos de explotación (**figura 3.15.4.1)**, presentan un avance promedio anual en el período 95/99 entorno al 7,6%; en este sentido, la mayor celeridad se produce en 1999 con un crecimiento del 16,5% y del 17,85% respectivamente.

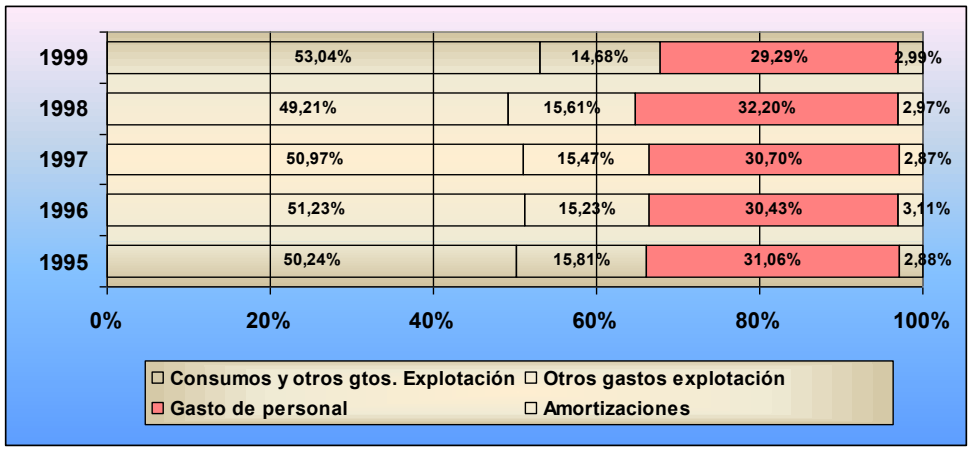
Figura 3.15.4.1
Evolución de ingresos y gastos 1995-1999



Fuente: elaboración propia

La evolución de la estructura del gasto, representada en la **figura 3.15.4.2**, evidencia el avance de consumos de explotación en tres puntos y el retroceso en otros gastos de explotación y gastos de personal, en 1 y 2 puntos porcentuales.

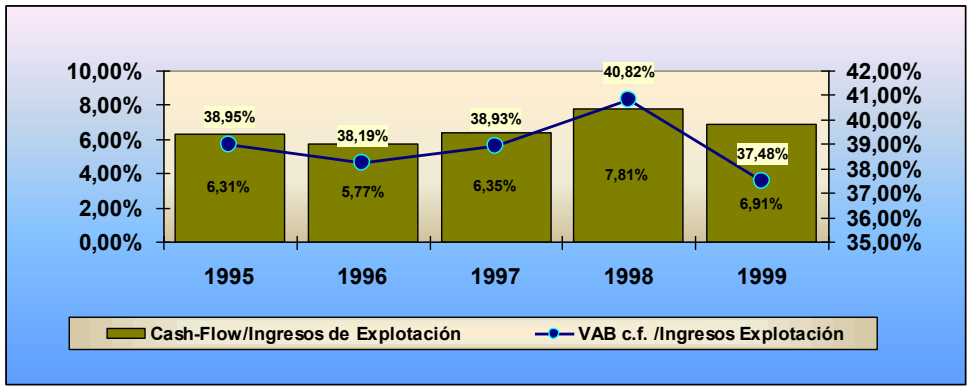
Figura 3.15.4.2
Composición del gasto 1995-1999



Fuente: elaboración propia

En cuanto al Cash-Flow y el VAB, decir que se sitúan en un promedio entorno al 6,63% y 38,87% respectivamente, alcanzando su momento óptimo en 1998, debido al mejor comportamiento de los ingresos frente a los gastos de explotación (**figura 3.15.4.3**).

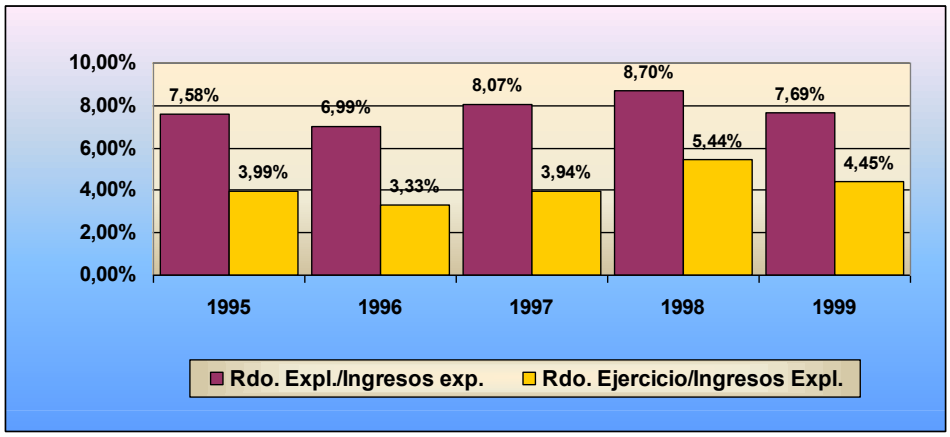
Figura 3.15.4.3
Evolución del VAB a c.f. y Cash-Flow (respecto a los ingresos extraordinarios)



Fuente: elaboración propia

Los resultados de explotación y del ejercicio (**figura 3.15.4.4**) se posicionan en un nivel medio del 7,8% y 4,23% respectivamente, siendo el año 1998 el más destacado.

Figura 3.15.4.4
Evolución del Rtdo. Explotación y Rtdo. Ejercicio
(respecto a los ingresos de explotación)



Fuente: elaboración propia

3.15.4.2.- *Evolución de la inversión y la financiación 95/99.*

La **tabla 3.15.4.2** recoge las inversiones realizadas y la financiación obtenida para las mismas del agregado de empresas de la cadena de otras actividades de apoyo en general, presente en Vigo y su área funcional entre 1995 y 1999.

Tabla 3.15.4.2
Evolución de inversión y financiación 1995-1999 (en ptas. corrientes)

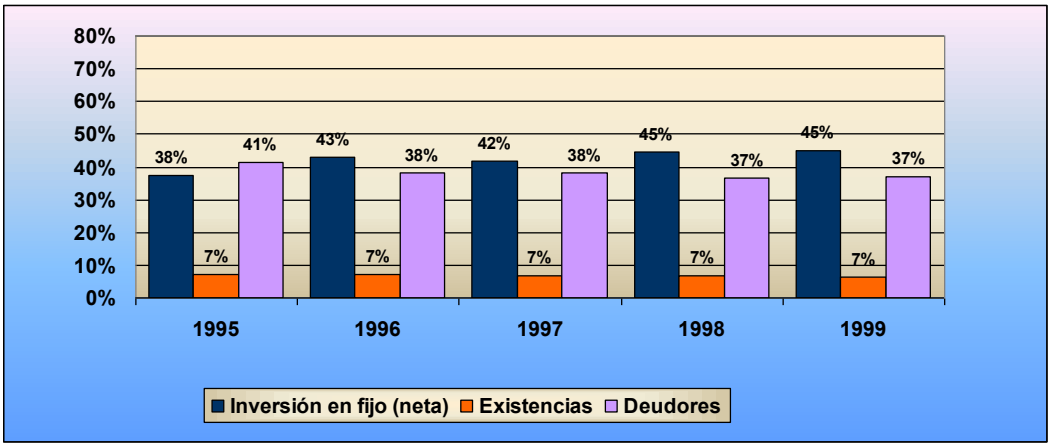
Datos en millones	1995		1996		1997		1998		1999		
INVERSION TOTAL	**136.033**	**100%**	**156.300**	**100%**	**165.116**	**100%**	**185.416**	**100%**	**206.663**	**1.242,07 €**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**51.064**	**37,54%**	**67.238**	**43,02%**	**69.093**	**41,84%**	**82.659**	**44,58%**	**93.096**	**559,52 €**	**45,05%**
Gastos amortizables	150	0,11%	1.258	0,81%	146	0,09%	156	0,08%	252	1,51 €	0,12%
Gtos a distrib en Varios ejerc	1.700	1,25%	1.637	1,05%	1.090	0,66%	1.461	0,79%	2.773	16,67 €	1,34%
Inmov. Inmaterial	7.202	5,29%	9.103	5,82%	9.381	5,68%	9.823	5,30%	20.157	121,15 €	9,75%
Inmov. Material	34.732	25,53%	34.812	22,27%	36.586	22,16%	49.687	26,80%	45.485	273,37 €	22,01%
Otro inmovilizado	6.972	5,12%	20.073	12,84%	21.676	13,13%	21.361	11,52%	24.264	145,83 €	11,74%
Accionistas desemb no exigidos	308	0,23%	355	0,23%	213	0,13%	171	0,09%	164	0,99 €	0,08%
Inversión en circulante(neta)	**84.969**	**62,46%**	**89.062**	**56,98%**	**96.024**	**58,16%**	**102.756**	**55,42%**	**113.568**	**682,56 €**	**54,95%**
Existencias	9.588	7,05%	11.318	7,24%	11.352	6,88%	12.813	6,91%	13.494	81,10 €	6,53%
Deudores	56.193	41,31%	59.520	38,08%	63.224	38,29%	68.134	36,75%	76.127	457,54 €	36,84%
Tesorería	10.024	7,37%	11.258	7,20%	13.123	7,95%	12.924	6,97%	12.824	77,08 €	6,21%
Otro activo circulante	9.165	6,74%	6.967	4,46%	8.324	5,04%	8.885	4,79%	11.122	66,84 €	5,38%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**136.033**	**100%**	**156.300**	**100%**	**165.116**	**100%**	**185.416**	**100%**	**206.663**	**1.242,07 €**	**100%**
Financiación permanente	**65.888**	**48,44%**	**83.336**	**53,32%**	**85.858**	**52,00%**	**92.934**	**50,12%**	**111.060**	**667,49 €**	**53,74%**
Fondos propios	46.934	34,50%	62.522	40,00%	65.000	39,37%	67.131	36,21%	73.108	439,39 €	35,38%
Acreedores a largo plazo	16.634	12,23%	17.784	11,38%	17.583	10,65%	22.334	12,05%	34.549	207,64 €	16,72%
Provisiones para riesgos y gastos	1.921	1,41%	2.485	1,59%	2.818	1,71%	2.973	1,60%	2.462	14,79 €	1,19%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	399	0,29%	545	0,35%	458	0,28%	497	0,27%	942	5,66 €	0,46%
Financiac. Ajena corto plazo	**70.145**	**51,56%**	**72.964**	**46,68%**	**79.258**	**48,00%**	**92.482**	**49,88%**	**95.603**	**574,58 €**	**46,26%**
FONDO DE ROTACIÓN	**14.823**	**10,90%**	**16.098**	**10,30%**	**16.766**	**10,15%**	**10.275**	**5,54%**	**17.965**	**107,97 €**	**8,69%**

Fuente: elaboración propia

La evolución y estructura de la inversión indica que la inversión circulante es superior a la permanente. Asimismo, dentro de la inversión circulante predomina la realizada en deudores (67%), observándose una ligera tendencia a la baja. Por su parte la inversión en fijo gana posiciones

en el período analizado, situándose en 1999 en un 45% del total (ver **figura 3.15.4.5**).

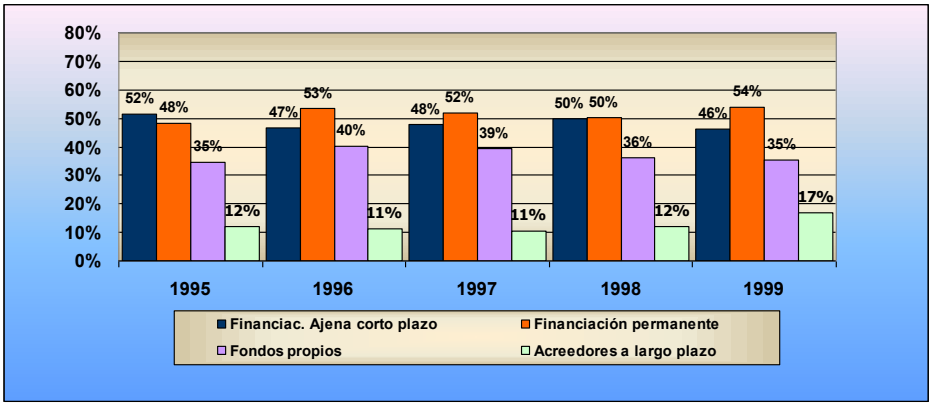
Figura 3.15.4.5
Composición de la inversión



Fuente: elaboración propia

En cuanto a la evolución de los recursos obtenidos (**figura 3.15.4.6),** es preciso referirse al cambio que se produce en 1996 en la financiación que, siendo inicialmente circulante, a partir de ese momento cede su protagonismo a la financiación permanente, y dentro de ésta a la correspondiente a fondos propios.

Figura 3.15.4.6
Composición de la financiación

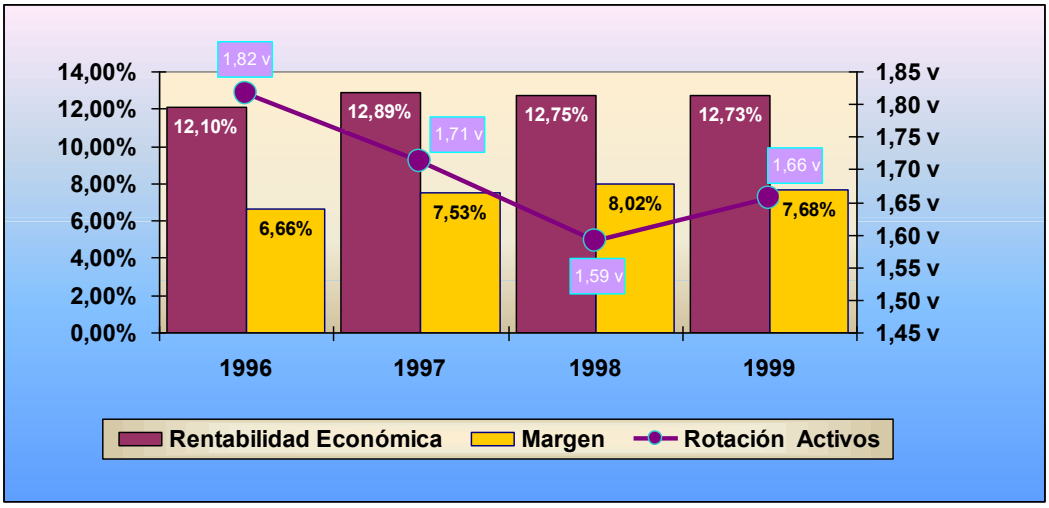


Fuente: elaboración propia

3.15.4.3.- *Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas.*

La rentabilidad económica, reflejada en la **figura 3.15.4.7**, se sostiene en un valor promedio del 12,6%, neutralizándose los avances en margen, con ligeros recortes en la rotación de activos.

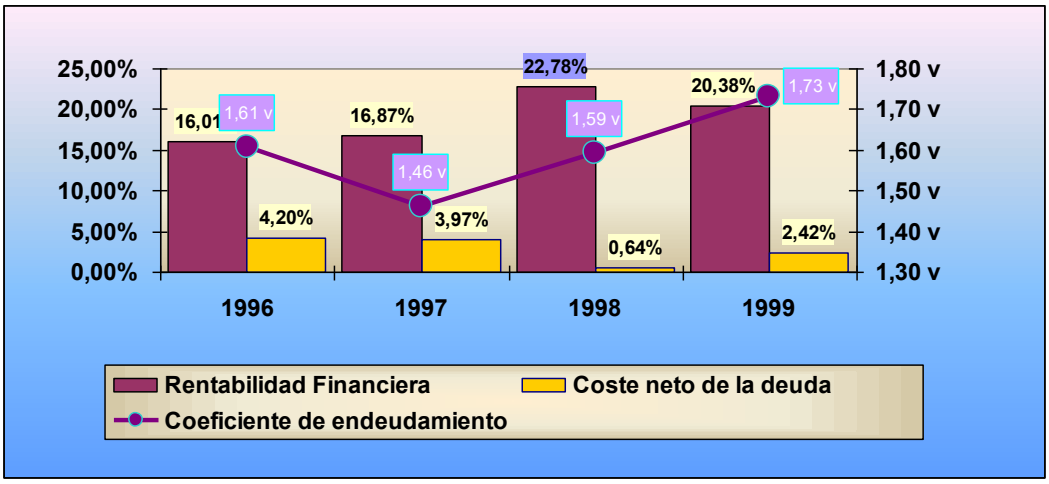
Figura 3.15.4.7
Evolución de la rentabilidad económica y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

La rentabilidad financiera (**figura 3.15.4.8**) se ve favorecida por la reducción del coste neto de la deuda y el aumento del coeficiente de endeudamiento.

Figura 3.15.4.8
Evolución de la rentabilidad financiera y magnitudes asociadas



Fuente: elaboración propia

3.15.4.4.- *Comparativa con Vigo y su área funcional.*

De la comparativa de la cadena empresarial de otras actividades de apoyo en general, con su contexto en Vigo y su área funcional, resulta destacable en términos generales lo siguiente:

- Mayor peso de la inversión en fijo dentro de la cadena de otros servicios de apoyo en comparación con el agregado para Vigo y su área funcional y, en consecuencia, menor de la inversión circulante. La obtención de recursos, al revés de lo que ocurre en el área, es principalmente permanente, siendo por lo tanto el Pasivo Circulante inferior al del área en general.

- Gastos de personal, otros gastos de explotación y gastos financieros tienen una mayor significación, mientras que consumos de explotación tienen un menor relieve.

- La inversión total y la facturación crecen en el período 95/99 un 51,92% y un 33,38% respectivamente, superando la actividad del conjunto de la mancomunidad.

- Rentabilidad económica superior, tanto por la vía del margen, como de la rotación. La rentabilidad financiera es significativamente mayor, aún a pesar del mayor coste de la financiación ajena.

Tabla 3.15.4.3

Inversión-Financiación				**1.999**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**	**Cadena**	**Vigo y A.F.**
Inversión Fijo	93.095.653	559.516 €	45,05%	39,00%
Inversión Circulante	113.567.667	682.555 €	54,95%	61,00%
	206.663.320	**1.242.072 €**	**100%**	**100%**
Fondos Propios	74.050.136	445.050 €	35,83%	37,20%
Financ. Ajena L.P.	37.010.320	222.437 €	17,91%	10,83%
Financ. Circulante	95.602.864	574.585 €	46,26%	51,97%
	206.663.320	**1.242.072 €**	**100%**	**100%**

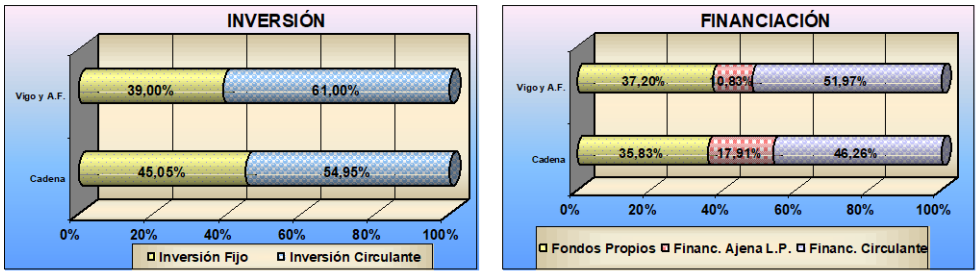
Explotación				**1.999**
	Cadena			**Vigo y A.F.**
	Ptas (Miles)	**Euros (Miles)**		
Ingresos de explotación	**324.664.894**	**1.951.275 €**	**100,00%**	**100,00%**
Consumos y otros gtos. Explotación	158.977.277	955.473 €	48,97%	66,89%
Otros gastos explotación	43.988.312	264.375 €	13,55%	12,69%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**121.699.305**	**731.428 €**	**37,48%**	**20,43%**
Gasto de personal	87.783.804	527.591 €	27,04%	13,18%
Rtdo. Económico bruto explot.	**33.915.501**	**203.836 €**	**10,45%**	**7,25%**
Amortizaciones	8.964.148	53.876 €	2,76%	2,78%
Rtdo. Económico neto explot.	**24.951.353**	**149.961 €**	**7,69%**	**4,47%**
Resultado financiero	**-2.967.266**	**-17.834 €**	**-0,91%**	**-0,22%**
Ingresos financieros	725.833	4.362 €	0,22%	1,11%
Gastos financieros	3.693.099	22.196 €	1,14%	1,32%
Resultado actividades ordinarias	**21.984.087**	**132.127 €**	**6,77%**	**4,25%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	-4.531	-27 €	0,00%	0,38%
Resultado antes de impuestos	**21.979.556**	**132.100 €**	**6,77%**	**4,63%**
Impuestos	7.545.576	45.350 €	2,32%	1,32%
Resultado neto del ejercicio	**14.433.980**	**86.750 €**	**4,45%**	**3,32%**
Cash Flow	**22.434.796**	**134.836 €**	**6,91%**	**5,74%**

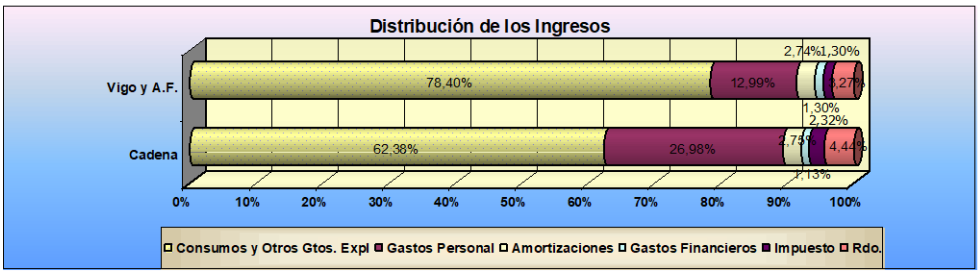
Evolución de Variables			**95/99**
	Cadena	**Vigo y A.F.**	
Inversión Total	51,92%	50,30%	
Facturación	33,38%	32,81%	

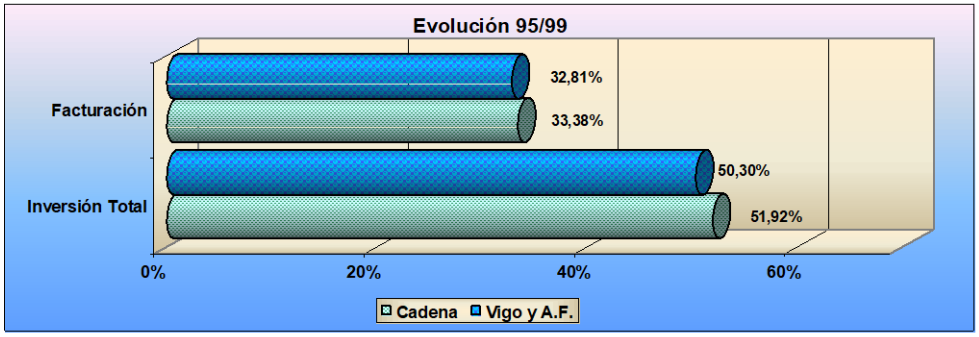
Análisis de Rentabilidad			**1.999**
	Cadena	**Vigo y A.F.**	
Rentabilidad Económica	12,73%	7,03%	
Margen	7,68%	4,85%	
Rotación	1,66	1,45	
Rentab. Financiera	20,38%	12,35%	

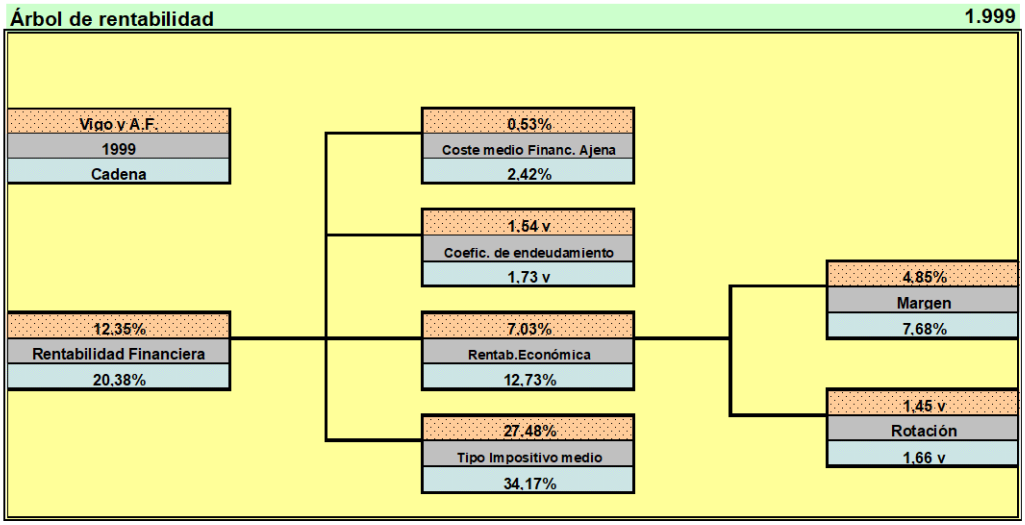
Fuente: elaboración propia

Figura 3.15.4.9









Fuente: elaboración propia

3.15.5.- Tendencias, estrategias actuales y factores de éxito.

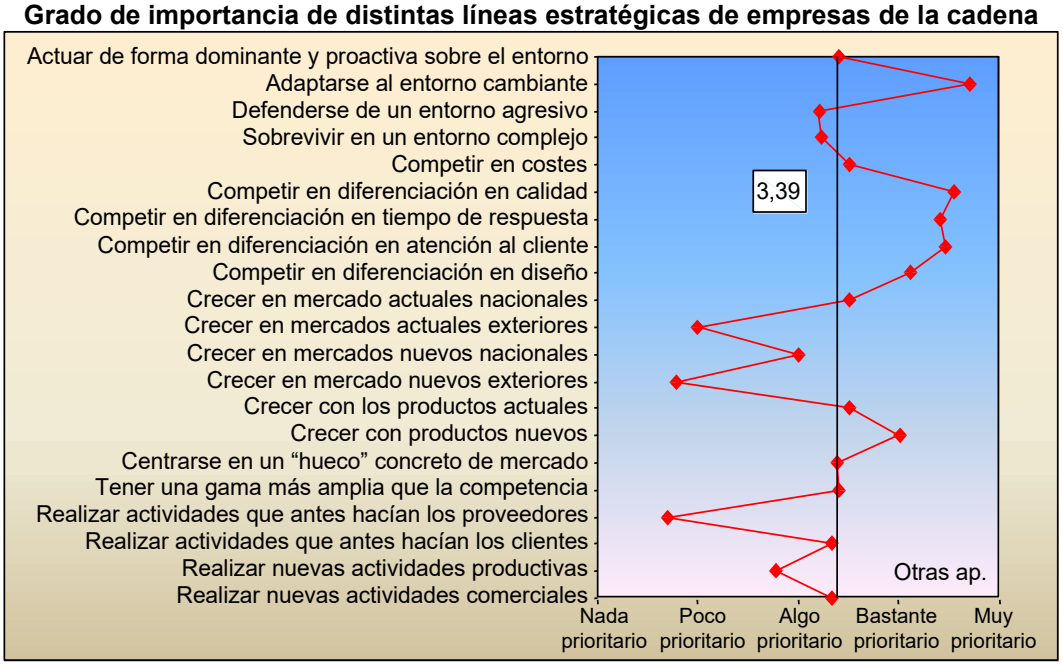
3.15.5.1.- *Líneas estratégicas y de cooperación.*

La **figura 3.15.5.1** recoge diversos aspectos que definen cuales son las principales líneas estratégicas seguidas por las empresas de la cadena de otras actividades de apoyo en Vigo y su área funcional.

En primer lugar, se debe resaltar la actitud muy proactiva de las empresas a la hora de enfrentarse al mercado, ya que variables como adaptarse al entorno cambiante, se consideran muy prioritarias.

En cuanto a las **estrategias genéricas**, las empresas se decantan de forma ligeramente superior por la competencia en diferenciación, por delante de la estrategia de costes aunque sea también considerada como prioritaria. Para diferenciarse, las opciones más valoradas (casi muy prioritario) son la atención al cliente, la calidad y el tiempo de respuesta, mientras que la diferenciación basada en el diseño se considera como algo menos prioritario para competir en la cadena de otros servicios de apoyo.

Figura 3.15.5.1
Grado de importancia de distintas líneas estratégicas de empresas de la cadena



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En lo relativo a las **estrategias de crecimiento**, las empresas consideran más prioritario crecer a través de nuevos productos más que a través de los productos actuales en nuevos mercados, observándose una baja orientación hacia los mercados exteriores.

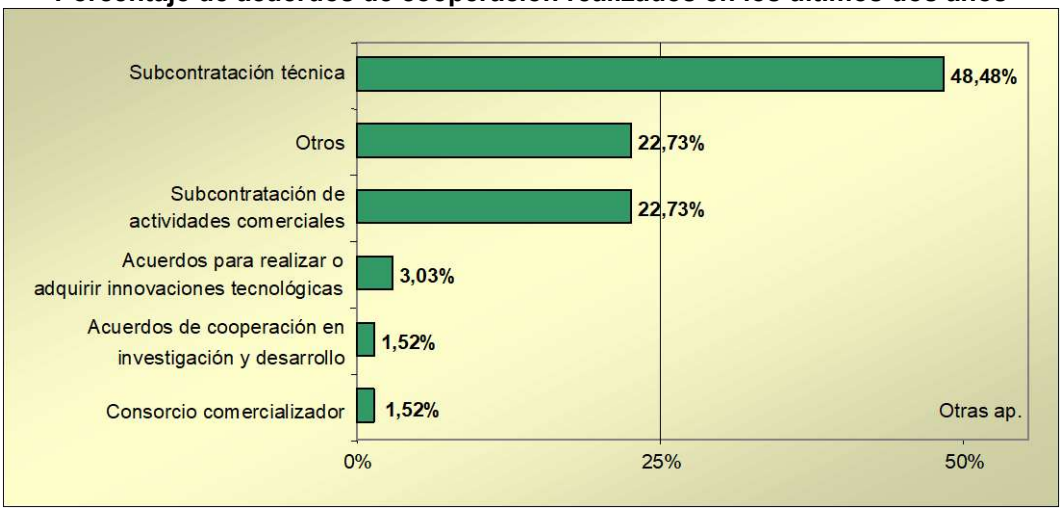
La integración vertical mediante la realización de actividades que antes hacían los proveedores, la valoran como nada prioritaria, mientras que la integración hacia aquellas que hacen los clientes se considera como sólo algo prioritarias. Es de igual forma constatable el hecho de que en términos generales y debido a las bajas barreras de entrada y salida, son frecuentes las “incursiones” por parte de las empresas en sectores que no son estrictamente los suyos, con la finalidad de asegurar una cuota de mercado y de mantener un número de clientes, que proporcionen una facturación mínima.

Por último, las **estrategias de diversificación** se dirigen más hacia nuevas actividades comerciales, siendo éstas algo prioritarias, mientras que realizar nuevas actividades productivas se valoran como poco prioritarias

Una de las alternativas estratégicas que permiten a las empresas de servicios conseguir un mejor posicionamiento competitivo es la realización de acuerdos de cooperación tanto con las empresas clientes como con aquellas proveedoras, como también con competidores directos.

La **figura 3.15.5.2** muestra la importancia de los distintos acuerdos de cooperación realizados en los dos últimos años por las empresas de la cadena de otros servicios de apoyo. Son precisamente los acuerdos de subcontratación técnica los que se muestran como los más solicitados por estas empresas, ascendiendo a casi la mitad de los llevados a cabo, siendo aquellos orientados a investigar y desarrollar nuevos productos conjuntamente los menos frecuentados.

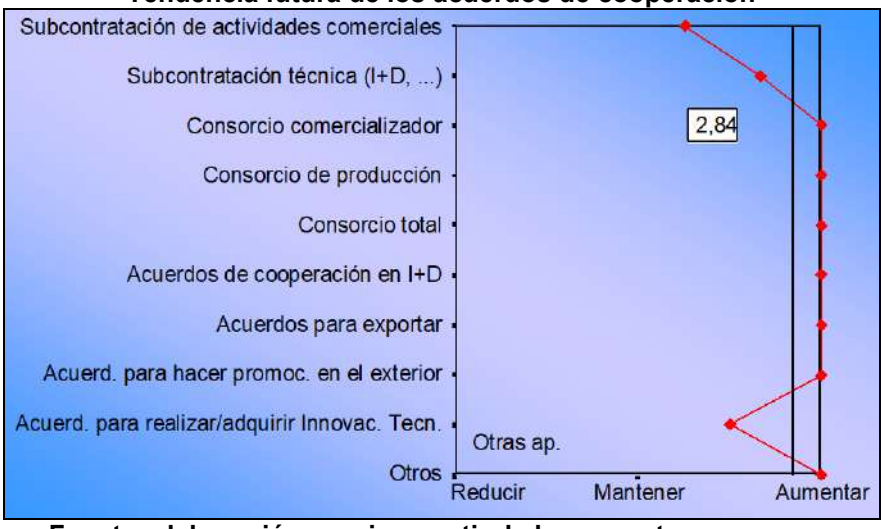
Figura 3.15.5.2
Porcentaje de acuerdos de cooperación realizados en los últimos dos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Preguntadas las empresas por las tendencias futuras en materia de cooperación, se observa tal y como refleja la **figura 3.15.5.3** el interés de las mismas por explorar nuevas formas de cooperación diferentes a la pura subcontratación, destacando aquellas ligadas especialmente a los aspectos comercializadores.

Figura 3.15.5.3
Tendencia futura de los acuerdos de cooperación



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

3.15.5.2.- *Factores de éxito de las empresas de la cadena.*

Durante el proceso de recogida de información del Plan Estratégico se procedió a recabar de las empresas su opinión sobre los **factores** que consideraban como **críticos** para el éxito **y en cual consideraban que posean una ventaja competitiva** y para los siguientes ámbitos:

- Su negocio a través de los productos y servicios que comercializa y en los mercados que lo hace.
- Los recursos con los que cuenta y el entorno en el que se enmarca la empresa.
- Los factores de éxito clave en el ámbito de la Cultura Empresarial.
- Los factores de éxito referentes a sus procesos internos.

Fruto de esta encuestación, se alcanzó las siguientes conclusiones:

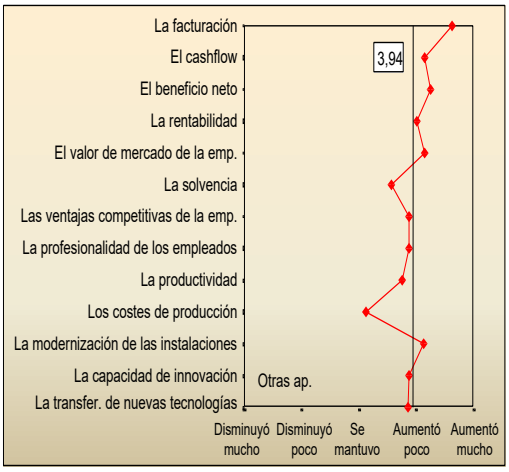
- La calidad de los productos seguida del tiempo de respuesta, atención al cliente y conocimiento de mercado son los factores de éxito que se consideran más asociados al "Negocio" de las empresas, siendo por ejemplo la elección de los canales de distribución los menos valorados.
- Son los recursos humanos, muy por delante de los tecnológicos, en los que reside la clave del negocio.
- Es la adecuada actitud de los directivos y trabajadores la que realmente ayuda a conformar una cultura de empresa que ayude de manera decisiva a asegurar el éxito empresarial.
- Reside en el proceso de diseño más que en el productivo o comercializador la esencia del negocio.
- Se posicionan así mismas en un claro suspenso las empresas, al analizar el "Precio" como una ventaja competitiva, intentando compensarlo con un adecuado servicio posventa o un régimen de exclusividad en la prestación del servicio.

3.15.5.3.- *Algunos indicadores y resultados de las empresas de la cadena.*

Preguntadas las empresas sobre los resultados obtenidos en los dos últimos años y sobre como prevén que evolucionen en los dos próximos, llegamos a la siguiente conclusión que describe la **figura 3.15.5.4**.

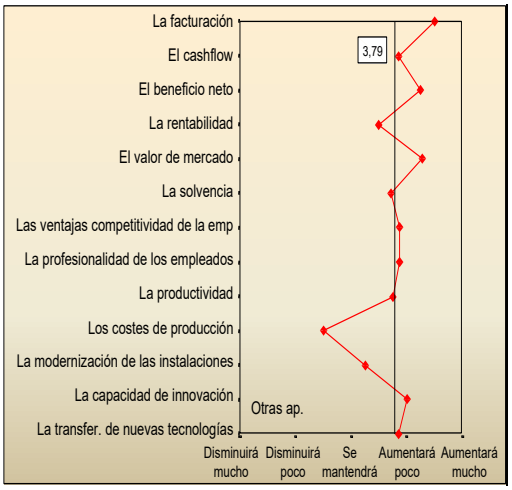
Figura 3.15.5.4

Evolución de los siguientes aspectos en los dos últimos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Expectativas sobre la evolución de los siguientes aspectos durante los dos próximos años



Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

La conclusión de relevancia es el cierto pesimismo que puede estar viviendo el sector, reflejado a través del hecho de que la media de los resultados previstos para los próximos dos años se sitúe en un valor inferior a la de los dos anteriores (3,79 frente a 3,94).

Sin embargo y a pesar de considerar que la “Rentabilidad” como medida resumen de otras muchas, no va a sufrir grandes mejoras, se abre una luz de optimismo principalmente motivada por el hecho de que los costes de producción no solo no se prevé que aumenten, sino que disminuyan ligeramente y por que el valor de mercado no se espera que se retraiga, lo que permitirá mantener al menos los niveles de facturación en tiempos de cierta incertidumbre.

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

CAPÍTULO 4:DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL

DICIEMBRE 2001

SÍNTESIS DE CONTENIDOS

4.1.- Metodología y estructura del Diagnóstico. 7
4.2.- DIAGNÓSTICO GENERAL 11

4.2.1.- Oportunidades y Amenazas 13
4.2.1.1.- Entorno General 13
A) Situación Económica General 13
B) Tendencias socioculturales 15
C) Innovación y tecnología 17
D) Normativo-legislativo 18
E) Infraestructuras y equipamiento fuera de la Zona 20
4.2.1.2.- El Área Metropolitana como Entorno Específico del Sistema Productivo 21
A) Especificidades socioeconómicas de la Zona 21
B) Infraestructuras y equipamientos de la Zona 22
C) Universo público de la Zona 23
4.2.1.3.- Algunos aspectos del Entorno Específico de las empresas de Vigo y su Área Funcional 25

4.2.2.- Aspectos internos del Sistema Productivo de Vigo y su Área Funcional: Fortalezas y Debilidades 27
4.2.2.1.- Sistemas de Dirección y Estrategias actuales 27
4.2.2.2.- Productos/Servicios y Mercados 30
4.2.2.3.- Recursos Humanos 33
4.2.2.4.- Aspectos tecnológicos 35
4.2.2.5.- Aspectos Económico-Financieros 36

4.3.- DIAGNÓSTICO POR CADENAS DE ACTIVIDADES: ALGUNAS CUESTIONES ESPECÍFICAS. 37

4.3.1.- AUTOMOCIÓN....39

4.3.1.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 39
4.3.1.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 40

4.3.2.- CONSTRUCCIÓN NAVAL....41

4.3.2.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 41
4.3.2.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 42

4.3.3.- Pesca y transformación de productos del mar 43

4.3.3.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 43
4.3.3.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 45

4.3.4.- Productos transformados de la agricultura y ganadería....47

4.3.4.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 47
4.3.4.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 48

4.3.5.- Productos transformados de la madera....49

4.3.5.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 49
4.3.5.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 50

4.3.6.- ROCAS ORNAMENTALES....51

4.3.6.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 51
4.3.6.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 52

4.3.7.- CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN 53

4.3.7.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 53
4.3.7.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena. 54

4.3.8.- TEXTIL-CONFECCIÓN....55

4.3.8.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 55
4.3.8.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 56

4.3.9.- QUÍMICA Y FARMACIA....57

4.3.9.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 57
4.3.9.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 58

4.3.10.- TURISMO-OCIO Y DERIVADOS....59

4.3.10.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 59
4.3.10.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 61

4.3.11.- Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general 62

4.3.11.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 62
4.3.11.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 63

4.3.12.- SERVICIOS FINANCIEROS....64

4.3.12.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 64
4.3.12.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 65

4.3.13.- Comercio y distribución no específico....66

4.3.13.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 66
4.3.13.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 67

4.3.14.- LOGÍSTICA Y TRANSPORTE 68

4.3.14.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 68
4.3.14.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 69

4.3.15.- Otras actividades de apoyo en general....70

4.3.15.1.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena 70
4.3.15.2.- Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena 71

4.1.- Metodología y estructura del Diagnóstico.

En todo análisis estratégico de un sistema productivo de una zona geográfica determinada, existen diferentes ámbitos de análisis, de forma análoga a como ocurre en cualquier análisis que relacione empresa y territorio. Si bien, en el caso concreto de un sistema productivo de un área, la **complejidad** se acentúa debido a los múltiples planos que se entremezclan, con el añadido de la existencia de una gran diversidad productiva y sus múltiples interrelaciones tanto con otras zonas como internamente en el área de referencia.

Es necesario, por consiguiente, perfilar bien el punto de referencia de este análisis, puesto que se trata de actividades empresariales con una **problemática específica** y **diferenciada**, pero también con **múltiples aspectos comunes.**

Como se comentó en epígrafes anteriores, el alcance de este análisis-diagnóstico es el sistema productivo de Vigo y su área funcional, para lo que se consideró conveniente abordarlo desde la perspectiva de cadenas empresariales. El análisis del **sistema productivo de Vigo y su Área Funcional** se distribuye en función de unas cadenas, que han sido denominadas de **actividades principales y otras de actividades complementarias.** El carácter de principal o lateral responde a su ubicación en el conjunto del sistema productivo de la zona, y no a un criterio de importancia. Así, se consideran **10 cadenas de actividades principales** y otras **5 complementarias.** Entre las primeras se encuentran: **automoción; construcción naval; pesca y transformados de productos del mar; productos transformados de agricultura y ganadería; productos transformados de madera; rocas ornamentales; construcción y promoción; textil-confección; química y farmacia; turismo-ocio y derivados.** Entre las actividades complementarias se engloban: **bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general; servicios financieros; comercio y**

distribución no específicos; logística y transporte; otras actividades de apoyo en general.

Por ello, este diagnóstico se estructura en **dos** grandes **epígrafes:** el **primero** que expone un **diagnóstico general** del conjunto del sistema productivo de Vigo y su área funcional y un **segundo** que **sintetiza algunos aspectos por cada una de las 15 cadenas mencionadas,** tanto de ámbito externo como de ámbito interno a las mismas.

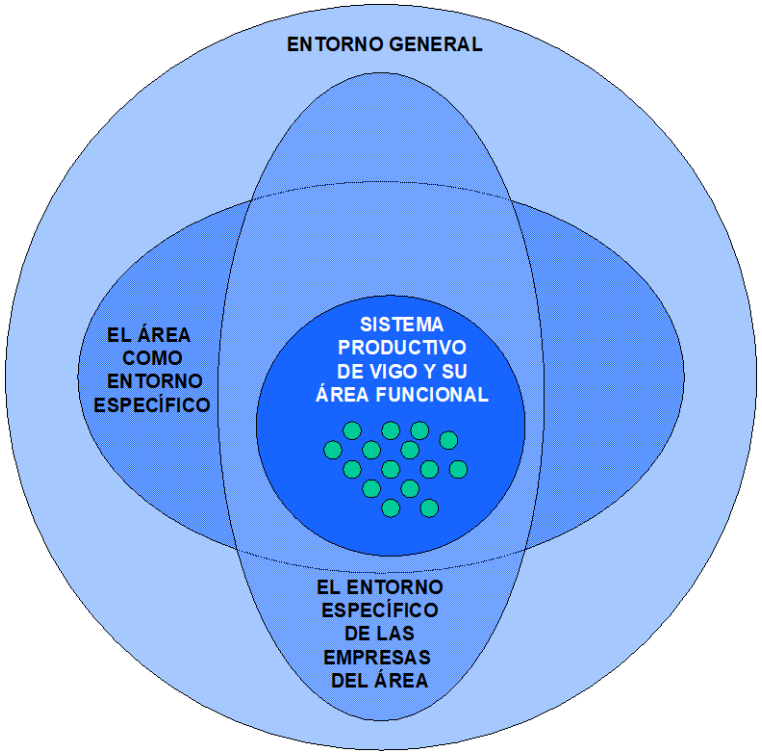
La **figura 4. 1** muestra los diversos **ámbitos** contemplados en este **análisis-diagnóstico general.** Por un lado, el **entorno general** hace referencia a aquellos aspectos externos al sistema productivo de Vigo y su área funcional, que afectan al desarrollo de las diversas actividades, como son los relativos a la situación económica general, tendencias socioculturales, aspectos sobre innovación y tecnología, el entorno normativo-legislativo y las infraestructuras y equipamiento fuera de la zona.

El **área como entorno específico** recoge aquellos temas de ámbito externo a las empresas que hacen referencia a aspectos de la zona en donde están ubicadas las empresas, como son sus especificidades socioeconómicas, sus infraestructuras y equipamiento y aspectos relativos al universo público del área.

El **entorno específico de las empresas de Vigo y su área funcional** engloba aquellos temas de ámbito empresarial referentes a las clásicas fuerzas de Porter (clientes, proveedores, competidores, productos sustitutivos, barreras de entrada y salida, productos sustitutivos), del conjunto del sistema productivo de la zona.

Finalmente en este diagnóstico general se recogen los **aspectos internos a las empresas de Vigo y su área funcional,** agrupándolos en temas tales como los sistemas de dirección y estrategias actuales, productos/servicios y mercados, y los diversos recursos humanos, técnicos y económico-financieros.

Figura 4. 1
Ámbitos de análisis



Fuente: elaboración propia

El segundo apartado relativo al **diagnóstico por cadenas**, pretende exponer de **forma sintética algunas especificidades de cada una de las cadenas,** fruto del análisis efectuado en el apartado 3, complementando el diagnóstico general del sistema productivo.

La elaboración de este diagnóstico estratégico, se apoya en toda la información previa, reflejada en los epígrafes anteriores. Dicha información se deriva de los **documentos de información relevante** tras una selección de los mismos, de las **encuestas y entrevistas** realizadas y de los resúmenes de las **Mesas de Expertos para el Análisis del Sistema Productivo.** 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 (Galicia en su conjunto, Vigo, Ourense, Salnés, entre otros) y Estrategia y Desarrollo de Complejos Empresariales en Galicia (Madera, Transformados del Mar, Turismo, Naval, Automoción, entre otros), que se incluyen dentro del anexo bibliográfico.

4.2.- DIAGNÓSTICO GENERAL

4.2.1.- Oportunidades y Amenazas.

4.2.1.1.- *Entorno General.*

A) Situación Económica General.

ENTORNO GENERAL		
AMENAZAS	**SITUACIÓN ECONÓMICA GENERAL (I)**	**OPORTUNIDADES**
A SEG 1) Situación de incertidumbre económica prevista para los próximos años, que puede provocar un retroceso en la demanda, y especialmente negativo para los servicios de apoyo empresarial al no tener aún este tipo de servicios una consideración de "esenciales" sino de apoyo y por lo tanto prescindibles.		**O SEG 1) Consideración positiva del entorno económico general desde las empresas más dinámicas.** Destacan temas como la **liberalización de mercados,** especialmente orientados hacia la **zona Euro.** Los empresarios consideran que la **ampliación de la Unión Europea** es un factor positivo, con una perspectiva de mayor amplitud de mercado. Asimismo la implantación definitiva del euro puede facilitar la expansión hacia dicho mercado, observándose un efecto positivo sobre la demanda de productos de consumo en los meses previos a su implantación y la previsión de incrementar el uso de medios de pago alternativos al efectivo (tarjetas monedero, tarjetas de débito, tarjetas de fidelización, etc).
A SEG 2) Ciclos de inestabilidad en la inflación, que resta capacidad de planificación, unido a diferenciales negativos con respecto a las economías de la zona euro.		
A SEG 3) Retardos en el ciclo del consumo privado e inestabilidad de los ciclos de inversión en construcción en España y Galicia, no respondiendo acompasadamente al ritmo de crecimiento económico especialmente en Galicia. Esto produce importantes fluctuaciones en las actividades de construcción y relacionadas (madera, rocas ornamentales, entre otros).		**O SEG 2) Cultura de globalización,** que facilita los flujos internacionales en general de productos/servicios, personal y el aprovechamiento de ventajas comparativas entre zonas. Esta cultura posibilita la rápida transmisión y transferencia de tecnología facilitando procesos de aprendizaje que pueden paliar en cierta medida los efectos de la dependencia tecnológica del exterior de Galicia.
A SEG 4) Visión de la globalización de la economía como negativa entre las pequeñas y medianas empresas, por cuanto abre la entrada a nuevos competidores en la zona, y a procesos de concentración para alcanzar el tamaño mínimo eficiente en los mercados globalizados, teniendo en cuenta la pequeña dimensión de las empresas gallegas en general. Este efecto globalizador provoca tensiones en los mercados, con mayor competencia y volatilidad, que obliga a adaptarse a los continuos cambios en un entorno considerado como turbulento.		**O SEG 3) Crecimiento progresivo del comercio mundial**, que ha ido emparejado con un crecimiento también progresivo de la producción mundial y de la inversión directa en el exterior. Esto ha favorecido la transferencia internacional de tecnología, acompañado con un aumento de los movimientos internacionales de capitales.

ENTORNO GENERAL		
AMENAZAS	**SITUACIÓN ECONÓMICA GENERAL (y II)**	**OPORTUNIDADES**
A SEG 5) Percepción negativa de aspectos relativos a costes en general. Esto supone un condicionante negativo para el desarrollo de las actividades empresariales en general que resta competitividad a las empresas gallegas en general.		**O SEG 4) Estabilidad de la situación socioeconómica en el entorno de la zona euro** es considerada en positivo, aspecto importante teniendo en cuenta el estado de otras economías en los mercados globalizados, como es el caso de los países de América Latina.
A SEG 6) Menores costes laborales de países emergentes y de algunos países desarrollados del entorno, que supone un factor de deslocalización para las actividades intensivas en mano de obra. Especialmente relevante en el caso de Portugal por su proximidad que, si bien facilita la posible externalización de actividades de reducido valor añadido, implica también una reducción en la generación de valor en la zona.		**O SEG 5) Mejora del nivel de vida en los países desarrollados de nuestro entorno,** que implica un incremento del consumo de productos y servicios con un fuerte valor añadido ("delicatessen", preparados y precocinados, turismo, deporte y ocio, entre otros). También supone una mayor propensión al ahorro y a la inversión privada (construcción, por ejemplo)
A SEG 7) Percepción negativa de los precios de locales, edificios y suelo industrial y empresarial en Galicia, fundamentalmente en las zonas próximas a las áreas más industrializadas, motivado en gran parte por el minifundismo en la propiedad de la tierra y una insuficiente ordenación urbana y de suelo empresarial en general.		
A SEG 8) Consideración negativa de los costes de tratamientos de residuos, que dificulta el desarrollo de una gestión medioambiental más eficiente.		
A SEG 9) Valoración negativa de los costes de transporte, posiblemente debido a su incidencia sobre el escandallo de costes de las empresas, que supone un condicionante negativo para la comercialización a mercados alejados geográficamente.		**O SEG 6) Disposición de apoyo por parte del sistema financiero privado gallego a apoyar proyectos e iniciativas empresariales a un coste competitivo,** especialmente relevante dado el dinamismo de la zona y su capacidad emprendedora, que facilita el desarrollo empresarial de la estructura de pequeñas y medianas empresas presente en Galicia en general.
A SEG 10) Percepción de escasa sensibilidad del sistema financiero privado gallego hacia la inversión en el exterior, que dificulta afrontar la deslocalización de actividades generadoras de escaso valor añadido en la zona, restando competitividad a las empresas.		

B) Tendencias socioculturales.

ENTORNO GENERAL		
AMENAZAS	**TENDENCIAS SOCIO-CULTURALES (I)**	**OPORTUNIDADES**
A SC 1) Desfavorable evolución demográfica en Galicia, con un claro envejecimiento de la población y, por consiguiente, una significativa disminución en la disponibilidad de recursos humanos y, desde el punto de vista macroeconómico es una fuente de tensiones presupuestarias. Este desequilibrio en el mercado de trabajo, debe ser suavizado recurriendo a recursos humanos foráneos, con el consiguiente costo y, muchas veces, con una incidencia negativa en la adaptación a la cultura local. Además, dicha problemática se ve agravada por las dificultades de retención de los profesionales existentes, dada la pequeña dimensión de las empresas. Este movimiento de trabajadores, resulta especialmente negativa en actividades como la *construcción, turismo* y otras actividades intensivas en mano de obra no especializada.		**O SC 1) Mejoras en la disponibilidad a medio plazo de personal especializado en Galicia,** ya que cuenta con centros de enseñanza superior significativos, especialmente en lo relacionado con estrategia y nuevas tecnologías, especialmente ligado a actividades de información, comunicación y gestión, si bien la orientación de las titulaciones de Formación Profesional se muestra todavía insuficiente para cubrir la demanda existente desde las empresas de técnicos en el ámbito operativo y de nivel intermedio. **O SC 2) Existencia de una positiva imagen de Galicia y cultura de calidad existentes** que pueden facilitar la competencia en los mercados globalizados, como aspectos diferenciadores, que teniendo en cuenta la existencia de emigrantes gallegos en otras zonas y países, favorece la expansión de la cultura tradicional gallega y los productos/servicios relacionados.
A SC 2) Condicionante cultural del capital humano cualificado de Galicia. La problemática del "apego a la tierra" y la escasa disposición a residir lejos del lugar de origen, son serios condicionantes para encontrar recursos humanos en algunas actividades, especialmente en la pesca de altura y en las actividades logísticas y de transporte, que implican desplazamientos y períodos prolongados fuera del hogar familiar. Esta situación también complica la apertura hacia nuevos mercados mediante la implantación en el exterior.		**O SC 3) Existencia de recursos endógenos de calidad en Galicia, ligado a la imagen de productos de calidad** que puede facilitar el desarrollo de las cadenas de actividades ligadas a productos naturales (madera, rocas ornamentales, productos del mar, entre otros) así como servicios vinculados a la sociedad de ocio, suponiendo actualmente una relevante fuente de ingresos, teniendo en cuenta la imagen de calidad de la que se goza fuera de Galicia, tanto de vida como de los propios productos/servicios.
A SC 3) Valoración negativa de la insuficiente disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en Galicia, que implica una falta de adecuación de las especialidades y planes de estudio a las necesidades de las empresas y dificultades para la retención de los recursos humanos, teniendo en cuenta la dimensión de las empresas gallegas.		**O SC 4) Aumento del tiempo de ocio en países desarrollados** por reducción de jornadas laborales, jubilaciones, entre otros, que favorece nuevos hábitos de vida y consumo.

A SC 4) Diferencias culturales entre países, que exige al diseño de estrategias empresariales específicas para la adaptación de productos-servicios, sobre la base de un conocimiento profundo de los comportamientos y gustos de los consumidores de esos mercados.

O SC 5) Tendencia al consumo de productos que incorporen valores ecológicos y cuyas empresas respeten el medioambiente, (agricultura ecológica, pesca sostenible, certificación forestal) que facilita la incorporación de atributos diferenciadores a los productos.

ENTORNO GENERAL		
AMENAZAS	**TENDENCIAS SOCIO-CULTURALES (y II)**	**OPORTUNIDADES**
A SC 5) Situación geográfica de Galicia especialmente alejada de las áreas logísticas de transporte. La posición periférica, si bien se ha visto reducida en los últimos años gracias a los avances en las infraestructuras de comunicación (carreteras, telecomunicaciones, etc…), es vista por los empresarios como un aspecto negativo porque deja a las empresas de la zona fuera de las áreas logísticas de transporte, limitando la posibilidad de acceder a mercados alejados geográficamente suponiendo, por consiguiente, un freno relevante para la localización empresarial en el área y para el desarrollo de la comercialización de sus productos.		**O SC 6) Tradición pesquera de Galicia y creciente cultura de demanda de productos del mar**, como consecuencia de la creciente cultura de la salud y la estética y el creciente consumo de productos saludables de alto valor nutritivo y bajo nivel en grasas. Aspectos que favorecen a las comarcas con recursos pesqueros e industria de transformación **O SC 7) Relevancia de España como segundo destino mundial de turismo y crecimiento turístico en Galicia,** que facilita la oferta turística y el desarrollo de las comarcas gallegas con fuerte potencial en este ámbito, vinculado a las excelencias culturales, patrimoniales y paisajísticas de Galicia potenciadas por el Camino de Santiago.
A SC 6) Nuevos hábitos de consumo por la tendencia a imitar modos de comportamiento de culturas externas, que puede provocar una pérdida de identidad cultural como elemento diferenciador, que puede afectar negativamente a productos relacionados con la cultura gallega.		**O SC 8) Generalización, incremento y diversificación del turismo**, como efecto de la extensión del mismo a todo los tramos de edad (jóvenes, familias, tercera edad, por ejemplo), capas sociales, y nuevas formas de realizarlo no vinculado en exclusiva a sol y playa (turismo ecológico, cultural, deportivo y ocio, de salud, entre otros)

C) Innovación y tecnología.

ENTORNO GENERAL		
AMENAZAS	**INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA (I)**	**OPORTUNIDADES**
A IT 1) Dependencia tecnológica del exterior, que dificulta el aprovechamiento de sinergias entre las actividades de equipamiento y las actividades principales y supone un freno para el desarrollo de innovaciones tecnológicas adaptadas a la realidad del sistema productivo gallego, si bien existen algunos proyectos y empresas que reducen la brecha existente.		**O IT 1) Percepción positiva de aspectos relativos al marco tecnológico.** Destacan entre otros, la consideración positiva de la mayoría de los aspectos relacionados con las nuevas tecnologías, como **la automatización de la producción** que permite la dedicación de los recursos humanos a tareas de mayor valor añadido.
A IT 2) Insuficiente nivel de gasto público y privado en I+D en España en relación con el resto de países de la Unión Europea, que supone una clara pérdida de competitividad y un menor nivel de producción del conocimiento con respecto al resto de economías del entorno. Si bien en los últimos semestres se aprecia una tendencia a incrementar la inversión privada en I+D, todavía se muestra bastante alejada de la media europea.		**O IT 2) Importante progreso técnico y nuevas tecnologías de información,** con un positivo efecto en la "reducción de la distancia económica", con la consiguiente reducción de costes al globalizarse el movimiento de bienes, servicios, dinero, personas e información. Este fenómeno de "reducción de la distancia económica" posibilita aprovechar las oportunidades existentes en los mercados de bienes, servicios y factores, disminuyendo, aunque no eliminando, la importancia de las barreras comerciales, a través del comercio electrónico. **O IT 3) Ubicación próxima de centros tecnológicos y de diseño,** especialmente los relativos a actividades relacionadas con las tecnologías de la información en Galicia, tales como el CIS-Ferrol o el CIS-Madera de la Consellería de Industria y Comercio, el Parque Tecnológico de Orense o la próxima puesta en marcha del Centro Tecnología de Automoción en O Porriño, que favorecen el desarrollo tecnológico de las actividades empresariales

D) Normativo-legislativo.

ENTORNO GENERAL		
AMENAZAS	**NORMATIVO-LEGISLATIVO (I)**	**OPORTUNIDADES**
A N 1) Excesivos requisitos administrativos y burocráticos y trámites muy lentos para la internacionalización. En general, la falta de concienciación internacional por parte de las administraciones públicas, en particular la Administración Central, que implica frenos importantes para el despacho de mercancías hacia el exterior en la fase de comercialización. Especialmente negativo, en el caso de productos perecederos, que supone una pérdida de competitividad con respecto a otras áreas logísticas en el entorno europeo como Rotterdam o Portugal, con procesos administrativos más eficientes. La centralización de algunos trámites (transportes especiales, por ejemplo) dificulta la gestión logística.		**O N 1) Existencia de programas de públicos de ayuda a la internacionalización de las empresas,** que facilita afrontar los primeros pasos, especialmente en temas de promoción a través de misiones comerciales directas o inversas organizadas por las diferentes instituciones relacionadas (Cámaras de Comercio, ICEX, entre otras). Si bien, existe una queja generalizada referente a la excesiva burocracia y trámites administrativos que dificultan la agilidad de respuesta de las empresas en los mercados internacionales.
A N 2) Existencia de regulaciones y normativas internacionales que frenan el impulso internacionalizador de algunas actividades. En concreto, la de aquellos productos ligados al consumo humano (alimentación en general y productos relacionados). La posible exigencia de responsabilidades por este tipo de actuaciones provoca un lento ritmo de internacionalización, que en algún caso de productos veterinarios puede oscilar entre 1 y 3 años, dependiendo del país objetivo. Por su parte, la normativa actual obliga a agrupar mercancías por partidas, debiendo realizar un tratamiento específico por cliente, lo cual implica una mayor necesidad de espacio.		**O N 2) La pertenencia de Vigo y su área funcional a la Unión Europea,** le permite favorecerse de la ausencia de obstáculos aduaneros, así como de la tendencia a la homogeneización y unificación de las condiciones monetarias, fiscales, técnicas y sociales de los países miembros, facilitando una mayor amplitud de mercado.
A N 3) Contingenciación y limitaciones a la producción en algunas actividades por parte de la Unión Europea, especialmente en la mayoría de actividades extractivas relacionadas con la alimentación, como es el caso de la pesca o la agroindustria, tratándose en general de mercados con una fuerte regulación y, en algún caso, con una política intervencionista en precios de garantía. Dicha política no contempla adecuadamente las especificidades regionales y la posibilidad de aprovechar el potencial de desarrollo endógeno.		**O N 3) Consideración positiva de las normativas sobre prevención de riesgos laborales, calidad y medioambiente,** que implica cierto grado de concienciación sobre estos aspectos, favoreciendo a medio y largo plazo a las zonas que compiten vía calidad de productos/servicios, a pesar de la problemática a corto plazo de asimilación, adaptación y realización de inversiones.

ENTORNO GENERAL		
AMENAZAS	**NORMATIVO-LEGISLATIVO (y II)**	**OPORTUNIDADES**
A N 4) Inadecuado control efectivo desde la Unión Europea sobre determinadas actividades sujetas a cuota. Tal es el caso de la *construcción naval* o de las *actividades de pesca*, con un escaso control efectivo por parte de las autoridades, que resta competitividad a aquellas zonas que tradicionalmente han cumplido los requisitos marcados desde la UE, como es el caso de Galicia en general. Si bien, en otras actividades, hay un excesivo celo en el cumplimiento de la normativa, como por ejemplo es el caso de la *agroindustria*.		**O N 4) Constitución y apoyo institucional para la creación de Cluster o Cadenas empresariales por parte de los empresarios en Galicia** (como el Cluster de la Madera, del Naval o de Automoción), que redundará en una mayor integración de las actividades, el completar los ciclos productivos y el desarrollo de iniciativas que generen un mayor valor añadido en Galicia. Experiencias que pueden ser extendidas a otras actividades como las relativas a productos del mar, turismo o piedras ornamentales, entre otras, aprovechando estrategias de cooperación.
A N 5) Posible ampliación de la U.E., representando una potencial disminución de la cifra global de fondos disponibles al incrementarse el número de países beneficiarios.		
A N 6) Falta de adecuación de las titulaciones a las necesidades de las empresas y lentitud por parte de las instituciones educativas para su adaptación. Esta problemática, genera tensiones en el mercado de trabajo, de difícil solución a corto plazo, suponiendo un freno en algunas actividades empresariales por la falta de mano de obra especializada. Dicho aspecto, unido a la desfavorable evolución demográfica y a los desplazamientos de recursos humanos cualificados hacia otras zonas geográficas, agrava la situación. Además, se observa la insuficiente formación relacionada con técnicos en el ámbito operativo en general y un insuficiente número de profesionales capacitados para responsabilizarse del área de internacionalización en las empresas puesto que las titulaciones actuales no contemplan adecuadamente estas necesidades (idiomas, contratación internacional, etc…).		**O N 5) Normativa y existencia de Consellos Reguladores, Denominaciones de Origen y otras iniciativas de garantía de procedencia/calidad en Galicia** con especial incidencia en la comarca (Rías Baixas en vino, Mejillón, Orujo de Galicia, productos ecológicos, Galicia Calidade, entre otros), permitiendo garantizar procedencia, calidad y normalización de productos-servicios y promoción de los mismos.
A N 7) Consideración de una excesiva presión fiscal desde todos los niveles de administración (local, autonómico y estatal), especialmente en el ámbito de la pequeña y mediana empresa, que puede suponer un freno relevante a la actividad empresarial, disminuyendo su capacidad de crecimiento interno.		

A N 8) Deficiencias en la ordenación del monte, que conjugue adecuadamente y de forma integral los aspectos medioambientales y el aprovechamiento silvícola en general y forestal en particular, permitiendo el impulso coordinado de todas las actividades relacionadas (aserrío, carpintería y mueble, turismo, caza y ocio, entre otras)		

E) Infraestructuras y equipamiento fuera de la zona.

ENTORNO GENERAL		
AMENAZAS	**INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO FUERA DE LA ZONA (I)**	**OPORTUNIDADES**
A IE 1) Valoración negativa de las infraestructuras de ferrocarril en general, que limita la el movimiento de personas y de mercancías, dificultando la gestión logística, teniendo en cuenta la situación periférica de Galicia con respecto a España y la Unión Europea.		**O IE 1) Importantes avances en las infraestructuras de comunicación por carretera con la meseta y con el Norte de Galicia.** Dicho aspecto es considerado por los empresarios como uno de los más relevantes para reducir el impacto de la situación periférica de Galicia en un mercado globalizado, si bien facilita también la posible entrada de nuevos competidores.
A IE 2) Evaluación negativa de las carreteras de comunicación con el resto de Galicia y de acceso hasta la frontera con Portugal, especialmente en lo referente a tramos de circunvalación de las zonas urbanas y zonas del interior de Galicia, con una fuerte incidencia sobre el tráfico por carretera y, por consiguiente, en los costes del transporte, suponiendo un freno para la gestión del mercado local/regional.		**O IE 2) Consideración positiva de los puertos de Galicia,** con un importante movimiento de mercancías y cierta tendencia a la especialización de los puertos, que facilita la expansión hacia otros mercados, con importantes inversiones para la mejora de la gestión del espacio portuario. **O IE 3) Percepción positiva del aeropuerto de Oporto,** que puede favorecer el incremento de las relaciones comerciales con dicha zona, especialmente en las actividades de ocio y turismo y supone un aeropuerto internacional para la zona Sur de Galicia. **O IE 4) Favorable consideración de los puertos del Norte de Portugal,** que amplía el rango de posibilidades para el transporte, favoreciendo la expansión hacia otros mercados.

4.2.1.2.- *El Área Metropolitana como entorno específico del Sistema Productivo.*

A) Especificidades socioeconómicas de la zona.

EL ÁREA METROPOLITANA COMO ENTORNO ESPECÍFICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO		
AMENAZAS	**ESPECIFICIDADES SOCIOECONÓMICAS DE LA ZONA**	**OPORTUNIDADES**
A SEZ 1) Práctica inexistencia de una oferta cultural complementaria y escasa conciencia de ciudad, como factor de atracción de la zona. La escasez de servicios de ocio y esparcimiento ligado a la falta de conciencia de ciudad por parte de los habitantes, dado el importante volumen de población flotante que se traslada a sus zonas de origen en períodos de ocio como fines de semana (estudiantes, trabajadores temporales, etc…). Esto provoca dificultades para mantener una oferta estable de actividades, si bien ante el cambio generacional se puede esperar un cambio en la tendencia.		**O SEZ 1) Importante peso en la consideración de aspectos socio-culturales como factores de localización desde las empresas.** Se destaca la importancia de aspectos como la existencia de un buen nivel de calidad de vida (sanidad, educación, ocio, etc…) y el sistema de relaciones, incluidas las afectivas, como factores de peso que consideran las empresas a la hora de localizar inversiones en un área, especialmente ante el tejido de empresa familiar y de pyme existente en la zona. **O SEZ 2) Capacidad emprendedora y el dinamismo de la zona,** como un relevante factor cultural que fomenta la mejora competitiva de las actividades empresariales del área. Así lo demuestra la valoración por encima de la media de aspectos como la capacidad de generar empleo, la capacidad de innovación, la cultura empresarial y la capacidad de generar empresas de la zona. **O SEZ 3) Elevado potencial en la disponibilidad de recursos humanos en la zona.** El elevado número de población ligado a la zona, que implica la posibilidad de disponer de recursos humanos para afrontar potenciales ampliaciones o nuevas inversiones en el área. Este aspecto se ve potenciado por la cultura gallega típicamente ligada a la zona de origen que puede suponer potenciales incrementos de capital humano, si bien no existe una clara conciencia colectiva como *ciudad.* **O SEZ 4) Existencia de recursos endógenos favorables asociados a algunas cadenas de actividades de la zona,** como son los recursos marinos, madera, rocas ornamentales o recursos patrimoniales, que posibilitan el desarrollo de productos y servicios ligados a dichos recursos, y la posibilidad de un enorme potencial turístico, como es el caso del parque natural de las islas Cíes.
A SEZ 2) Visión negativa de los parques empresariales como zonas exclusivamente de trabajo. La identificación por parte de la sociedad de los parques empresariales como espacios exclusivos para desarrollar el trabajo repercute en una imagen negativa y supone un factor desmotivador.		

A SEZ 3) Problemática de inseguridad ciudadana en la zona, que repercute negativamente en la motivación de los recursos humanos y supone un condicionante negativo para la atracción de inversiones al área.		**O SEZ 5) Situación geográfica de Vigo y su área funcional,** como nexo de unión entre Galicia y Portugal, cuya proximidad facilita el aprovechamiento de sinergias con empresas de dichas áreas, si bien el carácter periférico de la zona con respecto a la Unión Europea en general, supone un freno a la actividad internacional.

B) Infraestructuras y equipamientos de la zona.

EL ÁREA METROPOLITANA COMO ENTORNO ESPECÍFICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO		
AMENAZAS	**INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS DE LA ZONA**	**OPORTUNIDADES**
A IEZ 1) Insuficientes infraestructuras de carreteras internas en la zona, que supone un freno a la actividad empresarial y un condicionante negativo por su repercusión en los costes y, por consiguiente, para la nueva implantación de proveedores en la zona, dadas las tendencias de algunas empresas, como la filosofía *Just in Time (JIT).* Si bien recientemente se han producido notables avances en lo que respecta a comunicaciones con el resto de la península, los empresarios consideraron de forma significativamente negativa la carencia de adecuadas vías de **circunvalación en las áreas urbanas** y especialmente en lo que se refiere a los **accesos portuarios**, constituyendo un condicionante negativo del área en cuanto a localización empresarial.		**O IEZ 1) Percepción positiva de la calidad del puerto de Vigo,** como elemento clave en las comunicaciones de la zona, especialmente en la actividad comercial internacional. Teniendo en cuenta los servicios complementarios relacionados con la actividad portuaria, se sitúa como elemento logístico de relevancia para la mayor parte de actividades del sistema productivo, incluso atrayendo flujos desde el Norte de Portugal. Si bien, su ubicación urbana conlleva una problemática para su conectividad, implica una necesidad de optimizar el aprovechamiento de las diferentes líneas dentro del área portuaria con una inquietud a soluciones alternativas para zonas de explotación portuaria (puerto seco) y supone cierta barrera a la ciudad como zona de expansión para vivir.
A IEZ 2) Consideración de la estación de ferrocarril de Vigo como terminal, que dificulta el movimiento de mercancías y de personas por este medio, limitando la gestión logística con la consiguiente repercusión negativa sobre el tráfico por carretera. Según los empresarios, el movimiento de mercancías a través del ferrocarril es mínimo en comparación con el empleo en otras zonas, lo cual muestra el insuficiente servicio ferroviario.		
A IEZ 3) Insuficiente infraestructuras de transporte aéreo en la zona para afrontar en condiciones óptimas la fase de comercialización. La infraestructura de transporte aéreo no es adecuada para mover mercancías, dificultando la reducción de plazos de entrega al haber problemas de conexión directa con la zona de Levante y Europa. Estas insuficiencias dificultan la implantación y un mayor desarrollo de las empresas en general, y de forma especial para las empresas de equipamiento, dado el volumen de sus productos.		**O IEZ 2) Infraestructura de autopistas,** que suponen una importante infraestructura de comunicación terrestre con otras áreas (Península del Morrazo, Pontevedra o Baiona, por ejemplo), y expectativas de solución del enlace con la meseta y Portugal con la autovía Puxeiros-Tui.
A IEZ 4) Costes de infraestructuras portuarias no adecuadas a las tendencias del sector en Europa, que resta competitividad a las empresas localizadas en la zona, dado el incremento de costes que conlleva.		
A IEZ 5) Consideración negativa de los temas urbanísticos, destacando elementos como el ordenamiento y regulación del tráfico y aparcamientos, planificación de obras públicas, ordenación urbana o la creación y mantenimiento de zonas verdes, parques y jardines.		**O IEZ 3) Existencia de instituciones públicas como elementos dinamizadores de las actividades empresariales en la zona,** como es el caso del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, de la Mancomunidad

A IEZ 6) Carencias energéticas en la zona. La falta de disponibilidad de algunas fuentes de energía en muchas empresas (p. ej. gas) y la deficiente calidad en el suministro eléctrico industrial, supone un serio condicionante de la modernización tecnológica en la zona, especialmente en aquellas actividades que requieren procesos con cierta automatización, donde la calidad del suministro energético es crítica.	del Área Intermunicipal de Vigo y las potencialidades de la Fundación Provigo y su Área, entre otros.

C) Universo público de la zona.

EL ÁREA METROPOLITANA COMO ENTORNO ESPECÍFICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO		
AMENAZAS	**UNIVERSO PÚBLICO DE LA ZONA (I)**	**OPORTUNIDADES**
A UPZ 1) Consideración negativa del universo público en general, destacando la consideración por debajo de la media de la administración de justicia y de la administración local, fundamentalmente por la insuficiente presencia de dichas administraciones en la zona, a pesar de la relevancia del volumen de población y del peso de sus actividades empresariales.		
A UPZ 2) Insuficiente planificación urbanística y gestión pública del déficit de suelo industrial. Esta situación se agrava a largo plazo, pues en los Planes Generales de Ordenación Urbana de los diferentes ayuntamientos no parece que exista disponibilidad suficiente para atender la demanda actual. La lentitud burocrática en el diseño de dichos Planes, supone un freno para la promoción de nuevas actividades. La insuficiente y poco rigurosa ordenación urbana repercute en la existencia de movimientos especulativos que encarece los costes asociados a nuevos proyectos. A la hora de intentar atraer empresas o la ampliación de las actuales en la zona, este aspecto supone un obstáculo relevante para su crecimiento. En algún caso, este tema puede estar agravando movimientos de deslocalización empresarial en la zona hacia otras áreas como el Norte de Portugal, desaprovechando los ciclos de crecimiento de la economía.		**O UPZ 1) Existencia de la Universidad de Vigo en la zona** como elemento dinamizador de la transferencia de conocimiento y tecnología y en el diseño y desarrollo de cursos de Posgrado adaptado a las necesidades de las empresas, con una buena experiencia en el acercamiento de la universidad a un cluster de actividades empresariales, implicando un relevante incremento de la conexión entre realidad empresarial y universidad.
A UPZ 3) Descoordinación existente entre los diferentes agentes de la zona. En algunas ocasiones, existe un elevado número de agentes implicados (asociaciones vecinales, asociaciones profesionales, instituciones públicas, etc…) que frecuentemente siguen caminos dispares, frenando determinadas actuaciones para la mejora de la zona en general. Unido a esto, se aprecia una falta de liderazgo desde las administraciones públicas sobre el conjunto del área, que dificulta la correcta gestión de posibles actuaciones.		

A UPZ 4) Ineficiencia desde las administraciones públicas en la gestión de sus administrados, que supone un freno para la localización empresarial en la zona. Uno de los principales aspectos negativos que se observa desde el ámbito empresarial es la percepción de falta de interés desde las administraciones públicas para la aplicación de una visión estratégica, de largo plazo, en las actividades de dichas instituciones.

EL ÁREA METROPOLITANA COMO ENTORNO ESPECÍFICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO		
AMENAZAS	**UNIVERSO PÚBLICO DE LA ZONA (y II)**	**OPORTUNIDADES**
A UPZ 5) Localización de la Universidad de Vigo y progresivo abandono del campus histórico. La ubicación del complejo de la Universidad de Vigo en una zona alejada geográficamente del área urbana es percibida por la población en general como un freno para el enriquecimiento del ambiente cultural de la misma, demandándose desde la sociedad una mayor presencia en Vigo (Biblioteca Central, Rectorado, Servicios Centrales, etc.).		
A UPZ 6) Valoración por debajo de la media del uso de ayudas a la inversión en el extranjero, a la información y a la promoción, bien porque consideran que no son suficientes, bien porque no existe suficiente información al respecto, frenando el desarrollo empresarial de la zona y un mayor impulso hacia mercados externos.		
A UPZ 7) Percepción de escaso impulso y apoyo a nuevos proyectos relevantes para el área, especialmente a las nuevas actividades y a las actividades innovadoras derivadas de las actuales, que en muchos casos condiciona algunas actuaciones en función de lo existente, prestando menor atención al desarrollo y promoción de nuevas actividades. Si bien, las actividades más dinámicas pueden suponer importantes polos de desarrollo para el conjunto del sistema productivo, actuando como motor de arrastre.		
A UPZ 8) Falta de sensibilidad desde las administraciones públicas a la creación de intangibles, como herramienta de apoyo a la generación de valor, si bien desde algunas entidades se desarrollan programas que facilitan la visión conjunta del área, realizando estudios del sistema productivo. En concreto, la falta de apoyo para facilitar la gestión medioambiental, así como para la creación y gestión de suelo industrial con infraestructura de servicios avanzados y para el desarrollo de Centros Tecnológicos. También se observa la falta de ayudas para el desarrollo de proyectos de I+D+I que faciliten la innovación en un sistema productivo basado en empresas de pequeña y mediana dimensión.		

A UPZ 9) Insuficiente nivel de servicios de apoyo ligados a la calidad de vida, que faciliten la óptima incorporación de los recursos humanos al mercado laboral, como pueden ser guarderías, centros de atención a la 3ª edad, etc…), de tal manera que facilite la mejora del nivel de calidad de vida asociado al área.		

4.2.1.3.- *Algunos aspectos del entorno específico de las empresas de Vigo y su área funcional.*

ALGUNOS ASPECTOS DEL ENTORNO ESPECÍFICO DE LAS EMPRESAS DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL		
AMENAZAS	**ASPECTOS DEL ENTORNO ESPECÍFICO DE LAS EMPRESAS (I)**	**OPORTUNIDADES**
A EEE 1) Percepción de que el producto/servicio ofrecido en los mercados correspondientes por distintos competidores es bastante similar, según los empresarios, que implica una baja diferenciación en los mercados.		**O EEE 1) Percepción creciente del tamaño de la empresa como factor de competitividad en las empresas en general,** teniendo en cuenta la globalización de mercados, que favorece el desarrollo de estrategias de cooperación.
A EEE 2) Cierto grado de intensidad competitiva y existencia de competidores multinacionales. Se percibe que, en general, el negocio se encuentra repartido en un número medio de empresas y el mercado en el que se opera está ligeramente saturado a juicio de las empresas consultadas, puesto que no aprecian que exista una alta intensidad del ritmo de crecimiento. Además, el efecto globalizador de la competencia exige responder en todos los frentes posibles.		**O EEE 2) Consideración positiva de la accesibilidad al mercado de España,** que posibilita el crecimiento en este mercado, teniendo en cuenta los avances en la infraestructura de comunicación con la meseta en general..
A EEE 3) Fuerte intensidad competitiva en precios del polo asiático. Esto supone una necesidad de incrementar el tamaño de las empresas con el ánimo de reducir costes para alcanzar un tamaño mínimo eficiente. Especialmente relevante en las actividades en las que el factor precio tiene un peso considerable, como es el caso de bienes de equipo-instalaciones-industria auxiliar en general o construcción naval. En este último caso, la tendencia general en Europa es a la reducción de dichas actividades.		**O EEE 3) Tendencia a desarrollar acuerdos de subcontratación en general y especialmente de producción,** que supone una mayor especialización de actividades y la necesidad de mayor flexibilidad en las actividades transformadoras.
A EEE 4) Procesos de concentración en el ámbito mundial en la mayoría de actividades, que supone una mayor intensidad competitiva en la mayor parte de las cadenas de actividades empresariales, y un factor negativo desde la perspectiva de las empresas de la zona, teniendo en cuenta su pequeña dimensión.		**O EEE 4) Incremento en la tendencia a desarrollar estrategias de diferenciación** motivado fundamentalmente por la globalización y por la existencia cada vez más numerosa de segmentos de población de rentas medio/altas.

A EEE 5) Creciente poder negociador de los grandes grupos de distribución y presencia creciente de marcas blancas en productos de gran consumo, que implica condiciones de pagos y reducción de márgenes con dificultades para ser asumidos por las Pymes. Así como, el peligro de dependencia excesiva y la desaparición de las marcas comerciales que permiten la diferenciación.

O EEE 5) Importante incremento en el desarrollo de franquicias en general, y de forma especial en productos de consumo, que supone una mayor especialización de las empresas aprovechando el factor tamaño como incremento de poder negociador frente a proveedores y clientes.

ALGUNOS ASPECTOS DEL ENTORNO ESPECÍFICO DE LAS EMPRESAS DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL		
AMENAZAS	**ASPECTOS DEL ENTORNO ESPECÍFICO DE LAS EMPRESAS (y II)**	**OPORTUNIDADES**
A EEE 6) Percepción ligeramente negativa del tamaño y dinamismo del mercado local/regional, que puede estar motivado por la dimensión de dichos mercados en una economía globalizada y la existencia de cierta saturación en dichos mercados.		**O EEE 6) Tendencia a la especialización de los operadores logísticos por actividades,** (logística del frío, mercancías peligrosas, automoción, gran consumo…), que supone un favorable apoyo a las actividades de las cadenas principales facilitando su acceso físico a los mercados y el desarrollo de actividades de comercio electrónico.
A EEE 7) Existencia de barreras de salida relativamente elevadas, ya que según los empresarios del conjunto de actividades del sistema productivo existen bastantes dificultades para abandonar o cambiar de actividad. Esto puede estar motivado, fundamentalmente por las barreras emocionales, dada la estructura de pequeñas y medianas empresas predominante.		**O EEE 7) Desarrollo del transporte intermodal y tendencia a la creación de puertos secos o terminales intermodales** para dar servicio a los operadores del tráfico de mercancías, como una posibilidad para la reducción de los costes y optimización del servicio en general.
A EEE 8) Bajas barreras de entrada en general, dada la consideración media la existencia de bastantes posibilidades de que entren nuevos competidores en sus actividades. Si bien, los empresarios de las actividades de *construcción naval* y de *comercio y distribución no específicos*, consideran que existen bastantes barreras de entrada de nuevos competidores.		**O EEE 8) Consideración de cierta posición de sus productos frente a sustitutivos,** por lo que implica un favorable posicionamiento en los mercados actuales.

4.2.2.- Aspectos internos del Sistema Productivo de Vigo y su área funcional: Fortalezas y Debilidades.

4.2.2.1.- *Sistemas de Dirección y Estrategias actuales.*

ASPECTOS INTERNOS DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL		
DEBILIDADES	**SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y ESTRATEGIAS ACTUALES (I)**	**FORTALEZAS**
D SDE 1) Cierta falta de planteamientos estratégicos e insuficiente grado de planificación en las Pyme, estando más orientada a la eficiencia interna que a la externa**,** dificultando una mayor generación de valor a través de intangibles, si bien las empresas más dinámicas de automoción, astilleros o transformación de productos del mar y, en general, las empresas de mayor dimensión desarrollan en mayor medida una planificación a largo plazo.		**F SDE 1) Existencia de cierta especialización productiva en el territorio.** Se observa que, si bien existe una diversidad productiva en todo el territorio, concentrándose la mayor parte en Vigo, se aprecia la existencia de cierta especialización dentro de cada municipio, destacando las actividades de *automoción* en Vigo, *construcción* en la zona de Nigrán, Salvaterra, Gondomar, Baiona y Moaña, *rocas* en O Porriño y Salceda, *pesca y productos transformados del mar* en Redondela y Cangas, el *turismo* en Soutomaior, Fornelos y Pazos de Borbén y *equipamiento* en Mos. Esto implica la posibilidad de aprovechar sinergias y la posibilidad de desarrollar polos especializados.
D SDE 2) Insuficiente orientación al empleo de instrumentos de control financiero, si bien por término general los proyectos de inversión se someten a análisis antes de decidir, no parece que exista posteriormente un adecuado nivel de control en el ámbito financiero, dificultando la gestión de costes.		
D SDE 3) Insuficiente grado de identificación cultural en las empresas pequeñas y medianas del área, en la medida que los valores de las empresas no son suficientemente compartidos por el conjunto del personal, que afecta de forma negativa a la eficiencia y competitividad empresarial, si bien este efecto apenas se da en las empresas más dinámicas y de mayor dimensión.		**F SDE 2) Avances en la implantación de sistemas de dirección avanzados en las empresas,** como son los sistemas de gestión de calidad, de prevención de riesgos o de gestión medioambiental, si bien se aprecia una todavía insuficiente preocupación por el medioambiente.
		F SDE 3) Incipiente desarrollo de sistemas de dirección de recursos humanos, dado el potencial del personal de las empresas en cuanto a actitudes y capacidades de los mismos, si bien en muchas ocasiones se queda en una declaración de intenciones más que en una práctica real.
D SDE 4) Escasa orientación a la información y empleo de sistemas estratégicos de información, siendo éste un aspecto centrado en la gestión a nivel operativo y con una visión a corto plazo, sin un adecuado sistema de indicadores en el ámbito internacional, dificultando la eficiencia en la toma de decisiones.		**F SDE 4) Buen nivel de control de la planificación en general,** dado que en casi todas las actividades o tareas planificadas existen instrumentos de control de resultados, si bien se produce en un contexto de escasa planificación.

ASPECTOS INTERNOS DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL		
DEBILIDADES	**SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y ESTRATEGIAS ACTUALES (II)**	**FORTALEZAS**
D SDE 5) Estrategias de crecimiento centradas en productos actuales maduros en mercados actuales, que requieren un gran esfuerzo interno, teniendo en cuenta el grado de madurez de los mercados actuales de una buena parte de las actividades productivas.		**F SDE 5) Estrategias de crecimiento en productos nuevos,** que fundamentalmente pueden llegar a través de la valorización de mejoras incrementales en los productos actuales, si bien sería necesario un mayor impulso innovador hacia una cultura de innovación.
D SDE 6) Escasa orientación cultural a la internacionalización en general, con inversiones generalmente unidas a una actividad de mera importación-exportación, que dada la actual globalización de mercados, afecta especialmente a la actividad de algunas de las cadenas más representativas del sistema productivo de Vigo y su área funcional. No obstante, existen ejemplos entre las empresas más dinámicas que marcan una favorable evolución hacia el aprovechamiento de mercados exteriores.		**F SDE 6) Orientación cultural de las empresas a competir en calidad, a la mejora continua y a los mercados-clientes actuales,** con positivas repercusiones en la eficiencia y los costes internos que pueden aportar valor al cliente (tiempo de respuesta, relación calidad/precio, entre otros), dando respuesta a las tendencias sociales que valoran cada vez más estos aspectos.
D SDE 7) Insuficiente orientación cultural a la cooperación, que, si bien es reconocido por los propios empresarios como un factor estratégico en un futuro inmediato, no se están desarrollando actualmente de manera significativa, dificultando la competitividad sobre la base de una especialización y el incremento de otros activos intangibles, especialmente de tipo relacional. Si bien, la existencia en la zona de empresas asociadas a cluster formalmente constituidos supone un notable avance al respecto.		**F SDE 7) Percepción de un sistema de comunicación relativamente eficiente,** fundamentalmente orientado a la comunicación vertical, que supone una buena capacidad de respuesta y flexibilidad, si bien se observa una comunicación horizontal susceptible de mejoras, incidiendo negativamente en la coordinación de actividades y, por lo tanto en la eficiencia de los procesos empresariales. **F SDE 8) Predominancia de una forma estructural de tipo funcional y presencia de algunas estructuras complejas de tipo matricial (servicios financieros y automoción),** que denota cierto grado de profesionalización y pueden servir de referencia para otras empresas del área que necesiten un elevado grado de innovación y requerimientos de flexibilidad y adaptabilidad al mercado-cliente.

ASPECTOS INTERNOS DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL		
DEBILIDADES	**SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y ESTRATEGIAS ACTUALES (y III)**	**FORTALEZAS**
D SDE 8) Escasa orientación al mercado, dado que las prácticas de marketing, en general, se basan más en un conocimiento derivado de la experiencia que en una información apoyada en sistemas avanzados e indicadores que faciliten la detección de cambios en los consumidores y en el entorno para una adecuada toma de decisiones en este ámbito.		**F SDE 9) Existencia de un elevado grado de flexibilidad y capacidad de adaptación y una tendencia a incrementar la formalización,** teniendo en cuenta el bajo grado de formalización en las empresas del área consideradas conjuntamente, como consecuencia de una estructura fundamentalmente de pequeña y mediana empresa, si bien en las más dinámicas puede ocasionar ciertas ineficiencias al contar con un mínimo de complejidad estructural. Dichas empresas tienden a incrementar su grado de formalización, consecuencia también de la incorporación de sistemas de gestión avanzados. **F SDE 10) Existencia de algunas experiencias positivas de cooperación,** como ejemplo de las posibilidades de aprovechar sinergias, que sirven como motor de arrastre dotando de una importancia creciente a las relaciones entre proveedores y clientes. Destaca singularmente en la zona la existencia de una empresa de síntesis dentro de las actividades de automoción, que favorece el crecimiento de las empresas relacionadas y su expansión en los mercados mundiales. En el caso de las actividades de logística y transporte, es notorio el empleo de fórmulas cooperativas entre pequeñas y medianas empresas para alcanzar el tamaño mínimo eficiente en los mercados globalizados. Además, en la zona, se observa la importante presencia de algunos cluster formalmente constituidos (automoción, naval, madera) y otros de incipiente desarrollo (productos transformados derivados del mar, rocas ornamentales, entre otros). **F SDE 11) Percepción, en general, de la cultura empresarial de la zona como una de las ventajas competitivas,** con incidencia positiva en la creación de intangibles a través de las personas y del conocimiento y su incorporación a los productos/servicios.
D SDE 9) Escasa presencia de estructuras organizativas avanzadas, tanto a nivel interno (matricial, trébol) como en su interrelación con otras (redes, federales) que implica una falta de especialización en las empresas del área y escasa orientación a la cooperación y subcontratación, dificultando alcanzar una dimensión adecuada para competir en mercados cada vez más globales.		

	F SDE 12) Existencia de tradición en las diferentes actividades y saber-hacer, que posibilita la incorporación de la experiencia y favorece el aprovechamiento de la generación de rentas de las actividades actuales para la inversión en nuevas actividades, si bien dicha tradición puede implicar en algún caso cierta resistencia al cambio e inmovilismo.

4.2.2.2.- *Productos/Servicios y Mercados.*

ASPECTOS INTERNOS DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL		
DEBILIDADES	**PRODUCTOS/ SERVICIOS Y MERCADOS (I)**	**FORTALEZAS**
D PM 1) Posicionamiento poco orientado a los servicios avanzados, que significa una baja capacidad de apoyo a las actividades principales y un freno en una mayor generación de valor. Esta situación de desequilibrio frena la difusión del conocimiento a través de las interrelaciones cliente-proveedor, si bien, esta consideración abarca servicios muy heterogéneos como pueden ser servicios de actividad operativa, servicios de dirección empresarial o servicios de apoyo a la estructura de las empresas. No obstante, se distingue un importante cambio en los servicios de telecomunicaciones, siendo uno de los más dinámicos, gracias a la entrada de nuevos operadores, ampliando la oferta a través de la integración de productos y servicios, además de existir una importante base de empresas transformadoras.		**F PM 1) Relevante posicionamiento en actividades transformadoras,** que supone un importante factor de atracción para nuevas empresas y una base importante para el desarrollo de un mayor número de actividades laterales y de apoyo. **F PM 2) Percepción positiva de los servicios de apoyo de nuevas tecnologías y los servicios de formación.** Asimismo, dichos servicios alcanzan una valoración por encima de la media en cuanto a su satisfacción. **F PM 3) Existencia de una relevante tendencia a interrelaciones importantes entre cadenas y dentro de ellas,** que supone un importante potencial de sinergias, teniendo en cuenta la política de Cluster en Galicia (Automoción, Construcción Naval, Madera) y su potencial extensión a otras cadenas con una innovadora cultura de cooperación.
D PM 2) Dificultad para generar productos propios y especializarse en segmentos concretos por parte de las empresas de servicios de apoyo, de tal manera que facilite un afianzamiento de la actividad y una expansión comercial.		**F PM 4) Importante desarrollo de la zona como centro de suministro de productos relacionados con el mar,** cuya lonja es uno de los mayores centros de distribución de productos frescos, y representa un importante motor para las actividades logísticas.
D PM 3) Escaso conocimiento de servicios de apoyo a la internacionalización, que supone un freno a la expansión hacia mercados exteriores, debido en muchos casos a la falta de canales más claros y eficientes que faciliten la llegada de información relevante a las empresas.		**F PM 5) Existencia de empresas de síntesis en el área que facilitan la integración en la cadena de actividades,** como es el caso de automoción, favoreciendo el desarrollo y competitividad del conjunto de actividades de la cadena de valor **F PM 6) Empresas de turismo-ocio y derivados en la zona que están llevando a cabo operaciones de adquisición de empresas y marcas ya consolidadas en otros países,** que implica un positivo efecto arrastre sobre otras empresas dinámicas para aprovechar inversiones en otros países.

D PM 4) Escasa incorporación de diseño en los productos en general, aspecto que no es percibido como importante en el diseño de estrategias y que resta valor a los productos actuales, especialmente en aquellas actividades en las que la diferenciación es apreciada como un aspecto importante.

F PM 7) Relación directa de las actividades de *construcción* con otras cadenas. Dicha relación supone la posibilidad de aprovechar ciclos expansivos en la construcción, como efecto arrastre sobre otras actividades relacionadas con la misma, como son las *rocas ornamentales*, *madera*, y sus correspondientes actividades laterales y de apoyo. Si bien, una recesión en la primera supone un importante freno en las demás, dicha relación abre la posibilidad de aprovechar sinergias entre las mismas, de tal manera que si la construcción expande su negocio, puede arrastrar a los proveedores locales.

ASPECTOS INTERNOS DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL		
DEBILIDADES	**PRODUCTOS/ SERVICIOS Y MERCADOS (II)**	**FORTALEZAS**
D PM 5) Insuficientes servicios de operadores logísticos y de transporte en la zona. Teniendo en cuenta la posición periférica de la zona en el conjunto de la Unión Europea y de la península ibérica, estos servicios son considerados como clave para competir en el ámbito mundial. Los empresarios consideran que no existe una plataforma logística en la zona lo suficientemente desarrollada para dar servicio a las empresas de la misma, comprometiendo la posibilidad de desarrollar el negocio hacia fuera, tanto en los aprovisionamientos como en las ventas.		**F PM 8) Balanza comercial positiva en algunas actividades de la zona,** como son automoción, construcción naval, granito, materiales de construcción o agroindustria, que supone un positivo aprovechamiento del efecto globalizador en estos mercados y puede favorecer la expansión de otras actividades hacia los mercados exteriores, si bien en algunos casos existe un potencial para la generación de mayor valor añadido en la zona.
D PM 6) Insuficiente número de actividades de turismo, ocio y derivados. La visión del turismo tanto desde el punto de vista del ocio como desde la perspectiva del *turismo profesional,* implica la necesidad de una mayor dotación de infraestructuras relacionadas, como pueden ser puertos deportivos, museos, actividades culturales y de tiempo libre, etc.… La práctica inexistencia de este tipo de infraestructuras se ve muy influenciado por la insuficiente demanda de la zona como destino turístico, que a su vez está condicionando el desarrollo de dichas actividades, formando un círculo de difícil ruptura a corto plazo.		**F PM 9) Existencia de diversidad de formas comerciales en la zona,** (tiendas de proximidad, supermercados, centros integrados, etc…) que supone una variedad en los posibles canales de comercialización dentro de las actividades de comercio no específico, así como la existencia simultánea de comercio minorista y grandes superficies. **F PM 10) Positiva tendencia a la expansión en todos los mercados,** especialmente en España cuyo porcentaje de venta supone alrededor del 80% sobre el total de ventas y un relativo porcentaje en la Unión Europea, con especial significación como los más atractivos

D PM 7) Existencia de estacionalidad en la demanda de productos y/o puntas de trabajo de algunas actividades empresariales relevantes en el sistema productivo del área, como es el caso de la productos de alimentación en general, *pesca y productos transformados del mar, turismo o textil*, entre otros, que incide negativamente en los costes de subactividad.

F PM 11) Creciente presencia en los mercados internacionales con un fuerte peso de la zona sobre el comercio exterior de Galicia, que implica un cambio en la cultura de internacionalización de las empresas y cierta existencia de un "saber-hacer" para afrontar la salida al exterior de forma permanente por parte de las empresas del área. El arrastre de las empresas más dinámicas y el cambio de mentalidad hacia la apertura de nuevos mercados marcan una favorable senda de expansión.

F PM 12) Favorable posicionamiento de las actividades empresariales de la zona en el mercado del Norte de Portugal y, en menor medida, del Resto de la Unión Europea, que facilita la expansión en dichos mercados.

ASPECTOS INTERNOS DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL		
DEBILIDADES	**PRODUCTOS/ SERVICIOS Y MERCADOS (y III)**	**FORTALEZAS**
D PM 8) Importante peso de los proveedores de fuera de la zona y de Galicia en suministros básicos y el algunos casos en suministros complementarios, que implica una dependencia de materia prima, como es el caso de los componentes principales en automoción, productos pesqueros, la madera, los tejidos y fibras textiles, o materiales de construcción, si bien se observa un importante avance en dichas actividades.		**F PM 13) Importante conocimiento y cierta presencia en el conjunto del mercado español,** que supone un favorable posicionamiento en dichos mercados en general. **F PM 14) Fuerte grado de compra de servicios de apoyo en mercados cercanos,** fundamentalmente españoles, con una relevante orientación a la cercanía de proveedores, que implica un cierto grado de desarrollo y cohesión de las diversas actividades empresariales de la zona, si bien en general se trata de servicios de escaso valor añadido con un potencial para su desarrollo sobre la base de innovaciones. **F PM 15) Importante crecimiento y avances de las principales cadenas de actividades en la zona,** si bien existe todavía margen de mejora para la intensificación del tejido empresarial derivado del aprovechamiento de las empresas más dinámicas ubicadas en la zona **F PM 16) Existencia de crecimiento relevante de las actividades de equipamiento** orientadas a las instalaciones de las empresas de las cadenas principales, que facilitaría un desarrollo importante en su estrategia de internacionalización. No obstante, hay aún un importante camino por recorrer para dotar de una mayor cultura innovadora, tanto en productos como en procesos.

4.2.2.3.- *Recursos Humanos.*

ASPECTOS INTERNOS DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL		
DEBILIDADES	**RECURSOS HUMANOS (I)**	**FORTALEZAS**
D RH 1) Insuficiente nivel de eficiencia y formación en nuevas tecnologías de la información y comunicación en general, que dados los avances en este campo, a corto y medio plazo puede suponer una pérdida de competitividad, si bien las empresas de *servicios financieros* destacan por su alta eficiencia y formación en este ámbito. Este insuficiente nivel se está paliando en parte en los últimos años con el relevo generacional.		**F RH 1) Estructura de empleo relativamente estable en edades intermedias,** que supone una mayor integración e implicación del personal en el proyecto de empresa, con efectos positivos en la competitividad empresarial, si bien el crecimiento en el empleo derivado de la incorporación de jóvenes y mujeres se realiza en excesiva precariedad. **F RH 2) Buen nivel de adecuación de las plantillas en función de las actividades empresariales,** con repercusiones positivas en los costes de personal, si bien supone ciertas dificultades en épocas de elevadas cargas de trabajo.
D RH 2) Desequilibrio en los tramos de edad de las plantillas, con una presencia mínima de mayores de 55 años, que implica una riesgo de falta de aprovechamiento de la experiencia en las empresas y cierta falta de renovación de las mismas por la precariedad en la incorporación de jóvenes.		**F RH 3) Existencia de buena base formativa en las categorías profesionales de nivel operativo especializado, cuadros, gestión y dirección,** que constituye un soporte importante para el desarrollo del aprendizaje y la generación de conocimiento en las empresas del área, así como para potenciar la capacidad de adaptación y polivalencia necesaria para asumir los continuos cambios en los requerimientos de los diferentes puestos de trabajo. Si bien, todavía existen ciertas carencias que han de ser suplidas por la formación continua y las políticas de reclutamiento y selección.
D RH 3) Insuficiente nivel de capacitación del personal operativo en algunas actividades y en ciertas empresas del área, especialmente en *rocas ornamentales,* limitando la competitividad de las mismas, si bien los empresarios manifiestan una tendencia a incrementar dicho nivel. Las empresas de *servicios financieros* y de *otras actividades de apoyo* valoran la capacitación de su personal como alto y muy alto, respectivamente.		**F RH 4) El sistema de reclutamiento de directivos se realiza fundamentalmente a través de la promoción interna,** suponiendo un mayor nivel de implicación en el proyecto de la empresa, si bien el uso excesivo de estas prácticas no facilita la renovación y la incorporación de nuevas experiencias a la empresa, incrementando el riesgo de la resistencia al cambio.
D RH 4) El sistema de selección de personal en las empresas no está suficientemente profesionalizado, pudiendo provocar inadecuaciones entre el perfil del candidato y el requerimiento del puesto de trabajo, así como con la cultura empresarial.		

ASPECTOS INTERNOS DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL		
DEBILIDADES	**RECURSOS HUMANOS (y II)**	**FORTALEZAS**
D RH 5) Insuficiente desarrollo de la función de recursos humanos en las empresas, que puede suponer un escaso nivel de formalización e integración en la estrategia empresarial, planteándose más desde una perspectiva puntual que estratégica. Si bien existen planes de formación en la mayoría de las empresas los gastos en formación son relativamente reducidos con respecto al conjunto de gastos de la empresa.		**F RH 5) Cierta sensibilidad social desde los empresarios y directivos hacia la importancia de la creación de valores intangibles viendo el Capital Humano como elemento dinamizador y diferenciador,** a través de un proceso de reflexión estratégica permanente, si bien en muchos casos significa la adopción de estrategias reactivas y de *benchmarking.* Especialmente, se destaca la concienciación existente en las empresas sobre la importancia de gestionar adecuadamente el conocimiento, dado el exceso en el volumen de información disponible. Además, se percibe el Capital Humano como atributo diferenciador, fundamentalmente a través de la atención al cliente buscando la *venta del mañana,* puesto el acceso a la tecnología es muy similar entre diferentes empresas.
D RH 6) Limitada capacidad de asunción de riesgos, que limita la capacidad de empresarialidad de la zona, así como el desarrollo de nuevos proyectos desde las empresas.		
D RH 7) Dificultades para la retención del Capital Humano en las empresas del área, ya que es muy complicado competir con las ofertas que realizan las empresas de otras áreas con mayor capacidad económica, que genera una falta de personal cualificado en el ámbito operativo.		**F RH 6) Cierta capacidad de polivalencia** de los trabajadores, que permite una mejor adaptación a los cambios que se puedan producir, tanto externamente como en el seno de la empresa.
D RH 8) Percepción de resistencia al cambio en las organizaciones, que no permite seguir el avance en el desarrollo de productos tecnológicos ya que los usuarios van por detrás de la oferta de este tipo de productos y servicios, provocando, por tanto, un desfase entre las posibilidades de los mismos y su aprovechamiento por parte de los usuarios. En general, esta resistencia al cambio implica una escasa capacidad de aprendizaje a escala individual, transmitiéndose a través de la organización en todos los niveles.		**F RH 7) Desarrollo de planes de formación desde agrupaciones empresariales,** (cluster de actividades empresariales, asociaciones empresariales), que permite la adecuación de la formación a las necesidades de las empresas. Si bien conllevan un coste económico considerable y, en ocasiones, desde las empresas se tiene la sensación de estar formando a los recursos humanos para las empresas de otras zonas competidoras más desarrolladas, por las dificultades en retenerlos.
D RH 9) Escasa capacidad para relacionarse con otras zonas, que dificulta el aprendizaje a través de las experiencias desarrolladas en otras áreas.		

4.2.2.4.- *Aspectos tecnológicos.*

ASPECTOS INTERNOS DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL		
DEBILIDADES	**ASPECTOS TECNOLÓGICOS (I)**	**FORTALEZAS**
D RT 1) Baja capacidad de innovación, que supone un freno para el crecimiento de las empresas en el contexto actual de incorporación de innovaciones con carácter permanente, si bien implica un potencial de innovación a través del adecuado desarrollo de las capacidades de los recursos humanos en las empresas del área. **D RT 2) Existencia de un "gap" tecnológico relativamente significativo,** que si bien se observan importantes mejoras en el desarrollo de empresas de equipamiento y tecnologías especializadas, a corto plazo implica un riesgo de pérdida de competitividad. **D RT 3) Insuficiente acercamiento entre empresas y universidades—centros de investigación públicos,** que dificulta la transferencia de conocimientos, con planteamientos poco prácticos y aplicables desde la universidad, si bien desde las empresas tampoco parece que exista una percepción clara del potencial universitario.		**F RT 1) Relativamente alto grado de actualización tecnológica de las empresas del área en general, con un esfuerzo inversor importante en los últimos 2 años,** especialmente en aquella tecnología de soporte general del sistema de información-comunicación y, en menor medida, en aquellas tecnologías más avanzadas relacionadas con la automatización de actividades, si bien hay diferencias significativas entre cadenas empresariales, implicando un mayor grado de actualización en las cadenas de *automoción, construcción naval, química y farmacia, rocas ornamentales, pesca y transformados del mar*, entre otras, que puede servir como motor de arrastre para el resto. **F RT 2) Existencia de centros en la zona con contenido tecnológico relevantes en el ámbito privado,** como pueden ser el Cluster de Empresas de Automoción, Asociación para la Investigación Metalúrgica Noroeste, Anfaco-Cecopesca, y la potencialidad en el aprovechamiento del Centro Tecnológico del Granito, que pueden incrementar un mayor desarrollo de tecnología adaptada a las diversas actividades de la zona.

4.2.2.5.- *Aspectos Económico-Financieros.*

ASPECTOS INTERNOS DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL		
DEBILIDADES	**ASPECTOS ECONÓMICO-FINANCIEROS (I)**	**FORTALEZAS**
D RF 1) Fuerte concentración del sistema productivo en el municipio de Vigo, localizándose unos ⅔ del número de empresas y del Valor Añadido Bruto en dicho municipio, distribuyéndose de forma concéntrica a su alrededor. Esto supone un desequilibrio territorial y una fuerte presión sobre los recursos de la zona, que dificulta su planificación y la optimización de su aprovechamiento.		**F RF 1) Fuerte y positiva dinámica de crecimiento del sistema productivo de Vigo y su área funcional en el período 1995-2000 en lo que se refiere a Valor Añadido Bruto,** situándose por encima de otras áreas de referencia (Galicia, España y Unión Europea), si bien se observa cierto grado de pérdida progresiva de los ritmos de crecimiento. Esto implica una importante capacidad de generación de riqueza y autofinanciación.
D RF 2) Cierta ralentización en el crecimiento del Valor Añadido Bruto en relación con el ritmo de crecimiento relativo de los últimos años y con respecto a otras áreas como España o la Unión Europea, que puede significar una pérdida de competitividad relativa.		**F RF 2) Considerable incidencia de las empresas grandes en la generación de Valor Añadido en la zona,** si bien son poco numerosas, puede suponer un motor de arrastre de otras empresas del área.
D RF 3) Nivel de Rotación de Activos con ligera tendencia a la baja, que indica una dimensión de empresa no adecuada al nivel de ventas, con efectos negativos en cuanto costes de infrautilización, incidiendo en la importancia de estrategias de cooperación en general.		**F RF 3) Evolución positiva en indicadores clave: Cash-Flow y Resultado del Ejercicio,** que implica una importante capacidad de crecimiento interno, con posibilidades de aprovechar la generación de fondos de unas actividades maduras hacia otras con mayor crecimiento. **F RF 4) Fuerte crecimiento en los ingresos de explotación,** que implica una favorable senda de expansión y afianzamiento en los mercados. **F RF 5) Gran esfuerzo inversor en general,** que significa una notable modernización y actualización de los activos fijos, tales como instalaciones y maquinaria en general, con efectos positivos en las empresas de dicha actividad en el área. **F RF 6) Reducción del coste neto de la Deuda,** fundamentalmente ligado a la capacidad de generación de riqueza por parte de las empresas, que reduce el riesgo asociado a las inversiones en las empresas del área. **F RF 7) Aumento del Margen sobre Ventas,** que puede indicar un favorable posicionamiento en diferenciación por parte del conjunto del sistema productivo de la zona,

F RF 8) Evolución favorable de la Rentabilidad Financiera, que supone una favorable incidencia de la tendencia a la profesionalización de la gestión de las empresas del área, incrementando su capacidad para competir.

4.3.- DIAGNÓSTICO POR CADENAS DE ACTIVIDADES: ALGUNAS CUESTIONES ESPECÍFICAS.

4.3.1.- AUTOMOCIÓN.

4.3.1.1.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena.*

AMENAZAS	AUTOMOCIÓN	OPORTUNIDADES
▪ El enfriamiento de la economía a nivel mundial y la posible fase de recesión que según algunos expertos se avecina en un futuro próximo provocará un importante recorte en la cifra de automóviles vendidos en todo el mundo.		▪ Concienciación de la importancia social de la cadena de automoción tanto por su especial importancia dentro del PIB, del valor añadido generado o del peso dentro del capítulo de exportaciones como por su capacidad para generar empleo.
▪ Existencia de importantes barreras a la importación ya que los países consideran a este sector como uno de los ejes estratégicos de competitividad más importantes de su economía.		▪ El desarrollo de Internet hará posible el desarrollo de procesos para crear concesionarios virtuales, venta de accesorios y otros servicios de atención al cliente como el diseño online del modelo que se desee. En este sentido, CEAGA ha creado un portal de compras en Internet.
▪ La directiva de la UE que responsabiliza a todas las empresas participantes en la fabricación de automóviles del reciclaje de vehículos que estén al final de su vida útil obligará a dichas empresas a llevar a cabo importantes inversiones para su cumplimiento y a la obtención de certificaciones medioambientales y de gestión de residuos.		
▪ La intensificación de la competencia a nivel mundial y la búsqueda del tamaño mínimo eficiente por parte de los fabricantes ha generado una situación de sobrecapacidad de producción. Como consecuencia de esa sobreproducción se producen rebajas en los precios de venta, acortando así los márgenes de contribución y la liquidez de las empresas.		▪ Posibilidad de aprovechar la creciente industria de componentes en Portugal desde el punto de vista del ahorro de costes para las empresas instaladas hasta ahora en Vigo y su área funcional, pudiendo acceder además a las ayudas que el Gobierno luso ofrece para la creación de nuevas plantas automovilísticas en su país.
▪ Las mejores condiciones competitivas en los países emergentes debido a una mano de obra más barata pueden suponer el traslado de las plantas de producción o simplemente tener acceso a proveedores que ofrezcan mejores condiciones que las que ofrecen los proveedores locales, como puede ser el caso de la industria de componentes en Portugal.		▪ Los proveedores que estén en condiciones de suministrar a la planta ensambladora sistemas completos y asumir un mayor peso en las funciones desempeñadas se convertirán en empresas claves dentro del nuevo orden y estructura de la cadena.
▪ Las empresas ensambladores buscan la reducción del número de proveedores directos hasta un número mínimo pero que sean capaces de suministrarles módulos completos de alto valor añadido. Como consecuencia, las empresas de pequeñas dimensión y poco competitivas verán amenazada su supervivencia. Y aquellas que sobrevivan se convertirán en proveedoras de segundo y tercer nivel, perdiendo así el contacto directo con la empresa de síntesis.		▪ La creación de CEAGA permite una mayor integración de las cadena laterales y de apoyo con la cadena principal que mejore su competitividad y eficiencia y reduzca los costes y plazos de entrega.
▪ La aparición de las cadenas de franquicias internacionales o de ámbito nacional especializadas en determinadas áreas de mecánica agravan si cabe más las difíciles condiciones en las que se mueven los talleres de reparación locales debido a su pequeño tamaño ya que no están preparados ni para entrar en una guerra de precios con ellas ni para ofrecer otros servicios adicionales que las franquicias ofertan para tratar de fidelizar a sus		▪ Diversificación de las ventas en numerosos países en general. La importancia y variedad de mercados de venta por todo el mundo minimiza un posible descenso de las ventas en estas actividades.

clientes.

4.3.1.2.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena.*

DEBILIDADES	AUTOMOCIÓN	FORTALEZAS
▪ Predominio de actitudes reactivas como adaptarse al entorno cambiante, defenderse en un entorno agresivo y sobrevivir en un entorno complejo ante posiciones más proactivas que les lleven a dominar el mercado.		▪ Las estrategias de crecimiento basadas en la innovación de productos y la amplitud de gama son consideradas por las empresas de la cadena bastante prioritarias, lo cual favorece en gran medida el desarrollo de la cadena a nivel local y permite poder atender demandas que antes se tenían que buscar fuera del mercado local/gallego.
▪ Poca significación de la cultura de innovación, lo que genera una gran dependencia de los centros de I+D externos debido a la falta de tecnologías propias. Esta debilidad puede quedar minimizada con la creación del Centro Tecnológico en el polígono de As Gándaras en O Porriño.		▪ En general, las empresas de la cadena creen contar con unas condiciones favorables para obtener ventajas competitivas en aspectos de negocio, recursos y entorno, cultura de empresa y sistemas y procesos basadas en factores de éxito para su competitividad.
▪ Las estrategias de cooperación tradicionalmente han sido bastante escasas entre las empresas de la cadena dentro del área funcional de Vigo, tendencia que parece comenzar a cambiar dada la importancia que la cooperación tendrá en el futuro para su competitividad.		▪ El alto grado de eficiencia y productividad de la industria de componentes y sistemas en Vigo y su área funcional han hecho que puedan optar a convertirse en proveedores de otros fabricantes a nivel internacional.
▪ Escaso poder de negociación tanto de los proveedores de segundo y tercer nivel como de las empresas de servicios (talleres) derivado de su reducida de dimensión, lo que les lleva a trabajar con unos márgenes mínimos y muy ajustados, complicando su posición competitiva enormemente.		▪ La industria de componentes en Galicia cuenta con una amplia gama de productos que garantiza el aprovisionamiento completo de las empresas proveedoras de primer nivel y favorece las estrategias de integración para mejorar las condiciones competitivas de dicha industria. ▪ La capacidad de producción de la planta ensambladora en Vigo ha experimentado en los últimos años un crecimiento espectacular, lo cual es bueno para el conjunto de la cadena ya que aumenta la cartera de pedidos.
▪ Las empresas de la cadena manifiestan sentirse ligeramente disconformes con el precio tanto de los suministros básicos y complementarios como de los servicios de apoyo y actividades complementarias.		▪ Elevada eficiencia y productividad de la fábrica de PSA en Vigo, lo que la ha convertido en punto de referencia y modelo a seguir para el resto de las empresas del grupo a nivel mundial.
▪ Aunque ya se empiezan a tomar medidas encaminadas a paliar esas deficiencias como por ejemplo el Master en Empresas de Automoción, todavía existe una falta de personal cualificado ya que el mercado actual exige gran cantidad de conocimientos técnicos, sobre todo en áreas ligadas a producción, logística e I+D.		▪ Cada vez mayor presencia de multinacionales de la industria de componentes que incorporan nuevas tecnologías y sistemas de gestión y permiten ampliar la cartera de clientes, así como la cada vez mayor relación de empresas gallegas inmersas en procesos de internacionalización.
▪ Falta de concienciación entre las empresas de menor tamaño sobre la importancia y el impacto que puede tener la implantación de modernos sistemas de calidad y de gestión medioambientales.		▪ Creciente interés por la implantación de sistemas de gestión de calidad y medioambientales en todas las actividades de la cadena. ▪ Progresos en Cash-Flow, VAB, Resultado de Explotación y Resultado del Ejercicio.
▪ Bajo crecimiento relativo de las Inversiones.		▪ Optimización de la inversión en Existencias y en Clientes.

- Alto compromiso de financiación por parte de los Fondos Propios.
- Importantes mejoras en Rentabilidad Económica, Margen y Rotación de Activos.
- Avances en la Rentabilidad Financiera.

4.3.2.- CONSTRUCCIÓN NAVAL.

4.3.2.1.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena.*

AMENAZAS	CONSTRUCCIÓN NAVAL	OPORTUNIDADES
▪ Reducción de la flota pesquera debido a la entrada de España en la Unión Europea, lo cual incide de manera decisiva en la demanda.		▪ Aumento del intercambio comercial internacional y crecimiento económico como consecuencia de la apertura de fronteras que podría implicar un incremento del transporte marítimo.
▪ Fuerte competencia en precios en el ámbito internacional especialmente de países procedentes del sudeste asiático.		▪ Envejecimiento de la flota europea que podría generar buenas expectativas para la demanda. ▪ Ciertas ayudas por parte de las instituciones en áreas como I+D, formación y medio ambiente.
▪ Exceso de oferta en el mercado mundial.		▪ Disponibilidad de nuevas tecnologías para el diseño y la construcción de buques, así como para el transporte marítimo y la pesca.
▪ Las reducciones de personal traen como consecuencia un empeoramiento de la imagen de la cadena naval así como una mayor conflictividad laboral.		▪ La flota pesquera española podría utilizar la fórmula de “bandera compartida” con otros países para sostener el volumen de buques.
▪ Gran dificultad para alcanzar economías de escala que mejoren la competitividad vía costes debido a las fuertes especificaciones demandadas. Falta de una especialización de productos, también como consecuencia de lo anterior.		▪ Ayudas por parte del Estado a los armadores para renovar y ampliar las flotas, así como para alcanzar niveles de competitividad que permita aumentar la cuota de mercado de nuestros astilleros.
▪ . Fuertes barreras de entrada y salida ya que es una industria intensiva en capital y mano de obra y con un nivel de especialización importante.		▪ Tendencia a desarrollar productos de alto valor añadido. Vigo y su área funcional, al igual que el resto de los países pertenecientes a AWES está especializado en la construcción de productos de alta tecnología. Esto implica el aumento de actividades relacionadas con el diseño, desarrollo y fabricación.
▪ Ciertos signos de madurez en la cadena.		▪ La reparación y transformación de buques se presenta como una posible forma de completar la capacidad de trabajo de los astilleros. Estas nuevas actividades podrían dar un impulso para la construcción de buques ligadas a segmentos de mercado fuera del ámbito nacional.
▪ Existencia de ciertas dificultades derivadas de la complejidad de la actividad. ▪ La reducción de los presupuestos para la construcción de buques militares podría dejar ociosa capacidad para la construcción de buques civiles.		• La tendencia a la contenerización amplia las posibilidades de transporte para una gama más amplia de productos, facilitando la intermodalidad. • Creación de plataformas logísticas intermodales en torno a los puertos. • Tendencia a la subcontratación a la industria auxiliar para la realización de actividades.

4.3.2.2.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena.*

DEBILIDADES	CONSTRUCCIÓN NAVAL	FORTALEZAS
▪ Insuficiente conocimiento de la situación actual del mercado, lo cual impide anticiparse a los cambios.		▪ Estrategias de diferenciación basadas en la innovación y la calidad tanto de productos como de procesos.
		▪ Baja cooperación entre astilleros con la industria auxiliar e ingenierías que faciliten estas actividades.
▪ Concentración geográfica de las empresas de la cadena que podrían favorecer acuerdos de cooperación.		▪ Primeros pasos en acuerdos de cooperación para reducir costes y alcanzar sinergias.
▪ Falta de dedicación a actividades de marketing y actividades de venta.		▪ Tradición de la cadena de la construcción naval en el área de estudio.
▪ . Proceso de negociación de contratos muy largo en el tiempo. Necesidad de mejora de estos procesos.		▪ Diversificación de productos y mercados en los astilleros de mediano tamaño.
▪ Insuficiente conocimiento de materiales y equipos para la reducción de costes en la actividad de síntesis.		▪ Capacidad de desarrollo e innovación en productos y procesos.
▪ Inadecuación de las plantillas en términos de dimensión y cualificación.		▪ Avances en los procesos de promoción y conocimiento de los mercados basados en la cooperación de los astilleros.
▪ Frecuentes recortes en las plantillas los cuales podrían generar hábitos negativos en las relaciones.		▪ Mejoras en los sistemas de información de la competencia.
▪ Insuficiente orientación cultural a la innovación de los productos y procesos		▪ Existencia de una industria auxiliar en área especializada en la construcción naval.
▪ Nivel insuficiente en tecnología en productos de alto valor añadido.		▪ Proceso de mejora constante de la cualificación del personal. Introducción de nuevos incentivos y motivación.
▪ Cierto atraso tecnológico en los astilleros de pequeño tamaño.		▪ Alto nivel tecnológico en las grandes y medianas empresas. Esfuerzos para mejorar la gestión. Modernización de las instalaciones, adecuación de la cualificación de los profesionales a los puestos,...
▪ Evolución cíclica de la Explotación.		
▪ . Reducido esfuerzo inversor.		▪ Avances en la implantación de sistemas de calidad e información. Implantación de sistemas de calidad en las subactividades relacionadas con la cadena de naval.
▪ Alto nivel de la inversión en deudores.		
▪ Escaso compromiso de Fondos Propios.		▪ Inversión permanente en tecnología, bienes de equipo y capacidad técnica del personal, en aras de aumentar la productividad y reducir costes.
▪ Alto endeudamiento a corto.		▪ Mejora de la productividad por la aplicación de sistemas CAD-CAM.
		▪ Avances en Cash-Flow, VAB, Resultado de Explotación y Resultado del ejercicio.
		▪ Ligeros progresos en Rentabilidad Económica y en Margen sobre Ventas.
		▪ Alto nivel de Rentabilidad Financiera.

4.3.3.- PESCA Y TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS DEL MAR.

4.3.3.1.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena.*

AMENAZAS	PESCA Y TRANSF. DE PRODUCTOS DEL MAR (I)	OPORTUNIDADES
▪ Problemas sociales y económicos derivados de la reconversión de la flota y el desguace de un importante número de buques, como el aumento del paro y los conflictos sociales provocados por los marineros para reclamar mejores condiciones y ayudas por parte de las Administraciones Públicas.		▪ Incremento de la demanda de productos derivados del mar y tendencia a la sustitución en el consumo de productos derivados de la carne por productos pesqueros y sus derivados, especialmente tras la crisis de la industria cárnica debida a los casos de las "vacas locas" y la peste porcina.
		▪ Consideración de la sensibilidad social hacia la calidad como un factor positivo en la medida en que esa es, precisamente, la estrategia genérica más representativa del comportamiento de las empresas gallegas de la actividad frente a la competencia internacional, más basada en un coste bajo y muy competitivo. De este modo, en la medida en que el consumidor sepa apreciar la calidad como "valor", la capacidad de competir de las empresas gallegas se verá incrementada.
▪ Previsible reducción de los fondos estructurales destinados al I.F.O.P. (y a otros instrumentos de ayuda de la UE) a partir del año 2006, en momentos en que se precisan fuertes inversiones para mantener y mejorar el nivel tecnológico de las empresas.		
▪ Situación de gran inestabilidad en la industria extractiva derivada de la falta de acuerdo con Marruecos para faenar en sus caladeros y la búsqueda de otros alternativos, el establecimiento de cuotas extractivas por especies y los paros biológicos para evitar la sobreexplotación.		▪ Buena imagen, en general, de los productos pesqueros procedentes de Galicia lo que puede apoyar estrategias de diferenciación.
		▪ Tradición pesquera de la Comunidad gallega, que supone un know-how importante en todo el contexto empresarial, social y administrativo de las empresas de la cadena.
▪ Deficiente control por parte de los organismos competentes de la U.E. en el cumplimiento de contingentes y cuotas a la producción.		▪ El adecuado desarrollo de las infraestructuras de telecomunicaciones es contemplado muy favorablemente, en la medida en que supone o puede suponer la plataforma para la implantación de actividades y servicios ligados a la denominada "nueva economía" (por ejemplo la creación de portales como Verticalia o Globalsea), en la que la integración de la información con clientes (EDI, Internet, intranets, CRP...) pueden suponer ventajas diferenciadoras (por la capacidad de generación de alto valor añadido al cliente) frente a competidores no preparados suficientemente para ello.
▪ La atomización industrial de las empresas gallegas es un factor limitante para cuestiones como el poder negociador con clientes y proveedores, el acceso a la financiación, el desarrollo de nuevos mercados, la internacionalización, etc., todos ellos temas muy relevantes en esta cadena, si bien implica un enorme potencial para el aprovechamiento de estrategias de cooperación.		▪ Apoyos institucionales a la Cadena. El interés estratégico que la Cadena tiene para Galicia, ya sea en términos de aportación el PIB regional, de empleo o de actividad exterior, hace que exista un relevante nivel de sensibilización desde las Administraciones locales, autonómicas y central con las actividades de la Cadena, diseñando y promoviendo una serie de apoyos importantes en múltiples ámbitos de actuación (subvenciones a la inversión, al tipo de interés, formación, innovación, cooperación, acceso a mercados exteriores,...).

AMENAZAS **PESCA Y TRANSF. DE PRODUCTOS DEL MAR** **OPORTUNIDADES**

(y II)

▪ Mercado nacional bastante saturado y de gran competencia, especialmente entre las empresas gallegas y nacionales que derivan en una fuerte presión sobre el mercado que hace bajar los precios. Esto supone una amenaza en tanto que las empresas no orienten sus estrategias a los mercados exteriores como una opción estratégica y no como un mercado donde colocar sus excedentes.	▪ Existencia de centros tecnológicos y de diseño relativos a la actividad pesquera en Galicia, que pueden ser utilizados como impulsores de la actividad de I+D e innovación, favoreciendo la mejora en la formación y profesionalización en muchas actividades de la cadena.
	▪ La localización geográfica de Galicia puede suponer a las empresas una fuente de ventajas para competir, ya que les facilita el acceso privilegiado a la materia prima procedente tanto de la acuicultura como del marisqueo o la pesca propiamente dicha.
▪ Las fluctuaciones de los precios de los productos de la pesca originadas tanto por causas estructurales (campañas de pesca, vedas, reducción de stocks de pesca,...) como por causas coyunturales (cuestiones climatológicas, eventual "tirón" de países importadores habituales de pesca para cubrir sus déficits de producción -como puede ser el caso de Japón- y que pueden provocar tensiones alcistas en los precios) y que dificulta enormemente la gestión de aprovisionamientos.	▪ Potente entramado de empresas de las cadenas laterales y de apoyo a las actividades principales que, sin duda, impulsan su competitividad, entre las que se encuentran fabricantes de bienes de equipo líderes en el ámbito mundial (especializados incluso en el diseño y montaje de plantas a escala internacional), una moderna industria de servicios frigoríficos, empresas de instalaciones especializadas, junto con delegaciones de fabricantes internacionales.
▪ La estacionalidad de la demanda que supone el mismo esfuerzo de stock en producto terminado, de modo que se puedan garantizar respuestas adecuadas a los picos de demanda. Igualmente, esta estacionalidad suele suponer una exigencia a los recursos técnicos y productivos de máxima flexibilidad, polivalencia y respuesta rápida.	▪ Expectativas en acuicultura que, con su fuerte desarrollo reciente y su potencial futuro en especies como el rodaballo, el salmón o el pulpo, puede suponer una alternativa cierta a los problemas actuales de disponibilidad de materia prima, todo ello apoyado en unas inmejorables condiciones para el desarrollo de nuevos parques de cultivo y granjas marinas dedicadas a la producción de nuevas especies que permitan diversificar y ampliar la gama de productos cultivados.
▪ Problemas de desequilibrio ecológico por la sobreexplotación de recursos pesqueros que han llevado a una situación de riesgo de desaparición de algunas especies, con las consecuencias que ello tiene en la pirámide alimentaria marina.	▪ La gran variedad de materias primas disponibles puede suponer tanto una ayuda para la innovación en nuevos productos como una garantía de suministro alternativo de cara al futuro.

4.3.3.2.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena .*

DEBILIDADES	PESCA Y TRANSF. DE PRODUCTOS DEL MAR (I)	FORTALEZAS
▪ Ciertas dificultades de las empresas de la cadena para generar valor añadido, lo que puede complicar su estrategia de competencia en base a la diferenciación, ya que éste ha crecido muy por debajo de la facturación en los últimos años.		▪ La importancia de la flota pesquera en Vigo y su área funcional y, en general de Galicia, que puede aprovecharse como *lobby* ante los órganos decisores tanto a nivel nacional como de la U.E. en temas como puedan ser la Política Común Pesquera, las cuotas de extracción o las subvenciones para ayudar a los armadores en la reconversión de la flota.
▪ Insuficiente orientación a los planteamientos estratégicos de largo plazo, lo que puede dificultar la elección y desarrollo de estrategias competitivas adecuadas a partir de una actitud reflexiva y proactiva.		
▪ Ciertas reticencias al desarrollo de estrategias de cooperación. En su caso, podrían ser probables con proveedores y clientes y muy improbables con competidores. Destaca el escaso uso de acuerdos de subcontratación de la producción que incrementen la productividad y reduzcan los costes operativos.		▪ Fuerte integración con la actividad extractiva que permite intuir la potenciación de actividades de cooperación para la generación de sinergias.
▪ Fuerte concentración de las ventas de cada actividad en un número muy reducido de productos como el atún en el caso de las conservas o los calamares en congelados-precocinados y los mejillones en acuicultura, si bien existe cierta amplitud de gama de productos en las empresas de la Cadena		▪ Existencia de algunas experiencias empresariales de referencia con estrategias de integración hacia atrás e incluso horizontales que puede servir de estímulo a la cooperación, además de suponer una mejora en su propia posición competitiva.
▪ Carteras de productos desequilibradas, con una presencia especialmente alta de los productos en fases de madurez (o cercanas al declive) y escasa presencia de productos en fase de crecimiento, lo que puede suponer problemas de competitividad a medio plazo y abunda en la idea de bajo nivel de innovación en las empresas de la Cadena.		▪ Adecuada evolución de la implantación de los denominados modernos sistemas integrales de gestión (calidad, medioambiente o prevención de riesgos laborales). Esta evolución es claramente positiva en cuanto a la prevención de riesgos y la calidad (en muchos casos los propios distribuidores exigen o solicitan la certificación de calidad para trabajar en marca blanca) y menos intensa en cuanto a la gestión medioambiental.
▪ Insuficiente desarrollo de actividades de innovación de productos, en lo referente al lanzamiento de nuevos, aunque se observa una inquietud mayor (aún escasa) por la mejora de algunos de los atributos de presentación de los productos ya existentes, (especialmente el packaging o el embalaje final de expedición y entrega al cliente: cajas, pallets...). Aún a pesar de ello, la gama de productos de las empresas gallegas es más amplia que la de los demás competidores.		▪ Orientación estratégica a competir en diferenciación en base a la calidad, apoyada por la buena disponibilidad de materia prima de gran calidad y acompañadas de una gama de productos amplia.
▪ Muy baja presencia en mercados internacionales, acudiendo a ellos como alternativas para vender sus excedentes de producción y no desde un punto de vista estratégico.		▪ Las principales fuentes de ventaja competitiva son la calidad del producto terminado y la calidad y disponibilidad de la materia prima, aspectos fundamentales en estas actividades, dada la positiva percepción de la calidad por el mercado y la problemática de materias primas existente.

DEBILIDADES	**PESCA Y TRANSF. DE PRODUCTOS DEL MAR (y II)**	**FORTALEZAS**
▪ Problemas para dar salida a una importante cantidad de residuos y subproductos como las conchas o las pieles y espinas, entre otros, generados por su actividad derivados de la percepción de la gestión de residuos como un coste y no como una vía alternativa para generar ingresos. Por ello, es necesario un cambio de actitud en cuanto a la aplicación de sistemas de gestión medioambiental y de residuos.		▪ Gama de productos amplia que de algún modo supone una diferenciación clara frente a la competencia, fundamentalmente de terceros países. Además, como en el caso del atún en las conservas o de los calamares y la merluza en los congelados y precocinados, algunos de los productos con mayor peso dentro de la cartera se encuentran todavía en fase de crecimiento.
▪ Relativa incidencia de la estacionalidad de los aprovisionamientos de materia prima, imputable tanto a causas naturales, como a causas legales, que implica dificultades en la gestión de aprovisionamientos en la medida en que la garantía de disponibilidad de materias primas pasa, normalmente, por importantes esfuerzos de almacenamiento de stocks suficientes para el proceso productivo, lo que supone también el sacrificio de importantes recursos financieros con el coste de oportunidad que ello implica.		▪ Fuerte presencia en los mercados local-regional y nacional, (de alto atractivo para las empresas) que unida a la fidelidad de los clientes puede suponer un freno a la competencia externa. ▪ Las empresas de la cadena consideran que su localización industrial es la adecuada. De hecho, la capacidad extractiva de la flota gallega y su importante actividad en acuicultura son un contexto favorable para el desarrollo de actividades transformadoras ligadas a la explotación del recurso pesca.
▪ Insuficiente esfuerzo destinado a la formación para abordar los retos actuales y futuros de la Cadena, lo que unido a la poca profesionalización existente en algunas actividades como puede ser el caso del marisqueo, suponen una clara limitación a la mejora competitiva de la cadena en conjunto.		▪ Incipiente proceso de profesionalización de las empresas, que redundará en el medio plazo en mejoras en los sistemas de dirección y gestión que pueden provocar mejoras competitivas en las mismas.
▪ Reducidos niveles de I+D. La escasa diferenciación actual en los productos transformados del mar, debería llevar a las empresas a la búsqueda de ventajas diferenciadoras investigando acerca de nuevos productos, preparaciones, presentaciones, que supusiesen mejoras de su posición. Hasta la fecha no parece ser este uno de los caminos preferidos por las empresas gallegas de la cadena. Esta debilidad es menos intensa en congelados y precocinados y más acusada en conservas, aún cuando a futuro el potencial investigador de CECOPESCA puede suavizar esta debilidad.		▪ Gran incremento en los ingresos de explotación, en parte gracias al crecimiento experimentado en los mercados en los últimos años.
▪ Fuerte peso de consumos de explotación sobre el total de la facturación, especialmente ligado a la estacionalidad de los aprovisionamientos.		▪ Fuerte presencia de la financiación obtenida de Fondos Propios, que implica una positiva capacidad para el crecimiento interno.
▪ Evolución negativa de algunos indicadores tales como Cash-Flow, VAB, Resultado de Explotación y Resultado del Ejercicio, que puede evidenciar ciertas dificultades en el control de costes.		▪ Rotación de activos elevada, aspecto especialmente importante en productos frescos y congelados.

▪ Bajo nivel y evolución decreciente de Rentabilidad Económica y Margen, que implican un insuficiente aprovechamiento de las estrategias de diferenciación, fundamentalmente debido a la fuerte presión de los competidores.	

4.3.4.- PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE LA AGRICULTURA Y GANADERÍA.

4.3.4.1.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena.*

AMENAZAS	PDTOS. TRANS. DE AGRICULTURA Y GANADERÍA	OPORTUNIDADES
▪ Sentimiento negativo hacia la industria cárnica derivada de temas como la crisis de las vacas locas, la peste porcina o la fiebre aftosa, que han reducido sensiblemente las ventas de productos cárnicos a favor de productos derivados del mar.		▪ Nuevos hábitos de consumo de productos alimentarios debido a factores como la incorporación de la mujer al mercado laboral y la aparición de nuevos productos sustitutivos, sobre todo precocinados y congelados, que posibilitan el desarrollo de nuevos productos, especialmente los denominados *"productos de cuarta gama"* y los productos "bio".
▪ Problemática asociada a la propiedad de la tierra en Galicia, que dificulta el desarrollo de granjas y cultivos intensivos.		▪ Gran margen para la mejora competitiva y reducción de costes en el proceso de transformación mediante políticas de innovación e I+D y estrategias de integración tanto hacia delante como hacia atrás.
▪ Limitaciones a la producción en algunas áreas impuestas por la Política Agraria Comunitaria, lo que implica el incremento de las importaciones para suplir esa falta de oferta local.		▪ La informatización de los centros de transformación y comercialización, además de permitir mejorar el propio proceso productivo, garantiza un mayor control y calidad del producto final.
▪ Reducción del número de subvenciones concedidas a las explotaciones agrarias para mejorar sus instalaciones y adaptarlas a las exigencias de la U.E. Además este sector, se enfrentará a una progresiva liberalización y globalización reduciendo el intervencionismo estatal y de la U.E.		▪ Mayor preocupación por parte de las empresas en adaptarse y cumplir las normativas europeas en todo tipo de materias, especialmente calidad y medioambiente. ▪ Existencia de nuevos mercados internacionales de gran atractivo y potencial de crecimiento.
▪ Cambios en los canales de distribución de muchos de los productos de la cadena, reduciéndose la participación de las tiendas tradicionales y el comercio especializado en favor de los hipermercados y supermercados. Este hecho recorta de forma significativa las ventas de las empresas de determinadas actividades como el caso, entre otras, de las panaderías y las carnicerías detallistas.		▪ Notable aumento de la tecnología en actividades como la industria cárnica que favorecen la mejora de la calidad del producto final. ▪ Desarrollo de políticas de apoyo a la identificación de los productos de calidad gallegos, mediante la creación de Consejos Reguladores y Denominaciones de Origen protegidas.
▪ Poder negociador de las grandes cadenas de distribución que presionan a las empresas transformadoras de productos de alimentación de menor tamaño reduciendo sus márgenes y con el uso muy frecuente de marcas blancas propias de los distribuidores.		▪ Percepción de los productos gallegos como de gran calidad y naturales, lo cual debe ser aprovechado para diferenciarse y obtener ventajas competitivas frente a la competencia en muchas actividades de la cadena.
▪ Importante competencia de otras regiones españolas y europeas que ofertan productos de buena calidad en actividades como, por ejemplo, la industria cárnica en Cataluña o Castilla y León.		▪ Aumento del número de cultivos que se pueden adaptar a las condiciones del suelo gallego que se podrían vender con el distintivo de producto gallego para diferenciarse y entrar en el mercado con éxito.

- Posible entrada de nuevos competidores internacionales en el mercado doméstico, con menores costes laborales, ante los cuales las empresas locales, por su reducido tamaño fundamentalmente, no podrían enfrentarse directamente.
- Falta de profesionales con formación adecuada para desempeñar estas actividades en cargos como capataces agrícolas, técnicos agrarios en explotaciones agrícolas, y profesionales en la administración y gestión de empresas agroalimentarias.
- Los cambios en las estrategias de comercialización, buscando la diferenciación sobre la base de la creación de marcas propias para vender sus productos pueden suponer importantes ventajas a aquellas empresas que sepan vincular su marca con un producto de calidad que aumente la fidelidad de los clientes.

4.3.4.2.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena.*

DEBILIDADES	**PDTOS. TRANS. DE AGRICULTURA Y GANADERÍA**	**FORTALEZAS**
▪ Excesiva atomización industrial en todas las actividades de la cadena dentro del área funcional de Vigo, lo que supone una clara desventaja competitiva para estas empresas al contar con escaso poder negociador con clientes y proveedores.		▪ Las empresas de la cadena optan mayoritariamente por adoptar estrategias de diferenciación basadas en la atención al cliente y el tiempo de respuesta al cliente, algo lógico si se tiene en cuenta que siendo sus mercados de venta principales el local y el resto de Galicia, esto les permite explotar su mayor conocimiento de la zona y su proximidad geográfica.
▪ Escasa implantación de sistemas de calidad y medioambientales, con muy pocas empresas certificadas con las normas ISO 9000 o ISO 14001.		
▪ Insuficiente capacidad de cooperación tanto con clientes o proveedores como con empresas competidoras, siendo únicamente destacables los acuerdos para establecer consorcios de comercialización, con escasa predisposición a la participación futura en acuerdos de cooperación.		▪ Las marcas propias de los fabricantes transmiten una mayor garantía de la calidad y seguridad alimentaria del producto. También ocurre lo mismo con la D.O Ternera Gallega, que es distintivo de calidad y proporciona al consumidor mayor información sobre la procedencia de la carne.
▪ Actitud excesivamente defensiva a la hora de definir sus estrategias, sin duda influido de forma determinante por el reducido tamaño de las empresas de la cadena que no le permiten dominar el mercado y adoptar posiciones más proactivas.		
▪ Reducido tamaño de las explotaciones agrarias, vinculado a la problemática de la propiedad de la tierra.		▪ Existencia de una materia prima de calidad reconocida a nivel nacional y algunas empresas grandes y con interés en la investigación y en la innovación de productos.
▪ Insuficiente orientación al mercado en muchas de las actividades de la cadena en Vigo y su área funcional, con un excesivo uso de la venta a granel y el autoconsumo en la producción.		
▪ Escasa penetración en mercados internacionales en casi todas las actividades de la cadena, con la excepción de la industria cárnica que está algo más internacionalizada.		▪ Disponibilidad de materia prima de forma relativamente asequible en la industria de harinas y preparados alimenticios por la importante presencia de industria conservera y cárnica.
▪ Escasa presencia de productos elaborados innovadores que permitan diferenciarse de la competencia.		
▪ Falta de redes de distribución eficaces y con capacidad para atender mercados exteriores. Además en muchas de las actividades de la cadena se produce una gran dependencia de los propios grupos distribuidores.		▪ Incipiente desarrollo de investigaciones encaminadas al desarrollo de nuevos productos y, en general, mayor interés por la I+D.
▪ Las empresas de la cadena se muestran ligeramente insatisfechas con el nivel de precios ofrecido tanto por sus proveedores de suministros básicos y complementarios como por los de servicios de apoyo y actividades complementarias.		▪ Alta presencia de financiación permanente, y en especial de Fondos Propios, teniendo en cuenta que los ciclos medios de explotación suelen ser ligeramente elevados.

- Evolución negativa de los ingresos de explotación, especialmente en los últimos años, derivado de las crisis alimentarias que afectan a las actividades.
- Alto peso de consumos de explotación, fundamentalmente debido a la insuficiente automatización y modernización de las explotaciones.
- Resultado de Explotación y del Ejercicio decrecientes, que muestran síntomas de pérdida de peso en el sistema productivo de la zona y cierta pérdida de presencia en los mercados actuales.
- Escaso esfuerzo inversor.
- Bajo nivel de Rentabilidad Financiera, Rentabilidad Económica, Margen y Rotación de Activos, que implica serias deficiencias en la gestión a todos los niveles.

- Ligeros avances en Cash-Flow que implican una positiva capacidad de generación de flujos, y de VAB fruto del desarrollo de productos de mayor valor añadido como son los precocinados y congelados.

4.3.5.- PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE LA MADERA.

4.3.5.1.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena.*

AMENAZAS	PRODUCTOS TRANSF. DE LA MADERA	OPORTUNIDADES

- Pérdida de la tradición artesanal y de ciertos oficios relacionados con la madera, en Galicia que dificulta el poder atender adecuadamente la demanda derivada de las nuevas tendencias culturales.
- Mejor nivel tecnológico y de I+D de las Cadenas de la Madera competidoras, que pueden hacer insuficiente el esfuerzo realizado por parte de las empresas de la Cadena en Galicia, en los últimos años.
- Concienciación ecologista de la sociedad que en general tiene una consideración negativa de las actividades relacionadas con la madera.
- Legislación y normativa general de la UE sobre medioambiente, cada vez más desarrollada y exigente, como respuesta a las inquietudes medio-ambientales de la sociedad a nivel mundial.
- Deficiencias en la ordenación del monte, que conjugue adecuadamente y de forma integral los aspectos medioambientales y el aprovechamiento silvícola en general y forestal en particular, permitiendo el impulso coordinado de todas las actividades relacionadas (aserrío, carpintería y mueble, turismo, caza y ocio, entre otras)
- Especial orografía del terreno que implica una particular problemática de acceso al monte, dificultando una explotación rentable de la silvicultura y/o de la biomasa.
- Mayor valor añadido y mayor calidad en los productos de zonas competidoras, que poseen un mayor desarrollo de la 2ª transformación, mayor gama de producto y una mayor conciencia de competir vía calidad.
- Competencia externa, como consecuencia de la internacionalización del mercado, que está permitiendo el acceso a nuestros mercados de nuevos competidores que ofrecen productos en condiciones más ventajosas.
- Dependencia excesiva de otras cadenas sometidas a tensiones cíclicas (construcción p.ej.), que alteran constantemente la demanda de productos de la madera y dificultan las previsiones de las empresas
- Mayor productividad forestal de zonas competidoras, en especial Suecia, Francia, Finlandia, Alemania, como consecuencia de una mayor ordenación y tecnología de cultivo.
- Excesiva atomización de las empresas de la Cadena. El fuerte minifundismo existente descrito conlleva estructuras de empresa simples y centralizadas, falta de formación e información, desconocimiento de la normativa, escasa representación en ferias y ausencia de campañas de producto, entre otras, dificultando la modernización de la mayoría de estas pequeñas empresas.

- Maquinaria y herramientas más flexibles y adaptables a la producción de pequeñas series, que pueden ser incorporadas a un costo razonable por las Pymes, contribuyendo así, a una mayor productividad y la atención a las demandas de los clientes, cada vez más puntuales y específicas.
- Potenciación de la silvicultura por la PAC (Política Agraria Comunitaria), que sienta uno de sus pilares en la potenciación y conservación del bosque, con objeto de satisfacer las necesidades sociales de uso de espacios naturales, las necesidades económicas de la creciente demanda de productos silvícolas y el relativo déficit existente en la U.E.
- Características del medio natural gallego, que por sus condiciones generales favorables (lluvias abundantes y temperaturas moderadas, su especial orografía e influencia del litoral) permiten desarrollar una silvicultura intensiva, basada en una alta producción de madera en turnos de rotaciones cortas, y la diversificación de especies forestales.
- Potencial crecimiento del mercado gallego de aprovisionamiento, especialmente para cubrir la demanda de los requerimientos de algunas actividades como Carpintería, Mobiliario y, en general los Comercializadores.
- Relativo déficit maderero y de productos transformados en la U.E., que implica la posibilidad de incrementar ventas. Si bien, con las recientes incorporaciones, especialmente de Suecia y Finlandia (UE de los quince), este déficit se ha visto sustancialmente reducido.
- Constitución del Cluster de la Madera de Galicia que facilitará una mayor competitividad de la Cadena y favorecerá una mayor integración de la misma, aprovechando las sinergias derivadas de las interrelaciones existente entre las actividades en Galicia.
- Nuevas necesidades de productos de madera para rehabilitación de viviendas y otras demandas derivadas de la construcción, actualmente insuficientes satisfechos por la industria maderera gallega.

4.3.5.2.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena.*

DEBILIDADES	**PRODUCTOS TRANSF. DE LA MADERA**	**FORTALEZAS**

- Ausencia de planteamientos estratégicos a largo plazo, sin objetivos definidos, que orienten la actividad empresarial con una visión de futuro y permitan alcanzar y mantener ventajas competitivas.
- Bajo nivel de integración de las empresas de Carpintería y mobiliario con otras de la Cadena principal (especialmente con Tableros), así como de éstas con las actividades laterales (suministros complementarios, servicios de apoyo, equipamientos), que permita un mayor equilibrio y el aprovechamiento de externalidades positivas.
- Bajo nivel de desarrollo de acuerdos de cooperación y de asociacionismo en general, dado que parece no existir una clara percepción de las ventajas que ofrecen las estrategias de cooperación. Dicha cooperación tendría un efecto positivo en la calidad del producto y los costes de explotación.
- Muy baja presencia en mercados internacionales. Salvo alguna actividad en los mercados de la Unión Europea, el resto del mercado mundial es, en la práctica, un desconocido para la mayoría de las empresas. Práctica inexistencia de oficinas comerciales en dichos mercados, que facilitarían la internacionalización de las empresas y, especialmente, las de reducida dimensión.
- Elevado coste de la materia prima, tanto gallega como de importación. Dado que el mercado de productos derivados es insuficiente, inestable, poco transparente y a precios poco competitivos en Galicia, en algunos casos, la madera importada es todavía más barata que la propia materia prima gallega.
- Limitado nivel formativo de los directivos. Existe un alto porcentaje de gerentes y directivos medios, sin formación superior, siendo aún más escasos aquellos que tienen una formación técnica de cualquier nivel, incidiendo en un bajo nivel de profesionalización de la estructura organizativa de las empresas y provocando dificultades técnicas en el impulso de la innovación.
- Escasa incorporación de diseño para poder competir y generar ventajas competitivas, especialmente importante para la actividad de Mobiliario, en cuyo mercado se compite, en gran medida, vía diseño.
- Poco desarrollo tecnológico y práctica inexistencia de I+D, que provoca actividades con poco valor añadido en la transformación y muy artesanales. Existen actividades con un sistema productivo excesivamente artesanal, fundamentalmente debido al reducido tamaño de las empresas.
- Ligera tendencia a la baja de los principales indicadores económico-financieros (Cash-Flow, VAB, Resultado de Explotación y Resultado del Ejercicio, Rentabilidad Económica y el Margen sobre Ventas), que indican una clara pérdida de competitividad de las empresas de la zona en general y especialmente en lo relativo a costes.
- Tradición de las empresas en las actividades de Carpintería y Mobiliario, con la existencia de un “saber hacer”, si bien se ha ido deteriorando en los últimos años por la pérdida de los oficios tradicionales.
- Fuerte dominio de las empresas en el mercado local y regional, a pesar de ciertos síntomas de inestabilidad. En conjunto las empresas concentran su actividad en el mercado Local y Regional, con un alto conocimiento de los mismos y una fuerte posición, sobre todo en términos de atractivo de mercado. En estos mercados, existen una serie de productos en ciertas actividades, en los que se detenta una cierta ventaja competitiva con una expectativa de crecimiento en ambos mercados (madera en rollas, transformados de papel).
- Favorable posicionamiento en precios. En coherencia con el fuerte dominio del mercado Local y Regional en el que básicamente operan y por la favorable posición que detentan frente a la competencia, las empresas tienden a aplicar precios ligeramente más altos que sus competidores. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que, por la situación de “madurez” de algunos productos principales y por las amenazas de “nuevos entrantes”, será difícil sostener esos niveles de precios en el futuro.
- Buen nivel de fidelización de los clientes actuales, que es considerado como una de las mayores fortalezas por los propios empresarios. Si bien, habría que considerar a medio plazo, la necesidad de innovar en producto y mejorar el nivel de competitividad para hacer frente a la entrada de nuevos competidores.
- Proximidad a los principales mercados suministradores para las actividades de Carpintería y Mobiliario, como es el mercado gallego de Chapa y Tablero, Aserrío y Comercializadores de Madera (madera de importación, p.ej.), con el consiguiente aprovechamiento de ventajas en coste.
- Interés por la innovación de producto y la innovación de mercado por las empresas de la actividad de Carpintería, dado el considerable porcentaje de estrategias orientadas en este sentido.
- Progresivo interés por la gestión de subproductos para su reutilización y/o su venta, especialmente por parte de las empresas más dinámicas.
- Fuerte mejora de los ingresos de explotación, si bien la desfavorable evolución de los principales indicadores económico-financieros indican una deficiente gestión de la explotación.
- Gran esfuerzo de modernización tecnológica, especialmente en las empresas transformadoras.
- Alto nivel de Rentabilidad Financiera, que implica una positiva gestión del conjunto de la empresa.

4.3.6.- ROCAS ORNAMENTALES.

4.3.6.1.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena.*

AMENAZAS	ROCAS ORNAMENTALES	OPORTUNIDADES
▪ La cadena de rocas ornamentales depende en gran medida de los crecimientos cíclicos de la cadena de construcción y promoción, provocando, entre otros, altos niveles de stocks.		▪ La cadena de rocas ornamentales está experimentando un gran crecimiento derivado del efecto arrastre de la cadena de construcción y promoción debido al auge que viene experimentando en los últimos años.
▪ Legislación medioambiental cada vez más exigente con esta cadena de actividad, debido al alto grado de residuos que genera.		
▪ Problemas derivados de la sensibilidad ecológica sobre todo relativo al impacto visual que provocan los yacimientos una vez que se han dejado de explotar (escombros, contaminación de cauces y desmontes)		▪ Demanda creciente de los productos derivados de la piedra debido a la tendencia de los consumidores por los productos tradicionales y de calidad dando lugar a la cultura de la piedra.
▪ En los últimos años, los países punteros en la actividad como Italia y China, entre otros, han invertido en la investigación de tecnología específica para la cadena de rocas ornamentales, logrando una reducción en los costes y tiempos de fabricación.		
▪ Falta de cursos y/o centros de formación. Si bien, en Vigo y su área funcional existe un centro (IES Ribeira del Louro en O Porriño) que imparte módulos específicos de esta cadena empresarial, todavía no es suficiente.		▪ En los últimos años se han dado grandes avances en la tecnología para esta cadena empresarial tanto para las actividades extractivas como para las transformadoras.
▪ Se está incrementando la competencia en el ámbito mundial con la introducción de nuevos países dedicados a actividades de extracción como son India y Brasil, entre otros, con ventajas competitivas respecto a normativas de seguridad y medioambiente, además de costes de mano de obra.		▪ Aparición en el mercado de nuevos productos y posibilidad de ampliar la gama de los existentes ante la aparición inminente de nuevos países extractores como India y Brasil, entre otros.
▪ Dadas las características graníticas del suelo en Vigo y su área funcional solamente se puede extraer esta piedra, mientras que en otras zonas de Galicia como es el caso de Ourense además del granito existen yacimientos de pizarra.		▪ Posibilidad de invertir y/o asentarse en los nuevos países extractores para la obtención de un mayor valor añadido del producto una vez transformado en el país de origen.
▪ China es el país con mayores reservas de piedra del mundo y se ha convertido en el primer productor del mundo y el segundo mayor exportador, con granitos con tonalidades similares al granito de la zona y a precios inferiores.		▪ El mercado nacional de rocas ornamentales está creciendo de manera sostenida como consecuencia del incremento de las exportaciones.
▪ Los países punteros en cuanto a actividades de transformación de esta cadena empresarial como es el caso de Italia, ofrecen una serie de servicios al cliente final como plazos cortos de entrega, estándares de calidad, entre otros.		▪ Las empresas de la cadena en Galicia están obteniendo un mayor valor añadido del producto mediante el incremento de las exportaciones de piedra elaborada y disminuyendo las de piedra en bruto.
▪ Se está dando un cambio en las exportaciones en el ámbito mundial, reduciendo las de piedra en bruto e incrementándose las de piedra elaborada con la finalidad de obtener un mayor valor añadido del producto.		▪ Las empresas las actividades de rocas ornamentales, en general, realizan fuertes inversiones en cuanto a materias de seguridad y de medioambiente, con atención a las exigencias de las normativas emanadas por las diferentes administraciones públicas.
▪ Altas barreras de salida derivadas de activos especializados y altos costes fijos.		
▪ Barrera de entrada poco significativas, ya que no se necesita realizar elevadas inversiones para la puesta en marcha de una cantera.		

4.3.6.2.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena.*

DEBILIDADES	ROCAS ORNAMENTALES	FORTALEZAS
▪ Insuficiente orientación al marketing por parte de las empresas de la cadena.		▪ Cierto desarrollo de actividades de cooperación a través de la subcontratación de actividades comerciales y acuerdos de promoción de las empresas con asociaciones, entre otros.
▪ El precio medio del granito elaborado en la zona es inferior al de Galicia y España, lo que puede repercutir en una reducción de los márgenes dificultando la diferenciación en la calidad del producto.		▪ Cierto grado de internacionalización en los mercados de venta por parte de algunas empresas de la zona. Las empresas dedicadas a actividades de transformación están bastante introducidas en el ámbito mundial ya sea mediante filiales o a través de representantes comerciales.
▪ Todavía se observan importantes volúmenes de exportación de granito en bruto, que puede suponer la pérdida de generación de valor en la zona.		▪ Algunas de las empresas de la cadena en Vigo y su área funcional pertenecen a grupos empresariales, lo que ha provocado una integración vertical tanto hacia delante como hacia atrás por parte de las empresas transformadoras.
▪ Aproximadamente, el 80% de las empresas de la zona se tratan de pequeñas empresas y empresarios individuales que generalmente presentan pequeños niveles de producción.		▪ La característica de ser homogéneo en cuanto a la tonalidad de la piedra del Rosa Porriño, hace que sea uno de los preferidos en el ámbito mundial, con una clara ventaja en cuanto acceso a materias primas.
▪ Importante incidencia en la estructura de compras de los suministros complementarios y de servicios apoyo sobre todo en logística y transporte,		▪ Tendencia a incrementar la cuota de mercado al resto de la Unión Europea, Norteamérica y Oceanía. ▪ Utilización de canales cortos de ventas, por lo que el precio final de los productos repercute en su mayor parte al transformador.
▪ Dependencia excesiva de tecnología externa aunque existan en la zona empresas dedicadas a equipamiento de esta cadena empresarial.		▪ Tendencia a incrementar la comercialización a través del canal especializado dada la tendencia a incrementar las cuotas al exterior.
▪ El nivel de inversión en temas de I+D por parte de las empresas de la cadena en la zona es insuficiente, ya que solamente la mitad de las empresas realizan inversiones.		▪ La principal área de explotación de granito de Galicia incluso de España es Vigo y su área funcional, dadas las características graníticas del suelo.
▪ Falta de capacitación de los recursos humanos ante la tecnología específica de la cadena.		▪ En general, las grandes empresas extractoras poseen canteras en otras zonas geográficas. De hecho algunas empresas poseen yacimientos en Portugal, Brasil, entre otros.
▪ Problemas para contratar personal cualificado como consecuencia de la escasez de cursos y/o centros que impartan formación específica para esta cadena empresarial.		▪ La calidad de los proveedores es uno de los aspectos con los que las empresas de la cadena se sienten sensiblemente más satisfechos.
▪ Deterioro paulatino de los resultados provocado principalmente por el incremento de las amortizaciones, de las inversiones y por los elevados consumos de explotación.		▪ Incremento de la inversión en la mejora en cuanto a maquinaria y procesos disminuyendo los costes de producción y mejorando la calidad de los productos.
▪ Baja rotación de activos y bajo nivel de Rentabilidad Económica, como consecuencia del período inversor por el que atraviesan las empresas.		▪ Gran capacidad de crecimiento interno de esta cadena empresarial dada la alta financiación permanente, de las que las tres cuartas partes corresponden a fondos propios.
▪ La rentabilidad financiera baja, incluso menor que la obtenida por el conjunto del sistema productivo como consecuencia de un coste medio de la financiación ajena superior, indicando una deficiente gestión en el ámbito financiero.		▪ La inversión total y la facturación de la cadena de rocas ornamentales crecen a unas tasas superiores al dinamismo del conjunto del sistema productivo, que implica un afianzamiento en los mercados. ▪ Alto margen con favorable repercusión en la rentabilidad económica, como resultado de estrategias de diferenciación favorables. ▪ Gran esfuerzo inversor en modernización tecnológica en las actividades, especialmente en transformación.

4.3.7.- CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN.

4.3.7.1.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena.*

AMENAZAS	CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN	OPORTUNIDADES
▪ El crecimiento de la cadena de construcción y promoción está condicionada en buena medida por la situación económica del momento.		▪ En los últimos años se han incrementado las inversiones en bienes inmuebles como instrumento de ahorro, provocado por la buena situación económica.
▪ Esta cadena empresarial genera un volumen importante de residuos sin bien existen planes emanados por las diferentes administraciones públicas para paliar este evento.		▪ Existencia en Galicia del Instituto Galego de Vivenda e Solo (IGVS), cuyo objetivo básico es de promoción de viviendas públicas y suelo industrial, así como su financiación.
▪ Existencia de normativas muy exigentes de ámbito estatal, especialmente la Ley de Prevención de Riesgos Laborales y de Seguridad e Higiene en el Trabajo dado los altos niveles de siniestrabilidad en esta cadena empresarial.		▪ Todas las empresas de la UE podrán acceder en igualdad de condiciones para competir en los procedimientos de adjudicación de contratos públicos tras la aprobación de la directiva por parte de las instituciones comunitarias.
▪ La manera de hacer una vivienda no ha variado en exceso y se sigue construyendo con la misma tecnología que antaño.		▪ Tendencia de la población a vivir en la periferia y en las zonas costeras.
▪ Las características climatológicas de Galicia pueden frenar el ritmo de esta cadena empresarial repercutiendo en importantes pérdidas, dada la no actividad como consecuencia de las lluvias y el mal tiempo.		▪ El Ministerio de Medioambiente desarrolló un Plan Nacional de Residuos y Demolición para el periodo 2000-2006 para la correcta gestión de los residuos.
▪ En el ámbito mundial existen importantes grupos empresariales con altos niveles de especialización, diversificación y profesionalización.		▪ Las empresas dedicadas a actividades de fabricación de materiales para la construcción y las de acabado de edificios y obras tienen una actividad claramente definida que se traduce en una mayor calificación de los recursos humanos.
▪ Las grandes empresas extranjeras se están introduciendo en mercados como la UE y Latinoamérica, por lo que existe una cierta amenaza de entrada de nuevos competidores.		
▪ Poca disponibilidad geográfica de los recursos humanos, que impide el crecimiento de las empresas de tamaño medio y pequeño.		▪ Tendencia mundial a la subcontratación de la mayor parte de las actividades de acabado de edificios y obras, asegurando de ese modo un nivel de cualificación de los recursos humanos.
▪ Complejidad de coordinación por el desarrollo de la subcontratación.		▪ Tendencia a concentración e integración vertical.
▪ La demanda de empleo de la cadena de construcción y promoción provoca la afluencia de trabajadores de otras cadenas de actividad, lo que se traduce en una de mano de obra sin cualificar.		▪ Las empresas de la cadena de construcción y promoción se caracterizan, en general, por ser pequeñas y medianas compitiendo fundamentalmente en los ámbitos locales/regionales.
▪ La producción no puede anticiparse a la demanda, lo que dificulta la planificación de los contratistas así como también la acumulación de existencias.		▪ Tendencia a la compra de segundas viviendas que viene favorecido por los tipos de interés bajos.
▪ En Galicia existe una gran parcelación lo que dificulta el uso de la propiedad de la tierra provocando incrementos en el precio de la tierra.		▪ La cadena de construcción y promoción propicia la generación de empleo, además provoca un efecto arrastre sobre otras cadenas empresariales que se traduce en una mayor renta disponible.
▪ La tenencia de la tierra como una inversión a largo plazo provoca incrementos en el precio de los terrenos sobretodo en épocas de gran demanda.		▪ Las grandes empresas poseen medios para la inversión en la última tecnología, así como también para la inversión en la mejora y búsqueda de nuevos materiales de construcción.
▪ Descenso de la obra pública en Galicia sobre todo en las provincias de A Coruña y Pontevedra, fruto de los recortes presupuestarios derivados de la coyuntura económica.		▪ Se han dado grandes avances en esta cadena empresarial, especialmente en materiales para la construcción, resultando productos de mayor calidad.
▪ Gran atomización empresarial sobre todo en épocas de gran auge, debido a las escasas barreras de entrada.		▪ La falta de suelo habitable en el centro de los grandes núcleos de población ha llevado a la repoblación de los cascos antiguos.
▪ Los módulos existentes orientados a la formación de la cadena de construcción y promoción no contemplan todas las actividades propias de la cadena.		

4.3.7.2.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena.*

DEBILIDADES	CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN	FORTALEZAS
▪ La cadena de construcción y promoción en Vigo y su área funcional se caracteriza por una gran atomización empresarial y pequeña dimensión, sobre todo de empresas dedicadas a actividades de acabado de edificios y obras, de promotores de obras y de construcción de edificios y obras.		▪ En la zona existen importante grupos empresariales y desarrollo de estrategias de integración, formándose agrupaciones de empresas cuya actividad se orienta a la construcción, acabado y promoción de edificios y obras.
▪ En la zona se denota una falta de suelo edificable tanto industrial como habitable provocando un freno para el desarrollo de la actividad.		▪ Algunos municipios interiores de la zona cuentan con un valor catastral de las parcelas urbanas inferior a la media de la zona. Esto puede propiciar el asentamiento de la población en el rural.
▪ En la zona se observa una falta en la renovación y actualización de los planes urbanísticos, si bien en algunos municipios han empezado a estudiar la situación urbanística.		▪ En los últimos años en Vigo y su área funcional se están produciendo un cambio en el asentamiento de la población tendiendo hacia las zonas rurales.
▪ Las parcelas rústicas de Vigo y su área funcional se caracteriza por tener un tamaño pequeño, incluso menor que la media de Galicia. Esto dificulta enormemente la compra de terrenos para la construcción.		▪ El canal de distribución por excelencia en la cadena de construcción y promoción es la comercialización directa, permitiendo un mayor contacto con el cliente final.
▪ El gran número de agentes que intervienen en el canal de distribución de materiales para la construcción provoca incrementos no siempre justificados en el precio final.		▪ En la zona existen importante grupos empresariales estando agrupados por empresas dedicadas a actividades de fabricación y distribución y en algún caso extracción de materiales para la construcción.
▪ Gran dependencia del mercado local en compras de actividades complementarias y de apoyo.		▪ Tendencia a incrementar los productos actuales, especialmente en materiales para la construcción, ya que se han dado grandes avances resultando productos de mayor calidad
▪ Problemas para la contratación de personal formado dado que los centros de formación o los cursos existentes no contemplan módulos para todos los niveles de esta cadena empresarial.		▪ El poder de esta cadena empresarial con los proveedores de suministros básicos y complementarios y de actividades complementarias y de apoyo es alto, dado que no solo depende de un ámbito geográfico para sus compras.
▪ Baja rentabilidad económica provocada por una baja rotación de activos, que puede indicar una dimensión de la empresa no adecuada al nivel de actividad.		▪ Incremento de acuerdos de cooperación a través de la subcontratación de empresas, especialmente de aquellas que realizan actividades de acabado de edificios y obras que cuentan generalmente con personal cualificado. ▪ Las empresas han empezado realizar actividades de formación dirigidos a todos los niveles. ▪ Sensible reducción de los gastos de personal posiblemente provocado por la tendencia a la subcontratación de la producción. ▪ Alta rentabilidad financiera como consecuencia de los resultados financieros obtenidos y el bajo coeficiente de endeudamiento, fundamentalmente debido a la actividad financiera asociada en la comercializacíon.

4.3.8.- TEXTIL-CONFECCIÓN.

4.3.8.1.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena .*

AMENAZAS	TEXTIL CONFECCIÓN	OPORTUNIDADES
▪ Gran sensibilidad a las marcas internacionales y muy introducidas a escala internacional.		▪ Presencia internacional de algunas empresas gallegas que podría dar impulso a la cadena de Vigo y su área funcional. Imagen internacional de la moda gallega.
▪ Dependencia excesiva de tecnología externa que impliquen fuertes inversiones. Esto genera una fuerte dependencia de apoyos y servicios foráneos.		▪ Actualmente existen productos con una buena relación calidad-precio que favorece la entrada a mercados de "moda-pronto".
▪ Normativa laboral y fiscal que penaliza algunos sistemas de trabajo utilizados en esta cadena como es el trabajo en casa.		▪ Estructura social que permite articular empresas muy características de esta cadena, como son las cooperativas, trabajo en casa, con incidencias positivas en la flexibilidad y los costes.
▪ Fuerte presión de la distribución foránea a través de canales de distribución propios y/o franquiciados.		▪ Incremento de la tendencia de consumo hacia productos diferenciados con componente "moda". Demanda creciente de productos de calidad.
▪ Aparición de productos a buen precio y calidad baja en el ámbito nacional e internacional, así como productos "copia" procedentes normalmente de terceros países.		▪ Creciente preocupación por la estética por parte del consumidor lo que hace muy atractivo a los productos de moda.
▪ Escasas barreras de entrada, debido al fuerte componente manual de esta cadena en las empresas del área.		▪ En las empresas de cierto tamaño, la flexibilidad organizativa y de producción es alta, derivada de la incorporación de nuevos sistemas de producción.
▪ Problemas derivados de la baja calidad de las materias primas procedentes de terceros países.		▪ Existencia de imagen propia de "moda-gallega" con una implantación positiva en el mercado nacional.
▪ Abundancia de empresas familiares de reducida dimensión en Galicia, con niveles de actividad muy artesanales.		▪ Existencia de grupos empresariales líderes en Galicia que pueden servir como motor de arrastre a empresas relacionadas.
▪ Fuerte competencia por la presencia de grandes grupos con una potente red de ventas y marca.		• El comercio electrónico podría constituir una oportunidad para la mejora de la organización y su competitividad.
▪ Gran poder por parte de los proveedores derivado de la escasa dimensión de las empresas textiles del área.		
▪ Fuerte competencia en precios de países con menores costes laborales.		
▪ Falta de formación específica para la cadena.		
▪ Gran dependencia tecnológica del exterior.		
▪ Dificultades derivadas de la falta de control sobre las materias primas procedentes de otros países.		

4.3.8.2.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena .*

DEBILIDADES	TEXTIL CONFECCIÓN	FORTALEZAS
▪ Insuficiente desarrollo de la estrategia empresarial en muchas de las empresas gestionadas familiarmente y también en las cooperativas.		▪ Importante desarrollo de actividades de diseño y cierto nivel de especialización por parte de las empresas más dinámicas de la cadena.
▪ Carencias de formación adecuada en áreas como el diseño , patronaje,...		▪ Experiencia probada en la especialización de productos que podría dar lugar acuerdos de cooperación, si bien los niveles de especialización y cooperación son insuficientes en general.
▪ La mayor parte de los procesos tienen todavía una carga intensiva en mano de obra, lo que dificulta el aprovechamiento de economías de escala.		▪ Existencia de canales de distribución desarrollados con puntos de ventas propios en las empresas más dinámicas de la cadena.
▪ Insuficiente imagen de marca en los productos de las empresas del área de estudio.		▪ Disponibilidad de recursos humanos a un coste aceptable que podría permitir el desarrollo de la cadena.
▪ Muchas de las empresas trabajan solo para un único cliente, generando así una gran dependencia.		▪ Nivel de flexibilidad aceptable en las contrataciones, que implica un positivo nivel de respuesta a los cambios en los mercados.
▪ Insuficiente atención a la información e investigación de mercados.		▪ Configuración adecuada de la subcontratación respecto a la división del proceso productivo, dando lugar a estructuras flexibles.
▪ Excesiva importancia de los mercados domésticos y falta de una red de distribución eficaz en el exterior.		▪ En algunas fases del proceso productivo de las empresas principales del área de estudio existe un avanzado estado de I+D: patronaje, corte,...
▪ Insuficiente nivel de planificación de las funciones de aprovisionamiento, producción, y distribución.		▪ Alto crecimiento de los Ingresos de Explotación.
▪ La externalización de las fases productivas intensivas en mano de obra podría tener como consecuencia el traslado a áreas con costes laborales menores.		▪ Alto nivel y evolución creciente en los principales indicadores económico-financieros, como la Rentabilidad Económica, Margen, Rotación de Activos y Cash-Flow, que la convierten en una actividad de gran atractivo para su potenciación.
▪ Plantilla insuficientemente profesionalizada, mano de obra de baja cualificación y escasez de mandos intermedios.		
▪ Los niveles de inversión en I+D en las empresas de mediano y pequeño tamaño son muy bajos.		
▪ Carencia de centros de I+D especializados que hace que gran parte de las tecnologías sean importada.		
▪ Insuficiente nivel de modernización tecnológica		

4.3.9.- QUÍMICA Y FARMACIA.

4.3.9.1.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena.*

AMENAZAS	QUÍMICA Y FARMACIA	OPORTUNIDADES
▪ Cadena muy reglamentada con fuerte normativa en cuanto a precios, gestión medioambiental, etc.		▪ La industria química y farmacia tiene una presencia creciente en prácticamente todas las áreas de la vida cotidiana. Es un pilar esencial para la calidad de vida.
▪ El desarrollo de nuevas tecnologías hace que el ciclo de vida de la maquinaria y herramientas específicas sea muy reducido por lo que son necesarias grandes inversiones en equipos y procesos debido a la obsolescencia de estos.		▪ Mayor concienciación con respecto al medio ambiente, que favorece la creación de productos inocuos para el entorno.
▪ Necesidad de grandes desembolsos para adaptarse a la demanda.		▪ Nivel creciente de centros de formación que favorecen la I+D dentro de esta cadena.
▪ Tendencia a la concentración debido a la fusiones que intensifican el nivel de competencia.		▪ Existencia de recursos naturales para la realización de productos químicos.
▪ Gran dependencia de la tecnología lo que dificulta el desarrollo de nuevos productos.		▪ Creciente preocupación por parte de todos los países y, en especial, la Unión Europea, por la contaminación del entorno.
.		▪ Nuevos reglamentos y normativas en cuanto a la protección de medio ambiente...
		▪ Tendencia creciente a la protección del medio ambiente.
		▪ Presencia en Vigo y su área funcional de industria automovilística que constituye un foco de demanda para la cadena de química y farmacia local.

4.3.9.2.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena.*

DEBILIDADES	QUÍMICA Y FARMACIA	FORTALEZAS
▪ Las grandes empresas del área tienen sus centros de decisión fuera del área lo que unido a la escasa presencia dentro del área de empresas de la cadena química y farmacia impide la creación de un Know how propio.		▪ En general, las empresas del área tienen procesos productivos bastante diferenciados de los competidores europeos.
▪ Pequeño número de empresas de la cadena en el área, poco agrupadas, que provoca un tejido industrial escaso.		▪ Existencia de algunas empresas relevantes a escala nacional e internacional, si bien los centros de decisión se hallan en el exterior.
▪ Insuficiente esfuerzo hacia la cooperación.		▪ Cierto interés por la mejora y la innovación.
▪ Incremento de los costes debido a las actividades que trabajan con residuos y vertidos químicos.		▪ Alto crecimiento de los ingresos de explotación.
▪ Bajo nivel y evolución a la baja de la Rentabilidad Económica y del Margen sobre Ventas, que puede estar motivado por la presión de los canales de distribución.		▪ Evolución favorable de indicadores tales como el Cash-Flow, el VAB, Resultado del Ejercicio y Resultado de Explotación, que implica una importante capacidad de generación de fondos, teniendo en cuenta las necesidades de inversión en I+D de la cadena.
▪ Reducida Rentabilidad Financiera, fundamentalmente originado porque las empresas del área pertenecen a grupos multinacionales, por lo que se pierde la visión conjunta de la empresa en la gestión.		▪ Importante esfuerzo inversor que implica una relevante modernización tecnológica. ▪ Aparición de nuevos mercados por la aplicación de nuevos productos como por ejemplo, las algas marinas en Farmaquímica.

4.3.10.- TURISMO-OCIO Y DERIVADOS.

4.3.10.1.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena .*

AMENAZAS	TURISMO-OCIO Y DERIVADOS (I)	OPORTUNIDADES
▪ Acusada estacionalidad de la demanda no gallega ni de los excursionistas portugueses.		▪ Crecimiento económico y globalización de los mercados que supone una mayor capacidad de gasto
▪ Escasa participación de las "compras" dentro del gasto diario del visitante.		▪ Estabilidad política y económica del área Euro.
▪ Mayor competencia de otros destinos por mejor dotación de oferta.		▪ Presencia de emigrantes gallegos en el mundo que favorecen la comunicación de la imagen de calidad de Galicia como destino turístico
▪ Descoordinación entre los organismos públicos especialmente en comunicación.		▪ Apreciación creciente del ocio y de los valores culturales, con una gastronomía reconocida
▪ Indefinición del ente gestor de las infraestructuras para exposiciones y congresos en la zona.		▪ Cambios en la demanda hacia un turismo cultural y hacia un turismo ligado a la naturaleza.
▪ Cierta imagen de inseguridad ciudadana.		▪ Disponibilidad de mayor tiempo libre y fragmentación de las vacaciones.
▪ Situación actual de la Isla de San Simón.		▪ La existencia de una demanda turística mayoritaria de turismo de costa residente supone para la zona una demanda cautiva importante.
▪ Malas comunicaciones de ferrocarril (una sola vía, poca frecuencia y muy lento).		▪ Cambios en la demanda hacia turismo de salud (termal, balnearios, etc…).
▪ Falta de infraestructuras de aparcamiento para autocares en Vigo, Cangas, Baiona, Paya América…		▪ Aumento de la demanda de la tercera edad.
▪ Miradores sin explotar y sin ningún tipo de infraestructura.		▪ Valor creciente de la calidad de servicio.
▪ Las comunicaciones aéreas regulares con el extranjero son mínimas (París), y el aeropuerto está cerrado muchos días al año, con pocas conexiones y precios de los vuelos más elevados que en el aeropuerto de Santiago.		▪ Posibilidad de realizar una segmentación de la demanda por nuevas motivaciones.
▪ Dificultades circulatorias en las carreteras, (especialmente en verano y en la zona de Cangas-Moaña y Vigo-Baiona).		▪ Introducción de las tecnologías de la información para desarrollar comercio electrónico.
▪ Heterogeneidad y falta de planificación urbanística.		▪ La Xunta de Galicia tiene entre sus prioridades el desarrollo el turismo como eje de desarrollo económico y social de Galicia.
▪ Los conflictos de pescadores e industria que pueden dar imagen de destino conflictivo a los turistas.		▪ Ubicación estratégica de la zona como nexo de unión entre Galicia y el Norte de Portugal.

AMENAZAS	TURISMO-OCIO Y DERIVADOS (y II)	OPORTUNIDADES
▪ La actual situación del sector pesquero y la fuerte presencia de Citroën en la zona favorece la creación de una imagen industrial de la misma.		▪ Aprovechamiento de las mejoras de las comunicaciones de Vigo y su área funcional con el exterior, especialmente la buena comunicación con Santiago de Compostela, centro del turismo en Galicia, unido a su potenciación a través del Camino de Santiago.
▪ Lejanía derivada de la situación geográfica en el contexto europeo.		▪ Recursos endógenos asociados a la zona, como son los recursos naturales, como el parque natural de las islas Cíes, o la existencia de riqueza patrimonial como son castillos, pazos y fortalezas medianamente atractivos para el turista, y existencia de numerosos pazos susceptibles de ser convertidos en hoteles de alojamiento rural de nivel medio-alto.
▪ Escasa vinculación del turismo gallego con los turoperadores.		▪ Ría de Vigo como centro marítimo e importante tradición marítima de la ría de Vigo,
▪ Desconocimiento de Galicia en el exterior, si bien se observan importantes avances al respecto.		▪ Existencia de infraestructuras de ocio situados muy cerca de los potenciales centros turísticos, com por ejemplo los campos de Golf
▪ Mayor competencia de otros destinos por políticas de promoción.		▪ La zona interior sin desarrollar favorece un desarrollo planificado del turismo rural.
		▪ Existencia de regatas de cierta importancia en la zona (Príncipe de Asturias, Trofeo Conde de Gondomar…).
		▪ Mejor clima que en el resto de Galicia y cornisa cantábrica.
		▪ La costa gallega es el lugar de paso obligado hacia el mediterráneo de algunos de los países con mayor número de embarcaciones por habitante (Noruega, Finlandia, Suecia, Dinamarca, Gran Bretaña, Francia) países con elevado nivel de vida y afición a los deportes naúticos.
		▪ Masificación y saturación de otras zonas de España en comparación con Vigo y su área funcional.

4.3.10.2.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena.*

DEBILIDADES	TURISMO-OCIO Y DERIVADOS	FORTALEZAS
▪ Oferta hotelera de nivel medio-bajo.		▪ Oferta no masificada y posibilidades de oferta alternativa al turismo típico de sol y playa.
▪ Escasa oferta y deficiente información sobre actividades complementarias de ocio-actividades, lo que favorece que los visitantes se vayan a otras zonas cercanas como Santiago, A Toxa, Valença.		▪ Capacidad de utilizar el tirón de España como destino turístico.
▪ Atomización del sector turístico privado: hoteles familiares.		▪ El visitante actual, en general, se siente globalmente satisfecho de su visita.
▪ Escasa incidencia de los intermediarios turísticos como instrumento de comercialización.		▪ Oferta especializada en turistas de mediana edad.
▪ Falta de diferenciación dentro de las Rías Baixas. En otras rías se pueden desarrollar la oferta de actividades desplazando parte del gasto turístico hacia ellas.		▪ Conciencia de la necesidad de formación.
▪ Existencia de numerosos alojamientos turísticos sin control de servicios ofrecidos (intrusismo).		▪ Conciencia de la necesidad de inversión en tecnologías de información.
▪ Escasa oferta hotelera fuera de Vigo-ciudad.		▪ Evolución favorable del Cash-Flow y del VAB.
▪ Falta de marca turística propia y diferenciada, además la actual imagen denota elementos negativos para el turista: suciedad, industrialización.		▪ El predominio de la financiación permanente y la gran implicación de los Fondos Propios.
▪ Mala señalización de los diferentes recursos turísticos de la zona.		▪ Alto nivel y evolución creciente de la Rentabilidad Económica y del Margen sobre Ventas.
▪ Falte de imagen de Vigo y su área entre los intermediarios turísticos.		▪ Avances en Rentabilidad Financiera.
▪ Demanda turística dominada, mayoritariamente, por el turismo de costa residente, lo que implica riesgo en el sentido de una posible inversión.		
▪ Falta de un plan de saneamiento integral de la Ría de Vigo con importantes impactos medioambientales en las zonas de playa en verano.		
▪ Dispersión de fiestas y escasa notoriedad turística.		
▪ Insuficiente profesionalidad en el sector privado turístico (hoteleros, campos de Golf, restaurantes).		
▪ Oficinas de información deficientes: sin información, obsoletas, mal ubicadas, sin señalización y mal atendidas.		
▪ Escaso crecimiento de los ingresos de explotación.		
▪ Limitado esfuerzo inversor.		

4.3.11.- BIENES DE EQUIPO, INSTALACIONES E INDUSTRIA AUXILIAR EN GENERAL.

4.3.11.1.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena.*

AMENAZAS	BIENES DE EQUIPO, INST. E IND. AUX. EN GENERAL	OPORTUNIDADES
▪ Madurez del sector, lo que implica escaso potencial de crecimiento.		▪ Amplias posibilidades de acceso a mercados internacionales, ya que el mercado nacional no es suficiente para absorber la producción interna y las importaciones que se realizan.
▪ Sector muy cíclico, con gran dependencia de la evolución de la economía al estar muy vinculado a la disponibilidad de recursos por parte de las empresas para realizar inversiones y mejoras en sus activos.		▪ Posibilidad de desarrollar acuerdos de cooperación con empresas multinacionales que buscan expandirse en el mercado nacional. Esta opción también sería válida para buscar un socio en mercados exteriores atractivos.
▪ Fuerte competencia en todos los ámbitos de actuación, bien sea en los mercados locales y nacionales como en los internacionales, consecuencia también de la madurez del sector a que nos referíamos anteriormente.		▪ Tendencia favorable de crecimiento en las actividades en los últimos años, con un importante aumento del volumen de negocio, tendencia que parece mantenerse de cara a los años próximos.
▪ Grandes fluctuaciones en la evolución de los precios de las materias primas en los mercados internacionales, lo que condiciona en gran parte las estrategias de las empresas.		▪ Posibilidad de establecer acuerdos de cooperación con clientes y proveedores para definir parámetros de calidad y ajuste de la producción a la demanda.
▪ Falta de recursos naturales en la zona, lo que encarece todavía más la adquisición de las materias primas por los costes logísticos y de transporte.		▪ Establecimiento del cumplimiento de los plazos de entrega como una variable fundamental para la competitividad de las empresas de la cadena. Esto puede ser aprovechado por las empresas de menor dimensión, más flexibles que las grandes empresas internacionales, para atender las demandas de esos clientes.
▪ Como aspecto indispensable para poder competir en mercados internacionales está la necesidad de contar con homologaciones y certificaciones de calidad ISO y ASME		

4.3.11.2.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena .*

DEBILIDADES	BIENES DE EQUIPO, INST. E IND. AUX. EN GENERAL	FORTALEZAS
▪ Escasa capacidad competitiva de pequeñas empresas locales frente a la mayor dimensión y poder negociador de sus competidores.		▪ Concienciación por parte de las empresas pequeñas de que los factores claves para poder competir en la cadena con grandes compañías internacionales son la calidad total y el cumplimiento de los plazos de entrega.
▪ Importante atraso tecnológico en muchas actividades de la cadena respecto al nivel con que actúan grandes empresas multinacionales, competidores directos o potenciales en el mercado local y nacional.		▪ Importante presencia de empresas de las cadenas de construcción naval y de automoción, que aseguran una carga de trabajo importante a muchas de las actividades pertenecientes a la cadena de maquinaria y bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general.
▪ Posición económico-financiera muy debilitada en numerosas empresas de la cadena derivada de la gran elasticidad de los precios de las materias primas y del escaso poder negociador frente a clientes y proveedores. A ello hay que unir los largos plazos de ejecución y, por tanto de cobro, de algunos pedidos mientras que la compra de materias primas se realiza con plazos de pago menores.		▪ Presencia de importantes empresas en algunas de las actividades de la cadena y con amplia experiencia no sólo en el ámbito nacional sino también en los mercados exteriores. Dichas empresas además pueden servir de base o referencia de partida para otras empresas de la cadena dispuestas a iniciar su actividad en mercados internacionales.
▪ Escasa utilización de los acuerdos de cooperación como la subcontratación de la producción que permitan aumentar la eficiencia de las empresas de la cadena y además, incrementar la carga de trabajo asumible, aspecto que en muchos casos es determinante par poder aceptar determinados pedidos excesivamente grandes para la capacidad instalada en esas empresas.		▪ Posibilidad de mejorar la productividad y eficiencia de las empresas locales mediante las fusiones y absorciones que les permitan ganar tamaño y poder negociador con clientes y proveedores, de tal forma que su capacidad competitiva se equilibre algo más con las grandes multinacionales. ▪ Existencia de empresas en algunas de las actividades de la cadena que cuentan con las últimas innovaciones tecnológicas tanto aplicables al propio proceso productivo como a la fase de diseño del producto. ▪ Alto nivel de calidad y diseño en algunos de los productos de la cadena que favorecen estrategias de fidelización de clientes y contribuyen a la creación de una imagen de marca favorable para otros artículos fabricados en Vigo y su área funcional.
▪ Falta de directivos con formación adecuada y con conocimientos estratégicos y organizativos que permitan definir estrategias a medio y largo plazo que mejoren la competitividad de las empresas de la cadena.		▪ Elevado incremento de Ingresos de Explotación, que implica un favorable aprovechamiento del ritmo de crecimiento de los mercados. ▪ Alto nivel y evolución favorable de Rentabilidad Económica, Margen y Rotación de Activos, que implica una buena gestión del nivel de explotación de las empresas.
▪ Falta de formación en aspectos como idiomas y factores culturales que faciliten las negociaciones con clientes y proveedores e, incluso, el establecimiento de acuerdos con competidores internacionales.		▪ Dinamismo inversor que supone un notable esfuerzo modernizador. ▪ Rentabilidad Financiera creciente, que favorece la visión de estas actividades como atractivas para invertir en la creación de nuevas empresas y/o actividades.

4.3.12.- SERVICIOS FINANCIEROS.

4.3.12.1.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena.*

AMENAZAS	SERVICIOS FINANCIEROS	OPORTUNIDADES
▪ El grado de concentración del sector es elevado, lo que lleva consigo un mayor poder de la banca sobre las Pymes, a la hora de solicitar financiación.		▪ La presencia en la ciudad de tres de los cuatro grandes grupos bancarios portugueses, y significativamente la pertenencia del Banco Simeón a la Caixa Geral de Depositos, combinada a su vez con la aparición de oficinas de Caixanova en Portugal, debería ser utilizada para favorecer la posición de Vigo como centro de intercambio entre Portugal y Galicia, e incluso con el noroeste de España.
▪ La puesta en circulación del euro tiene consecuencias inmediatas sobre la actividad bancaria y financiera en general, puede hacer mas inseguras las operaciones para los clientes.		▪ La densidad empresarial del Vigo y su área funcional y la tendencia a la desintermediación harían aconsejable el estudio de creación de alguna fórmula de mercado de valores que facilite la capitalización de medianas empresas del Vigo y su área funcional. La puesta en marcha de nuevas sociedades y fondos de capital riesgo también es positiva en esta dirección.
▪ La fuerte competencia existente en el sector genera una debilidad en este que puede afectar a la financiación de las Pymes por ser esta mas débiles que las grandes empresas.		▪ La aplicación de la innovación financiera a las cadenas empresariales más significativas del Vigo y su área funcional también puede ser una fuente de oportunidades. Se deben estudiar todas las posibilidades de aplicación de derivados y fondos de inversión, significativamente en la pesca y productos derivados del mar, tal y como sucede con los cítricos en Valencia o el aceite en Jaén.
▪ Durante los años noventa las nuevas políticas de contratación en servicios financieros han introducido una mayor precariedad laboral, sobre todo en el ámbito comercial.		▪ El desarrollo económico y el aumento del nivel de renta per capita y de riqueza, que favorecen el crecimiento del sector asegurador.
▪ Menor desarrollo del ramo de vida, debido a la mayor confianza de los gallegos en el sistema público de pensiones**,** así como a la complejidad financiera de algunos de los productos de este ramo.		▪ La aparición de la banca electrónica, consecuencia a su vez de la innovación tecnológica, tendrá un efecto inmediato. La reducción de costes (sin oficinas, menos personal...) hace rentables a estas entidades con un margen de intermediación muy escaso, lo que permite ofrecer mejores tipos de interés a los clientes, tanto en operaciones de activo como de pasivo.
▪ Elevada siniestralidad de las carreteras tendría un coste adicional en el ramo de autos.		▪ Variedad de estrategias territoriales por parte de las entidades financieras. Las mayores hacen una apuesta por una cobertura territorial y una densa red de sucursales. El factor de proximidad al cliente es relevante en su actuación, siendo su oferta la de banca “universal”, mientras que el resto consideran otros factores, como relación con grandes empresas, especialización o precios. Esto permite un conjunto más amplio de posibilidades de elección para las empresas, a la hora de solicitar financiación.

4.3.12.2.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena.*

DEBILIDADES	SERVICIOS FINANCIEROS	FORTALEZAS
▪ Debilidad de la banca local frente a un importante empresariado industrial**,** lo que dificulta la actividad empresarial.		▪ La internacionalización de las empresas del Vigo y su área funcional y la emigración gallega pueden servir de base para una internacionalización de la actividad bancaria de las instituciones financieras más significadas en Vigo, y especialmente con Portugal.
▪ Aunque el nivel de prestación de servicios es aceptable, hemos encontrado una red bancaria algo inferior a la del conjunto de las mayores ciudades del noroeste español, fenómeno compartido con Gijón. Ambas tienen en común su perfil industrial y no ser capitales de provincia.		▪ Alta cualificación de los trabajadores, con un porcentaje de trabajadores licenciados. ▪ Estabilidad de los empleos y salarios medios superiores a los de la mayor parte de las cadenas, pues existe un alto porcentaje de contratos fijos.
▪ Dependencia en muchas entidades de sus servicios centrales (situados generalmente fuera de Vigo) para decidir operaciones de una gran cuantía.		▪ La variedad de entidades de crédito presentes en Vigo y su área funcional y la variedad de productos ofrecidos, aseguran a familias y empresas una prestación satisfactoria de servicios bancarios. Esto es extensible a la actividad aseguradora y a otros servicios financieros.
▪ Tan sólo una entidad financiera es independiente de cualquier otro grupo bancario y mantiene su sede social en Vigo.		▪ La presencia en general de la banca española, portuguesa y francesa en Vigo facilita las relaciones de intercambio con las áreas en las que se sitúan la mayor parte de los clientes de las empresas del Vigo y su área funcional.
▪ Limitado crecimiento de los ingresos de explotación, fruto del estrechamiento del margen de intermediación..		▪ El grado de concentración del sector es elevado, lo que implica una mejora de la competitividad de las entidades financieras.
▪ Rentabilidad Financiera inferior y con evolución a la baja, fruto de la diversidad de estas actividades, que puede suponer un desequilibrio en la cartera de productos, con la excesiva existencia de productos maduros		▪ La actividad aseguradora tiene en Vigo alguna especificidad, derivada de la relevancia de algunas actividades, como son las marítimas y especialmente pesqueras. Esto permite abaratar los costes de seguros muy específicos de las actividades principales de la zona. ▪ Presencia en la ciudad de buena parte de las sociedades de arrendamiento financiero españolas, lo que facilita el uso de arrendamiento financiero, fórmula que se adapta muy bien al perfil empresarial de Vigo. ▪ Elevado número de oficinas por habitante, tanto en zonas urbanas como rurales, facilitando la atención de los diferentes clientes de la zona. ▪ Elevada presencia entre las Pymes del sur de Galicia de SOGARPO lo que facilita la financiación de estas empresas. ▪ Gran esfuerzo inversor, derivado de la constante actualización tecnológica necesaria. ▪ Predominio de la financiación permanente, en especial la obtenida de Fondos Propios, que revela una enorme capacidad de crecimiento interno.

4.3.13.- COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN NO ESPECÍFICO.

4.3.13.1.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena .*

AMENAZAS	COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN NO ESPECÍFICO	OPORTUNIDADES
▪ Renta per cápita inferior a la renta nacional lo que implica una capacidad de gasto más reducida. ▪ Concentración del consumo en bienes básicos (alimentación, vestido o calzado). ▪ Los bienes no básicos (ocio, espectáculos, cultura o turismo) reciben una menor proporción del gasto que en el resto de España. ▪ Falta de aprovechamiento de las comunicaciones existentes. ▪ Área perimetral de España y Galicia. ▪ Excesiva presión fiscal especialmente para las tiendas tradicionales. ▪ Concentración de la población en los núcleos urbanos de mayor tamaño, que supone un desequilibrio territorial		▪ Proceso de urbanización. ▪ Mayor estabilidad de precios y tipos de interés. ▪ Cooperación entre comerciantes. ▪ Papel de los emigrantes gallegos en el exterior. ▪ Aumento de la capacidad adquisitiva. ▪ Estabilidad social y económica del área funcional. ▪ Desarrollo turístico. ▪ Mejora de la Formación. ▪ Vinculación de la compra con el ocio. ▪ Cambios de los hábitos de consumo hacia mayor diversidad y calidad. ▪ Nuevos deseos de los consumidores. ▪ Tendencia al incremento de la calidad de vida en Galicia. ▪ Facilidad de acceso a nuevas fórmulas de gestión y comercialización. ▪ Utilización de nuevas tecnologías. ▪ Liberalización del sector por cambios en la regulación. ▪ Estrategias de fortalecimiento de la capacidad comercial de los cascos urbanos. ▪ Mejora de las redes de comunicación. ▪ Cercanía con Portugal. ▪ Adecuada red transporte para el desarrollo del comercio. ▪ Imagen de calidad del producto gallego.

4.3.13.2.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena .*

DEBILIDADES	COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN NO ESPECÍFICO	FORTALEZAS
▪ Falta de especialización de la tienda tradicional. ▪ Escasa concienciación del asociacionismo, si bien existen algunas fórmulas que pueden servir de acicate para un mayor desarrollo de este tipo de estrategias. ▪ La renta inferior obliga a que la distribución enfatice las estrategias de precio. ▪ Prácticas agresivas de las grandes superficies para el comercio especializado, autoservicios y supermercados. Los mayores perjudicados son las tiendas clásicas, el sector de la alimentación especializada y el de droguería perfumería; los menos afectados son los supermercados gracias a la conjugación del precio y la proximidad al cliente. ▪ Exceso de oferta en particular para supermercados. ▪ Elevada edad de los propietarios de tiendas tradicionales con visión negativa sobre su futuro. ▪ Falta de formación tanto de los propietarios de tiendas tradicionales como de los dependientes. ▪ ▪ Debilitamiento del esfuerzo inversor, que puede implicar una falta de modernización. ▪ Bajo nivel y evolución decreciente de la Rentabilidad Económica, que puede derivarse de la insuficiente formación en gestión. ▪ Rentabilidad Financiera inferior al entorno, fruto de la existencia de pequeños comercios con mayores dificultades de financiación.		▪ Desarrollo de centros comerciales abiertos. ▪ Conciencia de la necesidad de asociarse por parte de los comercios tradicionales. ▪ Impacto positivo del turismo sobre el comercio. ▪ Presencia de grandes firmas internacionales de la distribución. ▪ Inquietud por la formación. ▪ Fuerte mejora de los Ingresos de Explotación, que implica un importante avance en la estabilización de las fórmulas comerciales en la zona.

4.3.14.- LOGÍSTICA Y TRANSPORTE.

4.3.14.1.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena.*

AMENAZAS	LOGÍSTICA Y TRANSPORTE	OPORTUNIDADES
▪ Fuerte competencia de Oporto en transporte intermodal y marítimo.		▪ Buen posicionamiento del área en el ámbito marítimo.
		▪ Ampliación del área de influencia del puerto de Vigo hacia el centro de España.
▪ Falta de infraestructuras apropiadas para el desarrollo, como la escasez de suelo empresarial.		▪ Posibilidad de crecimiento del transporte aéreo.
▪ La ampliación de la UE puede suponer una pérdida de las ayudas.		▪ Ampliación del mercado y efectos positivos de la globalización.
▪ Dificultades en la ordenación del territorio que dificultan la creación de plataformas logísticas intermodales.		▪ Existencia de nuevas tecnologías que pueden potenciar el desarrollo del comercio electrónico con importantes necesidades de logística.
▪ Elevados precios del transporte para grupajes.		▪ Posibilidad de utilización de nuevas tecnologías en el transporte como el GPS,...
▪ Falta de especialización en transportes especiales, como por ejemplo los isotermos.		▪ Creciente importancia de la logística dentro del sistema de producción.
▪ Carencias de formación en los transportistas terrestres para abordar servicios internacionales.		▪ La especialización de los puertos podría llevar a un aumento de la competitividad.
▪ Zona periférica dentro de España y Europa.		▪ Tendencia a la intermodalidad del transporte en aras de un abaratamiento de los costes.
▪ Escasa interconexión entre los distintos transportes.		▪ Con respecto al eje Atlántico, Vigo tiene una posición centralizada.
▪ Red ferroviaria insuficiente con falta de conexión con importantes áreas industriales como las dos áreas de la Zona Franca de Vigo por ejemplo.		▪ Mejoras en las infraestructuras terrestres que han mejorado las conexión con la meseta y Portugal.
▪ Escasa conectividad de las vías metropolitanas con las redes de carreteras.		▪ Disponibilidad de aeropuerto en el área que facilita y amplía las posibilidades de transporte.
▪ Importante limitación de suelo para el aumento del área portuaria.		
▪ Falta de planificación del suelo industrial.		
▪ Escasez de programas de I+D así como de incentivos tecnológicos.		

4.3.14.2.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena.*

DEBILIDADES	LOGÍSTICA Y TRANSPORTE	FORTALEZAS
▪ Falta de incentivos hacia las compañías aéreas para desarrollar el transporte aéreo de carga.		▪ Posibilidad de ampliación por parte de las empresas navieras de las líneas marítimas regulares que salen y llegan al puerto de Vigo.
▪ Ausencia de equipamiento necesario para la explotación correcta de las posibilidades de carga actuales.		▪ Capacidad de desarrollo de transporte aéreo para la industria pesquera, por ejemplo.
▪ Escasa comunicación entre empresas susceptibles de transportar por carga aérea, compañías aéreas y AENA.		▪ Presencia de importantes empresas de transporte marítimo a escala mundial, Gefco, Maersk, Evergreen.
▪ Menor grado de utilización debido a inadecuada infraestructura ferroviaria para el transporte, así como falta de inadecuación del equipamiento para determinado tipo de productos.		▪ Puerto desarrollado para el transporte de mercancías de alto valor añadido.
▪ Falta de iniciativas por parte de la División del transporte de mercancías de RENFE para incentivar el uso industrial de este modo de transporte.		▪ Existencia de iniciativas para la creación de un puerto seco en Salvaterra.
▪ Necesidad de acortar los tiempos de transporte.		
▪ Escasas iniciativas de cooperación entre las empresas en general. Es una cadena muy atomizada y poco integrada.		▪ El ferrocarril constituye una alternativa interesante a los demás modos de transporte con menores costes ambientales y energéticos sobre todo en distancias medias
▪ Falta de acuerdos que aúnen todos los modos de transporte de cara a una mayor adecuación a las necesidades del área.		▪ Ciertas iniciativas de asociacionismo entre empresas de transporte por carretera especializadas en frío.
▪ Encarecimiento de los precios del transporte por carretera, en el caso de la carga fraccionada incluso hay tarifas especiales para el reparto en Galicia, derivada de la atomización de las empresas.		▪ Predominio de la financiación permanente, en especial la obtenida de Fondos Propios.
▪ La toma de decisiones en las empresas de la cadena se producen normalmente fuera.		
▪ Menor crecimiento de los ingresos de explotación respecto de su contexto.		▪ Evolución favorable de la Rentabilidad Financiera.
▪ Escaso esfuerzo inversor.		▪ Nivel y evolución positiva del Margen sobre Ventas.
▪ Alta inversión en Deudores, que no va acompañada de un incremento en las ventas, lo cual puede suponer un incremento del período de cobro a clientes.		▪ Mejor Rentabilidad Económica que su entorno.
▪ Descensos en la Rotación de Activos.		

4.3.15.- OTRAS ACTIVIDADES DE APOYO EN GENERAL.

4.3.15.1.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito externo a la cadena.*

AMENAZAS	OTRAS ACTIVIDADES DE APOYO EN GENERAL	OPORTUNIDADES
▪ Situación de Incertidumbre económica prevista para los próximos años, que puede provocar un retroceso en la demanda de los servicios de apoyo empresarial por parte de las empresas al no tener aún este tipo de servicios una consideración de "esenciales" sino de apoyo y por lo tanto prescindibles.		▪ Iniciativas de carácter público orientadas al fomento de la Sociedad de la Información y el Conocimiento dentro del nuevo Marco de Fondos Estructurales 2000-2006.
▪ Ritmo vertiginoso al que se suceden los cambios en los sectores relacionados con las tecnologías y la gestión empresarial, que dificultan a las empresas prestadoras de estos servicios su asimilación y posterior traslación a sus clientes.		▪ Progresiva concienciación de las empresas hacia la adquisición de servicios externos y de valor añadido como forma de mejora competitiva.
▪ Previsible falta a corto plazo de Recursos Humanos cualificados para integrar en las empresas.		▪ Ubicación próxima de centros tecnológicos y de diseño relativos a actividades relacionadas con las tecnologías de la información en Galicia, tales como los CIS de la Consellería de Industria y Comercio, o el Parque Tecnológico de Orense, entre otros.
▪ Saturación progresiva del mercado sino se produce una especialización de los productos y servicios y se amplían los mercados a otras áreas geográficas.		▪ El acceso fácil al mercado portugués de pequeñas y medianas empresas, que empiezan a demandar servicios avanzados.
▪ Inadecuación de las infraestructuras de telecomunicaciones a las demandas empresariales.		
▪ La entrada de empresas del resto de España y del Norte de Portugal al no existir fuerte barreras de entrada y al poder prestar muchos servicios de manera telemática, restando así importancia a la proximidad del proveedor respecto al cliente.		

4.3.15.2.- *Algunas cuestiones relevantes de ámbito interno a la cadena .*

DEBILIDADES	OTRAS ACTIVIDADES DE APOYO EN GENERAL	FORTALEZAS
▪ La dimensión mayoritariamente pequeña de las empresas constituye un factor limitante para la mejora del poder de negociación con clientes y proveedores, el acceso a financiación adecuada para pymes, el desarrollo de nuevos productos, la existencia de sistemas organizativos eficaces y el acceso a mercados diferentes al local.		▪ Progresiva profesionalización de los cuadros directivos de las empresas, que sin duda conllevará mejoras en los sistemas de dirección y gestión empresarial y por ende mejoras competitivas para las empresas.
▪ Dificultad para generar productos propios y especializarse en segmento concretos que permitan un apalancamiento de la actividad y una expansión comercial.		▪ Paulatina integración en las Pymes de los modernos sistemas integrales de gestión (calidad, medioambiente o prevención de riesgos laborales) que tendrá como consecuencia un aumento en la contratación de estos servicios externos.
▪ Dificultad para retener activos humanos cualificados mediante planes de carrera suficientemente atractivos.		▪ La Flexibilidad para evolucionar y adaptarse a entornos adversos mediante reestructuraciones que permitan ofrecer nuevos productos y servicios y de maneras más ágiles y económicas, apoyándose mayoritariamente en las NTICs.
▪ La baja colaboración y cooperación entre empresas para desarrollo o distribución de productos y servicios de manera conjunta.		▪ Gran crecimiento de los Ingresos de Explotación, que supone un importante avance para la consolidación de servicios de apoyo avanzados en la zona.
▪ Otro problema fundamental reside en que las empresas que prestan servicios de apoyo aparentemente van por detrás de las demandas de muchos clientes, no creando criterio en la mayoría de las ocasiones, ni diseñando productos o servicios de real valor añadido para las empresas. Esta situación puede ser consecuencia directa de la falta de dimensión de la gran mayoría de las empresas que conforman la cadena lo que provoca una falta de recursos humanos “Liberados” para las tareas de prospección e investigación de mercados.		▪ Importante esfuerzo inversor en los últimos años, fruto de la modernización tecnológica en estas actividades. ▪ Creciente obtención de financiación por parte de Fondos Propios. ▪ Altas cotas de Rentabilidad Económica, tanto por la vía del Margen, como por la de la Rotación, que sitúan a estas actividades como muy atractivas para la inversión y desarrollo de nuevas actividades. ▪ Alto nivel de Rentabilidad Financiera.

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

CAPÍTULO 5: IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE, PROPUESTAS DE ÁMBITOS ESTRATÉGICOS Y ESTRATEGIAS PARA EL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL

MAYO 2002

SÍNTESIS DE CONTENIDOS

5.1.- Trazabilidad del sistema análisis-diagnóstico-factores clave-ámbitos estratégicos y estrategias. 5

5.2.- Metodología para la identificación de Factores Clave 8

5.3.- Identificación de los Factores Clave para el Diseño de Estrategias (FCD) 12

A) Sistema Productivo: Factores Clave en Sistemas de Dirección 12
B) Sistema Productivo: Factores Clave en Productos/Servicios y Mercados 15
C) Sistema Productivo: Factores Clave en Innovación, Tecnología e Instalaciones 22
D) Sistema Productivo: Factores Clave en Recursos Humanos 25
E) Factores Clave en Infraestructuras, Equipamiento y Servicios Públicos desde la perspectiva del Sistema Productivo 28

5.4.- Ámbitos Estratégicos (EE) y Estrategias (E) para la Mejora de la Competitividad del Sistema Productivo 32

5.4.1.- Metodología para la obtención de Ámbitos Estratégicos y Estrategias para la Mejora del Sistema Productivo 32

5.4.2.- Ámbitos Estratégicos Básicos Comunes (EEBC), Propuesta de Estrategias Comunes (EC) y Algunas Acciones de Referencia. 34

5.4.3.- Ámbito Estratégico Específico de Modernización y Creación de Empresas en las Cadenas de Actividades del Sistema Productivo de Vigo y su Área Funcional. 60

Anexo A: Tabla de interrelación entre el análisis y el diagnóstico. 76

Anexo B: Tabla de cruces relevantes entre aspectos del diagnóstico. 83

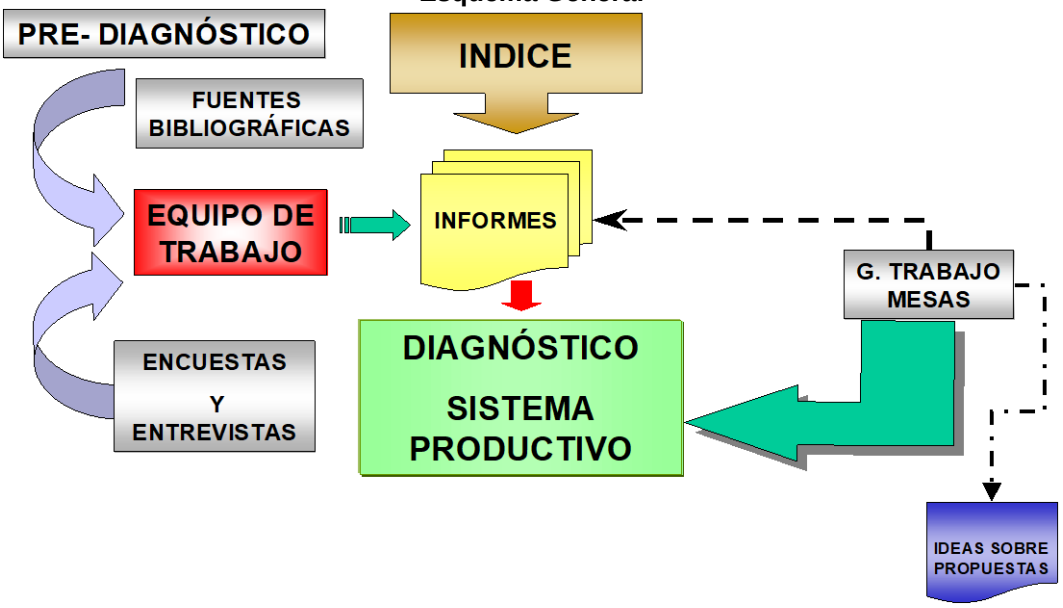
Anexo C: Tabla de interrelación entre aspectos relevantes del diagnóstico y Factores Clave. 86

Anexo D: Fichas de interrelación entre Ámbitos Estratégicos Básicos Comunes y Estrategias Comunes con los Factores Clave. 91

5.1.- Trazabilidad del sistema análisis-diagnóstico-factores clave-ámbitos estratégicos y estrategias.

El capítulo 4 recoge la síntesis del diagnóstico del Sistema Productivo de Vigo y su área funcional. Dicha síntesis (ver Figura 5. 1) se nutre de los capítulos de análisis previos (1, 2 y 3), que a su vez, tienen como fuentes fundamentales la **documentación relevante**, las **encuestas y entrevistas** realizadas y los resúmenes de las **Mesas de Expertos para el Análisis del Sistema Productivo.** Se tuvo en cuenta también, la **metodología y contenido** de otros trabajos y publicaciones realizados por los autores de este estudio.

Figura 5. 1
Esquema General



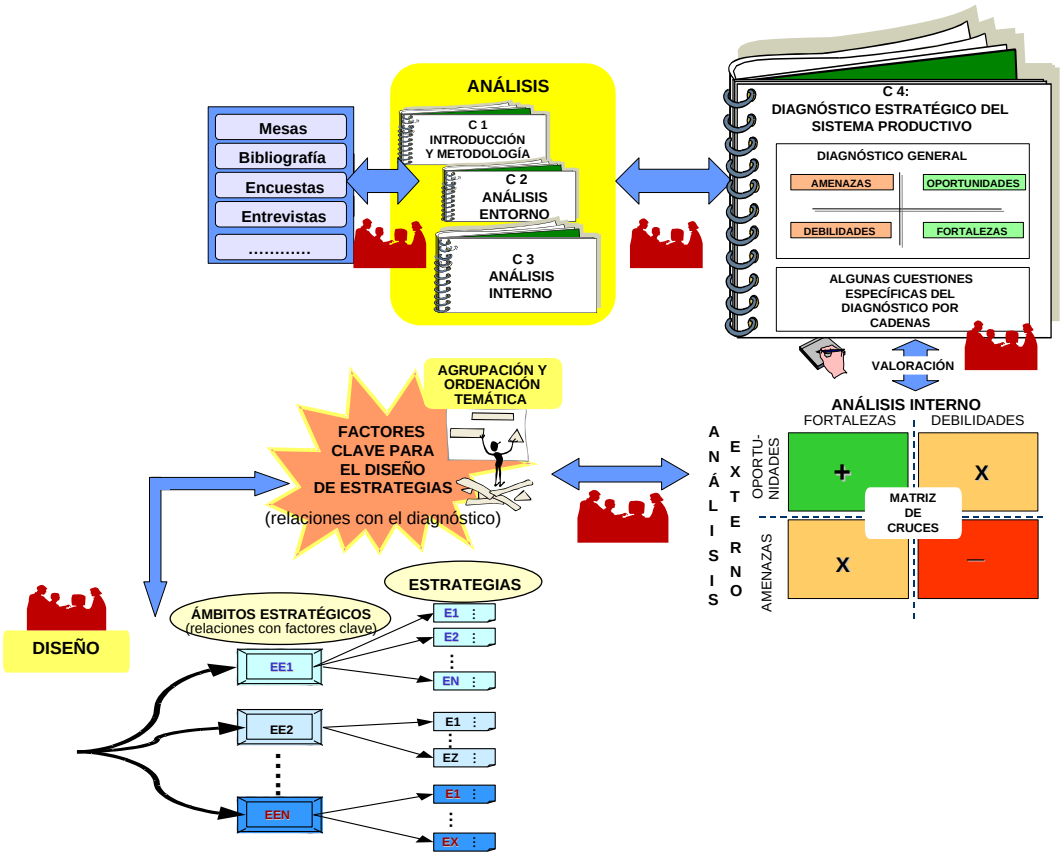
Fuente: elaboración propia

Una vez cumplida esta etapa de análisis, se procedió a la elaboración del **Diagnóstico Estratégico General, tanto externo como interno (DAFO)**, para detectar los aspectos positivos y negativos derivados del entorno (oportunidades y amenazas) y del propio sistema productivo de Vigo y su área funcional (fortalezas y debilidades). En total se detectaron **88 aspectos positivos** y **86 negativos** que afectan al conjunto de activi-

dades del área (ver capítulo 4). Adicionalmente, se incluyó de forma muy sintética los **principales aspectos derivados del análisis de cada una de las 15 cadenas de actividades.** La metodología empleada, permite **conocer la fuente** de cada uno de los **174 aspectos del diagnóstico general** (ver Anexo Tabla de interrelación entre el análisis y el diagnóstico).

A través de la metodología descrita en el apartado 5.2, se han sintetizado **38 Factores Claves del Diagnóstico** determinantes para el diseño de estrategias. Estos Factores Clave marcan los aspectos fundamentales sobre los que es necesario incidir para la mejora del conjunto del Sistema Productivo, guiando el diseño de **Ámbitos Estratégicos y Estrategias.** El proceso completo de la trazabilidad del sistema se muestra de forma esquemática en la **Figura 5. 2.**

Figura 5. 2
Trazabilidad del sistema



Fuente: elaboración propia

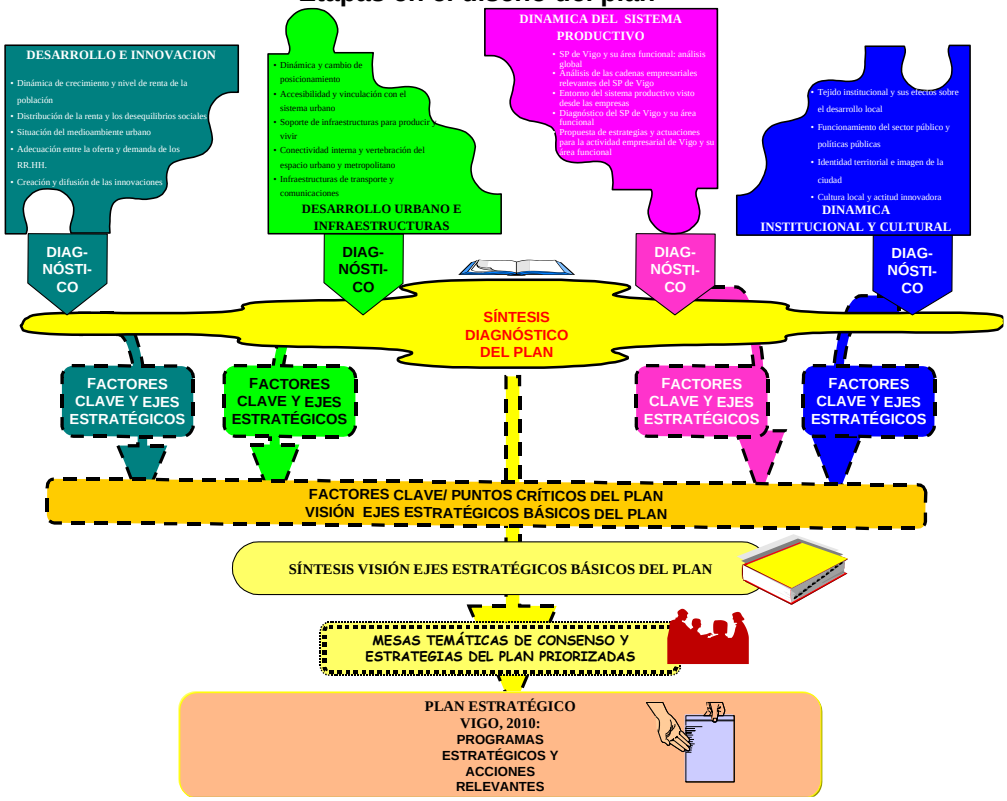
El **sistema de codificación** seguido a partir del análisis y el diagnóstico, permite dotar de **coherencia a todo el sistema.** De esta manera, con respecto a una **estrategia determinada**, es posible conocer en que **ámbito estratégico se integra,** a que **Factor/es Clave/es responde**, en que aspectos del **diagnóstico se justifica**, pudiendo en último extremo conocer los elementos del **análisis** en los que se sustenta. **El sistema integrado diseñado** permite, por lo tanto, una perfecta **trazabilidad** a través de todo el proceso de análisis-diagnóstico y diseño de Ámbitos y Estrategias.

Este proceso debe servir para disponer de una referencia articulada sobre la **visión estratégica del Sistema Productivo** desde el análisis externo e interno del mismo hasta una aproximación al diseño de estrategias para su futuro. En consecuencia, esta visión es **una de las entradas para el planteamiento de la fase de diseño del Plan Estratégico de Vigo, 2010, conjuntamente con las derivadas de las otras áreas en que se ha organizado el proceso hasta el momento de integración.**

El **diseño conjunto del Plan, prevé la sucesión de las siguientes etapas,** tal y como se aprecia en la Figura 5. 3:

- **Síntesis de la visión de Ámbitos Estratégicos Básicos del Plan.**
- **Mesas temáticas de consenso y obtención de las Estrategias del Plan Priorizadas.**
- **Documento de Síntesis de los Programas Estratégicos y Acciones Relevantes.** Dentro de estos Programas, se distinguen los que suponen un compromiso para las **administraciones públicas e instituciones** implicadas y aquellos otros que son orientativos y abiertos para el **Sistema Productivo.**

Figura 5. 3
Etapas en el diseño del plan



Fuente: elaboración propia

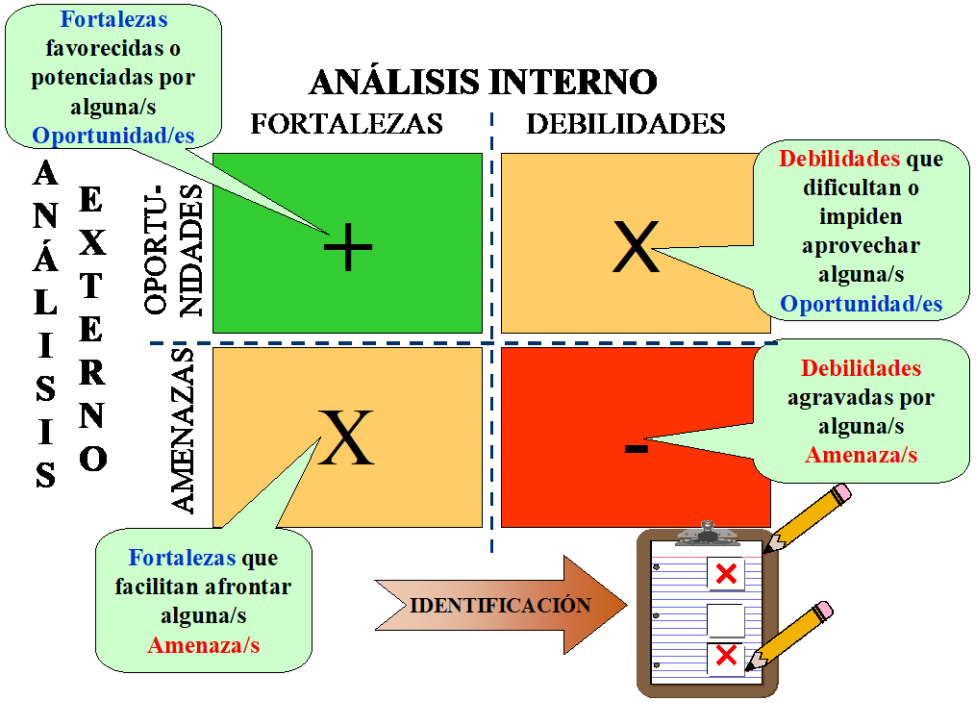
5.2.- Metodología para la identificación de Factores Clave

En cualquier análisis estratégico, la fase de diagnóstico suele ser muy profusa en la captación e interpretación de datos, tanto referidos al ámbito externo como al ámbito interno.

Esa profusión de datos puede, sin embargo, dificultar la obtención de conclusiones relevantes sobre la verdadera situación del sistema productivo analizado si no se realiza un esfuerzo metodológico de síntesis, que facilite de algún modo "visualizar", de forma resumida, la situación diagnosticada. Ese esfuerzo de síntesis debe concluir en la identificación de los llamados **factores clave** cuya consideración será fundamental para un adecuado diseño del Plan, estableciendo Ámbitos Estratégicos, Estrategias y, en su caso, Objetivos concretos en el ámbito temporal considerado.

La **Figura 5. 4** sintetiza e ilustra la metodología seguida para la identificación de los **Factores Clave** a considerar en el Sistema Productivo de Vigo y su área funcional.

Figura 5. 4
Metodología para la identificación de Factores Clave



Fuente: elaboración propia

En base a dicha metodología, los pasos a seguir se sintetizan en los siguientes:

- Sintetizar una relación de todos los aspectos positivos (oportunidades) y negativos (amenazas) que se detectan en el análisis externo.

- Resumir una relación de todos los aspectos positivos (fortalezas o puntos fuertes) y negativos (debilidades o puntos débiles) detectados en el análisis interno.

- Considerar simultáneamente los aspectos citados para analizar los posibles **cruces** o **relaciones** entre unos y otros. En los casos en que exista relación entre unos y otros, ésta puede ser de cuatro tipos diferentes:

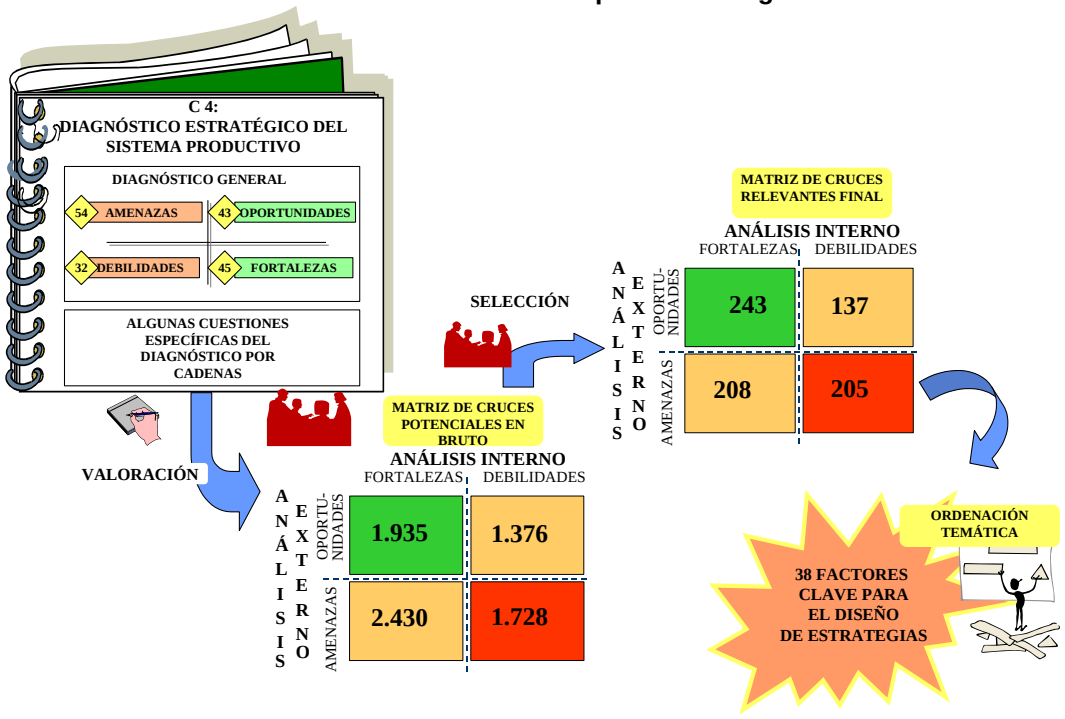
- **Debilidades** detectadas en el análisis interno que se ven **agravadas** por alguna **amenaza** del entorno.
- **Debilidades** internas que **dificultan** (o incluso **impiden** totalmente) el aprovechamiento de alguna **oportunidad** del entorno.
- **Fortalezas** derivadas de la situación interna que permiten **afrontar** con posibilidades alguna de las **amenazas** del entorno.
- **Fortalezas** que se ven **favorecidas** o **potenciadas** por alguna **oportunidad** del entorno.

El análisis de las cuatro posibilidades de interrelación debe llevar a la identificación de los **Factores Clave del Diagnóstico**, tomando en consideración tanto el aspecto **cuantitativo** (el número de interrelaciones de cada variable con las demás) como el aspecto **cualitativo** (la importancia estratégica de cada interrelación).

La **Figura 5. 5** ilustra la obtención de Factores Clave a partir de los aspectos del Diagnóstico. Debido al considerable número de aspectos del diagnóstico, fue necesario efectuar complejas **matrices de cruces para determinar los factores claves,** que facilitasen el posterior diseño de Ámbitos y Estrategias.

A partir de las 54 amenazas y 43 oportunidades del entorno y de las 32 debilidades y 45 fortalezas internas del diagnóstico general, había que evaluar alrededor de 7.500 posibles cruces. Para ello, un **equipo** de expertos, a través de diversas sesiones de consenso, **valoró** todos los aspectos del diagnóstico **en función de su relevancia,** asignando valores entre -1 (menor relevancia) y -3 (mayor relevancia) para los aspectos negativos y entre 1 (menor relevancia) y 3 (mayor relevancia) para los positivos.

Figura 5. 5
Obtención de Factores Clave a partir del Diagnóstico



Fuente: Elaboración propia

Posteriormente, se realizó el cruce de aspectos externos (amenazas y oportunidades) con aspectos internos (debilidades y fortalezas), **seleccionando aquellas interrelaciones de mayor intensidad.** De esta manera, el **número total de cruces relevantes** se reduce a cerca de 800 (ver Anexo Tabla de cruces relevantes entre aspectos del diagnóstico).

Finalmente, este equipo de expertos, realizó una agrupación temática de dichos cruces, complementándose con la información relevante de los **principales aspectos derivados del análisis de cada una de las 15 cadenas de actividades.**

5.3.- Identificación de los Factores Clave para el Diseño de Estrategias (FCD)

De acuerdo con la metodología descrita, se detallan a continuación los Factores Clave identificados, con el objeto de facilitar el diseño de Ámbitos Estratégicos y Estrategias de futuro para el conjunto del Sistema Productivo de Vigo y su Área Funcional.

En total, se identificaron **38 Factores Clave,** agrupados en 5 bloques temáticos: **sistemas de dirección; productos/servicios y mercados; innovación, tecnología e instalaciones; recursos humanos; infraestructuras, equipamientos y servicios públicos desde la perspectiva del Sistema Productivo.**

Para cada uno de estos bloques temáticos, se ofrece una breve justificación recogida de los principales aspectos del Diagnóstico interrelacionados, a través de las tablas de cruce mencionadas en la metodología (ver Anexo Tabla de interrelación entre aspectos relevantes del diagnóstico y Factores Clave).

A) Sistema Productivo: Factores Clave en Sistemas de Dirección

Esta agrupación recoge aquellos factores considerados como especialmente relevantes desde la perspectiva de los Sistemas de Dirección de las empresas del Sistema Productivo del área.

En concreto, se observa **cierta falta de planteamientos estratégicos** y un **insuficiente grado de planificación a largo plazo en las pequeñas y medianas empresas.** Esta falta de **visión estratégica** dificulta el impulso de los negocios, agravado por las limitaciones estructurales (dimensión, recursos humanos, capacidad inversora, I+D+I) de las mismas. No obstante, en las empresas del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional se observa una orientación cultural **a la calidad y a la mejora continua,** que refuerza su posición ante las amenazas del entorno.

En una economía globalizada, el posicionamiento competitivo de las empresas del área se ve erosionado por la problemática en costes existente (costes laborales, precios de locales, edificios y suelo empresarial e industrial, coste de tratamiento de residuos, costes de transporte, entre otros). Dicha problemática puede ser motivo de movimientos de deslocalización hacia otras zonas más favorecidas en estos aspectos (Norte de Portugal, por ejemplo).

La situación de los **procesos de concentración** que se observan en la mayor parte de actividades en el ámbito mundial, supone un desequilibrio en el **poder negociador,** especialmente para las pequeñas y medianas empresas de transformación ante la gran distribución a escala europea, con una importancia creciente del tamaño de la empresa. El **elevado grado de flexibilidad y de capacidad de adaptación** por parte de las empresas de la zona**,** con cierta tendencia a la incorporación de sistemas de gestión avanzados, facilita la defensa ante dichas amenazas, resaltando la necesidad de una mayor **proactividad y diferenciación** (calidad, plazos de entrega, etc.).

En cuanto a la **cooperación como factor estratégico de competitividad,** se aprecia la **existencia de algunas experiencias positivas,** como es el caso de los Clúster de actividades existentes en la zona (construcción naval, automoción, madera) que pueden servir como referencia y motor de arrastre, si bien queda todavía camino por recorrer en este sentido. La **existencia de unas interrelaciones importantes entre cadenas y dentro ellas,** inciden en la importancia estratégica de la **cooperación,** si bien no es contemplada actualmente por las pequeñas y medianas empresas **como un factor estratégico.**

Esta situación dificulta una mayor especialización de las empresas mediante el aprovechamiento de la **tendencia al desarrollo de acuerdos de subcontratación,** extensible a otros ámbitos como puede ser la comercialización o la Investigación+Desarrollo+Innovación (I+D+I), con la existencia en la zona de empresas con relevantes actividades en dichos ámbitos.

En resumen, se pueden sintetizar estas ideas en los Factores Clave de la **Tabla 5. 1.**

Tabla 5. 1
Sistema Productivo: Factores Clave en Sistemas de Dirección

FC D 1.	**Importancia de la visión estratégica.** **Insuficiente nivel de planteamientos estratégicos y planificación a largo plazo en la estructura de pequeñas y medianas empresas.** **Cultura de calidad y de mejora continua.**
FC D 2.	**Problemática en costes con posibles repercusiones negativas en el posicionamiento competitivo en una economía global.**
FC D 3.	**Procesos de concentración en el ámbito mundial.** **Creciente poder negociador de los grandes grupos de distribución.** **Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas del área ante un entorno cambiante.** **Necesidad de mayor proactividad y diferenciación.**
FC D 4.	**Cooperación como factor estratégico de competitividad.** **Necesidad de incrementar la cooperación, con algunas experiencias positivas que pueden servir como motor de arrastre.** **Posibilidad de optimizar la relevante interrelación entre cadenas y dentro de ellas.** **Tendencia al desarrollo de acuerdos de subcontratación en general, especialmente de producción, con la posibilidad de extender dichos acuerdos a otros ámbitos (Investigación+Desarrollo+Innovación, Comercialización, entre otros).**

B) Sistema Productivo: Factores Clave en Productos/Servicios y Mercados

En este apartado se sintetizan aquellos factores considerados como clave desde la óptica de los Productos/Servicios y Mercados, que faciliten el posterior diseño de Estrategias.

Especialmente relevante es el desarrollo generalizado de la i**nternacionalización** y **globalización** de la economía, con un **sistema productivo diversificado** y con **creciente presencia internacional,** que sitúa a las empresas en una favorable disposición de aprovechar sinergias. Si bien la situación de **incertidumbre económica** afecta a todos los ámbitos de actuación, la diversificación productiva permite suavizar su efecto sobre la zona, facilitando su mantenimiento y, en su caso, su recuperación. En el entorno más cercano de la Unión Europea, su **estabilidad y situación de convergencia en los países de la zona Euro,** significan un amplio mercado a disposición de las empresas. Hay que resaltar que, si bien la pertenencia del área a la zona Euro implica mayores posibilidades de mercado, la normativa emanada desde el ente europeo en cuanto al establecimiento de **contingentes y limitaciones a la producción,** hace necesario un mayor desarrollo de productos "autosostenibles", especialmente en las actividades extractivas de las diversas cadenas. La **posible ampliación** de la UE, es un tema que preocupa en lo referente a la disponibilidad de Fondos Estructurales desde el 2006, si bien las últimas informaciones al respecto parecen apuntar a una ampliación a 10 países, en lugar de los 12 inicialmente previstos, que permitiría mantener a Galicia como zona objetivo uno.

Una de las problemáticas más acusadas que frenan la internacionalización de las empresas es el **condicionante cultural del capital humano, insuficientemente orientado a la internacionalización,** dificultando el avance hacia estadios más avanzados como es la inversión directa en el exterior.

La **situación geográfica** del área, si bien se encuentra en una situación aparentemente periférica con respecto al entorno europeo, **posibilita la expansión hacia los mercados internacionales,** especialmente aprovechando el **dinamismo de las actividades transformadoras.** Hay que destacar, no obstante, que este desarrollo **no se ve acompañado suficientemente por servicios de apoyo avanzados,** lo cual puede implicar dificultades de competitividad en los mercados internacionales.

En lo que respecta al entorno específico del sistema productivo, destaca la existencia de **grandes competidores internacionales,** con tendencia a la concentración empresarial y una **fuerte intensidad competitiva en precios del polo asiático y otras zonas (Portugal, zonas dinámicas de África o Latino América),** que afecta de forma especial a las actividades intensivas en mano de obra (construcción naval, textil-confección, transformados del mar, entre otras). Se aprecia un **incremento del margen sobre ventas,** que indica un favorable posicionamiento en diferenciación por parte del conjunto del sistema productivo de la zona.

En general, los **recursos endógenos** recursos marinos, madera, rocas ornamentales o recursos patrimoniales), unido a una **positiva imagen de calidad de los productos gallegos,** favorecen la expansión en los mercados internacionales, unido a la posibilidad de garantizar procedencia y calidad mediante el desarrollo de *Consellos Reguladores, Denominaciones de Origen Protegidas* y fórmulas similares. Estas circunstancias, sitúan al sistema productivo de Vigo y su área funcional, en un posicionamiento favorable para aprovechar la tendencia sociocultural al **consumo de productos con ciertas características diferenciadoras,** como son productos que incorporen **valores ecológicos** o productos calificados como "sanos" en alimentación, entre otros.

La **diversidad productiva de la zona**, con un relevante posicionamiento en actividades transformadoras en general, favorece un desarrollo del tejido socioeconómico del área, situándolo como uno de los más dinámicos de Galicia. No obstante, algunas actividades están actualmente en un **mercado maduro,** que implica un importante desequilibrio en la

sostenibilidad a medio plazo. Otra nota relevante, es que dicho posicionamiento **no se ve acompañado por el desarrollo e implantación de servicios de apoyo avanzados,** observándose en algunas ocasiones desajustes entre la oferta de servicios existente y las necesidades de las empresas transformadoras, que se ven incapaces de aprovechar adecuadamente el ritmo de los avances tecnológicos.

Destacan, entre otras actividades, el desarrollo de la cadena de **automoción** con la **empresa de síntesis** como motor de arrastre, facilitando la integración y un importante desarrollo del conjunto de actividades relacionadas. El tirón del centro de síntesis favoreció un **creciente tejido empresarial de empresas de componentes** que, en la actualidad, están en disposición de afrontar nuevos retos. Este modelo sería extrapolable a otras actividades de la zona.

El auge de la **zona** como **centro de suministro de productos relacionados con el mar,** y la existencia de una **importante tradición en actividades extractivas y transformadoras,** suponen un relevante polo para el desarrollo de estrategias de cooperación. En este sentido, se observa el posible aprovechamiento de la **tendencia creciente de demanda de productos naturales y saludables** derivados del mar, transferible a otras actividades de productos de alimentación, como pueden ser los productos derivados de la agricultura y ganadería.

El **importante peso de las actividades de construcción y promoción y su relación directa con otras cadenas de actividades** (rocas ornamentales, madera, equipamiento) también favorece el potencial desarrollo de estrategias de cooperación. La vinculación entre empresas posibilita que dichas actividades actúen de motor de arrastre en la expansión hacia otros mercados. No obstante, el **carácter cíclico** incide negativamente sobre las actividades relacionadas.

Los **recursos y potencialidades de la zona** permiten el desarrollo de actividades complementarias de ocio relacionadas con el turismo. Si bien, en general, se aprecia una **insuficiente oferta cultural y del núme-**

ro de empresas dedicadas a dicha actividad, que suponen un condicionante negativo para una mayor atracción del turismo hacia el área. La **potencialidad para el desarrollo de actividades de comercio y artesanía relacionadas con el turismo,** es un factor de atracción a tener en cuenta para el desarrollo de la zona como centro turístico.

Otra de las actividades de gran tradición en la zona es la **construcción naval.** El **comportamiento cíclico** del mercado de esta actividad y la **fuerte competencia** en el ámbito mundial inciden en la importancia de la innovación, e incremento del valor añadido y el control de costes en esta actividad. La problemática del **dimensionamiento de los astilleros,** con **inversiones muy especializadas,** suponen importantes barreras de salida, junto con el impacto social de dichas actividades. Las necesidades financieras derivadas del **elevado período medio de maduración de los productos,** exigen una alta cualificación para la planificación, la gestión y la optimización de recursos. Una mayor **cooperación de los astilleros entre sí y con la industria auxiliar e ingenierías** puede propiciar el **impulso de innovaciones,** tanto en procesos como en productos. El proceso de redimensionamiento de plantillas en los astilleros está acelerando el **avance de la industria auxiliar especializada en construcción naval,** incidiendo en la importancia del desarrollo de la cooperación e integración.

En cuanto a las actividades generales de **equipamiento e instalaciones** se aprecia un **crecimiento relevante,** si bien **persiste la dependencia tecnológica del exterior.** A partir del desarrollo de estas actividades orientadas a las cadenas principales de automoción, construcción naval o rocas ornamentales, entre otras, se observa un **creciente proceso de diversificación** hacia otras cadenas. En todo caso, **no existe suficiente especialización y desarrollo de actividades de maquinaria y herramientas específicas para cada cadena** de actividades principales, dificultando un mayor desarrollo de innovación tecnológica adaptada a las necesidades de las empresas.

En las actividades de **rocas ornamentales,** se aprecia una tendencia a la **modernización de maquinaria y procesos,** pero se mantiene una dependencia tecnológica. El **acceso privilegiado a materias primas** y el **importante desarrollo de estrategias de integración hacia atrás** de las actividades transformadoras, está potenciando la configuración de grupos de empresas, con una dimensión competitiva en los mercados internacionales. En general, se observa una tendencia a incorporar mayor valor añadido a los productos transformados, si bien la **gama de productos es insuficiente.**

Los productos de **textil-confección** gozan, en general de una **imagen propia de "moda-gallega"** que favorece su expansión internacional, especialmente de las empresas con una imagen de marca reconocida. No obstante, los procesos tienen todavía una importante **carga intensiva en mano de obra,** dificultando el aprovechamiento de economías de escala, especialmente ante la presión de terceros países con costes laborales menores. Se trata de pequeñas y medianas empresas, con una **insuficiente red de distribución** en el ámbito español, fundamentalmente motivado por su escasa capacidad financiera y las **dificultades en diferenciar sus productos de los competidores.** Esta pequeña dimensión de las empresas les dota de una **importante flexibilidad** para adaptarse a los cambios en los gustos y tendencias del mercado, si bien no se está consiguiendo un ritmo de optimización suficiente.

En la zona se aprecia la **existencia de empresas importantes en las actividades de química y farmacia,** algunas de ellas inmersas en grupos multinacionales, con un **desarrollo de actividades de investigación y desarrollo que pueden servir de acicate** para arrastrar a otras empresas y otras actividades del área. No obstante, el **tejido transformador de dichas actividades está escasamente desarrollado.**

Uno de los aspectos que condicionan el precio de los productos de la zona, es el **peso de los costes de transporte,** especialmente en la estructura de pequeñas y medianas empresas. Este hecho, se ve agravado por la **posición geográfica de la zona que se encuentra alejada** de

las grandes áreas logísticas (zona centro-Madrid, Levante, País Vasco, etc…) incrementando el coste final. Se aprecia la **tendencia a la especialización** de las empresas de transporte y logística (frío, automoción, mobiliario, bienes de equipo, granito, madera, productos químicos, etc…) que puede favorecer un mayor desarrollo del transporte intermodal y/o el "grupaje", disminuyendo los costes unitarios asociados al transporte. La existencia de importantes y diversas actividades en el área estimula la **especialización de los servicios de seguros** (seguros marítimos y pesqueros, seguros a la exportación, entre otros), que incide positivamente en la reducción de costes y en la adaptación a las necesidades específicas de las actividades.

Todo ello, se puede resumir en los Factores Clave reflejados en la **Tabla 5. 2.**

Tabla 5. 2
Sistema Productivo: Factores Clave en Productos/Servicios y Mercados (I)

FC P 1.	**Globalización, liberalización de mercados.** **Estabilidad y convergencia de la zona Euro.** **Ampliación de la Unión Europea.** **Contingencias y limitaciones a la producción por parte de la Unión Europea.** **Relevancia de la situación geográfica de Vigo y su área funcional para la internacionalización del Sistema Productivo.** **Insuficiente orientación a la internacionalización, si bien las empresas más dinámicas del área tienen una creciente presencia en mercados internacionales.** **Condicionante cultural del capital humano insuficientemente orientado a internacionalización.**
FC P 2.	**Existencia de grandes competidores internacionales en las principales actividades e incidencia de fuerte intensidad competitiva en precios(polo asiático, Portugal, zonas dinámicas de África o Latino América) afectando especialmente a las actividades intensivas en mano de obra (construcción naval, textil-confección, transformados del mar, entre otras).** **Aumento del Margen sobre Ventas en las empresas del área, con un favorable posicionamiento en diferenciación.**
FC P 3.	**Imagen positiva de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia (recursos pesqueros, rocas ornamentales, madera, turismo) con una tendencia al consumo de productos con características diferenciadoras y valores ecológicos.**
FC P 4.	**Diversidad productiva en la zona, con un relevante posicionamiento en actividades transformadoras, si bien algunas actividades operan en mercados maduros.** **Dicho posicionamiento no se ve acompañado por un desarrollo de servicios de apoyo avanzados.**
FC P 5.	**Existencia del centro de síntesis en la cadena de automoción que facilita la integración y el desarrollo del conjunto de actividades, con efectos positivos sobre su productividad y eficiencia.** **Potencialidad del creciente tejido empresarial de las empresas de componentes de automoción.**

Tabla 5. 2
Sistema Productivo: Factores Clave en Productos/Servicios y Mercados (continuación, II)

FC P 6.	**Importante desarrollo de la zona como centro de suministro de productos relacionados con el mar con una importante tradición en actividades extractivas y transformadoras, cuyo modelo puede extenderse sobre otras actividades de alimentación, como los productos transformados de agricultura y ganadería.** **Tendencia creciente de demanda de productos naturales y saludables.**
FC P 7.	**Relación directa de las actividades de construcción y promoción con otras cadenas de actividades principales (rocas ornamentales, madera, equipamiento) y sus correspondientes actividades laterales y de apoyo.** **Carácter cíclico de las actividades de construcción y promoción.**
FC P 8.	**Insuficiente oferta cultural y del número de empresas relacionadas con el turismo en el área.** **Potencialidad para el desarrollo de actividades de comercio y artesanía relacionadas con el turismo.** **Recursos y potencialidades de la zona.**
FC P 9.	**Comportamiento cíclico del mercado en la construcción naval y fuerte competencia en el ámbito mundial.** **Problemas de dimensionamiento de los astilleros, con inversiones muy especializadas.** **Elevado período medio de maduración de la producción, que implica importantes necesidades financieras.** **Potencialidad de impulso de innovaciones a través de una mayor cooperación de los astilleros entre sí y con la industria auxiliar e ingenierías.** **Existencia de una relevante industria auxiliar en el área especializada en la construcción naval.**
FC P 10.	**Existencia de un crecimiento relevante de las actividades de equipamiento e instalaciones, si bien persiste la dependencia tecnológica del exterior.** **Creciente proceso de diversificación.** **Insuficiente especialización y desarrollo de las actividades de maquinaria y herramientas específicas para cada cadena de actividades principales.**
FC P 11.	**Dependencia tecnológica del exterior en las actividades de rocas ornamentales, si bien se observa un importante incremento en la modernización de maquinaria y procesos.** **Acceso privilegiado a materias primas en las actividades de rocas ornamentales de la zona.** **Desarrollo de estrategias de integración hacia atrás en las actividades transformadoras de rocas ornamentales, configurándose grupos de empresas con dimensión competitiva en mercados internacionales.** **Insuficiente gama de productos transformados de rocas ornamentales.**

Tabla 5. 2
Sistema Productivo: Factores Clave en Productos/Servicios y Mercados (continuación, y III)

FC P 12.	**Imagen propia de "moda gallega" de productos de textil-confección.** **La mayor parte de los procesos en las actividades de textil-confección tienen todavía una carga intensiva en mano de obra, dificultando el aprovechamiento de economías de escala.** **Insuficiente red de distribución de productos de textil-confección, especialmente en el mercado español.** **Dificultades para diferenciar los productos de sus competidores.** **Flexibilidad y grado de adaptación de las empresas de textil-confección a los gustos y tendencias del mercado, si bien a un ritmo de optimización insuficiente.**
FC P 13.	**Existencia en la zona de importantes empresas en las actividades de química y farmacia, con un desarrollo de la I+D que podría servir como modelo para su extensión a otras actividades en la zona.** **Escaso desarrollo del tejido transformador de química y farmacia en la zona.**
FC P 14.	**Posición geográfica de la zona alejada de las grandes áreas logísticas de transporte.** **Relevante incidencia de los costes de transporte y logística en la estructura de pequeñas y medianas empresas.** **Tendencia a la especialización de las empresas de transporte y logística (frío, automoción, mobiliario, bienes de equipo, granito, madera, productos químicos, etc…).** **Especialización de los servicios de seguros a las características del sistema productivo del área (seguros marítimos y pesqueros, seguros a la exportación, entre otros) incidiendo positivamente en la reducción de costes.**

C) Sistema Productivo: Factores Clave en Innovación, Tecnología e Instalaciones

Otra de las agrupaciones temáticas de factores considerados como clave, hace referencia a aspectos de innovación, tecnología e instalaciones del sistema productivo.

Uno de los factores clave es el relativo a las oportunidades existentes en el entorno en cuanto a **progreso tecnológico y nuevas tecnologías.** Cada vez más, la generalización y el abaratamiento de los **avances tecnológicos** permiten su acceso a un coste competitivo a las pequeñas y medianas empresas, especialmente a través de la cooperación entre ellas, **facilitando temas como la automatización de procesos.** Además, las **nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC)** permiten el desarrollo de nuevas formas de hacer negocios como son el *business to business (B2B)* o el *business to client (B2C),* disminuyendo los costes relacionados. No obstante, se aprecia en las empresas de la zona un **in-**

suficiente nivel de implantación de nuevas tecnologías, que puede implicar un insuficiente aprovechamiento de oportunidades para la mejora de la competitividad.

En lo relativo a **Innovación y Transferencia de Tecnología,** hay que destacar la **existencia en el área de instituciones, organismos públicos, asociaciones y entidades privadas,** con un elevado potencial para su aprovechamiento en estos temas. Destacan, entre otros:

- Instituciones y organismos públicos (Universidade de Vigo, Centro Oceanográfico de Vigo, Instituto de Investigaciones Marinas, Consorcio Zona Franca de Vigo, entre otros).

- Instituciones, asociaciones y entidades privadas (AIMEN, ANFACO, CEAGA, ACLUNAGA, Centro Tecnológico del Granito, Centro Tecnológico de Automoción, entre otros).

- Empresas que pueden actuar como dinamizadores y servir de referencia (PSA Citroën, Pescanova, Zeltia, entre otras).

Desde el **ámbito público,** se aprecia una **insuficiente proactividad** en el diseño de apoyos a la innovación en actividades empresariales derivadas de las actuales o nuevas actividades y, en general, para la modernización de actividades empresariales de futuro. La burocracia y la descoordinación institucional suponen un freno para el acercamiento de las empresas a las instituciones correspondientes, con objeto de establecer una permanente cultura de innovación.

Para la financiación de estas actividades de innovación, se observa la **disposición de recursos y capacidad de autofinanciación** de las actividades actuales, si bien no tienen el suficiente volumen individualmente consideradas, incidiendo en la importancia de una mayor cooperación a todos los niveles. Adicionalmente, el **sistema financiero privado gallego** muestra una **disposición favorable** a proyectos de consolidación, ampliación y/o modernización, a un coste competitivo.

En el sistema productivo de la zona se puede apreciar una **insuficiente cultura de innovación,** tanto desde las organizaciones como desde los recursos humanos de las mismas. No hay una permanente innova-

ción en productos/mercados que facilite el desarrollo de estrategias de crecimiento, fundamentalmente por las carencias de un sistema de información que gestione adecuadamente el conocimiento en las organizaciones. Tampoco se observa dinamismo en cuanto a sistemas o procesos que permitan adaptarse a un entorno cambiante.

De forma resumida, la **Tabla 5. 3** ofrece una visión conjunta de los factores clave en innovación, tecnología e instalaciones.

Tabla 5. 3
Sistema Productivo: Factores Clave en Innovación, Tecnología e Instalaciones

FC IT 1.	**Progreso tecnológico y facilidades para automatización de procesos** **Nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) que facilitan el desarrollo de nuevas formas de hacer negocios (comercio electrónico, aprovechamiento de internet…)** **Insuficiente nivel de implantación de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) en las empresas.**
FC IT 2.	**Potencialidad para el desarrollo de la Innovación en el área:** — **Instituciones y organismos públicos (Universidade de Vigo, Centro Oceanográfico de Vigo, Instituto de Investigaciones Marinas, Consorcio Zona Franca de Vigo, entre otros).** — **Instituciones, asociaciones y entidades privadas (AIMEN, ANFACO, CEAGA, ACLUNAGA, Centro Tecnológico del Granito, Centro Tecnológico de Automoción, entre otros).** — **Empresas que pueden actuar como dinamizadores y servir de referencia (PSA Citroën, Pescanova, Zeltia, entre otras).**
FC IT 3.	**Insuficiente proactividad desde el universo público en el apoyo a la innovación para:** — **Modernización de actividades empresariales de futuro.** — **Actividades empresariales innovadoras derivadas de las actuales.** — **Nuevas actividades empresariales.**
FC IT 4.	**Capacidad de generación de recursos y autofinanciación de las actividades empresariales actuales.** **Disposición de apoyo del sistema financiero privado gallego a proyectos empresariales de consolidación, ampliación y/o modernización, a un coste competitivo.**
FC IT 5.	**Insuficiente cultura de innovación desde las organizaciones y poca capacidad de innovación de los recursos humanos (productos/mercados, sistemas y procesos).**

D) Sistema Productivo: Factores Clave en Recursos Humanos

Los factores considerados como especialmente relevantes en lo relativo a recursos humanos hacen referencia a temas como disponibilidad, formación, capacidades y gestión de los mismos.

En concreto, se aprecia una **evolución demográfica desfavorable,** con tendencia a la inversión de la pirámide de población que implica una menor disponibilidad de recursos humanos. Además, en Galicia se aprecia una característica diferencial, por cuanto **no hay suficiente disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo.** Esto implica, a corto y medio plazo una corriente de inmigrantes y/o emigrantes retornados, en algunos casos con **diferentes culturas.** Esta **problemática de integración,** es relativamente novedosa para las empresas gallegas, que no están acostumbradas a afrontar y que puede dificultar la gestión y dirección.

En lo relativo a la **formación,** se aprecian insuficiencias en la **adecuación de las titulaciones a las necesidades de las empresas,** con una necesidad de mejorar la formación en temas de **internacionalización** (acceso a mercados, idiomas, etc…) y de **Gestión y Estrategia** para el nivel superior y cuadros intermedios. No obstante, en el ámbito de cuadros, se aprecian **avances en la intensificación de las familias profesionales y mejoras en la oferta de estudios superiores de ciclo corto.** Aún cuando la suficiencia de la capacitación del personal operativo es satisfactoria en general, **no se aprecia un desarrollo de calidad** en las **actividades de formación continua,** especialmente en lo relacionado con técnicos en el ámbito operativo y cuadros.

Uno de los aspectos diferenciales de la zona con respecto a otras zonas de Galicia y del Norte de Portugal, es una consideración favorable de la **iniciativa y el dinamismo** de los recursos humanos de la zona. En general, se aprecia una **orientación a la creación de valores intangibles a través del Capital Humano,** con empresas relevantes que pueden

servir de referencia para una mayor creación de valor en las empresas a través del factor humano.

Muy relacionado con alguno de los factores clave del apartado de innovación, tecnología e instalaciones, es el **insuficiente nivel de eficiencia en el empleo de nuevas tecnologías** (automatización de procesos, robótica, etc.), si bien las empresas de servicios financieros destacan por su alta eficiencia y formación en este ámbito. Dicho nivel de eficiencia supone un freno para alcanzar un mayor impulso de la innovación en las empresas. Además, **la insuficiente presencia de personal con formación en nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC)** dificulta una mayor implantación en las empresas de la zona, que se muestran incapaces de absorber los adelantos que salen al mercado.

Una de las características de las empresas de la zona son las **dificultades con las que se encuentran a la hora de optimizar el Capital Humano.** Por un lado, resulta **difícil retener a los recursos humanos** de buen nivel, por una falta de implicación en las empresas y porque las empresas de la zona no pueden competir con las condiciones ofertadas por empresas de otras áreas. Por otro lado, se aprecian **dificultades para la captación de recursos humanos orientados a las necesidades** de las empresas, motivado muchas veces por la escasa formación específica, teniendo que asumir internamente las empresas ese período de formación previo.

A modo de síntesis, la **Tabla 5. 4** ofrece los factores clave identificados en el área temática de recursos humanos.

Tabla 5. 4
Sistema Productivo: Factores Clave en Recursos Humanos

FC RH 1.	**Desfavorable evolución demográfica.** **Insuficiente disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo.** **Necesidad de integrar otras culturas en las empresas, cuya problemática específica es insuficientemente conocida por las mismas.**
FC RH 2.	**Insuficiencias en la adecuación de las titulaciones a las necesidades de las empresas.** **Intensificación de las familias profesionales y mejoras en estudios superiores de ciclo corto.** **Insuficiente formación en temas de internacionalización (acceso a mercados, idiomas, etc…) y de Gestión y Estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios.** **Insuficiente desarrollo de calidad en actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros.**
FC RH 3.	**Orientación a la creación de valores intangibles a través del Capital Humano, con empresas relevantes que sirven de referencia.** **Iniciativa y dinamismo de los recursos humanos de la zona, con cierto grado de profesionalización con respecto a la media de Galicia-Norte de Portugal, si bien a un nivel inferior al resto de Europa.**
FC RH 4.	**Insuficiente nivel de eficiencia en el empleo de nuevas tecnologías (automatización de procesos, robótica, etc…).** **Insuficiente presencia de personal con formación en nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) que dificulta su mayor implantación en las empresas.**
FC RH 5.	**Dificultades para la optimización del Capital Humano en las empresas:** — **Retención de los recursos humanos de buen nivel.** — **Captación de recursos humanos orientado a las necesidades de las empresas.**

E) Factores Clave en Infraestructuras, Equipamiento y Servicios Públicos desde la perspectiva del Sistema Productivo

En este bloque temático se incluyen aquellos aspectos del diagnóstico considerados como clave para el desarrollo del conjunto del sistema productivo del área, en el ámbito de las infraestructuras, equipamiento y servicios públicos.

En este sentido, se observa un serio condicionante para la localización empresarial en la zona en lo que respecta al **suelo industrial.** Por un lado, la **demanda es muy superior a la oferta disponible,** redunda en un **alza en los costes** que incide negativamente tanto en las empresas existentes en la zona como en la atracción de nuevas actividades y empresas. A este respecto, las instituciones responsables no están consiguiendo gestionar adecuadamente dicho déficit, considerándose **insuficiente** la **planificación urbanística y de suelo industrial.** En lo relativo a los parques empresariales existentes, la **carencia en la dotación de servicios avanzados** dificulta un óptimo desarrollo de las actividades empresariales, especialmente en la zona de Vigo y su área funcional.

Muy relacionado con estos aspectos, se observa la **necesidad de aprovechar zonas del área funcional para uso industrial y empresarial,** así como **áreas limítrofes a través de alianzas estratégicas, como zonas de expansión.** Concretamente, se consideran importantes **tres grandes áreas. Hacia el norte,** el área de Pontevedra, el norte de la península de O Morrazo y, a través de la franja costera la zona de la comarca de O Salnés. **Hacia el sur,** el área de Tui, A Guarda, Tomiño, llegando hasta el Norte de Portugal, aprovechando su infraestructura de comunicaciones terrestres, marítimas y el aeropuerto de Oporto. Y **hacia la meseta,** el área de Ponteareas, A Cañiza, enlazando con Ourense.

Un condicionante para el desarrollo del sistema productivo es la **complejidad y descoordinación institucional** en el área, con un elevado número de agentes implicados. El insuficiente **liderazgo institucional** genera ineficiencias en la gestión, con incidencia negativa en todo el teji-

do productivo, destacando la **necesidad de cooperación** entre instituciones y de éstas con el conjunto del sistema productivo.

Entre los efectos derivados de la anterior situación, hay que destacar el estado de las infraestructuras de comunicación. Un tema fundamental para la localización empresarial en el área y el óptimo desarrollo de una calidad de vida es la **conectividad del sistema de comunicaciones.**

Por un lado, el **deficiente desarrollo del ferrocarril en el área,** tanto desde el punto de vista de transporte de pasajeros como de mercancías, repercute negativamente en las actividades de los agentes socioeconómicos. La necesidad de movilización de la numerosa población que desarrolla su actividad **tanto personal como laboral** en la zona y la incidencia en la gestión logística del movimiento de mercancías muestran una clara **problemática de ubicación de enlaces que mejoren la conectividad** del transporte público por ferrocarril (área metropolitana extendida, Norte de Portugal y con la meseta).

El **puerto de Vigo** se sitúa como punto de referencia de las comunicaciones de la zona, con especial incidencia en la actividad internacionalizadora del tejido productivo. Dada su situación, atrae un importante flujo de mercancías ampliando el hinterland de la zona. Si bien se plantean dos grandes problemáticas al respecto. Por un lado, la **necesidad de enlazar el puerto** con el conjunto del sistema de comunicaciones, tanto por carretera como por ferrocarril. Por otro, la **problemática de optimizar la franja costera y el espacio portuario,** así como las deseconomías asociadas a **las concesiones.** Con respecto a esta problemática se aprecia una **tendencia a considerar el desarrollo y la creación de puertos secos y terminales intermodales** que favorezcan dicha optimización.

En lo relativo a las **infraestructuras de comunicación por carretera,** se aprecian **importantes avances en la conexión con la meseta y el Norte de Galicia** que ayudan a reducir el efecto "periferia". No obstante, con el **resto de Galicia y el acceso a la frontera con Portugal** denotan ciertas **deficiencias**. De especial importancia son las **deficiencias de**

las comunicaciones internas de la zona, especialmente los espacios urbanos y las vías de circunvalación, de tal forma que vertebre la conexión del conjunto del área y facilite la **conexión portuaria,** facilitando la movilidad interna de personas y mercancías.

Finalmente en lo que respecta a otras comunicaciones, destaca la **potencialidad del transporte aéreo,** todavía insuficientemente aprovechado de forma continuada en lo que se refiere a mercancías ligeras. Esto supone una clara oportunidad para aprovechar las posibilidades del transporte intermodal, con repercusiones favorables en la gestión de costes de transporte. La **problemática de conectividad del aeropuerto con el resto del sistema de comunicaciones terrestres** también destaca como factor clave sobre el que actuar.

Según los empresarios, la **deficiente calidad en el suministro energético** dificulta el aprovechamiento de una mayor automatización, especialmente en procesos clave. Dichas deficiencias repercuten también en los usuarios particulares, empobreciendo la calidad de vida en la zona.

La gestión medioambiental en las empresas se encuentra condicionado por las **insuficientes infraestructuras de recogida y tratamiento de los residuos industriales.** Este aspecto incide en la **problemática de la compatibilización de un área para producir con un área para vivir.** En este sentido, se aprecian **insuficiencias** en **infraestructuras y áreas de ocio y esparcimiento,** especialmente en zonas urbanas, que posibiliten un mayor desarrollo de actividades **culturales** y **turísticas.**

De forma esquemática y resumida, la **Tabla 5. 5** muestra los aspectos del diagnóstico identificados como clave en lo que respecta a infraestructuras, equipamiento y servicios públicos.

Tabla 5. 5
Sistema Productivo: Factores Clave en Infraestructuras, Equipamiento y Servicios Públicos

FC IE 1.	**Déficit de suelo industrial con una demanda muy superior a la oferta disponible a corto y medio plazo.** **Carencias en la dotación de servicios avanzados en los parques empresariales existentes.** **Insuficiente planificación y gestión urbanística y de suelo industrial y empresarial.** **Elevados costes del suelo industrial y empresarial, edificios y locales.**
FC IE 2.	**Posibilidad de aprovechamiento de zonas del área funcional para uso industrial y empresarial.** **Importancia de la expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes (área de Pontevedra-norte de O Morrazo-O Salnés; Tui-A Guarda-Tomiño-Norte de Portugal; Ponteareas-A Cañiza-Ourense).**
FC IE 3.	**Complejidad y descoordinación institucional con repercusiones relevantes en el Sistema Productivo.** **Liderazgo institucional.** **Importancia del estímulo de la cooperación, tanto entre instituciones como con el Sistema Productivo.**
FC IE 4.	**Deficiente desarrollo del ferrocarril en el área, tanto de pasajeros como especialmente de mercancías.** **Necesidad de ubicaciones de enlaces que mejoren la conectividad del transporte público del ferrocarril en el área metropolitana, con el Norte de Portugal y con la Meseta.**
FC IE 5.	**El puerto de Vigo como factor de atracción y elemento clave de las comunicaciones de la zona, especialmente en la actividad internacional del Sistema Productivo.** **Comunicaciones y enlaces del puerto, tanto por carretera como por ferrocarril.** **Problemática de optimización de la franja costera y de la gestión del espacio portuario y concesiones costeras.** **Tendencia a considerar el desarrollo y creación de puertos secos y terminales intermodales.**
FC IE 6.	**Avances en las infraestructuras de comunicación por carretera con la meseta y el Norte de Galicia.** **Deficiencias en las carreteras de comunicación con el resto de Galicia y de acceso a la frontera con Portugal.** **Deficiencias en las comunicaciones internas de la zona, especialmente los espacios urbanos , las vías de circunvalación en las áreas urbanas y accesos portuarios.**
FC IE 7.	**Potencialidad del transporte aéreo, especialmente en mercancías ligeras.** **Problemática de conectividad del aeropuerto con el resto del sistema de comunicaciones terrestres.**
FC IE 8.	**Deficiente calidad del suministro energético, con repercusiones tanto para la industria como para los particulares.**
FC IE 9.	**Dificultades para la gestión de residuos industriales, con insuficientes infraestructuras de recogida y tratamiento de los mismos.**
FC IE 10.	**Problemática de la compatibilización de ámbitos para producir y para vivir (áreas de ocio y esparcimiento, cultura, deporte, turismo y actividades complementarias)**

5.4.- Ámbitos Estratégicos (EE) y Estrategias (E) para la Mejora de la Competitividad del Sistema Productivo

5.4.1.- Metodología para la obtención de Ámbitos Estratégicos y Estrategias para la Mejora del Sistema Productivo

En el epígrafe 5.3, se identifican los **Factores Clave del Sistema Productivo** considerados como más relevantes, que **facilitan** el **diseño** de los **Ámbitos Estratégicos** y **Estrategias** relacionadas. Dichos Factores Clave marcan los aspectos fundamentales a partir de los que conviene prever actuaciones, con objeto de lograr una mejora competitiva del conjunto de actividades del Sistema Productivo de la zona

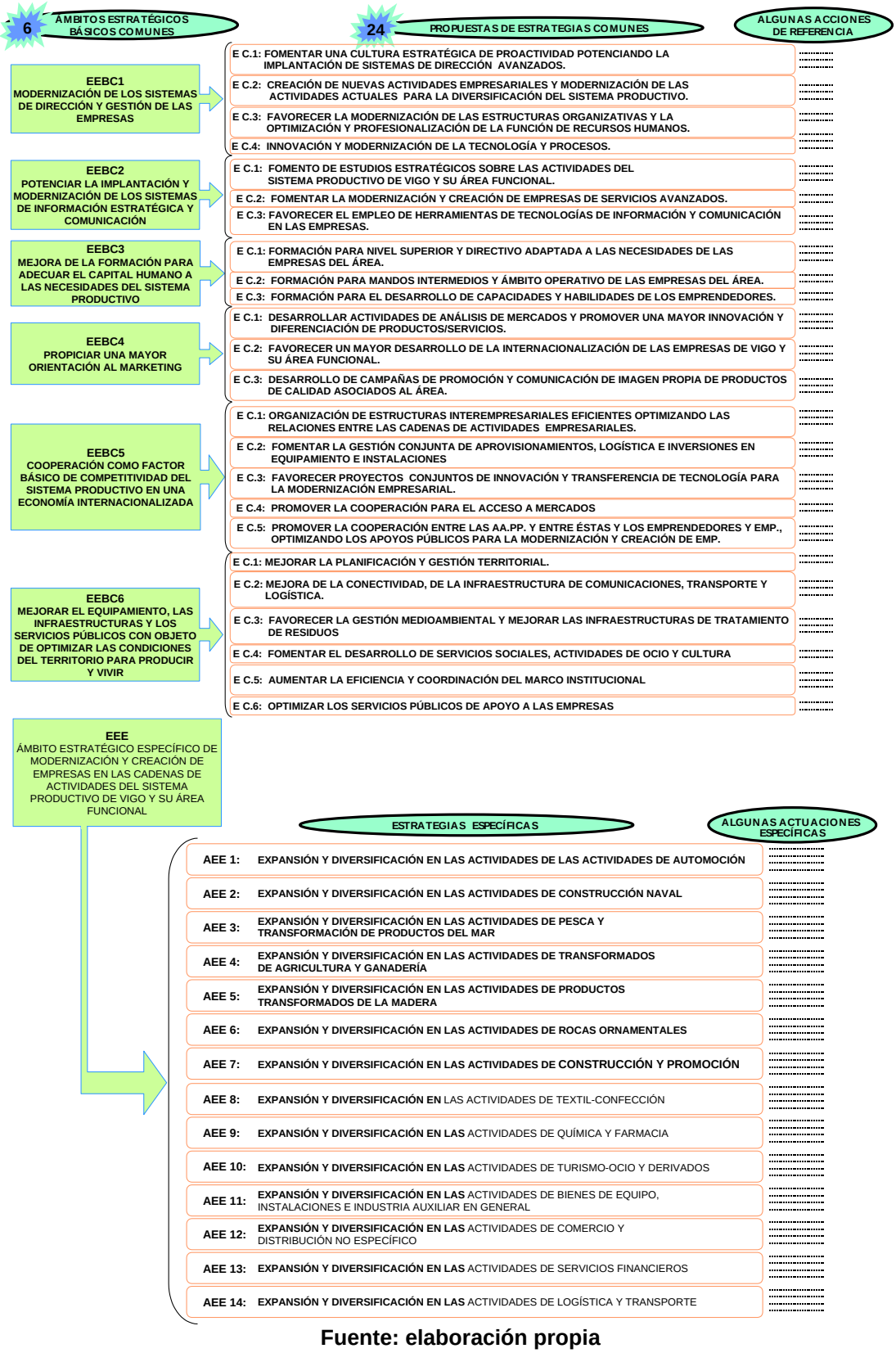
Para las propuestas, el equipo de expertos, utilizó también las respuestas que se incluyeron en el apartado 9 de la **encuesta a empresas,** así como las conclusiones de las **mesas** desarrolladas **para el análisis del Sistema Productivo.**

Teniendo en cuenta la **complejidad** del tejido productivo de Vigo y su área funcional, donde confluyen relevantes y diversas cadenas de actividades empresariales, el equipo del área del Sistema Productivo consideró oportuno establecer **dos grandes agrupaciones** de Ámbitos y, por consiguiente, de Estrategias, según se puede apreciar en la **Figura 5. 6:**

- Los **6 Ámbitos Estratégicos Básicos Comunes (EEBC)** aglutinan las actuaciones desde la perspectiva del conjunto del sistema productivo de Vigo y su área funcional, agrupando las **24 Propuestas de Estrategias Comunes (EC)** para las actividades del tejido productivo.
- El **Ámbito Estratégico Específico (EEE)** engloba las actuaciones particulares de las 14 agrupaciones de actividades contempladas en el análisis, que se encuentra desarrollada, por consiguiente, por los **14 Ámbitos Estratégicos Específicos (AEE),** uno por cada agrupación de actividades.

En cada una de las 24 Propuestas de Estrategias Comunes, se incluyen a título ilustrativo **Algunas Acciones de Referencia,** para facilitar una mejor comprensión del alcance de cada una de las Estrategias Comunes propuestas.

Figura 5. 6
Visión conjunta de Ámbitos Estratégicos y Propuestas de Estrategias para el Sistema Productivo de Vigo y su área funcional
Figura 5.4.1



Fuente: elaboración propia

Análogamente, en cada uno de los 14 Ámbitos Estratégicos Específicos, se consideró oportuno incluir, a modo de ejemplo, **Algunas Propuestas** que tratan de recoger de forma sintética, **algunas actuaciones específicas** para **cada una de las agrupaciones de actividades empresariales** del sistema productivo de Vigo y su área funcional, que **complementa** o **singulariza** las ideas recogidas en las **propuestas de Estrategias Comunes.**

5.4.2.- Ámbitos Estratégicos Básicos Comunes (EEBC), Propuesta de Estrategias Comunes (EC) y Algunas Acciones de Referencia.

El equipo de expertos del sistema productivo, consideró que los grandes Ámbitos de actuación para la mejora del conjunto de actividades productivas de la zona, se podían sintetizar en **6 Ámbitos Estratégicos Básicos Comunes,** de forma que aglutinasen un amplio abanico de posibles actuaciones, tratando de dar respuesta a los **Factores Clave** detectados:

EEBC1. Modernización de los sistemas de dirección y gestión de las empresas.

EEBC2. Potenciar la implantación y modernización de los sistemas de información estratégica y comunicación.

EEBC3. Mejora de la formación para adecuar el capital humano a las necesidades del sistema productivo.

EEBC4. Propiciar una mayor orientación al marketing.

EEBC5. Cooperación como factor básico de competitividad del sistema productivo en una economía internacionalizada.

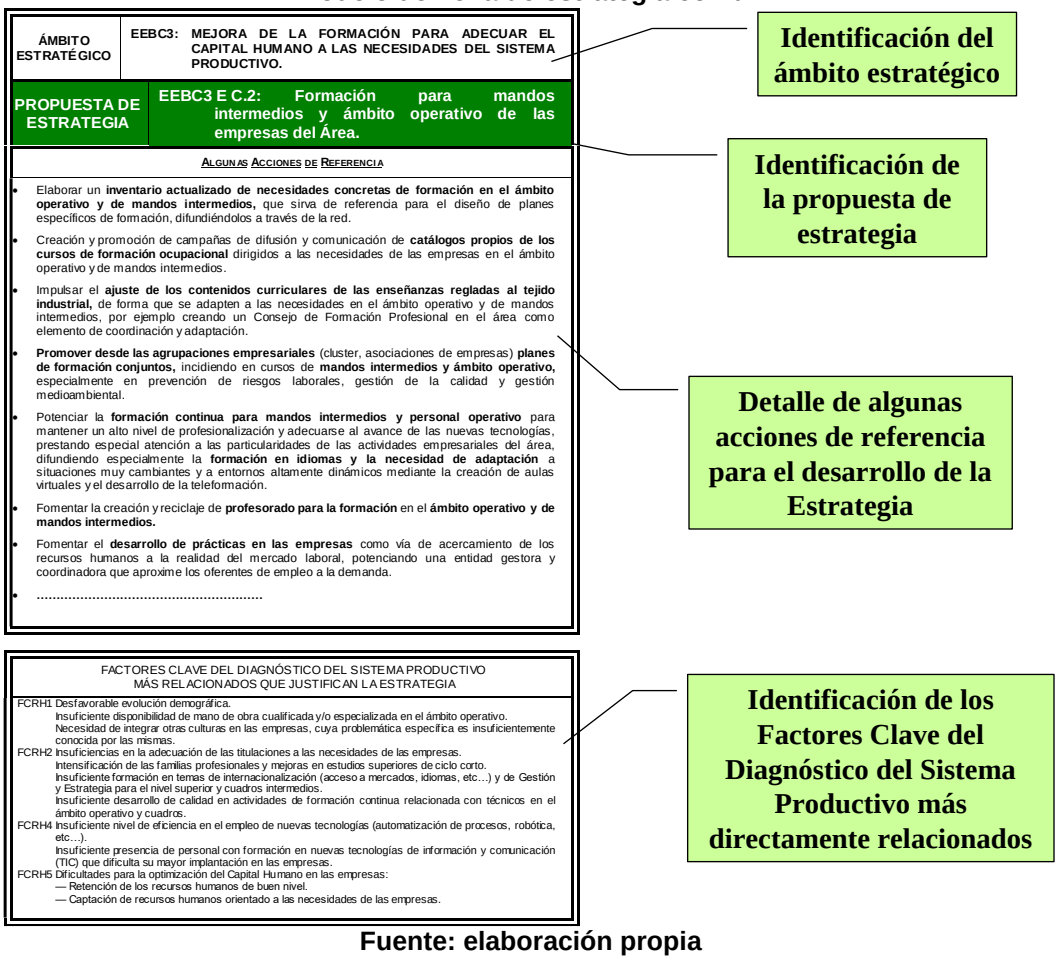
EEBC6. Mejorar el equipamiento, las infraestructuras y los servicios públicos con objeto de optimizar las condiciones del territorio para producir y vivir.

En el anexo D, se recogen unas fichas que ilustran la interrelación existente entre los Ámbitos Estratégicos Básicos Comunes y Estrategias Comunes con los Factores Clave relativos al Sistema Productivo.

A continuación se detallan a modo de fichas los **Ámbitos Estratégicos Básicos Comunes** y las **Estrategias Comunes** relacionadas y, posteriormente, para cada una de ellas, se incluyen **algunas acciones de referencia** a título ilustrativo. Tal y como se observa en la **figura 5.4.2**, en cada ficha se indica el **Ámbito Estratégico** y la **Propuesta** de **Estrategia** correspondiente, se citan los Factores Clave del Diagnóstico del Sistema Productivo más directamente relacionados con cada Estrategia, y se incluyen **algunas acciones de referencia a título meramente ilustrativo**. Dichas acciones son unas **orientaciones genéricas para el conjunto del Sistema Productivo** de Vigo y su área.

En las fichas del Ámbito Estratégico Específico se citan **algunas particularidades o acciones específicas** de las cadenas de actividades empresariales que **complementan o singularizan** las ideas recogidas en las acciones genéricas.

Figura 5.4.2
Modelo de ficha de estrategia común



Fuente: elaboración propia

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEBC1: MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC1 E C.1: Fomentar una cultura estratégica de proactividad, potenciando la implantación de sistemas de dirección avanzados.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Potenciar en las empresas una **cultura de dirección estratégica** con el apoyo de empresas especializadas, que facilite una mayor proactividad y anticipación a los cambios del entorno.
- Organizar **foros de difusión de experiencias reales y mejores prácticas** sobre **implantación de sistemas de dirección,** para generar efectos de arrastre sobre las pequeñas y medianas empresas.
- **Promover la aplicación de herramientas de dirección y gestión estratégica** en las empresas, que faciliten la planificación a medio y largo plazo, **(elaboración de Planes Estratégicos, Planes Operativos Anuales, cuadros de mando, indicadores de gestión, etc.),** incorporando variables cuantitativas y cualitativas, especialmente en las actividades de logística y transporte, en astilleros y empresas auxiliares, para las actividades de comercio y distribución no específicos, las actividades de construcción y promoción, y potenciando la actualización del Plan Estratégico para las actividades de turismo-ocio y derivados en el área.
- Implantación de **sistemas de gestión de la calidad** en las empresas del área posicionando la **calidad total** y su gestión como factor estratégico de las empresas, por ejemplo facilitando el acceso de los **proveedores de segundo nivel** a sistemas de certificación. Específicamente, desarrollando un **Plan de Calidad Turística** en todas las actividades y niveles dentro de las empresas de turismo-ocio y derivados del área, fomentando la **implicación de los suministradores de madera** en la certificación y homologación de los sistemas de calidad y homogeneizando los estándares de **calidad de los productos de rocas ornamentales,** entre otros.
- Potenciar el desarrollo de **sistemas integrales de gestión medioambiental** que faciliten la modernización de las empresas de la zona, entre otros ejemplos, favoreciendo el desarrollo de un sistema de **certificación forestal** a través de la cadena de custodia adaptado a las condiciones de las actividades de la madera de la zona.
- Favorecer la implantación de **sistemas de prevención de riesgos y seguridad e higiene en el trabajo,** facilitando la modernización de las empresas de la zona, especialmente en las actividades de construcción y cantería, en construcción naval e, incidiendo de forma singular en la seguridad e higiene en el trabajo en las actividades de alimentación en general (agroindustria, productos derivados del mar, distribución alimentaria, entre otras).
- Potenciar el **desarrollo e implantación de sistemas de Gestión del Conocimiento,** como soporte de la mejora estratégica y operativa, impulsando la identificación de flujos y nodos de conocimiento en las empresas.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA	
FCD1	Importancia de la visión estratégica.
	Insuficiente nivel de planteamientos estratégicos y planificación a largo plazo en la estructura de pequeñas y medianas empresas.
	Cultura de calidad y de mejora continua.
FCD3	Procesos de concentración en el ámbito mundial.
	Creciente poder negociador de los grandes grupos de distribución.
	Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas del área ante un entorno cambiante.
	Necesidad de mayor proactividad y diferenciación.
FCP1	Globalización, liberalización de mercados.
	Estabilidad y convergencia de la zona Euro.
	Ampliación de la Unión Europea.
	Contingencias y limitaciones a la producción por parte de la Unión Europea.
	Relevancia de la situación geográfica de Vigo y su área funcional para la internacionalización del Sistema Productivo.
	Insuficiente orientación a la internacionalización, si bien las empresas más dinámicas del área tienen una creciente presencia en mercados internacionales.
	Condicionante cultural del capital humano insuficientemente orientado a internacionalización.
FCIT5	Insuficiente cultura de innovación desde las organizaciones y poca capacidad de innovación de los recursos humanos (productos/mercados, sistemas y procesos).

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEBC1: MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC1 E C.2: Creación de nuevas actividades empresariales y modernización de las actuales para la diversificación del sistema productivo.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Fomentar la **creación, diversificación y, en su caso, la especialización flexible** de las actividades empresariales de Vigo y su área funcional, para anticiparse y/o adaptarse a los cambios del entorno, por ejemplo **desarrollando las actividades proveedores de sistemas para automoción y construcción naval**.
- Impulsar **nuevas actividades de mayor valor añadido y crecimiento,** aprovechando la disponibilidad de recursos financieros en la zona, por ejemplo potenciando el **desarrollo de empresas de biotecnología**.
- Facilitar el desarrollo de empresas de **acuicultura y productos transformados del mar derivados de los actuales**, aprovechando los recursos naturales favorables y permitiendo la reducción de la dependencia de caladeros externos para el aprovisionamiento de materia prima.
- Promover la creación de empresas de **actividades complementarias** en la zona, desarrollando más ampliamente los **mercados de congresos o exposiciones, turismo náutico, turismo de ocio activo,** favoreciendo la desestacionalización de la demanda.
- **Potenciar las relaciones entre el comercio y el turismo,** fomentando el desarrollo de la artesanía y los productos tradicionales del área.
- Favorecer el **desarrollo y modernización de las actividades transformadoras** de mayor valor añadido, **relacionado con productos derivados del mar y de agroindustria,** por ejemplo, con platos precocinados o productos listos para el consumo final.
- Potenciar el **desarrollo de cooperativas** en la **transformación de productos de agricultura y ganadería** y en **actividades de textil-confección,** favoreciendo una mayor especialización de las actividades y buscando economías de escala.
- Fomentar la **creación de empresas de fabricación de módulos intermedios** (cajoneras, estructuras de muebles, etc.) para las actividades de la **madera**, especialmente de 2ª transformación y la modernización de las empresas instaladoras (parquets, tarimas, puertas, ventanas, etc.).
- Favorecer el desarrollo de **empresas de equipamiento y maquinaria específica** para las actividades del área, especialmente para construcción y rocas ornamentales.
- Potenciar el **apoyo financiero a las actividades empresariales** consideradas como **estratégicas en la zona (actuales, derivadas de las actuales y nuevas)** para mejorar la competitividad del tejido empresarial.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA	
FCD3	Procesos de concentración en el ámbito mundial.
	Creciente poder negociador de los grandes grupos de distribución.
	Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas del área ante un entorno cambiante.
	Necesidad de mayor proactividad y diferenciación.
FCP3	Imagen positiva de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia (recursos pesqueros, rocas ornamentales, madera, turismo) con una tendencia al consumo de productos con características diferenciadoras y valores ecológicos.
FCP4	Diversidad productiva en la zona, con un relevante posicionamiento en actividades transformadoras, si bien algunas actividades operan en mercados maduros.
	Dicho posicionamiento no se ve acompañado por un desarrollo de servicios de apoyo avanzados.
FCIT4	Capacidad de generación de recursos y autofinanciación de las actividades empresariales actuales.
	Disposición de apoyo del sistema financiero privado gallego a proyectos empresariales de consolidación, ampliación y/o modernización, a un coste competitivo.

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEBC1: MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC1 E C.3: Favorecer la modernización de las estructuras organizativas y la optimización y profesionalización de la función de recursos humanos.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Potenciar **estructuras organizativas** que **favorezcan** la **flexibilidad y adaptabilidad** a las condiciones del entorno, a través de departamentos o funciones que faciliten un adecuado flujo de información sobre el mercado, clientes y proveedores, promoviendo una actitud positiva hacia el análisis permanente del entorno
- Potenciar el desarrollo de **estructuras adaptadas a los procesos de externalización,** favoreciendo la apertura y flexibilidad de las empresas a las alteraciones en los mercados, basado en la economía de recursos (humanos, tecnológicos, etc.).
- Implantar **grupos interdepartamentales ad-hoc para la mejora** de los procesos empresariales, aprovechando el efecto experiencia del personal, fomentando su integración en foros de mejores prácticas.
- Promover **adecuados niveles de formalización de las estructuras,** especialmente en las pequeñas empresas, favoreciendo la adopción de cierto grado de normalización en los procesos organizativos.
- Implantación de las **nuevas técnicas de dirección y gestión de Recursos Humanos,** profesionalizando dicha función.
- Promocionar la **implicación del Capital Humano en el proyecto de empresa,** diseñando e implantando planes de desarrollo de los Recursos Humanos (carreras profesionales, formación, etc.), facilitando la realización de proyectos de desarrollo personal en las empresas.
- Posibilitar la creación de **sistemas de información sobre trabajadores** (bases de datos, por ejemplo) con conocimientos en especialidades de apoyo a las empresas e instituciones.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO
MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA

FCD1	Importancia de la visión estratégica. Insuficiente nivel de planteamientos estratégicos y planificación a largo plazo en la estructura de pequeñas y medianas empresas. Cultura de calidad y de mejora continua.
FCP1	Globalización, liberalización de mercados. Estabilidad y convergencia de la zona Euro. Ampliación de la Unión Europea. Contingencias y limitaciones a la producción por parte de la Unión Europea. Relevancia de la situación geográfica de Vigo y su área funcional para la internacionalización del Sistema Productivo. Insuficiente orientación a la internacionalización, si bien las empresas más dinámicas del área tienen una creciente presencia en mercados internacionales. Condicionante cultural del capital humano insuficientemente orientado a internacionalización.
FCRH1	Desfavorable evolución demográfica. Insuficiente disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo. Necesidad de integrar otras culturas en las empresas, cuya problemática específica es insuficientemente conocida por las mismas.
FCRH3	Orientación a la creación de valores intangibles a través del Capital Humano, con empresas relevantes que sirven de referencia. Iniciativa y dinamismo de los recursos humanos de la zona, con cierto grado de profesionalización con respecto a la media de Galicia-Norte de Portugal, si bien a un nivel inferior al resto de Europa.
FCRH5	Dificultades para la optimización del Capital Humano en las empresas: — Retención de los recursos humanos de buen nivel. — Captación de recursos humanos orientado a las necesidades de las empresas.

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEBC1: MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC1 E C.4: Innovación y modernización de la tecnología y procesos.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Crear **sistemas de vigilancia tecnológica** que faciliten la incorporación de innovaciones en las empresas, con especial referencia a la innovación en tecnologías de la información y comunicación, desarrollando **antenas para afrontar técnicas emergentes** y cubrir las necesidades de ampliar conocimientos.
- Realizar un **inventario actualizado de nuevas tecnologías** de uso internacional, especificando la información relevante sobre su localización y características.
- Potenciar la **mejora continua de los estándares de calidad** de los productos, servicios, instalaciones y equipamientos de las empresas de la zona.
- Promover la **investigación y el desarrollo para la mejora de los procesos** en las actividades relevantes de la zona, favoreciendo una mayor automatización y mecanización de las actividades transformadoras.
- Favorecer la implantación de **sistemas próximos al *Just in Time,*** favoreciendo la reducción de costes.
- Potenciar la **optimización del empleo de los recursos energéticos en las empresas,** a través de estudios de reingeniería de procesos favoreciendo la sostenibilidad y la mejora en su eficiencia.
- Potenciar la investigación de **nuevas técnicas** adaptadas a las tendencias en los mercados de **construcción**, especialmente en lo referido a **bioconstrucción** o elementos tecnológicos en las construcciones (casa inteligente, por ejemplo).
- Fomentar la investigación para la **mejora del tratamiento de los residuos y subproductos** de las distintas actividades productivas de la zona, implantando sistemas de valorización de residuos y subproductos.
- Buscar la **fidelización de clientes, anticipándose a sus necesidades,** por ejemplo a través de la gestión por categorías o el reaprovisionamiento continuo, entre otros.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA	
FCIT1	Progreso tecnológico y facilidades para automatización de procesos
	Nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) que facilitan el desarrollo de nuevas formas de hacer negocios (comercio electrónico, aprovechamiento de internet…)
	Insuficiente nivel de implantación de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) en las empresas.
FCIT2	Potencialidad para el desarrollo de la Innovación en el área:
	— Instituciones y organismos públicos (Universidade de Vigo, Centro Oceanográfico de Vigo, Instituto de Investigaciones Marinas, Consorcio Zona Franca de Vigo, entre otros).
	— Instituciones, asociaciones y entidades privadas (AIMEN, ANFACO, CEAGA, ACLUNAGA, Centro Tecnológico del Granito, Centro Tecnológico de Automoción, entre otros).
	— Empresas que pueden actuar como dinamizadores y servir de referencia (PSA Citroën, Pescanova, Zeltia, entre otras).
FCIT4	Capacidad de generación de recursos y autofinanciación de las actividades empresariales actuales.
	Disposición de apoyo del sistema financiero privado gallego a proyectos empresariales de consolidación, ampliación y/o modernización, a un coste competitivo.
FCIT5	Insuficiente cultura de innovación desde las organizaciones y poca capacidad de innovación de los recursos humanos (productos/mercados, sistemas y procesos).
FCRH4	Insuficiente nivel de eficiencia en el empleo de nuevas tecnologías (automatización de procesos, robótica, etc…).
	Insuficiente presencia de personal con formación en nuevas tecnologías de información

ÁMBITO ESTRATÉGICO	**EEBC2: POTENCIAR LA IMPLANTACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN.**
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC2 E C.1: Fomento de estudios estratégicos sobre las actividades del sistema productivo de Vigo y su área funcional.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Desarrollar un **sistema integral de información relevante sobre las actividades productivas en el área,** permitiendo su consulta en tiempo real a través de la red, con **indicadores para cada una de las actividades del sistema productivo,** de tal manera que facilite el control y seguimiento de la implantación de la estrategia territorial.
- **Actualizar permanentemente los estudios sobre el sistema productivo de Vigo y su área funcional,** con objeto de orientar la especialización hacia actividades que faciliten vivir y producir en la zona, incrementando la calidad de vida.
- Potenciar **sistemas para la identificación de segmentos de actuación atractivos todavía no cubiertos,** fomentando la cooperación y el asociacionismo entre empresas, para potenciar la creación de empresas y la conexión entre proveedores, clientes y servicios de apoyo.
- Fomentar el **empleo sistemático de herramientas de análisis de mercados** que faciliten información relevante para el diseño de productos orientados a las tendencias del mercado, facilitando el seguimiento de los principales competidores (benchmarking).
- Desarrollar **estudios sobre el impacto socioeconómico de los servicios del puerto, aeropuerto y ferrocarril del área** como motores del comercio internacional de la zona, con objeto de profundizar en sus actividades y facilitar el diseño de actuaciones para su mejora.
- Realizar **estudios sobre los costes portuarios y su incidencia en el coste de los productos,** buscando la adecuación a las necesidades de las empresas, contemplando las tendencias actuales en Europa.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO
MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA

FCD1	Importancia de la visión estratégica. Insuficiente nivel de planteamientos estratégicos y planificación a largo plazo en la estructura de pequeñas y medianas empresas. Cultura de calidad y de mejora continua.
FCD3	Procesos de concentración en el ámbito mundial. Creciente poder negociador de los grandes grupos de distribución. Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas del área ante un entorno cambiante. Necesidad de mayor proactividad y diferenciación.
FCP1	Globalización, liberalización de mercados. Estabilidad y convergencia de la zona Euro. Ampliación de la Unión Europea. Contingencias y limitaciones a la producción por parte de la Unión Europea. Relevancia de la situación geográfica de Vigo y su área funcional para la internacionalización del Sistema Productivo. Insuficiente orientación a la internacionalización, si bien las empresas más dinámicas del área tienen una creciente presencia en mercados internacionales. Condicionante cultural del capital humano insuficientemente orientado a internacionalización.
FCRH2	Insuficiencias en la adecuación de las titulaciones a las necesidades de las empresas. Intensificación de las familias profesionales y mejoras en estudios superiores de ciclo corto. Insuficiente formación en temas de internacionalización (acceso a mercados, idiomas, etc…) y de Gestión y Estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios. Insuficiente desarrollo de calidad en actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros.
FCRH4	Insuficiente nivel de eficiencia en el empleo de nuevas tecnologías (automatización de procesos, robótica, etc…). Insuficiente presencia de personal con formación en nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) que dificulta su mayor implantación en las empresas.

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEBC2: POTENCIAR LA IMPLANTACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC2 E C.2: Fomentar la modernización y creación de empresas de servicios avanzados.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Promocionar **empresas de servicios avanzados que faciliten el cambio** de las empresas del área, de acuerdo con las necesidades actuales y futuras del sistema productivo.
- Potenciar la **modernización y creación** de las empresas de servicios de apoyo avanzados, por ejemplo en **normalización+certificación+homologación; diseño; asistencia técnica; investigación+ desarrollo; consultoría estratégica y marketing;** entre otros, incorporando **sistemas expertos** que permitan reducir el tiempo de desarrollo de los proyectos.
- Fomentar la **creación de empresas de servicios avanzados orientados al crecimiento empresarial de la zona,** incrementando la generación de valor añadido de las actividades principales de las cadenas empresariales, especialmente a través de actividades de **aplicaciones de tecnologías de la información y comunicación, desarrollo de software a medida para el comercio electrónico** (B2B y B2C), **desarrollo de hardware adaptado a las necesidades de las empresas, empresas de ingenierías para construcción, empresas de formación específica, empresas de gestión medioambiental,** entre otras.
- Potenciar el **desarrollo de empresas de logística especializada, tanto interna como externa,** que faciliten, entre otros, el impulso del canal de comercio electrónico en las empresas del área.
- Potenciar **la interrelación entre las actividades de servicios financieros y las empresas de servicios avanzados,** incorporando "paquetes" conjuntos de productos/servicios aprovechando las tecnologías de la **información y comunicación**.
- Potenciar la **creación y, en su caso, la modernización de empresas de servicios de apoyo y auxiliares** en torno a las actividades principales, incorporando innovaciones de productos/servicios, por ejemplo en **ingenierías y oficinas técnicas para construcción naval**.
- Impulsar la **creación de empresas de servicios sociales, salud y servicios personales,** potenciando el atractivo de la zona para los recursos humanos.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO
MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA

FCD4	Cooperación como factor estratégico de competitividad. Necesidad de incrementar la cooperación, con algunas experiencias positivas que pueden servir como motor de arrastre. Posibilidad de optimizar la relevante interrelación entre cadenas y dentro de ellas. Tendencia al desarrollo de acuerdos de subcontratación en general, especialmente de producción, con la posibilidad de extender dichos acuerdos a otros ámbitos (Investigación+Desarrollo+Innovación, Comercialización, entre otros).
FCP4	Diversidad productiva en la zona, con un relevante posicionamiento en actividades transformadoras, si bien algunas actividades operan en mercados maduros. Dicho posicionamiento no se ve acompañado por un desarrollo de servicios de apoyo avanzados.
FCIT2	Potencialidad para el desarrollo de la Innovación en el área: — Instituciones y organismos públicos (Universidade de Vigo, Centro Oceanográfico de Vigo, Instituto de Investigaciones Marinas, Consorcio Zona Franca de Vigo, entre otros). — Instituciones, asociaciones y entidades privadas (AIMEN, ANFACO, CEAGA, ACLUNAGA, Centro Tecnológico del Granito, Centro Tecnológico de Automoción, entre otros). — Empresas que pueden actuar como dinamizadores y servir de referencia (PSA Citroën, Pescanova, Zeltia, entre otras).
FCIT5:	Insuficiente cultura de innovación desde las organizaciones y poca capacidad de innovación de los recursos humanos (productos/mercados, sistemas y procesos).
FCRH4	Insuficiente nivel de eficiencia en el empleo de nuevas tecnologías (automatización de procesos, robótica, etc). Insuficiente presencia de personal con formación en nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) que dificulta su mayor implantación en las empresas.

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEBC2: POTENCIAR LA IMPLANTACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC2 E C.3: Favorecer el empleo de herramientas de tecnologías de información y comunicación en las empresas.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Promover la **adaptación de tecnologías de la información y la comunicación** orientadas a las actividades relevantes de la zona.
- Potenciar **instrumentos que faciliten la información y el acceso a las ayudas** que ofrecen los diferentes organismos nacionales e internacionales, en relación con las actividades de Vigo y su área funcional.
- **Promoción a través de páginas web y bases de datos actualizadas,** sobre cada una de las actividades importantes de Vigo y su área funcional.
- Promover la **implantación de sistemas expertos de información, especialmente orientados a la medida y comparación continuas** de las empresas con respecto a los líderes del mercado.
- Elaborar **bancos de datos dinámicos y sistemas de información colectiva** que recoja información relevante sobre **competidores, proveedores y clientes,** facilitando en todo momento la conectividad cliente/proveedor a través de **intranets con clientes**.
- Facilitar el acceso a la información creando sistemas de gestión del conocimiento, facilitando la **identificación de los conocimientos y experiencias de carácter estratégico,** así como la detección de "huecos"·de conocimiento en las organizaciones, fomentando su aplicación en las empresas de las actividades empresariales del área.
- Fomentar el **desarrollo de tecnologías de la información aplicadas a la logística,** para mejorar las condiciones de transporte y el control y seguimiento del flujo de mercancías.
- Fomentar el desarrollo de **herramientas de marketing** a través de las **nuevas tecnologías,** promoviendo la **cooperación** de las **actividades logísticas especializadas,** con otras actividades de tal manera que se facilite la **promoción y el comercio electrónico de las empresas**.
- Potenciar un mayor **desarrollo de canales de intermediación financiera** a través de las **nuevas tecnologías**.
- **……..**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO
MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA

FCP1	Globalización, liberalización de mercados. Estabilidad y convergencia de la zona Euro. Ampliación de la Unión Europea. Contingencias y limitaciones a la producción por parte de la Unión Europea. Relevancia de la situación geográfica de Vigo y su área funcional para la internacionalización del Sistema Productivo. Insuficiente orientación a la internacionalización, si bien las empresas más dinámicas del área tienen una creciente presencia en mercados internacionales. Condicionante cultural del capital humano insuficientemente orientado a internacionalización.
FCP4	Diversidad productiva en la zona, con un relevante posicionamiento en actividades transformadoras, si bien algunas actividades operan en mercados maduros. Dicho posicionamiento no se ve acompañado por un desarrollo de servicios de apoyo avanzados.
FCIT1	Progreso tecnológico y facilidades para automatización de procesos Nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) que facilitan el desarrollo de nuevas formas de hacer negocios (comercio electrónico, aprovechamiento de internet…) Insuficiente nivel de implantación de nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) en las empresas.
FCIT4	Capacidad de generación de recursos y autofinanciación de las actividades empresariales actuales. Disposición de apoyo del sistema financiero privado gallego a proyectos empresariales de consolidación, ampliación y/o modernización, a un coste competitivo.
FCRH4	Insuficiente nivel de eficiencia en el empleo de nuevas tecnologías (automatización de procesos, robótica, etc.). Insuficiente presencia de personal con formación en nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) que dificulta su mayor implantación en las empresas.

ÁMBITO ESTRATÉGICO	**EEBC3: MEJORA DE LA FORMACIÓN PARA ADECUAR EL CAPITAL HUMANO A LAS NECESIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO.**
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC3 E C.1: Formación para nivel superior y directivo adaptada a las necesidades de las empresas del Área.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Elaborar un **inventario actualizado de necesidades concretas de formación en el ámbito superior y directivo,** que sirva de referencia para el diseño de planes específicos de formación y difusión de los **catálogos de los cursos** correspondientes mediante el desarrollo de páginas web específicas.
- Promover la **formación de directivos teniendo en cuenta el entorno de alta internacionalización,** involucrando a las instituciones para impartir programas de formación para directivos con un claro perfil internacional, aprovechando experiencias como por ejemplo el **Programa Superior de Internacionalización** (CZFV)
- Impulsar el **desarrollo de enseñanzas regladas** de forma que se ajusten a las **necesidades del nivel superior y directivo,** mediante acuerdos de colaboración entre las empresas y las instituciones educativas, por ejemplo creando una Mesa Universidad-Empresa como elemento de orientación.
- Desarrollar **programas formativos de postgrado a medida de las empresas,** mediante políticas de apoyo destinadas a potenciar la conexión de las instituciones educativas con las empresas, como por ejemplo el **Máster de Gestión de Empresas de Automoción** (PSA-CEAGA-UVIGO) o el **Curso de Especialista en Empresa Familiar** (UVIGO).
- Potenciar la **formación continua en el nivel superior y directivo** para mantener un alto nivel de profesionalización y adecuarse al avance de las nuevas tecnologías, desarrollando cursos específicos presenciales, semipresenciales o a distancia.
- **Promover desde las agrupaciones empresariales** (cluster, asociaciones de empresas) **planes de formación conjuntos adaptados a las necesidades de formación de las mismas,** incidiendo en cursos de **sistemas de dirección avanzados** (gestión de calidad, prevención de riesgos laborales, gestión medioambiental, sistemas de mejora continua, etc.) y aprovechando las herramientas disponibles para la teleformación.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO
MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA

FCIT5	Insuficiente cultura de innovación desde las organizaciones y poca capacidad de innovación de los recursos humanos (productos/mercados, sistemas y procesos).
FCRH2	Insuficiencias en la adecuación de las titulaciones a las necesidades de las empresas. Intensificación de las familias profesionales y mejoras en estudios superiores de ciclo corto. Insuficiente formación en temas de internacionalización (acceso a mercados, idiomas, etc…) y de Gestión y Estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios. Insuficiente desarrollo de calidad en actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros.
FCRH3	Orientación a la creación de valores intangibles a través del Capital Humano, con empresas relevantes que sirven de referencia. Iniciativa y dinamismo de los recursos humanos de la zona, con cierto grado de profesionalización con respecto a la media de Galicia-Norte de Portugal, si bien a un nivel inferior al resto de Europa.

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEBC3: MEJORA DE LA FORMACIÓN PARA ADECUAR EL CAPITAL HUMANO A LAS NECESIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC3 E C.2: Formación para mandos intermedios y ámbito operativo de las empresas del Área.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Elaborar un **inventario actualizado de necesidades concretas de formación en el ámbito operativo y de mandos intermedios,** que sirva de referencia para el diseño de planes específicos de formación, difundiéndolos a través de la red.
- Creación y promoción de campañas de difusión y comunicación de **catálogos propios de los cursos de formación ocupacional** dirigidos a las necesidades de las empresas en el ámbito operativo y de mandos intermedios.
- Impulsar el **ajuste de los contenidos curriculares de las enseñanzas regladas al tejido industrial,** de forma que se adapten a las necesidades en el ámbito operativo y de mandos intermedios, por ejemplo creando un Consejo de Formación Profesional en el área como elemento de coordinación y adaptación.
- **Promover desde las agrupaciones empresariales** (cluster, asociaciones de empresas) **planes de formación conjuntos,** incidiendo en cursos de **mandos intermedios y ámbito operativo,** especialmente en prevención de riesgos laborales, gestión de la calidad y gestión medioambiental.
- Potenciar la **formación continua para mandos intermedios y personal operativo** para mantener un alto nivel de profesionalización y adecuarse al avance de las nuevas tecnologías, prestando especial atención a las particularidades de las actividades empresariales del área, difundiendo especialmente la **formación en idiomas y la necesidad de adaptación** a situaciones muy cambiantes y a entornos altamente dinámicos mediante la creación de aulas virtuales y el desarrollo de la teleformación.
- Fomentar la creación y reciclaje de **profesorado para la formación** en el **ámbito operativo y de mandos intermedios**.
- Fomentar el **desarrollo de prácticas en las empresas** como vía de acercamiento de los recursos humanos a la realidad del mercado laboral, potenciando una entidad gestora y coordinadora que aproxime los oferentes de empleo a la demanda.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO
MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA

FCRH1	Desfavorable evolución demográfica. Insuficiente disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo. Necesidad de integrar otras culturas en las empresas, cuya problemática específica es insuficientemente conocida por las mismas.
FCRH2	Insuficiencias en la adecuación de las titulaciones a las necesidades de las empresas. Intensificación de las familias profesionales y mejoras en estudios superiores de ciclo corto. Insuficiente formación en temas de internacionalización (acceso a mercados, idiomas, etc…) y de Gestión y Estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios. Insuficiente desarrollo de calidad en actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros.
FCRH4	Insuficiente nivel de eficiencia en el empleo de nuevas tecnologías (automatización de procesos, robótica, etc…). Insuficiente presencia de personal con formación en nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) que dificulta su mayor implantación en las empresas.
FCRH5	Dificultades para la optimización del Capital Humano en las empresas: — Retención de los recursos humanos de buen nivel. — Captación de recursos humanos orientado a las necesidades de las empresas.

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEBC3: MEJORA DE LA FORMACIÓN PARA ADECUAR EL CAPITAL HUMANO A LAS NECESIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC3 E C.3: Formación para el desarrollo de capacidades y habilidades de los emprendedores.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- **Fomentar la inclusión de asignaturas sobre creación de empresas en las titulaciones,** potenciando la capacidad innovadora y emprendedora. Especial atención a los estudios superiores de **ciclo corto**.
- **Desarrollar cursos de formación en el ámbito de la Gestión Estratégica para futuros emprendedores,** fomentando una visión proactiva del negocio desde su diseño a su posterior implantación (Plan Director, Plan Estratégico, Plan de Empresa, entre otros).
- Organizar **cursos, seminarios y jornadas formativas** orientados a nuevos emprendedores para fomentar el **desarrollo de las capacidades y habilidades** de liderazgo, de innovación, de asumir riesgos, de trabajo en grupo, de gestión de relaciones con clientes, entre otras.
- Potenciar el **desarrollo de instrumentos para la maduración de ideas emprendedoras** (talleres de emprendedores, concursos de ideas emprendedoras, incubadoras, etc.), fomentando la **coordinación** de todas las instituciones y organismos implicados, facilitando el desarrollo de herramientas a medida para dar soporte en los primeros años de la empresa.
- Favorecer el **desarrollo de centros de información-formación sobre ámbitos de actividades con potencial de crecimiento,** poniendo a disposición de los **emprendedores** la información relevante sobre el mercado objetivo, facilitando la identificación de actividades con capacidad para generar empleo.
- Potenciar **cursos, seminarios y jornadas formativas sobre vías de financiación para los emprendedores** (capital riesgo, sociedades garantía recíproca, por ejemplo).
- Promover la creación de **equipos de apoyo de expertos** que actúen como asesores de **pequeñas empresas y nuevos emprendedores,** aprovechando el **efecto experiencia**.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO
MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA

FCIT5	Insuficiente cultura de innovación desde las organizaciones y poca capacidad de innovación de los recursos humanos (productos/mercados, sistemas y procesos).
FCRH1	Desfavorable evolución demográfica. Insuficiente disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo. Necesidad de integrar otras culturas en las empresas, cuya problemática específica es insuficientemente conocida por las mismas.
FCRH2	Insuficiencias en la adecuación de las titulaciones a las necesidades de las empresas. Intensificación de las familias profesionales y mejoras en estudios superiores de ciclo corto. Insuficiente formación en temas de internacionalización (acceso a mercados, idiomas, etc…) y de Gestión y Estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios. Insuficiente desarrollo de calidad en actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros.
FCRH4	Insuficiente nivel de eficiencia en el empleo de nuevas tecnologías (automatización de procesos, robótica, etc…). Insuficiente presencia de personal con formación en nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) que dificulta su mayor implantación en las empresas.
FCRH5	Dificultades para la optimización del Capital Humano en las empresas: — Retención de los recursos humanos de buen nivel. — Captación de recursos humanos orientado a las necesidades de las empresas.

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEBC4: PROPICIAR UNA MAYOR ORIENTACIÓN AL MARKETING.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC4 E C.1: Desarrollar actividades de análisis de mercados y una mayor innovación y diferenciación de productos/ servicios.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Desarrollar actividades de **investigación de mercados** que faciliten la **detección sistemática de nuevas necesidades** y permitan diseñar **nuevos productos,** prestando especial atención a las necesidades de **empresas internacionalizadas** (seguros a la exportación, factoring, etc…).
- Mejorar la reutilización de residuos y la **incorporación de valores medioambientales a los productos** en un mercado globalizado, mejorando este **atributo diferenciador** con respecto al entorno.
- Fomentar la **incorporación del diseño como elemento estratégico** para competir en las actividades como vía de **diferenciación** ante la competencia en precios de otras zonas.
- Fomentar una mayor orientación hacia la **especialización en productos de mayor valor añadido**.
- Promover la **incorporación de productos/servicios intermedios y complementarios a los principales,** aprovechando la especialización y la subcontratación.
- Fomentar una **cultura de innovación** como base para la generación de valor añadido, **favoreciendo la diferenciación** con respecto a los competidores, incorporando **nuevas presentaciones** o nuevas formas de envasado, especialmente **relacionado con la imagen de calidad de los productos gallegos y denominaciones de origen** (especialmente productos del mar, productos transformados de la agricultura y ganadería, textil-confección, turismo y ocio, entre otros).
- Facilitar la creación de un **sello turístico** propio en **Vigo y su área funcional,** como elemento diferenciador y potenciador de la imagen de calidad del área en el mercado turístico.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO
MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA

FCD1	Importancia de la visión estratégica.
	Insuficiente nivel de planteamientos estratégicos y planificación a largo plazo en la estructura de pequeñas y medianas empresas.
	Cultura de calidad y de mejora continua.
FCD3	Procesos de concentración en el ámbito mundial.
	Creciente poder negociador de los grandes grupos de distribución.
	Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas del área ante un entorno cambiante.
	Necesidad de mayor proactividad y diferenciación.
FCP1	Globalización, liberalización de mercados.
	Estabilidad y convergencia de la zona Euro.
	Ampliación de la Unión Europea.
	Contingencias y limitaciones a la producción por parte de la Unión Europea.
	Relevancia de la situación geográfica de Vigo y su área funcional para la internacionalización del Sistema Productivo.
	Insuficiente orientación a la internacionalización, si bien las empresas más dinámicas del área tienen una creciente presencia en mercados internacionales.
	Condicionante cultural del capital humano insuficientemente orientado a internacionalización.
FCP2	Existencia de grandes competidores internacionales en las principales actividades e incidencia de fuerte intensidad competitiva en precios(polo asiático, Portugal, zonas dinámicas de África o Latino América) afectando especialmente a las actividades intensivas en mano de obra (construcción naval, textil-confección, transformados del mar, entre otras).
	Aumento del Margen sobre Ventas en las empresas del área, con un favorable posicionamiento en diferenciación.
FCP4	Diversidad productiva en la zona, con un relevante posicionamiento en actividades transformadoras, si bien algunas actividades operan en mercados maduros.
	Dicho posicionamiento no se ve acompañado por un desarrollo de servicios de apoyo avanzados.
FCIT5	Insuficiente cultura de innovación desde las organizaciones y poca capacidad de innovación de los recursos humanos (productos/mercados, sistemas y procesos).

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEBC4: PROPICIAR UNA MAYOR ORIENTACIÓN AL MARKETING.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC4 E C.2: Favorecer un mayor desarrollo de la internacionalización del sistema productivo de Vigo y su área funcional.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Potenciar el **acercamiento sistemático del sistema productivo de Vigo y su área al ámbito internacional**.
- Fomentar la **sensibilización de las instituciones** sobre la importancia de cooperar eficazmente con las empresas, **facilitando** los **procesos de internacionalización**.
- Favorecer la **implicación del personal** en las diferentes fases **de internacionalización** (comercialización exportación-importación, inversión, globalización), mejorando su cultura y orientación a la internacionalización.
- Promover el desarrollo del tejido empresarial de las empresas de **componentes de automoción del área,** potenciando su **expansión internacional**.
- Promover mecanismos de **internacionalización de la industria naval auxiliar,** favoreciendo la transferencia del conocimiento tecnológico y relacional.
- Fomentar la **internacionalización de las actividades de construcción** como elemento dinamizador y **motor de arrastre para la expansión de otras actividades** relacionadas como productos transformados de la madera o rocas ornamentales, entre otras.
- Potenciar el desarrollo de **consorcios de promoción entre las empresas de granito de la zona** y con otras empresas de **rocas ornamentales** (pizarra, por ejemplo) de **otras zonas de Galicia,** favoreciendo una mayor internacionalización de las actividades.
- Potenciar la **integración** de las actividades realizadas en el área con las del **resto de Galicia y Norte de Portugal,** desarrollando estrategias de cooperación para la creación de una **mayor oferta de ocio y cultura ligada al patrimonio,** potenciando, por ejemplo, rutas turísticas conjuntas.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO
MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA

FCD3	Procesos de concentración en el ámbito mundial. Creciente poder negociador de los grandes grupos de distribución. Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas del área ante un entorno cambiante. Necesidad de mayor proactividad y diferenciación.
FCP1	Globalización, liberalización de mercados. Estabilidad y convergencia de la zona Euro. Ampliación de la Unión Europea. Contingencias y limitaciones a la producción por parte de la Unión Europea. Relevancia de la situación geográfica de Vigo y su área funcional para la internacionalización del Sistema Productivo. Insuficiente orientación a la internacionalización, si bien las empresas más dinámicas del área tienen una creciente presencia en mercados internacionales. Condicionante cultural del capital humano insuficientemente orientado a internacionalización.
FCP2	Existencia de grandes competidores internacionales en las principales actividades e incidencia de fuerte intensidad competitiva en precios(polo asiático, Portugal, zonas dinámicas de África o Latino América) afectando especialmente a las actividades intensivas en mano de obra (construcción naval, textil-confección, transformados del mar, entre otras). Aumento del Margen sobre Ventas en las empresas del área, con un favorable posicionamiento en diferenciación.
FCP3	Imagen positiva de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia (recursos pesqueros, rocas ornamentales, madera, turismo) con una tendencia al consumo de productos con características diferenciadoras y valores ecológicos.
FCRH2	Insuficiencias en la adecuación de las titulaciones a las necesidades de las empresas. Intensificación de las familias profesionales y mejoras en estudios superiores de ciclo corto. Insuficiente formación en temas de internacionalización (acceso a mercados, idiomas, etc…) y de Gestión y Estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios. Insuficiente desarrollo de calidad en actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros.

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEBC4: PROPICIAR UNA MAYOR ORIENTACIÓN AL MARKETING.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC4 E C.3: Desarrollo de campañas de promoción y comunicación de imagen propia de productos de calidad asociados al área.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Potenciar instrumentos de **promoción,** información, acuerdos de colaboración, etc., para mejorar la **imagen del Sistema Productivo de Vigo y su área funcional,** y promover acciones desde las administraciones públicas potenciando la **calidad de vida de la zona como factor de atracción**.
- Divulgar la realidad social, cultural e industrial de Vigo y su área en relación con su entorno, fomentando la **visión emprendedora del Capital Humano,** como germen de nuevas ideas empresariales.
- Promover **campañas de difusión generalizada** de los productos y servicios que ofertan las empresas de Vigo y su área funcional, potenciando la imagen en el exterior de los **productos y servicios de las actividades empresariales de la zona** y fomentando la participación en acciones promocionales.
- Desarrollar **campañas de promoción específicas** sobre los productos/servicios del sistema productivo de Vigo y su área funcional, potenciando la organización/participación en ferias, congresos, exposiciones y similares o la esponsorización de equipos en competiciones deportivas.
- Fomentar el **desarrollo de instrumentos de marketing social** en las empresas, potenciando la imagen social de las mismas, especialmente en las actividades de agroindustria, productos derivados de la madera, rocas ornamentales, entre otras.
- Potenciar un **mayor aprovechamiento de la imagen de "moda gallega"** en los productos de textil-confección, diseñando **campañas específicas** de promoción conjuntas.
- Fomentar la **visión de calidad de los recursos turísticos del área,** mejorando el atractivo turístico y fomentando la participación del área en ferias y exposiciones.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO
MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA

FCP1	Globalización, liberalización de mercados. Estabilidad y convergencia de la zona Euro. Ampliación de la Unión Europea. Contingencias y limitaciones a la producción por parte de la Unión Europea. Relevancia de la situación geográfica de Vigo y su área funcional para la internacionalización del Sistema Productivo. Insuficiente orientación a la internacionalización, si bien las empresas más dinámicas del área tienen una creciente presencia en mercados internacionales. Condicionante cultural del capital humano insuficientemente orientado a internacionalización.
FCP2	Existencia de grandes competidores internacionales en las principales actividades e incidencia de fuerte intensidad competitiva en precios(polo asiático, Portugal, zonas dinámicas de África o Latino América) afectando especialmente a las actividades intensivas en mano de obra (construcción naval, textil-confección, transformados del mar, entre otras). Aumento del Margen sobre Ventas en las empresas del área, con un favorable posicionamiento en diferenciación.
FCP3	Imagen positiva de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia (recursos pesqueros, rocas ornamentales, madera, turismo) con una tendencia al consumo de productos con características diferenciadoras y valores ecológicos.
FCRH3	Orientación a la creación de valores intangibles a través del Capital Humano, con empresas relevantes que sirven de referencia. Iniciativa y dinamismo de los recursos humanos de la zona, con cierto grado de profesionalización con respecto a la media de Galicia-Norte de Portugal, si bien a un nivel inferior al resto de Europa.

ÁMBITO ESTRATÉGICO	**EEBC5: COOPERACIÓN COMO FACTOR BÁSICO DE COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA PRODUCTIVO EN UNA ECONOMÍA INTERNACIONALIZADA.**
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC5 E C.1: Organización de estructuras interempresariales eficientes, optimizando las relaciones entre las cadenas de actividades empresariales.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Evolucionar hacia **formas complejas de organizaciones interempresariales,** creando, por ejemplo, redes de empresas, que permitan aprovechar **sinergias** y potencien la **modernización** y **eficiencia** de las estructuras existentes, especialmente a través de **redes transnacionales** con empresas relacionadas del norte de Portugal y de otras áreas complementarias.
- **Fomentar a través de los Cluster constituidos (de Empresas de Automoción-CEAGA; de Construcción Naval-ACLUNAGA; de la Madera; de la Acuicultura) estrategias conjuntas** para el desarrollo de la información, los recursos humanos, los productos, los procesos y los mercados, en un entorno globalizado, sirviendo como modelo para la creación de otras agrupaciones de actividades empresariales.
- Optimizar las **relaciones entre el centro de síntesis y el conjunto de actividades de automoción,** facilitando el desarrollo conjunto de las mismas, con efectos positivos sobre su productividad y eficiencia en el ámbito mundial.
- Fomentar políticas de **cooperación para redimensionar** aquellas **actividades** con un número de empresas de reducida dimensión, facilitando el aprovechamiento de economías de escala en el mercado globalizado, que permita afrontar inversiones relevantes de utilización conjunta.
- Fomentar la **integración de las cadenas de las principales actividades productivas y de las cadenas laterales y de apoyo,** de forma que se optimicen las relaciones cliente/proveedor.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO
MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA

FCD4	Cooperación como factor estratégico de competitividad. Necesidad de incrementar la cooperación, con algunas experiencias positivas que pueden servir como motor de arrastre. Posibilidad de optimizar la relevante interrelación entre cadenas y dentro de ellas. Tendencia al desarrollo de acuerdos de subcontratación en general, especialmente de producción, con la posibilidad de extender dichos acuerdos a otros ámbitos (Investigación+Desarrollo+Innovación, Comercialización, entre otros).
FCP4	Diversidad productiva en la zona, con un relevante posicionamiento en actividades transformadoras, si bien algunas actividades operan en mercados maduros. Dicho posicionamiento no se ve acompañado por un desarrollo de servicios de apoyo avanzados.
FCP5	Existencia del centro de síntesis en la cadena de automoción que facilita la integración y el desarrollo del conjunto de actividades, con efectos positivos sobre su productividad y eficiencia. Potencialidad del creciente tejido empresarial de las empresas de componentes de automoción.
FCP7	Relación directa de las actividades de construcción y promoción con otras cadenas de actividades principales (rocas ornamentales, madera, equipamiento) y sus correspondientes actividades laterales y de apoyo. Carácter cíclico de las actividades de construcción y promoción.
FCP10	Existencia de un crecimiento relevante de las actividades de equipamiento e instalaciones, si bien persiste la dependencia tecnológica del exterior. Creciente proceso de diversificación. Insuficiente especialización y desarrollo de las actividades de maquinaria y herramientas específicas para cada cadena de actividades principales.
FCIT2	Potencialidad para el desarrollo de la Innovación en el área: — Instituciones y organismos públicos (Universidade de Vigo, Centro Oceanográfico de Vigo, Instituto de Investigaciones Marinas, Consorcio Zona Franca de Vigo, entre otros). — Instituciones, asociaciones y entidades privadas (AIMEN, ANFACO, CEAGA, ACLUNAGA, Centro Tecnológico del Granito, Centro Tecnológico de Automoción, entre otros). — Empresas que pueden actuar como dinamizadores y servir de referencia (PSA Citroën, Pescanova, Zeltia, entre otras).

ÁMBITO ESTRATÉGICO	**EEBC5: COOPERACIÓN COMO FACTOR BÁSICO DE COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA PRODUCTIVO EN UNA ECONOMÍA INTERNACIONALIZADA.**
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC5 E C.2: Fomentar la gestión conjunta de aprovisionamientos, logística e inversiones en equipamiento e instalaciones.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Potenciar la creación de **centrales de compra de suministros básicos** en materias de interés común, que incrementen el poder negociador.
- Fomentar instrumentos de concentración de la oferta para la **gestión conjunta de aprovisionamientos,** por ejemplo a través de portales de compra, especialmente en productos de alimentación y perecederos, rocas ornamentales, madera, automoción, construcción naval, entre otros.
- **Cooperación entre empresas** para conseguir sinergias en la **contratación de servicios avanzados,** mejorando las condiciones de acceso a la negociación de dichos servicios mediante una demanda conjunta, por ejemplo para la implantación de sistemas integrados de calidad, gestión medioambiental, servicios de marketing o servicios de mantenimiento, entre otros.
- Desarrollar **fórmulas asociativas para la gestión de aprovisionamientos y actividades logísticas,** aprovechando otras **experiencias** como en las actividades de productos transformados del mar.
- Fomentar acuerdos de **cooperación de las empresas de equipamiento con empresas de otras actividades** del sistema productivo del área, buscando la **adecuación a las diversas necesidades tecnológicas del tejido productivo del área (automoción, madera, rocas ornamentales, construcción naval, construcción y promoción, textil-confección, entre otras),** por ejemplo compartiendo costes en el desarrollo de maquinaria específica.
- Potenciar la **interrelación de las actividades de logística y transporte con las actividades relevantes de la zona,** fomentando la adecuación a las necesidades específicas de logística y transporte **(frío, automoción, mobiliario, rocas ornamentales, bienes de equipo, madera, productos químicos, …)**.
- ……

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA	
FCD3	Procesos de concentración en el ámbito mundial. Creciente poder negociador de los grandes grupos de distribución. Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas del área ante un entorno cambiante. Necesidad de mayor proactividad y diferenciación.
FCD4	Cooperación como factor estratégico de competitividad. Necesidad de incrementar la cooperación, con algunas experiencias positivas que pueden servir como motor de arrastre. Posibilidad de optimizar la relevante interrelación entre cadenas y dentro de ellas. Tendencia al desarrollo de acuerdos de subcontratación en general, especialmente de producción, con la posibilidad de extender dichos acuerdos a otros ámbitos (Investigación+Desarrollo+Innovación, Comercialización, entre otros).
FCP4	Diversidad productiva en la zona, con un relevante posicionamiento en actividades transformadoras, si bien algunas actividades operan en mercados maduros. Dicho posicionamiento no se ve acompañado por un desarrollo de servicios de apoyo avanzados.
FCP6	Importante desarrollo de la zona como centro de suministro de productos relacionados con el mar con una importante tradición en actividades extractivas y transformadoras, cuyo modelo puede extenderse sobre otras actividades de alimentación, como los productos transformados de agricultura y ganadería. Tendencia creciente de demanda de productos naturales y saludables.
FCP10	Existencia de un crecimiento relevante de las actividades de equipamiento e instalaciones, si bien persiste la dependencia tecnológica del exterior. Creciente proceso de diversificación. Insuficiente especialización y desarrollo de las actividades de maquinaria y herramientas específicas para cada cadena de actividades principales.
FCP14	Posición geográfica de la zona alejada de las grandes áreas logísticas de transporte. Relevante incidencia de los costes de transporte y logística en la estructura de pequeñas y medianas empresas. Tendencia a la especialización de las empresas de transporte y logística (frío, automoción, mobiliario, bienes de equipo, granito, madera, productos químicos, etc). Especialización de los servicios de seguros a las características del sistema productivo del área (seguros marítimos y pesqueros, seguros a la exportación, entre otros) incidiendo positivamente en la reducción de costes.

ÁMBITO ESTRATÉGICO	**EEBC5: COOPERACIÓN COMO FACTOR BÁSICO DE COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA PRODUCTIVO EN UNA ECONOMÍA INTERNACIONALIZADA.**
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC5 E C.3: Favorecer proyectos conjuntos de innovación y transferencia de tecnología para la modernización y diversificación empresarial.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Potenciar la **cooperación entre universidades, centros tecnológicos y empresas,** facilitando la **transferencia de conocimientos,** con el fin de conseguir **innovaciones de productos y procesos tecnológicos,** favoreciendo la colaboración, especialmente con el **Centro Tecnológico de Automoción, Centro Oceanográfico de Vigo, Instituto de Investigaciones Marinas, AIMEN, Centro Tecnológico del Granito,** entre otros.
- Fomentar el desarrollo de **proyectos multidisciplinares conjuntos** con empresas de instalaciones/equipamientos locales para un mayor **desarrollo de maquinaria/instalaciones específicas**.
- Cooperar para la creación de **foros de difusión de las innovaciones,** con objeto de dinamizar el conjunto del sistema productivo como factor de atracción de la zona.
- Fomentar las **relaciones** entre **empresas e instituciones de relevancia en el ámbito de la investigación y desarrollo,** para la creación y potenciación de una **red de investigación aplicada** al sistema productivo del área, propiciando un mayor **acercamiento** de los **centros de decisión** de las empresas al área, especialmente las de química y farmacia.
- Promover **actividades conjuntas en I+D, aprovechando la existencia de centros de investigación de referencia,** por ejemplo fomentando la **sostenibilidad** de los **recursos pesqueros** y potenciando el desarrollo de actividades de **acuicultura** para disminuir la dependencia de terceros países en materia prima y potenciando el desarrollo de la **Investigación y Desarrollo Tecnológico** conjunto en las **actividades de automoción**.
- Potenciar las actuales **interrelaciones de las empresas de química y farmacia con otras actividades de la zona,** para la modernización e innovación de productos aplicados, como son acabados y tratamiento de superficies en madera, construcción, automoción, construcción naval, entre otros.
- Promover la investigación aplicada, por ejemplo para la **innovación en el diseño, envases y presentación de los productos (*packaging*)**.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA	
FCD4	Cooperación como factor estratégico de competitividad. Necesidad de incrementar la cooperación, con algunas experiencias positivas que pueden servir como motor de arrastre. Posibilidad de optimizar la relevante interrelación entre cadenas y dentro de ellas. Tendencia al desarrollo de acuerdos de subcontratación en general, especialmente de producción, con la posibilidad de extender dichos acuerdos a otros ámbitos (Investigación+Desarrollo+Innovación, Comercialización, entre otros).
FCP5	Existencia del centro de síntesis en la cadena de automoción que facilita la integración y el desarrollo del conjunto de actividades, con efectos positivos sobre su productividad y eficiencia. Potencialidad del creciente tejido empresarial de las empresas de componentes de automoción.
FCP13	Existencia en la zona de importantes empresas en las actividades de química y farmacia, con un desarrollo de la I+D que podría servir como modelo para su extensión a otras actividades en la zona. Escaso desarrollo del tejido transformador de química y farmacia en la zona.
FCIT2	Potencialidad para el desarrollo de la Innovación en el área: — Instituciones y organismos públicos (Universidade de Vigo, Centro Oceanográfico de Vigo, Instituto de Investigaciones Marinas, Consorcio Zona Franca de Vigo, entre otros). — Instituciones, asociaciones y entidades privadas (AIMEN, ANFACO, CEAGA, ACLUNAGA, Centro Tecnológico del Granito, Centro Tecnológico de Automoción, entre otros). — Empresas que pueden actuar como dinamizadores y servir de referencia (PSA Citroën, Pescanova, Zeltia, entre otras).
FCIT5:	Insuficiente cultura de innovación desde las organizaciones y poca capacidad de innovación de los recursos humanos (productos/mercados, sistemas y procesos).

ÁMBITO ESTRATÉGICO	**EEBC5: COOPERACIÓN COMO FACTOR BÁSICO DE COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA PRODUCTIVO EN UNA ECONOMÍA INTERNACIONALIZADA.**
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC5 E C.4: Promover la cooperación para el acceso a mercados.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Propiciar **foros para el intercambio de experiencias reales y mejores prácticas** para el desarrollo de actividades en los mercados, especialmente en el acceso a mercados exteriores.
- Potenciar el **desarrollo conjunto de estrategias de acceso a nuevos mercados,** que favorezcan la asunción de los riesgos asociados a los mismos.
- Potenciar actividades de **promoción en el mercado nacional y extranjero,** estudiando la introducción en **nuevos canales de comercialización**.
- Promover **acuerdos entre empresas de construcción y de otras cadenas empresariales, especialmente** con las actividades de **rocas ornamentales** y de productos derivados de la **madera,** con objeto de desarrollar una mayor **diferenciación** en los productos finales.
- Potenciar el desarrollo de **estrategias de comercialización conjuntas,** por ejemplo, buscando elementos comunes para el establecimiento de **franquicias,** especialmente mejorando la red de distribución de productos de textil-confección y alimentación, entre otros.
- Promover la implantación de un **órgano de gestión turística en el área,** por ejemplo mediante un consorcio propio, que actúe como aglutinador de los esfuerzos individuales, **potenciando la presencia en los mercados** y mejorando la capacidad negociadora, actuando de forma coordinada con otras instituciones relacionadas.
- Fomento del **asociacionismo y cooperación,** desarrollando **centros comerciales abiertos** y **fomentando la imagen de cadena de establecimientos,** entre otros.
- Fomentar la **cooperación de las empresas de la gran distribución con emp. de otras actividades de la zona (productos derivados del mar, productos derivados de la agricultura y ganadería, textil-confección, madera, entre otros)** incorporando los productos del área a dichos canales.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA	
FCD4	Cooperación como factor estratégico de competitividad. Necesidad de incrementar la cooperación, con algunas experiencias positivas que pueden servir como motor de arrastre. Posibilidad de optimizar la relevante interrelación entre cadenas y dentro de ellas. Tendencia al desarrollo de acuerdos de subcontratación en general, especialmente de producción, con la posibilidad de extender dichos acuerdos a otros ámbitos (Investigación+Desarrollo+Innovación, Comercialización, entre otros).
FCP1	Globalización, liberalización de mercados. Estabilidad y convergencia de la zona Euro. Ampliación de la Unión Europea. Contingencias y limitaciones a la producción por parte de la Unión Europea. Relevancia de la situación geográfica de Vigo y su área funcional para la internacionalización del Sistema Productivo. Condicionante cultural del capital humano insuficientemente orientado a internacionalización.
FCP3	Imagen positiva de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia (recursos pesqueros, rocas ornamentales, madera, turismo) con una tendencia al consumo de productos con características diferenciadoras y valores ecológicos.
FCP7	Relación directa de las actividades de construcción y promoción con otras cadenas de actividades principales (rocas ornamentales, madera, equipamiento) y sus correspondientes actividades laterales y de apoyo.
FCP12	Imagen propia de "moda gallega" de productos de textil-confección. La mayor parte de los procesos en las actividades de textil-confección tienen todavía una carga intensiva en mano de obra, dificultando el aprovechamiento de economías de escala. Insuficiente red de distribución de productos de textil-confección, especialmente en el mercado español. Dificultades para diferenciar los productos de sus competidores. Flexibilidad y grado de adaptación de las empresas de textil-confección a los gustos y tendencias del mercado, si bien a un ritmo de optimización insuficiente.

ÁMBITO ESTRATÉGICO	**EEBC5: COOPERACIÓN COMO FACTOR BÁSICO DE COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA PRODUCTIVO EN UNA ECONOMÍA INTERNACIONALIZADA.**
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC5 E C.5: Promover la cooperación entre las administraciones públicas y entre éstas y los emprendedores y empresas, optimizando los apoyos públicos para la modernización y la creación de empresas.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Promover la **creación de "mesas integrales",** donde concurran administraciones públicas y empresas **de cada cadena de actividades,** desde la extracción hasta la comercialización, para elaborar planes específicos de mejora a largo plazo.
- Promover un mayor **acercamiento entre actividades productivas y administraciones públicas** para que en el **desarrollo normativo** se tenga un adecuado conocimiento de las necesidades de las empresas.
- Fomentar la **cooperación entre empresas y administraciones públicas de las áreas limítrofes,** favoreciendo las potencialidades de integración del Sistema Productivo del Área Metropolitana **a través de alianzas estratégicas** con ejes como Pontevedra-O Morrazo-O Salnés, Tui-A Guarda-Tomiño-Norte de Portugal, Ponteareas-A Cañiza-Ourense.
- Potenciar **viveros de empresas como apoyo de nuevas actividades productivas** en los ámbitos de las cadenas empresariales de la zona, facilitando la coordinación entre las instituciones implicadas.
- Fomentar **la coordinación de los sistemas de apoyo continuo para la creación y mantenimiento de nuevas empresas,** fomentando el empleo de jóvenes, mujeres y colectivos de difícil inserción laboral.
- Promover el **desarrollo de los equipamientos** necesarios para un óptimo **aprovechamiento de las posibilidades turísticas del área, potenciando el turismo de fin de semana y de ocio activo (museos, salas de exposiciones, instalaciones y puertos deportivos, lugares de ocio, senderismo, etc…)**.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA	
FCD4	Cooperación como factor estratégico de competitividad. Necesidad de incrementar la cooperación, con algunas experiencias positivas que pueden servir como motor de arrastre. Posibilidad de optimizar la relevante interrelación entre cadenas y dentro de ellas. Tendencia al desarrollo de acuerdos de subcontratación en general, especialmente de producción, con la posibilidad de extender dichos acuerdos a otros ámbitos (Investigación+Desarrollo+Innovación, Comercialización, entre otros).
FCP1	Globalización, liberalización de mercados. Estabilidad y convergencia de la zona Euro. Ampliación de la Unión Europea. Contingencias y limitaciones a la producción por parte de la Unión Europea. Relevancia de la situación geográfica de Vigo y su área funcional para la internacionalización del Sistema Productivo. Insuficiente orientación a la internacionalización, si bien las empresas más dinámicas del área tienen una creciente presencia en mercados internacionales. Condicionante cultural del capital humano insuficientemente orientado a internacionalización.
FCP4	Diversidad productiva en la zona, con un relevante posicionamiento en actividades transformadoras, si bien algunas actividades operan en mercados maduros. Dicho posicionamiento no se ve acompañado por un desarrollo de servicios de apoyo avanzados.
FCIE2	Posibilidad de aprovechamiento de zonas del área funcional para uso industrial y empresarial. Importancia de la expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes (área de Pontevedra-norte de O Morrazo-O Salnés; Tui-A Guarda-Tomiño-Norte de Portugal; Ponteareas-A Cañiza-Ourense).
FCIE10	Problemática de la compatibilización de ámbitos para producir y para vivir (áreas de ocio y esparcimiento, cultura, deporte, turismo y actividades complementarias)

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEBC6: MEJORAR EL EQUIPAMIENTO, LAS INFRAESTRUCTURAS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS CON OBJETO DE OPTIMIZAR LAS CONDICIONES DEL TERRITORIO PARA PRODUCIR Y VIVIR.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC6 E C.1: Mejorar la planificación y gestión territorial.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Realizar una **rigurosa planificación del crecimiento en la zona,** mediante **Planes Generales de Ordenación** que consideren las propuestas básicas que se establezcan en el Plan Estratégico, con objeto de **compatibilizar el aprovechamiento del área para vivir y producir,** bajo una óptica de respeto por el medioambiente.
- Fomentar la **coordinación de los municipios para el diseño de planes urbanísticos** coherentes con el desarrollo conjunto de toda la zona, de modo que faciliten la implantación y desarrollo de las actividades empresariales y la calidad de vida de los ciudadanos.
- Promover la **creación de "bolsas de suelo" susceptible de ser calificado como suelo industrial,** coordinado desde las administraciones públicas, contemplando las posibilidades de crecimiento actuales y futuras.
- **Dotar y, en su caso, mejorar las infraestructuras y servicios de los parques empresariales existentes,** considerando también las zonas de implantación industrial espontánea, facilitando el crecimiento de las empresas actuales y favoreciendo las inversiones productivas en el área.
- Fomentar un **mayor control del orden urbanístico**.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA	
FCD2	Problemática en costes con posibles repercusiones negativas en el posicionamiento competitivo en una economía global.
FCP7	Relación directa de las actividades de construcción y promoción con otras cadenas de actividades principales (rocas ornamentales, madera, equipamiento) y sus correspondientes actividades laterales y de apoyo. Carácter cíclico de las actividades de construcción y promoción.
FCIE1	Déficit de suelo industrial con una demanda muy superior a la oferta disponible a corto y medio plazo. Carencias en la dotación de servicios avanzados en los parques empresariales existentes. Insuficiente planificación y gestión urbanística y de suelo industrial y empresarial. Elevados costes del suelo industrial y empresarial, edificios y locales.
FCIE3	Complejidad y descoordinación institucional con repercusiones relevantes en el Sistema Productivo. Liderazgo institucional. Importancia del estímulo de la cooperación, tanto entre instituciones como con el Sistema Productivo.
FCIE10	Problemática de la compatibilización de ámbitos para producir y para vivir (áreas de ocio y esparcimiento, cultura, deporte, turismo y actividades complementarias)

ÁMBITO ESTRATÉGICO	**EEBC6: MEJORAR EL EQUIPAMIENTO, LAS INFRAESTRUCTURAS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS CON OBJETO DE OPTIMIZAR LAS CONDICIONES DEL TERRITORIO PARA PRODUCIR Y VIVIR.**
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC6 E C.2: Mejora de la conectividad, de la infraestructura de comunicaciones, transporte y logística.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Mejorar la **infraestructura portuaria, ferroviaria y aeroportuaria como plataforma logística para la internacionalización,** mejorando el movimiento de mercancías y acortando los plazos de respuesta.
- Promover la **construcción y mantenimiento de carreteras de circunvalación en los núcleos urbanos,** para mejorar el movimiento de mercancías y viajeros, facilitando el desahogo de las principales vías urbanas, realizando, entre otros, el segundo cinturón de Vigo.
- Realizar estudios de viabilidad de **rutas óptimas** en los diferentes **núcleos urbanos,** manteniéndolos constantemente actualizados.
- **Mejorar las infraestructuras de ferrocarril,** favoreciendo la conexión eficiente con los centros de intercambio de mercancías y viajeros, prestando especial atención a la implantación del tren de **alta velocidad,** y unión por ferrocarril del eje PLISAM-Porriño-Valladares-PSA-Vigo-Bouzas.
- **Potenciar la logística y los servicios portuarios** como motor del desarrollo productivo y comercial de la zona, por ejemplo con la apertura de 24 horas o la liberalización del SEED.
- **Mejorar las infraestructuras y los servicios de transporte aéreo de viajeros y mercancías,** para que se adapten a las necesidades de la zona.
- Promover la **creación de estaciones de transferencia de mercancías,** fomentando el empleo del transporte combinado.
- Promover la **creación de plataformas logísticas,** aprovechando la situación geográfica del área como zona de origen, zona de paso intermedio o zona de destino de mercancías (PLISAM).
- Promover la **mejora de los servicios de transporte público en la zona,** fomentando su empleo en general y, en particular, desde los centros de residencia a las áreas de trabajo.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA	
FCP14	Posición geográfica de la zona alejada de las grandes áreas logísticas de transporte. Relevante incidencia de los costes de transporte y logística en la estructura de pequeñas y medianas empresas. Tendencia a la especialización de las empresas de transporte y logística (frío, automoción, mobiliario, bienes de equipo, granito, madera, productos químicos, etc). Especialización de los servicios de seguros a las características del sistema productivo del área (seguros marítimos y pesqueros, seguros a la exportación, entre otros) incidiendo positivamente en la reducción de costes.
FCIE4	Deficiente desarrollo del ferrocarril en el área, tanto de pasajeros como especialmente de mercancías. Necesidad de ubicaciones de enlaces que mejoren la conectividad del transporte público del ferrocarril en el área metropolitana, con el Norte de Portugal y con la Meseta.
FCIE5	El puerto de Vigo como factor de atracción y elemento clave de las comunicaciones de la zona, especialmente en la actividad internacional del Sistema Productivo. Comunicaciones y enlaces del puerto, tanto por carretera como por ferrocarril. Problemática de optimización de la franja costera y de la gestión del espacio portuario y concesiones costeras. Tendencia a considerar el desarrollo y creación de puertos secos y terminales intermodales.
FCIE6	Avances en las infraestructuras de comunicación por carretera con la meseta y el Norte de Galicia. Deficiencias en las carreteras de comunicación con el resto de Galicia y de acceso a la frontera con Portugal. Deficiencias en las comunicaciones internas de la zona, especialmente los espacios urbanos , las vías de circunvalación en las áreas urbanas y accesos portuarios.
FCIE7	Potencialidad del transporte aéreo, especialmente en mercancías ligeras. Problemática de conectividad del aeropuerto con el resto del sistema de comunicaciones terrestres.

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEBC6: MEJORAR EL EQUIPAMIENTO, LAS INFRAESTRUCTURAS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS CON OBJETO DE OPTIMIZAR LAS CONDICIONES DEL TERRITORIO PARA PRODUCIR Y VIVIR.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC6 E C.3: Favorecer la gestión medioambiental y mejorar las infraestructuras de tratamiento de residuos.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Fomentar la **implantación de sistemas de gestión de programas medioambientales para el conjunto de la zona**.
- Promover la **reducción de los focos de suciedad y contaminación acústica urbana**.
- Realizar **estudios para la localización** adecuada **de instalaciones de recogida eficiente de residuos industriales**.
- Desarrollar **instrumentos de control** sobre vertederos y rellenos incontrolados.
- **Facilitar a las empresas la implantación de sistemas de gestión del medioambiente** que ayuden a mantener y mejorar el patrimonio de la zona.
- Potenciar la **construcción de infraestructuras eficientes de recogida y tratamiento de residuos**, prestando especial atención al saneamiento integral en función de las previsiones de población futuras.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA	
FCD2	Problemática en costes con posibles repercusiones negativas en el posicionamiento competitivo en una economía global.
FCIE3	Complejidad y descoordinación institucional con repercusiones relevantes en el Sistema Productivo. Liderazgo institucional. Importancia del estímulo de la cooperación, tanto entre instituciones como con el Sistema Productivo.
FCIE9	Dificultades para la gestión de residuos industriales, con insuficientes infraestructuras de recogida y tratamiento de los mismos.

ÁMBITO ESTRATÉGICO	**EEBC6: MEJORAR EL EQUIPAMIENTO, LAS INFRAESTRUCTURAS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS CON OBJETO DE OPTIMIZAR LAS CONDICIONES DEL TERRITORIO PARA PRODUCIR Y VIVIR.**
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC6 E C.4: Fomentar el desarrollo de servicios sociales, actividades de ocio y cultura.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Fomentar la **implantación de sistemas de gestión y coordinación de programas de servicios sociales** para el conjunto de la zona.
- **Creación de guarderías y servicios sociales** para facilitar la incorporación de colectivos con dificultades para la inserción laboral.
- **Dotación equilibrada de infraestructuras culturales, de ocio y deporte,** con el objeto de mejorar la calidad de vida, incrementando la atracción de la zona como área de residencia y de localización empresarial.
- Potenciar el **desarrollo una entidad gestora público-privada** de los eventos relacionados con la cultura, ocio y deporte, fomentando la actividad turística relacionada.
- Promover **mayor dotación de recursos para la vigilancia de zonas de ocio, cultura y deporte,** así como aquellas de atracción turística.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO
MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA

FCP8	Insuficiente oferta cultural y del número de empresas relacionadas con el turismo en el área. Potencialidad para el desarrollo de actividades de comercio y artesanía relacionadas con el turismo. Recursos y potencialidades de la zona.
FCIE10	Problemática de la compatibilización de ámbitos para producir y para vivir (áreas de ocio y esparcimiento, cultura, deporte, turismo y actividades complementarias).
FCIT3	Insuficiente proactividad desde el universo público en el apoyo a la innovación para: - Modernización de actividades empresariales de futuro. - Actividades empresariales innovadoras derivadas de las actuales. - Nuevas actividades empresariales.

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEBC6: MEJORAR EL EQUIPAMIENTO, LAS INFRAESTRUCTURAS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS CON OBJETO DE OPTIMIZAR LAS CONDICIONES DEL TERRITORIO PARA PRODUCIR Y VIVIR.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC6 E C.5: Aumentar la eficiencia y coordinación del marco institucional.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Implantar **modernos sistemas de dirección en las administraciones públicas,** para responder adecuadamente a la dinámica empresarial y social de Vigo y su área de influencia.
- Potenciar la **acción coordinada y eficiente de todas las administraciones públicas** concurrentes en la zona, configurando el área metropolitana y desarrollando una unidad operativa para su adecuada gestión.
- Fomentar una **cultura de atención a los ciudadanos** en las instituciones públicas.
- **Facilitar el acceso de los ciudadanos a los servicios, las instalaciones y equipamientos públicos,** mediante una gestión más eficiente de los mismos.
- Fomentar sistemas virtuales de gestión de trámites burocráticos para **agilizar los plazos de respuesta** (Administración virtual).
- **Implicar a las diferentes administraciones públicas e instituciones en la visión a largo plazo que supone la realización de un Plan Estratégico,** diseñando y apoyando actuaciones en el área que incrementen el atractivo para sus usuarios (ciudadanos en general, visitantes y empresas).
- Fomentar una **mayor integración de la Universidad de Vigo en el ambiente cultural y de ocio**, cooperando con otras instituciones del área en la organización de eventos, por ejemplo creando una entidad gestora público-privada.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA	
FCIT2	Potencialidad para el desarrollo de la Innovación en el área: - Instituciones y organismos públicos (Universidade de Vigo, Centro Oceanográfico de Vigo, Instituto de Investigaciones Marinas, Consorcio Zona Franca de Vigo, entre otros). - Instituciones, asociaciones y entidades privadas (AIMEN, ANFACO, CEAGA, ACLUNAGA, Centro Tecnológico del Granito, Centro Tecnológico de Automoción, entre otros). - Empresas que pueden actuar como dinamizadores y servir de referencia (PSA Citroën, Pescanova, Zeltia, entre otras).
FCIE3	Complejidad y descoordinación institucional con repercusiones relevantes en el Sistema Productivo. Liderazgo institucional. Importancia del estímulo de la cooperación, tanto entre instituciones como con el Sistema Productivo.
FCIE10	Problemática de la compatibilización de ámbitos para producir y para vivir (áreas de ocio y esparcimiento, cultura, deporte, turismo y actividades complementarias)

ÁMBITO ESTRATÉGICO	**EEBC6: MEJORAR EL EQUIPAMIENTO, LAS INFRAESTRUCTURAS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS CON OBJETO DE OPTIMIZAR LAS CONDICIONES DEL TERRITORIO PARA PRODUCIR Y VIVIR.**
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEBC6 E C.6: Optimizar los servicios públicos de apoyo a las empresas.**

ALGUNAS ACCIONES DE REFERENCIA

- Desarrollar **estudios sobre el impacto socioeconómico de los servicios del puerto, aeropuerto y ferrocarril del área** como motores del comercio internacional de la zona, con objeto de profundizar en sus actividades y facilitar el diseño de actuaciones para su mejora.
- Realizar **estudios sobre los costes portuarios y su incidencia en el coste de los productos,** buscando la adecuación a las necesidades de las empresas, contemplando las tendencias actuales en Europa.
- Fomentar el **desarrollo de parques tecnológicos** que facilite el acercamiento de las nuevas tecnologías a las empresas de forma más eficiente.
- **Mejorar los servicios y comunicaciones de los parques empresariales actuales,** con objeto de crear un entorno que favorezca la eficiencia y las condiciones de trabajo, por ejemplo instalando infraestructuras de cable de banda ancha para telecomunicaciones.
- Fomentar **sistemas de apoyo a la creación de nuevas empresas** que empleen jóvenes, mujeres y colectivos de difícil inserción laboral.
- Fomentar **viveros de empresas como apoyo de nuevas actividades productivas** en los ámbitos de las cadenas empresariales de la zona.
- **……**

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO MÁS RELACIONADOS QUE JUSTIFICAN LA ESTRATEGIA	
FCP4	Diversidad productiva en la zona, con un relevante posicionamiento en actividades transformadoras, si bien algunas actividades operan en mercados maduros. Dicho posicionamiento no se ve acompañado por un desarrollo de servicios de apoyo avanzados.
FCIT2	Potencialidad para el desarrollo de la Innovación en el área: - Instituciones y organismos públicos (Universidade de Vigo, Centro Oceanográfico de Vigo, Instituto de Investigaciones Marinas, Consorcio Zona Franca de Vigo, entre otros). - Instituciones, asociaciones y entidades privadas (AIMEN, ANFACO, CEAGA, ACLUNAGA, Centro Tecnológico del Granito, Centro Tecnológico de Automoción, entre otros). - Empresas que pueden actuar como dinamizadores y servir de referencia (PSA Citroën, Pescanova, Zeltia, entre otras).
FCIT3	Insuficiente proactividad desde el universo público en el apoyo a la innovación para: - Modernización de actividades empresariales de futuro. - Actividades empresariales innovadoras derivadas de las actuales. - Nuevas actividades empresariales.
FCRH4	Insuficiente nivel de eficiencia en el empleo de nuevas tecnologías (automatización de procesos, robótica, etc.). Insuficiente presencia de personal con formación en nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC) que dificulta su mayor implantación en las empresas.
FCIE1	Déficit de suelo industrial con una demanda muy superior a la oferta disponible a corto y medio plazo. Carencias en la dotación de servicios avanzados en los parques empresariales existentes. Insuficiente planificación y gestión urbanística y de suelo industrial y empresarial. Elevados costes del suelo industrial y empresarial, edificios y locales.
FCIE5	El puerto de Vigo como factor de atracción y elemento clave de las comunicaciones de la zona, especialmente en la actividad internacional del Sistema Productivo. Comunicaciones y enlaces del puerto, tanto por carretera como por ferrocarril. Problemática de optimización de la franja costera y de la gestión del espacio portuario y concesiones costeras. Tendencia a considerar el desarrollo y creación de puertos secos y terminales intermodales.

5.4.3.- Ámbito Estratégico Específico de Modernización y Creación de Empresas en las Cadenas de Actividades del Sistema Productivo de Vigo y su Área Funcional.

En este Ámbito Estratégico Específico se recogen las Estrategias Específicas para cada una de las agrupaciones de actividades empresariales del sistema productivo de Vigo y su área funcional. En cada Estrategia, se citan algunas Propuestas para la mejora de la correspondiente actividad, que **complementa o singulariza las ideas recogidas en las propuestas de Estrategias Comunes**. De esta manera, se dispone de una reflexión conjunta a partir del diagnóstico y que pretende servir de ayuda para la apertura de líneas de trabajo para el diseño de futuro desde las propias empresas.

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEE: ÁMBITO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO DE MODERNIZACIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS EN LAS CADENAS DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEE AEE1: Expansión y diversificación en las Actividades de Automoción.**

ALGUNAS PROPUESTAS COMPLEMENTARIAS A LAS COMUNES

- **Fomentar a través del Cluster de Empresas de Automoción (CEAGA) estrategias conjuntas** para el desarrollo de la información, los recursos humanos, los productos, los procesos y los mercados, en un entorno globalizado, que facilite el aprovechamiento de sinergias.
- Optimizar las **relaciones entre el centro de síntesis y el conjunto de actividades de automoción,** facilitando el desarrollo conjunto de las mismas, con efectos positivos sobre su productividad y eficiencia en el ámbito mundial.
- Promover el desarrollo del tejido empresarial de las empresas de **componentes de automoción,** potenciando su **expansión internacional**.
- Promocionar la **implicación del Capital Humano** en el proyecto de empresa y facilitar la **identificación de las necesidades de personal** existente en las diversas actividades de automoción.
- Mejora de la profesionalización de los niveles directivos y mandos intermedios, mediante la potenciación del **Máster de Gestión de Empresas de Automoción** y el desarrollo de cursos específicos constantemente actualizados.
- Desarrollar un **sistema de gestión de la formación ad-hoc,** canalizando la información sobre cursos relevantes para dichas actividades.
- Facilitar el acceso a la información para la creación de Sistemas de Información colectiva, desarrollando un sistema para la **identificación de los conocimientos y experiencias de carácter estratégico** y su conservación, así como la detección de "huecos"·de conocimiento en las organizaciones.
- Elaborar **bancos de datos dinámicos** que recoja información relevante sobre **competidores, proveedores y clientes,** facilitando en todo momento la conectividad cliente/proveedor.
- Fomentar el desarrollo de **herramientas de marketing** a través de las **nuevas tecnologías**.
- Desarrollar **antenas para afrontar técnicas emergentes** y cubrir las necesidades de ampliar conocimientos, fomentando el **intercambio de información tecnológica** de actualidad.
- Potenciar un mayor desarrollo de **innovaciones en productos y procesos** en todas las actividades de la cadena, aprovechando el desarrollo de la tecnología en la automatización y robotización y la puesta en marcha del **Centro Tecnológico de Automoción**.
- Posicionar la **calidad total** y su gestión como factor estratégico de las empresas y facilitar el acceso de los **proveedores de segundo nivel** a sistemas de certificación.
- Potenciar la implantación de **sistemas de gestión medioambientales** en las empresas de las actividades de automoción, según normas reconocidas internacionalmente, fomentando la gestión integral de residuos.
- Fomentar el desarrollo de **proyectos multidisciplinares conjuntos con empresas de instalaciones/maquinaria** del entorno próximo, para un mayor desarrollo de **equipamiento específico de las actividades de automoción**.
- **……**

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEE: ÁMBITO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO DE MODERNIZACIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS EN LAS CADENAS DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEE AEE2: Expansión y diversificación en las Actividades de Construcción Naval.**

ALGUNAS PROPUESTAS COMPLEMENTARIAS A LAS COMUNES

- **Fomentar a través de la Asociación del Cluster del Naval Gallego (ACLUNAGA) estrategias conjuntas** para el desarrollo de la información, los recursos humanos, los productos, los procesos y los mercados, en un entorno globalizado, que facilite el aprovechamiento de sinergias.
- Implantación de **sistemas de Planificación Estratégica y Operativa en astilleros y empresas auxiliares,** fomentando una mayor visión de medio y largo plazo.
- Fomentar una mayor implantación de **sistemas de información y comunicación, modelos de costes estándar y sistemas de control presupuestario**.
- Fomentar la implantación de sistemas de gestión de la calidad en todas las actividades y niveles dentro de la cadena de construcción naval, potenciando la implicación de las empresas auxiliares y de ingeniería en la implantación de sistemas de certificación.
- Establecimiento de **mecanismos de normalización y estandarización,** favoreciendo el ajuste de las necesidades entre **cliente/proveedor** a través de la cadena de construcción naval.
- Promover sistemas integrales de seguridad en las empresas, potenciando la prevención de **riesgos laborales** en las empresas de construcción naval.
- Fomentar la implantación de sistemas de **gestión medioambiental** y auditorías medioambientales en todas las actividades.
- Potenciar el desarrollo de **acuerdos de subcontratación,** favoreciendo la variabilidad de los costes y una mayor especialización, buscando economías de escala y la **implicación con el cliente final**.
- Potenciar **proyectos conjuntos** con empresas de **ingeniería, industria auxiliar y armadores**.
- Desarrollar un **sistema de gestión de la formación ad-hoc,** aglutinando la información existente sobre cursos relevantes para actividades relacionadas con la construcción y reparación naval.
- Desarrollar un **sistema de gestión de la información conjunto,** fomentando el intercambio de **información tecnológica** para la potenciación de grupos de **innovación entre astilleros y empresas auxiliares**.
- **Elaborar bancos de datos** dinámicos que recojan información relevante sobre **competidores, proveedores y clientes en el ámbito mundial**.
- Mejora de la profesionalización de los niveles directivos y mandos intermedios, mediante el desarrollo de **cursos sobre Dirección Estratégica y Operativa, e Internacionalización,** entre otros, y fomentar una cultura de innovación como base para la generación de valor añadido que **favorezca la diferenciación** con respecto a los **competidores**.
- Promover mecanismos de **internacionalización de la industria auxiliar,** favoreciendo la transferencia del conocimiento tecnológico y relacional.
- Potenciar la implantación de **sistemas próximos al *Just in Time*,** favoreciendo la reducción de costes y el período de maduración.
- Potenciar la creación de **empresas de servicios de apoyo, especialmente de ingeniería y oficinas técnicas,** fomentando un mayor desarrollo de **innovaciones** incrementales.
- **……**

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEE: ÁMBITO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO DE MODERNIZACIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS EN LAS CADENAS DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEE AEE3: Expansión y diversificación en las Actividades de Pesca y Transformación de Productos del Mar.**

ALGUNAS PROPUESTAS COMPLEMENTARIAS A LAS COMUNES

- Potenciar el empleo de **herramientas de dirección y gestión estratégica** en las empresas (Plan Estratégico, Plan Operativo Anual, Sistemas de Gestión y Seguimiento), que **faciliten la planificación a largo plazo y mejoren el control** empresarial.
- Fomentar la implantación de **sistemas de gestión de la calidad** en todas las actividades y niveles dentro de la cadena, aprovechando la **imagen de productos de calidad gallegos** y la posibilidad de implantar sellos de producción de calidad ligadas al origen.
- Promover una implantación de **sistemas integrales de seguridad** en las empresas, potenciando la salud e higiene en el trabajo, así como la prevención de riesgos, **especialmente en las actividades extractivas** (pesca, marisqueo y acuicultura).
- Fomentar la implantación de **sistemas de gestión medioambiental en todas las actividades**.
- Promover foros de **cooperación para la mejora conjunta** de todas las actividades de la cadena, **desde la extracción, a la transformación y comercialización,** para la puesta en común de intereses compartidos, desarrollando **grupos de innovación** entre las actividades extractivas y transformadoras, aprovechando **experiencias como ANFACO-CECOPESCA**.
- Desarrollar **fórmulas asociativas para la gestión de aprovisionamientos y actividades logísticas,** por ejemplo, mediante la implantación de centrales de compras, aprovechando **experiencias como FACORE o ACEGA**.
- Potenciar el desarrollo de **acuerdos de subcontratación,** favoreciendo una mayor especialización, buscando alcanzar economías de escala en los **mercados internacionalizados.**
- Promover **actividades conjuntas en I+D, aprovechando la existencia de centros de investigación de referencia (Centro Oceanográfico de Vigo, Instituto de Investigaciones Marinas, …),** fomentando la **sostenibilidad** de los **recursos pesqueros** y potenciando el desarrollo de actividades de **acuicultura** para disminuir la dependencia de terceros países en materia prima.
- Potenciar el desarrollo de la zona como centro de suministro de productos relacionados con el mar, promoviendo **actividades conjuntas** en comercialización, como la creación de clubes o consorcios para acceder a los **mercados exteriores de interés común,** asistir a ferias o exposiciones, o la posibilidad de desarrollar tiendas virtuales.
- Mejora de la **profesionalización de los niveles directivos y mandos intermedios,** mediante el desarrollo de cursos específicos para las **actividades de productos transformados del mar.**
- Fomentar una **cultura de innovación como base para la generación de valor añadido,** favoreciendo la diferenciación con respecto a los competidores, especialmente **relacionado con la imagen de calidad de los productos gallegos.**
- Desarrollar nuevas actividades promocionales, **potenciando la imagen de marca de los fabricantes,** nuevos envases y embalajes como por ejemplo los pallet-box o los multipacks, entre otros.
- Facilitar el acceso a la información para la creación de **Sistemas de Información colectiva,** implantando nuevas tecnologías de captación y tratamiento de la información y potenciando la incorporación a las empresas de **sistemas como EDI o las intranets con clientes.**
- Buscar la **fidelización de clientes, anticipando necesidades** como la gestión a través del DUN 14 o el EAN 128, la gestión por categorías o el CRP (reaprovisionamiento continuo).
- Implantación de **procesos de producción más automatizados** que facilite el incremento de la productividad.
- **……**

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEE: ÁMBITO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO DE MODERNIZACIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS EN LAS CADENAS DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEE AEE4: Expansión y diversificación en las Actividades de Productos Transformados de la Agricultura y Ganadería.**

ALGUNAS PROPUESTAS COMPLEMENTARIAS A LAS COMUNES

- Fomentar una mayor **visión estratégica** y de largo plazo en las **empresas de productos transformados de la agricultura y ganadería,** desarrollando instrumentos de planificación a largo plazo y sistemas de control empresarial.
- Promover **foros de cooperación** para la mejora conjunta de todas las actividades de la cadena, desde la **explotación agropecuaria,** a la **transformación y comercialización,** para la puesta en común de intereses compartidos, **aprovechando modelos como los de productos derivados del mar.**
- Fomentar la implantación de modelos de **certificación de la calidad de las explotaciones y actividades transformadoras,** favoreciendo la **implicación de los suministradores** en la implantación de sistemas de control de calidad de la producción ligadas al origen y potenciando la adaptación a unos **estándares de calidad homogéneos de los productos cárnicos** en general y su normalización.
- Fomentar la implantación de sistemas de gestión medioambiental en todas las actividades, orientándose hacia el **desarrollo de actividades de producción ecológica y la implantación de sistemas de valorización de residuos y subproductos (purines, desechos, etc.).**
- Promover una implantación de **sistemas integrales de seguridad** en las empresas, potenciando la prevención de riesgos laborales y la **salud e higiene en el trabajo.**
- **Modernizar las estructuras de las lonjas** y fomentar la implantación de centrales de compras u otro instrumento asociativo similar para la **gestión conjunta de aprovisionamientos y logística.**
- Potenciar el **desarrollo de cooperativas** en la transformación de productos de agricultura y ganadería, favoreciendo una mayor especialización de las actividades y buscando economías de escala.
- Potenciar proyectos conjuntos de I+D, desarrollando una **mayor mecanización y automatización de la producción agropecuaria**.
- Desarrollar acuerdos de **cooperación con otras cadenas de actividades** para el **aprovechamiento de los subproductos (grasas animales, curtidos, etc.)**.
- Mejora de la **profesionalización de los niveles directivos,** desarrollando cursos, jornadas, etc., sobre Dirección Estratégica y Operativa o Internacionalización, por ejemplo.
- **Formación** en el ámbito de **personal operativo,** en sistemas de **mejora continua, técnicas de productividad, rediseño de procesos, prevención de riesgos, calidad y medioambiente**.
- Desarrollar **redes de información** para mejora de las condiciones del mercado y que posibiliten la **reducción de los costes de transferencia** de los productos derivados de agricultura y ganadería.
- Potenciar actividades de **promoción en el mercado nacional y extranjero,** estudiando la introducción en **nuevos canales de comercialización,** acuerdos con la gran distribución, etc.
- Promover una mayor **transformación de los productos,** incorporando **nuevas presentaciones** o nuevas formas de envasado, especialmente orientándose a los denominados productos de **cuarta gama** y aprovechando la imagen de **calidad ligada al origen** de los productos (denominaciones de origen).
- Potenciar instrumentos para **mejorar la imagen social de las empresas** de las actividades de productos transformados de la agricultura y ganadería.
- **……**

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEE: ÁMBITO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO DE MODERNIZACIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS EN LAS CADENAS DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEE AEE5: Expansión y diversificación en las Actividades de Productos Transformados de la Madera**.

ALGUNAS PROPUESTAS COMPLEMENTARIAS A LAS COMUNES

- **Fomentar a través del Cluster de la Madera de Galicia, estrategias conjuntas** para el desarrollo de la información, los recursos humanos, los productos, los procesos y los mercados, en un entorno globalizado, que facilite el aprovechamiento de sinergias.
- **Potenciar el establecimiento de sistemas de dirección y gestión estratégica** en las empresas, buscando una mayor proactividad y anticipación ante los cambios del entorno, **especialmente en la segunda transformación**.
- Potenciar una mayor **profesionalización en la gestión de los aprovechamientos forestales,** desarrollando actividades de silvicultura para la optimización de la calidad de la productividad y de los ciclos de explotación y favoreciendo la plantación de especies más adaptadas a las necesidades de las actividades de transformación dentro de las posibilidades de producción del entorno.
- Fomentar la implantación de **sistemas de gestión de calidad** de la producción, facilitando la **implicación de los suministradores de madera** en la certificación y homologación de los mismos.
- Promover una implantación de **sistemas integrales de seguridad** en las empresas, potenciando la prevención de riesgos laborales.
- Fomentar la implantación de **sistemas integrales de gestión medioambiental** en todas las actividades, favoreciendo el desarrollo de un sistema de **certificación forestal** a través de la cadena de custodia adaptado a las condiciones de la cadena de la madera de Galicia.
- Desarrollar actividades conjuntas para la gestión de aprovisionamientos, por ejemplo mediante la implantación de **centrales de compras u otro instrumento asociativo similar,** favoreciendo una mayor **transparencia en los mercados de madera**.
- Fomentar la **cooperación entre actividades transformadoras,** desarrollando acuerdos de **subcontratación** y de *spin-off* para la externalización de actividades que no generen especial valor añadido.
- Potenciar un **mayor aprovechamiento de los centros tecnológicos y universidades** para un desarrollo de **actividades conjuntas de IDT,** fomentando una mayor mecanización y automatización de la producción, **especialmente en las empresas de carpintería y mobiliario**.
- Promover actividades conjuntas en **I+D** para la innovación, por ejemplo en **nuevos envases o embalajes basados en la madera** y fomentando la incorporación del **diseño como elemento estratégico** para competir en las actividades de productos derivados de madera.
- Promover la **cooperación** con otras actividades relacionadas como son las actividades de **construcción y promoción o actividades logísticas especializadas,** de tal manera que se facilite la **promoción y el comercio electrónico de las empresas de madera**.
- Desarrollar un sistema de información que permita **analizar nuevos mercados, especialmente internacionales** para diseñar estrategias de acceso a los mismos, posibilitando la **reducción de los costes** asociados en las empresas de **segunda transformación**.
- Analizar la posibilidad de desarrollar **cursos de posgrado en gestión de industrias de transformación de la madera,** mejorando la profesionalización de los niveles directivos y mandos intermedios.
- Desarrollar campañas para la **mejora de la imagen social de los productos derivados de madera** y su identificación con productos de calidad.
- **……**

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEE: ÁMBITO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO DE MODERNIZACIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS EN LAS CADENAS DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEE AEE6: Expansión y diversificación en las Actividades de Rocas Ornamentales.**

ALGUNAS PROPUESTAS COMPLEMENTARIAS A LAS COMUNES

- Promover foros de **cooperación para la mejora conjunta de todas las actividades de la cadena, desde las canteras, a las empresas graniteras de transformación y comercialización,** favoreciendo una mayor integración de las actividades y facilitando el aprovechamiento de sinergias para alcanzar economías de escala en los mercados internacionales, aprovechando la existencia de asociaciones como el **Centro Tecnológico del Granito**.
- Implantación de sistemas de dirección y gestión estratégica en las empresas, que faciliten una mayor proactividad y **anticipación** a los cambios del entorno, **en un mercado internacionalizado, especialmente en las actividades de cantería**.
- Fomentar la implantación de sistemas de gestión de calidad, homogeneizando los estándares de **calidad de los productos de rocas ornamentales,** y facilitando la **certificación y homologación** de los productos de las actividades de cantería.
- Promover una implantación de sistemas integrales de seguridad en las empresas, potenciando la **prevención de riesgos laborales,** especialmente en las **pequeñas y medianas empresas de cantería y graniteras**.
- Fomentar la implantación de sistemas de **gestión medioambiental** en todas las actividades, y desarrollando sistemas de **valorización de residuos y subproductos relacionados con la explotación y transformación de rocas ornamentales**.
- Potenciar el desarrollo de **consorcios de promoción entre las empresas de granito de la zona** y con otras empresas de **pizarra y granito de otras zonas de Galicia,** favoreciendo una mayor internacionalización de las actividades.
- Fomentar la **cooperación** entre actividades **transformadoras de granito,** desarrollando acuerdos de **subcontratación** de actividades que no generen especial valor añadido.
- Desarrollas **actividades conjuntas de IDT, propiciando un mayor aprovechamiento de los centros tecnológicos y universidades,** y empresas de equipamiento e instalaciones de la zona, potenciando el análisis de procesos para su rediseño basándose en conceptos de reingeniería que permita detectar ineficiencias y reducir tiempos de maduración de los productos y desarrollando **tecnología específica para las actividades de rocas ornamentales**.
- Promover **actividades conjuntas** en I+D para la innovación y mayor diferenciación de los productos, **especialmente** con actividades de **construcción y promoción,** desarrollando **nuevas aplicaciones y formatos**.
- Analizar la posibilidad de desarrollar **cursos de posgrado en gestión de empresas de las actividades de rocas ornamentales,** mejorando el conocimiento y aplicación de herramientas en gestión, estrategia, contratación internacional, idiomas, instrumentos de comercio exterior, entre otros.
- Favorecer la implicación del personal para la **inversión en oficinas comerciales** en otras áreas de **España y en el exterior**.
- Desarrollar **análisis de mercados,** tanto de **materias primas** como de ventas, especialmente los internacionales, para diseñar estrategias de acceso a los mismos.
- Fomentar la **incorporación del diseño como elemento estratégico** para competir en las actividades de productos de rocas ornamentales como vía de **diferenciación** ante la competencia en precios de otras zonas.
- Fomentar el desarrollo de **imagen de marca** dentro de los **grupos empresariales de rocas ornamentales** conformados.
- Desarrollar campañas para la **mejora de la imagen social** de las actividades de rocas ornamentales, **fomentando la regeneración de los yacimientos** al finalizar su explotación.
- **……**

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEE: ÁMBITO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO DE MODERNIZACIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS EN LAS CADENAS DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEE AEE7: Expansión y diversificación en las Actividades de Construcción y Promoción.**

ALGUNAS PROPUESTAS COMPLEMENTARIAS A LAS COMUNES

- **Promover la aplicación de herramientas** e instrumentos de dirección y **gestión estratégica** en las empresas, que faciliten la planificación a medio y largo plazo, **teniendo en cuenta** las características del período medio de maduración de las **actividades de construcción y promoción y su carácter cíclico**.
- Fomentar una mayor implantación de **modelos de costes estándar** y **sistemas de control presupuestario** ajustados a las necesidades de las actividades de construcción y promoción.
- Fomentar la implantación de **sistemas de gestión de la calidad en todas las actividades y niveles dentro de la cadena,** estableciendo mecanismos de normalización en las diferentes actividades implicadas.
- Promover una mayor implantación de sistemas integrales de seguridad en las empresas, potenciando la **prevención de riesgos laborales,** mediante el desarrollo de **comités específicos de control y seguimiento**.
- Fomentar la implantación de sistemas de **gestión medioambiental** en las actividades de construcción y relacionadas, fomentando la **optimización del aprovechamiento de residuos y subproductos**.
- Fomentar una mayor **coordinación** entre las diversas **actividades de construcción y promoción, aprovechando sinergias** y buscando la consecución de economías de escala.
- Promover **acuerdos con empresas de otras cadenas empresariales, especialmente** con las actividades de **rocas ornamentales** y de productos derivados de la **madera,** con objeto de desarrollar una mayor **diferenciación** en los productos finales.
- Potenciar proyectos de investigación y desarrollo sobre **procesos, herramientas y maquinaria específicas** que mejoren la eficiencia y productividad, y favorezcan la reducción de los períodos de maduración.
- Potenciar la **formación continua en todos los niveles** de la empresa y de la cadena empresarial.
- Promover medidas específicas para favorecer la **contratación de mano de obra cualificada** buscando la obtención de mayores niveles de calidad en los productos finales.
- Promover mecanismos de internacionalización del conjunto de actividades de construcción y promoción, favoreciendo el desarrollo del **capital tecnológico y relacional,** aprovechando las **actividades de construcción como motor de arrastre para otras actividades empresariales** relacionadas.
- Facilitar el acceso a la información mediante la creación de **sistemas de información colectiva,** creando, **por ejemplo, bases de datos** dinámicas y actualizadas que recojan la **oferta y la demanda de viviendas disponibles por áreas**.
- Desarrollar actividades de **análisis de mercados que faciliten información** sobre los gustos de los **consumidores** y permitan ciertos niveles de estandarización de los productos **por segmentos** de mercado.
- Fomentar el **desarrollo de productos adaptados a las nuevas tendencias,** especialmente en **bioconstrucción,** fuentes de **energía alternativas, o elementos tecnológicos** en las construcciones, **entre otros**.
- Potenciar las **nuevas formas de comercialización y promoción** en las empresas de la cadena de construcción y promoción, a través del uso de las nuevas tecnologías (internet, comercio electrónico).
- **……**

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEE: ÁMBITO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO DE MODERNIZACIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS EN LAS CADENAS DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEE AEE8: Expansión y diversificación en las Actividades de Textil-Confección.**

ALGUNAS PROPUESTAS COMPLEMENTARIAS A LAS COMUNES

- Promover una mayor implantación de sistemas de dirección y gestión estratégica en las empresas, fomentando una **actitud proactiva ante un entorno inestable de las actividades de textil-confección**.
- Fomentar la implantación de **sistemas de gestión de la calidad** en todas las actividades y niveles dentro de la cadena, como uno de los elementos **diferenciadores** fundamentales.
- Promover una implantación de **sistemas integrales de seguridad** en las empresas, potenciando la prevención de riesgos laborales.
- Fomentar la implantación de sistemas de **gestión medioambiental** en todas las actividades, **optimizando la utilización de colorantes y productos de menor impacto para el medioambiente**.
- Promover el desarrollo de **estructuras organizativas** compartidas **orientadas a los mercados internacionales,** favoreciendo una mayor adaptación de las empresas a los gustos y tendencias del mercado y aprovechando la flexibilidad existente.
- Potenciar el desarrollo de acuerdos de **subcontratación y cooperativas** transformadoras, fomentando una mayor coordinación entre las diversas actividades de **textil-confección,** aprovechando sinergias y buscando economías de escala.
- Desarrollar **acuerdos con empresas de otras áreas y países** buscando la especialización en función de las ventajas competitivas, aprovechando las posibilidades de **ahorro en costes**.
- Fomentar la cooperación con las administraciones públicas para desarrollar herramientas de **protección jurídica efectiva de los diseños, modelos y procesos**.
- Desarrollo de cursos sobre **Dirección Estratégica y Operativa o Internacionalización,** y cursos **específicos** para las actividades de **textil-confección** del área.
- Mejorar las condiciones de trabajo de la mano de obra, con objeto de **atraer más mano de obra cualificada,** valorizando la **perspectiva competitiva** y moderna de las actividades del área.
- Promover la adopción de **procesos más automatizados de producción** que mejoren la productividad.
- Fomentar un **intercambio más fluido de información** y de productos, reforzando los resultados de todas las actividades mediante la utilización del **«comercio-electrónico», por ejemplo a través de la prueba virtual de prendas**.
- Desarrollar campañas de promoción que fomenten la **imagen medioambiental de las empresas, por ejemplo** mediante la adopción de una **"etiqueta ecológica"**.
- Potenciar un **mayor aprovechamiento de la imagen de "moda gallega"** en los productos de textil-confección, diseñando **campañas específicas** de promoción conjuntas.
- Potenciar el desarrollo de **estrategias de comercialización conjuntas, por ejemplo,** buscando elementos comunes para el establecimiento de **franquicias,** mejorando la red de distribución de productos de textil-confección.
- **……**

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEE: ÁMBITO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO DE MODERNIZACIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS EN LAS CADENAS DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEE AEE9: Expansión y diversificación en las Actividades de Química y Farmacia.**

ALGUNAS PROPUESTAS COMPLEMENTARIAS A LAS COMUNES

- Fomentar las **relaciones** entre **empresas e instituciones de relevancia en el ámbito de la investigación y desarrollo,** para la creación y potenciación de una **red de investigación aplicada** al sistema productivo del área, propiciando un mayor **acercamiento** de los **centros de decisión** de las empresas de química y farmacia al área.
- Fomentar la implantación de sistemas de **gestión de la calidad** en todas las actividades y niveles dentro de la cadena, potenciando la implicación de **todos los eslabones en la certificación y homologación de dichos sistemas**.
- Fomentar la implantación de sistemas de **gestión medioambiental** en todas las actividades, favoreciendo la valorización de residuos y subproductos generados por estas actividades.
- Promover una implantación de **sistemas integrales de seguridad** en las empresas, potenciando la prevención de riesgos laborales, **especialmente** en las **pequeñas y medianas empresas** de química y farmacia.
- **Potenciar el tejido transformador** de las actividades de química y farmacia, aprovechando las actividades de I+D.
- Potenciar las actuales **interrelaciones de las empresas de química y farmacia con otras actividades de la zona,** como son acabados y tratamiento de superficies en madera, construcción, construcción naval, entre otros.
- Promover el desarrollo de **Planes de Marketing** en las empresas, especialmente orientados al **mercado internacional,** aprovechando estrategias de globalización de marcas y como motor de **arrastre de las pequeñas y medianas empresas** de química y farmacia de la zona.
- Desarrollar campañas de promoción que fomenten la **imagen medioambiental** de las empresas de las actividades de química y farmacia.
- Potenciar **sistemas de información global** que recojan información relevante sobre las actividades de química y farmacia, fomentando el desarrollo del **capital relacional de las empresas**.
- Mejorar la **profesionalización** de los niveles directivos y mandos intermedios de las **pequeñas y medianas empresas de química y farmacia,** fomentando la realización de cursos de formación continua.
- **……**

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEE: ÁMBITO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO DE MODERNIZACIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS EN LAS CADENAS DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEE AEE10: Expansión y diversificación en las Actividades de Turismo-Ocio y Derivados.**

ALGUNAS PROPUESTAS COMPLEMENTARIAS A LAS COMUNES

- Potenciar la **actualización del Plan Estratégico** para las actividades de **turismo-ocio** y derivados en el área, promoviendo la implantación de sistemas para la mejora operativa de dichas actividades, por ejemplo mediante el desarrollo de **Planes Operativos Anuales**.
- Promover la implantación de un **órgano de gestión turística en el área,** por ejemplo mediante un consorcio, que actúe como aglutinador de los esfuerzos individuales, **potenciando la presencia en los mercados** y mejorando la capacidad negociadora.
- Fomentar la implantación de un **Plan de Calidad Turística** en todas las actividades y niveles dentro de las empresas de turismo-ocio y derivados del área, facilitando la creación de un **sello turístico** propio en **Vigo y su área funcional**.
- Promover el **desarrollo de los equipamientos** necesarios para un óptimo **aprovechamiento de las posibilidades turísticas del área, potenciando el turismo de fin de semana (museos, salas de exposiciones, instalaciones y puertos deportivos, lugares de ocio, etc…)**.
- Potenciar el empleo del **transporte combinado de pasajeros** en el área (avión-tren-autobús-embarcaciones).
- Promover la creación de empresas de **actividades complementarias** en la zona, desarrollando más ampliamente los **mercados de congresos o exposiciones, turismo náutico, turismo de ocio activo, favoreciendo la desestacionalización** de la demanda.
- Promover la creación de **equipos técnicos de expertos** que actúen como asesores de **pequeñas empresas y nuevos emprendedores,** aprovechando el **efecto experiencia**.
- Potenciar iniciativas privadas para el aprovechamiento de los puertos deportivos, facilitando el desarrollo del **deporte náutico** como actividad de turismo y ocio.
- Mejorar las **oficinas de atención turística** en cuanto a ubicación, señalización, horarios, etc, y potenciando el desarrollo de **puntos de información itinerantes**.
- Fomentar la implantación de sistemas de gestión medioambiental en todas las actividades, fomentando una mayor **concienciación medioambiental** en general.
- Potenciar la **integración** de las actividades realizadas en el área con las del **resto de Galicia y Norte de Portugal,** desarrollando estrategias de cooperación para la creación de una **mayor oferta de ocio y cultura ligada al patrimonio,** potenciando, por ejemplo, rutas turísticas.
- Potenciar el desarrollo de acciones conjuntas o **consorcios de promoción en el exterior,** para el **diseño de paquetes turísticos** que incluyan actividades complementarias, favoreciendo la desestacionalización de la demanda y centralizando la información relevante.
- **Potenciar las relaciones entre el comercio y el turismo,** fomentando el desarrollo de la artesanía y los productos tradicionales del área.
- Mejora de la **profesionalización de los niveles operativos,** desarrollando **cursos específicos** sobre **hostelería** y **restauración,** atención al cliente, o el empleo de nuevas tecnologías, entre otros.
- Desarrollar campañas de **promoción** de la zona, mediante la creación de **folletos informativos** y desarrollo del **canal de comercio electrónico,** por ejemplo, desarrollando **páginas web** con información actualizada sobre la oferta turística del área.
- Promover una mayor presencia en ferias nacionales e internacionales, favoreciendo a su vez el desarrollo de **benchmarking**.
- **……**

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEE: ÁMBITO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO DE MODERNIZACIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS EN LAS CADENAS DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEE AEE11: Expansión y diversificación en las Actividades de Bienes de Equipo, Instalaciones e Industria Auxiliar en General.**

ALGUNAS PROPUESTAS COMPLEMENTARIAS A LAS COMUNES

- Implantación de sistemas de **Planificación Estratégica y Operativa** en **empresas de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar** en general, fomentando una mayor proactividad y visión de medio y largo plazo.
- Desarrollar **Planes de Internacionalización** en las empresas de equipamiento, instalaciones e industria auxiliar, buscando economías de escala y aprovechando el aprendizaje derivado de la presencia en mercados exteriores.
- Fomentar una mayor implantación de sistemas de **control presupuestario y de modelos de costes estándar** adaptados a las características de estas actividades.
- Fomentar la implantación de **sistemas de gestión de la calidad** en todas las actividades y niveles dentro de la cadena como factor estratégico **para competir en el ámbito mundial**.
- Promover una implantación de sistemas integrales de seguridad en las empresas, potenciando la **prevención de riesgos laborales** en las **empresas de equipamiento, instalaciones e industria auxiliar**.
- Fomentar acuerdos de **cooperación con empresas** de otras actividades del sistema productivo de Vigo y su área funcional, buscando el establecimiento de relaciones a largo plazo y la **adecuación a las diversas necesidades tecnológicas del tejido productivo del área (automoción, madera, rocas ornamentales, construcción naval, construcción y promoción, textil-confección, entre otras)**.
- Realizar acuerdos de **cooperación con empresas de mercados exteriores** con una tecnología más avanzada que favorezca el desarrollo del Capital Relacional, favoreciendo la **reducción a largo plazo de la dependencia tecnológica del exterior**.
- Desarrollas **actividades conjuntas de IDT, propiciando un mayor aprovechamiento de los centros tecnológicos y universidades,** potenciando el análisis de procesos para su rediseño basándose en conceptos de reingeniería que permita detectar ineficiencias, **desarrollando tecnología específica** para las actividades más relevantes de la zona.
- Fomentar el empleo de nuevas **tecnologías** para la realización del **mantenimiento de las herramientas, maquinaria e instalaciones,** por ejemplo, mediante la prestación de servicios a través de **internet**.
- Fomentar la implantación generalizada de **automatización de los procesos** y robotización, mejorando la eficiencia y productividad.
- **Mejora de la profesionalización de los niveles directivos y mandos intermedios,** mediante el desarrollo de cursos sobre Dirección y Gestión o Internacionalización, y cursos específicos para las actividades de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general.
- **Formación en el ámbito de personal operativo,** en sistemas de **mejora continua,** técnicas de productividad, rediseño de procesos, prevención de riesgos, calidad y medioambiente.
- **Potenciar el empleo de herramientas de análisis de mercados** que faciliten información relevante para el diseño de productos orientados a las tendencias del mercado, por ejemplo mediante páginas web con **información relevante y actualizada de los proveedores/competidores,** que permita realizar un seguimiento de las tendencias con estrategias de ***benchmarking***.
- **……**

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEE: ÁMBITO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO DE MODERNIZACIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS EN LAS CADENAS DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEE AEE12: Expansión y diversificación en las Actividades de Comercio y Distribución no Específico.**

ALGUNAS PROPUESTAS COMPLEMENTARIAS A LAS COMUNES

- Desarrollar **Planes Estratégicos Específicos para el comercio y distribución no específico del área,** como instrumento de mejora competitiva a largo plazo.
- Fomentar el desarrollo e implantación de **sistemas de gestión de la calidad como factor estratégico** de las actividades de comercio y distribución no específico.
- Fomentar la implantación de sistemas de **gestión medioambiental,** con especial atención a los residuos generados en las actividades de distribución y comercio.
- Fomento del **asociacionismo y cooperación,** por ejemplo mediante la creación de **centrales de compras en materias de interés común, desarrollo de centros comerciales abiertos, fomento de la imagen de cadena de establecimientos,** entre otros.
- Fomentar la **cooperación de las empresas de la gran distribución con empresas de otras actividades de la zona (productos derivados del mar, productos derivados de la agricultura y ganadería, textil-confección, madera, entre otros)** incorporando los productos típicos a dichos canales.
- Promover la dotación de **centros logísticos conjuntos** de alta capacidad con sistemas automatizados que actúen de nudo de extensión del sistema comercial y que permitan una **reducción en los plazos de entrega**.
- Potenciar las **relaciones entre el comercio y el turismo,** fomentando el desarrollo de la artesanía y los productos tradicionales del área.
- Desarrollar **proyectos conjuntos con entidades financieras** para la implantación y mejora de nuevos **métodos de pago** más cómodos y seguros.
- Mejora de la **formación específica** en los ámbitos de la gestión, como estrategia indirecta de **modernización y dinamización** del sector.
- Promover cursos de **formación en el ámbito operativo (idiomas, atención al cliente, escaparatismo, etc…)**.
- Diseñar **estrategias de comunicación** conjuntas que trasladen al mercado la **imagen de calidad del comercio del área**.
- Potenciar el empleo de herramientas de **análisis de mercados** que faciliten información sistemática y actualizada para el **diseño de productos y servicios** orientados a las tendencias del mercado.
- Fomentar el empleo de **nuevas tecnologías** como elemento determinante para la **modernización del comercio minorista**.
- Potenciar el **intercambio comercial con otras áreas geográficas limítrofes mediante alianzas estratégicas**.
- Promover la investigación para la **mejora en el diseño, envases y presentación de los productos (*packaging*)**.
- **……**

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEE: ÁMBITO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO DE MODERNIZACIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS EN LAS CADENAS DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEE AEE13: Expansión y diversificación en las Actividades de Servicios Financieros.**

ALGUNAS PROPUESTAS COMPLEMENTARIAS A LAS COMUNES

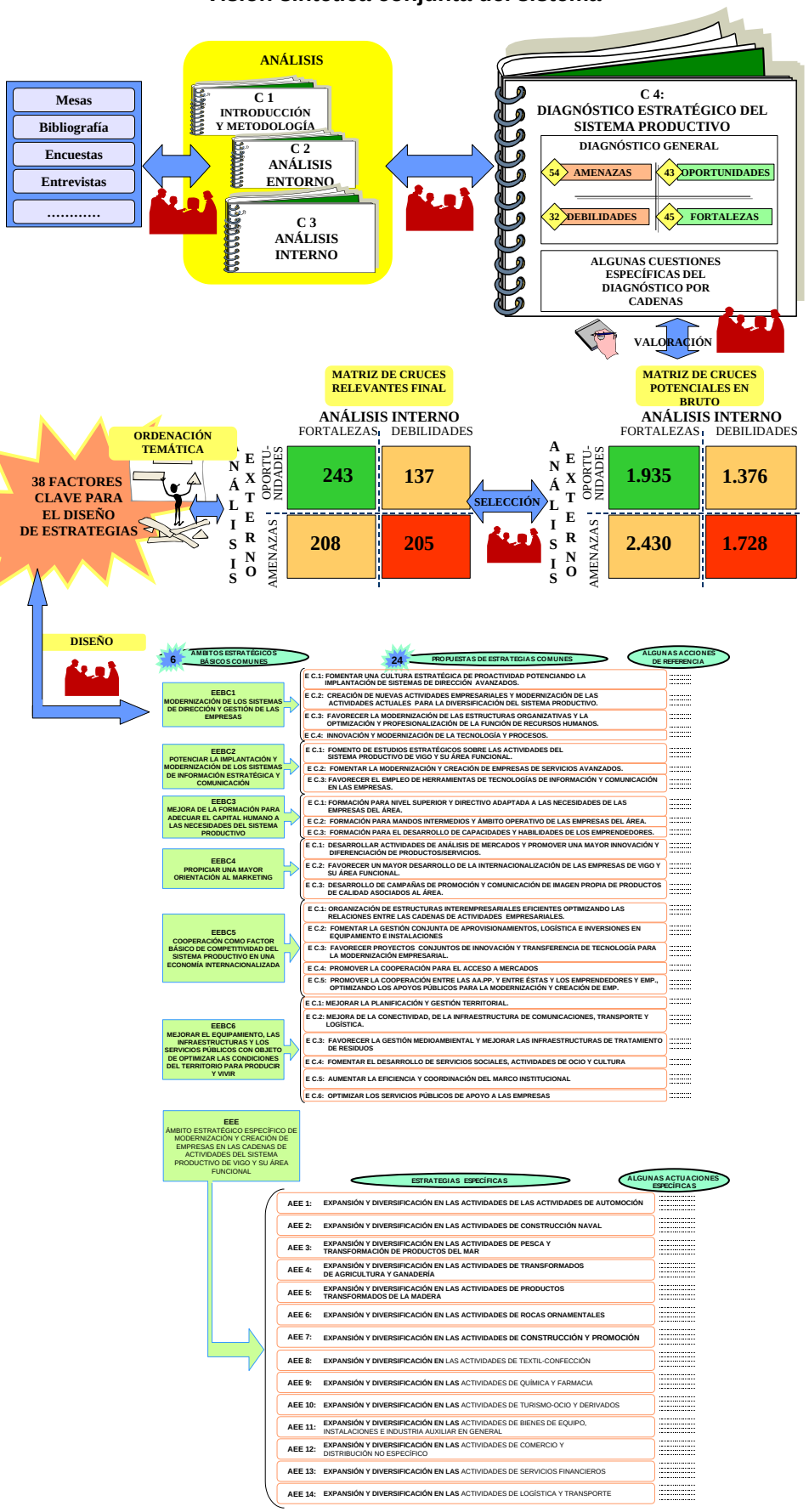
- Promover una **cultura de innovación** en el desarrollo de **nuevas fórmulas para captar el ahorro** e inversiones financieras.
- Potenciar un mayor **desarrollo de canales de intermediación** a través de las **nuevas tecnologías.**
- Potenciar la **gestión financiera innovadora en los procesos de internacionalización** y en el **aprovechamiento** de las oportunidades derivadas de la **moneda única europea.**
- Potenciar **la interrelación entre las actividades de servicios financieros y las empresas de servicios avanzados,** incorporando "paquetes" conjuntos de productos/servicios aprovechando las tecnologías de la **información y comunicación.**
- Potenciar el **apoyo financiero a las actividades empresariales** consideradas como **estratégicas en la zona (actuales, derivadas y nuevas)** para mejorar el tejido empresarial competitivo.
- Desarrollar actividades de **investigación de mercados** que permitan el diseño de **nuevos productos** orientados a las **nuevas necesidades de las actividades empresariales,** fomentando el asesoramiento en el empleo de herramientas de planificación financiera y prestando especial atención a las necesidades de **empresas internacionalizadas (seguros a la exportación, factoring, etc…).**
- Promocionar la **implicación del Capital Humano** en el proyecto de empresa y facilitar la **identificación de las necesidades del personal** existente en las diversas actividades de servicios financieros para su optimización. Especial atención a la **formación y especialización** para el mercado global.
- **Promover la innovación en las formas de pago y otros flujos financieros, potenciando la seguridad y comodidad.**
- Potenciar los **apoyos financieros a las actividades formativas y culturales,** colaborando en la mejor **adecuación de la zona para vivir y producir.**
- **……**

ÁMBITO ESTRATÉGICO	EEE: ÁMBITO ESTRATÉGICO ESPECÍFICO DE MODERNIZACIÓN Y CREACIÓN DE EMPRESAS EN LAS CADENAS DE ACTIVIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL.
PROPUESTA DE ESTRATEGIA	**EEE AEE14: Expansión y diversificación en las Actividades de Logística y Transporte**.

ALGUNAS PROPUESTAS COMPLEMENTARIAS A LAS COMUNES

- Desarrollar un **Plan Estratégico de las actividades de logística y transporte de Vigo y su área funcional,** fomentando la visión conjunta de la zona como **elemento dinamizador de las actividades productivas.**
- Fomentar el desarrollo e implantación de **certificación según normas internacionales,** favoreciendo la implicación de las actividades de logística y transporte.
- Fomentar la implantación de sistemas de **gestión medioambiental,** con especial atención a los **residuos generados** en las actividades de logística y transporte.
- Fomento de **plataformas logísticas conjuntas** favoreciendo el aprovechamiento de costes compartidos y potenciando la reducción de los plazos de entrega, **promoviendo la cooperación con empresas del sistema productivo de Vigo y área funcional** para potenciar el desarrollo del transporte intermodal y para el empleo del "**grupaje".**
- Promover la cooperación **con otros centros relevantes de logística** para lograr una mayor especialización por áreas dentro de Galicia.
- Mejora de la **profesionalización de los niveles directivos y mandos intermedios,** mediante el desarrollo de cursos sobre **Dirección y Gestión o Internacionalización,** y **cursos específicos** para las actividades de logística y transporte (idiomas, transporte internacional, etc…).
- Fomentar el **desarrollo de tecnologías de la información aplicadas al transporte,** para mejorar las condiciones de transporte y el control y seguimiento del flujo,
- Potenciar la **interrelación de las actividades de logística y transporte con las actividades relevantes de la zona,** fomentando la adecuación a las necesidades específicas de logística y transporte **(frío, automoción, mobiliario, rocas ornamentales, bienes de equipo, madera, productos químicos, …).**
- **Promover la optimización del desarrollo de fórmulas de comercio electrónico, agilizando plazos de respuesta en condiciones competitivas,** potenciando la cooperación de las actividades de logística y transporte con otras actividades de la zona.
- **……**

Figura 5. 7
Visión sintética conjunta del sistema



Fuente: elaboración propia

Anexo A: Tabla de interrelación entre el análisis y el diagnóstico.

En estas tablas se ofrece de forma sintética la interrelación existente entre los epígrafes de análisis (capítulos 1, 2 y 3 y anexos) y los correspondientes aspectos del Diagnóstico (ver capítulo 4). Para cada uno de ellos, se indica su código y a continuación los epígrafes más directamente relacionados, diferenciando las amenazas y oportunidades del entorno y las debilidades y fortalezas internas.

Cód. Amenazas	**Epígrafe/s**	**Cód. Oportunidades**	**Epígrafe/s**
A SEG 1)	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional	**O SEG 1)**	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas
A SEG 2)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas	**O SEG 2)**	2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial Anexo 1: Mesas de actividades
A SEG 3)	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional	**O SEG 3)**	2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial
A SEG 4)	Anexo 1: Mesas de actividades	**O SEG 4)**	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas
A SEG 5)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas	**O SEG 5)**	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional
A SEG 6)	2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial 2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas	**O SEG 6)**	Anexo 1: Mesas de actividades
A SEG 7)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas	**O SC 1)**	Anexo 1: Mesas de actividades
A SEG 8)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas	**O SC 2)**	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas
A SEG 9)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas	**O SC 3)**	Anexo 1: Mesas de actividades

Cód. Amenazas	Epígrafe/s	Cód. Oportunidades	Epígrafe/s
A SEG 10)	Anexo 1: Mesas de actividades	**O SC 4)**	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional
A SC 1)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas Anexo 1: Mesas de actividades	**O SC 5)**	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional
A SC 2)	Anexo 1: Mesas de actividades	**O SC 6)**	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional
A SC 3)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas	**O SC 7)**	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional
A SC 4)	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional	**O SC 8)**	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional
A SC 5)	2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial 2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas Anexo 1: Mesas de actividades	**O IT 1)**	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas
A SC 6)	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional	**O IT 2)**	2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial
A IT 1)	2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional	**O IT 3)**	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional
A IT 2)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas	**O N 1)**	Anexo 1: Mesas de actividades
A N 1)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas Anexo 1: Mesas de actividades	**O N 2)**	2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial
A N 2)	Anexo 1: Mesas de actividades	**O N 3)**	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas
A N 3)	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional	**O N 4)**	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas
A N 4)	Anexo 1: Mesas de actividades	**O N 5)**	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional
A N 5)	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional	**O IE 1)**	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas Anexo 1: Mesas de actividades

Cód. Amenazas	Epígrafe/s	Cód. Oportunidades	Epígrafe/s
A N 6)	Anexo 1: Mesas de actividades	**O IE 2)**	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas
A N 7)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas	**O IE 3)**	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas
A N 8)	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional	**O IE 4)**	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas
A IE 1)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas	**O SEZ 1)**	Anexo 1: Mesas de actividades
A IE 2)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas	**O SEZ 2)**	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas
A SEZ 1)	Anexo 1: Mesas de actividades	**O SEZ 3)**	Anexo 1: Mesas de actividades
A SEZ 2)	Anexo 1: Mesas de actividades	**O SEZ 4)**	Anexo 1: Mesas de actividades
A SEZ 3)	Anexo 1: Mesas de actividades	**O SEZ 5)**	2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial
A IEZ 1)	Anexo 1: Mesas de actividades	**O IEZ 1)**	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas Anexo 1: Mesas de actividades
A IEZ 2)	Anexo 1: Mesas de actividades	**O IEZ 2)**	Anexo 1: Mesas de actividades
A IEZ 3)	Anexo 1: Mesas de actividades	**O IEZ 3)**	Anexo 1: Mesas de actividades
A IEZ 4)	Anexo 1: Mesas de actividades	**O UPZ 1)**	Anexo 1: Mesas de actividades
A IEZ 5)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas	**O EEE 1)**	2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial
A IEZ 6)	Anexo 1: Mesas de actividades	**O EEE 2)**	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas
A UPZ 1)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas	**O EEE 3)**	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional
A UPZ 2)	2.4 El sistema productivo de Vigo desde la perspectiva del Capital Intelectual: una aproximación Anexo 1: Mesas de actividades	**O EEE 4)**	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional
A UPZ 3)	Anexo 1: Mesas de actividades	**O EEE 5)**	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional
A UPZ 4)	Anexo 1: Mesas de actividades	**O EEE 6)**	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional

Cód. Amenazas	**Epígrafe/s**	**Cód. Oportunidades**	**Epígrafe/s**
A UPZ 5)	Anexo 1: Mesas de actividades	**O EEE 7)**	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional
A UPZ 6)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas	**O EEE 8)**	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas
A UPZ 7)	Anexo 1: Mesas de actividades		
A UPZ 8)	Anexo 1: Mesas de actividades		
A UPZ 9)	Anexo 1: Mesas de actividades		
A EEE 1)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas		
A EEE 2)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas		
A EEE 3)	2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial Anexo 1: Mesas de actividades		
A EEE 4)	Anexo 1: Mesas de actividades		
A EEE 5)	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional		
A EEE 6)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas		
A EEE 7)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas		
A EEE 8)	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas		

Cód. Debilidades	Epígrafe/s	Cód. Fortalezas	Epígrafe/s
D SDE 1)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial	**F SDE 1)**	2.2 Caracterización de la actividad empresarial
D SDE 2)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial	**F SDE 2)**	2.4 El sistema productivo de Vigo desde la perspectiva del Capital Intelectual: una aproximación Anexo 1: Mesas de actividades
D SDE 3)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial	**F SDE 3)**	2.2 Caracterización de la actividad empresarial
D SDE 4)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial	**F SDE 4)**	2.2 Caracterización de la actividad empresarial
D SDE 5)	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional	**F SDE 5)**	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional
D SDE 6)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial 2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial	**F SDE 6)**	2.2 Caracterización de la actividad empresarial
D SDE 7)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial 2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial	**F SDE 7)**	2.2 Caracterización de la actividad empresarial
D SDE 8)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial	**F SDE 8)**	2.2 Caracterización de la actividad empresarial
D SDE 9)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial	**F SDE 9)**	2.2 Caracterización de la actividad empresarial
D PM 1)	Anexo 1: Mesas de actividades	**F SDE 10)**	Anexo 1: Mesas de actividades
D PM 2)	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional	**F SDE 11)**	2.4 El sistema productivo de Vigo desde la perspectiva del Capital Intelectual: una aproximación
D PM 3)	2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial	**F SDE 12)**	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional
D PM 4)	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional	**F PM 1)**	Anexo 1: Mesas de actividades
D PM 5)	Anexo 1: Mesas de actividades	**F PM 2)**	2.5 El entorno del sistema productivo visto desde las empresas
D PM 6)	Anexo 1: Mesas de actividades	**F PM 3)**	2.1 Estructura y especialización productiva
D PM 7)	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional	**F PM 4)**	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional

Cód. Debilidades	**Epígrafe/s**	**Cód. Fortalezas**	**Epígrafe/s**
D PM 8)	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional	**F PM 5)**	Anexo 1: Mesas de actividades
D RH 1)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial	**F PM 6)**	2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial
D RH 2)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial	**F PM 7)**	Anexo 1: Mesas de actividades
D RH 3)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial	**F PM 8)**	2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial
D RH 4)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial	**F PM 9)**	Anexo 1: Mesas de actividades
D RH 5)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial	**F PM 10)**	2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial
D RH 6)	2.4 El sistema productivo de Vigo desde la perspectiva del Capital Intelectual: una aproximación	**F PM 11)**	2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial Anexo 1: Mesas de actividades
D RH 7)	2.4 El sistema productivo de Vigo desde la perspectiva del Capital Intelectual: una aproximación Anexo 1: Mesas de actividades	**F PM 12)**	2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial
D RH 8)	2.4 El sistema productivo de Vigo desde la perspectiva del Capital Intelectual: una aproximación Anexo 1: Mesas de actividades	**F PM 13)**	2.4 El sistema productivo de Vigo desde la perspectiva del Capital Intelectual: una aproximación
D RH 9)	2.4 El sistema productivo de Vigo desde la perspectiva del Capital Intelectual: una aproximación	**F PM 14)**	2.3 La Internacionalización de la actividad empresarial

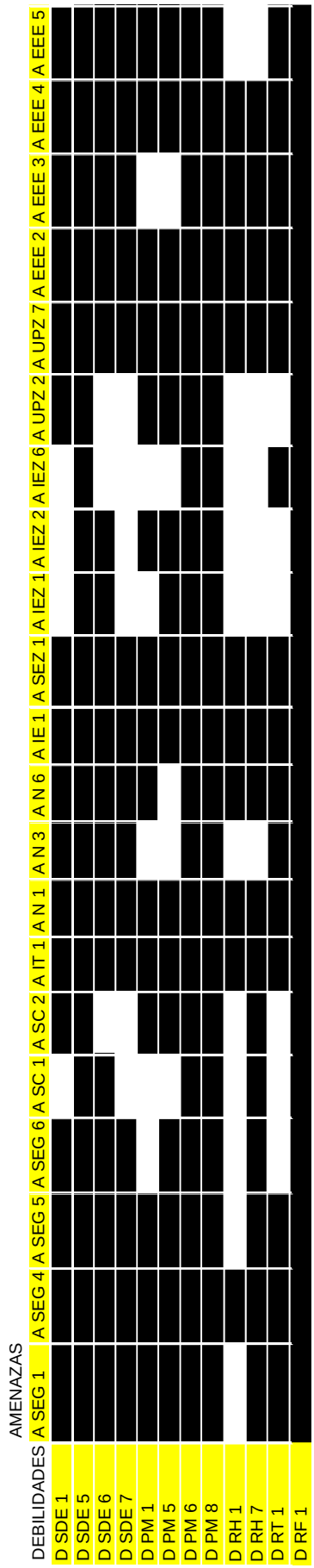
Cód. Debilidades	Epígrafe/s	Cód. Fortalezas	Epígrafe/s
D RT 1)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial	**F PM 15)**	2.1 Estructura y especialización productiva
D RT 2)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial	**F PM 16)**	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional
D RT 3)	Anexo 1: Mesas de actividades	**F RH 1)**	2.2 Caracterización de la actividad empresarial
D RF 1)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial	**F RH 2)**	2.2 Caracterización de la actividad empresarial
D RF 2)	2.1 Estructura y especialización productiva	**F RH 3)**	2.2 Caracterización de la actividad empresarial
D RF 3)	2.1 Estructura y especialización productiva	**F RH 4)**	2.2 Caracterización de la actividad empresarial
		F RH 5)	Anexo 1: Mesas de actividades
		F RH 6)	2.4 El sistema productivo de Vigo desde la perspectiva del Capital Intelectual: una aproximación
		F RH 7)	Anexo 1: Mesas de actividades
		F RT 1)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial
		F RT 2)	C3: Análisis de las cadenas empresariales relevantes del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional
		F RF 1)	2.1 Estructura y especialización productiva Anexo 1: Mesas de actividades
		F RF 2)	2.2 Caracterización de la actividad empresarial
		F RF 3)	2.1 Estructura y especialización productiva
		F RF 4)	2.1 Estructura y especialización productiva
		F RF 5)	2.1 Estructura y especialización productiva
		F RF 6)	2.1 Estructura y especialización productiva
		F RF 7)	2.1 Estructura y especialización productiva
		F RF 8)	2.1 Estructura y especialización productiva

Anexo B: Tabla de cruces relevantes entre aspectos del diagnóstico.

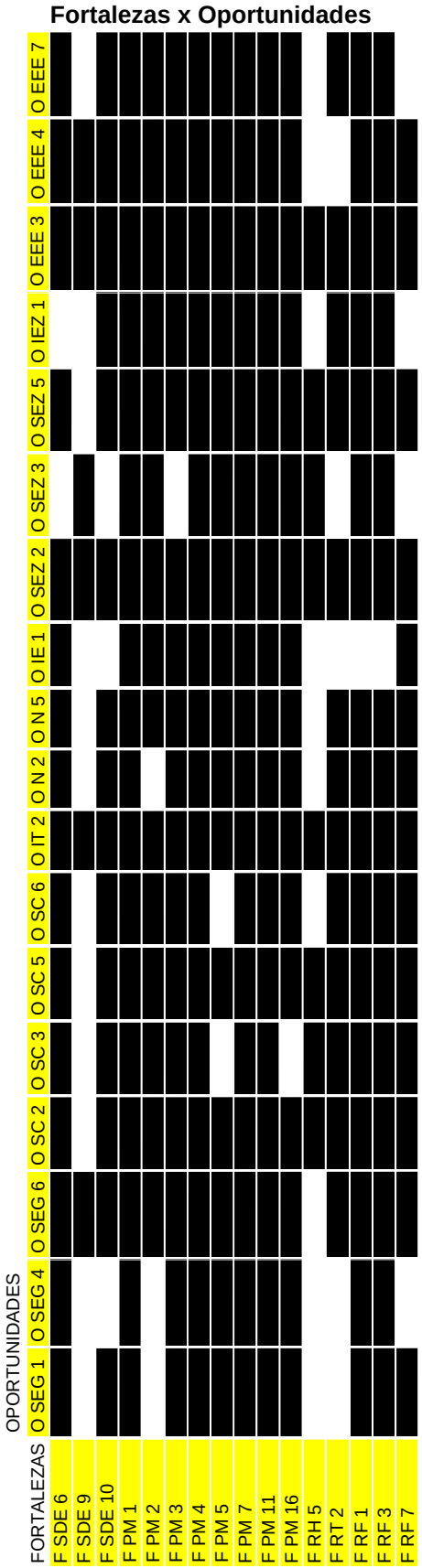
En estas tablas se reflejan los cruces considerados como relevantes entre aspectos del diagnóstico, fruto de las sesiones de trabajo del equipo de expertos. A partir de las 54 amenazas, las 43 oportunidades, las 32 debilidades y las 45 fortalezas, la dimensión de las matrices (AxD; AxF; OxD; OxF) rondaba los 7.500 cruces posibles. Con objeto de reducir el número de interrelaciones a comprobar, el equipo, evaluó los 174 aspectos del diagnóstico, valorando los aspectos positivos (oportunidades y fortalezas) entre 1 (menos relevante) y 3 (más relevante) y los aspectos negativos (amenazas y debilidades) entre -1 (menos relevante) y -3 (más relevante). Posteriormente, el equipo realizó los cruces en las tablas correspondientes, seleccionando aquellas interrelaciones de mayor intensidad. De esta manera, el número de cruces se redujo a los 794 considerados como más relevantes.

De los 7.500 cruces posibles, en estas tablas se ofrecen sólo los 794 cruces considerados como relevantes, detallando la codificación de aquellos aspectos del diagnóstico correspondientes.

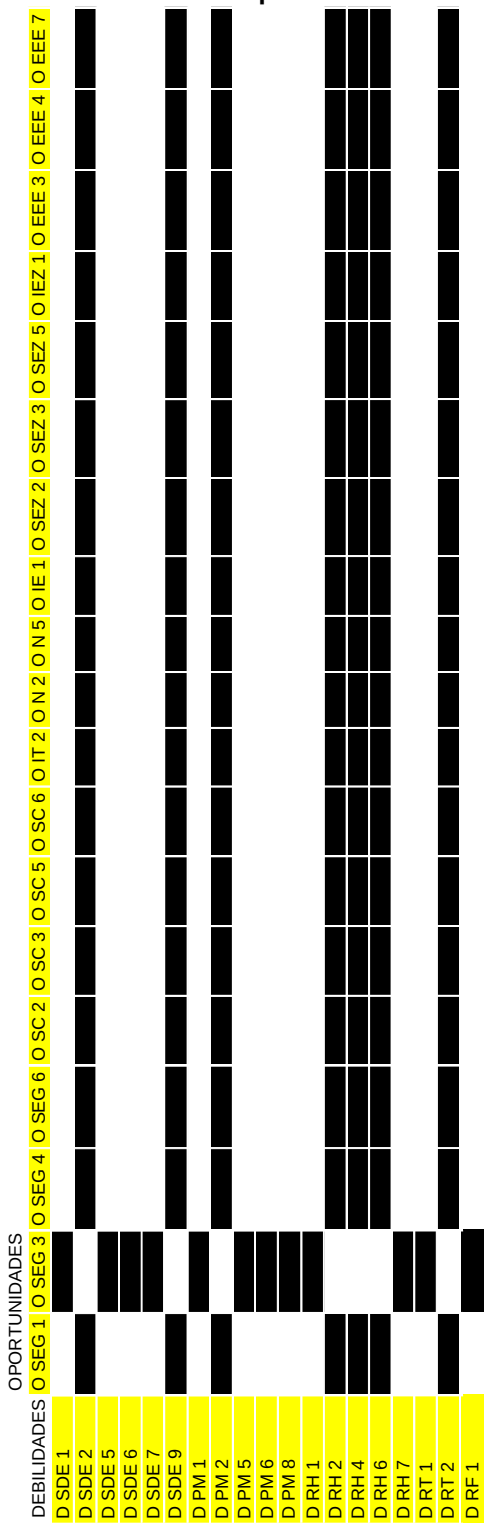
Debilidades x Amenazas



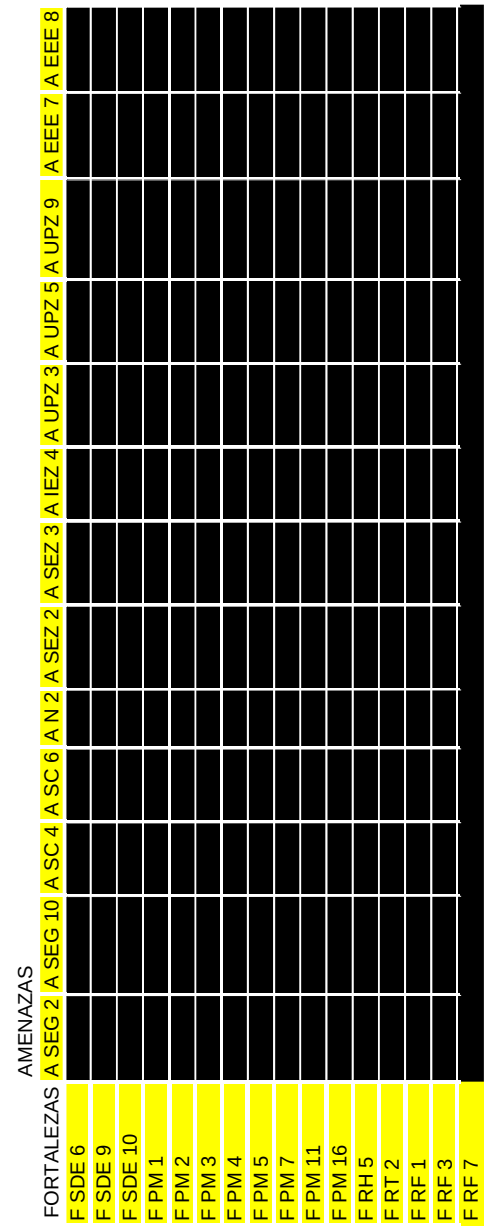
Fortalezas x Oportunidades



Debilidades x Oportunidades



Fortalezas x Amenazas



Anexo C: Tabla de interrelación entre aspectos relevantes del diagnóstico y Factores Clave.

En las tablas siguientes se ofrecen de forma sintética los principales aspectos del Diagnóstico General relacionados con los Factores Clave identificados. A partir de las tablas de cruces relevantes entre aspectos del diagnóstico del anexo B anterior, en las sesiones de trabajo del equipo de expertos del Sistema Productivo, se procedió a agrupar temáticamente dichos cruces. Así, los 38 Factores Clave identificados se encuadraron en 5 grandes apartados: sistemas de dirección; productos/servicios y mercados; innovación, tecnología e instalaciones; recursos humanos; infraestructuras, equipamientos y servicios públicos desde la perspectiva del Sistema Productivo.

En el caso de la agrupación de *productos/servicios y mercados* se incorporaron los principales aspectos derivados de las cuestiones específicas por cadenas, recogidas en el apartado correspondiente del capítulo 4 *Diagnóstico del Sistema Productivo de Vigo y su Área Funcional.*

Tabla C. 1
Tabla de interrelación entre aspectos relevantes del diagnóstico y los Factores Clave en Sistemas de Dirección

Cód. FC	Aspectos relevantes del diagnóstico relacionados
FC D 1.	ASEG1, ASEG4, ASEG5, ASEG6, ASC2, AIT1, AN1, AN3, AN6, AIE1, ASEZ1, AUPZ2, AUPZ7, AEEE2, AEEE3, AEEE4, AEEE5, OSEG1, OSEG4, OSEG6, ON5 DSDE1, DSDE4, DSDE6, DSDE7, DPM1, DPM4, DRH7, DRT1, FSDE2, FSDE5, FSDE6, FSDE10, FPM1, FPM11, FRH2
FC D 2.	ASEG4, ASEG6, ASEG7, ASEG8, ASEG9, ASC5, AIT1, AN1, OSEG1, OSEG2, OSEG4, OIT2, ON2, OSEZ5 DSDE1, DSDE5, DPM1, DPM3, DPM5, DPM8, DRF1, FPM1, FPM2, FPM4, FPM10, FPM11
FC D 3.	ASEG1, ASEG4, ASC2, ASC5, AIT1, AN1, AN3, AUPZ2, AEEE2, AEEE3, AEEE4, AEEE5, AEEE6, OSEG1, OSEG2, OSEG4, OSC2, OSC3, OSC5, OSC7, ON1, ON2, ON4, OIT2, OSEZ5, OIEZ1, OEEE1, OEEE3, OEEE4 DSDE1, DSDE5, DSDE6, DSDE7, DPM1, DPM4, DPM5, DPM8, DRH1, DRT1, DRF1, FSDE5, FSDE6, FSDE8, FSDE9, FSDE10, FPM1, FPM11, FPM12, FRH5, FRF7
FC D 4.	ASEG4, AUPZ3, AUPZ7, AEEE2, AEEE3, AEEE4, AEEE5, AEEE6, OSEG1, OSEG2, OSC5, OIT2, ON4, ON5, OSEZ2, OSEZ5, OEEE1, OEEE3, OIEZ3 DSDE1, DSDE7, DPM1, DRH7, DRH8, DRH9, DRT3, DRF1, FSDE10, FPM1, FPM3, FPM7, FPM9, FPM15, FRH7, FRT2

Tabla C. 2
Tabla de interrelación entre aspectos relevantes del diagnóstico y los Factores Clave en Productos/Servicios y Mercados (I)

Cód. FC	Aspectos relevantes del diagnóstico relacionados
FC P 1.	ASEG1, ASEG4, ASC2, ASC5, AN1, AN3, AN5, AIE2, AEEE2, AEEE3, AEEE4, OSEG1, OSEG2, OSEG3, OSEG4, OSC2, OSC3, OSC7, OIT2, ON1, ON5, OIE3, OIE4, OSEZ5, OIEZ1, OEEE1, OEEE4 DSDE1, DSDE4, DSDE5, DSDE6, DSDE7, DPM1, DPM3, DPM5, DPM6, DRH1, FSDE6, FSDE9, FSDE10, FPM1, FPM3, FPM10, FPM11, FRF1
FC P 2.	ASEG4, ASEG6, ASEG7, ASC2, AN4, AN5, AEEE2, AEEE3, AEEE4, OSEG2, OSEG3, OSC2, OSC3, OSC5, OIT2, ON2, ON5, OSEZ4, OSEZ5, OIEZ1, OEEE4, OEEE5 DSDE1, DSDE4, DSDE6, DSDE7, DSDE8, DPM1, DPM3, DPM4, DRH1, FSDE5, FSDE6, FSDE9, FPM1, FPM4, FPM12, FPM13, FRF1, FRF7, FRF3
FC P 3.	ASEG4, ASEG5, ASEG6, AN3, AIE1, ASEZ1, AIEZ1, AIEZ2, AUPZ7, AEEE2, AEEE3, AEEE4, OSEG1, OSEG2, OSEG4, OSEG6, OSC2, OSC3, OSC5, OSC6, OSC7, OSC8, OIT2, ON2, ON5, OIE1, OSEZ4, OSEZ5, OIEZ1, OEEE2, OEEE4, OEEE7 DSDE1, DSDE4, DSDE5, DSDE6, DSDE7, DPM1, DPM8, DRT1, DRF1, FSDE6, FSDE9, FSDE10, FPM1, FPM3, FPM7, FPM11, FPM12, FRT2, FRF1, FRF7
FC P 4.	ASEG3, ASEG4, ASEG5, ASEG6, ASC2, ASC3, AIT1, AN1, AN3, AN6, AIE1, ASEZ1, AIEZ1, AIEZ2, AIEZ6, AUPZ2, AUPZ7, AEEE2, AEEE3, AEEE4, AEEE5, AEEE6, OSEG1, OSEG2, OSEG4, OSEG6, OSC2, OSC3, OSC5, OIT3, ON2, ON4, ON5, OIE1, OSEZ2, OSEZ5, OIEZ1, OEEE3, OEEE4, OEEE5 DSDE1, DSDE6, DSDE7, DPM1, DPM5, DPM6, DPM8, DRT1, DRF1, FSDE5, FSDE6, FSDE9, FSDE10, FSDE12, FPM1, FPM3, FPM4, FPM5, FPM6, FPM7, FPM9, FPM11, FPM16, FRT2, FRF1, FRF7

Tabla C. 2
Tabla de interrelación entre aspectos relevantes del diagnóstico y los Factores Clave en Productos/Servicios y Mercados (cont. II)

Cód. FC	Aspectos relevantes del diagnóstico relacionados
FC P 5.	ASEG2, ASEG10, ASC4, ASC6, AN2, ASEZ2, ASEZ3, AIEZ4, AUPZ3, AUPZ5, AUPZ9, AEEE7, AEEE8, OSEG1, OSEG4, OSEG6, OSC2, OSC3, OSC5, OSC6, OIT2, ON2, ON5, OSEZ2, OSEZ5, OIEZ1, OEEE3, OEEE4, OEEE7 DSDE1, DSDE6, DSDE7, DPM8, FSDE1, FSDE10, FPM1, FPM3, FPM5, FPM8, FRT1, FRT2 CADENAS
FC P 6.	ASEG2, ASEG10, ASC1, ASC4, ASC6, AN2, ASEZ2, ASEZ3, AIEZ4, AUPZ3, AUPZ5, AUPZ9, AEEE7, AEEE8, OSEG1, OSEG4, OSEG6, OSC2, OSC3, OSC5, OSC6, OIT2, ON2, ON5, OSEZ2, OSEZ5, OIEZ1, OEEE3, OEEE4, OEEE7 DSDE1, DSDE6, DSDE7, DSDE8, DPM1, DPM7, DPM8 FSDE1, FSDE9, FSDE10, FPM1, FPM3, FPM4, FRT1, FRT2 CADENAS
FC P 7.	ASEG2, ASEG3, ASEG10, ASC1, ASC4, ASC6, AN2, ASEZ2, ASEZ3, AIEZ4, AUPZ3, AUPZ5, AUPZ9, AEEE7, AEEE8, OSEG1, OSEG4, OSEG6, OSC2, OSC3, OSC5, OSC6, OIT2, ON2, ON5, OSEZ2, OSEZ5, OIEZ1, OEEE3, OEEE4, OEEE7 DSDE1, DSDE6, DSDE7, DPM1, DPM4, DPM8, FSDE1, FSDE9, FPM1, FPM3, FPM7, FPM8 CADENAS
FC P 8.	ASEG2, ASEG3, ASEG10, ASC1, ASC4, ASC6, AN2, ASEZ2, ASEZ3, AIEZ4, AUPZ3, AUPZ5, AUPZ9, AEEE7, AEEE8, OSEG1, OSEG4, OSEG6, OSC2, OSC3, OSC5, OSC6, OIT2, ON2, ON5, OSEZ2, OSEZ5, OIEZ1, OEEE3, OEEE4, OEEE7 DSDE1, DSDE6, DSDE7, DPM1, DPM6, DPM7, FSDE1, FSDE9, FPM1, FPM3, FPM6, FPM9 CADENAS
FC P 9.	ASEG2, ASEG3, ASEG10, ASC1, ASC4, ASC6, AN2, ASEZ2, ASEZ3, AIEZ4, AUPZ3, AUPZ5, AUPZ9, AEEE7, AEEE8, OSEG1, OSEG4, OSEG6, OSC2, OSC3, OSC5, OSC6, OIT2, ON2, ON5, OSEZ2, OSEZ5, OIEZ1, OEEE3, OEEE4, OEEE7 DSDE1, DSDE6, DSDE7, DPM1, DPM4, FSDE1, FSDE9, FSDE10, FPM1, FPM3, FPM8, FRT1 CADENAS
FC P 10.	ASEG2, ASEG3, ASEG10, ASC1, ASC4, ASC6, AN2, ASEZ2, ASEZ3, AIEZ4, AUPZ3, AUPZ5, AUPZ9, AEEE7, AEEE8, OSEG1, OSEG4, OSEG6, OSC2, OSC3, OSC5, OSC6, OIT2, ON2, ON5, OSEZ2, OSEZ5, OIEZ1, OEEE3, OEEE4, OEEE7 DSDE1, DSDE6, DSDE7, DPM1, DPM4, FSDE1, FSDE9, FPM1, FPM3, FPM7, FRT2 CADENAS
FC P 11.	ASEG2, ASEG3, ASEG10, ASC1, ASC4, ASC6, AN2, ASEZ2, ASEZ3, AIEZ4, AUPZ3, AUPZ5, AUPZ9, AEEE7, AEEE8, OSEG1, OSEG4, OSEG6, OSC2, OSC3, OSC5, OSC6, OIT2, ON2, ON5, OSEZ2, OSEZ5, OIEZ1, OEEE3, OEEE4, OEEE7 DSDE1, DSDE6, DSDE7, DPM1, DPM4, FSDE1, FSDE9, FSDE10, FPM1, FPM3, FPM7, FPM8, FRT1, FRT2 CADENAS
FC P 12.	ASEG2, ASEG3, ASEG10, ASC1, ASC4, ASC6, AN2, ASEZ2, ASEZ3, AIEZ4, AUPZ3, AUPZ5, AUPZ9, AEEE7, AEEE8, OSEG1, OSEG4, OSEG6, OSC2, OSC3, OSC5, OSC6, OIT2, ON2, ON5, OSEZ2, OSEZ5, OIEZ1, OEEE3, OEEE4, OEEE7 DSDE1, DSDE6, DSDE7, DPM1, DPM4, DPM7, DPM8, FSDE1, FSDE9, FPM1, FPM3 CADENAS

Tabla C. 2
Tabla de interrelación entre aspectos relevantes del diagnóstico y los Factores Clave en Productos/Servicios y Mercados (cont. y III)

Cód. FC	Aspectos relevantes del diagnóstico relacionados
FC P 13.	ASEG2, ASEG3, ASEG10, ASC1, ASC4, ASC6, AN2, ASEZ2, ASEZ3, AIEZ4, AUPZ3, AUPZ5, AUPZ9, AEEE7, AEEE8, OSEG1, OSEG4, OSEG6, OSC2, OSC3, OSC5, OSC6, OIT2, ON2, ON5, OSEZ2, OSEZ5, OIEZ1, OEEE3, OEEE4, OEEE7 DSDE1, DSDE6, DSDE7, DPM1, FSDE1, FSDE9, FPM1, FPM3, FRT1 CADENAS
FC P 14.	ASEG2, ASEG3, ASEG9, ASEG10, ASC1, ASC4, ASC5, ASC6, AN2, ASEZ2, ASEZ3, AIEZ4, AUPZ3, AUPZ5, AUPZ9, AEEE7, AEEE8, OSEG1, OSEG4, OSEG6, OSC2, OSC3, OSC5, OSC6, OIT2, ON2, ON5, OSEZ2, OSEZ5, OIEZ1, OEEE3, OEEE4, OEEE6, OEEE7 DSDE1, DSDE6, DSDE7, DPM1, DPM2, DPM3, DPM5, FSDE1, FSDE9, FPM1, FPM3 CADENAS

Tabla C. 3
Tabla de interrelación entre aspectos relevantes del diagnóstico y los Factores Clave en Innovación, Tecnología e Instalaciones

Cód. FC	Aspectos relevantes del diagnóstico relacionados
FC IT 1.	ASEG5, ASC3, ASC5, AIT1, AIT2, AIE1, AIEZ1, AIEZ2, AIEZ3, AUPZ7, AEEE2, AEEE3, AEEE4, AEEE6, OSEG6, OSEG2, OSC1, OSC4, OIT1, OIT2, OIT3, OSEZ2, OIEZ1, OEEE3, OEEE4, OEEE6, OEEE7 DSDE1, DSDE4, DSDE5, DSDE6, DSDE7, DPM1, DPM2, DPM4, DRH1, DRH3, DRT1, DRT2, DRT3, FSDE5, FSDE6, FSDE7, FSDE12, FPM1, FPM2, FPM5, FPM14, FPM16, FRH7, FRT1, FRF3, FRF5
FC IT 2.	ASEG5, ASC3, ASC5, AIT1, AIT2, AIE1, AIEZ1, AIEZ2, AIEZ3, AUPZ7, AEEE2, AEEE3, AEEE4, AEEE6, OSEG6, OSEG2, OSC1, OSC4, OIT1, OIT2, OIT3, OSEZ2, OIEZ1, OEEE3, OEEE4, OEEE6, OEEE7 DSDE1, DSDE5, DSDE6, DSDE7, DPM1, DPM4, DRH1, DRH3, DRT1, DRT2, DRT3, FSDE5, FSDE6, FPM1, FPM2, FPM5, FPM14, FPM16, FRH3, FRT1, FRT2, FRF1, FRF3, FRF5
FC IT 3.	ASEG5, ASC3, ASC5, AIT1, AIT2, AUPZ1, AUPZ3, AUPZ6, AUPZ7, AUPZ8, AEEE2, AEEE3, AEEE4, AEEE6, OSEG6, OSEG2, OSC1, OSC4, OIT1, OIT2, OIT3, OIEZ3, OUPZ1, OEEE3, OEEE4, OEEE6, OEEE7 DSDE1, DPM1, DPM2, DPM3, DRH8, DRH9, DRT1, DRT3, FSDE1, FSDE6, FSDE10, FSDE11, FSDE12, FPM1, FPM3, FRT2,
FC IT 4.	ASEG1, ASEG4, ASEG5, ASEG6, ASEG7, ASEG8, ASEG9, ASEG10, AUPZ1, AUPZ3, AUPZ6, AUPZ7, AUPZ8, AUPZ9, OSEG1, OSEG2, OSEG4, OSEG6, OSEZ2, OIEZ3, DSDE1, DPM1, DRH7, DRF1, FSDE1, FPM1, FPM4, FPM5, FPM6, FPM7, FPM15, FPM16, FRF1, FRF3, FRF7
FC IT 5.	ASEG5, ASC3, ASC5, AIT1, AIT2, AIE1, AIEZ1, AIEZ2, AIEZ3, AUPZ7, AEEE2, AEEE3, AEEE4, AEEE6, OSEG6, OSEG2, OSC1, OSC4, OIT1, OIT2, OIT3, OSEZ2, OIEZ1, OEEE3, OEEE4, OEEE6, OEEE7 DSDE1, DSDE4, DSDE5, DSDE8, DPM1, DPM2, DPM4, DRH1, DRH3, DRH8, DRT1, DRT2, DRT3, FSDE5, FSDE6, FSDE12, FPM1, FPM2, FPM14, FRH5, FRT1

Tabla C. 4
Tabla de interrelación entre aspectos relevantes del diagnóstico y los Factores Clave en Recursos Humanos

Cód. FC	Aspectos relevantes del diagnóstico relacionados
FC RH 1.	ASC1, ASC2, ASC3, ASC4, AN5, ASEZ1, AUPZ8, AUPZ9, OSEG2, OSC1, OSC7, OSC8, ON1, ON2, OSEZ1, OSEZ2, OSEZ3, OSEZ5 DSDE3, DRH3, DRH5, DRH8, FSDE7, FSDE9, FSDE11, FRH2, FRH3
FC RH 2.	ASC2, ASC3, AN6, OSC1, ON1 DSDE1, DSDE6, DSDE7, DRH3, DRH5, DRH8, FSDE3, FRH3, FRH7, FRH9
FC RH 3.	ASEG4, ASC3, AUPZ5, AUPZ8, OSEG2, OSEG4, OSC1, OSEZ1, OSEZ2 FSDE3, FSDE11, FPM15, FRH5
FC RH 4.	ASC2, ASC3, AIT1, OSC1, OIT2, OIT3, OSEZ3 DSDE4, DRH1, DRH3, DRH8, DRT3, FSDE3, FRH3
FC RH 5.	ASC2, ASC3, OSC1, OSEZ3 DRH2, DRH5, DRF2, FRH2, FRH4, FRF3

Tabla C. 5
Tabla de interrelación entre aspectos relevantes del diagnóstico y los Factores Clave en Infraestructuras, Equipamiento y Servicios Públicos desde la perspectiva del Sistema Productivo

Cód. FC	Aspectos relevantes del diagnóstico relacionados
FC IE 1.	ASEG5, ASEG7, AIEZ5, AUPZ2, OIT2 DSDE1, DSDE6, DSDE7, DPM1, DPM5, DRH1, DRH7, DRT1, DRF1, FSDE6, FPM2
FC IE 2.	AIE2, AUPZ2, AUPZ3, OIE1, OSEZ5, OIEZ2 DSDE1, DSDE5, DRF1, DRH9, FSDE1
FC IE 3.	AUPZ1, AUPZ3, AUPZ4, AUPZ7, OIEZ2, OUPZ1 DSDE1, DRH7, DRT1, DRT3, FRT2
FC IE 4.	ASEG9, ASC5, AIE1, AIE2, AIEZ1, AIEZ2, OSEG1, OIEZ2, OEE6 DSDE6, DPM1, DPM5, FSDE1, FRF1
FC IE 5.	ASEG9, ASC5, AIE1, AIE2, AIEZ2, OSEG1, OSEZ5, OEE6, OEE7 DSDE6, DPM4, DPM5, FSDE1, FSDE10, FPM1, FPM2, FPM3, FPM4, FPM5, FPM7, FPM10, FPM11, FPM12, FPM16, FRF1, FRF7
FC IE 6.	ASEG9, ASC5, AIE2, AIEZ1, OSEG1, OIE1, OIE3, OIE4, OSEZ5, OEEE6 DSDE6, DPM1, DPM5, FSDE6, FSDE10, FPM1, FPM2, FPM3, FPM4, FPM5, FPM7, FPM11, FPM13, FPM16, FRF1, FRF7
FC IE 7.	ASEG9, ASC5, AIT1, AIEZ3, OSEG1, OSEZ5, OEEE6 DSDE1, DSDE6, DSDE7, DPM1, DPM5, DRT1, FSDE6, FSDE10, FPM1, FPM3, FPM4, FPM5, FPM7, FPM11, FPM16, FRF1, FRF3, FRF7
FC IE 8.	ASEG5, AIEZ3, AIEZ6, AUPZ3, OSC7, OIT1, OIT2, OIT3, ON3, OUPZ1 DSDE5, DPM6, DPM8, DRT1, DRF1, FPM1, FPM2, FPM4, FPM6, FPM9, FPM12, FRT2
FC IE 9.	ASEG8, AIE1, ASEZ1, ASEZ3, AUPZ1, AUPZ3, OSEG5, OSC2, OSC3, OSC5, OSC6, OSC8, ON3 DSDE1, DSDE7, FSDE6, FSDE10, FRT2
FC IE 10.	ASEG7, ASEZ1, AIEZ1, AIEZ6, AUPZ2, AUPZ9, OSC2, OSC3, OSC4, OSC7 DPM5, DPM6, DRH7, DRF1, FPM9, FPM13, FRH5

Anexo D: Fichas de interrelación entre Ámbitos Estratégicos Básicos Comunes y Estrategias Comunes con los Factores Clave.

Cód. Estrategia	Factores Clave relacionados
EEBC1:	**MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE LAS EMPRESAS**
EEBC1.EC 1.	FCD1, FCD2, FCD3, FCD4, FCP1, FCP5, FCP6, FCP9, FCP10, FCP12, FCP14, FCIT1 FCIT3, FCIT4, FCIT5, FCRH2, FCRH3, FCRH4, FCIE2, FCIE9
EEBC1.EC 2.	FCD1, FCD3, FCP1, FCP2, FCP3, FCP4, FCP5, FCP6, FCP7, FCP8, FCP9, FCP10, FCP11, FCP12, FCP13, FCP14, FCIT1, FCIT3, FCIT4, FCRH4, FCIE9
EEBC1.EC 3.	FCD1, FCD3, FCIT1, FCIT5, FCRH1, FCRH2, FCRH3, FCRH4, FCRH5, FCP1
EEBC1.EC 4.	FCP5, FCP9, FCP10, FCP11, FCP12, FCP13, FCIT1, FCIT2, FCIT3, FCIT4, FCIT5, FCRH4, FCIE8, FCIE9
EEBC2:	**POTENCIAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN**
EEBC2.EC 1.	FCD1, FCD3, FCD4, FCP1, FCP2, FCP4, FCP5, FCP6, FCP7, FCP8, FCP9, FCP10, FCP11, FCP12, FCP13, FCP14, FCRH2, FCRH4, FCIE1, FCIE3, FCIE10
EEBC2.EC 2.	FCD1, FCP4, FCP10, FCP14, FCIT2, FCRH1, FCIE1, FCIE2
EEBC2.EC 3.	FCD1, FCD4, FCIT1, FCIT2, FCIT4, FCRH4
EEBC3:	**MEJORA DE LA FORMACIÓN PARA ADECUAR EL CAPITAL HUMANO A LAS NECESIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO**
EEBC3.EC 1.	FCIT2, FCRH2, FCRH3, FCRH5
EEBC3.EC 2.	FCRH1, FCRH2, FCRH4, FCRH5
EEBC3.EC 3.	FCIT5, FCRH1, FCRH2, FCRH4, FCRH5
EEBC4:	**PROPICIAR UNA MAYOR ORIENTACIÓN AL MARKETING**
EEBC4.EC 1.	FCD1, FCD3, FCD4, FCP1, FCP2, FCP3, FCP4, FCP6, FCP7, FCP8, FCP9, FCP11, FCP12, FCP13, FCP14, FCIT2, FCIT3, FCIT5, FCRH2, FCIE4, FCIE5, FCIE9
EEBC4.EC 2.	FCD3, FCP1, FCP2, FCP3, FCRH2, FCIE2, FCIE3, FCIE4, FCIE5, FCIE6, FCIE7
EEBC4.EC 3.	FCP1, FCP2, FCP3, FCP6, FCP8, FCP11, FCP12, FCIE4, FCIE5, FCIE6, FCIE7
EEBC5:	**COOPERACIÓN COMO FACTOR BÁSICO DE COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA PRODUCTIVO EN UNA ECONOMÍA INTERNACIONALIZADA**
EEBC5.EC 1.	FCD4, FCP5, FCP6, FCP7, FCP9, FCP10, FCP11, FCP12, FCIT1, FCIT2, FCIT3
EEBC5.EC 2.	FCD3, FCD4, FCP4, FCP5, FCP6, FCP7, FCP8, FCP14, FCIT1, FCIT2, FCIT4, FCIE1, FCIE2, FCIE3
EEBC5.EC 3.	FCD4, FCP5, FCP6, FCIT2, FCIT5
EEBC5.EC 4.	FCD2, FCD4, FCP1, FCP2, FCP3, FCP4, FCP11, FCP12
EEBC5.EC 5.	FCD4, FCP1, FCP4, FCRH2, FCIE1, FCIE2, FCIE4, FCIE5, FCIE7
EEBC6:	**MEJORAR EL EQUIPAMIENTO, LAS INFRAESTRUCTURAS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS CON OBJETO DE OPTIMIZAR LAS CONDICIONES DEL TERRITORIO PARA PRODUCIR Y VIVIR**
EEBC6.EC 1.	FCID2, FCP7, FCIE1, FCIE3, FCIE10
EEBC6.EC 2.	FCP1, FCP7, FCP14, FCIE3, FCIE4, FCIE5, FCIE6, FCIE7
EEBC6.EC 3.	FCD1, FCD2, FCIT2, FCIE3, FCIE9
EEBC6.EC 4.	FCP8, FCRH1, FCRH3, FCRH5, FCIE10
EEBC6.EC 5.	FCIT2, FCIT3, FCRH2, FCIE3, FCIE1O
EEBC6.EC 6.	FCP4, FCP14, FCIT2, FCIT3, FCRH2, FCRH4, FCIE1, FCIE3, FCIE4, FCIE5, FCIE6, FCIE7, FCIE10

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

ANEXO 1

SÍNTESIS DE LAS MESAS DE EXPERTOS PARA EL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO

Vigo, 13-septiembre, 20-septiembre, 27-septiembre y 5-octubre

DICIEMBRE 2001

Equipo Técnico Mesas de Expertos Sistema Productivo:

UNIVERSIDADE DE VIGO

Jorge González Gurriarán (dir)

Pedro Figueroa Dorrego (coord.)

Miguel González Loureiro

Natalia Abalo Araújo

ÍNDICE

1.- METODOLOGÍA Y OBJETIVOS DE LAS MESAS DE EXPERTOS PARA EL ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL SISTEMA PRODUCTIVO. 7

1.1.- Marco General de las Mesas de Expertos del Sistema Productivo. 9

1.2.- Objetivo y metodología de las Mesas de Expertos del Sistema Productivo. 11

2.- DINÁMICA Y ESPECIALIZACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL 19

2.1.- Algunos aspectos para el análisis de la dinámica y especialización del Sistema Productivo de la zona. 21

2.2.- Algunas ideas sobre posibles líneas estratégicas de futuro para la mejora de la dinámica y especialización del sistema productivo 27

3.- LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL EN LA ZONA DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL. 29

3.1.- Algunos aspectos para el análisis de la localización empresarial en la zona 31

3.2.- Algunas ideas sobre posibles líneas estratégicas de futuro para la mejora de la localización empresarial en el área. 35

4.- INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL. 39

4.1.- Algunos aspectos para el análisis de la evolución y situación de la internacionalización del Sistema Productivo de la zona 41

4.2.- Algunas ideas sobre posibles líneas estratégicas de futuro para la mejora de la internacionalización del Sistema Productivo de la zona. 45

5.- CAPITAL INTELECTUAL Y SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL ... 49

5.1.- Algunos aspectos sobre la situación del Capital Intelectual en el Sistema Productivo de la zona. 51

5.2.- Algunas ideas sobre posibles líneas estratégicas de futuro para la mejora del Capital Intelectual en el Sistema Productivo. 55

ANEXO 1: SÍNTESIS DE LOS DOCUMENTOS GRÁFICOS DE LAS MESAS DE EXPERTOS DEL SISTEMA PRODUCTIVO 57

ANEXO 2: RELACIÓN DE CONVOCADOS PARA LAS MESAS DE EXPERTOS DEL SISTEMA PRODUCTIVO 81

1.- Metodología y objetivos de las Mesas de Expertos para el Análisis y Diagnóstico del Sistema Productivo.

1.1.- Marco General de las Mesas de Expertos del Sistema Productivo.

El desarrollo del Plan Estratégico de Vigo y su Área Funcional, en su fase de planificación y organización, fue distribuido en **cuatro grandes áreas,** que abarcan aspectos fundamentales para el proceso de reflexión que supone. Uno de los objetivos fundamentales es el de conseguir un entorno adecuado para el **Sistema Productivo** como **motor básico** de un **positivo desarrollo social y económico.**

En cada área y en su conjunto, se trata de analizar estratégicamente su evolución, situación y expectativas para proponer posibles estrategias de mejora.

El área de **Desarrollo e Innovación,** recoge temas como la dinámica de crecimiento y nivel de renta de la población, la distribución de la misma y los posibles desequilibrios sociales o la creación y difusión de las innovaciones, entre otros.

En la agrupación referente a **Desarrollo Urbano e Infraestructuras,** se contemplan aspectos como la dinámica y el cambio de posicionamiento del área, la accesibilidad y vinculación con el sistema urbano de ciudades o el soporte de infraestructuras en general, para vivir y producir.

Otra gran área es la **Dinámica Institucional y Cultural,** que trata de reflejar aspectos como el tejido institucional y sus efectos sobre el desarrollo local, el funcionamiento en general de las instituciones del área o la identidad territorial y la imagen de la ciudad.

El área de **Dinámica del Sistema Productivo** agrupa la visión del tejido productivo de la zona ligado a las cadenas empresariales que desarrollan su actividad en la misma, analizando aspectos como la dinámica y especialización del sistema productivo, la localización

empresarial en el área, la internacionalización del conjunto de actividades empresariales o la situación del capital intelectual en las empresas de la zona.

Como se observa, las **cuatro grandes áreas** se **interrelacionan** entre sí y **entremezclan** en ocasiones sus **contenidos**, si bien **se diferencian en su posterior tratamiento** según la temática asociada. Así, por ejemplo, la conectividad interna de la zona se recogería en el área de *Desarrollo Urbano e Infraestructuras* por ser la más directamente implicada, si bien también es un aspecto que puede influir en el desarrollo del sistema productivo, al formar parte del entorno más próximo al mismo. La figura 1 sintetiza el contenido de cada una de estas grandes áreas.

Figura 1 Áreas temáticas del Plan Estratégico

Fuente: elaboración equipo técnico Universidad de Vigo

El plazo de desarrollo del Plan, abarca formalmente desde **abril del 2001,** donde se abre la fase de **planificación y organización,** realizándose los trabajos necesarios para la puesta en marcha del mismo

y, previsiblemente, concluirá en **julio/agosto de 2002** con la **organización del seguimiento operativo futuro.** Hay que destacar que el Plan Estratégico necesita una constante actualización, siendo una guía básica para la mejora del posicionamiento competitivo de Vigo y Área Funcional en el sistema Europeo de ciudades. La fase de **diseño y diagnóstico estratégico** en la que se enmarca el desarrollo de las diferentes Mesas, se inició en **junio de 2001** y finalizará aproximadamente en **febrero de 2002** con el posicionamiento actual y una visión estratégica del posicionamiento futuro. Posteriormente, en la fase de **diseño** que se llevará a cabo entre marzo y mayo del 2002, se priorizarán los Ejes Estratégicos y Estrategias que se concretarán en sus correspondientes Programas.

En este marco general, se desarrollaron las 14 Mesas de Expertos para Análisis y Diagnóstico, de las que 2 correspondían al área de *Desarrollo e Innovación*, 4 de *Desarrollo Urbano e Infraestructuras,* 4 de *Dinámica Institucional y Cultural,* y **4 de *Dinámica del Sistema Productivo.***

Dichas Mesas, abren una **relación permanente,** como foro de debate y opinión, facilitando la construcción de una visión viable de Vigo y su Área Funcional a largo plazo.

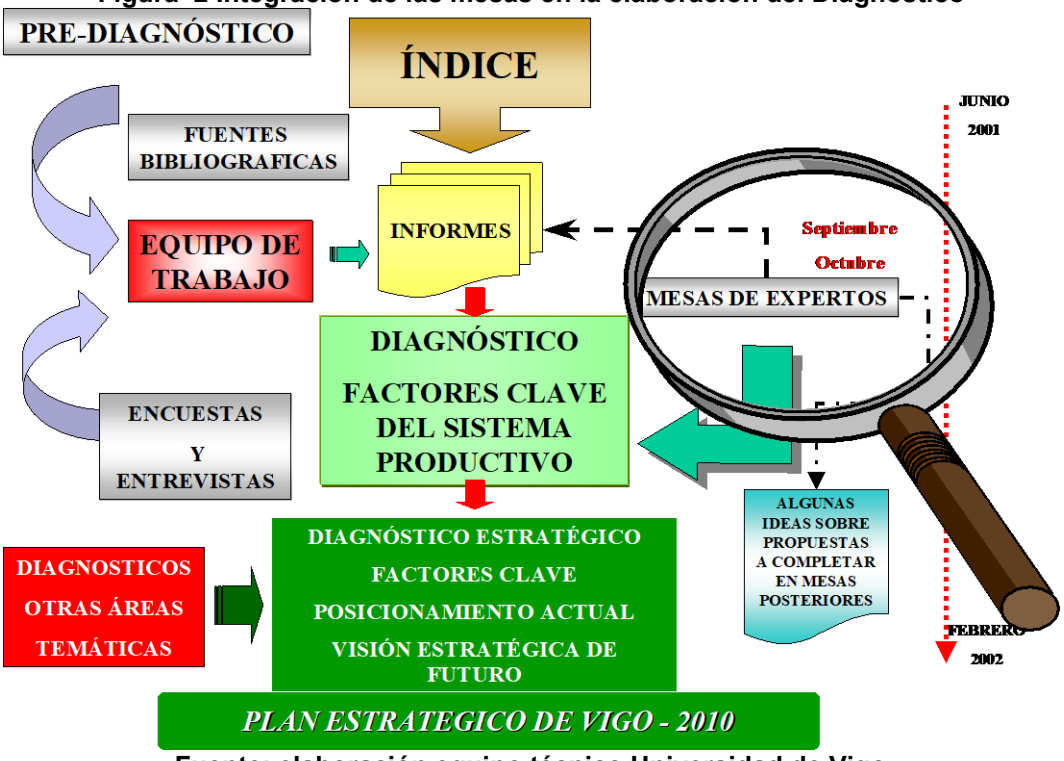
1.2.- Objetivo y metodología de las Mesas de Expertos del Sistema Productivo.

Las 4 Mesas de Expertos del Sistema Productivo, fueron diseñadas para la **dinamización, mentalización y consenso, como complemento** al análisis documental, encuestas y entrevistas para el análisis del Sistema Productivo.

Según se refleja en la figura 2, el equipo de trabajo de la Universidad de Vigo está desarrollando la elaboración del **Diagnóstico Estratégico del Sistema Productivo.** Para ello, se confeccionó un Pre-

Diagnóstico consultando las fuentes bibliográficas disponibles. Además, durante esta fase de análisis, se desarrolló una encuesta a una muestra de más de 400 empresas. Toda esta información, se complementa con el presente informe de las **4 Mesas de Expertos del Sistema Productivo.** A partir de los Pre-Diagnósticos, las encuestas, las entrevistas, las mesas y el continuado análisis documental, se elaboran los informes para el **Diagnóstico del Sistema Productivo,** que junto con los diagnósticos de otras áreas temáticas constituyen una notable fuente de información para la elaboración del Diagnóstico Estratégico y los Factores Clave para su desarrollo. A partir de aquí, se determinará el posicionamiento actual, con una visión estratégica del posicionamiento futuro. Además, **este informe** recoge **algunas ideas sobre propuestas** a completar en mesas posteriores para el diseño de Ejes y Estrategias.

Figura 2 Integración de las mesas en la elaboración del Diagnóstico

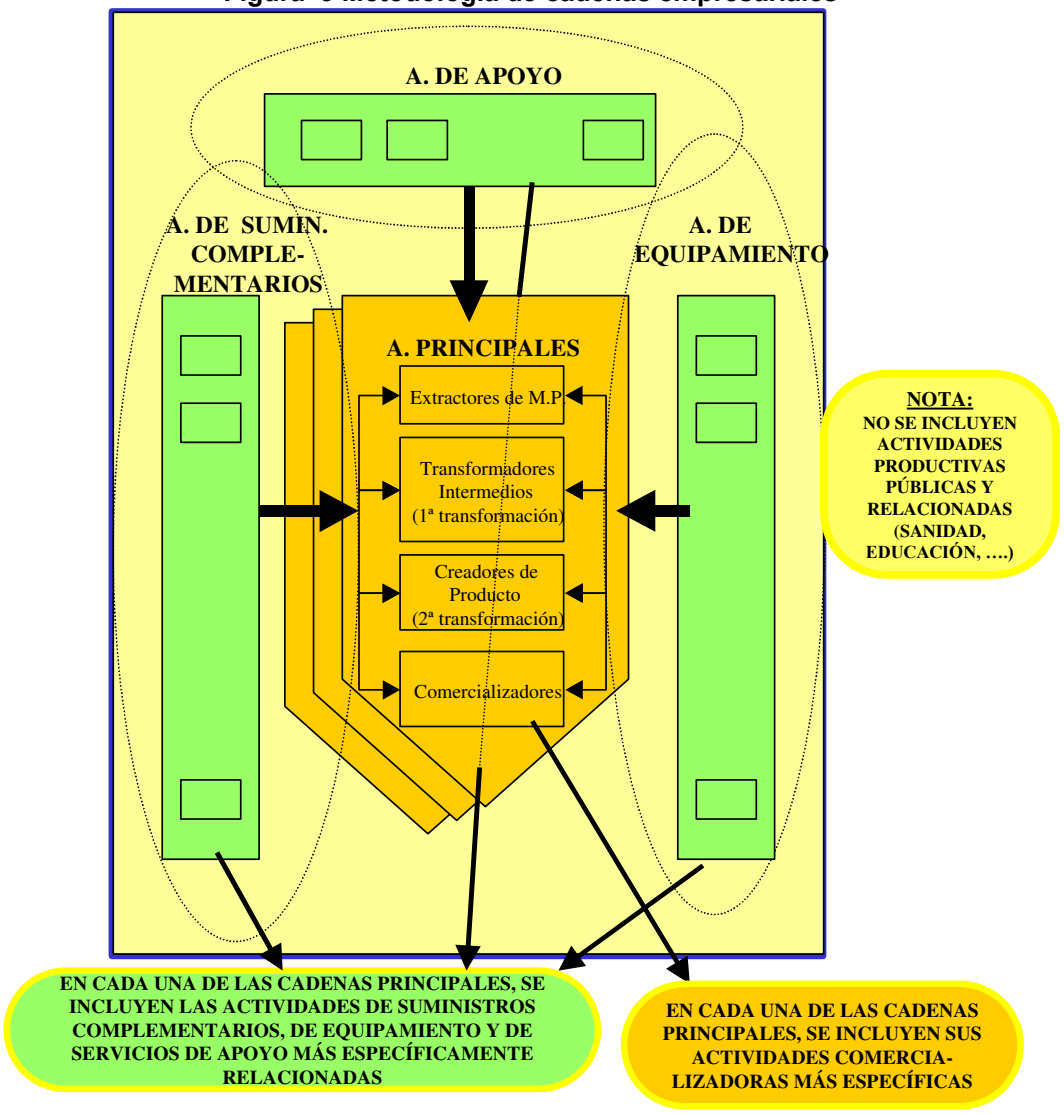


Fuente: elaboración equipo técnico Universidad de Vigo

El análisis del sistema productivo y, por consiguiente, la metodología empleada para las Mesas del Sistema Productivo, se basa

en las **cadenas de actividades empresariales.** Dicha metodología facilita el análisis de las complejas interrelaciones entre actividades empresariales que operan en torno a una materia prima común, como por ejemplo la madera, un producto, como es el caso de la automoción, o de un servicio, como sucede con el turismo. La figura 3, muestra la configuración de las denominadas **actividades principales,** desde la extracción, pasando por la transformación y hasta la comercialización específica de dichas actividades. En cada una de las cadenas, se incluyen las actividades de **suministros complementarios, de equipamiento y de servicios de apoyo** más específicamente relacionadas. En dicho análisis, no se incluyen actividades productivas públicas y relacionadas, como por ejemplo la sanidad o la educación, entre otros.

Figura 3 Metodología de cadenas empresariales



Fuente: adaptado de González Gurriarán, J. et al. (1998a)

El análisis del **sistema productivo de Vigo y su Área Funcional** se distribuye en función de unas cadenas, que han sido denominadas de **actividades principales y otras de actividades complementarias.** El carácter de principal o lateral responde a su ubicación en el conjunto del sistema productivo de la zona, y no a un criterio de importancia. Así, se consideran **10 cadenas de actividades principales** y otras **5 complementarias.** Entre las primeras se encuentran: **automoción; construcción naval; pesca y transformados de productos del mar; productos transformados de agricultura y ganadería; productos transformados de madera; rocas ornamentales; construcción y promoción; textil-confección; química y farmacia; turismo-ocio y**

derivados. Entre las actividades complementarias se engloban: **bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general; servicios financieros; comercio y distribución no específicos; logística y transporte; otras actividades de apoyo en general.**

Dado el elevado número de agrupaciones de actividades presentes en el sistema productivo de la zona, y con objeto de mejorar la metodología de las Mesas de Expertos, parecía conveniente organizarlas en un sentido horizontal. Así, en cada una de las 4 Mesas, se trató de **repartir la convocatoria entre las diferentes actividades empresariales e instituciones relacionadas,** con objeto de asegurarse la representatividad del conjunto del sistema productivo. De esta manera, se convocó entre 7 y 11 empresas de las actividades principales, entre 2 y 4 de las actividades complementarias y entre 1 y 3 instituciones relacionadas, oscilando el número de convocados entre 10 y 18 personas, con el objetivo de no sobrepasar los 7/12 asistentes por mesa. De esta manera, se optimizaba el aprovechamiento del limitado tiempo disponible.

Finalmente, la **convocatoria** lanzada a alrededor de 70 empresas e instituciones significó la presencia de unos 40 asistentes. En el **anexo 2** se relacionan las empresas convocadas y sus cadenas de actividades correspondientes, por cada una de las 4 mesas.

La distribución de **asistentes** por cadenas de actividades fue la que se muestra en la tabla 1. Asimismo, se indican las instituciones relacionadas que asistieron a las Mesas de Expertos del Sistema Productivo. Las asociaciones de tipo profesional, se encuentran en su correspondiente cadena de actividades y no entre las instituciones.

Tabla 1 Asistentes por cadenas de actividades y entidades/instituciones

Cadena de actividades	Número de asistentes
Automoción……	3
Construcción Naval……..	3
Pesca y transformación de productos del mar……	1
Productos Transformados de la Madera……..	1

Rocas Ornamentales……..	2
Construcción y promoción……..	2
Textil-confección……..	1
Química y farmacia……..	2
Turismo-ocio y derivados……	2
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general……..	2
Servicios Financieros……..	3
Comercio y distribución no específicos……	1
Logística y transporte……	3
Otras actividades de apoyo en general……	2

Entidades/Instituciones
Aclunaga
Anfaco-Cecopesca
Asociación Investigación Metalúrgica Noroeste (Aimen)
Ceaga
Club Financiero de Vigo
Confederación de Empresarios de Pontevedra
Consorcio Zona Franca de Vigo
Fundación Provigo
Igape
Mancomunidad del Área Intermunicipal de Vigo
Patronato Provincial de Turismo Rías Baixas
Universidad de Vigo

En concreto, acudieron a la convocatoria 12 asistentes a la mesa sobre ***dinámica y especialización del sistema productivo,*** 8 asistentes a la mesa de ***localización empresarial en el área,*** 7 a la mesa sobre ***internacionalización del sistema productivo,*** y 12 asistentes a la mesa relativa a ***capital intelectual y sistema productivo.***

Las sesiones se estructuraron en **2 partes** diferenciadas, con una duración máxima prevista de 3 horas. En la **primera parte** el equipo técnico realizó una **breve presentación** del Plan Estratégico como marco de las mesas, ofreciendo un **planteamiento general** de la temática

correspondiente a la mesa. A continuación, se abrió una **ronda de intervenciones** donde los asistentes fueron analizando la situación y expectativas de la temática correspondiente a la mesa. Posteriormente, tras una breve pausa, y teniendo en cuenta las principales conclusiones de la parte anterior, la **segunda** se centró en las **posibles propuestas estratégicas de futuro,** a impulsar por las empresas y/o a impulsar desde el ámbito público para la mejora.

La agrupación temática de las mesas se recoge en la tabla 2. La mesa sobre **dinámica y especialización del Sistema Productivo** se centró en el análisis de los aspectos más relevantes de la evolución y situación actual del conjunto de actividades empresariales de la zona y en algunas ideas sobre posibles actuaciones a desarrollar para su mejora. La mesa de **localización empresarial en el área** giró en torno a los factores de atracción de la zona y de localización de las empresas, así como algunas propuestas para su optimización. La mesa relativa a **internacionalización del sistema productivo** analizó fundamentalmente aquellos aspectos más relevantes de su evolución y situación actual, además de apuntar algunas ideas para su mejora. Por su parte, la mesa sobre **capital intelectual y sistema productivo** analizó principalmente la situación actual del capital humano, del estructural y del relacional, aportando algunas sugerencias para su desarrollo.

Tabla 2 Mesas de Expertos del Sistema Productivo

Mesa	Fecha
Dinámica y especialización del Sistema Productivo…..	**13 - septiembre - 2001**
Localización empresarial en el Área……..	**20 - septiembre - 2001**
Internacionalización del Sistema Productivo……..	**27 - septiembre - 2001**
Capital Intelectual y Sistema Productivo……..	**5 - octubre - 2001**

Este documento está organizado en 5 grandes epígrafes. Este **primer** epígrafe, explica brevemente la metodología y objetivos de las Mesas de Expertos para análisis del Sistema Productivo, en el marco general del Plan Estratégico de Vigo.

Los epígrafes **dos, tres, cuatro y cinco,** recogen la síntesis de la temática de cada una de las cuatro mesas. Con objeto de ofrecer un resumen más fácilmente comprensible, se ha considerado oportuno realizar una labor de integración e interpretación de las opiniones recogidas en las rondas de intervenciones y coloquios. Así, la síntesis recogida en este documento, ha sido agrupada temáticamente, en función de los guiones previos elaborados por el equipo técnico y entregados previamente a los convocados a las mesas (ver **anexo 1**). Además, en función de su matización, los aspectos relativos al análisis de la situación y expectativas de cada una las mesas se han ordenado en aspectos **más favorables** y en aspectos **menos favorables,** según la terminología empleada en análisis estratégico.

Todos los asistentes tuvieron una participación activa, hasta el límite del tiempo previsto para la mesa por cuestiones de operatividad. Aún a pesar de esta limitación, se recogieron cuantiosos comentarios que en ningún caso se reflejan de forma nominal ni literal en este documento, sino como fruto de la integración e interpretación.

2.- Dinámica y especialización del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional

2.1.- Algunos aspectos para el análisis de la dinámica y especialización del Sistema Productivo de la zona.

A continuación, se recogen las opiniones de las empresas e instituciones sobre la **dinámica y especialización del Sistema Productivo** en la zona. Siguiendo el guión previo elaborado por el equipo técnico, se han agrupado los comentarios referentes a aspectos internos del Sistema Productivo, como son la **estructura, especialización y tipología de empresas,** aspectos relativos al nivel de **cooperación** existente en la zona, aspectos relacionados con los **productos y servicios** de las empresas del área y, aspectos sobre los **sistemas de dirección y estrategias** desarrolladas en la actualidad. Posteriormente, se hace referencia a las opiniones de las empresas e instituciones sobre **Vigo y su área funcional como entorno del sistema productivo.** Finalmente, en este epígrafe de análisis, se hace referencia a aquellos aspectos relacionados con **Galicia como entorno del sistema productivo.**

Por último, en este gran apartado temático sobre dinámica y especialización, se recogen **algunas ideas sobre posibles líneas estratégicas** de futuro para su mejora.

❖ Estructura, especialización y tipología de empresas

Aspectos más favorables

- **Existencia de diversidad y capacidad productiva en la zona,** dado el importante número de empresas existentes de las diferentes cadenas de actividades, algunas de ellas de cierta relevancia. Su pequeña y mediana dimensión, es percibida como un factor positivo ya que dota de una flexibilidad estratégica al tejido empresarial. Especialmente destacable es el creciente peso en la zona de las actividades de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general, con el desarrollo de un importante número de empresas relacionadas.

- **Visión del Sistema Productivo de la zona como muy dinámico,** teniendo en cuenta los condicionantes negativos del entorno más próximo. En concreto, se aprecia un importante crecimiento experimentado en la mayor parte de actividades

empresariales del área, incluso en algún caso por encima de la media española. Dicho aspecto es considerado muy positivo por los empresarios, dado el alejamiento geográfico de otras zonas de importante actividad empresarial como el País Vasco, Cataluña, Madrid o el Levante, que supone la apreciación de Vigo y su área funcional como una de las zonas más dinámicas.

- **Relación directa de las actividades de construcción con otras cadenas.** Dicha relación supone la posibilidad de aprovechar ciclos expansivos en la construcción, como efecto arrastre sobre otras actividades relacionadas con la misma, como son las rocas ornamentales, madera, y sus correspondientes actividades laterales y de apoyo. Si bien, una recesión en la primera supone un importante freno en las demás, dicha relación abre la posibilidad de aprovechar sinergias entre las mismas, de tal manera que si la construcción expande su negocio, puede arrastrar a los proveedores locales.

- **Potencial de la zona en actividades relacionadas con la pesca.** Los empresarios señalaron la relevancia de dichas actividades, tanto por tradición como por su peso en la economía del área, si bien se observa cierto estancamiento en estas actividades en general.

- **Existencia de diversidad de formas comerciales en la zona,** (tiendas de proximidad, supermercados, centros integrados, etc…) que supone una variedad en los posibles canales de comercialización para el conjunto del sistema productivo, así como la existencia simultánea de comercio minorista y grandes superficies.

Aspectos menos favorables

- **Posicionamiento orientado a transformación industrial y poco orientado a los servicios avanzados,** que significa una baja capacidad de apoyo a las actividades principales. Dado que un elevado porcentaje de creación de valor en las empresas está ligado al conocimiento este posicionamiento supone el desaprovechamiento de la posibilidad de generar mayor valor añadido. Esta situación de desequilibrio frena la difusión del conocimiento a través de las interrelaciones cliente-proveedor.

- **Falta de especialización y/o integración en algunas cadenas de actividades.** En concreto se comentó la falta de orientación hacia productos de mayor valor añadido en general, con especial atención a las actividades relacionadas con la alimentación (pesca, agricultura, ganadería, etc.). Como ejemplo, se aprecian procesos de transformación muy simples, con dificultades para conseguir una adecuada diferenciación de productos. Se trata de procesos maduros, con escasa innovación, intensivos en mano de obra y no intensivos en tecnología, en donde no se aprecia una clara especialización en núcleos de negocio dentro de la correspondiente actividad. En algunas actividades como la pesca o las rocas ornamentales, se observa una falta de integración entre los extractores y los transformadores en sus respectivas cadenas dentro del área de estudio.

- **Insuficiente número de actividades de turismo, ocio y derivados.** La visión del turismo tanto desde el punto de vista del ocio como desde la perspectiva del *turismo profesional,* implica la necesidad de una mayor dotación de infraestructuras relacionadas, como pueden ser puertos deportivos, museos, actividades culturales y de tiempo libre, etc…. La práctica inexistencia de este tipo de infraestructuras se ve muy influenciado por la insuficiente demanda de la zona como destino turístico, que a su vez está condicionando el desarrollo de dichas actividades, formando un círculo de difícil ruptura a corto plazo.

- **Escaso número de empresas de servicios avanzados en la zona.** A pesar de la existencia de actividades de investigación ligadas a centros de enseñanza, tanto públicos como privados, y una formación de titulados en el ámbito de los Sistemas de Información, se aprecia una escasa existencia de empresas relacionadas con

servicios avanzados, que implican un efecto palanca en la generación de valor añadido, si bien, esta consideración abarca servicios muy heterogéneos como pueden ser servicios de actividad operativa, servicios de dirección empresarial o servicios de apoyo a la estructura de las empresas. No obstante, se distingue un importante cambio en los servicios de telecomunicaciones, siendo uno de los más dinámicos, gracias a la entrada de nuevos operadores, ampliando la oferta a través de la integración de productos y servicios.

- **Insuficientes servicios de operadores logísticos y de transporte en la zona.** Teniendo en cuenta la posición periférica de la zona en el conjunto de la Unión Europea y de la península ibérica, estos servicios son considerados como clave para competir en el ámbito mundial. Los empresarios consideran que no existe una plataforma logística en la zona lo suficientemente desarrollada para dar servicio a las empresas de la misma, comprometiendo la posibilidad de desarrollar el negocio hacia fuera, tanto en los aprovisionamientos como en las ventas.

❖ Cooperación

Aspectos más favorables

- **Existencia de positivas experiencias de cooperación,** como ejemplo de las posibilidades de aprovechar sinergias, que sirven como motor de arrastre dotando de una importancia creciente a las relaciones entre proveedores y clientes. Destaca singularmente en la zona la existencia de una empresa de síntesis dentro de las actividades de automoción, que favorece el crecimiento de las empresas relacionadas y su expansión en los mercados mundiales. En el caso de las actividades de logística y transporte, es notorio el empleo de fórmulas cooperativas entre pequeñas y medianas empresas para alcanzar el tamaño mínimo eficiente en los mercados globalizados. Además, en la zona, se observa la importante presencia de algunos cluster formalmente constituidos (automoción, naval, madera) y otros de incipiente desarrollo (rocas ornamentales, entre otros).

Aspectos menos favorables

- **Cierta descoordinación y falta de una mayor cooperación entre las Pyme,** que permita alcanzar una dimensión competitiva en los mercados globalizados, como factor de éxito en las pequeñas y medianas empresas de algunas de las cadenas de actividades. Especialmente significativa es la existencia de asociaciones pero falta una cultura de asociacionismo y de unidades operativas y de gestión, de tal manera que se emprendan un mayor número de actuaciones desde las asociaciones para los asociados.

❖ Productos y servicios

Aspectos más favorables

- **Cambios en la cultura de internacionalización de las empresas y existencia de un "saber-hacer",** con una creciente presencia en los mercados internacionales y mayor mentalización para afrontar la salida al exterior. El arrastre de las empresas más dinámicas y el cambio de mentalidad hacia la apertura de nuevos mercados marcan una favorable senda de expansión. La existencia de un buen número de

empresas con cierta tradición en sus actividades y un know-how, es un aspecto básico de partida para afrontar nuevos proyectos.

Aspectos menos favorables

- **Visión de las empresas del Norte de Portugal como posibles competidores.** La posible entrada de nuevos competidores a través del Norte de Portugal es visto como un aspecto negativo, teniendo en cuenta el diferencial de costes existente y la mejora de las comunicaciones terrestres con dicha zona. Si bien, implica también la posibilidad de entrada al mercado portugués de aquellas actividades de la zona que compiten vía diferenciación.

- **Fuerte intensidad competitiva en precios del polo asiático.** Especialmente relevante en las actividades en las que el factor precio tiene un peso considerable, como es el caso de bienes de equipo-instalaciones-industria auxiliar en general o construcción naval. En este último caso, la tendencia general en Europa es a la reducción de dichas actividades.

- **Existencia de una relativa baja capacidad de innovación en los productos en la mayor parte del Sistema Productivo.** Este aspecto se fundamenta en una escasa capacidad financiera para afrontar grandes innovaciones a título individual y en la falta de valorización por parte de las empresas de innovaciones incrementales, consistentes en pequeñas pero continuas mejoras. Si bien, el nivel de innovaciones en cuanto a procesos es relativamente importante.

❖ Sistemas de dirección y estrategias

Aspectos más favorables

- **Consideración positiva del factor estratégico y visión a largo plazo.** Los empresarios de la zona, se mostraron a favor de la visión a largo plazo que implica un Plan Estratégico como elemento aglutinador de las visiones individuales, mostrando su inquietud por la fase de desarrollo e implantación del mismo.

- **Existencia de incipiente implantación de sistemas de dirección avanzados en las empresas,** como son los sistemas de gestión de calidad, de prevención de riesgos o de gestión medioambiental.

- **Disponibilidad de recursos financieros asociados a la zona.** Teniendo en cuenta la capacidad de generación de riqueza de la zona, implica una disponibilidad importante de autofinanciación, además de la disposición desde las entidades financieras gallegas para apoyar proyectos e iniciativas a un coste competitivo. La zona de Vigo y su área funcional es una zona de crecimiento sostenido, con un importante desarrollo por encima de la media gallega en los últimos años.

Aspectos menos favorables

- **Falta de una visión conjunta de área,** tanto desde las empresas como desde las instituciones públicas, con una clara desvinculación entre zonas, como por ejemplo, la línea Vigo-Porriño, que dificulta afrontar problemáticas comunes.

❖ Vigo y su área funcional como entorno del sistema productivo

Aspectos menos favorables

- **Percepción del universo público de la zona como no favorable,** con escaso impulso y apoyo a nuevos proyectos relevantes para el área, y necesidad de una mayor canalización de los esfuerzos individuales. Los empresarios consideran que desde algunos de los organismos supramunicipales no existe una respuesta eficiente ni coordinada a las necesidades de los administrados, frenando en muchas ocasiones la capacidad emprendedora.

- **Deficiencias en las infraestructuras de comunicación de la zona (terrestre, marítima, aérea).** Este aspecto supone un importante condicionante para el acceso a los mercados de fuera de Galicia, teniendo en cuenta su posición periférica.

- **Insuficiente gestión pública del déficit de suelo industrial, previsión de escasez de suelo apto para el mismo e insuficientes servicios en los parques existentes.** Según se aprecia por los datos existentes, a corto plazo la demanda supone el doble de la oferta de suelo industrial en los parques de nueva creación previstos. Esta situación se agrava a largo plazo, pues en los Planes Generales de Ordenación Urbana de los diferentes ayuntamientos no parece que exista disponibilidad suficiente para atender la demanda actual. La lentitud burocrática en el diseño de dichos Planes, supone un freno para la promoción de nuevas actividades, considerando que los organismos públicos con competencias en el tema no realizan una gestión adecuada del escaso suelo existente, generando tensiones especulativas en el precio del suelo que encarecen el precio de nuevos proyectos. Este aspecto tiene repercusiones en la consideración del área como lugar para vivir y producir, puesto que el precio de la vivienda, especialmente en zonas urbanas, continua incrementándose, generando tensión en la población local. Con respecto a los parques empresariales existentes, los empresarios consideran insuficientes los servicios actuales, especialmente en lo que se refiere a temas de gestión medioambiental.

- **Carencias energéticas en la zona.** La falta de disponibilidad de algunas fuentes de energía en muchas empresas (p. ej. gas) y la deficiente calidad en el suministro eléctrico industrial, supone un serio condicionante de la modernización tecnológica en la zona, especialmente en aquellas actividades que requieren procesos con cierta automatización, donde la calidad del suministro energético es crítica.

❖ Galicia como entorno del sistema productivo

Aspectos más favorables

- **Existencia de recursos naturales de calidad en Galicia, ligado a la imagen de productos de calidad.** La existencia de recursos endógenos de calidad puede facilitar el desarrollo de una sociedad de ocio, suponiendo actualmente una relevante fuente de ingresos, teniendo en cuenta la imagen de calidad de la que se goza fuera de Galicia, tanto de vida como de los propios productos/servicios. El clima de la zona, por ejemplo, permite la práctica de actividades al aire libre en casi cualquier época del año.
- **Mejoras en la existencia a medio plazo de mano de obra especializada en Galicia,** ya que cuenta con centros de enseñanza superior significativos, especialmente en lo relacionado con las nuevas tecnologías (Escuela Superior de Ingenieros de Telecomunicaciones, Escuela Técnica de Informática de Gestión, etc…), si bien la orientación de las titulaciones de Formación Profesional se muestra

todavía insuficiente para cubrir la demanda existente desde las empresas de técnicos en el ámbito operativo y de nivel intermedio.

- **Importantes avances en las infraestructuras de comunicación por carretera con el resto de la península,** tanto hacia el territorio interior como hacia el Norte de Portugal. Dicho aspecto es considerado por los empresarios como uno de los más relevantes para reducir el impacto de la situación periférica de Galicia en un mercado globalizado, si bien facilita también la posible entrada de nuevos competidores.
- **Apoyo institucional a pequeños proyectos de Innovación en Pyme.** Este aspecto supone un importante impulso para la promoción de pequeñas mejoras incrementales por parte de las empresas de reducida dimensión predominantes en el tejido empresarial gallego, que favorecen su mejora competitiva en los mercados globalizados. Dicho apoyo es considerado como un aspecto positivo desde el punto de vista estratégico, si bien la excesiva burocracia y la complejidad de los trámites administrativos son apreciados como indicadores de una deficiente aplicación en el nivel operativo.

Aspectos menos favorables

- **Visión de la globalización de la economía como negativa entre las pequeñas y medianas empresas,** por cuanto abre la entrada a nuevos competidores en la zona, dada la pequeña dimensión de las empresas de la misma. Este efecto globalizador provoca tensiones en los mercados, con mayor competencia y volatilidad, que obliga a adaptarse a los continuos cambios en un entorno considerado como turbulento. Hasta hace poco, las Pyme del área sólo tenían que preocuparse de su ámbito local, pero actualmente vivimos en lo que se podría denominar sociedad de la incertidumbre, y un evento en cualquier parte del mundo puede afectar a las actividades en los mercados locales. Esto obliga a estar más pendientes de posibles cambios en el entorno, dada la complejidad de los mecanismos de funcionamiento en una economía globalizada.
- **Situación geográfica de Galicia.** La posición periférica, si bien se ha visto reducida en los últimos años gracias a los avances en las infraestructuras de comunicación (carreteras, telecomunicaciones, etc…), es vista por los empresarios como un aspecto negativo porque deja a las empresas de la zona fuera de las áreas logísticas de transporte, limitando la posibilidad de acceder a mercados alejados geográficamente.
- **Lentitud por parte de las instituciones educativas para adaptar la formación a las necesidades de las empresas.** Esta problemática, genera tensiones en el mercado de trabajo, de difícil solución a corto plazo, suponiendo un freno en algunas actividades empresariales por la falta de mano de obra específica. Dicho aspecto, unido a la desfavorable evolución demográfica y a los desplazamientos de recursos humanos hacia otras zonas geográficas, agrava la situación. Además, se observa la insuficiente formación relacionada con técnicos a nivel operativo en general.
- **Desfavorable evolución demográfica en Galicia,** con un claro envejecimiento de la población y, por consiguiente, una significativa disminución en la disponibilidad de recursos humanos. Este desequilibrio en el mercado de trabajo, debe ser suavizado recurriendo a recursos humanos foráneos, con el consiguiente costo y, muchas veces, con una incidencia negativa en la adaptación a la cultura local. Además, dicha problemática se ve agravada por las dificultades de retención de los profesionales existentes, dada la pequeña dimensión de las empresas. Este movimiento de trabajadores, resulta especialmente negativa en actividades como la construcción.
- **Condicionante cultural de los recursos humanos de Galicia.** La problemática del "apego a la tierra" y la escasa disposición a residir lejos del lugar de origen, son serios condicionantes para encontrar recursos humanos en algunas actividades, especialmente en la pesca de altura y en las actividades logísticas y de transporte, que implican desplazamientos y períodos prolongados fuera del hogar familiar. Esta situación también complica la apertura hacia nuevos mercados mediante la implantación en el exterior.

2.2.- Algunas ideas sobre posibles líneas estratégicas de futuro para la mejora de la dinámica y especialización del sistema productivo.

A continuación, se recogen algunas ideas que pueden orientar a la hora de diseñar posibles líneas estratégicas de futuro, teniendo en cuenta los principales aspectos derivados del análisis anterior.

❖ **Posibles estrategias a impulsar desde el ámbito público.**

Cooperación
⇒ **Promover acercamiento entre actividades productivas y administraciones públicas,** de tal manera que la normativa tenga cuenta la opinión y las necesidades de las empresas.
⇒ **Incentivar una mayor cooperación entre empresas,** por ejemplo, mediante la creación de cluster de actividades empresariales, como motores dinamizadores del área, buscando alcanzar una dimensión empresarial adecuada.
⇒ **Potenciar un apoyo coordinado desde todas las Administraciones Públicas,** sirviendo como canalizador de esfuerzos individuales.

Formación-información
⇒ **Promover programas de formación para adecuar la oferta y la demanda de trabajo,** fomentando un cambio cultural en las familias hacia una consideración más positiva de los estudios especializados de grado medio (ciclos formativos).
⇒ **Realizar estudios del sistema productivo de Vigo y su área de funcional,** con objeto de orientar la especialización hacia actividades que faciliten vivir y producir en la zona, incrementando la calidad de vida de la misma.

❖ Posibles estrategias a impulsar desde el ámbito empresarial.

Modernización de los sistemas de dirección

⇒ **Evolucionar hacia formas complejas de organizaciones interempresariales,** por ejemplo, creando redes de empresas, que permitan aprovechar sinergias y modernizando las estructuras existentes.

⇒ **Fomentar una mayor orientación hacia la especialización en productos de mayor valor añadido.**

Cooperación

⇒ **Promover foros de debate y consenso** que permitan tratar y gestionar problemáticas comunes al sistema productivo de la zona.

Desarrollo de nuevas actividades

⇒ **Buscar nuevas fuentes de actividades de mayor valor añadido y crecimiento,** buscando una transición hacia una mayor especialización y aprovechando la disponibilidad de recursos financieros en la zona.

⇒ **Potenciar la creación y, en su caso, la modernización de empresas de servicios de apoyo y auxiliares** en torno a las actividades principales como factor de crecimiento interno, incorporando innovaciones de productos/servicios (diseño, sistemas de información, etc…).

3.- Localización empresarial en la zona de Vigo y su Área Funcional.

3.1.- Algunos aspectos para el análisis de la localización empresarial en la zona.

A continuación, se recogen las opiniones de las empresas e instituciones sobre la **localización empresarial** en el área. Siguiendo el guión previo elaborado por el equipo técnico, se han agrupado los comentarios relativos al análisis en 2 apartados: **el área de influencia de Vigo como entorno específico** y **los mercados de productos y servicios.**

Por último, en este gran apartado temático sobre localización empresarial, se recogen **algunas ideas sobre posibles líneas estratégicas** de futuro para su mejora.

❖ El área de influencia de Vigo como entorno específico.

Aspectos más favorables

- **Importante peso en la consideración de aspectos socio-culturales como factores de localización desde las empresas.** Se destacó la importancia de aspectos como la existencia de un buen nivel de calidad de vida (sanidad, educación, ocio, etc…) y el sistema de relaciones, incluidas las afectivas, como factores de peso que consideran las empresas a la hora de localizar inversiones en un área, especialmente ante el tejido de empresa familiar y de pyme existente en la zona.

- **Elevado potencial en la disponibilidad de recursos humanos.** Se destacó el elevado número de población ligado a la zona, que implica la posibilidad de disponer de recursos humanos para afrontar potenciales ampliaciones o nuevas inversiones en el área. Este aspecto se ve potenciado por la cultura gallega típicamente ligada a la zona de origen que puede suponer potenciales incrementos de capital humano, si bien no existe una clara conciencia colectiva como *ciudad.*

- **Calidad del capital humano del área,** que es visto como uno de los factores de atracción que las empresas suelen buscar en las zonas a la hora de implantarse. Otro aspecto que se valora positivamente es el nivel de productividad de los recursos humanos y su capacidad emprendedora.

- **Consideración del puerto de Vigo como uno de los motores que fomentan la competitividad del área,** teniendo en cuenta los servicios complementarios relacionados con la actividad portuaria, como elemento logístico de relevancia para la mayor parte de actividades del sistema productivo, incluso atrayendo flujos desde el Norte de Portugal.

- **Existencia de recursos naturales favorables,** que suponen la posibilidad de un enorme potencial turístico. El clima de la zona, por ejemplo, permite el desarrollo de actividades de ocio y derivadas, prácticamente en cualquier época del año, que puede resultar como potencialmente atractivo a posibles inversores en la zona.

- **Disponibilidad de recursos financieros asociados a la zona.** Teniendo en cuenta la capacidad de generación de riqueza de la zona, implica una disponibilidad importante de autofinanciación, además de la disposición desde las entidades financieras gallegas para apoyar proyectos e iniciativas de localización empresarial a un coste competitivo.

- **Existencia de la Universidad de Vigo en la zona,** que permite aprovechar su potencial investigador como factor de atracción, así como su actuación como aglutinador en las posibles transferencias de tecnologías a las empresas.

Aspectos menos favorables

- **Percepción de escaso apoyo por parte de las administraciones públicas a las actividades de menor peso en el sistema productivo,** que en muchos casos condiciona algunas actuaciones en función de lo existente, prestando menor atención al desarrollo y promoción de nuevas actividades. Si bien, las actividades más dinámicas pueden suponer importantes polos de desarrollo para el conjunto del sistema productivo, actuando como motor de arrastre.

- **Insuficientes infraestructuras de comunicación terrestre** (carreteras, vías de circunvalación, etc…), que supone un freno a la actividad empresarial y un condicionante negativo por su repercusión en los costes y, por consiguiente, para la nueva implantación de proveedores en la zona, dadas las tendencias de algunas empresas, como la filosofía *Just in Time (JIT).* Si bien recientemente se han producido notables avances en lo que respecta a comunicaciones con el resto de la península, los empresarios consideraron de forma significativamente negativa la carencia de adecuadas vías de circunvalación en las áreas urbanas y especialmente en lo que se refiere a los accesos portuarios, constituyendo un condicionante negativo del área en cuanto a localización empresarial.

- **Consideración de la estación de ferrocarril de Vigo como terminal,** que dificulta el movimiento de mercancías y de personas por este medio, limitando la gestión logística con la consiguiente repercusión negativa sobre el tráfico por carretera.

- **Costes de infraestructuras portuarias no adecuadas a las tendencias del sector en Europa,** que resta competitividad a las empresas localizadas en la zona, dado el incremento de costes que conlleva.

- **Importantes carencias de suelo industrial, así como en la dotación de infraestructuras de los existentes.** La insuficiente y poco rigurosa ordenación urbana repercute en la existencia de movimientos especulativos que encarece los costes asociados a nuevos proyectos (con precios del suelo por encima de 25.000 ptas/m^2). A la hora de intentar atraer empresas o la ampliación de las actuales en la zona, este aspecto supone un obstáculo relevante para el óptimo crecimiento del área. En algún caso, este tema puede estar agravando movimientos de deslocalización empresarial en la zona hacia otras áreas como el Norte de Portugal, desaprovechando los ciclos de crecimiento de la economía. En cuanto a la dotación de infraestructuras de los parques actuales, se observan importantes carencias de servicios avanzados y, en los aproximadamente 13 polos de implantación industrial espontánea localizados en Vigo, incluso se aprecia la carencia de infraestructuras básicas (infraestructuras energéticas, de comunicaciones, etc…).

- **Insuficiente planificación urbanística en la zona,** que no contempla la posibilidad de un futuro crecimiento de las empresas actualmente ubicadas en la zona y frena la posibilidad de atraer nuevas inversiones, asociado a una falta de coordinación y gestión por parte de los organismos con competencias en el tema. La necesidad de planificar a muy largo plazo este tipo de cuestiones y las insuficientes actuaciones en este sentido, están agravando el desorden urbanístico existente, dándose situaciones como la existencia de viviendas en zonas de previsible uso como suelo industrial. Este hecho, complica también la búsqueda de vivienda para los recursos humanos, suponiendo un freno para posibles nuevas inversiones.

- **Práctica inexistencia de una oferta cultural complementaria y escasa conciencia de ciudad,** como factor de atracción de la zona. Se comentó la escasez de servicios de ocio y esparcimiento ligado a la falta de conciencia de ciudad por parte de los habitantes, dado el importante volumen de población flotante que se traslada a sus zonas de origen en períodos de ocio como fines de semana (estudiantes, trabajadores temporales, etc…). Esto provoca dificultades para mantener una oferta estable de actividades, si bien ante el cambio generacional se puede esperar un cambio en la tendencia.

- **Visión negativa de los parques empresariales como zonas exclusivamente de trabajo.** La identificación por parte de la sociedad de los parques empresariales como espacios exclusivos para desarrollar el trabajo repercute en una imagen negativa y supone un factor desmotivador.

- **Descoordinación existente entre los diferentes agentes de la zona.** En algunas ocasiones, existe un elevado número de agentes implicados (asociaciones vecinales, asociaciones profesionales, instituciones públicas, etc…) que frecuentemente siguen caminos dispares, frenando determinadas actuaciones para la mejora de la zona en general. Unido a esto, se aprecia una falta de liderazgo desde las administraciones públicas sobre el conjunto del área, que dificulta la correcta gestión de posibles actuaciones.

- **Ineficiencia desde las administraciones públicas en la gestión de sus administrados,** que supone un freno para la localización empresarial en la zona. Uno de los principales aspectos negativos que se observa desde el ámbito empresarial es la percepción de falta de interés desde las administraciones públicas para la aplicación de una visión estratégica, de largo plazo, en las actividades de dichas instituciones.

- **Localización de la Universidad de Vigo y progresivo abandono del campus histórico.** La ubicación del complejo de la Universidad de Vigo en una zona alejada geográficamente del área urbana es percibida por la población en general como un freno para el enriquecimiento del ambiente cultural de la misma.

❖ Los mercados de productos y servicios.

Aspectos más favorables

- **Visión del Sistema Productivo de la zona como uno de los más dinámicos,** teniendo en cuenta los condicionantes negativos del entorno más próximo. En concreto, el crecimiento experimentado en la mayor parte de actividades empresariales del área, incluso en algún caso por encima de la media española, es un importante factor de atracción por la imagen positiva que se transmite. Dicho

aspecto es considerado muy positivo por los empresarios, dado el alejamiento geográfico de otras zonas de importante actividad empresarial como el País Vasco, Cataluña, Madrid o el Levante, que supone la apreciación de Vigo y su área funcional como una de las zonas más dinámicas.

Aspectos menos favorables

- **Insuficientes servicios de apoyo a la actividad empresarial de la zona,** que significa un freno para la localización empresarial y para el crecimiento adecuado de las empresas ya ubicadas en la misma. El desarrollo de las actividades productivas no va acompañado de un crecimiento parejo en cuanto a servicios avanzados que supongan un incremento de valor añadido.

- **Insuficiente nivel de servicios de apoyo ligados a la calidad de vida,** que faciliten la óptima incorporación de los recursos humanos al mercado laboral, como pueden ser guarderías, centros de atención a la 3ª edad, etc…), de tal manera que facilite la mejora del nivel de calidad de vida asociado al área.

- **Situación geográfica de Galicia.** La posición periférica, si bien se ha visto reducida en los últimos años gracias a los avances en las infraestructuras de comunicación (carreteras, telecomunicaciones, etc…), es vista por los empresarios como un aspecto negativo limitando la posibilidad de acceder a mercados alejados geográficamente de la zona, suponiendo, por consiguiente, un freno relevante para la localización empresarial en el área.

3.2.- Algunas ideas sobre posibles líneas estratégicas de futuro para la mejora de la localización empresarial en el área.

A continuación, se recogen algunas ideas que pueden orientar a la hora de diseñar posibles líneas estratégicas de futuro, teniendo en cuenta los principales aspectos derivados del análisis anterior.

❖ **Posibles estrategias a impulsar desde el ámbito público.**

Optimización de servicios públicos.
⇒ **Implicar a las diferentes administraciones públicas en la visión a largo plazo que supone la realización de un Plan Estratégico,** mejorando su coordinación y diseñando una estructura de ciudad para producir y vivir, orientada a incrementar el atractivo para sus usuarios, empresas/instituciones, ciudadanos en general y visitantes.
⇒ **Implantar nuevos sistemas de dirección en las administraciones públicas,** por ejemplo, mediante el establecimiento de objetivos, promoviendo la gestión por parte de un organismo supramunicipal eficiente como unidad operativa.

Mejora de infraestructuras.
⇒ **Realizar una rigurosa planificación del crecimiento en la zona,** mediante Planes Generales de Ordenación como actuaciones ligadas al Plan Estratégico, con objeto de compatibilizar el aprovechamiento de la misma para vivir y producir, bajo una óptica de respeto por el medioambiente.
⇒ **Promover la creación de "bolsas de suelo"** susceptible de ser calificado como suelo industrial, coordinado desde las administraciones públicas, previendo las posibilidades de crecimiento actuales y futuras.
⇒ **Dotar y, en su caso, mejorar las infraestructuras y servicios de los parques empresariales existentes,** reconociendo como tales las zonas de implantación industrial espontánea, facilitando el crecimiento de las empresas actuales y favoreciendo las inversiones en el área.
⇒ **Realizar estudios sobre los costes portuarios y su incidencia en el coste de los productos,** buscando la adaptación de fórmulas de transporte a las necesidades de las empresas, contemplando las tendencias actuales en Europa.

Potenciación del desarrollo de nuevas actividades.

⇒ **Fomentar la creación de empresas de servicios avanzados orientados al apoyo del crecimiento empresarial de la zona,** incrementando la generación de valor añadido de las empresas de las actividades principales, así como incrementando la oferta de ocio de la zona.

⇒ **Potenciar el carácter emprendedor,** especialmente del capital humano gallego, como motor de crecimiento.

⇒ **Promover acciones desde las administraciones públicas con objeto de mejorar la imagen de la calidad de vida de la zona como factor de atracción,** incrementando la oferta de ocio bajo el respeto constante de las consideraciones medioambientales.

⇒ **Promover la creación de empresas de suministros complementarios y de bienes de equipo,** y su ubicación en zonas cercanas a las cadenas de actividades principales, reduciendo los riesgos en su política de expansión.

Cooperación.

⇒ **Crear foros de debate como medios de encuentro y discusión de problemáticas comunes,** promoviendo un mayor acercamiento entre los diferentes agentes implicados en un correcto desarrollo del área (asociaciones, administraciones públicas, empresas, etc…).

❖ Posibles estrategias a impulsar desde el ámbito empresarial.

Mejora de infraestructuras.
⇒ **Potenciar iniciativas privadas para dotar pequeños puertos deportivos,** que facilite el aprovechamiento del deporte náutico como actividad de turismo y ocio.
⇒ **Promover la creación de una plataforma logística,** aprovechando la situación geográfica del área como zona de origen, zona de paso intermedio o zona de destino de mercancías.
⇒ **Mejorar la imagen de los parques empresariales actuales,** adecuando sus instalaciones con objeto de crear un entorno de trabajo motivador.

Cooperación y desarrollo de nuevas actividades.
⇒ **Cooperar para la creación de foros de difusión de las innovaciones** como mejoras incrementales aunque sean pequeñas, con objeto de dinamizar el conjunto del sistema productivo como factor de atracción de la zona.
⇒ **Cooperación entre empresas para conseguir sinergias en la contratación de servicios avanzados,** mejorando las condiciones de acceso a la negociación de dichos servicios mediante una demanda conjunta.
⇒ **Promover la creación de una mayor oferta de ocio,** mediante estrategias de cooperación, que permita disfrutar a visitantes y habitantes del tiempo de ocio en la zona, aprovechando el turismo de ocio para promocionar Vigo y su área funcional.

4.- Internacionalización del sistema productivo de Vigo y su Área Funcional.

4.1.- Algunos aspectos para el análisis de la evolución y situación de la internacionalización del Sistema Productivo de la zona

A continuación, se recogen las opiniones de las empresas e instituciones sobre la evolución y situación de la **internacionalización del Sistema Productivo** de la zona. Siguiendo el guión previo elaborado por el equipo técnico, se han agrupado los comentarios relativos al análisis en 2 apartados: **la visión de las empresas del área y el acceso a mercados externos** y **los condicionantes del entorno para la internacionalización.**

Por último, en este gran apartado temático sobre internacionalización, se recogen **algunas ideas sobre posibles líneas estratégicas** de futuro para su mejora.

❖ Las empresas del área y el acceso a mercados externos.

Aspectos más favorables

- **Importante dinamización del sistema productivo de Vigo y su área funcional,** que implica una relevante capacidad para afrontar los mercados exteriores. En el caso de las actividades de bienes de equipo-instalaciones-industria auxiliar en general, se observa una destacada actividad internacional, puesto que alrededor del 90% se exporta. En el caso de la cadena de rocas ornamentales, el 52% de la producción se realiza fundamentalmente en el área, con un crecimiento en las exportaciones de la zona de un 21% frente al 18% del conjunto de España y la tendencia a realizar mayor transformación en la zona, incluso mediante la importación de materias primas. Asimismo, este dinamismo del sistema productivo supone una fuente de negocio considerable para el turismo de negocios en la zona, si bien la escasa oferta de actividades complementarias de ocio y cultura limita un mayor aprovechamiento de su potencial.

- **Existencia de know-how en la zona,** que permite aprovechar el efecto experiencia en la salida hacia mercados internacionales.

- **Cambios en la cultura de internacionalización de las empresas y existencia de un "saber-hacer",** con una creciente presencia en los mercados internacionales y mayor mentalización para afrontar la salida al exterior. El arrastre de las empresas

más dinámicas y el cambio de mentalidad hacia la apertura de nuevos mercados marcan una favorable senda de expansión.

Aspectos menos favorables

- **Escasa orientación a la inversión internacional y visión a corto plazo de la internacionalización desde las actividades productivas de la zona,** dado el excesivo protagonismo del comercio internacional en detrimento de la inversión. Dada la tendencia actual a la deslocalización de la producción hacia otras zonas de menor coste, especialmente aquellas actividades intensivas en mano de obra, puede suponer una pérdida de competitividad en el mercado global. Si bien en algún caso, se observa la existencia de empresas en la zona que están desarrollando estrategias de inversión internacional mediante la adquisición de empresas y marcas ya consolidadas en otros países, como en el caso de actividades de turismo-ocio y derivados.

- **Pequeña dimensión de las empresas de la zona,** que implica una escasa capacidad productiva a escala individual para atender las exigencias de una expansión continuada en los mercados internacionales.

- **Dependencia de ayudas y subsidios en construcción naval.** La internacionalización experimentada por estas actividades en los 70 se debió en gran medida al agotamiento del mercado interior por las políticas restrictivas en cuanto a ventas de buques. En la actualidad, la viabilidad de estas actividades en la zona depende en gran medida de la existencia de ayudas y subsidios que tratan de paliar el efecto del *dumping* de los países del polo asiático, que compiten con precios que en algún caso suponen alrededor del 45% de los costes de las empresas de la zona. La previsible terminación de las ayudas y subsidios a partir del 2003 genera incertidumbre sobre su competitividad a largo plazo en el ámbito mundial.

- **Insuficiente oferta de actividades de ocio y cultura para el turismo internacional,** fundamentalmente por cierta falta de impulso de ofertas públicas y actividades complementarias. Dicha falta de actividades permanentes supone un freno para la atracción de un mercado turístico potencial de alto nivel.

- **Insuficientes suministros complementarios, servicios de apoyo avanzados y actividades de equipamiento en la zona,** que faciliten la competitividad de las empresas para su expansión e inversión en el mercado global, dada la pequeña dimensión individual de las empresas que supone un freno para la implantación generalizada de estas actividades en el área. En el caso de las actividades de equipamiento, se genera una dependencia tecnológica del exterior que difícilmente puede ser abordada a título individual por las empresas.

- **Escaso conocimiento de servicios de apoyo a la internacionalización,** tanto públicos como privados, en muchos casos por la falta de canales más claros y eficientes que faciliten la llegada de información relevante a las empresas, teniendo en cuenta el elevado volumen de información en circulación.

❖ Aspectos del entorno para la internacionalización del área.

Aspectos más favorables

- **Cultura de globalización,** que facilita los flujos internacionales en general de productos/servicios, personal y el aprovechamiento de ventajas comparativas entre zonas. Esta cultura posibilita la rápida transmisión y transferencia de tecnología paliando en cierta medida los efectos de la dependencia tecnológica del exterior de Galicia.

- **Existencia de programas de públicos de ayuda a la internacionalización de las empresas,** que facilita afrontar los primeros pasos, especialmente en temas de promoción a través de misiones comerciales directas o inversas organizadas por las diferentes instituciones relacionadas (Cámaras de Comercio, ICEX, entre otras). Si bien, existe una queja generalizada referente a la excesiva burocracia y trámites administrativos que dificultan la agilidad de respuesta de las empresas en los mercados internacionales.

- **Consideración del puerto de Vigo como uno de los motores que pueden facilitar la internacionalización del área,** teniendo en cuenta el movimiento de mercancías que se mueven a través de él desde una buena parte de las actividades productivas, incluso atrayendo flujos desde el Norte de Portugal. Si bien sus costes y la escasa disponibilidad de suelo industrial, suponen un freno para la internacionalización, al no existir una zona acondicionada para el almacenamiento intermedio de mercancías para su despacho. Su ubicación urbana también condiciona su calado, que con la tendencia actual de buques mayores de 20.000 toneladas de registro bruto, implica una necesidad de al menos 8,5 metros de calado.

- **Importantes avances en general en las infraestructuras de comunicación por carretera con el resto de la península,** tanto hacia el territorio interior como hacia el Norte de Portugal. Dicho aspecto es considerado por los empresarios como uno de los más relevantes para reducir el impacto de la situación periférica de Galicia en un mercado globalizado, si bien facilita también la posible entrada de nuevos competidores.

- **Existencia de la Universidad de Vigo en la zona como aglutinador en las posibles transferencias de tecnologías a las empresas,** que también permite aprovechar su potencial en el diseño y desarrollo de cursos sobre internacionalización.

Aspectos menos favorables

- **Visión de la globalización de la economía como negativa,** por cuanto abre la entrada a nuevos competidores en la zona, teniendo en cuenta la pequeña dimensión de las empresas de la misma. Este efecto globalizador provoca tensiones en los mercados, con mayor competencia y volatilidad, que obliga a adaptarse a los continuos cambios en un entorno considerado como turbulento. Esto obliga a estar más pendientes de posibles cambios en el entorno, dada la complejidad de los mecanismos de funcionamiento en una economía globalizada.

- **Situación geográfica de Galicia.** La posición periférica es vista por los empresarios como un aspecto negativo porque deja a las empresas de la zona fuera de las áreas logísticas de transporte, limitando la posibilidad de acceder a mercados alejados geográficamente.

- **Existencia de regulaciones y normativas que frenan el impulso internacional de algunas actividades.** En concreto, las actividades de química y farmacéutica en general, se encuentran fuertemente reguladas en el ámbito internacional, así como la de aquellos productos ligados al consumo humano (alimentación en general). La posible exigencia de responsabilidades por este tipo de actuaciones provoca un lento ritmo de internacionalización, que en algún caso de productos veterinarios puede oscilar entre 1 y 3 años, dependiendo del país objetivo. Por su parte, la normativa actual obliga a agrupar mercancías por partidas (1 partida = 1 cliente), lo cual implica una mayor necesidad de espacio.

- **Excesiva burocracia y trámites muy lentos para la internacionalización.** En general, se comentó la falta de concienciación internacional por parte de las administraciones públicas, en particular la Administración Central, que implica frenos importantes para el despacho de mercancías hacia el exterior en la fase de comercialización. Especialmente negativo, en el caso de productos perecederos, que supone una pérdida de competitividad con respecto a otras áreas logísticas en el entorno europeo como Rotterdam o Portugal, con procesos administrativos más eficientes. La centralización de algunos trámites (transportes especiales, por ejemplo) dificulta la gestión logística

- **Insuficiente infraestructuras de transporte en la zona para afrontar en condiciones óptimas la fase de comercialización.** Se consideró que la infraestructura de transporte aéreo no es adecuada para mover mercancías, dificultando la reducción de plazos de entrega al haber problemas de conexión directa con la zona del Levante y Europa. Estas insuficientes infraestructuras de transporte dificultan la implantación y un mayor desarrollo de las empresas en general, y de forma especial para las empresas de equipamiento, dado el volumen de sus productos. En cuanto a las infraestructuras ferroviarias, la consideración de la estación de Vigo como terminal, limita la gestión logística. Según los empresarios se mueven en la zona tan sólo un 2% de las mercancías por este medio, mientras en otras áreas se alcanza el 17%, lo cual muestra el insuficiente servicio ferroviario.

- **Percepción de escasa sensibilidad del sistema financiero privado gallego hacia la inversión en el exterior,** que dificulta afrontar la deslocalización de actividades generadoras de escaso valor añadido en la zona, restando competitividad a las empresas.

- **Planes de estudios no orientados a la internacionalización.** Se destacó el insuficiente número de profesionales capacitados para responsabilizarse del área de internacionalización en las empresas puesto que las titulaciones actuales no contemplan adecuadamente estas necesidades (idiomas, contratación internacional, etc…).

- **Insuficiente control efectivo desde la Unión Europea de determinadas actividades.** Tal es el caso de la construcción naval o de las actividades de pesca, con un escaso control efectivo por parte de las autoridades, que resta competitividad a aquellas zonas que tradicionalmente han cumplido los requisitos marcados desde la UE, como es el caso de Galicia en general.

- **Fuerte intensidad competitiva en precios del polo asiático.** Especialmente relevante en las actividades en las que el factor precio tiene un peso considerable, como es el caso de bienes de equipo-instalaciones-industria auxiliar en general o construcción naval. En este último caso, la tendencia general en Europa es a la reducción de dichas actividades.

- **Procesos de concentración en el ámbito mundial,** que supone una mayor intensidad competitiva en la mayor parte de las cadenas de actividades empresariales, que supone un factor negativo desde la perspectiva de las empresas de la zona, teniendo en cuenta su pequeña dimensión. Esta pequeña dimensión

implica una insuficiente estructura financiera capaz de soportar inversiones en Investigación, Desarrollo e Innovación.

4.2.- Algunas ideas sobre posibles líneas estratégicas de futuro para la mejora de la internacionalización del Sistema Productivo de la zona.

Finalmente, se sugirieron algunas ideas que pueden orientar a la hora de diseñar posibles líneas estratégicas de futuro, teniendo en cuenta los principales aspectos derivados del análisis anterior.

❖ **Posibles estrategias a impulsar desde el ámbito público:**

Mejora de infraestructuras
⇒ **Mejorar la infraestructura portuaria, ferroviaria y aeroportuaria como plataforma logística para internacionalización,** incrementando su frecuencia de uso con objeto de reducir su coste unitario, mejorando el movimiento de mercancías y acortando los plazos de respuesta.
⇒ **Realizar el 2º cinturón para mejorar el movimiento de mercancías y viajeros mejorando los movimientos internacionales,** facilitando el desahogo de las principales vías urbanas.

Cooperación
⇒ **Fomentar la sensibilización de las administraciones públicas sobre la importancia de cooperar con las empresas para facilitar los trámites para la internacionalización.**
⇒ **Fomentar políticas de cooperación para redimensionar aquellas actividades con excesivo número de empresas de reducida dimensión, facilitando la consecución de una adecuada masa crítica en el mercado globalizado,** que permita afrontar inversiones donde existan materias primas por explotar.

Formación-Información

⇒ **Promover acciones desde las administraciones públicas con objeto de mejorar la imagen de los productos y servicios de la zona en el exterior,** fomentando la participación en acciones promocionales..

⇒ **Involucrar a las Universidades para impartir cursos de formación relacionados con el Comercio Internacional** y la formación de directivos con un claro perfil internacional.

Apoyo a la innovación y desarrollo tecnológico

⇒ **Promover políticas de I+D+I y acuerdos de cooperación con Universidades** para mejorar los procesos de transformación y mejorar el nivel de las empresas de equipamiento, generando mayor valor añadido.

⇒ **Promover políticas de IDT para mejorar la reutilización de residuos y la incorporación de valores medioambientales a los productos en un mercado globalizado**, bajo el respeto de las normas medioambientales, mejorando este atributo diferenciador con respecto al entorno.

❖ Posibles estrategias a impulsar desde el ámbito empresarial:

Formación-Información
⇒ **Realizar un estudio sobre el impacto socio-económico del puerto de Vigo como motor del comercio internacional de la zona,** con objeto de analizar sus actividades y facilitar el diseño de actuaciones para su mejora.

Mejorar el acceso a mercados
⇒ **Fomentar el empleo del transporte combinado por parte de las empresas como vía de salida al exterior,** facilitando la integración de la línea Vigo-Porriño.

5.- Capital Intelectual y Sistema Productivo de Vigo y su Área Funcional.

5.1.- Algunos aspectos sobre la situación del Capital Intelectual en el Sistema Productivo de la zona.

A continuación, se recogen las opiniones de las empresas e instituciones sobre la situación del **Capital Intelectual en el Sistema Productivo** de la zona. Siguiendo el guión previo elaborado por el equipo técnico, se han agrupado los comentarios relativos a aspectos internos del Sistema Productivo en tres apartados: el **Capital Humano,** el **Capital Estructural** —entendido éste como la agregación del Capital Organizativo y el Capital Tecnológico— y el **Capital Relacional.** Posteriormente se hace una referencia a aquellos **aspectos más relevantes del entorno que condicionan el desarrollo del Capital Intelectual.**

Por último, en este gran apartado temático sobre Capital Intelectual, se recogen **algunas ideas sobre posibles líneas estratégicas** de futuro para su mejora.

❖ Capital Humano

Aspectos más favorables

- **Cierta sensibilidad social desde los empresarios y directivos hacia la importancia de la creación de valores intangibles viendo el Capital Humano como elemento dinamizador y diferenciador,** a través de un proceso de reflexión estratégica permanente, si bien en muchos casos significa la adopción de estrategias reactivas y de *benchmarking.* Especialmente, se destacó la concienciación existente en las empresas sobre la importancia de gestionar adecuadamente el conocimiento, dado el exceso en el volumen de información disponible. Además, se señaló el Capital Humano como atributo diferenciador, fundamentalmente a través de la atención al cliente buscando la *venta del mañana,* puesto el acceso a la tecnología es muy similar entre diferentes empresas.

- **Elevado potencial en la disponibilidad de recursos humanos.** Se destacó el elevado número de población ligado a la zona, que implica la posibilidad de disponer de capital humano para afrontar potenciales ampliaciones o nuevas inversiones en el área. Este aspecto se ve potenciado por la cultura gallega típicamente ligada a la zona de origen que puede suponer potenciales incrementos de capital humano, si bien no existe una clara conciencia colectiva como *ciudad.*

- **Calidad del capital humano del área,** con un importante nivel de productividad y relevante capacidad emprendedora.

- **Desarrollo de planes de formación desde agrupaciones empresariales,** (cluster de actividades empresariales, asociaciones empresariales), que permite la adecuación de la formación a las necesidades de las empresas. Si bien conllevan un coste económico considerable y, en ocasiones, desde las empresas se tiene la sensación de estar formando a los recursos humanos para las empresas de otras zonas competidoras más desarrolladas, por las dificultades en retenerlos.

- **Mejoras en la existencia a medio plazo de mano de obra especializada en la zona,** ya que cuenta con centros de enseñanza superior significativos, especialmente en lo relacionado con las nuevas tecnologías (Escuela Superior de Ingenieros de Telecomunicaciones, Escuela Técnica de Informática de Gestión, etc…), si bien la orientación de las titulaciones de Formación Profesional se muestra todavía insuficiente para cubrir la demanda existente desde las empresas de técnicos en el ámbito operativo y de nivel intermedio.

Aspectos menos favorables

- **Falta de adecuación de la formación a las necesidades de las empresas,** con planes de formación muy generalistas que no contemplan las carencias de formación en cuanto a gestión empresarial o internacionalización, o de técnicos en el ámbito operativo.

- **Dificultades para la retención del Capital Humano en las empresas del área,** ya que es muy complicado competir con las ofertas que realizan las empresas de otras áreas con mayor capacidad financiera, que genera una falta de personal cualificado en el ámbito operativo.

❖ Capital Estructural (Capital Organizativo y Capital Tecnológico).

Aspectos más favorables

- **Existencia de incipiente implantación de sistemas de dirección avanzados en las empresas,** como son los sistemas de gestión de calidad, de prevención de riesgos o de gestión medioambiental.

- **Existencia de diversidad de formas comerciales en la zona,** (tiendas de proximidad, supermercados, centros integrados, etc…) que supone una variedad en los posibles canales de comercialización.

Aspectos menos favorables

- **Resistencia al cambio en las organizaciones,** que no permite seguir el avance en el desarrollo de productos tecnológicos ya que los usuarios van por detrás de la oferta de este tipo de productos y servicios, provocando, por tanto, un desfase entre las posibilidades de los mismos y su aprovechamiento por parte de los usuarios. En general, esta resistencia al cambio implica una escasa capacidad de aprendizaje a escala individual, transmitiéndose a través de la organización en todos los niveles.

- **Existencia de una relativa baja capacidad de innovación en los productos en la mayor parte del Sistema Productivo.** Este aspecto se fundamenta en una escasa capacidad financiera para afrontar grandes innovaciones y en la falta de valorización por parte de las empresas de innovaciones incrementales como pequeñas pero continuas mejoras. Estas dificultades se ven agravadas por la competencia en costes de terceros países**,** especialmente en los procesos intensivos en mano de obra, que complica la introducción de nuevos productos en el mercado. Si bien, el nivel de innovaciones en cuanto a procesos es relativamente importante.

❖ Capital Relacional

Aspectos más favorables

- **Existencia de fórmulas de cooperación en la zona,** a través de los cluster de actividades o de asociaciones profesionales, que tratan de promover la mejora de la competitividad del conjunto de empresas, lo cual implica un relevante grado de creación de valor a través de las relaciones proveedor-cliente. En el caso de la gran distribución, se observa la integración en el sistema de proveedores locales. Si bien, en algún caso, la existencia de asociaciones en el ámbito empresarial no va ligado a la existencia de una cultura de asociacionismo ni de unidades operativas y de gestión, frenando el desarrollo de proyectos comunes.

- **Existencia de importantes empresas en el sistema productivo,** con relevancia en el peso del Valor Añadido Bruto de actividades como construcción, con un positivo efecto arrastre para el conjunto del sistema, por su relación con una gran parte del resto del sistema productivo. En algún caso de empresas de comercio y distribución no específico se aprecia la existencia de un cierto nivel de empleo de tecnologías de información, facilitando la comunicación proveedor-cliente, siendo generalmente las empresas clientes las que tiran de sus proveedores.

- **Existencia de la Universidad de Vigo en la zona como elemento dinamizador de la transferencia de conocimiento,** que permite aprovechar su potencial en el diseño y desarrollo de cursos Posgrado, así como su actuación como aglutinador en las posibles transferencias de tecnologías a las empresas. En concreto, la participación de dicha Universidad en un Master para el Cluster de Empresas de Automoción de Galicia, significa la primera vez que una universidad desarrolla este tipo de formación para un cluster formalmente constituido, implicando un relevante incremento de la conexión entre realidad empresarial y universidad.

- **Relación directa de las actividades de construcción con otras cadenas.** Dicha relación supone la posibilidad de aprovechar el efecto arrastre derivado de dicho capital relacional con otras actividades, como son las rocas ornamentales, madera, y sus correspondientes actividades laterales y de apoyo.

Aspectos menos favorables

- **Insuficiente integración entre las empresas del área dentro de la correspondiente cadena de valor,** con casos en los que las ventas de las actividades extractivas se destinan a otros mercados y las compras de las actividades transformadoras se realizan también en otros mercados, mermando la capacidad de generación de mayor valor añadido en el área mediante el aprovechamiento de sinergias.
- **Problemática de la relación de las empresas con el entorno,** que implica la dificultad de ubicación de determinadas actividades en zonas sensibles por temas medioambientales.
- **Insuficientes estudios socio-económicos en general,** que faciliten un flujo adecuado de información entre las empresas y su entorno buscando un sistema orientado a la toma de decisiones.
- **Posicionamiento poco orientado a los servicios avanzados,** que significa una baja capacidad para gestionar el conocimiento en las empresas. Dado que un elevado porcentaje de creación de valor en las empresas está ligado al conocimiento este posicionamiento supone el desaprovechamiento de la posibilidad de generar mayor valor añadido. Esta situación de desequilibrio frena la difusión del conocimiento a través de las interrelaciones cliente-proveedor.
- **Escaso acercamiento entre universidades—centros de investigación públicos y empresas,** que dificulta la transferencia de conocimientos, con planteamientos poco prácticos y aplicables desde la universidad, si bien desde las empresas tampoco parece que exista una percepción clara del potencial universitario.

❖ Condicionantes del entorno para el desarrollo del Capital Intelectual.

Aspectos menos favorables

- **Insuficiente suelo empresarial y escasa dotación de infraestructuras de servicios avanzados,** que facilite el desarrollo de sistemas de inteligencia competitiva.
- **Falta de sensibilidad desde las administraciones públicas a la creación de intangibles,** como herramienta de apoyo a la generación de valor, si bien desde algunas entidades se desarrollan programas que facilitan la visión conjunta del área, realizando estudios del sistema productivo. En concreto, se comentó la falta de apoyo para facilitar la gestión medioambiental, así como para la creación y gestión de suelo industrial con infraestructura de servicios avanzados y para el desarrollo de Centros Tecnológicos. También se destacó la falta de ayudas para el desarrollo de proyectos de I+D+I que faciliten la innovación en un sistema productivo basado en empresas de pequeña y mediana dimensión.
- **Desfavorable evolución demográfica en Galicia,** con un claro envejecimiento de la población y, por consiguiente, una significativa disminución en la disponibilidad de capital humano, especialmente de profesionales óptimamente cualificados. Este desequilibrio en el mercado de trabajo, debe ser suavizado recurriendo a recursos humanos foráneos, con el consiguiente costo y, muchas veces, con una incidencia negativa en la adaptación a la cultura local. Este movimiento de trabajadores, resulta especialmente negativo en actividades como la construcción.
- **Condicionante cultural del capital humano de Galicia en general.** La problemática del "apego a la tierra" y la escasa disposición a residir lejos del lugar de origen, son serios condicionantes para encontrar capital humano en algunas

actividades, especialmente en la pesca de altura y en las actividades logísticas y de transporte, que implican desplazamientos y períodos prolongados fuera del hogar familiar.

5.2.- Algunas ideas sobre posibles líneas estratégicas de futuro para la mejora del Capital Intelectual en el Sistema Productivo.

A continuación, se recogen algunas ideas que pueden orientar a la hora de diseñar posibles líneas estratégicas de futuro, teniendo en cuenta los principales aspectos derivados del análisis anterior.

❖ **Posibles estrategias a impulsar desde el ámbito público.**

Cooperación
⇒ **Potenciar la conexión entre universidades y centros tecnológicos** del entorno más próximo con las de otras áreas, facilitando la transferencia de conocimientos.
⇒ **Desarrollar políticas de apoyo destinadas a potenciar la conexión de las universidades y centros tecnológicos con las empresas,** por ejemplo, mediante el desarrollo de programas formativos de posgrado a medida de las empresas.
⇒ **Promover la visión conjunta del área configurando un área metropolitana** y desarrollando una unidad operativa para su gestión.

Apoyo a la innovación y desarrollo tecnológico
⇒ **Fomentar el desarrollo de parques tecnológicos** que facilite el acercamiento de las nuevas tecnologías a las empresas de forma más eficiente.
⇒ **Desarrollar políticas de ayudas que faciliten una cultura de cambio,** promocionando empresas de servicios avanzados y potenciando la creación de un cluster del conocimiento.

❖ Posibles estrategias a impulsar desde el ámbito empresarial.

Cooperación

⇒ **Promover desde las agrupaciones empresariales (cluster, asociaciones de empresas) planes de formación conjuntos** adaptados a las necesidades de formación de las mismas, incidiendo en cursos de sistemas de dirección avanzados (prevención de riesgos laborales, gestión de la calidad, gestión medioambiental), incluso a través de la teleformación.

⇒ **Fomentar la cooperación y el asociacionismo entre empresas** para potenciar la conexión entre proveedores, clientes y servicios de apoyo, identificando huecos de actuación todavía no cubiertos.

Modernización de estructuras de gestión

⇒ **Potenciar la cadena de valor digital,** fomentando actuaciones desde el punto de vista del conocimiento en todos los niveles de la empresa.

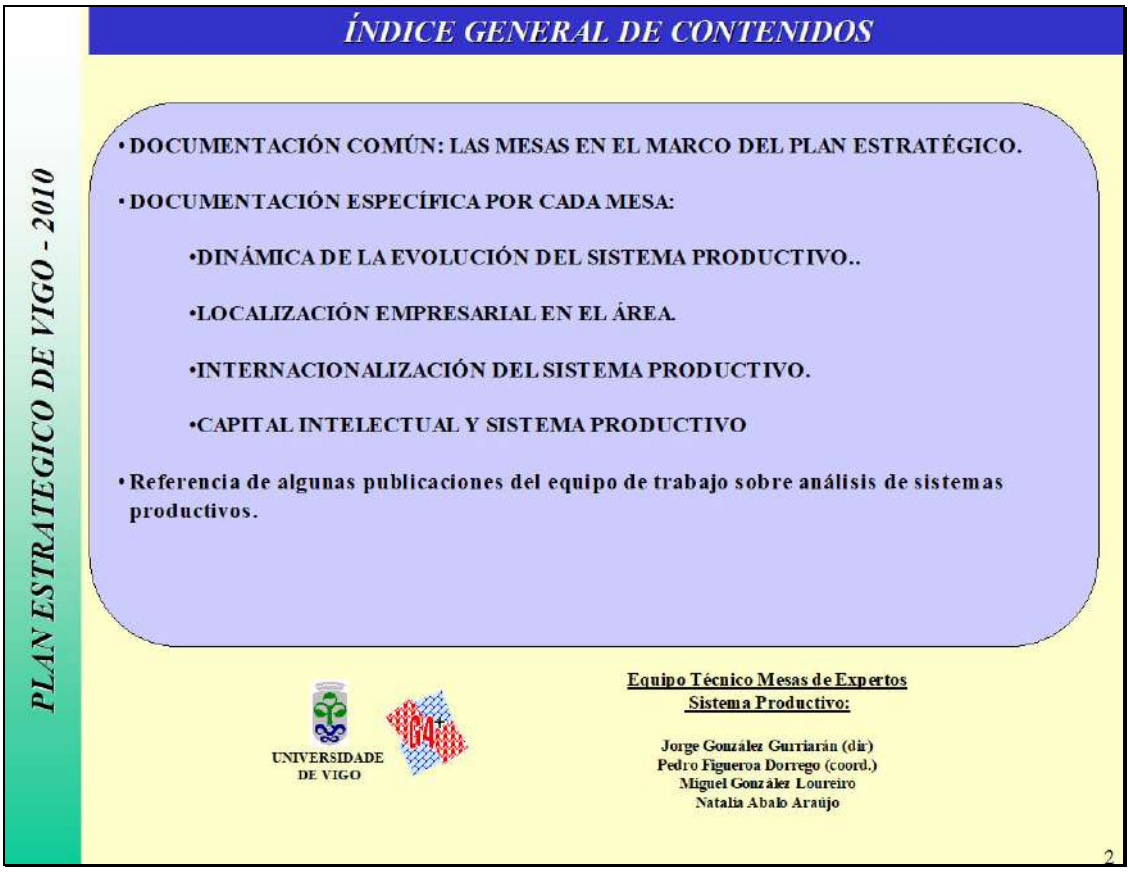
Innovación y desarrollo tecnológico

⇒ **Crear sistemas de vigilancia tecnológica** que faciliten la incorporación de innovaciones, fomentando la innovación en las empresas.

ANEXO 1: SÍNTESIS DE LOS DOCUMENTOS GRÁFICOS DE LAS MESAS DE EXPERTOS DEL SISTEMA PRODUCTIVO

- Documentación Común.
- Documentación específica para cada mesa:
  - Mesa 1: Dinámica y especialización del sistema productivo.
  - Mesa 2: Localización empresarial en el área.
  - Mesa 3: Internacionalización del sistema productivo
  - Mesa 4: Capital Intelectual y sistema productivo

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
Síntesis de las Mesas de Expertos para Análisis y Diagnóstico del Sistema Productivo
UNIVERSIDADE DE VIGO


PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
ÍNDICE GENERAL DE CONTENIDOS
• DOCUMENTACIÓN COMÚN: LAS MESAS EN EL MARCO DEL PLAN ESTRATÉGICO.
• DOCUMENTACIÓN ESPECÍFICA POR CADA MESA:
•DINÁMICA DE LA EVOLUCIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO..
•LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL EN EL ÁREA.
•INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO.
•CAPITAL INTELECTUAL Y SISTEMA PRODUCTIVO
• Referencia de algunas publicaciones del equipo de trabajo sobre análisis de sistemas productivos.
UNIVERSIDADE DE VIGO
Equipo Técnico Mesas de Expertos Sistema Productivo:
Jorge González Gurriarán (dir)
Pedro Figueroa Dorrego (coord.)
Miguel González Loureiro
Natalia Abalo Araújo
2

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

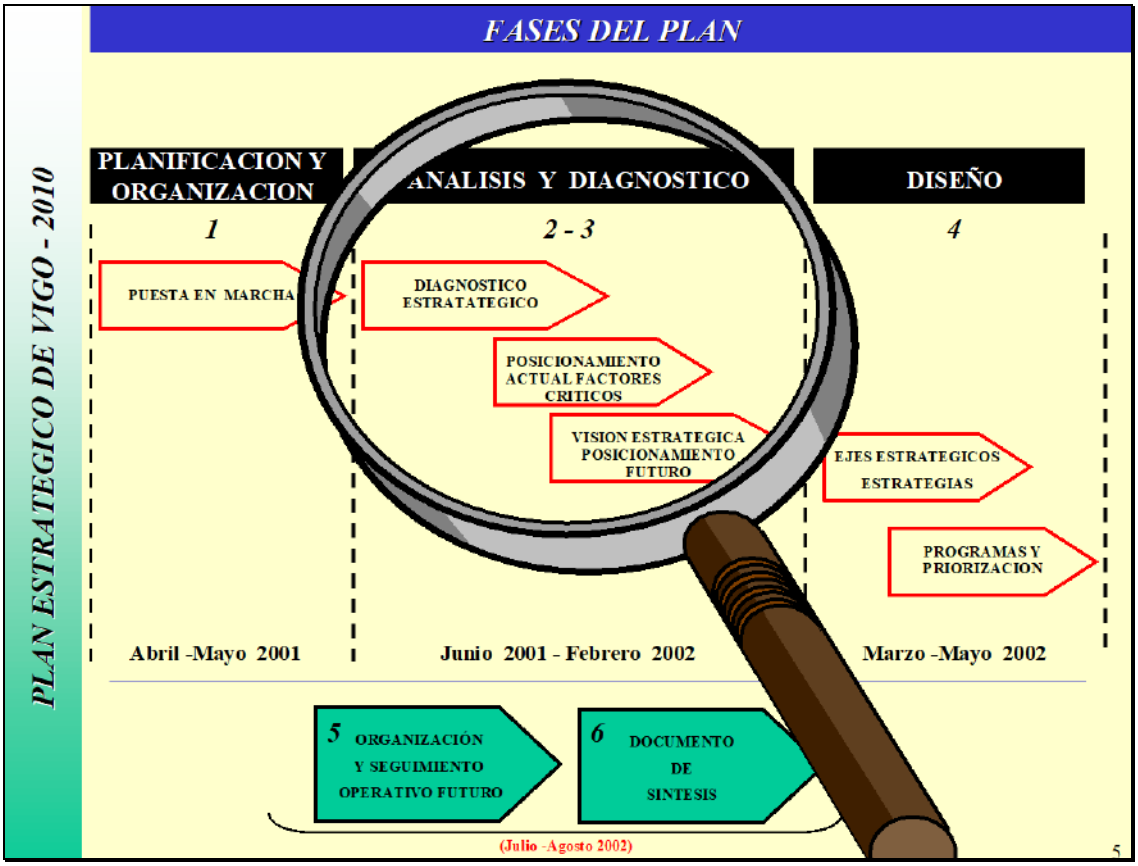
DOCUMENTACIÓN COMÚN: LAS MESAS EN EL MARCO DEL PLAN ESTRATÉGICO

3

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

ÁREAS TEMÁTICAS DEL PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

4


FASES DEL PLAN
PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
PLANIFICACION Y ORGANIZACION
ANALISIS Y DIAGNOSTICO
DISEÑO
1
2 - 3
4
PUESTA EN MARCHA
DIAGNOSTICO ESTRATATEGICO
POSICIONAMIENTO ACTUAL FACTORES CRITICOS
VISION ESTRATEGICA POSICIONAMIENTO FUTURO
EJES ESTRATEGICOS ESTRATEGIAS
PROGRAMAS Y PRIORIZACION
Abril -Mayo 2001
Junio 2001 - Febrero 2002
Marzo -Mayo 2002
5 ORGANIZACIÓN Y SEGUIMIENTO OPERATIVO FUTURO
6 DOCUMENTO DE SINTESIS
(Julio -Agosto 2002)
5

OBJETIVOS DEL PLAN Y MESAS DE EXPERTOS
PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
OBJETIVOS DEL PLAN
Mejorar el posicionamiento competitivo de Vigo y su Área Funcional en el Sistema Europeo de Ciudades.
Generar un proceso de reflexión y participación de los actores políticos, económicos y sociales, que permita construir una visión viable de Vigo y su Área Funcional a largo plazo.
Conseguir un entorno adecuado para el Sistema Productivo como motor básico de un positivo desarrollo social y económico.
OBJETIVOS DE LAS MESAS DE EXPERTOS
Dinamización, mentalización y consenso, como complemento al análisis documental, encuestas y entrevistas.
Reflexión-Análisis Estratégico de la evolución, situación y expectativas del Sistema Productivo de Vigo y su Area Funcional.
Ideas para el consenso sobre Factores Críticos del Diagnóstico Estratégico.
Algunas ideas de principio para posibles Propuestas Estratégicas de futuro.
6

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE LAS MESAS DE EXPERTOS

MESAS	FECHAS	EXPERTOS		
		ACTIVIDADES PRINCIPALES	ACTIVIDADES LATERALES	INSTITUCIONES RELACIONADAS
MESA 1: DINÁMICA Y ESPECIALIZACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO	13 Sept Jueves	7/11	2/4	1/3
MESA 2: LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL EN EL ÁREA	20 Sept Jueves	7/11	2/4	1/3
MESA 3: INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO	27 Sept Jueves	7/11	2/4	1/3
MESA 4: SISTEMA PRODUCTIVO Y CAPITAL INTELECTUAL	5 Oct. Viernes	7/11	2/4	1/3

ACTIVIDADES PRINCIPALES: Automoción, Construcción. Naval, Pesca y Transformados de Productos del Mar,, Productos transformados de Agricultura y Ganadería, Productos Transformados de Madera, Rocas Ornamentales, Construcción y Promoción, Textil-Confección, Química-Farmacéutica, Turismo-Ocio y derivados.
ACTIVIDADES LATERALES: Bienes de Equipo-Instalaciones-Industria Auxiliar en general, Servicios Financieros, Comercio y Distribución no específico, Logística y Transporte, Otras actividades en general.

10/18
+
EQUIPO TECNICO

7

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

METODOLOGÍA DE LAS MESAS DE EXPERTOS

17 h.

1ª PARTE: Análisis de situación y expectativas

(Max. 2 h.)
- Presentación: Plan Estratégico y Mesa
- Ronda de intervenciones
- Debate abierto

CAFÉ/DESCANSO

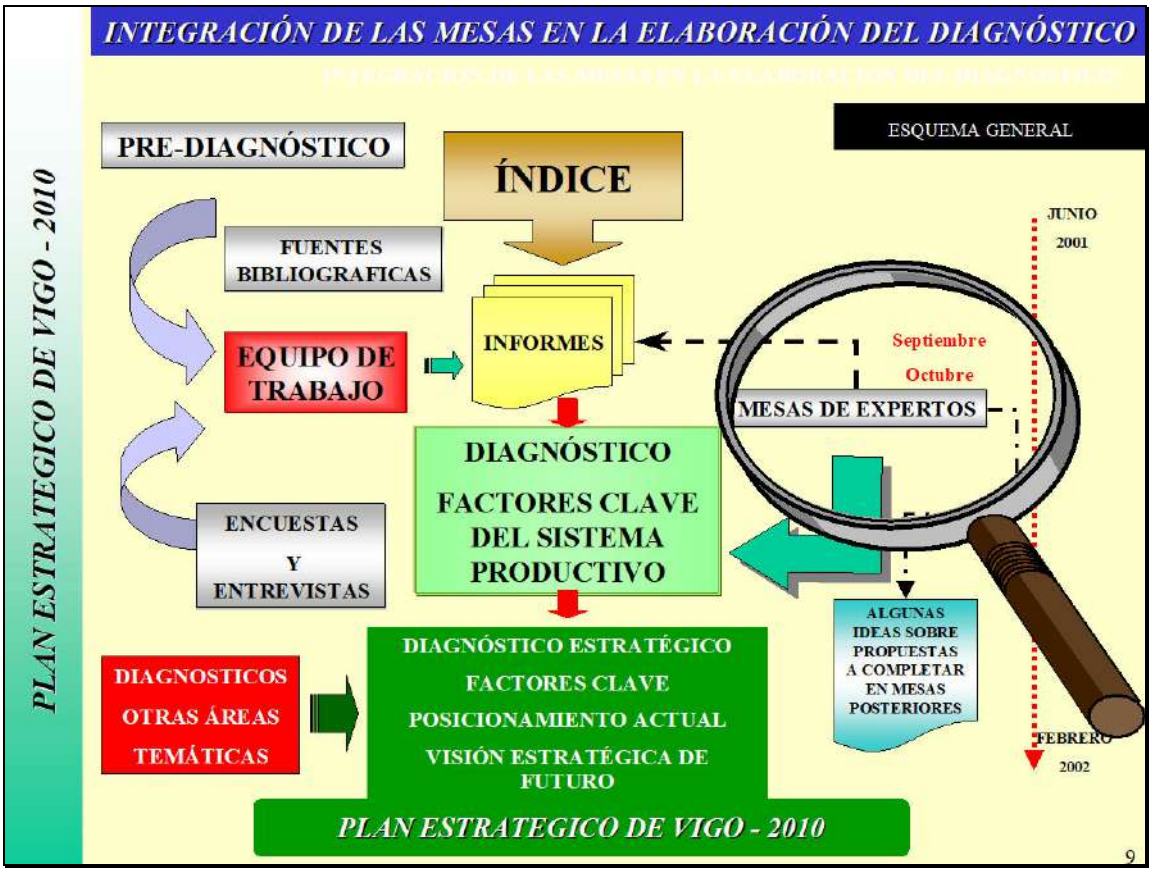
(20/30 min.)

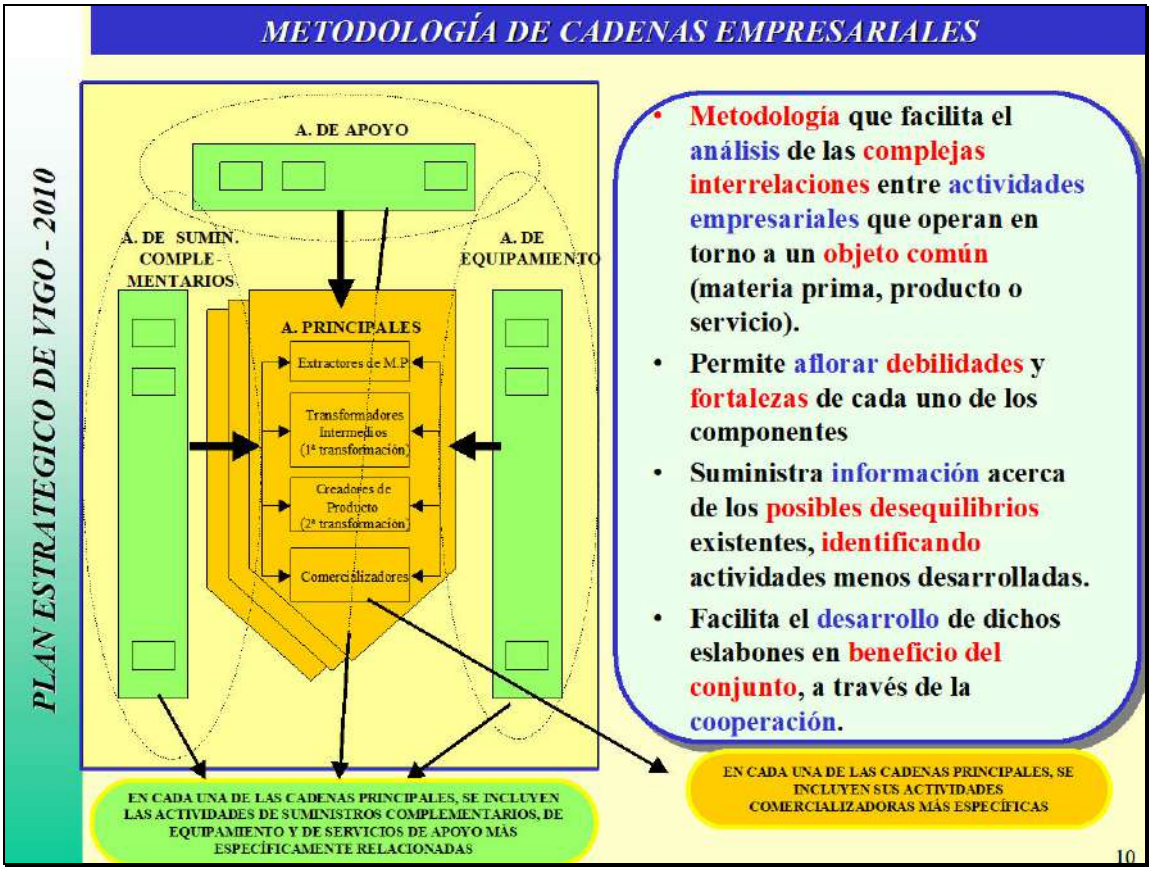
2ª PARTE: Posibles propuestas estratégicas de futuro (a impulsar por las empresas y/o a impulsar por Instituciones)

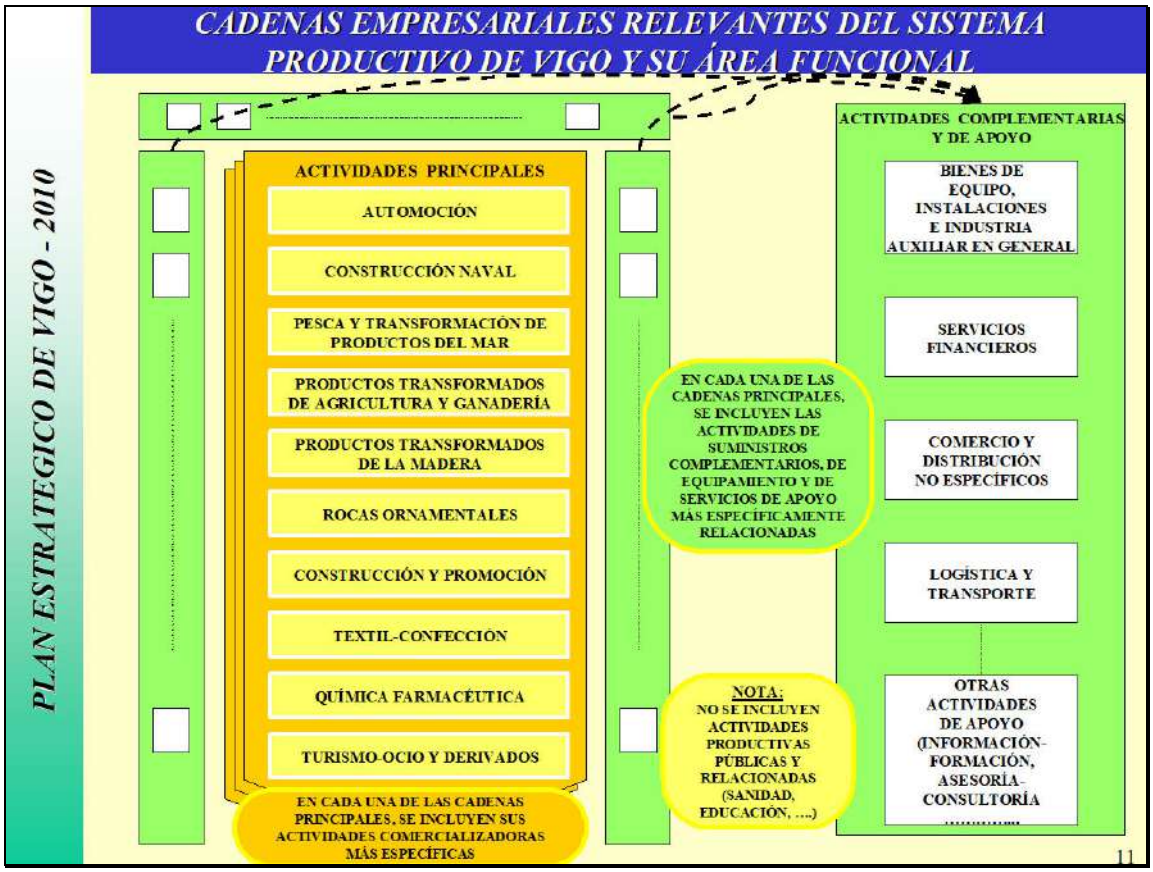
(Max.1 h.)
- Resumen de la parte primera
- Ronda de intervenciones
- Debate abierto
- Avance de conclusiones de la mesa

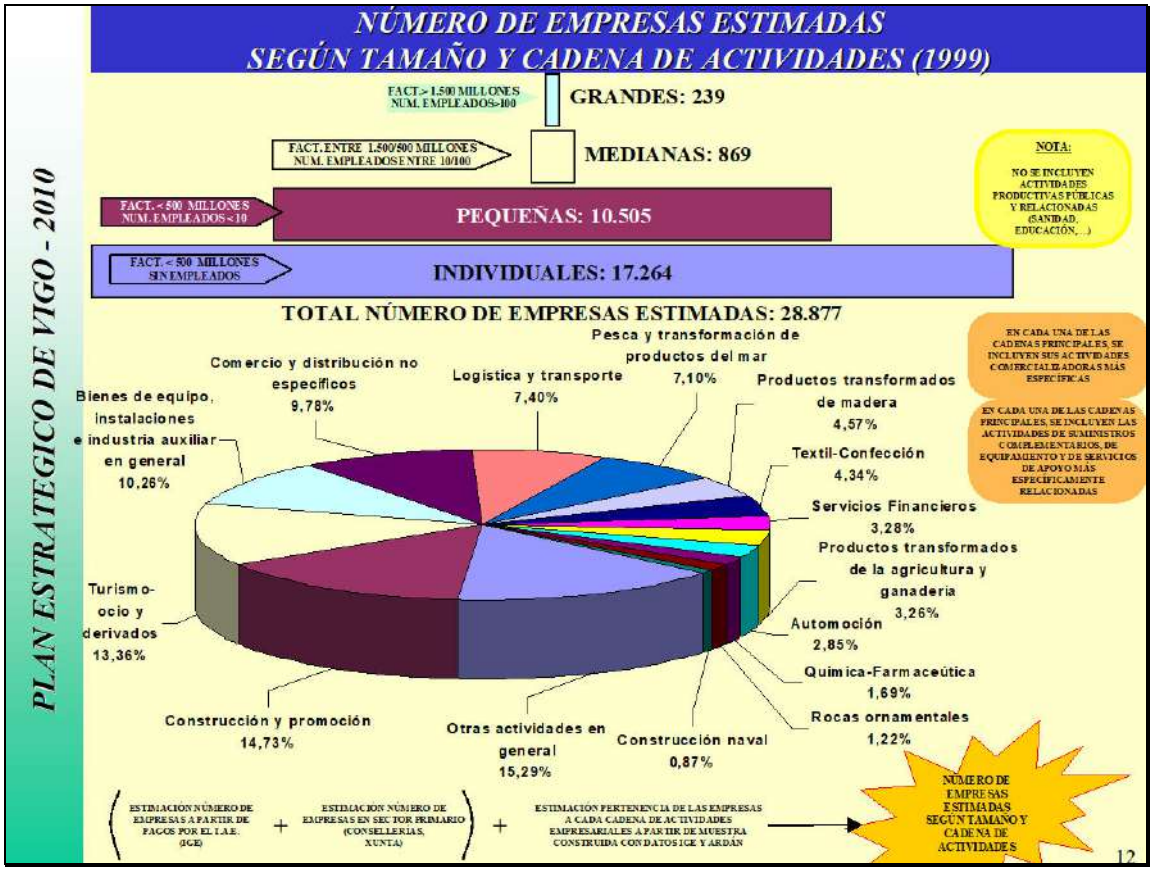
20 h.

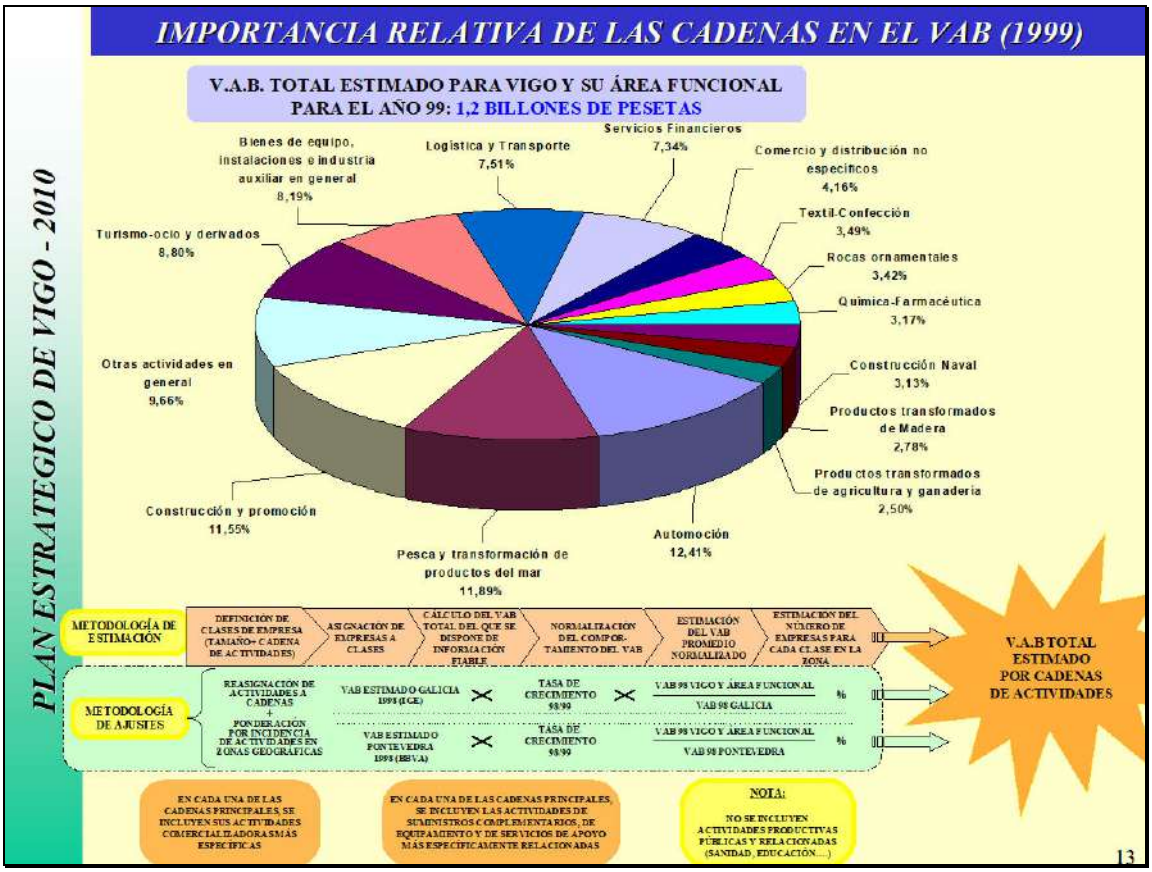
8

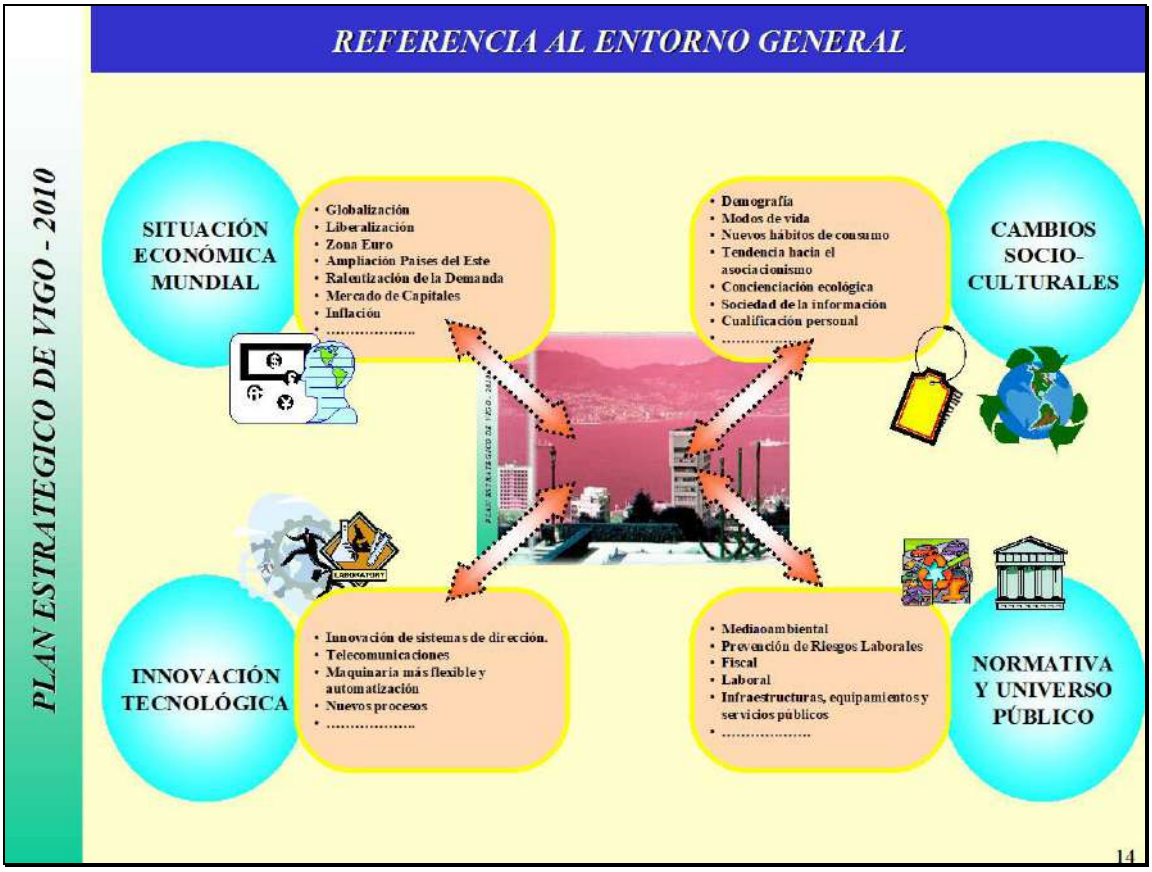

INTEGRACIÓN DE LAS MESAS EN LA ELABORACIÓN DEL DIAGNÓSTICO
PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
ESQUEMA GENERAL
PRE-DIAGNÓSTICO
ÍNDICE
FUENTES BIBLIOGRAFICAS
EQUIPO DE TRABAJO
INFORMES
JUNIO 2001
Septiembre
Octubre
MESAS DE EXPERTOS
ENCUESTAS Y ENTREVISTAS
DIAGNÓSTICO
FACTORES CLAVE DEL SISTEMA PRODUCTIVO
ALGUNAS IDEAS SOBRE PROPUESTAS A COMPLETAR EN MESAS POSTERIORES
FEBRERO 2002
DIAGNOSTICOS OTRAS ÁREAS TEMÁTICAS
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
FACTORES CLAVE
POSICIONAMIENTO ACTUAL
VISIÓN ESTRATÉGICA DE FUTURO
PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
9


METODOLOGÍA DE CADENAS EMPRESARIALES
PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
A. DE APOYO
A. DE SUMIN. COMPLE-MENTARIOS
A. DE EQUIPAMIENTO
A. PRINCIPALES
Extractores de M.P.
Transformadores Intermedios (1ª transformación)
Creadores de Producto (2ª transformación)
Comercializadores
EN CADA UNA DE LAS CADENAS PRINCIPALES, SE INCLUYEN LAS ACTIVIDADES DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS, DE EQUIPAMIENTO Y DE SERVICIOS DE APOYO MÁS ESPECÍFICAMENTE RELACIONADAS
Metodología que facilita el análisis de las complejas interrelaciones entre actividades empresariales que operan en torno a un objeto común (materia prima, producto o servicio).
Permite aflorar debilidades y fortalezas de cada uno de los componentes
Suministra información acerca de los posibles desequilibrios existentes, identificando actividades menos desarrolladas.
Facilita el desarrollo de dichos eslabones en beneficio del conjunto, a través de la cooperación.
EN CADA UNA DE LAS CADENAS PRINCIPALES, SE INCLUYEN SUS ACTIVIDADES COMERCIALIZADORAS MÁS ESPECÍFICAS
10

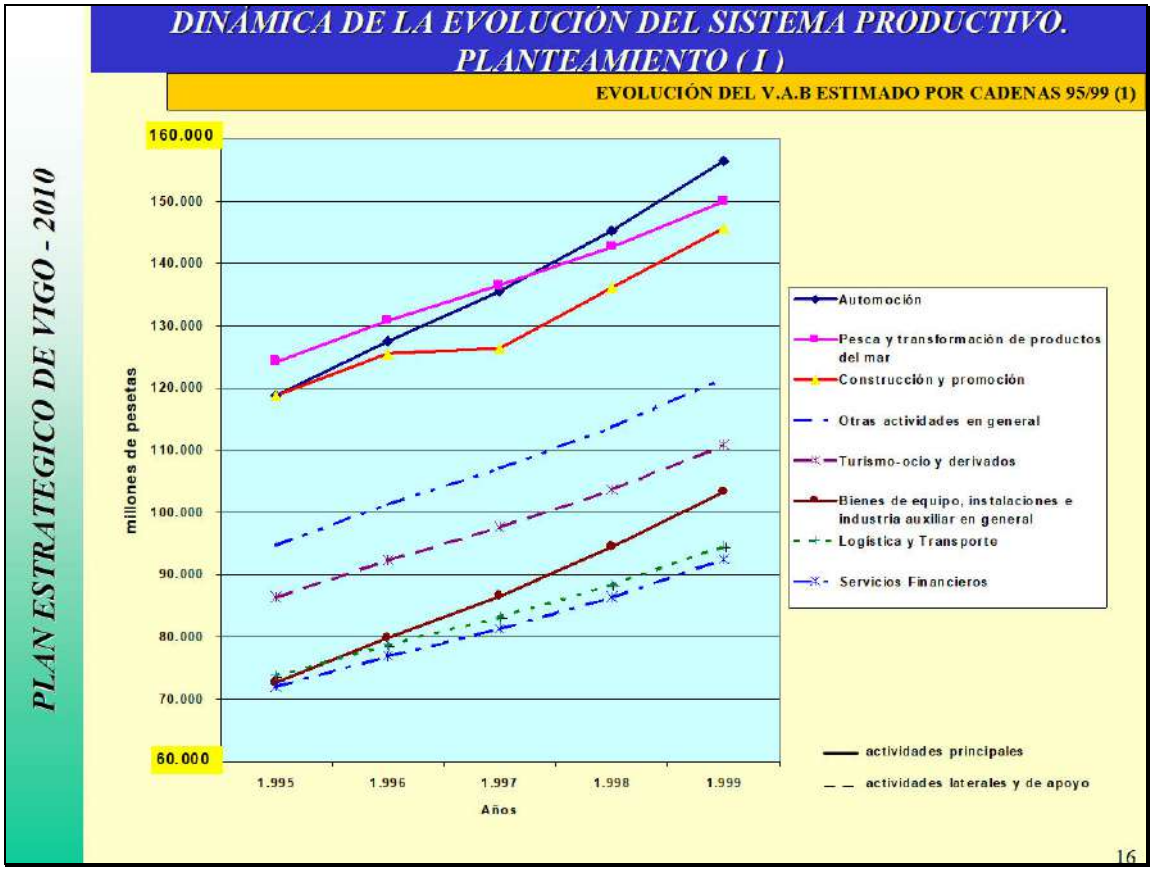

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
CADENAS EMPRESARIALES RELEVANTES DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL
ACTIVIDADES PRINCIPALES
AUTOMOCIÓN
CONSTRUCCIÓN NAVAL
PESCA Y TRANSFORMACIÓN DE PRODUCTOS DEL MAR
PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE AGRICULTURA Y GANADERÍA
PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE LA MADERA
ROCAS ORNAMENTALES
CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN
TEXTIL-CONFECCIÓN
QUÍMICA FARMACÉUTICA
TURISMO-OCIO Y DERIVADOS
EN CADA UNA DE LAS CADENAS PRINCIPALES, SE INCLUYEN SUS ACTIVIDADES COMERCIALIZADORAS MÁS ESPECÍFICAS
ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS Y DE APOYO
BIENES DE EQUIPO, INSTALACIONES E INDUSTRIA AUXILIAR EN GENERAL
SERVICIOS FINANCIEROS
COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN NO ESPECÍFICOS
LOGÍSTICA Y TRANSPORTE
OTRAS ACTIVIDADES DE APOYO (INFORMACIÓN-FORMACIÓN, ASESORÍA-CONSULTORÍA .....)
EN CADA UNA DE LAS CADENAS PRINCIPALES, SE INCLUYEN LAS ACTIVIDADES DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS, DE EQUIPAMIENTO Y DE SERVICIOS DE APOYO MÁS ESPECÍFICAMENTE RELACIONADAS
NOTA: NO SE INCLUYEN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PÚBLICAS Y RELACIONADAS (SANIDAD, EDUCACIÓN, ...)
11


PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
NÚMERO DE EMPRESAS ESTIMADAS SEGÚN TAMAÑO Y CADENA DE ACTIVIDADES (1999)
FACT.> 1.500 MILLONES NUM. EMPLEADOS>100
GRANDES: 239
FACT. ENTRE 1.500/500 MILLONES NUM. EMPLEADOS ENTRE 10/100
MEDIANAS: 869
FACT. < 500 MILLONES NUM. EMPLEADOS < 10
PEQUEÑAS: 10.505
FACT. < 500 MILLONES SIN EMPLEADOS
INDIVIDUALES: 17.264
TOTAL NÚMERO DE EMPRESAS ESTIMADAS: 28.877
NOTA: NO SE INCLUYEN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PÚBLICAS Y RELACIONADAS (SANIDAD, EDUCACIÓN, ...)
EN CADA UNA DE LAS CADENAS PRINCIPALES, SE INCLUYEN SUS ACTIVIDADES COMERCIALIZADORAS MÁS ESPECÍFICAS
EN CADA UNA DE LAS CADENAS PRINCIPALES, SE INCLUYEN LAS ACTIVIDADES DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS, DE EQUIPAMIENTO Y DE SERVICIOS DE APOYO MÁS ESPECÍFICAMENTE RELACIONADAS
Pesca y transformación de productos del mar 7,10%
Comercio y distribución no específicos 9,78%
Logística y transporte 7,40%
Productos transformados de madera 4,57%
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general 10,26%
Textil-Confección 4,34%
Servicios Financieros 3,28%
Productos transformados de la agricultura y ganadería 3,26%
Turismo-ocio y derivados 13,36%
Automoción 2,85%
Química-Farmaceútica 1,69%
Rocas ornamentales 1,22%
Construcción y promoción 14,73%
Otras actividades en general 15,29%
Construcción naval 0,87%
ESTIMACIÓN NÚMERO DE EMPRESAS A PARTIR DE PAGOS POR EL I.A.E. (IGE)
ESTIMACIÓN NÚMERO DE EMPRESAS EN SECTOR PRIMARIO (CONSELLERIAS, XUNTA)
ESTIMACIÓN PERTENENCIA DE LAS EMPRESAS A CADA CADENA DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES A PARTIR DE MUESTRA CONSTRUIDA CON DATOS IGE Y ARDÁN
NÚMERO DE EMPRESAS ESTIMADAS SEGÚN TAMAÑO Y CADENA DE ACTIVIDADES
12


PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
IMPORTANCIA RELATIVA DE LAS CADENAS EN EL VAB (1999)
V.A.B. TOTAL ESTIMADO PARA VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL
PARA EL AÑO 99: 1,2 BILLONES DE PESETAS
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general 8,19%
Logística y Transporte 7,51%
Servicios Financieros 7,34%
Comercio y distribución no específicos 4,16%
Textil-Confección 3,49%
Rocas ornamentales 3,42%
Química-Farmacéutica 3,17%
Construcción Naval 3,13%
Productos transformados de Madera 2,78%
Productos transformados de agricultura y ganadería 2,50%
Automoción 12,41%
Pesca y transformación de productos del mar 11,89%
Construcción y promoción 11,55%
Otras actividades en general 9,66%
Turismo-ocio y derivados 8,80%
METODOLOGÍA DE ESTIMACIÓN
DEFINICIÓN DE CLASES DE EMPRESA (TAMAÑO+ CADENA DE ACTIVIDADES)
ASIGNACIÓN DE EMPRESAS A CLASES
CÁLCULO DEL VAB TOTAL DEL QUE SE DISPONE DE INFORMACIÓN FIABLE
NORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO DEL VAB
ESTIMACIÓN DEL VAB PROMEDIO NORMALIZADO
ESTIMACIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS PARA CADA CLASE EN LA ZONA
METODOLOGÍA DE AJUSTES
REASIGNACIÓN DE ACTIVIDADES A CADENAS + PONDERACIÓN POR INCIDENCIA DE ACTIVIDADES EN ZONAS GEOGRÁFICAS
VAB ESTIMADO GALICIA 1998 (IGE)
TASA DE CRECIMIENTO 98/99
VAB 98 VIGO Y ÁREA FUNCIONAL / VAB 98 GALICIA %
VAB ESTIMADO PONTEVEDRA 1998 (BBVA)
TASA DE CRECIMIENTO 98/99
VAB 98 VIGO Y ÁREA FUNCIONAL / VAB 98 PONTEVEDRA %
V.A.B TOTAL ESTIMADO POR CADENAS DE ACTIVIDADES
EN CADA UNA DE LAS CADENAS PRINCIPALES, SE INCLUYEN SUS ACTIVIDADES COMERCIALIZADORAS MÁS ESPECÍFICAS
EN CADA UNA DE LAS CADENAS PRINCIPALES, SE INCLUYEN LAS ACTIVIDADES DE SUMINISTROS COMPLEMENTARIOS, DE EQUIPAMIENTO Y DE SERVICIOS DE APOYO MÁS ESPECÍFICAMENTE RELACIONADAS
NOTA:
NO SE INCLUYEN ACTIVIDADES PRODUCTIVAS PÚBLICAS Y RELACIONADAS (SANIDAD, EDUCACIÓN....)
13


PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
REFERENCIA AL ENTORNO GENERAL
SITUACIÓN ECONÓMICA MUNDIAL
• Globalización
• Liberalización
• Zona Euro
• Ampliación Países del Este
• Ralentización de la Demanda
• Mercado de Capitales
• Inflación
• .....
CAMBIOS SOCIO-CULTURALES
• Demografía
• Modos de vida
• Nuevos hábitos de consumo
• Tendencia hacia el asociacionismo
• Concienciación ecológica
• Sociedad de la información
• Cualificación personal
• .....
INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
• Innovación de sistemas de dirección.
• Telecomunicaciones
• Maquinaria más flexible y automatización
• Nuevos procesos
• .....
NORMATIVA Y UNIVERSO PÚBLICO
• Medioambiental
• Prevención de Riesgos Laborales
• Fiscal
• Laboral
• Infraestructuras, equipamientos y servicios públicos
• .....
14

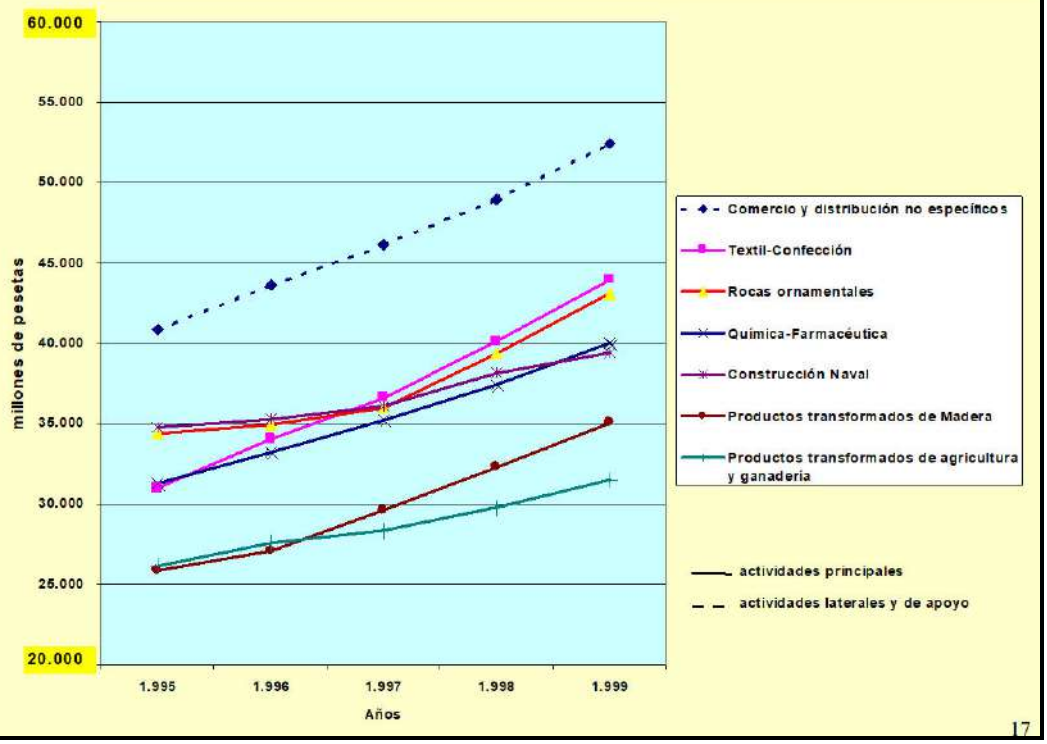
PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
MESA 1: DINÁMICA Y ESPECIALIZACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO
UNIVERSIDADE DE VIGO
Vigo, 13 de septiembre de 2001


PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
DINÁMICA DE LA EVOLUCIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO. PLANTEAMIENTO (I)
EVOLUCIÓN DEL V.A.B ESTIMADO POR CADENAS 95/99 (1)
160.000
150.000
140.000
130.000
120.000
110.000
100.000
90.000
80.000
70.000
60.000
millones de pesetas
1.995
1.996
1.997
1.998
1.999
Años
Automoción
Pesca y transformación de productos del mar
Construcción y promoción
Otras actividades en general
Turismo-ocio y derivados
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general
Logística y Transporte
Servicios Financieros
actividades principales
actividades laterales y de apoyo
16

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

DINÁMICA DE LA EVOLUCIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO. PLANTEAMIENTO (II)

EVOLUCIÓN DEL V.A.B ESTIMADO POR CADENAS 95/99 (y 2)



17

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

IDEAS SOBRE POSIBLES LÍNEAS PARA EL ANÁLISIS (I)

ASPECTOS MÁS RELEVANTES DE LA EVOLUCIÓN (AÑOS 90) Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO

- **ESTRUCTURA (Cadenas empresariales relevantes). ESPECIALIZACIÓN productiva (evolución y dinámica). TIPOLOGÍA DE EMPRESAS (tamaño, empleo, localización) …..**
- **Análisis del aprovechamiento de ventajas a través de la COOPERACIÓN entre empresas. Visión dentro de las cadenas principales. Visión respecto a las cadenas laterales y de apoyo.**
  - **Cooperación Vertical (Proveedores/Clientes).**
  - **Cooperación Horizontal (Competidores)**
  - **Cooperación con instituciones públicas y sociales**
  - **I+D, Formación, Marketing, …….**
  - **……..**
- **Mercados de PRODUCTOS Y SERVICIOS.**
  - **Mercados geográficos de venta. Internacionalización.**
  - **Tipología de productos/servicios.**
  - **Tipología de clientes.**
  - **Poder negociador con respecto a clientes. Fidelización.**
  - **Ciclo de vida de los productos/servicios.**
  - **Formas competitivas en el mercado. Competidores**
  - **Empleo/existencia de canales de distribución.**
  - **……**

(continúa)

18

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

IDEAS SOBRE POSIBLES LÍNEAS PARA EL ANÁLISIS (y II)

ASPECTOS MÁS RELEVANTES DE LA EVOLUCIÓN (AÑOS 90) Y SITUACIÓN ACTUAL DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO

- Mercados de APROVISIONAMIENTOS.
  - Mercados geográficos de compra. Internacionalización.
  - Proveedores de suministros básicos. Acceso a materias primas básicas.
  - Proveedores de suministros complementarios, de equipamiento y de servicios de apoyo.
  - Poder negociador con respecto a proveedores.
  - Satisfacción con proveedores
  - ……..
- SISTEMAS DE DIRECCIÓN y ESTRATEGIAS actuales.
  - Estilos de dirección. Instrumentos de planificación y control.
  - Estructura organizativa. Instrumentos de coordinación.
  - Recursos humanos, recursos tecnológicos y otros recursos.
  - Estrategias desarrolladas: diferenciación (en diseño, en calidad, en tiempo de respuesta), liderazgo en precios, segmentación, penetración de mercado, desarrollo de nuevos mercados, desarrollo de nuevos productos, diversificación, integración (horizontal, vertical), subcontratación, internacionalización……
  - ……
- Condicionantes del ENTORNO DE INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTO DE VIGO Y SU ÁREA (carreteras, ferrocarril, puerto, aeropuerto……..).
- Condicionantes del ENTORNO socioeconómico, sociocultural, normativo, tecnológico, infraestructuras, equipamientos de GALICIA.
- ……..

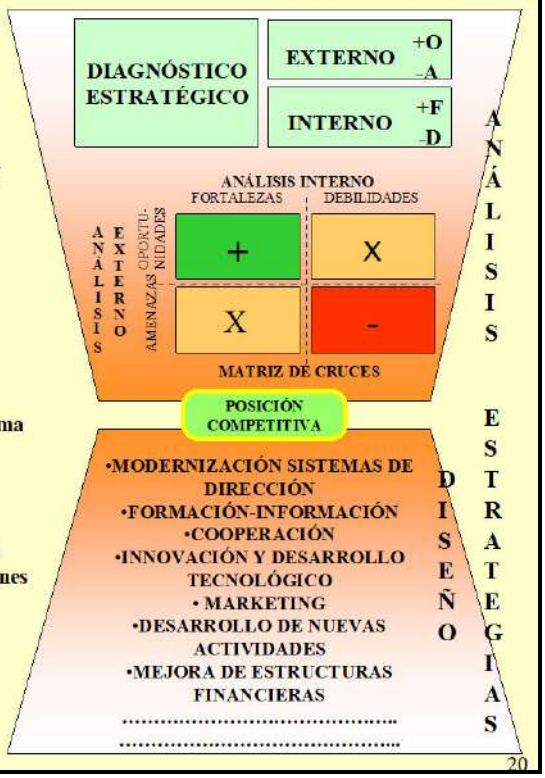
19

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

IDEAS SOBRE POSIBLES LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE FUTURO

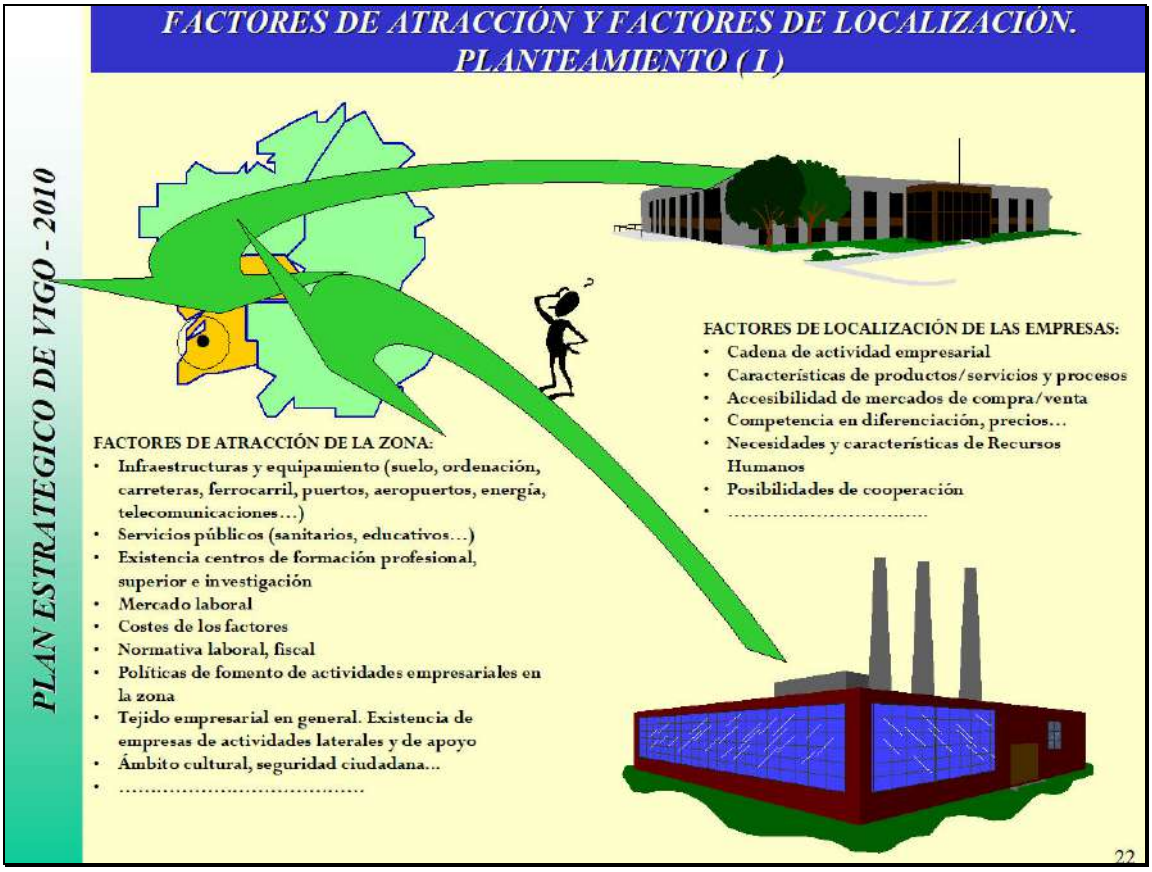
EXPECTATIVAS, TENDENCIAS, NECESIDADES Y ESTRATEGIAS

- DAFO o conclusiones más relevantes de la evolución y situación.
- Factores críticos o claves resultantes (positivos y negativos).
- Posición competitiva de las distintas cadenas del sistema productivo.
- Posibles estrategias (a impulsar desde las instituciones públicas; a impulsar desde las empresas y organizaciones empresariales)
- ……



20

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
MESA 2: LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL EN EL ÁREA
UNIVERSIDADE DE VIGO
Vigo, 20 de septiembre de 2001

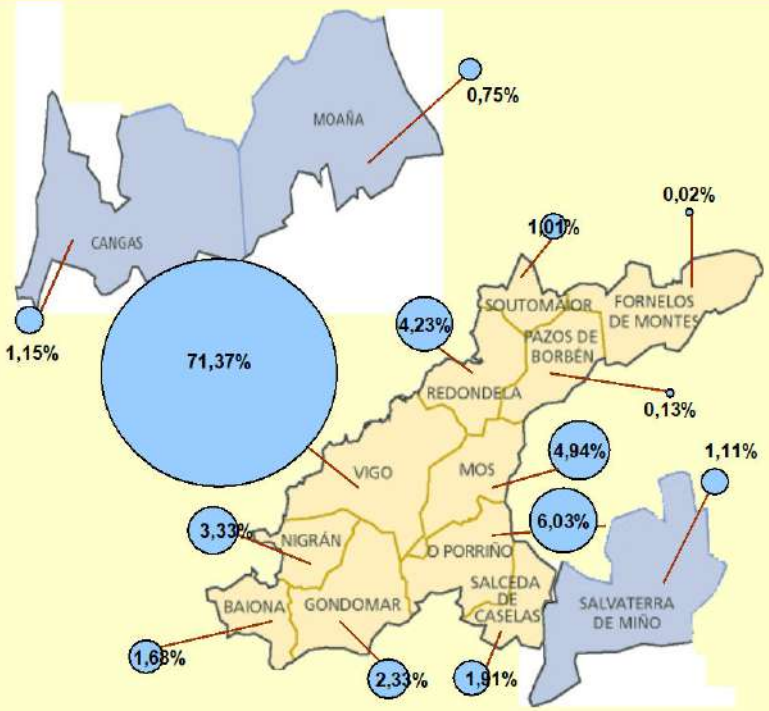

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
FACTORES DE ATRACCIÓN Y FACTORES DE LOCALIZACIÓN. PLANTEAMIENTO (I)
FACTORES DE ATRACCIÓN DE LA ZONA:
• Infraestructuras y equipamiento (suelo, ordenación, carreteras, ferrocarril, puertos, aeropuertos, energía, telecomunicaciones…)
• Servicios públicos (sanitarios, educativos…)
• Existencia centros de formación profesional, superior e investigación
• Mercado laboral
• Costes de los factores
• Normativa laboral, fiscal
• Políticas de fomento de actividades empresariales en la zona
• Tejido empresarial en general. Existencia de empresas de actividades laterales y de apoyo
• Ámbito cultural, seguridad ciudadana…
• ……
FACTORES DE LOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS:
• Cadena de actividad empresarial
• Características de productos/servicios y procesos
• Accesibilidad de mercados de compra/venta
• Competencia en diferenciación, precios…
• Necesidades y características de Recursos Humanos
• Posibilidades de cooperación
• ……
22

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

FACTORES DE ATRACCIÓN Y FACTORES DE LOCALIZACIÓN. PLANTEAMIENTO (II)

PESO RELATIVO DEL NÚMERO DE EMPRESAS EN EL ÁREA

NOTA:
EMPRESAS DOMICILIADAS EN EL REGISTRO MERCANTIL DE LA PROVINCIA DE PONTEVEDRA CON FACTURACION EN EL 97 MAYOR A 1 MILLÓN DE PESETAS



23

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

IDEAS SOBRE POSIBLES LÍNEAS PARA EL ANÁLISIS

EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL EN EL ÁREA DE VIGO (1)

- **ESTRUCTURA, ESPECIALIZACIÓN productiva y TIPOLOGÍA de las empresas de Vigo y su Área Funcional. Factores de atracción y factores de localización.**
- **El ÁREA DE INFLUENCIA DE VIGO como ENTORNO ESPECÍFICO.**
  - **Aspectos socioeconómicos (cultura general, empresarial, cívica, consideración medioambiental, capacidad de generación de empleo, costes de los factores, mercado laboral, disponibilidad de mano de obra cualificada, nivel de conflictividad, normativa fiscal/laboral…).**
  - **Infraestructuras y equipamiento de la zona (carreteras, puertos, ferrocarril, aeropuerto, telecomunicaciones, red energética, suelo industrial, ordenación urbana…).**
  - **Funcionamiento de instituciones en la zona (sanidad, educación, entidades locales/comarcales…)**
- **INFRAESTRUCTURAS EXTERNAS Y EQUIPAMIENTOS DE GALICIA**
  - **Energía, agua, saneamientos, sanidad, educación, telecomunicaciones….**
  - **Carreteras de acceso a otras zonas (a Galicia, a la meseta, a Portugal, a la cornisa cantábrica), ferrocarril, aeropuertos de Galicia y Norte de Portugal, puertos de Galicia y Norte de Portugal….**
  - **…….** *(continúa)*

24

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

IDEAS SOBRE POSIBLES LÍNEAS PARA EL ANÁLISIS

EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN DE LA LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL EN EL ÁREA DE VIGO (y 2)

- Los MERCADOS DE PRODUCTOS Y SERVICIOS.
  - Accesibilidad a mercados.
  - Tamaño y dinamismo de los mercados.
  - Mercados de aprovisionamiento. Mercados de venta.
  - Servicios de apoyo a la actividad empresarial (formación-información, estrategia y organización empresarial, marketing, investigación y desarrollo, distribución y logística…).
- RELACIONES EMPRESARIALES
  - Con zonas competidoras/complementarias.
  - Con otras áreas de Pontevedra.
  - Con otras zonas de Galicia y con el resto de España.
  - Con el Norte de Portugal, resto de Portugal, resto de Europa y otras zonas del Mundo...
- .....

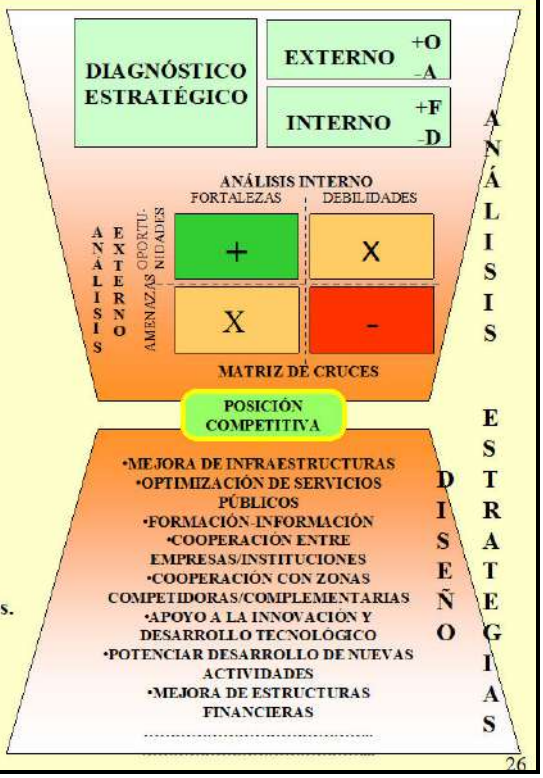
25

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

IDEAS SOBRE POSIBLES LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE FUTURO

EXPECTATIVAS, TENDENCIAS, NECESIDADES Y ESTRATEGIAS

- Conclusiones más relevantes de la evolución y situación de la localización en la zona.
- Factores clave para la atracción y localización empresarial.
- Posibles estrategias a impulsar desde el universo público.
- Posibles estrategias a desarrollar desde las empresas y desde las organizaciones empresariales.
- .....



26

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
MESA 3: INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO
UNIVERSIDADE DE VIGO
Vigo, 27 de septiembre de 2001

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO. PLANTEAMIENTO (I)
FACTORES DE GLOBALIZACIÓN
GLOBALIZACIÓN
•ECONOMÍA - MERCADO - COMPETENCIA
•MOVIMIENTO PERSONAS - MERCANCÍAS - CAPITALES
•PROCESO INNOVADOR - NUEVAS TECNOLOGÍAS
SOCIALES Y NORMATIVOS
• POLÍTICA DE LIBRECAMBIO
• DESREGULACIÓN ECONÓMICA (ELIMINACIÓN DE BARRERAS)
• INTERDEPENDENCIA ENTRE PAÍSES
• CREACIÓN DE NUEVOS ESPACIOS ECONÓMICOS REGIONALES
• ACUERDOS
• INTERNACIONALIZACIÓN DEL CAPITAL
• DESARROLLO DE COMUNICACIONES
DE MERCADO
• NUEVAS NECESIDADES CONSUMIDORES
• AUMENTO COMERCIO MUNDIAL
• AUMENTO COMPETENCIA
• NUEVOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN
• INTEGRACIÓN FÍSICA DE MERCADOS
• HOMOGENEIZACIÓN DE LOS MERCADOS
EMPRESARIALES
• NECESIDAD MAYOR COMPETITIVIDAD
• ACCESO NUEVAS TECNOLOGÍAS
• ECONOMÍAS DE ESCALA
• REDUCCIÓN DEL CICLO DE VIDA DE LOS PRODUCTOS
• DESARROLLO GRUPOS EMPRESARIALES
• INTEGRACIÓN, COOPERACIÓN Y ALIANZA DE EMPRESAS
28

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO. PLANTEAMIENTO (II)

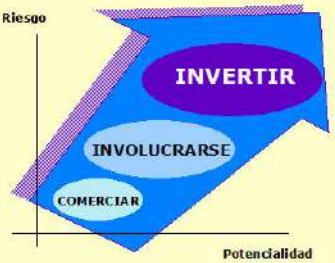
ECONOMÍA TRANSNACIONAL Y POLOS DE REFERENCIA

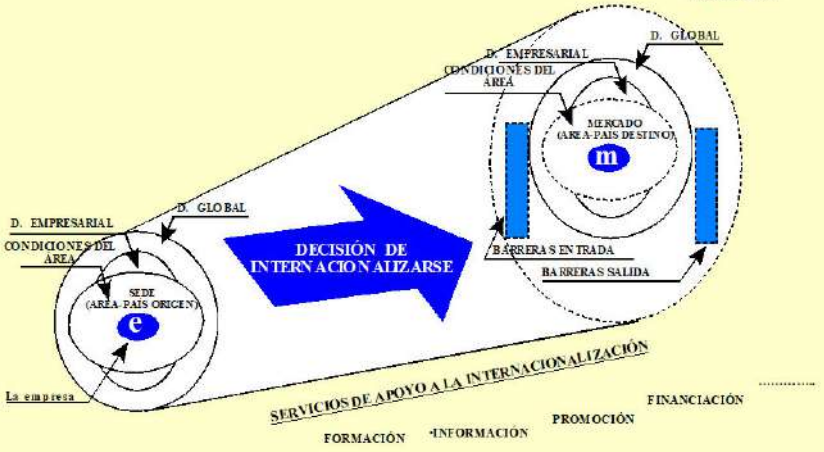
29

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO. PLANTEAMIENTO (III)

FASES, FORMAS Y CONDICIONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN





30

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

PRINCIPALES CAPÍTULOS DE EXPORTACIÓN/IMPORTACIÓN DE GALICIA (1999)

Exportaciones de mercancías con origen en Galicia. 1999 (Millones de pesetas)

	Grandes agrupaciones	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	Galicia
9	**Vehículos y material de transporte**	27.067,50	432,00	3.574,40	**411.351,90**	442.425,70
10	**Alimentación, bebidas y tabaco**	45.130,80	6.539,30	7.587,00	**101.262,50**	160.519,50
12	Madera y muebles	20.235,10	2.035,90	4.722,40	**28.590,30**	55.583,70
7	**Construcciones metálicas. Maquinaria y equipo mecánico**	8.627,60	242,10	2.009,60	**20.826,00**	31.705,40
5	**Minerales y productos a base de minerales no metálicos ni energéticos**	5.864,80	9.359,40	26.381,90	**18.230,30**	59.836,40
6	Industria química	10.683,40	5.243,50	724,80	**11.057,80**	27.709,50
14	Otras industrias manufactureras	35.175,40	2.013,80	4.904,10	**10.131,60**	52.224,90
8	Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	28.980,90	14.416,50	4.215,00	**9.480,40**	57.092,80
2	**Pesca y acuicultura**	4.814,50	368,90	5,20	**8.879,80**	14.068,40
1	Agricultura, ganadería y silvicultura	2.297,00	208,00	2.831,70	**5.752,10**	11.088,80
11	Textil, confección, cuero y calzado	61.484,70	612,10	3.306,70	**5.292,10**	70.695,50
	No Clasificados	2.233,60	32,60	169,80	**6.144,00**	8.580,00
	Total	**239.177,70**	**39.615,10**	**56.391,00**	**634.520,70**	**969.704,50**

Importaciones de mercancías con destino a Galicia. 1999 (Millones de pesetas)

	Grandes agrupaciones	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra	Galicia
9	**Vehículos y material de transporte**	4.737,50	897,70	1.604,30	**370.362,90**	377.702,50
10	**Alimentación, bebidas y tabaco**	36.457,40	1.428,50	2.493,00	**129.983,20**	170.362,10
6	Industria química	9.986,60	2.495,50	1.146,20	**31.408,10**	45.036,50
7	**Construcciones metálicas. Maquinaria y equipo mecánico**	27.797,20	5.416,30	4.312,30	**29.681,50**	67.207,30
2	**Pesca y acuicultura**	11.615,90	778,20	9,30	**15.464,30**	27.867,60
1	Agricultura, ganadería y silvicultura	13.298,40	801,10	967,60	**15.327,50**	30.394,50
12	Madera y muebles	14.684,30	849,60	768,00	**15.046,40**	31.348,30
11	Textil, confección, cuero y calzado	53.503,90	680,60	6.924,40	**13.498,70**	74.607,60
4	Minerales y metales férreos y no férreos	33.977,00	18.858,80	1.006,20	**13.157,80**	66.999,80
5	**Minerales y productos a base de minerales no metálicos ni energéticos**	2.621,60	893,90	1.035,80	**10.020,10**	14.571,50
8	Industria de material y equipo eléctrico, electrónico y óptico	8.346,60	2.560,60	3.046,50	**8.952,30**	22.905,90
14	Otras industrias manufactureras	4.365,40	493,50	2.691,90	**8.524,30**	16.075,10
13	Papel y artes gráficas	8.597,20	1.232,40	374,70	**2.711,70**	12.916,00
3	Energía	110.188,30	5.067,60	204,70	**861,60**	116.322,20
	No Clasificados	505,90	21,10	77,10	**288,20**	892,20
	Total	**340.683,10**	**42.575,40**	**26.662,00**	**665.288,50**	**1.075.208,90**

FUENTE: MINISTERIO DE ECONOMÍA Y HACIENDA. DEPARTAMENTO DE ADUANAS E IMPUESTOS ESPECIALES. AGENCIA TRIBUTARIA

31

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

IDEAS SOBRE POSIBLES LÍNEAS PARA EL ANÁLISIS (I)

ASPECTOS MÁS RELEVANTES DE LA EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO

- **ESTRUCTURA, ESPECIALIZACIÓN productiva y TIPOLOGÍA de las empresas de Vigo y su área funcional..**
- **Las EMPRESAS DEL ÁREA y el ACCESO A MERCADOS EXTERNOS: el mercado internacional visto por las empresas; factores de éxito y ventajas competitivas.**
  - **Mercados Exteriores de compras/ventas (UE, América Latina, Asia…).**
  - **Factores de atracción de mercados exteriores.**
- **La Internacionalización vía INVERSIONES EN EL EXTERIOR. INVERSIONES EXTRANJERAS EN EL ÁREA.**
  - **Zonas de inversión en el exterior.**
  - **Zonas de captación de inversiones extranjeras en el Área.**
  - **Factores de atracción para la inversión/captación.**
- **ASPECTOS GENERALES DE INTERNACIONALIZACIÓN del Sistema Productivo del Área.**
  - **Consideración de la Internacionalización en los niveles directivos.**
  - **Ausencia de barreras internas relevantes.**
  - **Percepción de favorable posición competitiva en el ámbito internacional.**
  - **Incipiente desarrollo de actividad internacional.**
  - **Formación y cultura no adaptada a la internacionalización.**
  - ……. ***(continúa)***

32

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

IDEAS SOBRE POSIBLES LÍNEAS PARA EL ANÁLISIS (y II)

ASPECTOS MÁS RELEVANTES DE LA EVOLUCIÓN Y SITUACIÓN DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO

- PARTICULARIDADES de la INTERNACIONALIZACIÓN del Sistema Productivo del Área, según las CADENAS EMPRESARIALES de la misma.
  - Grado de Internacionalización de las Cadenas de Actividades del Área.
  - Zonas de Internacionalización por Cadenas.
- ACTUALES ESTRATEGIAS de INTERNACIONALIZACIÓN e INTEGRACIÓN en el ámbito Mundial.
  - Desarrollo actual de acuerdos de cooperación para la internacionalización.
  - Integración de actividades en el ámbito mundial.
  - Subcontratación de actividades en el exterior/en la zona.
  - Existencia de franquicias, royalties, agencias, delegaciones…
  - Canales de distribución seleccionados.
- CONDICIONANTES DEL ENTORNO para la Internacionalización de las empresas gallegas. SISTEMAS DE APOYO a la Internacionalización.
  - Cultura de Globalización. Liberalización de mercados.
  - Imagen en el exterior de Galicia/España.
  - Diferencias culturales entre países.
  - Escaso conocimiento y empleo de servicios de apoyo.
  - Situación geográfica.
- ……..

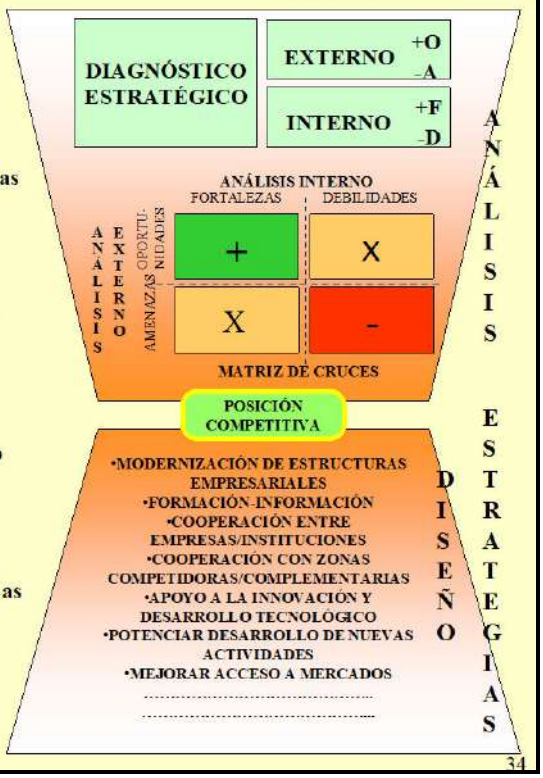
33

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

IDEAS SOBRE POSIBLES LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE FUTURO

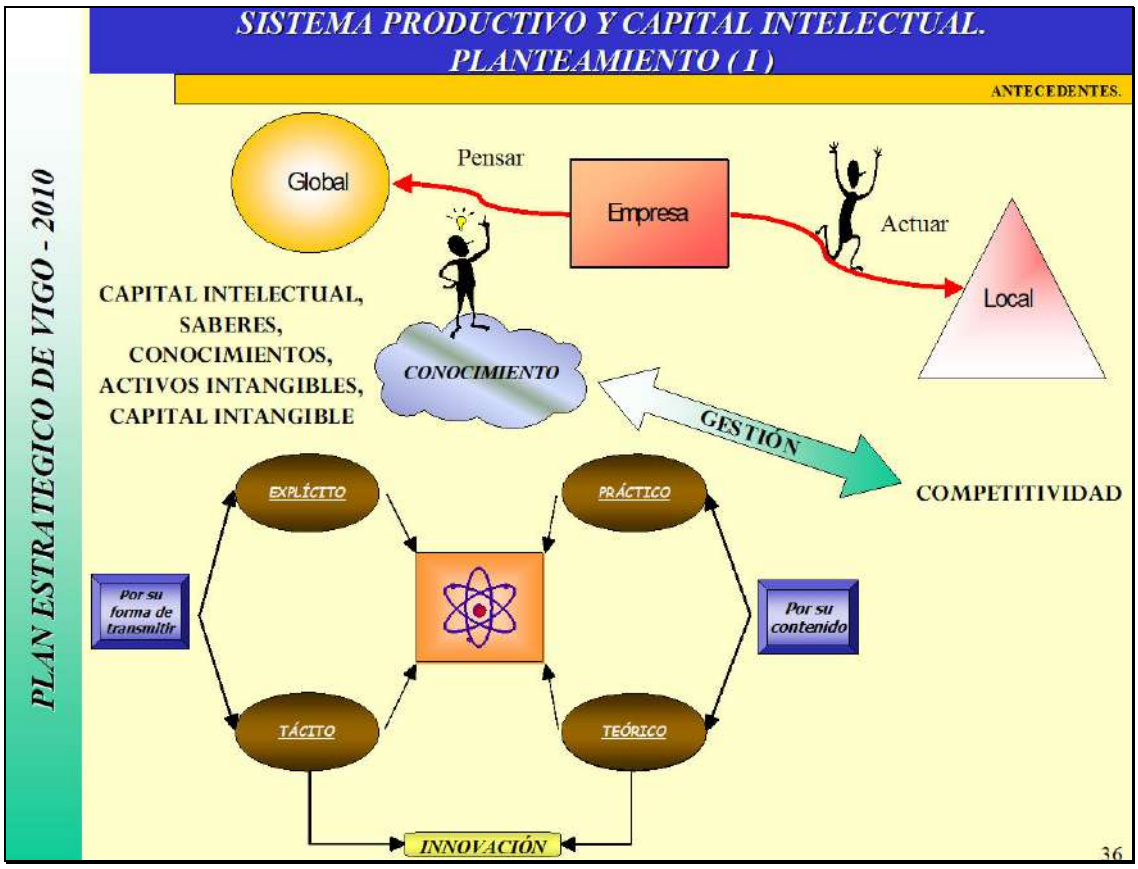
EXPECTATIVAS, TENDENCIAS, NECESIDADES Y ESTRATEGIAS

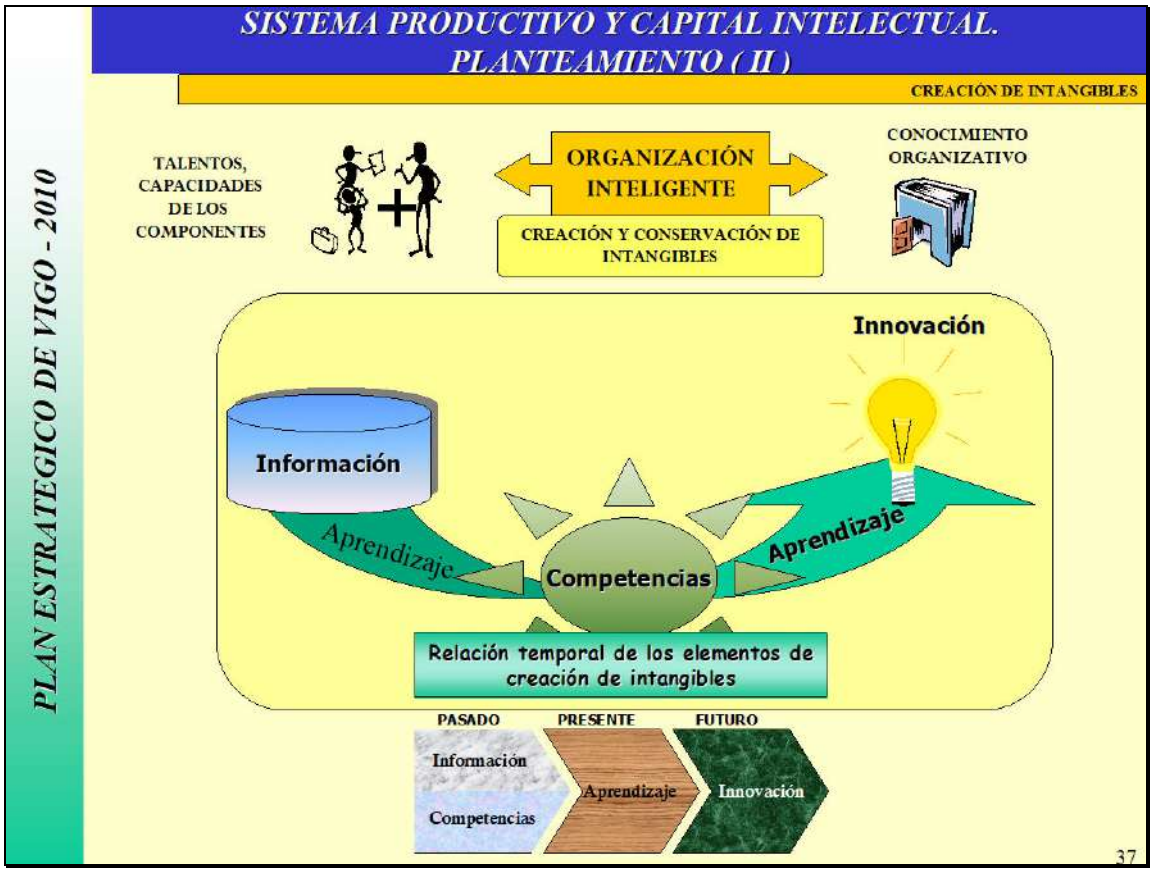
- Conclusiones más relevantes de la evolución y situación.
- Factores Clave para la Internacionalización de las empresas del Sistema Productivo de Vigo.
- Posición competitiva del Sistema Productivo de Vigo en una economía global.
- Posibles estrategias a impulsar desde el universo público.
- Posibles estrategias a desarrollar por las empresas y por las organizaciones empresariales.
- ……

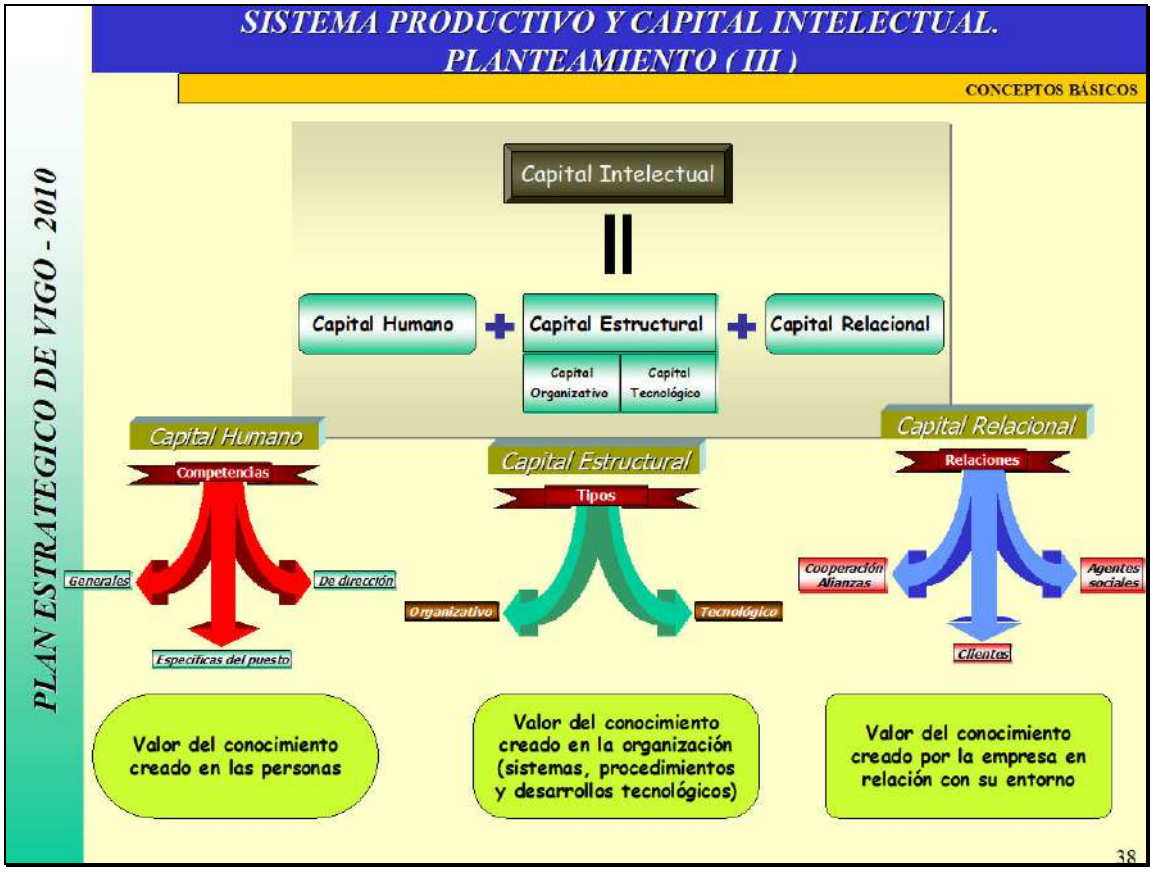


34

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
MESA 4: CAPITAL INTELECTUAL Y SISTEMA PRODUCTIVO
UNIVERSIDADE DE VIGO
Vigo, 5 de octubre de 2001


PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
SISTEMA PRODUCTIVO Y CAPITAL INTELECTUAL. PLANTEAMIENTO (I)
ANTECEDENTES.
Global
Pensar
Empresa
Actuar
Local
CAPITAL INTELECTUAL, SABERES, CONOCIMIENTOS, ACTIVOS INTANGIBLES, CAPITAL INTANGIBLE
CONOCIMIENTO
GESTIÓN
COMPETITIVIDAD
EXPLÍCITO
PRÁCTICO
Por su forma de transmitir
Por su contenido
TÁCITO
TEÓRICO
INNOVACIÓN
36


PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
SISTEMA PRODUCTIVO Y CAPITAL INTELECTUAL.
PLANTEAMIENTO (II)
CREACIÓN DE INTANGIBLES
TALENTOS, CAPACIDADES DE LOS COMPONENTES
ORGANIZACIÓN INTELIGENTE
CREACIÓN Y CONSERVACIÓN DE INTANGIBLES
CONOCIMIENTO ORGANIZATIVO
Innovación
Información
Aprendizaje
Competencias
Aprendizaje
Relación temporal de los elementos de creación de intangibles
PASADO
PRESENTE
FUTURO
Información
Competencias
Aprendizaje
Innovación
37


PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
SISTEMA PRODUCTIVO Y CAPITAL INTELECTUAL.
PLANTEAMIENTO (III)
CONCEPTOS BÁSICOS
Capital Intelectual
=
Capital Humano
Capital Estructural
Capital Relacional
Capital Organizativo
Capital Tecnológico
Capital Humano
Competencias
Generales
De dirección
Específicas del puesto
Capital Estructural
Tipos
Organizativo
Tecnológico
Capital Relacional
Relaciones
Cooperación Alianzas
Agentes sociales
Clientes
Valor del conocimiento creado en las personas
Valor del conocimiento creado en la organización (sistemas, procedimientos y desarrollos tecnológicos)
Valor del conocimiento creado por la empresa en relación con su entorno
38

PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

IDEAS SOBRE POSIBLES LÍNEAS PARA EL ANÁLISIS (I)

CONCEPTUALIZACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL Y SITUACIÓN DEL MISMO EN EL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA

- La importancia de los INTANGIBLES en el valor y funcionamiento de las empresas.
- CAPITAL HUMANO (competencias generales, competencias especificas de los puestos, competencias de dirección). Situación de las empresas de Vigo y su Zona.
  - Información y aprendizaje personal, innovación de las personas (creatividad) y competencias de las mismas.
  - Formación, promoción y retribución de los Recursos Humanos.
  - Cooperación con compañeros. Capacidad de relacionarse.
  - Atención a los clientes.
  - Capacidad de innovación.
  - Consideración del personal como un activo de la empresa.
  - ……..
- CAPITAL ESTRUCTURAL (capital ORGANIZATIVO y capital TECNOLÓGICO). Situación de las empresas de Vigo y su Zona.
  - Modos de hacer y capacidades asociadas a la propia organización.
  - Cultura organizacional. Sistema organizativo. Estructura organizativa.
  - Delegación y participación. Mecanismos de transmisión y comunicación.
  - Sistemática en la captación del conocimiento.
  - Tecnología introducida en los productos/servicios.
  - Grado de automatización de los procesos.
  - Procesos de gestión de la innovación tecnológica.
  - ……
- CAPITAL RELACIONAL (cooperación, relaciones con clientes, relaciones con la sociedad). Situación de las empresas de Vigo y su Zona.
  - Cooperación con otras empresas/instituciones.
  - Búsqueda permanente de información en los mercados (sobre suministros, tecnologías, productos…).
  - Indicadores e instrumentos para medir la satisfacción del cliente/canales.
  - Incorporación de opinión del mercado en mejoras de productos, sistemas, procesos…
  - …….. *(continúa)*

39

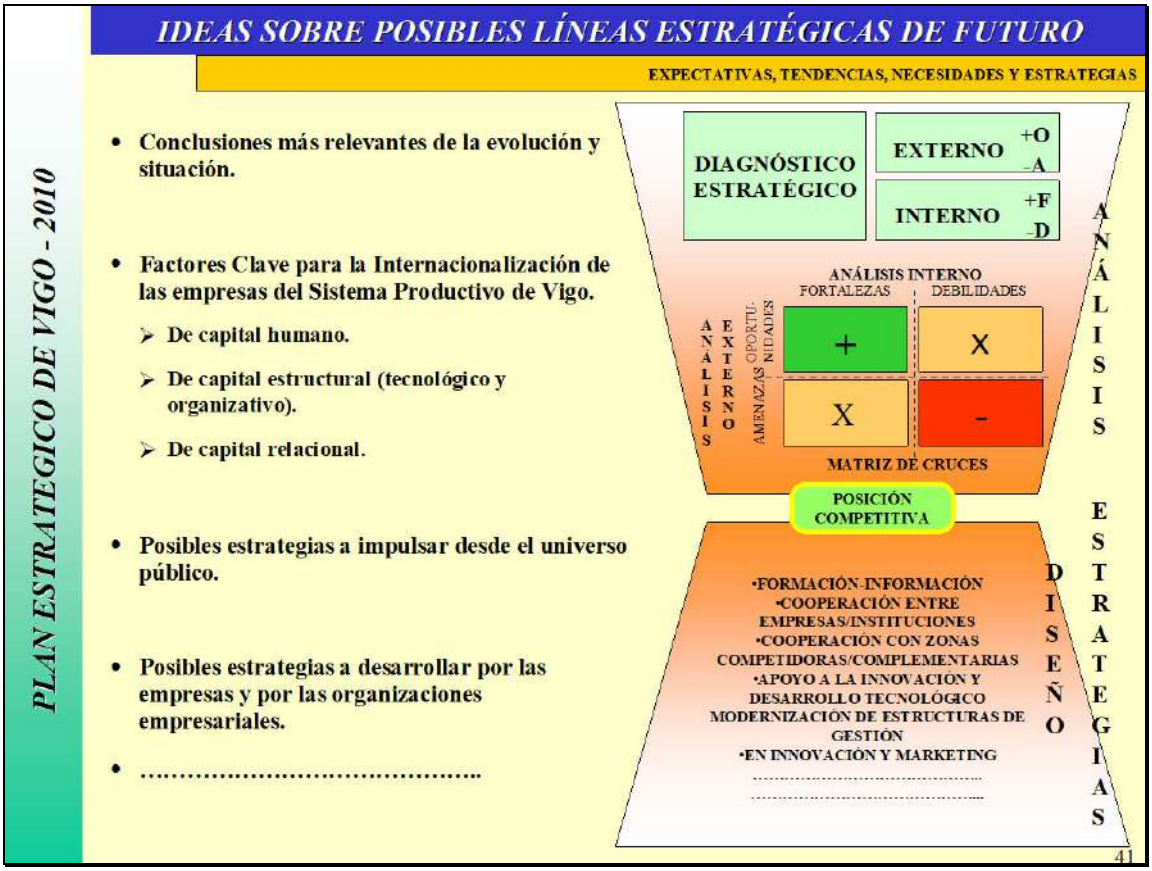
PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010

IDEAS SOBRE POSIBLES LÍNEAS PARA EL ANÁLISIS (II)

CONCEPTUALIZACIÓN DE CAPITAL INTELECTUAL Y SITUACIÓN DEL MISMO EN EL SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA

- PARTICULARIDADES del CAPITAL INTELECTUAL del Sistema Productivo de Vigo según las CADENAS EMPRESARIALES del mismo.
  - Factores intangibles que facilitan el éxito de la empresa (sistema de dirección, gestión y control; acuerdos de cooperación; conocimiento del mercado/cliente; canales de distribución; cartera de productos/servicios; proveedores; procesos; formación de directivos y trabajadores; capacidad de innovación; tecnologías…).
  - Diferencias que se presentan entre cadenas.
  - Ventajas comparativas con respecto a competidores de otras zonas
  - ……
- CONDICIONANTES del ENTORNO para el DESARROLLO DEL CAPITAL INTELECTUAL de las empresas del Sistema Productivo de Vigo.
  - Situación económica general.
  - Normativa/legislación.
  - Marco sociocultural.
  - Marco tecnológico.
  - Infraestructuras y equipamientos de la zona.
- ACTUALES ESTRATEGIAS para el desarrollo del Capital Intelectual en las empresas del Sistema Productivo de Vigo.
  - Formación, como estrategia básica para el cambio.
  - Desarrollo Tecnológico para la mejora de la competitividad.
  - Modernización de los sistemas de dirección y gestión, que promueva cambios a través del uso de sistemas de gestión estratégica.
  - Cooperación, con objeto de alcanzar tamaños empresariales suficientes para competir globalmente.
  - Potenciación de actividades de Marketing e Innovación de Productos, para alcanzar y, en su caso, mejorar ventajas por diferenciación.
  - ……..
- ……

40


PLAN ESTRATEGICO DE VIGO - 2010
IDEAS SOBRE POSIBLES LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE FUTURO
EXPECTATIVAS, TENDENCIAS, NECESIDADES Y ESTRATEGIAS
Conclusiones más relevantes de la evolución y situación.
Factores Clave para la Internacionalización de las empresas del Sistema Productivo de Vigo.
De capital humano.
De capital estructural (tecnológico y organizativo).
De capital relacional.
Posibles estrategias a impulsar desde el universo público.
Posibles estrategias a desarrollar por las empresas y por las organizaciones empresariales.
……..
DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO
EXTERNO +O -A
INTERNO +F -D
ANÁLISIS INTERNO
FORTALEZAS
DEBILIDADES
ANALISIS EXTERNO
OPORTUNIDADES
AMENAZAS
+
X
X
-
MATRIZ DE CRUCES
POSICIÓN COMPETITIVA
•FORMACIÓN-INFORMACIÓN
•COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS/INSTITUCIONES
•COOPERACIÓN CON ZONAS COMPETIDORAS/COMPLEMENTARIAS
•APOYO A LA INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO
MODERNIZACIÓN DE ESTRUCTURAS DE GESTIÓN
•EN INNOVACIÓN Y MARKETING
ANÁLISIS
DISEÑO
ESTRATEGIAS
41

Referencia de algunas publicaciones del equipo de trabajo sobre análisis estratégico de sistema productivos (autores González Gurriarán, J. et al.)

- **La cadena empresarial de los productos derivados del MAR en Galicia**. Instituto de Estudios Económicos de Galicia Pedro Barrié de la Maza. Fundación Pedro Barrié. La Coruña, (2001e).
- **Proceso del Cluster de la MADERA de Galicia. Diagnostico, selección de factores críticos, estrategias y acciones de mejora**. CIS Madera. Ourense, (2001d).
- **TURISMO en Galicia: Situación y expectativas.** Instituto de Estudios Económicos de Galicia Pedro Barrié de la Maza. Fundación Pedro Barrié. La Coruña. (2001c).
- **Análisis estratégico del conocimiento en AUTOMOCIÓN.** CEAGA. Vigo, (2001b).
- **Los costes y el control de gestión en Empresas Fabricantes de BIENES DE EQUIPO.** IV Jornadas de Control de Gestión. AECA, Madrid. (1996)
- **La cadena empresarial de la MADERA en Galicia**. Instituto de Estudios Económicos de Galicia Pedro Barrié de la Maza. Fundación Pedro Barrié. La Coruña, (1998a).
- **La CONSTRUCCIÓN NAVAL. Balance, situación y perspectivas**. Banco Pastor, A Coruña. (1990).
- **ACTIVIDADES EMPRESARIALES DE GALICIA. Referencias estratégicas para competir**. Consorcio de la Zona Franca de Vigo. (1998b).
- **ACTIVIDADES EMPRESARIALES DE GALICIA. Diagnostico y estudio económico-financiero**. Consorcio de la Zona Franca de Vigo. (1997).
- **Programa Intersectorial de Competitividad MADERA-CONFECCIÓN-PESCA-AVÍCOLA-GANADERO-MINERALES NO METÁLICOS**. IGAPE. Santiago de Compostela, (1993).
- **La INTERNACIONALIZACIÓN de la pequeña y mediana empresa gallega: Análisis, Diagnóstico y posibles estrategias.** CZFV. Vigo, (2000).
- **El IGAPE en el contexto del sistema productivo de Galicia. Diagnóstico, tratamiento y prioridades para el sistema productivo de Galicia.** IGAPE. Santiago de Compostela (1995).

- **VIGO Y SU ÁREA DE INFLUENCIA. Diagnóstico y prospectiva socioeconómica.** CEP. Vigo. (1989).
- **La crisis económica en la COMARCA DE VIGO. Una metodología para el análisis y adopción de soluciones, desde el punto de vista de la economía de la empresa,** en Revista Economía y Empresa, nº 12-13, Universidad de Santiago de Compostela. (1984).
- **Análisis estratégico de la COMARCA DE O SALNÉS. Diagnóstico, factores críticos y estrategias para su mejora. Documento de síntesis**. Plan estratégico de la comarca de O Salnés. (2001a).
- **Diagnóstico estratégico y documento de síntesis del Plan Estratégico del Instituto ORENSANO de Desarrollo Económico INORDE.** Ourense. (1991a)
- **Documento Grupos de Trabajo Externos para el PLAN ECONÓMICO Y SOCIAL DE GALICIA 1992-95**. Xunta de Galicia. Santiago de Compostela. (1991b)
- **PROGRAMA DE DESARROLLO REGIONAL DE GALICIA PDR 1986-90.** Xunta de Galicia. Santiago de Compostela. (1987).
- **PLAN ECONÓMICO DE GALICIA 1984-87. Documentos de Trabajo.** Xunta de Galicia. Santiago de Compostela (1984).
- **El Sistema Empresarial como objetivo relevante de DESARROLLO LOCAL. Instrumentos de apoyo.** IV Xornadas Galegas sobre Economía das Corporacións Locais. (1995).
- **Planificación Estratégica para el DESARROLLO LOCAL. Análisis y conclusiones de un caso de diagnóstico estratégico.** Temas de Administración Local. Centro de Estudios Municipales y de Cooperación Interprovincial. Granada. (1992).
- **Análisis funcional de las inversiones de las CORPORACIONES LOCALES: su interés para la Programación Económica Regional.** Estudios Superiores sobre Economía de las Corporaciones Locales. Granada. (1988).
- **Un modelo dinámico de ANÁLISIS Y CONTROL DE LA GESTIÓN PRESUPUESTARIA LOCAL en su relación con el entorno.** Revista Cooperativismo y Economía Social, nº 5. Universidad de Vigo. (1991).
- **Los incentivos regionales como factores de LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL. El caso de Galicia.** Revista Economía y Empresa nº 17-18. Universidad de Santiago. (1987).
- **Nuevos enfoques de la PLANIFICACIÓN Y PROMOCIÓN ECONÓMICA en GALICIA.** Revista Cooperativismo y Economía Social nº 5. Universidad de Vigo. (1991c).

- Informes de desarrollo y contenidos del ***Programa Master en dirección y organización de empresas de AUTOMOCIÓN***. Universidad de Vigo, CEAGA y PSA-Peugeot-Citröen-Vigo. Vigo. Año 2001
- Informes de desarrollo y contenidos del ***Programa Superior de Formación Empresarial: Mejora de la Competitividad de las Empresas en los Mercados Internacionales,*** Consorcio de la Zona Franca de Vigo, Universidad Autónoma de Madrid, Fondo Social Europeo, IGAPE, Universidade de Vigo, Mancomunidad Área Intermunicipal de Vigo. Vigo, años 1997-2001.

ANEXO 2: RELACIÓN DE CONVOCADOS PARA LAS MESAS DE EXPERTOS DEL SISTEMA PRODUCTIVO

- Mesa 1: Dinámica y especialización del sistema productivo.
- Mesa 2: Localización empresarial en el área.
- Mesa 3: Internacionalización del sistema productivo
- Mesa 4: Capital Intelectual y sistema productivo

Dado el elevado número de agrupaciones de actividades presentes en el sistema productivo de la zona, y con objeto de mejorar la metodología de las Mesas de Expertos, parecía conveniente organizarlas en un sentido horizontal. Así, en cada una de las 4 Mesas, se trató de **repartir la convocatoria entre las diferentes actividades empresariales e instituciones relacionadas,** con objeto de asegurarse la representatividad del conjunto del sistema productivo. De esta manera, se convocó entre 7 y 11 empresas de las actividades principales, entre 2 y 4 de las actividades complementarias y entre 1 y 3 instituciones relacionadas, oscilando el número de convocados entre 10 y 18 personas, con el objetivo de no sobrepasar los 7/12 asistentes por mesa. De esta manera, se optimizaba el aprovechamiento del limitado tiempo disponible.

Finalmente, la **convocatoria** lanzada a alrededor de 70 empresas e instituciones significó la presencia de unos 40 asistentes. En este **anexo 2** se relacionan las empresas convocadas y sus cadenas de actividades correspondientes, por cada una de las 4 mesas.

La distribución de **asistentes** por cadenas de actividades fue la que se muestra en la tabla A. Asimismo, se indican las instituciones relacionadas que asistieron a las Mesas de Expertos del Sistema Productivo. Las asociaciones de tipo profesional, se encuentran en su correspondiente cadena de actividades y no entre las instituciones.

En concreto, acudieron a la convocatoria 12 asistentes a la mesa sobre ***dinámica y especialización del sistema productivo,*** 8 asistentes a la mesa de ***localización empresarial en el área,*** 7 a la mesa sobre ***internacionalización del sistema productivo,*** y 12 asistentes a la mesa relativa a ***capital intelectual y sistema productivo.***

Tabla A: Asistentes por cadenas de actividades y entidades/instituciones

Cadena de actividades	Número de asistentes
Automoción……	3
Construcción Naval……	3
Pesca y transformación de productos del mar……	1
Productos Transformados de la Madera……..	1
Rocas Ornamentales……..	2
Construcción y promoción……..	2
Textil-confección……..	1
Química y farmacia……..	2
Turismo-ocio y derivados……	2
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general……..	2
Servicios Financieros……..	3
Comercio y distribución no específicos……	1
Logística y transporte……	3
Otras actividades de apoyo en general……	2
Entidades/Instituciones	
Aclunaga	
Anfaco-Cecopesca	
Asociación Investigación Metalúrgica Noroeste (Aimen)	
Ceaga	
Club Financiero de Vigo	
Confederación de Empresarios de Pontevedra	
Consorcio Zona Franca de Vigo	
Fundación Provigo	
Igape	
Mancomunidad del Área Intermunicipal de Vigo	
Patronato Provincial de Turismo Rías Baixas	
Universidad de Vigo	

Mesa 1: Dinámica y especialización del sistema productivo

(jueves, 13-septiembre-2001).

(por orden alfabético).

Empresa/Institución	Actividad (Cadena)
Asociación de Hospedaje de la Provincia de Pontevedra (ASEHOSPO)	Asociación de empresarios 10 Turismo y Ocio
Asociación de Promotores Inmobiliarios	Asociación de empresarios 07 Construcción
Astine	Maquinaria y equipo industrial 11 Maquinaria y Bienes Equipo
Bodoque, S.A.	Vestidos para señora 08 Textil-Confección
Caixanova	Caja de ahorros 13 Servicios Financieros
Carzuh, S.L.	Adhesivos, colas y pegamentos 09 Química-Farmacéutica
Centro Comercial Camelias	Gestión locales comerciales 12 Comercio y Distribución
Club Financiero de Vigo	Institución
Cofrivigo, S.C.L.	Transportes, comunicaciones y servicios públicos 14 Logística y Transporte
Confederación de Empresarios de Pontevedra	Institución
Conservas Antonio Alonso, S.A.	Conservas de pescado y frutos del mar 03 Pesca y Transformados del Mar
Edisa Sistemas de Información, S.A.	Consultoría de Sistemas de información 15 Otras Actividades de Apoyo
Fundación Provigo	Institución
Hijos de J. Barreras, S.A.	Construcción y reparación de buques 02 Naval
Louriña, S.L.	Matadero avícola 04 Agricultura y Transformados
Pérez Leirós, S.A.	Muebles de madera 05 Madera y Transformados
Umbro, S.L.	Artículos para deporte y recreo 08 Textil-Confección
Viza Automoción, S.A.	Recambios y piezas de motor 01 Automoción

Mesa 2: Localización empresarial en el área

(jueves, 20-septiembre-2001).

(por orden alfabético).

Empresa/Institución	Actividad (Cadena)
Caixa Galicia	Caja de ahorros 13 Servicios Financieros
Cementos Cosmos, S.A.	Fabricación de cemento 07 Construcción
Centros de Distribución Vegon, S.A.	Mayorista productos comestibles y relacionados 12 Comercio y Distribución
Comercialización de Carne Gallega, S.A.	Carnes y productos cárnicos 04 Agricultura y Transformados
Consorcio Zona Franca de Vigo	Institución
Gefco España, S.A.	Logística y transporte 14 Logística y Transporte
GKN Indugasa	Recambios y piezas de motor 01 Automoción
Hermanos Sánchez Blanco, S.A.	Muebles de madera 05 Madera y Transformados
Hotel Santa María de Oya	Hoteles 10 Turismo y Ocio
Igape/Bic-Galicia	Institución
Isolux Wat, S.A.	Componentes eléctricos 11 Maquinaria y Bienes Equipo
La Artística Productos Químicos	Adhesivos, colas y pegamentos 09 Química-Farmacéutica
Mamas & Mamas, S.L.	Prendas exteriores para señora y niña 08 Textil-Confección
PSA Peugeot-Citroën	Automóviles y carrocerías para vehículos turismo 01 Automoción
Ramilo, S.L.	Piedra trabajada, mármol 06 Rocas Ornamentales
Rodman Polyships, S.A.	Construcción y reparación de buques 02 Naval
S.A. Eduardo Vieira	Pescados 03 Pesca y Transformados del Mar
Vigo Activo, S.A.	Sociedad de capital riesgo 13 Servicios Financieros

Mesa 3: Internacionalización del sistema productivo

(jueves, 27-septiembre-2001).

(por orden alfabético).

Empresa/Institución	Actividad (Cadena)
Alcampo, S.A.	Distribución. Gran Superficie 12 Comercio y Distribución
Aludec Ibérica, S.A.	Artículos plásticos diversos 09 Química-Farmacéutica
Bernardo Alfageme, S.A.	Conservas de pescado y frutos del mar 03 Pesca y Transformados del Mar
Cámara de Comercio de Vigo	Institución
Construcciones Navales P. Freire	Construcción y reparación de buques 02 Naval
Constructora San José, S.A.	Contratistas generales 02 Naval
CZ Veterinaria, S.L.	Especialidades farmacéuticas 09 Química-Farmacéutica
Factorías Vulcano, S.A.	Construcción y reparación de buques 02 Naval
Graninter, S.A.	Piedra trabajada, mármol 06 Rocas Ornamentales
Hotel NH Palacio de Vigo	Hoteles 10 Turismo y Ocio
Icex	Institución
Industrias Frigoríficas del Louro, S.A. (Frigolouro)	Carne empaquetada y embutidos. Matadero 04 Agricultura y Transformados
Maderas Iglesias, S.A.	Maderas y chapas 05 Madera y Transformados
Pescanova, S.A.	Pescados y mariscos 03 Pesca y Transformados del Mar
Santaz Censa, S.A.	Fabricantes de bienes de equipo 11 Maquinaria y Bienes Equipo
Selmark, S.L.	Corsetería y prendas interiores de señora y niña 08 Textil-Confección
Soluziona	Consultoría 15 Otras Actividades de Apoyo
Vasco Gallega de Consignaciones, S.A.	Agentes consignatarios 14 Logística y Transporte

Mesa 4: Capital Intelectual y sistema productivo

(viernes, 5-octubre-2001).

(por orden alfabético).

Empresa/Institución	Actividad (Cadena)
Aclunaga	Cluster del Naval de Galicia 02 Naval
Aimen (Asoc. Investigación Metalúrgica Noroeste)	Asociación de empresarios 15 Otras Actividades de Apoyo
Anfaco-Cecopesca	Institución
Asoc. Provincial de Empresas de Construcción (Apec)	Asociación de empresarios 07 Construcción y promoción
Asociación de Graniteiros de Galicia	Asociación de empresarios 06 Rocas Ornamentales
Banco Pastor	Banca 13 Servicios Financieros
C. Zona Franca Vigo. Instituto de la Información y del C.	Institución
Ceaga	Cluster de empresas de automoción 01 Automoción
Cis-Madera/Cluster	Cluster de empresas de la madera 05 Madera y Transformados
El Corte Inglés	Comercio 12 Comercio y Distribución
Mancomunidad del Área Intermunicipal de Vigo	Institución
Patronato Provincial de Turismo Rías Baixas	Institución
Pharma Mar, S.A.	Investigación farmacéutica 09 Química-Farmacéutica
Pili Carrera, S.A.	Prendas exteriores para niñas, niños y bebés 08 Textil-Confección
PSA Peugeot-Citroën	Automóviles y carrocerías para vehículos turismo 01 Automoción
Simce Consultores, S.L.	Servicios de asesoramiento y consultoría 15 Otras Actividades de Apoyo
Universidad de Vigo	Institución

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

ANEXO 2

MODELO DE ENCUESTA REALIZADA A LOS EMPRESARIOS DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL

LISTADO DE EMPRESAS A LAS QUE SE LES HA REALIZADO LA ENCUESTA

DICIEMBRE 2001

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL

ÁREA DE SISTEMA PRODUCTIVO

ENCUESTA

SISTEMA PRODUCTIVO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL

ÍNDICE

1. Aspectos del entorno. 2

2. Situación de las cadenas empresariales (Actividad en la que se encuentra su empresa). 5

3. Mercados/productos/competencia. 6

4. Proveedores, suministradores y subcontratistas.....7

5. Recursos Humanos de la empresa. 8

6. Sistema de dirección y gestión y cultura empresarial. 9

7. Factores de éxito, ventajas competitivas y resultados. 14

8. Características de la empresa.....15

9. Necesidades y Propuestas. 16

29 de junio de 2001

Estimado/a señor/a:

La presente encuesta forma parte del Proyecto ***"El plan estratégico de Vigo y su área funcional 2010: Área de Sistema productivo"***, promovido en 2001 por **la Fundación Provigo** y dirigido por el **Profesor Dr. Antonio Vázquez Barquero**, Catedrático de Economía Aplicada de la Universidad Autónoma de Madrid, y yo mismo, como Director Adjunto.

Dado el importante tejido empresarial de la zona, resulta **indispensable la opinión de sus empresas** para cualquier proceso de reflexión estratégica y el diseño de las líneas básicas que orienten la mejora de la misma.

Como **responsable** directo de los trabajos relacionados con la **dinámica del sistema productivo**, ruego **su colaboración** para que aporte aquellas sugerencias, opiniones e ideas que, sin duda, repercutirán en la **mejora de la competitividad** de toda la zona.

Por este motivo le hacemos llegar el **presente cuestionario**, agradeciendo nos dedique parte de su tiempo a cumplimentarlo, con la seguridad de que **nos será de gran utilidad para conocer con más profundidad la situación y problemática de las empresas del área**. La **confidencialidad** de todo lo que exprese en el mismo está totalmente garantizada, de modo que las informaciones que recibamos de su empresa, **únicamente serán tratadas de modo agregado**.

Para facilitarle la **cumplimentación de la encuesta**, ponemos a su disposición un/a **encuestador/a** que estará disponible para cualquier duda que se le presente, y que se pondrá en contacto con su empresa a partir del próximo 5 de Julio.

Reiterando nuestro agradecimiento por el tiempo y la atención que nos dedica, aprovechamos para saludarle muy atentamente. Muchas gracias.

Jorge González Gurriarán

Catedrático de Organización de
Empresas en la E.U. E. Empresariales

El **objetivo** de la presente encuesta es proporcionar a las empresas y a las instituciones, **información agregada** sobre aspectos relevantes del **sistema productivo de Vigo y su área funcional, con una perspectiva empresarial**, con la finalidad de diseñar propuestas estratégicas para la zona que mejoren su **competitividad** y, en consecuencia, la de las empresas que la integran.

La **cumplimentación de la encuesta consiste**, en general, en **ir señalando las casillas** que consideren como la **respuesta más correcta desde el punto de vista de su empresa**. En algunos casos se le piden **datos cuantitativos**, necesarios para hacerse una composición más completa de la situación empresarial, tratando de **reducir este tipo de información al mínimo**. Existen, también, una serie de **preguntas abiertas** que requerirán una respuesta escrita por su parte, si lo considera oportuno.

Como podrá comprobar, **se ha tratado de unificar el diseño de la encuesta**, de tal forma que abarcara al máximo la casuística de las empresas de la zona. Por ello, **algunos de los items, o partes de la misma, pueden no estar ajustadas a la realidad de su empresa**, por tamaño o actividad. Especialmente, en el caso de **empresas de servicios y empresas comercializadoras**, no son de aplicación aquellas preguntas más ligadas al proceso de transformación industrial. En cualquiera de los casos, **deje en blanco** aquellos aspectos de la encuesta que por cualquier circunstancia no se sientan afectados directamente por ellas.

Con el objeto de que, si le parece conveniente, pueda **estudiarlo previamente,** e incluso **ir cubriendo** aquellas respuestas que no necesitan ser aclaradas, se le envía el **cuestionario**. Para facilitar la cumplimentación del cuestionario **podrá disponer de una o varias entrevistas con un encuestador/a** que se concertará en cita previa con ustedes. Cualquier aclaración que necesite, se la podrá plantear directamente al encuestador/a. Para cualquier información adicional o aclaración puede contactar con el Profesor **D. Pedro Figueroa Dorrego** coordinador del Proyecto en el número **649 902 521**, o **D. Miguel González Loureiro** responsable del equipo de encuestadores en el número **606 866 851.**

Los datos obtenidos mediante esta encuesta serán tratados de forma agregada, garantizándose la confidencialidad total de los mismos. Las encuestas serán depositadas, separados los datos de identificación, en la **Fundación Provigo** (Plaza de Compostela, nº22, bajo. Tlf: 986 221 801), ante su Secretaría General. Una vez finalizado el estudio, las encuestas serán destruidas.

1. ASPECTOS DEL ENTORNO.

1.1. De los siguiente aspectos **del entorno**, señale con una cruz la valoración que de los mismos realiza usted.

Relativas a la situación económica general	Muy negativa	Negativa	Normal	Positiva	Muy positiva
Tendencias a la liberalización de mercados					
Fuerte dinámica de los mercados					
Evolución de los tipos de cambio					
Ampliación de la Unión Europea					
Implantación definitiva del euro					
Evolución del tipo de interés					
Posibilidades de financiación					
Situación del empleo					
Evolución del coste laboral.					
Situación precios-costes de otros factores					
Inflación					
Relativas a la normativa/legislación					
Existencia de incentivos fiscales/ ayudas					
Requisitos administrativos y burocráticos					
Existencia de agencias de desarrollo/promoción empresarial					
Presión fiscal					
Normativa sobre calidad.					
Normativa sobre prevención de riesgos laborales.					
Normativa sobre medioambiente.					
Legislación sobre Educación					
Normativa sobre aspectos técnico-sanitarios					
Legislación sobre ordenación urbana					
Relativas al marco sociocultural					
Globalización en general (comunicaciones, modas, "aldea global")					
Tendencias demográficas.					
Concienciación ecológica de la población en general					
Cultura de la calidad					
Ambiente de cooperación empresarial					
Estabilidad/situación sociopolítica de España/Galicia					
Imagen de Galicia.					
Localización geográfica de Galicia					
Relativas al marco tecnológico					
Los sistemas de decisión integrados					
El diseño gráfico por ordenador					
El papel de las telecomunicaciones					
Internet (comercio electrónico y otros)					
La automatización de la producción					
Las nuevas tecnologías de control ambiental					
Las nuevas tecnologías de ahorro energético					
La facilidad de acceso a páginas web					
Las redes de la propia empresa (Intranet y Extranet)					
El avance y simplicidad de los sistemas operativos					
Las nuevas tecnologías aplicadas al marketing					
Relativas al mercado laboral					
Disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada					
Disponibilidad de cuadros intermedios					
Disponibilidad de directivos profesionales					
Nivel de productividad laboral					
Nivel de conflictividad laboral					
Otros aspectos del entorno que considere importantes					

Relativos a costes	Muy negativa	Negativa	Normal	Positiva	Muy positiva
Precio del suelo industrial/ empresarial					
Precio de locales/ edificios					
Costes laborales de la zona					
Costes de suministros					
Costes de equipamientos					
Costes de tratamientos de residuos					
Costes de transporte					
Costes financieros					
Costes de otros servicios de apoyo					
Relativas al mercado de actuación					
Accesibilidad al mercado mundial					
Accesibilidad al mercado europeo					
Accesibilidad al mercado de España					
Tamaño y dinamismo del mercado local/regional					
Proximidad a clientes de singular importancia					
Proximidad a proveedores de servicios					
Proximidad a empresas con actividades similares					
Infraestructuras y equipamientos de Galicia					
Energía, agua, saneamientos					
Telecomunicaciones					
Carreteras de acceso a otras zonas de Galicia					
Carreteras de acceso a la meseta					
Carreteras de comunicación con Portugal					
Carreteras de acceso a la cornisa cantábrica					
Ferrocarril de acceso a otras zonas de Galicia					
Ferrocarril de acceso a la meseta					
Ferrocarril de comunicación con Portugal					
Aeropuertos de Galicia					
Aeropuertos del Norte de Portugal					
Puertos de Galicia					
Puertos del Norte de Portugal					
Sanidad					
Educación					
Aspectos socioeconómicos de la ZONA (Vigo y su área funcional)					
Nivel de cooperación con Universidades y centros de investigación y desarrollo en la zona					
Presión fiscal de los municipios de la zona					
Coste de la vida a nivel local					
Nivel de renta de la población local					
Legislación municipal sobre ordenación urbana					
Imagen de Vigo y su área funcional					
Nivel cultural de la zona					
Actitud de cooperación empresarial en la zona					
La capacidad de relacionarse con otras zonas					
La capacidad de innovación de Vigo y su área funcional					
La capacidad de asumir riesgos de los habitantes					
La capacidad de crear empresas					
La atención a los visitantes					
La promoción que se realiza de la zona					
La cultura empresarial de la zona					
La tecnología de procesos y productos					
La calidad de los productos/servicios					
La cultura cívica					
La preocupación por el medio ambiente					
La transmisión de experiencias entre generaciones					
La capacidad de generar empleo					

Infraestructuras y equipamientos de la ZONA	Muy negativa	Negativa	Normal	Positiva	Muy positiva
Disponibilidad de agua y saneamientos					
Disponibilidad de energía y combustible					
Disponibilidad de telecomunicaciones					
Disponibilidad de suelo industrial					
Disponibilidad de comunicaciones viarias					
Disponibilidad de comunicaciones ferroviarias					
Calidad del aeropuerto de Peinador					
Calidad del puerto de Vigo					
Disponibilidad de centros de tratamientos de residuos					
Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de personas					
Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de mercancías					
Otros aspectos de la zona (Indicar)					

1.2. Indique la **calidad** de los **servicios públicos** de la **ZONA** que se mencionan a continuación.

Evalúe los siguientes aspectos	Muy Malas	Malas	Acep-tables	Buenas	Muy Buenas
Sanidad: médicos, hospitales,...					
Protección del medioambiente y contaminación					
Vigilancia sobre calidad de los alimentos					
Vigilancia sobre calidad de otros productos de consumo					
Colegios e Institutos					
Centros de enseñanza profesional					
Centros de enseñanza superior					
Guarderías					
Residencias y centros de la tercera edad					
Vigilancia y seguridad ciudadana					
La Administración Local					
La Administración Autonómica					
La Administración del Estado					
La Administración de Justicia					
Ordenamiento y regulación del tráfico y aparcamientos					
Transportes públicos (Autobuses, trenes)					
Ordenación urbana					
Planificación de las obras públicas					
Creación y mantenimiento de zonas verdes, parques y jardines					
Limpieza de calles aceras y fachadas					
Alumbrado, energía eléctrica					
Agua potable, alcantarillado, desagües, depuradoras					
Recogida de basuras					
Correos y teléfonos.					
Otras (Indicar)					

1.3. Por favor indique si **conoce** y **hace uso**, y en ese caso el grado de **satisfacción**, de los siguientes tipos de **ayudas** por parte de las **instituciones públicas** para las empresas de la **ZONA**.

Marque si la conoce		**USO** Nada ⟷ Mucho					**SATISFACCIÓN** Nada satisfecho ⟷ Muy Satisfecho				
	Ayudas a la inversión en el extranjero										
	Ayudas a la financiación										
	Ayudas a la innovación										
	Ayudas a la promoción										
	Ayudas a la formación										
	Ayudas a la modernización de los sistemas empresariales (planificación estratégica, de asesoramiento en calidad, en medioambiente, en prevención de riesgos laborales, etc.)										
	Ayudas a la información										
	Otras (Indicar)										

1.4. Indique si tiene **conocimiento** de la existencia en la **ZONA** de los siguientes **servicios de apoyo a las empresas y valore** la **incidencia** que tienen en **su actividad** (Marque la casilla de la primera columna si la conoce e indique en la segunda si tiene incidencia y en la tercera si está **satisfecho** de su uso).

Marque si la conoce		INCIDENCIA Ninguna ⟷ Mucha					SATISFACCIÓN Nada satisfecho ⟷ Muy Satisfecho				
	Servicios de compras										
	Servicios de estrategia y organización empresarial (Servicios de planificación, de asesoramiento en calidad, en medioambiente, en prevención de riesgos laborales, etc...)										
	Servicios de marketing (publicidad, estudios de mercado, ventas,...)										
	Servicios de investigación, desarrollo o innovación										
	Servicios de distribución y logística (producción, almacenamiento, transportes,)										
	Servicios de diseño										
	Servicios de inversión y financiación										
	Servicios de selección del personal										
	Servicios de administración y contabilidad										
	Servicios de asesoramientos jurídicos										
	Servicios de información y comunicación (comercio electrónico, Intranet, paginas web etc...)										
	Servicios de apoyo informático										
	Servicio de telecomunicaciones (telefonía, fax, ...)										
	Servicios de formación										
	Otros:										

2. SITUACIÓN DE LAS CADENAS EMPRESARIALES (Actividad en la que se encuentra su empresa).

En el mercado en el que opera, el producto/servicio ofrecido por distintos competidores es similar	☐	☐	☐	☐	☐	Por el contrario, es muy diferente
El cambio de proveedor es difícil	☐	☐	☐	☐	☐	No presenta dificultades

El número de empresas que compiten directamente con la suya, es:

1 ó 2	3 –5	6 –10	11-30	Más de 30
☐	☐	☐	☐	☐

El negocio está concentrado en pocas empresas existentes	☐	☐	☐	☐	☐	El negocio está muy repartido entre las empresas
El mercado en el que ofrece sus productos/servicios se encuentra saturado	☐	☐	☐	☐	☐	El mercado en el que ofrece sus productos/servicios experimenta un fuerte crecimiento
Las empresas de su cadena no encontrarían dificultades a la hora de abandonar y/o cambiar de actividad	☐	☐	☐	☐	☐	Las empresas se encuentran con muchos problemas a la hora de abandonar su actividad (costes elevados, activos especializados,..)
Hay muchas posibilidad de que entren nuevos competidores en la actividad	☐	☐	☐	☐	☐	Es improbable que entren nuevos competidores en la actividad
Se observa en sus clientes una tendencia a sustituir su producto por otros que siendo diferentes cumplen la misma función	☐	☐	☐	☐	☐	Mi producto goza de una posición sólida frente a sus sustitutivos

Por favor indique el nombre **de 3 ciudades** donde radiquen los **principales competidores** de su empresa:

1._____ 2. _____ 3. _____

3. MERCADOS/PRODUCTOS/COMPETENCIA.

3.1. Indique, en lo posible, el **porcentaje aproximado sobre el total de ventas** que ha representado cada uno de los siguientes **canales de distribución** para sus productos en **promedio** los **últimos tres años** y la **tendencia futura**.

CANALES	**% en los últimos 3 años**	**TENDENCIA FUTURA**		
		Reducir	Mantener	Aumentar
Comercialización Directa				
Canal especializado				
Mayoristas/ Supermercados				
Hipermercados				
Minoristas				

3.2. Considerando todas las empresas que desarrollan una actividad similar a la suya en cada uno de los mercados que se indican a continuación, por favor, diga aproximadamente su **cuota de mercado** (el **porcentaje de ventas de su empresa** respecto al **total de ventas de todas las empresas** que desarrollan su actividad), y su **tendencia futura** de **ventas,** en cada uno de ellos.

MERCADO	**CUOTA DE MERCADO**						**TENDENCIA FUTURA**		
	Nada	**Menor del 5%**	**Del 5 al 10%**	**Del 10 al 15%**	**Del 15 al 30%**	**Más del 30%**	Reducir	Mantener	Aumentar
Local									
Provincial no local									
Resto de Galicia									
Resto de España									
Norte de Portugal									
Resto de la UE									
Este Europa									
África									
Norteamérica									
América Latina									
Asia									
Oceanía									

3.3. Indicar con una cruz el **atractivo actual** que para su actividad tiene cada uno de los **mercados** señalados a continuación.

MERCADO	**GRADO DE ATRACTIVO**				
	Bajo	**Medio-Bajo**	**Medio**	**Medio-Alto**	**Alto**
Local					
Provincial no local					
Resto de Galicia					
Resto de España					
Norte de Portugal					
Resto de la UE					
Este Europa					
África					
Norteamérica					
América Latina					
Asia					
Oceanía					

3.4. Por favor indique el nombre **de 3 ciudades** donde radiquen los **principales clientes** de su empresa:

1._____ 2. _____ 3. _____

3.5. Indique, por favor, el **porcentaje aproximado de ventas de su empresa** a empresas de las diferentes cadenas empresariales citadas más abajo, indicando la zona geográfica de venta.

MERCADOS / Cadenas empresariales	Local	Resto de Galicia	Resto de España	Norte de Portugal	Resto de la UE	América Latina .	Resto del mundo	Total
Automoción								
Construcción, Reparación **Naval** *y Elementos. Estructurales*								
Pesca y productos transformados del **Mar**								
Productos transformados de la **Agricultura y Ganadería**								
Productos transformados de la **Madera**								
Rocas ornamentales								
Construcción*, Materiales y Elem. Estructurales*								
Textil- Confección								
Química- Farmacéutica								
Turismo y Ocio								
Comercio y distribución								
Consumidor directo								
Bienes de equipo*, instalaciones e industria auxiliar*								
Otras *actividades*								
Total								100%

4. PROVEEDORES, SUMINISTRADORES Y SUBCONTRATISTAS.

4.1. Por favor, indique el **% aproximado de compras** de **suministros** sobre el **total de compras** de su empresa, separándolo en suministros **básicos y** suministros **complementarios** (materiales diferentes de los suministros básicos, pero necesarios para la transformación de éste).

Compras de suministros sobre el total de compras	**Porcentaje de compras de suministros**		
	Básicos	**Complementarios**	**Total**

4.2. En los **factores** siguientes, indique el **nivel de satisfacción** de la empresa con sus **proveedores de suministros.**

Factores	**Muy Baja**	**Baja**	**Normal**	**Alta**	**Muy Alta**
Precios					
Plazos de entrega					
Servicio					
Calidad					
Otros					

4.3. Indique la **procedencia geográfica** y la **cadena** a la que pertenecen los **proveedores** de los **suministros de su empresa (**en porcentaje sobre el total de compras).

MERCADOS / Cadenas empresariales	Local	Resto de Galicia	Resto de España	Norte de Portugal	Resto de la UE	América Latina	Resto del mundo	Total
Automoción								
Construcción, Reparación **Naval** *y Elem. Estructurales*								
Pesca y productos transformados del **Mar**								
Productos transformados de la **Agricultura y Ganadería**								
Productos transformados de la **Madera**								
Rocas ornamentales								
Construcción *, Materiales y Elem. Estructurales*								
Textil-Confección								
Química-Farmacéutica								
Turismo y Ocio								
Comercio y distribución								
Otras *actividades*								
Total								100%

4.4. Por favor, indique el nombre **de 3 ciudades** donde radiquen los **principales proveedores** de su empresa:

1._____ 2. _____ 3. _____

4.5. Por favor, indique el **% aproximado** de **gastos** en **actividades complementarias y de apoyo** (bienes de equipo, maquinaria, instalaciones, servicios empresariales, etc.) necesarios para la producción de su empresa, sobre el total de compras (En el caso de nuevas inversiones en maquinaria, incluir la amortización anual):

.....

4.6. En los **factores** siguientes, señale el **nivel de satisfacción** de la empresa con sus proveedores de las **actividades complementarias y de apoyo**:

Factores	Muy Baja	Baja	Normal	Alta	Muy Alta
Precios					
Plazos de entrega					
Servicio					
Calidad					
Otros					

4.7. Indique la **procedencia en porcentaje** sobre el **total de gastos**, de las **actividades complementarias y de apoyo,** y señale la intensidad de compra en cada mercado geográfico:

Actividades complementarias y de apoyo/ Mercados geograficos de compra	Local	Resto de Galicia	Resto de España	Norte de Portugal	Resto de la UE	América Latina	Resto del mundo	Total
Bienes de equipo, *instalaciones e industria auxiliar*								
Servicios **Financieros**								
Logística y **Transporte**								
Otras *Actividades de Apoyo*								
Total								100%

5. RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA.

5.1. Indicar el **porcentaje de trabajadores** de cada tipo que existen en su empresa.

TIPO	%	Tendencia futura		
		Reducir	Mantener	Aumentar
Fijos a tiempo completo				
Fijos a tiempo parcial				
Temporales/eventuales/becarios				
De ETTs				
De empresas subcontratadas				
Otras				

5.2. Con referencia a la **edad de sus empleados**, indicar, en el cuadro siguiente, el **número aproximado de trabajadores** de su plantilla que se corresponde con cada intervalo:

Grupo de edad	Menos de 25 años	De 25 a 35 años	De 35 a 45 años	De 45 a 55 años	Mas de 55 años
Director general					
Directores funcionales					
Cuadros intermedios					
Administrativos					
Obreros especializados					
Obreros no especializados					

5.3. ¿Su empresa recurre a **servicios de selección de personal**?.

Nunca | | | | | | Habitualmente

5.4. En su empresa los **puestos directivos**:

Se cubren con personal de la casa | | | | | | Se recurre a personal externo

5.5. ¿El **número** de empleados es **suficiente** para **desarrollar la actividad** dentro de su empresa ?.

Insuficiente | Adecuado | Excesivo

5.6. ¿Existen **sistemas de coordinación** entre los trabajadores de los diferentes **departamentos** de su empresa?

Ninguno ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ En todos los niveles

5.7. ¿Existen **planes de formación** en su empresa?

NO ☐ SI ☐

5.8. En caso afirmativo ¿por quién son diseñados?:

Siempre por el personal de la casa ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Se recurre a empresas especializadas

5.9. Indique el **porcentaje de gastos en formación**, respecto al total de gastos en promedio de **los últimos 2 años** y las **expectativas** que tiene para **los próximos dos años**

Gastos en formación sobre el total de gastos	Porcentaje	Expectativas		
		Reducir	Mantener	Aumentar

5.10. Señale el **porcentaje de empleados** de cada **categoría profesional**, según su **nivel educativo**.

Nivel educativo	Primaria	Enseñanza media	F.P. y otros cursos profesionales	Licenciatura o diplomatura	Ingeniería superior o técnica	Posgrado
Director general						
Directores funcionales						
Cuadros intermedios						
Administrativos						
Obreros especializados						
Obreros no especializados						

5.11. **Evalúe** las siguientes **características** del personal de su empresa y **expectativas de futuro** que tiene en su empresa.

	Baja ⟷ Alta					Tendencia futura		
						Reducir	Mantener	Aumentar
Nivel de capacitación profesional								
Nivel de especialización								
Nivel de polivalencia								

5.12. Señale si existen **sistemas de retribución variable** en alguno de los siguientes **departamentos**, y en su caso, ¿cuales de los siguientes sistemas retributivos son los más frecuentes? (Puede señalar más de uno).

Retribución en base a	Departamento		
	Producción	Administración	Marketing
cumplimiento de objetivos individuales			
cumplimiento de objetivos de grupo			
beneficios obtenidos			
Otros			
Ninguno			

6. SISTEMA DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN Y CULTURA EMPRESARIAL.

6.1. Marque con una **X** la **forma estructural** que mejor se adapta a su empresa.

Formas funcionales clásicas		Nuevas formas funcionales	
Simple (Un único responsable para toda la empresa)		**Trébol** (Un núcleo puro, otro núcleo de colaboradores habituales, otro de eventuales y otro de ETTs)	
Funcional (Diversos responsables con funciones distintas: ventas, producción,...)		**Redes** (Una empresa de síntesis y otras que están conectadas a ella)	
Divisional (Diversos responsables con funciones por área geográfica, productos,...)		**Federalismo** (Varias empresas que cooperan en aspectos concretos)	
Matricial (Combinación de las dos anteriores)		**Otras***(Indicar)*	

6.2. ¿Considera que se hace un **uso** eficiente de las **nuevas tecnologías** (por ejemplo Internet, comercio electrónico, etc.) en los siguientes **departamentos** de su empresa? ¿Cree que es adecuado el **grado de formación** de los usuarios?.

Departamentos	Hace uso eficiente					Es adecuada la formación				
	Nadie ⟷ Todos					Nadie ⟷ Todos				
En el departamento de producción										
En comercial y marketing										
En administración y finanzas										
En otros										

6.3. ¿Cómo **calificaría** el **grado de actualización** de las siguientes **tecnologías** en su empresa?. Indique con una **X** si su empresa realizó innovaciones en los últimos dos años en alguno de esos aspectos.

	Obsoleto ⟷ En la última versión					Realizó innovaciones
Tecnologías de la información						
Tecnologías de la comunicación externa						
Tecnologías de la comunicación interna						
Tecnologías de automatización de la producción						
Tecnologías de diseño asistido						
Sistemas integrados de contabilidad						
Sistemas automatizados de nóminas y seguridad social.						
Sistemas automatizados de facturación						
Sistemas automatizados de gestión de inventarios						
Sistemas de conexión automática con proveedores						
Sistemas de conexión automática con clientes						
Tecnologías de marketing						
Otras (Indicar)						

6.4. ¿En que sentido cree que se producen **problemas de comunicación** en su empresa?.

	Aparecen pocos problemas ⟷ Aparecen muchos problemas				
En sentido descendente, de jefe a subordinado					
En sentido ascendente, de subordinado a jefe					
Entre personas de distintos departamentos					

6.5. ¿En los siguientes **departamentos**, existen **reglamentos o normativas internas** y como piensa que se comportarán en el **futuro**?.

Departamentos	Ninguna ⟷ Excesiva					Tendencia futura		
						Reducir	Mantener	Aumentar
En recursos humanos								
En investigación y desarrollo								
En administración y finanzas								
En logística y compras								
En producción								
En comercial y marketing								
En otros								

6.6. Señale la presencia de la **planificación de forma escrita** y si existen **instrumentos de control** de los resultados respecto a lo planificado, en los departamentos que se indican a continuación:

Departamentos	No se planifica ninguna actividad ⟷ Se planifican todas las actividades					Existen instrumentos de control en las tareas		
						En casi ninguna	En algunas	En la mayoría
Dirección general								
Recursos humanos								
Investigación y desarrollo								
Administración y finanzas								
Logística y compras								
Producción								
Comercial y marketing								
Otros								

6.7 Indique el **grado de importancia** que tienen los aspectos siguientes como base para las grandes **líneas estratégicas** de su empresa:

	No es importante ⟷ **Es lo más prioritario**				
Actuar de forma dominante y proactiva sobre el entorno					
Adaptarse al entorno cambiante					
Defenderse de un entorno agresivo					
Sobrevivir en un entono complejo					
Competir en costes					
Competir en diferenciación en calidad					
Competir en diferenciación en tiempo de respuesta					
Competir en diferenciación en atención al cliente					
Competir en diferenciación en diseño					
Crecer en mercados actuales nacionales					
Crecer en mercados actuales exteriores					
Crecer en mercados nuevos nacionales					
Crecer en mercados nuevos exteriores					
Crecer con los productos actuales					
Crecer con productos nuevos					
Centrarse en un "hueco" concreto del mercado					
Tener una gama más amplia que la competencia					
Realizar actividades que antes hacían los proveedores					
Realizar actividades que antes hacían los clientes					
Realizar nuevas actividades productivas					
Realizar nuevas actividades comerciales					
Otras (Indicar)					

6.8. Indique el **porcentaje de inversiones** (compras de activos de la empresa, compras de empresas, gastos de apertura de nuevos mercados, etc.) realizadas en cada uno de los **mercados** siguientes, respecto al **total de inversiones en promedio** de los últimos 2 años y las **expectativas** que tiene para los próximos dos años.

Inversiones sobre el total en los diferentes mercados	**Porcentaje**	**Expectativas**		
		Reducir	Mantener	Aumentar
Local				
Provincial no local				
Resto de Galicia				
Resto de España				
Norte de Portugal				
Resto de la UE				
Este Europa				
África				
Norteamérica				
América Latina				
Asia				
Oceanía				
Total	***100%***			

6.9. Señale su **grado de acuerdo** con las siguientes **afirmaciones** sobre su empresa:

	Nada de acuerdo ⟷ **Totalmente de acuerdo**				
La Dirección General se preocupa por seguir directamente los temas internacionales de la empresa (clientes, proveedores, socios,...)					
La internacionalización forma parte de la estrategia básica de la empresa					
En el futuro próximo, la cooperación será un factor estratégico					
La estrategia de la empresa está orientada a promover acuerdos de cooperación con otras empresas e instituciones nacionales					
La estrategia de la empresa está orientada a promover acuerdos de cooperación con otras empresas e instituciones internacionales					
Se conocen las posibilidades de colaboración internacional (producción, venta, investigación, etc.)					
Existe en la empresa algún sistema para observar de forma sistemática los mercados nacionales					
Existe en la empresa algún sistema para observar de forma sistemática los mercados internacionales					
Se busca permanentemente información en los mercados nacionales sobre suministros, tecnologías, productos, relacionados con la actividad					
Se busca permanentemente información en los mercados internacionales sobre suministros, tecnologías, productos, relacionados con la actividad					
Existen indicadores e instrumentos para medir la satisfacción del cliente/ canales					
Se conocen las características de sus competidores nacionales					
Se conocen las características de sus competidores internacionales					
Para introducir nuevos productos o mejorar los actuales se tiene en cuenta la opinión del mercado					
Se conocen las posibilidades de exportación de los productos de la empresa					
Incorpora habitualmente mejoras en los productos, procesos y sistemas					
En todos los ámbitos existe una preocupación continua por la calidad del producto o servicio					
Su empresa busca constantemente información sobre las nuevas tecnologías que puede aplicar					
La informática aporta la información adecuada para la toma de decisiones a niveles directivos					
Los directivos tienen una actitud de llegar a acuerdos de cooperación con otras empresas					
El personal es considerado como un activo de la empresa					
El personal conoce el proyecto de empresa en todo momento					
Se facilita el trabajo en equipo entre diferentes departamentos					
El personal tiene una actitud de llegar a acuerdos de cooperación con sus compañeros					
El personal considera la empresa como algo suyo					
El personal tiene una gran capacidad de relacionarse					
Todas las personas se preocupan porque se mejore la atención a los clientes					
El personal tiene una preocupación por mejorar su formación profesional					
El personal tiene una gran capacidad de innovación					
Existen unos valores, actitudes y comportamientos fomentados por parte de la empresa, que son compartidos por todo el personal					
El sistema organizativo ayuda a mejorar el trabajo de los empleados					
Existe un gran conocimiento del mercado por parte de la empresa					
Existe una preocupación continua por mejorar la calidad de los productos / servicios					
Existe una preocupación continua por evitar la contaminación y mejorar el medioambiente					
Existe una cultura de transmitir las experiencias a los nuevos trabajadores					
Se potencia que los trabajadores creen su propia empresa, facilitando la subcontratación					
Se realizan de forma constante acciones orientadas a sensibilizar al personal sobre la rentabilidad					
Se someten a rigurosos análisis todos los proyectos de inversión antes de decidir					
Se condiciona el crecimiento a las posibilidades de autofinanciación					
Se realizan habitualmente programas de reducción de costes					

6.10 Por favor, indique el **número aproximado de acuerdos de cooperación**, según el **tipo**, que ha realizado en los últimos dos años y cual piensa que será la **tendencia** en los próximos dos años.

	Indique el número aproximado de los que realizó	Tendencia futura		
		Reducir	Mantener	Aumentar
Subcontratación de actividades comerciales				
Subcontratación técnica (I+D, producción, etc.)				
Consorcio comercializador *(acuerdo entre empresas competidoras para comercializar)*				
Consorcio de producción (*acuerdo entre empresas competidoras en temas técnicos)*				
Consorcio total (*acuerdo entre empresas en temas comerciales y técnicos*)				
Acuerdos de cooperación en investigación y desarrollo				
Acuerdos para exportar				
Acuerdos para hacer promoción en el exterior				
Acuerdos para realizar o adquirir innovaciones tecnológicas				
Otros				

6.11. Señale **si ha habido innovaciones importantes en los últimos cinco años**, en los mercados de su actividad e indique **si las realizó su empresa** o si ha sido un **seguidor**, en algunos de los aspectos contemplados a continuación:

	Ninguna ⟷ Muchas	Las realizó su empresa	Es un seguidor	Tendencia futura		
				Reducir	Mantener	Aumentar
En los procesos de comercialización						
En la estructura organizativa						
En la cartera de productos						
En los procesos productivos						
En los sistemas de relación con clientes						
En los mercados de compra						
En los mercados de venta						
Otras(indicar)						

6.12. Indique el porcentaje de **gastos en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) respecto al total de gastos** en **promedio de los últimos 2 años** y las **expectativas** que tiene para los próximos dos años.

Gastos en I+D+I sobre el total de gastos	**Porcentaje**	**Expectativas**		
		Reducir	Mantener	Aumentar

6.13. Si ha recibido algún tipo de **apoyo/incentivo** para la **innovación**, indique para que y la fuente de financiación.

INCENTIVOS	**Fuente de financiación**		
	Comunidad de Galicia	**Programas Nacionales**	**Programas Europeos**
Desarrollo de nuevos productos			
Desarrollo de nuevos procesos productivos			
Introducción de nuevas técnicas de comercialización			
Mejora de productos existentes			
Mejora de procesos productivos existentes			
Para exportación			
Asistencia a ferias			
Formación			
Fomento de la cooperación interempresarial			
Fomento de la cooperación transnacional			
Otros (especificar)			

7. FACTORES DE ÉXITO, VENTAJAS COMPETITIVAS Y RESULTADOS.

7.1. De los siguientes ítems, indique **los 10 más prioritarios** que considera que pueden ser factores de éxito en su actividad y en cuáles, de ellos, considera que **su empresa** tiene una **ventaja competitiva**.

	Marque si es factor de éxito	**Indique si es una ventaja competitiva**				
		Nada de acuerdo				Totalmente de acuerdo
El sistema de dirección						
Los acuerdos de cooperación establecidos						
El conocimiento del mercado						
El tipo de clientes						
La atención al cliente						
El sistema de fidelización de clientes						
El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente						
La relación directa con los clientes finales						
El servicio posventa						
La red de distribución						
El tipo de canales de distribución						
La promoción de los productos/servicios						
El precio que tienen los productos/servicios						
La amplitud de la cartera de productos/servicios						
La exclusividad de los productos/servicios						
La calidad de los productos/servicios						
El tipo de proveedores						
El proceso de aprovisionamiento						
El proceso de diseño						
El sistema de información						
El proceso de investigación y desarrollo						
El sistema de producción						
El proceso de comercialización y venta						
La comunicación interna						
La formación de los directivos y trabajadores						
La actitud de los directivos y de los trabajadores						
La cultura de la empresa						
La actitud de cooperación por parte de la empresa						
La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados						
La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones						
Las tecnologías de procesos y productos utilizadas						
Los recursos humanos						
Los recursos financieros						
Las instalaciones y los recursos tecnológicos						
Los recursos naturales						
Las áreas geográficas en las que compra						
Las áreas geográficas en las que produce						
Las áreas geográficas en las que vende						
Otros						

7.2. Indique cómo considera que han **evolucionado** en los últimos dos años y/o que **expectativas** tiene para los próximos dos años en cada uno de los siguientes **aspectos**.

	Resultados en los últimos dos años			**Expectativas**		
	Ha disminuido	**Se mantiene**	**Ha aumentado**	Disminuir	Mantener	Aumentar
La facturación						
El cashflow						
El beneficio neto						
La rentabilidad						
El valor de mercado de la empresa						
La solvencia						
Las ventajas competitivas de la empresa						
La profesionalidad de los empleados						
La productividad						
Los costes de producción						
La modernización de las instalaciones						
La capacidad de innovación						
La transferencia de nuevas tecnologías						

8. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.

Indique el tipo de estructura mercantil de su empresa				Indique la actividad o actividades que realiza su empresa
☐	Autónomo	☐	S.A. L.	
☐	S.L.	☐	Cooperativa	
☐	S.A.	☐	Otras (indicar)	

8.1. Señale aproximadamente el **porcentaje** que ocupan cada una de **estas fuentes de financiación** en el **total de su pasivo**, en promedio en los **últimos dos años**.

Fuente de pasivo	Porcentaje
Fondos propios	.....%
Crédito y préstamo bancario a corto plazo	.....%
Crédito y préstamo bancario a largo plazo	.....%
Financiación de proveedores	.....%
Préstamos de otras empresas del grupo	.....%
Préstamos de particulares	.....%
Otros	.....%
Total	**100 %**

8.2. Señale aproximadamente el **porcentaje** que compone el **capital social de su empresa** indicando el lugar de **procedencia y el tipo de inversión**. De igual forma señale la **tendencia futura** que espera según la procedencia de las diferentes inversiones.

Procedencia/Tipo	Personales	Empresas	Bolsa	Total	Tendencia futura		
					Reducir	Mantener	Aumentar
Local							
Gallego, no local							
Del norte de Portugal							
Español no gallego							
Extranjero							
Otros							
Total				***100%***			

8.3. **Año** de **inicio** de la **actividad**: .....

8.4. Por favor señale el intervalo en el que se encuentra tanto en **facturación** como en **número de empleados**.

Facturación	
Menos de 100 Millones de pesetas	
De 100 a 200 Millones de pesetas	
De 200 a 500 Millones de pesetas	
De 500 a 1000 Millones de pesetas	
De 1000 a 5000 Millones de pesetas	
De 5000 a 10000 Millones de pesetas	
Mas de 10000 millones de pesetas	

Empleo	
Menos de 10 personas	
De 10 a 50 personas	
De 50 a 100 personas	
De 100 a 200 personas	
De 200 a 500 personas	
De 500 a 1000 personas	
Mas de 1000 personas	

8.5. Por favor señale el **municipio** en el que está ubicada su empresa.

☐	Baiona	☐	Salvaterra do Miño	☐	Soutomaior
☐	Fornelos de Montes	☐	Pazos de Borbén	☐	Vigo
☐	Gondomar	☐	O Porriño	☐	Cangas
☐	Mos	☐	Redondela	☐	Moaña
☐	Nigrán	☐	Salceda		Otros (indicar nombre):
					.....

9. NECESIDADES Y PROPUESTAS.

9.1. Señale con una **X** las **necesidades** que considera que son **prioritarias** y cuya resolución depende de las **Administraciones Públicas,** añadiendo las que considere pertinentes.

En formación		**En equipamientos e infraestructuras**	
Permitir participar a los empresarios e instituciones en los programas de formación profesional		Promover la mejora de los servicios de transporte público en la zona	
Difundir un catálogo de cursos de formación ocupacional dirigidos a las necesidades de las empresas, escuchando previamente sus sugerencias		Fomentar la coordinación de los municipios para el diseño de planes urbanísticos coherentes con el desarrollo conjunto de toda la zona, de modo que faciliten la implantación y desarrollo de las actividades empresariales, y la calidad de vida de los ciudadanos	
Elaborar un inventario de necesidades concretas de formación por puestos genéricos que sirva de referencia para el diseño de planes específicos de formación		Potenciar la logística y los servicios portuarios como motor del desarrollo productivo y comercial de la zona.	
Impulsar la obtención de acuerdos de colaboración entre las empresas y las instituciones educativas para que exista una mayor coordinación de las enseñanzas regladas de forma que se ajusten a las necesidades de las empresas e instituciones de la zona		Realizar un estudio de la viabilidad de rutas óptimas en los diferentes núcleos urbanos	
		Promover la creación y dotación de nuevos parques empresariales, y la modernización de los existentes	
Promover la creación de escuelas de diseño, adaptadas a las diferentes actividades de Vigo y su área funcional		Facilitar el acceso de los ciudadanos a los servicios, las instalaciones y equipamientos públicos mediante una gestión mas eficiente de estos	
Potenciar la formación continua en las diferentes empresas e instituciones para mantener un alto nivel de profesionalización y adecuarse al avance de las nuevas tecnologías		Facilitar que se haga uso de la costa y de los recursos naturales del mar de modo eficiente, a través de la ordenación de los recursos marinos y de la investigación para su conservación y mejora	
Promover entre los ciudadanos una cultura cívica, aumentando la preocupación por el medioambiente para legar a las generaciones futuras una zona con mas calidad de vida		Promover un sistema de ordenamiento del suelo para uso agrario que permita que las diferentes actividades productivas terrenos de dimensión y calidad adecuados para ser rentables.	
Facilitar la información de los diferentes tipos de formación que se impartan en la zona y el acceso a la formación de todos sus habitantes		Fomentar la implantación de sistemas de gestión de programas de servicios sociales y medioambientales para el conjunto de la zona	
		Mejorar las infraestructuras de ferrocarril, de modo especial con la implantación de un tren de alta velocidad, y la conexión eficiente con los centros de intercambio de mercancías	
		Promover la construcción y mantenimiento de carreteras de circunvalación para los núcleos urbanos (por ej. el segundo cinturón de Vigo)	
		Mejorar las infraestructuras y los servicios de transporte aéreo, para que se adapten a las necesidades de la zona	

En generación de empleo		En información	
Promover la creación de cooperativas para fomentar iniciativas de empleo		Promover el uso de bases de datos que contengan información sobre ayudas específicas	
Fomentar viveros de empresas para el apoyo en la creación de nuevas empresas que empleen jóvenes, mujeres y colectivos de difícil inserción laboral.		Potenciar instrumentos que faciliten la información y el acceso a las ayudas a la innovación que realizan los diferentes organismos nacionales e internacionales, que se adapten a la situación de las empresas de Vigo y su área funcional.	
Fomentar viveros de empresas para el apoyo en la especialización y, en su caso, en la creación de nuevas empresas en el ámbito de las distintas actividades de la zona		Posibilitar la creación de sistemas de información sobre trabajadores con conocimientos en especialidades de apoyo puntual a las empresas e instituciones, que puedan generar empresas de servicios	
Promover los acuerdos necesarios para potenciar la generación de empleo entre las empresas e instituciones.		Promover campañas de difusión de los productos y servicios que ofertan las empresas de Vigo y su área funcional	
		Realizar un inventario de nuevas tecnologías de uso internacional, indicando donde pueden obtenerse	
		Elaborar bases de datos con información sobre cada una de las actividades importantes de Vigo y su área funcional	
		Potenciar instrumentos (de promoción, información, acuerdos de colaboración, etc.) para mejorar la imagen de Vigo y su área funcional	
Otras			
Promover la creación de "mesas integrales", donde se sienten a hablar las AAPP, los empresarios de una actividad desde su extracción hasta su comercialización, para elaborar planes de mejora a largo plazo			

9.2. Marque con una **X** las **acciones** que considere **prioritarias** para su organización y que deben ser **impulsadas por ella misma** y añada las que piense que faltan.

En formación		**En modernización de las estructuras de gestión**	
Formación para nivel de mandos intermedios y personal operativo		Implantación de sistemas de dirección estratégica que faciliten la planificación a largo plazo	
Promover la realización de cursos de formación ocupacional adaptados a las necesidades de las actividades empresariales de Vigo y su área funcional		Implantación de sistemas de gestión de la calidad, gestión medioambiental y prevención de riesgos laborales que faciliten la profesionalización de las empresas de la zona	
Formación para nivel superior y directivo		Promover la elaboración de planes operativos anuales y sistemas de gestión y seguimiento	
Promover nuevas actividades formativas o la adaptación de las existentes a las necesidades reales		Implantación de sistemas de valorización de residuos y subproductos	
		Potenciar la adaptación a unos estándares de calidad de los productos, servicios, instalaciones y equipamientos de las empresas e instituciones de la zona.	
		Fomentar la creación, diversificación y especialización flexible de las actividades empresariales de Vigo y su área funcional, para estar siempre adaptados a los cambios del entorno.	
		Promover la implantación de sistemas de información, especialmente orientados a la medida y comparación continuas de la organización con respecto a los líderes del mercado (benchmarking)	
		Facilitar a las empresas e instituciones sistemas de gestión del medioambiente que ayuden a mantener y mejorar el patrimonio cultural de la zona	

En cooperación		En Innovación y Marketing	
Fomentar la integración dentro de las cadenas de las principales actividades productivas, de forma que se optimicen las relaciones con las diferentes cadenas laterales y de apoyo		Desarrollar proyectos de I+D para el estudio de nuevos productos y productos alternativos a los que existen actualmente	
		Promover la implantación de nuevas tecnologías orientadas a las actividades relevantes de la zona	
Promover actividades conjuntas de promoción en el exterior		Potenciar el empleo de sistemas energéticos alternativos y renovables mediante una innovación que favorezca su eficiencia.	
Promover acuerdos de cooperación con empresas e instituciones similares del Norte de Portugal u otras zonas próximas y dinámicas		Potenciar el uso de instrumentos de marketing, especialmente la investigación de mercados, que faciliten el conocimiento de las necesidades de los ciudadanos	
Promover la cooperación entre actividades productivas y los diferentes servicios de apoyo a las empresas		Fomentar la innovación de productos mercados a partir de la detección sistemática de nuevas necesidades	
Promover la cooperación entre las actividades productivas y las instituciones de investigación para que también se realice una investigación aplicada a la realidad de la zona.		Promover investigación y el desarrollo para la mejora en el diseño y los procesos, en los productos y servicios de las actividades relevantes de la zona	
Fomentar la cooperación entre las diferentes instituciones públicas y entidades privadas para conseguir con la ayuda de todos un espacio digno, donde se pueda vivir y producir		Fomentar la investigación para la mejora del tratamiento de los residuos y subproductos de las distintas actividades productivas de la zona	
		Promover la cooperación entre las actividades productivas y las instituciones de investigación para difundir las nuevas tecnologías que tengan aplicación a la empresa	
Otras			
Organizar foros de difusión de experiencias reales sobre implantación de sistemas de gestión de la Calidad, de gestión medioambiental y de gestión de riesgos laborales, para generar un efecto arrastre			

LISTADO DE EMPRESAS A LAS QUE SE LES HA REALIZADO LA ENCUESTA.

CADENA	EMPRESA
01 AUTOMOCIÓN	A.R. PICHEL, S.A.
01 AUTOMOCIÓN	AUTOMECANICA SERMOVIL, S.A.L.
01 AUTOMOCIÓN	COMERCIAL AUTOMOTO, S.A.
01 AUTOMOCIÓN	COMPONENTES DE VEHICULOS DE GALICIA, S.A.
01 AUTOMOCIÓN	CONTINORTE, S.A.
01 AUTOMOCIÓN	COPO IBERICA, S.A./AHORRO 3000, S.A.
01 AUTOMOCIÓN	DALPHI METAL ESPAÑA S.A.
01 AUTOMOCIÓN	ELECTRO RECAMBIOS VIGO, S.L.
01 AUTOMOCIÓN	FAURECIA SISTEMAS DE ESCAPE ESPAÑA S.A.
01 AUTOMOCIÓN	FERROPLAST, S.L.
01 AUTOMOCIÓN	GESTAMP VIGO, S.A.
01 AUTOMOCIÓN	GKN - INDUGASA, S.A.
01 AUTOMOCIÓN	LOUZAN, S.L.
01 AUTOMOCIÓN	MOTOR VIGO, S.L.
01 AUTOMOCIÓN	PEUGEOT CITROËN AUTOMÓVILES ESPAÑA, S.A.
01 AUTOMOCIÓN	RECALVI, S.L.
01 AUTOMOCIÓN	RECAMBIOS OCHOA, S.L.
01 AUTOMOCIÓN	RODAINDUSTRIA IBÉRICA, S.A.
01 AUTOMOCIÓN	RODAMIENTOS EIRAS, S.A.
01 AUTOMOCIÓN	SECUNDINO PONTE, S.L.
01 AUTOMOCIÓN	SOMMER ALLIBER LIGNOTOCK
01 AUTOMOCIÓN	SUMINISTROS INDUSTRIA DEL AUTOMOVIL, S.A
01 AUTOMOCIÓN	SUREYA, S.L.
01 AUTOMOCIÓN	TALLERES VELOSO, S.L.
01 AUTOMOCIÓN	TAPICERIA VIGUESA, S.L.
01 AUTOMOCIÓN	UTIL VIGO, S.L.
01 AUTOMOCIÓN	VIZA AUTOMOCIÓN, S.A./ALMACENAMIENTOS Y MONTAJES, S.A.
02 NAVAL	ARMADA, S.A. ASTILLEROS-VARADEROS
02 NAVAL	AUXINAVAL, S.L.
02 NAVAL	BALIÑO, S.A.
02 NAVAL	CARPINTERIA NAVAL NIETO, S.L.
02 NAVAL	CHORRO NAVAL, S.L.
02 NAVAL	CONSTRUCCIONES NAVALES P. FREIRE, S.A.
02 NAVAL	ELECTROMECÁNICA CERDEIRA, S.A.
02 NAVAL	ELECTROMECANICA NAVAL E INDUSTRIAL, S.A./ASGALO
02 NAVAL	EMBARCACIONES ASTINOR, S.L.
02 NAVAL	FACTORÍAS VULCANO, S.A.
02 NAVAL	FRANCISCO CARDAMA, S.A.
02 NAVAL	GAMA APLICACIONES INDUSTRIALES, S.L.
02 NAVAL	GESGROB, S.L.
02 NAVAL	HIJOS DE J. BARRERAS, S.A.
02 NAVAL	IGNACIO MARTINEZ, S.L.
02 NAVAL	KRUG NAVAL, S.A.L.
02 NAVAL	MONTAJES NAVALES CELTAS, S.L.

02 NAVAL	MONTAJES TELMO CABALEIRO, S.L.
02 NAVAL	RODMAN-POLYSHIPS, S.A.
02 NAVAL	SOL NAVAL NORTE, S.L.
02 NAVAL	VIGUESA DE CALDERERÍA, S.A. (VICALSA)
02 NAVAL	VIGUESA DE CARPINTERIA Y POLIURETANO, S.L.
03 MAR	AGRUPACIÓN DE FABRICANTES DE ACEITES MARINOS, S.A. (AFAMSA)
03 MAR	ÁNGEL LÓPEZ SOTO, S.L.
03 MAR	ARMADORA JOSÉ PEREIRA, S.A./JOSÉ PEREIRA E HIJOS, S.A.
03 MAR	CISERPO, S.L.
03 MAR	CONSERVAS ANTONIO ALONSO, S.A.
03 MAR	CONSERVAS CERQUEIRA, S.A.
03 MAR	CONSERVAS LAGO PAGANINI, S.L.
03 MAR	ELABORADOS FREIREMAR VIGO, S.A.
03 MAR	ELABORADOS MARUSIA, S.L.
03 MAR	FABRICANTES CONSERVEROS REUNIDOS, S.A. (FACORE) y AQUARIUM
03 MAR	FANDICOSTA S.A.
03 MAR	FRIGORÍFICOS DE VIGO, S.A.
03 MAR	FRIGORIFICOS FANDIÑO, S.A.
03 MAR	FRIGORIFICOS OYA, S.A.
03 MAR	FRINOVA, S.A.
03 MAR	FRIOTEIS, S.L.
03 MAR	JUSTO LÓPEZ VALCARCEL, S.A.
03 MAR	LALANDI, S.L.
03 MAR	PEZ AUSTRAL, S.A.
03 MAR	PRODUCTOS ARCADE PARA GANADERÍA S.L.
03 MAR	RODRÍGUEZ PASCUAL Y CÍA., S.L.
03 MAR	THENAISIE-PROVOTE, S.A.
03 MAR	VIVEROS DE VIGO, S.A.
04 AGROINDUSTRIA	AVIROJO, S.L.
04 AGROINDUSTRIA	CENTRAL DE COMPRAS EKOAMA, S.A.
04 AGROINDUSTRIA	CESAR PISON E HIJOS, S.A.
04 AGROINDUSTRIA	COMERCIAL VIGUESA DEL DULCE, S.L.
04 AGROINDUSTRIA	COMERCIALIZACION DE CARNE GALLEGA, S.L. (COCARGA)
04 AGROINDUSTRIA	ELABORADOS GALLEGOS, S.A.
04 AGROINDUSTRIA	INDUSTRIAS FRIGORÍFICAS DEL LOURO, S.A. (FRIGOLOURO)
04 AGROINDUSTRIA	MAIQUES VIGO, S.L.
04 AGROINDUSTRIA	MARNOVA, S.L.
04 AGROINDUSTRIA	PANADERIA FLORIDA VIGO, S.L.
04 AGROINDUSTRIA	PANADERIA Y CONFITERIA LAVANDEIRA, S.L.
04 AGROINDUSTRIA	PEREIRA PRODUCTOS DEL MAR, S.A.
04 AGROINDUSTRIA	PRODUCTOS CONGELADOS, S.A. (PROCSA)
04 AGROINDUSTRIA	TAHONA MODERNA, S.L.
05 MADERA	DITEM DISEÑO Y TECNICA DE MOBILIARIO, S.L.
05 MADERA	EKIPO
05 MADERA	GALLEGA DE PAPEL, S.L.
05 MADERA	MADERART ARTEMA, S.L.
05 MADERA	MADERAS CADAVAL, S.L.
05 MADERA	MADERAS IGLESIAS, S.A.

05 MADERA	MADERAS NOROESTE DE ESPAÑA, S.L.
05 MADERA	MADERAS PEREZ GIMENEZ, S.L.
05 MADERA	NAVALIBER, S.L.
05 MADERA	PEREZ LEIROS, S.A./ ESTABLECIMIENTOS PEREZ LEIROS, S.A.
05 MADERA	SIRVENT, S.L.
05 MADERA	SMURFIT
05 MADERA	SOMIERES MARTINEZ, S.L.
05 MADERA	VDA. ANTONIO PEREIRA, S.L.
06 ROCAS	CANTEIROS DO PORRIÑO REUNIDOS, S.A.
06 ROCAS	DAVID FERNANDEZ GRANDE, S.L.
06 ROCAS	EURO-ROCA, S.A.
06 ROCAS	GRANIATIOS, S.L.
06 ROCAS	GRANINTER, S.A.
06 ROCAS	GRANITEL, S.L.
06 ROCAS	GRANITOS ALDAN, S.A.
06 ROCAS	GRANITOS DE ATIOS, S.A.
06 ROCAS	GRANITOS DEL LOURO, S.A.
06 ROCAS	MARMOLES F. GALLEGO, S.L.
06 ROCAS	MINERIA ORNAMENTAL, S.A. (MINORSA)
06 ROCAS	PAVESTONE, S.L.
06 ROCAS	ROCAS DE PORRIÑO, S.L.
06 ROCAS	ROCAS EUROPEAS DE CONSTRUCCION, S.A.
07 CONSTRUCCIÓN	ATLÁNTICO CONSTRUCCIONES PROMOCIONES, S.L.
07 CONSTRUCCIÓN	CALIDAD VIGUESA DE CONSTRUCCION, S.A.
07 CONSTRUCCIÓN	CONDUCCIONES DEL NORTE, S.L.
07 CONSTRUCCIÓN	CONFORMADOS METÁLICOS GALICIA, S.A.
07 CONSTRUCCIÓN	CONSTR. Y PROMOCIONES MARIO PUENTES, S.L
07 CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCCIONES CONDE, S.A.
07 CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCCIONES ELGONSA, S.L.
07 CONSTRUCCIÓN	CONSTRUCTORA SAN JOSE S.A.
07 CONSTRUCCIÓN	EUROGRANCO, S.L.
07 CONSTRUCCIÓN	INMOBILIARIA DURAN GOMEZ, S.A.
07 CONSTRUCCIÓN	MARCELINO MARTÍNEZ, S.L.
07 CONSTRUCCIÓN	JUSTO ROMAN, S.L.
07 CONSTRUCCIÓN	KINARCA, S.A.
07 CONSTRUCCIÓN	LANZAMAR, S.A.
07 CONSTRUCCIÓN	M. GONZALEZ SUAREZ, S.A.
07 CONSTRUCCIÓN	M. LORENZO MURADAS Y OTROS
07 CONSTRUCCIÓN	PILOTES POSADA, S.A.
07 CONSTRUCCIÓN	PREBETONG GALICIA, S.A.
08 TEXTIL	BODOQUE S.A.
08 TEXTIL	CALZADOS RANDE, S.A.
08 TEXTIL	CONFECCIONES CRISTAL, S.L.
08 TEXTIL	CONFECCIONES ODILO, S.A.
08 TEXTIL	CREACIONES DONA, S.L.
08 TEXTIL	CREACIONES FOQUE, S.L.
08 TEXTIL	CREACIONES PAZ RODRIGUEZ, S.L.
08 TEXTIL	FUTURA LINEA MODA, S.L.
08 TEXTIL	LADY BELTY, S.L./LINEAPARAMI, S.L.

08 TEXTIL	MAMAS & MAMAS S.L.
08 TEXTIL	PILI CARRERA, S.A./ FUNCHO, S.A.
08 TEXTIL	ROTELPA, S.A.
08 TEXTIL	SELMARK, S.L./CONFECCIONES DORAMA, S.L.
08 TEXTIL	SIMPLICISIMUS, S.L.
08 TEXTIL	VIGOCOSTURA, S.L.
08 TEXTIL	WEST PORT, S.L.
09 QUÍMICA	BRIGAL, S.A.
09 QUÍMICA	CZ VETERINARIA, S.L.
09 QUÍMICA	INDUSTRIAS ALVAREZ Y SOMME, I. ALYSOM, S.A.
09 QUÍMICA	MAGAPLAST, S.A.
09 QUÍMICA	QUIMIZOR, S.L.
09 QUÍMICA	RESINAS CASTRO, S.L.
09 QUÍMICA	XYLAZEL, S.A.
10 TURISMO	ASADOR LOS ABETOS
10 TURISMO	BIVES TOUR, S.A.L.
10 TURISMO	BRIDAS VIGO, S.L. (RESTAURANTE LAS BRIDAS)
10 TURISMO	CAMPING BAYONA PLAYA, S.A.
10 TURISMO	CIESTOUR, S.L.
10 TURISMO	CLUB INTERNACIONAL DE YATES MONTERREAL DE BAYONA
10 TURISMO	EDICIÓNS XERÁIS DE GALICIA, S.A.
10 TURISMO	EDITORIAL GALAXIA, S.A.
10 TURISMO	FARO DE VIGO, S.A.
10 TURISMO	GALLEGA DE JUEGOS, S.A. -SALA DE FIESTAS NOVA OLIMPIA-
10 TURISMO	HOTEL AMÉRICA S.A.
10 TURISMO	HOTEL CIUDAD DE VIGO (CIUDAD DE VIGO, S.L.)
10 TURISMO	HOTEL HUSA BAHÍA DE VIGO
10 TURISMO	HOTEL NH PALACIO DE VIGO
10 TURISMO	INTER BURGO VIGO, S.A. (GOLF RÍA DE VIGO)
10 TURISMO	MULTIMEDIA LA VOZ DE GALICIA, S.A.
10 TURISMO	RADIO VIGO, S.A.
10 TURISMO	REAL AERO CLUB
10 TURISMO	REAL CLUB NÁUTICO DE VIGO
10 TURISMO	RECREATIVOS PORTAS, S.L.
10 TURISMO	REDONTUR, S.L.
10 TURISMO	RESTAURANTE PUESTO PILOTO ALCABRE, S.A.
10 TURISMO	RÍAS BAIXAS COMUNICACIONES, S.A. (ATLÁNTICO DIARIO)
10 TURISMO	TELEVIGO
10 TURISMO	VIDISCO, S.L.
11 EQUIPAMIENTO G.	ASCENSORES ENOR, S.A.L.
11 EQUIPAMIENTO G.	ASOPAC
11 EQUIPAMIENTO G.	ASTINE, S.A.
11 EQUIPAMIENTO G.	DIGAFER, S.A.
11 EQUIPAMIENTO G.	DINAK, S.A.
11 EQUIPAMIENTO G.	HIDROSPACK S.L.
11 EQUIPAMIENTO G.	INDUSTRIAS FERRI, S.A.
11 EQUIPAMIENTO G.	ISOLUX WAT S.A.
11 EQUIPAMIENTO G.	MATRICERÍA GALEGA, S.A. (MATRIGALSA)

11 EQUIPAMIENTO G.	SANTAZ CENSA, S.A.
12 COMERCIO G.	ALCAMPO, S.A.
12 COMERCIO G.	ALMACENES GRAN VIGO, S.A.
12 COMERCIO G.	AREA COMERCIAL PLAZA ELÍPTICA
12 COMERCIO G.	ASOCIACION DE COMERCIANTES DEL MERCADO DEL CALVARIO
12 COMERCIO G.	CENTRO COMERCIAL CAMELIAS
12 COMERCIO G.	COCASA
12 COMERCIO G.	EL CORTE INGLÉS, S.A.
12 COMERCIO G.	JOYERÍA ROBERTO
12 COMERCIO G.	JOYERIA SUIZA, S.A.
12 COMERCIO G.	VENTA DIRECTA GALLEGA, S.A.
13 FINANZAS	BANCO DE GALICIA
13 FINANZAS	BANCO PASTOR
13 FINANZAS	BORRAS VAZQUEZ CAMESELLE ARTAI COR. SEG.
13 FINANZAS	CAIXA GALICIA
13 FINANZAS	CAIXANOVA
13 FINANZAS	GONZALEZ BLANCO AGUILAR, S.L.
13 FINANZAS	VIGO ACTIVO S.A.
14 TRANSPORTE	BABE Y CIA., S.L.
14 TRANSPORTE	BOTEROS-AMARRADORES DE VIGO, S.L. (BOTAMAVI)
14 TRANSPORTE	COFRIVIGO, S.C.L.
14 TRANSPORTE	GEFCO ESPAÑA S.A.
14 TRANSPORTE	HAMANN ALVAREZ, S.A.
14 TRANSPORTE	HERMANOS FERNANDEZ IBAÑEZ CONSIGNATARIOS PESCA, S.L.
14 TRANSPORTE	REMOLCADORES NOSA TERRA, S.A. (REMOLCANOSA)
14 TRANSPORTE	TRAMAGA, S.A.
14 TRANSPORTE	TRANSRIO, S.A.
14 TRANSPORTE	VASCO GALLEGA DE CONSIGNACIONES, S.A.
14 TRANSPORTE	VIGUESA DE TRANSPORTES, S.A. (VITRASA)
15 OTRAS AP.	ARTHUR ANDERSEN Y CÍA., S. COM.
15 OTRAS AP.	COMUNITEL GLOBAL, S.A.
15 OTRAS AP.	DELOITTE Y TOUCHE S.A.
15 OTRAS AP.	ECOVIGO PUBLICIDAD, S.L.
15 OTRAS AP.	GRAFOL, S.A.
15 OTRAS AP.	IRCAVIGO, S.L.
15 OTRAS AP.	KPMG PEAT MARWICK Y CÍA. AUDITORES, S.R.C.
15 OTRAS AP.	MERKLEY
15 OTRAS AP.	PALACIOS PUBLICIDAD, S.L.
15 OTRAS AP.	PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES, S.L.
15 OTRAS AP.	PROTECCIÓN Y SEGURIDAD DE GALICIA, S.A. (PROSEGA)
15 OTRAS AP.	SAEC-DATA, S.A.

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

ANEXO 3

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS SOBRE INTERNACIONALIZACIÓN

DICIEMBRE 2001

ÍNDICE

3.1.- INTRODUCCIÓN. 5
3.2.- ELEMENTOS CONFIGURADORES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS. 5
3.3.- LA GLOBALIZACIÓN EN LA VIDA ECONÓMICA: EFECTOS. 7
3.4.- LOS ÁMBITOS DE LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS EMPRESAS.....9
3.4.1.- El comportamiento internacional de Galicia.....11
3.4.2.- La internacionalización de las cadenas empresariales. 19
3.4.3.- Características de la empresa. 24

3.1.- Introducción.

La palabra que ha sido acuñada para hacer referencia a los elementos que han hecho factible la evolución de la economía es "globalización". En algún momento se cruzó una línea divisoria, la mayoría dicen que se produjo en 1973 con la primera crisis del petróleo, otros hacen referencia a la revolución experimentada por los medios de comunicación y las tecnologías de la información, lo cierto es que en los últimos años se ha producido un cambio trascendental que ha supuesto una profunda remodelación conceptual. Es decir, en un período relativamente corto de tiempo la percepción del mundo desde la óptica de la economía se centra cada vez en la relación y la interdependencia.

Aunque los factores de globalización son múltiples, se pueden señalar los siguientes agrupados de acuerdo a una visión de los contenidos que conforman el entorno general y específico de una empresa:

- Factores económicos y de mercado laboral
- Factores legales y de gobierno.
- Factores culturales y sociales.
- Factores tecnológicos.
- Factores derivados de la competencia y el mercado.

Antes de entrar propiamente en el estudio de los efectos de la globalización, parece conveniente enunciar los principios elementales que configuran el modelo desde el que se analiza el proceso de internacionalización.

3.2.- Elementos configuradores del proceso de internacionalización de las empresas.

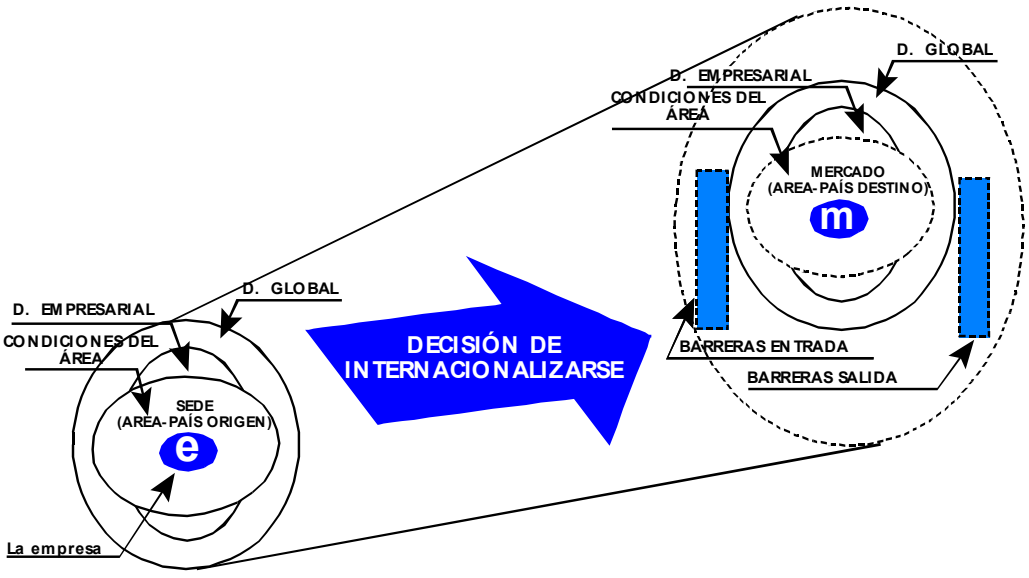
Desde el punto de vista de la estrategia, tres grandes aspectos entran en juego en el proceso de internacionalización que implican el salto de la empresa desde el área de origen al área de destino donde se

encuentra el mercado objetivo, a saber, las características de la base de operaciones **donde está localizada la empresa**, las condiciones del **área de destino** y la **decisión de internacionalizarse** (ver **figura 3.1**).

Las condiciones del **área de origen**, tanto específicas como globales, la dinámica de la industria y del resto de las empresas con las que se relaciona, son elementos primordiales a la hora de afrontar la internacionalización. Una empresa difícilmente podrá internacionalizarse sin una base de operaciones adecuada. Por otra parte, la base de operaciones fija las condiciones para establecer los acuerdos cooperativos –verticales y horizontales- que posibilitan poder abordar el proceso de internacionalización. Estudiar el área de origen lleva consigo analizar la internacionalización de las empresas, consideradas en su ámbito espacial.

El estudio **del área de destino** es el ámbito geográfico donde recae el proceso de internacionalización ya que será donde se aplicará la acción correspondiente. Aquí son fundamentales las barreras de entrada y salida en los correspondientes mercados, las condiciones globales y específicas del área de destino y las condiciones de las otras empresas que ya operan en la mencionada área.

Figura 3. 1



Fuente: Cabanelas (1997)

La **decisión de internacionalizarse** está asociada a la mayor o menor propensión de la empresa a internacionalizarse y, en consecuencia, a las dificultades o facilidades que encuentra para ir dando los pasos necesarios en el proceso de internacionalización.

3.3.- La globalización en la vida económica: efectos.

El concepto de globalización se apoya, por tanto, en una serie de aspectos fundamentales como son: la **interdependencia económica** y **la integración física de los mercados**, la **estandarización de productos**, la **homogeneización de las demandas nacionales** y la visión de que las ventajas competitivas no se alcanzan por la suma de los países sino por la integración de actividades coordinadas en el ámbito global, que lleva consigo una **actitud de cooperación**.

Este fenómeno de la globalización de la vida económica afecta a todos los interlocutores sociales (ver **figura 3.2**).

Figura 3. 2
Sociedad y Globalización

Fuente: elaboración propia

En primer lugar, **a las empresas** se le presentan nuevas **oportunidades para introducir sus productos en los mercados exteriores**; pero al mismo tiempo, también se le plantean importantes

retos puesto que se tendrán que enfrentar en sus mercados locales a las empresas extranjeras, lo que supone una **creciente competencia en casa** y una **mayor presión para mejorar la calidad y el precio**. Al mismo tiempo que se puede **conocer lo que hacen las empresas de otros países y aprender de ellos.**

A los **directivos de empresas,** pues tienen que **operar en mercados geográficos distintos** y **con clientes diferentes**. La globalización aumenta las dificultades y hace más difícil las tareas directivas.

Al **gobierno**, la globalización le va a imponer unas **restricciones a la hora de diseñar su política económica**, reduciendo su margen de maniobra. En una economía mundial cada vez más interrelacionada, es cada vez más difícil diseñar políticas autónomas. Así, la pertenencia a un determinado grupo económico, como es el caso de España a la Unión Europea, implica, entre otras muchas cosas, el establecimiento de una política comercial común con países terceros con la que se sacrifica el grado de autonomía en las decisiones a favor de una mayor eficiencia global.

Por último, este fenómeno también afecta a los **ciudadanos** puesto que posibilita disponer de una **mayor diversidad de bienes y servicios,** al mismo tiempo que podemos **conocer otras culturas y enriquecerse con ellas**.

La globalización de la economía está obligando a las empresas a competir en los mercados mundiales y de ahí el interés por la competitividad internacional. Una empresa competitiva en el ámbito local, sin serlo internacionalmente, terminará no siendo competitiva. Por tanto, las empresas que pretendan ser competitivas deberán iniciar su proceso de internacionalización. De otra parte, sólo aquellas empresas que sean competitivas en el ámbito nacional, podrán impulsar con éxito un proceso de internacionalización. Competitividad e internacionalización de la empresa están, por consiguiente, íntimamente relacionadas.

La internacionalización aparece vinculada casi siempre a la problemática de la competitividad frente al exterior. Es necesario proyectar la empresa al exterior al objeto de generar ventajas competitivas que le permitan afrontar el futuro con garantías de éxito. Bajo esta presión internacionalizadora, cada vez es más difícil evitar que los competidores, suministradores o clientes accedan a nuestros mercados desde el exterior. Este hecho, que en parte preocupa a las empresas, presenta también su otra cara, pues en la medida en que los límites entre el mercado nacional y el exterior se van difuminando, las empresas de una determinada área o país se encuentran con la posibilidad de operar en otra área o país, lo que conlleva que la intensidad de la competencia crezca y con ello la exigencia de mejora competitiva y la búsqueda de nuevos mercados.

Como consecuencia de un reciente estudio sobre la internacionalización de las empresas gallegas (González Gurriarán et al., 2001) se señala que los principales **motivos para la internacionalización que diferencian a las empresas más internacionalizadas de las menos internacionalizadas** son aspectos tales como **la demanda de importadores extranjeros, el conocimiento de un mercado concreto, la necesidad de diversificar riesgos, la necesidad de asegurar los aprovisionamientos fundamentales, así como la saturación del consumo en el mercado interior**. Se puede observar que tres hacen relación al mercado, mientras que sólo uno de ellos considera los aspectos de diversificación de riesgos. Parece pues, que la competitividad en los mercados va a ser un elemento clave en la internacionalización de las empresas gallegas.

3.4.- Los ámbitos de la competitividad internacional de las empresas.

Considerada desde al ámbito espacial, la competitividad puede verse como una serie de círculos concéntricos. Se empieza siendo competitivo en el ámbito local, luego regional o nacional y finalmente internacional.

Cada vez se hace más patente que la salud económica de una zona depende de sus propias fuerzas, de sus capacidades, de sus ventajas y nivel para competir, así como de sus relaciones de cooperación con otras zonas. En una economía abierta como la actual, la competitividad es, por consiguiente, una variable fundamental para garantizar el éxito empresarial.

Muchos estudios se han desarrollado poniendo el énfasis en la competitividad de las zonas geográficas, es decir, en determinar si los entornos regionales o locales son beneficiosos o perjudiciales para la competitividad de las empresas que operan en ellos, y en qué forma lo hacen.

La visión más **ortodoxa** hace uso del principio de la **ventaja comparativa** para explicar la competitividad de una zona y, por tanto, se entiende que la competitividad internacional se expresa **exclusivamente en términos de costes y precios relativos**.

Según esta acepción, la evolución de la competitividad de una zona concreta respecto a otra, a lo largo de un período, se evaluaría sobre la base de la comparación de la evolución de sus respectivos costes o precios expresados en una moneda común. No obstante, ese enfoque deja sin explicar hechos importantes, como pueden ser las diferentes pautas competitivas en empresas de un mismo sector industrial y de una misma zona.

Porter (1991) señala que la conjunción de variables de naturaleza macroeconómica relacionadas con un área y variables asociadas a la estructura de los sectores, darían los principios básicos de la competitividad de las zonas. Sin embargo, tampoco ese modelo da una visión completa del fenómeno de la competitividad porque no analizan a fondo el papel de la empresa en la competitividad, pues dentro de cada cadena empresarial, las empresas, a través de sus capacidades de gestión y organización interna, determinan su propia competitividad.

Para tener una visión completa -aunque más superficial- de la importancia de estos elementos se analizará su situación en Galicia.

3.4.1.- El comportamiento internacional de Galicia.

Al analizar los mercados de destino y origen del comercio exterior de Galicia en el año 99 en grandes líneas, se observa la alta incidencia de la **Unión Europea** en el comercio exterior gallego, que representa un 78,16% de la exportación gallega y un 65,93% de la importación.

Con más detalle se puede observar en la **tabla 3.1** la distribución del comercio exterior de Galicia en las diferentes zonas.

Tabla 3. 1
Distribución por áreas geográficas del comercio exterior de Galicia (1999)

ZONA	IMPORT.	EXPORT.	SALDO	% S/ TOTAL	
				IMPORT.	EXPORT.
TOTAL	1.074.935	968.546	-106.389	100,00	100,00
EUROPA	759.647	793.060	33.413	70,67	81,88
UNIÓN EUROPEA	708.652	757.016	48.364	65,93	78,16
PAÍSES EFTA	17.523	10.875	-6.648	1,93	1,12
EUROPA ORIENTAL	28.080	9.755	-18.324	2,61	1,01
RESTO EUROPA	5.393	15.413	10.020	0,50	1,59
ÁFRICA	90.434	21.030	-69.403	8,41	2,17
ÁFRICA DEL NORTE	20.462	10.494	-9.969	1,90	1,08
ÁFRICA CENTRAL	6.927	351	-6.576	0,64	0,04
ÁFRICA OCCIDENTAL	25.128	4.845	-20.283	2,34	0,5
ÁFRICA ORIENTAL	153	181	27	1,01	0,02
ÁFRICA AUSTRAL	37.763	5.160	-32.603	3,51	0,53
AMÉRICA	161.953	103.512	-58.441	15,07	10,69
AMÉRICA DEL NORTE	32.419	30.512	-1.907	3,02	3,15
ISLAS DEL CARIBE	12.441	7.074	-5.367	1,16	0,73
AMÉRICA CENTRAL	31.590	37.725	6.136	2,94	3,90
AMÉRICA DEL SUR	85.504	28.201	-57.303	7,95	2,91
ASIA	60.542	34.752	-25.790	5,63	3,59
PRÓXIMO ORIENTE	13.759	13.687	-73	1,28	1,41
PENÍNSULA ARÁBIGA	808	4.128	3.320	0,08	0,43
PAÍSES ASEAN	20.863	2.233	-18.631	1,94	0,23
LEJANO ORIENTE	25.112	14.705	-10.407	2,34	1,52
OCEANÍA	2.329	8.002	5.673	0,22	0,83
OTROS	30	8.190	8.160	0,00	0,85

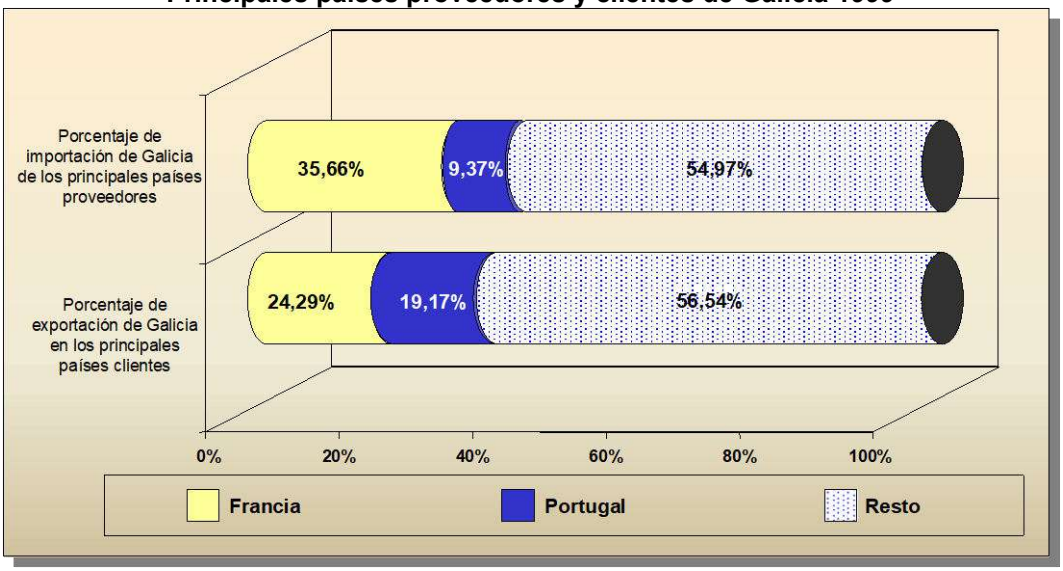
Fuente: Base de Datos ICEX-ESTACOM, con datos del Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria

Dentro de la Unión Europea tiene particular relevancia **Francia**, ya que absorbe el 24,29% del **comercio de exportación** de nuestra Comunidad y el 35,66% del comercio procedente de la misma (ver **figura 3.3**). El comercio intraindustrial que realiza la multinacional Citröen determina una parte importante de los intercambios de Galicia con Francia que, por otra parte, ha registrado en el año 1999 una tasa de cobertura del 61,37%.

El segundo cliente de Galicia, y también el segundo suministrador, continúa siendo **Portugal** (con una cuota del 19,17% sobre la exportación gallega y del 9,37% de la importación). También destacan los mercados de Alemania, Italia, Reino Unido, Bélgica, Países Bajos, Panamá, Estados Unidos, Suecia, Grecia, Argentina, Israel, Dinamarca y México, con participaciones sobre la exportación gallega que van desde el 7,78% correspondiente a Alemania hasta el 0,94% de México.

Por lo que respecta al ámbito de la **importación**, los principales suministradores de mercancías de Galicia, además de **Francia y Portugal**, han sido: Reino Unido, Italia, Alemania, Argentina, Estados Unidos, México, Namibia y Rusia, con participaciones que oscilan entre el 5,86% y el 1,77% de la importación gallega.

Figura 3. 3
Principales países proveedores y clientes de Galicia 1999



Fuente: ICEX-ESTACOM

Para tener una visión más completa de los mercados más atractivos en el ámbito internacional para Galicia, es conveniente ver hacia dónde se dirigen los productos que se obtienen en las principales cadenas.

Los **mercados más atractivos** en el capítulo de automóviles *(vehículos automóviles; tractores; ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios)*, capítulo relacionado con la **cadena de automoción**, son Francia con el 41,49%, Alemania con el 10,60%, seguidos de Bélgica, Reino Unido, Italia, Portugal y Países Bajos con participaciones que oscilan entre el 7,16% de Bélgica y el 4,28% de los Países Bajos.

En cuanto a los productos fabricados por empresas de la **cadena del mar**, tales como el capítulo de pescado*s (pescados y crustáceos; moluscos y otros invertebrados acuáticos),* los países más significativos por orden decreciente de importancia son Portugal con el 34,76%, Italia con el 27,85%, Francia el 11,65% y, a mayor distancia, Japón, Hong Kong y Alemania con un 3,45%, 3,23% y 2,33% respectivamente.

Por lo que respecta a la **agroindustria**, son Portugal con un 49,13%, seguido de Francia con el 34,86% e Italia y Reino Unido con el 4,378% y 2,08%, respectivamente, los países más atractivos en el capítulo de productos cárnicos (*carne y despojos comestibles*) y lácteos (*leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural; productos comestibles de origen animal no expresados ni comprendidos en otros capítulos*).

En lo que se refiere a los países-mercados más atractivos para los *preparados de carne, de pescado y moluscos*, pertencecientes a la cadena del mar y agroindustria, son Italia con el 32,35%, Francia con el 16,5%, Portugal con el 14,11%, Reino Unido con el 9,37% y Alemania y Estados Unidos que no superan el 6%.

En ***construcción naval*** *(navegación marítima y naval)* aparece referenciado Panamá (47,78%), Suecia (16,32%), Nueva Zelanda (13,74%) y las Antillas Neerlandesas (4,99%).

Los países - mercados más atractivos en ***piedra*** *natural trabajada (manufactura de piedra; yeso; cemento; amianto; mica o materiales análogas)* son Francia con el 34,59%, Alemania, con el 25,98%, Reino Unido 10,03% y Portugal 8,07%.

Los países más atractivos para el capítulo de **madera y manufacturas** (*madera, carbón vegetal y manufacturas de maderas*), así como pasta de madera (*pasta de madera o de otras materias fibrosas celulósicas; desperdicios y desechos de papel o cartón*), ambos productos fabricados por la cadena de la madera, son Portugal con el 27,42%, Alemania con el 16,80% y, más alejados, Reino Unido, Francia y Países Bajos con el 8,82%, 8,65% y 6,88% respectivamente.

En la **cadena de textil-confección** (*prendas y complementos de vestir de punto; prendas y complementos de vestir excepto los de punto*), los países que lideran el ranking de los mercados más atractivos son Portugal (27,56%), Francia (20,43%), México (10,93%) y Grecia (9,04%).

Por lo que respecta a las inversiones, conviene decir que, como en años anteriores y siguiendo la misma tónica que en el comercio exterior, las **inversiones extranjeras en Galicia** proceden, en 1999, mayoritariamente de los demás países de la **Unión Europa**. Las operaciones procedentes de otros países comunitarios representan el 89,38% del total de las inversiones extranjeras realizadas en Galicia. De los países de la UE, los Países Bajos han sido en el año de referencia el país que ha realizado en Galicia un mayor volumen de inversiones, que suponen el 50,55% de las inversiones extranjeras en Galicia. A continuación se sitúan las inversiones del Reino Unido con un 19,27%, seguido de Portugal que aporta el 9,63% de la inversión extranjera en Galicia.

Si se analiza la distribución por países de destino de las **inversiones en el extranjero realizadas desde Galicia**, se debe señalar que en 1999 el primer destino de las inversiones de Galicia ha sido con diferencia **Brasil**, que recibe en dicho año el 60,81% del total. Portugal

ocupa el segundo puesto, recibiendo el 7,61% de las mismas. La importancia de las operaciones realizadas con Brasil hace que, por una vez, no sea la Unión Europea el destino mayoritario de las inversiones gallegas.

En definitiva, los mejores mercados para la empresa gallega están en los países socios europeos: Francia, Portugal, Alemania, Italia y Reino Unido. Aunque hay que destacar el extraordinario impulso que ha dado la exportación gallega en Países Bajos, Suecia y Dinamarca (por lo que respecta a países comunitarios) y en Panamá, Estados Unidos, Argentina, Israel y México (como países terceros), así como la inversión en Brasil de las empresas gallegas.

El mercado portugués presenta numerosas ventajas para las empresas gallegas, fundamentalmente por demandar necesidades que las empresas gallegas, en particular las PYME, pueden satisfacer. Los factores de proximidad geográfica y culturales favorecen la internacionalización de muchas empresas gallegas a través de este mercado.

El mercado americano y, en concreto, el latinoamericano, también presenta ventajas culturales así como la adecuación de los productos de nuestras empresas a sus necesidades diferenciales. Los problemas para las PYME se derivan de la distancia geográfica, si bien es posible solventar dichos problemas articulando una adecuada estrategia de cooperación.

Si desde un punto de vista estructural la orientación de la actividad internacional de la empresa gallega se concentra en los mercados europeos, desde una perspectiva de dinamismo de cara al futuro parece que esa tendencia se va a mantener. Ahora bien, la excesiva especialización por productos y por países de nuestras empresas bien merecería que, además de la penetración en los mercados actuales, las compañías diseñaran estrategias con una mayor amplitud de productos y una mayor diversificación de mercados.

Pero la visión del "proceso" de internacionalización de la economía gallega no estará completa sin hacer una referencia a la economía española, cuyas relaciones internacionales se han incrementado especialmente desde la incorporación de España a la Unión Europea. Así, el grado de apertura (definido como la suma de las exportaciones y las importaciones en porcentaje sobre el PIB) de la economía española ha aumentado desde 1986 en más de 12 puntos porcentuales, lo que representa unos coeficientes de apertura al exterior muy parecidos a los del conjunto de los países desarrollados. Dentro de España y en mayor o menor medida, todas las Comunidades se han visto inmersas en ese proceso. Entre ellas, Galicia se ha mantenido aproximadamente en el nivel medio. El **análisis comparativo de los flujos comerciales gallegos y españoles** durante el período 1995-2000 refleja un cierto paralelismo entre la internacionalización de la economía española y gallega (ver **tabla 3.2**). A lo largo de este período, las exportaciones gallegas representan aproximadamente el 5,6% del total nacional, en tanto que las importaciones representan un 4,9%.

Tabla 3. 2
Evolución del comercio exterior en España y en Galicia en el período 1995-2000

	EXPORTACIONES		IMPORTACIONES	
AÑOS	ESPAÑA	GALICIA	ESPAÑA	GALICIA
1996	14,76	24,96	11,08	20,12
1997	19,44	15,35	16,23	15,98
1998	4,79	8,71	8,92	14,62
1999	5,56	9,81	13,95	5,15
2000	19,12	42,14	22,28	36,69

Fuente: Base de Datos ICEX-ESTACOM, con datos del Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria e Informe Comercio Exterior de Galicia, 1999

Las **exportaciones** gallegas y españolas mantuvieron una evolución similar. Así, en 6 años, las exportaciones españolas se vieron multiplicadas por una cifra próxima a 2, lo que supone un incremento anual promedio del 12,74%. En Galicia, el incremento fue superior, suponiendo un incremento anual del 20,19% aproximadamente.

En lo referente a las **importaciones**, España y Galicia también presentan una evolución similar. En ambos casos, las respectivas cifras se multiplicaron aproximadamente por 2, siendo los incrementos anuales promedios del 14,49% y 18,51%, respectivamente.

La balanza comercial gallega, considerada en su conjunto presenta, durante todo el período de análisis, un mejor comportamiento que la española, tal y como puede observarse en la **tabla 3.3**, que recoge el grado de cobertura de las exportaciones sobre las importaciones. En el caso de Galicia, dicho nivel puede calificarse, actualmente, si no de satisfactorio, al menos como gratificante, al reflejar el gran esfuerzo de las empresas gallegas por abrirse a nuevos mercados más allá de las fronteras geográficas nacionales.

Tabla 3. 3
Evolución de las tasas de cobertura* en el período 1995-2000

AÑOS	ESPAÑA	GALICIA
1995	80,38	87,93
1996	83,05	91,47
1997	85,34	90,97
1998	82,11	86,28
1999	76,06	90,10
2000	74,09	93,69

*Tasa de cobertura = (Exportaciones / Importaciones)*100
Fuente: Base de Datos ICEX-ESTACOM, con datos del Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria e Informe Comercio Exterior de Galicia 1999

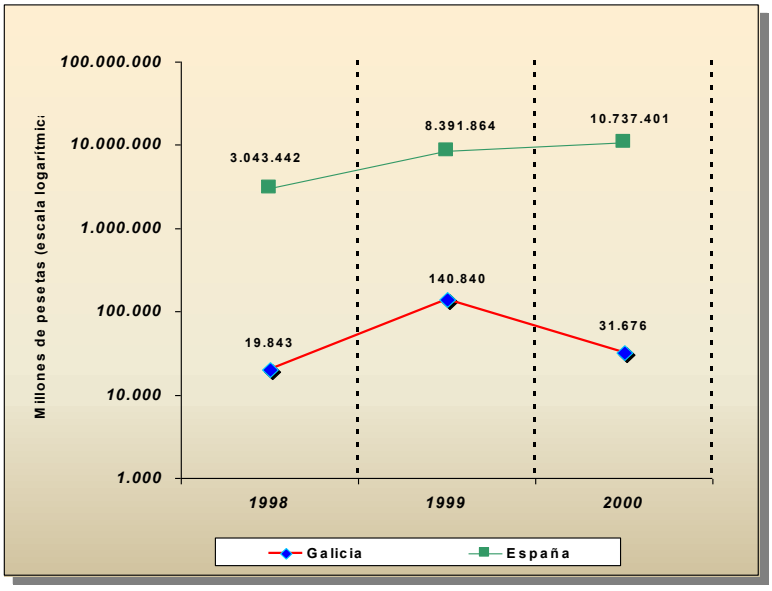
No obstante, a pesar de que los datos analizados ponen de manifiesto que las relaciones comerciales gallegas transcurren por buen camino, si los analizamos más detalladamente todavía existen **importantes debilidades**, pues se observa que existe una gran **concentración en un tipo de productos** que resulta dominante, lo que agrava el **riesgo comercial**.

En este sentido, si hablamos de concentración sectorial de las exportaciones e importaciones en el caso gallego, es menester señalar que esta especialización también se observa en el ámbito nacional. Así, durante 1999 los flujos comerciales españoles reflejan (igual que los de

años anteriores) una notoria especialización geográfica de los intercambios con los países desarrollados, esta vez intensificada por la desaceleración de los intercambios comerciales con países asiáticos y otras economías emergentes. De esta forma, el 69,14% del total de las exportaciones españolas se dirigieron hacia nuestros socios comunitarios. Esta concentración geográfica también se produjo en la vertiente importadora, puesto que las compras procedentes del área comunitaria representaron el 64,15% del total de las importaciones.

En cuanto a las **inversiones**, la comparación de Galicia con el conjunto de la inversión española no es muy halagüeña, pues su participación es aún más reducida que en el caso del comercio internacional. Así, mientras las importaciones y exportaciones representan respectivamente un 4,9% y un 5,6% del total nacional, las inversiones gallegas en el extranjero oscilan en torno al 1% de las inversiones españolas en el exterior (ver **figura 3.4**). En cualquier caso, la actividad inversora en el extranjero realizada por las empresas gallegas ha mostrado, a lo largo de los últimos años, una evolución paralela a la registrada por el conjunto de las inversiones españolas en el extranjero, si bien a un nivel mucho más reducido.

Figura 3. 4
Inversiones exteriores de Galicia y España (inversiones sujetas a la obligación de declarar según R.D. 664/99)



Fuente: Base de Datos ICEX-ESTACOM, con datos del Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria e Informe Comercio Exterior de Galicia 1999

Por lo que respecta al importe de las inversiones recibidas por Galicia, las cifras siguen siendo muy reducidas si se compara con las inversiones extranjeras en España, salvo en algún caso aislado como el de 1998. De hecho estas inversiones en 1999 sólo representan el 0,41% de la inversión extranjera total registrada en España, frente al 4,54% que alcanzaron de forma singular en 1998. Sin embargo, la limitación implícita a los datos de que se disponen hace que no sea posible sacar una conclusión relevante, aunque sí se puede adelantar que, en una economía globalizada y recién estrenado el siglo XXI, no pueden considerarse suficientes las cifras de inversiones gallegas en el exterior ni las procedentes del extranjero. La plena integración de Galicia en el mercado mundial está todavía por producirse.

3.4.2.- La internacionalización de las cadenas empresariales.

El segundo elemento que se debe considerar es la cadena empresarial en la que se encuentra la empresa. Debido a la dificultad implícita de tener datos exactos de las actitudes de internacionalización de las cadenas empresariales en Vigo y su área funcional, únicamente se va a exponer la visión descriptiva del comportamiento gallego en los principales sectores de exportaciones según los códigos TARIC, que pueden aproximar el comportamiento potencial de las cadenas empresariales de la zona.

A continuación se analizarán algunas de las características del comercio exterior gallego. Galicia **exportó** en el año 1999 mercancías por valor de 968.546 millones de pesetas, con un crecimiento respecto al año precedente del 8,86%, y que se espera se acentúe en el 2000. Estas exportaciones se concentran en un número reducido de empresas encuadradas en sectores específicos. Así, cinco capítulos del arancel representan más del 60% de la exportación total de Galicia en el año de referencia (ver **tabla 3.4**).

Tabla 3. 4
Principales capítulos de exportación 1999

NÚMERO	CAPÍTULO	DENOMINACIÓN	IMPORTE mill. de ptas.	%(1)
1	87	Vehículos automóviles, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios.	388.033	40,06
2	03	Pescados y crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos.	92.246	9,52
3	89	Navegación marítima o fluvial	53.474	5,52
4	68	Manufacturas de piedra, yeso, cemento, amianto, mica o materias análogas.	44.434	4,59
3	62	Prendas y complementos de vestir, excepto los de punto.	39.673	4,10
SUBTOTAL			**617.860**	**63,79**
RESTO			**350.686**	**36,20**
TOTAL			**968.546**	**100**

(1)Participación sobre el total de las exportaciones gallegas

Fuente: Base de Datos ICEX-ESTACOM, con datos del Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria

Como se puede apreciar, el capítulo que registró un mayor volumen de exportaciones en el año 1999 corresponde a la **cadena de automoción**, las cuáles representan un 40,06% de las exportaciones de Galicia y con un crecimiento del 11,29% en 1999, que junto con el crecimiento de los capítulos de construcción naval y productos de la pesca, fundamentalmente, explican la casi totalidad del crecimiento de las exportaciones gallegas en 1999.

Por lo que respecta a las **importaciones**, que ascendieron a un total de 1.074.935 millones de pesetas, **cinco** capítulos del arancel representan más del **65%** de las importaciones gallegas del año 1999.

Como se observa en la **tabla 3.5**, el capítulo de mayor importación sigue siendo el relacionado con la **cadena de automoción**, además de los capítulos vinculados a las cadenas del mar (código 03), química (27), bienes de equipo (84), o la cadena de la madera (código 44).

Tabla 3. 5
Principales capítulos de importación 1999

NÚMERO	CAPÍTULO	DENOMINACIÓN	IMPORTE mill. de ptas.	%
1	87	Vehículos automóviles, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios.	343.990	32
2	03	Pescados y crustáceos, moluscos y otros invertebrados acuáticos.	162.316	15,10
3	27	Combustibles minerales, aceites minerales y productos de su destilación; materias bituminosas; ceras minerales.	116.778	10,86
4	84	Reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos.	82.196	7,65
5	44	Madera, carbón vegetal y manufacturas de madera.	34.557	3,21
SUBTOTAL			739.837	68,8
RESTO			335.098	31,17
TOTAL			1.074.935	100

Fuente: Base de Datos ICEX-ESTACOM, con datos del Departamento de Aduanas de la Agencia Tributaria

El crecimiento de las importaciones de Galicia ha sido muy moderado en 1999, por debajo del 3%. La mayor parte de dicho crecimiento se debe al aumento de las compras correspondientes a manufacturas destacando, de entre ellas, los incrementos experimentados en material de transporte, aumentando en términos absolutos más que el conjunto de las compras gallegas al exterior. Igualmente es significativo un aumento del 26% en las importaciones de metales y un crecimiento superior al 24% en el valor de las compras de productos energéticos. Frente a estos aumentos, disminuyen significativamente las importaciones de productos agroalimentarios y de maquinaria.

El aumento de las exportaciones gallegas en 1999 por encima de las importaciones, hace que el déficit de la **balanza comercial** de Galicia disminuya en un 30,97% con respecto a 1998, situándose en 106.389.

En conclusión, se puede decir que los rasgos más destacados de las relaciones internacionales de las diferentes cadenas empresariales de Galicia son la concentración, especialización y comercio intraindustrial,

que incluso se acentúan fundamentalmente en los capítulos referentes a automoción, productos pesqueros, madera y textil/confección.

Efectivamente, la elevada concentración sectorial de las exportaciones e importaciones que se produce en Galicia sigue siendo una de las asignaturas pendientes del comercio exterior, lo que le convierte en especialmente vulnerable ante contingencias externas como los ciclos de actividad y de demanda e, incluso, de las circunstancias climatológicas.

Para ver si el proceso de internacionalización de las cadenas empresariales de la economía gallega va más allá del incremento de los intercambios con el exterior, es importante analizar si la presencia de las empresas gallegas en el exterior es cada vez más activa, con redes de distribución propias, para poder aprovechar al máximo las posibilidades de los mercados internacionales. Es decir, se trata de conocer si las **inversiones** directas en el exterior han aumentado.

Antes de hablar de las inversiones se debe tener en cuenta que desde la entrada en vigor de una nueva norma que regula el registro de Inversiones del Ministerio de Economía, el R.D: 664/99, se han modificado los criterios que hacen que unas u otras operaciones estén o no sujetas a la obligación de declarar.

Según la citada norma, dejan de estar sujetos a declaración, entre las inversiones extranjeras en España, los préstamos con una vida media ponderada superior a cinco años otorgados con el fin de mantener vínculos económicos duraderos, así como las inversiones que realizan empresas españolas con participación extranjera mayoritaria en su capital. Tampoco es obligatorio declarar la ampliación de las dotaciones ni los anticipos reintegrables a las sucursales y establecimientos de no residentes en nuestro país.

La nueva normativa afecta igualmente a las inversiones españolas en el exterior, por cuanto deja de ser obligatoria la declaración de los préstamos con una vida media ponderada superior a cinco años

otorgados con el fin de mantener vínculos económicos duraderos, así como la ampliación de las dotaciones ni los anticipos reintegrables a las sucursales y establecimientos.

Por otra parte existen diferencias en la periodificación de algunas operaciones de inversión española en el exterior cuya fecha no se había declarado correctamente en su día.

Además, a partir del año de la reforma, se incluyen en los dos flujos analizados las inversiones directas en valores negociables (siempre que la inversión alcance el 10% del capital de la empresa receptora, lo que implica un cierto grado de control).

Asimismo, hay que señalar que en el caso de Galicia se da la particularidad de que ciertas inversiones se pueden considerar de origen gallego, aunque quienes las llevan a cabo son residentes en el extranjero originarios de Galicia. Tampoco existe información fiable de estas inversiones al no estar incluidas en el mencionado registro. Sólo son consideradas como inversiones gallegas las realizadas por empresas o individuos residentes en Galicia.

De acuerdo con estos mismos criterios se han revisado las cifras de 1998 para poder estudiar la tendencia y conocer las variaciones de 1999 con respecto al año anterior. Sin embargo, la comparación no se podrá realizar para períodos de tiempo más amplios al no ser homogéneas las series de datos.

Por todo lo comentado anteriormente, existen serias limitaciones para conocer la realidad que atañe a las inversiones españolas, gallegas y ni que decir, las que se llevan a cabo en la zona de Vigo y su área funcional. Sin embargo, debido a la ausencia de otros datos, se hará uso de los del Registro de Inversión Extranjera en España facilitados por la Dirección General de Comercio e Inversiones del Ministerio de Economía, sabiendo que ni siquiera aproximan la realidad pues las inversiones realizadas por empresas como Citröen no son consideradas en dicho registro, lo que sesgará en gran parte los resultados.

No obstante, aunque incompletos, sí dan información de algunas de las inversiones que se están realizando, y desde esa perspectiva serán comentados los datos.

En cuanto a las **inversiones extranjeras directas en empresas gallegas** en 1999, se debe señalar que el mayor porcentaje de estas inversiones extranjeras en Galicia (el 59,98%) se ha destinado en el año de referencia a la **industria manufacturera** (que incluye, entre otras, actividades relacionadas con la cadena de automoción). Le siguen en importancia las actividades que abarcan la "gestión de sociedades y tenencia de valores" (19,07%) y actividades inmobiliarias, servicios para empresas y otras (10,15%).

La distribución sectorial de las **inversiones gallegas en el exterior** se concentra en un número muy limitado de sectores, debido al reducido volumen de la inversión. La pesca, el sector de la alimentación, otras manufacturas, el financiero y, sobre todo, el comercio, son los sectores de destino más importantes de la inversión gallega en el exterior.

3.4.3.- Características de la empresa.

Al analizar los diferentes factores de internacionalización asociados a las características de las empresas, parece que el primero a tener en cuenta es el **tamaño**. Aunque las pequeñas y medianas empresas han alcanzado una gran relevancia en los últimos años, tanto en España como en el conjunto de los países desarrollados, su presencia en los ámbitos internacionales todavía es escasa.

Tras la larga crisis, las economías se han caracterizado por el incremento de manera sustancial del peso de las Pyme en las industrias nacionales, en detrimento de las empresas de mayor tamaño. Las causas son múltiples, pero se puede destacar el hecho de que los procesos dinámicos de creación de empleo y de supervivencia de unidades productivas se han centrado en las de menor dimensión, junto con los

cambios tecnológicos y de organización de la producción. El tamaño de la empresa gallega es reducido, sobre todo si se compara a escala internacional. En el parque empresarial de Galicia domina la PYME, mientras que la presencia de grandes empresas es exigua.

No obstante, el reducido tamaño no es un impedimento absoluto para salir al exterior, pero es un obstáculo destacable, en la medida en que se acompaña de recursos humanos, financieros y tecnológicos escasos, que lastran las posibilidades de proyección, como lo prueba, sin lugar a dudas, la evolución favorable de la probabilidad de exportación a medida que aumenta el tamaño.

Las pequeñas y medianas empresas de la comunidad autónoma gallega consideran la exportación como un proceso de gran complejidad que está fuera del alcance de sus posibilidades, debido fundamentalmente a la dificultad que entraña la localización de mercados concretos a los que dirigir la oferta y los canales de distribución más adecuados para llegar a ellos. Este hecho, unido a la necesidad de recursos financieros, humanos y tecnológicos que se requieren para competir en otros mercados, desanima a las empresas a cualquier proyecto internacional.

De los resultados observados en un estudio sobre la internacionalización de las empresas gallegas (González Gurriarán et al, 2001) se observa que dos son, fundamentalmente, las líneas estratégicas que presentan mayor diferenciación entre las empresas más internacionalizadas y las menos internacionalizadas: **las estrategias de los productos/servicios y las estrategias de mercados internacionales**.

Por lo que respecta a la primera línea, hay que destacar fundamentalmente la divergencia que existe en el **precio respecto a la competencia**. En cuanto a la segunda línea estratégica, cabe decir que dentro de las estrategias de la empresa es fundamental conocer los mercados a los que se dirigen y las razones que los mueven a ello.

Comparando las opiniones de unas empresas con otras se obtiene que existen diferencias significativas con relación a los **aspectos atractivos de los mercados exteriores**. Las empresas más internacionalizadas califican un mercado exterior como más atractivo frente a las menos internacionalizadas especialmente en tres aspectos: *el crecimiento del mercado, el tamaño del mercado en unidades y el tamaño del mercado en valor*. Esto puede deberse a que las primeras, al operar en el ámbito internacional, son más conscientes de la importancia de tales aspectos a la hora de decidir vender en esos mercados, o incluso barajar la posibilidad de invertir directamente en los países en los que se encuentren tales mercados, para así abastecer de un modo más eficiente a la demanda localizada en esa área en cuestión. Por eso resulta vital ver cómo están evolucionando los distintos mercados y cuál será el previsible camino que van a seguir en los próximos años, ya que esto afecta al proceso de decisión y, en última instancia, al futuro y la supervivencia de las empresas a largo plazo.

Por lo que respecta a la **evolución de las ventas en mercados exteriores**, hay que resaltar que *las empresas más internacionalizadas han manifestado que sus ventas se han mantenido* en los últimos dos años, cosa que no está tan clara en las empresas menos internacionalizadas.

Al analizar las estrategias de crecimiento, se obtuvo que existían diferencias claras en la **forma de crecer actualmente**. Las empresas más internacionalizadas han sustentado el crecimiento de sus ventas en gran medida gracias a la *colocación de sus productos* (tanto habituales como nuevos) *en nuevos mercados internacionales*, cosa que no ocurre con las menos internacionalizadas. También hay divergencias, aunque menos acusadas, en cuanto al crecimiento basado en *aumentar las ventas* (tanto de productos habituales como nuevos) *en mercados exteriores donde ya vendían*, así como en el basado en concentrarse en la *venta de productos que la empresa ya venía comercializando* en la

actualidad, más que en productos nuevos (donde no se aprecian diferencias).

Aunque tanto unas empresas como las otras afirman que una de las características que determinan el éxito de su negocio es **la calidad**, se aprecia una diferencia significativa en sus opiniones, ya que en las empresas más internacionalizadas la calidad resulta ser una de las bazas estratégicas serias a la hora de contribuir al éxito de sus empresas, y es que cuando se compite en el ámbito global, con una clara e intencionada orientación internacional, la calidad debe ser alta, ya que existen muchos oferentes y el nivel de competencia es muy grande. Quizás sea este uno de los motivos por los que las empresas más internacionalizadas hacen mayor énfasis en tal aspecto como uno de los puntos clave de la estrategia de su negocio.

También se presentan diferencias significativas en las opiniones de los empresarios sobre *el conocimiento de idiomas y la formación en mercados internacionales* como factores de éxito en la internacionalización. Parece lógico que las empresas más internacionalizadas consideren que los recursos humanos más formados, sobre todo, en materia de formación sobre idiomas y sobre mercados internacionales, sean un factor clave, dado que es un requisito casi imprescindible para llevar a cabo transacciones internacionales, y más aún si se quiere invertir directamente en el exterior o para poder llevar a cabo algún tipo de acuerdo de cooperación.

Obviamente, las empresas menos internacionalizadas "no tienen tanta necesidad" de disponer de un gran conocimiento de idiomas así como de un conocimiento profuso de los mercados exteriores, dado que no constituye la esencia de sus negocios.

Dentro del ámbito de las diferentes políticas de actuación, los aspectos relacionados con la **tecnología** constituyen un elemento común que tiene **mayor incidencia en las empresas más internacionalizadas**. Este aspecto, posiblemente esté asociado al proceso de innovación que lleva consigo la internacionalización en alguna de sus fases.

Cabe indicar también que, según las opiniones de los empresarios, existen diferencias significativas en otros aspectos como son el **personal directivo**, las **instalaciones y** los **sistemas de información**, y el **personal operativo**.

Un campo que tiene especial interés por la importancia que muestra para la internacionalización es el de los **Recursos Humanos**. Así, los *recursos humanos de las compañías más internacionalizadas* son menos reticentes a residir en el extranjero, a realizar desplazamientos, a la diversidad cultural, a la adaptación, a la comunicación en otros idiomas, a los negocios internacionales y muestran, en definitiva, una *actitud personal receptiva a los cambios*.

En cuanto a la **formación y experiencia**, los resultados nos demuestran que nuevamente son los **recursos humanos de las empresas más internacionalizadas** los que **más preparados** están para llevar a cabo un proceso de tal envergadura (que, por otra parte, parece lógico). Así, su formación y experiencia sobre los aspectos que a continuación se citan son superiores en todos los casos respecto a los recursos humanos de las empresas menos internacionalizadas. A saber: legislación, instrumentos financieros, contratación internacional, negociaciones transculturales, apoyos a la exportación por parte de los organismos públicos y evaluación de oportunidades. Asimismo, las **necesidades de formación de la empresa más internacionalizada son mayores tanto en los idiomas** (excluyendo el inglés de negocios) **como en la logística internacional** (transporte y distribución).

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

ANEXO 4

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

DICIEMBRE 2001

ÍNDICE

4.1.-PUBLICACIONES. 5
4.2.-REVISTAS Y OTROS. 22
4.3.-FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICAS. 23
4.4.-BASE DE DATOS. 25

4.1.- PUBLICACIONES.

Álvarez Fernández, J. C.; García Erquiaga, E.; Fernández-Jardón, C. M. Informe Estratégico de la empresa gallega. Consorcio de la Zona Franca de Vigo, 1996.

Asociación proyecto de investigación Galicia 2010. Galicia 2010. Asociación proyecto de investigación Galicia 2010. Santiago de Compostela, 2001.

Autoridad Portuaria de Vigo. Memorias anuales del puerto de Vigo. Autoridad Portuaria de Vigo. Vigo. Años 1995 a 2001.

Banco Pastor. La Construcción Naval. Balance, situación y perspectivas. Banco Pastor. La Coruña, 1990.

Barral Andrade, R. O aforro e a inversión na Galicia. Editorial Galaxia. Vigo, 1975.

Barreiro, J. M. et al. Geografía Comercial de España: Galicia, Distribución y Consumo. Número 11. Enero, 2001.

Bercovitz, A. "La nueva Ley 1/1994 sobre Sociedades de Garantía Recíproca". Perspectivas del sistema financiero, número 47, páginas 7-34. 1994.

Búa Gil, J. M.; Dávila Barba, S.; Piñeira Martiñán, M. J.; Pousa Arbones, Z.; Collazo Rodríguez, C.; Gómez Suárez, A.; Verdugo Matés, R. Estudio socioeconómico da área de Vigo. Unidade de Promoción e Desenvolvemento da Mancomunidade da Área Intermunicipal de Vigo. Vigo, 2001.

Búa Paseiro, R.; Graña Nogueiras, J.; Martínez Álvarez, L. Rodríguez Álvarez, P.; Veloso Espiñeira, M. Proyección de la provincia de Pontevedra: municipios y comarcas. Confederación de Empresarios de Pontevedra. Pontevedra, 1998.

Bueno, E. Gestión del Conocimiento, aprendizaje y Capital Intelectual. Boletín de Información nº1 del Club Intelec, 03/09/00. 2000.

Cabanelas Omil, J. et al. Galicia 98 / 8000 empresas. Directorio e Informe económico - financiero. Consorcio de la Zona Franca de Vigo. Vigo, 1998.

Cabanelas Omil, J. Informa económico financieros: 5000 empresas de la mancomunidad de Vigo. Mancomunidade de Vigo. Vigo, 1999.

Cabanelas Omil, J.; González Gurriarán, J.; Sáez de Viteri, D. Actividades empresariales de Galicia. Un enfoque para estrategas. Consorcio de la Zona Franca de Vigo. Vigo, 1995.

Cabanelas Omil, J.; González Gurriarán, J.; Sáez de Viteri, D. Actividades empresariales de Galicia. Un enfoque económico y financiero. Consorcio de la Zona Franca de Vigo. Vigo, 1996.

Cabanelas Omil, J.; González Gurriarán, J.; Sáez de Viteri, D. Actividades empresariales de Galicia. Diagnóstico y estudio económico - financiero. Consorcio Zona Franca Vigo. Vigo, 1997.

Cabanelas Omil, J.; González Gurriarán, J.; Sáez de Viteri, D. Actividades empresariales de Galicia. Referencias estratégicas para competir. Consorcio de la Zona Franca de Vigo. Vigo, 1998.

Cabanelas Omil, J.; Melo Brito, C.; López Corrales, F.J. Resultados y perspectivas de las empresas no financieras del área económica. Consorcio Zona Franca Vigo. Vigo, 1999.

Cabanelas Omil, J.; Sáez de Viteri, D. La automoción en Galicia. Análisis y Diseño de actuación para la mejora competitiva. BIC Galicia. Vigo, 1995.

Cabanelas Omil, J. y otros. Galicia 10.000 empresas. Servicios Avanzados Consorcio Zona Franca Vigo. Consorcio Zona Franca Vigo. Vigo, 1999.

Caja Ahorros y Pensiones de Barcelona. Anuario comercial de España 1999. Servicio de Estudios Caja Ahorros y Pensiones de Barcelona. Caja Ahorros y Pensiones de Barcelona. Barcelona, 1999.

Cámara de Comercio de Vigo. Catálogo de empresas exportadoras de Galicia. Cámara de Comercio de Vigo. Vigo, 1998.

Campos Caiado, A. Gestão bancária. Editora Internacional. Lisboa, 1998.

Caneda González, A.; Fernández-Jardón, C.M. El nivel educativo de los trabajadores como factor de crecimiento económico. Análisis comparativo entre Galicia y España. Servicio de Publicacións da Universidade de Vigo. Vigo, 2000.

Castelo, O.; Pérez Dorca, A. El sector productor mejillonero: su crisis. Consellería de Pesca. Santiago de Compostela, 1997.

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.

Centro para el tratamiento de la Información. Libro verde de las entidades financieras. Centro para el tratamiento de la Información. Madrid, 1999.

Club Financiero de Vigo. Foro de opinión del Club Financiero de Vigo: Área del Entorno Socioeconómico. Vigo. Apuntes para un debate abierto. Cuadernos para el debate, nº1. Club Financiero de Vigo. Vigo, 2000.

Club Financiero de Vigo. Foro de opinión del Club Financiero de Vigo: Área del Entorno Socioeconómico. El papel estratégico de las Infraestructuras en el Área Metropolitana de Vigo. Cuadernos para el debate, nº2. Club Financiero de Vigo. Vigo, 2000.

Confederación de Empresarios de Pontevedra. La industria gallega: necesidad de un desarrollo sostenido. Visión empresarial. Confederación de Empresarios de Pontevedra. Pontevedra, 1997.

Confederación de Empresarios de Pontevedra. Pymes. Las necesidades de formación ante la innovación tecnológica. Confederación de Empresarios de Pontevedra. Pontevedra, 1997.

Congreso: Forum para a Competitividade. Construir as vantagens competitivas de Portugal. Cedintec. Lisboa, 1994.

Consellería de Agricultura, Gandería e Política Agroalimentaria. Anuario de estadística agraria. Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, años de 1995 a 2000.

Consellería de Economía e Facenda. El tejido productivo de Galicia. Identificación de sectores clave y líneas básicas de potenciación. Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, 1995.

Consellería de Economía e Facenda. Notas sobre priorización de medidas de promoción económica. Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, 1995.

Consellería de Economía e Facenda. Plan Económico e Social de Galicia (1990-93). Tomo I y II. Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, 1990.

Consellería de Economía e Facenda. Plan Económico e Social de Galicia (1993-96). Volumen I, II y III. Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, 1992.

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 Economía e Facenda. Programa de Desarrollo Regional de Galicia (PDR) 1986-1990. Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, 1986.

Consellería de Economía e Facenda. Referencias para el programa de competitividad. Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, 1993.

Consellería de Familia e Promoción do Emprego, Muller e Xuventude. Estudio do mercado laboral, provincia Pontevedra. Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, 2000.

Consellería de Industria y Comercio. Análisis y desarrollo del Cluster del Sector Naval de Galicia. Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, 1998.

Consello Económico e Social de Galicia. A lousa: un liderado ameazado. CES Galicia. Santiago de Compostela, 1998.

Consello Económico e Social de Galicia. Memoria sobre a situación económica e social de Galicia 1999. CES Galicia. Santiago de Compostela, 2000.

Consello Económico e Social de Galicia. Situación do marisqueo a pé en Galicia. CES Galicia. Santiago de Compostela, 2001.

Consello Galego de Relacións Laborais. Informe sobre a situación sociolaboral da Comunidade Autónoma Galega 1999. Consello Galego de Relacións Laborais. Santiago de Compostela, 2000.

Cruz Ferreiro, I.; Noguera Méndez, P. La comercialización y el consumo de los productos pesqueros gallegos. Consellería de Pesca, Marisqueo e Acuicultura. Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, 1999.

Davenport, T. O. Capital humano: creando ventajas competitivas a través de las personas. Gestión 2000. 2000.

De la Dehesa Romero, G. Comprender la globalización. Alianza Editorial S.A. Madrid, 2000.

Dirección General de Alimentación. El sector cárnico español. Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación. Madrid, 2001.

Dirección General de Planificación Territorial. Estudio sobre nuevas pautas de localización territorial de industrias y servicios a las empresas. Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente. Madrid, 1995.

Dirección General del Catastro. Catastro Inmobiliario Urbano y Rústico. Estadísticas básicas por municipios. 1999.

Durán, J.J. Multinaciones españolas I (algunos casos relevantes). Ediciones Pirámide. Madrid, 1996.

Eixo Atlántico. Estudio estratéxico das cidades do Eixo Atlántico (Vol. 1-2-3-4). Eixo Atlántico. Vigo - Oporto.

Ernst & Young LLP. Profile of tomorrow's automotive supplier. Ernst & Young LLP. New York. 1998.

Federación Española de la Piedra Natural. Informe del sector de la piedra natural. Madrid, 1999.

Fernández, Z. Algunas reflexiones sobre la competitividad empresarial y sus causas. ICE nº 705, pp. 139-152. Madrid, 1992.

Fernández-Jardón, C. M.; Caneda González, A. Dificultades de la internacionalización de la empresa gallega: una tipología**.** Libro Índice. nº 12, 3er trimestre 1997, pp. 38-42.

Figueroa Dorrego, P.; Fernández-Jardón, 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.

Figueroa Dorrego, P.; Fernández-Jardón, C.M. Análisis estratégico del factor humano en la empresa gallega. Aspectos críticos y propuestas de mejora. pp: 1-25. Universidade de Vigo. Vigo, 1999.

Figueroa Dorrego, P.; Fernández-Jardón, C.M. Configuración estructural y resultados en un contexto de pequeña y mediana empresa: su aplicación a la realidad gallega. VIII Congreso Nacional de ACEDE. Las Palmas de G.C., 1998.

Figueroa Dorrego, P.; Fernández-Jardón, C.M. Cultura empresarial y resultados en la empresa gallega. Congreso AEDEM 98, 1998.

Figueroa Dorrego, P.; Fernández-Jardón, C.M. Entornos competitivos: su caracterización y tipología en el contexto empresarial de Galicia. Libro Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa, vol.3, nº2, pp: 61-74.1997.

Fondo de Formación de Empleo. Proyecto Albatros. Estudio socioeconómico del sector pesquero. Fondo de Formación de Empleo. Ferrol, 1997.

Fondo de Formación de Empleo. Proyecto Albatros**.** Una apuesta por el sector pesquero. Fondo de Formación de Empleo. Ferrol, 1998.

Foros Tecnológicos Sectoriales Galicia - Norte de Portugal. Comercio minorista. Memoria 2000. Parque Tecnológico de Galicia e IGAPE. Vigo, 2000.

Fundación ProVigo. Plan estratégico de turismo de Vigo y su área (PETVA). Fundación ProVigo. Vigo, 1996.

Fundación ProVigo. Proyección económica de Vigo sobre el Norte de Portugal. Fundación ProVigo. Vigo, 1996.

García Erquiaga, E.; San Martín Campos, C.; García Alvarez, O.; Miranda Torrado, F.; Pais Lima, M.. La contribución de la actividad mejillonera al desarrollo local de Galicia. Consello Regulador Mexillón de Galicia y Escuela de Negocios Caixanova. Vigo, 2000.

Gerencia del Sector Naval. Boletín anual de Gerencia del Sector Naval. Madrid, 1995-1999.

Gobierno Vasco. Política industrial. Marco general de actuación 1991-1995. Gobierno Vasco. Vitoria, 1991.

Gobierno Vasco. SPRI - Programa de competitividad. Una visión para el futuro. Programa de competitividad de Euskadi. Gobierno Vasco. Vitoria, 1994.

González Gurriarán, J. Política regional frente al reto comunitario. Consejo general de Colegios de Economistas. Bilbao -San Sebastián-Victoria, 1986.

González Gurriarán, J. Diagnóstico estratégico y documento de síntesis del Plan Estratégico del Instituto Orensano de Desarrollo Económico INORDE. Ourense, 1991.

González Gurriarán, J. El sistema empresarial como objetivo relevante de Desarrollo Local. Instrumentos de apoyo. Xornadas Galegas sobre Economía das Corporacións Locais. 1995.

González Gurriarán, J. Galicia y la Región Norte de Portugal: Un área para el establecimiento empresarial. Libro del 2º Encuentro Luso - Español de Economía Empresarial. Madrid, 1987.

González Gurriarán, J. Los incentivos regionales con factores de Localización Empresarial. El caso de Galicia. Revista Economía y Empresa nº 17-18. Universidad de Santiago, 1987.

González Gurriarán, J. Novos enfoques do planeamento e a promoción económica en Galicia. Cooperativismo e Economía Social, nº 5 (1992), pp. 105-137. Vigo, 1992.

González Gurriarán, J. Planificación estratégica para el desarrollo local. Análisis y conclusiones de un caso de diagnóstico estratégico. CEMCI. Granada, 1992.

González Gurriarán, J. Políticas y programas de desarrollo regional en la CEE. Referencia a Galicia. Colegio de Economistas de La Coruña. 1996.

González Gurriarán, J. Un modelo dinámico de análise e control da xestión presupuestaria local na súa relación co entorno. II Simposium Internacional sobre Entidades Locales. Sus sistemas de planificación económica. Diputación de Sevilla. Sevilla, 1991.

González Gurriarán, J. Vigo y su área de influencia. Diagnóstico y prospectiva socioeconómica. Confederación de Empresarios de Pontevedra. Pontevedra, 1990.

González Gurriarán, J.; Cabanelas Omil, J.; Figueroa Dorrego, P.; Estévez Suárez, G.; Fernández-Jardón Fernández, C.M. La internacionalización de la pyme gallega. Análisis, diagnóstico y posibles estrategias. Consorcio Zona Franca de Vigo. Vigo, 2000.

González Gurriarán, J.; Figueroa Dorrego, P.; Estévez Suárez, G.; Fernández-Jardón Fernández, C.M.; González Loureiro, M. Proceso del Cluster de la madera en Galicia. Análisis- diagnóstico, selección de factores críticos, estrategias y acciones de mejora. CIS-Madera. Ourense, 2001.

González Gurriarán, J.; Figueroa Dorrego, P.; Estévez Suárez, G.; Fernández-Jardón, C.M. La cadena empresarial de la madera en Galicia. Diagnóstico estratégico y propuestas de mejora de su competitividad. Instituto de Estudios Económicos de Galicia, Fundación Pedro Barrié de la Maza. A Coruña, 1998.

González Gurriarán, J.; Figueroa Dorrego, P.; Estévez Suárez, G.; Fernández-Jardón Fernández, C.M.; Tellería Couñago, J.A. Turismo en Galicia: Situación y expectativas. Instituto de Estudios Económico de Galicia Pedro Barrié de la Maza. Fundación Pedro Barrié. La Coruña, 2001.

González Gurriarán, J.; Figueroa Dorrego, P.; Fernández-Jardón, 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, C. M.; Arias Rivera, J. J.; Montenegro Rodríguez, S.; Muñoz Codina, J. A. Análisis estratégico del conocimiento en automoción. Cluster de Empresas de Automoción de Galicia. Vigo, 2001.

González Gurriarán, J.; Figueroa Dorrego, P.; Fernández-Jardón, C. M.; González Loureiro, M. Análisis estratégico de la Comarca de O Salnés. Diagnóstico, factores críticos y estrategias para su mejora. Documento de síntesis. Plan estratégico de la comarca de O Salnés. 2001.

Impacto de la industria naval en la economía española. Universidad San Pablo CEU.

Informe del sector textil. Asociación textil de Galicia. 2000.

INMARK. Estudio sobre nuevas pautas de localización territorial de industrias y servicios a las empresas (3 tomos). Dirección General de Planificación Territorial. Ministerio de Obras Públicas, Transportes y Medio Ambiente. Madrid, 1995.

Institute for Management Development. The World Competitiveness yearbook 2000. Institute for Management Development. Lausanne (Suiza), 2000.

Instituto de Estudios Turísticos. Análisis del turismo en la "España Verde". Año 1999. Instituto de Estudios Turísticos. Madrid, 2000.

Instituto Galego de Estatística. Atlas electoral de Galicia. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 2000.

Instituto Galego de Estatística. Boletín de series estadísticas de Galicia. Indicadores socioeconómicos de coxuntura. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, años 1995 a 2000.

Instituto Galego de Estatística. Contabilidade rexional de Galicia. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, años 1995 a 2000.

Instituto Galego de Estatística. Enquisa de poboación activa en Galicia. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, años 1995 a 2000.

Instituto Galego de Estatística. Estadística de comercio exterior. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, años 1995 a 2000.

Instituto Galego de Estatística. Estadística do gasto do turismo que pernocta en establecementos hoteleiros. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, años 1995 a 2000.

Instituto Galego de Estatística. Galicia en cifras. Anuario 1998. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1999.

Instituto Galego de Estatística. Indice de producción industrial. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, años 1995 a 2000.

Instituto Galego de Estatística. Movementos migratorios. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, años 1995 a 2000.

Instituto Galego de Promoción Económica. El IGAPE en el contexto del sistema productivo de Galicia. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1995.

Instituto Galego de Promoción Económica. Galicia a las puertas del siglo XXI. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 2000.

Instituto Galego de Promoción Económica. Galicia: guía de oportunidades de buenos negocios. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1999.

Instituto Galego de Promoción Económica. Plan intersectorial de competitividad: Sector Madera, Confección, Pesca, Minerales no metales, Avícola- Ganadero. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1994.

Instituto Nacional de Estatística - Instituto Galego de Estatística. Atlas de empresas de Galicia. Instituto Nacional de Estadística- Instituto Galego de Estatística. Lisboa- Santiago de Compostela, 1997.

Instituto Nacional de Estadística- Instituto Galego de Estatística. Anuario estadístico Galicia- Norte de Portugal. Instituto Nacional de Estadística- Instituto Galego de Estatística. Lisboa- Santiago de Compostela, 1996.

Instituto Ourensán de Desenvolvemento Económico. Diagnóstico y perspectivas. Base del Plan Estratégico Ourense 2010. Deputación Provincial de Ourense. Ourense, 2000.

Instituto Universitario de Estudios e Desenvolvemento de Galicia. A economía galega Informe 1998/1999. Fundación Caixagalicia. Santiago de Compostela, 2000.

Instituto Universitario Euroforum Escorial. Gestión del conocimiento y capital intelectual. Experiencias en España. Instituto Universitario Euroforum Escorial. Madrid, 2000.

Instituto Universitario Euroforum Escorial. Medición del capital intelectual. Instituto Universitario Euroforum Escorial. Madrid, 2000.

Instituto Universitario Euroforum Escorial. Perspectivas sobre dirección del conocimiento y capital intelectual. Instituto Universitario Euroforum Escorial. Madrid, 2000.

Labarta, U. Desarrollo e innovación empresarial en la acuicultura: una perspectiva gallega en un contexto internacionalizado. Fundación Caixa Galicia. Santiago de Compostela, 2000.

López Sintas, J.. Los recursos intangibles en la competitividad de las empresas. Un análisis desde la teoría de los recursos. Economía Industrial nº 307, pp.25-37. Madrid, 1996.

Martínez Cobas, X. O aforro, a renda e o sistema financeiro galego. Tesis doctoral. Universidade de Vigo, 2000.

Mella Márquez, X. M. Estudios del Plan Estratégico de Vigo y su área de influencia. Consorcio Zona Franca de Vigo. Vigo, 1993.

Ministerio de Ciencia y Tecnología. Informe sobre la industria Española II 1999/2000. Sectores y empresas industriales. Ministerio de Ciencia y Tecnología. Madrid, 1999.

Ministerio de Comercio y Turismo. Análisis territorial del comercio minorista. Ministerio de Comercio y Turismo. Madrid, 1995.

Ministerio de Economía y Hacienda. Estructura del Comercio Minorista en España. Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y PYME, 1999.

Ortigueira Sánchez, M.. Marketing Público: Imágenes de España y de otros países en un marco internacional. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela.

Otero González, L. et al. “A importancia da dispoñibilidade de capital risco para a dinamización da nosa economía”, Revista Galega de Economía, Volúmen 4, número 1-2, páginas 25-32. 1995.

Outes Ruso, X. L.; Falagán Mota, J.; de Carlos Villamarín, P.; Fernández-Jardón, C. M. Estructura productiva del sector privado en Vigo y su área de influencia: 1993-1997. Consorcio Zona Franca de Vigo. Santiago de Compostela, 2001.

Pardellas de Blas, X. Plan de infraestructuras do Eixo Atlántico. Eixo Atlántico. Vigo- Braga.

Precedo Ledo, A.; Rodríguez-Martínez, R.; Villarino Pérez, M. Vigo, área metropolitana. Fundación Caixa Galicia. Santiago de Compostela, 1989.

Precedo Ledo, A.; Villarino Pérez, M.; Figueroa Davila, J.; Bonnín Revilla, A.; Doval Adán, A.; García Pita, P. O mapa comarcal de Galicia. Sociedade para o Desenvolvemento Comarcal de Galicia. Santiago de Compostela, 1997.

Programa de acción conxunta Galicia- Norte de Portugal. Características da posición competitiva do espacio Galicia- Norte de Portugal. Oporto- Santiago de Compostela, 1999.

Pymar. Sociedad de pequeña y mediana empresa de astilleros en reconversión. Informe anual 1995-2000.

QUASAR. Estudio sobre los servicios a las empresas de Galicia (2 tomos). Quasar. Madrid, 1989.

Ramonde Iglesias, D.; Fernández López, F. J.; Doiro Sancho, M. Parques empresariales de Galicia y Norte de Portugal. Consorcio de la Zona Franca de Vigo. Vigo, 1999.

Rodríguez Cuesta, M.; Fernández Pérez- Gorostiaga, E. El potencial económico de Pontevedra en la euroregión Galicia- Norte de Portugal. Confederación de Empresarios de Pontevedra. Pontevedra, 2001.

Roos, J. y otros. Capital intelectual: el valor intangible de la empresa. Paidós empresa. Barcelona, 2001.

Sáez de Viteri, D.; Cabanelas, J. Cooperar para competir con éxito. Ediciones Pirámide. Madrid, 1997.

Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pyme. Datos básicos del comercio interior en España. Análisis por Comunidades Autónomas. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid, 1998.

Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y Pyme. Estudio sobre la estructura del comercio minorista en España 1999. Ministerio de Economía y Hacienda. Madrid, 1999.

Souto González, X.M. Vigo, cen anos de historia urbana. Edicións Xerais de Galicia. Vigo, 1990.

SPSS.10.0. Advanced Models (2000). Edit. SPSS. Inc.

Suárez Rey, C; Fernández-Jardón, C. M.; Costas Seijo, M. A.; De La Cruz De La Rosa, A. Aplicación de las Tecnologías de la Información en las empresas de la mancomunidad de Vigo. Proyecto Adapt Bis Pegaso. Vigo, 1999.

Suárez Rey, C; Costas Seijo, M. A.; Maldonado Fernández G.; De La Cruz De La Rosa, A. Diagnóstico del Sector Informático de la Mancomunidade de Vigo.

Tejedor, B.; Aguirre, A. Proyecto Logos: Investigación relativa a la Capacidad de Aprender de las Empresas Españolas. Boletín de Estudios Económicos, nº 164, pp. 231-249. 1998.

Tena García, J.; Sánchez San Dámaso, J. Comercio exterior de Galicia. Informes anuales. Banco Pastor. Años de 1996 a 2000.

Turgalicia. Análise estatística sobre o turismo en Galicia en 1999-2001. Consellería de Cultura, Comunicación Social e Turismo. Santiago de Compostela, 2000-2002.

Turgalicia: Guía de hoteles, Apartamentos Turísticos y Campings. Consellería de Cultura, Comunicación Social e Turismo. Santiago de Compostela, 2001.

Turgalicia: Turismo Rural. Consellería de Cultura, Comunicación Social e Turismo. Santiago de Compostela, 2001.

Vázquez Barquero, A. Desarrollo endógeno y globalización. Revista de Urbanismo, nº 3, pp. 47-65. Chile, 2000.

Vázquez Barquero, A. Desarrollo local y disparidades regionales en España. Papeles de economía española, nº 67, pp. 81-95. 1996.

Vázquez Barquero, A. Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Ediciones Pirámide S.A. Madrid, 1999.

Vázquez Barquero, A. Globalización, dinámica económica y desarrollo urbano. Papeles de Economía Española, nº 80, pp. 220-230. Madrid, 1999.

Vázquez Barquero, A.; Garofoli, G.; Gilly, J.P. (eds.). Gran empresa y desarrollo económico. Síntesis. Madrid, 1997.

Vázquez Barquero, A; Garofoli, G. (eds.) Desarrollo económico local en Europa. Colegio de Economistas de Madrid. Madrid, 1995.

Verticalia. Galicia, centro de referencia para el mercado del Granito. 2000.

Verticalia. Informe sobre la Piedra Natural. 2000.

Verticalia. La industria española de automoción. 2001.

Xunta de Galicia. Galicia 2001. Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, 2001.

Xunta de Galicia. Libro Blanco de las Telecomunicaciones de la Xunta de Galicia. Xunta de Galicia. 2001.

Xunta de Galicia. Notas y datos sobre la distribución comercial en Galicia. Santiago de Compostela, 2000.

Figueroa Dorrego, P. Modelo de Organización empresarial para las organizaciones pesqueras a pequeña escala. Consellería de Pesca e Marisqueo. 1989.

4.2.- REVISTAS Y OTROS.

Alimarket. Especialmente los números monográficos sobre conservas, congelados, precocinados y ahumados. Public. Profe, S.A. Madrid.

Alimarket. Galicia: las locales mantienen posiciones (Monográfico sobre la distribución en Galicia). Revista Alimarket, pp. 267-281. Madrid, 2001.

Anuario De La Distribución. Distribución anual S.L. Madrid.

CIDEU. La planificación como instrumento del desarrollo urbano. Centro Iberoamericano De Desarrollo Urbano. 1999.

CIS-Madera. Revista del Centro de Innovación y servicios tecnológicos de la madera de Galicia.

El Correo gallego.

Faro de Vigo.

Industria Conservera. Anfaco. Vigo.

La Voz de Galicia.

Notas sobre automoción obtenidas del Master de automoción. (Documentación interna).

Roc máquina. Publicación periódica bimestral especializada sobre el sector de las piedras naturales, maquinaria y equipos.

4.3.- FUENTES DE INFORMACIÓN ELECTRÓNICAS.

http://aduanas.camaras.org Base de datos de Comercio Exterior. Consejo Superior de Cámaras de Comercio y de Aduanas.

www.afm.es. Página principal de la Asociación Española de Fabricantes de Máquina Herramienta.

www.asime.es. Página principal de la Asociación de Industriales Metalúrgicos de Galicia.

www.autoindustria.com. Portal de información de la industria de automoción.

www.cismadera.com. Página principal del Centro de Innovación y Servicios Tecnológicos de la Madera de Galicia (CIS-Madera).

www.cityc.es. Portal del sector textil en el ámbito español del Centro de Información Textil y de la Confección, A. I. E.

www.confemetal.es. Página principal de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales del Metal.

www.elcorreogallego.es/5000 empresas/index. Directorio de empresas de Galicia y el Norte de Portugal.

www.fiab.es. Página principal de la Federación Española de Industrias de Alimentación y Bebidas.

www.galiciaconstruye.com. Portal sobre la construcción en Galicia.

www.goodman-bp.com/rotacion. Revista Rotación con información sobre la construcción naval en España.

www.guiame.net. Portal del sector textil de CEPADE.

www.igme.es. Portal del Instituto Geológico y Minero de España (IGME). Panorama Minero: piedras naturales. 1997.

www.ilo.org. Organización Internacional del Trabajo. Programa de actividades sectoriales: Construcción. 2000.

www.ine.es. Instituto Nacional de Estadística.

www.izar.es. Portal de la Empresa Nacional de Astilleros Públicos Españoles.

www.lavozdegalicia.es. Publicación periódica.

www.litosonline.com. La revista de la piedra natural. Edición On-Line.

www.mde.es/mede/infoes/industria. La industria de defensa en España 1998.

www.mineco.es. Portal del Ministerio de Economía.

www.pesca2.com. Portal de información de la industria de pesca.

www.piedrasb.2b.com. El portal de la piedra natural.

www.rocmaquina.es. Portal de información de la industria de la piedra.

www.sercobe.es. Página principal de la Asociación Nacional de Fabricantes de Bienes de Equipo.

www.sogarpo.es. Sogarpo. Informe anual.

www.xesgalicia.org. XesGalicia.

www.xunta.es. Página principal de la Xunta de Galicia.

4.4.- BASE DE DATOS.

ARDAN. Consorcio Zona Franca de Vigo.

Banco de datos municipal y provincial del Instituto Lawrence R. Klein.

Base de datos ANCORA.

Base de datos sobre comercio exterior. Consejo Superior de Cámaras de Comercio y Aduanas.

BBVA. Informe sobre la economía española. (Varios años).

Fundación ProVigo. Observatorio de empleo para Vigo y su área de influencia. Fundación ProVigo. nº 1. Vigo, 2000.

Fundación ProVigo. Observatorio medioambiental de la Ría de Vigo. Fundación ProVigo. Vigo, años 1996 a 2000.

Fundación ProVigo. Observatorio socio- económico de Vigo y su área. Boletín de coyuntura. Fundación ProVigo. Vigo, años 1996 a 2000.

IGE. Instituto Gallego de Estadística. Anuarios estadísticos de Galicia.

INE. Instituto Nacional de Estadística. Anuarios estadísticos de España.

Registro de Establecimientos y Actividades Turísticas (REAT).

SITGA. Base de datos sobre Sistema de Información Territorial de Galicia.

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

ANEXO 5

METODOLOGÍA DE LAS ESTIMACIONES: VAB, LOCALIZACIÓN EMPRESARIAL Y RELACIONES COMERCIALES

DICIEMBRE 2001

ÍNDICE

5.1.- METODOLOGÍA PARA LA ESTIMACIÓN DEL VAB DE LAS CADENAS PERTENECIENTES AL SECTOR PRODUCTIVO PRIVADO DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL, Y SU EVOLUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS 5

5.1.1.- Introducción. *5*

5.1.2.- Estimación del VAB en el año 1999. ..... *7*

5.1.2.1.- Selección de cadenas empresariales y clasificación de las empresas. 7

5.1.2.2.- Definición del modelo de estimación. 29

5.1.2.3.- Cálculo de la estimación del VAB de 1999. 35

5.1.2.4.- Contraste mediante estimación indirecta a partir de fuentes complementarias. 59

5.1.2.5.- Tipología de las empresas. 64

5.1.3.- Estimación del VAB en años anteriores. *69*

5.1.3.1.- Modelo de estimación del VAB en periodos anteriores 69

5.1.3.2.- Estimación del VAB de las cadenas empresariales en los años anteriores. 74

5.1.3.3.- Contrastación a partir de otras fuentes. 78

5.1.4.- Estimación de la cuenta de resultados de las cadenas empresariales en Vigo y su área funcional. *85*

5.1.4.1.- Introducción. 85

5.1.4.2.- Modelo de estimación de la cuenta de resultados de una cadena empresarial. 85

5.1.4.3.- Estimación de la cuenta de resultados de las cadenas de Vigo y su área funcional. 88

5.1.5.- Estimación del balance de situación de las cadenas empresariales en Vigo y su área funcional. *95*

5.1.5.1.- Introducción. 95

5.1.5.2.- Modelo de estimación del balance de situación de una cadena empresarial. 95

5.2.- ESTIMACIÓN DEL GRADO DE LOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DE LA ZONA. 105

5.2.1.- Conceptos básicos para la localización de empresas. *105*

5.2.2.- Localización geográfica de las empresas de Vigo y su área funcional. *105*

5.2.2.1.- Cálculo del número de empresas conocidas. 110

5.2.2.2.- Estimación del número de empresas con información escasa. 111

5.2.2.3.- Estimación del número de empresas con información mínima o nula. 115

5.2.3.- Método de estimación del VAB en cada municipio. *117*

5.2.3.1.- El VAB municipal en empresas no financieras. 117

5.3.- ESTIMACIÓN DE LAS RELACIONES COMERCIALES ENTRE LAS CADENAS EMPRESARIALES DE VIGO Y SU ÁREA FUNCIONAL. 127

5.3.1.- Modelo de estimación de las relaciones comerciales entre cadenas empresariales en una zona. *127*

5.3.2.- Fuentes de información para realizar la estimación. *129*

5.3.3.- Proceso de estimación de las relaciones comerciales entre las cadenas empresariales en la zona de estudio. *129*

5.1.- Metodología para la estimación del VAB de las cadenas pertenecientes al sector productivo privado de vigo y su área funcional, y su evolución en los últimos años.

5.1.1.- Introducción.

En este anexo se detalla **la metodología** desarrollada **para la estimación del valor añadido bruto (VAB) de la economía privada de Vigo y su área funcional,** que se considerará compuesto por la suma de los ingresos de explotación de todas las empresas de las cadenas empresariales de la zona menos los consumos de explotación de éstas. **No se incluirá en esta estimación el VAB generado por el sector público, ni el VAB generado por** el sector privado en aquellas actividades económicas que tiene un alto predominio del sector público o está concertado con él, como son la **sanidad y la educación.**

Dado que nos interesa su estimación en los años 1995 a 1999, para hacer uso de su evolución, se dividirá esta exposición en dos grandes capítulos:

1. Estimar el VAB del año 1999.

2. Extender los resultados a los años anteriores.

Se dedica el primero de estos capítulos a exponer con detalle cada uno de los pasos que lleva asociados el proceso de estimación del VAB de Vigo y su área funcional, al igual que la justificación teórica del modelo adoptado.

En el segundo capítulo, se seguirá un proceso similar –modelo teórico justificado y estimación– que permitirá estimar el VAB por cadenas empresariales en los años anteriores al de estudio, facilitando de esta forma un análisis dinámico de éste.

.

5.1.2.- Estimación del VAB en el año 1999.

Tal como se indicó en el capítulo correspondiente se seguirá una primera aproximación mediante una estimación directa, aunque para paliar el hecho de que no todas las empresas están contenidas en la muestra recogida por ARDÁN, que implica la pérdida de una cierta cantidad de información, se hará uso de métodos de estimación indirecta.

Para llevar a cabo esta estimación se consideran varias fases, como se indicó previamente:

1. Selección de cadenas empresariales y clasificación de las empresas.

2. Definición del **modelo de estimación**, que tendrá en cuenta las fuentes de información existentes.

3. Cálculo de la estimación del VAB en al año 1999.

4. .Contraste de la estimación del VAB con otras fuentes indirectas.

Cada uno de ellos se desarrolla en los siguientes puntos.

5.1.2.1.- *Selección de cadenas empresariales y clasificación de las empresas.*

La base de datos ARDAN recoge la clasificación del SIC y del CNAE. Haciendo uso de esa clasificación, González et al. (1995, 1997, 1998, 1999, 2000, 2001a, 2001b) consideran un conjunto de cadenas o agrupaciones de sectores con un elemento fundamental común, a partir del cual se definen. Partiendo de esos trabajos se determinaron diez cadenas principales en la zona de estudio y cinco cadenas complementarias. El hecho de que se consideren principales o complementarias no hace relación a la importancia real de la actividad en sí, sino más bien a factores históricos, o culturales que llevan a la consideración de algunas actividades asociadas a la zona de estudio, bien de forma casi específica o bien por destacar la zona en esa actividad

especialmente, aunque en la actualidad, puede haber otros factores que hagan que otra actividad tenga mas peso en la zona.

Se expondrán en primer lugar las actividades consideradas como principales, para analizar posteriormente las que se consideran complementarias o de apoyo.

5.1.2.1.1 Cadenas principales en la zona de Vigo y su área de influencia.

- ***Automoción****:* Contiene el conjunto de empresas que desarrollan su actividad en relación con la fabricación y venta del automóvil. Debido a la existencia de PSA- Peugeot- Citroën como empresa de síntesis, en Vigo, y a la reciente creación del Cluster de automoción, parece ser una de las principales cadenas de la zona.

Tabla 5. 1

Código SIC	*Nombre de la actividad*
20 22 71	ALFOMBRAS Y MOQUETAS
20 22 93	TAPICERIAS Y FORROS
20 37 11	AUTOMOVILES Y CARROCERIAS PARA VEHICULOS DE TURISMO
20 37 14	RECAMBIOS Y PIEZAS DE MOTOR
50 50 12	AUTOMOVILES Y OTROS VEHICULOS DE MOTOR
50 50 13	RECAMBIOS Y ACCESORIOS PARA AUTOMOVILES
50 50 14	NEUMATICOS Y CAMARAS
52 55 11	CONCESIONARIOS DE AUTOMOVILES NUEVOS Y USADOS
52 55 31	SUMINISTROS PARA EL AUTOMOVIL
52 55 71	MOTOCICLETAS
52 55 99	AUTOMOCION SC
70 75 31	TALLERES DE REPARACION DE CARROCERIAS
70 75 34	REPARACION Y RECAUCHUTADO DE NEUMATICOS
70 75 38	REPARACIONES DE AUTOMOCION EN GENERAL
70 75 39	TALLERES DE REPARACION DE AUTOMOCION SC

Fuente: elaboración propia

Los códigos SIC que se incluyen en esta cadena se recogen en la **tabla 5.1**, si bien se añaden algunas de las empresas de industrias y servicios auxiliares que trabajan de forma casi exclusiva para este sector. En algunos casos incluye todas las empresas de un código SIC, como ocurre con la actividad de fabricación de alfombras y tapices.

- ***Construcción naval****:* Una de las actividades con mayor tradición en Vigo y su área es la construcción de barcos y buques. Primariamente relacionada con la pesca, posteriormente abarcando muchos otros campos, sufrió una dura reconversión en los años 80. Ahora, las empresas que han resistido van saliendo de la crisis y permaneciendo un alto número de actividades relacionadas con los astilleros. Los códigos SIC que le corresponden a esta cadena son los que se

recogen en la **tabla 5.2**, si bien se añaden algunas de las empresas de servicios auxiliares y de instaladores que trabajan de forma casi exclusiva para este sector. En este caso las empresas que se incluyen pertenecen a diferentes códigos SIC, y en ningún caso incluye todas las empresas de ese código SIC, por lo que se ha optado por dejar el código en la cadena complementaria correspondiente, si bien no todas las empresas de ese código se incluyen en esa cadena.

Tabla 5. 2

Código SIC			*Nombre de la actividad*
20	35	19	MOTORES DE COMBUSTION INTERNA
20	37	31	CONSTRUCCION Y REPARACION DE BUQUES
20	37	32	CONSTRUCCION Y REPARACION DE EMBARCACIONES MENORES
52	55	51	EMBARCACIONES

Fuente: elaboración propia

- ***Pesca y transformación de productos del Mar:*** Otra de las actividades tradicionales en la zona ha sido la pesca y las actividades derivadas de esta. En los últimos años se han incluido en ese ámbito la acuicultura que cada vez va en aumento. Por consiguiente, en esta cadena se incluyen las actividades de extracción y cultivos marinos, las de conserva y congelados y elaborados de productos del mar y el almacenaje y la comercialización especializada, incluyendo los frigoríficos. La **tabla 5.3** recoge los principales códigos SIC que contiene esta cadena.

Tabla 5. 3

Código SIC			*Nombre de la actividad*
1	9	12	PESCADOS
1	9	19	PRODUCTOS DIVERSOS DEL MAR
1	9	21	CRIADEROS Y VIVEROS DE PESCADOS
20	20	38	ESPECIALIDADES CONGELADAS
20	20	77	GRASAS Y ACEITES ANIMALES
20	20	91	CONSERVAS DE PESCADO Y FRUTOS DE MAR
20	20	92	PESCADOS Y PRODUCTOS DEL MAR FRESCOS Y CONGELADOS
40	42	22	ALMACENES FRIGORIFICOS DE DEPOSITO
50	51	42	ALIMENTOS CONGELADOS
50	51	46	PESCADOS Y MARISCOS
50	51	49	COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC
52	54	23	CARNICERIAS Y PESCADERIAS (sólo pescaderías)

Fuente: elaboración propia

- ***Productos transformados de la agricultura y ganadería:*** Aunque con menos importancia en números que la pesca y sus derivados, cada vez está teniendo un auge mayor las actividades de productos

derivados de la tierra. Normalmente, la comercialización de los productos de esta cadena suele ir unida a la de productos derivados del mar. No obstante, dada la importancia específica que para la zona tiene esta última cadena, fue considerado conveniente que tratar ambas de forma diferente, por tener características diversas. Por tanto, en esta cadena, se incluye la extracción y cultivo de productos agrícolas y ganaderos, los mataderos, la fabricación y envasado de productos derivados de la agricultura y ganadería, las panificadoras, las fábricas de productos lácteos, y otras similares; las tiendas especializadas y los canales de distribución propios de la cadena. En la **tabla 5.4** se recogen sus códigos SIC.

Tabla 5. 4

Código SIC			*Nombre de la actividad*
1	1	11	TRIGO
1	1	72	VIÑEDOS
1	1	74	CITRICOS
1	1	75	FRUTAS PERECEDERAS
1	2	19	GANADERIA EN GENERAL
1	2	52	HUEVOS DE GALLINA
1	2	59	VOLATERIA Y HUEVOS SC
1	2	71	ANIMALES PARA PIELES
20	20	11	CARNE EMPAQUETADA Y EMBUTIDOS, MATADERO EXCEPTO AVICOLA
20	20	16	MATADERO AVICOLA
20	20	22	QUESO NATURAL Y PROCESADO
20	20	41	HARINAS, SEMOLAS Y OTROS PRODUCTOS DE GRANO
20	20	48	ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES SC
20	20	51	PAN Y PRODUCTOS DE PASTELERIA EXCEPTO GALLETAS
20	20	61	AZUCAR DE CAÑA
20	20	84	VINOS Y BRANDY
20	20	86	BEBIDAS REFRESCANTES NO ALCOHOLICAS Y AGUAS MINERALES
20	20	95	TORREFACCION DE CAFE
20	20	99	PREPARADOS ALIMENTICIOS SC
50	51	43	PRODUCTOS LACTEOS
50	51	45	CONFITERIA
50	51	47	CARNES Y PRODUCTOS CARNICOS
50	51	48	FRUTAS FRESCAS Y VERDURAS
50	51	53	CEREALES (GRANOS)
50	51	54	GANADO
50	51	59	PRODUCTOS DE GRANJAS Y MATERIAS PRIMAS SC
50	51	82	VINOS Y BEBIDAS ALCOHOLICAS
52	54	23	CARNICERIAS Y PESCADERIAS (Sólo carnicerías)
52	54	31	FRUTERIAS Y VERDULERIAS
52	54	41	CONFITERIAS Y PASTELERIAS
52	54	62	PANADERIAS CON HORNO
52	59	21	VINOS, LICORES Y CERVEZAS

Fuente: elaboración propia

- ***Productos transformados de la madera****:* La madera es otro de los recursos naturales tradicionales en Galicia. Quizás no es especialmente destacable en la zona, sin embargo, como instrumento de la construcción y debido a la posibilidad de realizar importaciones a

través del puerto de Vigo, han ido creciendo una serie de actividades que empiezan a notarse económicamente. La **tabla 5.5** recoge los principales códigos SIC considerados dentro de esta cadena.

Tabla 5. 5

Código SIC			Nombre de la actividad
1	8	51	SERVICIOS FORESTALES
20	24	21	ASERRADEROS DE MADERA
20	24	31	CARPINTERIA MECANICA
20	24	35	CHAPAS Y CONTRACHAPADOS DE MADERA DURA
20	24	39	ESTRUCTURAS DE MADERA SC
20	24	49	CONTENEDORES DE MADERA SC
20	24	99	PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO SC
20	25	11	MUEBLES DE MADERA
20	25	15	COLCHONES Y SOMIERES
20	25	91	PERSIANAS, TOLDOS Y VISILLOS
20	25	99	MOBILIARIO Y MUEBLES AUXILIARES SC
20	26	41	PAPELES RECUBIERTOS Y/O SATINADOS, CINTAS Y ETIQUETAS
20	26	45	PAPEL, CARTON, CARTULINA TROQUELADOS
20	26	48	PAPEL DE ESCRITORIO
20	26	49	MANIPULADOS DE PAPEL SC
50	50	21	MUEBLES
50	50	31	MADERAS Y CHAPAS
50	51	12	SUMINISTROS DE PAPELERIA
50	51	13	PAPEL PARA USO PERSONAL E INDUSTRIA
52	57	12	MUEBLES (TIENDAS)

Fuente: elaboración propia

- ***Rocas ornamentales**:* Especialmente el granito, con las canteras existentes en la zona de Porriño. A partir de la extracción se han desarrollado el resto de actividades de la cadena. Los códigos SIC contenidos en esta cadena vienen recogidos en la **tabla 5.6**.

Tabla 5. 6

Código SIC			Nombre de la actividad
10	14	23	PIEDRA GRANITO
10	14	29	PIEDRAS SC
10	14	99	DIVERSOS MINERALES NO METALICOS SC
20	32	81	PIEDRA TRABAJADA, MARMOL
20	32	95	MINERALES MOLIDOS

Fuente: elaboración propia

- ***Construcción y promoción**:* Abarca el conjunto de actividades relacionadas con la construcción de edificios y obras públicas. Se incluyen también la extracción de los minerales no metálicos de uso habitual en la construcción y que no son considerados rocas ornamentales, como son los áridos o el cemento. La **tabla 5.7** recoge el listado de códigos SIC incluidos en esta cadena empresarial.

Tabla 5. 7

Código SIC			Nombre de la actividad
10	14	42	ARENA Y GRAVILLA PARA LA CONSTRUCCION
15	15	31	PROMOTORES DE OBRAS
15	15	42	CONTRATISTAS GENERALES
15	16	23	ALCANTARILLADOS, CONDUCCIONES DE AGUAS
15	16	29	CONSTRUCCIONES PESADAS
15	17	11	FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO
15	17	21	PINTORES, EMPAPELADORES Y DECORADORES
15	17	31	INSTALACIONES ELECTRICAS
15	17	41	ALBAÑILERIA
15	17	42	TRABAJOS ACUSTICOS Y AISLANTES
15	17	51	CARPINTEROS
15	17	52	REVESTIMIENTO DE SUELOS Y SIMILARES SC
15	17	81	AGUAS, SONDEOS Y POZOS
15	17	93	TRABAJOS EN CRISTALERIA Y VIDRIERIA
15	17	94	EXCAVACIONES Y CIMIENTOS
15	17	95	TRABAJOS DE DERRIBO Y DEMOLICION
15	17	96	INSTALACIONES DE EQUIPO PARA CONSTRUCCION SC
15	17	97	ALQUILER DE MAQUINARIA PARA LA CONSTRUCCION
15	17	99	CONTRATISTAS ESPECIALIZADOS SC
20	32	11	VIDRIO PLANO
20	32	31	FABRICADOS DE VIDRIO SC
20	32	41	CEMENTO
20	32	51	LADRILLOS Y TEJAS ESTRUCTURALES
20	32	53	BALDOSAS Y AZULEJOS
20	32	62	ARTICULOS DE PORCELANA Y LOZA PARA MESA Y COCINA
20	32	69	ALFARERIA ORNAMENTAL E INDUSTRIAL
20	32	72	PREFABRICADOS DE HORMIGON
20	32	73	HORMIGON PREPARADO
20	32	91	PRODUCTOS ABRASIVOS
20	34	41	ESTRUCTURAS DE METAL
20	34	42	PUERTAS, MARCOS, BASTIDORES Y MOLDURAS
20	34	44	TRABAJOS DE CARPINTERIA METALICA
50	50	39	MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION SC
52	52	11	MADERA Y MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION
52	52	31	PINTURA, VIDRIO Y PAPELES PINTADOS
60	65	12	PROPIET.-ADMINISTR. DE EDIFICIOS INDUSTRIALES O COMERCIALES
60	65	19	PROPIETARIOS-ADMINISTRADORES DE BIENES RAICES SC
60	65	31	AGENCIAS INMOBILIARIAS, ADMINISTRADORES DE FINCAS

Fuente: elaboración propia

- ***Textil-Confección*:** Aunque no es esta zona la que más se destaca en Galicia por su industria de la confección, también en ella existen importantes representantes de la cadena. Incluye esta cadena la fabricación textil, la confección de prendas, la industria del cuero y sus derivados, la fabricación de zapatos y prendas de vestir, entre otras y su comercialización en locales especializados.

Los códigos SIC que componen esta actividad se incluyen en la **tabla 5.8**. En ella se puede apreciar que además de las actividades productivas se incluyen los códigos SIC de actividades de mayoristas y minoristas especializados

Tabla 5. 8

Código SIC			Nombre de la actividad
20	22	53	PRENDAS EXTERIORES DE PUNTO
20	22	59	GENEROS DE PUNTO SC
20	22	98	CORDELERIA Y REDES
20	23	21	CAMISAS, PIJAMAS PARA CABALLERO Y NIÑO
20	23	28	PRENDAS LABORALES
20	23	39	PRENDAS EXTERIORES PARA SEÑORA Y NIÑA SC
20	23	42	CORSETERIA
20	23	69	PRENDAS EXTERIORES PARA NIÑAS, NIÑOS, BEBES SC
20	23	85	IMPERMEABLES
20	23	89	OTRAS PRENDAS Y ACCESORIOS SC
20	23	92	LENCERIA PARA EL HOGAR
20	23	99	PRODUCTOS FABRICADOS DE TEXTILES SC
20	31	11	TENERIA Y ACABADO DE CUERO
50	51	33	TEJIDOS
50	51	34	ARTICULOS DE MERCERIA Y LENCERIA
50	51	36	CONFECCIONES PARA CABALLERO Y NIÑO
50	51	37	CONFECCIONES PARA SEÑORA Y NIÑA
50	51	39	CALZADOS
52	56	11	CONFECCIONES Y COMPLEMENTOS PARA CABALLEROS
52	56	21	TRAJES, ABRIGOS Y VESTIDOS PARA SEÑORAS
52	56	31	ACCESORIOS Y ESPECIALIDADES PARA SEÑORA
52	56	41	CONFECCIONES INFANTILES
52	56	51	CONFECCIONES EN GENERAL
52	56	61	CALZADOS (TIENDAS)
52	56	99	CONFECCIONES Y COMPLEMENTOS DIVERSOS SC
52	59	49	MERCERIA Y ARTICULOS DE MODISTERIA

Fuente: elaboración propia

- ***Química y Farmacia*:** En esta cadena se consideran las actividades de fabricación de productos químicos y farmacéuticos, productos de utilización en el ámbito de las actividades veterinarias, la industria del plástico y sus derivados y la comercialización de esos productos. El listado de códigos SIC se encuentra en la **tabla 5.9**.

Tabla 5. 9

Código SIC			Nombre de la actividad
20	28	22	GOMA SINTETICA
20	28	33	PRODUCTOS QUIMICOS-FARMACEUTICOS
20	28	34	ESPECIALIDADES FARMACEUTICAS
20	28	41	JABON, DETERGENTES Y PRODUCTOS PARA LA LIMPIEZA
20	28	51	PINTURAS, BARNICES, LACAS Y ESMALTES
20	28	69	PRODUCTOS QUIMICOS ORGANICOS INDUSTRIALES SC
20	28	79	PESTICIDAS PRODUCTOS QUIMICOS-AGRICOLAS SC
20	28	91	ADHESIVOS, COLAS Y PEGAMENTOS
20	28	93	TINTAS PARA ARTES GRAFICAS
20	28	99	PRODUCTOS QUIMICOS SC
20	30	69	ARTICULOS FABRICADOS DE CAUCHO
20	30	79	ARTICULOS PLASTICOS DIVERSOS SC
50	51	22	DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA
50	51	61	PRODUCTOS QUIMICOS
50	51	91	ABONOS, INSECTICIDAS Y FERTILIZANTES
50	51	98	PINTURAS Y BARNICES
52	59	12	FARMACIAS

Fuente: elaboración propia

- ***Turismo-Ocio y derivados:*** El turismo es una de las actividades que más realce tiene en toda España y en una zona como la de este estudio, con unas características naturales que permiten fomentar esta actividad, hacen que pueda ser considerada como una de las principales cadenas. En ella se incluyen todas las actividades relacionadas con el turismo, restauración, hostelería, agencias de viajes, entre otras y con el ocio, clubes deportivos, fabricación de máquinas recreativas y otros productos para el ocio y los servicios relacionados con ambos. La **tabla 5.10** recoge las actividades que se incluyen en esta cadena.

Tabla 5. 10

Código SIC			Nombre de la actividad
20	39	44	JUEGOS Y JUGUETES EXCEPTO MUÑECAS
40	47	22	AGENCIAS DE VIAJES
50	50	41	ARTICULOS PARA DEPORTE Y RECREO
52	58	12	RESTAURANTES
52	58	13	BARES Y CAFETERIAS
52	59	11	ARTICULOS PARA DEPORTE Y BICICLETAS
52	59	42	LIBRERIAS
52	59	45	JUGUETERIAS
70	70	11	HOTELES
70	70	21	PENSIONES Y CASAS DE HUESPEDES
70	70	33	CAMPINGS Y PARQUES DE AUTOCARAVANAS
70	78	13	PRODUCCION DE PELICULAS CINEMATOGRAFICAS
70	78	14	PRODUCCION DE PELICULAS
70	78	23	ALQUILER DE PELICULAS CINEMATOGRAFICAS
70	78	29	DISTRIBUCION DE PELICULAS
70	78	32	CINES
70	79	11	DISCOTECAS
70	79	29	ACTORES, MUSICOS Y CONJUNTOS ANIMADORES
70	79	41	CLUBS DEPORTIVOS
70	79	48	ORGANIZACION DE CARRERAS
70	79	93	MAQUINAS TRAGAPERRAS PARA RECREO
70	79	97	CLUBS DEPORTIVOS Y RECREATIVOS EXCLUSIVAMENTE PARA SOCIOS
70	79	99	SERVICIOS DE DIVERSION Y RECREATIVOS SC

Fuente: elaboración propia

5.1.2.1.2 Cadenas complementarias y de apoyo en Vigo y su área de influencia.

Como cadenas de actividades complementarias y de apoyo las siguientes:

- ***Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar en general:*** Teóricamente esta cadena incluiría a todos los fabricantes de maquinaria y equipos, al igual que los suministradores de metales, o piezas, artefactos u otros utensilios necesarios para la realización de las actividades principales. Sin embargo, para mantener la coherencia

de los Cluster constituidos y para aplicar la metodología de cadenas empresariales tal como el equipo técnico lo entiende, se incluyeron en las cadenas principales aquellos suministradores que trabajaban de forma exclusiva o prácticamente exclusiva para la cadena principal.

Tabla 5. 11

Código SIC			Nombre de la actividad
20	25	22	MUEBLES DE METAL PARA OFICINA
20	32	21	ENVASES VIDRIO
20	33	25	FUNDICION DE ACERO SC
20	33	39	FUNDICION DE METALES NO FERRICOS
20	34	11	BOTES Y ENVASES METALICOS
20	34	12	CONTENEDORES METALICOS
20	34	23	HERRAMIENTAS MANUALES EXCEPTO SIERRA
20	34	29	ARTICULOS DE FERRETERIA SC
20	34	43	FABRICADOS DE PLANCHAS METAL (CALDERERIA)
20	34	52	TORNILLERIA, TUERCAS Y ARANDELAS
20	34	66	CIERRES DE METAL Y TAMPONES CORONA
20	34	71	GALVANOPLASTIA
20	34	96	PRODUCTOS VARIOS FABRICADOS DE ALAMBRE
20	34	99	PRODUCTOS METALICOS
20	35	34	ASCENSORES Y ESCALERAS AUTOMATICAS
20	35	44	TROQUELES, MATRICES Y MOLDES INDUSTRIALES
20	35	51	MAQUINARIA PARA LA INDUSTRIA ALIMENTARIA
20	35	52	MAQUINARIA TEXTIL Y ACCESORIOS
20	35	54	MAQUINARIA PARA LA INDUSTRIA PAPELERA
20	35	59	MAQUINARIA SC
20	35	69	MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL SC
20	35	85	EQUIPO DE AIRE ACONDICIONADO Y CALEFACCION
20	36	21	MOTORES Y GENERADORES
20	36	29	APARATOS ELECTRICOS INDUSTRIALES
20	36	43	CABLES ELECTRICOS, CONDUCTORES, INTERRUPTORES, PORTALAMPARAS
20	36	52	DISCOS Y CINTAS MAGNETICAS GRABADAS
20	36	79	ANTENAS Y COMPONENTES ELECTRONICOS SC
20	36	99	SUMINISTROS ELECTRICOS SC
20	38	23	CONTROLES AUTOMATICOS DE PROCESOS INDUSTRIALES
20	38	29	APARATOS DE MEDICION Y CONTROL SC
20	38	43	EQUIPOS Y SUMINISTROS ODONTOLOGICOS
20	39	93	LETREROS, ANUNCIOS Y RECLAMOS PARA PUBLICIDAD
20	39	99	FABRICANTES DIVERSOS SC
50	50	51	METALES
50	50	63	MATERIAL ELECTRICO
50	50	64	ELECTRODOMESTICOS
50	50	65	EQUIPOS Y SUMINISTROS ELECTRONICOS
50	50	72	FERRETERIA
50	50	74	SUMINISTROS PARA FONTANERIA
50	50	75	SUMINISTROS PARA AIRE ACONDICIONADO Y CALEFACCION
50	50	78	EQUIPOS FRIGORIFICOS
50	50	81	MAQUINARIA COMERCIAL
50	50	82	MAQUINARIA PARA CONSTRUCCION Y MINERIA
50	50	83	MAQUINARIA PARA AGRICULTURA Y JARDINERIA
50	50	84	MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL
50	50	85	SUMINISTROS INDUSTRIALES
50	50	86	EQUIPOS Y SUMINISTROS PARA PROFESIONALES
50	50	87	EQUIPOS Y SUMINISTROS PARA ESTABLECIMIENTOS DE SERVICIO
50	50	88	SUMINISTROS Y EQUIPOS PARA TRANSPORTE
50	50	93	DESPERDICIOS Y CHATARRAS
52	52	51	FERRETERIA (TIENDAS)
52	57	22	ELECTRODOMESTICOS (TIENDAS)
52	57	32	APARATOS DE RADIO Y TELEVISION
52	57	33	INSTRUMENTOS Y EQUIPOS MUSICALES, DISCOS
52	59	62	MAQUINAS AUTOMATICAS DE VENTA
70	76	23	REPARACION Y SERVICIO DE REFRIGERACION Y AIRE ACONDICIONADO
70	76	29	TALLERES DE REPARACIONES ELECTRICAS
70	76	92	REPARACIONES CON SOLDADURAS
70	76	99	TALLERES DE REPARACIONES SC

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la **tabla 5.11**, que contiene los códigos SIC de esta cadena, dadas las características de las cadenas complementarias y de apoyo, reúnen actividades diversas. En este caso se trata de recoger el conjunto de actividades de equipamiento, instalación y reparación de las actividades denominadas principales y que no se incluyen en ninguna de las cadenas principales.

- ***Logística y transporte****:* Contiene el conjunto de actividades de apoyo que facilitan la colocación de los productos o servicios en los puntos de venta. Los códigos SIC que se incluyen en esta cadena se recogen en la **tabla 5.12**.

Tabla 5. 12

Código SIC	*Nombre de la actividad*
40 41 19	TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS SC
40 41 31	TRANSPORTE DE PASAJEROS POR CARRETERA
40 41 71	TERMINALES PARA VEHICULOS DE TRANSPORTE DE PASAJEROS
40 42 13	TRANSPORTE POR CARRETERA
40 42 25	ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO
40 42 26	ALMACENES DE DEPOSITO ESPECIALES SC
40 42 31	TERMINALES Y SERVICIOS DE TRANSPORTE DE MERCANCIAS
40 44 11	TRANSPORTES MARITIMOS INTERNACIONALES
40 44 54	SERVICIO DE REMOLCADORES
40 44 63	CARGAS Y DESCARGAS MARITIMAS
40 44 69	SERVICIOS PARA TRANSPORTES MARITIMOS SC
40 47 12	AGENTES CONSIGNATARIOS
40 47 23	AGENCIAS DE ADUANAS, FLETES Y CARGAS
52 55 41	ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS
70 75 12	ALQUILER DE AUTOMOVILES DE TURISMO SIN CONDUCTOR
70 75 25	APARCAMIENTOS EN EDIFICIOS Y LOCALES SUBTERRANEOS
70 75 42	LAVADO DE AUTOMOVILES

Fuente: elaboración propia

- ***Comercio y distribución no específicos***: Como cadena secundaria, únicamente se incluyó en ella aquellos comercios que no eran específicos de alguna de las actividades principales. Pero dado que este dato puede parecer que minusvalora la aportación a la generación de valor por parte de esta cadena, se han recogido las dos estimaciones. Las actividades que se contienen en esta cadena vienen recogidas en la **tabla 5.13**.

Tabla 5. 13

Código SIC			Nombre de la actividad
50	50	23	ARTICULOS PARA EL HOGAR
50	50	52	CARBON Y MINERALES
50	50	94	JOYERIA Y RELOJERIA
50	50	99	MERCANCIAS VARIAS NO PERECEDERAS SC
50	51	41	COMESTIBLES EN GENERAL
50	51	99	PRODUCTOS DIVERSOS PERECEDEROS SC
52	53	11	GRANDES ALMACENES
52	53	99	TIENDAS DE MERCANCIAS EN GENERAL SC
52	54	11	TIENDAS DE COMESTIBLES
52	57	19	ARTICULOS DIVERSOS PARA EL HOGAR
52	59	31	ARTICULOS USADOS, ANTIGUEDADES
52	59	43	PAPELERIAS
52	59	44	JOYERIAS
52	59	46	CAMARAS Y SUMINISTROS FOTOGRAFICOS
52	59	47	OBJETOS DE REGALO
52	59	82	COMBUSTIBLES Y HIELO
52	59	84	GAS LIQUIDO EMBOTELLADO
52	59	99	DETALLISTAS DIVERSOS SC

Fuente: elaboración propia

- ***Otras Actividades de apoyo en general****:* El resto de las actividades se incluyó en un grupo que se denominó otras actividades de apoyo, en la que se incluyen servicios empresariales, de lavandería, informáticos, etc. Los sectores que componen esta cadena vienen recogidos en la **tabla 5.14**.

Tabla 5. 14

Código SIC			Nombre de la actividad
20	27	11	EDICION DE PERIODICOS
20	27	21	EDICION DE REVISTAS
20	27	31	EDICION DE LIBROS Y FOLLETOS
20	27	41	PUBLICACIONES DIVERSAS SC
20	27	51	IMPRENTAS COMERCIALES-TEXTOS (TIPOGRAFIA)
20	27	52	IMPRENTAS COMERCIALES (LITOGRAFIA)
20	27	54	GRABADO Y FOTOGRABADO
40	48	32	EMISORAS DE RADIO
40	48	99	OTROS SERVICIOS DE COMUNICACION SC
40	49	24	DISTRIBUCION DE GAS NATURAL
40	49	31	ELECTRICIDAD Y OTROS SERVICIOS COMBINADOS
40	49	52	DEPURACION DE AGUAS RESIDUALES
40	49	53	RECOGIDA Y TRATAMIENTO DE BASURA
40	49	59	SERVICIOS SANITARIOS SC
50	51	72	PETROLEO Y PRODUCTOS PETROLIFEROS
70	72	18	LAVANDEROS INDUSTRIALES
70	72	19	SERVICIOS DE LAVANDERIA Y PARA ROPA SC
70	72	21	ESTUDIOS FOTOGRAFICOS
70	72	31	SALONES DE BELLEZA
70	72	61	SERVICIOS FUNERARIOS
70	73	11	AGENCIAS DE PUBLICIDAD GENERAL
70	73	12	PUBLICIDAD EXTERIOR
70	73	19	SERVICIOS DE PUBLICIDAD SC
70	73	21	AGENCIAS DE INFORMACION COMERCIAL Y COBRO DE CREDITOS
70	73	31	SERVICIOS DE REPARTO DE CORRESPONDENCIA Y PUBLICIDAD DIRECTA
70	73	32	SERVICIOS DE FOTOCOPIAS
70	73	42	DESINFECCION Y FUMIGACION
70	73	49	SERVICIOS DE LIMPIEZA Y CONSERVACION DE EDIFICIOS
70	73	62	AGENCIAS DE EMPLEO PROVISIONAL
70	73	72	PROGRAMACION DE ORDENADORES
70	73	74	PROCESO DE DATOS
70	73	79	SERVICIOS RELACIONADOS CON COMPUTACION SC
70	73	91	LABORATORIOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO
70	73	92	ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS
70	73	93	SERVICIOS DE SEGURIDAD, DETECTIVES
70	73	94	ALQUILER Y LEASING
70	73	95	LABORATORIOS FOTOGRAFICOS
70	73	99	SERVICIOS COMERCIALES SC
70	81	11	SERVICIOS LEGALES
70	82	43	ESCUELAS DE INFORMATICA
70	83	61	ESTABLECIMIENTOS RESIDENCIALES PARA CUIDADOS
70	83	99	SERVICIOS SOCIALES SC
70	86	11	ASOCIACIONES COMERCIALES
70	86	99	ORGANIZACIONES MUTUALISTAS SC
70	89	11	OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA
70	89	31	AUDITORIAS
70	89	99	SERVICIOS SC

Fuente: elaboración propia

- ***Servicios Financieros:*** Engloba todos los servicios de intermediación financiera, de alquiler, leasing, sociedades de cartera y seguros. La **tabla 5.15** recoge los códigos SIC y los nombres de las actividades que se incluyen en esta cadena.

Tabla 5. 15

Código SIC			Nombre de la actividad
60	61	11	FINANCIERAS EN GENERAL
60	63	99	ASEGURADORAS SC
60	64	11	AGENCIAS DE SEGUROS, BROKERS DE SEGUROS Y SERVICIOS
60	67	33	GRUPOS DE INVERSION SC
60	67	99	SOCIEDADES DE CARTERA SC

Fuente: elaboración propia

Por consiguiente, en la zona se han considerado 10 cadenas principales y 5 cadenas de actividades complementarias y de apoyo. Así, serán un total de 15 cadenas diferentes las que serán objeto de este estudio.

De todas las cadenas seleccionadas previamente la que se refiere a los servicios financieros presenta especiales particularidades por el tipo de información existente, pues los bancos y cajas de ahorro no son recogidas en la base de datos ARDAN, información primaria con la que se elabora el trabajo. Por este motivo, se dividirá la estimación del VAB en dos grandes secciones: la que se refiere a entidades no financieras y la que se refiere a entidades financieras. Además, el hecho de que las entidades financieras tengan una estructura de balance y de cuenta de resultados diferente del resto de las actividades, lleva a separar esta actividad, en aquellos puntos que tiene un comportamiento específico.

Previo a definir el modelo de estimación global y para cada una de las cadenas se establecerá la tipología de empresas que a la vez nos permitirá seleccionar los valores extraños.

5.1.2.1.3 Modelo básico de definición de la tipología de las empresas.

Inicialmente, las empresas se clasifican en tres grupos que se derivan del tamaño. Respectivamente, las empresas de cada uno de esos grupos, serán denominadas *pequeñas*, *medianas* y *grandes*. Se define, a efectos de este trabajo, una empresa como *pequeña* si su facturación declarada no llega a los 500 millones de pesetas. Cuando está entre los 500 y los 1500 millones de pesetas de facturación se denominará *mediana*. Cuando su facturación supere los 1500 millones de pesetas será considerada del grupo de las *grandes*.

Todas las empresas grandes y medianas serán consideradas importantes para este estudio, por consiguiente, en ellas no se analizarán comportamientos extraños ni la posible existencia de heterogeneidad. Sin

embargo en las empresas pequeñas, que es el grupo más numeroso, si se hará ese estudio.

Para caracterizar el comportamiento de las diferentes empresas en tipos o categorías similares se hace uso de un procedimiento estadístico que consta de los pasos que se detallan a continuación.

Inicialmente se establece el método para seleccionar las empresas que tienen un comportamiento no esperado. Para ello se tienen en cuenta las diferentes posibilidades por las que se pueden producir estos hechos, tratando cada una, de acuerdo a sus características propias.

La última parte se dedica a estudiar la tipología de las empresas pequeñas, que tendrá como resultado indirecto la obtención de valores extraños, caso de haberlos. Para llevarlo a cabo, se definen, en primer lugar, las variables que son consideradas como características fundamentales del estudio *o variables clave*. Posteriormente, se aplican componentes principales a las variables clave. A continuación se realiza un análisis de conglomerados mediante el método de k-medias, basándose en una distancia euclídea sobre las componentes elegidas. Este proceso se detalla en los siguientes apartados.

5.1.2.1.4 Conceptos básicos para la selección de valores extraños.

En el conjunto de las empresas de la zona, pueden existir varios tipos de empresas. Cada uno de ellos será denominado como *clase*. Posteriormente se establecerá el significado práctico de este concepto, pero inicialmente supondremos que una *clase* viene caracterizada por un conjunto de variables, que se denominan *variables clave*.

Una *clase* de empresas no contiene a todas las empresas que son exactamente iguales, pues no suelen existir dos empresas totalmente iguales, sino que contiene aquellas empresas que tienen un comportamiento similar en las *variables clave*. Formalmente escribiríamos que $Y_1,...,Y_r$ indican las variables clave. Una empresa será una entidad caracterizada por unos determinados valores de Y_1, ..., Y_r, esto es:

$$\text{Empresa } e = e(Y_1,...,Y_r)$$

Para terminar de definir el concepto de *clase* se hará uso de algunos términos adicionales:

- Una *distancia* entre empresas δ, que depende de las *variables clave*.
- Un *límite de error* ε que determina el entorno de caracterización de la *clase*.

Por consiguiente una clase estará compuesta por el conjunto de empresas cercanas a una empresa "típica", es decir, que tenga unos valores prefijados de las variables clave. Sean estos $Y_1(s),...,Y_r(s)$, para cada clase s prefijada de antemano. Se define la **empresa representativa** de la clase **s** como:

$$e(s)= e(Y_1(s), ...,Y_r(s))$$

Entonces **s** estará formado por el conjunto de empresas **e** que verifiquen que:

$$\delta(e, e(s))<\varepsilon$$

En cada una de esas "clases" de empresas se supone que existe un comportamiento "normal" de éstas, es decir, existe una empresa "*representativa*" de esa clase dentro de la cadena, y todas las empresas que pertenecen a esa clase tienen los valores de las variables clave alrededor de los valores de las variables clave de esa empresa representativa.

Se va a considerar una empresa como "*extraña*", si toma valores en las *variables clave* muy alejados del conjunto de las empresas de su tipo. En particular, una empresa es extraña si se parece muy poco a la empresa representativa de su clase. Esto es, si:

$$\delta(e,e(s))>\varepsilon \ \forall s \text{ de } S$$

Siendo **S** el conjunto de todas las clases posibles de empresas. La empresa *representativa* no indica una empresa determinada, sino un "modelo de empresa" que "representa", más o menos bien, al conjunto de las empresas de la clase.

Desde el punto de vista práctico, las empresas extrañas se han considerado de dos tipos: aquellas que tienen un comportamiento en alguna variable que no es lógico en la actividad normal de una empresa, que se denominarán ***empresas muy extrañas***; y aquellas otras que, teniendo un comportamiento lógico en todas las variables clave, en conjunto se alejan de la empresa representativa de la clase a la que pertenecen, que serán denominadas ***empresas atípicas***.

Partiendo de estas ideas, se seleccionaron dentro de cada grupo las empresas que se podían considerar representativas de la actividad económica de esa cadena, de tal manera que se eliminaron aquellas que presentaban un comportamiento atípico, esto es, el que presenta distorsiones en los datos respecto al comportamiento esperado en una empresa de ese tipo.

Por consiguiente se van a estudiar en primer lugar, las posibles causas de distorsión de la información, de forma que permita eliminar las empresas de comportamiento poco habitual. Posteriormente se analizarán el resto de empresas para ver las que presentan comportamientos atípicos.

5.1.2.1.5 Posibles distorsiones de la información: Criterios de eliminación de empresas muy extrañas.

En general las distorsiones en los datos de las empresas pueden ser debidas a tres posibles alteraciones:

- Errores en los datos.
- Valores extraños, que a su vez se dividen en: valores muy extraños y valores atípicos.
- Grupos heterogéneos.

La primera es consecuencia de la información obtenida. Las otras dos necesitan un tratamiento estadístico para ser analizadas con profundidad. No obstante se comentarán previamente los posibles valores detectados con alteraciones y las empresas que tienen un comportamiento muy extraño. El resto de empresas será el que se analice con el modelo definido previamente.

Los **errores en los datos** se presentan cuando, por tener información falsa, se tergiversan los resultados. No siempre se pueden localizar, pero hay muchos casos en los que si se detectan. Por ejemplo, cuando desde el punto de vista contable es imposible que una partida tome un valor negativo. Por consiguiente, en este caso, se trataba de detectar aquellas empresas que presentan sus balances o sus cuentas de resultados con partidas que tienen valores que, contablemente, no tengan sentido. Se ha considerado que de no eliminar esas empresas del estudio, las conclusiones extraídas del mismo no serían correctas. Gran parte del trabajo de detección de este tipo de datos ya ha sido realizado por el equipo elaborador de la base de datos ARDAN, no obstante se hicieron comprobaciones de rutina para descubrir algún posible error que se presentase en los datos, bien por la transcripción o bien por no haber sido detectado previamente, y estos fueron eliminados. Los criterios elegidos en este caso consistieron en eliminar las siguientes empresas:

- Empresas con ingresos negativos.
- Empresas con gastos de personal negativos.
- Empresas con consumos de explotación negativos.

Los **valores extraños** se refieren a aquellas empresas que por diversas características tienen un comportamiento muy diferente del resto de la cadena. Para seleccionar las empresas que eran consideradas representativas de una determinada clase, era necesario eliminar aquellas que podían ser consideradas extrañas, pues su inclusión en la estimación, puede tergiversar mucho los resultados. En esta sección se consideró que no era “normal” en el funcionamiento de una empresa, en el sentido de

que no era un valor habitual en ella, alguno de los siguientes comportamientos:

- Empresas con ingresos nulos.
- Empresas con fondos propios nulos o negativos.
- Empresas con gastos de personal nulos o mayores que los ingresos.
- Empresas con consumos de explotación mayores que los ingresos.
- Empresas con activo circulante nulo o negativo.
- Empresas con pasivo circulante negativo.

ARDAN suministró una muestra de 3295 empresas para el ejercicio contable de 1999 en la zona de estudio. Fruto de esta primera selección, la muestra quedó reducida a 2445 empresas.

Por otro lado es sabido que los datos reales presentan, con mucha frecuencia, **heterogeneidad**, tanto en las variables que se miden, como en las empresas que participan en el estudio. Aquella heterogeneidad que era consecuencia del diferente tamaño de las empresas, se ha tratado de paliar dividiendo estas en tres grupos, según fuera su tamaño. Las empresas de mayor tamaño, que estaban contenidas en dos de los grupos formados, tenían interés todas ellas para el estudio del VAB. Sin embargo en el grupo de la más pequeñas, que era también el más numeroso, era interesante analizar la posible existencia de otros tipos de heterogeneidad. Para homogeneizar, en cierta forma, los datos de estas empresas, se utiliza un combinado de dos técnicas estadísticas: el análisis de componentes principales y el análisis de conglomerados. Una vez obtenidos los grupos homogéneos, se considerarán como **no "normales**" aquellas empresas que aparezcan de forma aislada en uno de los grupos. Este es el aspecto que se estudia en el siguiente apartado.

5.1.2.1.6 Tipología de los grupos de empresas y selección de empresas normales.

El primer paso consiste en decidir qué características se consideran de interés a la hora de definir el comportamiento de las

empresas y, por consiguiente, señalar cuales van a ser consideradas como *variables clave*.

Estas características, se van a buscar dentro de las posibles *ratios* que se pueden definir en el estudio de la cuenta de resultados y del balance de la empresa. El uso de ratios evita el efecto del tamaño de las empresas que, desde un punto de vista cuantitativo, distorsiona mucho las similitudes respecto a comportamientos económico-financieros. De esta forma serán homogeneizadas las pequeñas empresas dentro de las diferentes cadenas empresariales.

Tras una serie de ensayos, y teniendo en cuenta como variables originales las que se incluían en la estructura de la cuenta de resultados y en el balance de cada empresa, se eligieron como variables clave, esto es, que podrían ser representativas del comportamiento global, las siguientes:

- Porcentaje de VAB sobre el total de ingresos, representado por PVAB99.
- Porcentaje de gastos de personal sobre el total de ingresos, representado por PGP99.
- Porcentaje de activo circulante sobre el total de inversiones, representado por PAC99.
- Porcentaje de Fondos propios sobre el total de pasivo, representado por PFP99.
- Porcentaje de pasivo circulante sobre el total de pasivo, representado por PPC99.

Para homogeneizar el comportamiento de esas variables se utiliza la **técnica de componentes principales**. En esencia esta técnica sirve para definir unas nuevas variables, a partir de las variables originales, de forma que recojan el grado máximo de interrelación entre las variables originales. La relación de estas nuevas variables con las variables originales puede ser positiva, negativa o nula. En el primer caso, cualquier aumento en la variable original, aumenta la nueva variable. En el segundo la disminuye, y en el tercero no le influye. Si alguna variable original no

hace referencia directa a las demás, no se incluye en las primeras componentes principales, y se le resta importancia.

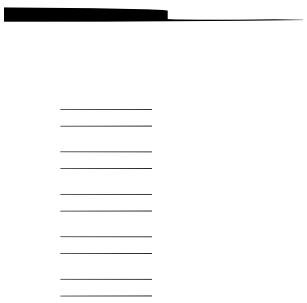
Al aplicar componentes principales a esas variables se seleccionaron las dos primeras componentes, basándose en el criterio de Kaiser, y teniendo en cuenta el porcentaje de varianza explicada, que llega al 75% de la variación total, como se puede observar en la **tabla 5.16**.

Tabla 5. 16

Fuente: elaboración propia

Las variables de partida, se explicaban todas ellas bastante bien, salvo el activo circulante. En la **tabla 5.17**, se recogen las denominadas "comunalidades", esto es, la correlación múltiple entre las variables y el conjunto de componentes seleccionado.

Tabla 5. 17

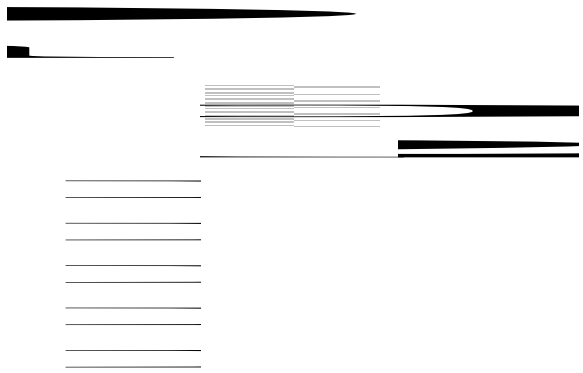


Fuente: elaboración propia

Para facilitar la interpretación de las componentes elegidas, se realiza una rotación de estas alrededor del origen. El método elegido es el denominado varimax (Harman, 1980). Los resultados se recogen en la **tabla 5.18**. En ella se puede observar como la primera componente está muy relacionada con las variables que se refieren a la cuenta de

resultados. Por consiguiente indica que crece esta componente, al aumentar el porcentaje de VAB y el porcentaje de gastos de personal sobre ventas. La segunda componente recoge la estructura de las fuentes de financiación sean fondos propios o pasivo circulante, que tienden a comportarse de modo semejante (ambas grandes o ambas pequeñas).

Tabla 5. 18



Fuente: elaboración propia

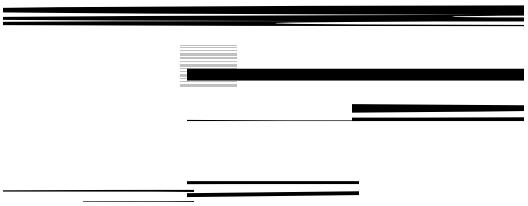
Haciendo uso de estas dos componentes se consigue una mayor homogeneidad en los datos que utilizando las variables originales, pues se eliminan los efectos de las variables que actúan por su cuenta sin hacer referencia al resto. Esto ocurre, en parte, con el **activo circulante**, por lo que no queda muy explicado por el modelo. De esta forma, se pueden considerar **todas las variables como referidas al análisis global de la empresa**.

A continuación se realiza un **análisis de conglomerados**. Con él se van a formar **grupos homogéneos entre sí y heterogéneos con el resto**. Por ello, aquellos grupos que contenían pocas empresas con relación a los demás serían eliminados, por ser consideradas extrañas a la cadena. Si existiera más de un grupo numeroso en la cadena analizada, sería síntoma de que hay heterogeneidad de las cadenas empresariales, y por consiguiente, cada grupo, debería ser tratado de forma diferente.

Dado que las componentes de partida son variables continuas tipificadas, se hará uso del método de k-medias con una distancia euclídea, para obtener los grupos. La **tabla 5.19** recoge los valores

promedio de cada una de las componentes en los grupos obtenidos. En ella se observa que el primer grupo toma valores negativos en la primera componente, mientras que el segundo grupo los toma positivos. Estos hechos se pueden interpretar como un indicador de que las **empresas del primer grupo son las que presentan un VAB bajo y también un porcentaje bajo de gastos de personal**, junto con el hecho de tener, en general, **menos financiación de acreedores a largo plazo que la media**. Mientras que el **segundo grupo** presenta **las características opuestas**.

Tabla 5. 19



Fuente: elaboración propia

La **tabla 5.20** indica el número de empresas de Vigo y su área funcional que estarían en cada uno de esos grupos, que es un indicador de que no existen comportamientos atípicos en las empresas seleccionadas.

Consecuentemente, se deriva de todo lo anterior que existen dos grupos heterogéneos de empresas, pero ninguna puede considerarse atípica en particular, por lo que todas ellas se tendrán en cuenta para realizar la estimación del VAB.

Tabla 5. 20

Fuente: elaboración propia

5.1.2.2.- *Definición del modelo de estimación.*

Una vez hechas las agrupaciones que van a permitir definir diferentes clases de empresas, se establece el modelo de estimación. Para ello se definen inicialmente unas características básicas y una terminología que facilitará la comprensión posterior del modelo.

El primer elemento que se debe tener en cuenta es la información existente. Esta puede ser considerada de dos tipos:

- **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.

Dada la heterogeneidad de las empresas existentes, se trataron de hacer grupos de empresas que tengan una cierta homogeneidad entre sí, de forma que el VAB elegido sea representativo de cada grupo de las empresas. Los grupos se establecen de acuerdo al tamaño de la empresa y a la tipología obtenida previamente, al igual que la cadena a la que pertenece.

Para definir dichos grupos se considerará que una empresa está asociada con las siguientes características:

- **Actividad económica:** (A) que se refiere al conjunto de actividades del CNAE con dos dígitos.
- **Cadena empresarial** (C) que indica una de las cadenas empresariales definidas para Vigo y su área funcional.
- **Tamaño**: que se refiere al tamaño de la empresa. Se considerarán *empresas individuales*, aquellas que no tienen empleados. El resto de las empresas será dividido en tres tipos: empresas pequeñas, empresas medianas y empresas grandes. Se define, a efectos de este trabajo, una empresa como *pequeña* si su facturación declarada no llega a los 500 millones de pesetas. Cuando está entre los 500 y los 1500 millones de pesetas de facturación se denominará *mediana*. En otro caso será considerada del grupo de las *grandes*.

- **Tipo** al que pertenece dentro de las empresas pequeñas. Se obtiene mediante el análisis estadístico que se expuso en el apartado 2.15 y que daba como resultado la división de las empresas pequeñas en dos grupos, denominados respectivamente: *empresas pequeñas de bajo VAB* y *empresas pequeñas de alto VAB*.

- **Grupo** (G): es fruto de la asociación entre tamaño y tipo. Por consiguiente existirán cinco grupos: empresas **grandes**, empresas **medianas**, empresas **pequeñas de alto VAB,** empresas **pequeñas de bajo VAB** y empresas **individuales.**

- **Municipio** (M): en el que radica la empresa, que será uno de los que están contenidos en la zona de estudio.

Por consiguiente cuando se hable de una empresa **e**, vendrá definida por las siguientes características:

e=e(a,c,g,m)=e(actividad, cadena, grupo, municipio)

Según sea la actividad económica **a** a la que pertenece, la cadena empresarial **c**, en la que se incluye, el grupo **g** que la contiene y el municipio **m** en el que radica.

Se dice que un conjunto de empresas forma una **clase** si todas ellas están caracterizadas por pertenecer a la misma cadena **c**, y formar parte del mismo grupo tipológico **g**. La actividad económica queda recogida dentro de la cadena, y el municipio se supone que no tiene una influencia directa sobre el VAB generado por la empresa, que es la variable objetivo del estudio. Se denomina S(c,g) a cada uno de esos subconjuntos o clases de empresas.

En cada uno de ellos hay empresas de las que se conoce su VAB y empresas de las que se desconoce. Sea K(c,g) el subconjunto de las empresas de S de las que se conoce el VAB y sea D(c,g) el subconjunto de empresas de S de las que no se conoce el VAB. Mientras no sea

necesario incluirlos para aclarar mejor la terminología, se eliminan los índices c y g, sabiendo que siempre se refiere a un determinado subconjunto. Evidentemente K+D=S.

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 no lo es.

Se define en primer lugar, el modelo para la estimación de las entidades no financieras. Posteriormente se tratará el caso de las entidades financieras.

5.1.2.2.1 Modelo de estimación del VAB de entidades no financieras.

Se hacen las siguientes suposiciones para facilitar la estimación del VAB. Sea $\mathbf{X_{it}}$ la variable que representa el VAB de la empresa **i** en el año **t**. Como, a lo largo de este apartado, se va a hacer la estimación para el año 1999, se puede eliminar el subíndice **t** sin crear ninguna confusión.

1. En cada grupo **S** existe una función **F**, continua, que transforma el VAB convirtiéndolo en una variable que sigue una ley de distribución normal. Simbólicamente se definiría una nueva variable Z=F(X), verificando que sigue una ley Normal de parámetros (μ,σ) desconocidos.

2. Una vez transformado el VAB, el comportamiento de las empresas de **D** es similar al de las empresas de **K**, esto es, ambas pertenecen a la misma población estadística de partida. Sea **i** una empresa de **S**, entonces:

$$\forall i \in S \rightarrow X_i \text{ es } N(\mu_S,\sigma_S)$$

Partiendo de esas dos suposiciones, se realizará una estimación del VAB promedio normalizado en empresas de **K**. A partir de esta estimación, deshaciendo la transformación normalizada se obtendrá un estimador del VAB promedio en K que coincide con el VAB promedio en S, por la suposición 2. Por lo tanto, se escribiría que

$$X(S)=\sum X_i \text{ con } i\in S.$$

Como consecuencia de la propiedad anterior también se puede escribir:

$$X(S)=N_S E(X/S)$$

Siendo N_S el número de empresas existentes en S y E(X/S) el valor esperado del VAB en la clase de empresas **S**.

Dado que F es continua, se obtendría un estimador consistente de E(X/S) como la función inversa de un estimador consistente de μ_S.

Posteriormente se realiza una estimación del número de empresas que pertenecen a **D**. Para ello es necesario añadir una nueva suposición:

3. El número de empresas en **D**, de una actividad económica **a** cualquiera de **A**, es proporcional al número de empresas en **K** de esa actividad.

Con esta suposición se puede estimar la probabilidad de que una empresa esté en la clase **S** conocida la actividad económica a de **A**, pues si **p** indica la probabilidad, para cualquier empresa **i** se debe verificar que:

$$P(i\in S/i\in a)= P(i\in K/i\in a)= P(i\in D/i\in a)\ \forall a\in A$$

Se sabe que $N_S = N_K + N_D$ N_D es desconocido, por consiguiente debe ser estimado. Partiendo de la suposición anterior se tiene que

$$N_D=\sum N_a P(i\in D/i\in a)$$

Variando **a** en **A**, el conjunto de actividades empresariales.

Para extenderlo a toda la zona e incluir todas las empresas se deben matizar un aspecto que es fácilmente asumible:

4. Se considera que todas las empresas grandes y medianas son importantes, por lo que serán tratadas de forma específica, y en consecuencia, se incluirán todas en el cálculo del VAB. A pesar de esto, van a existir algunas empresas medianas y grandes de las que no se tendrá información, por no estar domiciliadas en la zona, aunque realicen su actividad en ella. Por consiguiente se supondrá que estas siguen un comportamiento similar al de las empresas domiciliadas en la zona de sus mismas características, salvo los casos en los que se puede calcular dicho VAB directamente por hacer uso de fuentes complementarias, (Por ejemplo, las memorias de las empresas en el caso de ser grandes, o la información suministrada por los clusters: CEAGA, ACLUNAGA y el Cluster de la madera, entre otras).

Como consecuencia de la suposición anterior el VAB generado en una zona determinada se puede aproximar por la agregación del VAB generado por las empresas de **K** y el VAB estimado para las empresas de **D**. Este último, a su vez, será fruto de la suma del VAB estimado para las entidades financieras y del VAB estimado para las sociedades no financieras de **D**.

$$X(S)=X(K)+X(D)$$

Como X(D) es desconocido se estimará por el proceso anterior, esto es:

$$X(S)=X(K)+X(D)=X(K)+\sum N_a P(i\in D/i\in a)F^{-1}(est(\mu_S))$$

Siendo **D** el conjunto de empresas de la clase **S**, de las que no se conoce su VAB; y $est(\mu_S)$ un estimador consistente del promedio del VAB transformado de las empresas de la clase **S**.

5.1.2.2.2 Modelo de estimación del VAB en entidades financieras.

Para realizar la estimación del VAB en las empresas financieras, dado que esa información no se recoge en ARDAN, se hará uso de varias fuentes de información complementarias. Supongamos que **I** recoge el conjunto de esa información, que se supone que es de dos tipos:

1. Información sobre el VAB generado por las entidades financieras agregado en la provincia de Pontevedra, que será denominado X_{PO}.

2. Información sobre la importancia financiera de cada municipio en la provincia denominado $\mathbf{f_m}$, donde **m** indica un municipio de la provincia de Pontevedra. Por lo tanto, se debe verificar que:

$$\sum f_m = 1 \quad m \in M$$

Siendo **M** el conjunto de los municipios de la provincia de Pontevedra.

Partiendo de esa información se asigna el VAB generado por las entidades financieras que le corresponde a cada municipio:

$$XF_{(m)} = f_m \, X_{PO}.$$

Sumando el VAB generado por todos los municipios que componen la zona de estudio obtendremos el VAB de las entidades financieras en la zona. Sea **V** el conjunto de municipios de la zona de estudio, entonces:

$$XF_V = \sum XF_{(m)} \quad m \in V$$

5.1.2.2.3 Agregación del VAB.

El VAB de una cadena empresarial **c** en el año 1999, en Vigo y su área funcional, se obtendría agregando el VAB de todas las clases **S** que pertenecen a esa cadena **c**, salvo el caso de la cadena de servicios financieros que tiene un tratamiento especial.

Por lo tanto, si **c** es **la cadena de servicios financieros**:

$$X(c)= XF_V+ \sum X(S) \text{ con } S \in c$$

Si **c** es cualquiera de las **otras cadenas empresariales**, entonces:

$$X(c)= \sum X(S) \text{ con } S \in c$$

Agregando el VAB de todas las cadenas se obtendría el **VAB total** generado por todas las empresas **de esa zona**, es decir:

$$X_V=\sum X(c) \text{ con } c \in C$$

Siendo **C** el conjunto de las quince cadenas empresariales definidas previamente.

5.1.2.3.- *Cálculo de la estimación del VAB de 1999.*

Partiendo del modelo definido en apartados anteriores, y teniendo en cuenta que ya se han definido las clases de empresas, obtenidas a partir de las cadenas empresariales, del tamaño y de la tipología entre empresas pequeñas el proceso de estimación del VAB va a seguir los siguientes pasos:

1. **Clasificación de las empresas según la tipología predefinida.**

2. **Cálculo del VAB total** que le corresponde a las **empresas recogidas en ARDÁN**, en cada una de las clases de empresas predefinidas.

3. **Normalizar comportamiento del VAB en cada clase de empresas**, para lo cual se busca la transformación que aplicada al VAB hace que esta variable tenga un comportamiento denominado “normal”, esto es, que la mayoría de los valores estén alrededor del promedio y muy pocos alejados de éste.

4. **Estimación del VAB promedio** normalizado en cada clase de empresas.

5. **Estimación del número de empresas para cada clase en la zona,** que se obtiene mediante la imputación a partir de la muestra.

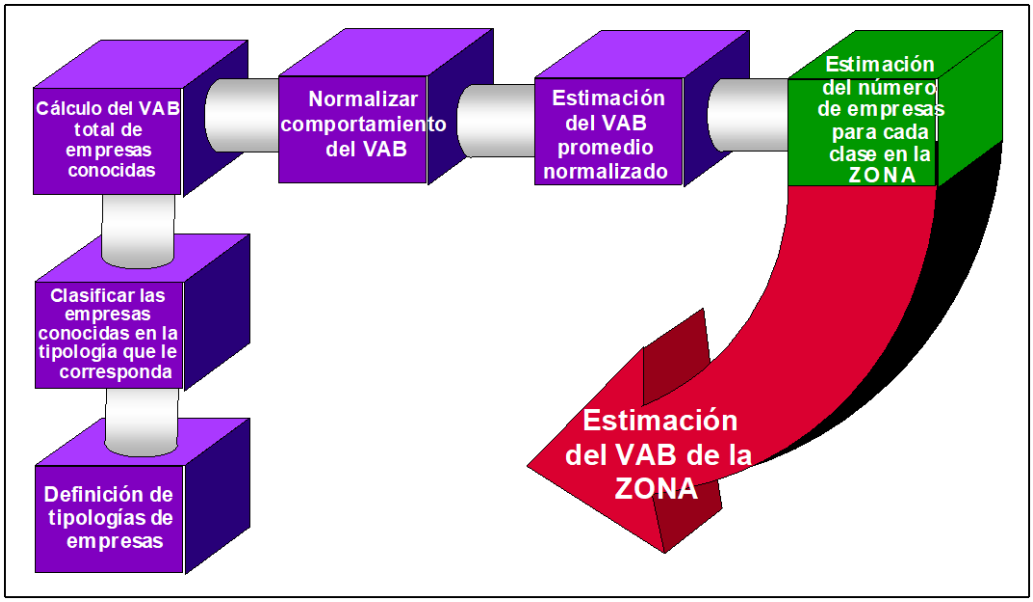
6. **Estimación del VAB no financiero** de la zona. Tal como se indica en el modelo de partida, uniendo el VAB conocido con el VAB estimado para las empresas de las que no se conoce por no tener información directa.

7. **Estimación del VAB generado por las empresas financieras** de la zona. Tal como se indica en el modelo definido anteriormente.

8. **Estimación del VAB total**, se obtiene como resultado de agregar el VAB de empresas financieras al de empresas no financieras.

La **figura 5.1** recoge el proceso resumido de la estimación. Dicho proceso se detalla a continuación, de forma que se van exponiendo los resultados que se obtienen en cada uno de los pasos establecidos.

Figura 5. 1
Proceso de estimación del VAB



Fuente: elaboración propia

5.1.2.3.1 Clasificar las empresas conocidas en la tipología que le corresponda.

A partir de la tipología de empresas definida en el modelo y de las cadenas definidas para la zona de estudio, se obtienen 56 clases diferentes de empresas. La cantidad de empresas normales en las clases de empresas pequeñas tanto de bajo como de alto VAB viene recogida en la **tabla 5.21**. Las primeras son más numerosas, y en general los dos grupos abarcan la mayoría de las empresas seleccionadas. En ambos casos se observa un alto porcentaje de empresas de construcción, destacando en el primer grupo las empresas industriales, equipamiento e industria auxiliar y automoción especialmente, con relación al segundo. La segunda columna nos da la estimación de la probabilidad de elegir una empresa de una determinada cadena conocido el tipo en el que se incluye.

Tabla 5. 21
Porcentaje de empresas pequeñas según el tipo

De bajo VAB			De alto VA		
	Frecuencia	Porcentaje		Frecuencia	Porcentaje
Agroindustria	50	3,96	Agroindustria	25	3,24
Automoción	76	6,02	Automoción	19	2,46
Bienes de equipo	200	15,84	Bienes de equipo	58	7,51
Comercio	87	6,89	Comercio	9	1,17
Construcción	301	23,83	Construcción	241	31,22
Energia	2	0,16	Energia	2	0,26
Madera	73	5,78	Madera	13	1,68
Mar	97	7,68	Mar	57	7,38
Naval	13	1,03	Naval	30	3,89
Otros servicios	105	8,31	Otros servicios	137	17,75
Piedra	13	1,03	Piedra	16	2,07
Quimica-Farmaceútica	44	3,48	Quimica-Farmaceútica	6	0,78
Servicios Financieros	11	0,87	Servicios Financieros	33	4,27
Textil-Confección	59	4,67	Textil-Confección	10	1,30
Transportes	80	6,33	Transportes	65	8,42
Turismo y ocio	52	4,12	Turismo y ocio	51	6,61
Total	1263	100	Total	772	100

Fuente: elaboración propia

La **tabla 5.22** recoge los valores similares a los anteriores para los otros dos grupos, el de empresas medianas y el de grandes.

En ella puede observarse que entre las medianas abundan las empresas de equipamiento e industria auxiliar y de productos derivados del mar, tipos que junto con automoción también se presentan en las grandes empresas.

Tabla 5. 22
Porcentaje de empresas pequeñas según el tipo

Medianas			Grandes		
	Frecuencia	Porcentaje		Frecuencia	Porcentaje
Agroindustria	14	5,04	Agroindustria	5	3,79
Automoción	24	8,63	Automoción	23	17,42
Equipamiento g.	38	13,67	Equipamiento g.	11	8,33
Comercio g.	6	2,16	Comercio g.	3	2,27
Construcción	42	15,11	Construcción	15	11,36
Madera	6	2,16	Energía	1	0,76
Mar	56	20,14	Madera	3	2,27
Naval	16	5,76	Mar	39	29,55
Otros servicios	15	5,40	Naval	4	3,03
Rocas	5	1,80	Otros servicios	4	3,03
Química-Farmacéutica	12	4,32	Rocas	7	5,30
Servicios Financieros	2	0,72	Química-Farmacéutica	8	6,06
Textil-Confección	7	2,52	Transportes	6	4,55
Transportes	27	9,71	Turismo y ocio	3	2,27
Turismo y ocio	8	2,88	Total	132	100
Total	278	100			

Fuente: elaboración propia

5.1.2.3.2 Cálculo del VAB total conocido.

Se va a denominar ***VAB conocido*** al VAB que le corresponde a las empresas cuyo VAB se conoce, bien por estar recogidas en ARDÁN, o bien por ser empresas de las que se tiene esa información a través de otras fuentes (memorias de empresas, informes del cluster, etc.).

Para calcular el VAB conocido total se suma el VAB de las empresas normales, y el VAB de aquellas otras empresas, que no están en ARDAN o siendo de un tamaño considerable (medianas o grandes), no se comportan de forma normal. Estas últimas son denominadas con el genérico *otras empresas*. Los resultados según las diferentes tipologías se recogen en la **tabla 5.23**.

Tabla 5. 23
VAB total conocido

Cadena	Pequeñas 1	Pequeñas 2	Otras pequeñas	Medianas	Grandes	Total
Agroindustria	1.076.420	907.477	154.018	1.752.113	4.303.004	8.039.014
Automoción	2.273.599	622.119	394.656	2.908.636	126.996.423	132.800.778
Equipamiento g.	7.372.365	3.924.965	306.212	7.156.618	7.811.121	26.265.069
Comercio g.	1.719.090	201.465	374.395	488.704	2.710.327	5.119.586
Construcción	10.958.432	8.084.542	2.970.135	9.923.965	12.580.532	41.547.471
Madera	2.627.358	831.737	109.963	955.595	6.038.556	10.453.246
Mar	2.007.211	6.298.913	879.938	9.343.698	26.511.848	44.161.670
Naval	987.019	3.186.861	524.493	4.720.592	10.041.181	18.935.653
Otras ap.	2.533.733	7.416.989	520.817	6.042.084	3.961.711	19.954.517
Rocas	626.139	1.483.737	-	1.009.705	4.448.881	7.568.462
Química	1.839.935	436.761	99.678	3.561.727	12.038.822	17.877.245
Finanzas	504.907	792.926	207.108	1.420.916	-	2.718.749
Textil	2.151.173	850.566	259.526	1.577.662	300.104	4.879.505
Transporte	3.305.432	4.252.173	500.794	4.635.035	4.976.530	17.169.170
Turismo	1.017.509	2.780.277	374.229	1.703.442	3.801.281	9.302.509
TOTALES	**41.000.322**	**42.071.508**	**7.675.962**	**57.200.493**	**226.520.322**	**366.792.645**

Fuente: elaboración propia

5.1.2.3.3 Normalizar comportamiento del VAB en esas empresas.

El siguiente paso consiste en normalizar el comportamiento de las empresas seleccionadas en la muestra como “normales”. Para ello se analizaron los comportamientos de las empresas en cada una de las clases definidas, obteniéndose diferentes valores para las funciones de transformación. La **tabla 5.24** recoge los tests de normalidad para la transformación logarítmica (LVAB) que fue la elegida finalmente, en el caso de las empresas pequeñas de bajo VAB. Los tests utilizados fueron el **test de Kolmogorov Smirnof** para ver la normalidad y el test de **Shapiro Wilks**.

Tabla 5. 24

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
CADENA	**Estadístico**	**gl**	**Sig.**	**Estadístico**	**gl**	**Sig.**
Agroindustria	0,0917	50	0,200	0,9388	50	0,012
Automoción	0,1331	76	0,002	0,9560	76	0,010
Equipamiento g.	0,0664	200	0,032	0,9690	200	0,000
Comercio g.	0,0625	87	0,200	0,9754	87	0,095
Construcción	0,0788	301	0,000	0,9449	301	0,000
Madera	0,1124	73	0,023	0,9190	73	0,000
Mar	0,0841	97	0,088	0,9812	97	0,181
Naval	0,1215	13	0,200	0,9667	13	0,852
Otras ap.	0,1400	107	0,000	0,9409	107	0,000
Rocas	0,2330	13	0,052	0,8981	13	0,126
Química	0,0829	44	0,200	0,9808	44	0,664
Finanzas	0,1227	11	0,200	0,9731	11	0,916
Textil	0,0746	59	0,200	0,9829	59	0,575
Transporte	0,1185	80	0,007	0,9289	80	0,000
Turismo y ocio	0,1410	52	0,011	0,9312	52	0,005

Fuente: elaboración propia

Al observar los resultados de la tabla 5.24, se llega a la conclusión de que algunos de los tests presentan diferencias significativas de la distribución muestral en la cadena y la normalidad. Esto es lo que ocurre con las cadenas de **agroindustria, automoción, equipamiento g., construcción, transporte, turismo y otras ap**. Por consiguiente, en esos casos no se puede optar por afirmar la existencia de normalidad.

De modo similar se obtiene esos tests para el resto de los grupos, tal y como se recoge en las **tablas 5.25, 5.26 y 5.27**.

Tabla 5. 25

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
CADENA	**Estadístico**	**gl**	**Sig.**	**Estadístico**	**gl**	**Sig.**
Agroindustria	0,1286	25	0,200	0,9396	25	0,145
Automoción	0,1146	19	0,200	0,9548	19	0,475
Equipamiento g.	0,2338	58	0,000	0,8473	58	0,000
Comercio g.	0,3055	9	0,015	0,7641	9	0,008
Construcción	0,0301	241	0,200	0,9973	241	0,958
Madera	0,1676	13	0,200	0,9074	13	0,169
Mar	0,1285	57	0,020	0,8375	57	0,000
Naval	0,2415	30	0,000	0,7127	30	0,000
Otras ap.	0,0960	139	0,003	0,9720	139	0,006
Rocas	0,1889	16	0,130	0,9666	16	0,781
Química	0,2416	6	0,200	0,9340	6	0,612
Finanzas	0,1006	33	0,200	0,9513	33	0,146
Textil	0,2243	10	0,167	0,8538	10	0,065
Transporte	0,1272	65	0,011	0,9231	65	0,001
Turismo y ocio	0,1417	51	0,012	0,9408	51	0,013

Fuente: elaboración propia

En la **tabla 5.25** también se observa que algunas de las cadenas no se ajustan a un comportamiento normal, como es el caso **de equipamiento e industria auxiliar, comercio**, **productos derivados del mar, naval, otras actividades transportes y turismo y ocio**. Por este motivo también en este caso haremos uso de los estimadores robustos.

Tabla 5. 26

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
CADENA	**Estadístico**	**gl**	**Sig.**	**Estadístico**	**gl**	**Sig.**
Agroindustria	0,1468	14	0,200	0,9275	14	0,281
Automoción	0,0690	24	0,200	0,9890	24	0,993
Equipamiento g.	0,0779	38	0,200	0,9695	38	0,380
Comercio g.	0,2262	6	0,200	0,8908	6	0,322
Construcción	0,1298	42	0,073	0,9547	42	0,095
Madera	0,1892	6	0,200	0,8829	6	0,283
Mar	0,1346	56	0,013	0,9657	56	0,112
Naval	0,1444	16	0,200	0,9385	16	0,331
Otras ap.	0,1830	15	0,189	0,9358	15	0,332
Rocas	0,2633	5	0,200	0,8043	5	0,088
Química	0,1677	12	0,200	0,9116	12	0,223
Textil	0,1862	7	0,200	0,9147	7	0,430
Transporte	0,1478	27	0,135	0,9589	27	0,349
Turismo y ocio	0,2356	8	0,200	0,7777	8	0,016

Fuente: elaboración propia

En este caso la única que es significativa es la cadena **de turismo y ocio**.

Finalmente en la **tabla 5.27** se observa que tanto la cadena de **automoción** como la de la **construcción** presentan valores significativos. En este caso es fácil comprobar que es por empresas con comportamientos atípicos, PSA Peugeot-Citroën en el caso de la automoción y Cementos Cosmos en el de la construcción, que son mucho mayores que el resto de empresas.

Tabla 5. 27

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
CADENA	**Estadístico**	**gl**	**Sig.**	**Estadístico**	**gl**	**Sig.**
Agroindustria	0,2785	5	0,200	0,8915	5	0,365
Automoción	0,1361	23	0,200	0,8423	23	0,002
Equipamiento g.	0,1846	11	0,200	0,9370	11	0,486
Comercio g.	0,2536	3	,	0,9638	3	0,635
Construcción	0,2303	15	0,031	0,7781	15	0,002
Madera	0,3231	3	,	0,8784	3	0,320
Mar	0,1346	39	0,072	0,9510	39	0,089
Naval	0,2434	4	,	0,9099	4	0,482
Otras ap.	0,2293	5	0,200	0,9369	5	0,644
Rocas	0,2628	7	0,155	0,8596	7	0,150
Química	0,1561	8	0,200	0,9594	8	0,804
Transporte	0,2150	6	0,200	0,8650	6	0,207
Turismo y ocio	0,3171	3	,	0,8879	3	0,348

Fuente: elaboración propia

Para evitar el problema de que los valores atípicos afecten de alguna forma la fiabilidad de los estimadores, se optó por hacer uso de una serie de estimadores robustos y elegir entre ellos el que se consideraría como estimador del VAB promedio para cada clase de empresas.

5.1.2.3.4 Estimación del VAB promedio normalizado en esas empresas.

Aunque existen múltiples alternativas entre los estimadores robustos, es decir, aquellos que se ven poco afectados por valores extraños y, en general, por la falta de normalidad, para no complicar excesivamente el trabajo se hizo uso de los mas frecuentes (SPSS, 2001), dado que todos son consistentes y por consiguiente son válidos para obtener un estimador consistente del valor esperado del VAB en cada clase. Los estimadores fueron los siguientes:

- **Estimador-M de Huber:** Pondera de forma diferente los valores que toma la variable. En este caso se utiliza como constante de ponderación 1.339. Los valores que –una vez tipificados- sean mayores que esa cantidad en valor absoluto, son ponderados con valores convergentes a cero. El resto de los valores se pondera por 1. De esta forma los valores extraños están menos

ponderados que los valores centrales. Por lo que éstos afectarán menos a la estimación.

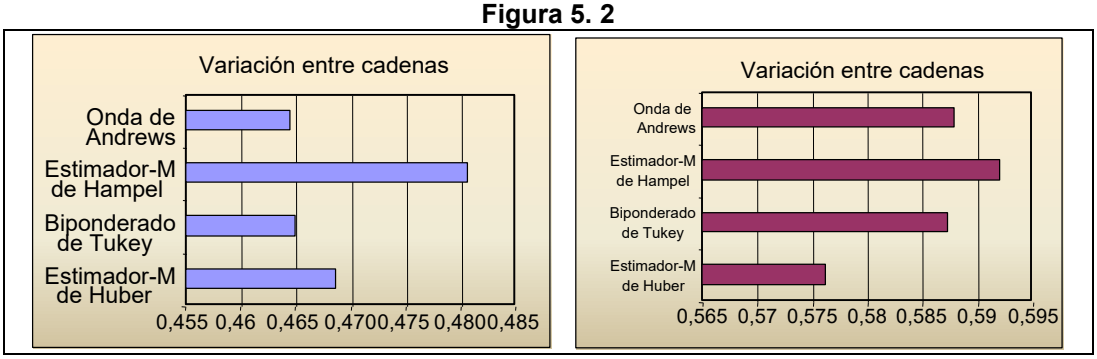
- **Biponderado de Tukey**: Asigna ponderación cero a los valores que –una vez tipificados- sean mayores que 4,685. Al resto de los valores les asigna una ponderación inversa a la distancia que tienen al valor nulo una vez tipificada la variable.

- **Estimador-M de Hampel**: Es una combinación de los dos anteriores. Se definen tres constantes a=1,7, b=3,4 y c=8,5. A los valores tipificados, que son mayores que c en valor absoluto, se les asigna ponderación cero. A los que son menores que a en valor absoluto, se les asigna ponderación 1. A los que están entre a y b y entre b y c, se les asigna una ponderación en función de la distancia al origen.

- **Onda de Andrews**: Similar al anterior pero asigna las ponderaciones de forma más suave. A los valores tipificados que son mayores que una cantidad $c=1,34\pi$, se le asigna ponderación nula. Al resto se le asigna una función seno, que depende de la distancia al origen.

Haciendo uso de los cuatro estimadores para los VAB promedio de cada una de las clases, se va a elegir el estimador que minimice las distancias entre las diferentes cadenas para un tipo de empresas dado. La **figura 5.2** recoge la representación del coeficiente de variación, esto es la desviación estándar entre el promedio, entre cadenas para cada uno de los estimadores utilizados. De su observación se deduce que el estimador elegido en este caso será el de Andrews. En esa figura también se recogen las desviaciones del promedio para el caso de las empresas pequeñas de alto VAB. En este caso es el estimador de Huber el que presenta menos distorsiones entre cadenas. Por consiguiente ese será el elegido.

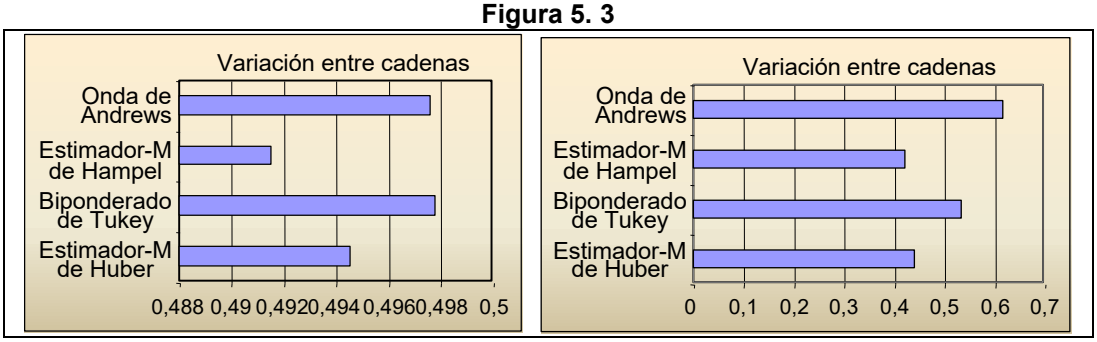
Figura 5. 2



Fuente: elaboración propia

En las empresas medianas se observa en la **figura 5.3** que es el estimador de Hampel elegido.

Figura 5. 3



Fuente: elaboración propia

Finalmente para las empresas grandes se elige de nuevo el estimador de Hampel, pues es el que minimiza el criterio elegido.

La estimación del VAB promedio para las empresas individuales ha necesitado del uso de diferentes fuentes de información. Por una parte se tomó una media ponderada del VAB de las empresas pequeñas, sesgado hacia las que tienen mayor VAB pues ese suele ser el caso de las empresas individuales. Por otra se contrastó con las estimaciones que realiza el Ministerio de Hacienda para incluir una determinada empresa en un módulo de cotización. Los resultados de estas estimaciones se recogen en la **tabla 5.28**.

Tabla 5. 28

CADENA	VAB Promedio				
	Individuales	Pequeñas1	Pequeñas2	Medianas	Grandes
Agroindustria	20.818	18.350	32.602	102.747	598.385
Automoción	26.223	25.046	27.828	90.183	434.299
Equipamiento g.	28.932	18.727	35.555	144.235	348.094
Comercio g.	17.266	14.801	22.219	35.778	515.389
Construcción	21.399	26.325	20.954	183.582	418.748
Madera	17.321	14.811	27.340	152.375	503.235
Mar	60.167	13.789	69.012	97.761	440.111
Naval	73.411	60.622	95.074	278.095	651.371
Otras ap.	22.431	17.774	24.498	275.052	439.916
Rocas	80.449	58.422	99.904	263.260	577.876
Química	38.837	27.993	52.939	232.966	581.868
Finanzas	20.712	21.494	15.970	368.456	625.997
Textil	30.110	26.530	65.362	193.820	534.905
Transporte	35.973	33.648	54.527	97.285	484.391
Turismo y ocio	25.654	16.497	36.739	226.088	352.250
TOTAL PROMEDIO	*26.613*	*26.322*	*45.368*	*182.779*	*500.456*

Fuente: elaboración propia

5.1.2.3.5 Estimación del número de empresas para cada clase en la zona.

El siguiente paso consiste en obtener un estimador del número de empresas en la zona. La información de partida son los datos del número de empresas por actividad que suministra el IGE, para todas las comarcas gallegas. Dado que las cadenas las hemos definido a partir de los códigos SIC, se hace necesario estimar la probabilidad de que una empresa que está en una actividad pertenezca a una determinada cadena.

Se recogen a continuación las clasificaciones de los códigos SIC indicando la cadena a la que pertenecen y la probabilidad de que siendo de una actividad determinada esté en una de las cadenas elegidas. Dicha probabilidad se estima a partir de las empresas consideradas normales en los datos de ARDAN. A partir de esa probabilidad se estiman el número de empresas en cada SIC partiendo de la información suministrada por el Instituto Galego de Estatística, indicando el tamaño y el tipo de empresa que estarían contenidas en cada uno de los códigos SIC.

Para realizar este proceso se parte de la información recogida en la muestra de ARDAN de empresas normales y se llevan a cabo los siguientes pasos:

1. Se realiza una tabla de contingencia cruzando las actividades económicas definidas en el IGE, recogidas en la CNAE con las cadenas empresariales definidas para este estudio, teniendo en cuenta los municipios.

2. Se obtiene así una estimación de la probabilidad de que una determinada empresa pertenezca a una cadena **c**, sabiendo que pertenece a una actividad económica **a**, que será denominada p(c/a)

3. Se recoge la información del IGE sobre el número de empresas en cada actividad, según el tipo de municipio. Se asigna a cada cadena según la probabilidad obtenida previamente. A esta información se le añade la que se obtiene de las consellerías de Pesca, Agricultura y Medioambiente, para el sector primario, y se completan los otros sectores con la información de las Cámaras de Comercio de Vigo y Pontevedra.

Los resultados de ese proceso se recogen en la **tabla 5.29**.

Tabla 5. 29

	Cadena	Código SIC			Nombre de la actividad	Numero de empresas		Probabi-lidades	Número de empresas estimado				
14 EXTRACCIÓN DE MINERAIS NON METÁLICOS NIN ENERXÉTICOS									ST	P	M	G	Total
	Construcción	10	14	42	Arena y gravilla para la construcción	5		0,122	3	8	2	0	12
	Piedra	10	14	23	Piedra granito	23		0,561	15	35	7	0	57
	Piedra	10	14	29	Piedras sc	9		0,220	6	14	3	0	22
	Piedra	10	14	99	Diversos minerales no metálicos sc	4		0,098	3	6	1	0	10
							41						101
15 INDUSTRIA DE PRODUCTOS ALIMENTICIOS E BEBIDAS													
	Agroindustria	20	20	11	Carne empaquetada y embutidos, matadero excepto avícola	8		0,110	9	15	3	1	29
	Agroindustria	20	20	16	Matadero avícola	2		0,027	2	4	1	0	7
	Agroindustria	20	20	22	Queso natural y procesado	1		0,014	1	2	0	0	4
	Agroindustria	20	20	41	Harinas, sémolas y otros productos de grano	1		0,014	1	2	0	0	4
	Agroindustria	20	20	48	Alimentos preparados para animales sc	2		0,027	2	4	1	0	7
	Agroindustria	20	20	51	Pan y productos de pastelería excepto galletas	17		0,233	18	33	7	3	61
	Agroindustria	20	20	61	Azúcar de caña	1		0,014	1	2	0	0	4
	Agroindustria	20	20	84	Vinos y brandy	3		0,041	3	6	1	1	11
	Agroindustria	20	20	86	Bebidas refrescantes no alcohólicas y aguas minerales	3		0,041	3	6	1	1	11
	Agroindustria	20	20	95	Torrefacto de café	3		0,041	3	6	1	1	11
	Agroindustria	20	20	99	Preparados alimenticios sc	5		0,068	5	10	2	1	18
	Mar	20	20	38	Especialidades congeladas	1		0,014	1	2	0	0	4
	Mar	20	20	77	Grasas y aceites animales	2		0,027	2	4	1	0	7
	Mar	20	20	91	Conservas de pescado y frutos de mar	15		0,205	16	29	6	3	54
	Mar	20	20	92	Pescados y productos del mar frescos y congelados	9		0,123	10	17	3	2	32
							73						261
17 INDUSTRIA TÉXTIL													
	Textil-Confección	20	22	53	Prendas exteriores de punto	1		0,200	7	7	1	0	16
	Textil-Confección	20	22	59	Géneros de punto sc	3		0,600	20	22	4	0	47
	Textil-Confección	20	22	71	Alfombras y moquetas	1		0,200	7	7	1	0	16
							5						78
18 INDUSTRIA DA CONFECCIÓN E DA PELETERÍA													
	Textil-Confección	20	23	21	Camisas, pijamas para caballero y niño	1		0,031	2	3	1	0	6
	Textil-Confección	20	23	28	Prendas laborales	1		0,031	2	3	1	0	6
	Textil-Confección	20	23	39	Prendas exteriores para señora y niña sc	2		0,063	4	7	1	0	13
	Textil-Confección	20	23	42	Corseteria	2		0,063	4	7	1	0	13
	Textil-Confección	20	23	69	Prendas exteriores para niñas, niños, bebés sc	1		0,031	2	3	1	0	6
	Textil-Confección	20	23	85	Impermeables	1		0,031	2	3	1	0	6

	Textil-Confección	20	23	89	Otras prendas y accesorios sc	2		0,063	4	7	1	0	13
	Textil-Confección	20	23	92	Lencería para el hogar	2		0,063	4	7	1	0	13
	Textil-Confección	20	23	99	Productos fabricados de textiles sc	20		0,625	42	69	14	1	126
							32						202
19 PREPARACIÓN, CURTIDO E ACABADO DO COIRO; FABRICACIÓN DE ARTIGOS DE MARROQUINERÍA E VIAXE; ARTIGOS DE ALBARDERÍA, TALABARTERÍA E ZAPATERÍA													
	Textil-Confección	20	22	93	Tapicerías y forros	2		0,333	2	2	1	0	5
	Textil-Confección	20	22	98	Cordelería y redes	3		0,500	3	3	1	0	7
	Textil-Confección	20	31	11	Tenería y acabado de cuero	1		0,167	1	1	0	0	2
							6						14
20 INDUSTRIA DA MADEIRA E DA CORTIZA, AGÁS MOBLES; CESTERÍA E ESPARTERÍA													
	Madera	20	24	21	Aserraderos de madera	13		0,325	33	37	4	0	74
	Madera	20	24	31	Carpintería mecánica	14		0,350	35	40	5	0	80
	Madera	20	24	35	Chapas y contrachapados de madera dura	1		0,025	3	3	0	0	6
	Madera	20	24	39	Estructuras de madera sc	4		0,100	10	12	1	0	23
	Madera	20	24	49	Contenedores de madera sc	4		0,100	10	12	1	0	23
	Madera	20	24	99	Productos de madera y corcho sc	4		0,100	10	12	1	0	23
							40						229
21 INDUSTRIA DO PAPEL													
	Madera	20	26	41	Papeles recubiertos y/o satinados, cintas y etiquetas	1		0,143	0	1	0	0	1
	Madera	20	26	45	Papel, cartón, cartulina troquelados	1		0,143	0	1	0	0	1
	Madera	20	26	48	Papel de escritorio	1		0,143	0	1	0	0	1
	Madera	20	26	49	Manipulados de papel sc	4		0,571	1	3	2	0	6
							7						10
22 EDICIÓN, ARTES GRÁFICAS E REPRODUCCIÓN DE SOPORTES GRAVADOS													
	Otras actividades	20	27	11	Edición de periódicos	1		0,023	2	3	0	0	5
	Otras actividades	20	27	21	Edición de revistas	1		0,023	2	3	0	0	5
	Otras actividades	20	27	31	Edición de libros y folletos	3		0,070	6	8	1	0	16
	Otras actividades	20	27	41	Publicaciones diversas sc	2		0,047	4	6	1	0	10
	Otras actividades	20	27	51	Imprentas Comerciales y de Textos (Tipografía)	27		0,628	58	75	7	1	141
	Otras actividades	20	27	52	Imprentas comerciales (litografía)	2		0,047	4	6	1	0	10
	Otras actividades	20	27	54	Grabado y fotograbado	1		0,023	2	3	0	0	5
	Turismo y ocio	70	78	13	Producción de películas cinematográficas	1		0,023	2	3	0	0	5
	Turismo y ocio	70	78	14	Producción de películas	2		0,047	4	6	1	0	10
	Turismo y ocio	70	78	23	Alquiler de películas cinematográficas	1		0,023	2	3	0	0	5
	Turismo y ocio	70	78	29	Distribución de películas	2		0,047	4	6	1	0	10
							43						224
24 INDUSTRIA QUÍMICA													
	Química-Farmaceútica	20	28	33	Productos quimicos-farmaceuticos	1		0,067	1	1	1	0	2
	Química-Farmaceútica	20	28	34	Especialidades farmacéuticas	2		0,133	1	2	1	0	5
	Química-Farmaceútica	20	28	41	Jabón, detergentes y productos para la limpieza	1		0,067	1	1	1	0	2
	Química-Farmaceútica	20	28	51	Pinturas, barnices, lacas y esmaltes	4		0,267	3	4	2	0	9
	Química-Farmaceútica	20	28	69	Productos químicos orgánicos industriales sc	1		0,067	1	1	1	0	2
	Química-Farmaceútica	20	28	79	Pesticidas productos quimicos-agricolas sc	1		0,067	1	1	1	0	2
	Química-Farmaceútica	20	28	91	Adhesivos, colas y pegamentos	3		0,200	2	3	2	0	7
	Química-Farmaceútica	20	28	93	Tintas para artes gráficas	1		0,067	1	1	1	0	2
	Química-Farmaceútica	20	28	99	Productos químicos sc	1		0,067	1	1	1	0	2
							15						34
25 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS DE CAUCHO E MATERIAS PLÁSTICAS													
	Química-Farmaceútica	20	28	22	Goma sintética	1		0,043	1	1	0	0	3
	Química-Farmaceútica	20	30	69	Artículos fabricados de caucho	4		0,174	3	6	2	1	11
	Química-Farmaceútica	20	30	79	Artículos plásticos diversos sc	18		0,783	14	26	9	2	51
							23						65
26 FABRICACIÓN DOUTROS PRODUCTOS MINERAIS NON METÁLICOS													
	Equip. E I. Auxiliar	20	32	21	Envases vidrio	1		0,018	1	1	0	0	3
	Construcción	20	32	11	Vidrio plano	1		0,018	1	1	0	0	3
	Construcción	20	32	31	Fabricados de vidrio sc	2		0,036	2	3	1	0	6
	Construcción	20	32	41	Cemento	2		0,036	2	3	1	0	6
	Construcción	20	32	51	Ladrillos y tejas estructurales	1		0,018	1	1	0	0	3
	Construcción	20	32	53	Baldosas y azulejos	1		0,018	1	1	0	0	3
	Construcción	20	32	62	Artículos de porcelana y loza para mesa y cocina	2		0,036	2	3	1	0	6
	Construcción	20	32	69	Alfarería ornamental e industrial	1		0,018	1	1	0	0	3
	Construcción	20	32	72	Prefabricados de hormigón	5		0,091	4	7	2	1	14
	Construcción	20	32	73	Hormigón preparado	9		0,164	7	13	4	1	25
	Construcción	20	32	91	Productos abrasivos	2		0,036	2	3	1	0	6
	Piedra	20	32	81	Piedra trabajada, mármol (sólo granito)	13		0,236	10	19	5	2	37
	Piedra	20	32	81	Piedra trabajada, mármol	13		0,236	10	19	5	2	37
	Piedra	20	32	95	Minerales molidos	2		0,036	2	3	1	0	6
							55						155
27 METALURXIA													

	Equip. E I. Auxiliar	20	33	25	Fundición de acero sc	2		0,133	0	1	0	0	2
	Equip. E I. Auxiliar	20	33	39	Fundición de metales no férricos	3		0,200	1	2	0	0	3
	Equip. E I. Auxiliar	20	34	71	Galvanoplastia	10		0,667	2	6	1	0	9
							15						13
28 FABRICACIÓN DE PRODUCTOS METALICOS, AGÁS MAQUINARIA E EQUIPO													
	Equip. E I. Auxiliar	20	34	11	Botes y envases metálicos	2		0,029	3	6	1	0	10
	Equip. E I. Auxiliar	20	34	12	Contenedores metálicos	1		0,014	1	3	1	0	5
	Equip. E I. Auxiliar	20	34	23	Herramientas manuales excepto sierra	1		0,014	1	3	1	0	5
	Equip. E I. Auxiliar	20	34	29	Artículos de ferretería sc	1		0,014	1	3	1	0	5
	Equip. E I. Auxiliar	20	34	43	Fabricados de planchas metal (calderería)	11		0,159	16	35	6	0	57
	Equip. E I. Auxiliar	20	34	52	Tornilleria, tuercas y arandelas	1		0,014	1	3	1	0	5
	Equip. E I. Auxiliar	20	34	66	Cierres de metal y tampones corona	2		0,029	3	6	1	0	10
	Equip. E I. Auxiliar	20	34	96	Productos varios fabricados de alambre	1		0,014	1	3	1	0	5
	Equip. E I. Auxiliar	20	34	99	Productos metálicos	6		0,087	9	19	3	0	31
	Construcción	20	34	41	Estructuras de metal	12		0,174	17	38	6	0	62
	Construcción	20	34	42	Puertas, marcos, bastidores y molduras	2		0,029	3	6	1	0	10
	Construcción	20	34	44	Trabajos de carpintería metálica	29		0,420	42	92	15	0	149
							69						355
29 INDUSTRIA DA CONSTRUCCIÓN DE MAQUINARIA E EQUIPO MECÁNICO													
	Equip. E I. Auxiliar	20	35	34	Ascensores y escaleras automáticas	3		0,103	4	6	1	0	12
	Equip. E I. Auxiliar	20	35	44	Troqueles, matrices y moldes industriales	4		0,138	6	8	2	0	16
	Equip. E I. Auxiliar	20	35	51	Maquinaria para la industria alimentaria	6		0,207	9	12	2	0	24
	Equip. E I. Auxiliar	20	35	52	Maquinaria textil y accesorios	1		0,034	1	2	0	0	4
	Equip. E I. Auxiliar	20	35	54	Maquinaria para la industria papelera	1		0,034	1	2	0	0	4
	Equip. E I. Auxiliar	20	35	59	Maquinaria sc	2		0,069	3	4	1	0	8
	Equip. E I. Auxiliar	20	35	69	Maquinaria y equipo industrial sc	9		0,310	13	18	4	1	35
	Equip. E I. Auxiliar	20	35	85	Equipo de aire acondicionado y calefacción	1		0,034	1	2	0	0	4
	Equip. E I. Auxiliar	20	36	21	Motores y generadores	1		0,034	1	2	0	0	4
	Naval	20	35	19	Motores de combustión interna	1		0,034	1	2	0	0	4
							29						114
30 FABRICACIÓN DE MÁQUINAS DE OFICINA E EQUIPOS INFORMÁTICOS													
	Equip. E I. Auxiliar	20	36	52	Discos y cintas magnéticas grabadas	1		0,200	2	1	0	0	3
	Equip. E I. Auxiliar	20	39	99	Fabricantes diversos sc	4		0,800	6	4	0	0	10
							5						13
31 FABRICACIÓN DE MAQUINARIA E MATERIAL ELÉCTRICO													
	Equip. E I. Auxiliar	20	36	29	Aparatos eléctricos industriales	3		0,429	10	4	1	1	16
	Equip. E I. Auxiliar	20	36	43	Cables eléctricos, conductores, interruptores, portalámparas	2		0,286	7	3	1	1	11
	Equip. E I. Auxiliar	20	36	99	Suministros eléctricos sc	2		0,286	7	3	1	1	11
							7						38
32 FABRICACIÓN DE MATERIAL ELECTRÓNICO; FABRICACIÓN DE EQUIPO E APARELLOS DE RADIO, TELEVISIÓN E COMUNICACIÓNS													
	Equip. E I. Auxiliar	20	36	79	Antenas y componentes electrónicos sc	1		1,000	2	1	1	0	4
							1						
33 FABRICACIÓN DE EQUIPOS E INSTRUMENTOS MEDICO-CIRÚRXICOS, DE PRECISIÓN, ÓPTICA E RELOXERÍA													
	Equip. E I. Auxiliar	20	38	23	Controles automáticos de procesos industriales	1		0,125	5	3	0	0	7
	Equip. E I. Auxiliar	20	38	29	Aparatos de medición y control sc	1		0,125	5	3	0	0	7
	Equip. E I. Auxiliar	20	38	43	Equipos y suministros odontológicos	2		0,250	9	6	0	0	15
	Equip. E I. Auxiliar	20	39	93	Letreros, anuncios y reclamos para publicidad	3		0,375	14	9	0	0	22
	Turismo y ocio	20	39	44	Juegos y juguetes excepto muñecas	1		0,125	5	3	0	0	7
							8						59
34 FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS DE MOTOR, REMOLQUES E SEMIRREMOLQUES													
	Automoción	20	37	11	Automóviles y carrocerías para vehículos de turismo	3		0,067	1	1	1	1	3
	Automoción	20	37	14	Recambios y piezas de motor	11		0,244	2	2	3	2	10
	Automoción	50	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	31		0,689	7	6	8	6	27
							45						39
35 FABRICACIÓN DOUTRO MATERIAL DE TRANSPORTE													
	Automoción	50	50	14	Neumáticos y cámaras	7		0,097	3	6	6	1	15
	Naval	20	37	31	Construcción y reparación de buques	62		0,861	22	53	52	9	136
	Naval	20	37	32	Construcción y reparación de embarcaciones menores	3		0,042	1	3	3	0	7
							72						158
36 FABRICACIÓN DE MOBLES; OUTRAS INDUSTRIAS MANUFACTUREIRAS													
	Equip. E I. Auxiliar	20	25	22	Muebles de metal para oficina	1		0,024	2	2	0	0	4
	Comercio	50	50	23	Artículos para el hogar	10		0,238	18	22	1	0	41
	Madera	20	25	11	Muebles de madera	5		0,119	9	11	0	0	20
	Madera	20	25	15	Colchones y somieres	2		0,048	4	4	0	0	8
	Madera	20	25	91	Persianas, toldos y visillos	3		0,071	5	7	0	0	12
	Madera	20	25	99	Mobiliario y muebles auxiliares sc	2		0,048	4	4	0	0	8
	Madera	50	50	21	Muebles	9		0,214	16	20	1	0	37
	Madera	50	50	31	Maderas y chapas	10		0,238	18	22	1	0	41
							42						172
40 PRODUCCIÓN E DISTRIBUCIÓN DE ENERXÍA ELÉCTRICA, GAS, VAPOR E AUGA QUENTE													
	Comercio	52	59	82	Combustibles y hielo	1		0,250	0	1	0	0	2
	Comercio	52	59	84	Gas liquido embotellado	1		0,250	0	1	0	0	2
	Otras actividades	40	49	24	Distribución de gas natural	1		0,250	0	1	0	0	2
	Otras actividades	40	49	31	Electricidad y otros servicios combinados	1		0,250	0	1	0	0	2
							4						6
41 CAPTACIÓN, DEPURACIÓN E DISTRIBUCIÓN DE AUGA								1,000	0	2	0	0	2
	Otras actividades	40	49	52	Depuración de aguas residuales	2							
							2						
45 CONSTRUCCIÓN													

	Construcción	15	15	31	Promotores de obras	362		0,388	402	562	33	1	998
	Construcción	15	15	42	Contratistas generales	331		0,354	368	514	30	1	913
	Construcción	15	16	23	Alcantarillados, conducciones de aguas	2		0,002	2	3	0	0	6
	Construcción	15	16	29	Construcciones pesadas	10		0,011	11	16	1	0	28
	Construcción	15	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	30		0,032	33	47	3	0	83
	Construcción	15	17	21	Pintores, empapeladores y decoradores	20		0,021	22	31	2	0	55
	Construcción	15	17	31	Instalaciones eléctricas	41		0,044	46	64	4	0	113
	Construcción	15	17	41	Albañilería	24		0,026	27	37	2	0	66
	Construcción	15	17	42	Trabajos acústicos y aislantes	13		0,014	14	20	1	0	36
	Construcción	15	17	51	Carpinteros	9		0,010	10	14	1	0	25
	Construcción	15	17	52	Revestimiento de suelos y similares sc	12		0,013	13	19	1	0	33
	Construcción	15	17	81	Aguas, sondeos y pozos	2		0,002	2	3	0	0	6
	Construcción	15	17	93	Trabajos en cristalería y vidriería	1		0,001	1	2	0	0	3
	Construcción	15	17	94	Excavaciones y cimientos	11		0,012	12	17	1	0	30
	Construcción	15	17	95	Trabajos de derribo y demolición	1		0,001	1	2	0	0	3
	Construcción	15	17	96	Instalaciones de equipo para construcción sc	1		0,001	1	2	0	0	3
	Construcción	15	17	97	Alquiler de maquinaria para la construcción	8		0,009	9	12	1	0	22
	Construcción	15	17	99	Contratistas especializados sc	13		0,014	14	20	1	0	36
	Construcción	50	50	39	Materiales para la construcción sc	43		0,046	48	67	4	0	119
							934						2576
*50 VENDA, MANTEMENTO E REPARACIÓN DE VEHÍCULOS DE MOTOR, MOTOCICLETAS E CICLOMOTORES; VENDA POLO MIÚDO DE COMBUSTIBLE PARA VEHÍCULOS DE MOTOR*0													
	Automoción	50	50	12	Automóviles y otros vehículos de motor	16		0,096	26	51	2	0	79
	Automoción	52	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	33		0,199	53	105	5	0	163
	Automoción	52	55	31	Suministros para el automóvil	7		0,042	11	22	1	0	35
	Automoción	52	55	71	Motocicletas	5		0,030	8	16	1	0	25
	Automoción	52	55	99	Automoción sc	2		0,012	3	6	0	0	10
	Automoción	70	75	31	Talleres de reparación de carrocerías	3		0,018	5	10	0	0	15
	Automoción	70	75	34	Reparación y recauchutado de neumáticos	2		0,012	3	6	0	0	10
	Automoción	70	75	38	Reparaciones de automoción en general	15		0,090	24	48	2	0	74
	Automoción	70	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	29		0,175	46	92	4	0	143
	Equip. E I. Auxiliar	50	50	88	Suministros y equipos para transporte	22		0,133	35	70	3	0	109
	Naval	52	55	51	Embarcaciones	4		0,024	6	13	1	0	20
	Transportes	52	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	22		0,133	35	70	3	0	109
	Transportes	70	75	12	Alquiler de automóviles de turismo sin conductor	1		0,006	2	3	0	0	5
	Transportes	70	75	25	Aparcamientos en edificios y locales subterráneos	4		0,024	6	13	1	0	20
	Transportes	70	75	42	Lavado de automóviles	1		0,006	2	3	0	0	5
							166						819
51 COMERCIO POR XUNTO E INTERMEDIARIOS DO COMERCIO, AGÁS DE VEHÍCULOS DE MOTOR E MOTOCICLETAS													
	Agroindustria	50	51	43	Productos lácteos	1		0,002	2	2	0	0	4
	Agroindustria	50	51	45	Confitería	3		0,005	7	6	0	0	13
	Agroindustria	50	51	47	Carnes y productos cárnicos	10		0,017	22	19	1	0	42
	Agroindustria	50	51	48	Frutas frescas y verduras	15		0,026	33	29	2	0	63
	Agroindustria	50	51	53	Cereales (granos)	6		0,010	13	11	1	0	25
	Agroindustria	50	51	54	Ganado	2		0,003	4	4	0	0	8
	Agroindustria	50	51	59	Productos de granjas y materias primas sc	5		0,009	11	10	1	0	21
	Agroindustria	50	51	82	Vinos y bebidas alcohólicas	8		0,014	18	15	1	0	34
	Equip. E I. Auxiliar	50	50	51	Metales	9		0,015	20	17	1	0	38
	Equip. E I. Auxiliar	50	50	63	Material eléctrico	19		0,033	42	36	2	0	80
	Equip. E I. Auxiliar	50	50	64	Electrodomésticos	9		0,015	20	17	1	0	38
	Equip. E I. Auxiliar	50	50	65	Equipos y suministros electrónicos	21		0,036	46	40	2	0	89
	Equip. E I. Auxiliar	50	50	72	Ferretería	8		0,014	18	15	1	0	34
	Equip. E I. Auxiliar	50	50	74	Suministros para fontanería	3		0,005	7	6	0	0	13
	Equip. E I. Auxiliar	50	50	75	Suministros para aire acondicionado y calefacción	2		0,003	4	4	0	0	8
	Equip. E I. Auxiliar	50	50	78	Equipos frigoríficos	2		0,003	4	4	0	0	8
	Equip. E I. Auxiliar	50	50	81	Maquinaria comercial	5		0,009	11	10	1	0	21
	Equip. E I. Auxiliar	50	50	82	Maquinaria para construcción y minería	7		0,012	15	13	1	0	30
	Equip. E I. Auxiliar	50	50	83	Maquinaria para agricultura y jardinería	1		0,002	2	2	0	0	4
	Equip. E I. Auxiliar	50	50	84	Maquinaria y equipo industrial	39		0,067	86	74	4	0	165
	Equip. E I. Auxiliar	50	50	85	Suministros industriales	11		0,019	24	21	1	0	46
	Equip. E I. Auxiliar	50	50	86	Equipos y suministros para profesionales	10		0,017	22	19	1	0	42
	Equip. E I. Auxiliar	50	50	87	Equipos y suministros para establecimientos de servicio	6		0,010	13	11	1	0	25
	Equip. E I. Auxiliar	52	57	22	Electrodomésticos (tiendas)	13		0,022	29	25	1	0	55
	Equip. E I. Auxiliar	52	57	32	Aparatos de radio y televisión	1		0,002	2	2	0	0	4
	Equip. E I. Auxiliar	52	57	33	Instrumentos y equipos musicales, discos	4		0,007	9	8	0	0	17
	Comercio	50	50	52	Carbón y minerales	3		0,005	7	6	0	0	13
	Comercio	50	50	94	Joyería y relojería	2		0,003	4	4	0	0	8
	Comercio	50	50	99	Mercancías varias no perecederas sc	14		0,024	31	27	1	0	59
	Comercio	50	51	41	Comestibles en general	22		0,038	48	42	2	0	93
	Comercio	50	51	99	Productos diversos perecederos sc	4		0,007	9	8	0	0	17
	Comercio	52	57	19	Artículos diversos para el hogar	13		0,022	29	25	1	0	55
	Madera	50	51	12	Suministros de papelería	5		0,009	11	10	1	0	21
	Madera	50	51	13	Papel para uso personal e industria	3		0,005	7	6	0	0	13
	Madera	52	57	12	Muebles (tiendas)	33		0,057	73	63	4	0	139
	Mar	50	51	42	Alimentos congelados	13		0,022	29	25	1	0	55
	Mar	50	51	46	Pescados y mariscos	128		0,220	282	243	14	1	540
	Mar	50	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	26		0,045	57	49	3	0	110
	Otras actividades	50	51	72	Petróleo y productos petrolíferos	10		0,017	22	19	1	0	42
	Química-Farmaceútica	50	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	23		0,040	51	44	2	0	97

	Química-Farmaceútica	50	51	61	Productos químicos	6		0,010	13	11	1	0	25
	Química-Farmaceútica	50	51	91	Abonos, insecticidas y fertilizantes	1		0,002	2	2	0	0	4
	Química-Farmaceútica	50	51	98	Pinturas y barnices	7		0,012	15	13	1	0	30
	Textil-Confección	50	51	33	Tejidos	10		0,017	22	19	1	0	42
	Textil-Confección	50	51	34	Artículos de mercería y lencería	5		0,009	11	10	1	0	21
	Textil-Confección	50	51	36	Confecciones para caballero y niño	6		0,010	13	11	1	0	25
	Textil-Confección	50	51	37	Confecciones para señora y niña	7		0,012	15	13	1	0	30
	Textil-Confección	50	51	39	Calzados	2		0,003	4	4	0	0	8
	Turismo y ocio	50	50	41	Artículos para deporte y recreo	5		0,009	11	10	1	0	21
	Equip. E I. Auxiliar	50	50	93	Desperdicios y chatarras	14		0,024	31	27	1	0	59
							582						2455
52 COMERCIO POLO MIÚDO, AGÁS O COMERCIO DE VEHÍCULOS DE MOTOR, MOTOCICLETAS E CICLOMOTORES; REPARACIÓN DE EFECTOS PERSOAIS E UTENSILIOS DOMÉSTICOS													
	Agroindustria	52	54	23	Carnicerías y pescaderías	1		0,006	25	12	0	0	37
	Agroindustria	52	54	31	Fruterías y verdulerías	1		0,006	25	12	0	0	37
	Agroindustria	52	54	41	Confiterías y pastelerías	1		0,006	25	12	0	0	37
	Agroindustria	52	54	62	Panaderías con horno	7		0,040	175	82	1	0	259
	Agroindustria	52	59	21	Vinos, licores y cervezas	1		0,006	25	12	0	0	37
	Equip. E I. Auxiliar	52	52	51	Ferretería (tiendas)	15		0,086	375	176	2	0	554
	Equip. E I. Auxiliar	52	59	62	Maquinas automáticas de venta	8		0,046	200	94	1	0	296
	Comercio	52	53	11	Grandes almacenes	1		0,006	25	12	0	0	37
	Comercio	52	53	99	Tiendas de mercancías en general sc	5		0,029	125	59	1	0	185
	Textil-Confección	52	56	11	Confecciones y complementos para caballeros	2		0,011	50	23	0	0	74
	Textil-Confección	52	56	21	Trajes, abrigos y vestidos para señoras	3		0,017	75	35	0	0	111
	Textil-Confección	52	56	31	Accesorios y especialidades para señora	2		0,011	50	23	0	0	74
	Textil-Confección	52	56	41	Confecciones infantiles	2		0,011	50	23	0	0	74
	Textil-Confección	52	56	51	Confecciones en general	15		0,086	375	176	2	0	554
	Textil-Confección	52	56	61	Calzados (tiendas)	4		0,023	100	47	1	0	148
	Textil-Confección	52	56	99	Confecciones y complementos diversos sc	1		0,006	25	12	0	0	37
	Comercio	52	54	11	Tiendas de comestibles	20		0,114	501	235	3	0	739
	Comercio	52	59	31	Artículos usados, antigüedades	1		0,006	25	12	0	0	37
	Comercio	52	59	43	Papelerías	2		0,011	50	23	0	0	74
	Comercio	52	59	44	Joyerías	6		0,034	150	70	1	0	222
	Comercio	52	59	46	Cámaras y suministros fotográficos	2		0,011	50	23	0	0	74
	Comercio	52	59	47	Objetos de regalo	5		0,029	125	59	1	0	185
	Comercio	52	59	99	Detallistas diversos sc	43		0,246	1076	505	7	1	1589
	Construcción	52	52	11	Madera y materiales para la construcción	11		0,063	275	129	2	0	406
	Construcción	52	52	31	Pintura, vidrio y papeles pintados	1		0,006	25	12	0	0	37
	Mar	52	54	23	Carnicerías y pescaderías (sólo pescaderías)	3		0,017	75	35	0	0	111
	Química-Farmaceútica	52	59	12	Farmacias	2		0,011	50	23	0	0	74
	Textil-Confección	52	59	49	Mercería y artículos de modistería	2		0,011	50	23	0	0	74
	Turismo y ocio	52	59		Artículos para deporte y bicicletas	4		0,023	100	47	1	0	148
	Turismo y ocio	52	59	42	Librerías	3		0,017	75	35	0	0	111
	Turismo y ocio	52	59	45	Jugueterías	1		0,006	25	12	0	0	37
55 HOSTALERÍA							*175*						6467
	Turismo y ocio	52	58	12	Restaurantes	34		0,146	284	180	2	0	466
	Turismo y ocio	52	58	13	Bares y cafeterías	30		0,012	24	15	0	0	39
	Turismo y ocio	70	70	11	Hoteles	13		0,146	284	180	2	0	466
	Turismo y ocio	70	70	21	Pensiones y casas de huéspedes	4		0,012	24	15	0	0	39
	Turismo y ocio	70	70	33	Campings y parques de autocaravanas	1		1,085	2107	1332	18	1	3458
							82						4468
60 TRANSPORTE TERRESTRE; TRANSPORTE POR TUBOS													
	Mar	40	42	22	Almacenes frigoríficos de deposito	12		0,086	129	49	2	0	181
	Transportes	40	41	19	Transporte urbano de pasajeros sc	1		0,007	11	4	0	0	15
	Transportes	40	41	31	Transporte de pasajeros por carretera	12		0,086	129	49	2	0	181
	Transportes	40	41	71	Terminales para vehículos de transporte de pasajeros	1		0,007	11	4	0	0	15
	Transportes	40	42	13	Transporte por carretera	89		0,636	959	366	17	1	1343
	Transportes	40	42	25	Almacenes generales de deposito	6		0,043	65	25	1	0	91
	Transportes	40	42	26	Almacenes de deposito especiales sc	1		0,007	11	4	0	0	15
	Transportes	40	42	31	Terminales y servicios de transporte de mercancías	18		0,129	194	74	3	0	272
							140						2112
61 TRANSPORTE MARÍTIMO, DE CABOTAXE E POR VÍAS DE NAVEGACIÓN INTERIORES													
	Transportes	40	44	11	Transportes marítimos internacionales	1		0,026	0	0	0	0	0
	Transportes	40	44	54	Servicio de remolcadores	1		0,026	0	0	0	0	0
	Transportes	40	44	63	Cargas y descargas marítimas	12		0,316	1	1	0	0	2
	Transportes	40	44	69	Servicios para transportes marítimos sc	3		0,079	0	0	0	0	1
	Transportes	40	47	12	Agentes consignatarios	21		0,553	2	2	0	0	4
							38						7
63 ACTIVIDADES ANEXAS ÓS TRANSPORTES: ACTIVIDADES DE AXENCIAS DE VIAXES													
	Transportes	40	47	23	Agencias de aduanas, fletes y cargas	3		0,176	14	25	4	0	44
	Turismo y ocio	40	47	22	Agencias de viajes	14		0,824	65	119	20	1	204
							17						248
64 CORREOS E TELECOMUNICACIÓNS													
	Otras actividades	40	48	32	Emisoras de radio	1		0,091	3	2	0	0	6
	Otras actividades	40	48	99	Otros servicios de comunicación sc	6		0,545	19	14	1	0	33

	Otras actividades	70	73	31	Servicios de reparto de correspondencia y publicidad directa	4		0,364	13	9	0	0	22
							11						61
65 INTERMEDIACIÓN FINANCEIRA, AGÁS SEGUROS E PLANS DE PENSIÓNS													
	Servicios Financieros	60	61	11	Financieras en general	1		0,091	0	0	0	0	1
	Servicios Financieros	60	67	99	Sociedades de cartera sc	10		0,909	2	3	0	3	7
							11						8
66 SEGUROS E PLANS DE PENSIÓNS, AGÁS SEGURIDADE SOCIAL OBRIGATORIA													
	Servicios Financieros	60	63	99	Aseguradoras sc	3		1,000	1	4	0	0	5
							3						
67 ACTIVIDADES AUXILIARES DA INTERMEDIACIÓN FINANCEIRA													
	Servicios Financieros	60	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	29		0,967	191	118	0	0	309
	Servicios Financieros	60	67	33	Grupos de inversión sc	1		0,033	7	4	0	0	11
70 ACTIVIDADES INMOBILIARIAS							*30*						*320*
	Servicios Financieros	60	65	12	Propiet.-administr. De edificios industriales o comerciales	7		0,097	49	17	0	0	67
	Servicios Financieros	60	65	19	Propietarios-administradores de bienes raíces sc	57		0,792	402	139	1	0	542
	Servicios Financieros	60	65	31	Agencias inmobiliarias, administradores de fincas	8		0,111	56	20	0	0	76
							72						685
71 ALUGUEIRO DE MAQUINARIA E EQUIPO SEN OPERARIO, DE EFECTOS PERSOAIS E UTENSILIOS DOMÉSTICOS													
	Otras actividades	70	73	94	Alquiler y leasing	7							
							7	1,000	53	33	3	0	89
72 ACTIVIDADES INFORMÁTICAS													
	Otras actividades	70	73	72	Programación de ordenadores	8		0,167	21	8	0	0	29
	Otras actividades	70	73	74	Proceso de datos	1		0,021	3	1	0	0	4
	Otras actividades	70	73	79	Servicios relacionados con computación sc	37		0,771	95	36	2	0	133
	Otras actividades	70	82	43	Escuelas de informática	2		0,042	5	2	0	0	7
							48						172
73 INVESTIGACIÓN E DESENVOLVEMENTO													
	Otras actividades	70	73	91	Laboratorios de investigación y desarrollo	2		1,000	91	14	0	0	105
							2						
74 OUTRAS ACTIVIDADES EMPRESARIAIS													
	Equip. E l. Auxiliar	70	76	23	Reparación y servicio de refrigeración y aire acondicionado	1		0,005	11	4	0	0	15
	Equip. E l. Auxiliar	70	76	29	Talleres de reparaciones eléctricas	3		0,014	34	12	0	0	46
	Equip. E l. Auxiliar	70	76	92	Reparaciones con soldaduras	1		0,005	11	4	0	0	15
	Equip. E l. Auxiliar	70	76	99	Talleres de reparaciones sc	28		0,134	314	114	4	1	433
	Otras actividades	70	72	18	Lavanderos industriales	3		0,014	34	12	0	0	46
	Otras actividades	70	72	19	Servicios de lavandería y para ropa sc	2		0,010	22	8	0	0	31
	Otras actividades	70	73	11	Agencias de publicidad general	3		0,014	34	12	0	0	46
	Otras actividades	70	73	12	Publicidad exterior	2		0,010	22	8	0	0	31
	Otras actividades	70	73	19	Servicios de publicidad sc	25		0,120	280	102	4	1	387
	Otras actividades	70	73	21	Agencias de información comercial y cobro de créditos	3		0,014	34	12	0	0	46
	Otras actividades	70	73	32	Servicios de fotocopias	2		0,010	22	8	0	0	31
	Otras actividades	70	73	42	Desinfección y fumigación	1		0,005	11	4	0	0	15
	Otras actividades	70	73	49	Servicios de limpieza y conservación de edificios	12		0,057	134	49	2	1	186
	Otras actividades	70	73	62	Agencias de empleo provisional	6		0,029	67	24	1	0	93
	Otras actividades	70	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	38		0,182	426	154	6	2	588
	Otras actividades	70	73	93	Servicios de seguridad, detectives	3		0,014	34	12	0	0	46
	Otras actividades	70	73	95	Laboratorios fotográficos	2		0,010	22	8	0	0	31
	Otras actividades	70	73	99	Servicios comerciales sc	68		0,325	762	276	10	4	1052
	Otras actividades	70	81	11	Servicios legales	1		0,005	11	4	0	0	15
	Otras actividades	70	89	31	Auditorias	3		0,014	34	12	0	0	46
	Otras actividades	70	89	99	Servicios sc	2		0,010	22	8	0	0	31
							209						3233
85 ACTIVIDADES SANITARIAS E VETERINARIAS, SERVICIOS SOCIAIS													
	Otras actividades	40	49	53	Recogida y tratamiento de basura	1		0,167	90	73	3	0	165
	Otras actividades	40	49	59	Servicios sanitarios sc	2		0,333	179	145	5	1	330
	Otras actividades	70	83	61	Establecimientos residenciales para cuidados	2		0,333	179	145	5	1	330
	Otras actividades	70	83	99	Servicios sociales sc	1		0,167	90	73	3	0	165
							6						991
91 ACTIVIDADES ASOCIATIVAS													0
	Otras actividades	70	86	11	Asociaciones comerciales	1		0,500	1	58	3	1	62
	Otras actividades	70	86	99	Organizaciones mutualistas sc	1		0,500	1	58	3	1	62
							2						124
92 ACTIVIDADES RECREATIVAS, CULTURAIS E DEPORTIVAS													
	Turismo y ocio	70	78	32	Cines	2		0,045	11	8	1	0	20
	Turismo y ocio	70	79	11	Discotecas	6		0,136	33	24	2	0	59
	Turismo y ocio	70	79	29	Actores, músicos y conjuntos animadores	2		0,045	11	8	1	0	20
	Turismo y ocio	70	79	41	Clubes deportivos	1		0,023	6	4	0	0	10
	Turismo y ocio	70	79	48	Organización de carreras	2		0,045	11	8	1	0	20
	Turismo y ocio	70	79	93	Maquinas tragaperras para recreo	16		0,364	89	64	5	0	157
	Turismo y ocio	70	79	97	Clubes deportivos y recreativos exclusivamente para socios	1		0,023	6	4	0	0	10

	Turismo y ocio	70	79	99	Servicios de diversión y recreativos sc	14		0,318	78	56	4	0	137
							44						432
93 ACTIVIDADES DIVERSAS DE SERVICIOS PERSONALES													
	Otras actividades	70	72	21	Estudios fotográficos	2		0,043	19	21	1	0	41
	Otras actividades	70	72	31	Salones de belleza	20		0,435	192	211	6	0	409
	Otras actividades	70	72	61	Servicios funerarios	5		0,109	48	53	1	0	102
	Otras actividades	70	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	19		0,413	183	201	5	0	389
							46						941
AGRICULTURA							34	0,001	1	0	0	0	
	Agroindustria	1	1	11	Trigo	1		0,250	4	4	0	0	8
	Agroindustria	1	1	72	Viñedos	1		0,250	4	4	0	0	8
	Agroindustria	1	1	74	Cítricos	1		0,250	4	4	0	0	8
	Agroindustria	1	1	75	Frutas perecederas	1		0,250	4	4	0	0	8
							4						34
FORESTAL							17	0,001					
	Madera	1	8	51	Servicios forestales	2		1,000	9	8	0	0	17
							2						
GANADERIA							42	0,001					0
	Agroindustria	1	2	19	Ganadería en general	1		0,200	4	4	0	0	8
	Agroindustria	1	2	52	Huevos de gallina	1		0,200	4	4	0	0	8
	Agroindustria	1	2	59	Volatería y huevos sc	2		0,400	9	8	0	0	17
	Agroindustria	1	2	71	Animales para pieles	1		0,200	4	4	0	0	8
							5						42
PESCA							738	0,026					
	Mar	1	9	12	Pescados	85		0,966	364	344	5	0	713
	Mar	1	9	19	Productos diversos del mar	1		0,011	4	4	0	0	8
	Mar	1	9	21	Criaderos y viveros de pescados	2		0,023	9	8	0	0	17
							88						738
								3477				Estimado	28186

Fuente: elaboración propia

Como consecuencia, se estima el número total de empresas en **D**, y como el de **K** es conocido se tendrá el número de empresas en **S**.

Fruto de esa asignación se obtiene la **tabla 5.30** que recoge el número de empresas por cada cadena según su tamaño.

Tabla 5. 30

Cadena	Individuales	Pequeñas1	Pequeñas2	Medianas	Grandes	Total
Agroindustria	474	274	137	47	9	**941**
Automoción	191	417	104	71	41	**824**
Equipamiento g.	1453	1096	318	76	20	**2963**
Comercio g.	2274	477	49	20	5	**2825**
Construcción	1425	1350	1321	131	27	**4254**
Madera	746	455	81	36	3	**1321**
Mar	978	532	312	159	69	**2050**
Naval	91	28	88	36	7	**250**
Otras ap.	3105	587	662	51	9	**4414**
Rocas	108	81	103	48	12	**352**
Química	160	241	33	40	14	**488**
Finanzas	709	60	161	12	6	**948**
Textil	849	323	55	24	1	**1252**
Transporte	1441	439	156	91	11	**2138**
Turismo	3260	285	280	27	5	**3857**
	17264	**6645**	**3860**	**869**	**239**	**28877**

Fuente: elaboración propia.

5.1.2.3.6 Estimación del VAB desconocido de las empresas de la zona.

Conocidas las empresas y conocido el VAB promedio se realiza un cálculo del número de empresas de la zona que no están contenidas en ARDAN o de la que no se tiene información por otras vías, que se obtendría como la diferencia entre cada uno de los valores de las casillas de la **tabla 5.30** y el número de empresas cuyo VAB es conocido que corresponden a cada una de las 56 clases definidas previamente.

A partir de esos valores, multiplicando por el VAB promedio estimado para cada clase se obtendría el VAB total desconocido de las empresas. Los resultados se recogen en la **tabla 5.31**.

Tabla 5. 31

CADENA	VAB
Agroindustria	23.311.078
Automoción	23.193.421
Equipamiento g.	76.676.314
Comercio g.	46.903.473
Construcción	101.082.422
Madera	24.506.396
Mar	104.832.073
Naval	19.968.703
Otras ap.	101.223.971
Rocas	35.562.408
Química	22.008.256
Finanzas	24.854.235
Textil	38.803.353
Transportes	76.945.736
Turismo	101.240.414

Fuente: elaboración propia

Paralelamente se hizo una estimación del VAB generado por las entidades financieras.

5.1.2.3.7 Estimación del VAB en entidades financieras.

Para realizar la estimación del VAB en las empresas financieras, dado que esa información no se recoge en ARDAN, se hará uso de varias fuentes de información complementarias:

- La información suministrada por el **IGE** sobre el **número de oficinas de los bancos y cajas de ahorro en cada municipio**
- La información suministrada por el **IGE** sobre el **VAB generado por las entidades financieras en Galicia**
- La información sobre el **VAB generado por el sector financiero** en **la provincia de Pontevedra**, suministrado por **el BBVA.**
- El **índice de actividad económica** estimado por el **instituto Klein** para cada uno de los municipios de la provincia de Pontevedra.
- La información sobre la **actividad financiera en la provincia de Pontevedra**, obtenida de los datos suministrados por el **Boletín estadístico del Banco de España**

Inicialmente se trata de elaborar un estimador de la importancia financiera que tiene un municipio de la provincia. A continuación se buscará un estimador del VAB generado por las instituciones financieras en la provincia, y se repartirá en cada municipio en función de su importancia financiera.

La **tabla 5.32** recoge el número de oficinas bancarias (de bancos y cajas de ahorro) en cada uno de los municipios de la provincia de Pontevedra. Para evaluar la importancia financiera de cada municipio se hizo uso de una función monótona creciente del índice de actividad económica definido por el instituto Klein. Dicho índice recoge la actividad económica que se realiza en el municipio.

Tabla 5. 32

Concello	Oficinas Bancarias	Concello	Oficinas Bancarias	Concello	Oficinas Bancarias
Agolada	3	Grove, O	11	Porriño, O	18
Arbo	2	Guarda, A	12	Portas	1
Baiona	12	Illa de Arousa, A	7	Redondela	21
Barro	2	Lalín	16	Ribadumia	4
Bueu	9	Lama, A	4	Rodeiro	4
Caldas de Reis	8	Marín	22	Rosal, O	4
Cambados	12	Meaño	5	Salceda de Caselas	3
Campo Lameiro	2	Meis	2	Salvaterra de Miño	3
Cangas	19	Mondariz	3	Sanxenxo	17
Cañiza, A	6	Mondariz-Balneario		Silleda	9
Catoira	5	Moraña	5	Soutomaior	6
Cerdedo	4	Mos	3	Tomiño	7
Cotobade	2	Neves, As	3	Tui	13
Covelo	2	Nigrán	9	Valga	2
Crecente	1	Oia	2	Vigo	258
Cuntis	5	Pazos de Borbén	1	Vila de Cruces	6
Dozón		Poio	11	Vilaboa	3
Estrada, A	15	Ponte Caldelas	9	Vilagarcía de Arousa	28
Forcarei	12	Ponteareas	15	Vilanova de Arousa	8
Fornelos de Montes	2	Pontecesures	4	**Total**	**771**
Gondomar	4	Pontevedra	73		

Consecuentemente se pensó que esta cantidad estaba relacionada con la importancia que una determinada plaza podía tener para las finanzas de la zona. Para suavizar el comportamiento del índice, tras varios ensayos, se optó por una potencia de orden 1/3. De esa forma se obtuvo un indicador de la importancia relativa de cada municipio dentro de la provincia de Pontevedra.

Utilizando ese indicador y teniendo en cuenta el número de oficinas bancarias de cada municipio se tendría una función de ponderación de la importancia que cada municipio tendría en el VAB de las entidades financieras de la provincia, valor que se recoge en la **tabla 5.33**. Dicha ponderación viene indicada en tantos por mil par facilitar su lectura. En ella destaca la importancia del concello de Vigo que tiene una ponderación que indica que su actividad financiera es algo mas del 60% de la que se realiza en la provincia.

A continuación se buscaría un estimador global del VAB generado por las entidades financieras en la provincia de Pontevedra. El hecho de tener tres fuentes independientes va a facilitar tres estimaciones alternativas, que al dar valores similares nos permitirá optar por una de ellas, o bien combinar varias.

El Banco de España indica que el número de depósitos del sector en la provincia es de 1.154.510.820 miles de pesetas aproximadamente. Teniendo en cuenta que el margen bruto de explotación de una entidad financiera es aproximadamente un 7,5% de los depósitos se obtendría que el VAB generado en la provincia sería de 86.588,312 millones de pesetas.

Tabla 5. 33

Concello	Ponderación	Concello	Ponderación	Concello	Ponderación
Agolada	0,959	Grove, O	8,770	Porriño, O	17,784
Arbo	0,640	Guarda, A	7,340	Portas	0,320
Baiona	6,972	Illa de Arousa, A	2,562	Redondela	17,598
Barro	0,806	Lalín	13,155	Ribadumia	1,845
Bueu	5,080	Lama, A	1,015	Rodeiro	1,464
Caldas de Reis	5,601	Marín	17,349	Rosal, O	1,845
Cambados	8,267	Meaño	2,538	Salceda de Caselas	1,523
Campo Lameiro	0,640	Meis	1,015	Salvaterra de Miño	1,523
Cangas	14,100	Mondariz	1,383	Sanxenxo	13,101
Cañiza, A	2,767	Mondariz-Balneario	0,000	Silleda	5,633
Catoira	2,170	Moraña	2,014	Soutomaior	3,045
Cerdedo	1,279	Mos	2,537	Tomiño	4,177
Cotobade	0,732	Neves, As	1,209	Tui	9,898
Covelo	0,640	Nigrán	6,095	Valga	0,922
Crecente	0,254	Oia	0,640	Vigo	609,357
Cuntis	2,170	Pazos de Borbén	0,254	Vila de Cruces	3,580
Dozón	0,000	Poio	7,035	Vilaboa	1,383
Estrada, A	12,452	Ponte Caldelas	4,150	Vilagarcía de Arousa	27,819
Forcarei	4,834	Ponteareas	11,278	Vilanova de Arousa	4,374
Fornelos de Montes	0,508	Pontecesures	2,030	**TOTAL**	**1000**
Gondomar	2,504	Pontevedra	107,065		

Por otro lado los datos del IGE del año 1998 indican que el total del VAB generado por las instituciones financieras es 198.916.005 miles de pesetas. Considerando las tasa de crecimiento del sector financiero es similar a la de los servicios, que viene estimada por el BBVA, y es aproximadamente del 7% se tendría que el VAB generado en Galicia para el año 1999 sería de 212.840,125 millones de pesetas. Si se mantiene la suposición de que el porcentaje de actividad financiera en la provincia de

Pontevedra es aproximadamente del 45% de la de Galicia entera, se obtiene que el VAB total generado en la provincia es aproximadamente de 95.778,056 millones de pesetas.

Finalmente de las estimaciones realizadas por el BBVA se obtiene que el VAB generado por el sector en la provincia de Pontevedra es directamente para el año 1998 por 89.116 millones de pesetas. Suponiendo una tasa de crecimiento del 7% se obtiene que el VAB es aproximadamente de 95.354 millones de pesetas para la provincia de Pontevedra.

Dado que las dos últimas estimaciones están muy cercanas se hará uso de una media de ellas para la estimación del VAB de la provincia. Por lo tanto este será aproximadamente de 95.566,028 millones de pesetas. Esta cantidad se repartirá entre todos los municipios de acuerdo a la importancia financiera que los municipios tienen, que se recogía en la **tabla 5.33**. Como resultado se obtendría la **tabla 5.34** que indica el VAB financiero generado por cada municipio de la provincia de Pontevedra.

Tabla 5. 34

Concello	vabfinanzas	Concello	vabfinanzas	Concello	vabfinanzas
Agolada	91.673	Grove, O	838.090	Porriño, O	1.699.550
Arbo	61.115	Guarda, A	701.458	Portas	30.558
Baiona	666.325	Illa de Arousa, A	244.859	Redondela	1.681.761
Barro	77.001	Lalín	1.257.160	Ribadumia	176.287
Bueu	485.457	Lama, A	97.015	Rodeiro	139.919
Caldas de Reis	535.312	Marín	1.657.960	Rosal, O	176.287
Cambados	790.015	Meaño	242.537	Salceda de Caselas	145.522
Campo Lameiro	61.115	Meis	97.015	Salvaterra de Miño	145.522
Cangas	1.347.445	Mondariz	132.216	Sanxenxo	1.252.023
Cañiza, A	264.431	Mondariz-Balneario	-	Silleda	538.332
Catoira	207.366	Moraña	192.502	Soutomaior	291.044
Cerdedo	122.231	Mos	242.456	Tomiño	399.200
Cotobade	69.960	Neves, As	115.501	Tui	945.893
Covelo	61.115	Nigrán	582.467	Valga	88.144
Crecente	24.254	Oia	61.115	Vigo	58.233.858
Cuntis	207.366	Pazos de Borbén	24.254	Vila de Cruces	342.171
Dozón	-	Poio	672.270	Vilaboa	132.216
Estrada, A	1.190.031	Ponte Caldelas	396.647	Vilagarcía de Arousa	2.658.598
Forcarei	462.004	Ponteareas	1.077.771	Vilanova de Arousa	418.024
Fornelos de Montes	48.507	Pontecesures	194.029	**TOTAL**	**95.566.028**
Gondomar	239.259	Pontevedra	10.231.818		

Agregando el VAB de los municipios que configuran Vigo y su área funcional se obtiene una estimación del VAB generado por las entidades financieras en la zona, cuyo resultado es 64.633,138 millones de pesetas.

5.1.2.3.8 Estimación del VAB total.

De la agregación de todas las estimaciones se obtuvo la estimación definitiva del VAB generado en la zona, y que genera cada una de las cadenas empresariales, tal como se recoge en la **tabla 5.35**. En ella se observa que la estimación del VAB de la zona es de 1 billón, 260.262,968 millones de pesetas repartidos entre las diferentes cadenas empresariales según las cifras que se observan también en dicha tabla.

Tabla 5. 35
VAB estimado de Vigo y su área funcional

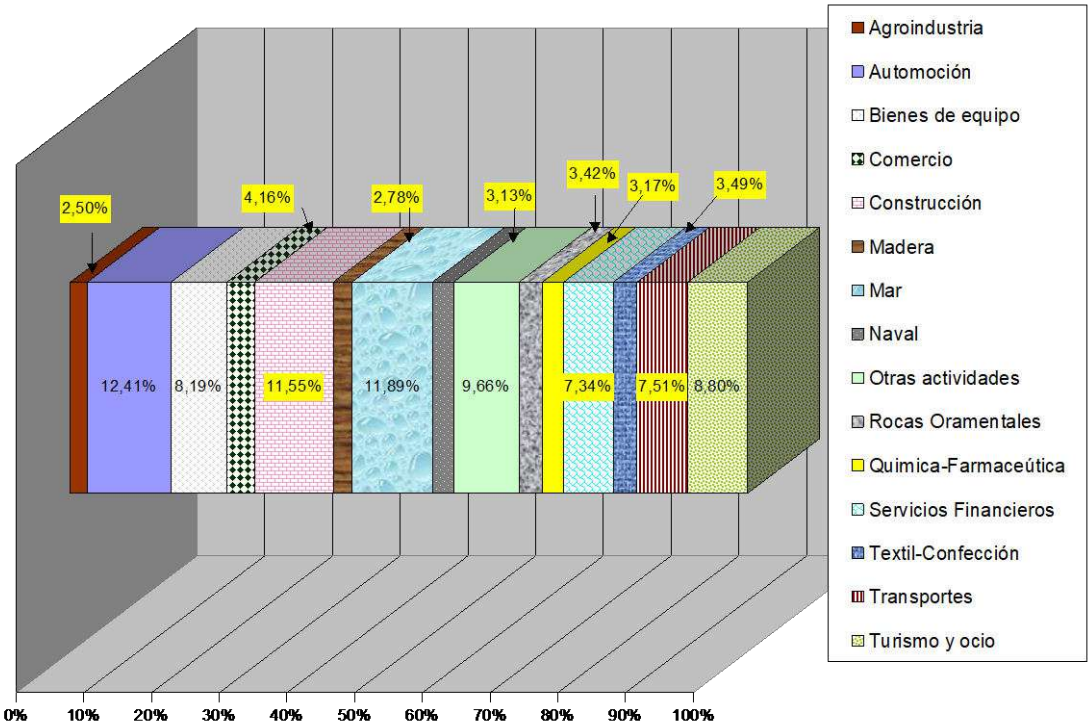
CADENA	MILES DE PESETAS
Agroindustria	31.504.110
Automoción	156.388.855
Equipamiento g.	103.247.595
Comercio g.	52.397.454
Construcción	145.600.028
Madera	35.069.605
Mar	149.873.681
Naval	39.428.849
Otras ap.	121.699.305
Rocas	43.130.870
Química	39.985.180
Finanzas	92.462.197
Textil	43.942.384
Transportes	94.615.700
Turismo	110.917.152
Total	**1.260.262.968**

Fuente: elaboración propia

Para analizar de modo comparativo a importancia de cada cadena en el VAB de la zona hacemos uso de la **figura 5.4**, que recoge la participación de cada cadena en el VAB de la zona. En ella se observa la importancia que presenta la automoción, los productos derivados del mar y la construcción especialmente. Entre las cadenas complementarias y de

apoyo destacan la de equipamiento e industria auxiliar, transporte y otras actividades que recoge un conjunto muy diverso.

Figura 5. 4
Porcentaje de VAB por cadenas (año 1999)



Fuente: elaboración propia

5.1.2.4.- *Contraste mediante estimación indirecta a partir de fuentes complementarias.*

Para comprobar la validez de la estimación, se hace uso de la información suministrada por otras fuentes. Previamente, se debe tener en cuenta que aproximadamente 40.000 millones de ptas. corresponden a entidades financieras que no tienen sede en Vigo, otros 60.000 millones de ptas. corresponden a empresas de las diferentes cadenas, especialmente multinacionales que no tienen su domicilio social en Vigo y, finalmente, 30.000 millones que corresponderían a empresas individuales que no están recogidas en las fuentes oficiales. En total, unos 130.000 millones de ptas. no están recogidos en las fuentes oficiales de la provincia, por consiguiente, debemos restar esa cantidad para hacer las comparaciones.

Consecuentemente, el VAB que se obtiene para ser comparado con las fuentes oficiales sería de 1.130.262,968 millones de pesetas. Para facilitar la nomenclatura en las comparaciones la estimación realizada en este trabajo será denominada PEVIGO2001. La que se obtiene a partir de los datos de la encuesta industrial IGE, y la que es consecuencia de los trabajos del BBVA se denominara BBVA. Tiene interés hacer uso de las dos fuentes separadamente para obtener comprobaciones alternativas, pues ambas son complementarias.

5.1.2.4.1 Estimación a partir del Instituto Galego de Estatística.

El IGE recoge la estimación del VAB para Galicia en diferentes actividades y sectores, para el año 1998. Dichos resultados se recogen en la **tabla 5.36**. En ella se puede observar que el VAB de Galicia sería de 4.318.000 millones de pesetas aproximadamente.

De esa cantidad hay que restar lo que se refiere al sector público, que serían los servicios de no-mercado, por consiguiente unas 640.382 millones. Además se debería restar también el VAB generado por los sectores de educación y sanidad que hemos considerado externos a la estructura productiva por estar tratado en el ámbito institucional. Dicha cantidad, también según el IGE es de 152.932,535 millones de pesetas. Por consiguiente, según las estimaciones del IGE para el año 98 el VAB generado en Galicia en el sector privado, sin contar educación y sanidad sería de 3.524.643,503 millones de pesetas. Suponiendo una tasa de crecimiento del 6% se obtendría que para el año 99, que es el año de estudio de este trabajo, el VAB del sector privado en toda Galicia, excepto las actividades de Sanidad y Educación es 3.736.122,113 millones de pesetas.

Tabla 5. 36
VAB estimado por sectores

VEB por sectores	Miles de pesetas
VEB Sector primario	308.251.512
VEB Sector Enerxético	224.968.547
VEB Sector Industria	698.768.780
VEB Sector Construcción	463.543.040
VEB Sector Servicios	2.807.869.589
- Servicios de mercado	2.167.487.483
- Servicios de non mercado	640.382.106
SIFMI	-185.443.324
Valor Engadido Bruto	**4.317.958.144**

Fuente: IGE, 1998.

Como consecuencia se obtendría que el VAB estimado generado por Vigo y su área funcional a partir de esa fuente es aproximadamente de 1.106.773,8 millones de pesetas, ligeramente inferior que la estimación obtenida por vía directa, pero que no se diferencia significativamente de ella.

El interés de la comprobación reside fundamentalmente en analizar si la desagregación del VAB realizada por el IGE en actividades económicas coincide con la desagregación por cadenas que se realizó en este trabajo. Debido a que no existe una correspondencia directa entre las actividades empresariales del CNAE y las cadenas empresariales se debe hacer previamente una homogeneización de los datos para que sean comparables. La **tabla 5.37** recoge la estructura del VAB en las cadenas obtenidas a partir del IGE y las obtenidas en este trabajo, al igual que las diferencias entre ellas.

Tabla 5. 37

CADENAS	IGE Ajustado	PEVIGO 2001	DIFERENCIAS
Agroindustria	3,10%	2,50%	0,60%
Automoción	12,15%	12,41%	-0,26%
Equipamiento g.	7,36%	8,19%	-0,83%
Comercio g.	4,31%	4,16%	0,16%
Construcción	11,27%	11,55%	-0,29%
Madera	3,66%	2,78%	0,88%
Mar	11,64%	11,89%	-0,25%
Naval	3,15%	3,13%	0,02%
Otras ap.	12,18%	9,66%	2,52%
Rocas	3,82%	3,42%	0,40%
Química	2,74%	3,17%	-0,43%
Finanzas	5,40%	7,34%	-1,94%
Textil	3,63%	3,49%	0,14%
Transporte	5,76%	7,51%	-1,75%
Turismo	9,83%	8,80%	1,03%

Fuente: elaboración propia

Se observa que la mayor diferencia se produce en otras actividades en sentido positivo, es decir, es mayor la asignación del IGE que la que se hace en este trabajo, y se compensa con la diferencia en los servicios financieros y en transportes, que es mayor la que se hace en el trabajo. Posiblemente, esto sea motivado por la diferencia de definición de *otras actividades* utilizada en el IGE y la que se utiliza en este trabajo. No obstante en las cadenas que se podrían denominar *tradicionales,* las diferencias no llegan al 1% en ningún caso.

5.1.2.4.2 Estimación a partir del Banco Bilbao-Vizcaya-Argentaria.

El BBVA estima que para la provincia de Pontevedra en el año 1999 el VAB total es de 1.754.645 millones de pesetas aproximadamente. (BBVA, 2001) De ellos 206252 millones corresponden a servicios públicos y 31.690 millones corresponden a sanidad y enseñanza privada, por consiguiente el VAB restante será de 1.507.804 millones de pesetas.

De esa cifra corresponde a Vigo y su área funcional, un VAB estimado aproximadamente de 1.130.853 millones de pesetas, ligeramente superior a la estimación obtenida por vía directa, pero sin tener tampoco unas diferencias que se puedan considerar significativas.

De nuevo, se considera, a título de comprobación la estructura que se deduce de la estimación del BBVA y la que se deduce de las estimaciones realizadas en este trabajo. Sin embargo, en este caso, la clasificación de actividades que realiza el BBVA difiere bastante de las cadenas empresariales utilizadas en este trabajo, por lo que se deben ajustar. Esto lleva consigo la desaparición de algunas cadenas, por ejemplo las de productos derivados del Mar y la de productos derivados de la agricultura y la ganadería deben juntarse en una nueva que será denominada alimentación, dado que la industria alimentaria la considera unida el BBVA. De igual forma las cadenas de fabricación de vehículos de transporte, sean estos terrestres o marítimos, se unen en una cadena denominada fabricación de vehículos. Esto va a motivar algunos desajustes en estas dos cadenas de modo especial.

Los porcentajes de ambas estimaciones, al igual que las diferencias se recogen en la **tabla 5.38**. En ellas se observa que la máxima diferencia se da en la cadena alimentaria, si bien la estimación es para toda la provincia, y en la de vehículos. Esto lleva consigo un ajuste negativo en finanzas y en textil-confección.

Tabla 5. 38

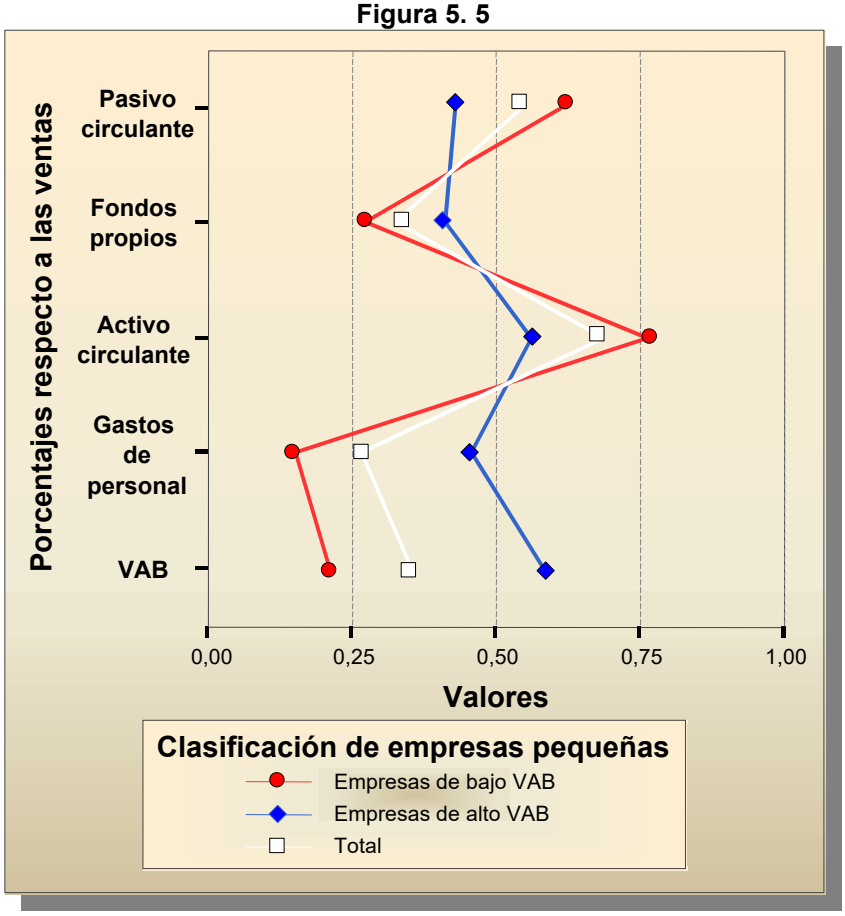
CADENAS	BBVA corregido	Pevigo 2001	Diferencia
Alimentación	12,81%	9,81%	2,99%
Vehículos	13,65%	15,04%	-1,39%
Equipamiento g.	9,97%	8,00%	1,98%
Comercio	18,91%	16,89%	2,02%
Construcción	10,51%	10,37%	0,14%
Madera	1,02%	1,21%	-0,19%
Otras ap.	8,39%	9,21%	-0,82%
Rocas	2,98%	3,13%	-0,16%
Química	2,19%	2,71%	-0,52%
Finanzas	5,74%	7,33%	-1,59%
Textil	1,13%	2,36%	-1,23%
Transporte	6,48%	6,79%	-0,30%
Turismo y ocio	6,21%	7,14%	-0,94%

Fuente: elaboración propia

5.1.2.5.- *Tipología de las empresas.*

Una vez seleccionados los grupos que se forman, tiene interés buscar las características propias de cada uno de ellos es decir, estimar los valores de las variables clave $Y_1(s),...,Y_r(s)$ de la clase **s**, de forma que permita definir su tipología. Los grupos formados se denominarán respectivamente *empresas pequeñas de alto VAB* y *empresas pequeñas de bajo VAB*. La **figura 5.5** recoge el comportamiento promedio de las variables clave en cada uno de los grupos.

Figura 5. 5

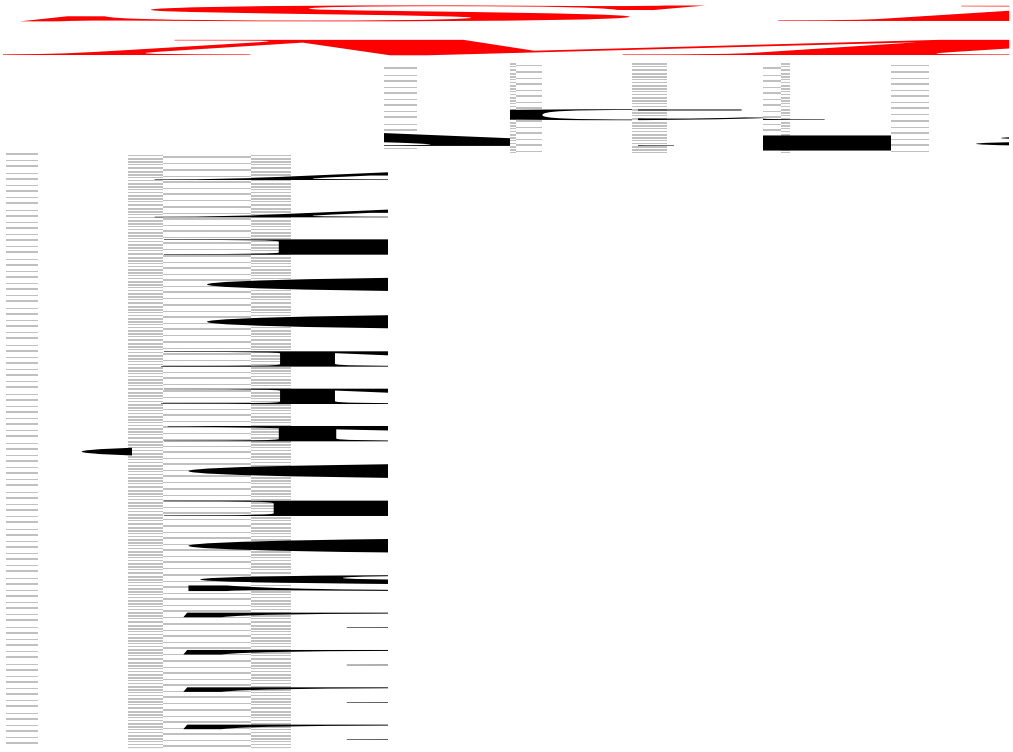


Fuente: elaboración propia

A partir de esos dos grupos y de la información que nos suministra el tamaño de las empresas, junto con la cadena a la que pertenecen se define cada una de las clases. La **tabla 5.39** recoge los resultados de cada una de las variables clave para la clase de empresas pequeñas de bajo VAB.

En general se observa que los porcentajes **de VAB** están alrededor del 20%, excepto en el **naval**, las **rocas ornamentales** y **los servicios financieros** que llega al 29%. Los **gastos de personal** varían entre el **15 y el 21%**, salvo en los **productos derivados del mar** que bajan **al 8%.** El **activo circulante** pasa del **60%** en todos los casos, llegando al 81% en la construcción como era de esperar. Los **fondos propios** están alrededor del **30%,** mientras que el **pasivo circulante** es del **60%** aproximadamente. **Parece que recoge fundamentalmente a las empresas cuya forma de obtener rentabilidad es mediante la rotación de sus activos**, y no mediante un margen.

Tabla 5. 39
Porcentaje sobre ventas y activos totales de las empresas pequeñas de bajo VAB

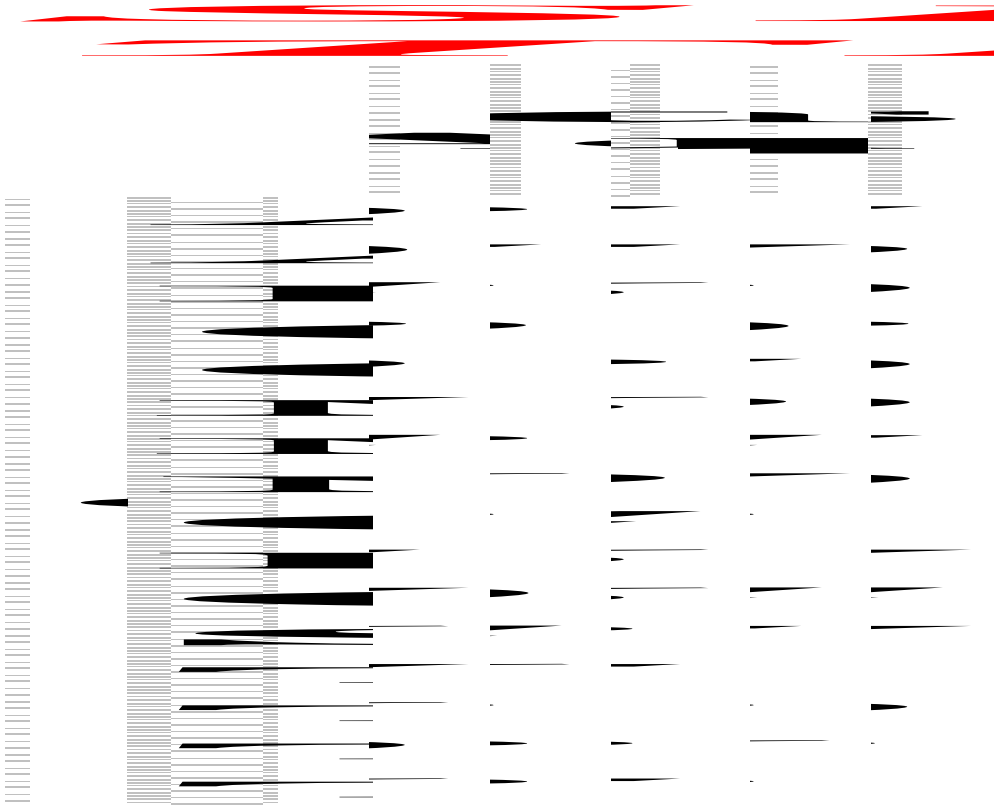


Fuente: elaboración propia

La **tabla 5.40** recoge la misma información para las empresas pequeñas de alto VAB. En ella, el porcentaje de VAB respecto a ventas totales ronda el 50%, y en algunas cadenas supera el 60% como ocurre con la cadena del naval, la de los finanzas, la del textil y la de otras ap.

El porcentaje de gastos de personal está alrededor del 40%, pasando del 50% únicamente en el **naval** y en **otras actividades**. El porcentaje **de activo circulante** vuelve a resaltar en la cadena del **naval**, al igual que en **construcción**, que pasa del 69%, mientras que el promedio es del 56%. Las otras dos variables son algo más heterogéneas en su comportamiento en las diferentes cadenas. Este grupo, da la impresión de que incluye las empresas pequeñas que tienen **un alto margen** y, por consiguiente, **posiblemente esa sea la forma de obtener rentabilidad por la que optan principalmente** estas empresas.

Tabla 5. 40
Porcentaje sobre ventas y activos totales de las empresas pequeñas de alto VAB



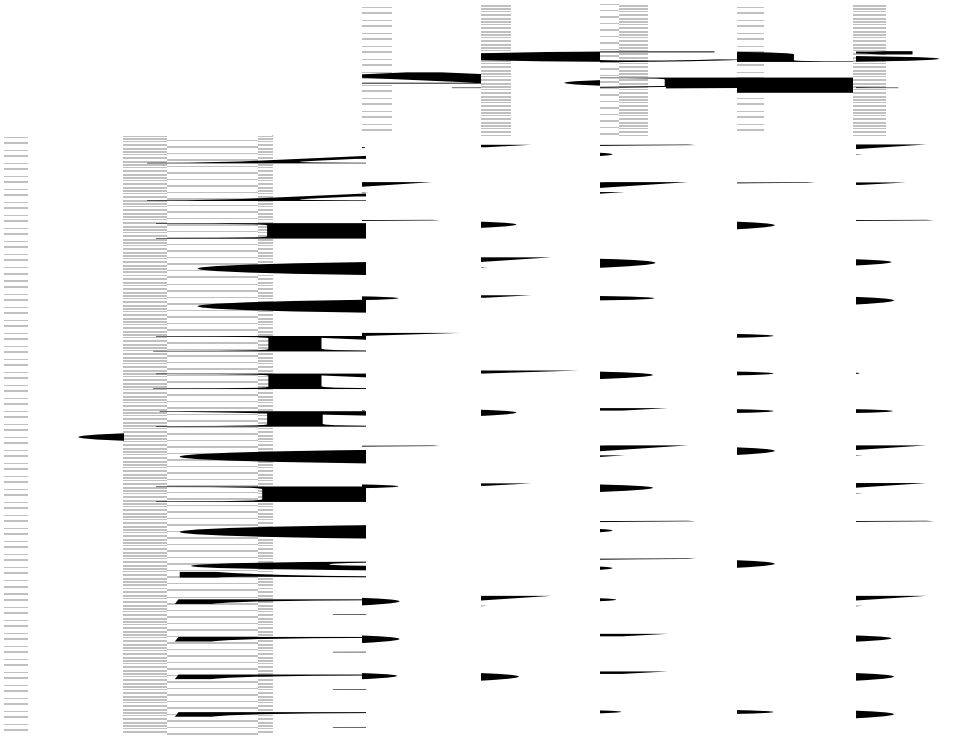
Fuente: elaboración propia

En la **tabla 5.41** se recoge la información para las empresas **medianas**. En este caso, los comportamientos son bastante heterogéneos dentro de las diferentes cadenas. Hay un grupo de **cadenas cuyo porcentaje de VAB respecto a las ventas totales no llega al 20%,** como es el caso del **comercio g., agroindustria, automoción**, entre otras.

Dicho porcentaje se **encuentra ligeramente por encima del 20% en otro grupo de cadenas como son las de pesca y transformación de productos del mar, rocas o textil entre otras.**

Sin embargo hay dos cadenas, **la de servicios financieros y la de otras ap., que presentan unos porcentajes de VAB superiores al 50%,** casi el doble de la media, si bien hay que tener en cuenta que esta última engloba un conjunto muy heterogéneo de actividades.

Tabla 5. 41
Porcentaje sobre ventas y activos totales de las empresas medianas



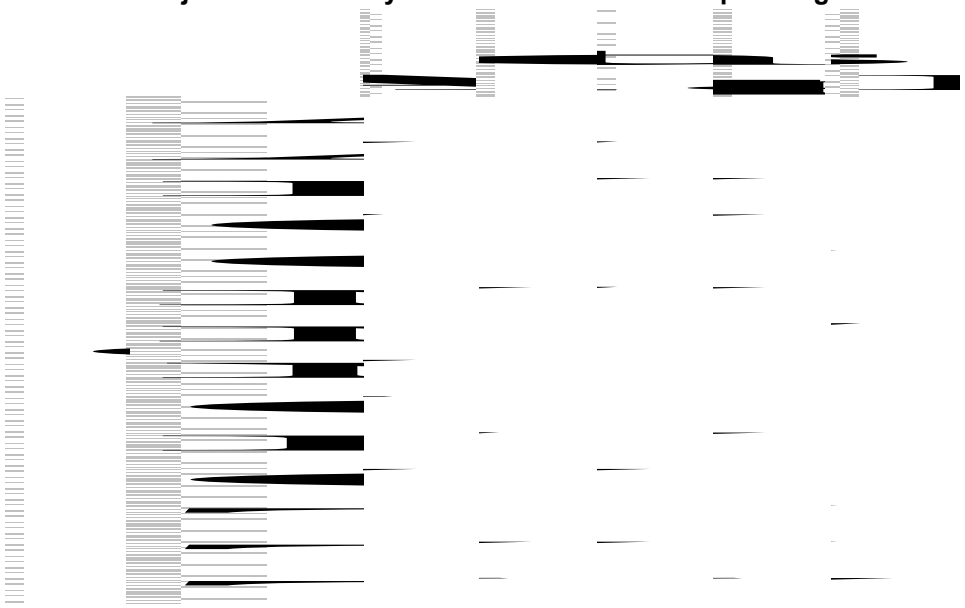
Fuente: elaboración propia

El porcentaje de **gastos de personal** disminuye respecto a las otras clases consideradas. El promedio es del **16%,** aunque existen cadenas, como el **comercio g. (8%) los servicios financieros (5%) agroindustria y automoción (9%)** que no llegan al 10%. Vuelve a destacarse de forma especial el caso de **otras ap.** que pasa del **30%.**

El activo circulante es en promedio el 70% del activo total, presentando mucha variación entre las diferentes cadenas, desde el 15% de los servicios financieros hasta el 81% de los **equipamientos e industria auxiliar.** Esa misma dispersión se produce en las otras dos variables, **siendo difícil buscar características comunes a todas las cadenas.**

Finalmente la **tabla 5.42** recoge los resultados de las empresas grandes. En este caso los márgenes brutos no son excesivamente grandes, pues debido al tamaño **la rentabilidad se obtiene por la cantidad de recursos manejados.** Por este motivo el activo circulante es muy alto, síntoma de que existe mucha rotación.

Tabla 5. 42
Porcentaje sobre ventas y activos totales de las empresas grandes



Fuente elaboración propia

5.1.3.- Estimación del VAB en años anteriores.

Una vez obtenido el VAB del año 1999 repartido por cadenas, se trata de extender los resultados obtenidos a los años anteriores, para poder realizar comparaciones y estudiar la evolución de éste y los potenciales cambios en su estructura.

Para ello se buscará el apoyo de fuentes que informen de la evolución del VAB, en el ámbito espacial que más ser aproxime a la zona de estudio. Entre las posibles alternativas, se han elegido el BBVA y el IGE.

El BBVA realiza un estudio de la evolución del VAB en la provincia de Pontevedra, detallando por lo que denomina en su trabajo, sectores de actividad, esto es, eslabones de las cadenas empresariales. Para poder hacer uso de esa información, es necesario homogeneizar los datos, y exponerlos también en forma de sectores para que sean comparables.

El IGE suministra la tasa de crecimiento durante los años 1995 a 1998, de las actividades económicas (CNAE, dos dígitos) que están incluidas en el sector industrial, datos que obtiene de la encuesta industrial realizada por el INE.

Este capítulo se dividirá en tres partes: En la primera se define el modelo teórico que permite la extensión de la estimación del VAB con indicación de las suposiciones necesarias para ese proceso. En el segundo se realiza la estimación propiamente dicha. Finalmente se contrasta la fiabilidad de la estimación realizada haciendo uso de fuentes alternativas (Outes et al., 2001).

5.1.3.1.- *Modelo de estimación del VAB en periodos anteriores.*

En este apartado, se hará uso de las suposiciones utilizadas en capítulos anteriores y se añadirán otras, mas específicas de este capítulo, que harán referencia as la dependencia del VAB respecto al tiempo.

Sea h un índice del código SIC en el que se incluye la actividad que realiza una determinada empresa. Entonces el VAB generado por las empresas de la zona de Vigo y su área funcional del código SIC **h** en el año **t** vendrá dado por $X_t^{(h)}$.

Las cadenas se definen a partir de los códigos SIC, por lo tanto el VAB de cada cadena en la zona de estudio y en el año t vendrá dado por:

$$X_t(c) = \sum X_t^{(h)}$$

Con **h** perteneciendo a la cadena **c**, donde **c** indica una de las posibles cadenas definidas en la zona de estudio, esto es un elemento del conjunto **C**.

Para calcular el VAB generado en una actividad a cualquiera dentro de la zona de estudio en el año t, se hará uso de la suposición 2 del capítulo 2. Como consecuencia, dicho VAB vendrá dado por la cantidad:

$$X_t^{(a)} = \sum X_t(c) p_t(a,c) \quad \forall \text{ c de C.}$$

Como únicamente se conoce la tabla de probabilidades conjunta $p_t(a,c)$ para el año 1999, se establecerá la siguiente suposición, que permite extender los resultados a cualquier año entre 1995 y 1998:

4. La probabilidad conjunta de que una empresa realice una actividad económica **a** y pertenezca a una cadena empresarial c en el periodo t en la zona de estudio se mantiene mas o menos estable a lo largo del periodo. Por consiguiente se puede representar por p(a,c).

Por otro lado, es conocida la información de la evolución del VAB en la provincia, datos que se obtienen del BBVA. Este hecho se plasma en la suposición 5, enunciada como sigue:

5. Las tasas de crecimiento del VAB por sectores en la provincia de Pontevedra, para los años 1995 hasta 1999, son conocidas. En particular la tasa de crecimiento del sector e entre los años t-1 y t, con t=1996 a 1999, viene dada por una cantidad $\tau_t(e)$

Pero para que los resultados sean válidos en el ámbito de Vigo y su área funcional debe establecerse una suposición que permita la extensión de esos resultados. Por ello se hace necesario enunciar la siguiente suposición:

6. Las tasas de crecimiento del VAB por sectores en la zona de estudio, para los años 1995 hasta 1999, son similares alas de la provincia de Pontevedra. En particular la tasa de crecimiento del sector e entre los años t-1 y t, con t=1996 a 1999, en la zona de estudio, también viene dada por una cantidad $\tau_t(e)$.

Como resultado de esas tasas de crecimiento se obtendría que, si se conoce el VAB en el sector e en el año 1999, se puede estimar su valor en los años 1995 a 1998. Esos valores van a ser representados por $X_{t-q}^{(e)}$ siendo t=1999 y q varía desde 1 hasta 4. Se obtendrían mediante la fórmula siguiente:

$$X_{t-1}^{(e)} = X_t^{(e)}/(1+\tau_t^{(e)});\ t=1996,...,1999$$

Para poder estimar el valor del VAB en el sector e dentro de la zona de estudio en el año 1999, se necesita la siguiente suposición:

7. La tabla de probabilidades o participaciones del VAB de cada cadena en cada uno de los sectores o eslabones es conocida. Sea $\pi_\tau(c,e)$ la probabilidad de que una unidad monetaria de VAB pertenezca conjuntamente a la cadena c y al eslabón e en el año t, dentro de la zona de estudio.

Directamente de la tabla de probabilidades que se genera entre cadenas y eslabones se puede calcular la probabilidad marginal de que una unidad monetaria de VAB esté en un eslabón e de cualquier cadena, dentro de la zona de estudio, que será:

$$\Pi_\tau(e)=\sum\pi_t(e,c), \text{ en } c\in C$$

A partir de esos valores se puede definir el VAB del eslabón **e** en el año **t** como:

$$X_{tV}(e)=\pi_t(e)X_{tV}$$

Siendo X_{tV} el VAB total estimado para la zona en el año t.

Sin embargo, para mejorar la fiabilidad de las estimaciones, sería conveniente desagregar algo más el sector de la transformación, pues en él se incluyen muchas de las actividades empresariales que se realizan en la zona de estudio. Afortunadamente existe una información adicional que va a permitir esa desagregación. Dicha información se obtiene a partir de los resultados de la encuesta industrial para Galicia, recogidos por el IGE, en su página web, y que contiene las tasas de crecimiento del VAB para cada una de las actividades empresariales definidas en el CNAE con dos dígitos en el sector industrial. Esa información es útil si se añaden una suposición adicional:

8. La tasa de crecimiento del VAB de una actividad económica a, incluida dentro del eslabón de transformación, es conocida para los años 1995 a 1999, en la zona de estudio, y es similar a la que tienen las empresas industriales de Galicia. Dicha tasa será representada por $\tau_t^{(a)}$.

Como consecuencia de lo anterior se tendrá que el VAB del periodo t-1 de la actividad a vendrá dado por:

$$X_{t-1}^{(a)}= X_t^{(a)}/(1+\tau_t^{(a)}); \text{ t=1996..1999}$$

A partir de esa información se puede calcular el VAB generado por la cadena **c** en el periodo t-1 como consecuencia de la siguiente operación:

$$X_{t-1}(c)=\sum X_{t-1}^{(a)} p(a,c)$$

Con **a** incluyendo todas las actividades económicas.

Por consiguiente la tasa de crecimiento del VAB de la cadena **c** vendrá dado por:

$$\tau_t(c)=X_t(c)/X_{t-1}(c)-1$$

A partir de la estimación del VAB de cada cadena se vuelve a calcular la estimación del VAB de cada uno de los sectores para el año t-1.

Sea este $X_{t-1}^{*}(e)$, que vendrá dado por:

$$X_{t-1}^{*}(e)=\pi_{t-1}(e)X_{t-1V}$$

Si existiera desajuste con la estimación que se obtiene a partir de la tasa de crecimiento del VAB de ese sector, se corrige el primero para que se ajuste a este último. Sea $\lambda_{t-1}(e)$ el factor de corrección, que se obtendrá como fruto del cociente entre el valor estimado por las tasas de crecimiento y el valor estimado a partir del VAB estimado de las cadenas en ese periodo, esto es,

$$\lambda_{t-1}(e)= X_{t-1}^{(e)} / X_{t-1}^{*}(e)$$

Haciendo uso de ese factor de corrección se calcula un factor de corrección para cada cadena que vendrá dado por

$$\lambda_{t-1}(c)=\sum \pi_{t-1}(e,c)\ \lambda_{t-1}(e), \text{ en } e \in E$$

Posteriormente se multiplicaría el VAB de cada cadena por ese factor de corrección de cada periodo, y con el resultado se ajustaría la nueva tasa de crecimiento de la cadena c.

De esta forma se obtendrían estimaciones del VAB para cada una de las cadenas en la zona de estudio y para cada uno de los años de interés, esto es, desde 1995 hasta 1999.

5.1.3.2.- *Estimación del VAB de las cadenas empresariales en los años anteriores.*

Se indicó previamente que se iba a hacer uso de dos fuentes de información, la serie suministrada por el BBVA y la de las encuestas industriales para Galicia recogida por el IGE.

La primera de las dos series recoge la evolución del VAB desglosado en el ámbito provincial. En particular se estima dicha evolución en la provincia de Pontevedra, detallando por lo que denomina en su trabajo, sectores de actividad, esto es, eslabones de las cadenas empresariales. Dichos datos vienen recogidos en la **tabla 5.43**.

Tabla 5. 43

	95_96	96-97	97-98	98-99
Extracción	5,93%	5,48%	6,85%	6,85%
Construcción	3,51%	0,48%	8,97%	8,97%
Fabricación	3,28%	6,21%	7,17%	7,17%
Servicios	5,93%	5,48%	6,85%	6,85%

Fuente: Elaboración propia, a partir de los datos de BBVA (2001)

Para poder hacer uso de esa información, es necesario homogeneizar los datos, y exponerlos también en forma de sectores para que sean comparables. Esto se realiza mediante la información de estimación realizada, teniendo en cuenta los códigos SIC que pertenecen a diferentes sectores.

La **tabla 5.44** recoge la relación entre cadenas empresariales y sus eslabones en el año 1999.

Tabla 5. 44

	Extracción	Construcción	Fabricación	Servicios	Total
Agroindustria	0,06%		1,40%	1,04%	2,50%
Automoción			11,90%	0,51%	12,41%
Equipamiento g.			7,58%	0,61%	8,19%
Comercio g.			0,00%	4,16%	4,16%
Construcción	0,18%	8,90%		2,47%	11,55%
Madera	0,03%		1,66%	1,09%	2,78%
Mar	3,63%		3,33%	4,93%	11,89%
Naval			2,28%	0,85%	3,13%
Otras ap.				9,66%	9,66%
Rocas	1,20%		1,63%	0,59%	3,42%
Química			2,44%	0,73%	3,17%
Finanzas				7,34%	7,34%
Textil			2,28%	1,21%	3,49%
Transporte			0,00%	7,51%	7,51%
Turismo			0,50%	8,30%	8,80%
Total	**5,10%**	**8,90%**	**35,00%**	**51,00%**	**100,00%**

Fuente: elaboración propia

Dado que en el sector de transformación tiene especial importancia en la generación del VAB en Vigo, interesaba detallar de algún modo las cadenas cuyas empresas se encuentran en esa fase fundamentalmente. Esta información es la que suministra a la encuesta de producción industrial, realizada por el Instituto Nacional de Estadística, y cuyos resultados para Galicia vienen recogidos por el IGE, en su página Web. En ellos se observa que las tasas de crecimiento de cada actividad vienen dadas por la **tabla 5.45**.

Tabla 5. 45

	Tasas			
	1995-96	1996-97	1997-98	1998-99(*)
Extracción de minerais non metálicos nin enerxéticos (CNAE 14)	-10,80%	9,02%	20,21%	14,62%
Industria cárnica (CNAE 151)	18,02%	-5,04%	2,60%	-1,22%
Elaboración e conservación de peixe (CNAE 152)	-3,60%	-4,23%	17,15%	6,46%
Industrias lácteas (CNAE 155)	5,90%	13,73%	-20,24%	-3,26%
Fabricación productos para alimentación animal (CNAE 157)	-2,99%	-20,05%	5,55%	-7,25%
Outras industrias Alimentarias (CNAE 153, 154, 156 e 158)	8,21%	9,88%	0,21%	5,05%
Elaboración de bebidas (CNAE 159)	11,10%	4,69%	36,21%	20,45%
Industria téxtil (CNAE 17)	16,54%	12,40%	15,88%	14,14%
Industria da confección e da peletería (CNAE 18)	20,64%	13,89%	59,15%	36,52%
Coiro e calzado (CNAE 19)	11,42%	13,62%	-19,07%	-2,73%
Industria da madeira e da cortiza; cestería e espartería (CNAE 20)	-5,90%	13,08%	20,06%	16,57%
Industria do papel (CNAE 21)	-63,63%	75,07%	-41,00%	17,04%
Edición, artes gráficas y otors (CNAE 22)	10,15%	3,38%	8,13%	5,75%
Industria química (CNAE 24)	-2,68%	11,91%	8,69%	10,30%
Fabricación de productos de caucho e materias plásticas (CNAE 25)	4,33%	6,70%	5,78%	6,24%
Vidro e cerámica (CNAE 261, 262, 263 e 264)	1,11%	13,40%	1,27%	7,33%
Cemento, formigón e outros minerais (CNAE 265, 266 e 268)	9,79%	4,24%	-6,32%	-1,04%
Industria da pedra (CNAE 267)	16,71%	6,72%	3,53%	5,12%
Metalurxia (CNAE 27)	-5,19%	11,10%	-6,33%	2,39%
Productos metálicos, excepto maquinaria e equipo (CNAE 28)	12,69%	0,95%	9,97%	5,46%
Fabricación de maquinaria e equipo mecánico (CNAE 29)	8,20%	7,15%	19,99%	13,57%
Maquinaria e material eléctrico (CNAE 31)	22,99%	-5,21%	32,32%	13,56%
Fabricación de material electrónico (CNAE 32)	24,69%	-13,44%	89,67%	38,12%
Fabricación de equipo de precisión, óptica e reloxería (CNAE 33)	18,21%	59,57%	-1,28%	29,15%
Fabricación de vehículos de motor, remolques e outros (CNAE 34)	19,93%	19,67%	27,41%	23,54%
Fabricación doutro material de transporte (CNAE 35)	-0,65%	-0,12%	7,79%	3,84%
Fabricación de mobles; outras industrias manufactureiras (CNAE 36)	11,30%	26,98%	16,01%	21,50%
Producción e distribución de enerxía eléctrica, gas, vapor (CNAE 40)	1,57%	-8,10%	-20,96%	-14,53%
Captación, depuración e distribución de auga (CNAE 41)	14,17%	5,36%	-0,99%	2,18%

Fuente: elaboración propia, a partir de los datos de IGE (2001)

Finalmente, nos queda ver como se relacionan las actividades con las cadenas empresariales. Esta información se obtiene como consecuencia de la **tabla 5.29**, que nos relaciona las cadenas empresariales, y la clasificación de actividades CNAE con 2 dígitos, a través de los códigos SIC. La **tabla 5.46** es el resultado de los cálculos.

Tabla 5. 46

	CADENA														
Cnae2	Mar	Agro	Auto	equi	Com	Con	Mad	Nav	Otra	Qui	Roc	Fin	Text	Tran	Turi
14 extracción de minerais non metálicos nin enerxéticos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,88	0,00	0,00	0,00	0,00
15 industria de productos alimenticios e bebidas	0,37	0,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
17 industria téxtil	0,00	0,00	0,20	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,80	0,00	0,00
18 industria da confección e da peletería	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00
19 preparación, curtido e acabado do coiro; etc	0,00	0,00	0,33	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,67	0,00	0,00
20 industria da madeira e da cortiza, agás mobles; cestería e espartería	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
21 industria do papel	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
22 edición, artes gráficas e reproducción de soportes gravados	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,16
24 industria química	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
25 fabricación de productos de caucho e materias plásticas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
26 fabricación doutros productos minerais non metálicos	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,78	0,00	0,00	0,00	0,00
27 metalurxia	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
28 fabricación de productos metalicos, agás maquinaria e equipo	0,00	0,00	0,00	0,38	0,00	0,62	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
29 industria da construcción de maquinaria e equipo mecánico	0,00	0,00	0,00	0,97	0,00	0,00	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
30 fabricación de máquinas de oficina e equipos informáticos	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
31 fabricación de maquinaria e material eléctrico	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
32 fabricación de material electrónico; etc...	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
33 fabricación de equipos e instrumentosde precisión, óptica e reloxería	0,00	0,00	0,00	0,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,13
34 fabricación de vehículos de motor, remolques e semirremolques	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
35 fabricación doutro material de transporte	0,00	0,00	0,10	0,00	0,00	0,00	0,00	0,90	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
36 fabricación de mobles; outras industrias manufactureiras	0,00	0,00	0,00	0,02	0,24	0,00	0,74	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
40 prod. E distrib. De enerxía eléctrica, gas, vapor e auga quente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,50	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
45 construcción	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
50 venda, mantemento e reparación de vehículos de motor, etc	0,00	0,00	0,67	0,13	0,00	0,00	0,00	0,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,17	0,00
51 resto comercio por xunto e intermediarios	0,32	0,08	0,00	0,30	0,09	0,00	0,07	0,00	0,02	0,06	0,00	0,00	0,05	0,00	0,01
52 resto comercio polo miúdo,	0,02	0,06	0,00	0,13	0,49	0,07	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,17	0,00	0,05
55 hostalería	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
60 transporte terrestre; transporte por tubos	0,09	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,91	0,00
61 transporte marítimo, de cabotaxe e por vías de navegación interiores	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00
63 actividades anexas ós transportes: actividades de axencias de viaxes	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,18	0,82
64 correos e telecomunicacións	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
65 intermediación financeira, agás seguros e plans de pensións	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
66 seguros e plans de pensións, agás seguridade social obrigatoria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
67 actividades auxiliares da intermediación financeira	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
70 actividades inmobiliarias	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
71 alugueiro de maquinaria e equipos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00
72 actividades informáticas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
73 investigación e desenvolvemento	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
74 outras actividades empresariais	0,00	0,00	0,00	0,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
91 actividades asociativas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
92 actividades recreativas, culturais e deportivas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00
93 actividades diversas de servicios persoais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Agricultura	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Forestal	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Ganadería	0,00	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Pesca	1,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	0,07	0,03	0,03	0,10	0,10	0,17	0,05	0,01	0,15	0,02	0,01	0,01	0,04	0,07	0,13

Fuente: elaboración propia

A partir de esa tabla se obtendrían las tasas de crecimiento para cada una de las cadenas empresariales, teniendo en cuenta que deben ajustarse a los datos suministrados por el BBVA, cuando se agregan de forma sectorial, esto es en eslabones de las cadenas empresariales. Los resultados de ese ajuste se recogen en la **tabla 5.47**.

Tabla 5. 47

	1.995	1.996	1.997	1.998	Tasas promedio
Agroindustria	5,47%	2,77%	4,90%	5,89%	4,76%
Automoción	7,40%	6,39%	7,03%	7,72%	7,14%
Equipamiento g.	9,90%	8,54%	9,20%	9,21%	9,21%
Comercio g.	6,82%	5,75%	6,09%	7,04%	6,42%
Construcción	5,69%	0,74%	7,75%	6,89%	5,27%
Madera	4,56%	9,35%	9,12%	8,57%	7,90%
Mar	5,33%	4,30%	4,54%	5,09%	4,81%
Naval	1,53%	2,17%	5,79%	3,34%	3,21%
Otras ap.	6,96%	5,63%	6,15%	7,03%	6,44%
Rocas	1,57%	3,02%	9,34%	9,63%	5,89%
Química	6,33%	6,02%	6,15%	6,91%	6,35%
Finanzas	6,82%	5,75%	6,09%	7,04%	6,42%
Textil	9,87%	7,66%	9,47%	9,62%	9,16%
Transporte	6,82%	5,75%	6,09%	7,04%	6,42%
Turismo	6,82%	5,75%	6,09%	7,04%	6,42%

Fuente: elaboración propia

Partiendo de las tasas de crecimiento se obtendrían directamente las estimaciones del VAB en cada cadena empresarial en cada año. Los resultados de esas estimaciones e recogen en la **tabla 5.48**.

Tabla 5. 48

CADENA	VAB total				
	1995	1996	1997	1998	1999
Agroindustria	26.165.048	27.596.527	28.361.503	29.751.618	31.504.110
Automoción	118.709.507	127.491.326	135.635.234	145.176.227	156.388.855
Equip. e I. auxiliar	72.577.182	79.762.056	86.570.167	94.537.856	103.247.595
Comercio	40.849.060	43.635.267	46.143.315	48.951.284	52.397.454
Construcción	118.734.714	125.493.566	126.417.433	136.220.090	145.600.028
Madera	25.890.698	27.072.533	29.602.686	32.302.691	35.069.605
Mar	124.185.867	130.800.956	136.423.595	142.618.024	149.873.681
Naval	34.768.924	35.299.425	36.063.963	38.153.796	39.428.849
Otras ap.	94.809.009	101.410.183	107.121.243	113.703.882	121.699.305
Rocas	34.387.205	34.927.073	35.982.843	39.342.823	43.130.870
Química	31.252.990	33.231.724	35.232.722	37.401.126	39.985.180
Finanzas	72.083.538	77.000.165	81.425.946	86.380.977	92.462.197
Textil-Confección	30.957.100	34.011.904	36.618.893	40.086.459	43.942.384
Transportes	73.762.409	78.793.547	83.322.408	88.392.844	94.615.700
Turismo y ocio	86.471.022	92.368.982	97.678.125	103.622.153	110.917.152
Totales	985.604.272	1.048.895.233	1.102.600.076	1.176.641.850	1.260.262.968

Fuente: elaboración propia

5.1.3.3.- *Contrastación a partir de otras fuentes.*

De modo similar a como se hizo para la estimación del VAB del año 1999 se tratará de comprobar la fiabilidad de la estimación haciendo uso de fuentes indirectas no utilizadas para la estimación realizada.

Un trabajo recientemente publicado (Outes et al., 2001) realiza una estimación de la estructura productiva del VAB privado en Vigo y su área de influencia, publicado por el Consorcio Zona Franca de Vigo (CZFV). Esta publicación está basada en un trabajo previo solicitado por la Fundación Provigo y realizado por los mismos autores de la publicación.

Aunque existen algunas diferencias entre ambos trabajos, fruto de la revisión final para la publicación, se ha hecho uso de ambas fuentes, pues en el trabajo realizado para la Fundación Provigo (1999), se suministraba información, que posteriormente, por cuestiones de espacio y de coherencia final, no fue recogida en la publicación. Sin embargo, cuando los datos se encuentren en la publicación se hará referencia a ella, pues está revisada y matiza y mejora las conclusiones que se obtenían en el trabajo previo.

De modo similar a como se indicó en el apartado 2.4, para facilitar la terminología de comparación, cuando se hable de ambos trabajos se les denominará indistintamente CZFV, manteniendo la notación PEVIGO2001 para el trabajo que se realiza en este anexo.

CZFV realiza una estimación de la estructura productiva del VAB en Vigo y su área de influencia para el sector privado entre los años 1993 y 1997, sin incluir las entidades financieras ni el sector público. El punto de partida de su estimación es la base de datos ARDAN, de modo similar a lo que se hace en PEVIGO2001.

Las divisiones de los grupos de actividades que considera, se acercan algo a las cadenas empresariales que se definen en este trabajo, si bien en algunos casos hay importantes diferencias que van a implicar la necesidad de ajustes entre ambas informaciones para hacerlas comparables. La **tabla 5.49** recoge la clasificación utilizada por CZFV.

Tabla 5. 49

SECTOR	SUBSECTOR
PESCA	Armadores de Pesca Conservas de Pescado Congelados de Mar Criaderos y Viveros
AGRICULTURA Y ALIMENTACIÓN	Mayoristas de Alimentación Mataderos y Piensos Bebidas Panificadoras y Lácteos
MADERA Y MUEBLE	Aserraderos Mueble y Mayoristas del Mueble Carpintería Mecánica Transformación de otras Maderas
MINERALES NO METÁLICOS	Cemento y Piedra Trabajada y Cerámica Granitos Otros Minerales y Pizarra
AUTOMÓVIL	Automóvil
CONSTRUCCIÓN NAVAL	Construcción Naval
OTRAS INDUSTRIAS	Química, Plástico y Caucho Maquinaria Siderurgia y Otros
TEXTIL Y CONFECCIÓN	Textil y Confección
CONSTRUCCIÓN Y CONTRATISTAS	Construcción Contratistas Especializados
TRANSPORTES Y COMUNICACIONES	Transportes y Comunicaciones
SERVICIOS	Servicios Sociales Detallistas Servicios Personales y Comerciales Edición y Artes Gráficas Servicios de Reparaciones Finanzas y Seguros Servicios de Entretenimiento y Ocio Hostelería

Fuente: Outes et al. (2001)

Observando esa tabla, son patentes las diferencias, tanto del concepto de cadena utilizado en ese trabajo como de los contenidos de cada una de ellas. De hecho, los autores mantienen la terminología más clásica de sector y subsector, aunque su definición se acerca mas al concepto de cadena que al de sector desde el enfoque tradicional. En la forma de definir dichos sectores y compararlos con las cadenas definidas en PEVUGO2001 se pueden notar las siguientes diferencias:

- La cadena de *productos derivados del mar* de PEVIGO2001 contiene además del sector denominado *pesca*, las actividades de transformación asociadas a la industria alimenticia, (salvo *conservas* que ya se incluye en CZFV), y las *de comercialización de productos del mar*, que CZFV incluye en el sector denominado *Agricultura y alimentación.*

- La cadena de *química-farmaceútica* de PEVIGO2001 no existe entre los sectores definidos en CZFV, pues se incluye dentro del genérico *otras industrias*.

- Tampoco existen como tales las cadenas del *turismo y ocio*, de *servicios financieros* y de *comercio no especializado*, que se incluye en *servicios*.

- El sector denominado *transportes y comunicaciones* contiene dos actividades que en PEVIGO2001 se incluyen en diferentes cadenas.

- Los *minerales no metálicos* que no son rocas ornamentales y que en PÊVIGO20001 eran incluidos en la cadena de *construcción*, en CZFV se incluyen con las *rocas ornamentales* en el sector denominado *minerales no metálicos*.

- En el sector de la *madera*, CZFV no incluye la *silvicultura*, ni los comercios minoristas, cosa que se hace en la cadena *de productos derivados de la madera* en PEVIGO2001.

- El universo de estudio es diferente: mientras en PEVIGO2001 es todo el sector productivo privado excluyendo las actividades concertadas en gran medida con el sector público como educación y sanidad, CZFV considera el sector privado sin entidades financieras y con las actividades privadas de educación y sanidad.

No obstante, a pesar de esas diferencias, el trabajo es suficientemente serio y sirve como elemento de comparativa para ver la fiabilidad de las estimaciones realizadas en este trabajo, en especial para contrastar la evolución del VAB, por lo menos en los años que abarca el trabajo, pues es la última referencia que sobre la estimación del VAB de la zona se tiene constancia.

Antes de analizar la evolución de las tasas de crecimiento conviene ver si las estimaciones del VAB realizadas por CZFV y por PEVIGO2001 para el año 1996, último año en el que coexisten ambas estimaciones, son similares. El VAB total estimado por CZFV, recogido en el documento de Provigo, pero no publicado posteriormente era 999.963 millones de pesetas. PEVIGO2001 estimaba dicho VAB en 1.048.895,233 millones de pesetas. Las diferencias posiblemente se deben a los diferentes universos de empresas a los que hacen referencia uno y otro estudio. De todas formas no se pueden considerar de importancia dichas diferencias.

La estructura de división del VAB de CZFV y la de PEVIGO20001 se recogen en la **tabla 5.50**. Para poder compararlas ha habido que hacer una homogeneización previa, de forma que las cadenas de productos derivados del mar y productos derivados de la agricultura y la ganadería se unificaron en un grupo denominado alimentación. En el caso de CZFV se juntaron en ese grupo los sectores de pesca y agricultura y alimentación. Las cadenas de rocas ornamentales y construcción se unificaron en un grupo que se denominó construcción y materiales. Por su parte, ese grupo se obtuvo en CZFV uniendo los sectores definidos como constructores y contratistas y el de minerales no metálicos. La cadena de automoción, junto con servicios e industrias asociadas a éste, formaban el sector denominado automóvil en CZFV. Algo similar ocurría con la cadena del naval, de ahí que le cambiáramos ligeramente los nombres para indicar que era un grupo distinto de la cadena definida en este trabajo. Otras industrias va a ser un grupo que asocia una parte de la cadena de equipamiento e industria auxiliar con la cadena química-farmaceútica. Finalmente el grupo denominado servicios engloba las cadenas de turismo y ocio, el comercio no especializado, una parte de otras actividades y los servicios financieros. En los sectores definidos por CZFV como textil-confección y madera y mueble, se añadió una parte de los servicios pues en las cadenas se incluía la comercialización, cosa que no hacía CZFV.

Tabla 5. 50

	CZFV	PEVIGO2001	Diferencia
Alimentación	17,23%	16,49%	0,75%
Madera	2,43%	2,58%	-0,15%
Construcción y materiales	15,75%	15,29%	0,46%
Automoción y servicios asociados	21,03%	20,21%	0,81%
Naval e industria asociada	4,64%	4,63%	0,01%
Textil y Confección	2,27%	3,24%	-0,97%
Transportes	6,90%	7,51%	-0,61%
Otras industrias	7,93%	6,97%	0,96%
Servicios	21,82%	23,06%	-1,24%

Fuente: Elaboración propia, a partir de Outes et al. (2001)

Se observa en dicha tabla que las mayores diferencias se dan precisamente en los servicios, por incluir las entidades financieras que sobrepasan en VAB al generado por los servicios de sanidad y educación privadas.

Finalmente en compara la tasa de crecimiento del VAB en el trabajo de CZFV y el de PEVIGO2001, entre los años 1995-96, que son los únicos en los que coinciden ambas estimaciones. En el primer caso, la tasa de crecimiento es del 7,87%, si bien los años anteriores era del 2,7% aproximadamente. En el segundo es de 6,42% un punto menos que en el otro caso, si bien está más acorde con la tendencia de los años anteriores. Por consiguiente aceptaremos que no existen diferencias significativas entre ambas estimaciones, y en consecuencia tomaremos como fiables las estimaciones realizadas en PEVIGO2001.

5.1.4.- Estimación de la cuenta de resultados de las cadenas empresariales en Vigo y su área funcional.

5.1.4.1.- *Introducción.*

En este capítulo se trata de exponer la metodología de estimación de la

cuenta de resultados para cada una de las cadenas empresariales de estudio, una vez conocido el VAB de esa cadena.

El comportamiento de las entidades financieras es muy distinto del resto de empresas, por lo que cuando se haga la estimación de esa cadena, se separará en dos subapartados distintos, la estimación de la cuenta de resultados de las entidades financieras y las de las entidades no financieras. Estas últimas se harán de forma similar al resto de cadenas por lo que no se consideraran una excepción.

Por tanto dentro de cada uno de los puntos que se analicen, se harán dos estimaciones diferentes: Una para las entidades no financieras y otra para las entidades financieras.

De modo similar a los anteriores capítulos, la estimación se va a dividir en tres apartados: En el primero se define el modelo teórico de estimación del que se va a hacer uso y su justificación teórica. En el segundo se realiza la estimación propiamente dicha. Finalmente se dedica un apartado a unificar los resultados en la estimación global de la zona.

5.1.4.2.- *Modelo de estimación de la cuenta de resultados de una cadena empresarial.*

Como se indicó en la introducción, la metodología se va a dividir en dos partes, estimación de la cuenta de resultados en entidades no financieras y, por consiguiente, en todas las cadenas excepto en la de servicios financieros, y estimación de la cuenta de resultados en entidades financieras.

Ambas tiene un modelo teórico similar, cambiando únicamente el tipo de estimadores utilizados en uno y otro caso, por lo tanto, el modelo teórico va a ser común a los dos tipos de entidades. Unicamente se cambiará en la estimación práctica las fuentes para uno y otro caso. Por consiguiente, en este apartado se tratarán ambas conjuntamente distinguiendo el cambio en las suposiciones que se hace para validar los estimadores utilizados.

La primera suposición, que es necesaria tanto para este capítulo como para el siguiente va a permitir estimar la facturación de una cadena en un determinado año. Dicha suposición se puede expresar de la siguiente forma:

1. El porcentaje de VAB respecto al ingreso total en cada cadena en Vigo y su área funcional es conocido para cada año de estudio.

Sea este $v_t(c)$, siendo c la cadena. Entonces la facturación total de esa cadena en el año t en la zona de estudio, vendrá dada por

$$F_t(c) = X_{tv}(c)/ v_t(c)$$

Siendo $X_{tv}(c)$ el VAB de la cadena c en Vigo y su área funcional en el año t.

Dado que el esquema de estimación es el mismo una vez que se parte del VAB de un determinado año, se eliminará el subíndice t mientras no se haga referencia a dos años distintos en la misma fórmula.

A partir de la facturación se realizará toda la estimación de la cuenta de resultados, tarea a la que se dedica este capítulo. Posteriormente, se partirá de estos datos para estimar el balance de situación, aspecto al que se dedica el capitulo siguiente.

Además de la suposición anterior, para el caso de las entidades no financieras, se añaden otro conjunto de suposiciones que se pueden agrupar en dos:

2. La estructura de la cuenta de resultados en función de los ingresos totales es conocida para el año t en el conjunto de empresas normales.

3. El comportamiento conjunto de las empresas de Vigo y su área funcional es similar al de las empresas normales en lo que se refiere a la estructura de la cuenta de resultados para cada cadena empresarial

Para las entidades financieras cambiarían ligeramente esas suposiciones, pues dado que no existe información en ARDAN se debe recurrir a otra fuente. Parece que la más fiable es el propio Banco de España, por consiguiente se hará la suposición siguiente:

4. La estructura de la cuenta de resultados de las entidades financieras de Vigo y su área funcional es proporcional a la de una media ponderada de las estructuras de balance de los bancos y cajas de ahorro de España, tal como los recoge la central de balances del Banco de España.

Supondremos que sean $G_j(c)$ la cantidad de gasto en los diferentes conceptos: consumos de explotación, otros gastos de explotación; los gastos de personal, los gastos financieros; los gastos extraordinarios e impuestos. Por otra parte se denominará con $I_j(c)$ a los ingresos en cada uno de los conceptos que se incluyen en la cuenta de resultados. Sea BN el beneficio neto.

De las suposiciones anteriores se sigue que EAj se conoce siendo A igual a G o a I según indique gasto o ingreso, y E expresa estructura, esto es, el porcentaje que ese gasto o ingreso tiene respecto a la facturación total de la cadena.

En el caso de entidades no financieras EA se estima a partir de la muestra de empresas normales de ARDAN, corregida. En el de las empresas financieras se estima a partir de la estructura de los bancos y cajas de ahorro del Estado español en su conjunto.

Entonces es fácil calcular los gastos y los ingresos de la cuenta de resultados, pues

$$A_j(c) = EA_j(c) * F(c)$$

Donde A es igual a G o 1 según exprese gasto o ingreso y j varía desde 1 hasta 6 indicando los diferentes conceptos estudiados.

El beneficio neto se obtendría como el resultado final de la diferencia entre Ingresos menos gastos.

5.1.4.3.- *Estimación de la cuenta de resultados de las cadenas de Vigo y su área funcional.*

Una vez establecido el modelo anterior, la estimación se hará en función de la información de la que se dispone. Como se anunció previamente se dividirá en dos apartados, estimación para entidades no financieras y estimación para entidades financieras. De esta forma todas las cadenas, salvo la de servicios financieras, serán estimadas de la misma forma aunque los resultados se expongan cada una por su lado. La estimación de la cadena de servicios financieros se dividirá en dos partes, la parte de entidades no financieras, que seguiría el mismo método que se expone en este apartado, y la de entidades financieras que tendrá un apartado propio.

5.1.4.3.1 Estimación de entidades no financieras.

La fuente de datos que se utiliza para la obtención de las estructuras de la cuenta de resultados va a ser el conjunto de empresas normales de ARDAN, seleccionado en apartados anteriores. Una vez elegidas esas empresas, como cada una es representativa del comportamiento de su cadena, precisamente en la estructura de la cuenta de resultados y del balance, se puede estimar cada uno de ellos como determinante del total.

Siguiendo la exposición del modelo se obtiene que las facturaciones para cada una de las cadenas vienen recogidas por la **tabla 5.51**.

Tabla 5. 51

	1995	1996	1997	1998	1999
Agroindustria	190.415.112	201.116.735	199.959.686	193.265.466	197.023.494
Automoción	978.345.651	1.073.652.340	1.121.025.342	1.105.394.448	1 .172.372.392
Equipamiento g.	304.130.026	316.631.333	338.545.615	382.060.060	424.137.964
Comercio g.	278.461.417	300.087.987	329.035.043	333.212.630	379.561.894
Construcción	433.714.453	425.129.555	448.524.489	508.727.815	543.219.097
Madera	126.086.707	121.271.402	136.584.856	150.045.939	164.557.680
Mar	764.371.510	845.973.138	911.034.812	1.055.554.601	1.226.933.917
Naval	92.263.365	110.303.681	107.975.197	112.525.513	111.718.926
Otras ap.	243.413.986	265.539.166	275.164.349	278.579.015	324.664.894
Rocas	108.328.599	125.821.486	129.069.677	139.973.699	167.974.937
Química	125.006.564	129.420.936	135.078.939	154.077.976	175.892.652
Otros servicios financieros	47.903.380	48.099.225	55.068.020	53.692.303	60.605.723
Textil	1.119.030.718	128.259.989	140.176.177	153.179.236	166.599.105
Transporte	263.786.240	305.923.030	311.759.959	341.200.966	342.318.070
Turismo	1331.384.195	358.677.445	378.689.232	358.884.246	394.857.623
Total sin ent. financ.	*4.406.641.922*	*4.755.907.449*	*5.017.691.393*	*5.320.373.913*	*5.852.438.368*

Fuente: elaboración propia

A partir de ella se pueden calcular la estructura de la cuenta de resultados del conjunto. Se recogen en las tablas siguientes:

Agroindustria

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
Ingresos de explotación	**190.415.112**	**100%**	**201.116.735**	**100%**	**199.959.686**	**100%**	**193.265.466**	**100%**	**197.023.494**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	147.101.472	77,25%	154.614.334	76,88%	152.193.337	76,11%	142.808.173	73,89%	143.464.393	72,82%
Otros gastos explotación	17.148.591	9,01%	18.905.874	9,40%	19.404.846	9,70%	20.705.675	10,71%	22.054.991	11,19%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**26.165.048**	**13,74%**	**27.596.527**	**13,72%**	**28.361.503**	**14,18%**	**29.751.618**	**15,39%**	**31.504.110**	**15,99%**
Gasto de personal	18.066.509	9,49%	19.304.728	9,60%	19.695.298	9,85%	21.019.283	10,88%	22.640.321	11,49%
Rtdo. Económico bruto explot.	**8.098.539**	**4,25%**	**8.291.799**	**4,12%**	**8.666.205**	**4,33%**	**8.732.335**	**4,52%**	**8.863.789**	**4,50%**
Amortizaciones	2.606.264	1,37%	2.647.566	1,32%	2.923.200	1,46%	3.372.816	1,75%	3.776.308	1,92%
Provisiones	713.155	0,37%	294.218	0,15%	219.915	0,11%	173.176	0,09%	214.985	0,11%
Rtdo. Económico neto explot.	**4.779.120**	**2,51%**	**5.350.015**	**2,66%**	**5.523.090**	**2,76%**	**5.186.343**	**2,68%**	**4.872.497**	**2,47%**
Resultado financiero	**-3.436.720**	**-1,80%**	**-3.143.298**	**-1,56%**	**-2.698.997**	**-1,35%**	**-2.079.917**	**-1,08%**	**-1.688.774**	**-0,86%**
Ingresos financieros	421.001	0,22%	539.407	0,27%	577.452	0,29%	856.492	0,44%	717.140	0,36%
Gastos financieros	3.857.721	2,03%	3.682.705	1,83%	3.276.449	1,64%	2.936.409	1,52%	2.405.914	1,22%
Resultado actividades ordinarias	**1.342.400**	**0,70%**	**2.206.717**	**1,10%**	**2.824.093**	**1,41%**	**3.106.426**	**1,61%**	**3.183.723**	**1,62%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	523.187	0,27%	1.033.337	0,51%	330.181	0,17%	661.710	0,34%	505.807	0,26%
Resultado antes de impuestos	**1.865.586**	**0,98%**	**3.240.054**	**1,61%**	**3.154.274**	**1,58%**	**3.768.136**	**1,95%**	**3.689.530**	**1,87%**
Otros impuestos	7.569	0,00%	8.376	0,00%	9.677	0,00%	10.131	0,01%	12.132	0,01%
Impuestos	656.349	0,34%	662.976	0,33%	835.010	0,42%	1.090.624	0,56%	1.320.429	0,67%
Resultado neto del ejercicio	**1.201.669**	**0,63%**	**2.568.703**	**1,28%**	**2.309.588**	**1,16%**	**2.667.381**	**1,38%**	**2.356.969**	**1,20%**
Cash Flow	**3.807.933**	**2,00%**	**5.216.269**	**2,59%**	**5.232.788**	**2,62%**	**6.040.197**	**3,13%**	**6.133.277**	**3,11%**

Automoción

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
Ingresos de explotación	**978.345.651**	**100%**	**1.073.652.340**	**100%**	**1.121.025.342**	**100%**	**1.105.394.448**	**100%**	**1.172.372.392**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	755.812.685	77,25%	829.134.011	77,23%	859.662.495	76,69%	837.644.936	75,78%	881.115.974	75,16%
Otros gastos explotación	103.823.459	10,61%	117.027.004	10,90%	125.727.612	11,22%	122.573.286	11,09%	134.867.562	11,50%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**118.709.507**	**12,13%**	**127.491.326**	**11,87%**	**135.635.234**	**12,10%**	**145.176.227**	**13,13%**	**156.388.855**	**13,34%**
Gasto de personal	86.936.818	8,89%	92.369.709	8,60%	91.012.177	8,12%	83.453.035	7,55%	90.831.819	7,75%
Rtdo. Económico bruto explot.	**31.772.688**	**3,25%**	**35.121.617**	**3,27%**	**44.623.057**	**3,98%**	**61.723.192**	**5,58%**	**65.557.036**	**5,59%**
Amortizaciones	23.565.123	2,41%	28.856.298	2,69%	36.355.139	3,24%	40.727.216	3,68%	34.965.961	2,98%
Provisiones	549.816	0,06%	-534.357	-0,05%	2.323.690	0,21%	1.420.379	0,13%	663.409	0,06%
Rtdo. Económico neto explot.	**7.657.749**	**0,78%**	**6.799.676**	**0,63%**	**5.944.229**	**0,53%**	**19.575.596**	**1,77%**	**29.927.666**	**2,55%**
Resultado financiero	**923.120**	**0,09%**	**-112.599**	**-0,01%**	**768.190**	**0,07%**	**685.468**	**0,06%**	**590.357**	**0,05%**
Ingresos financieros	6.180.771	0,63%	5.839.900	0,54%	5.122.632	0,46%	3.324.595	0,30%	3.956.702	0,34%
Gastos financieros	5.257.651	0,54%	5.952.499	0,55%	4.354.442	0,39%	2.639.127	0,24%	3.366.345	0,29%
Resultado actividades ordinarias	**8.580.869**	**0,88%**	**6.687.077**	**0,62%**	**6.712.419**	**0,60%**	**20.261.064**	**1,83%**	**30.518.023**	**2,60%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	-1.284.287	-0,13%	347.719	0,03%	689.331	0,06%	-1.867.312	-0,17%	461.295	0,04%
Resultado antes de impuestos	**7.296.582**	**0,75%**	**7.034.795**	**0,66%**	**7.401.750**	**0,66%**	**18.393.752**	**1,66%**	**30.979.318**	**2,64%**
Otros impuestos	17.025	0,00%	17.129	0,00%	21.796	0,00%	15.669	0,00%	15.329	0,00%
Impuestos	2.349.092	0,24%	1.493.920	0,14%	1.627.763	0,15%	5.994.373	0,54%	10.730.959	0,92%
Resultado neto del ejercicio	**4.930.465**	**0,50%**	**5.523.746**	**0,51%**	**5.752.191**	**0,51%**	**12.383.710**	**1,12%**	**20.233.030**	**1,73%**
Cash Flow	**28.495.588**	**2,91%**	**34.380.044**	**3,20%**	**42.107.330**	**3,76%**	**53.110.926**	**4,80%**	**55.198.992**	**4,71%**

Equipamiento g.

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
Ingresos de explotación	**304.130.026**	**100%**	**316.631.333**	**100%**	**338.545.615**	**100%**	**382.060.060**	**100%**	**424.137.964**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotac	200.837.309	66,04%	204.578.966	64,61%	219.941.274	64,97%	252.470.275	66,08%	281.789.602	66,44%
Otros gastos explotación	30.715.535	10,10%	32.290.312	10,20%	32.034.175	9,46%	35.051.929	9,17%	39.100.766	9,22%
Valor añadido bruto a coste de	**72.577.182**	**23,86%**	**79.762.056**	**25,19%**	**86.570.167**	**25,57%**	**94.537.856**	**24,74%**	**103.247.595**	**24,34%**
Gasto de personal	51.622.853	16,97%	55.371.483	17,49%	57.828.119	17,08%	64.402.985	16,86%	69.758.441	16,45%
Rtdo. Económico bruto explot.	**20.954.329**	**6,89%**	**24.390.573**	**7,70%**	**28.742.047**	**8,49%**	**30.134.871**	**7,89%**	**33.489.155**	**7,90%**
Amortizaciones	5.518.445	1,81%	5.772.131	1,82%	6.042.362	1,78%	6.265.600	1,64%	7.115.917	1,68%
Provisiones	1.708.283	0,56%	1.822.257	0,58%	1.493.110	0,44%	3.373.095	0,88%	1.819.403	0,43%
Rtdo. Económico neto explot.	**13.727.601**	**4,51%**	**16.796.185**	**5,30%**	**21.206.576**	**6,26%**	**20.496.176**	**5,36%**	**24.553.835**	**5,79%**
Resultado financiero	**-6.523.407**	**-2,14%**	**-5.911.116**	**-1,87%**	**-3.233.000**	**-0,95%**	**-3.648.827**	**-0,96%**	**-3.938.899**	**-0,93%**
Ingresos financieros	2.026.291	0,67%	1.676.868	0,53%	2.303.617	0,68%	1.765.838	0,46%	1.365.479	0,32%
Gastos financieros	8.549.698	2,81%	7.587.984	2,40%	5.536.617	1,64%	5.414.666	1,42%	5.304.377	1,25%
Resultado actividades ordinaria	**7.204.194**	**2,37%**	**10.885.069**	**3,44%**	**17.973.576**	**5,31%**	**16.847.348**	**4,41%**	**20.614.937**	**4,86%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	1.515.903	0,50%	-1.047.183	-0,33%	323.949	0,10%	5.049.346	1,32%	4.343.672	1,02%
Resultado antes de impuestos	**8.720.097**	**2,87%**	**9.837.886**	**3,11%**	**18.297.524**	**5,40%**	**21.896.695**	**5,73%**	**24.958.609**	**5,88%**
Otros impuestos	77.517	0,03%	39.938	0,01%	205.229	0,06%	77.823	0,02%	49.569	0,01%
Impuestos	3.549.309	1,17%	2.769.234	0,87%	5.336.920	1,58%	6.755.051	1,77%	7.980.519	1,88%
Resultado neto del ejercicio	**5.093.271**	**1,67%**	**7.028.715**	**2,22%**	**12.755.375**	**3,77%**	**15.063.821**	**3,94%**	**16.928.521**	**3,99%**
Cash Flow	**10.611.716**	**3,49%**	**12.800.846**	**4,04%**	**18.797.737**	**5,55%**	**21.329.421**	**5,58%**	**24.044.437**	**5,67%**

Comercio g.

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
Ingresos de explotación	**278.461.417**	**100%**	**300.087.987**	**100%**	**329.035.043**	**100%**	**333.212.630**	**100%**	**379.561.894**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotac	216.875.608	77,88%	235.097.038	78,34%	256.160.987	77,85%	254.157.146	76,27%	290.985.553	76,66%
Otros gastos explotación	20.736.749	7,45%	21.355.683	7,12%	26.730.741	8,12%	30.104.200	9,03%	36.178.887	9,53%
Valor añadido bruto a coste de	**40.849.060**	**14,67%**	**43.635.267**	**14,54%**	**46.143.315**	**14,02%**	**48.951.284**	**14,69%**	**52.397.454**	**13,80%**
Gasto de personal	29.888.414	10,73%	32.070.123	10,69%	34.912.974	10,61%	34.140.490	10,25%	39.257.147	10,34%
Rtdo. Económico bruto explot.	**10.960.647**	**3,94%**	**11.565.143**	**3,85%**	**11.230.341**	**3,41%**	**14.810.794**	**4,44%**	**13.140.307**	**3,46%**
Amortizaciones	4.243.664	1,52%	4.675.489	1,56%	5.400.044	1,64%	4.979.612	1,49%	6.387.600	1,68%
Provisiones	356.962	0,13%	451.264	0,15%	327.442	0,10%	476.634	0,14%	452.900	0,12%
Rtdo. Económico neto explot.	**6.360.021**	**2,28%**	**6.438.390**	**2,15%**	**5.502.854**	**1,67%**	**9.354.548**	**2,81%**	**6.299.807**	**1,66%**
Resultado financiero	**-2.864.009**	**-1,03%**	**-2.497.275**	**-0,83%**	**-2.551.710**	**-0,78%**	**-2.132.040**	**-0,64%**	**-751.580**	**-0,20%**
Ingresos financieros	911.292	0,33%	1.080.514	0,36%	1.031.978	0,31%	1.048.032	0,31%	1.451.363	0,38%
Gastos financieros	3.775.302	1,36%	3.577.789	1,19%	3.583.688	1,09%	3.180.071	0,95%	2.202.943	0,58%
Resultado actividades ordinaria	**3.496.011**	**1,26%**	**3.941.114**	**1,31%**	**2.951.144**	**0,90%**	**7.222.508**	**2,17%**	**5.548.227**	**1,46%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	368.132	0,13%	818.231	0,27%	-141.074	-0,04%	-533.098	-0,16%	-188.388	-0,05%
Resultado antes de impuestos	**3.864.143**	**1,39%**	**4.759.345**	**1,59%**	**2.810.070**	**0,85%**	**6.689.411**	**2,01%**	**5.359.839**	**1,41%**
Otros impuestos	51.581	0,02%	36.983	0,01%	37.527	0,01%	65.587	0,02%	34.576	0,01%
Impuestos	1.099.220	0,39%	1.503.757	0,50%	790.670	0,24%	2.163.950	0,65%	1.539.646	0,41%
Resultado neto del ejercicio	**2.713.341**	**0,97%**	**3.218.605**	**1,07%**	**1.981.873**	**0,60%**	**4.459.873**	**1,34%**	**3.785.617**	**1,00%**
Cash Flow	**6.957.005**	**2,50%**	**7.894.095**	**2,63%**	**7.381.918**	**2,24%**	**9.439.485**	**2,83%**	**10.173.218**	**2,68%**

Construcción

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
Ingresos de explotación	**433.714.453**	**100%**	**425.129.555**	**100%**	**448.524.489**	**100%**	**508.727.815**	**100%**	**543.219.097**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotac	265.714.207	61,26%	248.873.196	58,54%	269.552.318	60,10%	314.682.213	61,86%	339.311.899	62,46%
Otros gastos explotación	49.265.532	11,36%	50.762.793	11,94%	52.554.739	11,72%	57.825.513	11,37%	58.307.171	10,73%
Valor añadido bruto a coste de	**118.734.714**	**27,38%**	**125.493.566**	**29,52%**	**126.417.433**	**28,19%**	**136.220.090**	**26,78%**	**145.600.028**	**26,80%**
Gasto de personal	72.512.340	16,72%	77.023.519	18,12%	77.773.357	17,34%	83.174.899	16,35%	89.012.853	16,39%
Rtdo. Económico bruto explot.	**46.222.374**	**10,66%**	**48.470.048**	**11,40%**	**48.644.076**	**10,85%**	**53.045.191**	**10,43%**	**56.587.175**	**10,42%**
Amortizaciones	11.015.575	2,54%	11.705.780	2,75%	13.270.785	2,96%	12.838.203	2,52%	13.333.253	2,45%
Provisiones	2.120.983	0,49%	2.571.744	0,60%	1.319.060	0,29%	839.097	0,16%	1.164.007	0,21%
Rtdo. Económico neto explot.	**33.085.816**	**7,63%**	**34.192.523**	**8,04%**	**34.054.231**	**7,59%**	**39.367.891**	**7,74%**	**42.089.914**	**7,75%**
Resultado financiero	**10.910.249**	**2,52%**	**12.301.080**	**2,89%**	**7.155.782**	**1,60%**	**13.359.588**	**2,63%**	**14.912.545**	**2,75%**
Ingresos financieros	24.925.821	5,75%	26.880.836	6,32%	18.837.943	4,20%	22.707.197	4,46%	30.881.282	5,68%
Gastos financieros	14.015.572	3,23%	14.579.756	3,43%	11.682.161	2,60%	9.347.609	1,84%	15.968.737	2,94%
Resultado actividades ordinaria	**43.996.066**	**10,14%**	**46.493.603**	**10,94%**	**41.210.014**	**9,19%**	**52.727.479**	**10,36%**	**57.002.459**	**10,49%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	-151.422	-0,03%	1.555.189	0,37%	1.245.557	0,28%	-1.247.948	-0,25%	1.426.436	0,26%
Resultado antes de impuestos	**43.844.644**	**10,11%**	**48.048.792**	**11,30%**	**42.455.570**	**9,47%**	**51.479.531**	**10,12%**	**58.428.895**	**10,76%**
Otros impuestos	146.403	0,03%	168.772	0,04%	155.990	0,03%	127.149	0,02%	124.634	0,02%
Impuestos	6.219.606	1,43%	8.537.292	2,01%	8.211.637	1,83%	9.446.873	1,86%	11.477.232	2,11%
Resultado neto del ejercicio	**37.478.634**	**8,64%**	**39.342.728**	**9,25%**	**34.087.943**	**7,60%**	**41.905.509**	**8,24%**	**46.827.028**	**8,62%**
Cash Flow	**48.494.209**	**11,18%**	**51.048.508**	**12,01%**	**47.358.728**	**10,56%**	**54.743.712**	**10,76%**	**60.160.281**	**11,07%**

Madera

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
Ingresos de explotación	**126.086.707**	**100%**	**121.271.402**	**100%**	**136.584.856**	**100%**	**150.045.939**	**100%**	**164.557.680**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	90.203.136	71,54%	83.024.162	68,46%	93.574.321	68,51%	103.626.344	69,06%	112.408.187	68,31%
Otros gastos explotación	9.992.873	7,93%	11.174.707	9,21%	13.407.849	9,82%	14.116.904	9,41%	17.079.888	10,38%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**25.890.698**	**20,53%**	**27.072.533**	**22,32%**	**29.602.686**	**21,67%**	**32.302.691**	**21,53%**	**35.069.605**	**21,31%**
Gasto de personal	16.659.963	13,21%	16.339.633	13,47%	19.133.740	14,01%	20.302.843	13,53%	23.296.985	14,16%
Rtdo. Económico bruto explot.	**9.230.735**	**7,32%**	**10.732.899**	**8,85%**	**10.468.946**	**7,66%**	**11.999.848**	**8,00%**	**11.772.620**	**7,15%**
Amortizaciones	2.229.517	1,77%	2.429.223	2,00%	2.598.318	1,90%	2.879.908	1,92%	3.102.091	1,89%
Provisiones	1.005.657	0,80%	528.088	0,44%	272.674	0,20%	700.647	0,47%	605.827	0,37%
Rtdo. Económico neto explot.	**5.995.561**	**4,76%**	**7.775.589**	**6,41%**	**7.597.955**	**5,56%**	**8.419.293**	**5,61%**	**8.064.702**	**4,90%**
Resultado financiero	**-4.213.689**	**-3,34%**	**-3.747.275**	**-3,09%**	**-3.234.041**	**-2,37%**	**-2.727.214**	**-1,82%**	**-3.169.343**	**-1,93%**
Ingresos financieros	2.079.980	1,65%	902.036	0,74%	1.509.811	1,11%	985.205	0,66%	1.368.047	0,83%
Gastos financieros	6.293.669	4,99%	4.649.310	3,83%	4.743.852	3,47%	3.712.418	2,47%	4.537.390	2,76%
Resultado actividades ordinarias	**1.781.872**	**1,41%**	**4.028.314**	**3,32%**	**4.363.914**	**3,20%**	**5.692.079**	**3,79%**	**4.895.359**	**2,97%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	353.636	0,28%	334.537	0,28%	447.099	0,33%	634.549	0,42%	991.054	0,60%
Resultado antes de impuestos	**2.135.508**	**1,69%**	**4.362.851**	**3,60%**	**4.811.013**	**3,52%**	**6.326.628**	**4,22%**	**5.886.413**	**3,58%**
Otros impuestos	11.173	0,01%	38.853	0,03%	35.941	0,03%	30.855	0,02%	27.320	0,02%
Impuestos	600.105	0,48%	1.304.647	1,08%	1.380.810	1,01%	2.002.596	1,33%	1.866.609	1,13%
Resultado neto del ejercicio	**1.524.230**	**1,21%**	**3.019.351**	**2,49%**	**3.394.261**	**2,49%**	**4.293.177**	**2,86%**	**3.992.484**	**2,43%**
Cash Flow	**3.753.747**	**2,98%**	**5.448.574**	**4,49%**	**5.992.579**	**4,39%**	**7.173.085**	**4,78%**	**7.094.576**	**4,31%**

Mar

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
Ingresos de explotación	**764.371.510**	**100%**	**845.973.138**	**100%**	**911.034.812**	**100%**	**1.055.554.601**	**100%**	**1.226.933.917**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	551.155.808	72,11%	619.307.032	73,21%	677.330.088	74,35%	806.367.982	76,39%	960.546.829	78,29%
Otros gastos explotación	89.029.835	11,65%	95.865.150	11,33%	97.281.129	10,68%	106.568.595	10,10%	116.513.407	9,50%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**124.185.867**	**16,25%**	**130.800.956**	**15,46%**	**136.423.595**	**14,97%**	**142.618.024**	**13,51%**	**149.873.681**	**12,22%**
Gasto de personal	76.098.869	9,96%	82.156.826	9,71%	80.909.273	8,88%	88.684.239	8,40%	92.712.725	7,56%
Rtdo. Económico bruto explot.	**48.086.998**	**6,29%**	**48.644.130**	**5,75%**	**55.514.322**	**6,09%**	**53.933.785**	**5,11%**	**57.160.956**	**4,66%**
Amortizaciones	15.187.352	1,99%	15.417.412	1,82%	16.736.077	1,84%	18.930.500	1,79%	20.307.605	1,66%
Provisiones	2.014.278	0,26%	1.802.489	0,21%	2.617.133	0,29%	3.676.184	0,35%	1.952.072	0,16%
Rtdo. Económico neto explot.	**30.885.369**	**4,04%**	**31.424.230**	**3,71%**	**36.161.112**	**3,97%**	**31.327.101**	**2,97%**	**34.901.279**	**2,84%**
Resultado financiero	**-16.661.815**	**-2,18%**	**-12.506.474**	**-1,48%**	**-8.180.903**	**-0,90%**	**-7.839.589**	**-0,74%**	**-4.977.285**	**-0,41%**
Ingresos financieros	12.194.829	1,60%	11.645.321	1,38%	13.198.805	1,45%	11.396.770	1,08%	13.086.175	1,07%
Gastos financieros	28.856.644	3,78%	24.151.795	2,85%	21.379.708	2,35%	19.236.359	1,82%	18.063.460	1,47%
Resultado actividades ordinarias	**14.223.553**	**1,86%**	**18.917.756**	**2,24%**	**27.980.209**	**3,07%**	**23.487.512**	**2,23%**	**29.923.994**	**2,44%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	5.810.537	0,76%	18.338.150	2,17%	6.195.016	0,68%	5.450.747	0,52%	4.574.900	0,37%
Resultado antes de impuestos	**20.034.091**	**2,62%**	**37.255.906**	**4,40%**	**34.175.225**	**3,75%**	**28.938.259**	**2,74%**	**34.498.894**	**2,81%**
Otros impuestos	13.357	0,00%	14.352	0,00%	238.861	0,03%	-69.220	-0,01%	133.837	0,01%
Impuestos	4.722.129	0,62%	6.096.914	0,72%	6.899.784	0,76%	7.527.578	0,71%	8.885.031	0,72%
Resultado neto del ejercicio	**15.298.605**	**2,00%**	**31.144.640**	**3,68%**	**27.036.579**	**2,97%**	**21.479.901**	**2,03%**	**25.480.025**	**2,08%**
Cash Flow	**30.485.957**	**3,99%**	**46.562.052**	**5,50%**	**43.772.656**	**4,80%**	**40.410.402**	**3,83%**	**45.787.631**	**3,73%**

Naval

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
Ingresos de explotación	**92.263.365**	**100%**	**110.303.681**	**100%**	**107.975.197**	**100%**	**112.525.513**	**100%**	**111.718.926**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	45.985.948	49,84%	63.131.156	57,23%	60.751.841	56,26%	61.674.362	54,81%	59.579.521	53,33%
Otros gastos explotación	11.508.493	12,47%	11.873.100	10,76%	11.159.393	10,34%	12.697.354	11,28%	12.710.556	11,38%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**34.768.924**	**37,68%**	**35.299.425**	**32,00%**	**36.063.963**	**33,40%**	**38.153.796**	**33,91%**	**39.428.849**	**35,29%**
Gasto de personal	27.286.941	29,58%	28.773.211	26,09%	27.928.938	25,87%	29.151.673	25,91%	28.545.482	25,55%
Rtdo. Económico bruto explot.	**7.481.983**	**8,11%**	**6.526.214**	**5,92%**	**8.135.025**	**7,53%**	**9.002.123**	**8,00%**	**10.883.367**	**9,74%**
Amortizaciones	2.325.620	2,52%	2.220.455	2,01%	2.233.117	2,07%	2.188.467	1,94%	2.271.009	2,03%
Provisiones	232.267	0,25%	234.133	0,21%	478.391	0,44%	597.469	0,53%	834.013	0,75%
Rtdo. Económico neto explot.	**4.924.096**	**5,34%**	**4.071.627**	**3,69%**	**5.423.516**	**5,02%**	**6.216.187**	**5,52%**	**7.778.346**	**6,96%**
Resultado financiero	**-2.148.608**	**-2,33%**	**-1.889.761**	**-1,71%**	**-1.463.985**	**-1,36%**	**-1.171.961**	**-1,04%**	**-1.192.887**	**-1,07%**
Ingresos financieros	835.766	0,91%	948.350	0,86%	412.188	0,38%	579.653	0,52%	330.223	0,30%
Gastos financieros	2.984.374	3,23%	2.838.111	2,57%	1.876.173	1,74%	1.751.614	1,56%	1.523.111	1,36%
Resultado actividades ordinarias	**2.775.488**	**3,01%**	**2.181.866**	**1,98%**	**3.959.531**	**3,67%**	**5.044.226**	**4,48%**	**6.585.458**	**5,89%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	-34.187	-0,04%	700.529	0,64%	41.676	0,04%	78.898	0,07%	-176.392	-0,16%
Resultado antes de impuestos	**2.741.300**	**2,97%**	**2.882.395**	**2,61%**	**4.001.207**	**3,71%**	**5.123.124**	**4,55%**	**6.409.066**	**5,74%**
Otros impuestos	21.814	0,02%	14.757	0,01%	21.020	0,02%	6.904	0,01%	4.535	0,00%
Impuestos	252.638	0,27%	321.752	0,29%	1.269.131	1,18%	1.582.491	1,41%	1.776.927	1,59%
Resultado neto del ejercicio	**2.466.848**	**2,67%**	**2.545.886**	**2,31%**	**2.711.056**	**2,51%**	**3.533.729**	**3,14%**	**4.627.603**	**4,14%**
Cash Flow	**4.792.469**	**5,19%**	**4.766.340**	**4,32%**	**4.944.174**	**4,58%**	**5.722.197**	**5,09%**	**6.898.613**	**6,17%**

Otras ap.

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
Ingresos de explotación	**243.413.986**	**100%**	**265.539.166**	**100%**	**275.164.349**	**100%**	**278.579.015**	**100%**	**324.664.894**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	113.027.822	46,43%	126.523.415	47,65%	128.921.925	46,85%	125.172.707	44,93%	158.977.277	48,97%
Otros gastos explotación	35.577.155	14,62%	37.605.568	14,16%	39.121.182	14,22%	39.702.426	14,25%	43.988.312	13,55%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**94.809.009**	**38,95%**	**101.410.183**	**38,19%**	**107.121.243**	**38,93%**	**113.703.882**	**40,82%**	**121.699.305**	**37,48%**
Gasto de personal	69.874.024	28,71%	75.162.236	28,31%	77.658.505	28,22%	81.906.698	29,40%	87.783.804	27,04%
Rtdo. Económico bruto explot.	**24.934.985**	**10,24%**	**26.247.948**	**9,88%**	**29.462.738**	**10,71%**	**31.797.184**	**11,41%**	**33.915.501**	**10,45%**
Amortizaciones	5.645.654	2,32%	6.485.448	2,44%	6.640.374	2,41%	6.605.780	2,37%	8.000.816	2,46%
Provisiones	839.343	0,34%	1.190.191	0,45%	619.115	0,22%	953.306	0,34%	963.332	0,30%
Rtdo. Económico neto explot.	**18.449.988**	**7,58%**	**18.572.309**	**6,99%**	**22.203.249**	**8,07%**	**24.238.097**	**8,70%**	**24.951.353**	**7,69%**
Resultado financiero	**-3.870.821**	**-1,59%**	**-3.727.428**	**-1,40%**	**-3.720.499**	**-1,35%**	**-673.733**	**-0,24%**	**-2.967.266**	**-0,91%**
Ingresos financieros	1.567.604	0,64%	1.725.888	0,65%	894.384	0,33%	3.420.548	1,23%	725.833	0,22%
Gastos financieros	5.438.425	2,23%	5.453.316	2,05%	4.614.883	1,68%	4.094.281	1,47%	3.693.099	1,14%
Resultado actividades ordinarias	**14.579.167**	**5,99%**	**14.844.881**	**5,59%**	**18.482.750**	**6,72%**	**23.564.364**	**8,46%**	**21.984.087**	**6,77%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	291.691	0,12%	-884.435	-0,33%	-1.494.843	-0,54%	-1.899.873	-0,68%	-4.531	0,00%
Resultado antes de impuestos	**14.870.858**	**6,11%**	**13.960.447**	**5,26%**	**16.987.907**	**6,17%**	**21.664.491**	**7,78%**	**21.979.556**	**6,77%**
Otros impuestos	50.788	0,02%	42.146	0,02%	75.246	0,03%	45.714	0,02%	35.189	0,01%
Impuestos	5.118.032	2,10%	5.079.327	1,91%	6.069.504	2,21%	6.460.855	2,32%	7.510.387	2,31%
Resultado neto del ejercicio	**9.702.039**	**3,99%**	**8.838.974**	**3,33%**	**10.843.157**	**3,94%**	**15.157.922**	**5,44%**	**14.433.980**	**4,45%**
Cash Flow	**15.347.693**	**6,31%**	**15.324.422**	**5,77%**	**17.483.531**	**6,35%**	**21.763.702**	**7,81%**	**22.434.796**	**6,91%**

Rocas

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
Ingresos de explotación	**108.328.599**	**100%**	**125.821.486**	**100%**	**129.069.677**	**100%**	**139.973.699**	**100%**	**167.974.937**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	47.573.375	43,92%	60.105.630	47,77%	64.747.436	50,16%	72.527.393	51,82%	94.550.573	56,29%
Otros gastos explotación	26.368.019	24,34%	30.788.783	24,47%	28.339.397	21,96%	28.103.483	20,08%	30.293.495	18,03%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**34.387.205**	**31,74%**	**34.927.073**	**27,76%**	**35.982.843**	**27,88%**	**39.342.823**	**28,11%**	**43.130.870**	**25,68%**
Gasto de personal	14.880.617	13,74%	17.536.131	13,94%	17.527.453	13,58%	18.686.753	13,35%	22.244.710	13,24%
Rtdo. Económico bruto explot.	**19.506.588**	**18,01%**	**17.390.942**	**13,82%**	**18.455.390**	**14,30%**	**20.656.070**	**14,76%**	**20.886.159**	**12,43%**
Amortizaciones	4.043.348	3,73%	6.079.248	4,83%	6.653.062	5,15%	6.794.290	4,85%	8.047.890	4,79%
Provisiones	862.661	0,80%	1.178.715	0,94%	1.143.555	0,89%	1.317.287	0,94%	420.671	0,25%
Rtdo. Económico neto explot.	**14.600.579**	**13,48%**	**10.132.979**	**8,05%**	**10.658.774**	**8,26%**	**12.544.494**	**8,96%**	**12.417.598**	**7,39%**
Resultado financiero	**-3.400.135**	**-3,14%**	**-2.864.632**	**-2,28%**	**-3.211.671**	**-2,49%**	**-2.592.104**	**-1,85%**	**-3.061.501**	**-1,82%**
Ingresos financieros	869.598	0,80%	1.755.058	1,39%	1.705.548	1,32%	1.243.610	0,89%	1.033.539	0,62%
Gastos financieros	4.269.733	3,94%	4.619.689	3,67%	4.917.219	3,81%	3.835.714	2,74%	4.095.040	2,44%
Resultado actividades ordinarias	**11.200.444**	**10,34%**	**7.268.347**	**5,78%**	**7.447.103**	**5,77%**	**9.952.390**	**7,11%**	**9.356.098**	**5,57%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	1.062.509	0,98%	2.914.033	2,32%	1.633.339	1,27%	1.549.404	1,11%	872.230	0,52%
Resultado antes de impuestos	**12.262.953**	**11,32%**	**10.182.380**	**8,09%**	**9.080.442**	**7,04%**	**11.501.794**	**8,22%**	**10.228.328**	**6,09%**
Otros impuestos	2.262	0,00%	22.882	0,02%	2.193	0,00%	12.866	0,01%	2.205	0,00%
Impuestos	2.400.473	2,22%	2.192.756	1,74%	3.178.198	2,46%	3.129.293	2,24%	2.908.472	1,73%
Resultado neto del ejercicio	**9.860.218**	**9,10%**	**7.966.742**	**6,33%**	**5.900.051**	**4,57%**	**8.359.634**	**5,97%**	**7.317.650**	**4,36%**
Cash Flow	**13.903.567**	**12,83%**	**14.045.990**	**11,16%**	**12.553.113**	**9,73%**	**15.153.924**	**10,83%**	**15.365.540**	**9,15%**

Química

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
Ingresos de explotación	**125.006.564**	**100%**	**129.420.936**	**100%**	**135.078.939**	**100%**	**154.077.976**	**100%**	**175.892.652**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	74.544.771	59,63%	75.267.771	58,16%	78.616.235	58,20%	89.656.102	58,19%	108.139.992	61,48%
Otros gastos explotación	19.208.803	15,37%	20.921.441	16,17%	21.229.982	15,72%	27.020.747	17,54%	27.767.480	15,79%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**31.252.990**	**25,00%**	**33.231.724**	**25,68%**	**35.232.722**	**26,08%**	**37.401.126**	**24,27%**	**39.985.180**	**22,73%**
Gasto de personal	22.314.265	17,85%	22.468.667	17,36%	21.807.601	16,14%	23.958.713	15,55%	30.560.412	17,37%
Rtdo. Económico bruto explot.	**8.938.724**	**7,15%**	**10.763.057**	**8,32%**	**13.425.121**	**9,94%**	**13.442.414**	**8,72%**	**9.424.767**	**5,36%**
Amortizaciones	2.599.636	2,08%	2.635.236	2,04%	2.610.429	1,93%	3.292.621	2,14%	3.491.243	1,98%
Provisiones	235.255	0,19%	404.196	0,31%	180.860	0,13%	226.205	0,15%	979.335	0,56%
Rtdo. Económico neto explot.	**6.103.834**	**4,88%**	**7.723.626**	**5,97%**	**10.633.832**	**7,87%**	**9.923.587**	**6,44%**	**4.954.189**	**2,82%**
Resultado financiero	**-1.396.411**	**-1,12%**	**-990.971**	**-0,77%**	**-781.989**	**-0,58%**	**-879.054**	**-0,57%**	**-879.963**	**-0,50%**
Ingresos financieros	1.240.545	0,99%	1.136.495	0,88%	973.654	0,72%	974.355	0,63%	727.644	0,41%
Gastos financieros	2.636.956	2,11%	2.127.466	1,64%	1.755.643	1,30%	1.853.409	1,20%	1.607.607	0,91%
Resultado actividades ordinarias	**4.707.422**	**3,77%**	**6.732.655**	**5,20%**	**9.851.843**	**7,29%**	**9.044.533**	**5,87%**	**4.074.226**	**2,32%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	395.453	0,32%	-154.374	-0,12%	232.075	0,17%	277.235	0,18%	100.931	0,06%
Resultado antes de impuestos	**5.102.875**	**4,08%**	**6.578.281**	**5,08%**	**10.083.918**	**7,47%**	**9.321.768**	**6,05%**	**4.175.157**	**2,37%**
Otros impuestos	12.165	0,01%	19.275	0,01%	12.958	0,01%	12.158	0,01%	12.568	0,01%
Impuestos	1.089.456	0,87%	1.725.967	1,33%	2.824.872	2,09%	2.846.261	1,85%	1.506.504	0,86%
Resultado neto del ejercicio	**4.001.253**	**3,20%**	**4.833.038**	**3,73%**	**7.246.088**	**5,36%**	**6.463.349**	**4,19%**	**2.656.085**	**1,51%**
Cash Flow	**6.600.889**	**5,28%**	**7.468.274**	**5,77%**	**9.856.517**	**7,30%**	**9.755.971**	**6,33%**	**6.147.329**	**3,49%**

Servicios Financieros

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
Ingresos de explotación	**47.903.380**	**100%**	**48.099.225**	**100%**	**55.068.020**	**100%**	**53.692.303**	**100%**	**60.605.723**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	16.048.177	33,50%	14.147.212	29,41%	17.457.369	31,70%	13.691.887	25,50%	18.353.249	30,28%
Otros gastos explotación	10.197.840	21,29%	10.817.459	22,49%	13.146.379	23,87%	14.047.415	26,16%	14.472.382	23,88%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**21.657.363**	**45,21%**	**23.134.554**	**48,10%**	**24.464.272**	**44,43%**	**25.953.001**	**48,34%**	**27.780.092**	**45,84%**
Gasto de personal	7.583.510	15,83%	8.132.776	16,91%	9.505.069	17,26%	10.568.649	19,68%	10.314.043	17,02%
Rtdo. Económico bruto explot.	**14.073.853**	**29,38%**	**15.001.778**	**31,19%**	**14.959.202**	**27,16%**	**15.384.352**	**28,65%**	**17.466.050**	**28,82%**
Amortizaciones	3.002.338	6,27%	2.583.871	5,37%	3.500.309	6,36%	3.686.468	6,87%	3.044.743	5,02%
Provisiones	884.700	1,85%	1.273.335	2,65%	1.135.947	2,06%	1.537.323	2,86%	1.211.489	2,00%
Rtdo. Económico neto explot.	**10.186.815**	**21,27%**	**11.144.573**	**23,17%**	**10.322.946**	**18,75%**	**10.160.561**	**18,92%**	**13.209.818**	**21,80%**
Resultado financiero	**-1.261.077**	**-2,63%**	**-1.213.838**	**-2,52%**	**-470.335**	**-0,85%**	**1.461.278**	**2,72%**	**3.390.996**	**5,60%**
Ingresos financieros	3.119.621	6,51%	3.161.333	6,57%	3.171.528	5,76%	4.598.102	8,56%	5.745.889	9,48%
Gastos financieros	4.380.698	9,14%	4.375.171	9,10%	3.641.863	6,61%	3.136.824	5,84%	2.354.894	3,89%
Resultado actividades ordinarias	**8.925.738**	**18,63%**	**9.930.735**	**20,65%**	**9.852.611**	**17,89%**	**11.621.839**	**21,65%**	**16.600.813**	**27,39%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	1.011.381	2,11%	-102.504	-0,21%	275.463	0,50%	-1.624.107	-3,02%	1.975.428	3,26%
Resultado antes de impuestos	**9.937.119**	**20,74%**	**9.828.231**	**20,43%**	**10.128.074**	**18,39%**	**9.997.733**	**18,62%**	**18.576.241**	**30,65%**
Otros impuestos	9.605	0,02%	8.350	0,02%	17.563	0,03%	9.500	0,02%	12.315	0,02%
Impuestos	2.522.706	5,27%	3.361.252	6,99%	2.843.510	5,16%	2.994.958	5,58%	4.091.833	6,75%
Resultado neto del ejercicio	**7.404.808**	**15,46%**	**6.458.629**	**13,43%**	**7.267.001**	**13,20%**	**6.993.275**	**13,02%**	**14.472.093**	**23,88%**
Cash Flow	**10.407.146**	**21,73%**	**9.042.499**	**18,80%**	**10.767.310**	**19,55%**	**10.679.743**	**19,89%**	**17.516.836**	**28,90%**

Textil-confección

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
Ingresos de explotación	**119.030.718**	**100%**	**128.259.989**	**100%**	**140.176.177**	**100%**	**153.179.236**	**100%**	**166.599.105**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	67.146.769	56,41%	73.159.691	57,04%	82.843.787	59,10%	89.005.173	58,11%	95.433.700	57,28%
Otros gastos explotación	20.926.848	17,58%	21.088.394	16,44%	20.713.497	14,78%	24.087.605	15,73%	27.223.021	16,34%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**30.957.100**	**26,01%**	**34.011.904**	**26,52%**	**36.618.893**	**26,12%**	**40.086.459**	**26,17%**	**43.942.384**	**26,38%**
Gasto de personal	22.004.804	18,49%	24.303.871	18,95%	25.021.385	17,85%	26.531.602	17,32%	29.019.828	17,42%
Rtdo. Económico bruto explot.	**8.952.296**	**7,52%**	**9.708.034**	**7,57%**	**11.597.508**	**8,27%**	**13.554.856**	**8,85%**	**14.922.556**	**8,96%**
Amortizaciones	2.908.610	2,44%	3.677.894	2,87%	4.538.433	3,24%	5.338.570	3,49%	5.670.880	3,40%
Provisiones	437.577	0,37%	494.821	0,39%	206.182	0,15%	746.685	0,49%	491.873	0,30%
Rtdo. Económico neto explot.	**5.606.109**	**4,71%**	**5.535.318**	**4,32%**	**6.852.893**	**4,89%**	**7.469.601**	**4,88%**	**8.759.803**	**5,26%**
Resultado financiero	**-2.840.262**	**-2,39%**	**-3.318.687**	**-2,59%**	**-2.907.089**	**-2,07%**	**-2.619.481**	**-1,71%**	**-2.098.846**	**-1,26%**
Ingresos financieros	500.654	0,42%	384.887	0,30%	273.792	0,20%	306.698	0,20%	326.519	0,20%
Gastos financieros	3.340.916	2,81%	3.703.574	2,89%	3.180.881	2,27%	2.926.179	1,91%	2.425.365	1,46%
Resultado actividades ordinarias	**2.765.847**	**2,32%**	**2.216.631**	**1,73%**	**3.945.804**	**2,81%**	**4.850.120**	**3,17%**	**6.660.957**	**4,00%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	436.506	0,37%	509.585	0,40%	244.983	0,17%	462.675	0,30%	1.769.848	1,06%
Resultado antes de impuestos	**3.202.354**	**2,69%**	**2.726.216**	**2,13%**	**4.190.787**	**2,99%**	**5.312.794**	**3,47%**	**8.430.804**	**5,06%**
Otros impuestos	19.544	0,02%	34.485	0,03%	33.281	0,02%	26.781	0,02%	33.345	0,02%
Impuestos	1.092.943	0,92%	765.081	0,60%	1.186.122	0,85%	1.769.749	1,16%	2.137.752	1,28%
Resultado neto del ejercicio	**2.089.867**	**1,76%**	**1.926.650**	**1,50%**	**2.971.384**	**2,12%**	**3.516.264**	**2,30%**	**6.259.707**	**3,76%**
Cash Flow	**4.998.477**	**4,20%**	**5.604.544**	**4,37%**	**7.509.817**	**5,36%**	**8.854.834**	**5,78%**	**11.930.587**	**7,16%**

Transporte

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
Ingresos de explotación	**263.786.240**	**100%**	**305.923.030**	**100%**	**311.759.959**	**100%**	**341.200.966**	**100%**	**342.318.070**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	125.048.065	47,41%	153.041.719	50,03%	166.175.494	53,30%	180.021.586	52,76%	181.752.461	53,09%
Otros gastos explotación	64.975.766	24,63%	74.087.764	24,22%	62.262.057	19,97%	72.786.535	21,33%	65.949.908	19,27%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**73.762.409**	**27,96%**	**78.793.547**	**25,76%**	**83.322.408**	**26,73%**	**88.392.844**	**25,91%**	**94.615.700**	**27,64%**
Gasto de personal	47.108.268	17,86%	52.265.832	17,08%	52.935.782	16,98%	57.788.872	16,94%	60.820.902	17,77%
Rtdo. Económico bruto explot.	**26.654.141**	**10,10%**	**26.527.715**	**8,67%**	**30.386.626**	**9,75%**	**30.603.972**	**8,97%**	**33.794.799**	**9,87%**
Amortizaciones	11.093.517	4,21%	12.292.784	4,02%	13.448.548	4,31%	13.993.473	4,10%	14.051.770	4,10%
Provisiones	1.348.708	0,51%	1.145.593	0,37%	765.618	0,25%	1.526.673	0,45%	772.668	0,23%
Rtdo. Económico neto explot.	**14.211.916**	**5,39%**	**13.089.338**	**4,28%**	**16.172.460**	**5,19%**	**15.083.826**	**4,42%**	**18.970.360**	**5,54%**
Resultado financiero	**-2.796.604**	**-1,06%**	**-3.752.271**	**-1,23%**	**-4.137.862**	**-1,33%**	**-4.090.784**	**-1,20%**	**-2.019.900**	**-0,59%**
Ingresos financieros	1.875.458	0,71%	2.068.226	0,68%	1.315.920	0,42%	1.247.547	0,37%	2.272.432	0,66%
Gastos financieros	4.672.063	1,77%	5.820.497	1,90%	5.453.782	1,75%	5.338.330	1,56%	4.292.332	1,25%
Resultado actividades ordinarias	**11.415.312**	**4,33%**	**9.337.067**	**3,05%**	**12.034.598**	**3,86%**	**10.993.042**	**3,22%**	**16.950.460**	**4,95%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	819.442	0,31%	4.262.921	1,39%	1.418.936	0,46%	5.529.349	1,62%	1.707.666	0,50%
Resultado antes de impuestos	**12.234.753**	**4,64%**	**13.599.988**	**4,45%**	**13.453.534**	**4,32%**	**16.522.391**	**4,84%**	**18.658.127**	**5,45%**
Otros impuestos	36.063	0,01%	58.855	0,02%	104.154	0,03%	70.248	0,02%	63.015	0,02%
Impuestos	3.378.976	1,28%	3.373.970	1,10%	4.358.157	1,40%	5.249.682	1,54%	5.587.674	1,63%
Resultado neto del ejercicio	**8.819.714**	**3,34%**	**10.167.163**	**3,32%**	**8.991.223**	**2,88%**	**11.202.461**	**3,28%**	**13.007.438**	**3,80%**
Cash Flow	**19.913.231**	**7,55%**	**22.459.947**	**7,34%**	**22.439.771**	**7,20%**	**25.195.934**	**7,38%**	**27.059.208**	**7,90%**

Turismo

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
Ingresos de explotación	**331.384.195**	**100%**	**358.677.445**	**100%**	**378.689.232**	**100%**	**358.884.246**	**100%**	**394.857.623**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	162.749.657	49,11%	176.682.999	49,26%	188.454.776	49,77%	162.337.018	45,23%	187.996.822	47,61%
Otros gastos explotación	82.163.516	24,79%	89.625.464	24,99%	92.556.331	24,44%	92.925.075	25,89%	95.943.648	24,30%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**86.471.022**	**26,09%**	**92.368.982**	**25,75%**	**97.678.125**	**25,79%**	**103.622.153**	**28,87%**	**110.917.152**	**28,09%**
Gasto de personal	57.067.250	17,22%	62.482.929	17,42%	65.658.285	17,34%	69.048.976	19,24%	74.530.158	18,88%
Rtdo. Económico bruto explot.	**29.403.773**	**8,87%**	**29.886.053**	**8,33%**	**32.019.840**	**8,46%**	**34.573.177**	**9,63%**	**36.386.994**	**9,22%**
Amortizaciones	4.856.879	1,47%	583.991	0,16%	3.526.622	0,93%	6.306.393	1,76%	8.488.589	2,15%
Provisiones	9.422.607	2,84%	13.929.270	3,88%	11.360.720	3,00%	9.896.072	2,76%	8.230.598	2,08%
Rtdo. Económico neto explot.	**15.124.286**	**4,56%**	**15.372.792**	**4,29%**	**17.132.498**	**4,52%**	**18.370.712**	**5,12%**	**19.667.808**	**4,98%**
Resultado financiero	**-6.512.847**	**-1,97%**	**-6.876.246**	**-1,92%**	**-5.520.647**	**-1,46%**	**-3.542.375**	**-0,99%**	**-4.921.431**	**-1,25%**
Ingresos financieros	1.240.349	0,37%	1.374.564	0,38%	1.005.780	0,27%	2.458.553	0,69%	697.483	0,18%
Gastos financieros	7.753.196	2,34%	8.250.810	2,30%	6.526.427	1,72%	6.000.928	1,67%	5.618.915	1,42%
Resultado actividades ordinarias	**8.611.439**	**2,60%**	**8.496.546**	**2,37%**	**11.611.851**	**3,07%**	**14.828.337**	**4,13%**	**14.746.376**	**3,73%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	1.997.578	0,60%	-1.459.043	-0,41%	195.312	0,05%	249.126	0,07%	4.056.030	1,03%
Resultado antes de impuestos	**10.609.018**	**3,20%**	**7.037.503**	**1,96%**	**11.807.164**	**3,12%**	**15.077.463**	**4,20%**	**18.802.407**	**4,76%**
Otros impuestos	2.580.231	0,78%	2.775.069	0,77%	2.482.889	0,66%	2.478.571	0,69%	1.939.645	0,49%
Impuestos	1.390.530	0,42%	2.325.593	0,65%	3.191.993	0,84%	3.355.330	0,93%	5.157.693	1,31%
Resultado neto del ejercicio	**6.638.257**	**2,00%**	**1.936.841**	**0,54%**	**6.132.282**	**1,62%**	**9.243.562**	**2,58%**	**11.705.069**	**2,96%**
Cash Flow	**11.495.135**	**6,03%**	**2.520.832**	**4,45%**	**9.658.905**	**5,46%**	**15.549.955**	**6,88%**	**20.193.658**	**7,13%**

5.1.4.3.2 Estimación en las entidades financieras.

En las entidades financieras se parte de las mismas hipótesis que en el modelo anterior. De la suposición 9 se obtendría que la facturación del conjunto de entidades financieras en la zona de estudio, que viene recogida en la **tabla 5.52**.

Tabla 5. 52

AÑOS	1995	1996	1997	1998	1999
FACTURACIÓN	136.962.798	131.192.749	116.544.037	112.545.649	110.972.249

Fuente: elaboración propia

Haciendo uso de la información suministrada por la Central de balances del Banco de España, se obtendría su estructura de cuenta de resultados, fruto de la cual sería la **tabla 5.53**, que nos recoge la cuenta de resultados conjunta de las entidades financieras.

Tabla 5. 53
Estructura de la cuenta de resultados de las Entidades Financieras

DESCRIPCIÓN DE LA SERIE	1995	%	1996	%	1997	%	1998	%	1999	%
Productos financieros	126.763.218	92,6%	118.400.776	90,2%	103.821.763	89,1%	97.267.639	86,4%	93.143.481	83,9%
Costes financieros	86.536.623	63,2%	77.327.138	58,9%	59.582.362	51,1%	52.117.666	46,3%	46.290.144	41,7%
Margen de intermediación	40.226.594	29,4%	41.073.638	31,3%	44.239.401	38,0%	45.149.983	40,1%	46.853.337	42,2%
Otros productos y gastos ordinarios	10.199.581	7,4%	12.791.973	9,8%	12.722.274	10,9%	15.278.011	13,6%	17.828.768	16,1%
Margen ordinario	50.426.175	36,8%	53.865.611	41,1%	56.961.675	48,9%	60.427.975	53,7%	64.682.105	58,3%
Gastos de explotación	32.549.910	23,8%	34.564.342	26,3%	35.757.689	30,7%	39.458.738	35,1%	42.461.011	38,3%
Gastos de explotación de personal	19.427.780	14,2%	20.472.273	15,6%	21.230.259	18,2%	23.179.826	20,6%	25.132.789	22,6%
Margen de explotación	17.876.265	13,1%	19.301.269	14,7%	21.203.997	18,2%	20.969.245	18,6%	22.221.094	20,0%
Venta valores e inmuebles	1.353.941	1,0%	2.675.456	2,0%	4.080.789	3,5%	6.757.206	6,0%	4.273.282	3,9%
Saneamientos y dotaciones de insolvencia	8.594.495	6,3%	6.109.827	4,7%	5.685.984	4,9%	4.993.956	4,4%	5.378.495	4,8%
Otros saneamientos y fondos especiales	199.326	0,1%	3.548.349	2,7%	5.619.995	4,8%	4.967.187	4,4%	-724.099	-0,7%
Otros adeudos y abonos	-120.764	-0,1%	-2.733.170	-2,1%	-707.927	-0,6%	-2.507.682	-2,2%	-4.570.348	-4,1%
Beneficio antes impuestos	10.315.620	7,5%	9.585.368	7,3%	13.270.862	11,4%	15.257.617	13,6%	17.269.632	15,6%
Impuesto sobre sociedades	2.379.074	1,7%	2.200.180	1,7%	1.699.633	1,5%	2.202.168	2,0%	3.313.115	3,0%
Beneficio Neto	7.936.546	5,8%	7.385.188	5,6%	11.571.223	9,9%	13.055.450	11,6%	13.956.518	12,6%
Pro memoria: Total dotación fondos	10.120.807	7,4%	12.244.721	9,3%	13.029.784	11,2%	13.401.779	11,9%	8.080.096	7,3%
Pro memoria: Recursos generados	23.713.511	17,3%	25.157.389	19,2%	29.972.427	25,7%	32.351.124	28,7%	29.413.438	26,5%

Fuente: elaboración propia

5.1.4.3.3 Estimación de la cuenta de resultados global.

Para realizar la estimación de la cuenta de resultados global se calcula la facturación global a partir de la suma de las facturaciones en cada una de las cadenas. Por consiguiente las suposición equivalente a la 9 no es necesaria en este caso, pero sí interesa una suposición similar a la 11 esto es:

5. El comportamiento conjunto de las empresas de Vigo y su área funcional es similar al de las empresas normales en lo que se refiere a la estructura de la cuenta de resultados globalmente considerada.

Fruto de esa suposición se obtendría la cuenta de resultados global de la zona, tal como se recoge en la **tabla 5.54**.

Tabla 5. 54
Cuenta de resultados global de la zona

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
Ingresos de explotación	**4.406.641.922**	**100%**	**4.755.907.449**	**100%**	**5.017.691.393**	**100%**	**5.320.373.913**	**100%**	**5.852.438.368**	**100%**
Consumos y otros gtos. Explotación	2.879.824.810	65,35%	3.116.688.332	65,53%	3.316.383.682	66,09%	3.505.843.296	65,89%	3.914.406.032	66,89%
Otros gastos explotación	591.639.015	13,43%	644.189.494	13,55%	655.669.310	13,07%	698.316.743	13,13%	742.451.473	12,69%
Valor añadido bruto a coste de fact.	**935.178.097**	**21,22%**	**995.029.622**	**20,92%**	**1.045.638.401**	**20,84%**	**1.116.213.874**	**20,98%**	**1.195.580.863**	**20,43%**
Gasto de personal	619.905.445	14,07%	665.761.672	14,00%	679.307.956	13,54%	712.819.712	13,40%	771.329.631	13,18%
Rtdo. Económico bruto explot.	**315.272.652**	**7,15%**	**329.267.950**	**6,92%**	**366.330.445**	**7,30%**	**403.394.162**	**7,58%**	**424.251.232**	**7,25%**
Amortizaciones	100.841.542	2,29%	108.062.823	2,27%	126.476.820	2,52%	138.199.918	2,60%	142.055.677	2,43%
Provisiones	22.732.251	0,52%	26.785.957	0,56%	24.463.410	0,49%	27.460.233	0,52%	20.776.581	0,36%
Rtdo. Económico neto explot.	**191.698.860**	**4,35%**	**194.419.170**	**4,09%**	**215.390.215**	**4,29%**	**237.734.011**	**4,47%**	**261.418.974**	**4,47%**
Resultado financiero	**-46.093.037**	**-1,05%**	**-40.250.790**	**-0,85%**	**-34.188.755**	**-0,68%**	**-18.490.744**	**-0,35%**	**-12.773.776**	**-0,22%**
Ingresos financieros	59.989.580	1,36%	61.119.682	1,29%	52.335.034	1,04%	56.913.195	1,07%	64.685.751	1,11%
Gastos financieros	106.082.617	2,41%	101.370.471	2,13%	86.523.788	1,72%	75.403.939	1,42%	77.459.527	1,32%
Resultado actividades ordinarias	**145.605.823**	**3,30%**	**154.168.380**	**3,24%**	**181.201.461**	**3,61%**	**219.243.267**	**4,12%**	**248.645.198**	**4,25%**
Rtdo. Actividades extraordinarias	13.116.058	0,30%	27.166.690	0,57%	11.636.999	0,23%	12.770.703	0,24%	22.415.985	0,38%
Resultado antes de impuestos	**158.721.881**	**3,60%**	**181.335.070**	**3,81%**	**192.838.460**	**3,84%**	**232.013.970**	**4,36%**	**271.061.183**	**4,63%**
Otros impuestos	3.057.097	0,07%	3.300.221	0,07%	3.454.325	0,07%	2.920.735	0,05%	2.500.216	0,04%
Impuestos	36.441.564	0,83%	41.514.439	0,87%	50.004.081	1,00%	62.369.665	1,17%	74.477.666	1,27%
Resultado neto del ejercicio	**119.223.220**	**2,71%**	**136.520.411**	**2,87%**	**139.380.053**	**2,78%**	**166.723.570**	**3,13%**	**194.083.301**	**3,32%**
Cash Flow	**220.064.761**	**4,99%**	**244.583.234**	**5,14%**	**265.856.873**	**5,30%**	**304.923.488**	**5,73%**	**336.138.978**	**5,74%**

Fuente: elaboración propia

5.1.5.- Estimación del balance de situación de las cadenas empresariales en Vigo y su área funcional.

5.1.5.1.- *Introducción.*

En este capítulo se trata de exponer la metodología de estimación del balance de situación para cada una de las cadenas empresariales de estudio, una vez conocida la facturación total de esa cadena.

El comportamiento de las entidades financieras es muy distinto del resto de empresas, por lo que cuando se haga la estimación de esa cadena, se separará en dos subapartados distintos, la estimación del balance de situación de las entidades financieras y las de las entidades no financieras. Estas últimas se harán de forma similar al resto de cadenas por lo que no se consideraran una excepción.

De modo similar a los anteriores capítulos, la estimación se va a dividir en tres apartados: En el primero se define el modelo teórico de estimación del que se va a hacer uso y su justificación teórica. En el segundo se realiza la estimación propiamente dicha. Finalmente se dedica un apartado a unificar los resultados en la estimación global de la zona.

5.1.5.2.- *Modelo de estimación del balance de situación de una cadena empresarial.*

El proceso de estimación del balance de situación es similar al proceso realizado en el capítulo anterior. De ese modo, el proceso se va a dividir en dos partes: estimación del balance de situación en entidades no financieras y, por consiguiente, en las cadenas que no sea la de servicios financieros, y estimación del balance de situación en entidades financieras.

Ambas tienen un modelo teórico similar, cambiando únicamente el tipo de estimadores utilizados en uno y otro caso, por lo tanto, el modelo teórico va a ser común a los dos tipos de entidades. Unicamente se cambiará en la estimación práctica las fuentes para uno y otro caso. Por

consiguiente, en este apartado se tratarán ambas conjuntamente distinguiendo el cambio en las suposiciones que se hace para validar los estimadores utilizados.

La primera suposición, que es necesaria para este capítulo va a permitir estimar el activo total de una cadena en un determinado año. Dicha suposición se puede expresar de la siguiente forma:

1. La rotación de los activos totales respecto al ingreso total en cada cadena en Vigo y su área funcional es conocida para cada año de estudio.

Sea esta $\rho_t(c)$, siendo c la cadena. Entonces el activo total de esa cadena en el año t en la zona de estudio, vendrá dada por

$$AT_t(c) = F_{tv}(c) / \rho_t(c)$$

Siendo $F_{tv}(c)$ la estimación de la facturación total de la cadena c en Vigo y su área funcional en el año t, tal como se calculó en el capítulo anterior.

Dado que el esquema de estimación es el mismo, una vez que se parte del activo total de un determinado año, se eliminará el subíndice t mientras no exista peligro de confusión.

A partir del activo total se realizará toda la estimación del balance de situación. Para ello, además de la suposición anterior, para el caso de las entidades no financieras, se añaden otro conjunto de suposiciones que se pueden agrupar en dos:

2. La estructura del balance de situación en función de los activos totales es conocida para el año t en el conjunto de empresas normales.

3. El comportamiento conjunto de las empresas de Vigo y su área funcional es similar al de las empresas normales en lo que se refiere a la estructura del balance de situación.

Para las entidades financieras cambiarían ligeramente las suposiciones. Por consiguiente se hará la siguiente suposición:

4. La estructura del balance de situación de las entidades financieras de Vigo y su área funcional es proporcional a la de una media ponderada de las estructuras de balance de los bancos y cajas de ahorro de España, tal como los recoge la central de balances del Banco de España.

Supondremos que sean $K_j(c)$ indica la cantidad de activo en uo de los conceptos que son utilizadas en la estructura de activo del balance de situación (por ejemplo, en inversión fija podría ser gastos amortizables, gastos a distribuir en varios ejercicios, inmovilizado inmaterial, inmovilizado material, otro inmovilizado, etc.; o en inversión en circulante (neta), esto es**,** existencias, deudores, tesorería u otro activo circulante). Por su parte $FF_j(c)$ nos da las fuentes de financiación, bien sea de financiación permanente**,** (Fondos propios, Acreedores a largo plazo, Provisiones para riesgos y gastos, Ingresos distribuir en varios ejercicios, etc....) o financiación ajena corto plazo**.** Todos estos conceptos se incluyen en el balance de situación que se quiere estimar.

De las suposiciones anteriores se sigue que EBj se conoce siendo B igual a K o a FF según indique inversión o fuente de financiación, y E expresa estructura, esto es, el porcentaje de gasto o ingreso de la cadena respecto a el activo total.

En el caso de entidades no financieras EB se estima a partir de la muestra de empresas normales de ARDAN, corregida. En el de empresas financieras se estima a partir de la estructura de los bancos y cajas de ahorro del Estado español en su conjunto.

Entonces es fácil calcular los componentes del activo y del pasivo del balance de situación, pues:

$$B_j(c) = EB_j(c) * AT(c)$$

Donde B es igual a K o FF según exprese inversión o fuente de financiación y j varia indicando los diferentes conceptos estudiados.

5.1.5.2.1 Estimación del balance de situación de las cadenas de Vigo y su área funcional.

Una vez establecido el modelo anterior, la estimación se hará en función de la información de la que se dispone, como se anunció previamente se dividirá en dos apartados, estimación para entidades no financieras y estimación para entidades financieras. De esta forma todas las cadenas, salvo la de servicios financieras, serán estimadas de la misma forma aunque los resultados se expongan cada una por su lado. La estimación de la cadena de servicios financieros se dividirá en dos partes, la parte de entidades no financieras, que seguiría el mismo método que se expone en este apartado, y la de entidades financieras que tendrá un apartado propio.

5.1.5.2.2 Estimación de entidades no financieras.

La fuente de datos que se utiliza para la obtención de las estructuras del balance de situación va a ser el conjunto de empresas normales de ARDAN. Una vez elegidas esas empresas, como cada una es representativa del comportamiento de su cadena, precisamente en la estructura de la cuenta de resultados y del balance, se puede estimar cada uno de ellos como determinante del total.

A partir de ella se pueden calcular la estructura de la balance de situación del conjunto. Se recogen en las tablas que se acompañan a continuación.

Agroindustria

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
INVERSION TOTAL	**73.698.777**	**100%**	**80.705.035**	**100%**	**83.913.244**	**100%**	**85.088.817**	**100%**	**88.393.833**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**27.598.207**	**37,45%**	**31.840.446**	**39,45%**	**32.564.330**	**38,81%**	**35.051.882**	**41,19%**	**35.709.638**	**40,40%**
Gastos amortizables	34.697	0,05%	98.744	0,12%	40.739	0,05%	44.474	0,05%	83.401	0,09%
Gtos a distrib en Varios ejerc	289.003	0,39%	305.887	0,38%	412.732	0,49%	338.174	0,40%	240.559	0,27%
Inmov. Inmaterial	1.288.359	1,75%	1.582.014	1,96%	1.592.042	1,90%	2.010.181	2,36%	2.748.304	3,11%
Inmov. Material	23.699.249	32,16%	26.452.754	32,78%	27.311.310	32,55%	28.347.113	33,31%	28.043.896	31,73%
Otro inmovilizado	2.286.899	3,10%	3.361.517	4,17%	3.207.506	3,82%	4.311.940	5,07%	4.593.478	5,20%
Accionistas desemb no exigidos	0	0,00%	39.528	0,05%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inversión en circulante(neta)	**46.100.570**	**62,55%**	**48.864.589**	**60,55%**	**51.348.915**	**61,19%**	**50.036.935**	**58,81%**	**52.684.195**	**59,60%**
Existencias	15.440.506	20,95%	16.366.833	20,28%	17.640.733	21,02%	17.446.206	20,50%	18.639.765	21,09%
Deudores	27.359.295	37,12%	29.158.316	36,13%	28.615.120	34,10%	27.778.186	32,65%	29.346.807	33,20%
Tesorería	2.893.566	3,93%	2.756.782	3,42%	4.607.450	5,49%	3.770.526	4,43%	3.547.254	4,01%
Otro activo circulante	407.203	0,55%	582.658	0,72%	485.611	0,58%	1.042.018	1,22%	1.150.369	1,30%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**73.698.777**	**100%**	**80.705.035**	**100%**	**83.913.244**	**100%**	**85.088.817**	**100%**	**88.393.833**	**100%**
Financiación permanente	**34.195.290**	**46,40%**	**40.594.691**	**50,30%**	**43.947.335**	**52,37%**	**45.437.898**	**53,40%**	**48.443.307**	**54,80%**
Fondos propios	23.844.760	32,35%	26.707.308	33,09%	27.738.690	33,06%	29.835.190	35,06%	31.211.022	35,31%
Acreedores a largo plazo	7.619.017	10,34%	10.847.031	13,44%	11.817.515	14,08%	10.996.202	12,92%	11.716.917	13,26%
Provisiones para riesgos y gastos	125.222	0,17%	51.247	0,06%	42.324	0,05%	420.972	0,49%	726.407	0,82%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	2.606.292	3,54%	2.989.105	3,70%	4.348.806	5,18%	4.185.534	4,92%	4.788.961	5,42%
Financiac. Ajena corto plazo	**39.503.486**	**53,60%**	**40.110.344**	**49,70%**	**39.965.909**	**47,63%**	**39.650.919**	**46,60%**	**39.950.526**	**45,20%**

Automoción

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
INVERSION TOTAL	**403.550.334**	**100%**	**459.511.008**	**100%**	**418.785.774**	**100%**	**387.395.783**	**100%**	**431.199.496**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**138.430.854**	**34,30%**	**178.913.241**	**38,94%**	**164.727.948**	**39,33%**	**123.038.428**	**31,76%**	**121.797.960**	**28,25%**
Gastos amortizables	60.388	0,01%	60.682	0,01%	28.366	0,01%	76.847	0,02%	87.084	0,02%
Gtos a distrib en Varios ejerc	259.721	0,06%	196.774	0,04%	160.413	0,04%	130.505	0,03%	147.690	0,03%
Inmov. Inmaterial	1.162.770	0,29%	1.287.198	0,28%	1.110.563	0,27%	888.512	0,23%	1.381.441	0,32%
Inmov. Material	128.042.901	31,73%	168.446.221	36,66%	155.262.621	37,07%	115.632.884	29,85%	113.669.110	26,36%
Otro inmovilizado	8.905.074	2,21%	8.854.666	1,93%	8.138.643	1,94%	6.309.497	1,63%	6.512.466	1,51%
Accionistas desemb no exigidos	0	0,00%	67.700	0,01%	27.343	0,01%	184	0,00%	169	0,00%
Inversión en circulante(neta)	**265.119.479**	**65,70%**	**280.597.767**	**61,06%**	**254.057.826**	**60,67%**	**264.357.355**	**68,24%**	**309.401.536**	**71,75%**
Existencias	72.715.884	18,02%	86.432.672	18,81%	82.999.678	19,82%	82.636.354	21,33%	64.829.369	15,03%
Deudores	173.777.780	43,06%	185.330.184	40,33%	165.529.341	39,53%	149.462.946	38,58%	153.979.626	35,71%
Tesorería	3.454.055	0,86%	2.865.720	0,62%	2.758.159	0,66%	2.741.451	0,71%	3.403.900	0,79%
Otro activo circulante	15.171.760	3,76%	5.969.191	1,30%	2.770.647	0,66%	29.516.605	7,62%	87.188.642	20,22%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**403.550.334**	**100%**	**459.511.008**	**100%**	**418.785.774**	**100%**	**387.395.783**	**100%**	**431.199.496**	**100%**
Financiación permanente	**208.358.330**	**51,63%**	**224.457.068**	**48,84%**	**205.755.141**	**49,19%**	**172.890.888**	**44,60%**	**188.728.278**	**43,77%**
Fondos propios	190.304.073	47,16%	202.784.660	44,12%	184.145.124	44,02%	155.027.099	39,99%	161.575.306	37,47%
Acreedores a largo plazo	12.932.293	3,20%	16.616.417	3,62%	16.309.902	3,90%	12.287.401	3,17%	17.676.425	4,10%
Provisiones para riesgos y gastos	3.122.652	0,77%	3.622.715	0,79%	3.795.978	0,91%	3.849.230	0,99%	7.802.062	1,81%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	1.999.313	0,50%	1.433.277	0,31%	1.504.137	0,36%	1.727.158	0,45%	1.674.485	0,39%
Financiac. Ajena corto plazo	**195.192.003**	**48,37%**	**235.053.940**	**51,14%**	**213.030.633**	**50,93%**	**214.504.895**	**55,33%**	**242.471.218**	**56,23%**

Equipamiento g.

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
INVERSION TOTAL	**213.631.831**	**100%**	**234.015.018**	**100%**	**249.778.096**	**100%**	**264.781.529**	**100%**	**300.726.975**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**62.616.413**	**29,31%**	**67.550.971**	**28,87%**	**68.711.951**	**27,51%**	**71.135.532**	**26,87%**	**79.832.141**	**26,55%**
Gastos amortizables	195.562	0,09%	162.668	0,07%	211.302	0,08%	202.100	0,08%	252.176	0,08%
Gtos a distrib en Varios ejerc	1.197.258	0,56%	3.759.456	1,61%	3.547.756	1,42%	1.946.936	0,74%	1.759.616	0,59%
Inmov. Inmaterial	4.457.018	2,09%	7.532.744	3,22%	7.253.536	2,90%	5.700.127	2,15%	7.845.351	2,61%
Inmov. Material	49.117.875	22,99%	48.021.221	20,52%	49.336.196	19,75%	53.778.638	20,31%	59.551.775	19,80%
Otro inmovilizado	7.495.515	3,51%	7.976.028	3,41%	8.138.220	3,26%	9.294.787	3,51%	10.239.308	3,40%
Accionistas desemb no exigidos	153.184	0,07%	98.854	0,04%	224.940	0,09%	212.945	0,08%	183.915	0,06%
Inversión en circulante(neta)	**151.015.418**	**70,69%**	**166.464.048**	**71,13%**	**181.066.145**	**72,49%**	**193.645.997**	**73,13%**	**220.894.834**	**73,45%**
Existencias	42.876.576	20,07%	45.742.341	19,55%	47.335.069	18,95%	51.273.266	19,36%	56.096.179	18,65%
Deudores	88.074.973	41,23%	95.810.895	40,94%	105.990.372	42,43%	112.361.520	42,44%	134.209.129	44,63%
Tesorería	13.636.343	6,38%	15.945.123	6,81%	18.244.795	7,30%	18.680.553	7,06%	20.402.787	6,78%
Otro activo circulante	6.427.526	3,01%	8.965.689	3,83%	9.495.908	3,80%	11.330.658	4,28%	10.186.738	3,39%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**213.631.831**	**100%**	**234.015.018**	**100%**	**249.778.096**	**100%**	**264.781.529**	**100%**	**300.726.975**	**100%**
Financiación permanente	**87.540.389**	**40,98%**	**99.392.250**	**42,47%**	**111.496.361**	**44,64%**	**115.076.843**	**43,46%**	**132.553.040**	**44,08%**
Fondos propios	71.357.218	33,40%	75.805.247	32,39%	78.270.215	31,34%	88.790.768	33,53%	101.736.221	33,83%
Acreedores a largo plazo	14.686.412	6,87%	21.718.283	9,28%	30.869.115	12,36%	24.226.171	9,15%	28.695.560	9,54%
Provisiones para riesgos y gastos	788.229	0,37%	687.504	0,29%	784.092	0,31%	897.683	0,34%	727.815	0,24%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	708.531	0,33%	1.181.216	0,50%	1.572.939	0,63%	1.162.220	0,44%	1.393.445	0,46%
Financiac. Ajena corto plazo	**126.091.442**	**59,02%**	**134.622.768**	**57,53%**	**138.281.735**	**55,36%**	**149.704.687**	**56,54%**	**168.173.934**	**55,92%**

Comercio g.

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	**%**	**Ptas.**	**%**	**Ptas.**	**%**	**Ptas.**	**%**	**Ptas.**	**%**
INVERSION TOTAL	**120.661.216**	**100%**	**136.847.335**	**100%**	**192.148.938**	**100%**	**141.607.159**	**100%**	**150.523.713**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**38.779.623**	**32,14%**	**40.222.197**	**29,39%**	**44.136.164**	**22,97%**	**41.484.166**	**29,30%**	**58.397.754**	**38,80%**
Gastos amortizables	534.982	0,44%	463.734	0,34%	563.712	0,29%	310.004	0,22%	636.367	0,42%
Gtos a distrib en Varios ejerc	407.576	0,34%	415.048	0,30%	304.113	0,16%	414.326	0,29%	401.316	0,27%
Inmov. Inmaterial	2.877.627	2,38%	3.188.860	2,33%	3.362.326	1,75%	2.830.933	2,00%	2.363.420	1,57%
Inmov. Material	32.389.231	26,84%	33.821.040	24,71%	36.267.440	18,87%	34.728.538	24,52%	51.153.600	33,98%
Otro inmovilizado	2.612.320	2,17%	2.027.454	1,48%	3.391.460	1,77%	3.015.788	2,13%	3.687.340	2,45%
Accionistas desemb no exigidos	-42.112	-0,03%	306.061	0,22%	247.113	0,13%	184.577	0,13%	155.710	0,10%
Inversión en circulante(neta)	**81.881.593**	**67,86%**	**96.625.138**	**70,61%**	**148.012.774**	**77,03%**	**100.122.994**	**70,70%**	**92.125.959**	**61,20%**
Existencias	33.186.046	27,50%	35.545.145	25,97%	45.782.522	23,83%	36.331.837	25,66%	38.130.823	25,33%
Deudores	33.248.987	27,56%	35.905.434	26,24%	40.389.117	21,02%	38.188.966	26,97%	33.252.304	22,09%
Tesorería	13.728.354	11,38%	15.305.573	11,18%	16.990.316	8,84%	15.773.308	11,14%	12.624.064	8,39%
Otro activo circulante	1.718.206	1,42%	9.868.985	7,21%	44.850.819	23,34%	9.828.883	6,94%	8.118.768	5,39%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**120.661.216**	**100%**	**136.847.335**	**100%**	**192.148.938**	**100%**	**141.607.159**	**100%**	**150.523.713**	**100%**
Financiación permanente	**52.784.585**	**43,75%**	**53.616.482**	**39,18%**	**57.662.291**	**30,01%**	**57.046.723**	**40,29%**	**60.343.402**	**40,09%**
Fondos propios	38.076.882	31,56%	40.545.385	29,63%	46.020.573	23,95%	45.073.191	31,83%	48.620.412	32,30%
Acreedores a largo plazo	13.600.420	11,27%	12.883.457	9,41%	11.517.918	5,99%	11.589.204	8,18%	10.976.085	7,29%
Provisiones para riesgos y gastos	1.036.089	0,86%	117.537	0,09%	85.869	0,04%	194.076	0,14%	75.094	0,05%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	71.193	0,06%	70.103	0,05%	37.931	0,02%	190.252	0,13%	671.811	0,45%
Financiac. Ajena corto plazo	**67.876.631**	**56,25%**	**83.230.852**	**60,82%**	**134.486.647**	**69,99%**	**84.560.437**	**59,71%**	**90.180.311**	**59,91%**

Construcción

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	**%**	**Ptas.**	**%**	**Ptas.**	**%**	**Ptas.**	**%**	**Ptas.**	**%**
INVERSION TOTAL	**491.433.371**	**100%**	**555.132.676**	**100%**	**560.145.335**	**100%**	**576.507.737**	**100%**	**934.023.397**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**200.247.260**	**40,75%**	**222.838.215**	**40,14%**	**223.625.331**	**39,92%**	**197.023.864**	**34,18%**	**274.320.550**	**29,37%**
Gastos amortizables	611.003	0,12%	410.067	0,07%	589.827	0,11%	550.054	0,10%	223.733	0,02%
Gtos a distrib en Varios ejerc	975.335	0,20%	780.561	0,14%	590.440	0,11%	563.123	0,10%	575.335	0,06%
Inmov. Inmaterial	9.735.240	1,98%	8.032.857	1,45%	6.999.715	1,25%	7.422.798	1,29%	7.664.659	0,82%
Inmov. Material	90.292.130	18,37%	111.332.027	20,06%	108.638.063	19,39%	111.378.634	19,32%	113.099.857	12,11%
Otro inmovilizado	99.423.829	20,23%	102.043.243	18,38%	106.569.908	19,03%	76.886.186	13,34%	152.517.962	16,33%
Accionistas desemb no exigidos	293.084	0,06%	239.459	0,04%	237.378	0,04%	223.070	0,04%	239.005	0,03%
Inversión en circulante(neta)	**291.186.112**	**59,25%**	**332.294.461**	**59,86%**	**336.520.004**	**60,08%**	**379.483.873**	**65,82%**	**659.702.847**	**70,63%**
Existencias	126.038.378	25,65%	145.426.775	26,20%	149.782.014	26,74%	146.504.514	25,41%	143.727.464	15,39%
Deudores	139.237.348	28,33%	143.319.980	25,82%	154.648.943	27,61%	192.743.451	33,43%	474.768.680	50,83%
Tesorería	17.776.446	3,62%	19.098.523	3,44%	22.146.625	3,95%	24.496.321	4,25%	22.131.279	2,37%
Otro activo circulante	8.133.939	1,66%	24.449.183	4,40%	9.942.422	1,77%	15.739.587	2,73%	19.075.424	2,04%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**491.433.371**	**100%**	**555.132.676**	**100%**	**560.145.335**	**100%**	**576.507.737**	**100%**	**934.023.397**	**100%**
Financiación permanente	**290.013.672**	**59,01%**	**322.660.561**	**58,12%**	**306.858.722**	**54,78%**	**302.118.190**	**52,40%**	**298.812.006**	**31,99%**
Fondos propios	216.696.111	44,09%	243.984.406	43,95%	232.766.757	41,55%	235.705.345	40,89%	241.458.095	25,85%
Acreedores a largo plazo	66.993.048	13,63%	72.767.539	13,11%	69.422.932	12,39%	61.113.786	10,60%	50.597.626	5,42%
Provisiones para riesgos y gastos	4.203.959	0,86%	4.391.904	0,79%	3.315.205	0,59%	3.264.355	0,57%	3.587.567	0,38%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	2.120.554	0,43%	1.516.712	0,27%	1.353.829	0,24%	2.034.705	0,35%	3.168.718	0,34%
Financiac. Ajena corto plazo	**201.419.699**	**40,99%**	**232.472.115**	**41,88%**	**253.286.612**	**45,22%**	**274.389.547**	**47,60%**	**635.211.392**	**68,01%**

Madera

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	**%**	**Ptas.**	**%**	**Ptas.**	**%**	**Ptas.**	**%**	**Ptas.**	**%**
INVERSION TOTAL	**83.191.347**	**100%**	**91.550.851**	**100%**	**112.820.773**	**100%**	**115.952.644**	**100%**	**128.811.741**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**23.296.822**	**28,00%**	**25.245.506**	**27,58%**	**29.397.710**	**26,06%**	**31.221.747**	**26,93%**	**37.982.924**	**29,49%**
Gastos amortizables	191.431	0,23%	24.533	0,03%	23.959	0,02%	649.288	0,56%	383.669	0,30%
Gtos a distrib en Varios ejerc	181.316	0,22%	174.965	0,19%	413.495	0,37%	292.403	0,25%	387.932	0,30%
Inmov. Inmaterial	1.083.717	1,30%	1.364.049	1,49%	2.993.349	2,65%	3.377.255	2,91%	3.882.414	3,01%
Inmov. Material	19.740.474	23,73%	20.284.946	22,16%	21.808.558	19,33%	22.910.214	19,76%	28.214.725	21,90%
Otro inmovilizado	2.113.116	2,54%	3.396.798	3,71%	4.158.350	3,69%	3.992.588	3,44%	5.114.185	3,97%
Accionistas desemb no exigidos	-13.230	-0,02%	215	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inversión en circulante(neta)	**59.894.525**	**72,00%**	**66.305.345**	**72,42%**	**83.423.063**	**73,94%**	**84.730.897**	**73,07%**	**90.828.816**	**70,51%**
Existencias	28.019.148	33,68%	32.091.667	35,05%	38.954.901	34,53%	40.636.417	35,05%	40.111.254	31,14%
Deudores	27.475.305	33,03%	29.701.407	32,44%	37.554.443	33,29%	38.077.954	32,84%	44.749.535	34,74%
Tesorería	2.065.790	2,48%	2.842.232	3,10%	3.157.702	2,80%	3.616.090	3,12%	4.480.688	3,48%
Otro activo circulante	2.334.282	2,81%	1.670.039	1,82%	3.756.017	3,33%	2.400.435	2,07%	1.487.338	1,15%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**83.191.347**	**100%**	**91.550.851**	**100%**	**112.820.773**	**100%**	**115.952.644**	**100%**	**128.811.741**	**100%**
Financiación permanente	**27.369.223**	**32,90%**	**30.098.262**	**32,88%**	**36.409.747**	**32,27%**	**37.661.518**	**32,48%**	**44.104.405**	**34,24%**
Fondos propios	20.211.337	24,29%	21.268.553	23,23%	22.951.158	20,34%	24.670.003	21,28%	28.993.662	22,51%
Acreedores a largo plazo	6.629.675	7,97%	8.195.068	8,95%	12.363.104	10,96%	12.194.357	10,52%	14.185.833	11,01%
Provisiones para riesgos y gastos	86.838	0,10%	356	0,00%	301.048	0,27%	281.824	0,24%	260.479	0,20%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	441.373	0,53%	634.285	0,69%	794.437	0,70%	515.335	0,44%	664.432	0,52%
Financiac. Ajena corto plazo	**55.822.124**	**67,10%**	**61.452.589**	**67,12%**	**76.411.026**	**67,73%**	**78.291.126**	**67,52%**	**84.707.336**	**65,76%**

Mar

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
INVERSION TOTAL	**553.805.511**	**100%**	**604.829.027**	**100%**	**638.422.788**	**100%**	**729.900.790**	**100%**	**775.884.897**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**214.849.578**	**38,80%**	**230.981.359**	**38,19%**	**235.372.979**	**36,87%**	**261.579.758**	**35,84%**	**293.923.984**	**37,88%**
Gastos amortizables	283.444	0,05%	354.648	0,06%	242.504	0,04%	340.656	0,05%	452.777	0,06%
Gtos a distrib en Varios ejerc	2.359.924	0,43%	3.549.274	0,59%	3.355.886	0,53%	3.128.624	0,43%	2.393.008	0,31%
Inmov. Inmaterial	2.457.625	0,44%	4.183.285	0,69%	6.951.157	1,09%	5.306.887	0,73%	5.681.357	0,73%
Inmov. Material	119.530.788	21,58%	133.967.724	22,15%	121.571.889	19,04%	136.170.489	18,66%	149.897.318	19,32%
Otro inmovilizado	89.632.725	16,18%	88.377.742	14,61%	102.762.635	16,10%	116.159.460	15,91%	135.464.881	17,46%
Accionistas desemb no exigidos	585.072	0,11%	548.685	0,09%	488.907	0,08%	473.641	0,06%	34.643	0,00%
Inversión en circulante(neta)	**338.955.933**	**61,20%**	**373.847.668**	**61,81%**	**403.049.809**	**63,13%**	**468.321.032**	**64,16%**	**481.960.912**	**62,12%**
Existencias	112.458.767	20,31%	111.616.335	18,45%	117.930.714	18,47%	152.857.677	20,94%	138.068.783	17,80%
Deudores	188.697.172	34,07%	211.735.041	35,01%	240.123.937	37,61%	252.294.883	34,57%	270.214.473	34,83%
Tesorería	14.146.374	2,55%	16.752.310	2,77%	18.394.086	2,88%	29.047.551	3,98%	32.187.997	4,15%
Otro activo circulante	23.653.621	4,27%	33.743.982	5,58%	26.601.073	4,17%	34.120.921	4,67%	41.489.659	5,35%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**553.805.511**	**100%**	**604.829.027**	**100%**	**638.422.788**	**100%**	**729.900.790**	**100%**	**775.884.897**	**100%**
Financiación permanente	**281.976.982**	**50,92%**	**328.361.448**	**54,29%**	**339.365.913**	**53,16%**	**373.635.238**	**51,19%**	**410.291.827**	**52,88%**
Fondos propios	168.551.666	30,44%	208.889.846	34,54%	215.774.776	33,80%	244.851.792	33,55%	271.999.574	35,06%
Acreedores a largo plazo	82.931.833	14,97%	88.204.924	14,58%	89.737.669	14,06%	88.194.629	12,08%	90.038.112	11,60%
Provisiones para riesgos y gastos	4.098.724	0,74%	3.490.174	0,58%	6.765.624	1,06%	7.813.072	1,07%	9.913.198	1,28%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	26.394.759	4,77%	27.776.504	4,59%	27.087.844	4,24%	32.775.746	4,49%	38.340.943	4,94%
Financiac. Ajena corto plazo	**271.828.529**	**49,08%**	**276.467.579**	**45,71%**	**299.056.875**	**46,84%**	**356.265.552**	**48,81%**	**365.593.069**	**47,12%**

Naval

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
INVERSION TOTAL	**93.000.253**	**100%**	**103.202.189**	**100%**	**93.021.909**	**100%**	**100.758.195**	**100%**	**107.550.130**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**24.295.832**	**26,12%**	**24.944.958**	**24,17%**	**24.746.834**	**26,60%**	**25.988.960**	**25,79%**	**25.490.108**	**23,70%**
Gastos amortizables	7.189	0,01%	8.011	0,01%	11.906	0,01%	37.797	0,04%	40.074	0,04%
Gtos a distrib en Varios ejerc	58.949	0,06%	27.732	0,03%	54.316	0,06%	1.709.490	1,70%	1.365.901	1,27%
Inmov. Inmaterial	1.193.130	1,28%	1.517.371	1,47%	1.713.874	1,84%	1.561.949	1,55%	1.583.818	1,47%
Inmov. Material	19.391.721	20,85%	19.987.503	19,37%	20.127.862	21,64%	19.772.454	19,62%	19.506.808	18,14%
Otro inmovilizado	3.574.963	3,84%	3.404.341	3,30%	2.838.876	3,05%	2.907.270	2,89%	2.993.506	2,78%
Accionistas desemb no exigidos	69.879	0,08%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Inversión en circulante(neta)	**68.704.421**	**73,88%**	**78.257.231**	**75,83%**	**68.275.075**	**73,40%**	**74.769.235**	**74,21%**	**82.060.022**	**76,30%**
Existencias	24.775.078	26,64%	31.465.048	30,49%	26.856.300	28,87%	22.145.217	21,98%	32.446.338	30,17%
Deudores	39.117.580	42,06%	39.606.580	38,38%	34.444.531	37,03%	41.479.536	41,17%	40.761.302	37,90%
Tesorería	4.372.862	4,70%	4.831.859	4,68%	3.947.216	4,24%	6.276.031	6,23%	7.023.769	6,53%
Otro activo circulante	438.901	0,47%	2.353.744	2,28%	3.027.028	3,25%	4.868.451	4,83%	1.828.613	1,70%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**93.000.253**	**100%**	**103.202.189**	**100%**	**93.021.909**	**100%**	**100.758.195**	**100%**	**107.550.130**	**100%**
Financiación permanente	**36.440.738**	**39,18%**	**34.010.206**	**32,95%**	**31.030.955**	**33,36%**	**33.276.771**	**33,03%**	**32.057.486**	**29,81%**
Fondos propios	27.703.208	#####	27.687.967	26,83%	27.316.541	29,37%	26.437.901	26,24%	26.842.642	24,96%
Acreedores a largo plazo	7.518.046	8,08%	5.601.388	5,43%	3.082.644	3,31%	5.211.606	5,17%	3.518.426	3,27%
Provisiones para riesgos y gastos	867.809	0,93%	403.690	0,39%	455.504	0,49%	383.140	0,38%	666.942	0,62%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	351.675	0,38%	317.162	0,31%	176.266	0,19%	1.244.125	1,23%	1.029.477	0,96%
Financiac. Ajena corto plazo	**56.559.515**	**60,82%**	**69.191.983**	**67,05%**	**61.990.955**	**66,64%**	**67.481.424**	**66,97%**	**75.492.644**	**70,19%**

Otras ap.

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
INVERSION TOTAL	**136.033.356**	**100%**	**156.300.428**	**100%**	**165.116.203**	**100%**	**185.415.649**	**100%**	**206.663.320**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**51.064.425**	**37,54%**	**67.238.406**	**43,02%**	**69.092.524**	**41,84%**	**82.659.371**	**44,58%**	**93.095.653**	**45,05%**
Gastos amortizables	150.433	0,11%	1.258.338	0,81%	146.402	0,09%	156.481	0,08%	251.863	0,12%
Gtos a distrib en Varios ejerc	1.700.002	1,25%	1.636.889	1,05%	1.089.839	0,66%	1.460.826	0,79%	2.773.494	1,34%
Inmov. Inmaterial	7.202.252	5,29%	9.102.576	5,82%	9.381.081	5,68%	9.823.188	5,30%	20.157.088	9,75%
Inmov. Material	34.732.009	25,53%	34.812.421	22,27%	36.585.942	22,16%	49.687.181	26,80%	45.484.778	22,01%
Otro inmovilizado	6.971.676	5,12%	20.073.415	12,84%	21.676.152	13,13%	21.361.070	11,52%	24.264.350	11,74%
Accionistas desemb no exigidos	308.054	0,23%	354.767	0,23%	213.109	0,13%	170.623	0,09%	164.080	0,08%
Inversión en circulante(neta)	**84.968.931**	**62,46%**	**89.062.022**	**56,98%**	**96.023.678**	**58,16%**	**102.756.278**	**55,42%**	**113.567.667**	**54,95%**
Existencias	9.587.515	7,05%	11.317.675	7,24%	11.352.382	6,88%	12.813.299	6,91%	13.494.136	6,53%
Deudores	56.193.097	41,31%	59.520.144	38,08%	63.223.896	38,29%	68.134.212	36,75%	76.127.452	36,84%
Tesorería	10.023.639	7,37%	11.257.629	7,20%	13.123.235	7,95%	12.923.739	6,97%	12.824.312	6,21%
Otro activo circulante	9.164.679	6,74%	6.966.574	4,46%	8.324.166	5,04%	8.885.028	4,79%	11.121.768	5,38%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**136.033.356**	**100%**	**156.300.428**	**100%**	**165.116.203**	**100%**	**185.415.649**	**100%**	**206.663.320**	**100%**
Financiación permanente	**65.887.885**	**48,44%**	**83.336.022**	**53,32%**	**85.858.484**	**52,00%**	**92.933.950**	**50,12%**	**111.060.456**	**53,74%**
Fondos propios	46.933.835	34,50%	62.522.450	40,00%	65.000.019	39,37%	67.131.301	36,21%	73.108.362	35,38%
Acreedores a largo plazo	16.633.674	12,23%	17.783.764	11,38%	17.582.698	10,65%	22.333.545	12,05%	34.548.711	16,72%
Provisiones para riesgos y gastos	1.921.135	1,41%	2.485.276	1,59%	2.817.516	1,71%	2.972.504	1,60%	2.461.609	1,19%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	399.240	0,29%	544.533	0,35%	458.251	0,28%	496.600	0,27%	941.775	0,46%
Financiac. Ajena corto plazo	**70.145.472**	**51,56%**	**72.964.406**	**46,68%**	**79.257.718**	**48,00%**	**92.481.699**	**49,88%**	**95.602.864**	**46,26%**

Rocas ornamentales

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
INVERSION TOTAL	**107.281.518**	**100%**	**144.381.553**	**100%**	**141.878.945**	**100%**	**149.243.203**	**100%**	**189.064.884**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**45.901.449**	**42,79%**	**66.767.733**	**46,24%**	**68.790.870**	**48,49%**	**70.468.979**	**47,22%**	**87.132.613**	**46,09%**
Gastos amortizables	126.565	0,12%	123.576	0,09%	107.319	0,08%	139.595	0,09%	138.776	0,07%
Gtos a distrib en Varios ejerc	830.400	0,77%	556.304	0,39%	538.934	0,38%	301.180	0,20%	229.825	0,12%
Inmov. Inmaterial	2.184.776	2,04%	4.135.853	2,86%	3.913.192	2,76%	3.307.541	2,22%	3.783.283	2,00%
Inmov. Material	37.139.332	34,62%	53.148.142	36,81%	52.610.449	37,08%	54.107.219	36,25%	67.738.937	35,83%
Otro inmovilizado	4.990.280	4,65%	8.613.438	5,97%	11.493.500	8,10%	12.228.467	8,19%	14.956.853	7,91%
Accionistas desemb no exigidos	630.096	0,59%	190.419	0,13%	127.477	0,09%	384.977	0,26%	284.938	0,15%
Inversión en circulante(neta)	**61.380.069**	**57,21%**	**77.613.820**	**53,76%**	**73.088.075**	**51,51%**	**78.774.223**	**52,78%**	**101.932.271**	**53,91%**
Existencias	15.581.086	14,52%	21.600.735	14,96%	19.070.561	13,44%	20.741.636	13,90%	31.614.035	16,72%
Deudores	33.891.776	31,59%	45.193.523	31,30%	44.058.301	31,05%	48.949.286	32,80%	59.194.508	31,31%
Tesorería	7.973.772	7,43%	5.020.040	3,48%	6.298.760	4,44%	6.668.447	4,47%	7.954.327	4,21%
Otro activo circulante	3.933.436	3,67%	5.799.522	4,02%	3.660.453	2,58%	2.414.855	1,62%	3.169.401	1,68%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**107.281.518**	**100%**	**144.381.553**	**100%**	**141.878.945**	**100%**	**149.243.203**	**100%**	**189.064.884**	**100%**
Financiación permanente	**57.928.093**	**54,00%**	**77.601.595**	**53,75%**	**79.591.104**	**56,10%**	**86.549.297**	**57,99%**	**102.589.669**	**54,26%**
Fondos propios	45.530.743	42,44%	56.867.294	39,39%	58.668.804	41,35%	66.233.171	44,38%	78.414.577	41,47%
Acreedores a largo plazo	9.624.010	8,97%	18.011.081	12,47%	17.717.026	12,49%	17.560.187	11,77%	20.446.488	10,81%
Provisiones para riesgos y gastos	1.479.591	1,38%	1.514.806	1,05%	1.137.181	0,80%	1.165.499	0,78%	1.482.328	0,78%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	1.293.749	1,21%	1.208.414	0,84%	2.068.093	1,46%	1.590.440	1,07%	2.246.276	1,19%
Financiac. Ajena corto plazo	**49.353.426**	**46,00%**	**66.779.958**	**46,25%**	**62.287.841**	**43,90%**	**62.693.905**	**42,01%**	**86.475.215**	**45,74%**

Química y Farmacia

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
INVERSION TOTAL	**76.356.426**	**100%**	**77.987.892**	**100%**	**86.508.602**	**100%**	**95.668.412**	**100%**	**120.704.223**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**21.295.796**	**27,89%**	**20.472.350**	**26,25%**	**24.394.610**	**28,20%**	**29.439.945**	**30,77%**	**39.804.426**	**32,98%**
Gastos amortizables	45.150	0,06%	36.054	0,05%	215.094	0,25%	162.212	0,17%	242.588	0,20%
Gtos a distrib en Varios ejerc	108.844	0,14%	96.476	0,12%	184.463	0,21%	242.607	0,25%	299.512	0,25%
Inmov. Inmaterial	1.226.699	1,61%	1.622.722	2,08%	2.295.495	2,65%	3.050.476	3,19%	2.582.568	2,14%
Inmov. Material	19.221.038	25,17%	18.040.725	23,13%	20.576.685	23,79%	24.291.782	25,39%	29.643.346	24,56%
Otro inmovilizado	665.165	0,87%	676.374	0,87%	1.079.115	1,25%	1.671.636	1,75%	1.701.945	1,41%
Accionistas desemb no exigidos	28.901	0,04%	0	0,00%	43.759	0,05%	21.231	0,02%	5.334.467	4,42%
Inversión en circulante(neta)	**55.060.630**	**72,11%**	**57.515.541**	**73,75%**	**62.113.991**	**71,80%**	**66.228.467**	**69,23%**	**80.899.798**	**67,02%**
Existencias	15.662.688	20,51%	14.928.411	19,14%	15.912.702	18,39%	19.385.595	20,26%	22.485.903	18,63%
Deudores	28.880.940	37,82%	29.797.417	38,21%	31.813.679	36,78%	32.591.112	34,07%	40.692.477	33,71%
Tesorería	3.195.929	4,19%	3.342.006	4,29%	4.013.267	4,64%	5.183.847	5,42%	6.259.393	5,19%
Otro activo circulante	7.321.073	9,59%	9.447.707	12,11%	10.374.344	11,99%	9.067.912	9,48%	11.462.024	9,50%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**76.356.426**	**100%**	**77.987.892**	**100%**	**86.508.602**	**100%**	**95.668.412**	**100%**	**120.704.223**	**100%**
Financiación permanente	**34.884.234**	**45,69%**	**35.964.219**	**46,12%**	**38.860.549**	**44,92%**	**45.552.966**	**47,62%**	**52.293.616**	**43,32%**
Fondos propios	28.256.244	37,01%	29.384.498	37,68%	32.133.315	37,14%	36.467.016	38,12%	40.823.813	33,82%
Acreedores a largo plazo	3.063.641	4,01%	3.060.693	3,92%	4.422.783	5,11%	7.356.645	7,69%	8.229.370	6,82%
Provisiones para riesgos y gastos	2.802.326	3,67%	2.811.045	3,60%	1.698.672	1,96%	1.159.856	1,21%	1.309.847	1,09%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	762.024	1,00%	707.983	0,91%	605.779	0,70%	569.449	0,60%	1.930.585	1,60%
Financiac. Ajena corto plazo	**41.472.192**	**54,31%**	**42.023.672**	**53,88%**	**47.648.053**	**55,08%**	**50.115.446**	**52,38%**	**68.410.607**	**56,68%**

Otros servicios Financieros

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
INVERSION TOTAL	**132.250.960**	**100%**	**201.589.638**	**100%**	**232.360.651**	**100%**	**312.861.107**	**100%**	**355.409.560**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**81.764.435**	**61,83%**	**142.144.529**	**70,51%**	**164.953.372**	**70,99%**	**240.683.105**	**76,93%**	**259.466.773**	**73,01%**
Gastos amortizables	282.838	0,21%	216.126	0,11%	176.696	0,08%	269.438	0,09%	615.076	0,17%
Gtos a distrib en Varios ejerc	806.911	0,61%	720.533	0,36%	961.091	0,41%	626.397	0,20%	475.387	0,13%
Inmov. Inmaterial	1.689.034	1,28%	1.797.181	0,89%	3.727.346	1,60%	11.965.404	3,82%	3.696.608	1,04%
Inmov. Material	63.391.559	47,93%	75.966.695	37,68%	94.595.423	40,71%	114.073.599	36,46%	103.297.046	29,06%
Otro inmovilizado	14.557.964	11,01%	62.322.738	30,92%	64.298.913	27,67%	109.822.794	35,10%	147.502.039	41,50%
Accionistas desemb no exigidos	1.036.130	0,78%	1.121.255	0,56%	1.193.903	0,51%	3.925.474	1,25%	3.880.617	1,09%
Inversión en circulante(neta)	**50.486.525**	**38,17%**	**59.445.109**	**29,49%**	**67.407.279**	**29,01%**	**72.178.001**	**23,07%**	**95.942.787**	**26,99%**
Existencias	6.092.993	4,61%	8.567.750	4,25%	6.893.833	2,97%	11.428.770	3,65%	13.734.335	3,86%
Deudores	15.468.984	11,70%	14.642.716	7,26%	18.981.340	8,17%	30.575.149	9,77%	50.694.016	14,26%
Tesorería	9.805.794	7,41%	3.723.098	1,85%	7.594.795	3,27%	6.163.129	1,97%	8.880.600	2,50%
Otro activo circulante	19.118.755	14,46%	32.511.545	16,13%	33.937.311	14,61%	24.010.953	7,67%	22.633.836	6,37%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**132.250.960**	**100%**	**201.589.638**	**100%**	**232.360.651**	**100%**	**312.861.107**	**100%**	**355.409.560**	**100%**
Financiación permanente	**113.541.242**	**85,85%**	**169.784.755**	**84,22%**	**178.511.247**	**76,83%**	**256.376.651**	**81,95%**	**281.725.756**	**79,27%**
Fondos propios	58.370.359	44,14%	118.939.569	59,00%	140.468.575	60,45%	223.894.106	71,56%	230.894.180	64,97%
Acreedores a largo plazo	48.109.365	36,38%	46.109.980	22,87%	28.217.275	12,14%	20.548.886	6,57%	38.910.373	10,95%
Provisiones para riesgos y gastos	6.884.318	5,21%	4.676.367	2,32%	9.783.210	4,21%	11.902.061	3,80%	11.910.465	3,35%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	177.199	0,13%	58.839	0,03%	42.188	0,02%	31.598	0,01%	10.738	0,00%
Financiac. Ajena corto plazo	**18.709.718**	**14,15%**	**31.804.883**	**15,78%**	**53.849.403**	**23,17%**	**56.484.455**	**18,05%**	**73.683.804**	**20,73%**

Textil

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
INVERSION TOTAL	**81.869.990**	**100%**	**97.745.166**	**100%**	**98.370.624**	**100%**	**99.835.667**	**100%**	**105.495.069**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**25.409.369**	**31,04%**	**33.605.847**	**34,38%**	**32.608.914**	**33,15%**	**31.250.591**	**31,30%**	**30.775.471**	**29,17%**
Gastos amortizables	137.258	0,17%	397.314	0,41%	311.077	0,32%	322.102	0,32%	174.465	0,17%
Gtos a distrib en Varios ejerc	186.796	0,23%	543.468	0,56%	505.706	0,51%	492.204	0,49%	420.620	0,40%
Inmov. Inmaterial	1.974.978	2,41%	3.795.154	3,88%	3.485.888	3,54%	3.524.003	3,53%	3.417.644	3,24%
Inmov. Material	22.245.349	27,17%	27.042.452	27,67%	27.391.387	27,85%	25.940.396	25,98%	25.684.180	24,35%
Otro inmovilizado	705.434	0,86%	675.573	0,69%	738.530	0,75%	888.844	0,89%	999.338	0,95%
Accionistas desemb no exigidos	159.554	0,19%	1.151.886	1,18%	176.326	0,18%	83.042	0,08%	79.223	0,08%
Inversión en circulante(neta)	**56.460.621**	**68,96%**	**64.139.320**	**65,62%**	**65.761.710**	**66,85%**	**68.585.076**	**68,70%**	**74.719.598**	**70,83%**
Existencias	23.721.793	28,97%	25.565.650	26,16%	26.525.967	26,97%	26.265.271	26,31%	27.509.516	26,08%
Deudores	26.232.659	32,04%	30.693.289	31,40%	31.488.602	32,01%	32.075.211	32,13%	33.821.280	32,06%
Tesorería	5.259.280	6,42%	6.587.126	6,74%	5.931.104	6,03%	7.726.357	7,74%	8.283.576	7,85%
Otro activo circulante	1.246.890	1,52%	1.293.255	1,32%	1.816.036	1,85%	2.518.237	2,52%	5.105.226	4,84%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**81.869.990**	**100%**	**97.745.166**	**100%**	**98.370.624**	**100%**	**99.835.667**	**100%**	**105.495.069**	**100%**
Financiación permanente	**29.659.694**	**36,23%**	**38.840.491**	**39,74%**	**39.064.128**	**39,71%**	**39.091.421**	**39,16%**	**44.238.616**	**41,93%**
Fondos propios	21.903.179	26,75%	26.691.366	27,31%	29.483.502	29,97%	30.843.920	30,89%	34.588.185	32,79%
Acreedores a largo plazo	6.451.931	7,88%	10.776.645	11,03%	8.554.979	8,70%	7.502.112	7,51%	8.359.084	7,92%
Provisiones para riesgos y gastos	522.717	0,64%	141.705	0,14%	91.836	0,09%	120.834	0,12%	163.493	0,15%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	781.868	0,96%	1.230.774	1,26%	933.810	0,95%	624.556	0,63%	1.127.854	1,07%
Financiac. Ajena corto plazo	**52.210.296**	**63,77%**	**58.904.675**	**60,26%**	**59.306.496**	**60,29%**	**60.744.246**	**60,84%**	**61.256.453**	**58,07%**

Transporte

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
INVERSION TOTAL	**166.439.364**	**100%**	**190.899.588**	**100%**	**213.522.715**	**100%**	**231.757.384**	**100%**	**232.558.902**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**83.633.602**	**50,25%**	**98.493.089**	**51,59%**	**116.868.479**	**54,73%**	**131.904.210**	**56,91%**	**123.208.852**	**52,98%**
Gastos amortizables	308.745	0,19%	221.751	0,12%	168.221	0,08%	141.023	0,06%	56.071	0,02%
Gtos a distrib en Varios ejerc	4.223.446	2,54%	2.894.840	1,52%	2.136.101	1,00%	1.505.458	0,65%	1.379.621	0,59%
Inmov. Inmaterial	12.675.828	7,62%	14.990.655	7,85%	16.907.627	7,92%	16.684.791	7,20%	19.318.797	8,31%
Inmov. Material	54.028.338	32,46%	58.887.752	30,85%	61.541.436	28,82%	74.203.078	32,02%	72.550.177	31,20%
Otro inmovilizado	12.795.367	7,69%	20.949.631	10,97%	35.563.632	16,66%	38.837.380	16,76%	29.464.740	12,67%
Accionistas desemb no exigidos	277.379	0,17%	548.459	0,29%	551.461	0,26%	532.479	0,23%	439.446	0,19%
Inversión en circulante(neta)	**82.805.762**	**49,75%**	**92.406.499**	**48,41%**	**96.654.237**	**45,27%**	**99.853.174**	**43,09%**	**109.350.050**	**47,02%**
Existencias	3.023.343	1,82%	2.764.737	1,45%	2.734.586	1,28%	3.008.221	1,30%	3.026.541	1,30%
Deudores	53.250.904	31,99%	66.751.750	34,97%	66.221.591	31,01%	68.675.139	29,63%	75.407.928	32,43%
Tesorería	18.906.282	11,36%	17.799.146	9,32%	20.430.715	9,57%	21.692.843	9,36%	23.928.324	10,29%
Otro activo circulante	7.625.233	4,58%	5.090.866	2,67%	7.267.345	3,40%	6.476.971	2,79%	6.987.257	3,00%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**166.439.364**	**100%**	**190.899.588**	**100%**	**213.522.715**	**100%**	**231.757.384**	**100%**	**232.558.902**	**100%**
Financiación permanente	**94.777.524**	**56,94%**	**108.797.509**	**56,99%**	**129.549.370**	**60,67%**	**143.932.956**	**62,11%**	**139.470.081**	**59,97%**
Fondos propios	66.200.618	39,77%	78.252.638	40,99%	84.327.505	39,49%	93.321.455	40,27%	92.239.834	39,66%
Acreedores a largo plazo	25.513.525	15,33%	26.556.132	13,91%	40.804.061	19,11%	45.649.220	19,70%	42.315.336	18,20%
Provisiones para riesgos y gastos	2.071.332	1,24%	2.318.048	1,21%	3.063.024	1,43%	3.931.851	1,70%	3.502.406	1,51%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	992.048	0,60%	1.670.691	0,88%	1.354.779	0,63%	1.030.430	0,44%	1.412.505	0,61%
Financiac. Ajena corto plazo	**71.661.840**	**43,06%**	**82.102.079**	**43,01%**	**83.973.346**	**39,33%**	**87.824.428**	**37,89%**	**93.088.821**	**40,03%**

Turismo- ocio y derivados

	Año 95		Año 96		Año 97		Año 98		Año 99	
	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%	Ptas.	%
INVERSION TOTAL	**176.887.516**	**100%**	**196.134.572**	**100%**	**218.957.310**	**100%**	**223.519.733**	**100%**	**246.861.353**	**100%**
Inversión en fijo (neta)	**108.389.152**	**61,28%**	**119.535.175**	**60,95%**	**136.780.319**	**62,47%**	**136.167.145**	**60,92%**	**144.915.373**	**58,70%**
Gastos amortizables	175.400	0,10%	581.004	0,30%	417.643	0,19%	1.100.788	0,49%	1.353.636	0,55%
Gtos a distrib en Varios ejerc	1.560.877	0,88%	1.876.433	0,96%	1.816.798	0,83%	2.135.400	0,96%	3.086.702	1,25%
Inmov. Inmaterial	7.326.530	4,14%	9.913.277	5,05%	10.846.158	4,95%	13.485.751	6,03%	13.441.406	5,44%
Inmov. Material	89.358.079	50,52%	98.491.671	50,22%	113.987.834	52,06%	110.279.246	49,34%	116.354.082	47,13%
Otro inmovilizado	9.990.829	5,65%	8.498.368	4,33%	9.388.103	4,29%	8.878.044	3,97%	10.501.414	4,25%
Accionistas desemb no exigidos	-22.562	-0,01%	174.423	0,09%	323.782	0,15%	287.916	0,13%	178.134	0,07%
Inversión en circulante(neta)	**68.498.364**	**38,72%**	**76.599.397**	**39,05%**	**82.176.991**	**37,53%**	**87.352.588**	**39,08%**	**101.945.979**	**41,30%**
Existencias	13.334.165	7,54%	16.582.819	8,45%	18.240.280	8,33%	19.211.874	8,60%	21.601.763	8,75%
Deudores	36.742.900	20,77%	39.124.544	19,95%	39.735.787	18,15%	41.189.552	18,43%	48.095.508	19,48%
Tesorería	12.686.857	7,17%	15.673.956	7,99%	19.841.062	9,06%	20.340.269	9,10%	25.772.887	10,44%
Otro activo circulante	5.734.442	3,24%	5.218.078	2,66%	4.359.862	1,99%	6.610.894	2,96%	6.475.821	2,62%
FUENTES DE FINANCIACIÓN	**176.887.516**	**100%**	**196.134.572**	**100%**	**218.957.310**	**100%**	**223.519.733**	**100%**	**246.861.353**	**100%**
Financiación permanente	**112.788.530**	**63,76%**	**125.790.970**	**64,14%**	**142.803.823**	**65,22%**	**138.664.408**	**62,04%**	**154.107.812**	**62,43%**
Fondos propios	83.668.856	47,30%	91.964.416	46,89%	93.665.565	42,78%	97.100.264	43,44%	102.718.424	41,61%
Acreedores a largo plazo	26.936.260	15,23%	31.779.269	16,20%	47.686.386	21,78%	40.315.924	18,04%	48.724.435	19,74%
Provisiones para riesgos y gastos	320.411	0,18%	371.021	0,19%	143.849	0,07%	142.051	0,06%	45.027	0,02%
Ingresos distrib. Varios ejerc.	1.863.003	1,05%	1.676.263	0,85%	1.308.022	0,60%	1.106.169	0,49%	2.619.926	1,06%
Financiac. Ajena corto plazo	**64.098.986**	**36,24%**	**70.343.602**	**35,86%**	**76.153.487**	**34,78%**	**84.855.325**	**37,96%**	**92.753.541**	**37,57%**

5.2.- Estimación del grado de localización de las empresas de la zona.

5.2.1.- Conceptos básicos para la localización de empresas.

En un apartado previo de este anexo, se había definido una empresa por un conjunto de variables clave. Entre las variables clave no se había incluido para nada la localización, pues no era relevante para la estimación del VAB por cadenas pero, una vez que nuestro interés se centra en conocerlo también por cada uno de los municipios que componen la Zona de estudio, incluiremos esa variable entre las relevantes de una empresa. De hecho, una vez eliminadas las empresas extrañas, y seleccionadas las que definitivamente consideramos de interés, esta va a ser la principal variable de estudio en este apartado.

Esta sección estará dividida en dos partes. En la primera se indicara como se realiza una estimación del número de empresas en cada municipio a partir de la información disponible. En la segunda, se estudiará la metodología para asignar un determinado VAB, ya estimado para la zona en una determinada cadena empresarial a cada uno de los municipios que la componen.

5.2.2.- Localización geográfica de las empresas de Vigo y su área funcional.

Un indicador de la empresarialidad de un municipio es el número de empresas existentes en él. Parece pues conveniente hacer uso de esa información. Sin embargo, aunque existen diferentes fuentes que la aproximan no hay ninguna que especifique de forma exacta esas cantidades. Este es el motivo de que sea necesario estimar dicho número. La metodología va a ser similar a la expuesta para la estimación del número de empresas de cada cadena en la zona de estudio, pero, en este caso, al necesitar información municipal se acudirá a las Cámaras de Comercio.

Una formalización previa, necesaria para elaborar los conceptos utilizados posteriormente exige definir la empresa en función de la información que se tiene de ella:

- Diremos que tememos ***información suficiente para la estimación del VAB*** - lo representaremos por el conjunto K -de una empresa si se tiene información de su cuenta de resultados y de su balance de situación.

- La información es **escasa** cuando se sabe que existe la empresa y se conoce o se puede estimar la actividad empresarial que realiza.

- En este caso será representada por el conjunto E. Se dirá que existe información **mínima** si únicamente se sabe que existe esa empresa pero no se puede conocer con exactitud a que actividad se dedica ni, si realmente, está realizando alguna actividad. La representaremos por el conjunto **M**.

- Finalmente diremos que la información es **nula** sobre la empresas, si se desconoce su existencia o bien existe información contradictoria sobre ella en las distintas fuentes consultadas. En este caso el conjunto utilizado será **N**.

Nuestro objetivo es estimar el número de empresas existentes en un municipio m para una cadena empresarial dada c, que denominaremos N(c,m). Por apartados anteriores ya hemos realizado una estimación sobre el número de empresas de la cadena c que existen en la Zona de estudio, cantidad que denominaremos N(c,.). Por consiguiente, es evidente que:

$$N(c,.) = \sum_{m \in M} N(c,m)$$

Siendo **M** el número total de municipios de la zona. Denominaremos por Ω_m el conjunto de empresas del municipio **m**.

Consideraremos diferentes fuentes de información, según el tipo de información que nos suministren. La fuente básica para esta información van a ser las cámaras de comercio de Pontevedra, Tui y Vigo, que recogen el número de licencias industriales de cada municipio por actividades empresariales, agrupadas en Divisiones. Denominaremos a esa fuente por el símbolo χ. Si una empresa está en esa fuente escribiremos que $\mathbf{e(m,c)} \in \chi$. La segunda fuente considerada, ya comentada en apartados previos es la fuente de datos ARDAN, que será denominada por el símbolo A. Otras fuentes auxiliares, que se refieren a las empresas de forma genérica, por ejemplo las consellerías de Pesca y Agricultura, las denominaremos por el símbolo Θ. Nos quedarían finalmente otras fuentes que dan una información específica de las empresas, como pueden ser sus memorias, que serán denominadas por el símbolo ϕ.

El primer paso va a ser analizar que tipo de información nos suministra cada una de las fuentes anteriores.

Empezamos estudiando el comportamiento informativo de las Cámaras de Comercio de la provincia. La información que suministran es el número de empresas según la división de actividad económica a la que pertenecen. En concreto, se hace uso de nueve Divisiones, que a su vez contienen un conjunto de actividades no siempre semejantes desde el enfoque de cadenas utilizado en este trabajo. En algunos casos se suministró la información desagregada por actividades empresariales según la codificación CNAE, de dos dígitos, que se aproximaba mas al concepto de actividad de una cadena empresarial utilizado. Por consiguiente se puede decir que se tenía una información escasa sobre la mayoría de las empresas que se incluían en esas actividades. Lo que quiere decir que:

$$\chi \cap \mathrm{E} \neq \varnothing$$

Además:

$$\chi \cap \Omega_m \neq \varnothing$$

Pero había una serie de actividades, que por estar exentas de impuesto de actividades económicas (IAE), que era la fuente de la que bebían las Cámaras, no se tenía ninguna información. Ese era el caso de las actividades de la agricultura, ganadería, pesca y silvicultura. En especial, la actividad de pesca sesgaba los resultados en la cadena de productos derivados del Mar, por lo que fue necesario hacer estimaciones del número de empresas de esa actividad. Por consiguiente de esas empresas la información era nula. De ello se sigue que:

$$\chi^c \cap \Omega_m \neq \varnothing$$

Una tercera dificultad se planteaba como consecuencia de que la información disponible sólo se refería a la existencia o no de la actividad, pero nada decía del grado de esta actividad, que en algunos casos podía ser nula. Es decir:

$$\chi \cap M \neq \varnothing$$

ARDAN, por su parte, es una fuente con información suficiente, pero sólo incluye un porcentaje muy pequeño de las empresas existentes en la zona. Las empresas en cada cadena tanto a nivel global como las que están incluidas en ARDAN se incluyen en la **tabla 5.55.** En ellas se puede comprobar la enorme desproporción entre las empresas de las que se dispone información suficiente, respecto al total de empresas. Las otras fuentes ya les hemos dividido entre aquellas que nos dan una información suficiente que serán las específicas y las que dan una información escasa o mínima que serán las denominadas por el símbolo Θ.

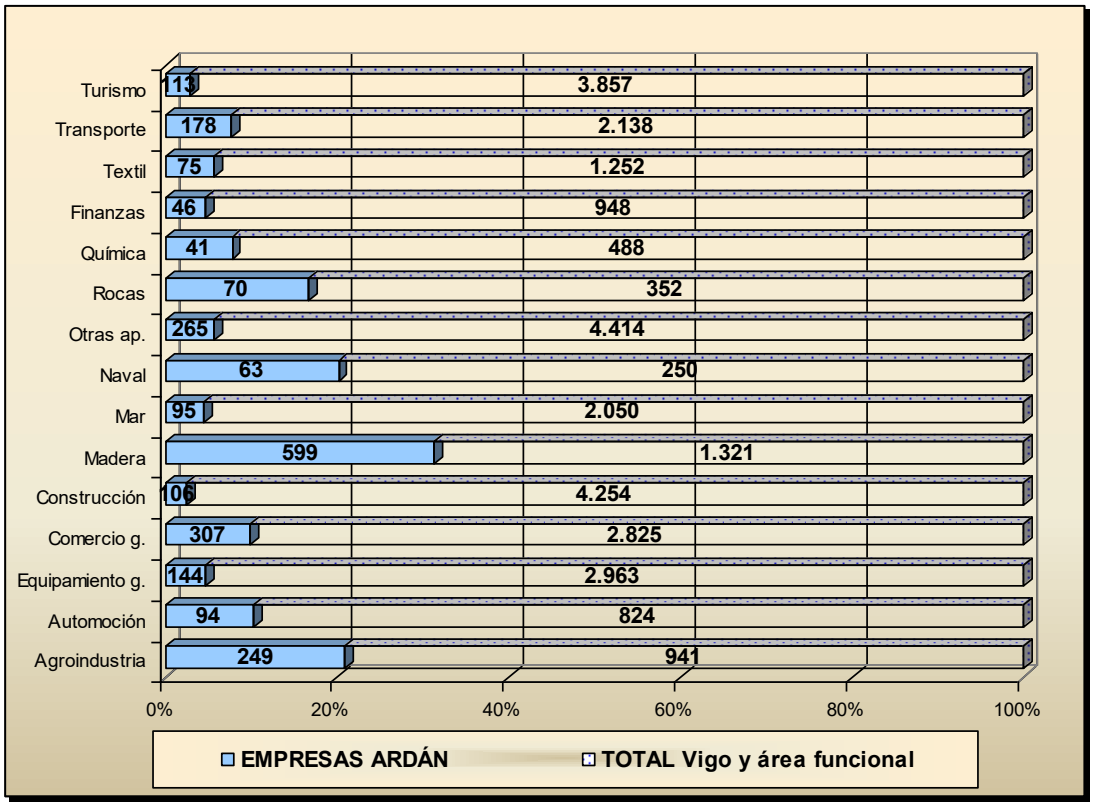
Tabla 5. 55

ARDAN	EMPRESAS ARDÁN	TOTAL Vigo y área funcional
Agroindustria	249	941
Automoción	94	824
Equipamiento g.	144	2.963
Comercio g.	307	2.825
Construcción	106	4.254
Madera	599	1.321
Mar	95	2.050
Naval	63	250
Otras ap.	265	4.414
Rocas	70	352
Química	41	488
Finanzas	46	948
Textil	75	1.252
Transporte	178	2.138
Turismo	113	3.857
TOTALES	***2.445***	***28.877***

Fuente: elaboración propia

De una forma más gráfica se puede ver dicha comparativa en la **figura 5.6**.

Figura 5. 6



Fuente: elaboración propia

Por lo tanto se verificará que:

$$A^c \cap \Omega_m \neq \varnothing$$

y

$$A \cap \Omega_m \neq \varnothing$$

De las propiedades obtenidas previamente se sigue que podemos dividir las empresas entres tipos:

- Aquellas de las que se tiene **información suficiente**, cuyo conjunto será denominado por K.
- Aquellas de las que se tiene **información escasa**, cuyo conjunto será denominado por E.
- Aquellas de las que se tiene **información mínima o nula**, esto es, el **resto de las empresas**, cuyo conjunto será denominado por R.

El conjunto de empresas del municipio que realizan su actividad en una cadena c será denominado por $\Omega_{m,c}$. De todo lo anterior se tendrá que:

$$\Omega_{m,c}=K_{m,c}+E_{m,c}+R_{m,c}$$

Además, sabemos que:

$$K_{m,c} \subset A; \text{ y } E_{m,c} \subset \chi \cup \Theta$$

Esto nos va a permitir dividir el proceso de estimación entres fases, el número de empresas que están en K, el número de empresas que están en E y el que está en R. A continuación desarrollamos cada caso.

5.2.2.1.- *Cálculo del número de empresas conocidas.*

El número de empresas con información suficiente se recoge en la **tabla 5.56**, que se obtienen directamente a partir de A y de Θ.

Tabla 5. 56

CADENA	Vigo	Nigrán	Salvatierra	Gondomar	Baiona	Porriño	Salceda	Cangas	Fornelos	Mos	Moaña	Pazos Borb	Redondela	Soutomaior	TOTAL
Agroindustria	182	4		2	0	2		29		6	11		13		249
Automoción	63	3		4	2	13		4		4	0		1		94
Equipamiento g.	106	3		2	1	19		2		7	1		3		144
Comercio g.	222	7		12	3	29		1		27	1		5		307
Construcción	83	2		1	1	5		3		3	3		5		106
Madera	356	34		24	18	56		35		34	17		25		599
Mar	58	2		8	0	8		1		9	0		9		95
Naval	50	0		1	0	1		1		1	6		3		63
Otras ap.	222	4		4	2	12		5		9	2		5		265
Rocas	45	0		2	0	12		0		9	0		2		70
Quimica	10	1		3	0	23		1		2	1		0		41
Finanzas	42	0		0	0	0		1		2	0		1		46
Textil	53	3		1	0	2		3		3	1		9		75
Transportes	110	2		2	1	21		1		28	5		8		178
Turismo	87	1		0	4	5		6		7	0		3		113
TOTALES	***1689***	***66***	***-***	***66***	***32***	***208***	***-***	***93***	***-***	***151***	***48***	***-***	***92***	***-***	***2445***

Fuente: elaboración propia a partir de los datos de ARDAN

5.2.2.2.- *Estimación del número de empresas con información escasa.*

Para calcular el número de empresas con información escasa, se hace uso de la información suministrada por las Cámaras de Comercio, que nos indican las licencia industriales por cada actividad o conjunto de actividades. Se hacen las siguientes suposiciones, para facilitar la estimación del número de empresas en cada cadena empresarial de la zona:

1. El número de empresas que realizan una actividad económica **a** cualquiera, que pertenecen a $\mathbb{E}$ en cada municipio **m**, es proporcional al número de empresas que realizan esa misma actividad económica **a** y que pertenecen a $\mathbb{K}$ del municipio **m**.

Como dentro de las empresas de $\mathbb{K}$ se conoce la cadena a la que pertenecen y la actividad que realizan, esta suposición permite estimar la probabilidad de que una empresa esté en la cadena **c** si la actividad económica que realiza es **a**, pues si **p** indica la probabilidad, para cualquier empresa **i** se debe verificar que:

$$P(i \in c / i \in a \cap (\mathbb{K}+\mathbb{E})) = P(i \in c / i \in a \cap \mathbb{S}) = P(i \in c / i \in a \cap \mathbb{E}) = \forall a \in A$$

Se sabe que:

$$N(c,m) = N_S(c,m) + N_E(c,m) + N_R(c,m)$$

Siendo $N_E(c,m)$ y $N_R(c.m)$ desconocidos, por consiguiente deben ser estimados. Partiendo de la suposición anterior se tiene que

$$N_E(c,m) = \sum_{a \in A} N_a \, p(i \in c / i \in (a \cap E)) = \sum_{a \in A} N_a \, p(i \in c / i \in (a \cap K))$$

Siendo **a** una actividad empresarial cualquiera.

Por lo tanto, necesitamos establecer cuales serían las probabilidades de pertenecer a una cadena si sabemos que está en una determinada actividad. Dado que la mayoría de la actividades están contenidas en alguna cadena, estableceremos una tabla asignando cada uno de los grupos de actividades a una cadena o asignándole una probabilidad de pertenecer a una cadena.

Los resultados de esa asignación se recogen en la **tabla 5.57**.

Tabla 5. 57

División	Agrupación	Cadena
División 1 Energía y Agua	Agrupación 15	Otras ap.
División 1 Energía y Agua	Agrupación 16	Otras ap.
División 2 Extrac. y Transf. de Minerales no energ.y pdtos derivados	Agrupación 22	Equipamiento g.
División 2 Extrac. y Transf. de Minerales no energ.y pdtos derivados	Agrupación 23	Rocas Ornamentales
División 2 Extrac. y Transf. de Minerales no energ.y pdtos derivados	Agrupación 24 (sin el 244)	Construcción
División 2 Extrac. y Transf. de Minerales no energ.y pdtos derivados	Agrupación 24 (grupo 244)	Rocas Ornamentales
División 2 Extrac. y Transf. de Minerales no energ.y pdtos derivados	Agrupación 25	Química
División 3 Industrias Transform. de los metales. Mecánica de precisión	Agrupación 31	Equipamiento g.
División 3 Industrias Transform. de los metales. Mecánica de precisión	Agrupación 32	Equipamiento g.
División 3 Industrias Transform. de los metales. Mecánica de precisión	Agrupación 33	Equipamiento g.
División 3 Industrias Transform. de los metales. Mecánica de precisión	Agrupación 34	Equipamiento g.
División 3 Industrias Transform. de los metales. Mecánica de precisión	Agrupación 35	Equipamiento g.
División 3 Industrias Transform. de los metales. Mecánica de precisión	Agrupación 36	Automoción
División 3 Industrias Transform. de los metales. Mecánica de precisión	Agrupación 37	Naval
División 3 Industrias Transform. de los metales. Mecánica de precisión	Agrupación 38	Automoción
División 3 Industrias Transform. de los metales. Mecánica de precisión	Agrupación 39	Equipamiento g.
División 4 Otras Industrias Manufactureras	Agrupación 41(sin 413_416)	Agroindustria
División 4 Otras Industrias Manufactureras	Agrupación 41(413_416)	Mar
División 4 Otras Industrias Manufactureras	Agrupación 42	Agroindustria
División 4 Otras Industrias Manufactureras	Agrupación 43	Textil
División 4 Otras Industrias Manufactureras	Agrupación 44	Textil
División 4 Otras Industrias Manufactureras	Agrupación 45	Textil
División 4 Otras Industrias Manufactureras	Agrupación 46	Madera
División 4 Otras Industrias Manufactureras	Agrupación 47 (sin 473)	Otras ap.
División 4 Otras Industrias Manufactureras	Agrupación 47 (473)	Madera
División 4 Otras Industrias Manufactureras	Agrupación 48	Química
División 4 Otras Industrias Manufactureras	Agrupación 49	Turismo
División 5 Construcción	Agrupación 50	Construcción
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 61 (sin los de abajo)	Comercio g.
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 61 (612_20%)	Agroindustria
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 61 (612_80%)	Mar
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 61 (613)	Textil
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 61 (614_616_40%)	Química
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 61 (614_616_60%)	Rocas Ornamentales
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 62	Comercio g.
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 63	Comercio g.
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 64 (sin 643)	Agroindustria
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 64 (643)	Mar
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 65 (resto)	Comercio g.
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 65 (651)	Textil
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 65 (652)	Química
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 65 (653)	Madera
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 65 (654_20%)	Naval
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 65 (654_80%)	Automoción
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 66	Comercio g.
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 67	Turismo
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 68	Turismo
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 69 (resto)	Equipamiento g.
División 6 Comercio. Restaurantes y Hospedajes. Reparaciones	Agrupación 69 (691)	Automoción
División 7 Transportes y comunicaciones	Agrupación 72	Transporte
División 7 Transportes y comunicaciones	Agrupación 73	Transporte
División 7 Transportes y comunicaciones	Agrupación 74	Transporte
División 7 Transportes y comunicaciones	Agrupación 75 (resto)	Transporte
División 7 Transportes y comunicaciones	Agrupación 75 (756)	Turismo
División 7 Transportes y comunicaciones	Agrupación 76	Otras ap.
División 8 Instituc. Financieras. Seguros. Servic. Prest. a las emp y Alquil.	Agrupación 81	Finanzas
División 8 Instituc. Financieras. Seguros. Servic. Prest. a las emp y Alquil.	Agrupación 82	Finanzas
División 8 Instituc. Financieras. Seguros. Servic. Prest. a las emp y Alquil.	Agrupación 83 (resto)	Finanzas
División 8 Instituc. Financieras. Seguros. Servic. Prest. a las emp y Alquil.	Agrupación 83 (833)	Construcción
División 8 Instituc. Financieras. Seguros. Servic. Prest. a las emp y Alquil.	Agrupación 84	Otras ap.
División 8 Instituc. Financieras. Seguros. Servic. Prest. a las emp y Alquil.	Agrupación 85 (resto)	Finanzas
División 8 Instituc. Financieras. Seguros. Servic. Prest. a las emp y Alquil.	Agrupación 85 (854)	Automoción
División 8 Instituc. Financieras. Seguros. Servic. Prest. a las emp y Alquil.	Agrupación 86	Finanzas
División 9 Otros Servicios	Agrupación 91 (911)	Agroindustria
División 9 Otros Servicios	Agrupación 91 (912)	Madera
División 9 Otros Servicios	Agrupación 91 (913)	Mar
División 9 Otros Servicios	Agrupación 92	Otras ap.
División 9 Otros Servicios	Agrupación 95	Otras ap.
División 9 Otros Servicios	Agrupación 96	Turismo
División 9 Otros Servicios	Agrupación 97	Otras ap.
División 9 Otros Servicios	Agrupación 98	Turismo
División 9 Otros Servicios	Agrupación 99	Otras ap.

Fuente: elaboración propia

La información que se tiene de las actividades en cada municipio, obtenida a partir de las Cámaras de Comercio, se recoge la **tabla 5.58.**

Tabla 5. 58

AGRUPACIÓN	Vigo	Nigrán	Salvatierra	Gondomar	Baiona	Porriño	Salceda	Cangas	Fornelos	Mos	Moaña	Pazos	Redondela	Soutomaior
Agrupación 15	7	1	2	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0
Agrupación 16	3	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
Agrupación 22	3	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0
Agrupación 23	4	2	6	2	0	44	37	0	0	4	0	0	0	0
Agrupación 24 (sin el 244)	41	5	9	1	0	9	2	1	0	6	1	0	4	3
Agrupación 24 (grupo 244)	22	6	4	5	1	31	7	5	0	14	6	0	3	1
Agrupación 25	27	2	1	0	0	12	0	0	0	8	0	0	1	1
Agrupación 31	212	13	4	33	4	32	10	15	2	48	4	5	35	6
Agrupación 32	26	1	4	6	0	6	0	1	1	14	0	0	5	0
Agrupación 33	16	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agrupación 34	36	1	0	0	0	1	0	0	0	2	0	0	0	0
Agrupación 35	20	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	2	0
Agrupación 36	30	0	0	9	0	5	11	0	0	9	0	3	12	0
Agrupación 37	131	0	0	5	1	1	0	2	0	2	26	0	9	0
Agrupación 38	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agrupación 39	44	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	0
Agrupación 41(sin 413_416)	78	6	9	5	7	12	5	8	2	8	10	1	21	4
Agrupación 41(413_416)	45	2	0	1	0	6	2	10	0	11	6	0	1	0
Agrupación 42	33	1	19	6	6	6	1	2	0	4	2	1	5	3
Agrupación 43	25	1	0	1	2	2	0	4	0	5	5	0	4	0
Agrupación 44	7	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Agrupación 45	170	5	1	2	2	9	1	10	0	10	2	0	61	9
Agrupación 46	194	15	15	27	6	31	11	21	0	27	16	3	34	4
Agrupación 47 (sin 473)	189	5	1	7	5	9	0	2	0	17	4	0	12	0
Agrupación 47 (473)	6	0	0	0	0	2	1	0	0	1	0	0	1	0
Agrupación 48	40	1	2	2	0	8	5	1	0	15	1	0	6	0
Agrupación 49	49	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	0	2	1
Agrupación 50	1670	194	62	147	81	120	75	181	7	127	160	16	212	48
Agrupación 61 (sin los de abajo)	793	29	13	33	11	63	9	24	0	65	19	3	38	8
Agrupación 61 (612_20%)	139	3	2	3	2	5	3	7	0	11	5	0	15	3
Agrupación 61 (612_80%)	556	13	8	10	8	20	8	27	1	41	19	0	61	12
Agrupación 61 (613)	116	4	1	2	1	3	0	1	0	2	2	2	7	5
Agrupación 61 (614_616_40%)	156	2	1	6	1	16	0	1	0	10	0	0	5	1
Agrupación 61 (614_616_60%)	52	1	1	3	0	10	0	3	0	14	0	0	7	2
Agrupación 62	34	1	2	2	0	8	1	0	0	10	1	0	6	0
Agrupación 63	200	4	2	4	4	7	4	6	0	5	7	0	7	0

AGRUPACIÓN	Vigo	Nigrán	Salvatierra	Gondomar	Baiona	Porriño	Salceda	Cangas	Fornelos	Mos	Moaña	Pazos	Redondela	Soutomaior
Agrupación 64 (sin 643)	1464	105	52	88	77	107	43	164	9	69	101	26	141	43
Agrupación 64 (643)	279	7	7	8	12	23	19	53	0	0	23	0	40	1
Agrupación 65 (resto)	1027	35	7	33	37	58	15	76	1	19	46	0	79	15
Agrupación 65 (651)	835	15	5	15	43	47	11	62	1	4	42	0	71	15
Agrupación 65 (652)	381	15	5	12	11	18	2	26	2	10	15	1	23	3
Agrupación 65 (653)	706	29	12	20	31	40	11	66	4	26	39	1	62	16
Agrupación 65 (654_20%)	50	4	2	4	1	6	1	3	0	6	3	0	4	2
Agrupación 65 (654_80%)	200	14	5	13	5	23	4	13	0	22	13	0	14	6
Agrupación 66	387	21	37	18	17	37	17	65	4	34	80	4	96	31
Agrupación 67	2052	112	39	55	101	138	40	224	13	100	149	21	233	69
Agrupación 68	122	17	0	1	11	12	3	22	0	7	3	0	10	5
Agrupación 69 (resto)	157	3	0	6	4	13	2	5	0	6	11	0	16	0
Agrupación 69 (691)	543	23	12	15	9	34	13	29	1	48	23	2	53	8
Agrupación 72	1685	62	32	45	40	108	25	63	3	140	40	14	226	27
Agrupación 73	5	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agrupación 74	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
Agrupación 75 (resto)	239	2	0	4	2	6	3	5	0	11	9	0	12	0
Agrupación 75 (756)	127	0	0	0	1	7	0	1	0	23	1	0	2	1
Agrupación 76	14	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agrupación 81	270	10	3	4	11	15	4	19	1	3	12	1	21	5
Agrupación 82	79	0	0	0	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0
Agrupación 83 (resto)	215	8	0	2	6	6	1	11	1	2	5	0	2	5
Agrupación 83 (833)	448	41	3	6	24	17	10	20	0	12	19	0	17	7
Agrupación 84	930	22	1	12	11	31	8	16	0	22	14	1	21	10
Agrupación 85 (resto)	86	2	1	6	5	7	2	11	0	4	1	1	5	2
Agrupación 85 (854)	28	5	0	1	0	1	0	0	0	2	0	1	0	1
Agrupación 86	35	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	2	0
Agrupación 91 (911)	24	8	0	5	4	0	0	0	0	2	0	1	0	1
Agrupación 91 (912)	6	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0
Agrupación 91 (913)	7	0	0	0	1	0	0	0	0	0	2	0	0	0
Agrupación 92	171	10	1	2	2	11	1	5	0	9	3	0	5	2
Agrupación 95	25	3	1	0	0	1	0	0	0	4	0	1	4	1
Agrupación 96	263	11	0	2	13	16	4	28	0	7	11	3	16	7
Agrupación 97	774	32	5	15	27	42	9	48	1	14	42	0	54	12
Agrupación 98	29	1	0	1	1	2	0	1	0	2	2	0	0	2
Agrupación 99	112	2	2	0	3	3	1	4	0	1	1	0	8	2
TOTALES	18950	942	402	718	654	1313	442	1378	54	1102	1009	112	1817	410

Fuente: elaboración propia

Y a partir del número de licencias industriales de cada municipio se obtiene una estimación de las licencias industriales en cada cadena y municipio, tal como se recoge en la **tabla 5.59.**

Tabla 5. 59

Cadena	Vigo	Nigrán	Salvatierra	Gondomar	Baiona	Porriño	Salceda	Cangas	Fornelos	Mos	Moaña	Pazos Borb	Redondela	Soutomaior
Agroindustria	1.390	98	66	86	77	104	42	145	9	75	94	23	146	43
Automoción	642	34	14	30	11	50	22	34	1	65	29	5	63	12
Equipamiento g.	411	17	6	37	6	42	10	17	2	57	12	4	50	5
Comercio g.	1.953	72	49	72	55	138	37	137	4	106	122	6	181	43
Construcción	1.727	192	59	123	84	117	70	162	6	116	144	13	186	46
Madera	730	36	22	38	30	58	18	70	3	44	45	3	78	16
Mar	710	18	12	15	17	39	23	72	1	42	40	0	82	10
Naval	145	3	2	7	2	6	1	4	0	6	23	0	10	2
Otras ap.	1.780	61	10	29	39	79	15	60	1	54	52	2	83	22
Rocas	62	7	9	8	1	68	35	6	0	26	5	0	8	2
Quimica	483	16	7	16	10	43	6	22	2	34	13	1	28	4
Finanzas	548	16	3	10	18	23	6	38	2	8	14	2	24	10
Textil	922	20	6	16	38	50	10	62	1	17	41	2	114	23
Transporte	1.543	51	26	39	34	92	22	54	2	121	39	11	190	22
Turismo	2.114	113	31	48	102	140	38	221	10	111	134	19	210	68
TOTALES	***15.160***	***754***	***322***	***574***	***523***	***1.050***	***354***	***1.102***	***43***	***882***	***807***	***90***	***1.454***	***328***

Fuente: elaboración propia

Hay que tener en cuenta que en la información que se incluye en la **tabla 5.58** no están todas las licencias comerciales, pues sólo se incluyen aquellas de las que se tiene constancia de que realizan actividades.

5.2.2.3.- *Estimación del número de empresas con información mínima o nula.*

Para extender el cálculo del número de empresas a todos los conjuntos de información definidos se debe añadir una suposición que es fácilmente asumible, pues las empresas de **R** generalmente van a ser las más pequeñas y las menos importantes en cuanto a estimación del VAB.

2. El número de empresas de cada municipio que pertenecen a **R** y están en la cadena c es proporcional al número de empresas que pertenecen a R y están en la cadena c en toda la zona.

Como consecuencia de esta suposición tendremos que el porcentaje de empresas de las que se tiene información mínima o nula en el municipio es proporcional al que existe en la zona para cada cadena, por consiguiente se escribiría como:

$$\frac{N_{R,m}}{N_R} = \frac{N_{\Omega,m}}{N_\Omega}$$

Como:

$$N_\Omega = N_K + N_E + N_R$$

Se sigue que, para cada cadena c se puede escribir:

$$N_{R,m,c} = \frac{N_{K,m,c} + N_{E,m,c}}{N_{E,c} + N_{K,c}} * N_{R,c}$$

Este resultado nos va a permitir estimar el número de empresas en un municipio m con información nula o mínima a partir de la proporción que de ese tipo existe en toda la zona.

Estimando las empresas con información mínima o nula y sumándolas en las anteriores se obtiene una aproximación del número de empresas por municipio y cadena que no tienen información suficiente. Este dato se recoge en la **tabla 5.60.**

Tabla 5. 60

CADENA	Vigo	Nigrán	Salvatierra	Gondomar	Baiona	Porriño	Salceda	Cangas	Fornelos	Mos	Moaña	Pazos	Redondela	Soutomaior
Agroindustria	364	35	26	32	30	39	16	28	3	24	26	9	44	17
Automoción	460	24	11	21	7	28	18	23	1	49	23	4	51	10
Equipamiento g.	1696	71	28	159	27	167	42	72	11	242	52	18	214	21
Comercio g.	1632	61	46	56	49	102	35	129	4	74	115	5	167	41
Construcción	2330	266	83	171	116	158	97	223	8	159	198	18	255	65
Madera	454	6	24	19	15	9	20	42	4	15	33	4	61	18
Mar	1289	31	23	21	32	66	44	136	2	70	76	0	146	20
Naval	122	4	2	8	2	6	1	4	0	7	22	0	9	2
Otras ap.	3214	113	20	52	74	141	29	111	2	94	98	3	156	42
Rocas	47	11	13	10	1	89	52	9	0	29	7	0	10	4
Química	334	10	5	8	7	8	4	15	1	23	8	1	20	3
Finanzas	680	21	4	13	23	31	7	49	2	9	19	2	31	13
Textil	821	16	5	14	36	45	9	55	1	13	38	2	99	22
Transporte	1358	47	25	35	31	66	21	51	2	87	32	11	173	21
Turismo	2340	129	36	55	114	156	43	248	12	121	153	22	239	78
TOTALES	17141	845	351	673	565	1110	441	1194	51	1014	901	97	1675	374

Fuente: elaboración propia

Finalmente, sumando los resultados de la **tabla 5.56** y la **tabla 5.60** se obtiene el total de empresas en cada municipio y cadena. El conjunto de empresas en cada municipio se recoge en la **tabla 5.61**.

Tabla 5. 61

CADENA	Vigo	Nigrán	Salvatierra	Gondomar	Baiona	Porriño	Salceda	Cangas	Fornelos	Mos	Moaña	Pazos	Redondela	Soutomaior	TOTAL
Agroindustria	546	39	26	34	30	41	16	57	3	30	37	9	57	17	941
Automoción	523	27	11	25	9	41	18	27	1	53	23	4	52	10	824
Equipamiento g.	1802	74	28	161	28	186	42	74	11	249	53	18	217	21	2963
Comercio g.	1854	68	46	68	52	131	35	130	4	101	116	5	172	41	2825
Construcción	2413	268	83	172	117	163	97	226	8	162	201	18	260	65	4254
Madera	810	40	24	43	33	65	20	77	4	49	50	4	86	18	1321
Mar	1347	33	23	29	32	74	44	137	2	79	76	0	155	20	2050
Naval	172	4	2	9	2	7	1	5	0	8	28	0	12	2	250
Otras ap.	3436	117	20	56	76	153	29	116	2	103	100	3	161	42	4414
Rocas	92	11	13	12	1	101	52	9	0	38	7	0	12	4	352
Química	344	11	5	11	7	31	4	16	1	25	9	1	20	3	488
Finanzas	722	21	4	13	23	31	7	50	2	11	19	2	32	13	948
Textil	874	19	5	15	36	47	9	58	1	16	39	2	108	22	1252
Transporte	1468	49	25	37	32	87	21	52	2	115	37	11	181	21	2138
Turismo	2427	130	36	55	118	161	43	254	12	128	153	22	242	78	3857
TOTALES	**18830**	**911**	**351**	**739**	**597**	**1318**	**441**	**1287**	**51**	**1165**	**949**	**97**	**1767**	**374**	**28877**

Fuente: elaboración propia

5.2.3.- Método de estimación del VAB en cada municipio.

Para estimar el VAB de nuevo introducimos algunas suposiciones que nos van a permitir aproximar ese valor cuando se desconoce parte de la información. De modo similar a como se hizo para la estimación del VAB en la zona, se descompondrá este en dos casos, cuando estamos con empresas no financieras y cuando nos referimos a entidades financieras. Veremos únicamente el caso de entidades no financieras, pues el VAB de las entidades financieras para cada municipio ya se estimó previamente al calcular el VAB de la Zona.

5.2.3.1.- *El VAB municipal en empresas no financieras.*

Sea $\mathbf{X_i}$ el VAB de la empresa **i**. Dado que en este caso necesitamos que las empresas tengan información suficiente, dividiremos el conjunto de empresas en dos tipos, las que tienen un VAB conocido y las que no. El conjunto de las primeras lo denominaremos por **K** y el de las segundas por **D**.

Para asignar esa cantidad extenderemos las suposiciones que se habían hecho para toda la zona al nivel de los municipios. Como se supone que las empresas medianas y grandes son fácilmente detectables y por consiguiente, su VAB se puede obtener por alguna de las vías directas mencionadas previamente, quedará únicamente estimar el VAB generado por una empresa pequeña en un determinado municipio y en una determinada cadena.

- La suposición que se hará es que las empresas pequeñas tienen un comportamiento similar en promedio en todos los municipios. Esta suposición se puede plantear también de la siguiente forma:

- El porcentaje de VAB generado por las empresas de **D** de la cadena **c** en el municipio **m** es proporcional al número de empresas de **D** en la cadena **c** del municipio **m** respecto al total de la zona. Esto es:

$$X_{c\cap mD} \Big/ X_{D\cap c} = p(i \in c \cap m \Big/ i \in (D \cap c)$$

Como consecuencia de la propiedad anterior también se puede escribir:

$$X_{c\cap mD} = X_{D\cap c}\, p(i \in c \cap m \Big/ i \in (D \cap c)$$

Consecuentemente se puede estimar el VAB generado por una empresa pequeña de una cadena empresarial, en la zona, dividiendo el VAB desconocido de la zona entre el número de empresas que tienen un VAB desconocido.

Teniendo en cuenta las fuentes de información disponibles, y haciendo uso de las suposiciones anteriores se elaboró la metodología de estimación del VAB, cuyo esquema se recoge en la **figura 5.7.**

A continuación se irán detallando los pasos que seguiría el proceso incluyendo los cálculos que se obtienen en cada uno de los casos. Hay que distinguir aquellas tablas que se obtienen mediante cálculo directo, de aquellas otras cuyo resultado es una estimación y que dependen de las

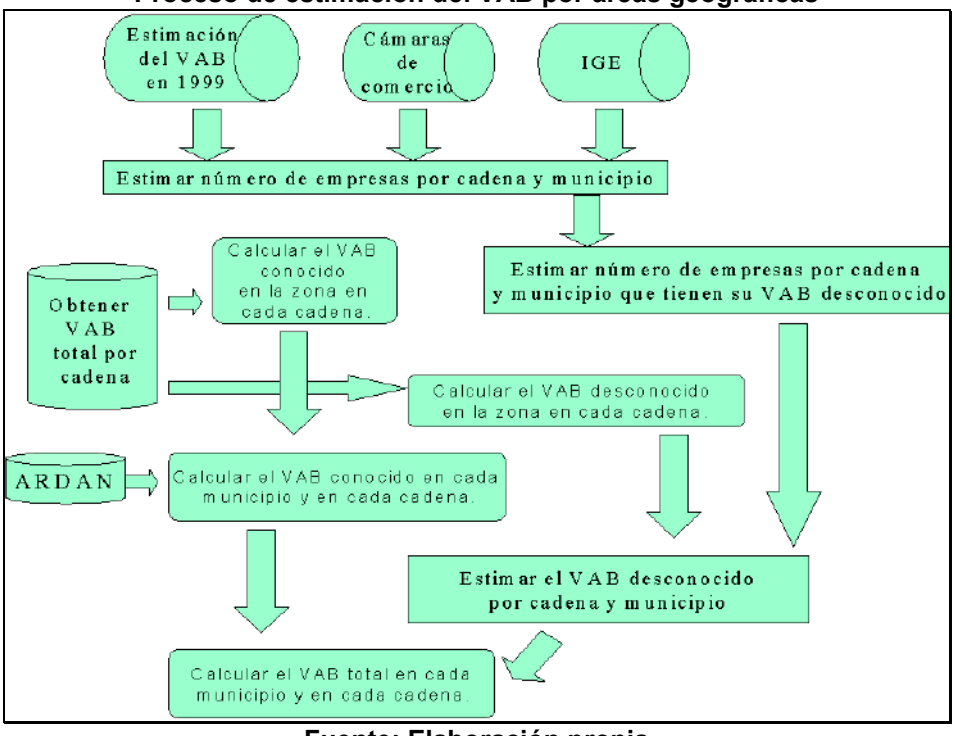
suposiciones elegidas. En resumen los pasos seguidos serían los siguientes:

1. Estimar el número de empresas en cada uno de los municipios cuya actividad se incluye en una determinada cadena empresarial de las definidas para este estudio.

2. Calcular el número de empresas de las que no se conoce el VAB, en cada uno de los municipios y en cada una de las cadenas empresariales. Dicho número se obtiene por diferencia entre las empresas totales estimadas y las empresas de las que se tiene información de su VAB, bien sea por ARDAN, bien por otras fuentes directas, memorias de empresas, información de los clusters, etc.

3. Calcular el VAB conocido en la zona en cada cadena, que será la suma del VAB de todas las empresas en las que este es conocido, incluidas en un determinado municipio y pertenecientes a una cadena empresarial.

Figura 5. 7
Proceso de estimación del VAB por áreas geográficas



Fuente: Elaboración propia

Esta cantidad se recoge para cada municipio en la **tabla 5.62.**

Tabla 5. 62
VAB conocido en la zona en cada una de las cadena para el año 1999

VAB AÑO 1999	LOCALIDAD								
CADENA	VIGO	NIGRAN	GONDO-MAR	BAIONA	PORRIÑO	CANGAS	MOS	MOAÑA	REDON-DELA
Agroindustria	3.096.185	28.855	102.998	76.642	4.251.369	155.480	282.746		5.062
Automoción	112.749.948	164.353	736.473	35.640	4.722.341	17.503	558.705	5.448	80.095
Equipamiento g.	16.016.825	303.396	1.170.346	89.788	5.595.035	50.270	2.234.430	4.547	749.859
Comercio g.	4.403.261	176.590	40.734	21.972	64.898	69.166	21.140	10.243	170.674
Construcción	28.673.346	868.326	948.440	809.729	4.680.129	753.822	1.559.361	421.115	718.290
Madera	4.072.263	72.195	730.329		708.363	16.449	1.413.984		299.537
Mar	27.627.226	285.252	18.549		1.316.796	4.791.668	1.132.805	1.299.838	6.758.714
Naval	11.193.005		493.815		181.732	167.910	170.123	1.004.226	351.183
Otras ap.	16.276.397	150.822	9.902	2.372	1.722.244	49.054	615.670	11.484	39.319
Rocas	1.147.784	48.503	173.647		5.154.099	102.968	935.532	5.929	
Química	4.204.108		71.632		10.032.322		1.176.911		368.280
Finanzas	2.048.263					1.450	37.591		26.296
Textil	2.626.368	160.720	2.452		126.779	183.453	624.367	15.830	888.691
Transporte	9.838.298	144.603	146.960	64.750	1.375.797	29.034	2.769.415	325.621	1.373.614
Turismo	8.163.687	2.409		184.938	113.139	316.349	140.114		81.769
TOTAL	**252.136.964**	**2.406.024**	**4.646.277**	**1.285.831**	**40.045.043**	**6.704.576**	**13.672.894**	**3.104.281**	**11.911.383**

Fuente: elaboración propia, a partir de ARDAN y memorias de empresas

4. Calcular el VAB desconocido en la zona en cada cadena, que se obtiene como consecuencia de restar al VAB total el VAB conocido.

El resultado de ese cálculo para cada una de las cadenas de la zona se refleja en la **tabla 5.63.**

Tabla 5. 63

CADENA	TOTAL CONOCIDO	RESTO VAB
Agroindustria	7.999.337	23.504.773
Automoción	119.070.506	37.318.349
Equipamiento g.	26.214.496	77.033.099
Comercio g.	4.978.678	47.418.776
Construcción	39.432.558	106.167.470
Madera	7.313.120	27.756.485
Mar	43.230.848	106.642.833
Naval	13.561.994	25.866.855
Otras ap.	18.877.264	102.822.041
Rocas	7.568.462	35.562.408
Química	15.853.253	24.131.927
Finanzas	2.113.600	24.770.497
Textil	4.628.660	39.313.724
Transporte	16.068.092	78.547.608
Turismo	9.002.405	101.914.747
TOTAL	***335.913.273***	***858.771.594***

Fuente: elaboración propia

5. Como se supone que las empresas medianas y grandes son fácilmente detectables y por consiguiente, su VAB se puede obtener por alguna de las vías directas mencionadas previamente, quedará únicamente estimar el VAB generado por una empresa pequeña en un determinado municipio y en una determinada cadena. La suposición que se hará es que estas empresas tienen un comportamiento similar en promedio en todos los municipios.

Con las suposiciones hechas previamente se puede estimar el VAB generado por una empresa pequeña de una cadena empresarial, en la zona, dividiendo el VAB desconocido de la zona entre el número de empresas que tienen un VAB desconocido.

6. Para calcular el VAB generado en una determinada cadena empresarial en un municipio basta conocer el número de empresas pequeñas, no incluidas entre las conocidas, que hay en ese municipio. El producto del número de esas empresas por el VAB generado por una empresa de esa cadena, dará el VAB estimado en ese municipio para esa cadena empresarial.

De la **tabla 5.60** teníamos el número de empresas cuyo VAB es desconocido por cada municipio y cadena. En la **tabla 5.63** tenemos el VAB desconocido total para cada cadena. Asignando este proporcional a las empresas de cada cadena se obtiene la **tabla 5.64** que recoge la estimación del VAB desconocido para cada municipio y cadena.

Tabla 5. 64

VAB AÑO 1999	LOCALIDAD						
CADENA	**Vigo**	**Nigrán**	**Salvatierra**	**Gondomar**	**Baiona**	**Porriño**	**Salceda**
Agroindustria	12.353.537	1.175.905	874.514	1.073.201	1.023.821	1.318.492	554.570
Automoción	23.506.613	1.246.318	566.537	1.061.894	364.318	1.434.948	933.121
Equipamiento g.	46.355.004	1.930.246	766.562	4.353.078	739.235	4.559.271	1.149.843
Comercio g.	30.737.741	1.155.624	872.603	1.061.464	930.547	1.928.634	658.029
Construcción	59.639.435	6.814.634	2.116.962	4.379.976	2.978.203	4.048.735	2.488.861
Madera	17.439.883	228.726	921.491	715.552	570.794	338.580	784.974
Mar	70.309.316	1.713.235	1.242.500	1.137.443	1.739.499	3.622.442	2.402.166
Naval	16.883.066	525.952	262.976	1.045.067	262.976	782.091	131.488
Otras ap.	79.659.737	2.809.755	497.572	1.278.763	1.825.900	3.491.816	727.221
Rocas	5.983.116	1.345.150	1.644.072	1.242.396	149.461	11.190.902	6.576.290
Química	18.049.626	561.560	276.996	453.587	369.328	420.287	215.441
Finanzas	18.661.173	578.527	115.705	347.116	636.380	838.865	202.485
Textil	27.434.517	533.030	177.306	473.186	1.215.811	1.503.620	303.953
Transporte	54.409.750	1.871.303	1.006.218	1.413.931	1.240.566	2.664.937	853.761
Turismo	63.691.667	3.498.306	975.146	1.500.224	3.091.595	4.239.550	1.175.176
TOTALES	545.114.178	25.988.271	12.317.161	21.536.879	17.138.436	42.383.169	19.157.376
CADENA	**Cangas**	**Fornelos**	**Mos**	**Moaña**	**Pazos**	**Redondela**	**Soutomaior**
Agroindustria	945.303	117.313	798.693	884.816	309.279	1.499.431	575.899
Automoción	1.195.197	33.326	2.494.900	1.199.726	199.954	2.581.612	499.886
Equipamiento g.	1.957.572	287.461	6.611.952	1.409.977	479.101	5.858.875	574.921
Comercio g.	2.427.318	71.525	1.394.099	2.169.828	100.135	3.138.763	772.468
Construcción	5.701.951	200.253	4.071.317	5.072.583	457.722	6.537.596	1.659.241
Madera	1.623.712	136.517	570.018	1.257.694	136.517	2.349.443	682.586
Mar	7.400.449	82.833	3.816.393	4.141.665	0	7.958.059	1.076.833
Naval	519.115	0	913.579	2.983.201	0	1.294.368	262.976
Otras ap.	2.746.698	38.275	2.341.370	2.438.297	76.550	3.856.667	1.033.420
Rocas	1.195.689	0	3.647.786	896.767	0	1.242.396	448.383
Quimica	807.778	61.555	1.215.451	438.450	30.777	1.077.206	153.887
Finanzas	1.332.078	57.853	234.340	520.675	57.853	840.329	347.116
Textil	1.850.159	25.329	431.713	1.258.398	50.659	3.321.490	734.553
Transportes	2.033.344	91.474	3.482.102	1.293.705	426.880	6.936.366	823.270
Turismo	6.737.707	325.049	3.284.974	4.175.624	600.090	6.494.321	2.125.318
TOTALES	38.474.069	1.528.762	35.308.688	30.141.408	2.925.517	54.986.922	11.770.757

Fuente: elaboración propia

Adicionalmente se había estimado el VAB de las empresas financieras para cada municipio, cuyos resultados se recogen en la **tabla 5.65.**

Tabla 5. 65

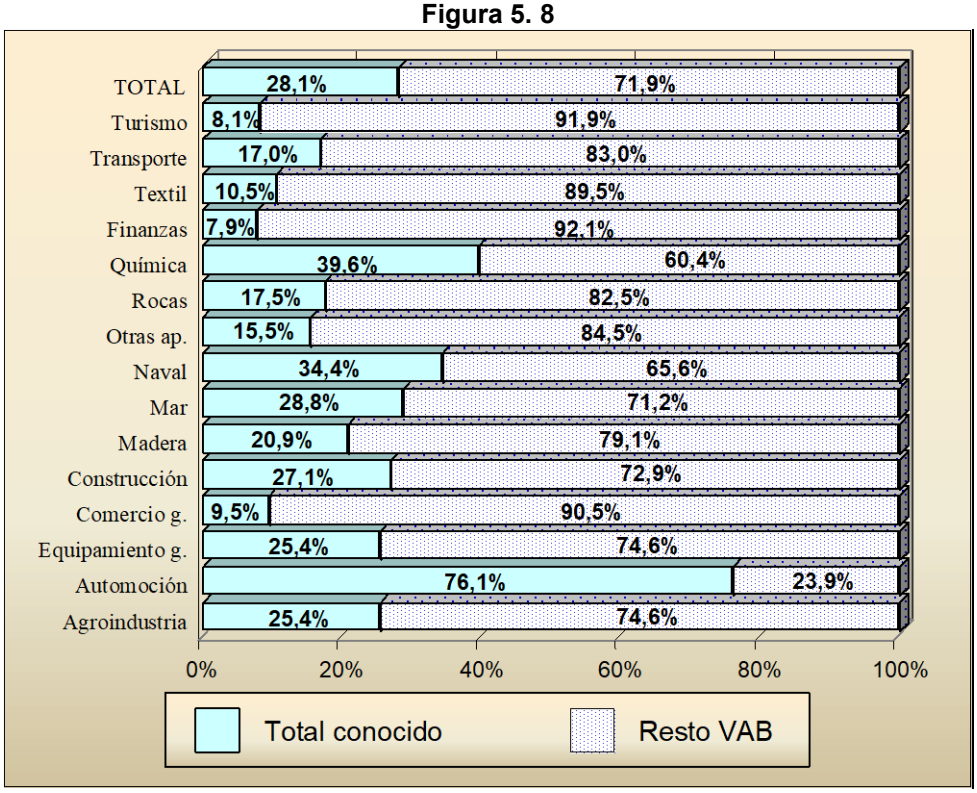
MUNICIPIO	VAB
VIGO	57.790.368
NIGRÁN	578.031
SALVATIERRA	144.414
GONDOMAR	237.437
BAIONA	661.250
PORRIÑO	1.686.607
SALCEDA	144.414
CANGAS	1.337.183
FORNELOS	48.138
MOS	240.609
MOAÑA	727.800
PAZOS	24.069
REDONDELA	1.668.953
SOUTOMAIOR	288.828
TOTALES	**65.578.101**

Fuente: elaboración propia

7. Sumando el VAB conocido en un municipio con el VAB estimado previamente, y con el VAB generado por las entidades financieras se obtendría el VAB generado en ese municipio, desagregado por cadenas empresariales

Dado que este paso final simplemente consiste en una agregación, los cálculos no van a afectar de forma directa a las propiedades de los estimadores, por consiguiente el único sesgo que podría existir es el derivado de la estimación realizada para las empresas con el VAB desconocido que generalmente son pequeñas. Dicho porcentaje se recoge en la **figura 5.8**. En ella se observa que en algunas cadenas como automoción se pasa del 70% mientras que en otras no se llega al 10%, como es el caso del comercio g.

Figura 5. 8



Fuente: elaboración propia

Los resultados de la estimación final se recogen en la **tabla 5.66.**

Tabla 5. 66

CADENA	Vigo	Nigrán	Salvatierra	Gondomar	Baiona	Porriño	Salceda
Agroindustria	15.449.722	1.204.760	874.514	1.176.199	1.100.463	5.569.861	554.570
Automoción	136.256.561	1.410.671	566.537	1.798.367	399.958	6.157.289	933.121
Equipamiento g.	62.371.829	2.233.642	766.562	5.523.424	829.023	10.154.306	1.149.843
Comercio g.	35.141.002	1.332.214	872.603	1.102.198	952.519	1.993.532	658.029
Construcción	88.312.781	7.682.960	2.116.962	5.328.416	3.787.932	8.728.864	2.488.861
Madera	21.512.146	300.921	921.491	1.445.881	570.794	1.046.943	784.974
Mar	97.936.542	1.998.487	1.242.500	1.155.992	1.739.499	4.939.238	2.402.166
Naval	28.076.071	525.952	262.976	1.538.882	262.976	963.823	131.488
Otras ap.	95.936.134	2.960.577	497.572	1.288.665	1.828.272	5.214.060	727.221
Rocas	7.130.900	1.393.653	1.644.072	1.416.043	149.461	16.345.001	6.576.290
Química	22.253.734	561.560	276.996	525.219	369.328	10.452.609	215.441
Finanzas	78.499.804	1.156.558	260.119	584.553	1.297.630	2.525.472	346.898
Textil	30.060.885	693.750	177.306	475.638	1.215.811	1.630.399	303.953
Transporte	64.248.048	2.015.906	1.006.218	1.560.891	1.305.316	4.040.734	853.761
Turismo	71.855.354	3.500.715	975.146	1.500.224	3.276.533	4.352.689	1.175.176
TOTALES	**855.041.510**	**28.972.326**	**12.461.575**	**26.420.592**	**19.085.517**	**84.114.820**	**19.301.790**

CADENA	Cangas	Fornelos	Mos	Moaña	Pazos	Redondela	Soutomaior
Agroindustria	1.100.783	117.313	1.081.439	884.816	309.279	1.504.493	575.899
Automoción	1.212.700	33.326	3.053.605	1.205.174	199.954	2.661.707	499.886
Equipamiento g.	2.007.842	287.461	8.846.382	1.414.524	479.101	6.608.734	574.921
Comercio g.	2.496.484	71.525	1.415.239	2.180.071	100.135	3.309.437	772.468
Construcción	6.455.773	200.253	5.630.678	5.493.698	457.722	7.255.886	1.659.241
Madera	1.640.161	136.517	1.984.002	1.257.694	136.517	2.648.980	682.586
Mar	12.192.117	82.833	4.949.198	5.441.503	0	14.716.773	1.076.833
Naval	687.025	0	1.083.702	3.987.427	0	1.645.551	262.976
Otras ap.	2.795.752	38.275	2.957.040	2.449.781	76.550	3.895.986	1.033.420
Rocas	1.298.657	0	4.583.318	902.696	0	1.242.396	448.383
Química	807.778	61.555	2.392.362	438.450	30.777	1.445.486	153.887
Finanzas	2.670.711	105.991	512.541	1.248.475	81.922	2.535.579	635.944
Textil	2.033.612	25.329	1.056.080	1.274.228	50.659	4.210.181	734.553
Transporte	2.062.378	91.474	6.251.517	1.619.326	426.880	8.309.980	823.270
Turismo	7.054.056	325.049	3.425.088	4.175.624	600.090	6.576.090	2.125.318
TOTALES	**46.515.828**	**1.576.900**	**49.222.191**	**33.973.489**	**2.949.586**	**68.567.259**	**12.059.584**

Fuente: elaboración propia

Para establecer la estructura de la localización del VAB en el ámbito municipal, tiene interés calcular el porcentaje de VAB de cada cadena que está en cada municipio. Esa cantidad es la que se recoge en la **tabla 5.67**.

Tabla 5. 67

CADENA	Vigo	Nigrán	Salvatierra	Gondomar	Baiona	Porriño	Salceda
Agroindustria	49,04%	3,82%	2,78%	3,73%	3,49%	17,68%	1,76%
Automoción	87,13%	0,90%	0,36%	1,15%	0,26%	3,94%	0,60%
Equipamiento g.	60,41%	2,16%	0,74%	5,35%	0,80%	9,83%	1,11%
Comercio g.	67,07%	2,54%	1,67%	2,10%	1,82%	3,80%	1,26%
Construcción	60,65%	5,28%	1,45%	3,66%	2,60%	6,00%	1,71%
Madera	61,34%	0,86%	2,63%	4,12%	1,63%	2,99%	2,24%
Mar	65,35%	1,33%	0,83%	0,77%	1,16%	3,30%	1,60%
Naval	71,21%	1,33%	0,67%	3,90%	0,67%	2,44%	0,33%
Otras ap.	78,83%	2,43%	0,41%	1,06%	1,50%	4,28%	0,60%
Rocas	16,53%	3,23%	3,81%	3,28%	0,35%	37,90%	15,25%
Química	55,65%	1,40%	0,69%	1,31%	0,92%	26,14%	0,54%
Finanzas	84,90%	1,25%	0,28%	0,63%	1,40%	2,73%	0,38%
Textil	68,41%	1,58%	0,40%	1,08%	2,77%	3,71%	0,69%
Transporte	67,90%	2,13%	1,06%	1,65%	1,38%	4,27%	0,90%
Turismo	64,78%	3,16%	0,88%	1,35%	2,95%	3,92%	1,06%
TOTALES	**67,85%**	**2,30%**	**0,99%**	**2,10%**	**1,51%**	**6,67%**	**1,53%**

CADENA	Cangas	Fornelos	Mos	Moaña	Pazos	Redondela	Soutomaior
Agroindustria	3,49%	0,37%	3,43%	2,81%	0,98%	4,78%	1,83%
Automoción	0,78%	0,02%	1,95%	0,77%	0,13%	1,70%	0,32%
Equipamiento g.	1,94%	0,28%	8,57%	1,37%	0,46%	6,40%	0,56%
Comercio g.	4,76%	0,14%	2,70%	4,16%	0,19%	6,32%	1,47%
Construcción	4,43%	0,14%	3,87%	3,77%	0,31%	4,98%	1,14%
Madera	4,68%	0,39%	5,66%	3,59%	0,39%	7,55%	1,95%
Mar	8,13%	0,06%	3,30%	3,63%	0,00%	9,82%	0,72%
Naval	1,74%	0,00%	2,75%	10,11%	0,00%	4,17%	0,67%
Otras ap.	2,30%	0,03%	2,43%	2,01%	0,06%	3,20%	0,85%
Rocas	3,01%	0,00%	10,63%	2,09%	0,00%	2,88%	1,04%
Química	2,02%	0,15%	5,98%	1,10%	0,08%	3,62%	0,38%
Finanzas	2,89%	0,11%	0,55%	1,35%	0,09%	2,74%	0,69%
Textil	4,63%	0,06%	2,40%	2,90%	0,12%	9,58%	1,67%
Transporte	2,18%	0,10%	6,61%	1,71%	0,45%	8,78%	0,87%
Turismo	6,36%	0,29%	3,09%	3,76%	0,54%	5,93%	1,92%
TOTALES	**3,69%**	**0,13%**	**3,91%**	**2,70%**	**0,23%**	**5,44%**	**0,96%**

Fuente: elaboración propia

5.3.- Estimación de las relaciones comerciales entre las cadenas empresariales de Vigo y su área funcional.

Un aspecto que tenía especial interés para analizar como se estructura el sistema productivo de Vigo y su área funcional consistía en aproximar los flujos de relaciones comerciales entre las diferentes cadenas existentes en la zona. Un trabajo completo en esta línea exigiría la elaboración de unas tablas input-output, con el coste adicional que esto lleva consigo.

No obstante como no era de nuestro interés analizar todas las relaciones comerciales de cada posible producto, sino únicamente conocer las que se producían entre las diferentes cadenas empresariales definidas en la zona, el coste de la búsqueda de esa información va a ser inferior.

El proceso que se seguirá en este anexo será el siguiente: En primer lugar se define el modelo teórico que expresa las posibles relaciones existentes entre cadenas empresariales en la zona. A continuación se indican las fuentes utilizadas para obtener estimadores de las cantidades indicadas en el modelo teórico. Finalmente se expresa el proceso de estimación y los resultados obtenidos.

5.3.1.- Modelo de estimación de las relaciones comerciales entre cadenas empresariales en una zona.

Establecer una tabla de relaciones comerciales consiste en definir un conjunto de procesos de entrada salida de forma que hay una interacción entre los distintos componentes que intervienen en el proceso.

Por consiguiente el primer paso será definir cuales son los elementos que entran (o inputs) y cuales son los que salen (o outputs).

Si suponemos inicialmente que existen C cadenas en la zona, tendremos que se pueden considerar C+1 elementos de entrada y C+2 elementos de salida. Los elementos de entrada incluyen a las C cadenas

y uno genérico que engloba a *otros*. Los de salida serán las C cadenas los consumidores finales y uno genérico que llamaremos *otros*.

Por consiguiente se tendría una tabla de (C+1)x(C+2) elementos donde las columnas implican entradas y las filas salidas. Los elementos X_{ij} de la fila i y la columna j tienen una doble interpretación de acuerdo con los valores totales de las filas o columnas.

Si denominamos Y_i a la cantidad total de la fila i, que nos indicaría la cantidad producida en la cadena i, entonces X_{ij} nos indicaría la cantidad de productos de la cadena j que se necesitan para producir la cantidad Y_i en la cadena i-sima.

De modo semejante si denominamos X_j la cantidad total de la suma de la columna j, nos estaría diciendo que cantidad es necesario comprar en la cadena j para obtener la producción total de la zona. En este caso X_{ij} nos estaría indicando que parte de las compras totales a la cadena j corresponden a la cadena i.

Según esa notación obtendremos las siguientes relaciones, clásicas en las tablas input-output:

$$X_j = \sum_{i=1}^{C+2} X_{ij} \quad j = 1,\ldots,C+1$$

$$Y_i = \sum_{j=1}^{C+1} X_{ij} \quad i = 1,\ldots,C+2$$

Por consiguiente debemos estimar los valores de X_{ij}, i=1,...C+2; j=1,...,C+1, lo que significaría que necesitamos (C+2)x(C+1) estimadores.

No obstante como se obtuvieron estimadores de la facturación total de cada cadena en la zona a partir de la estimación del VAB, podríamos obtener estimadores de $\mathbf{Y_i}$ para cualquier cadena, por lo que lo único que tendríamos que estimar serían las probabilidades $\mathbf{p_{ij}}$ esto es la proporción de compras a la cadena **j** para obtener la cantidad $\mathbf{Y_i}$ en la cadena **i**.

De forma alternativa, haciendo uso también de los estimadores del VAB de cada cadena, se pueden obtener estimadores de la compras totales de cada cadena, y a partir de esos valores se puede estimar la proporción de compras que realizan las empresas de la cadena **i** a las empresas de la cadena **j** respecto al total de compras de la cadena **i**. Por consiguiente tendremos dos estimadores de dicha proporción.

Dado que se van a obtener dos estimaciones alternativas, y complementarias, se utilizarán ambas para mejorar la eficiencia de la estimación eligiendo el valor máximo en cada uno de los estimadores buscados.

5.3.2.- Fuentes de información para realizar la estimación.

Dadas las características del planteamiento elaborado anteriormente, es necesario tener en cuenta la estimación del VAB y, mas en particular de la facturación, de cada cadena empresarial, si bien debe notarse que esa facturación no es la suma de todas las facturaciones, pues hay eslabones que no se tienen en cuenta y otros que se duplican.

El segundo elemento que tenemos que estimar es la proporción de ventas de cada cadena j a una determinada cadena i. De este dato no se tenía ninguna fuente indirecta, por lo que se recurrió a la estimación directa a través de la encuesta.

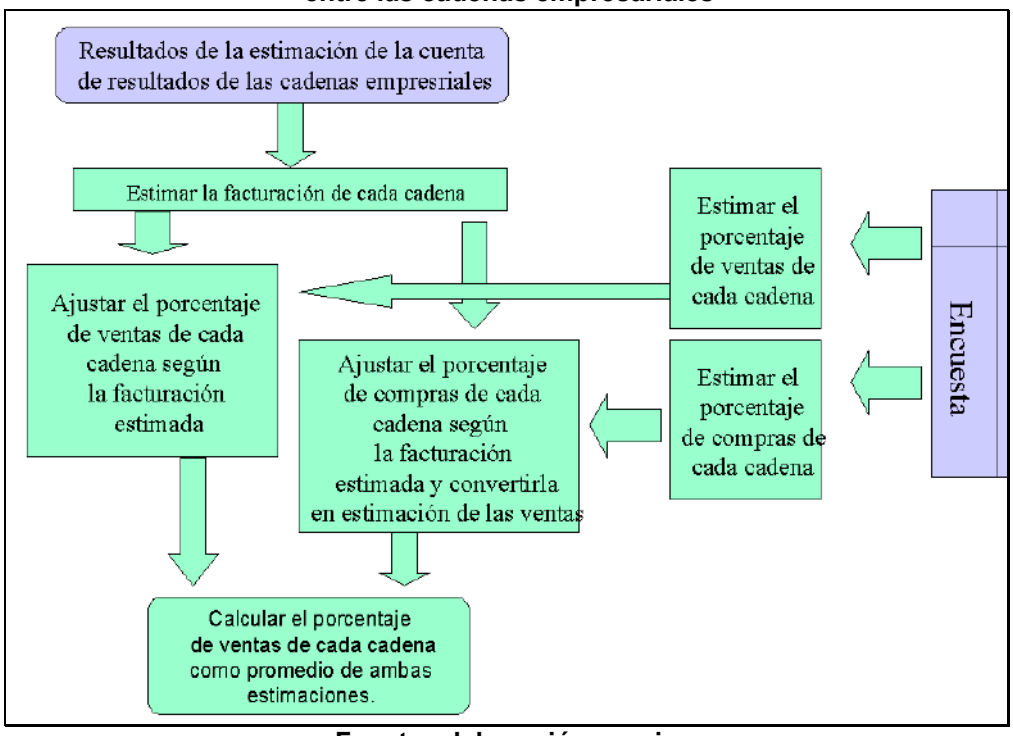
Teniendo en cuenta estos dos elementos podemos establecer el proceso de estimación de las relaciones comerciales, al que dedicamos el siguiente apartado.

5.3.3.- Proceso de estimación de las relaciones comerciales entre las cadenas empresariales en la zona de estudio.

Para completar la información de la encuesta se hizo uso de la estimación que previamente se tenía de la facturación de cada cadena en la zona, y se utilizó esa cantidad como valor de ponderación de la importancia de la cadena. De esa forma se obtuvo una tabla que representa en la fila superior las cadenas como origen de las ventas. En

la primera columna se recogen los nombres de las cadenas y se incluye el consumidor directo como destino de las ventas de las cadenas empresariales. De esta forma se aproxima el porcentaje de ventas que existe entre cada cadena y el resto, y lo mismo para las compras. A partir de esta segunda tabla se hacía una nueva estimación de las ventas, pero ahora vista desde el ángulo de los aprovisionamientos por parte de las cadenas. De forma esquemática el proceso se recoge en la **figura 5.9**.

Figura 5. 9
Proceso de estimación de las relaciones comerciales entre las cadenas empresariales



Fuente: elaboración propia

De los elementos definidos anteriormente podemos pasar a indicar el proceso seguido en la estimación:

1. Estimar la facturación de cada cadena empresarial en la zona, que se obtiene directamente de la estimación de las cuentas de resultados realizadas como consecuencia de la estimación del VAB.

2. Estimar el porcentaje de facturación de cada cadena i considerada.

Los resultados de ambas estimaciones se recogen en la **tabla 5.68.**

Tabla 5. 68

FACTURACIÓN	Año 1999	% sobre total año 1999
Automoción	1.172.372.392	20,03%
Naval	111.718.926	1,91%
Mar	1.226.933.917	20,96%
Agroindustria	197.023.494	3,37%
Madera	164.557.680	2,81%
Rocas	167.974.937	2,87%
Construcción	543.219.097	9,28%
Textil	166.599.105	2,85%
Quimica	175.892.652	3,01%
Turismo	394.857.623	6,75%
Equipamiento g.	424.137.964	7,25%
Comercio g.	379.561.894	6,49%
Finanzas	171.577.972	1,04%
Transportes	342.318.070	5,85%
Otras ap.	324.664.894	5,55%
TOTAL	***5.963.410.617***	***100%***

Fuente: elaboración propia

3. Estimar el porcentaje de ventas de la cadena **j** a cada cadena **i**, a partir de los datos de la encuesta. En ella se tenía información del porcentaje de ventas entre cadenas a nivel local. Esos datos se recogen en la **tabla 5.69**.

Tabla 5. 69

Ventas locales	Automoción	Construcción Naval	Pesca y transf. prodtos del Mar	Pdtos transf. de la agric. y ganad.	Prodtos transform. de la madera	Rocas ornamentales	Construcción y Promoción	Textil-Confección	Química y Farmacia	Turismo-Ocio y derivados	Equipamiento g.	Comercio y distrib. no especific.	Servicios Financieros	Logística y transporte	Otras Activid. de apoyo	TOTAL
Automoción	31,88	0,32	0	0,83	0,77	0	2	0	1,83	1	11,78	0	1	6,67	6,83	64,91
Construcción, Reparación Naval y Elem. Estructurales	0,1	59,74	0	0	17,6	0	8,67	0	3,33	1	9,02	0	1	2,22	2,33	105,01
Pesca y productos transformados del Mar	0,05	0	17,91	6,67	0,77	0	1,33	0	0	1,33	3,89	0	15	14,44	2	63,39
Productos transformados de la agricultura	0	0	0	6,25	0	0	0	0	1,4	0,13	0,22	0	0	0	3,17	11,17
Productos transformados de la madera	0,1	0	0	0	15,15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3,33	18,58
Rocas ornamentales	0,76	0,05	0	0	0,62	23,92	2	0	0	0,67	4,44	0	0,5	0	3,33	36,29
Construcción , Materiales y Elem. Estructurales	1,02	0,11	0	0	8,69	13,85	7	0	2,83	0,13	2,39	0	0,5	0	2,33	38,85
Textil-Confección	0	0	0	0	0,23	0	1	8,38	0	0,07	0	0	0	0	3,67	13,35
Química-Farmacéutica	0	0	0	0	0,15	0	0	0	0,33	0	1,11	0	0	0	0,83	2,42
Turismo y Ocio	0	0	0	8,08	0,38	0	1,4	0	0	14,67	0	0	16	0	3,67	44,20
Comercio y distribución	3,29	0	1,91	6,25	4,15	0	2,67	1,77	7,83	5	0,56	20	5	0	11,17	69,60
Consumidor directo	6,95	0,16	0,23	19,83	8,62	0,77	12,33	0	5,67	29,93	0,56	56	0	11,11	16,33	168,49
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar	0,05	0,21	0	0	0,77	0	0	0	0	2	1,33	0	5,5	0	2,5	12,36
Otras actividades	0	0	1,14	7,5	2,31	0	6,73	0	1,33	4	0	0	27	4,44	11,42	65,87
Total	**44,19**	**60,58**	**21,18**	**55,42**	**60,22**	**38,54**	**45,13**	**10,15**	**24,57**	**59,93**	**35,3**	**76**	**71,5**	**38,89**	**72,58**	

Fuente: elaboración propia

Posteriormente se ajustan los valores para que nos den el porcentaje de ventas de cada cadena al resto de las cadena incluyendo el consumidor final.

Este es el resultado que se recoge en la **tabla 5.70.**

Tabla 5. 70

PORCENTAJE APROXIMADO DE VENTAS POR CADENAS	Automoción	Naval	Mar	Agroindustria	Madera	Rocas	Construcción	Textil	Química	Turismo	Equipamiento g.	Comercio g.	Finanzas	Transporte	Otras ap.
Automoción	0,72	0,01	0,00	0,01	0,01	0,00	0,04	0,00	0,07	0,02	0,33	0,00	0,01	0,17	0,09
Naval	0,00	0,99	0,00	0,00	0,29	0,00	0,19	0,00	0,14	0,02	0,26	0,00	0,01	0,06	0,03
Pesca y transf. de pdtos del Mar	0,00	0,00	0,85	0,12	0,01	0,00	0,03	0,00	0,00	0,02	0,11	0,00	0,21	0,37	0,03
Pdctos transf. de la agric. y ganad.	0,00	0,00	0,00	0,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,06	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,04
Pdtos transf. de la madera	0,00	0,00	0,00	0,00	0,25	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05
Rocas ornamentales	0,02	0,00	0,00	0,00	0,01	0,62	0,04	0,00	0,00	0,01	0,13	0,00	0,01	0,00	0,05
Construcción y promoción	0,02	0,00	0,00	0,00	0,14	0,36	0,16	0,00	0,12	0,00	0,07	0,00	0,01	0,00	0,03
Textil-Confección	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,02	0,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,05
Química y Farmacia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,03	0,00	0,00	0,00	0,01
Turismo, Ocio y derivados	0,00	0,00	0,00	0,15	0,01	0,00	0,03	0,00	0,00	0,24	0,00	0,00	0,22	0,00	0,05
B. de equipo, Instalac. e Ind. Aux.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,01	0,00	0,00	0,00	0,00	0,03	0,04	0,00	0,08	0,00	0,03
Comercio y distribución no especif.	0,07	0,00	0,09	0,11	0,07	0,00	0,06	0,17	0,32	0,08	0,02	0,26	0,07	0,00	0,15
Finanzas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transporte	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Otras actividades	0,00	0,00	0,05	0,14	0,04	0,00	0,15	0,00	0,05	0,07	0,00	0,00	0,38	0,11	0,16
Consumidor directo	0,16	0,00	0,01	0,36	0,14	0,02	0,27	0,00	0,23	0,50	0,02	0,74	0,00	0,29	0,22
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: elaboración propia

4. Estimar el total de ventas de la cadena j a la cadena i a partir de las estimaciones anteriores, que nos da una aproximación de los flujos vistos desde el ángulo de las ventas. Estos resultados están en la **tabla 5.71.**

Tabla 5. 71

Ventas	Automoción	Naval	Mar	Agroindustria	Madera	Rocas	Construcción	Textil	Química	Turismo	Equipamiento g	Comercio g.	Finanzas	Transporte
Automoción	845.784.835	6.192.789	0	17.558.095	14.990.491	0	51.955.346	0	87.319.455	19.562.363	391.238.610	0	16.396.817	201.072.888
Naval	2.653.029	110.169.839	0	0	32.661.164	0	21.462.510	0	15.141.333	1.894.157	28.546.876	0	1.552.502	6.377.372
Mar	1.326.513	0	1.087.506.443	147.865.991	15.688.129	0	36.158.256	0	0	27.228.802	135.206.032	0	257.393.724	455.565.075
Agroindustria	0	0	0	22.219.368	0	0	0	0	11.226.410	427.393	1.227.908	0	0	0
Madera	2.653.035	0	0	0	41.399.018	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Rocas	20.163.001	138.639	0	0	1.729.400	104.254.294	7.444.048	0	0	1.677.911	21.127.726	0	1.174.660	0
Construcción	27.060.870	966.367	0	0	78.388.607	195.214.908	84.257.338	0	62.568.151	1.178.349	36.778.857	0	3.798.735	0
Textil	0	0	0	0	635.237	0	3.891.533	137.546.847	0	194.593	0	0	0	0
Química	0	0	0	0	438.125	0	0	0	2.362.417	0	5.530.902	0	0	0
Turismo	0	0	0	170.926.902	7.397.900	0	36.368.742	0	0	265.979.860	0	0	252.349.057	0
Equipamiento g	1.326.513	4.054.018	0	0	14.990.491	0	0	0	0	39.124.725	44.171.538	0	90.182.492	0
Comercio g.	67.284.570	0	105.723.935	132.214.497	60.792.650	0	68.360.337	204.443.264	373.613.160	97.611.813	16.598.542	300.519.050	61.964.033	0
Finanzas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Transporte	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Otras ap.	0	0	63.102.197	153.657.397	44.971.442	0	174.832.741	0	63.461.753	78.249.450	0	0	442.714.050	133.847.607
Consumidor directo	184.386.339	3.096.395	12.731.145	419.490.157	167.815.510	23.423.112	320.304.711	0	270.547.475	586.501.513	16.598.542	863.853.341	0	334.930.475
TOTAL	1.172.637.694	124.648.043	1.219.063.640	1.038.732.369	501.889.602	322.892.365	805.832.618	341.990.111	885.240.764	1.140.000.919	701.020.543	1.172.372.392	1.157.561.120	1.131.769.397

Fuente: elaboración propia

A continuación se realiza un proceso similar para las compras.

5. Estimar las compras totales en cada una de las cadenas definidas, que se calcula como la diferencia entre la facturación y el VAB de cada cadena. A partir de esos valores se calcula el paso siguiente.

6. Calcular el porcentaje de compras de cada una de las cadenas. Ambos resultados vienen en la **tabla 5.72.**

Tabla 5. 72

Compras	1999	Estruct
Automoción	881.115.974	22,51%
Naval	59.579.521	1,52%
Mar	960.546.829	24,54%
Agroindustria	143.464.393	3,67%
Madera	112.408.187	2,87%
Rocas	94.550.573	2,42%
Construcción	339.311.899	8,67%
Textil	95.433.700	2,44%
Química	108.139.992	2,76%
Turismo	187.996.822	4,80%
Equipamiento g.	281.789.602	7,20%
Comercio g.	290.985.553	7,43%
Finanzas	18.353.249	0,47%
Transporte	181.752.461	4,64%
Otras ap.	158.977.277	4,06%
Total	***3.914.406.032***	

Fuente: elaboración propia

7. Estimar el porcentaje de compras de la cadena i a cada cadena j a partir de los datos de la encuesta. Las tablas que se obtienen directamente de la encuesta se recogen en la **tabla 5.73**.

Tabla 5. 73

Compras locales	Automoción	Construcción Naval	Pesca y transf. prodtos del Mar	Pdtos transf. de la agric. y ganad.	Prodtos transform. de la madera	Rocas ornamentales	Construcción y Promoción	Textil-Confección	Química y Farmacia	Turismo-Ocio y derivados	Equipamiento g.	Comercio y distrib. no especific.	Servicios Financieros	Logística y transporte	Otras Activid. de apoyo	TOTAL
Automoción (Local)	17,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	2,54	1,27	0,00	19,20	6,10	46,55
Construcción, Reparación Naval y Elem. Estructurales (Local)	0,00	32,92	0,00	0,00	3,81	0,00	2,75	0,00	0,00	0,00	0,00	1,14	0,00	8,00	0,95	49,57
Pesca y productos transformados del Mar (Local)	0,00	0,00	29,98	1,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,50	0,00	10,03	0,00	1,90	1,71	49,17
Productos transformados de la agricultura (Local)	0,00	0,00	0,00	1,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,74	0,00	1,90	0,00	0,00	0,95	7,47
Productos transformados de la madera (Local)	1,65	2,29	0,00	0,00	9,52	0,00	1,90	0,00	0,00	0,76	0,00	0,00	0,00	0,00	1,71	17,84
Rocas ornamentales (Local)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	23,67	1,06	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24,77
Construcción , Materiales y Elem. Estructurales (Local)	0,17	0,38	0,00	0,00	6,35	6,53	27,30	0,00	0,00	0,99	3,38	1,14	0,00	0,00	0,95	47,19
Textil-Confección (Local)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,85	0,00	0,19	0,00	2,42	0,00	0,38	1,71	9,55
Química-Farmacéutica (Local)	0,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	0,42	0,00	1,14	0,00	1,52	0,00	3,41
Turismo y Ocio (Local)	0,00	0,00	0,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,33	0,00	1,14	0,00	0,00	2,67	13,81
Comercio y distribución (Local)	0,99	4,19	2,48	4,57	0,32	0,00	0,25	0,00	0,00	10,67	4,24	2,42	0,00	0,00	16,95	47,08
Otras actividades (Local)	0,00	1,90	0,17	4,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,58	0,17	0,00	38,10	9,75	20,00	79,82
Total (Local)	**20,39**	**41,68**	**33,30**	**11,63**	**20,00**	**30,20**	**33,27**	**4,85**	**0,15**	**35,26**	**10,32**	**22,61**	**38,10**	**40,76**	**53,72**	**396,23**
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar (local)	4,50	8,29	4,05	0,10	4,70	4,88	2,25	3,12	0,24	7,94	6,34	9,52	0,00	7,23	5,55	68,71
Servicios Financieros (local)	3,23	4,09	5,59	1,31	3,51	2,43	4,78	7,03	2,29	2,74	1,22	2,33	0,00	2,11	3,97	46,64
Logística y Transporte (local)	4,10	2,21	3,13	4,31	1,64	2,00	4,81	5,16	3,33	2,08	3,64	4,57	0,00	6,25	0,00	47,22
Otras Actividades de Apoyo (local)	1,77	2,00	2,22	3,74	2,22	1,43	5,41	1,25	4,76	5,29	1,96	1,19	21,43	0,48	6,35	61,48
Total (local)	**13,59**	**16,58**	**14,99**	**9,46**	**12,07**	**10,74**	**17,25**	**16,56**	**10,62**	**18,04**	**13,17**	**17,62**	**21,43**	**16,07**	**15,87**	**224,05**

Fuente: elaboración propia

Dado que la información en la encuesta se tiene desagregada por cadenas principales y cadenas complementarias y de apoyo, se debe hacer dos pasos previos a la estimación del porcentaje de importancia de cada cadena en las compras de las demás. Cada una de los valores obtenidos directamente de la encuesta están en porcentaje pero referidos a dos subgrupos diferentes. Este es el resultado que se obtiene en la **tabla 5.74.**

Tabla 5. 74

Compras locales	Automoción	Construcción Naval	Pesca y transf. prodtos del Mar	Pdtos transf. de la agric. y ganad.	Prodtos transform. de la madera	Rocas ornamentales	Construcción y Promoción	Textil-Confección	Química y Farmacia	Turismo-Ocio y derivados	Equipamiento g.	Comercio y distrib. no especific.	Servicios Financieros	Logística y transporte	Otras Activid. de apoyo	TOTAL
Automoción	17,41	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,04	2,54	1,27	0,00	19,20	6,10	46,55
Naval	0,00	32,92	0,00	0,00	3,81	0,00	2,75	0,00	0,00	0,00	0,00	1,14	0,00	8,00	0,95	49,57
Mar	0,00	0,00	29,98	1,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,50	0,00	10,03	0,00	1,90	1,71	49,17
Agroindustria	0,00	0,00	0,00	1,87	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,74	0,00	1,90	0,00	0,00	0,95	7,47
Madera	1,65	2,29	0,00	0,00	9,52	0,00	1,90	0,00	0,00	0,76	0,00	0,00	0,00	0,00	1,71	17,84
Rocas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	23,67	1,06	0,00	0,00	0,04	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	24,77
Construcción	0,17	0,38	0,00	0,00	6,35	6,53	27,30	0,00	0,00	0,99	3,38	1,14	0,00	0,00	0,95	47,19
Textil	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	4,85	0,00	0,19	0,00	2,42	0,00	0,38	1,71	9,55
Química	0,17	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,15	0,42	0,00	1,14	0,00	1,52	0,00	3,41
Turismo	0,00	0,00	0,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9,33	0,00	1,14	0,00	0,00	2,67	13,81
Comercio g.	0,99	4,19	2,48	4,57	0,32	0,00	0,25	0,00	0,00	10,67	4,24	2,42	0,00	0,00	16,95	47,08
Otras ap.	0,00	1,90	0,17	4,15	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,58	0,17	0,00	38,10	9,75	20,00	79,82
Total (Act. Princ.)	**20,39**	**41,68**	**33,30**	**11,63**	**20,00**	**30,20**	**33,27**	**4,85**	**0,15**	**35,26**	**10,32**	**22,61**	**38,10**	**40,76**	**53,72**	
Equipamiento g.	4,50	8,29	4,05	0,10	4,70	4,88	2,25	3,12	0,24	7,94	6,34	9,52	0,00	7,23	5,55	68,71
Finanzas	3,23	4,09	5,59	1,31	3,51	2,43	4,78	7,03	2,29	2,74	1,22	2,33	0,00	2,11	3,97	46,64
Transporte	4,10	2,21	3,13	4,31	1,64	2,00	4,81	5,16	3,33	2,08	3,64	4,57	0,00	6,25	0,00	47,22
Otras ap.	1,77	2,00	2,22	3,74	2,22	1,43	5,41	1,25	4,76	5,29	1,96	1,19	21,43	0,48	6,35	61,48
Total (Act. Comp.)	**13,59**	**16,58**	**14,99**	**9,46**	**12,07**	**10,74**	**17,25**	**16,56**	**10,62**	**18,04**	**13,17**	**17,62**	**21,43**	**16,07**	**15,87**	
Total conjunto	*33,98*	*58,26*	*48,29*	*21,08*	*32,07*	*40,94*	*50,52*	*21,41*	*10,77*	*53,30*	*23,49*	*40,23*	*59,52*	*56,84*	*69,59*	

Fuente: elaboración propia

Para ajustarlas a un solo grupo se debe estimar la ponderación de cada una de las actividades en el total de compras.

Dicha estimación la obtenemos del total de la zona como el cociente entre las compras a cadenas principales y el total de compras. Se obtiene que es un 76,12%.

Con ese porcentaje podemos agrupar el porcentaje de compras por cadena, de forma que se multiplica cada subgrupo por la importancia relativa que tiene. Como resultado se obtiene la **tabla 5.75.**

Tabla 5. 75

COMPRAS A LOS PROVEEDORES DE SUMINISTROS Y ACTIV APOYO JUNTAS	Automoción	Naval	Mar	Agroindustria	Madera	Rocas	Construcción	Textil	Química	Turismo	Equipamiento g.	Comercio g.	Finanzas	Transporte	Otras ap.
Automoción	47,15	0,00	0,00	0,00	4,48	0,00	0,45	0,00	0,45	0,00	14,81	2,68	10,65	13,50	5,82
Naval	0,00	53,22	0,00	0,00	3,70	0,00	0,62	0,00	0,00	0,00	16,30	6,78	8,04	4,34	7,01
Mar	0,00	0,00	58,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,29	9,57	4,82	13,21	7,38	5,56
Agroindustria	0,00	0,00	4,48	8,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,51	19,77	6,87	22,67	37,62
Madera	0,00	10,99	0,00	0,00	27,46	0,00	18,30	0,00	0,00	0,00	16,49	0,92	12,32	5,74	7,77
Rocas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	54,72	15,09	0,00	0,00	0,00	13,72	0,00	6,83	5,62	4,02
Construcción	0,00	5,07	0,00	0,00	3,51	1,95	50,32	0,00	0,00	0,00	5,04	0,46	10,73	10,79	12,12
Textil	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19,39	0,00	0,00	15,17	0,00	34,24	25,11	6,08
Química	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,17	0,00	2,22	0,00	21,27	31,02	44,32
Turismo	0,07	0,00	7,86	4,80	1,33	0,07	1,73	0,33	0,73	16,32	16,88	18,65	5,82	4,41	21,00
Equipamiento g.	9,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12,84	0,00	0,00	0,00	29,27	16,08	5,64	16,83	9,70
Otras ap.	2,89	2,59	22,78	4,32	0,00	0,00	2,59	5,48	2,59	2,59	26,30	5,48	6,44	12,62	3,29
Comercio g.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00
Finanzas	31,84	13,26	3,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,63	2,53	0,00	14,59	0,00	4,26	12,60	17,13
Transporte	8,35	1,30	2,35	1,30	2,35	0,00	1,30	2,35	0,00	3,65	9,25	23,22	6,61	0,00	37,97
Otras ap.	6,96	7,41	7,35	1,12	2,67	3,70	7,06	1,43	0,51	2,06	12,50	7,04	8,48	8,59	23,12

Fuente: elaboración propia

No obstante se observa que la actividad de otras actividades aparece en ambos grupos por tanto deben unificarse. Finalmente se obtiene la **tabla 5.76,** que nos indica la importancia de las compras de la cadena **j** en las compras realizadas por la cadena **i**.

Tabla 5. 76

COMPRAS A LOS PROVEEDORES DE SUMINISTROS Y ACTIV APOYO JUNTAS	Automoción	Naval	Mar	Agroindustria	Madera	Rocas	Construcción	Textil	Química	Turismo	Equipamiento g.	Comercio g.	Finanzas	Transporte	Otras ap.	
Automoción	47,15	0,00	0,00	0,00	4,48	0,00	0,45	0,00	0,45	0,00	14,81	2,68	10,65	13,50	5,82	100,00
Construcción Naval	0,00	53,22	0,00	0,00	3,70	0,00	0,62	0,00	0,00	0,00	16,30	6,78	8,04	4,34	7,01	100,00
Pesca y transf. prodtos del Mar	0,00	0,00	58,18	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,29	9,57	4,82	13,21	7,38	5,56	100,00
Pdtos transf. de la agric. y ganad.	0,00	0,00	4,48	8,07	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,51	19,77	6,87	22,67	37,62	100,00
Prodtos transform. de la madera	0,00	10,99	0,00	0,00	27,46	0,00	18,30	0,00	0,00	0,00	16,49	0,92	12,32	5,74	7,77	100,00
Rocas ornamentales	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	54,72	15,09	0,00	0,00	0,00	13,72	0,00	6,83	5,62	4,02	100,00
Construcción y Promoción	0,00	5,07	0,00	0,00	3,51	1,95	50,32	0,00	0,00	0,00	5,04	0,46	10,73	10,79	12,12	100,00
Textil-Confección	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19,39	0,00	0,00	15,17	0,00	34,24	25,11	6,08	100,00
Química y Farmacia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1,17	0,00	2,22	0,00	21,27	31,02	44,32	100,00
Turismo-Ocio y derivados	0,07	0,00	7,86	4,80	1,33	0,07	1,73	0,33	0,73	16,32	16,88	18,65	5,82	4,41	21,00	100,00
Comercio y distrib. no especific.	9,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12,84	0,00	0,00	0,00	29,27	16,08	5,64	16,83	9,70	100,00
Otras activid. de apoyo en gener.	2,89	2,59	22,78	4,32	0,00	0,00	2,59	5,48	2,59	2,59	26,30	5,48	6,44	12,62	3,29	100,00
Equipamiento g.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	100,00
Servicios Financieros	31,84	13,26	3,16	0,00	0,00	0,00	0,00	0,63	2,53	0,00	14,59	0,00	4,26	12,60	17,13	100,00
Logística y transporte	8,35	1,30	2,35	1,30	2,35	0,00	1,30	2,35	0,00	3,65	9,25	23,22	6,61	0,00	37,97	100,00
Otras Activid. de apoyo	6,96	7,41	7,35	1,12	2,67	3,70	7,06	1,43	0,51	2,06	12,50	7,04	8,48	8,59	23,12	100,00

Fuente: elaboración propia

8. Estimar el total de compras de la cadena i a la cadena j a partir de las estimaciones anteriores. Asignando el total de compras al porcentaje de cada cadena. Se tendría la **tabla 5.77.**

Tabla 5. 77

Compras	Automoción	Naval	Mar	Agroindustria	Madera	Rocas	Construcción	Textil	Química	Turismo	Equipamiento g.	Comercio g.	Finanzas	Transporte	Otras ap.	TOTAL
Automoción	415.458.150	0	0	0	39.454.888	0	4.000.035	0	4.000.035	0	130.531.653	23.636.569	93.839.060	118.922.697	51.272.888	881.115.974
Naval	0	31.708.957	0	0	2.202.011	0	357.002	0	0	0	9.710.577	4.037.020	4.789.733	2.585.954	4.178.268	59.579.521
Mar	0	0	568.871.482	0	0	0	0	0	0	12.356.248	91.923.095	46.300.405	126.846.316	70.872.005	53.377.299	960.546.829
Agroindustria	0	0	6.427.519	11.578.987	0	0	0	0	0	0	736.429	28.356.703	9.860.970	32.528.627	53.975.159	143.464.393
Madera	0	12.348.524	0	0	30.871.311	0	20.572.641	0	0	0	18.537.662	1.037.276	13.844.583	6.457.677	8.738.513	112.408.187
Rocas	0	0	0	0	0	51.737.740	14.270.757	0	0	0	12.973.671	0	6.465.192	5.316.041	3.797.172	94.560.573
Construcción	0	17.204.225	0	0	11.914.283	6.624.342	170.755.509	0	0	0	17.097.868	1.572.685	36.405.481	36.604.715	41.132.760	339.311.868
Textil	0	0	0	0	0	0	0	18.506.865	0	0	14.476.314	0	32.679.532	23.984.980	5.805.008	95.433.700
Química	0	0	0	0	0	0	0	0	1.261.085	0	2.398.388	0	23.005.325	33.549.433	47.927.761	108.139.992
Turismo	125.201	0	14.773.733	9.014.481	2.504.023	125.201	3.255.229	626.006	1.377.212	30.674.276	31.737.804	35.056.316	10.944.070	8.298.460	39.494.809	187.996.822
Equipamiento g.	27.140.242	0	0	0	0	0	36.186.989	0	0	0	82.486.609	46.315.239	15.690.210	47.422.831	27.347.481	281.788.602
Comercio g.	8.405.810	7.551.027	66.298.020	12.595.048	0	0	7.551.027	15.957.838	7.551.027	7.551.027	76.527.509	15.957.838	18.749.240	36.733.204	9.565.939	290.995.553
Finanzas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	18.353.249	18.353.249
Transporte	57.861.526	24.108.969	5.740.231	0	0	0	0	1.148.046	4.592.185	0	26.510.622	0	7.748.990	22.906.648	31.135.249	181.752.461
Otras ap.	13.270.493	2.073.515	3.732.326	2.073.515	3.732.326	0	2.073.515	3.732.326	0	5.805.841	14.708.033	36.908.559	10.509.341	0	60.357.489	158.977.277

Fuente: elaboración propia

9. Calcular el máximo de ambas estimaciones: las realizadas en el punto 5 y en el punto 8. De esta forma se obtiene la tabla final que se recoge en la **tabla 5.78.**

Tabla 5. 78

T.I.O	Automoción	Construcción Naval	Pesca y transf. prodtos del Mar	Pdtos transf. de la agric. y ganad.	Prodtos transform. de la madera	Rocas ornamentales	Construcción y Promoción	Textil-Confección	Química y Farmacia	Turismo-Ocio y derivados	Equipamiento g.
Automoción	845.784.835	6.192.789	-	17.558.035	39.454.888	-	51.955.346	-	87.319.555	19.552.353	391.233.620
Naval	2.653.026	110.169.835	-	-	32.651.164	-	21.462.510	-	15.141.393	1.884.157	28.546.876
Mar	1.326.513	-	1.037.506.443	147.865.991	15.688.129	-	36.158.256	-	-	27.228.802	135.206.032
Agroindustria	-	-	6.427.519	22.219.358	-	-	-	-	11.226.410	427.383	1.227.908
Madera	2.653.026	12.348.524	-	-	41.399.018	-	20.572.641	-	-	-	18.537.662
Rocas	20.163.001	139.639	-	-	1.729.400	104.254.294	14.270.757	-	-	1.877.911	21.127.726
Construcción	27.060.870	17.204.225	-	-	78.398.807	195.214.988	170.755.509	-	62.558.551	1.178.349	36.778.657
Textil	-	-	-	-	635.237	-	3.691.538	137.546.847	-	194.593	14.476.314
Química	-	-	-	-	438.125	-	-	-	2.362.417	-	5.530.902
Turismo	125.201	-	14.773.733	170.926.902	7.397.900	125.201	36.398.742	626.006	1.377.212	265.979.880	31.737.804
Equipamiento g.	27.140.242	4.064.018	-	-	14.990.481	-	36.186.989	-	-	39.124.725	82.486.609
Comercio g.	87.284.570	7.551.027	105.723.855	132.214.497	80.792.650	-	69.360.397	204.443.264	373.613.160	97.811.813	76.527.509
Finanzas	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Transporte	57.861.526	24.108.969	5.740.231	-	-	-	-	1.148.046	4.592.185	-	26.510.622
Otras ap.	13.270.493	2.073.515	63.102.197	159.657.397	44.971.442	-	174.829.741	3.732.326	63.461.753	78.249.450	14.708.033
Consumidor direc	184.395.339	3.096.395	12.731.145	419.490.157	167.815.510	23.423.112	320.304.711	-	270.547.475	555.501.513	18.598.542
TOTAL	1.269.708.643	185.947.937	1.246.005.123	1.068.732.369	526.354.009	323.017.595	955.917.130	347.496.489	892.210.181	1.140.000.919	903.225.016

Fuente: elaboración propia

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

ANEXO 6

RELACIÓN DE EMPRESAS UTILIZADAS COMO REFERENCIA EN CADA UNA DE LAS CADENAS DEL SISTEMA PRODUCTIVO

DICIEMBRE 2001

ÍNDICE

6.1.-CADENA DE AUTOMOCIÓN. 5
6.2.-CADENA DE CONSTRUCCIÓN NAVAL. 9
6.3.-CADENA DE PESCA Y TRANSFORMADOS DE PRODUCTOS DEL MAR. 11
6.4.-CADENA DE PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE LA AGRICULTURA Y LA GANADERÍA. 19
6.5.-CADENA DE PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE LA MADERA. 23
6.6.-CADENA DE ROCAS ORNAMENTALES. 27
6.7.-CADENA DE CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN. 29
6.8.-CADENA DE TEXTIL-CONFECCIÓN. 43
6.9.-CADENA DE QUÍMICA Y FARMACIA. 47
6.10.- CADENA DE TURISMO, OCIO Y DERIVADOS. 49
6.11.- CADENA DE BIENES DE EQUIPO, INSTALACIONES E INDUSTRIA AUXILIAR. 53
6.12.- CADENA DE COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN NO ESPECÍFICOS. 61
6.13.- CADENA DE SERVICIOS FINANCIEROS. 65
6.14.- CADENA DE LOGÍSTICA Y TRANSPORTE. 67
6.15.- CADENA DE OTROS SERVICIOS DE APOYO. 73

6.1.- Cadena de automoción.

NOMBRE EMPRESA	SIC		ACTIVIDAD	LOCALIDAD
A.R. PICHEL, S.A.	37	11	Automóviles y carrocerías para vehículos de turismo	O PORRIÑO
ACCESORIOS Y COMUNICACIÓN, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
ALMACENAMIENTOS Y MONTAJES, S.A.	37	14	Recambios y piezas de motor	O PORRIÑO
AMOEDO E HIJOS, S.L.	75	38	Reparaciones de automoción en general	REDONDELA
ANCA, S.L.	50	12	Automóviles y otros vehículos de motor	VIGO
ANGEL LEIROS MOTOS, S.L.	55	71	Motocicletas	VIGO
ARVIGO, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
AUGASA, S.A.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO
AUTO INDUSTRIA ROYMAR, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
AUTO RECAMBIOS JULIO, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
AUTO RECAMBIOS R. QUINZAN PARDO, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
AUTO TEIS, S.L.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO
AUTOMECÁNICA SERMOVIL, S.A.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción SC	REDONDELA
AUTOMOCION GALICIA SUR, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción SC	O PORRIÑO
AUTOMOVILES BENY FERNANDEZ, S.L.	50	12	Automóviles y otros vehículos de motor	VIGO
AUTOMOVILES ISTAR, S.L.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	NIGRAN
AUTOMOVILES Y MOTORES EUROPEOS, S.A.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO
AUTORECAMBIOS ANTONIO, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
AUTOS CARRERA MARTINEZ, S.L.	75	38	Reparaciones de automoción en general	VIGO
AUTOS J. RIVADA R., S.L.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	MOS
AUTOVIGO, S.L.	50	12	Automóviles y otros vehículos de motor	VIGO
BELTS VIGO, S.L.	75	34	Reparación y recauchutado de neumáticos	VIGO
CABALCAR, S.L.	75	38	Reparaciones de automoción en general	VIGO
CABLAUTO IBERICA,S.L.	36	43	Cables eléctricos, conductores, interruptores, portalámparas	O PORRIÑO
CABLERÍAS CONDUCTORAS, S.A.	36	43	Cables eléctricos, conductores, interruptores, portalámparas	VIGO
CAMELIAS MOTOR, S.L.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO
CARROCERIAS GIRALDEZ, S.L.	75	38	Reparaciones de automoción en general	MOS
CECAUTO NORTE, S.A.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
CENTRAL DE ACEITES DE VIGO, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
CITROËN HISPANIA, S.A.	37	11	Automóviles y carrocerías para vehículos de turismo	VIGO
COMERCIAL AMPHER, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
COMERCIAL AUTOMOTO, S.A.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO
COMERCIAL AUTOVIA, S.A.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO
COMPONENTES DE VEHICULOS DE GALICIA, S.A	22	71	Alfombras y moquetas	O PORRIÑO

CONTINORTE, S.A.	50	14	Neumáticos y cámaras	VIGO
COOP. AUTOTAXIS Y GRAN TURISMO DE VIGO	75	38	Reparaciones de automoción en general	VIGO
COPO IBERICA, S.A.	37	14	Recambios y piezas de motor	O PORRIÑO
COSTAS RODAS, S.L.	50	12	Automóviles y otros vehículos de motor	VIGO
COSTAS Y GESTOSO, S.L.	50	12	Automóviles y otros vehículos de motor	BAIONA
COUPE-CAR, S.L.	50	12	Automóviles y otros vehículos de motor	VIGO
CRISTAL VIGO, S.A.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
DALPHI-METAL ESPAÑA, S.A.	37	14	Recambios y piezas de motor	VIGO
DELIO, S.L.	50	12	Automóviles y otros vehículos de motor	VIGO
DRAKA CABLES INDUSTRIAL, S.A.	36	43	Cables eléctricos, conductores, interruptores, portalámparas	MOS
EDUARDO GONZALEZ ALONSO Y CIA., S.A.	50	12	Automóviles y otros vehículos de motor	VIGO
EJE ATLANTICO DE AUTOMOVILES, S.A.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO
EJE ATLANTICO MOTORS, S.A.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO
ELECTRO RECAMBIOS QUINZAN, S.A.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
ELECTRO RECAMBIOS VIGO, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
ELECTROMECÁNICA VALLADARES, S.L.	75	38	Reparaciones de automoción en general	VIGO
ENTRETENIMIENTO AUTOMOV. PONTEVEDRA, S.A	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO
ERMA, S.L.	22	93	Tapicerías y forros	VIGO
ESTAMPACIONES NOROESTE, S.A.	37	14	Recambios y piezas de motor	VIGO
EURO TRUCK PLAZA DE ESPAÑA, S.L.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	O PORRIÑO
FAURECIA SISTEMAS DE ESCAPE ESPAÑA,S.A.(SILENCIADORES)	37	14	Recambios y piezas de motor	VIGO
FELIMOTOR, S.L.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	O PORRIÑO
FERTOTA, S.A.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO
FERWAGEN, S.A.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO
FRENOS VIGO, S.A.	37	14	Recambios y piezas de motor	VIGO
GALLEGA DE ACCESORIOS Y RECAMBIOS, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
GARAXE ENXEBRE, S.L.	75	38	Reparaciones de automoción en general	VIGO
GESTAMP VIGO, S.A.	37	14	Recambios y piezas de motor	VIGO
GKN INDUGASA, S.A.	37	14	Recambios y piezas de motor	VIGO
GONZACOCA DISTRIBUCION, S.A.	51	72	Petróleo y productos petrolíferos	VIGO
GUIAUTO, S.A.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	O PORRIÑO
HERDASIL, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
HERMANOS FREIRIA, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	O PORRIÑO
HYUNFER DE AUTOMOCION, S.A.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO
IMPORTAUTO VIGO, S.L.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO
INCIPRESA, S.A.	37	11	Automóviles y carrocerías para vehículos de turismo	MOS
INTURASA PEREZ RUMBAO, S.A.	55	99	Automoción sc	VIGO

J. SANTOME, S.L.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	MOAÑA
J.J. SPORT NEUMATICOS, S.L.	50	14	Neumáticos y cámaras	VIGO
LADEIRA MOTOR, S.A.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	NIGRAN
LEAR AUTOMOTIVE SPAIN ,S.L. (U.T. MECANISMOS AUXILIARES INDUSTRIALES, S.A.	36	47	Equipos eléctricos para vehículos	VIGO
LEMANS MORRAZO, S.L.	75	38	Reparaciones de automoción en general	CANGAS
LOUZAN Y SERVICIOS, S.L.	50	14	Neumáticos y cámaras	O PORRIÑO
MAQUINARIA AUTOMOCION GALICIA, S.L.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO
MERCA ATLANTICA DE AUTOMOCION, S.A.	50	12	Automóviles y otros vehículos de motor	VIGO
MERCURIO HANS ESSER E HIJOS, S.L.	50	12	Automóviles y otros vehículos de motor	VIGO
MGI - COUTIER ESPAÑA, S.L.	37	14	Recambios y piezas de motor	VIGO
MISUTONIDA, S.L.	50	12	Automóviles y otros vehículos de motor	VIGO
MOPAVI, S.L.	55	71	Motocicletas	VIGO
MOTO ELITE, S.L.	55	71	Motocicletas	VIGO
MOTOR GALICIA, S.L.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	O PORRIÑO
MOTOR VIGO, S.L.	55	71	Motocicletas	VIGO
MOURIÑO ORTIGUEIRA, S.L.	75	38	Reparaciones de automoción en general	MOS
NEUMATICOS DEL BERBES, S.L.	50	14	Neumáticos y cámaras	VIGO
NEUMATICOS J.L., S.L.	55	31	Suministros para el automóvil	O PORRIÑO
NOVA GALICIA, S.L.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	MOS
NUÑEZ MOTOR, S.L.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO
PEGUFORM IBÉRICA, S.L.	30	79	Artículos plásticos diversos sc	REDONDELA
PERFECTO DIAZ E HIJOS, S.A.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	O PORRIÑO
PRECISGAL COMPONENTES, S.A.	37	14	Recambios y piezas de motor	VIGO
RADIADORES ELOY, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
RADIADORES HIJOS S. GARCIA, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	VIGO
RECALVI, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
RECAMBIOS DEL CAMPO, S.L.	55	31	Suministros para el automóvil	O PORRIÑO
RECAMBIOS DISFER, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
RECAMBIOS OCHOA, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	REDONDELA
RECAMBIOS RAMALLOSA, S.A.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
RECAMBIOS ROMIL, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
RECAMBIOS Y ACCESORIOS BEMA, S.L.	50	12	Automóviles y otros vehículos de motor	VIGO
RECAVIGO, S.L.	55	31	Suministros para el automóvil	VIGO
REDOMOTOR, S.L.	75	38	Reparaciones de automoción en general	VIGO
RODA CELTA, S.L.	55	31	Suministros para el automóvil	VIGO
RODAINDUSTRIA VIGO, S.A.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
RODALEN, S.L.	50	14	Neumáticos y cámaras	VIGO
RODAMIENTOS EIRAS, S.A.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
RODASCO, S.A.	50	14	Neumáticos y cámaras	VIGO
RODAUTO GALICIA, S.L.	50	14	Neumáticos y cámaras	VIGO
RODOVIGO, S.L.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO

RODRIMOVIL, S.L.	75	38	Reparaciones de automoción en general	O PORRIÑO
SALVADOR FERNANDEZ DE AUTOMOCION, S.A.	50	12	Automóviles y otros vehículos de motor	VIGO
SANGUIÑEDA, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	MOS
SECUNDINO PONTE, S.L.	55	71	Motocicletas	VIGO
SEIDA VIGO TALLERES VARELA BUS, S.A.	50	12	Automóviles y otros vehículos de motor	VIGO
SEMALVI MOVILES, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
SOMMER ALLIBERT (LIGNOTOCK S.A.)	30	79	Artículos plásticos diversos sc	
SUMINISTROS DE AUTOMOCION E INDUSTRIA,SL	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
SUMINISTROS INDUSTRIA DEL AUTOMOVIL, S.A	55	31	Suministros para el automóvil	VIGO
SUREYA, S.L.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
TALLER MECANICO ANTERO, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	VIGO
TALLERES BARREIRO VIGO, S.L.	50	12	Automóviles y otros vehículos de motor	VIGO
TALLERES CASTIÑEIRA, S.L.	75	31	Talleres de reparación en general	VIGO
TALLERES FARIÑAS, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	VIGO
TALLERES FONTAN, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	VIGO
TALLERES GUMERJO, S.L.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	O PORRIÑO
TALLERES LA RAPIDA, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	O PORRIÑO
TALLERES LAS GANDARAS, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	O PORRIÑO
TALLERES LONTREIRAS CANGAS, S.L.	75	38	Reparaciones de automoción en general	CANGAS
TALLERES MIGUEL ALFARO, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	VIGO
TALLERES MIGUEZ AMOEDO, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	VIGO
TALLERES MOPEFER, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	GONDOMAR
TALLERES MOTORGASA, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	O PORRIÑO
TALLERES NOVA, S.A.	75	38	Reparaciones de automoción en general	VIGO
TALLERES ROASA VIGO, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	VIGO
TALLERES RODOSA, S.L.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	NIGRAN
TALLERES ROVI, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	VIGO
TALLERES VAQUERO, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	MOS
TALLERES VELOSO, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	VIGO
TALLERES VIMOCAR VIGO, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	VIGO
TAPICERIA VIGUESA, S.L.	22	93	Tapicerías y forros	VIGO
TECNOLOGIA VIGUESA, S.A.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	VIGO
TURBO VIGO 10, S.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción sc	VIGO
TURBOTRACCION, S.A.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO
UTIL VIGO, S.L.	37	14	Recambios y piezas de motor	VIGO
VEGALVA, S.A.	37	14	Recambios y piezas de motor	GONDOMAR
VEHICULOS DE IMPORTACION A MOTOR, S.A.	55	11	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	VIGO
VIGO MOTOR, S.A.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO
VIGO STAR AUTOMOCION, S.L.L.	75	39	Talleres de reparación de automoción SC	VIGO
VIZA AUTOMOCION, S.A.	37	14	Recambios y piezas de motor	VIGO
YSDEMA, S.A.	50	13	Recambios y accesorios para automóviles	VIGO

6.2.- Cadena de construcción naval.

NOMBRE EMPRESA	SIC		ACTIVIDAD	LOCALIDAD
AISLAMIENTOS TERMICOS DE GALICIA, S.A.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
ALYOS, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	MOAÑA
ARDORA, S.A.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
ARMADA, S.A. ASTILLEROS-VARADEROS	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
ASGALO, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
ASTILLEROS DE ALVEDOSA-ASTAL, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
ASTILLEROS M. CIES, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
ASTILLEROS PIÑEIRO, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	MOAÑA
ASTILLEROS Y VARADEROS MONTENEGRO, S.A.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
AUXIDECAL, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
AUXINAVAL PATOURO, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
AUXINAVAL, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
AUXIVIGO, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
BALIÑO, S.A.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
CALDERERIA INDUSTRIAL Y NAVAL, CIN, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
CALDERERIA NAVAL DEL MIÑOR, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
CANCELAS NAVAL, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	REDONDELA
CARENAGA, S.A.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
CARPE ELECTRICIDAD, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
CARPINTERÍA NAVAL JOSE PEREZ, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
CARPINTERÍA NAVAL NIETO, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
CEDERVALL ESPAÑA, S.A.	35	19	Motores de combustión interna	O PORRIÑO
CHORRO NAVAL, S.L.			Construcción y reparación de buques	VIGO
CONSTRUCCIONES NAVALES P. FREIRE, S.A.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
COTANI, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
COTERENA, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
ELECTROMECÁNICA NAVAL E INDUSTRIAL, S.A.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
ELECTROPESCA, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
EMBARCACIONES ASTINOR, S.L.	37	32	Construcción y reparación de embarcaciones menores	REDONDELA
FACTORIAS VULCANO, S.A.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
FRANCISCO CARDAMA, S.A.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
GAMA APLICACIONES INDUSTRIALES, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
GESGROB, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
GROB, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
HABILITACIONES NAVALES GALLEGAS, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
HERMANOS ALFARO, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
HIJOS DE J.BARRERAS	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
IGNACIO MARTINEZ, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
INNOVACIONES NAVALES, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
INTERBON, S.L.	55	51	Embarcaciones	VIGO
ISLAS, MONTAJES Y TALLERES, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	GONDOMAR

KRUG NAVAL, S.A.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
LIMPIEZA APLICACION PINTURA IND.NAVAL,SL	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
MARINA DAVILA SPORT, S.L.	55	51	Embarcaciones	VIGO
MONTAJES CANCELAS, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	MOAÑA
MONTAJES HERMANOS RAMALLO, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	MOAÑA
MONTAJES LLOMARA, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	MOAÑA
MONTAJES MAR DE VIGO, S.L.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
MONTAJES NAVALES CELTAS, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
MONTAJES NAVALES LOPEZ LARA, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
MONTAJES RIPAL, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	CANGAS
MONTAJES TELMO CABALEIRO, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	REDONDELA
PROMARINE VIGO, S.L.	37	32	Construcción y reparación de embarcaciones menores	VIGO
RENAVI, SDAD. COOP.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
REPARACIONES DEL NOROESTE SERV. AUX., SL	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
REPARACIONES NAVALES OMAR, S.A.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
RODMAN POLYSHIPS, S.A.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
RONAUTICA, S.A.	55	51	Embarcaciones	VIGO
SOL NAVAL NORTE, S.L.	37	32	Construcción y reparación de embarcaciones menores	VIGO
TALLERES AUXINAVAL, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
TALLERES MECANICOS REINA, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
TALLERES Y FUNDICIONES NAVALES, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	MOS
TECSUMAGA, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	REDONDELA
TRIDENTE, S.L.	55	51	Embarcaciones	VIGO
VARADERO PEREZ MENDEZ, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
VARADEROS PIÑEIRO, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	MOAÑA
VIGUESA DE CALDERERIA, S.A.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
VIGUESA DE CARPINTERÍA Y POLIURETANO, SL	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
VIGUESA DE GRANALLADOS, S.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO
VINAVAL, S.A.L.	37	31	Construcción y reparación de buques	VIGO

6.3.- Cadena de pesca y transformados de productos del mar.

NOMBRE EMPRESA	SIC		ACTIVIDAD	LOCALIDAD
2 RIAS, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	MOAÑA
ABAMAR, S.A.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	VIGO
ACUICULTURA DE GALICIA, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
ADOLFO BARCIA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
AGRUPACION FABRICANT. ACEITES MARINOS,SA	20	77	Grasas y aceites animales	VIGO
ALBA PUERTA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
ALBERTO PEREZ ALVAREZ, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
ANGEL LOPEZ SOTO, S.L.	20	92	Pescados y productos del mar frescos y congelados	VIGO
ANPIMAX, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
ANTONIO TORRES FERNANDEZ, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
AQUARIUM, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
AREA COVA, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
ARGOS PEREIRA ESPAÑA, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
ARMADORA JOSE PEREIRA, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
ARMADORA PARADELA, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
ASOC. PROFESIONAL NASEIROS SAMERTOLAMEU	51	46	Pescados y mariscos	MOAÑA
ASOCIACION DE MEJILLONEROS RIA DE ALDAN	51	46	Pescados y mariscos	CANGAS
ASOCIACION DE MEJILLONEROS RIA DE VIGO	51	46	Pescados y mariscos	MOAÑA
AUXILIAR CONSERVERA, S.A.	42	22	Almacenes frigoríficos de deposito	VIGO
BACAMAR, S.A.	51	42	Alimentos congelados	VIGO
BARREDOURA SUR, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
BERNARDO ALFAGEME, S.A.	20	91	Conservas de pescado y frutos de mar	VIGO
BLUE SEA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
BLUE SHARK ESPAÑA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	REDONDELA
BOANOVA, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	REDONDELA
BOCAMAR SEA FOODS, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
BORATHOR, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
BORDAVILA, S.A.	9	12	Pescados	CANGAS
BORNEIRIÑA, S.L.	9	12	Pescados	CANGAS
BOUZAS PEIXE, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
BRISA MARINA, S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	MOS
BRUMAPESCA, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
CABALEIRO Y MARTIN ASOCIADOS, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
CAFAME, S.L.	9	12	Pescados	CANGAS
CAMPOPESCA, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
CARLOS SOTO, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
CASA BOTAS-VDA.DE J.MARTINEZ BLASCO, S.L	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
CATRO E.B., S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	MOS

CENTRAL DE COMPRAS EKOAMA, S.A.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	NIGRAN
CENTROS DE DISTRIBUCION VEGON, S.A.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	VIGO
CHUSCOMAR, S.L.	9	12	Pescados	CANGAS
CHYMAR, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
CISERPO, S.L.	20	92	Pescados y productos del mar frescos y congelados	VIGO
COFRADIA PESCADORES SAN MARTIN DE MOAÑA	51	46	Pescados y mariscos	MOAÑA
COMERCIAL PERNAS, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
COMERCIAL TROULO, S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	VIGO
COMERCIAL VIGO, S.A.	20	91	Conservas de pescado y frutos de mar	VIGO
COMERCIALIZADORA DE PESCADOS LORENZO, SL	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
COMERCIO Y PESCA 37, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
COMPRA Y VENTA DE PESCADO ALDAN, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	CANGAS
CONGELADO FRICOMAR, S.L.	51	42	Alimentos congelados	VIGO
CONGELADOS BOTAS, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
CONGELADOS CORBELA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	REDONDELA
CONGELADOS COSTAMAR, S.L.	51	42	Alimentos congelados	VIGO
CONGELADOS MARINOS PROMAR, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
CONGELADOS NORIBERICA, S.A.	20	92	Pescados y productos del mar frescos y congelados	VIGO
CONSERVAS ANTONIO ALONSO, S.A.	20	91	Conservas de pescado y frutos de mar	VIGO
CONSERVAS CERQUEIRA, S.A.	20	91	Conservas de pescado y frutos de mar	VIGO
CONSERVAS CRUZ MAR, S.A.	9	21	Criaderos y viveros de pescados	MOAÑA
CONSERVAS IGLESIAS, S.L.	20	91	Conservas de pescado y frutos de mar	CANGAS
CONSERVAS LAGO PAGANINI, S.L.	20	91	Conservas de pescado y frutos de mar	CANGAS
CONSERVAS Y ELABORADOS SANCOMAR, S.L.	20	91	Conservas de pescado y frutos de mar	CANGAS
CONSERVAS Y FRIGORÍFICOS DEL MORRAZO, SA	42	22	Almacenes frigoríficos de deposito	CANGAS
CONVI DISTRIBUIDORA DE CONGELADOS, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
COOP. ARMADORES PESCA PUERTO VIGO, S.C.L	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
COOPERATIVA DEL MAR NOSA CANTIGA	9	12	Pescados	CANGAS
CRUZ PEREZ HERMANOS, S.A.	20	91	Conservas de pescado y frutos de mar	MOAÑA
DISALBE, S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	VIGO
DISBEGAL, S.A. DISTR. BEBIDAS GALLEGA	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	VIGO
DISGOBE, S.A.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	REDONDELA
DISLOG, S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	GONDOMAR
DISTRIBUCIONES BARREIRA GALLEGO, S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	MOS
DISTRIBUCIONES MARLO, S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	VIGO
DISTRIBUIDORA BEBIDAS PONTEVEDRA, S.A.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	VIGO
DISTRIBUIDORA DE BEBIDAS DEL MORRAZO, SL	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	CANGAS
DITAFER, S.A.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	VIGO
DOROFISH, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
ELABORADOS FINISTERRE, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO

ELABORADOS FREIREMAR VIGO, S.A.	20	92	Pescados y productos del mar frescos y congelados	VIGO
ELABORADOS GALLEGOS, S.A.	20	38	Especialidades congeladas	VIGO
ELABORADOS MARUSIA, S.L.	20	92	Pescados y productos del mar frescos y congelados	VIGO
EMILIO FERNANDEZ LOPEZ	9	12	Pescados	VIGO
ESTEVEZ PASTORIZA, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
EURO-MAR VIGO, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
EXCLUSIVAS GARGON, S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	REDONDELA
EXCLUSIVAS LOPEZ, S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	VIGO
EXPORTACION TROULO, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
FABRICANTES CONSERVEROS REUNIDOS, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
FANDICOSTA, S.A.	20	92	Pescados y productos del mar frescos y congelados	MOAÑA
FARO SILLEIRO, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
FARPESCA, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
FARPESPAN, S.L.	9	12	Pescados	CANGAS
FEBESA CANGAS, S.A.	9	12	Pescados	CANGAS
FERGOFRIO, S.L.	42	22	Almacenes frigoríficos de deposito	VIGO
FERPESCA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
FICP ARMADORES DE PESCA, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
FIN-EXPORT 96, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
FOMENTO PESQUERO DEL NOROESTE, S.A.	9	12	Pescados	CANGAS
FRES VALDES, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
FRESMAR, JOSE V. PAZO FERNANDEZ, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
FRIGORÍFICOS BERBES, S.A.	20	92	Pescados y productos del mar frescos y congelados	VIGO
FRIGORÍFICOS DE GALICIA, S.A.	42	22	Almacenes frigoríficos de deposito	VIGO
FRIGORÍFICOS DE VIGO, S.A.	42	22	Almacenes frigoríficos de deposito	VIGO
FRIGORÍFICOS FANDIÑO, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
FRIGORÍFICOS OYA, S.A.	42	22	Almacenes frigoríficos de deposito	REDONDELA
FRIGORÍFICOS PUERTA PRADO, S.A.	42	22	Almacenes frigoríficos de deposito	VIGO
FRINOVA, S.A.	20	92	Pescados y productos del mar frescos y congelados	O PORRIÑO
FRIO MOAÑA, S.A.	42	22	Almacenes frigoríficos de deposito	VIGO
FRIOTEIS, S.L.	42	22	Almacenes frigoríficos de deposito	VIGO
FRUPORT VIGO, S.A.	42	22	Almacenes frigoríficos de deposito	VIGO
GABINO GIMENEZ PEREZ, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
GALICIA DE IMPORTACION Y EXPORTACION, SL	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
GALICIA FROZEN FISH, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
GALICIAMAR, S.A.	42	22	Almacenes frigoríficos de deposito	VIGO
GEMMA MARIA, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
GERMEN HARINAS, S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	VIGO
GLOBAL FISH VIGO, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
GLOVEMAR, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
GOCALFA, S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	REDONDELA

HEREDEROS MANUEL GONZALEZ PARADA, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
HERMANOS GANDON, S.A.	9	12	Pescados	CANGAS
HEROYA, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
HIJOS DE CARLOS ALBO, S.A.	20	91	Conservas de pescado y frutos de mar	VIGO
HIO PESCA, S.A.	9	12	Pescados	CANGAS
HNOS. FERNANDEZ IBAÑEZ CONSIGN. PESCA,SL	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
IBERFISH, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
IBERICA DE CONGELADOS, S.A.	51	42	Alimentos congelados	VIGO
INDUSTRIAS AFINES, S.L.	20	77	Grasas y aceites animales	MOS
INES GONZALEZ, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
INTER MARES VIGO, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
INTERATLANTIC FISH, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
J.C.B. EXPORTACIONES, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
J.J. ELICH, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
JESUS PORTELA E HIJOS, S.L.	9	19	Productos diversos del mar	MOAÑA
JOSE CESAREO, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
JOSE PEREIRA E HIJOS, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
JUCARPE, S.L.	9	12	Pescados	CANGAS
JUSTO LOPEZ VALCARCEL, S.A.	20	91	Conservas de pescado y frutos de mar	VIGO
KELLAFRES, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
LADO NORTE, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
LAUPESCA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
LAXE DO AIRE, S.L.	9	12	Pescados	CANGAS
LECUE, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
LICORES Y EXCLUSIVAS DE GALICIA, S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	VIGO
LISFISH, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
LUCILA JIMENEZ, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
LUIS ROSALES, S.A.	9	12	Pescados	MOAÑA
MAGDEPESCA, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
MAPEXEL, S.L.	51	42	Alimentos congelados	VIGO
MAR DE ISLANDIA, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
MAR EXPORT COMERCIALIZADORA ALIMENTOS,SL	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
MAR IMPORT VENTA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
MARCHEO, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
MARFRIO PESCA, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
MARFRIO, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
MARISCOS CARNERO, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
MARISCOS COMESAÑA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	NIGRAN
MARISCOS LA CONDESA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	REDONDELA
MARISCOS RIA DE VIGO, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
MARISCOS SOLLEIRO, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
MARNOVA, S.L. (ABSORBIDA)	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
MARPIEVA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
MARRECA, S.L.	9	12	Pescados	CANGAS

MASCATO, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
MEJILLONES PILO, S.L.	9	21	Criaderos y viveros de pescados	MOAÑA
MENDIPEZ, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
MILDFORPESCA, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
MILLAN CERNADA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
MONTEVENTOSO, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
MORADIÑA, S.A.	9	12	Pescados	CANGAS
MORHUA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	REDONDELA
MUNDIPES, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
NOSO LAR, S.L.	9	12	Pescados	CANGAS
ONDA CONXELADOS, S.A.	51	42	Alimentos congelados	MOS
ORBE, S.A.	20	91	Conservas de pescado y frutos de mar	VIGO
PALAEMON, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PEREIRA ELABORADOS, S.A.	51	42	Alimentos congelados	VIGO
PEREIRA PRODUCTOS DEL MAR, S.A.	51	42	Alimentos congelados	VIGO
PESBAK, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCA BAQUEIRO, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
PESCA NORTE, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
PESCABERBES, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
PESCADOS ANDRES, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS AVELINO FIGUEIRAS ALONSO, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	GONDOMAR
PESCADOS BARREIRO-SIO, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS CITANIA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS DEL RIO PALLARES, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS ELVIRA MANDADO, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS FELISA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS GIRALDEZ, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS GOMEZ, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS JOSE ACOSTA, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS LAGUNA Y MARTINEZ, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS MAR DE FONDO, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS MAR-AMOR, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS MARCELINO, S.L.	20	91	Conservas de pescado y frutos de mar	CANGAS
PESCADOS MARIN GONZALEZ, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS MARTIN, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS PEDRO RODRIGUEZ, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS PEREZ PIÑEIRO, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS RIALSA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS RIVERA BARCIA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS ROLIMAR, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS SANTIAGO MIGUEL, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS Y CONGELADOS ESPAMAR, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCADOS Y MARISCOS CABADO CASTRO, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	NIGRAN
PESCADOS Y MARISCOS CARFER, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO

PESCADOS Y MARISCOS COMAR, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	CANGAS
PESCAFRESCA, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCANOVA ALIMENTACION, S.A.	51	42	Alimentos congelados	REDONDELA
PESCANOVA CHAPELA, S.A.	20	92	Pescados y productos del mar frescos y congelados	REDONDELA
PESCANOVA, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	REDONDELA
PESCA-NUÑEZ, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCAOESTE, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
PESCAPEZ, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESCAPUERTA, S.A.	51	42	Alimentos congelados	VIGO
PESCASILVA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESGALIA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESQUERA ALDAN, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERA APENINO, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERA AUSTRAL, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PESQUERA BARRA, S.A.	9	12	Pescados	CANGAS
PESQUERA DACOVA, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERA DE LAS MERCEDES, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERA DELFOS, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERA GALMAR, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERA JOSRUMAR, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERA MONTELOR, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERA PIÑEIRO, S.L.	51	42	Alimentos congelados	VIGO
PESQUERA RAYMI, S.L.	9	12	Pescados	NIGRAN
PESQUERA RIAS BAJAS, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERA ROSU III, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERA SAN MAURO, S.L.	9	12	Pescados	CANGAS
PESQUERA SEÑAL, S.L.	9	12	Pescados	CANGAS
PESQUERA SUEVOS, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERA VAQUEIRO, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERAS DOJOMA, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERIAS BIGARO-NARVAL, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERIAS HERSUMAR, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERIAS LEON MARCO, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERIAS MARSEA, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERIAS PUENTEAREAS, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
PESQUERIAS TARA, S.A.	9	12	Pescados	CANGAS
PESQUERIAS XO PEIXE, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
PILAR ESTEVEZ, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
PINO, 60 D.H.C.P. DOMINGUEZ, S.L.	51	42	Alimentos congelados	VIGO
PISCICOLA DEL MORRAZO, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	CANGAS
POLYMAREX, S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	VIGO
POMBIÑA, S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	MOS
PORTO NOVO, S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	VIGO
PROFESIONALES PESQUEROS, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
RAMPESCA, S.A.	9	12	Pescados	VIGO

RODA NORTE, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
RODEIRAMILLA, S.L.	9	12	Pescados	CANGAS
RODRIGUEZ PASCUAL & CIA., S.L.	20	91	Conservas de pescado y frutos de mar	REDONDELA
S.A. EDUARDO VIEIRA	9	12	Pescados	VIGO
S.C.L. MEJILLONEROS DE GALICIA, S.C.L.	51	46	Pescados y mariscos	MOAÑA
SANTIAGO MONTENEGRO CAMPOS, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
SANZ ARRANZ, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
SERPESBA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
SIN COMENTARIOS, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
SINGULIS, S.L.	9	12	Pescados	CANGAS
SISTEMAS PESQUEROS DE GALICIA, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
SKANDYFISH, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
SOTELO DIOS, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
SPANISH TRADING COMPANY, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
SUEMAR, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
TAIDA PESQUERA, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
TECNOAL, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
THENAISIE-PROVOTE, S.A.	20	91	Conservas de pescado y frutos de mar	MOS
TOMAS FERNANDEZ FERNANDEZ VIGO, S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	VIGO
TORPESCA, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
TOUCEDOMAR, S.L.	51	42	Alimentos congelados	REDONDELA
TRADEPANA ESPAÑA, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
TUNAFRIO, S.A.	42	22	Almacenes frigoríficos de deposito	VIGO
TUSAPESCA, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
UNIPROSA DE VIGO, S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	MOS
VALIELA Y PESQUERIAS BIGARO NARVAL, AIE	9	12	Pescados	MOAÑA
VICENTE SUAREZ Y COMPAÑIA, S.L.	51	49	Comestibles y productos relacionados sc	VIGO
VIEIRA PEREZ, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
VIEIRA, S.A.	9	12	Pescados	VIGO
VIGOFRESCO, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
VIGOPEIXE, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
VIGUESA DE EXPORTACION, S.L.	9	12	Pescados	VIGO
VIVA GALICIA, S.L.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
VIVEROS DE VIGO, S.A.	51	46	Pescados y mariscos	VIGO
WENCESLAO GANDON E HIJOS, S.A.	9	12	Pescados	VIGO

6.4.- Cadena de productos transformados de la agricultura y la ganadería.

NOMBRE EMPRESA	SIC		ACTIVIDAD	LOCALIDAD
A LANDRA DO CARBALLO, S.L.	20	11	Carne empaquetada y embutidos, matadero excepto avícola	O PORRIÑO
AGROPECUARIA GOBANI, S.L.	51	53	Cereales (granos)	NIGRAN
AGROVIC NOROESTE, S.A.	20	16	Matadero avícola	O PORRIÑO
AGUASANA, S.L.	20	86	Bebidas refrescantes no alcohólicas y aguas minerales	BAIONA
ALMACENES AGRICOLA S. ISIDRO, S.L.	51	59	Productos de granjas y materias primas sc	O PORRIÑO
ANTONIO CALVO, S.L.	51	59	Productos de granjas y materias primas sc	VIGO
AVÍCOLA MORRAZO H. PIÑEIRO E HIJOS, S.L.	2	59	Volatería y huevos sc	CANGAS
BODEGAS PORTOMARIN, S.L.	51	82	Vinos y bebidas alcohólicas	VIGO
BODEGAS VILLANUEVA SENRA, S.L.	51	82	Vinos y bebidas alcohólicas	VIGO
BOLLERIA Y PANADERIA MODERNA, S.L.	54	62	Panaderías con horno	VIGO
CAMECANE, S.L.	54	23	Carnicerías y pescaderías	VIGO
CARNICAS ANGUIEIRO, S.L.	20	11	Carne empaquetada y embutidos, matadero excepto avícola	CANGAS
CARNICAS DA PARADANTA, S.L.	51	47	Carnes y productos cárnicos	CANGAS
CENTER'S VIGO, S.L.	54	41	Confiterías y pastelerías	VIGO
CESAR PISON E HIJOS, S.A.	51	48	Frutas frescas y verduras	VIGO
CITRICOS EL ROSELLON, S.A.	1	74	Cítricos	VIGO
COMERCIAL SALCON, S.L.	51	47	Carnes y productos cárnicos	GONDOMAR
COMERCIAL VIGUESA DEL DULCE, S.L.	51	45	Confitería	VIGO
COMERCIALIZACION DE CARNE GALLEGA, S.L.	51	47	Carnes y productos cárnicos	VIGO
COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	20	99	Preparados alimenticios sc	O PORRIÑO
CONSTRUCCIONES DERESUR, S.L.	51	48	Frutas frescas y verduras	VIGO
DISLO, S.L.	20	99	Preparados alimenticios sc	VIGO
DISPLAVE, S.L.	51	48	Frutas frescas y verduras	VIGO
DISTRIBUCIONES AMIOS, S.L.	51	53	Cereales (granos)	VIGO
DISTRIBUCIONES MERA Y CARAMES, S.L.	51	47	Carnes y productos cárnicos	VIGO
DISTRIBUCIONES CÁRNICAS ROSADA,SL..	20	11	Carne empaq, embut. matadero	CANGAS
DISTRIBUIDORA DE CARNES VIGUESA, S.A.	20	11	Carne empaquetada y embutidos, matadero excepto avícola	MOS
DISTRIBUIDORA JOFERCO, S.L.	51	82	Vinos y bebidas alcohólicas	VIGO
DIZ ARTESANOS, S.L.	20	51	Pan y productos de pastelería excepto galletas	VIGO
ESTABLECIMIENTOS CHOLO, S.L.	54	23	Carnicerías y pescaderías	VIGO
ESTUCHADOS CELTA, S.L.	20	61	Azúcar de caña	VIGO
FASBOPAN, S.L.	20	51	Pan y productos de pastelería excepto galletas	VIGO
FIGUERAGRO, S.L.	51	53	Cereales (granos)	NIGRAN
FRUCOGAL FRUTERA COMERCIAL GALLEGA, S.L.	51	48	Frutas frescas y verduras	VIGO

FRUITAS VILAR BAYONA, S.L.	51	48	Frutas frescas y verduras	VIGO
FRUTAS ARGIBASA, S.A.	51	48	Frutas frescas y verduras	VIGO
FRUTAS HIJOS DE ALBERTO RAMIREZ, S.L.	51	48	Frutas frescas y verduras	VIGO
FRUTAS JARDON, S.L.	51	48	Frutas frescas y verduras	VIGO
FRUTAS KATUXA, S.L.	54	31	Fruterías y verdulerías	VIGO
FRUTAS MANUEL SOLIÑO, S.L.	51	48	Frutas frescas y verduras	VIGO
FRUTAS NIEVES, S.L.	51	48	Frutas frescas y verduras	VIGO
FRUTAS SAN ROMAN, S.A.	51	48	Frutas frescas y verduras	VIGO
FRUVIGO, S.L.	51	48	Frutas frescas y verduras	VIGO
GALIGOURMET, S.L.	51	82	Vinos y bebidas alcohólicas	VIGO
GOURMET VIGO, S.L.	51	82	Vinos y bebidas alcohólicas	VIGO
GRANJA FILLABOA, S.A.	1	72	Viñedos	VIGO
GRUPO E. TANO BUDIÑO, S.L.	51	53	Cereales (granos)	O PORRIÑO
HARINAS Y SEMOLAS DEL NOROESTE, S.A.	20	41	Harinas, sémolas y otros productos de grano	O PORRIÑO
HIJOS DE CONSTANTE BARREIRO, S.L.	20	86	Bebidas refrescantes no alcohólicas y aguas minerales	VIGO
HUEVOS EL RANCHO, S.L.	2	52	Huevos de gallina	GONDOMAR
INDUSTRIAL TRIPERA GALLEGA, S.L.	20	11	Carne empaquetada y embutidos, matadero excepto avícola	O PORRIÑO
INDUSTRIAS FRIGORIFICAS DEL LOURO, S.A.	20	11	Carne empaquetada y embutidos, matadero excepto avícola	O PORRIÑO
INVE ANIMAL HEALTH, S.A.	51	53	Cereales (granos)	VIGO
JOSE RODRIGUEZ GONZALEZ E HIJOS, S.L.	51	59	Productos de granjas y materias primas sc	O PORRIÑO
LAREVA, S.L.	20	86	Bebidas refrescantes no alcohólicas y aguas minerales	GONDOMAR
LITAN, S.L.	51	82	Vinos y bebidas alcohólicas	VIGO
LOURIÑA, S.L.	20	16	Matadero avícola	MOS
MAFOODS, S.L.	20	11	Carne empaquetada y embutidos, matadero excepto avícola	VIGO
MAIQUES VIGO, S.L.	51	48	Frutas frescas y verduras	VIGO
MARNOVA, S.L.	51	43	Productos lácteos	VIGO
MARTINEZ Y CASTELO, S.A.	51	47	Carnes y productos cárnicos	VIGO
N. ALBERTE MEIXENGO Y CIA., S.L.	20	95	Torrefacción de café	VIGO
PADIN & VAZQUEZ, S.L.	51	45	Confitería	VIGO
PANADERIA CHARCUTERIA BELLAVISTA, S.L.	20	51	Pan y productos de pastelería excepto galletas	VIGO
PANADERIA CHOLES, S.L.	20	51	Pan y productos de pastelería excepto galletas	REDONDELA
PANADERIA CONFITERÍA A DEVESA VIGO, S.L.	54	62	Panaderías con horno	VIGO
PANADERIA ERUNDINA, S.L.	54	62	Panaderías con horno	O PORRIÑO
PANADERIA FLORIDA VIGO, S.L.	20	51	Pan y productos de pastelería excepto galletas	VIGO
PANADERIA HERMANOS CASAL, S.L.	20	51	Pan y productos de pastelería excepto galletas	VIGO
PANADERIA LA ESTRELLA, S.L.	20	51	Pan y productos de pastelería excepto galletas	O PORRIÑO
PANADERIA LA FLOR DE NIGRAN, S.L.	20	51	Pan y productos de pastelería excepto galletas	NIGRAN

PANADERIA LAS MERCEDES, S.L.	20	51	Pan y productos de pastelería excepto galletas	O PORRIÑO
PANADERIA MATAMA, S.L.	20	51	Pan y productos de pastelería excepto galletas	VIGO
PANADERIA PORTANET, S.L.	54	62	Panaderías con horno	VIGO
PANADERIA SAN AMARO, S.L.	20	51	Pan y productos de pastelería excepto galletas	VIGO
PANADERIA Y CONFITERÍA LAVANDEIRA, S.L.	20	51	Pan y productos de pastelería excepto galletas	VIGO
PANADERIA Y PASTELERIA LA VENCEDORA, S.L	20	51	Pan y productos de pastelería excepto galletas	VIGO
PATATAS RUBIO, S.L.	51	48	Frutas frescas y verduras	VIGO
PIENSOS EL HORREO, S.A.	20	48	Alimentos preparados para animales sc	O PORRIÑO
PORTALCONSA, S.L.	51	47	Carnes y productos cárnicos	VIGO
PRODUCTOS CONGELADOS, S.A.	20	99	Preparados alimenticios sc	VIGO
RAMOS PASTELERIA Y APERITIVOS, S.L.	51	45	Confitería	MOS
REISIÑA, S.A.	20	99	Preparados alimenticios sc	VIGO
ROGELIO IGLESIAS E HIJOS, S.A.	20	51	Pan y productos de pastelería excepto galletas	CANGAS
SENGA, SERVICIOS NUTRICION GANADERA, S.L	51	59	Productos de granjas y materias primas sc	VIGO
SOCIEDAD GALLEGA DE CORRECTORES, S.L.	20	48	Alimentos preparados para animales sc	VIGO
TAHONA MODERNA, S.L.	54	62	Panaderías con horno	VIGO
TEBRA, S.A.	54	23	Carnicerías y pescaderías	VIGO
TECNICOS DE VENTA DE GALICIA, S.L.	51	47	Carnes y productos cárnicos	VIGO
TOMAS GOMEZ RODRIGUEZ, S.L.	51	47	Carnes y productos cárnicos	VIGO
TORREFACCIONES MONTERREAL, S.L.	20	95	Torrefacción de café	BAIONA
VIDISCO ESPAÑA, S.L.	20	99	Preparados alimenticios sc	VIGO
VINICOLA DE MIÑO, S.L.	51	82	Vinos y bebidas alcohólicas	VIGO
VISONES CARIDE, S.L.	2	71	Animales para pieles	GONDOMAR
VIVEIROS ADOA, S.L.	51	53	Cereales (granos)	MOS

6.5.- Cadena de productos transformados de la madera.

NOMBRE EMPRESA	SIC		ACTIVIDADES	LOCALIDAD
A. CASTELO, S.L.	50	21	Muebles	VIGO
ALBERTO PANETTE, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
ALONDAVI, S.L.	24	31	Carpintería mecánica	VIGO
ALVIGLES, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	O PORRIÑO
AS FOGATAS DE VIGO, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
AS LAREIRAS CORUÑA, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	O PORRIÑO
CADMAFRAN, S.L.	24	39	Estructuras de madera sc	VIGO
CARBALLO VIGUES, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
CARCHIDEA, S.L.	26	48	Papel de escritorio	VIGO
CARMOBLE, S.A.	24	31	Carpintería mecánica	O PORRIÑO
CARPINTERÍA JOSE FERNANDEZ OTERO, S.L.	24	31	Carpintería mecánica	VIGO
CARPINTERÍA VIGUESA, S.L.	24	31	Carpintería mecánica	VIGO
CERNE COMERCIO DEL MUEBLE, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
CICLOPE ARMARIOS, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
COLCHONERIA MARCO, S.L.	25	15	Colchones y somieres	VIGO
COMERCIAL LAREIRA, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
CONFORT MUEBLES LA PEÑA, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
COPERMA, S.A.	24	49	Contenedores de madera sc	VIGO
COSQUE E HIJOS, S.L.	25	11	Muebles de madera	MOAÑA
DAYSA CHAPELA, S.L.	51	13	Papel para uso personal e industria	REDONDELA
DISTRIBUIDORA DEL NOROESTE, S.L.	51	12	Suministros de papelería	VIGO
DISTRISANTIAGO PAPELERÍA VIGO, S.L.	51	12	Suministros de papelería	MOS
DITEM DISEÑO Y TECNICA DE MOBILIARIO, SL	25	99	Mobiliario y muebles auxiliares sc	VIGO
EMBALAJES ARMANDO, S.L.	24	49	Contenedores de madera sc	VIGO
EMBALAN IBERICA, S.L.	26	41	Papeles recubiertos y/o satinados, cintas y etiquetas.	VIGO
ENRIQUE CAMESELLE RODRIGUEZ, S.L.	24	31	Carpintería mecánica	VIGO
ESTILO EN DECORACION HOGAR MOBILIA, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
GALLEGA DE PAPEL, S.L.	26	49	Manipulados de papel sc	REDONDELA
GALLEGA DEL ETIQUETADO, S.L.	51	13	Papel para uso personal e industria	GONDOMAR
GALSAC EXPORTACION, S.L.	26	49	Manipulados de papel sc	O PORRIÑO
GRACIANO RODRIGUEZ E HIJOS, S.L.	24	21	Aserraderos de madera	VIGO
HERMANOS SANCHEZ BLANCO, S.A.	25	11	Muebles de madera	GONDOMAR
HERMANOS VILA COMESAÑA, S.L.	24	31	Carpintería mecánica	VIGO
HGE, DISSEÑO & HOGAR VIGO, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
HIJOS DE JOSE GONZALEZ GROBA, S.L.	24	21	Aserraderos de madera	O PORRIÑO
HIJOS DE JUAN VILAS, S.L.	24	31	Carpintería mecánica	NIGRAN
IMAGEN HOSTELERIA Y OFICINAS, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
INDEMADER, S.L.	24	99	Productos de madera y corcho sc	GONDOMAR
INFORVISA, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
JOSE FERREIRA E HIJOS, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	REDONDELA

JOSE PIÑEIRO GONZALEZ E HIJOS, S.L.	24	21	Aserraderos de madera	O PORRIÑO
JUAN PAZOS, S.L.	24	21	Aserraderos de madera	REDONDELA
LARA GALICIA, S.A.	51	12	Suministros de papelería	VIGO
LAS 5 JOTAS GALICIA,S.L.	24	31	Carpintería mecánica	VIGO
LORENZO MARTINEZ Y LORENZO, S.L.	24	21	Aserraderos de madera	O PORRIÑO
LUIWANS'S INTERNACIONAL, S.L.	50	21	Muebles	VIGO
MACEIRA, S.L.	24	21	Aserraderos de madera	O PORRIÑO
MADECASAS, S.L.	24	21	Aserraderos de madera	REDONDELA
MADERART ARTEMA, S.L.	50	31	Maderas y chapas	VIGO
MADERAS BAHIA DE VIGO, S.L.	24	39	Estructuras de madera sc	GONDOMAR
MADERAS CADAVAL, S.L.	50	31	Maderas y chapas	NIGRAN
MADERAS CERNE, S.A.	24	39	Estructuras de madera sc	VIGO
MADERAS DEL LOURO, S.A.	24	21	Aserraderos de madera	O PORRIÑO
MADERAS IGLESIAS, S.A.	50	31	Maderas y chapas	VIGO
MADERAS LA REIGOSA, S.L.	50	31	Maderas y chapas	VIGO
MADERAS NOROESTE DE ESPAÑA, S.L.	50	31	Maderas y chapas	VIGO
MADERAS PEREZ GIMENEZ, S.L.	24	21	Aserraderos de madera	GONDOMAR
MANGUENAJE, S.L.	24	99	Productos de madera y corcho sc	GONDOMAR
MANIPULADOS RIAS BAIXAS, S.L.	26	49	Manipulados de papel sc	REDONDELA
MANUFACTURAS MARTIN CASAL, S.L.	25	91	Persianas, toldos y visillos	VIGO
MOBEL ANDES, S.L.	50	21	Muebles	CANGAS
MOBLE STYLE, S.A.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
MUEBLES DOMINGUEZ, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	REDONDELA
MUEBLES EDRA, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
MUEBLES SALY, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
MUEBLES SAMUEL, S.A.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
MUEBLES TORRADO, S.L.	57	12	Muebles	VIGO
NAVALIBER, S.L.	25	99	Mobiliario y muebles auxiliares sc	GONDOMAR
NORCOM TELEMATICA Y COMUNICACIONES, S.L.	57	12	Muebles	VIGO
NOVO DISMOBLE, S.L.	57	12	Muebles	REDONDELA
OBEXTER, S.L.	51	13	Papel para uso personal e industria	VIGO
OCASION VIGO-CONFORT, S.L.	57	12	Muebles	VIGO
OFIGAL, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
OFTEGA AB, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
OLLOQUI HOUSE, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
PANELFA, S.L.	24	35	Chapas y contrachapados de madera dura	VIGO
PAZOS MIGUEZ, S.L.	50	31	Maderas y chapas	REDONDELA
PEREZ LEIROS, S.A.	25	11	Muebles de madera	O PORRIÑO
PERSIANAS GALICIA, S.L.	25	91	Persianas, toldos y visillos	VIGO
PERSIVEN IBERICA, S.L.	25	91	Persianas, toldos y visillos	MOS
PLANITEC, S.L.	51	12	Suministros de papelería	VIGO
PLUS MER, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
PONTE LAS PILAS, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
PORTICO, S.A.	50	21	Muebles	MOS

POSTMOBEL, S.L.	25	11	Muebles de madera	VIGO
REBOREDA, S.L.	8	51	Servicios forestales	VIGO
REPRES. Y DISTR. GALLEGAS DEL MUEBLE, SL	50	21	Muebles	VIGO
REPRESENTACIONES MOBILIARIAS FEMAR, S.L.	50	21	Muebles	VIGO
RIALVI, S.L.	24	39	Estructuras de madera sc	GONDOMAR
RIOBO Y VAZQUEZ, S.L.	24	31	Carpintería mecánica	VIGO
SERRERIAS CARRERA RAMIREZ, S.L.	24	49	Contenedores de madera sc	MOS
SIRVENT, S.L.	50	21	Muebles	VIGO
SOMIERES MARTINEZ, S.L.	25	15	Colchones y somieres	MOS
SUEÑO MEJICANO, S.L.	50	21	Muebles	VIGO
SUMAMOS, S.L.	50	31	Maderas y chapas	MOS
TÉCNICAS DE IMPRESION Y DESARROLLO, S.A.	26	49	Manipulados de papel sc	GONDOMAR
TERRON, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
TODO EN ORDEN, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
TORRADO EQUIPAMENTOS, S.L.	50	21	Muebles	VIGO
TRAZOS ERABLE, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
TROQUELES CARTON, S.A.	24	31	Carpintería mecánica	GONDOMAR
ULLA MOBILIARIO, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	MOS
UZTURRE ALMACEN DE PAPEL, S.L.	51	12	Suministros de papelería	GONDOMAR
VDA. ANTONIO PEREIRA, S.L.	24	21	Aserraderos de madera	MOS
VIARTEMA, S.L.	24	31	Carpintería mecánica	VIGO
VIGOCEL, S.A.	26	45	Papel, cartón, cartulina troquelados	MOS
VIGOSOFT WEB, S.L.	57	12	Muebles (tiendas)	VIGO
XESTION FORESTAL E MEDIOAMBIENTAL, S.L.	8	51	Servicios forestales	VIGO

6.6.- Cadena de rocas ornamentales.

NOMBRE EMPRESA	SIC		ACTIVIDAD	LOCALIDAD
ALONSO VILA, S.L.	32	81	Piedra trabajada, mármol	VIGO
BLOKDEGAL, S.A.	14	23	Piedra granito	O PORRIÑO
CABALEIRO NOGUEIRA, S.L.	14	29	Piedras sc	O PORRIÑO
CANTERAS ROSAGRIS, S.L.	14	99	Diversos minerales no metálicos sc	O PORRIÑO
CANTERAS VILAFRIA, S.L.	14	29	Piedras sc	O PORRIÑO
CANTERIA HERMANOS VILAS, S.L.	14	99	Diversos minerales no metálicos sc	VIGO
COMEGRA, S.L.	14	29	Piedras sc	O PORRIÑO
DAVID FERNANDEZ GRANDE, S.L.	32	81	Piedra trabajada, mármol	VIGO
EURO-ROCA, S.A.	32	81	Piedra trabajada, mármol	O PORRIÑO
FERNANDEZ CONTRERAS GRANITOS, S.A.	14	23	Piedra granito	O PORRIÑO
G.I. GRANITOS IBERICOS, S.A.	14	23	Piedra granito	MOS
GRAN Y MAR GALICIA, S.L.	32	81	Piedra trabajada, mármol	VIGO
GRANIATIOS, S.L.	14	23	Piedra granito	O PORRIÑO
GRANIBLOK, S.A.	14	23	Piedra granito	O PORRIÑO
GRANINTER, S.A.	32	81	Piedra trabajada, mármol	O PORRIÑO
GRANITEL, S.L.	32	81	Piedra trabajada, mármol	VIGO
GRANITOS ALDAN, S.A.	14	23	Piedra granito	CANGAS
GRANITOS DE ATIOS, S.A.	32	81	Piedra trabajada, mármol	O PORRIÑO
GRANITOS E MÁRMOLES A XUNQUEIRA, S.L.L.	32	81	Piedra trabajada, mármol	MOAÑA
GRANITOS FERNANDEZ Y SERODIO, S.L.	32	81	Piedra trabajada, mármol	O PORRIÑO
GRANITOS FRITO, S.L.	14	29	Piedras sc	O PORRIÑO
GRANITOS GONDOMAR, S.L.	14	23	Piedra granito	NIGRAN
GRANITOS GRISROSA, S.L.	14	23	Piedra granito	O PORRIÑO
GRANITOS SAN JOSE, S.L.	14	23	Piedra granito	GONDOMAR
GRANITOS SANTA FE, S.L.	14	23	Piedra granito	O PORRIÑO
GRANITOS TRITURADOS, S.L.	32	95	Minerales molidos	O PORRIÑO
GRANITOS VINCIOS, S.L.	32	81	Piedra trabajada, mármol	GONDOMAR
GRANITOS Y ARIDOS DE ATIOS, S.L.	32	95	Minerales molidos	O PORRIÑO
GRANITOS Y CANTERAS MIÑOR, S.A.	14	23	Piedra granito	O PORRIÑO
GRISVILA, S.L.	14	23	Piedra granito	O PORRIÑO
GRUPIMAR, S.L.	32	81	Piedra trabajada, mármol	O PORRIÑO
INVESTIGACIÓN Y EXPLOTACION GRANITOS, SA	14	29	Piedras sc	O PORRIÑO
JOCACOBA, S.L.	32	81	Piedra trabajada, mármol	GONDOMAR
MAPREHOR, S.L.	32	81	Piedra trabajada, mármol	VIGO
MARCELINO MARTINEZ, S.L.	14	23	Piedra granito	O PORRIÑO
MÁRMOLERIA BLANCO, S.L.	32	81	Piedra trabajada, mármol	VIGO
MÁRMOLES F. GALLEGO, S.L.	32	81	Piedra trabajada, mármol	MOS
MINAS DEL CONDADO, S.L.	14	99	Diversos minerales no metálicos sc	VIGO
MINORSA-MINERIA ORNAMENTAL, S.A.	14	23	Piedra granito	VIGO
MODULGRANITO IBERICO, S.A.	32	81	Piedra trabajada, mármol	O PORRIÑO
PAVESTONE, S.L.	32	81	Piedra trabajada, mármol	VIGO

PAVIMENTOS GRUPIMAR, S.L.	32	81	Piedra trabajada, mármol	O PORRIÑO
PAVIMENTOS NATURALES, S.A.	32	81	Piedra trabajada, mármol	O PORRIÑO
PIEDRA DEL ATLANTICO, S.L.	14	23	Piedra granito	O PORRIÑO
RAMILO, S.A.	32	81	Piedra trabajada, mármol	VIGO
ROCAS DE PORRIÑO, S.L.	14	23	Piedra granito	O PORRIÑO
ROCAS EUROPEAS DE CONSTRUCCION, S.A.	32	81	Piedra trabajada, mármol	O PORRIÑO
T.S.P. DEL ATLANTICO, S.L.	14	99	Diversos minerales no metálicos sc	O PORRIÑO
UNIVERSAL DE GRANITOS, S.L.	32	81	Piedra trabajada, mármol	VIGO

6.7.- Cadena de construcción y promoción.

NOMBRE EMPRESA	SIC		ACTIVIDAD	LOCALIDAD
A.C. OBRAS Y REFORMAS COMERCIALES, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
A.F. TEMIS SEGUROS Y SERVICIOS INMOB.,SL	15	31	Promotores de obras	VIGO
ABRECON VIGO, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
ACCESORIOS DE ALUMINIO DISFER, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	MOS
ACEUVE, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
ADELINO CARRERA, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
AEDIFICATIONIS AC AEDIFICATORIS, S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
AGRELA CONSTRUCCIÓNES, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOAÑA
AISLAPON, S.L.	17	42	Trabajos acústicos y aislantes	MOS
AISLUAR, S.A.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
ALBERTO POSADA DE LA RIVA, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
ALCABRE ATLANTICA, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
ALONSO LORENZO Y MONTES, S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
ALONSO TALLER DE ALUMINIO, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	MOS
ALQUIPOS, S.A.	17	97	Alquiler de maquinaria para la construcción	VIGO
ALTOVIGO CONSTRUCTORA, S.L.	17	41	Albañilería	VIGO
ALUAL, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	VIGO
ALUGRAN, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	MOS
ALUMINIOS CARVIGO, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	VIGO
ALUMINIOS PORRIÑO, S.L.	52	11	Madera y materiales para la construcción	MOS
ALUPORTA, S.L.	34	42	Puertas, marcos, bastidores y molduras	MOS
ALVAREZ CRESPO, S.L.	17	41	Albañilería	VIGO
ALVAREZ LAGO, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
ALVAREZ Y ARIAS CONSTRUCCIÓNES, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
ALVI BEADE, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
AMGECABE, S.L.	15	31	Promotores de obras	CANGAS
ANVAZGO, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
APLICACIONES CEMENTOS NAVALES, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
APLICACIONES PROFESIONALES PINTURA, S.L.	17	21	Pintores, empapeladores y decoradores	VIGO
ARTESANIA LA GALAICA, S.L.	32	31	Fabricados de vidrio sc	MOS
ARTURO MORGADANES, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	GONDOMAR
AS CUBICHAS, S.L.	15	31	Promotores de obras	BAIONA
AS ESTELAS, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
ASTUR-GALAICA SONDEOS Y PERFORACIONES,SL	17	81	Aguas, sondeos y pozos	VIGO
ATLANTICO CONSTRUCCIÓNES PROMOCIONES, SL	15	31	Promotores de obras	BAIONA
ATLAS PARK, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
AUTOMATISMOS Y ELECTROMECANICA, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
AUXOP CONSTRUCCIÓNES, S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
AZULEJOS VILA, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	O PORRIÑO
B.M.C. REFORMAS OBRAS REHABILITACION, SL	15	42	Contratistas generales	VIGO
BARCOVI, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
BARYLAC, S.L.	17	21	Pintores, empapeladores y decoradores	VIGO

BASILIO RODRIGUEZ GONZALEZ, S.L.	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
BELARMINO FERNANDEZ CONSTRUCCIÓNES, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
BOMBEO Y TRANSPORTE DE HORMIGON, S.A.	17	97	Alquiler de maquinaria para la construcción	VIGO
BOMBEOS DE GALICIA, S.A.	17	97	Alquiler de maquinaria para la construcción	VIGO
BREOGLAS, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
BRONCE PROMOCION Y GESTION, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
BUILDING FIRM, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
CABADA COMERCIAL, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
CABAZO PROMOCIONES INMOBILIARIAS, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
CABRERA REPARACIONES, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
CALFOMAN, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	O PORRIÑO
CALIDAD VIGUESA DE CONSTRUCCIÓN, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
CALOR FRIO Y MANTENIMIENTO, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
CALOR Y AMBIENTE, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
CAMPOS PEREZ 92, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
CAMYFON, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
CANCRIS VIGO, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CANTEIROS DO PORRIÑO REUNIDOS, S.A.	14	42	Arena y gravilla para la construcción	O PORRIÑO
CANTERAS PREBETONG, S.L.	14	42	Arena y gravilla para la construcción	VIGO
CANTERIA COCHIRLA, S.L.	17	99	Contratistas especializados sc	O PORRIÑO
CANTERIAS ALONSO FERNANDEZ, S.L.	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
CANTERIAS COELNE, S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
CAÑEDO CONSTRUCCIÓNES, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CAÑOTAIS DECORACION, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CARPINTERIA IND. REPARACIONES NAVALES,SL	17	42	Trabajos acústicos y aislantes	VIGO
CARPINTERIA SOFIPAL, S.L.	17	41	Albañilería	VIGO
CASA CONCEPTO, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
CASABAÑO 2000, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	O PORRIÑO
CASTROSEIROS, S.L.	15	31	Promotores de obras	NIGRAN
CEGRAN, S.A.	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
CELTGAS, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
CEMENTOS COSMOS COMERCIAL, S.A.	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
CEMENTOS COSMOS, S.A.	32	41	Cemento	VIGO
CERAMICA MAS, S.A.	32	53	Baldosas y azulejos	O PORRIÑO
CERAMICAS Y CHIMENEAS ROYAL, S.L.	52	11	Madera y materiales para la construcción	VIGO
CHAMORRO ALBORES, S.L.	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
CIERRES METAL. Y AUTOMAT. DE GALICIA, SL	34	44	Trabajos de carpintería metálica	GONDOMAR
CIERRES, PUERTAS Y VALLAS, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	VIGO
CMT CID CONSTRUCCIÓNES, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CODIGA, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
COGRAPER, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOS
COLFI, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
COMERCIAL ANTONIO COSTAS FERNANDEZ, S.L.	52	11	Madera y materiales para la construcción	VIGO
COMERCIAL DOCA, S.L.	17	42	Trabajos acústicos y aislantes	VIGO
COMERCIAL GOBERNA MATERIALES CONSTR., SL	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO

COMERCIAL MARITIMA L & Z, S.L.	17	99	Contratistas especializados sc	VIGO
COMERCIAL ROYMEN, S.L.	52	11	Madera y materiales para la construcción	BAIONA
COMERCIAL SILOS DE GALICIA, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
COMERCON SERVICIOS, S.A.	17	96	Instalaciones de equipo para construcción sc	VIGO
CONDAL, CONSTR. DEPORTIVAS GALICIA, S.A.	16	29	Construcciones pesadas	VIGO
CONDUCCIONES DEL NORTE, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	MOS
CONELEC, S.A.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
CONFORMADOS METALICOS DE GALICIA, S.A.	34	41	Estructuras de metal	O PORRIÑO
CONSTR. ESTUDIOS Y TOPOGRAFIA CEITO, S.L	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTR. HERMANOS ALVAREZ MINIÑO,S.L.	15	42	Contratistas generales	BAIONA
CONSTR. JOSE LUIS COMESAÑA ALONSO, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTR. PROYECTOS REFORMAS INSTAL., S.A.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTR. VALENTIN CASTRO GIRALDEZ, S.L.	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
CONSTR. Y PROMOCIONES MARIO PUENTES, S.L	15	31	Promotores de obras	VIGO
CONSTRU SIGLO XXI, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓN Y CONSERVACIÓN INMUEBLES,SL	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓN Y CONTROL, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES A TOXEIRA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES ADOLFO VILLAR, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
CONSTRUCCIÓNES AIS, S.L.	16	29	Construcciones pesadas	VIGO
CONSTRUCCIÓNES ALDA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES ALFONSO PEREZ, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES ALONSO ARESES, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES ALVARO MADADENO, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
CONSTRUCCIÓNES ANTEPAZO, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
CONSTRUCCIÓNES ANTONIO MAGDALENO, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
CONSTRUCCIÓNES ANTONIO PRIETO, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES ARMESTO E HIJOS, S.L.	15	42	Contratistas generales	BAIONA
CONSTRUCCIÓNES AUGUSTO PIÑEIRO, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES BARREIRO PAZ, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES BARRIDIZ, S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
CONSTRUCCIÓNES BASTOS Y PAZOS, S.L.	15	42	Contratistas generales	REDONDELA
CONSTRUCCIÓNES BERNARDEZ-CESANTES, S.L.	15	42	Contratistas generales	REDONDELA
CONSTRUCCIÓNES BLANCO MIROU, S.L.	15	42	Contratistas generales	REDONDELA
CONSTRUCCIÓNES CARDEÑOSO, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES CARLOS CARBALLAS, S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
CONSTRUCCIÓNES CASTRO FIGUEIRO, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES COLMENERO Y COSTAS, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES COMESAÑA E HIJOS, S.L.	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
CONSTRUCCIÓNES CONDE, S.A.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES COYCA, S.L.	15	42	Contratistas generales	REDONDELA
CONSTRUCCIÓNES CRISANTO GORES COSTAS, SL	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES CRISVEGON, S.L.	15	42	Contratistas generales	BAIONA
CONSTRUCCIÓNES CUXHAVEN, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES DARIO BALTASAR GLEZ., S.L	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO

CONSTRUCCIÓNES DAVILA LAGO, S.A.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES DEMETRIO COSTAS GLEZ.,S.L	16	29	Construcciones pesadas	VIGO
CONSTRUCCIÓNES DENIS, S.L.	15	42	Contratistas generales	REDONDELA
CONSTRUCCIÓNES DROVA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES ELGONSA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES EMILIO RIAL E HIJOS, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
CONSTRUCCIÓNES EN GENERAL JUAN GOMEZ, SL	15	42	Contratistas generales	GONDOMAR
CONSTRUCCIÓNES ESMERODE, S.L.	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
CONSTRUCCIÓNES ESTEBO, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES ESTONADA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES F.P.G., S.A.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES FELIMON, S.L.	15	42	Contratistas generales	REDONDELA
CONSTRUCCIÓNES FERNANDEZ ABALDE, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES FERNANDEZ VALVERDE, S.L.	15	42	Contratistas generales	GONDOMAR
CONSTRUCCIÓNES FERNANDEZ Y HERMIDA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES FIDALGO, S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
CONSTRUCCIÓNES GANDARA-MOS, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOS
CONSTRUCCIÓNES GONZALEZ LEIROS, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES GONZALO BRITO, S.L.	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
CONSTRUCCIÓNES GUERRA BUDIÑO, S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
CONSTRUCCIÓNES GUILLERMO Y CASAL, S.L.	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
CONSTRUCCIÓNES HERMANOS PINZAS, S.L.	15	42	Contratistas generales	GONDOMAR
CONSTRUCCIÓNES HERMELO, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
CONSTRUCCIÓNES HNOS. ALONSO PEREZ, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES HNOS. COUÑAGO Y SOLIÑO,SL	15	42	Contratistas generales	REDONDELA
CONSTRUCCIÓNES J.J. BERDOMAS, S.L.	15	42	Contratistas generales	REDONDELA
CONSTRUCCIÓNES J.J., S.L.	15	42	Contratistas generales	MOS
CONSTRUCCIÓNES JAIME LORENZO, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES JAIME LOUREIRO, S.L.	17	41	Albañilería	VIGO
CONSTRUCCIÓNES JESUS BACELO, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOS
CONSTRUCCIÓNES JESUS PIÑEIRO, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
CONSTRUCCIÓNES JOCOBAR, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES JOSE CARLOS LUIS GLEZ.,SL	15	42	Contratistas generales	GONDOMAR
CONSTRUCCIÓNES JOSE FAJO, S.L.	15	42	Contratistas generales	GONDOMAR
CONSTRUCCIÓNES JOSE PIÑEIRO, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
CONSTRUCCIÓNES JOSE SUAREZ MARIÑO, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
CONSTRUCCIÓNES JUAN POUSADA, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
CONSTRUCCIÓNES JUAN RGUEZ. CESANTES, S.L	15	42	Contratistas generales	REDONDELA
CONSTRUCCIÓNES LINO COSTAS, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOS
CONSTRUCCIÓNES LOMIL, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOS
CONSTRUCCIÓNES M. ENRIQUE ABREU, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES M. HERBELLO, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
CONSTRUCCIÓNES M. R. BAHIÑA, S.L.	15	42	Contratistas generales	BAIONA
CONSTRUCCIÓNES MAFIVER, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES MAGOPE, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO

CONSTRUCCIÓNES MANALPER, S.L.	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
CONSTRUCCIÓNES MANUEL PINO VIDAL, S.L.	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
CONSTRUCCIÓNES MANUEL VAZQUEZ, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES MARQUEZ Y DACUÑA, S.L.	15	42	Contratistas generales	BAIONA
CONSTRUCCIÓNES MIGUEL PEREZ FDEZ., S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
CONSTRUCCIÓNES MOISES FERNANDEZ, S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
CONSTRUCCIÓNES MONROY RICON, S.L.	15	42	Contratistas generales	REDONDELA
CONSTRUCCIÓNES MOSQUERA VENTOSELA, S.L.	15	42	Contratistas generales	REDONDELA
CONSTRUCCIÓNES NIGRAN, S.L.	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
CONSTRUCCIÓNES NORATO-REBOREDA, S.L.	15	42	Contratistas generales	REDONDELA
CONSTRUCCIÓNES NORSEMA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES OBRA TEIS, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOS
CONSTRUCCIÓNES OLIVEIRA R.F., S.L.	15	42	Contratistas generales	GONDOMAR
CONSTRUCCIÓNES OLIVEIRA Y ALONSO, S.L.	17	41	Albañilería	GONDOMAR
CONSTRUCCIÓNES ORENCIO CASTRO OCAMPO, SL	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
CONSTRUCCIÓNES PARAXE, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES PETELOS, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOS
CONSTRUCCIÓNES PLACIDO NOVAS, S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
CONSTRUCCIÓNES POUSADA PIÑEIRO, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
CONSTRUCCIÓNES PUENTE DE RANDE VIGO, S.L	15	42	Contratistas generales	REDONDELA
CONSTRUCCIÓNES R. BALADO, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOS
CONSTRUCCIÓNES RAMON VEIGA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES REQUEJADA, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
CONSTRUCCIÓNES REYSAMIÑOR, S.L.	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
CONSTRUCCIÓNES RIVAGAR, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES RODRIGUEZ Y OTERO, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
CONSTRUCCIÓNES ROMABER, S.L.	15	42	Contratistas generales	REDONDELA
CONSTRUCCIÓNES SALGUEIRO GONZALEZ, S.L.	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
CONSTRUCCIÓNES SAMUELLE, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES SAN ESTEBAN GONZALEZ, S.L	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES SERODIO Y COSTAS, S.L.	17	99	Contratistas especializados sc	VIGO
CONSTRUCCIÓNES SEVERO FERNANDEZ, S.A.	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
CONSTRUCCIÓNES SIOEBI, S.L.	15	42	Contratistas generales	REDONDELA
CONSTRUCCIÓNES VIDEIRA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES VILLAR FERRADAS, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOAÑA
CONSTRUCCIÓNES XEITEIRO, S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
CONSTRUCCIÓNES Y DECORACIONES AFER, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES Y ELECTR. REDONDELA, S.A.	15	42	Contratistas generales	REDONDELA
CONSTRUCCIÓNES Y EXCAVAC. MECCA G., S.L.	17	94	Excavaciones y cimientos	BAIONA
CONSTRUCCIÓNES Y PROMOC. RODEIRIÑA, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
CONSTRUCCIÓNES Y PROMOCIONES SALPOR, S.L	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES Y REFORMAS ANCO, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES Y VIALES SAR, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONSTRUCCIÓNES ZAPATEIRA, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOS
CONSTRUCCIÓNS ALBANELERIA POLA, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS

CONSTRUCTORA BETICO GALAICA, S.A.	15	42	Contratistas generales	VIGO
CONTRATAS Y COMERCIO, S.L.	15	31	Promotores de obras	CANGAS
CORDEIRO, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOAÑA
COREYMA CONSTR. REFORMA MANTENIMIENTO,SL	15	42	Contratistas generales	VIGO
CORPORACION NOROESTE, S.A.	32	41	Cemento	VIGO
COSSAT MANTENIMIENTO, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
COSTAS Y OTERO, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
CRISTIAN LORENZO, S.L.	15	42	Contratistas generales	BAIONA
CTM PROMOCIONES Y GESTION, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
CUBIERTAS PRADO, S.L.	17	99	Contratistas especializados sc	NIGRAN
DASILVA Y FREITAS CONSTRUCTORA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
DAVILA BARREIRO CONSTRUCCIÓNES, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
DECORACIONES ALONSO-VIGO, S.A.	17	51	Carpinteros	VIGO
DECORACIONES COSTAS Y SAN ROMAN, S.L.	17	21	Pintores, empapeladores y decoradores	VIGO
DECORACIONES JOSE ROMERO Y PEREZ, S.L.	17	21	Pintores, empapeladores y decoradores	VIGO
DECORACIONES Y OBRAS GARCIA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
DECORACIONES Y REFORMAS GONZALO, S.L.	17	21	Pintores, empapeladores y decoradores	NIGRAN
DEPURACION, MANTENIMIENTO E INSTAL., S.L	15	42	Contratistas generales	VIGO
DIAMANTADOS IBERICOS MG, S.A.	32	91	Productos abrasivos	MOS
DOBLADA, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
DOIRO, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
DOLORES E HIJOS, S.L.	52	11	Madera y materiales para la construcción	VIGO
DRAGADOS ELMAR, S.L.	17	81	Aguas, sondeos y pozos	VIGO
EDIFIC. DESARROLLOS INMOBIL. GALAICOS,SA	15	31	Promotores de obras	VIGO
EDIFICACIONES POLIGONO DE BALAIDOS, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
ELECMA GALICIA, S.C.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	REDONDELA
ELECTRICIDAD E. Y P., S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
ELECTRICIDAD ROSOMAR, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
ELECTRICIDAD TECNISA, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
ELECTRICIDAD VALCARCE, S.A.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
ELECTRO GALICIA, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	MOS
ELECTROMECANICA ALONSO RODRIGUEZ, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
ELECTROMECANICA CERDEIRA, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
ELIAS POSADA, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
ELIFONT, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	O PORRIÑO
ENRIQUE FERNANDEZ DE SAN ANDRES, S.L.	34	42	Puertas, marcos, bastidores y molduras	VIGO
ENXEBRE DECORACION, S.L.	52	11	Madera y materiales para la construcción	VIGO
EQUIPOS DE SEÑALIZACION Y CONTROL, S.A.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
ESCAYOLAS COUTO, S.L.	17	21	Pintores, empapeladores y decoradores	VIGO
ESCAYOLAS DECOVIGO, S.L.	17	21	Pintores, empapeladores y decoradores	VIGO
ESPACIO VITAL CONSTRUCCIÓN PROMOCION, SL	15	31	Promotores de obras	VIGO
ESTABLECIMIENTOS PEREZ LEIROS, S.A.	52	11	Madera y materiales para la construcción	O PORRIÑO
ESTUDIOS E INSTALACIONES DE GALICIA, S.L	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
EUROGRAMCO, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
EUROPEO DE VENTAS, S.A.	52	31	Pintura, vidrio y papeles pintados	O PORRIÑO

EUROVIGO, S.L.	17	41	Albañilería	VIGO
EXCAVACIONES JESUS VALVERDE, S.L.	17	94	Excavaciones y cimientos	VIGO
EXCAVACIONES MAFERSA, S.L.	17	94	Excavaciones y cimientos	VIGO
EXCAVACIONES SATELITE, S.L.	17	94	Excavaciones y cimientos	GONDOMAR
EXCAVACIONES Y CONDUCCIONES GALICIA, S.L	17	94	Excavaciones y cimientos	MOAÑA
EXCAVACIONES Y MUROS ESSAL, S.L.	15	42	Contratistas generales	GONDOMAR
EXCAVACIONES Y TRANSPORTES GUIMAREY, S.L	17	94	Excavaciones y cimientos	VIGO
EXCLUSIVAS BAÑO Y COCINA, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	CANGAS
F.R.E.D. GRANITOS, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	O PORRIÑO
FABRICA DE PRETENSADOS DEL LOURO, S.L.	32	72	Prefabricados de hormigón	O PORRIÑO
FAMOTEVA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
FERCON PORRIÑO, S.L.	34	41	Estructuras de metal	O PORRIÑO
FERNANDEZ PINTURA Y DECORACION, S.L.	17	21	Pintores, empapeladores y decoradores	CANGAS
FERRO ALUMINIO GALICIA, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	VIGO
FERROBAU, S.A.	15	42	Contratistas generales	VIGO
FERSUAR, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
FERYMOL, S.L.	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
FEYJU GALICIA, S.L.	16	29	Construcciones pesadas	VIGO
FIGUEIRO FORJADOS, S.L.	32	72	Prefabricados de hormigón	NIGRAN
FINUR FINCAS URBANAS, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
FONTANERIA MARQUEZ, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
FONTANERIA PAR, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
FONTANERIA RAFAEL CASTRO, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
FORMA HABITAT, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
FRANCISCO ROCHA, S.L.	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
FRIMOS, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	O PORRIÑO
FRIO Y CLIMATIZACION, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
G. ANTON-OTERO Y ASOCIADOS, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
G. COMESAÑA, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	VIGO
G.P.L. NORTE PROMOCIONES Y CONSTR., S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
GALAICA DE MORTEROS, S.A.	32	73	Hormigón preparado	O PORRIÑO
GALANDON, S.L.	17	21	Pintores, empapeladores y decoradores	VIGO
GALIPLAC, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
GALLEGA BAYONA, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	BAIONA
GALLEGA DE ALQUILERES, S.A.	17	97	Alquiler de maquinaria para la construcción	O PORRIÑO
GAYPASA, S.L.	17	99	Contratistas especializados sc	GONDOMAR
GCM COMERCIAL, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
GELIO FRIO, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
GENERAL FONTVIGO, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
GESTION Y URBANIZACION DE POLIGONOS, S.L	15	31	Promotores de obras	VIGO
GIL PEREIRA Y BORRAJO, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
GOMEZ FER, S.L.	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
GONDOMAR, S.L.	32	73	Hormigón preparado	GONDOMAR
GRANIEST, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOS
GRANITOS DEL MORRAZO, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	CANGAS

GRANYPE, S.L.	17	41	Albañilería	BAIONA
GRAÑA CALVAR, S,L.	17	31	Instalaciones eléctricas	CANGAS
GRAVAS DE ATIOS, S.A.	14	42	Arena y gravilla para la construcción	O PORRIÑO
GREMASA MOS, S.A.	50	39	Materiales para la construcción sc	MOS
GRUAS DE GALICIA, S.L.	17	97	Alquiler de maquinaria para la construcción	VIGO
GRUAS DONIZ, S.A.	17	97	Alquiler de maquinaria para la construcción	VIGO
GRUPO DE EMPRESAS ALVAREZ, S.A.	32	62	Artic. Porcelana mesa y cocina	VIGO
GRUPOS DE GALICIA VIGO, S.L.	17	97	Alquiler de maquinaria para la construcción	VIGO
HERMANOS CHUMBAS, S.L.	17	99	Contratistas especializados sc	O PORRIÑO
HERMANOS FERVENZA, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOAÑA
HERMANOS JUSTE, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	NIGRAN
HERRERO Y CIA., S.A.	32	11	Vidrio plano	VIGO
HIDROACUSTICA Y NAVEGACION, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
HIDROSCIVIL, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
HIJOS DE ANTONIO ROMAN, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
HIJOS DE ISMAEL RODRIGUEZ, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
HOGAR 10, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
HORMIGONES DE PORRIÑO, S.A.	32	73	Hormigón preparado	O PORRIÑO
HORMIGONES MIÑO, S.L.	32	73	Hormigón preparado	VIGO
HORMIGONES TUDENSES, S.A.	32	73	Hormigón preparado	VIGO
HORMIGONES VALLE MIÑOR, S.A.	32	73	Hormigón preparado	O PORRIÑO
HORTALIZAS BACELO, S.L.	34	41	Estructuras de metal	O PORRIÑO
I.P.E. INSTALAC. PROYEC. ELECTRICIDAD,SL	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
IFERCO, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
IGLESPAN, S.L.	15	31	Promotores de obras	CANGAS
IMPERMEBA, S.L.	17	42	Trabajos acústicos y aislantes	VIGO
IMPERNOSA, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
IMPERTEX-VIGO, S.L.	17	42	Trabajos acústicos y aislantes	VIGO
IMPERYAIS, S.L.	17	42	Trabajos acústicos y aislantes	VIGO
INDUSTRIAS ABALDE, S.A.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	VIGO
INELSA MONTAJES ELECTRICOS, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
INMOBILIARIA DURAN GOMEZ, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
INMOBILIARIA F. VILLAVERDE-CANGAS, S.L.	15	31	Promotores de obras	CANGAS
INMOBILIARIA GRAN VIA, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
INMOBILIARIA VISTA AL MAR, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
INOXIDABLES FEGOSAN, S.A.	34	41	Estructuras de metal	VIGO
INSNOR, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	MOS
INSTALACIONES CARPINT. POSTFORMADOS, S.L	17	51	Carpinteros	REDONDELA
INSTALACIONES CIALES. Y FRIG. DE VIGO,SL	15	42	Contratistas generales	MOS
INSTALACIONES DEL NOROESTE, S.A.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
INSTALACIONES PANJON, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	NIGRAN
INSTALACIONES VAL MIÑOR, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	NIGRAN
INSTELENOR SISTEMAS, S.A.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
INVERGAL, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
INVERSIONES BASMAR, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO

INVERSIONES FERNANDEZ Y CABRERA, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
INVERSIONES NICARO, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
INVERSIONES VIGO, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
IPO IMPERMEABILIZACIONES, S.L.	17	42	Trabajos acústicos y aislantes	VIGO
IPROTEDIO, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
IZMAR, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
J. MEIXOEIRO, S.L. CONSTR. METALICAS	34	41	Estructuras de metal	GONDOMAR
J. PARADA CONSTRUCCIÓNES, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
J. VIQUEIRA LAGO CONSTRUCCIÓNES, S.A.	15	42	Contratistas generales	VIGO
J.J. AROSA CONSTRUCCIÓNES, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
J.J. GRADIN, S.L.	17	94	Excavaciones y cimientos	O PORRIÑO
JALOHISA CONSTRUCCIÓNES, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
JARDINES PINZON, S.L.	15	31	Promotores de obras	BAIONA
JOMERO, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	O PORRIÑO
JOSE CARLOS PARDO, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
JOSE DOMINGUEZ, S.A.	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
JOSE ESTEVEZ POUSA, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	CANGAS
JOSE GIRALDEZ MOURIÑO, S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
JOSE LUIS ALVAREZ SOUTO, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOAÑA
JOSE PAZOS LAGO, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	REDONDELA
JUGOVE, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
JUSTO ROMAN, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
KEFIR REFORMAS Y CONSTRUCCIÓNES, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
KINARCA, S.A.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
L3TEC, S.L.	17	99	Contratistas especializados sc	VIGO
LA BOUZA SUR, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
LAGO MARTINEZ, S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
LANZAMAR VIGO, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
LANZAMAR, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
L'ART EN BOIS, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
LAUREON, S.L.	15	31	Promotores de obras	BAIONA
LEMOS Y COLLAZO, S.L.	17	41	Albañilería	MOAÑA
LERMA TRES, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
LINO VERDEAL, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOAÑA
LORENZO COMERCIAL, S.L.	52	11	Madera y materiales para la construcción	MOS
LOURO INMUEBLES, S.L.	15	31	Promotores de obras	O PORRIÑO
LUIS HERNANDEZ ALVAREZ, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	CANGAS
M. GONZALEZ SUAREZ, S.A.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	VIGO
M. PRADO ABALDE, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
M.T. CONYMAN, S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
MADERAS DANIEL TAPIA, S.L.	17	52	Revestimiento de suelos y similares sc	GONDOMAR
MADERAS LOS VALOS, S.L.	17	51	Carpinteros	MOS
MAESTROS EN OBRAS, S.L.	17	99	Contratistas especializados sc	VIGO
MAFIMA PORRIÑO, S.L.	34	41	Estructuras de metal	O PORRIÑO
MANTENIMIENTO GRAL. DE INSTALACIONES, SL	15	42	Contratistas generales	VIGO

MANUEL ALEJOS, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	NIGRAN
MANUEL F. PINZAS CONSTRUCCIÓNES, S.L.	15	42	Contratistas generales	BAIONA
MANUEL GONZALEZ ABALDE E HIJOS, S.L.	32	73	Hormigón preparado	VIGO
MANUEL LORENZO MURADAS, S.A.	15	42	Contratistas generales	VIGO
MANUEL SEOANE VAZQUEZ, S.A.	15	42	Contratistas generales	VIGO
MARGRADE, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	REDONDELA
MARMOLES Y GRANITOS DE ESPAÑA, S.A.	50	39	Materiales para la construcción sc	O PORRIÑO
MARTINEZ CID, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
MASENOR, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
MATERIALES CONSTR. FERNANDO ALONSO, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
MATERIALES DE CONSTR. J. A. MARTINEZ, SL	50	39	Materiales para la construcción sc	GONDOMAR
MATERIALES DE CONSTRUCCIÓN CESANTES, S.L	50	39	Materiales para la construcción sc	REDONDELA
MATIAS FERNANDEZ PEDRERA, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
MAVI E HIJOS, S.L.	17	94	Excavaciones y cimientos	GONDOMAR
MEVIME, S.A.	34	41	Estructuras de metal	VIGO
MILETO CONSULTING, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
MINTUCAL, S.L.	34	41	Estructuras de metal	VIGO
MIÑOR 4, S.L.	15	31	Promotores de obras	NIGRAN
MODESTO Y CAMPIO, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
MONTAJES INSTAL. ELECT. HNOS. LOPEZ, SL	17	31	Instalaciones eléctricas	MOS
MONTAJES CASIANO, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	GONDOMAR
MONTAJES CUNICAR, S.L.	17	51	Carpinteros	MOAÑA
MONTAJES E INSTALAC. VILOURA, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
MONTAJES ELECTROMECANICOS ROYCO, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
MONTAJES GASVAL, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	MOAÑA
MONTAJES MOREIRA, S.L.	34	41	Estructuras de metal	VIGO
MONTAJES Y ESTRUCTURAS DEL LOURO, S.L.	17	99	Contratistas especializados sc	O PORRIÑO
MONTEROMAN EMPRESA CONSTRUCTORA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
MONVIGA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
MOREIRA Y COMPAÑIA, S.A.	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
MOSPRODEGA, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOS
MOVEX VIAL, S.L.	16	23	Alcantarillados, conducciones de aguas	VIGO
NOROESTE DE PRETENSADOS, S.A.	32	72	Prefabricados de hormigón	VIGO
OBRAL EMPRESA CONSTRUCTORA, S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
OBRAS DECORACION Y FRIO, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
OBRAS Y CONSTRUCCIÓNES VIGAL, S.L.	17	41	Albañilería	O PORRIÑO
OLIVICA, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
ORALCO, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
ORECO, S.A.	16	29	Construcciones pesadas	VIGO
ORENSANA IMPERMEAB. ESPEC. CONSTRUCT.,SL	17	42	Trabajos acústicos y aislantes	VIGO
ORGE Y PEREZ, S.L.	17	41	Albañilería	VIGO
P. SIGUEVIGO, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PAMPILLON CONSTRUCCIÓNES, S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
PARALAIA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
PARKETSTAR, S.L.	17	52	Revestimiento de suelos y similares sc	VIGO

PARQUE BOUZA, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PARQUETS TODEA, S.L.	17	52	Revestimiento de suelos y similares sc	VIGO
PARQUETS TORALLA, S.L.	17	52	Revestimiento de suelos y similares sc	GONDOMAR
PARQUETS Y PUERTAS DELFER, S.L.	17	52	Revestimiento de suelos y similares sc	VIGO
PEREIRO Y BARCIELA, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOS
PERYFER METAL, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	NIGRAN
PESUMA, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
PILOTES POSADA, S.A.	17	94	Excavaciones y cimientos	VIGO
PINTURA Y DECORACION OTERO, S.L.	17	21	Pintores, empapeladores y decoradores	VIGO
PINTURAS Y DECORACIONES XOA, S.L.	17	21	Pintores, empapeladores y decoradores	VIGO
PLASTICOS BARCIA, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	MOS
PLYGEPE, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
POLIDROGAL, S.L.	17	42	Trabajos acústicos y aislantes	VIGO
PORLAN, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOS
PRADAVILA, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PREBETONG GALICIA, S.A.	32	73	Hormigón preparado	VIGO
PREFABRICADOS ALONSO RIEGO, S.L.	32	73	Hormigón preparado	O PORRIÑO
PREFABRICADOS CASTELO, S.A.	50	39	Materiales para la construcción sc	O PORRIÑO
PREFABRICADOS DE COIROS, S.A.	32	72	Prefabricados de hormigón	O PORRIÑO
PREFABRICADOS LUIS BARROS, S.L.	32	72	Prefabricados de hormigón	NIGRAN
PREFABRICADOS T. VAL, S.L.	52	11	Madera y materiales para la construcción	NIGRAN
PRETENSADOS MOAÑA, S.L.	52	11	Madera y materiales para la construcción	MOAÑA
PRIVATE LEASE, S.L.	15	31	Promotores de obras	NIGRAN
PRODALCA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
PRODUCTOS E IMPERMEABILIZAC. J. SOUTO,SL	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
PRODUCTOS Y SISTEMAS APLICADOS, S.A.	15	42	Contratistas generales	VIGO
PROMIDE, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES AGOEIRA, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES ALONSO Y J.M. ESTEVEZ, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES ALVEIGA, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES DOMINGO FERNANDEZ, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES DORALTA, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES FECASDI, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES GONZALEZ PAJARO, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES GRAN VIGO, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
PROMOCIONES INMOB. DE GALICIA PROINGA,SL	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES INMOB. MANUEL BARROS, S.L.	15	31	Promotores de obras	NIGRAN
PROMOCIONES JOSE FAJO, S.L.	15	31	Promotores de obras	GONDOMAR
PROMOCIONES LUIS BARROS, S.L.	15	31	Promotores de obras	NIGRAN
PROMOCIONES M. CASAL CARREIRO, SA	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES MANUEL VAZQUEZ, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES NOSA TERRA, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES OBRAS INMOBILIARIAS VIGO, SA	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES ORALCO, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES PERQUISA, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO

PROMOCIONES POUSA FLORIANO, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES RODRIGUEZ Y COUÑAGO, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES SAN BERNABE DE LA GRAÑA, S.L	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES VERALUMA, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOCIONES VIDAL GREGORES, S.L.	15	42	Contratistas generales	GONDOMAR
PROMOCIONES VIGO REAL, S.A.	15	31	Promotores de obras	NIGRAN
PROMOTORA HERMANOS VILLAR, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
PROMOTORA O CASTRO, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROMOTORA RP-28, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROSANLO, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PROVIPORTO, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
PUERTAS ROLVI, S.L.	17	51	Carpinteros	VIGO
PUNXIDO, S.L.	17	41	Albañilería	BAIONA
RAMON NIETO 165, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
RAYTI, S.L.	15	31	Promotores de obras	BAIONA
RECONSPRO DE RANDE, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
REHABILITACION EDIFICIOS VIVIENDAS, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
REMESIÑA, S.L.	17	41	Albañilería	VIGO
REPARACIONES GENERALES NAVALES, S.A.	17	42	Trabajos acústicos y aislantes	VIGO
REVEST. PROYECTADOS RIAS BAIXAS, S.L.	17	21	Pintores, empapeladores y decoradores	MOAÑA
REVESTIMIENTOS EMILIO DIOS, S.L.	17	52	Revestimiento de suelos y similares sc	GONDOMAR
REVESTIMIENTOS ESPECIALES CONSTR., S.L.	17	52	Revestimiento de suelos y similares sc	VIGO
REVESTIMIENTOS GALICIA, S.L.	17	52	Revestimiento de suelos y similares sc	VIGO
REVESTIMIENTOS SOLIÑO, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOAÑA
RIAZON, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
RIO MIÑO INSTALACIONES, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	O PORRIÑO
RIOBO Y ROUCO, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOAÑA
RIPALONE, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
ROBEAL CONSTRUCCIÓNES Y OBRAS, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS
RODOLE CONSTRUCCIÓNES, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
RODRIGUEZ Y ANDREU, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
ROMBLAN CONSTRUCTORA, S.L.	17	51	Carpinteros	VIGO
ROMULO GONZALEZ VAZ, S.L.	17	41	Albañilería	VIGO
ROYPASA, S.A.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	GONDOMAR
RPR RAMALLOSA PUENTE ROMANO, CONSTR.,SCL	15	42	Contratistas generales	NIGRAN
RUAS DE MOS, S.L.	15	31	Promotores de obras	MOS
S.C.L. ELECTROARVI	17	31	Instalaciones eléctricas	MOS
S.C.L. PINVIGO	17	21	Pintores, empapeladores y decoradores	VIGO
SACLI, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
SANCHEZ ALVAREZ, S.L.	17	95	Trabajos de derribo y demolición	REDONDELA
SANEAMIENTOS PRADO, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	CANGAS
SANTA MARTA OBRAS Y REFORMAS, S.L.	15	42	Contratistas generales	BAIONA
SANTOS 2000, S.L.	17	51	Carpinteros	VIGO
SAVIJO, S.L.	15	42	Contratistas generales	O PORRIÑO
SEBASTIAN PIÑEIRO PAZO, S.L.	15	42	Contratistas generales	CANGAS

SEGURLEM, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
SERVICIOS INTEGRALES AVANCE 2.000, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
SERVICIOS MARSERO, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
SERVICIOS Y MATERIALES CONSTRUCCIÓN, S.A	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
SHOPPING INMOBILIARIO, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
SILOS DE GALICIA, S.A.	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
SISTEMAS E INSTALACIONES MODULARES, S.L.	17	42	Trabajos acústicos y aislantes	VIGO
SMANLUS, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOS
SOBPAR, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
SOCIEDADE GALEGA DE INXENIERIA, S.A.	15	42	Contratistas generales	VIGO
SODECOGA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
SOIGRES, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
SOLYTOR, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	O PORRIÑO
SOUDIS, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
SOUTO Y SOUTO, S.L.	15	42	Contratistas generales	MOAÑA
SUELO Y VIVIENDA BALAIDOS, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
SUMINISTROS FONTRES, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	VIGO
SUMINISTROS MOAMA, S.L.	50	39	Materiales para la construcción sc	MOAÑA
TALLERES BASTOS REDONDELA, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	REDONDELA
TALLERES BOCUR, S.L.	17	99	Contratistas especializados sc	CANGAS
TALLERES BRANDON RANDE, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	REDONDELA
TALLERES CORREA VILA, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	VIGO
TALLERES DE ESTRUCTURAS METALICAS, S.L.	34	41	Estructuras de metal	O PORRIÑO
TALLERES DIZMAR, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	O PORRIÑO
TALLERES HERMIDA, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	VIGO
TALLERES LA FLORIDA DE SAN ANDRES, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	VIGO
TALLERES MECANICOS VIGO, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	VIGO
TALLERES SUMINISTROS JOSE RUIZ BLANCO,SL	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
TECNICA DE EDIFICACION, S.A.	15	42	Contratistas generales	VIGO
TECNICA Y SISTEMAS DEL ALUMINIO, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	VIGO
TECNOCALOR, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
TELECOMUNICACIONES Y CONTROL PROCESOS,SL	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
TEMANOR, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
TERMOFUEL, S.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
TEYCOVA, S.L.	17	41	Albañilería	VIGO
TITO COSTAS, S.L.	52	11	Madera y materiales para la construcción	VIGO
TRAINFA, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
TRANSFORMADOS METALICOS SARDOMA, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	VIGO
UNION CRISTALERA, S.A.	17	93	Trabajos en cristalería y vidriería	VIGO
VEIGA LAGE, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
VELAZQUEZ INMOBILIARIA, S.L.	15	31	Promotores de obras	CANGAS
VIALMAR, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
VICANFRA, S.L.	15	42	Contratistas generales	GONDOMAR
VIELSO, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	VIGO
VIFRIG, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	VIGO

VIGARCI, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
VIGOLAR, S.A.	15	31	Promotores de obras	VIGO
VIGOR, S.L.	34	44	Trabajos de carpintería metálica	VIGO
VIGUESA DE EDIFICACIONES, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
VIGUESA DE EXCAVACIONES Y TRANSPORTES	17	94	Excavaciones y cimientos	VIGO
VIGUESA DE GAS, S.A.L.	17	11	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	VIGO
VIGUESA PAVIMENTOS CANALIZAC. CONSTR.,SL	15	42	Contratistas generales	VIGO
VILA COMESAÑA Y COMPAÑIA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
VIMAGEDA, S.L.	15	31	Promotores de obras	O PORRIÑO
VIOBRA VIGUESA DE OBRAS, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
VIPROMA, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
VITRALBA, S.L.	32	31	Fabricados de vidrio sc	VIGO
VIVIENDAS AGUILA, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
VIVIENDAS CENTRO-ECUADOR, S.L.	15	31	Promotores de obras	VIGO
XALDE ELECTRICIDAD, S.L.	17	31	Instalaciones eléctricas	MOAÑA
XERACON, S.L.	15	42	Contratistas generales	VIGO
XESTION DE ALQUILERES CONSTR. XEALCO, SL	17	97	Alquiler de maquinaria para la construcción	REDONDELA
YESOS MC Y P, S.L.	17	41	Albañilería	VIGO
YESOS Y SISTEMAS DEL ATLANTICO, S.L.	17	21	Pintores, empapeladores y decoradores	VIGO
ZUNFER, S.A.	15	42	Contratistas generales	VIGO

6.8.- Cadena de textil-confección.

NOMBRE EMPRESA	SIC		ACTIVIDAD	LOCALIDAD
ACETATO, COMERCIO DE VESTUARIO, S.L.	56	51	Confecciones en general	VIGO
AIR BUILDING ESPAÑA, S.L.	56	99	Confecciones y complementos diversos sc	VIGO
ALCO-FIMA, S.L.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	VIGO
ALFICO, S.A.	50	41	Artículos para deporte y recreo	VIGO
ALMACEN NOS 93, S.L.	51	33	Tejidos	MOS
ALMACENES CORTES, S.A.	56	21	Trajes, abrigos y vestidos para señoras	MOS
ASTRONIÑO ESPAÑA, S.L.	51	36	Confecciones para caballero y niño	VIGO
BEADE INFANTIL 2, S.L.	56	41	Confecciones infantiles	VIGO
BOTONES Y ACCESORIOS, S.L.	51	33	Tejidos	VIGO
CABECRIS, S.L.	56	11	Confecciones y complementos para caballeros	VIGO
CALZADOS BREOGAN, S.L.	51	39	Calzados	VIGO
CALZADOS LIDER, S.L.	56	61	Calzados (tiendas)	VIGO
CALZADOS RANDE, S.A.	51	39	Calzados	VIGO
CARRASCO Y ESTEVEZ, S.A.	56	51	Confecciones en general	VIGO
COMERCIAL F. CARRERA, S.L.	51	37	Confecciones para señora y niña	VIGO
COMPAÑIA INTERNAC. DISTRIB. TEXTIL, S.L.	51	37	Confecciones para señora y niña	VIGO
CONFECCIONES AREA, S.L.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	REDONDELA
CONFECCIONES CARDIGAN, S.A.	56	51	Confecciones en general	VIGO
CONFECCIONES CARMEN MELERO, S.L.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	VIGO
CONFECCIONES CRISTAL, S.L.	23	39	Prendas exteriores para señora y niña sc	REDONDELA
CONFECCIONES DORAMA, S.A.	51	34	Artículos de mercería y lencería	VIGO
CONFECCIONES EMI, S.L.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	VIGO
CONFECCIONES MARIA CASAL, S.L.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	VIGO
CONFECCIONES MINADA, S.L.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	VIGO
CONFECCIONES ODILO, S.A.	51	37	Confecciones para señora y niña	VIGO
CORDELERIA CENTRAL, S.L.	22	98	Cordelería y redes	MOAÑA
CORDELERIAS PAMPILLON, S.L.	22	98	Cordelería y redes	VIGO
CORUXA MODA, S.L.	56	51	Confecciones en general	CANGAS
CREACIONES DONA, S.L.	23	39	Prendas exteriores para señora y niña sc	REDONDELA
CREACIONES FOQUE, S.L.	22	59	Géneros de punto sc	NIGRAN
CREACIONES PAZ RODRIGUEZ, S.L.	22	59	Géneros de punto sc	VIGO
CREACIONES RIANDE, S.L.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	VIGO
CREACIONES ROPA, S.L.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	REDONDELA
CREACIONES Y DISEÑO ALONSAN, S.A.	23	21	Camisas, pijamas para caballero y niño	REDONDELA
CUERO GALICIA, S.L.	31	11	Tenería y acabado de cuero	O PORRIÑO
CURTIDOS EFREN, S.L.	51	33	Tejidos	NIGRAN
DISMART MARTINS, S.L.	22	59	Géneros de punto sc	VIGO
DOMINGUEZ RIELO, S.L.	56	31	Accesorios y especialidades para señora	VIGO
EMERUA ESPAÑA, S.L.	51	36	Confecciones para caballero y niño	VIGO
EMPROGAL, S.L.	56	51	Confecciones en general	VIGO
FERDOMING, S.L.	56	51	Confecciones en general	VIGO
FIO TEXTIL, S.L.	51	33	Tejidos	O PORRIÑO

FORESTIL, S.L.	23	89	Otras prendas y accesorios sc	VIGO
FUNCHO, S.A.	51	36	Confecciones para caballero y niño	VIGO
FUTURA LINEA MODA, S.L.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	VIGO
GALLEGA INTERNACIONAL, S.A.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	REDONDELA
HERNANDEZ VALLS, S.L.	56	41	Confecciones infantiles	VIGO
IBERDIS VIGO 96, S.L.	51	33	Tejidos	VIGO
IGNARACAR, S.L.	56	51	Confecciones en general	VIGO
INDUSTRIAS DE LA CONFECCION VIALMODA, SL	23	99	Productos fabricados de textiles sc	VIGO
INXELA, S.A.	51	37	Confecciones para señora y niña	VIGO
J. RODRIGUEZ E HIJOS, S.L.	59	49	Mercería y artículos de modistería	VIGO
JOAQUIN BOBILLO GONZALEZ, S.A.	51	34	Artículos de mercería y lencería	VIGO
LADY BELTY, S.L.	51	34	Artículos de mercería y lencería	VIGO
LAS TRES BBB, S.L.	56	51	Confecciones en general	VIGO
LINEAPARAMI, S.L.	51	34	Artículos de mercería y lencería	VIGO
MAKARI, S.A.	51	33	Tejidos	VIGO
MALAKIA QUATERNI, S.L.	56	51	Confecciones en general	VIGO
MARGAPAL, S.L.	23	92	Lencería para el hogar	VIGO
MARINA HISPANICA, S.L.	22	98	Cordelería y redes	CANGAS
MARIÑO HERMANOS, S.A.	56	61	Calzados (tiendas)	VIGO
MARVISAN, S.L.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	MOS
MCAM TEXTIL, S.L.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	O PORRIÑO
MODAS LA RICOSA, S.L.	56	21	Trajes, abrigos y vestidos para señoras	CANGAS
MODATEST, S.A.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	VIGO
MODEL NOVIAS, S.L.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	VIGO
NAUTICA AS ESTELAS, S.L.	56	51	Confecciones en general	NIGRAN
NOVEDADES ALBERTE, S.L.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	VIGO
NUCLEO VIGO, S.L.	51	37	Confecciones para señora y niña	VIGO
O'BREADOURO, S.L.	56	51	Confecciones en general	VIGO
OLGA SANTONI, S.L.	22	53	Prendas exteriores de punto	VIGO
OSORIO GALICIA-LIKEN'S, S.L.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	VIGO
OUTLET NOROESTE, S.L.	56	51	Confecciones en general	VIGO
PABLO DEL RIO RODRIGUEZ, S.L.	56	61	Calzados (tiendas)	VIGO
PANTALONES DE VIGO, S.A.	56	11	Confecciones y complementos para caballeros	VIGO
PAÑOS VERGAS, S.L.	51	37	Confecciones para señora y niña	VIGO
PEYLI, S.L.	56	51	Confecciones en general	VIGO
PILI CARRERA, S.A.	23	69	Prendas exteriores para niñas, niños, bebés sc	MOS
POT & POT, S.L.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	VIGO
PRESAGIO, S.L.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	VIGO
R.C. FIL DISTRIBUCIONES, S.L.	51	36	Confecciones para caballero y niño	VIGO
RARICID, S.L.	23	42	Corsetería	VIGO
RITA LEGAZPI BUIDE, S.L.	56	61	Calzados (tiendas)	VIGO
ROTELPA, S.A.	23	99	Productos fabricados de textiles sc	VIGO
SAGRES, S.L.	23	85	Impermeables	REDONDELA
SELMARK, S.L.	23	42	Corsetería	VIGO
SERHOSDEGA, S.L.	51	33	Tejidos	VIGO

SIBERTEXTIL, S.L.	51	33	Tejidos	VIGO
SIMPLICISIMUS, S.L.	51	36	Confecciones para caballero y niño	VIGO
SPANISH FUR CENTER, S.L.	51	33	Tejidos	GONDOMAR
STRANKA VIGO, S.L.	23	92	Lencería para el hogar	VIGO
SUPER TEXTIL VIGO, S.L.	59	49	Mercería y artículos de modistería	VIGO
TEXTIL VIGORE, S.L.	51	36	Confecciones para caballero y niño	REDONDELA
TRIANA NOVIAS, S.L.	56	21	Trajes, abrigos y vestidos para señoras	O PORRIÑO
UMBRO,SL	50	41	Artículos para deporte, recreo	REDONDELA
VIGOCOSTURA, S.L.	56	51	Confecciones en general	VIGO
VIGOMODA, S.L.	51	37	Confecciones para señora y niña	VIGO
WEST PORT, S.L.	23	89	Otras prendas y accesorios sc	REDONDELA
WOR 60 ESPAÑA, S.L.	51	33	Tejidos	VIGO
ZERINNO DIFUSION, S.L.	56	31	Accesorios y especialidades para señora	VIGO

6.9.- Cadena de química y farmacia.

NOMBRE EMPRESA	SIC		ACTIVIDAD	LOCALIDAD
AGROVAL, S.L.	51	91	Abonos, insecticidas y fertilizantes	O PORRIÑO
ALUDEC IBERICA, S.A.	30	79	Artículos plásticos diversos sc	VIGO
ALVAREZ GAGO, C.B.	59	12	Farmacias	VIGO
AQUIMIAN ESPAÑA, S.L.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	O PORRIÑO
BANDAS DEL LOURO, S.A.L.	30	69	Artículos fabricados de caucho	O PORRIÑO
BIOETANOL GALICIA, S.A.	28	99	Productos químicos sc	VIGO
BRIGAL, S.A.	28	93	Tintas para artes gráficas	VIGO
CARZUH, S.L.	28	91	Adhesivos, colas y pegamentos	MOS
CASTRO QUIMICAS, S.L.	51	61	Productos químicos	VIGO
CAUCHOS GALICIA, S.A.	30	69	Artículos fabricados de caucho	VIGO
COMPAÑIA VIGUESA DE PINTURAS, S.A.	28	51	Pinturas, barnices, lacas y esmaltes	VIGO
COSMETICOS ALSER, S.L.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	VIGO
CZ VETERINARIA, S.L.	28	34	Especialidades farmacéuticas	O PORRIÑO
DARLIM, S.L.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	MOS
D'IRENO, S.L.	51	98	Pinturas y barnices	VIGO
DISBEL VENDING, S.L.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	VIGO
DISNA, S.L.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	VIGO
DISPROVE, S.A.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	VIGO
DIS-RIVAS, S.L.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	VIGO
DISTRIBUIDORA DE EMBALAJES, S.L.	51	61	Productos químicos	O PORRIÑO
ESTABLECIMIENTOS CARBALLIDO - 2, S.L.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	VIGO
EUROPEA DE MAF, S.L.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	VIGO
FARMAGAL, S.L.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	VIGO
FERROPLAST, S.L.	30	79	Artículos plásticos diversos sc	O PORRIÑO
FLEXGAL, S.L.	30	69	Artículos fabricados de caucho	VIGO
FRANCISCO FERNANDEZ LIJO, S.L.	51	61	Productos químicos	VIGO
GALEX DIVISION HOGAR, S.A.	28	22	Goma sintética	MOS
GALICIA DE PINTURAS, S.L.	28	51	Pinturas, barnices, lacas y esmaltes	MOS
GASES REFRIGERANTES E IND. FERNANDEZ, SL	51	61	Productos químicos	VIGO
GLASCOR, S.L.	51	98	Pinturas y barnices	VIGO
GLAXO WELLCOME BIOFARMA, S.A.	28	33	Productos químico-farmacéuticos	O PORRIÑO
HAIR CARE SYSTEME, S.L.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	REDONDELA
HISLAPOL, S.L.	30	79	Artículos plásticos diversos sc	VIGO
HOGARLIN, S.A.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	VIGO
IBERPLAS, S.L.	30	79	Artículos plásticos diversos sc	VIGO
INDUSTRIAS ALVAREZ Y SOMME, I. ALYSOM,SA	30	79	Artículos plásticos diversos sc	VIGO
INDUSTRIAS PROA, S.A.	28	51	Pinturas, barnices, lacas y esmaltes	O PORRIÑO
IRAGO, EXCLUSIVAS Y DISTRIBUCIONES, S.A.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	MOS
ISOCOLD, S.A.	30	79	Artículos plásticos diversos sc	VIGO
JUSTO OTERO, S.L.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	REDONDELA
KELVIGO, S.L.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	MOS

LA ARTISTICA PRODUCTOS QUIMICOS, S.A.	28	91	Adhesivos, colas y pegamentos	VIGO
LOVISTIN ALAMEDA, S.L.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	VIGO
M. ESSER KUNNE, S.L.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	VIGO
MAVESA INDUSTRIAS PLASTICAS, S.A.	30	79	Artículos plásticos diversos sc	VIGO
MELCHOR VISO SUCESORES, S.L.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	VIGO
MERCASH SAR, S.L.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	VIGO
MIGUEL FUENTES, S.L.	51	98	Pinturas y barnices	GONDOMAR
MORFISA, S.L.	51	98	Pinturas y barnices	VIGO
MORGASA, S.L.	51	98	Pinturas y barnices	VIGO
NORPLASTICA, S.A.	30	79	Artículos plásticos diversos sc	VIGO
PINTURAS LEMBRA, S.L.	51	98	Pinturas y barnices	VIGO
PIRELO, S.L.	30	79	Artículos plásticos diversos sc	MOS
PLASCIES, S.L.	30	79	Artículos plásticos diversos sc	VIGO
PLASTICOS ACHA, S.L.	30	79	Artículos plásticos diversos sc	VIGO
PLASTICOS DE GALICIA, S.A.	30	79	Artículos plásticos diversos sc	VIGO
PLASTICOS RIVADIL, S.L.	30	79	Artículos plásticos diversos sc	GONDOMAR
PLYMOUTH RUBBER EUROPA, S.A.	28	91	Adhesivos, colas y pegamentos	O PORRIÑO
PORTO MOREIRA DISTRIBUCIONES, S.L.	59	12	Farmacias	VIGO
QUIMIZOR, S.L.	28	41	Jabón, detergentes y productos para la limpieza	VIGO
RESINAS CASTRO, S.L.	51	61	Productos químicos	VIGO
ROTULACIONES MOS, S.L.	30	69	Artículos fabricados de caucho	MOS
SASAKI INTERNACIONAL IND. Y COMERCIO, SL	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	VIGO
SUMINISTROS GALIFILM, S.A.	51	61	Productos químicos	VIGO
TÉCNICAS QUIMICAS INDUSTRIALES, S.A.	28	69	Productos químicos orgánicos industriales sc	VIGO
TUBERIAS BARCIA, S.A.	30	79	Artículos plásticos diversos sc	MOS
VORQUIMICA, S.L.	51	22	Droguería, perfumería y farmacia	VIGO
XYLAZEL, S.A.	28	51	Pinturas, barnices, lacas y esmaltes	O PORRIÑO
ZELNOVA, S.A.	28	79	Pesticidas productos químicos-agrícolas sc	O PORRIÑO
ZENECA FARMA, S.A.	28	34	Especialidades farmacéuticas	O PORRIÑO

6.10.- Cadena de turismo, ocio y derivados.

NOMBRE EMPRESA	SIC		ACTIVIDAD	LOCALIDAD
ABACO, S.L.	79	99	Servicios de diversión y recreativos sc	VIGO
AFERFI, S.A.	58	12	Restaurantes	VIGO
ALFAYA NAUTICA, S.L.	50	41	Artículos para deporte y recreo	VIGO
ALL TOUR, S.L.	47	22	Agencias de viajes	VIGO
ASADOR A RODA DO FERREIRO, S.L.	58	12	Restaurantes	VIGO
ASADOR LOURIÑA, S.L.	58	12	Restaurantes	O PORRIÑO
ASADOR SORIANO, S.L.	58	12	Restaurantes	VIGO
ASOCIACION HOSTELERA DE VIGO, S.L.	58	13	Bares y cafeterías	VIGO
ATLANGA, S.L.	78	13	Producción de películas cinematográficas	VIGO
AUTOMATICOS RECREATIVOS VIGUESES, S.L.	79	93	Maquinas tragaperras para recreo	VIGO
BAHIA DE BAYONA HOTELES, S.L.	70	11	Hoteles	BAIONA
BAHUER MODELSPORT, S.L.	39	44	Juegos y juguetes excepto muñecas	MOS
BAÑOS FILMS, S.L.	78	29	Distribución de películas	VIGO
BAR CHIAPAS, S.L.L.	58	13	Bares y cafeterías	CANGAS
BARCAGAL, S.L.	78	32	Cines	VIGO
BAUTISTA ALVAREZ, S.L.	79	93	Maquinas tragaperras para recreo	VIGO
BEISALFOR, S.L.	58	12	Restaurantes	VIGO
BIKE BICITURBO, S.L.	59	41	Artículos para deporte y bicicletas	VIGO
BIVES TOUR, S.A.L.	47	22	Agencias de viajes	VIGO
BLUE MAR VIGO, S.L.	58	13	Bares y cafeterías	VIGO
BRIDAS VIGO, S.L.	58	12	Restaurantes	VIGO
CAFETERIA CUMANA, S.L.	58	13	Bares y cafeterías	MOS
CAFETERIA SERYDAV, S.L.	58	13	Bares y cafeterías	VIGO
CAMALEON, S.A.	58	13	Bares y cafeterías	VIGO
CAMPING BAYONA PLAYA, S.A.	70	33	Campings y parques de autocaravanas	BAIONA
CAMPOMAR-MOAÑA, S.L.	79	99	Servicios de diversión y recreativos sc	CANGAS
CANAIMA 42, S.A.	70	11	Hoteles	VIGO
CIESTOUR, S.L.	47	22	Agencias de viajes	VIGO
CIUDAD DE VIGO, S.L.	70	11	Hoteles	VIGO
COIA HOTEL TUR, S.A.	70	11	Hoteles	VIGO
COMERCIAL SAN REMO, S.L.	79	99	Servicios de diversión y recreativos sc	VIGO
CONSTANTINO PEREZ EXPOSITO, S.L.	79	93	Maquinas tragaperras para recreo	VIGO
DEPORTES GONZALEZ, S.L.	59	41	Artículos para deporte y bicicletas	O PORRIÑO
DISCOTECA OLIVER, S.L.	79	11	Discotecas	VIGO
DISTRITO APACHE, S.L.	58	13	Bares y cafeterías	VIGO
DOMHER, S.A.	79	11	Discotecas	MOS
EL VOLANTE SERVICIOS HOSTELEROS, S.L.	58	12	Restaurantes	O PORRIÑO
FENTO RESTAURANTES, S.L.	58	12	Restaurantes	VIGO
FERNANDEZ ALONSO HOSTELEROS, S.L.	58	12	Restaurantes	VIGO
GALLEGA DE JUEGOS, S.A.	79	99	Servicios de diversión y recreativos sc	VIGO
GASTRONOMIA Y ALIMENTACION, S.L.	58	12	Restaurantes	VIGO

GASTRONOMÍA DEL NOROESTE, S.L.	58	12	Restaurantes	REDONDELA
HERMANOS LOURIDO, S.L.	58	12	Restaurantes	VIGO
HOLLYWOOD HOSTELERA, S.L.	79	99	Servicios de diversión y recreativos sc	CANGAS
HOSCOSVE, S.L.	58	13	Bares y cafeterías	VIGO
HOSTEUR, S.L.	58	12	Restaurantes	VIGO
HOTEL AEROPUERTO, S.A.	70	21	Pensiones y casas de huéspedes	MOS
HOTEL BAHIA DE VIGO, S.A.	70	11	Hoteles	VIGO
HOTEL RESIDENCIA GARCIA LORCA, S.L.	70	11	Hoteles	VIGO
HOTEL RESIDENCIA IPANEMA, S.L.	70	11	Hoteles	VIGO
IBER COMPLEX INT'L, S.L.	50	41	Artículos para deporte y recreo	VIGO
IMPULSORA TURISTICA ALPAMAN, S.A.	79	99	Servicios de diversión y recreativos sc	VIGO
INMOBILIARIA SAMIL, S.A.	70	11	Hoteles	VIGO
INPARGA, S.L.	58	13	Bares y cafeterías	VIGO
ITALISER, S.L.	58	12	Restaurantes	VIGO
JUNCAL Y CAL, S.L.	58	13	Bares y cafeterías	VIGO
KARMA VIAJES, S.A.L.	47	22	Agencias de viajes	VIGO
LAS TRES LUCES HOTEL, S.A.	70	11	Hoteles	VIGO
LAS TRES LUCES, S.L.	58	13	Bares y cafeterías	VIGO
LIBROURO, S.A.	59	42	Librerías	VIGO
LUAMAR, S.A.	47	22	Agencias de viajes	VIGO
MAIL VIGO, S.L.	59	45	Jugueterías	VIGO
MANUEL RODRIGUEZ CASAL, S.L.	79	99	Servicios de diversión y recreativos sc	REDONDELA
MARITIMA DIAMON SERVICE, S.L.	79	48	Organización de carreras	VIGO
MESON JAMONERIA COMPOSTELA, S.L.	58	13	Bares y cafeterías	VIGO
MEXICO, S.A.	70	11	Hoteles	VIGO
MICHEL JACQUES, S.L.	58	13	Bares y cafeterías	MOS
NEW PORT VIGO, S.L.	58	12	Restaurantes	VIGO
NOVA OLIMPIA, S.L.	79	11	Discotecas	VIGO
PAZ DISMAC, S.L.	59	42	Librerías	O PORRIÑO
PAZO TORRES DE AGRELO, S.L.	70	21	Pensiones y casas de huéspedes	REDONDELA
POLISPORT PORRIÑO, S.L.	50	41	Artículos para deporte y recreo	O PORRIÑO
PONTEVELLA, S.L.	70	11	Hoteles	VIGO
POUSADA DEL CASTILLO DE SOTOMAYOR, S.L.	58	12	Restaurantes	VIGO
PRODUCCIONES VIGO, S.L.	78	14	Producción de películas	VIGO
PRODUCCIONS E XESTION CULTURAL, S.L.	79	29	Actores, músicos y conjuntos animadores	VIGO
PRODUCTORA FARO, S.A.	78	14	Producción de películas	VIGO
PROMOCIONES ARTISTICAS SAMIL, S.L.	79	11	Discotecas	VIGO
PROVIMAC, S.L.	79	93	Maquinas tragaperras para recreo	VIGO
REAL CLUB CELTA DE VIGO, S.A.D.	79	97	Clubs deportivos y recreativos exclusivamente para socios	VIGO
RECA TRES, S.L.	58	13	Bares y cafeterías	VIGO
RECREATIVOS ALMESA, S.L.	79	93	Maquinas tragaperras para recreo	VIGO
RECREATIVOS CEDA, S.A.	79	93	Maquinas tragaperras para recreo	VIGO
RECREATIVOS GOMERCY, S.L.	79	93	Maquinas tragaperras para recreo	VIGO
RECREATIVOS IGLESIAS, S.A.	79	93	Maquinas tragaperras para recreo	CANGAS

RECREATIVOS LA GUIA, S.L.	79	93	Maquinas tragaperras para recreo	VIGO
RECREATIVOS LA PIEDRA, S.L.	79	93	Maquinas tragaperras para recreo	VIGO
RECREATIVOS LIMIA, S.L.	79	93	Maquinas tragaperras para recreo	NIGRAN
RECREATIVOS MIAMI, S.A.	79	93	Maquinas tragaperras para recreo	VIGO
RECREATIVOS PORTAS, S.L.	79	93	Maquinas tragaperras para recreo	VIGO
RECREATIVOS RIAS BAIXAS, S.L.	79	93	Maquinas tragaperras para recreo	VIGO
RESTAURANTE MANOLO, S.L.	58	12	Restaurantes	O PORRIÑO
RESTAURANTE PUESTO PILOTO ALCABRE, S.A.	58	12	Restaurantes	VIGO
ROCAMAR BAYONA, S.L.	58	12	Restaurantes	BAIONA
ROYAL VIGO, S.A.	79	99	Servicios de diversión y recreativos sc	VIGO
SEPTIMO ARTE, S.L.	78	32	Cines	VIGO
SOTELINO, S.L.	70	11	Hoteles	MOS
TABERNA DEL PUERTO, S.L.	58	12	Restaurantes	VIGO
TASOGA, S.L.	79	99	Servicios de diversión y recreativos sc	VIGO
TEXCOCO, S.A.	70	21	Pensiones y casas de huéspedes	VIGO
TITA MORRAZO, S.L.	58	13	Bares y cafeterías	CANGAS
TRANQUILINO, S.L.	58	12	Restaurantes	VIGO
TUNEL BAYONA, S.L.	58	12	Restaurantes	BAIONA
TURISMO DE VIGO, S.A.	70	11	Hoteles	VIGO
ULTRATUR, S.L.	47	22	Agencias de viajes	VIGO
VIAJES AIRBUS GALICIA, S.A.	47	22	Agencias de viajes	REDONDELA
VIAJES AIRBUS, S.A.	47	22	Agencias de viajes	VIGO
VIAJES BARCO, S.L.	47	22	Agencias de viajes	CANGAS
VIAJES DURAN, S.A.	47	22	Agencias de viajes	VIGO
VIAJES MARLUSA, S.L.	47	22	Agencias de viajes	VIGO
VIAJES VENEZUELA, S.A.	47	22	Agencias de viajes	VIGO
VIDEO CLUB GONZALEZ GARCIA, S.L.	78	23	Alquiler de películas cinematográficas	VIGO
VIDISCO, S.L.	58	12	Restaurantes	VIGO
VIFOR PRODUCCIONES, S.L.	79	99	Servicios de diversión y recreativos sc	MOS
VILAFER PAULA, S.L.	59	42	Librerías	CANGAS

6.11.- Cadena de bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar.

NOMBRE EMPRESA	SIC		ACTIVIDAD	LOCALIDAD
ACRINEON, S.L.	39	93	Letreros, anuncios y reclamos para publicidad	VIGO
ACUIND, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
ADEJOSVA, S.L.	57	22	Electrodomésticos (tiendas)	VIGO
AGRUPACION INDUSTRIAS ESPECIALES, S.A.	34	71	Galvanoplastia	VIGO
ALBINO DOS SANTOS IBERICA, S.A.	50	51	Metales	O PORRIÑO
ALFAYA SUMINISTROS, S.L.	50	72	Ferretería	O PORRIÑO
ALQUILERES DEL ATLANTICO, S.L.	50	82	Maquinaria para construcción y minería	O PORRIÑO
ALSOT, S.L.	34	99	Productos metálicos	VIGO
ALUMISEL, S.L.	50	93	Desperdicios y chatarras	O PORRIÑO
AMEL SERV. MAQUINAS AUTOMAT. EXPENDOR.	59	62	Maquinas automáticas de venta	VIGO
AMERICAN TURBO DIESEL, S.L.	76	29	Talleres de reparaciones eléctricas	MOS
ANDRES TORRES COMERCIAL, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
ANTUNES IBERICA, S.A.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
APROVISIONAMIENTOS NAVALES DE VIGO, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
ARMANDO SILVA, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
ASCENSORES ASCEL, S.L.	35	34	Ascensores y escaleras automáticas	VIGO
ASCENSORES ENOR, S.A.	35	34	Ascensores y escaleras automáticas	VIGO
ASTILLEROS DE VIGO, S.A.	34	71	Galvanoplastia	NIGRAN
ASTINE, S.A.	35	54	Maquinaria para la industria papelera	MOS
AUTOMATIZACION INDUSTRIAL Y SERVICIOS,SL	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
BAAMONDE DISTRIBUCION DE MAQUINARIA, S.L	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
BAITRA, S.L.	50	85	Suministros industriales	BAIONA
BALADRON, S.L.	50	63	Material eléctrico	VIGO
BARTEXGAL, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
BODEAL, S.L.	50	51	Metales	GONDOMAR
CABLERIAS CONDUCTORAS, S.A.	36	43	Cables eléctricos, conductores, interruptores, portalámparas	VIGO
CAFEIRA VENDING, S.L.	59	62	Maquinas automáticas de venta	VIGO
CALDERERÍA Y MAQUINARIA, S.A.	34	43	Fabricados de planchas metal (calderería)	VIGO
CAMELIAS RADIO, S.L.	57	22	Electrodomésticos (tiendas)	VIGO
CAMFRIVEN, S.L.	34	43	Fabricados de planchas metal (calderería)	VIGO
CARDOMAR, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
CARSOGAL, S.L.	50	85	Suministros industriales	VIGO
CEDER TALLERES, S.A.	34	71	Galvanoplastia	VIGO
CELTRONIC, S.L.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
CENTRAL DE EFECTOS NAVALES, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
CERUGASA, S.L.	50	85	Suministros industriales	VIGO
CERVIMAR, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
CETEXGAL, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	MOAÑA
CINGAL, S.L.	33	39	Fundición de metales no férricos	VIGO
CLASIFICADORA SELECCIONADORA METALES, SA	50	93	Desperdicios y chatarras	O PORRIÑO
CLAVIMAR GALICIA, S.L.	34	66	Cierres de metal y tampones corona	VIGO

CLIMATIZACIONES JUAN RODRIGUEZ, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
CLIMAXPANIA, S.L.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
COCINAS VIA NORTE, S.L.	57	22	Electrodomésticos (tiendas)	VIGO
COMBI TRADING, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	REDONDELA
COMENAVI, S.L.	52	51	Ferretería (tiendas)	VIGO
COMERCIAL AOMEDIC, S.A,	50	86	Equipos y suministros para profesionales	VIGO
COMERCIAL AS REXAS PRIEGUE, S.L.	57	22	Electrodomésticos (tiendas)	NIGRAN
COMERCIAL BASTOS, S.L.	50	74	Suministros para fontanería	VIGO
COMERCIAL CASABLANCA, S.L.	57	22	Electrodomésticos (tiendas)	VIGO
COMERCIAL DE REPUESTOS NAVALES, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
COMERCIAL GAEL DE ELECTRODOMÉSTICOS, S.L	50	64	Electrodomésticos	VIGO
COMERCIAL GALLEGA MAQUINARIA, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
COMERCIAL HOSPITALARIA GRUPO 3, S.L.	50	86	Equipos y suministros para profesionales	VIGO
COMERCIAL LUIS SENRA RODRIGUEZ, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
COMERCIAL PANCAR, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
COMERCIAL SOPINSA, S.L.	52	51	Ferretería (tiendas)	VIGO
COMERCIAL TOBER, S.L.	50	87	Equipos y suministros para establecimientos de servicio	VIGO
CONRAD F. MEYER E HIJO, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
CONSTRUCCIÓNES METALICAS LUSOMAR, S.L.	34	12	Contenedores metálicos	CANGAS
CONSTRUCCIÓNES METALICAS VIGO, S.A.	34	43	Fabricados de planchas metal (calderería)	VIGO
COPEFRI, SOCIEDAD COOPERATIVA	76	23	Reparación y servicio de refrigeración y aire acondicionado	VIGO
D.C.R., S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
DELEGACIONES REUNIDAS NOVOFRI, S.A.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
DENTAL CAMPOSANCOS, S.L.	38	43	Equipos y suministros odontológicos	GONDOMAR
DEPOSITOS METALURGICOS DE GALICIA, S.A.	50	51	Metales	VIGO
DESGUACES GIL, S.L.	50	93	Desperdicios y chatarras	VIGO
DESGUACES PUXEIROS, S.L.	50	93	Desperdicios y chatarras	VIGO
DIAMANTES DE GALICIA, S.A.	34	23	Herramientas manuales excepto sierra	VIGO
DIESEL EMILIO, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
DIGAFER, S.A.	35	69	Maquinaria y equipo industrial sc	O PORRIÑO
DINAK, S.A.	34	43	Fabricados de planchas metal (calderería)	VIGO
DISGREYMA, S.L.	50	74	Suministros para fontanería	VIGO
DISTRIBUCIONES PAKO MAQUIN. NEUMATICA,SL	50	82	Maquinaria para construcción y minería	O PORRIÑO
DOSSIER COMERCIAL, S.L.	57	22	Electrodomésticos (tiendas)	NIGRAN
E.D.C. NORTE, S.L.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
EDYMAR IMPORTACIONES, S.L.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
EFECTOS NAVALES CORONA, S.A.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
EFECTOS NAVALES DEL NOROESTE, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
EFECTOS NAVALES NAVALCAST, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
ELECTRO HIPER VIGO, S.L.	50	64	Electrodomésticos	MOS
ELECTROFIL VIGO, S.A.	50	63	Material eléctrico	VIGO
ELECTROGUIA, S.L.	50	63	Material eléctrico	O PORRIÑO
ELECTROMECANICA DEL NOROESTE, S.A.	35	34	Ascensores y escaleras automáticas	VIGO

ELECTROMECANICA MARIÑO, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
ELECTROMOVIL MFG VIGO, S.L.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
ELECTROREFRIGERACION DEL NOROESTE, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	MOS
ELECTROSON GALICIA, S.A.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
ELEKO GALICIA VIGO, S.A.	50	63	Material eléctrico	VIGO
ELEPE, S.L.	57	33	Instrumentos y equipos musicales, discos	VIGO
ELITE MUSICAL, S.L.	57	33	Instrumentos y equipos musicales, discos	VIGO
ENTREPOT NAVAL, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
ENVASES METÁLICOS DE VIGO, S.A.L.	34	11	Botes y envases metálicos	O PORRIÑO
ERMALVI AMERICA, S.A.	50	85	Suministros industriales	VIGO
ESYPRO, S.L.	35	69	Maquinaria y equipo industrial sc	GONDOMAR
EUROPEAN CENTRE FOR THE DEAF AND DUMB,SL	50	86	Equipos y suministros para profesionales	VIGO
EURORED VIGO, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
EVOSCA, S.L.	57	22	Electrodomésticos (tiendas)	VIGO
EXCLUSIVAS E. VILLARES, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
EXCLUSIVAS GALICIA, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
EXCLUSIVAS VILELA, S.L.	59	62	Maquinas automáticas de venta	VIGO
EZPELETA, S.A.	39	99	Fabricantes diversos sc	VIGO
FABRICA DE BOTONES HISLA, S.L.	39	99	Fabricantes diversos sc	MOS
FABRICACION COMPUTADORAS, S.L.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
FEASGA, S.L.	50	64	Electrodomésticos	VIGO
FERNANDEZ Y COMESAÑA, S.A.	50	72	Ferretería	VIGO
FERRETERÍA CARIDE, S.L.	52	51	Ferretería (tiendas)	VIGO
FERRETERÍA COYA, S.L.	52	51	Ferretería (tiendas)	VIGO
FERRETERÍA CRUZ ROJA, S.L.	52	51	Ferretería (tiendas)	BAIONA
FERRETERÍA ITURMENDI, S.A.	52	51	Ferretería (tiendas)	VIGO
FERRETERÍA PLAZA, S.L.	52	51	Ferretería (tiendas)	VIGO
FERRETERÍA POMBO, S.A.	52	51	Ferretería (tiendas)	VIGO
FERRETERÍA SANMARTIN, S.L.	52	51	Ferretería (tiendas)	VIGO
FISH-LIGHT, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
FLUDSUM, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
FLUIDMECANICA, S.A.	35	69	Maquinaria y equipo industrial sc	VIGO
FRIGORÍFICOS CANTABRIA PORRIÑO, S.L.	36	29	Aparatos eléctricos industriales	O PORRIÑO
FRIVAL MOURIÑO, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	NIGRAN
FRIVIPESCA GALICIA, S.A.	36	29	Aparatos eléctricos industriales	VIGO
FULLSAFETY, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
FUNDICIONES ADRIO, S.L.	33	39	Fundición de metales no férricos	VIGO
FUNDICIONES RIAL, S.L.	33	39	Fundición de metales no férricos	VIGO
FUNDITESA SANJURJO, S.A.	33	25	Fundición de acero sc	VIGO
GALICIA DE GRAPAS Y CLAVOS, S.L.	50	72	Ferretería	VIGO
GALIMACO, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
GALIMAJE, S.L.	59	62	Maquinas automáticas de venta	VIGO
GALLEGA DE SUMINISTROS, S.A.	50	86	Equipos y suministros para profesionales	VIGO
GALSAC, S.L.	39	99	Fabricantes diversos sc	VIGO
GALVANIZADOS DE GALICIA, S.A.	34	71	Galvanoplastia	O PORRIÑO

GAMBUZA, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
GELU, S.L.	57	22	Electrodomésticos (tiendas)	VIGO
GOMEZ QUINTEIRO, S.L.	52	51	Ferretería (tiendas)	VIGO
GRANALLAS METÁLICAS, S.L.	34	96	Productos varios fabricados de alambre	VIGO
GREENCALOR, S.L.	50	72	Ferretería	O PORRIÑO
GRENCO IBERICA, S.A.	36	29	Aparatos eléctricos industriales	VIGO
GRUPO IBERICO ROTULACION, S.L.	39	93	Letreros, anuncios y reclamos para publicidad	O PORRIÑO
GRUPO TELEUNION, S.L.	57	22	Electrodomésticos (tiendas)	VIGO
GUEZURAGA VIGO, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
H. KUNNE Y CIA., S.L. (LIQUIDACION)	50	86	Equipos y suministros para profesionales	VIGO
HERGOME, S.L.	35	69	Maquinaria y equipo industrial sc	MOS
HERLAYCA, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
HERMANOS GREGORIO GIL, S.L.	50	93	Desperdicios y chatarras	VIGO
HERMANOS RODRIGUEZ GOMEZ, S.A.	35	51	Maquinaria para la industria alimentaria	REDONDELA
HERMANOS RODRIGUEZ GOMEZ, S.L.	35	51	Maquinaria para la industria alimentaria	VIGO
HERMES MAQUINARIA, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
HERRAJES Y MATERIALES, S.L.	52	51	Ferretería (tiendas)	VIGO
HIDRAULICA VIGO, S.A.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
HIERROS CALDAS, S.L.	50	51	Metales	MOS
HIERROS MIGUEL, S.L.	50	51	Metales	GONDOMAR
HIERROS Y METALES JOSE TEOLINDO, S.L.	50	93	Desperdicios y chatarras	VIGO
HIERROS Y METALES MOS, S.L.	50	93	Desperdicios y chatarras	MOS
HOSTEL VIGO, S.L.	50	87	Equipos y suministros para establecimientos de servicio	BAIONA
I.A.C. GERMANIA, S.L.	76	29	Talleres de reparaciones eléctricas	VIGO
IBER-COMERCIO E INDUSTRIA, S.A.	35	59	Maquinaria sc	VIGO
IBERPOMPE, S.L.	50	63	Material eléctrico	O PORRIÑO
ICOGA, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
INDUBANDA, S.L.	50	85	Suministros industriales	VIGO
INDUNOSFOR, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
INDUSTRIAS ALPEMETAL, S.L.	35	69	Maquinaria y equipo industrial sc	VIGO
INDUSTRIAS CERALIM, S.L.	39	99	Fabricantes diversos sc	MOS
INDUSTRIAS DELTA VIGO, S.L.	34	99	Productos metálicos	REDONDELA
INDUSTRIAS FERRI, S.A.	35	69	Maquinaria y equipo industrial sc	GONDOMAR
INDUSTRIAS TÉCNICAS DE GALICIA, S.A.	34	43	Fabricados de planchas metal (calderería)	MOS
INGENIERÍA DE PROYECTOS MARINOS, S.A.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
INNAVES, S.A.	35	51	Maquinaria para la industria alimentaria	VIGO
INOXIDABLES DE GALICIA, S.A.	50	51	Metales	O PORRIÑO
INOXIDABLES DEL ATLANTICO, S.L.	50	51	Metales	VIGO
INOXIDABLES ESCOLAR, S.L.	33	25	Fundición de acero sc	VIGO
INSTALACIONES NAVALES MONTAJES IND., S.L	35	51	Maquinaria para la industria alimentaria	VIGO
INTERNATIONAL MARINE OFFSHRE SERVICE,SL	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
INTRUMOL, S.L.	35	44	Troqueles, matrices y moldes industriales	GONDOMAR
IRISANA, S.A.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
J. FONTAN ALVAREZ, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
JOSE DIEGUEZ, S.L.	50	85	Suministros industriales	VIGO

JOSE MANUEL PARADELO GARCIA, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
JUAN A. BLANCO ELECTRO-MUEBLE, S.L.	57	22	Electrodomésticos (tiendas)	REDONDELA
JUAN LUIS MARQUES PESTANA, S.L.	50	87	Equipos y suministros para establecimientos de servicio	VIGO
JV CARRERA, S.L.	50	63	Material eléctrico	VIGO
LA COLUMNA CD, S.L.	57	33	Instrumentos y equipos musicales, discos	VIGO
LABORATORIO PROTESIS E. MARIÑAS, S.L.	38	43	Equipos y suministros odontológicos	VIGO
LEGAFRIO INDUSTRIAL, S.L.	35	69	Maquinaria y equipo industrial sc	VIGO
LENTIGAL ESPAÑA, S.L.	50	86	Equipos y suministros para profesionales	VIGO
LINEAS Y TECNICA, S.A.	50	86	Equipos y suministros para profesionales	VIGO
LONDON DIESELS, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
LOSTREGAZOS, S.L.	36	52	Discos y cintas magnéticas grabadas	VIGO
LUBRIOIL VIGO, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
LUCES VIGO, S.L.	50	63	Material eléctrico	VIGO
LUMINOSOS DOFREY, S.L.	39	93	Letreros, anuncios y reclamos para publicidad	VIGO
M. MARTINEZ SAYANES GRAN IBERIA, S.A.	50	63	Material eléctrico	VIGO
M.M.C. FODEMA ESPAÑA, S.A.	35	51	Maquinaria para la industria alimentaria	VIGO
MACOFREY, S.A.	35	52	Maquinaria textil y accesorios	MOS
MACROINSA, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	GONDOMAR
MACRO-SISTEMAS, S.A.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
MACRO-SOFT, S.L.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
MALLO ITALMA, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	GONDOMAR
MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIÓNES FERJA, SL	25	22	Muebles de metal para oficina	VIGO
MANTENIMIENTOS INDUSTRIALES SULCER, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
MAQUINARIA Y HERRAMIENTAS MAHECON, S.L.	50	82	Maquinaria para construcción y minería	VIGO
MAQUINAS Y PROYECTOS DE GALICIA, S.L.	50	81	Maquinaria comercial	MOS
MAQUIPES, S.L.	35	51	Maquinaria para la industria alimentaria	MOS
MAQUIVENDING, S.L.	59	62	Maquinas automáticas de venta	VIGO
MARALV MARINE, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	NIGRAN
MARCAPASOS, S.L.	57	33	Instrumentos y equipos musicales, discos	VIGO
MARESA ELECTRICIDAD, S.L.	50	63	Material eléctrico	VIGO
MASTER ELECTRODOMESTICOS NOROESTE, S.A.	50	64	Electrodomésticos	GONDOMAR
MATEO MILETICH E HIJOS, S.L.	36	99	Suministros eléctricos sc	VIGO
MAXELGA 93, S.L.	50	87	Equipos y suministros para establecimientos de servicio	VIGO
MECA RODAL, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
MECAMOS, S.A.	35	69	Maquinaria y equipo industrial sc	MOS
MECANIZADOS ATLANTIDA, S.L.	34	71	Galvanoplastia	VIGO
MECANIZADOS CASTRO GALICIA, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
MECANIZADOS DE GALICIA, S.A.L.	35	44	Troqueles, matrices y moldes industriales	VIGO
MECANIZADOS U.M.E., SDAD. COOP.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
MECHANIX-97, S.L.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	MOS
MEIRELES IBERICA, S.L.	50	64	Electrodomésticos	VIGO
METALCOLOR, S.A.	34	71	Galvanoplastia	GONDOMAR
METALURGICA MEDER, S.L.	34	99	Productos metálicos	VIGO

MICRO-JOSMAR, S.L.	50	63	Material eléctrico	MOS
MIRAMBELL, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
MISOYCA, S.L.	50	75	Suministros para aire acondicionado y calefacción	VIGO
MONTAJES CONSERVEROS DE GALICIA, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
NAK ELECTRONICS, S.A.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
NEA GATSA, S.L.	50	81	Maquinaria comercial	VIGO
NIETO DA COSTA, S.L.	50	93	Desperdicios y chatarras	VIGO
NORISPAN, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
NOVAVENDING, S.L.	59	62	Maquinas automáticas de venta	NIGRAN
NOVOS SISTEMAS DE INFORMACION, S.L.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
NUÑEZ VIGO, S.L.	50	85	Suministros industriales	VIGO
ORENSANA DE MAQUINARIA Y ALQUILERES, S.L	50	82	Maquinaria para construcción y minería	O PORRIÑO
ORIO Y CIA., S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
ORMIS EMBALAJES ESPAÑA, S.A.	50	85	Suministros industriales	VIGO
ORVILUX ELECTRICIDAD, S.L.	50	63	Material eléctrico	VIGO
OTEBRA, S.L.	34	52	Tornillería, tuercas y arandelas	VIGO
P.C. METÁLICOS, S.L.	34	99	Productos metálicos	O PORRIÑO
PARADENTUM, S.L.	50	86	Equipos y suministros para profesionales	VIGO
PASAXE SUMINISTROS NAVALES, S.L.	50	85	Suministros industriales	VIGO
PETER TABOADA, S.L.	50	81	Maquinaria comercial	VIGO
PICUSMARK, S.L.	50	78	Equipos frigoríficos	VIGO
PILSES, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
PRECISIONES DE GALICIA, S.L.	34	71	Galvanoplastia	VIGO
PRODUCTOS KOALA, S.A.	50	72	Ferretería	VIGO
PROINPO, S.L.	50	85	Suministros industriales	O PORRIÑO
PROMAQ AUTOMOCION, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	O PORRIÑO
R. ANDRADE, S.A.	50	51	Metales	VIGO
R. BARREIRO EMBALAJES, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	MOS
RADIO NAUTICA VIGO, S.L.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
RADIOPESCA VIGO, S.A.	50	64	Electrodomésticos	VIGO
RECAMBIOS CARLOS VIGO, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
RECICLAJES AVI, S.L.	50	93	Desperdicios y chatarras	VIGO
RECOVER RECUPERACION, S.L.	50	93	Desperdicios y chatarras	VIGO
RECUPERACION TRATAMIENTO DE SOLDADURA,SL	76	92	Reparaciones con soldaduras	VIGO
REDES Y CABLEADOS ESPECIALES, S.L.	50	63	Material eléctrico	VIGO
REGULACION ELECTRONICA VIGUESA, S.L.	38	23	Controles automáticos de procesos industriales	VIGO
REIGAL ASISTENCIA TECNICA, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
REINDUSMAR, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	NIGRAN
REPARACIONES DE CALZADO D'PASSO, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
REPRESENTACIONES HERMANOS PASTORIZA, S.L	50	63	Material eléctrico	VIGO
REPRODEX INTERNATIONAL, S.L.	50	81	Maquinaria comercial	VIGO
REPROGRAFIA, INFORMATICA Y COMUNIC., S.L	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
REPROSAT - VIGO, S.L.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO

RESERPLAS, S.L.	50	93	Desperdicios y chatarras	O PORRIÑO
RETING, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
REYMO EXPORT-IMPORT, S.L.	50	87	Equipos y suministros para establecimientos de servicio	VIGO
RODAMIENTOS VIGO, S.A.	50	85	Suministros industriales	MOS
ROTEX GALICIA, S.L.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
RUBE PRODUCTOS TECNICOS, S.L.	50	82	Maquinaria para construcción y minería	O PORRIÑO
S.A. RIBEMAR	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
SABOR CAFE, S.L.	59	62	Maquinas automáticas de venta	VIGO
SAMPER, S.L.	50	93	Desperdicios y chatarras	VIGO
SANCHEZ PIÑEIRO, S.L.	50	64	Electrodomésticos	VIGO
SANDOY, S.L.	57	22	Electrodomésticos (tiendas)	VIGO
SANTAZ CENSA, S.A.	34	43	Fabricados de planchas metal (calderería)	O PORRIÑO
SANTIAGO VIDAL GIMENO, S.A.	50	63	Material eléctrico	VIGO
SANTYMAR, S.A.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
SANVICOR, S.A.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
SDAD. COOP. LTDA. GANAIN	34	43	Fabricados de planchas metal (calderería)	VIGO
SDAD. ESTUDIOS REALIZAC. DE PROTECC., SL	36	79	Antenas y componentes electrónicos sc	VIGO
SEGURIDAD Y PROTECCION DEL NOROESTE, S.L	50	63	Material eléctrico	VIGO
SEÑALIZACIONES BALIZAMIENTOS GALICIA, SA	50	51	Metales	VIGO
SERMAIN, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	MOS
SERVICIO TECNOLOGIA CORTAR GRANITO, S.L.	50	82	Maquinaria para construcción y minería	O PORRIÑO
SERVICIOS ELÉCTRICOS PEREIRA, S.L.	57	32	Aparatos de radio y televisión	O PORRIÑO
SERVICIOS Y CALDERERÍA NAVAL, S.L.	34	43	Fabricados de planchas metal (calderería)	VIGO
SERVOTEK MOTOR, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
SERVUFRIGUS, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
SERVYMANT-FET, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
SISTEMAS EUROPEOS DE TECNOLOGIA, S.L.	35	69	Maquinaria y equipo industrial sc	O PORRIÑO
SOGABEL, S.L.	76	29	Talleres de reparaciones eléctricas	VIGO
SOLFER ELECTRICIDAD, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	O PORRIÑO
SOVIMAR METAL, S.L.	50	93	Desperdicios y chatarras	VIGO
SPICA, S.L.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
SUDICAL, S.L.	50	75	Suministros para aire acondicionado y calefacción	MOS
SUHOGA, S.L.	50	86	Equipos y suministros para profesionales	REDONDELA
SULCER, S.L.	34	71	Galvanoplastia	VIGO
SUMINISTROS FONTANA FONTANERÍA CALEFACC.	50	74	Suministros para fontanería	MOAÑA
SUMINISTROS INDUSTRIALES LOPEZ-CORONA,SL	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
SUMINISTROS NOS, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
SURGIMEDI, S.L.	50	86	Equipos y suministros para profesionales	VIGO
SUTGAL, S.L.	50	78	Equipos frigoríficos	VIGO
T Y C BASTOS, S.L.	35	59	Maquinaria sc	VIGO
T.M.V. TALLERES MECANICOS, S.L.	34	71	Galvanoplastia	O PORRIÑO
T.V. SET, S.L.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO

TADECOL, S.L.	34	29	Artículos de Ferretería sc	GONDOMAR
TALLERES BAHIA VIGO, S.L.	36	99	Suministros eléctricos sc	VIGO
TALLERES CAMESELLE, S.L.	34	11	Botes y envases metálicos	VIGO
TALLERES CAMPIÑOS, S.L.	34	43	Fabricados de planchas metal (calderería)	VIGO
TALLERES COVI, S.L.	34	71	Galvanoplastia	O PORRIÑO
TALLERES GANOMAGOGA, S.L.	34	43	Fabricados de planchas metal (calderería)	MOS
TALLERES GONFER VIGO, S.L.	36	21	Motores y generadores	VIGO
TALLERES JOSMAR, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	NIGRAN
TALLERES LAIFER, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	O PORRIÑO
TALLERES LOPEZ GALICIA, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	MOS
TALLERES PERLA, S.L.	34	99	Productos metálicos	VIGO
TALLERES Y MONTAJES GANAIN, S.L.	34	43	Fabricados de planchas metal (calderería)	GONDOMAR
TECNICA Y SERVICIOS T.Y.S., S.A.	50	64	Electrodomésticos	VIGO
TÉCNICAS DIAMANTE INDUST. NOROESTE, S.A.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	MOS
TÉCNICAS ELECTRONICAS APLICADAS XULIO,SA	38	29	Aparatos de medición y control sc	VIGO
TÉCNICAS GALAICAS, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	MOS
TÉCNICAS Y FIJACIONES TECNIFIX, S.L.	52	51	Ferretería (tiendas)	VIGO
TELSUN, S.L.	50	81	Maquinaria comercial	VIGO
TERMOJET, S.A.	35	85	Equipo de aire acondicionado y calefacción	MOS
TESOL, S.L.	50	63	Material eléctrico	VIGO
TEVEL INTERNATIONAL, S.L.	50	72	Ferretería	MOS
TORVIGO SUMINISTROS INDUSTRIALES, S.L.	50	72	Ferretería	VIGO
TRANSFORMACIONES METALICAS MARSAN, S.L.	34	99	Productos metálicos	VIGO
TRN ELECTRONICA, S.L.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
TROIA ESPAÑA, S.L.	50	64	Electrodomésticos	VIGO
TROQUELES GALICIA, S.L.	35	44	Troqueles, matrices y moldes industriales	MOS
UNION MERCANTIL ELECTROD. GALICIA, S.A.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	MOS
URAL VIGO, S.L.	52	51	Ferretería (tiendas)	VIGO
VALVULAS Y SUMINISTROS, S.L.	50	72	Ferretería	VIGO
VASCOGALI, S.L.	50	63	Material eléctrico	VIGO
VENDING LA GUIA, S.L.	50	84	Maquinaria y equipo industrial	VIGO
VERISSIMO Y DURAN, S.L.	50	65	Equipos y suministros electrónicos	VIGO
VIBRAL, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
VIDRIOS AUTOMATICOS DEL NOROESTE, S.A.	32	21	Envases vidrio	VIGO
VIGO VENDING, S.L.	59	62	Maquinas automáticas de venta	VIGO
VIGOSONAR, S.L.	50	88	Suministros y equipos para transporte	VIGO
VIGUESA DE CHATARRAS, S.L.	50	93	Desperdicios y chatarras	VIGO
VINESY, S.L.	76	99	Talleres de reparaciones sc	VIGO
WORTE, S.L.	50	87	Equipos y suministros para establecimientos de servicio	VIGO
YOKO EUROPA ELEC, S.A.	50	63	Material eléctrico	VIGO

6.12.- Cadena de comercio y distribución no específicos.

NOMBRE EMPRESA	SIC		ACTIVIDAD	LOCALIDAD
ACONDICIONAMIENTO DE INTERIORES, S.A.	50	23	Artículos para el hogar	VIGO
ALIMENTACION GILDA, S.L.	51	41	Comestibles en general	VIGO
ALMA MATER, S.L.	50	99	Mercancías varias no perecederas sc	VIGO
ALMACENES GRAN VIGO, S.A.	53	11	Grandes almacenes	VIGO
ALMACENES REBOREDA, S.L.	51	41	Comestibles en general	VIGO
ANRODRI, S.L.	59	43	Papelerías	VIGO
ARTESANIA MAGO, S.L.	50	23	Artículos para el hogar	VIGO
ATLANTA FISHING, S.A.	59	99	Detallistas diversos sc	REDONDELA
AUTO SERVICIO FAMA, S.L.	54	11	Tiendas de comestibles	GONDOMAR
AUTOSERVICIO PARIS, S.L.	54	11	Tiendas de comestibles	VIGO
BASCAPI, S.L.	54	11	Tiendas de comestibles	VIGO
BASIMTER, S.A.	51	41	Comestibles en general	VIGO
BENITO ESTEVEZ E HIJOS, S.L.	59	82	Combustibles y hielo	CANGAS
BLAS REPRESENTACIONES DE SOLDADURA, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
CALASA, S.L.	51	41	Comestibles en general	VIGO
CASA PEPE VIGO, S.L.	51	41	Comestibles en general	VIGO
CERAMICAS HERMANOS MUIÑOS, S.L.	50	23	Artículos para el hogar	VIGO
CHIN-ASIA, S.L.	57	19	Artículos diversos para el hogar	VIGO
COFRIN, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
COIMSA, COMERCIAL DE IMPORTACION, S.A.	50	23	Artículos para el hogar	VIGO
COMERCIALIZADORA DE ALIMENTOS DE VIGO,SL	51	41	Comestibles en general	VIGO
CONGELADOS ANCORA, S.L.	54	11	Tiendas de comestibles	CANGAS
COTEXVI, S.L.	57	19	Artículos diversos para el hogar	VIGO
CRISTALSIO, S.L.	50	23	Artículos para el hogar	MOS
DALPERMETAL, S.L	50	99	Mercancías varias no perecederas sc	VIGO
DISCO 3, S.L.	50	99	Mercancías varias no perecederas sc	VIGO
DISCOVI, S.L.	51	41	Comestibles en general	REDONDELA
DISTELGA, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
DISTRIBUCION PRODUCTOS REFRIGERADOS, SL	51	41	Comestibles en general	REDONDELA
DISTRIBUCION SOTO PEREIRA, S.L.	50	99	Mercancías varias no perecederas sc	VIGO
DISTRIBUCIONES PIÑEIRO ASTARIZ, S.L.	51	41	Comestibles en general	VIGO
DISTRIBUCIONES RAPICA, S.L.	51	41	Comestibles en general	REDONDELA
DISTRIBUIDORA ALIMENTARIA MORRAZO, S.L.	51	41	Comestibles en general	CANGAS
DORNA, COMERCIO Y GESTION, S.L.	50	94	Joyería y relojería	VIGO
DUPLEX OFIMATICA, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
EDICIONES PRODUCCIONES EMPRESARIALES,S.L	50	99	Mercancías varias no perecederas sc	VIGO
EKOAMA, S.L.	54	11	Tiendas de comestibles	NIGRAN
EQUIPAMIENTOS DEL HOGAR CARRAL 2, S.L.	57	19	Artículos diversos para el hogar	VIGO

EUROMING, S.A.	50	52	Carbón y minerales	VIGO
EUROPUNTO AHORRO, S.L.	57	19	Artículos diversos para el hogar	VIGO
EXCLUSIVAS DE ALIMENTACION PALAZON, S.L.	51	41	Comestibles en general	VIGO
EXCLUSIVAS DISTINO, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
EXCLUSIVAS GON-BAL, S.L.	51	41	Comestibles en general	REDONDELA
FERNANDEZ QUINTELA, S.L.	51	41	Comestibles en general	VIGO
FICP EMBALAJES, S.L.	50	99	Mercancías varias no perecederas sc	VIGO
FLORICULTURA FLORGASUR, S.L.	51	99	Productos diversos perecederos sc	O PORRIÑO
FONPORT, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
FREIDA, S.L.	54	11	Tiendas de comestibles	VIGO
GALERIA VIGO, S.L.	59	47	Objetos de regalo	VIGO
GALI CONVERTERS, S.L.	59	31	Artículos usados, antigüedades	VIGO
GASVIGO, S.L.	59	84	Gas liquido embotellado	VIGO
GLOVIS, S.L.	54	11	Tiendas de comestibles	VIGO
GOBERNA VISO, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
GODOY MACEIRA, S.L.	50	52	Carbón y minerales	O PORRIÑO
H.Q. COP, S.A.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
HERMANOS GESTEIRA, S.A.L.	54	11	Tiendas de comestibles	VIGO
HIPER-PORRIÑO, S.L.	53	99	Tiendas de mercancías en general sc	O PORRIÑO
HIPERXEL, S.L.	54	11	Tiendas de comestibles	VIGO
I.P.A. FERNANDEZ BATTAGLIESE, S.L.	50	99	Mercancías varias no perecederas sc	VIGO
IMPORTACIONES Y EXPORTAC. IBERICAS, S.A.	50	99	Mercancías varias no perecederas sc	VIGO
INDUSTRIA Y MOTONAUTICA, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
INYECCIONES Y DISEÑOS, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
IRENE MARQUEZ, S.L.	57	19	Artículos diversos para el hogar	MOAÑA
ISOJUSTO, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	MOAÑA
J.F. INTERNATIONALE COMMERCE, S.L.	50	23	Artículos para el hogar	VIGO
JORGE LEDO BARREIRO, S.L.	57	19	Artículos diversos para el hogar	O PORRIÑO
JOYERIA LORENZO, S.L.	59	44	Joyerías	O PORRIÑO
JOYERIA PACO ARADAS, S.L.	59	44	Joyerías	VIGO
JOYERIA PEARES RELOJERIA, S.L.	59	44	Joyerías	VIGO
JOYERIA SUIZA, S.A.	59	44	Joyerías	VIGO
JUAN COMESAÑA E HIJOS, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
LENTES, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
M. ROSAS, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
MARCO GOMEZ, S.L.	59	44	Joyerías	VIGO
MARTINEZ JULIO, S.A.	51	41	Comestibles en general	VIGO
MINIÑO EMBUTIDOSY FRUTAS, S.L.	54	11	Tienda de comestibles	NIGRÁN
MIRAMERCA MOS, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	MOS
NANDO AIREACION Y FILTRACION, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
NATURA CORUÑA, S.L.	50	99	Mercancías varias no perecederas sc	VIGO
NATURA OCCIDENTE, S.L.	59	47	Objetos de regalo	VIGO
NEUWALME, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
OFIVIGO, S.A.L.	59	43	Papelerías	VIGO

OPTICA SUIZA, S.A.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
ORTHO MED, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
OSNOLAMAR, S.L.	50	99	Mercancías varias no perecederas sc	VIGO
OTERODIST, S.L.	51	41	Comestibles en general	MOS
PASTELPAN, S.L.	51	41	Comestibles en general	VIGO
PERFUMERIAS KARMIN, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
PLANITEC REGALOS PUBLICITARIOS, S.L.	59	47	Objetos de regalo	VIGO
PLASTO ALUDEC, S.A.	50	99	Mercancías varias no perecederas sc	VIGO
PROMOCIONES VIVIENDAS MORRAZO, S.L.	51	99	Productos diversos perecederos sc	MOAÑA
PUBLYNOL PUBLICIDAD PROMOCION EMPR., S.L	59	99	Detallistas diversos sc	NIGRAN
REPRESENTAC. FAMILIA VILLAR GARCIA, S.L.	51	41	Comestibles en general	REDONDELA
REPRESENTACIONES CARAMELO, S.L.	51	41	Comestibles en general	VIGO
RETEVIA COMUNICACIONES, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
REYMO GALICIA, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
REYMOVI, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
RICARDO TERRE, S.L.	57	19	Artículos diversos para el hogar	VIGO
SATELE DOLBYCAR, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	BAIONA
SERVIDEGA, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	O PORRIÑO
SOTEGA, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
SPOT LUX, S.L.	50	23	Artículos para el hogar	VIGO
SUPERMERCADO LOS CHICOS MELLID, S.L.	54	11	Tiendas de comestibles	VIGO
TECDIA, S.A.	50	99	Mercancías varias no perecederas sc	VIGO
TODOMEDICA, S.L.L	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
UNVEGO, S.L.	51	41	Comestibles en general	VIGO
VEGO SUPERMERCADOS, S.A.	54	11	Tiendas de comestibles	VIGO
VENTA DIRECTA GALLEGA, S.A.	57	19	Artículos diversos para el hogar	VIGO
VIDAMAR PLANTAS, S.L.	51	99	Productos diversos perecederos sc	VIGO
VIGOFOTO, S.L.	59	46	Cámaras y suministros fotográficos	VIGO
VIGUESA COMERCIAL MARINA VIGOMAR, S.L.	59	99	Detallistas diversos sc	VIGO
XAGEMA, S.A.	59	44	Joyerías	VIGO
XESTEIRA ALIMENTACION, S.L.	54	11	Tiendas de comestibles	VIGO
XESTEIRA PEÑA, S.L.	53	99	Tiendas de mercancías en general sc	VIGO

6.13.- Cadena de servicios financieros.

NOMBRE EMPRESA	SIC		ACTIVIDAD	LOCALIDAD
A.B. BROKERS CORREDURIA DE SEGUROS, S.L.	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
ALBERTO RIAL CORREDURIA DE SEGUROS, S.L.	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
ALVAREZ LUCES, S.L.	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
AREALOURA, S.A.	65	19	Propietarios-administradores de bienes raíces sc	VIGO
ASCOSE CORREDURIA DE SEGUROS, S.L.	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
BORJA BROCKERS, S.L.	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
BORRAS VAZQUEZ CAMESELLE ARTAI COR. SEG.	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
CAMPOS Y RIAL, S.A.	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
CLAVE FINANCIACION, S.L.	61	11	Financieras en general	VIGO
CONSTRUCCIONES DOCIO, S.L.	65	19	Propietarios-administradores de bienes raíces sc	CANGAS
CORPORAC. NOROESTE HORMIGONES ARIDOS, SL	67	99	Sociedades de cartera sc	VIGO
CORRED. SEGUR. TINOCO Y TINOCO ASOC, S.L	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
CORREDURIA SEGUROS HERMANOS VIRULEGIO,SL	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	REDONDELA
ELOY RODRIGUEZ CORREDURIA SEGUROS, S.L.	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
ENRIQUEZ, S.A.	65	12	Propiet.-administr. De edificios industriales o comerciales	VIGO
FISEPA VIGO, S.L.	63	99	Aseguradoras sc	VIGO
FUEN-PER, S.L.	65	12	Propiet.-administr. De edificios industriales o comerciales	VIGO
GABINETE GENERAL STUDIO, S.L.	65	31	Agencias inmobiliarias, administradores de fincas	MOS
GESFIGASA, S.A.	67	99	Sociedades de cartera sc	VIGO
GESTION QUATTRO NOROESTE, S.L	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
GIRALDES CASTRO SEGUROS, S.L.	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
GONZALEZ BLANCO AGUILAR, S.L.	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
GRUPO VIDISCO, S.L.	67	99	Sociedades de cartera sc	VIGO
HEROL INVERSIONES, S.L.	65	19	Propietarios-administradores de bienes raíces sc	VIGO
INMOBILIARIA DOBARRO Y CORREA, S.L.	65	19	Propietarios-administradores de bienes raíces sc	VIGO
INTRATUR, S.L.	65	12	Propiet.-administr. De edificios industriales o comerciales	VIGO
INVENGA, S.A.	65	19	Propietarios-administradores de bienes raíces sc	MOS
INVERFORCA, S.L.	65	19	Propietarios-administradores de bienes raíces sc	VIGO
LA FE COMPAÑIA DE SEGUROS, S.A.	63	99	Aseguradoras sc	VIGO
LOCALES ACTIV. Y EXCLUSIVAS CIALES., S.A	65	12	Propiet.-administr. De edificios industriales o comerciales	VIGO
MANUEL TORRES CORTEGOSO CORRED.	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y	VIGO

SEG., SL			servicios	
MILSANCO, S.L.	65	19	Propietarios-administradores de bienes raíces sc	VIGO
NAYTER, S.L.	65	19	Propietarios-administradores de bienes raíces sc	VIGO
NBI VIGO CORREDURIA DE SEGUROS, S.L.	63	99	Aseguradoras sc	VIGO
O DRAGO AXENCIA DE SEGUROS, S.L.	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
PEREZ-SALGADO, S.L. CORREDURIA SEGUROS	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
RED INMOBILIARIA DIZ, S.L.	65	31	Agencias inmobiliarias, administradores de fincas	VIGO
RIESCONTROL CORREDURIA DE SEGUROS, S.L.	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
SABUCEDO ASESORES CORREDURIA SEGUROS, SL	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
SOCIEDAD DE INVERSIONES VEGON ,S.A.	67	33	Grupos de inversión sc	VIGO
SOGARPO, S.G.R.	67	99	Sociedades de cartera sc	VIGO
STANDAR COVER CORREDURIA DE SEGUROS, S.L	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
TEMPU, S.L. CORREDURIA DE SEGUROS	64	11	Agencias de seguros, brokers de seguros y servicios	VIGO
TESTAS ANTON, S.L.	65	19	Propietarios-administradores de bienes raíces sc	VIGO
TRONCALVA, S.L.	65	31	Agencias inmobiliarias, administradores de fincas	VIGO
XESTION URBANISTICA DE PONTEVEDRA, S.A.	65	31	Agencias inmobiliarias, administradores de fincas	VIGO

6.14.- Cadena de logística y transporte.

NOMBRE EMPRESA	SIC		ACTIVIDAD	LOCALIDAD
A CONCHEIRA, S.L.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	REDONDELA
A. C. TRANSERVIGO, S.L.	42	31	Terminales y servicios de transporte de mercancías	VIGO
ADUANAS Y SERVICIOS MARITIMOS, S.L.	47	23	Agencias de aduanas, fletes y cargas	VIGO
AGRUP. TRANSP. LIGEROS DEL BERBES, S.C.L	42	13	Transporte por carretera	VIGO
ALONSO MONTES, S.L.	42	13	Transporte por carretera	MOS
ALONSO Y FABREGAS, S.R.C.	47	23	Agencias de aduanas, fletes y cargas	VIGO
ANFORAVIGO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	MOS
ASISTENCIAS DIANA, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
ATLANTIC GALICIA, S.A.	47	12	Agentes consignatarios	MOS
AUTOCARES AG TURISMO, S.L.	41	31	Transporte de pasajeros por carretera	MOS
AUTOCARES ALVAREZ VAZQUEZ, S.L.	41	31	Transporte de pasajeros por carretera	VIGO
AUTOCARES NACIONALES, S.L.	41	31	Transporte de pasajeros por carretera	MOS
AVELINO COUSELO, S.L.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	VIGO
BABE Y CIA., S.L.	42	13	Transporte por carretera	REDONDELA
BONIFACIO LOGARES, S.A.	47	12	Agentes consignatarios	VIGO
BOTEROS AMARRADORES DE VIGO, S.L.	44	69	Servicios para transportes marítimos sc	VIGO
C.V.P. E HIJOS, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
CARGADORES VIGO, S.L.	44	63	Cargas y descargas marítimas	VIGO
CHOUSAL, S.L.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	VIGO
CISTERNAS DE GALICIA, S.A.	42	13	Transporte por carretera	REDONDELA
COFRIVIGO, S.C.L.	42	13	Transporte por carretera	O PORRIÑO
CONSCARVI, S.L.	44	63	Cargas y descargas marítimas	VIGO
CONSIGNATARIA BEIRA-MAR, S.L.	47	12	Agentes consignatarios	MOAÑA
CONSIGNATARIA DE VIGO, S.L.	47	12	Agentes consignatarios	VIGO
CONTEGAL, S.A.	42	31	Terminales y servicios de transporte de mercancías	VIGO
CONYCASE, S.L.	75	25	Aparcamientos en edificios y locales subterráneos	VIGO
DISTRIBUCIONES ALONSO OTERO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	O PORRIÑO
DOMINGUEZ CORDEIRO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	O PORRIÑO
DONIZ DIVISION TRANSPORTES, S.A.	42	13	Transporte por carretera	O PORRIÑO
ESTACION DE SERVICIO COYA, S.L.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	VIGO
ESTACION DE SERVICIO LA GUIA, S.L.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	O PORRIÑO
ESTACION DE SERVICIO LOS VALOS, S.L.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	MOS
ESTACION DE SERVICIO MONTE REAL, S.L.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	BAIONA
ESTACION DE SERVICIO ORILLAMAR, S.A.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	VIGO
ESTACION DE SERVICIO PRIEGUE, S.L.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	NIGRAN
ESTACION DE SERVICIO PUXEIROS, S.L.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	VIGO
ESTACION DE SERVICIO RANDE, S.L.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	MOAÑA
ESTANISLAO DURAN E HIJOS, S.A.	47	12	Agentes consignatarios	VIGO
ESTIBA Y DESESTIBA DEL NOROESTE, S.L.	44	63	Cargas y descargas marítimas	MOAÑA
ESTIBADORA GALLEGA, S.A.	44	63	Cargas y descargas marítimas	VIGO

ESTIBAS Y CONSIGNACIONES GUIXAR, S.A.	47	12	Agentes consignatarios	VIGO
ESTICARGO, S.L.	44	63	Cargas y descargas marítimas	VIGO
EUGENIO BERMUDEZ E HIJOS, S.L.	41	31	Transporte de pasajeros por carretera	MOAÑA
EXPLOTACION DE GASOLINERAS, S.L.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	MOS
FEGOBLAN, S.L.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	MOS
FITOGA, S.L.	47	12	Agentes consignatarios	VIGO
FLOTA Y LOGISTICA, S.L.	42	13	Transporte por carretera	MOS
FORGA, S.L.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	VIGO
FORWARDERS GALICIA, S.L.	47	12	Agentes consignatarios	VIGO
FREIMAR PORRIÑO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	MOS
FRIGODIS, S.A.	44	63	Cargas y descargas marítimas	REDONDELA
GALICARGO, S.L.	42	31	Terminales y servicios de transporte de mercancías	MOS
GALIZATRANS GALICIA, S.L.	47	12	Agentes consignatarios	MOS
GARAGE BOUZAS, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
GASDOCA, S.L.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	CANGAS
GESTION ESTACIONES TRANSP. VIAJEROS, S.A	41	71	Terminales para vehículos de transporte de pasajeros	VIGO
GIARDINO CARGAS, S.L.	44	63	Cargas y descargas marítimas	REDONDELA
GONZALEZ COUCEIRO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	O PORRIÑO
GRANXATRANS PORRIÑO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	O PORRIÑO
GRUAS NANSI, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
GRUAS VIGO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
HAMANN ALVAREZ, S.A.	42	31	Terminales y servicios de transporte de mercancías	MOS
HEREDEROS DE RAUL ALVARADO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
HERMANOS ALVARADO SAMPAYO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
HIJOS DE DELMIRO LOPEZ, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
INVERSIONES VIGOMEZ, S.A.	75	25	Aparcamientos en edificios y locales subterráneos	VIGO
IRENE ALONSO E HIJOS, S.L.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	GONDOMAR
ISMABECA, S.A.	75	25	Aparcamientos en edificios y locales subterráneos	VIGO
JUVITRANS, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
LAVAUTO GALICIA, S.L.	75	42	Lavado de automóviles	VIGO
LOALMA RIAS BAJAS, S.A.	42	31	Terminales y servicios de transporte de mercancías	VIGO
LOGISTICA Y ALMACENAJE RIAS BAJAS, S.A.	42	25	Almacenes generales de deposito	VIGO
LOGYTRANS, LOGISTICA Y TRANSPORTE, S.L.	47	12	Agentes consignatarios	VIGO
LUIS ALVAREZ BLANCO, S.A.	42	13	Transporte por carretera	MOS
M. GESTEIRA VAZQUEZ, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
MACROTRANS, S.L.	42	13	Transporte por carretera	MOS
MADERAS Y TRANSPORTES RAFAEL COSTAS, S.L	42	13	Transporte por carretera	NIGRAN
MANIPULADOS MAGDALENA, S.L.	44	63	Cargas y descargas marítimas	VIGO
MANUEL GONZALEZ PARADA, S.A.	47	12	Agentes consignatarios	VIGO
MARIANO GUTIERREZ, S.L.	47	12	Agentes consignatarios	VIGO

MARISCOS RIVERA, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
MARSIO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	O PORRIÑO
MARTINEZ ROSA, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
MAVIVA, S.A.	42	25	Almacenes generales de deposito	VIGO
MEDITERRANEAN SHIPPING CO. ESPAÑA-VIGO	47	12	Agentes consignatarios	VIGO
MONTFRISA VIGO, S.A.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
MULTIMODAL EXPRESS GALICIA, S.A.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
NAVIERA BONDAÑA, S.L.	44	11	Transportes marítimos internacionales	VIGO
ODIEL GALICIA, S.L.	47	12	Agentes consignatarios	VIGO
PARKING CAMELIAS, S.L.	75	25	Aparcamientos en edificios y locales subterráneos	VIGO
PROGECO VIGO, S.A.	42	25	Almacenes generales de deposito	VIGO
QUIMINOVA, S.A.	42	25	Almacenes generales de deposito	MOS
R.V. PORTO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	O PORRIÑO
RAMIREZ LEMOS, S.L.	42	13	Transporte por carretera	O PORRIÑO
RAMON ARESES, S.L.	42	13	Transporte por carretera	O PORRIÑO
RAUL BUSTO VALCARCEL, S.A.	42	13	Transporte por carretera	MOS
REMOLCADORES NOSA TERRA, S.A.	44	54	Servicio de remolcadores	VIGO
REPRESENTACIONES AIR QUALITY, S.L.	42	31	Terminales y servicios de transporte de mercancías	VIGO
RIAS BAIXAS EXPRESS, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
ROYAL TURISMO, S.L.	41	31	Transporte de pasajeros por carretera	O PORRIÑO
SAN ANDRES PARK, S.L.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	VIGO
SANCHILAN, S.L.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	MOAÑA
SANMARTIN AL SERVICIO DE INDUSTRIA, S.A.	42	25	Almacenes generales de deposito	VIGO
SDAD. COOP. DE TRANSPORTISTAS TRANSCLARA	42	13	Transporte por carretera	VIGO
SERVICIOS COMBINADOS MARTRANS, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
SERVICIOS MARITIMOS ESTRECHO DE RANDE,SL	44	63	Cargas y descargas marítimas	REDONDELA
SERVIDISGAL, S.L.	42	26	Almacenes de deposito especiales sc	VIGO
SIAL, S.A.	55	41	Estaciones de servicio y gasolineras	O PORRIÑO
SOUTRANS, S.L.	42	13	Transporte por carretera	MOS
SPEDIVIGO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
ST 97, TRANSPORTE Y LOGISTICA, S.L.	42	31	Terminales y servicios de transporte de mercancías	VIGO
STOCKAGES VIGO, S.L.	42	25	Almacenes generales de deposito	GONDOMAR
SUFLENOR, S.A.	47	12	Agentes consignatarios	VIGO
SUFLENORSA ADUANAS, S.L.	47	23	Agencias de aduanas, fletes y cargas	VIGO
SUFLENORSA CONSIGNACIONES, S.L.	47	12	Agentes consignatarios	VIGO
T.B. BROKERS, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TALLERES MARADASA, S.L.	42	13	Transporte por carretera	MOS
TERMINALES MARITIMAS DE VIGO, S.L.	44	63	Cargas y descargas marítimas	VIGO
TOCA SALGADO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRAFICO TIR, S.A.	42	13	Transporte por carretera	MOS
TRAFICO, TRANSPORTES Y ADUANAS, S.A.	42	31	Terminales y servicios de transporte de mercancías	MOS

TRAMAGA, S.A.	42	13	Transporte por carretera	REDONDELA
TRAMAGASA DIVISION VEHICULOS, S.L.	42	31	Terminales y servicios de transporte de mercancías	VIGO
TRANS 2005, S.L.	42	31	Terminales y servicios de transporte de mercancías	VIGO
TRANS PUERTA ATLANTICA, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANS-CONDADO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	O PORRIÑO
TRANSAGAR, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSBAHIA, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSCHOUSAL, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSFRIO, S.C.L.	42	31	Terminales y servicios de transporte de mercancías	VIGO
TRANSGEBE, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSITARIOS GLOBALES, S.L.	47	12	Agentes consignatarios	VIGO
TRANSITOS Y ADUANAS, S.L.	47	12	Agentes consignatarios	VIGO
TRANSKIKI, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSNORGAL, S.A.L.	42	13	Transporte por carretera	O PORRIÑO
TRANSP. GRALES. Y DE ARIDOS POR CTRA.,SL	42	13	Transporte por carretera	O PORRIÑO
TRANSPEREZ E HIJOS, S.L.	42	31	Terminales y servicios de transporte de mercancías	VIGO
TRANSPORTES AUTO GALICIA, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSPORTES CARDOSO REGAL, S.L.	42	13	Transporte por carretera	O PORRIÑO
TRANSPORTES DUCO VIGO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	MOS
TRANSPORTES FRIGORIFICOS DE GALICIA,S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSPORTES GOMEZ Y QUINTELA, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSPORTES HERMANOS SOUTO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	O PORRIÑO
TRANSPORTES HNOS. ANDALUZ VIGO, S.A.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSPORTES LA GALAICA VIGO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSPORTES LEDOGARRI, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSPORTES LISTE, S.L.	42	31	Terminales y servicios de transporte de mercancías	MOS
TRANSPORTES MAGDALENA, S.A.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSPORTES MANUEL CID DIAZ, S.L.	42	13	Transporte por carretera	O PORRIÑO
TRANSPORTES MARTINEZ SOUTO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	MOS
TRANSPORTES MONCHO TEMES, S.L.	42	31	Terminales y servicios de transporte de mercancías	MOS
TRANSPORTES OTEG, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSPORTES OTERO GOMEZ, S.A.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSPORTES OTERO VILLAR, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSPORTES PABLO VAL, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSPORTES RAPIDOS VIGO, S.A.L.	42	13	Transporte por carretera	MOS
TRANSPORTES RAUL GARCIA CABEZAS, S.A.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSPORTES SANTIAGO IGLESIAS, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSPORTES SERAFIN GAGO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	MOS
TRANSPORTES SOTO COVELO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO
TRANSPORTES TABOADA, S.L.	42	13	Transporte por carretera	VIGO

TRANSPORTES TATO, S.L.	42	13	Transporte por carretera	O PORRIÑO
TRANSRAPID EXPRESS, S.L.	42	13	Transporte por carretera	REDONDELA
TRANSRIO, S.A.	42	13	Transporte por carretera	MOS
VAPORES SUARDIAZ VIGO, S.A.	47	12	Agentes consignatarios	VIGO
VASCO GALLEGA DE CONSIGNACIONES, S.A.	47	12	Agentes consignatarios	VIGO
VICUS EXPRESS, S.L.	42	31	Terminales y servicios de transporte de mercancías	VIGO
VIGO-BARCELONA, S.A.	41	31	Transporte de pasajeros por carretera	VIGO
VIGUESA DE TRANSPORTES DE MERCANCIAS, SL	42	31	Terminales y servicios de transporte de mercancías	VIGO
VIGUESA DE TRANSPORTES, S.A.	41	19	Transporte urbano de pasajeros sc	VIGO
VIUDA DE J. DOMINGUEZ, S.L.	41	31	Transporte de pasajeros por carretera	O PORRIÑO

6.15.- Cadena de otros servicios de apoyo.

NOMBRE EMPRESA	SIC		ACTIVIDAD	LOCALIDAD
A & G DISEÑO Y REALIZACION GRAFICA, S.L.	73	19	Servicios de publicidad sc	VIGO
ACTINFO VIGO, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
ACTIVIDADES COMERC. INDUSTR. REUNIDAS,SA	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
AGRUPACION AMBULANCIAS DE PONTEVEDRA,AIE	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
ALCANTARA BY NAO, S.L.	73	19	Servicios de publicidad sc	VIGO
ALEN SERV. TELEMATICOS Y MULTIMEDIA, S.L	73	72	Programación de ordenadores	VIGO
ALFER ETIQUETAS EN CONTINUO, S.A.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	MOS
ALGUPESCA, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
ALQUILER MYC NORTE SUR, S.L.	73	94	Alquiler y leasing	MOS
ALVI PUBLICIDAD, S.L.	73	19	Servicios de publicidad sc	VIGO
ANALISIS Y DESARROLLO INFORMATICO, S.L.	73	72	Programación de ordenadores	VIGO
ANFALI PELUQUEROS, S.L.	72	31	Salones de belleza	VIGO
ANISANVI, S.L.	72	31	Salones de belleza	VIGO
ANONIMO PUBLICIDAD, S.L.	73	11	Agencias de publicidad general	VIGO
AQUA-NOR, AGUAS DEL NOROESTE, S.L.	49	52	Depuración de aguas residuales	BAIONA
ARMISA MONTAJES INSTALAC. TEXTILES, S.A.	73	94	Alquiler y leasing	VIGO
ARTEL INGENIEROS, S.L.	48	99	Otros servicios de comunicación sc	VIGO
ARTES GRAFICAS VICUS, S.A.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	VIGO
ARTIPLAN CANGAS, S.L.	27	41	Publicaciones diversas sc	CANGAS
ASERCA CONSULTING EMPRESARIAL, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
ASESORES SERVIC. INTEGRALES COMUNIC., SL	73	19	Servicios de publicidad sc	VIGO
ASESORÍA AMOEDO GONZALEZ, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	REDONDELA
ASESORÍA DE EMPRESAS ASYCO, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
ASLI ASESORÍA, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
ASM SOFT, S.L.	73	72	Programación de ordenadores	VIGO
ATENCION Y GESTION EMPRESARIAL, S.A.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	O PORRIÑO
AUTONOMIA GRAFICA, S.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	VIGO
AYCO INTERNET, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
B Y B GESTION, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
BEATRIZ GALIÑANES RAMOS, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
BELLAVISTA CARE, S.L.	83	61	Establecimientos residenciales para cuidados	NIGRAN
BELYSE CONSULTING, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
BIEITO PUBLICIDAD, S.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	GONDOMAR
BODEGAS Y REPRESENTACIONES CARFIU, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	REDONDELA
BUTAVIGO, S.A.	49	24	Distribución de gas natural	VIGO
C.A. GRAFICA, S.A.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	MOS
CANAL UNO DE COMUNICACIÓN, S.L.	73	19	Servicios de publicidad sc	VIGO

CARMEN RODRIGUEZ PELUQUEROS, S.L.	72	31	Salones de belleza	VIGO
CARMUEGA DE ANTA Y MARTINEZ, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
CARTONAJES MATAMORO, S.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	VIGO
CASTAÑO OFICINA TECNICA, S.L.	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	VIGO
CASTRO NAVAS, S.L.	72	19	Servicios de lavandería y para ropa sc	VIGO
CELTA DE ARTES GRAFICAS, S.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	VIGO
CENTRO INFORMATICO DE SERVICIOS VIGO, SA	73	74	Proceso de datos	VIGO
CENTROTIENDAS, S.A.	86	11	Asociaciones comerciales	VIGO
CEPSA COMERCIAL GALICIA, S.A.	51	72	Petróleo y productos petrolíferos	VIGO
CERAMICA CENOVA, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	O PORRIÑO
CITY COURIER VIGO, S.L.	73	31	Servicios de reparto de correspondencia y publicidad directa	VIGO
CLARO SOL, S.A.	73	49	Servicios de limpieza y conservación de edificios	VIGO
COGAPREL, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
COMERCIAL MARKETING DEL MUEBLE DENBRO,SL	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
COMERCIAL Y SERVICIOS FERLA, S.L.	73	94	Alquiler y leasing	VIGO
COMUNITEL GLOBAL,S.A.	48	99	Otros servicios de comunicación sc	VIGO
CONECTA, COMUNICACIONES Y MEDIOS, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	GONDOMAR
CONSAMAR DOS, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
CONSEJEROS Y TECNICOS MERCANTILES, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
CONSTR. Y PROYECTOS CONSTRUPROYEC, S.L.	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	VIGO
CONSULTING DE INFORMES COMERCIALES, S.L.	73	21	Agencias de información comercial y cobro de créditos	VIGO
CONSULTORA TAMBERLIQ, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
CONSULTORES F. OTERO, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
CONSULTORES Y ASESORES CISECA, S.A.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
CONTENEDORES DE REDONDELA, S.L.	73	94	Alquiler y leasing	REDONDELA
CONTINUO PRINT,S.A.	27	51	Imprentas comerciales, textos, (tipografía)	VIGO
COORDINADORA DE SISTEMAS, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
COPIADORAS DIGITALES DE VIGO, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
COPYGANGA, S.L.	73	32	Servicios de fotocopias	VIGO
COSTAS NUÑEZ ASESORES, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
CV VIGO SERVICIOS, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
D.A.I. VIGO, S.L.	73	72	Programación de ordenadores	VIGO
DE LA PRADILLA AUDITORES, S.R.L.	89	31	Auditorias	VIGO
DECUNA, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
DESADI 10, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
DISTRIBUIDORA DEL MUEBLE EXPO-VIGO, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
DOSARCAS, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
DYNAMIC SOFT, S.L.	73	72	Programación de ordenadores	VIGO
ECOVIGO PUBLICIDAD, S.L.	73	19	Servicios de publicidad sc	VIGO
EDICIONES NIGRA TREA, S.L.	27	31	Edición de libros y folletos	VIGO

EDICIONS XERAIS DE GALICIA, S.A.	27	31	Edición de libros y folletos	VIGO
EDICOSOGAL, S.L.	27	41	Publicaciones diversas sc	VIGO
EMPREGO EXTERNO E.T.T., S.L.	73	62	Agencias de empleo provisional	O PORRIÑO
EMPRESA GALLEGA DE SEGURIDAD, S.A.	73	93	Servicios de seguridad, detectives	O PORRIÑO
EMPRESA MIXTA SERV. MORTUORIOS VIGO, S.A	72	61	Servicios funerarios	VIGO
ESTRATEGIA Y ORGANIZACION, S.A.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
ESTUDIO MARTIN CURTY, S.L.	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	VIGO
ESTUDIO SANLES, S.L.	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	VIGO
EURO 2000 C. Y J. GLEZ. REUNIDOS, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
EUROPEAN ASSEMBLED COMPUTER, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
EVENTOS DEL MOTOR, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
EXCLUSIVAS TOMBO, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	MOS
EXTRA COLOR, S.L.	73	95	Laboratorios fotográficos	VIGO
FARO DE VIGO, S.A.	27	11	Edición de periódicos	VIGO
FLEXOCART, S.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	VIGO
FLOTA CUBANA DE PESCA SUCURSAL EN ESPAÑA	89	99	Servicios sc	VIGO
FONTE REPRESENTACIONES, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
FOTOGRABADOS AGRAF, S.L.	27	54	Grabado y fotograbado	VIGO
FRAGA, G. QUIJADA, PORTOLES ASOCIADOS,SL	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	VIGO
FUNDACION PROVIGO Y SU AREA	86	99	Organizaciones mutualistas sc	VIGO
FUTURO INFORMATICO GALLEGO, S.A.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
G.I.S. GALICIA, S.L.	73	19	Servicios de publicidad sc	VIGO
GABINETE DE ANALISTAS Y CONSULTORES, S.L	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
GALAICONTROL, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
GALIFRAME, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
GALLEGA DE DISTR. EXCLUSIVAS, S.L.	51	72	Petróleo y productos petrolíferos	VIGO
GALLEGA DE IMPERMEABILIZANTES, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
GALVEN INFORMATICA, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
GARCIA & GARCIA GABINETE EMPRESARIAL, SL	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
GASOLEOS AMIGO, S.L.	51	72	Petróleo y productos petrolíferos	VIGO
GASOLEOS DEL MORRAZO SANCHILAN, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	MOAÑA
GEMMA GONZALEZ, S.L.	73	11	Agencias de publicidad general	VIGO
GESACTI, S.A.	73	94	Alquiler y leasing	NIGRAN
GESLIMIA, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
GESNOT VIGO, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
GESTION ASERAI, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
GESTION CONTROL RESIDENCIAL GALICIA, S.L	83	61	Establecimientos residenciales para cuidados	VIGO
GESTION REPRES. Y DISTRIBUCIONES IND.,SL	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
GESTIÓN Y DOCUMENTACIÓN DE RIESGOS, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
GESTION Y SERVICIOS DE COBRO, S.A.	73	21	Agencias de información comercial y cobro de	VIGO

			créditos	
GESTORA GALLEGA DE SERV. SOCIALES, S.L.	83	99	Servicios sociales sc	VIGO
GONZACOCA DISTRIBUCION, S.A.	51	72	Petróleo y productos petrolíferos	VIGO
GRAFICAS DE VIGO, S.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	VIGO
GRAFICAS DEL NOROESTE, S.A.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	VIGO
GRAFICAS LUAR, S.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	VIGO
GRAFOL, S.A.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	VIGO
GRAYTO, S.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	VIGO
GRUPO FERNANDEZ ALVARIÑO, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
H.F. MIX EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL, SL	73	62	Agencias de empleo provisional	VIGO
HERMAN'S SYSTEMS, S.A.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
HILAPESCA, S.L.	73	31	Servicios de reparto de correspondencia y publicidad directa	VIGO
HIXIENE'S, S.L.	49	53	Recogida y tratamiento de basura	VIGO
I.P. NUMERIC, S.L.	73	72	Programación de ordenadores	VIGO
IFCI INGENIERÍA, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	GONDOMAR
IMPRENTA BELESAR, S.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	BAIONA
IMPRENTA PAZ, S.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	O PORRIÑO
IMPRENTA Y GRAFICAS MORRAZO, S.L.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	MOAÑA
INDUSAL RIAS BAIXAS, S.A.	72	18	Lavanderos industriales	O PORRIÑO
INDUSTRIAS GRAFICAS DE FORMULARIOS, S.A.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	VIGO
INFONOSA, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
INFOJC, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
INFORMATICA XACOBEA, S.L.L.	73	72	Programación de ordenadores	VIGO
INFORMATICA-HUS, S.L.	82	43	Escuelas de informática	VIGO
INGENIERÍA DE PREFABRICADOS, S.L.	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	O PORRIÑO
INMUEBLES Y SERVICIOS MOS, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
INSTALACIONES SERVICIOS LA ARTISTICA, SA	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
INTEGRAL DE INFORMES VIGO, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
INTERPYME, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	CANGAS
INTERURBAN, S.A.	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	VIGO
INVESTIGACIONES MARINAS, S.L.	73	91	Laboratorios de investigación y desarrollo	VIGO
IRCAVIGO, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
IURIS-CAN, S.L.	81	11	Servicios legales	CANGAS
J & J DEL RIO, S.L.	73	11	Agencias de publicidad general	VIGO
J. RAMON FOTOGRAFIA Y VIDEO, S.L.	72	21	Estudios fotográficos	NIGRAN
J.M. COINGA, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
JOSE CARLOS OTERO & ASOCIADOS, S.L.	73	19	Servicios de publicidad sc	VIGO
JOSE HERRERO GARCIA ARQUITECTO, S.L.	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	VIGO
JOSE MANUEL MUÑOZ GARCIA, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
JOSE MONTENEGRO VILA, S.L.	51	72	Petróleo y productos petrolíferos	VIGO
JUANROM, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
LA PATRULLA VERDE, S.A.	73	42	Desinfección y fumigación	VIGO
LAVAMAR, LAVANDERIA INDUSTRIAL, S.L.	72	18	Lavanderos industriales	VIGO

LIBER DE LIBERI, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
LIMPER UNIC, S.L.	72	19	Servicios de lavandería y para ropa sc	VIGO
LIMPIAD. ESP. INTEGR. SERV. MANT. INTEG.	73	49	Servicios de limpieza y conservación de edificios	VIGO
LIMPIEZAS CIES, S.L.	73	49	Servicios de limpieza y conservación de edificios	VIGO
LIMPIEZAS DIMAR, S.L.	73	49	Servicio de limpieza y conservación de edificios.	VIGO
LIMPIEZAS DEL NOROESTE, S.A.	73	49	Servicios de limpieza y conservación de edificios	VIGO
LIMPIEZAS FARO, S.L.	73	49	Servicios de limpieza y conservación de edificios	VIGO
LIMPIEZAS GENERALES DEL MORRAZO, S.L.	49	59	Servicios sanitarios sc	CANGAS
LITOGRAFIA ESPINOSA, S.A.	27	52	Imprentas comerciales (litografía)	PORRIÑO
LITOGRAFIA LA ARTISTICA CARNAUD, S.A.	27	52	Imprentas comerciales (litografía)	VIGO
LUIS CARBALLEIRA FLOREZ, S.L.	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	VIGO
LUIS CARBALLO PUBLICIDAD, S.L.	73	19	Servicios de publicidad sc	VIGO
MAGA VIGO, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
MANTENIMIENTOS INDUSTRIALES DIAZ, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
MARCET COMUNICACIÓN GRAFICA, S.L.	73	19	Servicios de publicidad sc	VIGO
MARODRI, S.L.	73	49	Servicios de limpieza y conservación de edificios	VIGO
MARTA - ISABEL, S.L.	72	31	Salones de belleza	VIGO
MEGA PUBLICIDAD EXTERIOR, S.L.	73	12	Publicidad exterior	VIGO
MENSAJES COURRIER VIGO, S.L.	73	31	Servicios de reparto de correspondencia y publicidad directa	VIGO
MERCATEKNOS, S.L.	73	19	Servicios de publicidad sc	VIGO
MERCHANT UNION, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
MG PLASTIGRAFHIC, S.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	MOS
MICOFER 2000, E.T.T., S.L.	73	62	Agencias de empleo provisional	VIGO
MICROGAL, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
MULTIGRAS, S.L.	51	72	Petróleo y productos petrolíferos	VIGO
MULTIUNION LUBRICANTES, S.L.	51	72	Petróleo y productos petrolíferos	VIGO
N.V.O., S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
NIVEL IV - SERV. INFORMAT. GALLEGOS, S.L	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
NORGRAFICA UNICOM, S.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	VIGO
NOSTRUM ASESORES, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
NOSTRUM AUDITORES, S.L.	89	31	Auditorias	VIGO
NOVA GALICIA EDICIONS, S.L.	27	31	Edición de libros y folletos	VIGO
OBRADOIRO GRAFICO, S.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	MOS
OPEN 58 SERVICIOS INFORMATICOS, S.A.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
OPEN SOFT SERVICIOS INFORMATICOS, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	NIGRAN
P & A CONSULTORES INFORMATICOS, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
P & A CONSULTORIA Y FORMACION, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
PAIS, GARCIA Y ASOCIADOS, S.L.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
PALACIOS PUBLICIDAD, S.L.	73	19	Servicios de publicidad sc	VIGO

PASCUAL SILVA, S.A.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
PATRICIO SAEZ-TORRES VISO, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
PELUQUERIA BELLEZA Y MODA, S.L.	72	31	Salones de belleza	VIGO
PELUQUERIA CRIS BLANCO, S.L.	72	31	Salones de belleza	VIGO
PELUQUERIA RAMIRO GIL, S.L.	72	31	Salones de belleza	VIGO
PELUQUERIAS CHARI MOREDA, S.L.	72	31	Salones de belleza	VIGO
PERVIMAR, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
PINTEGA PUBLICIDAD, S.L.	73	19	Servicios de publicidad sc	VIGO
PLANIFICACION DESARROLLO CONSULTORES, SL	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	VIGO
PLANNER PROCELTHA, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
PORTO VALLA PUBLICIDAD EXTERIOR, S.L.	73	12	Publicidad exterior	VIGO
POSTER GALICIA, S.L.	72	21	Estudios fotográficos	VIGO
PRODISOFT, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
PROTECCION Y SEGURIDAD DE GALICIA, S.A.	73	93	Servicios de seguridad, detectives	VIGO
PSM RENOVACION TECNOLOG. Y BROKERAJE, SA	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
PUBLICACIONES TAMEIGA, S.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	MOS
PUBLIDIGAL ARTICULOS PUBLICITARIOS, S.L.	73	19	Servicios de publicidad sc	REDONDELA
PUBLIGAL, S.L.	73	19	Servicios de publicidad sc	VIGO
QUALITY MANAGEMENT AUDITORES, S.L.	89	31	Auditorias	VIGO
QUALITY MANAGEMENT, SOC. COOP.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
R & T MERPRO, S.L.	73	19	Servicios de publicidad sc	VIGO
RADIO VIGO, S.A.	48	32	Emisoras de radio	VIGO
RAFAGAS PORRIÑO, S.L.	72	31	Salones de belleza	O PORRIÑO
RAMOS ECONOMISTAS, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
RECLAMOS VIGO, S.L.	73	19	Servicios de publicidad sc	VIGO
REMOLCADORES DE VIGO, S.A.	73	91	Laboratorios de investigación y desarrollo	VIGO
REPRESENTACIONES CELSO ISLA, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
RIAS BAIXAS COMUNICACIÓN,S.A.	27	51	Imprentas comerciales, textos, tipografía	VIGO
RODAMIENTOS DE GALICIA, S.A.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
ROTIL, S.L.	73	49	Servicios de limpieza y conservación de edificios	VIGO
ROTULAR CERDEIRA, S.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	VIGO
RP3 VIGO, S.L.	73	19	Servicios de publicidad sc	VIGO
SAEC-DATA, S.A.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
SAIDEM COMPUTER, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
SAMIL INGENIERÍA, S.L.	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	VIGO
SCI GALICIA, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
SEGURIDAD MAR, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
SERCO PORRIÑO, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	O PORRIÑO
SERMARINE, S.L.	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	VIGO
SERVICIOS DE LIMPIEZA ARCOIRIS, S.L.	73	49	Servicios de limpieza y conservación de edificios	VIGO
SERVICIOS FUNEBRES DOMINGUEZ, S.L.	72	61	Servicios funerarios	REDONDELA
SERVICIOS INDUSTRIALES PESQUEROS,	27	21	Edición de revistas	VIGO

S.A.				
SERVICIOS INFORMAT. TECNIC. IGLESIAS, SL	73	79	Servicios relacionados con computación sc	O PORRIÑO
SERVICIOS URBANOS GALLEGOS, S.A.	49	59	Servicios sanitarios sc	VIGO
SERVIMGAL, S.L.	72	18	Lavanderos industriales	VIGO
SERVYPRO-SERV. PROFES. PREVENCION, S.L.	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	VIGO
SETRAX, EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL, S.L	73	62	Agencias de empleo provisional	VIGO
SIOTEMP ETT, S.L.	73	62	Agencias de empleo provisional	VIGO
SOFTWARE Y COMUN. MARKA INFORMATICA, S.L	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
SOLUCIONES ESTRUCTUR. PREFABRICADOS, S.L	73	99	Servicios comerciales sc	O PORRIÑO
SOPORTES ELECTRONICOS, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
SPM CONSULTORES AMBIENTALES, S.L.	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	VIGO
STEELBE CIAL. ACEROS Y BIENES EQUIPO, SL	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
SUMINISTROS HIDRAULICOS MAGARIÑOS, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
SUMINISTROS LA ANTILLA, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
SUMINISTROS SERVICIOS AGUA GALICIA, S.L.	49	52	Depuración de aguas residuales	MOS
TASACION TECNICA PERICIAL, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
TECNICOS MERCANTILES ASOCIADOS, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones publicas de empresas	VIGO
TECNIVA, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
TELDEPONTEVEDRA COMUNICACIÓN, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
TELERED COMUNICACIONES, S.A.	48	99	Otros servicios de comunicación sc	VIGO
TELGA COMUNICACIONES, S.L.	48	99	Otros servicios de comunicación sc	VIGO
TERMOGAL, S.L.	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	VIGO
TERRON INTERNACIONAL, S.L.	73	94	Alquiler y leasing	VIGO
TEX DIGITAL, S.L.	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	VIGO
TOPAG-GABINETE TOPOGRAFIA CARTOGRAFIA,SL	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	GONDOMAR
TOPOGRAY TOPOGRAFIA Y SERVICIOS, S.L.	89	11	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	MOS
TRABAJOS NAVALES E INDUSTRIALES, S.L.	73	99	Servicios comerciales sc	VIGO
TRES DE NUEVE, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
UNIGAL, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
UNION DE EXPORTADORES DE PESCADO, S.A.	73	94	Alquiler y leasing	VIGO
UNIÓN DE PROFESIONALES, S.L.	73	92	Asesoría y relaciones públicas de empresa	VIGO
VALCOGRAF, S.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	VIGO
VALENTIM SANTOS ESPAÑA, S.A.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	VIGO
VALVER, S.L.	27	51	Imprentas comerciales-textos (tipografía)	VIGO
VIGON OESTE, S.A.	73	31	Servicios de reparto de correspondencia y publicidad directa	VIGO
VIGUESA DE GRASAS ACEITES LUBRICANTES,SL	51	72	Petróleo y productos petrolíferos	VIGO
VIGUESA DE LIMPIEZAS ALMI, S.L.	73	49	Servicios de limpieza y conservación de edificios	VIGO

VIRTUALVIGO, S.L.	73	79	Servicios relacionados con computación sc	VIGO
XESTION DE EMPREGO GALEGO E.T.T., S.L.	73	62	Agencias de empleo provisional	VIGO

PLAN ESTRATÉGICO DE VIGO 2010

SISTEMA PRODUCTIVO

ANEXO 7

SALIDAS ESTADÍSTICAS DERIVADAS DEL TRATAMIENTO DE DATOS DE LAS ENCUESTAS

DICIEMBRE 2001

ÍNDICE

7.1.- ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS DE LAS VARIABLES DE LA ENCUESTA. 5

7.1.1.- Pregunta 1. Aspectos del entorno. *5*

7.1.2.- Pregunta 2. Situación de las cadenas empresariales (Actividad en la que se encuentra su empresa). *11*

7.1.3.- Pregunta 3. Mercados/productos/competencia. *12*

7.1.4.- Pregunta 4. Proveedores, suministradores y subcontratistas. *21*

7.1.5.- Pregunta 5. Recursos Humanos de la empresa. *31*

7.1.6.- Pregunta 6. Sistema de dirección y gestión y cultura empresarial. *37*

7.1.7.- Pregunta 7. Factores de éxito, ventajas competitivas y resultados. *59*

7.1.8.- Pregunta 8. Características de la empresa. *73*

7.1.9.- Pregunta 9. Necesidades y Propuestas. *77*

7.2.- TABLAS DE FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES DE LA ENCUESTA. 81

7.2.1.- Pregunta 1. Aspectos del entorno. *81*

7.2.2.- Pregunta 2. Situación de las cadenas empresariales (Actividad en la que se encuentra su empresa). *133*

7.2.3.- Pregunta 3. Mercados/productos/competencia. *139*

7.2.4.- Pregunta 4. Proveedores, suministradores y subcontratistas. *157*

7.2.5.- Pregunta 5. Recursos Humanos de la empresa. *199*

7.2.6.- Pregunta 6. Sistema de dirección y gestión y cultura empresarial. *249*

7.2.7.- Pregunta 7. Factores de éxito, ventajas competitivas y resultados. *321*

7.2.8.- Pregunta 8. Características de la empresa. *534*

7.2.9.- Pregunta 9. Necesidades y Propuestas. *557*

7.3.- DIFERENCIAS SIGNIFICATIVAS POR CADENAS EMPRESARIALES 572

7.3.1.- Estadísticos descriptivos de las variables significativas *572*

7.3.2.- Estadísticos de contraste de las variables significativas *598*

7.1.- Estadísticos descriptivos de las variables de la encuesta.

7.1.1.- Pregunta 1. Aspectos del entorno.

- Pregunta 1.1. De los siguientes aspectos del entorno, señale con una cruz la valoración que de los mismos realiza usted.

Relativas a la situación económica general

ASPECTOS DEL ENTORNO. Relativos a la situación económica general					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Tendencias a la liberalización de mercados	207	1	5	3,7101	0,7715
Fuerte dinámica de los mercados	202	1	5	3,6089	0,7197
Evolución de los tipos de cambio	198	1	5	3,0909	0,9022
Ampliación de la Unión Europea	205	1	5	3,6829	0,8811
Implantación definitiva del euro	203	2	5	4,0591	0,7220
Evolución del tipo de interés	205	2	5	3,2683	0,8291
Posibilidades de financiación...	201	1	5	3,3433	0,7659
Situación del empleo	207	1	5	3,0483	0,7743
Evolución del coste laboral.	206	1	4	2,6553	0,6791
Situación precios-costes de otros factores...	201	1	4	2,6070	0,5914
Inflación	204	1	4	2,2304	0,6362
N válido (según lista)	186			**3,2095**	

Relativas a la normativa/legislación

ASPECTOS DEL ENTORNO. Relativos a la normativa/legislación					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Existencia de incentivos fiscales/ ayudas	207	1	5	2,8454	1,0265
Requisitos administrativos y burocráticos	207	1	4	1,9952	0,7274
Existencia de agencias de desarrollo/promoción empresarial	202	1	5	2,9208	0,9162
Presión fiscal	206	1	4	2,2039	0,6605
Normativa sobre calidad.	207	1	5	3,5314	0,7991
Normativa sobre prevención de riesgos laborales.	209	1	5	3,5981	0,8211
Normativa sobre medioambiente.	206	1	5	3,5097	0,8820
Legislación sobre Educación	196	1	5	3,0153	0,8562
Normativa sobre aspectos técnico-sanitarios	194	1	5	3,2216	0,6959
Legislación sobre ordenación urbana	195	1	5	2,3333	1,0535
N válido (según lista)	186			**2,9175**	

Relativas al marco sociocultural

ASPECTOS DEL ENTORNO. Relativos al Marco Sociocultural					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Globalización en general (comunicac., modas, mercados,...)	202	1	5	3,2822	0,8665
Tendencias demográficas.	204	1	5	2,5490	0,7576
Concienciación ecológica de la población en general	208	1	5	2,8702	0,9718
Cultura de la calidad	209	1	5	3,2344	0,9695
Ambiente de cooperación empresarial	208	1	5	2,9760	0,9653
Estabilidad/situación sociopolítica	205	2	5	3,3659	0,7328
Imagen de Galicia.	208	1	5	3,3269	0,8334
Localización geográfica de Galicia	208	1	5	2,7356	0,9791
N válido (según lista)	194			**3,0425**	

Relativas al marco tecnológico

ASPECTOS DEL ENTORNO. Relativos al Marco Tecnológico					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Los sistemas de decisión integrados	193	1	5	3,3264	0,7013
El diseño gráfico por ordenador	195	1	5	3,7487	0,7689
El papel de las telecomunicaciones	208	1	5	4,1154	0,7197
Internet (comercio electrónico y otros)	207	1	5	3,9469	0,7895
La automatización de la producción	207	2	5	3,8599	0,6860
Las nuevas tecnologías de control ambiental	199	1	5	3,6181	0,7141
Las nuevas tecnologías de ahorro energético	201	1	5	3,8010	0,7939
La facilidad de acceso a páginas web	204	1	5	3,7255	0,7898
Las redes de la propia empresa (Intranet y Extranet)	202	1	5	3,7723	0,7314
El avance y simplicidad de los sistemas operativos	201	1	5	3,8557	0,6885
Las nuevas tecnologías aplicadas al marketing	188	1	5	3,6383	0,7291
N válido (según lista)	167			**3,7644**	

Relativas al mercado laboral

ASPECTOS DEL ENTORNO. Relativos al Mercado Laboral					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Disponibilidad de mano de obra cualific. y/o especializ.	209	1	5	2,6172	1,0223
Disponibilidad de cuadros intermedios	208	1	5	2,8125	0,8892
Disponibilidad de directivos profesionales	207	1	5	2,9758	0,8270
Nivel de productividad laboral	210	1	5	3,0524	0,6932
Nivel de conflictividad laboral	210	1	5	2,9381	0,7261
N válido (según lista)	205			**2,8792**	

Relativos a costes

ASPECTOS DEL ENTORNO. Relativos a costes					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Precio del suelo industrial/ empresarial	204	1	5	1,9069	0,7469
Precio de locales/ edificios	205	1	5	1,8634	0,6866
Costes laborales de la zona	208	1	5	2,6635	0,6966
Costes de suministros	208	1	5	2,6010	0,6589
Costes de equipamientos	209	1	5	2,6411	0,6205
Costes de tratamientos de residuos	197	1	5	2,2132	0,7987
Costes de transporte	202	1	5	2,5297	0,6477
Costes financieros	207	1	5	2,6812	0,8213
Costes de otros servicios de apoyo	182	1	5	2,8352	0,4877
N válido (según lista)	170			**2,4372**	

Relativas al mercado de actuación

ASPECTOS DEL ENTORNO. Relativos al mercado de actuación					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Accesibilidad al mercado mundial	189	1	5	2,9206	0,8746
Accesibilidad al mercado europeo	193	1	5	3,0570	0,8611
Accesibilidad al mercado de España	195	1	5	3,3231	0,7274
Tamaño y dinamismo del mercado local/ regional	202	1	5	2,8960	0,7817
Proximidad a clientes de singular importancia	201	1	5	3,1194	0,8693
Proximidad a proveedores de servicios	204	1	5	3,0245	0,7906
Proximidad a empresas con actividades similares	202	1	5	3,0495	0,7106
N válido (según lista)	182			**3,0557**	

Infraestructuras y equipamientos de Galicia

ASPECTOS DEL ENTORNO. Infraestructuras y equipamientos de Galicia					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Energía, agua, saneamientos	207	1	4	2,6135	0,8217
Telecomunicaciones	207	1	5	3,0048	0,7471
Carreteras de acceso a otras zonas de Galicia	210	1	5	2,7810	0,9583
Carreteras de acceso a la meseta	207	1	5	3,4493	0,7796
Carreteras de acceso a la cornisa cantábrica	208	1	5	3,5048	0,7925
Carreteras de comunicación con Portugal	207	1	5	2,2802	0,8354
Ferrocarril de acceso a otras zonas de Galicia	202	1	4	2,0545	0,8116
Ferrocarril de acceso a la meseta	201	1	4	2,1244	0,8182
Ferrocarril de comunicación con Portugal	203	1	5	1,9901	0,8144
Aeropuertos de Galicia	209	1	5	2,8086	0,7916
Aeropuertos del Norte de Portugal	201	1	5	3,2736	0,7209
Puertos de Galicia.	206	1	5	3,4563	0,7493
Puertos del Norte de Portugal.	187	1	5	3,0642	0,6275
Sanidad	205	1	4	3,0195	0,6565
Educación	205	1	4	2,8634	0,7077
N válido (según lista)	177			**2,8192**	

Aspectos socioeconómicos de la ZONA (Vigo y su área funcional)

ASPECTOS DEL ENTORNO. Aspectos socieconómicos de la ZONA					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Nivel de coop. con Univers. y centros de I+D en la z	194	1	5	2,7165	0,8314
Presión fiscal de los municipios de la zona	200	1	5	2,4050	0,6657
Coste de la vida a nivel local	206	1	4	2,7767	0,5487
Nivel de renta de la población local	194	1	4	2,7680	0,5693
Legislación municipal sobre ordenación urbana	200	1	4	1,8650	0,7345
Imagen de Vigo y su área funcional	205	1	4	2,4341	0,8642
Nivel cultural de la zona	207	1	4	2,5990	0,6887
Actitud de cooperación empresarial de la zona	205	1	5	2,6439	0,7890
La capacidad de relacionarse con otras zonas	202	1	4	2,8465	0,7270
La capacidad de innovac. de Vigo y su área funcion	204	1	5	3,0539	0,8076
La capacidad de asumir riesgos de los habitantes	201	1	5	2,8010	0,8545
La capacidad de crear empresas	204	1	5	3,0980	0,9044
La atención a los visitantes	205	1	5	3,0439	0,8243
La promoción que se realiza de la zona	206	1	4	2,5243	0,7944
La cultura empresarial de la zona	205	1	5	2,9805	0,7919
La tecnología de procesos y productos	202	2	5	3,1683	0,6702
La calidad de los productos/servicios	203	2	5	3,3448	0,6595
La cultura cívica	207	1	4	2,3527	0,7735
La preocupación por el medio ambiente	206	1	5	2,4806	0,8480
La transmisión de experiencias entre generaciones	201	1	5	2,9453	0,7225
La capacidad de generar empleo	205	1	5	3,1512	0,7287
N válido (según lista)	161			**2,7619**	

Infraestructuras y equipamientos de la ZONA

ASPECTOS DEL ENTORNO. Infraestructuras y equipamientos de la ZONA					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Disponibilidad de agua y saneamientos	210	1	5	2,7571	0,8026
Disponibilidad de energía y combustible	211	1	5	2,9242	0,6718
Disponibilidad de telecomunicaciones	210	1	5	3,0762	0,6518
Disponibilidad de suelo industrial equipado	205	1	4	1,9122	0,8057
Disponibilidad de comunicaciones viarias	207	1	5	2,5362	0,8518
Disponibilidad de comunicaciones ferroviarias	200	1	4	2,1350	0,7547
Calidad del aeropuerto de Peinador	210	1	5	2,7810	0,7884
Calidad del puerto de Vigo	201	1	5	3,3781	0,7657
Disponibilidad de centros de tratamientos de residuos	197	1	5	2,1472	0,8104
Disponib. de estaciones y terminales de transp. de mercancí	201	1	4	2,3134	0,7115
Disponib. de estaciones y terminales de transp. de personas	197	1	5	2,4010	0,8844
N válido (según lista)	180			**2,5783**	

- Pregunta 1.2. Indique la calidad de los servicios públicos de la zona que se mencionan a continuación.

ASPECTOS DEL ENTORNO. Calidad de los servicios públicos de la ZONA					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Sanidad: médicos, hospitales,...	211	1	5	3,1090	0,6564
Protección del Medioambiente y contaminación	211	1	4	2,2322	0,6234
Vigilancia sobre calidad de los alimentos	203	1	5	2,7783	0,6786
Vigilancia sobre calidad de otros productos de consumo	198	1	5	2,7778	0,6055
Colegios e Institutos	207	1	4	2,9855	0,6191
Centros de enseñanza profesional	204	1	4	2,7990	0,7519
Centros de enseñanza superior/	204	1	5	3,0245	0,7588
Guarderías	197	1	4	2,7107	0,6566
Residencias y centros de la tercera edad adecuados	190	1	4	2,4526	0,7735
Vigilancia y seguridad ciudadana	208	1	5	2,4375	0,7839
La administración Local	205	1	4	2,1805	0,7420
La administración Autonómica	201	1	4	2,6020	0,7147
La administración del Estado	207	1	4	2,6522	0,7138
La administración de Justicia	206	1	4	2,1408	0,7743
Ordenamiento y regulación del tráfico y aparcamientos	208	1	3	1,5337	0,6208
Transportes públicos (Autobuses, trenes)	211	1	4	2,1185	0,7929
Ordenación urbana	208	1	3	1,6827	0,6705
Planificación de las obras públicas	209	1	3	1,5167	0,6362
Creación/Mantenimiento de zonas verdes, parques,...	211	1	4	1,8436	0,7363
Limpieza de calles aceras y fachadas	208	1	4	2,1731	0,8392
Alumbrado, energía eléctrica	211	1	4	2,6540	0,7738
Agua potable, alcantarillado, desagües, depuradoras	210	1	5	2,5143	0,8485
Recogida de basuras	211	1	5	2,6872	0,7969
Correos y teléfonos.	211	1	5	2,8815	0,7369
N válido (según lista)	165			**2,4370**	

- Pregunta 1.3. . Por favor indique si conoce y hace uso, y en ese caso el grado de satisfacción, de los siguientes tipos de ayudas por parte de las instituciones públicas para las empresas de la ZONA.

Marque si conoce los siguientes tipos de ayudas de las AA.PP

¿Conoce los siguientes tipos de ayudas por parte de las instituciones públicas para la ZONA?					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Ayudas a la inversión en el extranjero	180	0	1	0,6833	0,4665
Ayudas a la financiación	180	0	1	0,8833	0,3219
Ayudas a la innovación	180	0	1	0,8000	0,4011
Ayudas a la promoción	180	0	1	0,7278	0,4463
Ayudas a la formación	180	0	1	0,9000	0,3008
Ayudas a la modernizac. de sist. Empres. (planif. Estra	180	0	1	0,8000	0,4011
Ayudas a la información	180	0	1	0,6722	0,4707
N válido (según lista)	180			**0,7810**	

Indique si hace uso de los siguientes tipos de ayudas de las AA.PP

Uso de los siguientes tipos de ayudas concedidas por parte de las instituciones públicas para las empresas de la ZONA					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Ayudas a la inversión en el extranjero	115	1	4	1,3565	0,8078
Ayudas a la financiación	147	1	5	2,3401	1,1791
Ayudas a la innovación	137	1	5	2,2336	1,2082
Ayudas a la promoción	119	1	5	1,8824	1,2567
Ayudas a la formación	153	1	5	2,5686	1,3167
Ayudas a la modernización de sistemas Empresariales	135	1	5	2,3481	1,3005
Ayudas a la información	106	1	4	1,6604	0,9941
N válido (según lista)	89			**2,0557**	

Grado de satisfacción en la utilización de los siguientes tipos de ayudas de las AA.PP

Satisfacción con el uso de los siguientes tipos de ayudas concedidas por parte de las instituciones públicas para las empresas de la ZONA					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Ayudas a la inversión en el extranjero	22	1	4	2,4091	1,0075
Ayudas a la financiación	94	1	5	2,7340	0,9061
Ayudas a la innovación	82	1	5	2,7561	0,9883
Ayudas a la promoción	44	1	5	2,7955	1,1119
Ayudas a la formación	99	1	5	2,7778	0,9428
Ayudas a la modernización de sistemas Empresariales	83	1	5	2,8193	1,0139
Ayudas a la información	40	1	4	2,5750	0,9306
N válido (según lista)	9			**2,6952**	

- Pregunta 1.4. Indique si tiene conocimiento de la existencia en la ZONA de los siguientes servicios de apoyo a las empresas y valore la incidencia que tienen en su actividad.

Marque si conoce la existencia de los siguientes servicios de apoyo a empresas en la zona.

¿Conoce la existencia de los siguientes servicios de apoyo a empresas en la ZONA?					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Servicios de compras	160	0	1	0,4000	0,4914
Servicios de estrat. y organizac. Empres. (Serv. de plan., ..)	160	0	1	0,7438	0,4379
Servicios de marketing (publicidad, estudios de mdo,...)	160	0	1	0,6875	0,4650
Servicios de investigación, desarrollo o innovación	160	0	1	0,5812	0,4949
Servicios de distribución y logística (producción, transp,..)	160	0	1	0,6250	0,4856
Servicios de diseño	160	0	1	0,5125	0,5014
Servicios de inversión y financiación	160	0	1	0,7125	0,4540
Servicios de selección del personal	160	0	1	0,7500	0,4344
Servicios de administración y contabilidad	160	0	1	0,7313	0,4447
Servicios de asesoramientos jurídicos	160	0	1	0,7500	0,4344
Servicios de informac. y comunic. (Intranet, paginas web,..)	160	0	1	0,7250	0,4479
Servicios de apoyo informático	160	0	1	0,7313	0,4447
Servicio de telecomunicaciones (telefonía, fax, ...)	160	0	1	0,7438	0,4379
Servicios de formación	160	0	1	0,7563	0,4307
N válido (según lista)	160			**0,6750**	

Incidencia que tienen en las distintas actividades los siguientes servicios de apoyo a empresas existentes en la zona.

Incidencia de los siguientes servicios de apoyo en la ZONA en la actividad de las empresas					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Servicios de compras	57	1	4	1,6316	0,8790
Servicios de estrat. y organizac. Empres. (Serv. de plan., ..)	111	1	5	2,4234	1,1000
Servicios de marketing (publicidad, estudios de mdo,...)	100	1	5	2,2100	1,1308
Servicios de investigación, desarrollo o innovación	86	1	5	2,0698	1,1145
Servicios de distribución y logística (producción, transp,..)	90	1	5	3,0667	1,4672
Servicios de diseño	72	1	5	2,2361	1,3054
Servicios de inversión y financiación	103	1	5	2,6602	1,2568
Servicios de selección del personal	109	1	5	2,6147	1,3117
Servicios de administración y contabilidad	109	1	5	2,8349	1,3089
Servicios de asesoramientos jurídicos	115	1	5	3,0609	1,1868
Servicios de informac. y comunic. (Intranet, paginas web,..)	109	1	5	2,8532	1,2005
Servicios de apoyo informático	109	1	5	3,3028	1,2134
Servicio de telecomunicaciones (telefonía, fax, ...)	110	1	5	3,5909	1,1276
Servicios de formación	109	1	5	3,1468	1,2005
N válido (según lista)	33			**2,6930**	

Satisfacción con los distintos servicios de apoyo a empresas existentes en la zona.

Satisfacción con el uso de los siguientes servicios de apoyo a las empresas en la ZONA					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Servicios de compras	23	1	5	2,7391	0,9154
Servicios de estrat. y organizac. Empres. (Serv. de plan., ..)	74	1	5	2,8649	0,7276
Servicios de marketing (publicidad, estudios de mdo,...)	54	1	5	2,9630	0,9104
Servicios de investigación, desarrollo o innovación	43	1	4	2,5116	0,8273
Servicios de distribución y logística (producción, transp,..)	66	1	4	2,8636	0,8017
Servicios de diseño	38	1	5	2,8947	0,9526
Servicios de inversión y financiación	71	1	5	2,7183	0,9131
Servicios de selección del personal	72	1	5	2,7361	0,9192
Servicios de administración y contabilidad	73	1	5	3,0959	0,8845
Servicios de asesoramientos jurídicos	89	1	5	3,2584	0,9235
Servicios de informac. y comunic. (Intranet, paginas web,..)	83	1	5	2,8795	0,7871
Servicios de apoyo informático	86	1	5	2,9535	0,8932
Servicio de telecomunicaciones (telefonía, fax, ...)	95	1	5	2,9263	0,8283
Servicios de formación	91	1	5	2,9011	0,9196
N válido (según lista)	9			**2,8790**	

7.1.2.- Pregunta 2. Situación de las cadenas empresariales (Actividad en la que se encuentra su empresa).

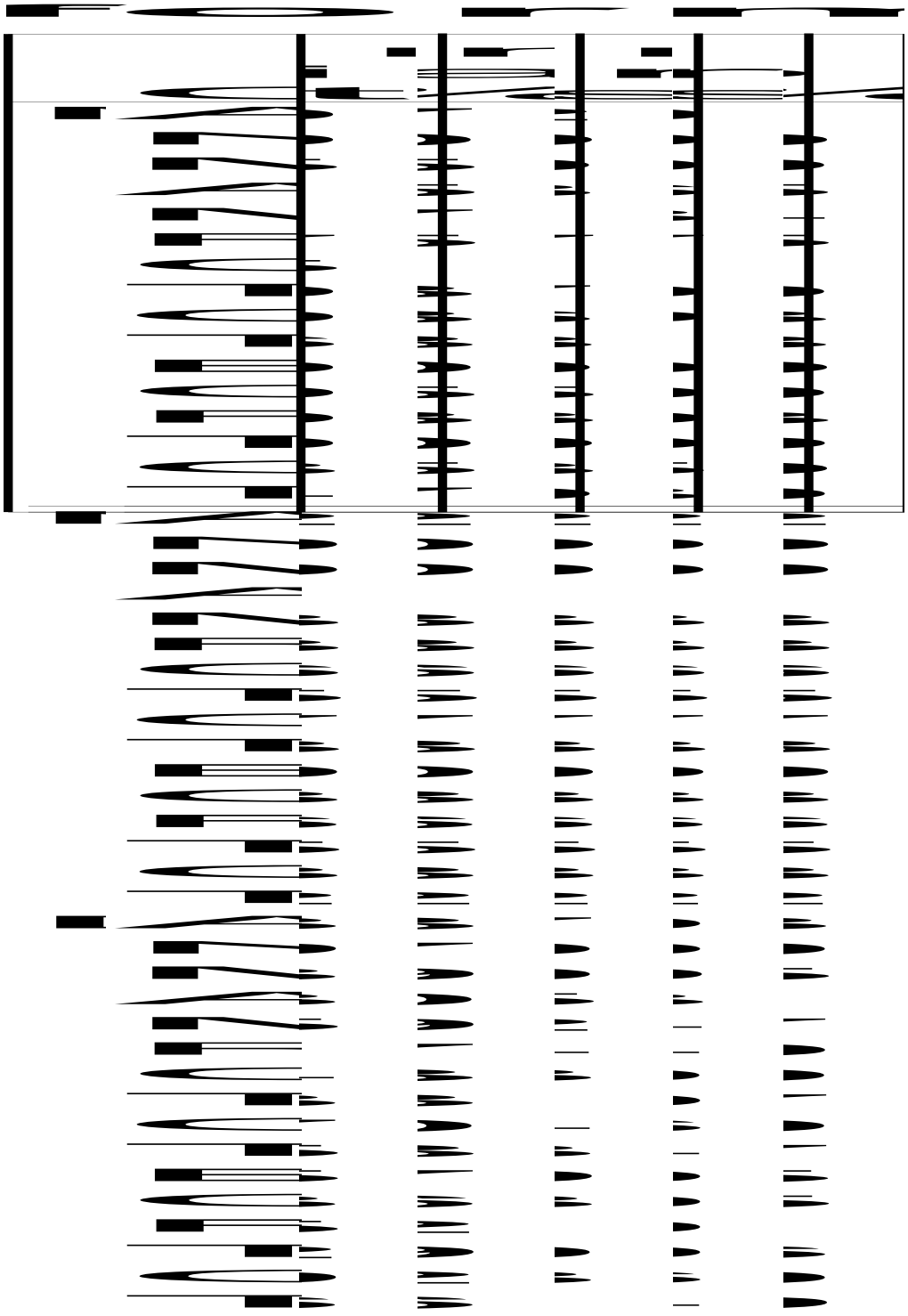
Situación de todas las cadenas empresariales de la ZONA					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Varianza
El producto/servicio ofrecido por distintos competidores es similar	202	1	5	2,1782	1,3611
El cambio de proveedor es difícil	204	1	5	3,2059	1,7998
El número de empresas que compiten directamente con la suya	200	1	5	3,3750	1,4818
El negocio está concentrado en pocas empresas existentes	204	1	5	3,0147	1,9160
El mercado en el que ofrece sus productos/servicios está saturado	203	1	5	2,6749	1,2403
dificult. a la hora de aband./camb. su actividad	202	1	5	4,0842	1,1819
Hay muchas posibil. de que entren nuevos compet. en la actividad	204	1	5	2,6912	1,4657
producto por otros que siendo diferentes cumplen la misma función	201	1	5	3,4776	1,3507
N válido (según lista)	189				

En el caso de la pregunta "Indique el nombre de 3 ciudades donde radiquen los principales competidores de su empresa", al ser una pregunta abierta, solamente se incluirán las frecuencias de las distintas variables.

7.1.3.- Pregunta 3. Mercados/productos/competencia.

- Pregunta3.1. Porcentaje aproximado sobre el total de ventas que ha representado cada uno de los siguientes canales de distribución para los productos de las empresas, en promedio, los últimos tres años.

Porcentaje aproximado sobre el total de ventas que ha representado cada uno de los siguientes canales de distribución.



Tendencia del porcentaje aproximado sobre el total de ventas que representará cada uno de los siguientes canales de distribución.

	Comercialización Directa			**Canal especializado**			**Mayoristas/ Supermercados**			**Hipermercados**			**Minoristas**		
Cadena Empresarial	Media	N	Desv. típ.	Media	N	Desv. típ.	Media	N	Desv. típ.	Media	N	Desv. típ.	Media	N	Desv. típ.
Automoción	2,368	19	0,496	2,125	8	0,835	2,400	5	0,894				2,000	3	1,000
Naval	2,118	17	0,332	1,667	3	0,577									
Mar	1,909	11	0,539	2,556	9	0,726	2,600	15	0,507	2,400	10	0,5164	1,400	10	0,516
Agroindustria	1,889	9	0,782	2,200	5	0,447	2,625	8	0,518	2,250	4	0,9574	1,833	6	0,753
Madera	2,222	9	0,441	2,000	3	0,000	2,000	1	,	2,000	1	,	2,000	1	,
Rocas	2,182	11	0,603	2,500	2	0,707	1,000	1	,	1,000	1	,	2,500	2	0,707
Construcción	2,063	16	0,443	2,143	7	0,378	2,500	2	0,707	3,000	1	,	1,500	2	0,707
Textil	2,667	6	0,516	2,286	7	0,488	1,833	6	0,408				1,750	8	0,707
Química-Farmacia	1,500	4	0,577	1,833	6	0,408	3,000	3	0,000	2,333	3	0,5774	2,000	3	1,000
Turismo-Ocio	2,294	17	0,686	2,400	10	0,699	2,500	6	0,837	2,500	4	0,5774	2,000	7	0,816
Equipamiento g.	2,000	9	0,000	2,000	3	1,000	2,500	2	0,707	2,000	1	,	2,000	2	0,000
Comercio g.	2,167	6	0,408	2,500	2	0,707	2,000	2	1,414	3,000	1	,	1,500	2	0,707
Finanzas	1,750	4	0,500	2,500	4	0,577	2,000	1	,						
Transporte	2,000	4	0,000	3,000	1	,							1,000	1	,
Otras ap.	2,286	7	0,488	3,000	3	0,000	2,000	1	,	2,000	1	,			
Total	2,141	149	0,533	2,274	73	0,629	2,415	53	0,663	2,333	27	0,6202	1,766	47	0,698

- Pregunta 3.2. Considerando todas las empresas que desarrollan una actividad similar a la suya en cada uno de los mercados que se indican a continuación, por favor, diga aproximadamente su cuota de mercado, y su tendencia futura de ventas, en cada uno de ellos.

Cuota de mercado dentro de cada mercado.

Cadena Empresarial	ESTADÍSTICOS	Local	Provincial no local	Resto de Galicia	Resto de España	Norte de Portugal	Resoto de la UE	Este Europa	África	Norteamérica	América Latina	Asia	Oceanía
Automoción	Media	4,65	3,83	2,91	2,78	2,04	1,96	1,30	1,09	1,30	1,52	1,09	1,04
	N	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23	23
	Desv. típ.	1,53	2,01	2,00	1,91	1,22	1,40	0,93	0,29	1,06	0,95	0,29	0,21
Naval	Media	4,00	2,87	2,47	1,93	1,93	1,53	1,13	1,13	1,07	1,27	1,13	1,13
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Desv. típ.	1,56	1,96	1,73	1,10	1,39	0,83	0,35	0,35	0,26	0,46	0,35	0,35
Mar	Media	3,16	2,84	2,79	3,37	2,58	2,74	1,32	1,00	1,37	1,79	1,26	1,05
	N	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19
	Desv. típ.	1,64	1,54	1,44	1,71	1,77	1,76	0,67	0	0,76	1,27	0,56	0,23
Agroindustria	Media	4,18	3,18	2,36	2,36	2,09	1,27	1,09	1	1	1,18	1	1
	N	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
	Desv. típ.	1,83	1,89	1,63	1,57	1,64	0,47	0,30	0	0	0,40	0	0
Madera	Media	4,83	3,42	2,69	3	2,33	1,42	1,08	1	1,25	1,17	1	1
	N	12	12	13	12	12	12	12	12	12	12	12	12
	Desv. típ.	1,11	1,38	1,60	2,13	1,30	0,90	0,29	0	0,87	0,39	0	0
Rocas	Media	3,08	3,5	3,42	3,33	3,17	2,42	1,42	1,25	1,42	1,33	1,67	1,09
	N	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	11
	Desv. típ.	1,73	1,57	1,38	2,06	1,53	1,78	0,67	0,45	0,67	0,49	0,98	0,30
Construcción	Media	3,88	3,24	3,18	2,24	1,59	1,47	1,24	1,06	1,18	1,24	1,18	1
	N	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17
	Desv. típ.	1,62	1,79	1,70	1,39	0,80	1,23	0,75	0,24	0,39	0,56	0,53	0
Textil	Media	3,2	3,2	3,4	3,4	2,27	1,6	1,07	1,07	1,2	1,53	1,2	1
	N	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15
	Desv. típ.	1,57	1,32	1,35	1,84	1,28	0,83	0,26	0,26	0,41	1,06	0,41	0
Química	Media	3,43	4,14	4,29	3,29	2,71	1,71	1,14	1,29	1,14	1,29	1,14	1,71
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Desv. típ.	2,37	2,27	1,70	1,11	1,98	1,11	0,38	0,49	0,38	0,49	0,38	1,89
Turismo	Media	4,10	2,86	2,71	2,19	1,81	1,62	1,10	1,05	1,24	1,29	1,14	1
	N	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21
	Desv. típ.	1,70	1,82	1,85	1,60	1,03	1,24	0,30	0,22	0,54	0,72	0,48	0
Equipamiento g.	Media	4,11	3	3	3,33	1,89	1,78	1,22	1,22	1,33	1,78	1,22	1,22
	N	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Desv. típ.	2,20	2,24	1,87	2,18	0,93	1,30	0,44	0,67	1	1,64	0,44	0,67
Comercio g.	Media	5,67	3,17	2,33	1,5	1,83	1	1	1	1	1,33	1	1
	N	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
	Desv. típ.	0,82	2,40	1,63	0,84	1,17	0	0	0	0	0,82	0	0
Finanzas	Media	4,14	3,71	3,71	1,71	1,29	1,14	1	1	1	1,14	1	1
	N	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7
	Desv. típ.	1,46	1,38	1,38	0,49	0,49	0,38	0	0	0	0,38	0	0
Transporte	Media	3,9	2,8	3,1	3,2	2,4	2,6	1,1	1,1	1	1,1	1,1	1
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Desv. típ.	1,66	1,87	1,79	1,75	1,90	1,78	0,32	0,32	0	0,32	0,32	0
Otras ap.	Media	4	3,78	3,11	1,78	1,78	1	1	1	1	1	1	1
	N	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9	9
	Desv. típ.	1,58	1,64	1,96	1,30	1,30	0	0	0	0	0	0	0
Total	Media	3,97	3,26	2,97	2,67	2,12	1,76	1,17	1,08	1,20	1,36	1,16	1,06
	N	193	193	194	193	193	193	193	193	193	193	193	192
	Desv. típ.	1,70	1,78	1,69	1,71	1,37	1,29	0,53	0,29	0,61	0,81	0,45	0,42

Tendencia futura de la cuota de mercado dentro de cada mercado.

Cadena Empresarial	**ESTADÍSTICOS**	**Local**	**Provincial no local**	**Resto de Galicia**	**Resto de España**	**Norte de Portugal**	**Resoto de la UE**	**Este Europa**	**África**	**Norteamérica**	**América Latina**	**Asia**	**Oceanía**
Automoción	Media	2,35	2,29	2,55	2,50	2,55	2,55	2,17	2,50	2,29	2,70	2,17	2,17
	N	17	14	11	12	11	11	6	6	7	10	6	6
	Desv. típ.	0,61	0,61	0,52	0,80	0,69	0,82	0,75	0,55	0,49	0,48	0,75	0,41
Naval	Media	2,25	2	2,2	2,4	2,2	2,33	2	2,33	2	1,67	2	2
	N	12	8	5	5	5	3	3	3	2	3	2	2
	Desv. típ.	0,45	0,53	0,45	0,55	0,45	0,58	0	0,58	0	0,58	0	0
Mar	Media	2,36	2,45	2,36	2,64	2,56	2,67	3	2	3	2	2	2
	N	11	11	11	11	9	9	5	2	4	3	2	1
	Desv. típ.	0,67	0,69	0,50	0,50	0,53	0,5	0	0	0	1	0	,
Agroindustria	Media	2,75	2,71	2,8	2,33	2,83	2,5	2	2	2	3	2	2
	N	8	7	5	6	6	2	1	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	0,46	0,49	0,45	0,52	0,41	0,71	,	,	,	,	,	,
Madera	Media	2,56	2,625	2,57	2,25	2,57	2	2	2	2	2,25	2	2
	N	9	8	7	8	7	3	3	2	2	4	2	2
	Desv. típ.	0,53	0,52	0,53	0,46	0,53	0	0	0	0	0,5	0	0
Rocas	Media	2,33	2,33	2,63	2,60	2,56	2,75	2,67	2,33	2,75	2,67	2,67	3
	N	9	9	8	5	9	4	3	3	4	3	3	1
	Desv. típ.	0,5	0,5	0,52	0,55	0,53	0,5	0,58	0,58	0,5	0,58	0,58	,
Construcción	Media	2,6	2,38	2,64	2,8	2,625	2,67	2,67	2	2,67	2,5	2,2	2
	N	15	13	11	10	8	6	6	4	6	6	5	4
	Desv. típ.	0,51	0,65	0,50	0,42	0,52	0,52	0,52	0	0,52	0,55	0,84	0
Textil	Media	2,2	2,2	2,2	2,33	2,29	2,5	2,67	2,5	2,6	2,25	2,5	2,5
	N	10	10	10	9	7	6	3	2	5	4	4	2
	Desv. típ.	0,63	0,63	0,63	0,71	0,76	0,84	0,58	0,71	0,89	0,96	0,58	0,71
Química	Media	2,75	3	2,5	2,8	2,75	3	3	3	3	3	3	3
	N	4	3	4	5	4	3	1	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	0,5	0	1	0,45	0,5	0	,	,	,	,	,	,
Turismo	Media	2,61	2,45	2,56	2,56	3	2,33	2,5	2	2	2	2,5	2
	N	18	11	9	9	7	3	2	2	2	1	2	2
	Desv. típ.	0,50	0,52	0,53	0,53	0	0,58	0,71	0	0	,	0,71	0
Equipamiento g.	Media	2,67	2,75	2,8	2,67	3	2,5	2,67	3	2	2,5	2,5	2,5
	N	6	4	5	6	4	4	3	2	1	2	2	2
	Desv. típ.	0,52	0,5	0,45	0,52	0	0,58	0,58	0	,	0,71	0,71	0,71
Comercio g.	Media	2,25	2,67	3	2,5	3					3		
	N	4	3	2	2	2					1		
	Desv. típ.	0,5	0,58	0	0,71	0					,		
Finanzas	Media	2,71	2,71	2,57	2,67	2,8	2,67	2	2	2,5	2	2	2
	N	7	7	7	6	5	3	1	1	2	3	1	1
	Desv. típ.	0,49	0,49	0,53	0,52	0,45	0,58	,	,	0,71	0	,	,
Transporte	Media	2,25	2,5	2,6	2,33	2,67	2,2	2	2	2	2	2	2
	N	8	4	5	6	3	5	1	1	1	1	1	1
	Desv. típ.	0,71	0,58	0,55	0,52	0,58	0,45	,	,	,	,	,	,
Otras ap.	Media	2,71	2,57	2,6	3	3							
	N	7	7	5	2	2							
	Desv. típ.	0,49	0,53	0,55	0	0							
Total	Media	2,48	2,45	2,53	2,54	2,64	2,53	2,47	2,3	2,47	2,40	2,28	2,19
	N	145	119	105	102	89	62	38	30	38	43	32	26
	Desv. típ.	0,55	0,58	0,54	0,56	0,53	0,59	0,56	0,47	0,56	0,62	0,58	0,40

- Pregunta 3.3. Indicar el atractivo actual que para cada actividad tiene cada uno de los mercados señalados a continuación.

Cadena Empresarial	ESTADÍSTICOS	Local	Provincial no local	Resto de Galicia	Resto de España	Norte de Portugal	Resto de la UE	Este Europa	África	Norteamérica	América Latina	Asia	Oceanía
Automoción	Media	3,792	3,350	3,111	3,722	3,421	2,833	1,929	1,786	1,786	2,647	1,643	1,5
	N	24	20	18	18	19	18	14	14	14	17	14	14
	Desv. típ.	1,444	1,309	1,323	1,127	1,216	1,581	1,328	0,893	1,251	1,579	0,842	0,760
Naval	Media	3,632	3,389	3,176	3,118	2,944	2,375	1,313	1,813	1,563	2,188	1,667	1,571
	N	19	18	17	17	18	16	16	16	16	16	15	14
	Desv. típ.	1,571	1,577	1,468	0,928	1,305	1,310	0,704	1,047	0,814	0,981	0,900	0,852
Mar	Media	3,095	2,842	3,050	3,857	3,632	3,632	2,235	1,214	3,000	2,538	1,714	1,385
	N	21	19	20	21	19	19	17	14	15	13	14	13
	Desv. típ.	1,513	1,385	1,191	1,014	1,065	1,257	1,348	0,426	1,648	1,613	0,914	0,506
Agroindustria	Media	3,727	3,300	3,222	3,200	3,900	2,286	1,714	1,571	1,571	1,714	1,571	1,571
	N	11	10	9	10	10	7	7	7	7	7	7	7
	Desv. típ.	1,555	1,494	1,093	1,398	0,994	1,704	1,496	1,512	1,512	1,496	1,512	1,512
Madera	Media	4,167	4,000	3,818	3,000	3,300	2,222	1,125	1,000	1,444	2,000	1,000	1,000
	N	12	10	11	11	10	9	8	8	9	9	8	8
	Desv. típ.	0,937	0,943	1,328	1,483	1,494	1,481	0,354	0,000	1,333	1,581	0,000	0,000
Rocas	Media	3,500	3,571	3,286	3,214	3,714	2,923	2,462	1,615	2,308	1,846	2,231	1,545
	N	14	14	14	14	14	13	13	13	13	13	13	11
	Desv. típ.	1,345	1,222	1,139	1,051	0,914	1,498	1,664	0,961	1,653	1,281	1,641	1,214
Construcción	Media	4,167	3,778	3,556	2,938	2,882	2,313	1,750	1,188	1,813	1,500	1,375	1,125
	N	18	18	18	16	17	16	16	16	16	16	16	16
	Desv. típ.	1,200	1,114	1,247	1,692	1,654	1,815	1,483	0,544	1,601	1,095	0,885	0,342
Textil	Media	2,667	3,000	3,125	3,750	3,929	2,917	1,900	1,300	2,818	2,333	2,100	1,600
	N	15	16	16	16	14	12	10	10	11	12	10	10
	Desv. típ.	1,718	1,592	1,500	1,000	0,917	1,564	1,287	0,675	1,401	1,231	1,370	0,843
Química	Media	3,600	3,400	3,429	4,286	3,714	2,833	2,600	1,600	1,800	2,600	1,600	1,800
	N	5	5	7	7	7	6	5	5	5	5	5	5
	Desv. típ.	1,342	1,673	1,134	0,951	1,604	2,041	2,191	0,894	1,304	1,673	0,894	1,789
Turismo	Media	3,818	3,722	3,444	3,368	3,684	2,167	1,125	1,235	1,765	1,647	1,412	1,250
	N	22	18	18	19	19	18	16	17	17	17	17	16
	Desv. típ.	1,435	1,179	1,381	1,802	1,493	1,383	0,500	0,562	1,393	1,057	1,064	1,000
Equipamiento g.	Media	3,500	3,200	3,400	3,400	3,200	3,200	2,600	1,900	2,200	2,600	2,000	2,200
	N	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10
	Desv. típ.	1,509	1,549	1,174	0,843	1,317	1,687	1,776	1,449	1,932	1,776	1,333	1,619
Comercio	Media	4,900	4,200	3,250	2,429	3,714	1,200	1,000	1,000	1,000	1,500	1,000	1,000
	N	10	10	8	7	7	5	5	5	5	6	5	5
	Desv. típ.	0,316	0,789	1,669	1,397	1,604	0,447	0,000	0,000	0,000	1,225	0,000	0,000
Finanzas	Media	4,857	4,571	4,429	4,167	3,833	1,800	1,000	1,000	1,000	2,000	1,000	1,000
	N	7	7	7	6	6	5	5	5	5	5	5	5
	Desv. típ.	0,378	0,535	0,535	1,602	1,602	0,837	0,000	0,000	0,000	1,000	0,000	0,000
Transporte	Media	3,364	3,000	3,100	3,182	3,200	3,100	1,625	1,625	1,500	1,625	1,625	1,250
	N	11	9	10	11	10	10	8	8	8	8	8	8
	Desv. típ.	1,690	1,658	1,449	1,168	1,814	1,449	1,188	1,188	0,926	0,916	1,188	0,707
Otras ap.	Media	4,364	4,364	4,556	2,286	3,444	1,167	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
	N	11	11	9	7	9	6	6	6	6	6	6	6
	Desv. típ.	0,809	0,809	0,882	1,496	1,333	0,408	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Total	Media	3,738	3,518	3,391	3,363	3,466	2,618	1,744	1,429	1,898	2,025	1,595	1,405
	N	210	195	192	190	189	170	156	154	157	160	153	148
	Desv. típ.	1,435	1,344	1,302	1,321	1,335	1,539	1,295	0,862	1,420	1,332	1,066	0,925

- Pregunta 3.4. Indique el nombre de 3 ciudades donde radiquen los principales clientes de su empresa.

(En el caso de esta pregunta, al ser una pregunta abierta, solamente se incluirán las frecuencias de las distintas variables).

- Pregunta 3.5. Porcentaje aproximado de ventas de la empresa a empresas de las diferentes cadenas empresariales, indicando la zona geográfica de venta.

A continuación se representaran las <u>medias</u> obtenidas para cada una de las variables, segmentados los resultados por cadenas empresariales.

AUTOMOCIÓN	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	total
Automoción	31,881	10,267	11,662	3,714	11,905	2,143	3,667	75,238
Construcción, Reparación Naval y Elem. Estructurales	0,095	0,095	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,190
Pesca y productos transformados del Mar	0,048	0,048	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,095
Productos transformados de la agricultura	0,000	0,143	0,048	0,000	0,000	0,000	0,000	0,190
Productos transformados de la madera	0,095	0,095	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,190
Rocas ornamentales	0,762	0,048	0,143	0,000	0,000	0,000	0,000	0,952
Construcción , Materiales y Elem. Estructurales	1,024	0,833	0,095	0,000	0,000	0,000	0,000	1,952
Textil-Confección	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Química-Farmacéutica	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Turismo y Ocio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Comercio y distribución	3,286	2,000	0,857	0,571	0,048	0,005	0,024	6,790
Consumidor directo	6,952	3,905	2,476	0,000	0,048	0,476	0,000	13,857
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar	0,048	0,095	0,048	0,000	0,143	0,000	0,000	0,333
Otras actividades	0,000	0,095	0,095	0,000	0,019	0,000	0,000	0,210
Total	44,190	17,624	15,424	4,286	12,162	2,624	3,690	**100**

NAVAL	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	total
Automoción	0,316	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,316
Construcción, Reparación Naval y Elem. Estructurales	59,737	6,474	8,368	1,158	4,842	1,368	1,158	83,105
Pesca y productos transformados del Mar	0,000	0,000	0,000	0,000	1,579	0,000	0,000	1,579
Productos transformados de la agricultura	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Productos transformados de la madera	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Rocas ornamentales	0,053	0,053	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,105
Construcción , Materiales y Elem. Estructurales	0,105	0,053	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,158
Textil-Confección	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Química-Farmacéutica	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Turismo y Ocio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Comercio y distribución	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Consumidor directo	0,158	0,053	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,211
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar	0,211	0,105	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,316
Otras actividades	0,000	0,000	8,211	1,579	1,579	0,526	2,316	14,211
Total	60,579	6,737	16,579	2,737	8,000	1,895	3,474	**100**

MAR	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	total
Automoción	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Construcción, Reparación Naval y Elem. Estructurales	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Pesca y productos transformados del Mar	17,909	7,182	16,364	3,455	6,591	0,409	0,545	52,455
Productos transformados de la agricultura	0,000	0,955	1,364	1,818	0,455	0,000	1,818	6,409
Productos transformados de la madera	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Rocas ornamentales	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Construcción , Materiales y Elem. Estructurales	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Textil-Confección	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Química-Farmacéutica	0,000	0,000	1,364	0,000	0,455	0,000	0,000	1,818
Turismo y Ocio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Comercio y distribución	1,909	7,045	17,091	1,909	6,000	1,045	2,045	37,045
Consumidor directo	0,227	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,227
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Otras actividades	1,136	0,000	0,909	0,000	0,000	0,000	0,000	2,045
Total	21,182	15,182	37,091	7,182	13,500	1,455	4,409	**100**

AGROINDUSTRIA	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	total
Automoción	0,833	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,833
Construcción, Reparación Naval y Elem. Estructurales	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Pesca y productos transformados del Mar	6,667	0,833	4,750	0,250	4,167	0,417	0,000	17,083
Productos transformados de la agricultura	6,250	5,417	6,250	6,667	0,167	0,250	0,000	25,000
Productos transformados de la madera	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Rocas ornamentales	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Construcción , Materiales y Elem. Estructurales	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Textil-Confección	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Química-Farmacéutica	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Turismo y Ocio	8,083	1,917	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	10,000
Comercio y distribución	6,250	4,083	6,250	2,917	0,000	0,000	0,000	19,500
Consumidor directo	19,833	0,250	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	20,083
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Otras actividades	7,500	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	7,500
Total	55,417	12,500	17,250	9,833	4,333	0,667	0,000	**100**

MADERA	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	total
Automoción	0,833	0,917	0,083	0,167	0,000	0,000	0,000	2,000
Construcción, Reparación Naval y Elem. Estructurales	17,500	0,583	1,667	0,417	0,000	0,000	0,000	20,167
Pesca y productos transformados del Mar	0,833	1,833	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	2,667
Productos transformados de la agricultura	0,000	1,833	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,833
Productos transformados de la madera	16,417	2,333	7,083	1,250	1,250	0,000	0,833	29,167
Rocas ornamentales	0,417	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,417
Construcción , Materiales y Elem. Estructurales	6,917	0,167	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	7,083
Textil-Confección	0,250	0,250	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,500
Química-Farmacéutica	0,167	0,667	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,833
Turismo y Ocio	0,417	0,167	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,583
Comercio y distribución	4,500	6,917	3,500	2,333	0,000	0,500	0,000	17,750
Consumidor directo	9,333	0,250	0,167	0,417	0,000	0,000	0,000	10,167
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar	0,833	0,083	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,917
Otras actividades	2,500	2,583	0,000	0,833	0,000	0,000	0,000	5,917
Total	60,917	18,583	12,500	5,417	1,250	0,500	0,833	**100**

ROCAS	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	total
Automoción	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Construcción, Reparación Naval y Elem. Estructurales	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Pesca y productos transformados del Mar	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Productos transformados de la agricultura	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Productos transformados de la madera	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Rocas ornamentales	23,923	11,015	10,769	4,538	3,846	0,615	3,615	58,323
Construcción , Materiales y Elem. Estructurales	13,846	7,292	9,077	4,615	4,615	0,000	1,077	40,523
Textil-Confección	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Química-Farmacéutica	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Turismo y Ocio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Comercio y distribución	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Consumidor directo	0,769	0,000	0,000	0,385	0,000	0,000	0,000	1,154
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Otras actividades	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Total	38,538	18,308	19,846	9,538	8,462	0,615	4,692	**100**

CONSTRUCCIÓN	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	total
Automoción	2,000	4,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	6,000
Construcción, Reparación Naval y Elem. Estructurales	8,667	2,200	2,267	0,200	0,000	0,000	0,000	13,333
Pesca y productos transformados del Mar	1,333	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,333
Productos transformados de la agricultura	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Productos transformados de la madera	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Rocas ornamentales	2,000	0,667	0,667	0,667	2,000	0,000	0,667	6,667
Construcción , Materiales y Elem. Estructurales	7,000	17,733	9,933	1,200	2,333	0,000	0,000	38,200
Textil-Confección	1,000	0,000	0,333	0,000	0,000	0,200	0,000	1,533
Química-Farmacéutica	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Turismo y Ocio	1,400	0,133	0,667	1,000	0,000	0,000	0,000	3,200
Comercio y distribución	2,667	2,000	0,667	0,000	0,000	0,000	0,000	5,333
Consumidor directo	12,333	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	12,333
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,133	0,133
Otras actividades	6,733	1,667	2,000	0,467	0,533	0,533	0,000	11,933
Total	45,133	28,400	16,533	3,533	4,867	0,733	0,800	**100**

TEXTIL	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	total
Automoción	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Construcción, Reparación Naval y Elem. Estructurales	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Pesca y productos transformados del Mar	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Productos transformados de la agricultura	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Productos transformados de la madera	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Rocas ornamentales	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Construcción , Materiales y Elem. Estructurales	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Textil-Confección	8,385	17,846	30,385	1,692	0,615	1,923	0,692	61,538
Química-Farmacéutica	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Turismo y Ocio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Comercio y distribución	1,769	10,385	18,154	1,615	3,769	0,769	2,000	38,462
Consumidor directo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Otras actividades	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Total	10,154	28,231	48,538	3,308	4,385	2,692	2,692	**100**

QUÍMICA	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	total
Automoción	1,833	1,333	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	3,167
Construcción, Reparación Naval y Elem. Estructurales	3,333	2,500	0,833	0,000	0,000	0,000	0,000	6,667
Pesca y productos transformados del Mar	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,833	2,833	3,667
Productos transformados de la agricultura	1,400	3,933	4,167	0,000	0,000	0,000	0,000	9,500
Productos transformados de la madera	0,000	0,167	0,500	0,000	0,000	0,000	0,000	0,667
Rocas ornamentales	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Construcción , Materiales y Elem. Estructurales	2,833	2,500	0,667	7,500	0,000	0,000	0,000	13,500
Textil-Confección	0,000	2,333	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	2,333
Química-Farmacéutica	0,333	3,000	6,000	0,333	5,000	0,500	2,500	17,667
Turismo y Ocio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Comercio y distribución	7,833	4,500	14,833	0,000	0,000	0,000	0,000	27,167
Consumidor directo	5,667	3,667	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	9,333
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar	0,000	0,833	1,333	0,000	0,000	0,000	0,000	2,167
Otras actividades	1,333	1,333	1,500	0,000	0,000	0,000	0,000	4,167
Total	24,567	26,100	29,833	7,833	5,000	1,333	5,333	**100**

TURISMO	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	total
Automoción	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000
Construcción, Reparación Naval y Elem. Estructurales	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000
Pesca y productos transformados del Mar	1,333	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,333
Productos transformados de la agricultura	0,133	0,200	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,333
Productos transformados de la madera	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Rocas ornamentales	0,667	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,667
Construcción , Materiales y Elem. Estructurales	0,133	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,133
Textil-Confección	0,067	1,333	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,400
Química-Farmacéutica	0,000	0,800	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,800
Turismo y Ocio	14,667	2,000	1,867	0,067	0,067	0,000	0,000	18,667
Comercio y distribución	5,000	10,320	2,533	1,200	0,013	0,000	0,000	19,067
Consumidor directo	29,933	4,667	7,733	1,867	1,400	0,000	0,000	45,600
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar	2,000	0,667	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	2,667
Otras actividades	4,000	3,333	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	7,333
Total	59,933	23,320	12,133	3,133	1,480	0,000	0,000	**100**

EQUIPAMIENTO G.	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	total
Automoción	13,125	1,625	2,625	0,125	1,250	0,000	0,000	18,750
Construcción, Reparación Naval y Elem. Estructurales	10,148	3,236	5,209	0,000	0,786	0,524	2,098	22,000
Pesca y productos transformados del Mar	4,375	3,875	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	8,250
Productos transformados de la agricultura	0,250	0,125	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,375
Productos transformados de la madera	0,000	0,125	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,125
Rocas ornamentales	5,000	1,625	5,000	1,250	0,000	0,000	0,000	12,875
Construcción , Materiales y Elem. Estructurales	1,944	2,909	4,886	0,739	6,023	0,000	0,000	16,500
Textil-Confección	0,000	0,250	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,250
Química-Farmacéutica	1,250	0,875	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	2,125
Turismo y Ocio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Comercio y distribución	0,625	0,625	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,250
Consumidor directo	0,625	0,250	0,125	0,000	0,250	0,000	0,000	1,250
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar	1,500	0,750	0,500	0,000	2,500	2,500	7,250	15,000
Otras actividades	0,000	1,250	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,250
Total	38,841	17,520	18,345	2,114	10,809	3,024	9,348	**100**

COMERCIO G.	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	total
Automoción	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Construcción, Reparación Naval y Elem. Estructurales	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Pesca y productos transformados del Mar	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Productos transformados de la agricultura	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Productos transformados de la madera	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Rocas ornamentales	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Construcción , Materiales y Elem. Estructurales	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Textil-Confección	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Química-Farmacéutica	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Turismo y Ocio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Comercio y distribución	20,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	20,000
Consumidor directo	56,000	19,400	0,800	1,400	0,000	2,400	0,000	80,000
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Otras actividades	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Total	76,000	19,400	0,800	1,400	0,000	2,400	0,000	**100**

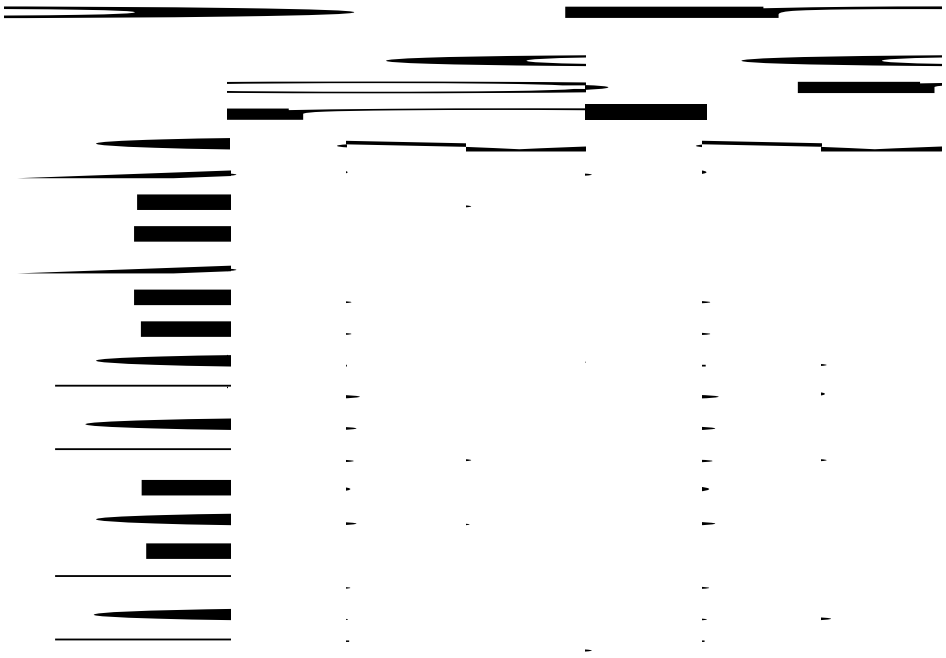
FINANZAS	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	total
Automoción	1,000	1,000	1,500	0,000	0,000	0,000	0,000	3,500
Construcción, Reparación Naval y Elem. Estructurales	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000
Pesca y productos transformados del Mar	15,000	5,000	2,500	0,000	0,000	0,000	0,000	22,500
Productos transformados de la agricultura	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Productos transformados de la madera	0,000	5,000	2,500	0,000	0,000	0,000	0,000	7,500
Rocas ornamentales	0,500	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,500
Construcción , Materiales y Elem. Estructurales	0,500	0,500	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000
Textil-Confección	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Química-Farmacéutica	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Turismo y Ocio	16,000	3,500	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	19,500
Comercio y distribución	5,000	5,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	10,000
Consumidor directo	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar	5,500	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	5,500
Otras actividades	27,000	2,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	29,000
Total	71,500	22,000	6,500	0,000	0,000	0,000	0,000	**100**

TRANSPORTE	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	total
Automoción	6,667	2,222	10,556	0,000	2,778	0,000	0,000	22,222
Construcción, Reparación Naval y Elem. Estructurales	2,222	2,667	0,778	0,556	4,444	0,000	1,000	11,667
Pesca y productos transformados del Mar	14,444	1,111	2,222	0,000	0,000	0,000	0,000	17,778
Productos transformados de la agricultura	0,000	0,000	2,222	0,556	0,556	0,000	0,000	3,333
Productos transformados de la madera	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Rocas ornamentales	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Construcción , Materiales y Elem. Estructurales	0,000	0,000	0,000	0,000	2,778	0,000	0,000	2,778
Textil-Confección	0,000	0,000	2,778	0,000	0,000	0,000	0,000	2,778
Química-Farmacéutica	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Turismo y Ocio	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Comercio y distribución	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
Consumidor directo	11,111	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	11,111
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar	0,000	0,000	0,000	0,000	2,222	0,000	0,000	2,222
Otras actividades	4,444	9,333	3,889	1,111	7,333	0,000	0,000	26,111
Total	38,889	15,333	22,444	2,222	20,111	0,000	1,000	**100**

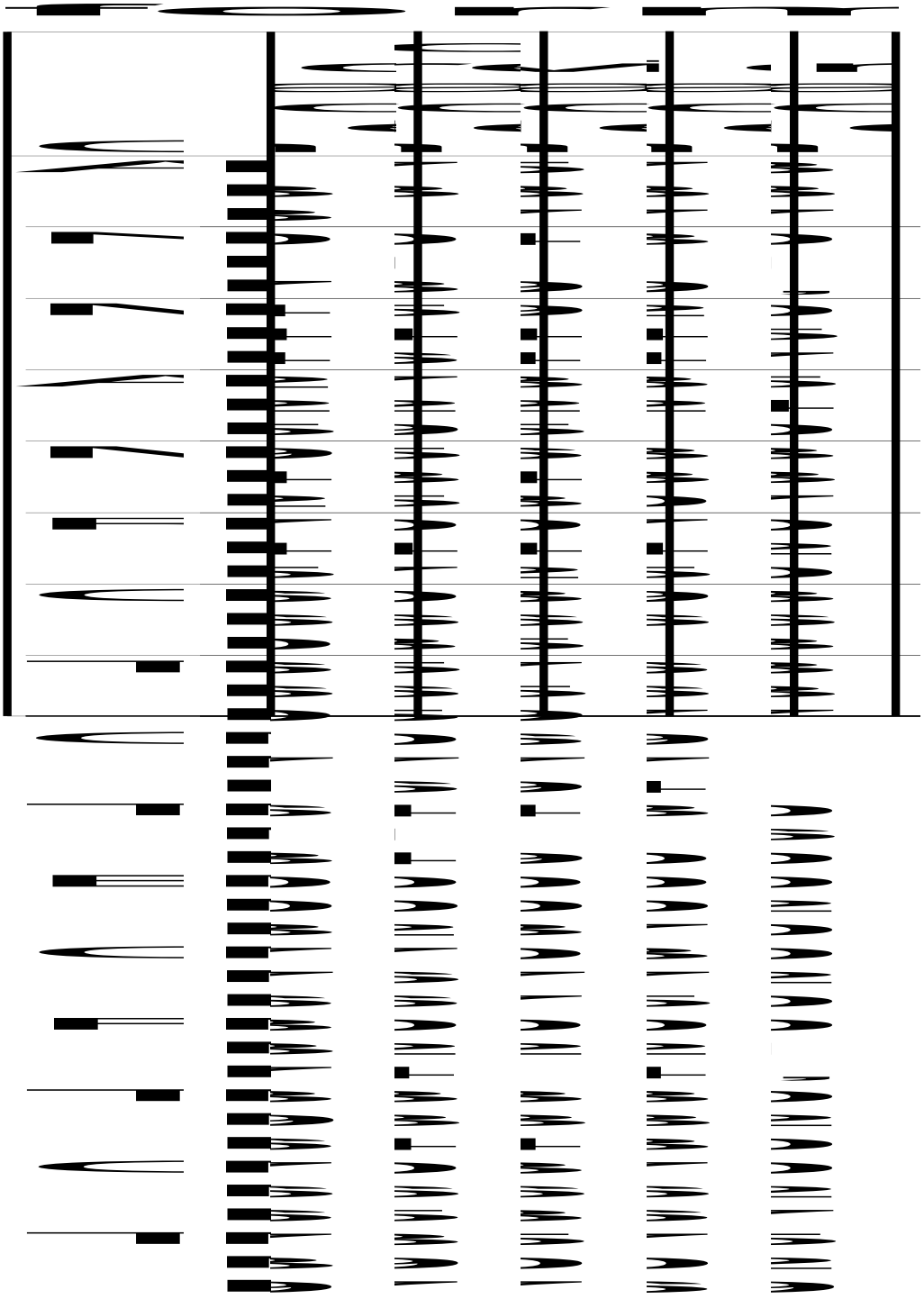
OTRAS AP.	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	total
Automoción	4,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	4,000
Construcción, Reparación Naval y Elem. Estructurales	2,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	2,000
Pesca y productos transformados del Mar	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000
Productos transformados de la agricultura	3,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	3,000
Productos transformados de la madera	2,600	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	2,600
Rocas ornamentales	4,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	4,000
Construcción , Materiales y Elem. Estructurales	2,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	2,000
Textil-Confección	3,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	3,000
Química-Farmacéutica	1,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	1,000
Turismo y Ocio	3,000	2,600	0,400	0,400	0,000	0,000	0,000	6,400
Comercio y distribución	12,000	2,800	0,200	0,000	0,000	0,000	0,000	15,000
Consumidor directo	19,600	1,000	0,400	0,000	0,000	0,000	0,000	21,000
Bienes de equipo, instalaciones e industria auxiliar	3,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	3,000
Otras actividades	12,900	2,300	16,800	0,000	0,000	0,000	0,000	32,000
Total	73,100	8,700	17,800	0,400	0,000	0,000	0,000	**100**

7.1.4.- Pregunta 4. Proveedores, suministradores y subcontratistas.

- Pregunta 4.1. Por favor, indique el % aproximado de compras de suministros sobre el total de compras de su empresa, separándolo en suministros básicos y suministros complementarios (materiales diferentes de los suministros básicos, pero necesarios para la transformación de éste).



- Pregunta 4.2. En los factores siguientes, indique el nivel de satisfacción de la empresa con sus proveedores de suministros.



- Pregunta 4.3. Indique la procedencia geográfica y la cadena a la que pertenecen los proveedores de los suministros de su empresa (en porcentaje sobre el total de compras).

A continuación se representaran las <u>medias</u> obtenidas para cada una de las variables, segmentados los resultados por cadenas empresariales.

AUTOMOCIÓN

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTAL
Automoción	22,84	5,64	36,21	1,09	9,87	-	-	**75,66**
Construcción Naval	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Pesca y transf. prodtos del Mar	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Prodtos transform. de la madera	2,17	-	-	-	-	-	-	**2,17**
Rocas ornamentales	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Construcción y Promoción	0,22	0,22	0,65	0,04	2,57	-	-	**3,7**
Textil-Confección	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Química y Farmacia	0,22	-	2,17	-	-	-	-	**2,39**
Turismo-Ocio y derivados	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Comercio y distribución no especific.	0,013	-	4,78	0,87	3,48	-	0,43	**10,96**
Otras actividades de apoyo en gener.	-	4,35	-	-	0,87	-	-	**5,22**
TOTAL	**26,76**	**10,21**	**43,82**	**2**	**16,78**	**-**	**0,43**	**100**

NAVAL

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTAL
Automoción	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Construcción Naval	43,20	7,80	22,50	2,00	5,75	-	0,75	**82,00**
Pesca y transf. prodtos del Mar	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Prodtos transform. de la madera	3,00	-	-	-	-	-	-	**3,00**
Rocas ornamentales	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Construcción y Promoción	0,50	-	-	-	-	-	-	**0,50**
Textil-Confección	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Química y Farmacia	-	-	3,50	-	0,50	-	-	**4,00**
Turismo-Ocio y derivados	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Comercio y distribución no especific.	5,50	-	-	-	-	-	-	**5,50**
Otras actividades de apoyo en gener.	2,50	-	2,50	-	-	-	-	**5,00**
TOTAL	**54,70**	**7,80**	**28,50**	**2,00**	**6,25**	**-**	**0,75**	**100%**

MAR

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTAL
Automoción	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Construcción Naval	-	3,04	0,43	-	-	-	-	**3,48**
Pesca y transf. prodtos del Mar	39,35	11,74	5,87	1,52	5,35	6,96	8,35	**79,13**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	-	-	0,43	-	-	-	1,30	**1,74**
Prodtos transform. de la madera	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Rocas ornamentales	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Construcción y Promoción	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Textil-Confección	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Química y Farmacia	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Turismo-Ocio y derivados	0,87	-	3,48	-	-	-	-	**4,35**
Comercio y distribución no especific.	3,26	2,96	1,83	0,65	-	-	-	**8,70**
Otras actividades de apoyo en gener.	0,22	0,87	1,09	-	0,43	-	-	**2,61**
TOTAL	**43,70**	**18,61**	**13,13**	**2,17**	**5,78**	**6,96**	**9,65**	**100%**

AGROINDUSTRIA

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTAL
Automoción	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Construcción Naval	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Pesca y transf. prodtos del Mar	1,36	-	0,91	-	-	-	7,73	**10,00**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	2,45	30,18	20,55	-	-	-	-	**53,18**
Prodtos transform. de la madera	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Rocas ornamentales	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Construcción y Promoción	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Textil-Confección	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Química y Farmacia	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Turismo-Ocio y derivados	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Comercio y distribución no especific.	6,00	1,64	17,36	-	-	1,36	-	**26,36**
Otras actividades de apoyo en gener.	5,45	0,45	4,55	-	-	-	-	**10,45**
TOTAL	**15,27**	**32,27**	**43,36**	**-**	**-**	**1,36**	**7,73**	**100%**

MADERA

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTAL
Automoción	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Construcción Naval	5,00	0,33	1,67	-	1,00	-	0,33	**8,33**
Pesca y transf. prodtos del Mar	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Prodtos transform. de la madera	12,50	16,33	15,17	3,42	5,08	1,67	6,25	**60,42**
Rocas ornamentales	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Construcción y Promoción	8,33	-	-	-	-	-	-	**8,33**
Textil-Confección	-	-	0,42	0,83	-	-	-	**1,25**
Química y Farmacia	-	-	0,42	0,83	0,17	-	-	**1,42**
Turismo-Ocio y derivados	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Comercio y distribución no especific.	0,42	-	-	-	-	-	-	**0,42**
Otras actividades de apoyo en gener.	-	2,08	13,75	0,33	3,67	-	-	**19,83**
TOTAL	**26,25**	**18,75**	**31,42**	**5,42**	**9,92**	**1,67**	**6,58**	**100%**

ROCAS ORNAMENTALES

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTAL
Automoción	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Construcción Naval	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Pesca y transf. prodtos del Mar	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Prodtos transform. de la madera	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Rocas ornamentales	31,07	18,21	11,07	3,21	4,64	3,57	6,79	**78,57**
Construcción y Promoción	8,57	-	-	-	-	-	-	**8,57**
Textil-Confección	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Química y Farmacia	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Turismo-Ocio y derivados	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Comercio y distribución no especific.	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Otras actividades de apoyo en gener.	-	2,14	6,79	0,71	3,21	-	-	**12,86**
TOTAL	**39,64**	**20,36**	**17,86**	**3,93**	**7,86**	**3,57**	**6,79**	**100%**

CONSTRUCCIÓN

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTAL
Automoción	-	-	1,67	-	-	-	-	**1,67**
Construcción Naval	3,61	3,56	1,11	-	0,67	-	0,22	**9,17**
Pesca y transf. prodtos del Mar	-	1,67	-	-	-	-	-	**1,67**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	-	0,56	-	-	-	-	-	**0,56**
Prodtos transform. de la madera	2,50	0,61	0,28	-	-	-	-	**3,39**
Rocas ornamentales	1,39	1,39	2,22	-	0,56	-	-	**5,56**
Construcción y Promoción	35,83	15,67	17,33	1,67	0,72	0,89	0,39	**72,50**
Textil-Confección	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Química y Farmacia	-	-	0,67	-	-	-	-	**0,67**
Turismo-Ocio y derivados	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Comercio y distribución no especific.	0,33	0,06	0,06	-	-	-	-	**0,44**
Otras actividades de apoyo en gener.	-	-	3,00	-	1,39	-	-	**4,39**
TOTAL	**43,67**	**23,50**	**26,33**	**1,67**	**3,33**	**0,89**	**0,61**	**100%**

TEXTIL

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTAL
Automoción	-	-	-	-	-	-	-	-
Construcción Naval	-	-	-	-	-	-	-	-
Pesca y transf. prodtos del Mar	-	-	-	-	-	-	-	-
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	-	-	-	-	-	-	-	-
Prodtos transform. de la madera	-	-	-	-	-	-	-	-
Rocas ornamentales	-	-	-	-	-	-	-	-
Construcción y Promoción	-	-	-	-	-	-	-	-
Textil-Confección	6,36	5,14	53,14	8,79	16,93	-	2,50	**92,86**
Química y Farmacia	-	-	-	-	-	-	-	-
Turismo-Ocio y derivados	-	-	-	-	-	-	-	-
Comercio y distribución no especific.	-	-	5,00	2,14	-	-	-	**7,14**
Otras actividades de apoyo en gener.	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	**6,36**	**5,14**	**58,14**	**10,93**	**16,93**	**-**	**2,50**	**100%**

QUÍMICA

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTAL
Automoción	-	-	-	-	-	-	-	-
Construcción Naval	-	-	-	-	-	-	-	-
Pesca y transf. prodtos del Mar	-	-	-	-	-	-	-	-
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	-	-	-	-	-	-	-	-
Prodtos transform. de la madera	-	-	-	-	-	-	-	-
Rocas ornamentales	-	-	-	-	-	-	-	-
Construcción y Promoción	-	-	-	-	-	-	-	-
Textil-Confección	-	-	-	-	-	-	-	-
Química y Farmacia	0,20	3,00	69,00	2,80	22,40	-	2,60	**100,00**
Turismo-Ocio y derivados	-	-	-	-	-	-	-	-
Comercio y distribución no especific.	-	-	-	-	-	-	-	-
Otras actividades de apoyo en gener.	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	**0,20**	**3,00**	**69,00**	**2,80**	**22,40**	**-**	**2,60**	**100%**

Turismo-Ocio y derivados

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTAL
Automoción	0,05	-	-	-	-	-	-	**0,05**
Construcción Naval	-	-	-	-	-	-	-	-
Pesca y transf. prodtos del Mar	5,90	1,10	-	-	-	-	-	**7,00**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	3,60	1,85	0,65	-	-	-	-	**6,10**
Prodtos transform. de la madera	1,00	-	0,80	-	3,20	-	-	**5,00**
Rocas ornamentales	0,05	-	-	-	-	-	-	**0,05**
Construcción y Promoción	1,30	-	-	-	-	-	-	**1,30**
Textil-Confección	0,25	0,35	6,95	-	0,05	-	-	**7,60**
Química y Farmacia	0,55	-	2,65	-	0,85	-	-	**4,05**
Turismo-Ocio y derivados	12,25	5,00	7,90	0,10	-	-	-	**25,25**
Comercio y distribución no especific.	14,00	0,35	2,85	1,50	-	-	-	**18,70**
Otras actividades de apoyo en gener.	7,33	6,63	9,20	0,24	1,50	-	-	**24,90**
TOTAL	**46,28**	**15,28**	**31,00**	**1,84**	**5,60**	**-**	**-**	**100%**

EQUIPAMIENTO G.

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTAL
Automoción	3,33	-	6,67	2,22	-	-	-	**12,22**
Construcción Naval	-	2,25	4,64	-	-	-	-	**6,89**
Pesca y transf. prodtos del Mar	-	-	6,67	-	-	-	-	**6,67**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	-	-	-	-	-	-	-	-
Prodtos transform. de la madera	-	-	-	-	-	-	-	-
Rocas ornamentales	-	-	-	-	-	-	-	-
Construcción y Promoción	4,44	12,56	9,11	-	0,89	-	-	**27,00**
Textil-Confección	-	-	-	-	-	-	-	-
Química y Farmacia	-	-	1,67	-	-	-	-	**1,67**
Turismo-Ocio y derivados	-	-	-	-	-	-	-	-
Comercio y distribución no especific.	5,56	1,11	10,00	-	1,11	-	-	**17,78**
Otras actividades de apoyo en gener.	0,22	2,44	7,33	0,11	17,67	-	-	**27,78**
TOTAL	**13,56**	**18,36**	**46,08**	**2,33**	**19,67**	**-**	**-**	**100%**

COMERCIO G.

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTAL
Automoción	1,67	-	-	-	-	-	-	**1,67**
Construcción Naval	1,50	-	-	-	-	-	-	**1,50**
Pesca y transf. prodtos del Mar	13,17	-	-	-	-	-	-	**13,17**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	2,50	4,00	-	-	-	-	-	**6,50**
Prodtos transform. de la madera	-	1,50	-	-	-	-	-	**1,50**
Rocas ornamentales	-	-	-	1,50	-	-	-	**1,50**
Construcción y Promoción	1,50	-	-	-	-	-	-	**1,50**
Textil-Confección	3,17	3,33	11,67	-	-	-	-	**18,17**
Química y Farmacia	1,50	-	-	-	-	-	-	**1,50**
Turismo-Ocio y derivados	1,50	-	-	-	-	-	-	**1,50**
Comercio y distribución no especific.	3,17	-	17,50	-	14,17	-	-	**34,83**
Otras actividades de apoyo en gener.	-	-	-	-	6,67	-	10,00	**16,67**
TOTAL	**29,67**	**8,83**	**29,17**	**1,50**	**20,83**	**-**	**10,00**	**100%**

FINANZAS

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTAL
Automoción	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Construcción Naval	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Pesca y transf. prodtos del Mar	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Prodtos transform. de la madera	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Rocas ornamentales	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Construcción y Promoción	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Textil-Confección	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Química y Farmacia	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Turismo-Ocio y derivados	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Comercio y distribución no especific.	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Otras actividades de apoyo en gener.	50,00	-	50,00	-	-	-	-	**100,00**
TOTAL	**50,00**	**-**	**50,00**	**-**	**-**	**-**	**-**	**100%**

TRANSPORTE

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTAL
Automoción	25,20	-	4,30	-	0,20	-	-	**29,70**
Construcción Naval	10,50	4,50	1,50	-	7,50	-	0,50	**24,50**
Pesca y transf. prodtos del Mar	2,50	6,50	1,00	-	-	-	-	**10,00**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Prodtos transform. de la madera	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Rocas ornamentales	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Construcción y Promoción	-	-	2,50	-	-	-	-	**2,50**
Textil-Confección	0,50	2,50	-	-	-	-	-	**3,00**
Química y Farmacia	2,00	1,00	-	-	-	-	-	**3,00**
Turismo-Ocio y derivados	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Comercio y distribución no especific.	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Otras actividades de apoyo en gener.	12,80	11,00	-	-	0,50	-	3,00	**27,30**
TOTAL	**53,50**	**25,50**	**9,30**	**-**	**8,20**	**-**	**3,50**	**100%**

OTRAS AP.

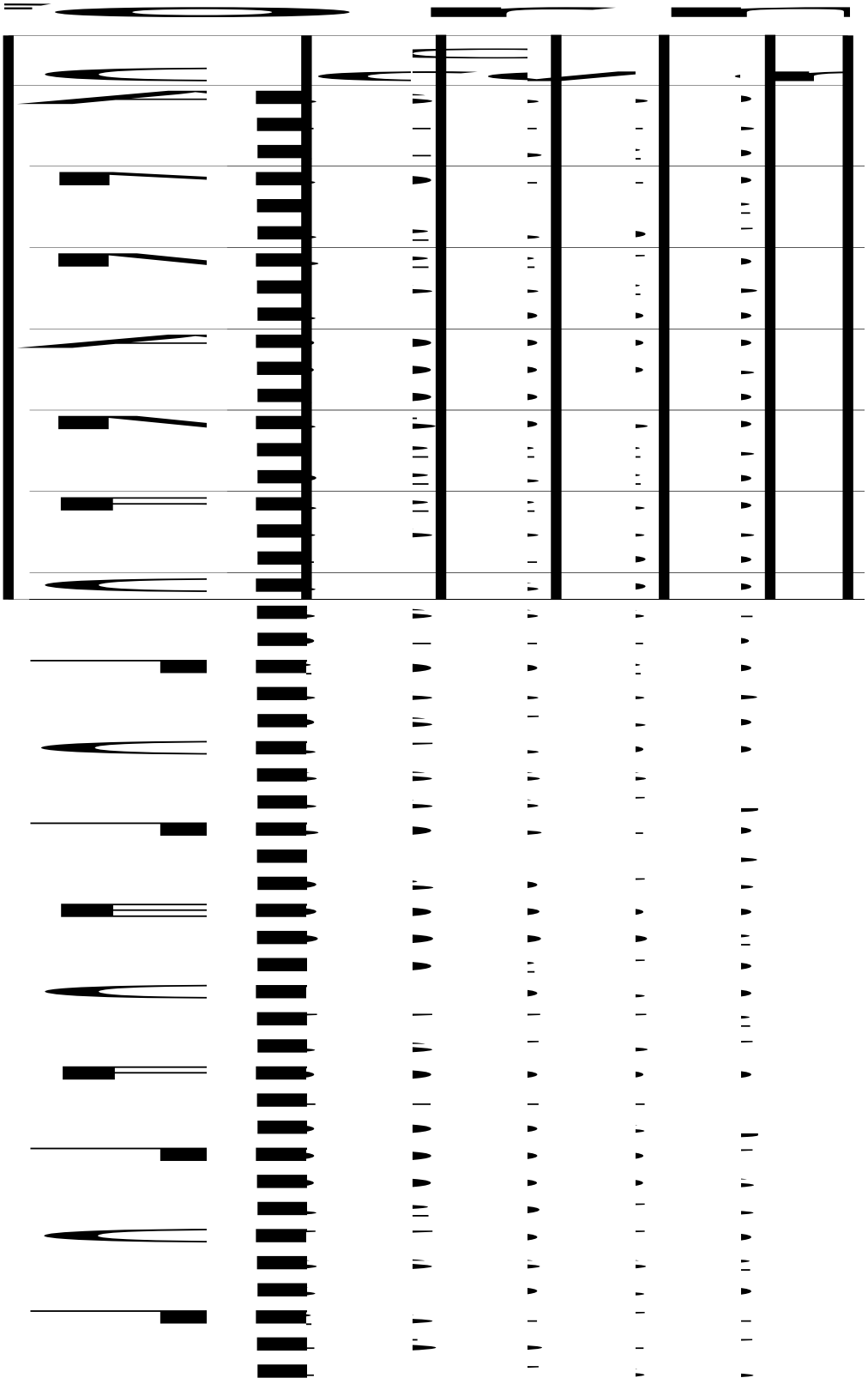
	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTAL
Automoción	7,75	-	0,25	-	-	-	-	**8,00**
Construcción Naval	1,25	-	-	-	-	-	-	**1,25**
Pesca y transf. prodtos del Mar	2,25	-	-	-	-	-	-	**2,25**
Prodtos transform. de la agric. y ganad.	1,25	-	-	-	-	-	-	**1,25**
Prodtos transform. de la madera	2,25	-	-	-	-	-	-	**2,25**
Rocas ornamentales	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Construcción y Promoción	1,25	-	-	-	-	-	-	**1,25**
Textil-Confección	2,25	-	0,25	-	-	-	-	**2,50**
Química y Farmacia	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Turismo-Ocio y derivados	3,25	-	0,25	-	-	-	-	**3,50**
Comercio y distribución no especific.	22,25	-	-	-	-	-	-	**22,25**
Otras actividades de apoyo en gener.	26,00	1,25	23,25	-	3,75	1,00	0,25	**55,50**
TOTAL	**69,75**	**1,25**	**24,00**	**-**	**3,75**	**1,00**	**0,25**	**100%**

- Pregunta 4.4. Indique el nombre de 3 ciudades donde radiquen los principales proveedores de su empresa.

(En el caso de esta pregunta, al ser una pregunta abierta, solamente se incluirán las frecuencias de las distintas variables).

- Pregunta 4.5. Indique el % aproximado de gastos en actividades complementarias y de apoyo (bienes de equipo, maquinaria, instalaciones, servicios empresariales, etc.) necesarios para la producción de su empresa, sobre el total de compras (En el caso de nuevas inversiones en maquinaria, incluir la amortización anual).

- Pregunta 4.6. En los factores siguientes, señale el nivel de satisfacción de la empresa con sus proveedores de las actividades complementarias y de apoyo.



- Pregunta 4.7. Indique la procedencia en porcentaje sobre el total de gastos, de las actividades complementarias y de apoyo, y señale la intensidad de compra en cada mercado geográfico.

AUTOMOCIÓN

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTALES
Equipamiento g.	18,89	9,89	11,11	-	2,11	-	-	**42,00**
Servicios Financieros	13,58	1,58	0,47	0,13	-	0,13	-	**15,89**
Logística y transporte	17,21	5,45	8,24	0,26	0,79	-	-	**31,95**
Otras Activid. de apoyo	7,42	0,84	1,63	-	0,26	-	-	**10,16**
TOTAL	**57,11**	**17,76**	**21,45**	**0,39**	**3,16**	**0,13**	**-**	**100%**

NAVAL

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTALES
Equipamiento g.	34,81	4,10	19,83	0,48	2,26	-	-	**61,48**
Servicios Financieros	17,17	-	0,79	-	-	-	-	**17,95**
Logística y transporte	9,27	0,55	0,30	-	0,12	-	-	**10,24**
Otras Activid. de apoyo	8,40	0,43	1,41	-	0,09	-	-	**10,33**
TOTAL	**69,65**	**5,07**	**22,33**	**0,48**	**2,47**	**-**	**-**	**100%**

MAR

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTALES
Equipamiento g.	17,03	7,50	4,22	-	1,88	-	0,31	**30,94**
Servicios Financieros	23,50	2,09	0,84	-	-	-	-	**26,44**
Logística y transporte	13,13	8,06	3,94	0,63	1,88	-	-	**27,63**
Otras Activid. de apoyo	9,31	2,50	2,50	-	0,69	-	-	**15,00**
TOTAL	**62,97**	**20,16**	**11,50**	**0,63**	**4,44**	**-**	**0,31**	**100%**

AGROINDUSTRIA

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTALES
Equipamiento g.	0,41	4,23	26,93	-	0,29	-	-	**31,86**
Servicios Financieros	5,49	5,66	-	-	-	-	-	**11,14**
Logística y transporte	18,11	17,66	1,23	-	-	-	-	**37,00**
Otras Activid. de apoyo	15,71	1,43	2,86	-	-	-	-	**20,00**
TOTAL	**39,73**	**28,97**	**31,01**	**-**	**0,29**	**-**	**-**	**100%**

MADERA

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTALES
Equipamiento g.	19,75	7,50	14,31	-	11,25	-	-	**52,81**
Servicios Financieros	14,75	3,75	0,63	-	-	-	-	**19,13**
Logística y transporte	6,88	11,25	0,63	-	-	-	-	**18,75**
Otras Activid. de apoyo	9,31	-	-	-	-	-	-	**9,31**
TOTAL	**50,69**	**22,50**	**15,56**	**-**	**11,25**	**-**	**-**	**100%**

ROCAS

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTALES
Equipamiento g.	20,50	12,90	8,00	1,50	20,90	-	0,50	**64,30**
Servicios Financieros	10,20	1,10	-	-	-	-	-	**11,30**
Logística y transporte	8,40	3,40	0,60	-	-	-	2,00	**14,40**
Otras Activid. de apoyo	6,00	-	4,00	-	-	-	-	**10,00**
TOTAL	**45,10**	**17,40**	**12,60**	**1,50**	**20,90**	**-**	**2,50**	**100%**

CONSTRUCCIÓN

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTALES
Equipamiento g.	9,44	1,33	2,92	-	-	-	1,25	**14,94**
Servicios Financieros	20,10	0,42	0,83	0,42	-	-	-	**21,77**
Logística y transporte	20,21	5,00	1,38	0,08	-	-	-	**26,67**
Otras Activid. de apoyo	22,71	4,83	8,33	0,33	0,42	-	-	**36,63**
TOTAL	**72,46**	**11,58**	**13,46**	**0,83**	**0,42**	**-**	**1,25**	**100%**

TEXTIL

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTALES
Equipamiento g.	13,59	3,75	10,42	-	3,42	-	-	**31,17**
Servicios Financieros	29,66	1,67	-	-	1,67	-	-	**32,99**
Logística y transporte	21,67	3,58	2,25	-	-	-	-	**27,50**
Otras Activid. de apoyo	5,25	1,38	1,29	-	0,42	-	-	**8,33**
TOTAL	**70,16**	**10,38**	**13,96**	**-**	**5,50**	**-**	**-**	**100%**

QUÍMICA

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTALES
Equipamiento g.	1,00	-	36,00	-	13,40	-	-	**50,40**
Servicios Financieros	9,60	-	1,00	-	-	-	-	**10,60**
Logística y transporte	14,00	-	3,00	-	-	-	-	**17,00**
Otras Activid. de apoyo	20,00	-	2,00	-	-	-	-	**22,00**
TOTAL	**44,60**	**-**	**42,00**	**-**	**13,40**	**-**	**-**	**100%**

TURISMO

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTALES
Equipamiento g.	33,36	3,74	4,92	0,13	0,28	-	-	**42,43**
Servicios Financieros	11,50	0,17	0,94	-	-	-	-	**12,61**
Logística y transporte	8,72	6,55	1,79	-	-	-	-	**17,07**
Otras Activid. de apoyo	22,23	1,26	3,83	0,15	0,43	-	-	**27,90**
TOTAL	**75,81**	**11,72**	**11,48**	**0,28**	**0,71**	**-**	**-**	**100%**

EQUIPAMIENTO G.

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTALES
Equipamiento g.	26,63	10,63	18,88	0,50	3,38	-	-	**60,00**
Servicios Financieros	5,13	0,25	-	-	0,13	-	-	**5,50**
Logística y transporte	15,31	0,28	1,16	-	1,88	-	-	**18,63**
Otras Activid. de apoyo	8,25	2,25	1,50	-	1,25	-	2,63	**15,88**
TOTAL	**55,31**	**13,41**	**21,53**	**0,50**	**6,63**	**-**	**2,63**	**100%**

COMERCIO G.

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTALES
Equipamiento g.	40,00	0,50	0,50	-	-	-	-	**41,00**
Servicios Financieros	9,80	-	-	-	-	-	-	**9,80**
Logística y transporte	19,20	3,00	15,00	-	5,00	-	-	**42,20**
Otras Activid. de apoyo	5,00	2,00	-	-	-	-	-	**7,00**
TOTAL	**74,00**	**5,50**	**15,50**	**-**	**5,00**	**-**	**-**	**100%**

FINANZAS

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTALES
Equipamiento g.	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Servicios Financieros	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Logística y transporte	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Otras Activid. de apoyo	90,00	10,00	-	-	-	-	-	**100,00**
TOTAL	**90,00**	**10,00**	**-**	**-**	**-**	**-**	**-**	**100%**

TRANSPORTE

	LOCAL	RESTO GALICIA	RESTO ESPAÑA	NORTE PORTUGAL	RESTO U.E.	AMÉRICA LATINA	RESTO MUNDO	TOTALES
Equipamiento g.	30,38	8,13	0,63	-	-	-	-	**39,13**
Servicios Financieros	8,88	-	-	-	-	-	-	**8,88**
Logística y transporte	26,25	12,50	-	-	-	-	8,75	**47,50**
Otras Activid. de apoyo	2,00	1,88	0,63	-	-	-	-	**4,50**
TOTAL	**67,50**	**22,50**	**1,25**	**-**	**-**	**-**	**8,75**	**100%**

TRANSPORTE								
	LOCAL	**RESTO GALICIA**	**RESTO ESPAÑA**	**NORTE PORTUGAL**	**RESTO U.E.**	**AMÉRICA LATINA**	**RESTO MUNDO**	**TOTALES**
Equipamiento g.	23,33	-	26,67	-	-	-	-	**50,00**
Servicios Financieros	16,67	-	-	-	-	-	-	**16,67**
Logística y transporte	-	-	-	-	-	-	-	**-**
Otras Activid. de apoyo	26,67	-	3,33	-	3,33	-	-	**33,33**
TOTAL	**66,67**	**-**	**30,00**	**-**	**3,33**	**-**	**-**	**100%**

7.1.5.- Pregunta 5. Recursos Humanos de la empresa.

- Pregunta 5.1. Indicar el porcentaje de trabajadores de cada tipo que existene en su empresa.

Porcentaje de trabajadores por tipos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Fijos a tiempo completo	207	4	100	72,934	26,976
Fijos a tiempo parcial	207	0	80	4,014	11,972
Temporales/eventuales/becarios	207	0	95	17,812	23,235
De ETTs	207	0	58	1,917	6,613
De de empresas subcontratadas	207	0	86	2,391	9,113
Otras	207	0	95	0,931	7,761
N válido (según lista)	207				

Porcentaje de trabajadores de cada tipo - TENDENCIA FUTURA					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Fijos a tiempo completo	183	1	3	2,257	0,549
Fijos a tiempo parcial	47	1	3	2,000	0,511
Temporales/eventuales/becarios	116	1	3	1,940	0,608
De ETTs	37	1	3	1,784	0,672
De de empresas subcontratadas	28	1	3	2,357	0,678
Otras	5	1	3	1,800	0,837
N válido (según lista)	1			**2,023**	

- Pregunta 5.2. Con referencia a la edad de sus empleados, indicar el número aproximado de trabajadores de su plantilla que se corresponde con cada intervale.

Número aproximado de trabajadores por categoría y edad - Director General						
	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.
Director general (menos de 25)	196	0	0	0	0,0000	0,0000
Director general (25-35)	196	0	100	122	0,6224	7,1432
Director general (35-45)	195	0	17	68	0,3487	1,2849
Director general (45-55)	196	0	3	74	0,3776	0,5550
Director general (Más de 55)	196	0	2	60	0,3061	0,4837
N válido (según lista)	195		suma=	**324**		

Número aproximado de trabajadores por categoría y edad - Directores Funcionales						
	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.
Directores funcionales (menos de 25)	196	0	1	1	0,0051	0,0714
Directores funcionales (25-35)	196	0	100	239	1,2194	7,2747
Directores funcionales (35-45)	195	0	14	194	0,9949	1,9225
Directores funcionales (45-55)	196	0	20	151	0,7704	2,2288
Directores funcionales (Más de 55)	196	0	5	36	0,1837	0,6381
N válido (según lista)	195		suma=	**621**		

Número aproximado de trabajadores por categoría y edad - Cuadros Intermedios						
	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.
Cuadros intermedios (menos de 25)	196	0	10	27	0,1378	0,9206
Cuadros intermedios (25-35)	196	0	438	1001	5,1071	32,3155
Cuadros intermedios (35-45)	196	0	295	961	4,9031	25,5812
Cuadros intermedios (45-55)	196	0	488	746	3,8061	35,1328
Cuadros intermedios (Más de 55)	196	0	284	368	1,8776	20,3972
N válido (según lista)	196		suma=	**3103**		

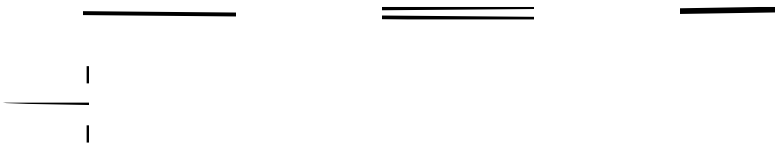
Número aproximado de trabajadores por categoría y edad - Administrativos						
	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.
Administrativos (menos de 25)	196	0	10	97	0,4949	1,5038
Administrativos (25-35)	196	0	188	1170	5,9694	20,8230
Administrativos (35-45)	195	0	200	557	2,8564	14,9821
Administrativos (45-55)	196	0	90	246	1,2551	6,8893
Administrativos (Más de 55)	196	0	54	106	0,5408	4,0196
N válido (según lista)	195		suma=	**2176**		

Número aproximado de trabajadores por categoría y edad - Obreros especializados						
	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.
Obreros especializados (menos de 25)	196	0	117	384	1,9592	10,9197
Obreros especializados (25-35)	196	0	500	2668	13,6122	51,7972
Obreros especializados (35-45)	196	0	187	2136	10,8980	26,4583
Obreros especializados (45-55)	196	0	605	1667	8,5051	49,7904
Obreros especializados (Más de 55)	196	0	313	655	3,3418	24,7129
N válido (según lista)	196		suma=	**7510**		

Número aproximado de trabajadores por categoría y edad - Obreros NO especializados						
	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.
Obreros no especializados (menos de 25)	196	0	1820	2704	13,7959	132,9030
Obreros no especializados (25-35)	194	0	2239	3302	17,0206	161,3415
Obreros no especializados (35-45)	196	0	265	1392	7,1020	29,5076
Obreros no especializados (45-55)	196	0	1948	2338	11,9286	139,2163
Obreros no especializados (Más de 55)	195	0	995	1143	5,8615	71,3111
N válido (según lista)	193		suma=	**10879**		

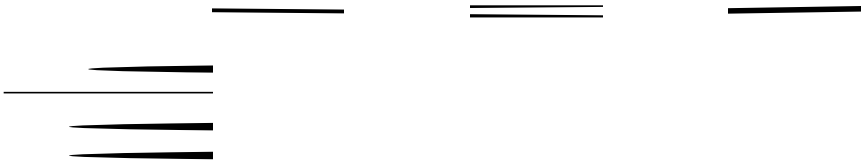
- Pregunta 5.3. ¿Su empresa recurre a servicios de selección de personal?

- Pregunta 5.4. ¿En su empresa los puestos directivos los cubren?.

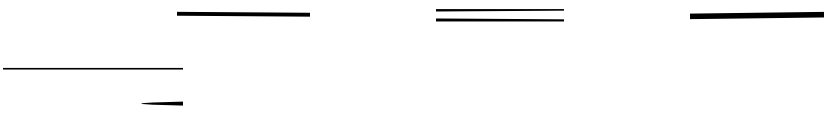


- Pregunta 5.5. ¿El número de empleados es suficiente para desarrollar la actividad dentro de su empresa?.

- Pregunta 5.6. ¿Existen sistemas de coordinación entre los trabajadores de los diferentes departamentos de su empresa?.



- Pregunta 5.7. ¿Existen planes de formación en su empresa?



- Pregunta 5.8. En caso afirmativo ¿por quién son diseñados?.

- Pregunta 5.9. Porcentaje de gastos en formación, respecto al total de gastos en promedio de los últimos 2 años y expectativas para los próximos 2 años.

Indique el porcentaje de gastos en formación, respecto al total de gastos en promedio de los últimos 2 años (%)					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
	157	0	29	2,800700637	4,221430386
N válido (según lista)	157				

- Pregunta 5.10. Señalar el porcentaje de empleados de cada categoría profesional, según su nivel educativo.

Director General					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Director general (Primaria)	180	0	100	4,722	20,940
Director general (Enseñanza media)	180	0	100	13,333	34,088
Director general (F.P. y otros cursos profesionales)	180	0	100	12,778	33,477
Director general (Licenciatura o diplomatura)	180	0	100	45,278	49,775
Director general (Ingeniería superior o técnica)	180	0	100	16,944	37,433
Director general (Posgrado)	180	0	100	6,944	25,216
N válido (según lista)	180				

Directores Funcionales					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Directores funcionales (Primaria)	137	0	100	1,562	12,085
Directores funcionales (Enseñanza media)	137	0	100	7,387	24,037
Directores funcionales (F.P. y otros cursos profesionales)	137	0	100	19,962	35,402
Directores funcionales (Licenciatura o diplomatura)	137	0	100	48,817	43,513
Directores funcionales (Ingeniería superior o técnica)	137	0	100	18,078	32,141
Directores funcionales (Posgrado)	137	0	100	4,194	15,775
N válido (según lista)	137				

Cuadros Intermedios					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Cuadros intermedios (Primaria)	158	0	100	5,006	20,182
Cuadros intermedios (Enseñanza media)	158	0	100	17,935	34,054
Cuadros intermedios (F.P. y otros cursos profesionales)	158	0	100	40,217	43,571
Cuadros intermedios (Licenciatura o diplomatura)	158	0	100	30,928	42,375
Cuadros intermedios (Ingeniería superior o técnica)	158	0	100	5,819	17,408
Cuadros intermedios (Posgrado)	158	0	10	0,095	0,887
N válido (según lista)	158				

Administrativos					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Administrativos (Primaria)	176	0	40	0,568	3,849
Administrativos (Enseñanza media)	176	0	100	16,293	31,241
Administrativos (F.P. y otros cursos profesionales)	176	0	100	58,406	41,862
Administrativos (Licenciatura o diplomatura)	176	0	100	23,734	36,645
Administrativos (Ingeniería superior o técnica)	176	0	45	1,000	5,664
Administrativos (Posgrado)	176	0	0	0	0
N válido (según lista)	176				

Obreros especializados					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Obreros especializados (Primaria)	150	0	100	23,974	38,661
Obreros especializados (Enseñanza media)	150	0	100	33,001	40,515
Obreros especializados (F.P. y otros cursos profesionales)	150	0	100	37,337	41,520
Obreros especializados (Licenciatura o diplomatura)	150	0	100	5,421	20,422
Obreros especializados (Ingeniería superior o técnica)	150	0	30	0,267	2,577
Obreros especializados (Posgrado)	150	0	0	0	0
N válido (según lista)	150				

Obreros no especializados					
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Obreros no especializados (Primaria)	113	0	100	55,586	45,333
Obreros no especializados (Enseñanza media)	113	0	100	33,764	40,616
Obreros no especializados (F.P. y otros cursos profesionales)	113	0	100	10,619	24,896
Obreros no especializados (Licenciatura o diplomatura)	113	0	3	0,031	0,286
Obreros no especializados (Ingeniería superior o técnica)	113	0	0	0	0
Obreros no especializados (Posgrado)	113	0	0	0	0
N válido (según lista)	113				

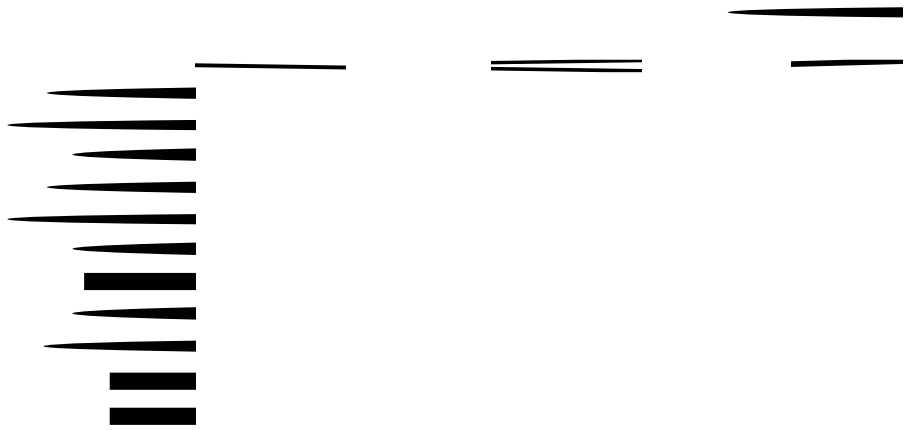
- Pregunta 5.11. Evalue las siguientes características del personal de su empresa y expectativas de futuro que tiene en su empresa.

Características del personal de su empresa						
	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.
Nivel de capacitación profesional (baja-alta)	207	1	5	746	3,6039	0,9742
Nivel de especialización (baja-alta)	205	1	5	749	3,6537	1,0059
Nivel de polivalencia (baja-alta)	203	1	5	733	3,6108	1,0056
N válido (según lista)	202					

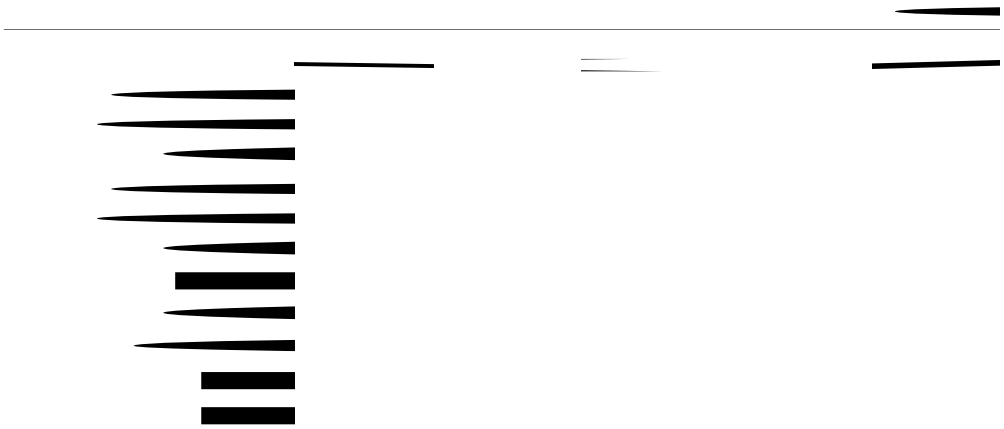
Expectativas de futuro de las Características del personal de su empresa						
	N	Mínimo	Máximo	Suma	Media	Desv. típ.
Nivel de capacitación profesional (tendencia)	198	1	3	512	2,5859	0,5040
Nivel de especialización (tendencia)	195	1	3	481	2,4667	0,5302
Nivel de polivalencia (tendencia)	193	1	3	468	2,4249	0,5456
N válido (según lista)	191					

- Pregunta 5.12. Señale si existen sistemas de retribución variable en alguno de los siguientes departamentos, y en su caso, ¿cuales de los siguientes sistemas retributivos son los más frecuentes?.

Departamento de Producción

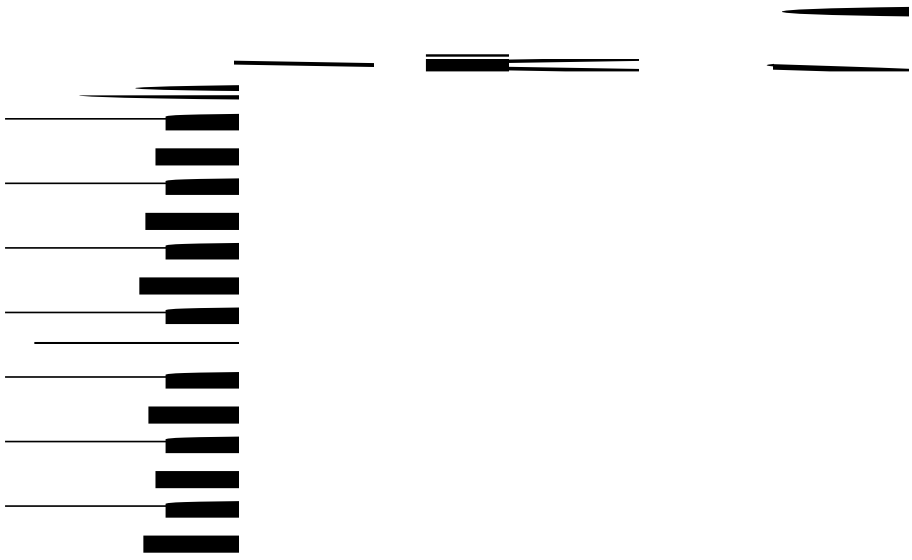


Departamento de Administración



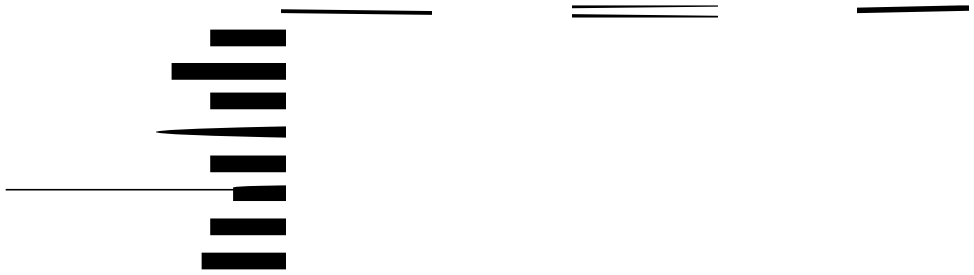
7.1.6.- Pregunta 6. Sistema de dirección y gestión y cultura empresarial.

- Pregunta 6.1. Marque con una X la forma estructural que mejor se adapta a su empresa.

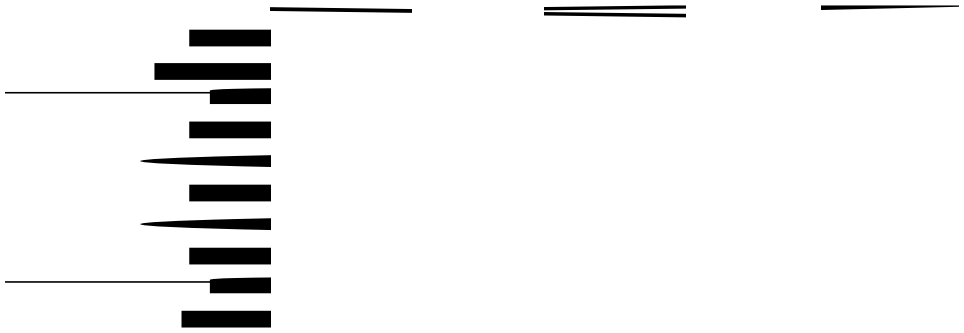


- Pregunta 6.2. ¿Considera que se hace un uso eficiente de las nuevas tecnologías en los siguientes departamentos de su empresa? ¿Cree que es adecuado el grado de formación de los usuarios?.

¿Hacen uso eficiente?

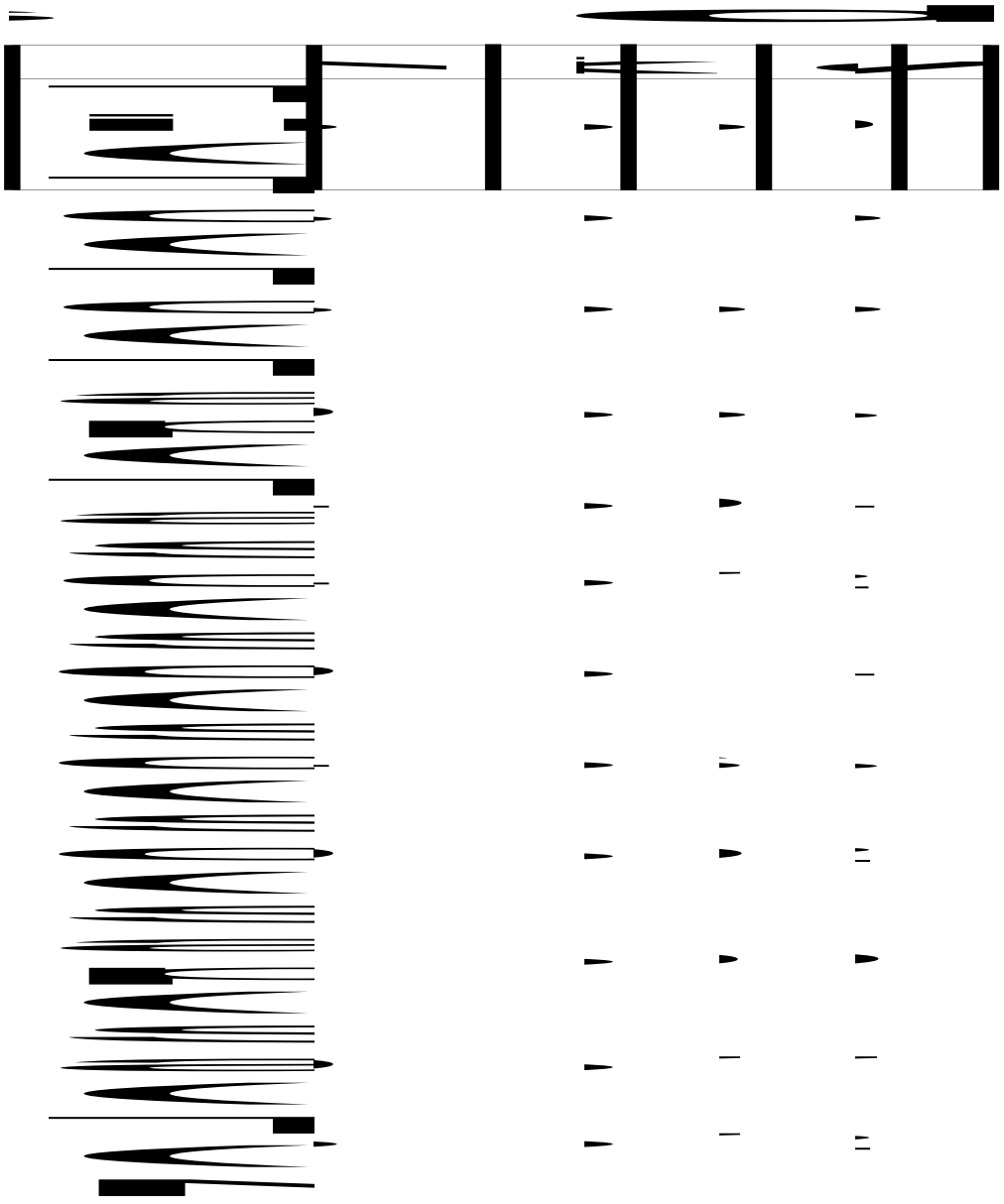


¿Es adecuado el grado de formación de los usuarios?

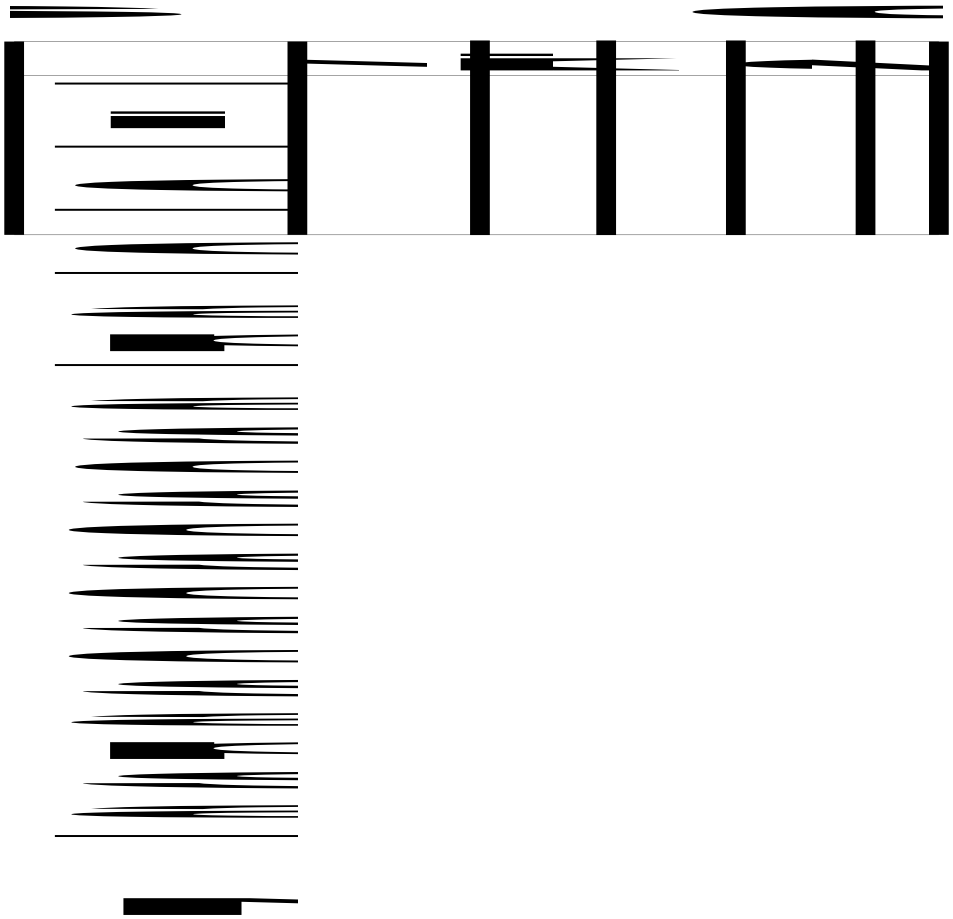


- Pregunta 6.3. ¿Cómo calificaría el grado de actualización de las siguientes tecnologías en su empresa?. Indique con una X si su empresa realizó innovaciones en los últimos dos años en alguno de esos aspectos.

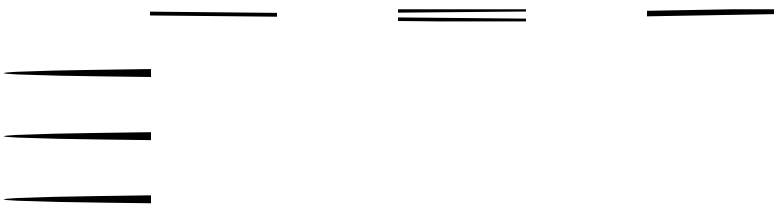
Como calificaría el grado de actualización
de las siguientes tecnologías en su empresa



¿Su empresa realizó innovaciones en los
últimos dos años en alguno de esos aspectos?

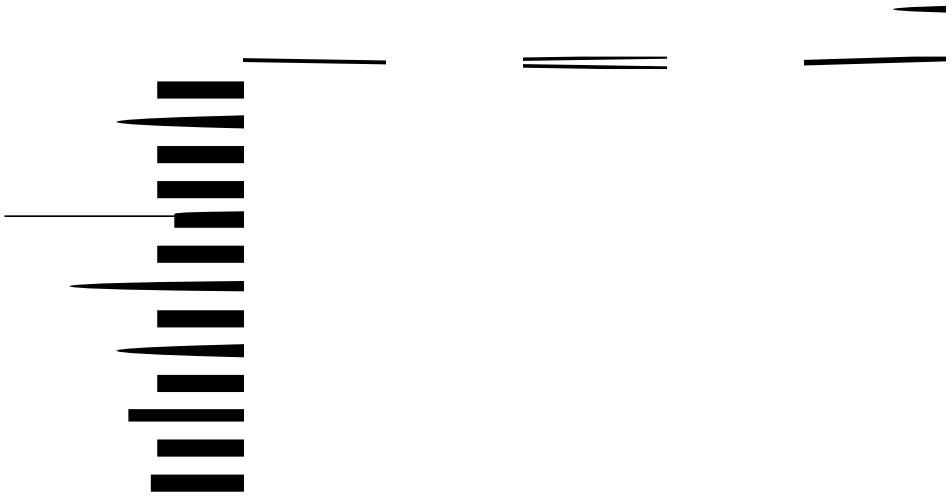


- Pregunta 6.4. ¿En que sentido cree que se producen problemas de comunicación en su empresa?.

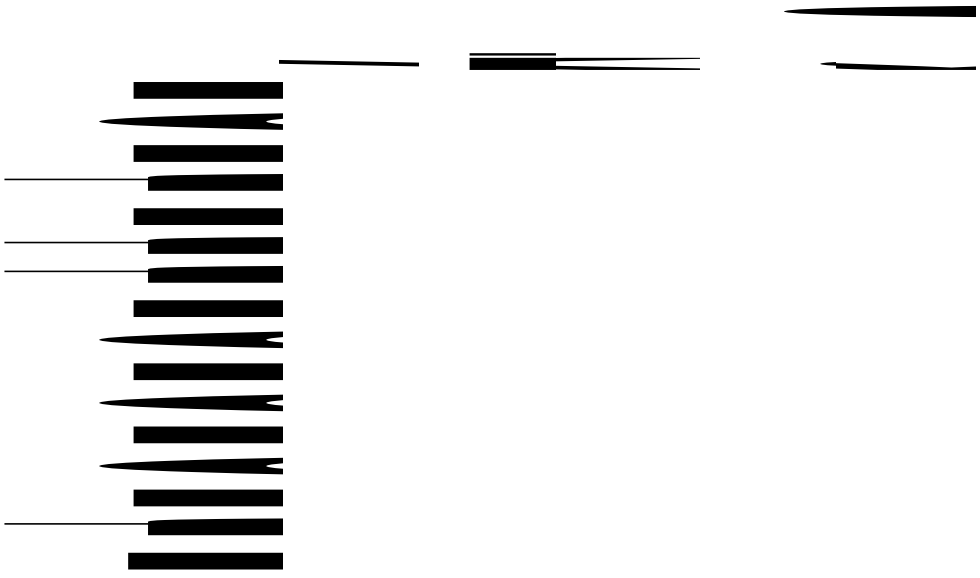


- Pregunta 6.5. ¿En los siguientes departamentos, existen reglamentos o normativas internas y como piensa que se comportarán en el futuro?.

Existen reglamentos o normativas internas

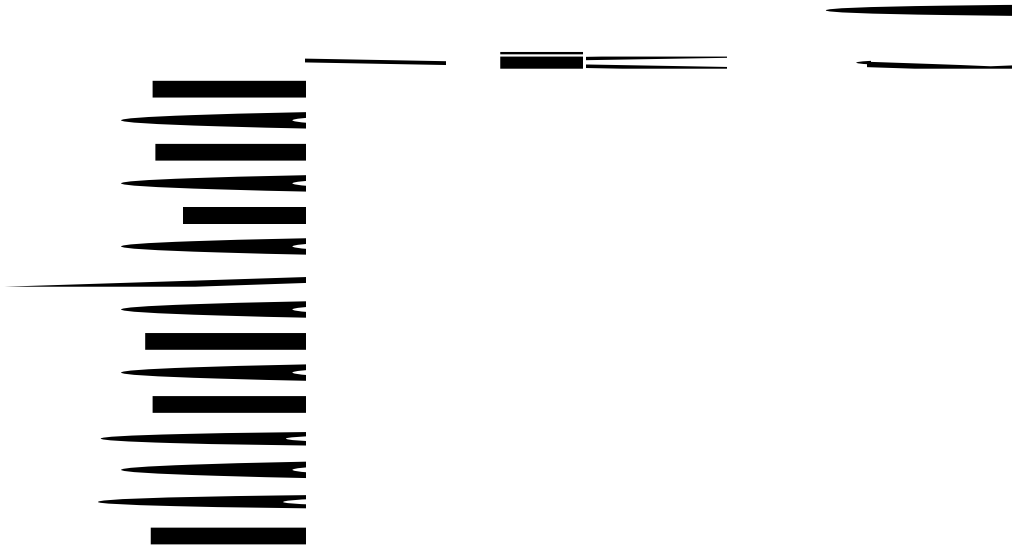


Como piensa que se comportarán en el futuro



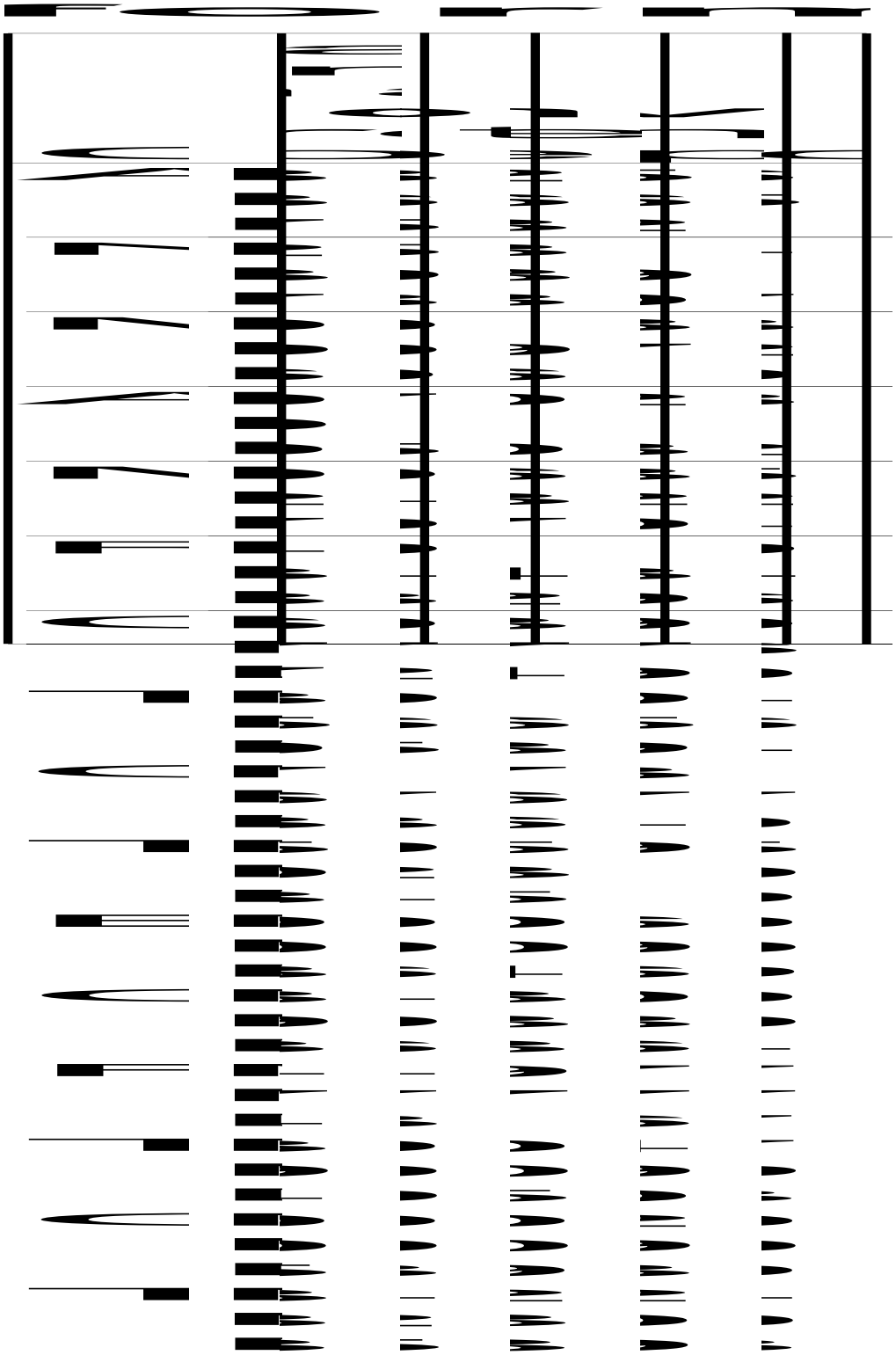
- Pregunta 6.6. Señale la presencia de la planificación de forma escrita y si existen instrumentos de control de los resultados respecto a lo planificado, en los departamentos que se indican a continuación.

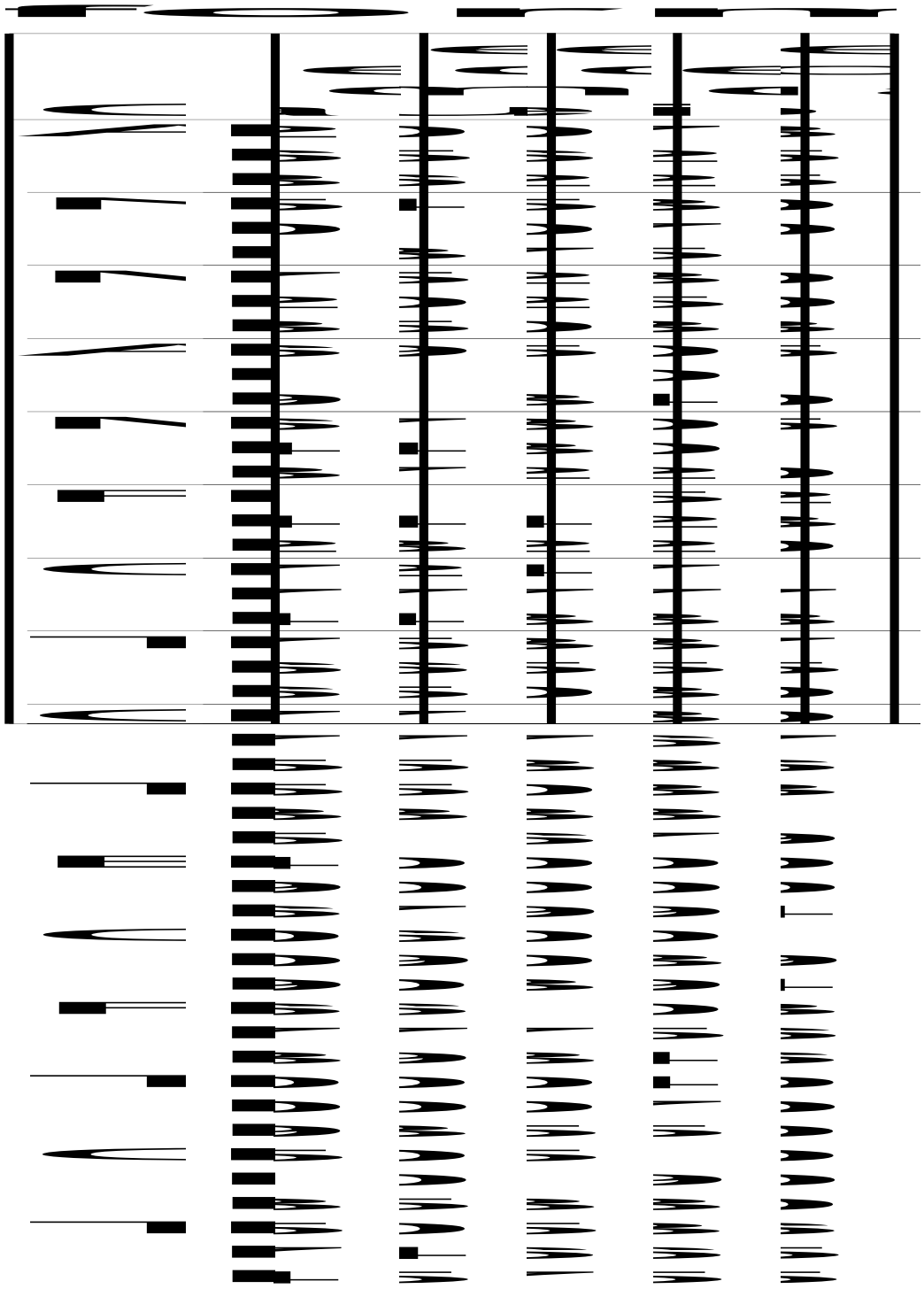
La presencia de la planificación de forma escrita

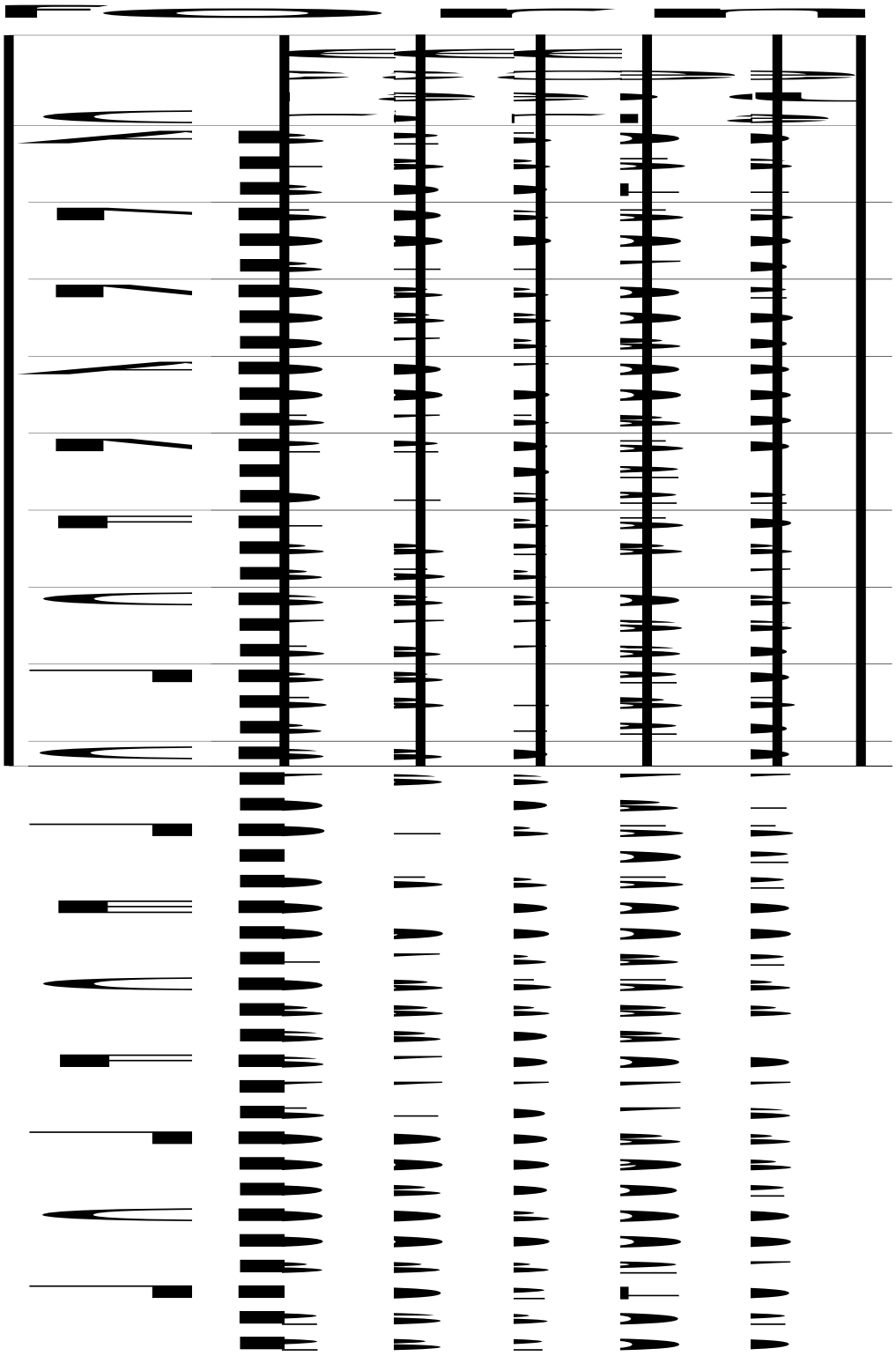


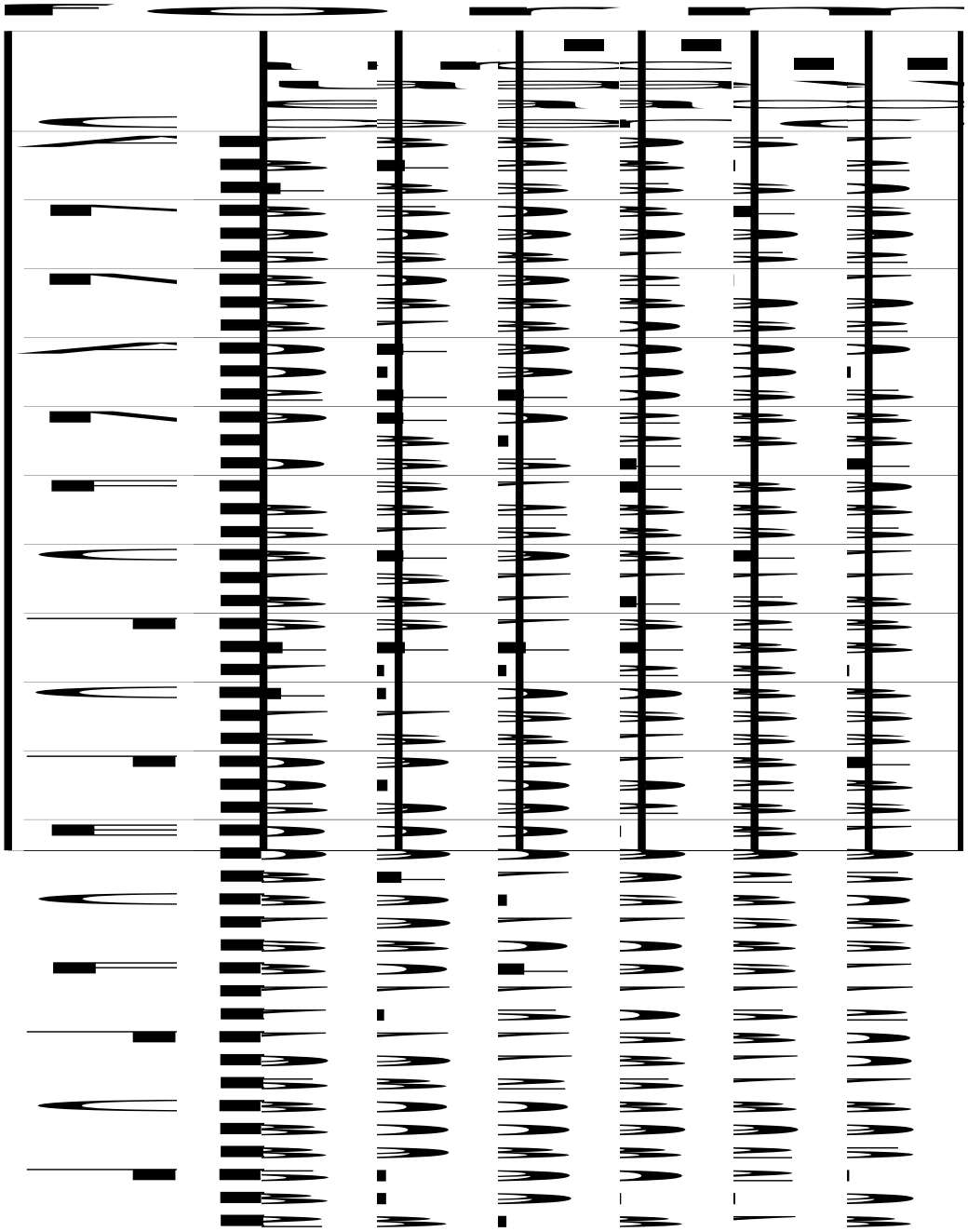
¿Existen instrumentos de control de
los resultados respecto a lo planificado?

- Pregunta 6.7 Indique el grado de importancia que tienen los aspectos siguientes como base para las grandes líneas estratégicas de su empresa (NOTA: están repartidos en cuatro tablas los estadísticos).



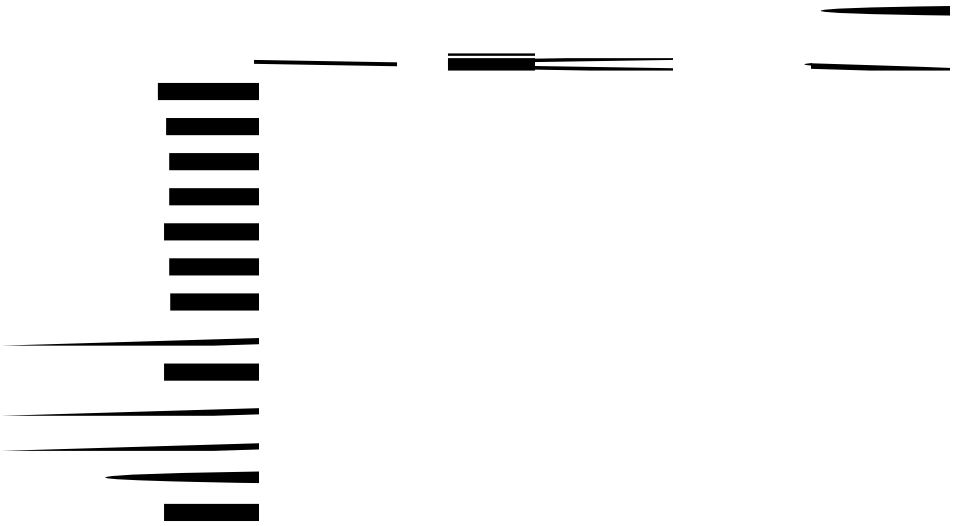




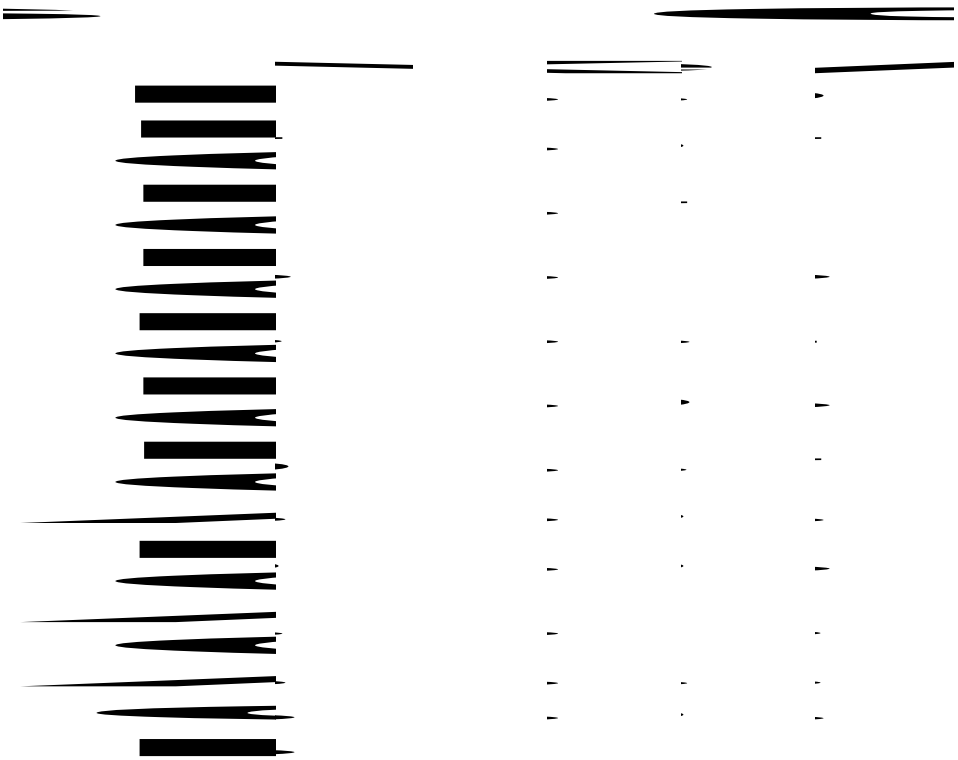


- Pregunta 6.8. Indique el porcentaje de inversiones (compras de activos de la empresa, compras de empresas, gastos de apertura de nuevos mercados, etc.) realizadas en cada uno de los mercados siguientes, respecto al total de inversiones en promedio de los últimos 2 años y las expectativas que tiene para los próximos dos años.

Porcentaje de inversiones realizadas en cada uno de los mercados siguientes, respecto al total de inversiones en promedio de los últimos 2 años.



Expectativas que tiene para los próximos dos años.



- Pregunta 6.9. Señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa.

Internacionalización

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La Dirección General se preocupa por seguir directamente los temas internacionales de la empresa (clientes, proveedores, socios,...)	176	1	5	3,648	1,353
La internacionalización forma parte de la estrategia básica de la empresa	184	1	5	2,995	1,488
La estrategia de la empresa está orientada a promover acuerdos de cooperación con otras empresas e instituciones internacionales	183	1	5	2,738	1,358
Se conocen las posibilidades de colaboración internacional (producción, venta, investigación...)	183	1	5	2,650	1,239
Existe en la empresa algún sistema para observar de forma sistemática los mercados internacionales	186	1	5	2,591	1,296
Se busca permanentemente información en los mercados internacionales sobre suministros, tecnologías, productos, relacionados con la actividad	188	1	5	3,207	1,260
Se conocen las características de sus competidores internacionales	183	1	5	2,885	1,277
Se conocen las posibilidades de exportación de los productos de la empresa	179	1	5	3,385	1,325
N válido (según lista)	144				

Cooperación

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
En el futuro próximo, la cooperación será un factor estratégico	192	1	5	3,589	1,163
La estrategia de la empresa está orientada a promover acuerdos de cooperación con otras empresas e instituciones nacionales	189	1	5	2,947	1,271
La estrategia de la empresa está orientada a promover acuerdos de cooperación con otras empresas e instituciones internacionales	183	1	5	2,738	1,358
Se conocen las posibilidades de colaboración internacional (producción, venta, investigación...)	183	1	5	2,650	1,239
Los directivos tienen una actitud de llegar a acuerdos de cooperación con otras empresas	191	1	5	3,288	1,246
El personal tiene una actitud de llegar a acuerdos de cooperación con sus compañeros	199	1	5	3,693	0,996
El personal tiene una gran capacidad de relacionarse	200	1	5	3,495	0,982
Se potencia que los trabajadores creen su propia empresa, facilitando la subcontratación	190	1	5	1,932	1,141
N válido (según lista)	167				

Marketing

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Existe en la empresa algún sistema para observar de forma sistemática los mercados nacionales	192	1	5	2,969	1,282
Existen indicadores e instrumentos para medir la satisfacción del cliente/ canales	195	1	5	3,272	1,224
Se conocen las características de sus competidores nacionales	192	2	5	3,896	0,837
Se conocen las características de sus competidores internacionales	183	1	5	2,885	1,277
Para introducir nuevos productos o mejorar los actuales se tiene en cuenta la opinión del mercado	192	1	5	4,016	0,968
Se conocen las posibilidades de exportación de los productos de la empresa	179	1	5	3,385	1,325
Todas las personas se preocupan porque se mejore la atención a los clientes	199	1	5	3,693	0,938
Existe un gran conocimiento del mercado por parte de la empresa	200	1	5	3,855	0,958
N válido (según lista)	164				

Recursos Humanos y Formación

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
El personal es considerado como un activo de la empresa	198	1	5	4,116	0,902
El personal conoce el proyecto de empresa en todo momento	197	1	5	3,543	1,066
Se facilita el trabajo en equipo entre diferentes departamentos	200	1	5	3,835	0,955
El personal tiene una actitud de llegar a acuerdos de cooperación con sus compañeros	199	1	5	3,693	0,996
El personal considera la empresa como algo suyo	201	1	5	3,428	1,130
El personal tiene una gran capacidad de relacionarse	200	1	5	3,495	0,982
Todas las personas se preocupan porque se mejore la atención a los clientes	199	1	5	3,693	0,938
El personal tiene una preocupación por mejorar su formación profesional	202	1	5	3,416	1,034
El personal tiene una gran capacidad de innovación	197	1	5	2,914	1,004
Existen unos valores, actitudes y comportamientos fomentados por parte de la empresa, que son compartidos por todo el personal	198	1	5	3,389	0,932
El sistema organizativo ayuda a mejorar el trabajo de los empleados	201	1	5	3,746	0,911
Existe una cultura de transmitir las experiencias a los nuevos trabajadores	201	1	5	3,662	0,962
Se potencia que los trabajadores creen su propia empresa, facilitando la subcontratación	190	1	5	1,932	1,141
Se realizan de forma constante acciones orientadas a sensibilizar al personal sobre la rentabilidad	193	1	5	3,031	1,150
N válido (según lista)	167				

Información y tecnología

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Existe en la empresa algún sistema para observar de forma sistemática los mercados nacionales	192	1	5	2,969	1,282
Existe en la empresa algún sistema para observar de forma sistemática los mercados internacionales	186	1	5	2,591	1,296
Se busca permanentemente información en los mercados nacionales sobre suministros, tecnologías, productos, relacionados con la actividad	193	1	5	3,580	1,092
Se busca permanentemente información en los mercados internacionales sobre suministros, tecnologías, productos, relacionados con la actividad	188	1	5	3,207	1,260
Existen indicadores e instrumentos para medir la satisfacción del cliente/ canales	195	1	5	3,272	1,224
Se conocen las características de sus competidores nacionales	192	2	5	3,896	0,837
Se conocen las características de sus competidores internacionales	183	1	5	2,885	1,277
Para introducir nuevos productos o mejorar los actuales se tiene en cuenta la opinión del mercado	192	1	5	4,016	0,968
Su empresa busca constantemente información sobre las nuevas tecnologías que puede aplicar	198	1	5	3,773	1,078
La informática aporta la información adecuada para la toma de decisiones a niveles directivos	194	1	5	3,655	1,105
Existe un gran conocimiento del mercado por parte de la empresa	200	1	5	3,855	0,958
Se realizan habitualmente programas de reducción de costes	193	1	5	3,202	1,092
N válido (según lista)	159				

Producción, calidad e innovación

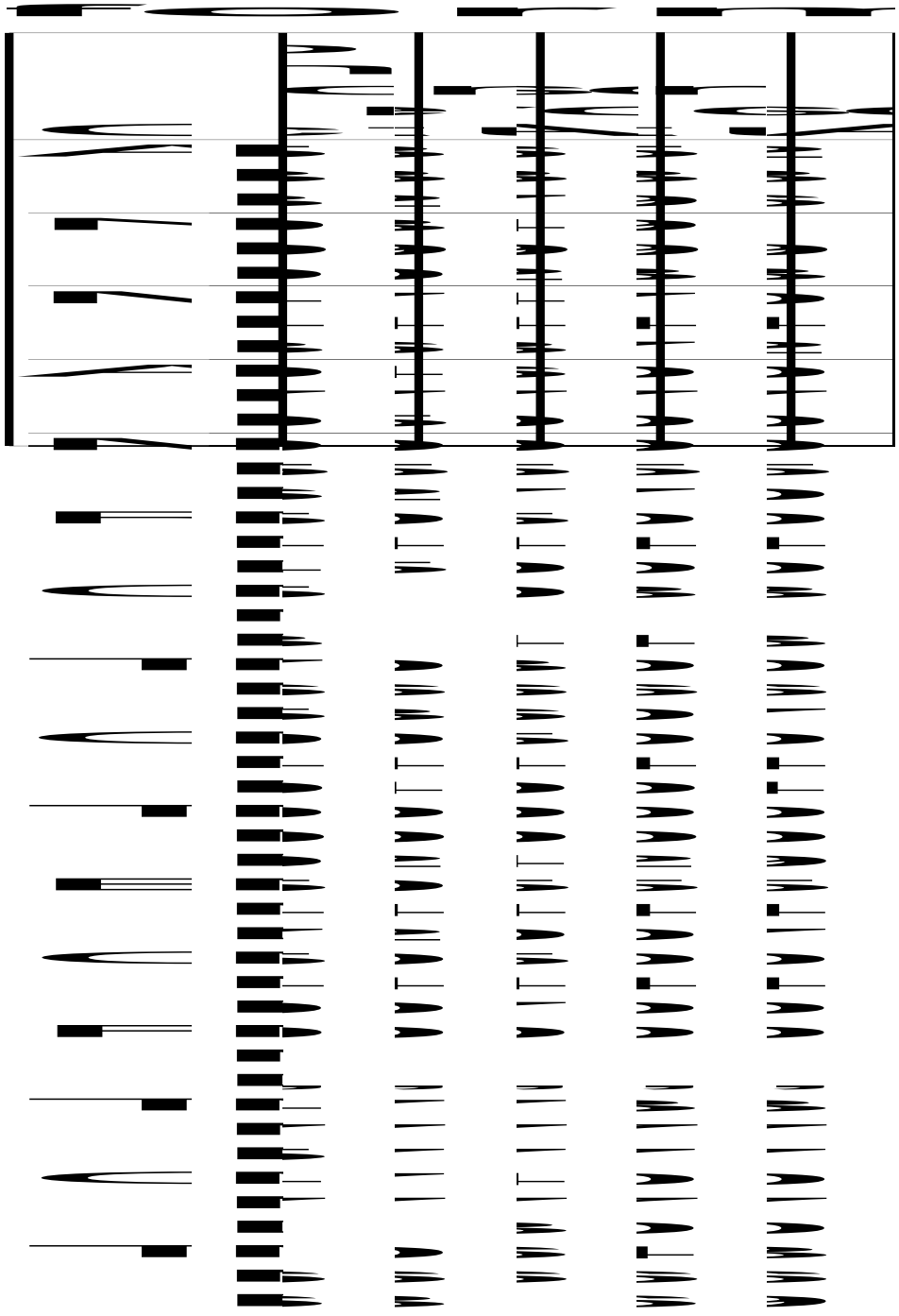
	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Incorpora habitualmente mejoras en los productos, procesos y sistemas	188	1	5	3,894	0,981
En todos los ámbitos existe una preocupación continua por la calidad del producto o servicio	193	2	5	4,269	0,784
El personal tiene una gran capacidad de innovación	197	1	5	2,914	1,004
Existe una preocupación continua por mejorar la calidad de los productos / servicios	197	2	5	4,284	0,756
Existe una preocupación continua por evitar la contaminación y mejorar el medioambiente	197	1	5	3,726	1,043
N válido (según lista)	174				

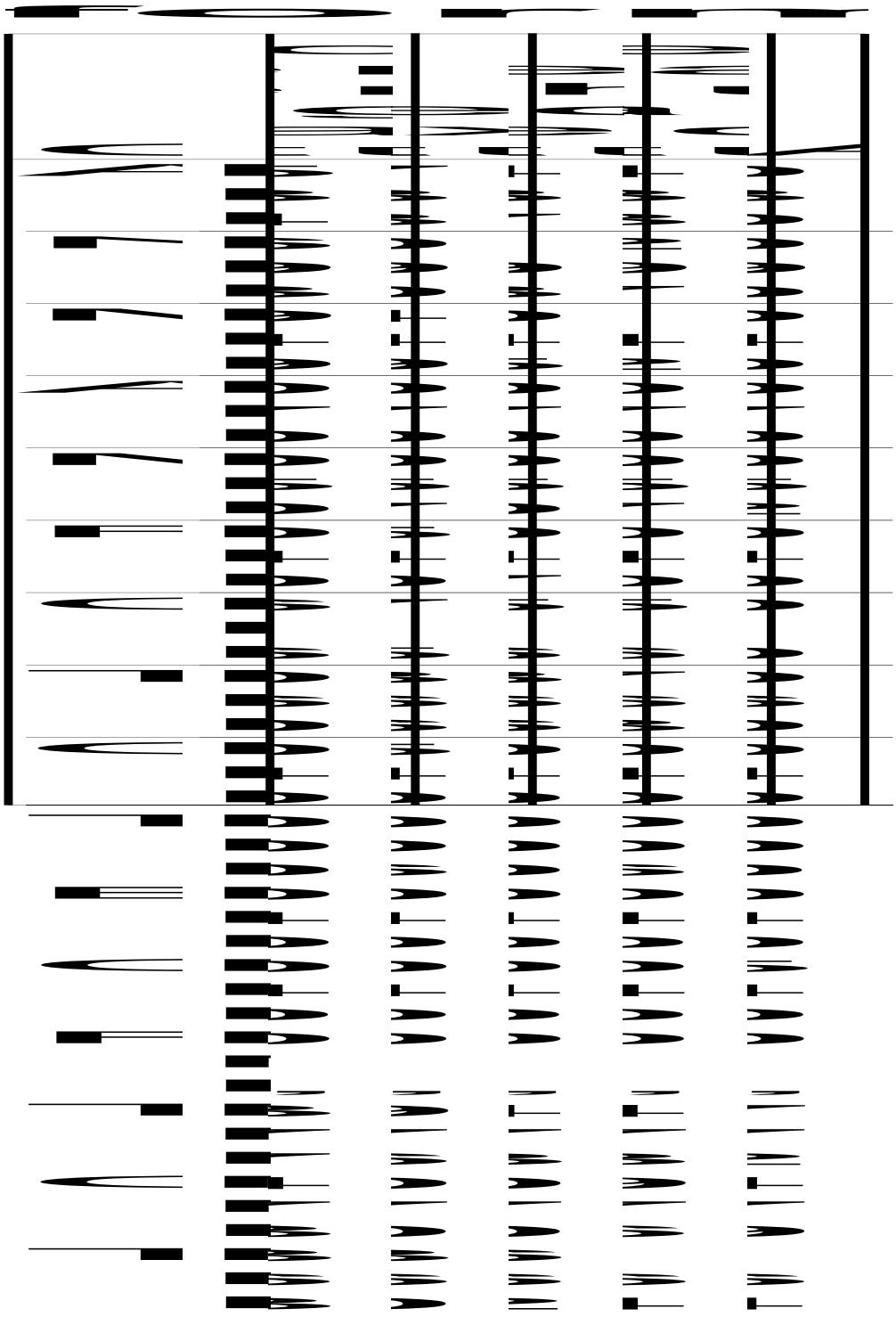
Finanzas

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Se realizan de forma constante acciones orientadas a sensibilizar al personal sobre la rentabilidad	193	1	5	3,031	1,150
Se someten a rigurosos análisis todos los proyectos de inversión antes de decidir	191	1	5	3,681	1,065
Se condiciona el crecimiento a las posibilidades de autofinanciación	189	1	5	3,429	1,068
Se realizan habitualmente programas de reducción de costes	193	1	5	3,202	1,092
N válido (según lista)	181				

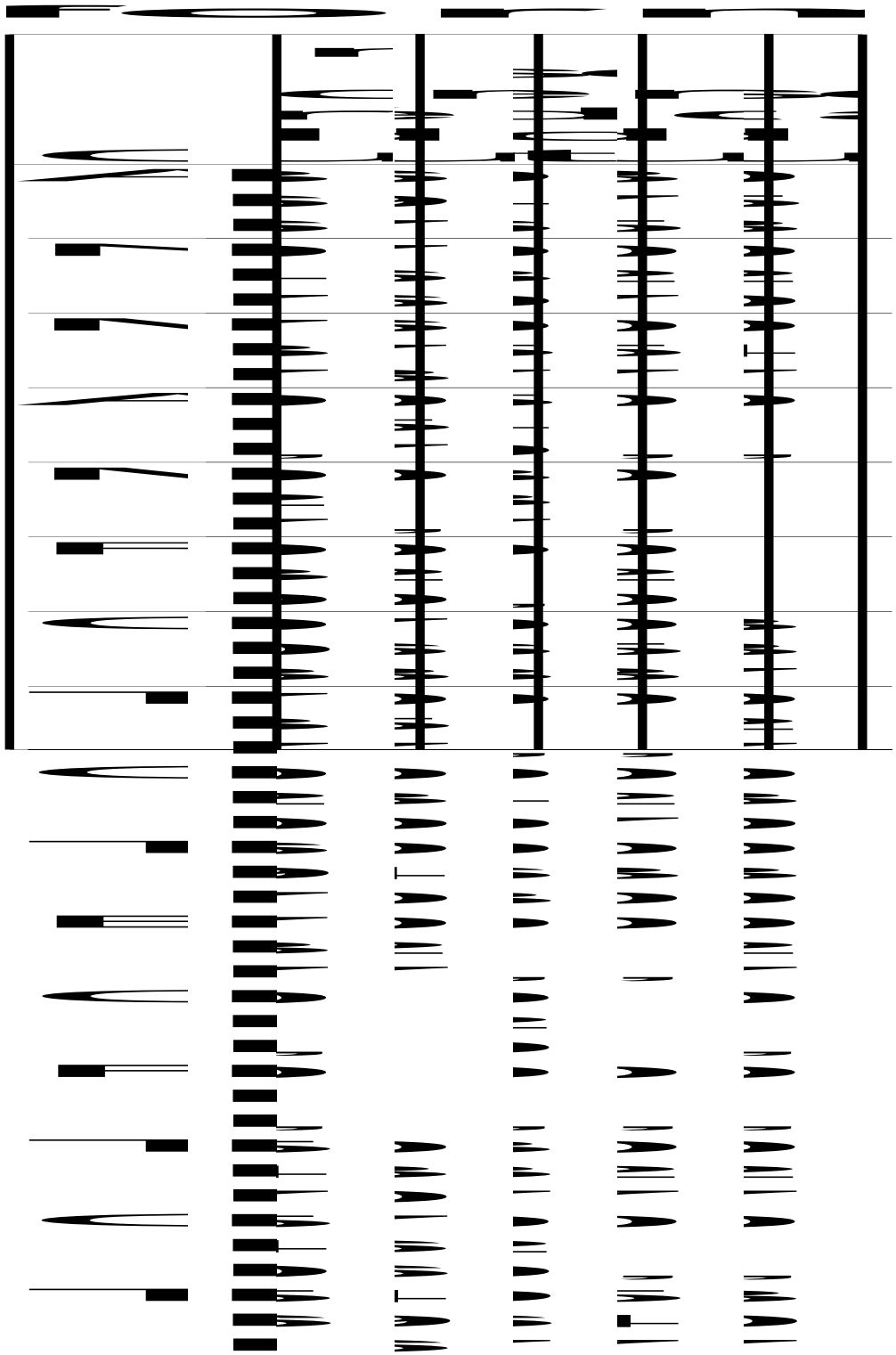
- Pregunta 6.10 Por favor, indique el número aproximado de acuerdos de cooperación, según el tipo, que ha realizado en los últimos dos años y cual piensa que será la tendencia en los próximos dos años.

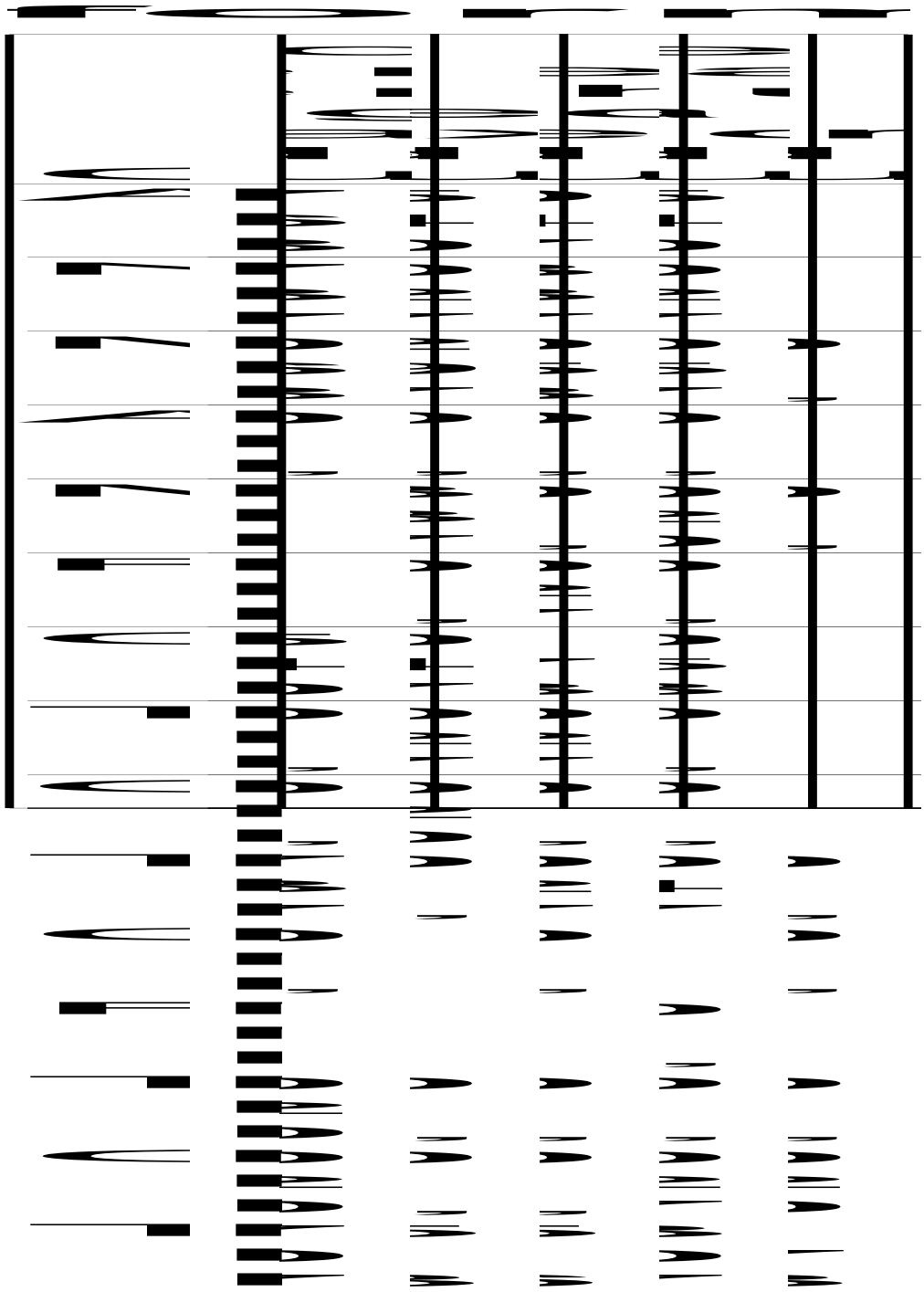
Número aproximado de acuerdos de cooperación, según el tipo, que ha realizado en los últimos dos años.





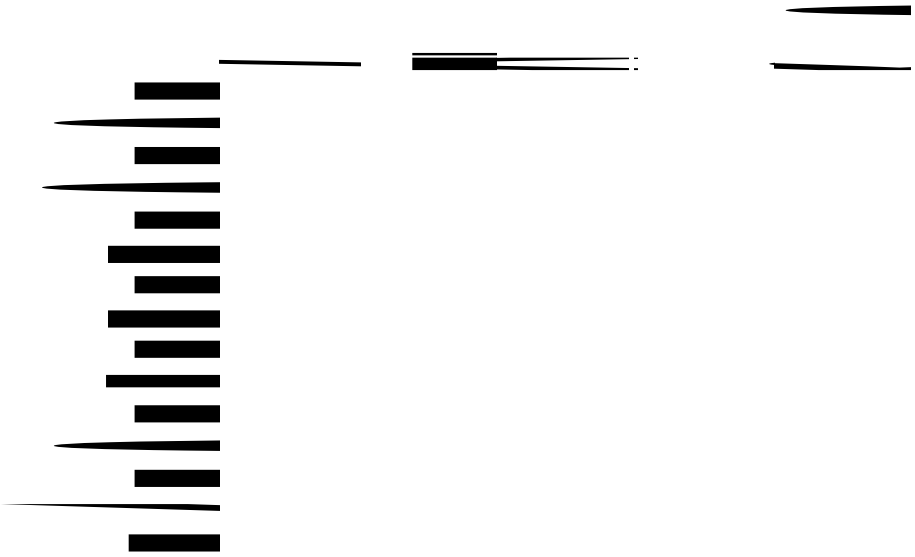
¿Cual piensa que será la tendencia en los próximos dos años?



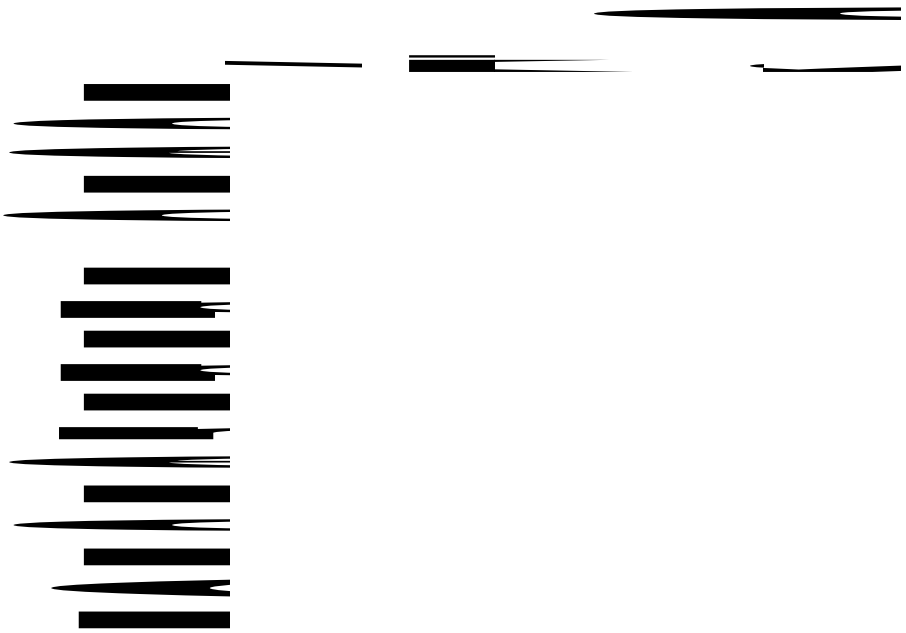


- Pregunta 6.11. Señale si ha habido innovaciones importantes en los últimos cinco años, en los mercados de su actividad e indique si las realizó su empresa o si ha sido un seguidor, en algunos de los aspectos contemplados a continuación.

Ha habido innovaciones importantes en los últimos cinco años

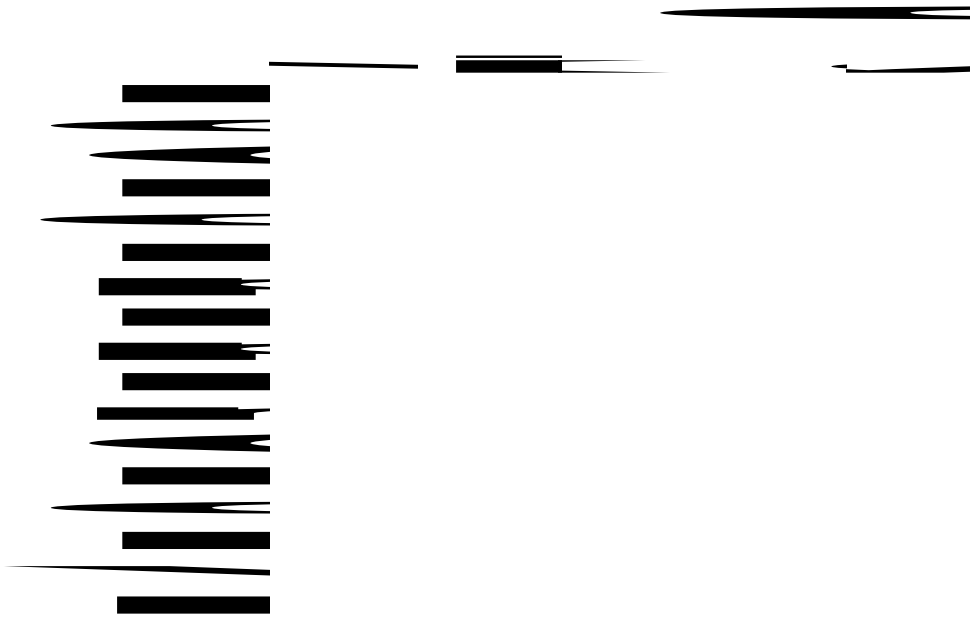


¿Las realizó su empresa?



¿Ha sido un seguidor?

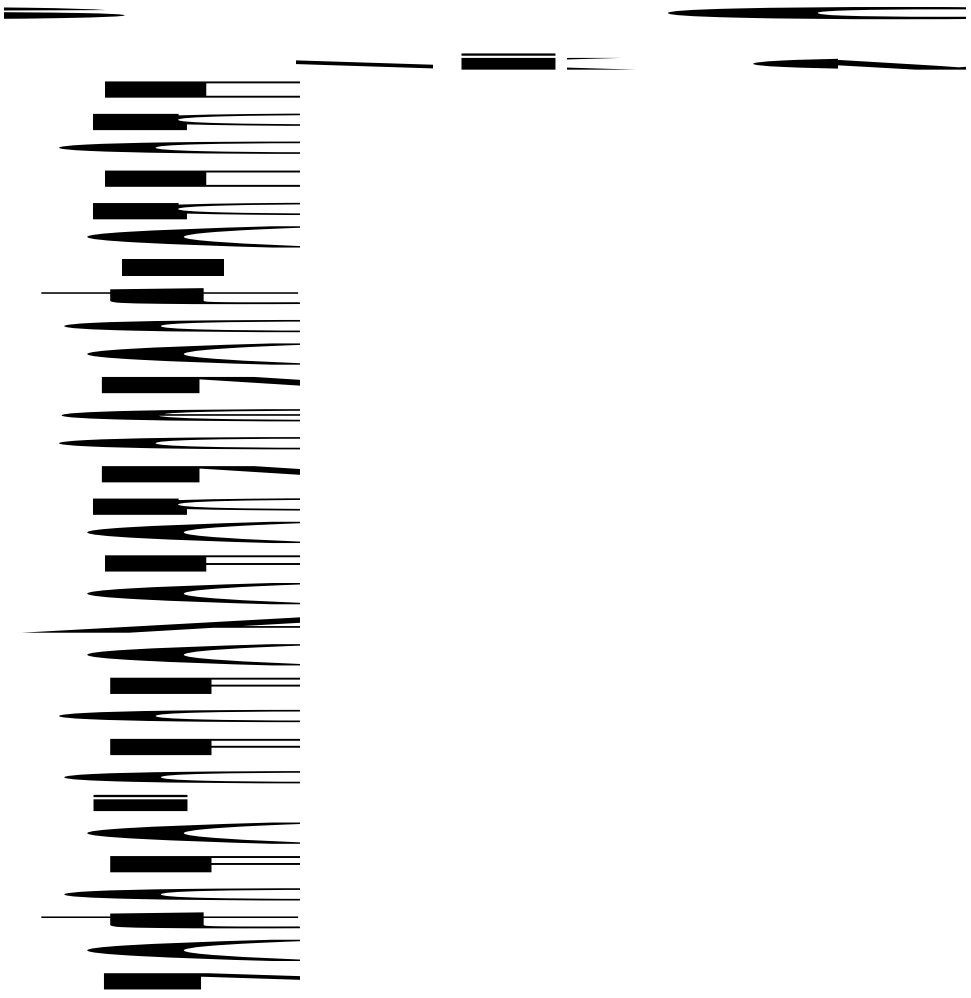
Tendencia Futura



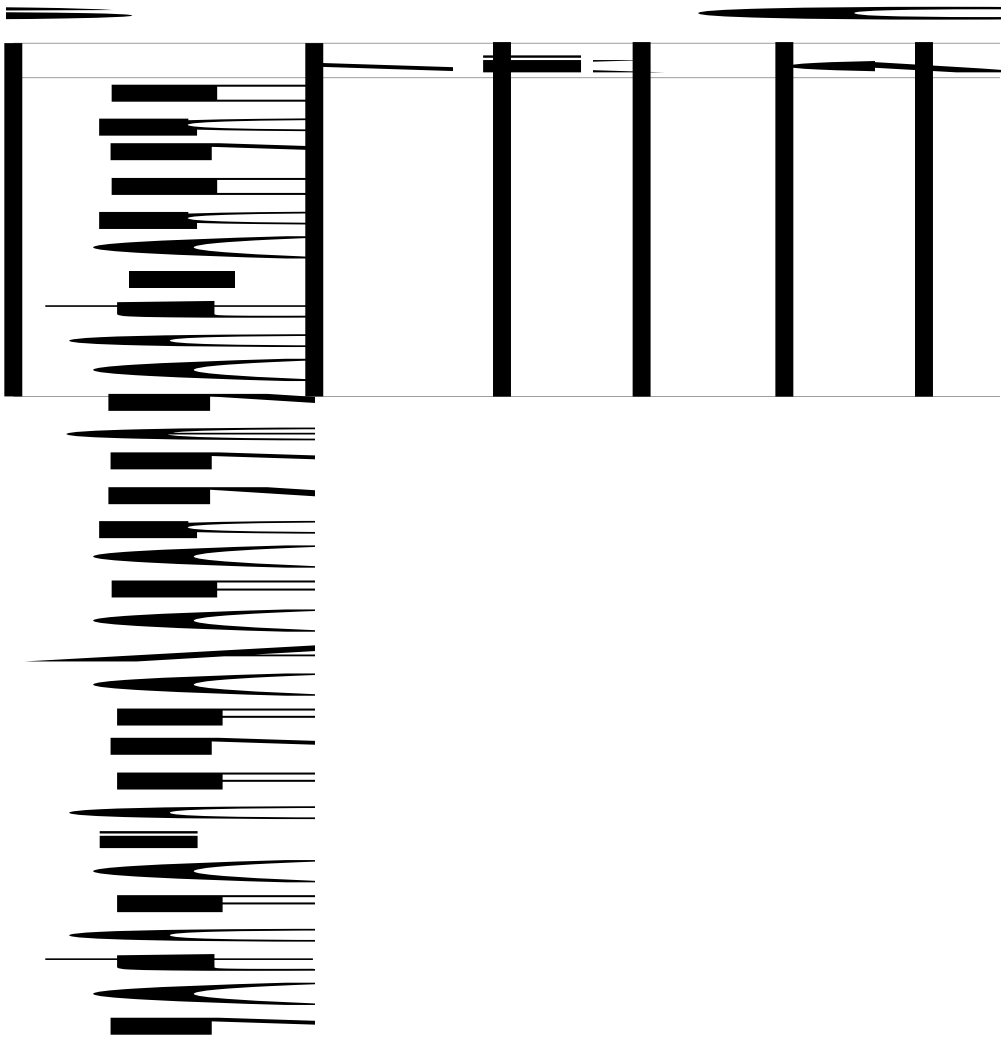
- Pregunta 6.12. Indique el porcentaje de gastos en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) respecto al total de gastos en promedio de los últimos 2 años y las expectativas que tiene para los próximos dos años.

- 6.13. Si ha recibido algún tipo de apoyo/incentivo para la innovación, indique para que y la fuente de financiación.

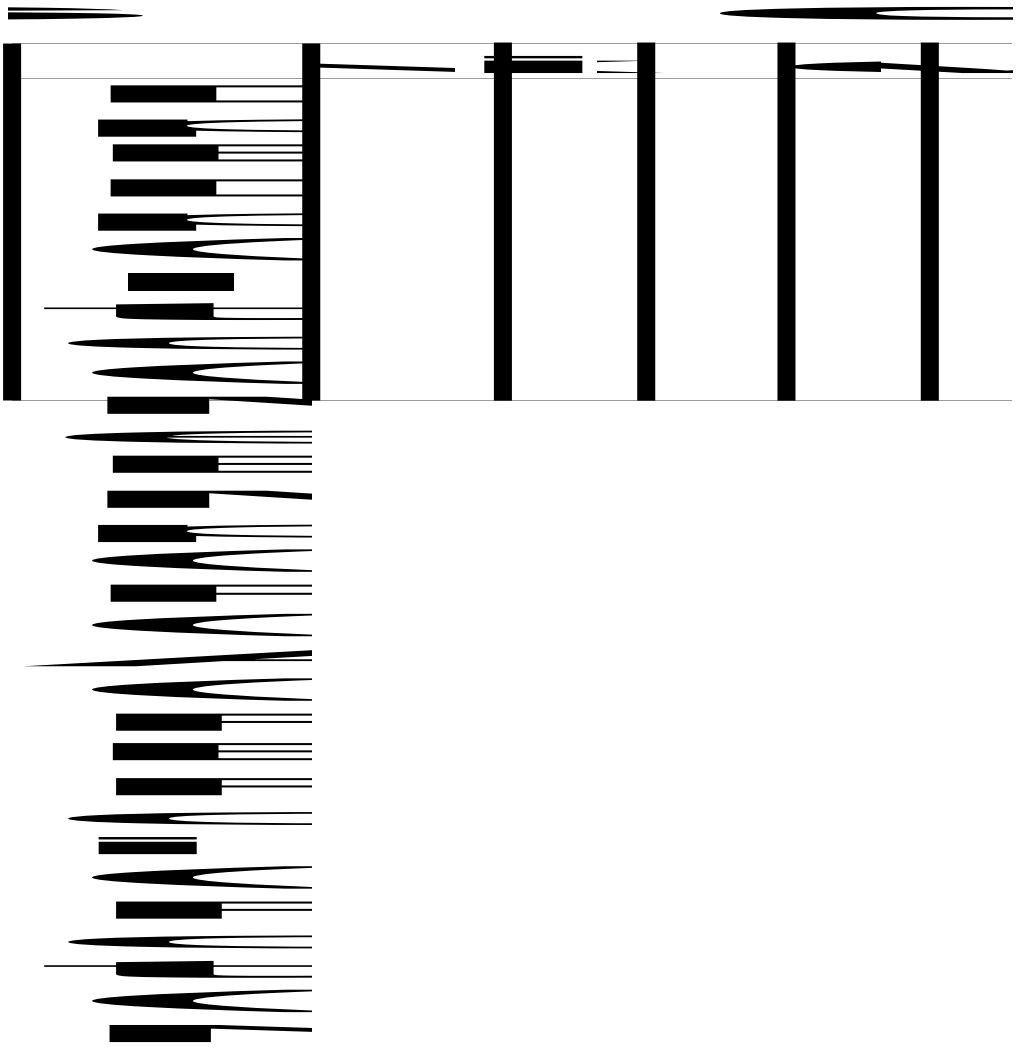
Comunidad de Galicia



Programas Nacionales



Programas Europeos



7.1.7.- Pregunta 7. Factores de éxito, ventajas competitivas y resultados.

- 7.1. De los siguientes ítems, indique los 10 más prioritarios que considera que pueden ser factores de éxito en su actividad y en cuáles, de ellos, considera que su empresa tiene una ventaja competitiva.

Factores de éxito (I)

		Automoción	Naval	Mar	Agroindustria	Madera	Rocas	Construcción	Textil	Química	Turismo	Equipamiento g.	Comercio g.	Finanzas	Transporte	Otras ap.	Total
El sistema de dirección	Media	0,478	0,409	0,474	0,455	0,214	0,308	0,471	0,188	0,143	0,739	0,400	0,300	0,714	0,636	0,250	0,428
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,511	0,503	0,513	0,522	0,426	0,480	0,514	0,403	0,378	0,449	0,516	0,483	0,488	0,505	0,452	0,496
Los acuerdos de cooperación establecidos	Media	0,087	0,045	0,105	0,000	0,000	0,077	0,118	0,063	0,000	0,261	0,000	0,200	0,143	0,000	0,000	0,084
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,288	0,213	0,315	0,000	0,000	0,277	0,332	0,250	0,000	0,449	0,000	0,422	0,378	0,000	0,000	0,278
El conocimiento del mercado	Media	0,522	0,409	0,850	0,455	0,500	0,538	0,824	0,500	0,571	0,652	0,600	0,300	0,714	0,636	0,667	0,588
	N	23	22	20	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	216
	Desv. típ.	0,511	0,503	0,366	0,522	0,519	0,519	0,393	0,516	0,535	0,487	0,516	0,483	0,488	0,505	0,492	0,493
El tipo de clientes	Media	0,174	0,409	0,421	0,273	0,286	0,154	0,235	0,250	0,000	0,174	0,100	0,100	0,143	0,273	0,333	0,242
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,388	0,503	0,507	0,467	0,469	0,376	0,437	0,447	0,000	0,388	0,316	0,316	0,378	0,467	0,492	0,429
La atención al cliente	Media	0,826	0,409	0,550	0,636	0,643	0,308	0,706	0,625	0,571	0,826	0,800	1,000	0,857	0,545	0,667	0,657
	N	23	22	20	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	216
	Desv. típ.	0,388	0,503	0,510	0,505	0,497	0,480	0,470	0,500	0,535	0,388	0,422	0,000	0,378	0,522	0,492	0,476
El sistema de fidelización de clientes	Media	0,348	0,455	0,300	0,182	0,429	0,385	0,529	0,375	0,143	0,783	0,100	0,700	0,286	0,273	0,583	0,421
	N	23	22	20	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	216
	Desv. típ.	0,487	0,510	0,470	0,405	0,514	0,506	0,514	0,500	0,378	0,422	0,316	0,483	0,488	0,467	0,515	0,495
El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente	Media	0,565	0,545	0,400	0,364	0,500	0,615	0,588	0,500	0,571	0,522	0,500	0,500	0,429	0,273	0,667	0,509
	N	23	22	20	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	216
	Desv. típ.	0,507	0,510	0,503	0,505	0,519	0,506	0,507	0,516	0,535	0,511	0,527	0,527	0,535	0,467	0,492	0,501
La relación directa con los clientes finales	Media	0,304	0,409	0,368	0,364	0,286	0,385	0,353	0,188	0,143	0,435	0,200	0,300	0,286	0,273	0,500	0,335
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,470	0,503	0,496	0,505	0,469	0,506	0,493	0,403	0,378	0,507	0,422	0,483	0,488	0,467	0,522	0,473
El servicio posventa	Media	0,261	0,182	0,000	0,000	0,143	0,000	0,294	0,188	0,286	0,217	0,100	0,400	0,143	0,000	0,083	0,158
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,449	0,395	0,000	0,000	0,363	0,000	0,470	0,403	0,488	0,422	0,316	0,516	0,378	0,000	0,289	0,366
La red de distribución	Media	0,174	0,000	0,158	0,545	0,286	0,231	0,118	0,188	0,143	0,217	0,300	0,300	0,429	0,091	0,000	0,191
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,388	0,000	0,375	0,522	0,469	0,439	0,332	0,403	0,378	0,422	0,483	0,483	0,535	0,302	0,000	0,394
El tipo de canales de distribución	Media	0,043	0,045	0,100	0,182	0,071	0,000	0,118	0,125	0,143	0,261	0,000	0,100	0,143	0,000	0,000	0,093
	N	23	22	20	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	216
	Desv. típ.	0,209	0,213	0,308	0,405	0,267	0,000	0,332	0,342	0,378	0,449	0,000	0,316	0,378	0,000	0,000	0,291
La promoción de los productos/servicios	Media	0,130	0,045	0,105	0,000	0,000	0,000	0,235	0,063	0,143	0,391	0,100	0,300	0,143	0,000	0,000	0,121
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,344	0,213	0,315	0,000	0,000	0,000	0,437	0,250	0,378	0,499	0,316	0,483	0,378	0,000	0,000	0,327
El precio que tienen los productos/servicios	Media	0,652	0,455	0,421	0,455	0,286	0,385	0,294	0,438	0,286	0,391	0,300	0,500	0,286	0,455	0,167	0,405
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,487	0,510	0,507	0,522	0,469	0,506	0,470	0,512	0,488	0,499	0,483	0,527	0,488	0,522	0,389	0,492
La amplitud de la cartera de productos/servicios	Media	0,348	0,182	0,300	0,091	0,429	0,154	0,118	0,000	0,286	0,261	0,100	0,300	0,143	0,091	0,167	0,208
	N	23	22	20	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	216
	Desv. típ.	0,487	0,395	0,470	0,302	0,514	0,376	0,332	0,000	0,488	0,449	0,316	0,483	0,378	0,302	0,389	0,407
La exclusividad de los productos/servicios	Media	0,087	0,045	0,000	0,091	0,214	0,462	0,118	0,313	0,000	0,217	0,000	0,500	0,000	0,091	0,083	0,149
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,288	0,213	0,000	0,302	0,426	0,519	0,332	0,479	0,000	0,422	0,000	0,527	0,000	0,302	0,289	0,357
La calidad de los productos/servicios	Media	0,696	0,727	0,600	0,364	0,643	0,385	0,824	0,813	0,857	0,783	0,500	0,700	0,714	1,000	0,833	0,699
	N	23	22	20	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	216
	Desv. típ.	0,470	0,456	0,503	0,505	0,497	0,506	0,393	0,403	0,378	0,422	0,527	0,483	0,488	1,414	0,389	0,552
El tipo de proveedores	Media	0,130	0,045	0,211	0,091	0,214	0,077	0,118	0,188	0,143	0,043	0,100	0,300	0,000	1,000	0,083	0,167
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,344	0,213	0,419	0,302	0,426	0,277	0,332	0,403	0,378	0,209	0,316	0,483	0,000	3,000	0,289	0,749
El proceso de aprovisionamiento	Media	0,087	0,182	0,158	0,091	0,000	0,077	0,000	0,063	0,143	0,043	0,200	0,400	0,000	0,364	0,000	0,112
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,288	0,395	0,375	0,302	0,000	0,277	0,000	0,250	0,378	0,209	0,422	0,516	0,000	1,206	0,000	0,395
El proceso de diseño	Media	0,130	0,136	0,053	0,000	0,071	0,000	0,294	0,625	0,143	0,174	0,300	0,000	0,000	0,000	0,333	0,163
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,344	0,351	0,229	0,000	0,267	0,000	0,470	0,500	0,378	0,388	0,483	0,000	0,000	0,000	0,492	0,370
El sistema de información	Media	0,087	0,136	0,053	0,182	0,071	0,077	0,000	0,188	0,143	0,261	0,100	0,400	0,429	0,182	0,083	0,144
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,288	0,351	0,229	0,405	0,267	0,277	0,000	0,403	0,378	0,449	0,316	0,516	0,535	0,405	0,289	0,352
El proceso de investigación y desarrollo	Media	0,130	0,000	0,105	0,000	0,000	0,154	0,000	0,125	0,143	0,043	0,200	0,000	0,000	0,000	0,083	0,065
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,344	0,000	0,315	0,000	0,000	0,376	0,000	0,342	0,378	0,209	0,422	0,000	0,000	0,000	0,289	0,247
El sistema de producción	Media	0,217	0,409	0,211	0,364	0,357	0,308	0,412	0,500	0,429	0,130	0,500	0,000	0,000	0,000	0,167	0,274
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,422	0,503	0,419	0,505	0,497	0,480	0,507	0,516	0,535	0,344	0,527	0,000	0,000	0,000	0,389	0,447
El proceso de comercialización y venta	Media	0,217	0,045	0,350	0,091	0,214	0,154	0,471	0,313	0,143	0,348	0,100	0,300	0,286	0,364	0,167	0,245
	N	23	22	20	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	216

Factores de éxito (y II)

		Automoción	Naval	Mar	Agroindustria	Madera	Rocas	Construcción	Textil	Química	Turismo	Equipamiento g.	Comercio g.	Finanzas	Transporte	Otras ap.	Total
La comunicación interna	Media	0,043	0,045	0,000	0,182	0,071	0,000	0,118	0,063	0,143	0,130	0,200	0,300	0,429	0,091	0,083	0,102
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,209	0,213	0,000	0,405	0,267	0,000	0,332	0,250	0,378	0,344	0,422	0,483	0,535	0,302	0,289	0,304
La formación de los directivos y trabajadores	Media	0,304	0,273	0,053	0,364	0,071	0,077	0,353	0,188	0,429	0,435	0,700	0,300	0,857	0,636	0,667	0,340
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,470	0,456	0,229	0,505	0,267	0,277	0,493	0,403	0,535	0,507	0,483	0,483	0,378	0,505	0,492	0,475
La actitud de los directivos y de los trabajadores	Media	0,478	0,136	0,350	0,091	0,143	0,077	0,588	0,000	0,286	0,565	0,400	0,300	0,714	0,455	0,750	0,352
	N	23	22	20	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	216
	Desv. típ.	0,511	0,351	0,489	0,302	0,363	0,277	0,507	0,000	0,488	0,507	0,516	0,483	0,488	0,522	0,452	0,479
La cultura de la empresa	Media	0,217	0,227	0,263	0,273	0,286	0,385	0,412	0,375	0,000	0,478	0,200	0,300	0,571	0,364	0,750	0,340
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,422	0,429	0,452	0,467	0,469	0,506	0,507	0,500	0,000	0,511	0,422	0,483	0,535	0,505	0,452	0,475
La actitud de cooperación por parte de la empresa	Media	0,043	0,227	0,105	0,091	0,071	0,000	0,294	0,063	0,000	0,130	0,000	0,200	0,143	0,364	0,000	0,121
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,209	0,429	0,315	0,302	0,267	0,000	0,470	0,250	0,000	0,344	0,000	0,422	0,378	0,505	0,000	0,327
La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados	Media	0,217	0,182	0,158	0,182	0,214	0,154	0,176	0,313	0,286	0,304	0,400	0,100	0,286	0,000	0,167	0,209
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,422	0,395	0,375	0,405	0,426	0,376	0,393	0,479	0,488	0,470	0,516	0,316	0,488	0,000	0,389	0,408
La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones	Media	0,000	0,091	0,000	0,000	0,000	0,231	0,118	0,000	0,000	0,174	0,100	0,000	0,429	0,182	0,083	0,084
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,000	0,294	0,000	0,000	0,000	0,439	0,332	0,000	0,000	0,388	0,316	0,000	0,535	0,405	0,289	0,278
Las tecnologías de procesos y productos utilizadas	Media	0,000	0,182	0,053	0,182	0,143	0,077	0,059	0,000	0,286	0,043	0,500	0,000	0,286	0,000	0,167	0,107
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,000	0,395	0,229	0,405	0,363	0,277	0,243	0,000	0,488	0,209	0,527	0,000	0,488	0,000	0,389	0,310
Los recursos humanos	Media	0,391	0,455	0,300	0,091	0,214	0,462	0,235	0,188	0,286	0,522	0,500	0,400	0,429	0,455	0,667	0,375
	N	23	22	20	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	216
	Desv. típ.	0,499	0,510	0,470	0,302	0,426	0,519	0,437	0,403	0,488	0,511	0,527	0,516	0,535	0,522	0,492	0,485
Los recursos financieros	Media	0,261	0,227	0,211	0,182	0,214	0,231	0,294	0,250	0,286	0,261	0,200	0,100	0,286	0,364	0,083	0,233
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,449	0,429	0,419	0,405	0,426	0,439	0,470	0,447	0,488	0,449	0,422	0,316	0,488	0,505	0,289	0,423
Las instalaciones y los recursos tecnológicos	Media	0,130	0,273	0,316	0,091	0,143	0,231	0,118	0,188	0,571	0,261	0,500	0,000	0,429	0,273	0,417	0,242
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,344	0,456	0,478	0,302	0,363	0,439	0,332	0,403	0,535	0,449	0,527	0,000	0,535	0,467	0,515	0,429
Los recursos naturales	Media	0,043	0,045	0,053	0,000	0,071	0,385	0,000	0,125	0,000	0,087	0,000	0,000	0,000	0,091	0,000	0,065
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,209	0,213	0,229	0,000	0,267	0,506	0,000	0,342	0,000	0,288	0,000	0,000	0,000	0,302	0,000	0,247
Las áreas geográficas en las que compra	Media	0,000	0,000	0,263	0,091	0,143	0,154	0,176	0,063	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,065
	N	23	22	19	11	14	13	17	16	7	23	10	10	7	11	12	215
	Desv. típ.	0,000	0,000	0,452	0,302	0,363	0,376	0,393	0,250	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,247
Las áreas geográficas en las que produce	Media	0,045	0,095	0,053	0,000	0,000	0,154	0,176	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,043
	N	22	21	19	10	14	13	17	16	7	22	9	10	6	11	10	207
	Desv. típ.	0,213	0,301	0,229	0,000	0,000	0,376	0,393	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,204
Las áreas geográficas en las que vende	Media	0,045	0,143	0,053	0,100	0,214	0,308	0,294	0,188	0,143	0,136	0,222	0,100	0,000	0,273	0,200	0,159
	N	22	21	19	10	14	13	17	16	7	22	9	10	6	11	10	207
	Desv. típ.	0,213	0,359	0,229	0,316	0,426	0,480	0,470	0,403	0,378	0,351	0,441	0,316	0,000	0,467	0,422	0,367

Indicar si es una ventaja competitiva (I)

		Automoción	Naval	Mar	Agroindustria	Madera	Rocas	Construcción	Textil	Química	Turismo	Equipamiento g.	Comercio g.	Finanzas	Transporte	Otras ap.	Total
El sistema de dirección	Media	4,077	3,667	4,273	3,833	4,250	4,167	4,600	3,429	4,500	4,000	4,000	4,333	3,750	4,143	4,000	4,059
	N	13	9	11	6	4	6	10	7	2	12	4	3	4	7	3	101
	Desv. típ.	0,862	1,118	0,905	0,753	1,500	0,753	0,699	1,272	0,707	1,128	0,816	0,577	1,500	1,069	1,000	0,978
Los acuerdos de cooperación establecidos	Media	3,750	2,500	3,750	3,000		4,000	3,400	3,000	4,000	3,667	4,000	5,000	3,000	4,333		3,548
	N	4	4	4	2		3	5	6	1	6	1	2	1	3		42
	Desv. típ.	0,500	2,082	0,957	1,414		0,000	1,140	0,632	,	1,211	,	0,000	,	0,577		1,087
El conocimiento del mercado	Media	4,200	3,909	4,158	4,500	4,444	4,500	4,467	4,167	4,000	4,600	3,833	4,000	4,400	4,500	3,667	4,252
	N	15	11	19	8	9	8	15	12	4	10	6	3	5	8	6	139
	Desv. típ.	0,676	1,446	0,898	0,756	0,726	0,535	0,834	0,577	1,155	0,516	0,983	1,000	0,548	0,756	1,506	0,869
El tipo de clientes	Media	4,333	2,857	3,909	3,667	4,571	4,200	4,167	4,000	4,000	4,000	4,000	5,000	3,500	4,000	4,000	3,974
	N	9	7	11	6	7	5	6	8	1	7	1	1	2	4	2	77
	Desv. típ.	0,500	1,345	0,831	0,816	0,535	0,837	0,753	0,756	,	1,528	,	,	0,707	0,816	0,000	0,932
La atención al cliente	Media	4,550	3,917	4,267	4,429	4,750	4,667	4,667	4,000	4,500	4,267	4,167	5,000	4,333	4,571	3,833	4,403
	N	20	12	15	7	12	6	12	11	4	15	6	10	6	7	6	149
	Desv. típ.	0,510	1,379	0,799	0,787	0,622	0,516	0,651	1,183	0,577	0,961	0,753	0,000	0,816	0,535	1,169	0,846
El sistema de fidelización de clientes	Media	4,500	3,500	3,667	4,000	4,500	4,714	4,400	3,800	4,500	4,667	4,500	5,000	3,500	4,333	3,750	4,255
	N	10	8	9	5	8	7	10	10	2	12	2	7	2	6	4	102
	Desv. típ.	0,527	1,604	0,707	1,000	0,756	0,488	0,966	1,229	0,707	0,651	0,707	0,000	2,121	0,816	1,893	1,002
El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente	Media	4,600	3,857	4,000	4,333	4,800	4,444	4,500	4,000	4,750	4,444	4,250	4,800	4,250	4,500	4,750	4,373
	N	15	14	10	6	10	9	10	10	4	9	4	5	4	4	4	118
	Desv. típ.	0,737	1,351	0,667	0,816	0,422	0,726	0,707	1,247	0,500	0,726	0,500	0,447	0,957	0,577	0,500	0,855
La relación directa con los clientes finales	Media	4,300	3,636	4,182	4,500	4,750	4,286	4,375	4,143	4,000	4,714	4,000	5,000	4,667	4,000	4,000	4,253
	N	10	11	11	6	4	7	8	7	1	7	4	3	3	5	4	91
	Desv. típ.	0,823	1,433	0,874	0,837	0,500	0,756	0,744	1,069	,	0,488	0,816	0,000	0,577	1,000	0,816	0,902
El servicio posventa	Media	4,250	3,167	3,500	3,667	4,000	4,000	4,429	2,667	4,333	4,333	3,500	4,750	5,000	3,500	5,000	3,930
	N	8	6	4	3	3	2	7	6	3	3	2	4	2	2	2	57
	Desv. típ.	0,886	1,722	1,000	1,155	1,000	0,000	0,787	1,211	0,577	0,577	0,707	0,500	0,000	0,707	0,000	1,100
La red de distribución	Media	3,667	2,000	3,750	4,125	4,750	3,800	4,250	3,200	5,000	4,667	4,000	4,333	3,250	4,000		3,845
	N	6	3	8	8	4	5	4	5	1	3	1	3	4	3		58
	Desv. típ.	0,816	2,000	0,707	0,991	0,500	1,643	0,957	1,304	,	0,577	,	0,577	1,258	0,000		1,121
El tipo de canales de distribución	Media	3,667	2,000	3,600	3,800	4,000	3,500	3,333	3,200	4,500	4,000	3,000	4,000	3,500	4,000		3,5
	N	3	4	5	5	1	2	3	5	2	4	1	1	2	2		40
	Desv. típ.	1,155	1,633	0,894	1,095	,	0,707	1,528	1,304	0,707	0,816	,	,	0,707	0,000		1,109
La promoción de los productos/servicios	Media	3,600	2,500	3,200	2,500		2,500	3,500	3,500	5,000	4,000	2,000	4,667	4,000	4,000		3,489
	N	5	4	5	2		2	6	6	2	6	2	3	2	2		47
	Desv. típ.	1,140	1,915	0,837	0,707		2,121	1,225	1,378	0,000	1,265	0,000	0,577	1,414	0,000		1,283
El precio que tienen los productos/servicios	Media	4,353	3,667	4,000	4,143	4,500	3,667	4,600	4,100	4,000	3,556	3,333	4,600	4,000	4,500	2,000	4,050
	N	17	12	11	7	4	6	5	10	3	9	3	5	2	6	1	101
	Desv. típ.	0,786	0,888	0,894	1,215	1,000	0,816	0,894	0,994	1,000	1,014	1,528	0,548	1,414	1,225	,	0,984
La amplitud de la cartera de productos/servicios	Media	4,000	2,857	3,556	2,500	4,800	4,250	3,200	3,600	3,000	4,333	4,500	4,000	5,000	4,000	5,000	3,815
	N	11	7	9	2	5	4	5	5	1	6	2	3	1	3	1	65
	Desv. típ.	0,775	1,676	0,527	0,707	0,447	0,500	0,837	1,517	,	1,033	0,707	1,000	,	1,000	,	1,074
La exclusividad de los productos/servicios	Media	3,200	2,333	4,000	3,500	4,750	3,833	4,000	4,000	5,000	4,400	3,000	4,800	4,500	4,333	4,000	4,000
	N	5	3	5	2	4	6	5	9	1	5	1	5	2	3	1	57
	Desv. típ.	0,837	2,082	1,225	0,707	0,500	1,472	0,707	1,225	,	0,894	,	0,447	0,707	0,577	,	1,118
La calidad de los productos/servicios	Media	4,667	4,063	4,357	4,286	4,545	4,500	4,750	4,286	4,800	4,214	4,400	4,286	4,000	4,500	4,375	4,409
	N	18	16	14	7	11	6	16	14	5	14	5	7	5	8	8	154
	Desv. típ.	0,594	0,854	0,745	0,756	0,820	0,837	0,577	0,914	0,447	0,975	0,894	1,113	1,414	0,756	0,744	0,813
El tipo de proveedores	Media	3,286	3,500	3,833	4,250	4,500	4,333	3,400	3,429	4,000	3,333	4,000	4,000		3,750	3,000	3,759
	N	7	2	6	4	6	3	5	7	2	3	1	3		4	1	54
	Desv. típ.	0,951	0,707	1,169	0,957	0,548	0,577	1,817	1,134	1,414	1,155	,	0,000		0,957	,	1,027
El proceso de aprovisionamiento	Media	3,833	3,500	3,500	4,000		4,333	2,000	2,833	3,000	3,333	2,333	4,000		3,667		3,404
	N	6	4	6	4		3	3	6	2	3	3	4		3		47
	Desv. típ.	1,169	0,577	0,548	0,816		0,577	1,000	1,169	0,000	2,082	0,577	0,816		0,577		1,056

Indicar si es una ventaja competitiva (y II)

		Automoción	Naval	Mar	Agroindustria	Madera	Rocas	Construcción	Textil	Química	Turismo	Equipamiento g.	Comercio g.	Finanzas	Transporte	Otras ap.	Total
El proceso de diseño	Media	3,250	3,500	3,333	3,000	5,000	1,000	3,857	4,455	4,500	4,600	4,000			3,5	4,75	3,942
	N	4	4	3	2	2	2	7	11	2	5	4			2	4	52
	Desv. típ.	0,957	1,291	0,577	0,000	0,000	0,000	1,464	0,934	0,707	0,548	1,414			0,707	0,500	1,195
El sistema de información	Media	3,833	3,600	3,200	4,333	5,000	3,333	3,000	4,000	4,000	4,000	3,000	4,667	4,000	4,000		3,846
	N	6	5	5	3	2	3	3	6	2	7	1	3	2	4		52
	Desv. típ.	1,329	0,548	0,447	0,577	0,000	1,155	1,000	1,265	1,414	1,000	,	0,577	1,414	0,816		0,978
El proceso de investigación y desarrollo	Media	4,167	2,333	3,400	3,000	5,000	2,500	3,333	4,250	2,500	3,000	2,667	4,000		3,500	4,000	3,405
	N	6	3	5	1	1	2	3	4	2	3	3	1		2	1	37
	Desv. típ.	0,753	2,517	1,140	,	,	2,121	0,577	1,500	0,707	1,000	2,082	,		0,707	,	1,322
El sistema de producción	Media	4,500	3,455	4,429	4,000	4,000	4,333	4,667	4,000	2,667	3,333	2,600			4,000	4,500	3,929
	N	8	11	7	6	4	6	6	7	3	3	5			2	2	70
	Desv. típ.	0,756	1,128	0,787	0,894	1,155	0,816	0,516	1,528	0,577	2,082	1,140			0,000	0,707	1,133
El proceso de comercialización y venta	Media	3,500	2,667	4,333	3,750	4,000	4,250	4,636	4,000	3,500	3,833	3,333	4,5	4,333	4,200	5,000	4,027
	N	8	3	9	4	4	4	11	10	2	6	3	2	3	5	1	75
	Desv. típ.	0,926	2,517	0,500	1,500	0,816	0,500	0,674	1,247	0,707	1,169	1,528	0,707	1,155	0,837	,	1,065
La comunicación interna	Media	3,250	2,000	3,333	4,000	4,000	3,667	3,800	3,500	3,000	3,667	4,000	4,667	4,500	4,000	3,000	3,636
	N	4	3	3	4	2	3	5	6	1	3	1	3	2	3	1	44
	Desv. típ.	0,957	1,732	0,577	0,816	0,000	1,528	0,837	1,643	,	1,155	,	0,577	0,707	1,000	,	1,123
La formación de los directivos y trabajadores	Media	4,273	3,000	4,000	4,167	4,333	4,000	4,222	3,500	3,000	4,750	3,143	4,250	3,800	4,375	4,500	4,023
	N	11	6	5	6	3	4	9	6	1	8	7	4	5	8	4	87
	Desv. típ.	0,786	1,673	1,000	0,753	1,155	0,816	0,667	1,643	,	0,463	0,900	0,957	1,304	0,744	0,577	1,034
La actitud de los directivos y de los trabajadores	Media	4,667	3,200	4,625	3,750	4,500	4,333	4,500	4,000	4,000	3,800	3,000	4,333	4,333	4,000	4,333	4,182
	N	12	5	8	4	4	3	10	6	2	10	3	3	6	6	6	88
	Desv. típ.	0,651	1,924	0,518	0,500	1,000	0,577	0,527	1,673	0,000	1,135	1,000	0,577	0,816	0,632	0,516	0,965
La cultura de la empresa	Media	4,250	3,400	4,500	3,833	4,500	4,250	4,333	4,000	4,000	4,375	4,500	5,000	4,333	4,167	4,429	4,235
	N	8	5	6	6	4	8	9	9	1	8	2	3	3	6	7	85
	Desv. típ.	0,707	2,074	0,837	0,753	0,577	0,707	0,707	1,323	,	0,916	0,707	0,000	1,155	0,983	0,535	0,934
La actitud de cooperación por parte de la empresa	Media	4,000	3,400	4,400	3,500	4,000	4,000	4,167	3,833	3,000	3,500	3,000	3,000	4,000	4,000		3,813
	N	4	5	5	4	1	2	6	6	1	4	1	2	1	6		48
	Desv. típ.	0,816	2,074	0,894	1,291	,	1,414	0,753	0,983	,	1,000	,	0,000	,	1,549		1,123
La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados	Media	4,143	3,714	4,167	4,250	3,667	4,333	4,600	3,778	3,500	3,667	3,400	5,000	3,500	3,500	4,5	3,9375
	N	7	7	6	4	3	3	5	9	2	6	5	1	2	2	2	64
	Desv. típ.	0,690	1,113	0,753	0,500	1,155	0,577	0,894	1,093	0,707	1,366	0,894	,	2,121	0,707	0,707	0,957
La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones	Media	3,750	3,400	3,333	3,667		4,500	3,800	3,400	3,000	3,800	2,000		4,000	4,000		3,690
	N	4	5	3	3		4	5	5	1	5	1		2	4		42
	Desv. típ.	0,957	1,949	0,577	0,577		0,577	1,095	1,817	,	0,837	,		1,414	0,816		1,137
Las tecnologías de procesos y productos utilizadas	Media	3,667	3,800	4,000	4,250	5,000	4,000	4,000	3,000	3,500	3,750	2,800		4,000	3,500	4,500	3,705
	N	3	5	4	4	1	2	3	5	2	4	5		2	2	2	44
	Desv. típ.	0,577	0,837	0,816	0,500	,	0,000	1,000	1,581	0,707	1,500	1,095		1,414	0,707	0,707	1,025
Los recursos humanos	Media	4,250	3,615	4,222	4,000	3,500	4,333	4,000	4,000	3,500	3,818	3,000	4,200	5,000	3,857	4,600	3,979
	N	12	13	9	4	4	6	6	7	2	11	4	5	2	7	5	97
	Desv. típ.	0,622	1,387	0,833	0,816	0,577	0,516	1,095	1,414	0,707	1,168	0,816	0,447	0,000	0,690	0,548	0,968
Los recursos financieros	Media	3,778	3,750	3,875	3,500	2,333	4,500	4,143	3,429	3,500	4,143	3,333		5,000	4,000		3,797
	N	9	8	8	4	3	4	7	7	2	7	3		1	6		69
	Desv. típ.	0,972	1,669	0,991	0,577	1,155	0,577	1,069	1,272	0,707	0,690	0,577		,	0,894		1,065
Las instalaciones y los recursos tecnológicos	Media	4,000	3,143	3,875	4,000	4,000	3,750	4,250	3,833	4,000	3,833	3,667		4,000	4,400	4,000	3,864
	N	5	7	8	4	2	4	4	6	3	6	6		3	5	3	66
	Desv. típ.	0,000	1,773	0,835	0,816	1,414	0,957	0,957	1,169	1,000	1,169	1,033		1,000	0,548	1,000	1,006
Los recursos naturales	Media	3,250	2,000	4,250	3,000	5,000	4,833	2,000	2,500	3,000	4,000	2,000			3,667		3,429
	N	4	3	4	2	1	6	3	4	1	3	1			3		35
	Desv. típ.	1,258	2,000	0,957	0,000	,	0,408	1,000	1,291	,	1,000	,			0,577		1,357
Las áreas geográficas en las que compra	Media	2,667	1,000	3,714	4,000	5,000	2,667	3,667	3,200	2,000	3,333	2,000			3,500		3,308
	N	3	2	7	4	2	3	6	5	1	3	1			2		39
	Desv. típ.	0,577	1,414	1,113	1,414	0,000	1,528	1,751	0,837	,	0,577	,			0,707		1,321
Las áreas geográficas en las que produce	Media	4,000	3,000	3,500	2,500		4,500	4,167	3,500	2,000	3,667	2,000			3,500		3,600
	N	4	4	4	2		4	6	4	1	3	1			2		35
	Desv. típ.	0,816	2,000	1,000	0,707		0,577	0,753	1,291	,	0,577	,			0,707		1,117
Las áreas geográficas en las que vende	Media	4,000	3,000	3,833	4,400	4,333	4,250	4,571	3,667	3,500	4,000	3,500	5,000	4,000	4,250	3,500	4,000
	N	4	4	6	5	3	4	7	6	2	4	2	1	1	4	2	55
	Desv. típ.	0,816	2,000	0,983	0,548	1,155	0,957	0,787	0,816	0,707	0,816	0,707	,	,	0,957	0,707	0,962

- Pregunta 7.2. Indique cómo considera que han evolucionado en los últimos dos años y/o que expectativas tiene para los próximos dos años en cada uno de los siguientes aspectos.

Resultados en los dos últimos años.

Cadena Empresarial = Automoción

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Resultados)	23	3	5	4,57	0,728
El cashflow (Resultados)	21	2	5	3,95	1,071
El beneficio neto (Resultados)	21	2	5	3,81	1,167
La rentabilidad (Resultados)	21	1	5	3,52	1,167
El valor de mercado de la empresa (Resultados)	20	3	5	4,1	0,788
La solvencia (Resultados)	21	3	5	4	0,837
Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)	20	2	5	3,85	0,933
La profesionalidad de sus empleados (Resultados)	22	3	5	3,82	0,733
La productividad (Resultados)	21	3	5	3,95	0,74
Los costes de producción (Resultados)	18	2	5	3,72	0,895
La modernización de las instalaciones (Resultados)	20	2	5	4,1	0,912
La capacidad de innovación (Resultados)	16	3	5	3,94	0,772
La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)	18	3	5	4	0,767
N válido (según lista)	14				

a Cadena Empresarial = Automoción

Cadena Empresarial = Naval

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Resultados)	20	1	5	3,7	1,081
El cashflow (Resultados)	18	1	5	3,44	1,149
El beneficio neto (Resultados)	19	1	5	3,47	1,02
La rentabilidad (Resultados)	19	1	5	3,37	1,065
El valor de mercado de la empresa (Resultados)	20	1	5	3,75	1,07
La solvencia (Resultados)	19	1	5	3,84	0,958
Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)	19	1	5	3,42	0,961
La profesionalidad de sus empleados (Resultados)	19	2	5	3,58	0,838
La productividad (Resultados)	19	1	5	3,42	0,961
Los costes de producción (Resultados)	20	1	5	3,65	0,875
La modernización de las instalaciones (Resultados)	20	1	5	3,55	0,945
La capacidad de innovación (Resultados)	19	1	5	3,32	0,885
La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)	19	1	5	3,21	0,918
N válido (según lista)	16				

a Cadena Empresarial = Naval

Cadena Empresarial = Mar

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Resultados)	22	2	5	4,27	0,935
El cashflow (Resultados)	22	2	5	4,27	0,883
El beneficio neto (Resultados)	22	1	5	3,5	1,144
La rentabilidad (Resultados)	22	1	5	3,32	1,287
El valor de mercado de la empresa (Resultados)	21	3	5	4,14	0,854
La solvencia (Resultados)	22	3	5	4,14	0,941
Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)	21	2	5	3,86	0,964
La profesionalidad de sus empleados (Resultados)	21	3	5	3,52	0,814
La productividad (Resultados)	20	2	5	3,7	0,923
Los costes de producción (Resultados)	18	1	5	3	1,237
La modernización de las instalaciones (Resultados)	21	3	5	3,95	0,805
La capacidad de innovación (Resultados)	20	3	5	3,75	0,851
La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)	18	2	5	3,61	0,916
N válido (según lista)	14				

a Cadena Empresarial = Mar

Cadena Empresarial = Agroindustria

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Resultados)	11	1	5	3,73	1,348
El cashflow (Resultados)	11	1	5	3,27	1,191
El beneficio neto (Resultados)	11	1	5	3,36	1,286
La rentabilidad (Resultados)	11	1	5	3,36	1,286
El valor de mercado de la empresa (Resultados)	12	1	5	3,92	1,24
La solvencia (Resultados)	12	1	5	3,58	1,084
Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)	11	1	5	3,73	1,104
La profesionalidad de sus empleados (Resultados)	12	1	5	3,5	1,087
La productividad (Resultados)	11	1	5	3,73	1,191
Los costes de producción (Resultados)	11	1	5	3	1,265
La modernización de las instalaciones (Resultados)	11	3	5	3,91	0,831
La capacidad de innovación (Resultados)	12	2	5	3,58	0,9
La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)	10	2	5	3,6	0,966
N válido (según lista)	8				

a Cadena Empresarial = Agroindustria

Cadena Empresarial = Madera

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Resultados)	14	3	5	4,43	0,756
El cashflow (Resultados)	12	1	5	3,58	1,24
El beneficio neto (Resultados)	14	1	5	3,71	1,139
La rentabilidad (Resultados)	13	2	5	3,62	1,044
El valor de mercado de la empresa (Resultados)	13	3	5	4,15	0,689
La solvencia (Resultados)	13	2	5	3,85	0,899
Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)	13	3	5	3,85	0,801
La profesionalidad de sus empleados (Resultados)	13	3	5	3,69	0,63
La productividad (Resultados)	12	3	5	3,75	0,754
Los costes de producción (Resultados)	12	1	5	3,42	1,084
La modernización de las instalaciones (Resultados)	13	3	5	3,69	0,855
La capacidad de innovación (Resultados)	12	3	4	3,5	0,522
La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)	12	3	5	3,5	0,674
N válido (según lista)	10				

a Cadena Empresarial = Madera

Cadena Empresarial = Rocas

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Resultados)	14	3	5	4,14	0,949
El cashflow (Resultados)	13	2	5	3,46	1,198
El beneficio neto (Resultados)	14	2	5	3,64	1,336
La rentabilidad (Resultados)	14	2	5	3,43	1,158
El valor de mercado de la empresa (Resultados)	14	3	5	3,93	0,917
La solvencia (Resultados)	14	3	5	3,79	0,975
Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)	14	2	5	3,36	0,929
La profesionalidad de sus empleados (Resultados)	14	3	5	3,57	0,756
La productividad (Resultados)	14	3	5	3,79	0,893
Los costes de producción (Resultados)	14	1	5	2,86	1,027
La modernización de las instalaciones (Resultados)	14	3	5	3,86	0,77
La capacidad de innovación (Resultados)	14	2	5	3,29	0,726
La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)	13	2	5	3,46	0,776
N válido (según lista)	12				

a Cadena Empresarial = Rocas

Cadena Empresarial = Construcción

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Resultados)	18	1	5	3,89	1,183
El cashflow (Resultados)	17	2	5	4	1,061
El beneficio neto (Resultados)	17	2	5	3,94	1,029
La rentabilidad (Resultados)	18	1	5	3,83	1,15
El valor de mercado de la empresa (Resultados)	18	3	5	4,22	0,808
La solvencia (Resultados)	18	3	5	4,17	0,857
Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)	17	2	5	3,59	0,939
La profesionalidad de sus empleados (Resultados)	18	3	5	3,72	0,826
La productividad (Resultados)	18	3	5	3,94	0,802
Los costes de producción (Resultados)	18	2	5	3,44	0,856
La modernización de las instalaciones (Resultados)	18	1	5	3,89	1,183
La capacidad de innovación (Resultados)	17	1	5	3,59	1,121
La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)	16	1	5	3,44	1,209
N válido (según lista)	14				

a Cadena Empresarial = Construcción

Cadena Empresarial = Textil

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Resultados)	16	1	5	4,19	1,109
El cashflow (Resultados)	15	2	5	3,93	0,884
El beneficio neto (Resultados)	16	3	5	3,81	0,655
La rentabilidad (Resultados)	15	3	5	3,73	0,704
El valor de mercado de la empresa (Resultados)	14	3	5	4,07	0,616
La solvencia (Resultados)	15	2	5	3,8	0,862
Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)	14	2	4	3,36	0,633
La profesionalidad de sus empleados (Resultados)	15	3	5	3,47	0,64
La productividad (Resultados)	15	3	5	3,73	0,884
Los costes de producción (Resultados)	14	2	5	3,29	0,825
La modernización de las instalaciones (Resultados)	15	3	5	3,93	0,799
La capacidad de innovación (Resultados)	14	3	5	3,71	0,726
La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)	12	3	5	3,75	0,866
N válido (según lista)	12				

a Cadena Empresarial = Textil

Cadena Empresarial = Química

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Resultados)	7	3	5	4,43	0,787
El cashflow (Resultados)	7	3	5	4,43	0,787
El beneficio neto (Resultados)	7	1	5	4,14	1,464
La rentabilidad (Resultados)	6	1	5	3,5	1,975
El valor de mercado de la empresa (Resultados)	7	3	5	4,29	0,951
La solvencia (Resultados)	7	3	5	3,71	0,951
Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)	7	3	5	3,71	0,756
La profesionalidad de sus empleados (Resultados)	7	3	5	3,43	0,787
La productividad (Resultados)	7	1	5	3,43	1,272
Los costes de producción (Resultados)	7	1	4	3	1,155
La modernización de las instalaciones (Resultados)	7	4	5	4,71	0,488
La capacidad de innovación (Resultados)	7	3	5	3,57	0,787
La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)	6	4	5	4,33	0,516
N válido (según lista)	5				

a Cadena Empresarial = Química

Cadena Empresarial = Turismo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Resultados)	22	2	5	4,27	0,883
El cashflow (Resultados)	19	2	5	4	1,106
El beneficio neto (Resultados)	21	2	5	3,67	1,197
La rentabilidad (Resultados)	22	2	5	3,55	1,143
El valor de mercado de la empresa (Resultados)	21	3	5	3,9	0,944
La solvencia (Resultados)	22	3	5	3,95	0,899
Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)	21	3	5	3,52	0,814
La profesionalidad de sus empleados (Resultados)	22	2	5	3,64	0,953
La productividad (Resultados)	21	2	5	3,52	0,928
Los costes de producción (Resultados)	20	1	5	3,45	0,887
La modernización de las instalaciones (Resultados)	22	2	5	3,86	1,082
La capacidad de innovación (Resultados)	21	2	5	3,62	0,921
La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)	19	3	5	3,68	0,749
N válido (según lista)	15				

a Cadena Empresarial = Turismo

Cadena Empresarial = Equipamiento g.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Resultados)	10	1	5	4,4	1,265
El cashflow (Resultados)	9	1	5	3,67	1,414
El beneficio neto (Resultados)	10	1	5	4	1,247
La rentabilidad (Resultados)	10	1	5	3,7	1,252
El valor de mercado de la empresa (Resultados)	9	1	5	4	1,323
La solvencia (Resultados)	10	1	5	3,7	1,252
Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)	10	3	5	3,9	0,738
La profesionalidad de sus empleados (Resultados)	10	3	5	3,8	0,789
La productividad (Resultados)	10	2	5	4,1	1,101
Los costes de producción (Resultados)	10	2	4	3	0,667
La modernización de las instalaciones (Resultados)	10	3	5	4	0,816
La capacidad de innovación (Resultados)	10	3	5	3,8	0,789
La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)	9	3	5	3,78	0,833
N válido (según lista)	8				

a Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Cadena Empresarial = Comercio g.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Resultados)	8	3	5	4,38	0,744
El cashflow (Resultados)	8	3	5	3,88	0,991
El beneficio neto (Resultados)	8	2	5	4	1,069
La rentabilidad (Resultados)	8	2	5	3,63	1,061
El valor de mercado de la empresa (Resultados)	7	3	5	4,43	0,976
La solvencia (Resultados)	8	3	5	3,75	0,886
Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)	8	3	5	3,25	0,707
La profesionalidad de sus empleados (Resultados)	8	2	3	2,88	0,354
La productividad (Resultados)	7	2	5	3,71	1,254
Los costes de producción (Resultados)	7	3	5	3,86	0,9
La modernización de las instalaciones (Resultados)	7	2	5	3,86	1,215
La capacidad de innovación (Resultados)	7	1	5	3,14	1,215
La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)	6	3	4	3,33	0,516
N válido (según lista)	5				

a Cadena Empresarial = Comercio g.

Cadena Empresarial = Finanzas

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Resultados)	7	4	5	4,71	0,488
El cashflow (Resultados)	7	2	5	4,29	1,113
El beneficio neto (Resultados)	7	4	5	4,71	0,488
La rentabilidad (Resultados)	7	2	5	3,71	1,254
El valor de mercado de la empresa (Resultados)	7	3	5	4,29	0,951
La solvencia (Resultados)	7	2	5	3,57	1,134
Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)	7	3	5	3,86	1,069
La profesionalidad de sus empleados (Resultados)	7	3	5	3,57	0,787
La productividad (Resultados)	7	3	5	3,71	0,951
Los costes de producción (Resultados)	7	2	5	3,57	1,397
La modernización de las instalaciones (Resultados)	7	3	5	3,57	0,787
La capacidad de innovación (Resultados)	7	3	5	3,86	0,69
La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)	6	3	5	3,67	0,816
N válido (según lista)	6				

a Cadena Empresarial = Finanzas

Cadena Empresarial = Transporte

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Resultados)	10	2	5	4,1	0,994
El cashflow (Resultados)	9	2	5	3,67	1
El beneficio neto (Resultados)	10	2	5	3,4	1,075
La rentabilidad (Resultados)	10	1	5	2,9	1,101
El valor de mercado de la empresa (Resultados)	10	3	5	3,7	0,675
La solvencia (Resultados)	10	3	5	3,7	0,823
Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)	10	1	5	3,6	1,075
La profesionalidad de sus empleados (Resultados)	10	2	5	3,5	0,85
La productividad (Resultados)	10	3	5	3,7	0,675
Los costes de producción (Resultados)	10	2	5	3,7	0,949
La modernización de las instalaciones (Resultados)	10	3	5	3,9	0,738
La capacidad de innovación (Resultados)	9	2	5	3,44	0,882
La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)	9	3	5	3,56	0,726
N válido (según lista)	9				

a Cadena Empresarial = Transporte

Cadena Empresarial = Otras ap.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Resultados)	8	3	5	4,63	0,744
El cashflow (Resultados)	7	3	5	4,14	0,9
El beneficio neto (Resultados)	8	3	5	4,25	0,886
La rentabilidad (Resultados)	8	2	5	4	1,069
El valor de mercado de la empresa (Resultados)	7	3	5	4,14	0,9
La solvencia (Resultados)	7	3	5	3,57	0,787
Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)	8	3	5	3,88	0,835
La profesionalidad de sus empleados (Resultados)	8	3	5	3,88	0,991
La productividad (Resultados)	8	3	5	3,75	0,886
Los costes de producción (Resultados)	8	2	4	3,13	0,641
La modernización de las instalaciones (Resultados)	8	3	5	4,13	0,835
La capacidad de innovación (Resultados)	8	3	5	3,88	0,641
La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)	7	3	5	3,86	0,69
N válido (según lista)	6				

a Cadena Empresarial = Otras ap.

Expectativas para los próximos dos años.

Cadena Empresarial = Automoción

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Expectativas)	23	1	5	4,04	1,186
El cashflow (Expectativas)	21	2	5	4	1,095
El beneficio neto (Expectativas)	21	1	5	3,76	1,3
La rentabilidad (Expectativas)	21	1	5	3,52	1,289
El valor de mercado de la empresa (Expectativas)	20	2	5	4	0,973
La solvencia (Expectativas)	21	2	5	3,76	0,944
Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)	21	1	5	3,67	1,111
La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)	22	2	5	4,05	0,899
La productividad (Expectativas)	20	2	5	3,85	0,875
Los costes de producción (Expectativas)	17	1	5	2,65	0,996
La modernización de las instalaciones (Expectativas)	20	2	5	3,9	0,968
La capacidad de innovación (Expectativas)	16	2	5	3,81	0,911
La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)	17	2	5	3,65	0,931
N válido (según lista)	12				
a Cadena Empresarial = Automoción					

Cadena Empresarial = Naval

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Expectativas)	19	2	5	3,84	0,898
El cashflow (Expectativas)	18	1	5	3,61	1,037
El beneficio neto (Expectativas)	18	2	5	3,83	0,857
La rentabilidad (Expectativas)	18	2	5	3,89	0,9
El valor de mercado de la empresa (Expectativas)	19	2	5	3,74	0,872
La solvencia (Expectativas)	18	3	5	3,89	0,9
Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)	17	3	5	3,82	0,809
La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)	18	1	5	3,56	0,922
La productividad (Expectativas)	18	2	5	3,83	0,924
Los costes de producción (Expectativas)	20	1	5	3,1	1,119
La modernización de las instalaciones (Expectativas)	19	1	5	3,68	1,003
La capacidad de innovación (Expectativas)	18	2	5	3,61	0,916
La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)	18	1	5	3,56	1,042
N válido (según lista)	15				
a Cadena Empresarial = Naval					

Cadena Empresarial = Mar

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Expectativas)	21	3	5	4,24	0,768
El cashflow (Expectativas)	21	3	5	4,14	0,854
El beneficio neto (Expectativas)	21	3	5	4,14	0,854
La rentabilidad (Expectativas)	21	2	5	3,9	0,944
El valor de mercado de la empresa (Expectativas)	20	3	5	3,9	0,788
La solvencia (Expectativas)	21	3	5	4,1	0,889
Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)	20	2	5	3,95	0,887
La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)	20	3	5	3,65	0,745
La productividad (Expectativas)	19	3	5	3,89	0,737
Los costes de producción (Expectativas)	18	1	4	2,44	0,922
La modernización de las instalaciones (Expectativas)	20	3	5	3,8	0,768
La capacidad de innovación (Expectativas)	18	3	5	3,89	0,9
La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)	17	2	5	3,47	0,874
N válido (según lista)	14				
a Cadena Empresarial = Mar					

Cadena Empresarial = Agroindustria

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Expectativas)	11	3	5	4,18	0,874
El cashflow (Expectativas)	11	1	5	3,82	1,25
El beneficio neto (Expectativas)	11	3	5	3,91	0,831
La rentabilidad (Expectativas)	11	3	5	4	0,775
El valor de mercado de la empresa (Expectativas)	11	3	5	4,18	0,751
La solvencia (Expectativas)	11	3	5	4	0,775
Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)	10	3	5	4	0,667
La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)	11	3	5	4	0,775
La productividad (Expectativas)	10	3	5	4	0,667
Los costes de producción (Expectativas)	10	1	5	2,7	1,636
La modernización de las instalaciones (Expectativas)	10	3	5	4,1	0,876
La capacidad de innovación (Expectativas)	11	3	5	3,64	0,809
La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)	9	3	5	3,78	0,833
N válido (según lista)	8				

a Cadena Empresarial = Agroindustria

Cadena Empresarial = Madera

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Expectativas)	13	2	5	3,92	1,115
El cashflow (Expectativas)	11	2	5	3,73	1,104
El beneficio neto (Expectativas)	13	1	5	3,69	1,316
La rentabilidad (Expectativas)	12	2	5	3,83	1,03
El valor de mercado de la empresa (Expectativas)	12	3	5	4,08	0,669
La solvencia (Expectativas)	12	3	5	3,83	0,718
Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)	12	2	5	3,83	0,937
La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)	12	3	5	4,08	0,669
La productividad (Expectativas)	11	3	5	3,91	0,831
Los costes de producción (Expectativas)	11	1	5	2,64	1,362
La modernización de las instalaciones (Expectativas)	12	3	5	3,83	0,718
La capacidad de innovación (Expectativas)	10	3	5	3,9	0,738
La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)	11	2	5	3,55	0,82
N válido (según lista)	9				

a Cadena Empresarial = Madera

Cadena Empresarial = Rocas

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Expectativas)	14	2	5	3,93	0,917
El cashflow (Expectativas)	13	2	5	3,85	0,899
El beneficio neto (Expectativas)	14	2	5	3,79	1,051
La rentabilidad (Expectativas)	14	2	5	3,5	1,019
El valor de mercado de la empresa (Expectativas)	14	3	5	4,14	0,77
La solvencia (Expectativas)	14	3	5	4,07	0,917
Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)	14	2	5	3,71	0,914
La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)	14	3	5	3,86	0,663
La productividad (Expectativas)	14	3	5	4,07	0,829
Los costes de producción (Expectativas)	14	1	4	2,14	1,027
La modernización de las instalaciones (Expectativas)	14	3	5	4,07	0,829
La capacidad de innovación (Expectativas)	14	3	5	3,71	0,825
La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)	13	3	5	3,85	0,801
N válido (según lista)	12				

a Cadena Empresarial = Rocas

Cadena Empresarial = Construcción

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Expectativas)	18	2	5	4,06	0,998
El cashflow (Expectativas)	17	2	5	4	1,061
El beneficio neto (Expectativas)	17	2	5	4,06	1,088
La rentabilidad (Expectativas)	18	2	5	4	1,188
El valor de mercado de la empresa (Expectativas)	18	3	5	4,11	0,963
La solvencia (Expectativas)	18	3	5	3,94	0,938
Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)	17	3	5	4	0,866
La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)	18	3	5	3,83	0,857
La productividad (Expectativas)	18	3	5	4,11	0,832
Los costes de producción (Expectativas)	18	1	5	3,17	1,249
La modernización de las instalaciones (Expectativas)	18	3	5	3,94	0,873
La capacidad de innovación (Expectativas)	17	1	5	3,82	1,185
La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)	16	1	5	3,81	1,167
N válido (según lista)	14				
a Cadena Empresarial = Construcción					

Cadena Empresarial = Textil

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Expectativas)	15	2	5	3,93	0,961
El cashflow (Expectativas)	15	3	5	3,8	0,862
El beneficio neto (Expectativas)	15	2	5	3,8	0,941
La rentabilidad (Expectativas)	14	2	5	3,86	0,949
El valor de mercado de la empresa (Expectativas)	14	3	5	3,79	0,699
La solvencia (Expectativas)	14	3	5	3,93	0,829
Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)	14	3	5	3,64	0,842
La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)	14	3	5	3,64	0,745
La productividad (Expectativas)	14	3	5	3,71	0,825
Los costes de producción (Expectativas)	13	1	5	3,08	1,038
La modernización de las instalaciones (Expectativas)	14	3	5	3,86	0,864
La capacidad de innovación (Expectativas)	14	3	4	3,5	0,519
La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)	13	3	5	3,77	0,725
N válido (según lista)	13				
a Cadena Empresarial = Textil					

Cadena Empresarial = Química

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Expectativas)	7	3	5	4,43	0,976
El cashflow (Expectativas)	7	3	5	4	1
El beneficio neto (Expectativas)	7	1	5	4	1,528
La rentabilidad (Expectativas)	6	1	5	3,33	1,506
El valor de mercado de la empresa (Expectativas)	7	3	5	4,14	1,069
La solvencia (Expectativas)	7	3	5	3,86	1,069
Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)	7	3	5	4	1
La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)	7	3	5	3,57	0,976
La productividad (Expectativas)	7	3	5	3,71	0,951
Los costes de producción (Expectativas)	7	1	3	2,57	0,787
La modernización de las instalaciones (Expectativas)	7	3	5	4,57	0,787
La capacidad de innovación (Expectativas)	7	3	5	4	0,816
La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)	6	4	5	4,33	0,516
N válido (según lista)	5				
a Cadena Empresarial = Química					

Cadena Empresarial = Turismo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Expectativas)	22	3	5	4,09	0,868
El cashflow (Expectativas)	20	3	5	4,05	0,887
El beneficio neto (Expectativas)	21	2	5	3,95	0,973
La rentabilidad (Expectativas)	22	2	5	3,95	0,899
El valor de mercado de la empresa (Expectativas)	21	3	5	4,1	0,889
La solvencia (Expectativas)	21	3	5	3,95	0,805
Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)	20	3	5	3,7	0,733
La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)	21	3	5	4	0,775
La productividad (Expectativas)	21	2	5	3,71	0,845
Los costes de producción (Expectativas)	20	1	5	2,95	1,05
La modernización de las instalaciones (Expectativas)	21	3	5	3,95	0,805
La capacidad de innovación (Expectativas)	20	3	5	3,55	0,759
La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)	19	3	5	3,89	0,809
N válido (según lista)	14				

a Cadena Empresarial = Turismo

Cadena Empresarial = Equipamiento g.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Expectativas)	10	4	5	4,5	0,527
El cashflow (Expectativas)	9	3	5	3,89	0,782
El beneficio neto (Expectativas)	10	3	5	4,3	0,675
La rentabilidad (Expectativas)	10	3	5	4,2	0,789
El valor de mercado de la empresa (Expectativas)	9	4	5	4,44	0,527
La solvencia (Expectativas)	10	3	5	4,3	0,823
Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)	10	3	5	4	0,943
La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)	10	3	5	4	0,943
La productividad (Expectativas)	10	4	5	4,5	0,527
Los costes de producción (Expectativas)	9	1	4	2,44	0,882
La modernización de las instalaciones (Expectativas)	10	3	5	4,1	0,876
La capacidad de innovación (Expectativas)	10	2	5	3,9	1,101
La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)	9	2	5	3,78	1,093
N válido (según lista)	7				

a Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Cadena Empresarial = Comercio g.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Expectativas)	8	2	5	4	1,195
El cashflow (Expectativas)	8	3	5	3,63	0,916
El beneficio neto (Expectativas)	8	1	5	3,25	1,389
La rentabilidad (Expectativas)	8	1	5	3	1,309
El valor de mercado de la empresa (Expectativas)	7	3	5	4,29	0,951
La solvencia (Expectativas)	8	3	5	3,88	0,835
Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)	8	3	4	3,25	0,463
La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)	8	3	5	3,38	0,744
La productividad (Expectativas)	7	3	5	3,29	0,756
Los costes de producción (Expectativas)	7	2	5	3,29	0,951
La modernización de las instalaciones (Expectativas)	7	2	5	3,86	1,069
La capacidad de innovación (Expectativas)	7	2	5	3,71	1,113
La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)	6	3	4	3,17	0,408
N válido (según lista)	5				

a Cadena Empresarial = Comercio g.

Cadena Empresarial = Finanzas

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Expectativas)	7	3	5	4,29	0,951
El cashflow (Expectativas)	7	3	5	4,29	0,951
El beneficio neto (Expectativas)	7	2	5	3,86	1,215
La rentabilidad (Expectativas)	7	2	5	3,71	1,254
El valor de mercado de la empresa (Expectativas)	7	3	5	4	1
La solvencia (Expectativas)	7	3	5	3,71	0,951
Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)	7	3	5	3,86	0,9
La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)	7	3	5	4	1
La productividad (Expectativas)	7	3	5	4,14	0,9
Los costes de producción (Expectativas)	7	2	5	3,14	1,345
La modernización de las instalaciones (Expectativas)	7	3	5	3,57	0,787
La capacidad de innovación (Expectativas)	7	3	5	3,86	0,69
La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)	6	3	5	4	0,894
N válido (según lista)	6				

a Cadena Empresarial = Finanzas

Cadena Empresarial = Transporte

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Expectativas)	10	3	5	4,2	0,789
El cashflow (Expectativas)	9	3	5	4,11	0,601
El beneficio neto (Expectativas)	10	3	5	4,2	0,789
La rentabilidad (Expectativas)	10	3	5	4,3	0,823
El valor de mercado de la empresa (Expectativas)	10	3	5	4,1	0,738
La solvencia (Expectativas)	10	3	5	4,2	0,789
Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)	10	3	5	4,2	0,632
La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)	10	3	5	3,9	0,738
La productividad (Expectativas)	10	3	5	3,8	0,789
Los costes de producción (Expectativas)	10	1	4	2,6	1,265
La modernización de las instalaciones (Expectativas)	10	3	5	4	0,816
La capacidad de innovación (Expectativas)	9	2	5	3,89	0,928
La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)	9	3	5	4	0,707
N válido (según lista)	9				

a Cadena Empresarial = Transporte

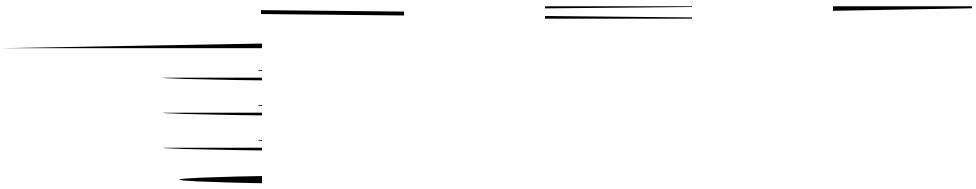
Cadena Empresarial = Otras ap.

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
La facturación (Expectativas)	8	3	5	4,5	0,756
El cashflow (Expectativas)	7	3	5	3,86	1,069
El beneficio neto (Expectativas)	8	3	5	4,25	0,886
La rentabilidad (Expectativas)	8	1	5	3,5	1,309
El valor de mercado de la empresa (Expectativas)	7	3	5	4,29	0,951
La solvencia (Expectativas)	7	3	5	3,71	0,951
Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)	8	3	5	3,88	0,835
La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)	8	3	5	3,88	0,835
La productividad (Expectativas)	8	3	5	3,75	0,707
Los costes de producción (Expectativas)	8	1	4	2,5	0,926
La modernización de las instalaciones (Expectativas)	8	2	5	3,25	0,886
La capacidad de innovación (Expectativas)	8	2	5	4	0,926
La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)	7	3	5	3,86	0,69
N válido (según lista)	6				

a Cadena Empresarial = Otras ap.

7.1.8.- Pregunta 8. Características de la empresa.

- Pregunta 8.0. Indique el tipo de estructura mercantil de su empresa.



- Pregunta 8.1. Señale aproximadamente el porcentaje que ocupan cada una de estas fuentes de financiación en el total de su pasivo, en promedio en los últimos dos años.

- Pregunta 8.2. Señale aproximadamente el porcentaje que compone el capital social de su empresa indicando el lugar de procedencia y el tipo de inversión. De igual forma señale la tendencia futura que espera según la procedencia de las diferentes inversiones.

Local

Gallego, no local

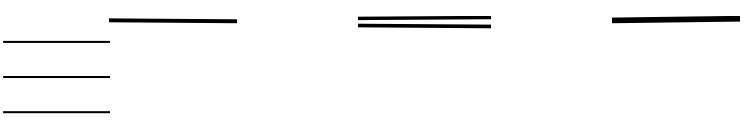
Del norte de Portugal

Español no gallego

Extranjero

Otros

Total



Tendencia futura

- Pregunta 8.3. Año de inicio de la actividad.

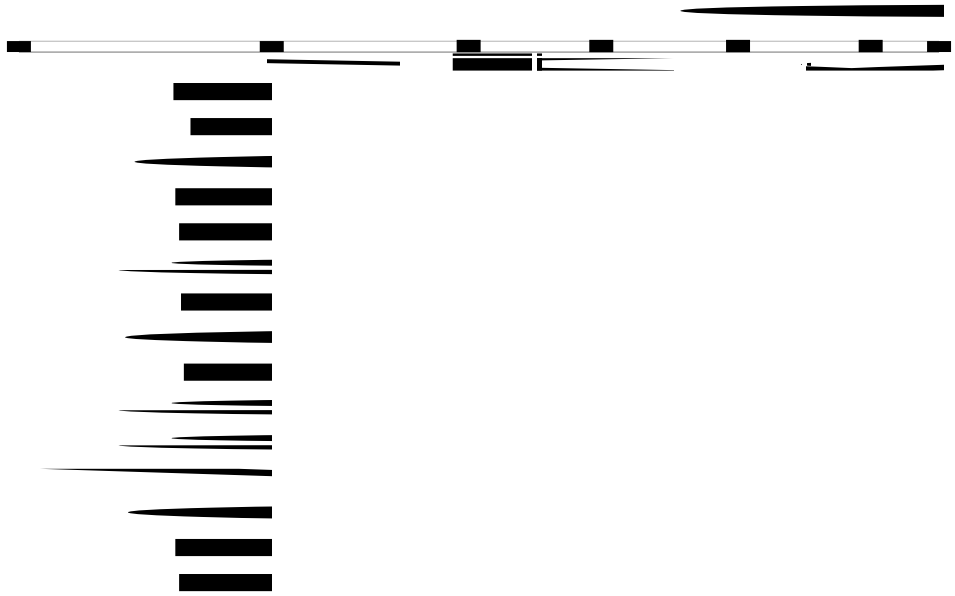
(En el caso de esta variable solamente tiene interés presentar los estadísticos relativos a frecuencias, aunque incluimos aquí los descriptivos que nos aportan alguna información).

- Pregunta 8.4. Por favor señale el intervalo en el que se encuentra tanto en facturación como en número de empleados.

Facturación

Empleados

- Pregunta 8.5. Por favor señale el municipio en el que está ubicada su empresa.



7.1.9.- Pregunta 9. Necesidades y Propuestas.

- Pregunta 9.1. Señale con una X las necesidades que considera que son prioritarias y cuya resolución depende de las Administraciones Públicas, añadiendo las que considere pertinentes.

En formación

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Permitir participar a los empresarios e instituciones en los programas de formación profesional	226	0	1	0,40708	0,49238
Difundir un catálogo de cursos de formación ocupacional dirigidos a las necesidades de las empresas, escuchando previamente sus sugerencias	226	0	1	0,46018	0,49952
Elaborar un inventario de necesidades concretas de formación por puestos genéricos que sirva de referencia para el diseño de planes específicos de formación	226	0	1	0,37611	0,48548
Impulsar la obtención de acuerdos de colaboración entre las empresas y las instituciones educativas para que exista una mayor coordinación de las enseñanzas regladas de forma que se ajusten a las necesidades de las empresas e instituciones de la zona	226	0	1	0,54867	0,49873
Promover la creación de escuelas de diseño, adaptadas a las diferentes actividades de Vigo y su área funcional	226	0	1	0,31858	0,46696
Potenciar la formación continua en las diferentes empresas e instituciones para mantener un alto nivel de profesionalización y adecuarse al avance de las nuevas tecnologías	226	0	1	0,65044	0,47789
Promover entre los ciudadanos una cultura cívica, aumentando la preocupación por el medioambiente para legar a las generaciones futuras una zona con mas calidad de vida	226	0	1	0,50885	0,50103
Facilitar la información de los diferentes tipos de formación que se impartan en la zona y el acceso a la formación de todos sus habitantes	226	0	1	0,40708	0,49238
N válido (según lista)	226				

En equipamientos e infraestructuras

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Promover la mejora de los servicios de transporte público en la zona	226	0	1	0,56195	0,497249
Fomentar la coordinación de los municipios para el diseño de planes urbanísticos coherentes con el desarrollo conjunto de toda la zona, de modo que faciliten la implantación y desarrollo de las actividades empresariales, y la calidad de vida de los ciudadanos	226	0	1	0,73009	0,444899
Potenciar la logística y los servicios portuarios como motor del desarrollo productivo y comercial de la zona	226	0	1	0,5531	0,498276
Realizar un estudio de la viabilidad de rutas óptimas en los diferentes núcleos urbanos	226	0	1	0,26106	0,440189
Promover la creación y dotación de nuevos parques empresariales, y la modernización de los existentes	226	0	1	0,70796	0,455708
Facilitar el acceso de los ciudadanos a los servicios, las instalaciones y equipamientos públicos mediante una gestión mas eficiente de estos	226	0	1	0,33186	0,471926
Facilitar que se haga uso de la costa y de los recursos naturales del mar de modo eficiente, a través de la ordenación de los recursos marinos y de la investigación para su conservación y mejora	226	0	1	0,36283	0,481884
Promover un sistema de ordenamiento del suelo para uso agrario que permita que las diferentes actividades productivas terrenos de dimensión y calidad adecuados para ser rentables	226	0	1	0,23451	0,424635
Fomentar la implantación de sistemas de gestión de programas de servicios sociales y medioambientales para el conjunto de la zona	226	0	1	0,28319	0,451546
Mejorar las infraestructuras de ferrocarril, de modo especial con la implantación de un tren de alta velocidad, y la conexión eficiente con los centros de intercambio de mercancías	226	0	1	0,68584	0,465211
Promover la construcción y mantenimiento de carreteras de circunvalación para los núcleos urbanos (por ej. el segundo cinturón de Vigo)	226	0	1	0,84513	0,362581
Mejorar las infraestructuras y los servicios de transporte aéreo, para que se adapten a las necesidades de la zona	226	0	1	0,5354	0,499852
N válido (según lista)	226				

En generación de empleo

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Promover la creación de cooperativas para fomentar iniciativas de empleo (generac. De empleo)	226	0	1	0,20796	0,406752
Fomentar viveros de empresas para el apoyo en la creación de nuevas empresas que empleen jóvenes, mujeres y colectivos de difícil inserción laboral (generac. De empleo)	226	0	1	0,50885	0,501031
Fomentar viveros de empresas para el apoyo en la especialización y, en su caso, en la creación de nuevas empresas en el ámbito de las distintas actividades de la zona (generac. De empleo)	226	0	1	0,43805	0,497249
Promover los acuerdos necesarios para potenciar la generación de empleo entre las empresas e instituciones (generac. De empleo)	226	0	1	0,5708	0,496061
N válido (según lista)	226				

En información

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Promover el uso de bases de datos que contengan información sobre ayudas específicas (información)	226	0	1	0,58407	0,493976
Potenciar instrumentos que faciliten la información y el acceso a las ayudas a la innovación que realizan los diferentes organismos nacionales e internacionales, que se adapten a la situación de las empresas de Vigo y su área funcional (información)	226	0	1	0,54867	0,49873
Posibilitar la creación de sistemas de información sobre trabajadores con conocimientos en especialidades de apoyo puntual a las empresas e instituciones, que puedan generar empresas de servicios (información)	226	0	1	0,34513	0,476467
Promover campañas de difusión de los productos y servicios que ofertan las empresas de Vigo y su área funcional (información)	226	0	1	0,45575	0,499144
Realizar un inventario de nuevas tecnologías de uso internacional, indicando donde pueden obtenerse (información)	226	0	1	0,29646	0,45771
Elaborar bases de datos con información sobre cada una de las actividades importantes de Vigo y su área funcional (información)	226	0	1	0,37611	0,485482
Potenciar instrumentos (de promoción, información, acuerdos de colaboración, etc) para mejorar la imagen de Vigo y su área funcional (información)	226	0	1	0,56195	0,497249
N válido (según lista)	226				

Otras

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Promover la creación de "mesas integrales", donde se sienten a hablar las AAPP, los empresarios de una actividad desde su extracción hasta su comercialización, para elaborar planes de mejora a largo plazo (otras)	226	0	1	0,23009	0,421824
N válido (según lista)	226				

- Pregunta 9.2. Marque con una X las acciones que considere prioritarias para su organización y que deben ser impulsadas por ella misma y añada las que piense que faltan.

En formación

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Formación para nivel de mandos intermedios y personal operativo	225	0	1	0,52889	0,50028
Promover la realización de cursos de formación ocupacional adaptados a las necesidades de las actividades empresariales de Vigo y su área funcional	225	0	1	0,42667	0,49570
Formación para nivel superior y directivo	225	0	1	0,38222	0,48701
Promover nuevas actividades formativas o la adaptación de las existentes a las necesidades reales	225	0	1	0,48000	0,50071
N válido (según lista)	225				

En modernización de las estructuras de gestión

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Implantación de sistemas de dirección estratégica que faciliten la planificación a largo plazo (modernizac estruct gestión)	225	0	1	0,41778	0,49429
Implantación de sistemas de gestión de la calidad, gestión medioambiental y prevención de riesgos laborales que faciliten la profesionalización de las empresas de la zona (modernizac estruct gestión)	225	0	1	0,54667	0,49893
Promover la elaboración de planes operativos anuales y sistemas de gestión y seguimiento (modernizac estruct gestión)	225	0	1	0,30222	0,46024
Implantación de sistemas de valorización de residuos y subproductos (modernizac estruct gestión)	225	0	1	0,27111	0,44552
Potenciar la adaptación a unos estándares de calidad de los productos, servicios, instalaciones y equipamientos de las empresas e instituciones de la zona (modernizac estruct gestión)	225	0	1	0,37778	0,48591
Fomentar la creación, diversificación y especialización flexible de las actividades empresariales de Vigo y su área funcional, para estar siempre adaptados a los cambios del entorno (modernizac estruct gestión)	225	0	1	0,35111	0,47838
Promover la implantación de sistemas de información, especialmente orientados a la medida y comparación continuas de la organización con respecto a los líderes del mercado (benchmarking) (modernizac estruct gestión)	225	0	1	0,35111	0,47838
Facilitar a las empresas e instituciones sistemas de gestión del medioambiente que ayuden a mantener y mejorar el patrimonio cultural de la zona (modernizac estruct gestión)	225	0	1	0,37333	0,48477
N válido (según lista)	225				

En cooperación

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Fomentar la integración dentro de las cadenas de las principales actividades productivas, de forma que se optimicen las relaciones con las diferentes cadenas laterales y de apoyo (cooperación)	225	0	1	0,28889	0,454257
Promover actividades conjuntas de promoción en el exterior (cooperación)	225	0	1	0,38667	0,488072
Promover acuerdos de cooperación con empresas e instituciones similares del Norte de Portugal u otras zonas próximas y dinámicas (cooperación)	225	0	1	0,48444	0,500872
Promover la cooperación entre actividades productivas y los diferentes servicios de apoyo a las empresas (cooperación)	225	0	1	0,34667	0,47697
Promover la cooperación entre las actividades productivas y las instituciones de investigación para que también se realice una investigación aplicada a la realidad de la zona (cooperación)	225	0	1	0,35111	0,478382
Fomentar la cooperación entre las diferentes instituciones públicas y entidades privadas para conseguir con la ayuda de todos un espacio digno, donde se pueda vivir y producir (cooperación)	225	0	1	0,42667	0,495696
N válido (según lista)	225				

En Innovación y Marketing

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Desarrollar proyectos de I+D para el estudio de nuevos productos y productos alternativos a los que existen actualmente (innovac y marketing)	225	0	1	0,41333	0,49353
Promover la implantación de nuevas tecnologías orientadas a las actividades relevantes de la zona (innovac y marketing)	225	0	1	0,44444	0,498012
Potenciar el empleo de sistemas energéticos alternativos y renovables mediante una innovación que favorezca su eficiencia (innovac y marketing)	225	0	1	0,33778	0,474007
Potenciar el uso de instrumentos de marketing, especialmente la investigación de mercados, que faciliten el conocimiento de las necesidades de los ciudadanos (innovac y marketing)	225	0	1	0,31556	0,465773
Fomentar la innovación de productos mercados a partir de la detección sistemática de nuevas necesidades (innovac y marketing)	225	0	1	0,32889	0,470857
Promover investigación y el desarrollo para la mejora en el diseño y los procesos, en los productos y servicios de las actividades relevantes de la zona (innovac y marketing)	225	0	1	0,33778	0,474007
Fomentar la investigación para la mejora del tratamiento de los residuos y subproductos de las distintas actividades productivas de la zona (innovac y marketing)	225	0	1	0,42667	0,495696
Promover la cooperación entre las actividades productivas y las instituciones de investigación para difundir las nuevas tecnologías que tengan aplicación a la empresa (innovac y marketing)	225	0	1	0,38667	0,488072
N válido (según lista)	225				

Otras

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.
Organizar foros de difusión de experiencias reales sobre implantación de sistemas de gestión de la Calidad, de gestión medioambiental y de gestión de riesgos laborales, para generar un efecto arrastre	225	0	1	0,34222	0,475511
N válido (según lista)	225				

7.2.- Tablas de frecuencias de las variables de la encuesta.

7.2.1.- Pregunta 1. Aspectos del entorno.

- Pregunta 1.1. De los siguientes aspectos del entorno, señale con una cruz la valoración que de los mismos realiza usted.

Relativas a la situación económica general

Tendencias a la liberalización de mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	3	1,4	1,4	1,4
	Negativa	11	5,2	5,3	6,8
	Normal	49	23,0	23,7	30,4
	Positiva	124	58,2	59,9	90,3
	Muy positiva	20	9,4	9,7	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Fuerte dinámica de los mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	2	,9	1,0	1,0
	Negativa	8	3,8	4,0	5,0
	Normal	71	33,3	35,1	40,1
	Positiva	107	50,2	53,0	93,1
	Muy positiva	14	6,6	6,9	100,0
	Total	202	94,8	100,0	
Perdidos	Sistema	11	5,2		
Total		213	100,0		

Evolución de los tipos de cambio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	6	2,8	3,0	3,0
	Negativa	46	21,6	23,2	26,3
	Normal	78	36,6	39,4	65,7
	Positiva	60	28,2	30,3	96,0
	Muy positiva	8	3,8	4,0	100,0
	Total	198	93,0	100,0	
Perdidos	Sistema	15	7,0		
Total		213	100,0		

Ampliación de la Unión Europea

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	2	,9	1,0	1,0
	Negativa	21	9,9	10,2	11,2
	Normal	47	22,1	22,9	34,1
	Positiva	105	49,3	51,2	85,4
	Muy positiva	30	14,1	14,6	100,0
	Total	205	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	3,8		
Total		213	100,0		

Implantación definitiva del euro

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Negativa	6	2,8	3,0	3,0
	Normal	29	13,6	14,3	17,2
	Positiva	115	54,0	56,7	73,9
	Muy positiva	53	24,9	26,1	100,0
	Total	203	95,3	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,7		
Total		213	100,0		

Evolución del tipo de interés

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Negativa	43	20,2	21,0	21,0
	Normal	71	33,3	34,6	55,6
	Positiva	84	39,4	41,0	96,6
	Muy positiva	7	3,3	3,4	100,0
	Total	205	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	3,8		
Total		213	100,0		

Posibilidades de financiación...

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	1	,5	,5	,5
	Negativa	25	11,7	12,4	12,9
	Normal	87	40,8	43,3	56,2
	Positiva	80	37,6	39,8	96,0
	Muy positiva	8	3,8	4,0	100,0
	Total	201	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	12	5,6		
Total		213	100,0		

Situación del empleo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	4	1,9	1,9	1,9
	Negativa	43	20,2	20,8	22,7
	Normal	101	47,4	48,8	71,5
	Positiva	57	26,8	27,5	99,0
	Muy positiva	2	,9	1,0	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Evolución del coste laboral.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muynegativa	8	3,8	3,9	3,9
	Negativa	71	33,3	34,5	38,3
	Normal	111	52,1	53,9	92,2
	Positiva	16	7,5	7,8	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

Situación precios-costes de otros factores...

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muynegativa	5	2,3	2,5	2,5
	Negativa	75	35,2	37,3	39,8
	Normal	115	54,0	57,2	97,0
	Positiva	6	2,8	3,0	100,0
	Total	201	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	12	5,6		
Total		213	100,0		

Inflación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	18	8,5	8,8	8,8
	Negativa	126	59,2	61,8	70,6
	Normal	55	25,8	27,0	97,5
	Positiva	5	2,3	2,5	100,0
	Total	204	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	4,2		
Total		213	100,0		

Relativas a la normativa /legislación

Existencia de incentivos fiscales/ ayudas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	11	5,2	5,3	5,3
	Negativa	81	38,0	39,1	44,4
	Normal	57	26,8	27,5	72,0
	Positiva	45	21,1	21,7	93,7
	Muy positiva	13	6,1	6,3	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Requisitos administrativos y burocráticos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	51	23,9	24,6	24,6
	Negativa	110	51,6	53,1	77,8
	Normal	42	19,7	20,3	98,1
	Positiva	4	1,9	1,9	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Existencia de agencias de desarrollo/promoción empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	10	4,7	5,0	5,0
	Negativa	57	26,8	28,2	33,2
	Normal	80	37,6	39,6	72,8
	Positiva	49	23,0	24,3	97,0
	Muy positiva	6	2,8	3,0	100,0
	Total	202	94,8	100,0	
Perdidos	Sistema	11	5,2		
Total		213	100,0		

Presión fiscal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	24	11,3	11,7	11,7
	Negativa	120	56,3	58,3	69,9
	Normal	58	27,2	28,2	98,1
	Positiva	4	1,9	1,9	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

Normativa sobre calidad.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	4	1,9	1,9	1,9
	Negativa	12	5,6	5,8	7,7
	Normal	77	36,2	37,2	44,9
	Positiva	98	46,0	47,3	92,3
	Muy positiva	16	7,5	7,7	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Normativa sobre prevención de riesgos laborales.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	3	1,4	1,4	1,4
	Negativa	17	8,0	8,1	9,6
	Normal	60	28,2	28,7	38,3
	Positiva	110	51,6	52,6	90,9
	Muy positiva	19	8,9	9,1	100,0
	Total	209	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,9		
Total		213	100,0		

Normativa sobre medioambiente.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	4	1,9	1,9	1,9
	Negativa	24	11,3	11,7	13,6
	Normal	59	27,7	28,6	42,2
	Positiva	101	47,4	49,0	91,3
	Muy positiva	18	8,5	8,7	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

Legislación sobre Educación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	8	3,8	4,1	4,1
	Negativa	38	17,8	19,4	23,5
	Normal	101	47,4	51,5	75,0
	Positiva	41	19,2	20,9	95,9
	Muy positiva	8	3,8	4,1	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Normativa sobre aspectos técnico-sanitarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	1	,5	,5	,5
	Negativa	19	8,9	9,8	10,3
	Normal	118	55,4	60,8	71,1
	Positiva	48	22,5	24,7	95,9
	Muy positiva	8	3,8	4,1	100,0
	Total	194	91,1	100,0	
Perdidos	Sistema	19	8,9		
Total		213	100,0		

Legislación sobre ordenación urbana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	44	20,7	22,6	22,6
	Negativa	79	37,1	40,5	63,1
	Normal	40	18,8	20,5	83,6
	Positiva	27	12,7	13,8	97,4
	Muy positiva	5	2,3	2,6	100,0
	Total	195	91,5	100,0	
Perdidos	Sistema	18	8,5		
Total		213	100,0		

Relativas al marco sociocultural

Globalización en general (comunicaciones, modas, mercados, "aldea global")

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	6	2,8	3,0	3,0
	Negativa	32	15,0	15,8	18,8
	Normal	68	31,9	33,7	52,5
	Positiva	91	42,7	45,0	97,5
	Muy positiva	5	2,3	2,5	100,0
	Total	202	94,8	100,0	
Perdidos	Sistema	11	5,2		
Total		213	100,0		

Tendencias demográficas.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	8	3,8	3,9	3,9
	Negativa	100	46,9	49,0	52,9
	Normal	73	34,3	35,8	88,7
	Positiva	22	10,3	10,8	99,5
	Muy positiva	1	,5	,5	100,0
	Total	204	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	4,2		
Total		213	100,0		

Concienciación ecológica de la población en general

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	10	4,7	4,8	4,8
	Negativa	76	35,7	36,5	41,3
	Normal	60	28,2	28,8	70,2
	Positiva	55	25,8	26,4	96,6
	Muy positiva	7	3,3	3,4	100,0
	Total	208	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,3		
Total		213	100,0		

Cultura de la calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	5	2,3	2,4	2,4
	Negativa	49	23,0	23,4	25,8
	Normal	62	29,1	29,7	55,5
	Positiva	78	36,6	37,3	92,8
	Muy positiva	15	7,0	7,2	100,0
	Total	209	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,9		
Total		213	100,0		

Ambiente de cooperación empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	9	4,2	4,3	4,3
	Negativa	61	28,6	29,3	33,7
	Normal	75	35,2	36,1	69,7
	Positiva	52	24,4	25,0	94,7
	Muy positiva	11	5,2	5,3	100,0
	Total	208	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,3		
Total		213	100,0		

Estabilidad/situación sociopolítica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Negativa	22	10,3	10,7	10,7
	Normal	95	44,6	46,3	57,1
	Positiva	79	37,1	38,5	95,6
	Muypositiva	9	4,2	4,4	100,0
	Total	205	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	3,8		
Total		213	100,0		

Imagen de Galicia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	2	,9	1,0	1,0
	Negativa	33	15,5	15,9	16,8
	Normal	78	36,6	37,5	54,3
	Positiva	85	39,9	40,9	95,2
	Muy positiva	10	4,7	4,8	100,0
	Total	208	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,3		
Total		213	100,0		

Localización geográfica de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	15	7,0	7,2	7,2
	Negativa	81	38,0	38,9	46,2
	Normal	64	30,0	30,8	76,9
	Positiva	40	18,8	19,2	96,2
	Muy positiva	8	3,8	3,8	100,0
	Total	208	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,3		
Total		213	100,0		

Relativas al marco tecnológico

Los sistemas de decisión integrados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	3	1,4	1,6	1,6
	Negativa	14	6,6	7,3	8,8
	Normal	96	45,1	49,7	58,5
	Positiva	77	36,2	39,9	98,4
	Muy positiva	3	1,4	1,6	100,0
	Total	193	90,6	100,0	
Perdidos	Sistema	20	9,4		
Total		213	100,0		

El diseño gráfico por ordenador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	3	1,4	1,5	1,5
	Negativa	7	3,3	3,6	5,1
	Normal	49	23,0	25,1	30,3
	Positiva	113	53,1	57,9	88,2
	Muy positiva	23	10,8	11,8	100,0
	Total	195	91,5	100,0	
Perdidos	Sistema	18	8,5		
Total		213	100,0		

El papel de las telecomunicaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	2	,9	1,0	1,0
	Negativa	2	,9	1,0	1,9
	Normal	25	11,7	12,0	13,9
	Positiva	120	56,3	57,7	71,6
	Muy positiva	59	27,7	28,4	100,0
	Total	208	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,3		
Total		213	100,0		

Internet (comercio electrónico y otros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	2	,9	1,0	1,0
	Negativa	7	3,3	3,4	4,3
	Normal	37	17,4	17,9	22,2
	Positiva	115	54,0	55,6	77,8
	Muy positiva	46	21,6	22,2	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

La automatización de la producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Negativa	6	2,8	2,9	2,9
	Normal	47	22,1	22,7	25,6
	Positiva	124	58,2	59,9	85,5
	Muypositiva	30	14,1	14,5	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Las nuevas tecnologías de control ambiental

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	1	,5	,5	,5
	Negativa	11	5,2	5,5	6,0
	Normal	64	30,0	32,2	38,2
	Positiva	110	51,6	55,3	93,5
	Muy positiva	13	6,1	6,5	100,0
	Total	199	93,4	100,0	
Perdidos	Sistema	14	6,6		
Total		213	100,0		

Las nuevas tecnologías de ahorro energético

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	1	,5	,5	,5
	Negativa	12	5,6	6,0	6,5
	Normal	45	21,1	22,4	28,9
	Positiva	111	52,1	55,2	84,1
	Muy positiva	32	15,0	15,9	100,0
	Total	201	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	12	5,6		
Total		213	100,0		

La facilidad de acceso a páginas web

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	2	,9	1,0	1,0
	Negativa	10	4,7	4,9	5,9
	Normal	57	26,8	27,9	33,8
	Positiva	108	50,7	52,9	86,8
	Muy positiva	27	12,7	13,2	100,0
	Total	204	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	4,2		
Total		213	100,0		

Las redes de la propia empresa (Intranet y Extranet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	1	,5	,5	,5
	Negativa	8	3,8	4,0	4,5
	Normal	52	24,4	25,7	30,2
	Positiva	116	54,5	57,4	87,6
	Muy positiva	25	11,7	12,4	100,0
	Total	202	94,8	100,0	
Perdidos	Sistema	11	5,2		
Total		213	100,0		

El avance y simplicidad de los sistemas operativos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	1	,5	,5	,5
	Negativa	3	1,4	1,5	2,0
	Normal	49	23,0	24,4	26,4
	Positiva	119	55,9	59,2	85,6
	Muy positiva	29	13,6	14,4	100,0
	Total	201	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	12	5,6		
Total		213	100,0		

Las nuevas tecnologías aplicadas al marketing

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	1	,5	,5	,5
	Negativa	7	3,3	3,7	4,3
	Normal	69	32,4	36,7	41,0
	Positiva	93	43,7	49,5	90,4
	Muy positiva	18	8,5	9,6	100,0
	Total	188	88,3	100,0	
Perdidos	Sistema	25	11,7		
Total		213	100,0		

Relativas al mercado laboral

Disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	23	10,8	11,0	11,0
	Negativa	86	40,4	41,1	52,2
	Normal	57	26,8	27,3	79,4
	Positiva	34	16,0	16,3	95,7
	Muy positiva	9	4,2	4,3	100,0
	Total	209	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,9		
Total		213	100,0		

Disponibilidad de cuadros intermedios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	9	4,2	4,3	4,3
	Negativa	72	33,8	34,6	38,9
	Normal	82	38,5	39,4	78,4
	Positiva	39	18,3	18,8	97,1
	Muy positiva	6	2,8	2,9	100,0
	Total	208	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,3		
Total		213	100,0		

Disponibilidad de directivos profesionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	7	3,3	3,4	3,4
	Negativa	46	21,6	22,2	25,6
	Normal	105	49,3	50,7	76,3
	Positiva	43	20,2	20,8	97,1
	Muy positiva	6	2,8	2,9	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Nivel de productividad laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	1	,5	,5	,5
	Negativa	39	18,3	18,6	19,0
	Normal	121	56,8	57,6	76,7
	Positiva	46	21,6	21,9	98,6
	Muy positiva	3	1,4	1,4	100,0
	Total	210	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,4		
Total		213	100,0		

Nivel de conflictividad laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	8	3,8	3,8	3,8
	Negativa	37	17,4	17,6	21,4
	Normal	126	59,2	60,0	81,4
	Positiva	38	17,8	18,1	99,5
	Muy positiva	1	,5	,5	100,0
	Total	210	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,4		
Total		213	100,0		

Relativas a costes

Precio del suelo industrial/ empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	60	28,2	29,4	29,4
	Negativa	108	50,7	52,9	82,4
	Normal	33	15,5	16,2	98,5
	Positiva	1	,5	,5	99,0
	Muy positiva	2	,9	1,0	100,0
	Total	204	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	4,2		
Total		213	100,0		

Precio de locales/ edificios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	60	28,2	29,3	29,3
	Negativa	116	54,5	56,6	85,9
	Normal	27	12,7	13,2	99,0
	Positiva	1	,5	,5	99,5
	Muy positiva	1	,5	,5	100,0
	Total	205	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	3,8		
Total		213	100,0		

Costes laborales de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	10	4,7	4,8	4,8
	Negativa	65	30,5	31,3	36,1
	Normal	120	56,3	57,7	93,8
	Positiva	11	5,2	5,3	99,0
	Muy positiva	2	,9	1,0	100,0
	Total	208	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,3		
Total		213	100,0		

Costes de suministros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	14	6,6	6,7	6,7
	Negativa	60	28,2	28,8	35,6
	Normal	130	61,0	62,5	98,1
	Positiva	3	1,4	1,4	99,5
	Muy positiva	1	,5	,5	100,0
	Total	208	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,3		
Total		213	100,0		

Costes de equipamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	10	4,7	4,8	4,8
	Negativa	60	28,2	28,7	33,5
	Normal	135	63,4	64,6	98,1
	Positiva	3	1,4	1,4	99,5
	Muy positiva	1	,5	,5	100,0
	Total	209	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,9		
Total		213	100,0		

Costes de tratamientos de residuos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	38	17,8	19,3	19,3
	Negativa	85	39,9	43,1	62,4
	Normal	70	32,9	35,5	98,0
	Positiva	2	,9	1,0	99,0
	Muy positiva	2	,9	1,0	100,0
	Total	197	92,5	100,0	
Perdidos	Sistema	16	7,5		
Total		213	100,0		

Costes de transporte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	9	4,2	4,5	4,5
	Negativa	84	39,4	41,6	46,0
	Normal	103	48,4	51,0	97,0
	Positiva	5	2,3	2,5	99,5
	Muy positiva	1	,5	,5	100,0
	Total	202	94,8	100,0	
Perdidos	Sistema	11	5,2		
Total		213	100,0		

Costes financieros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	15	7,0	7,2	7,2
	Negativa	66	31,0	31,9	39,1
	Normal	98	46,0	47,3	86,5
	Positiva	26	12,2	12,6	99,0
	Muy positiva	2	,9	1,0	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Costes de otros servicios de apoyo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	3	1,4	1,6	1,6
	Negativa	29	13,6	15,9	17,6
	Normal	146	68,5	80,2	97,8
	Positiva	3	1,4	1,6	99,5
	Muy positiva	1	,5	,5	100,0
	Total	182	85,4	100,0	
Perdidos	Sistema	31	14,6		
Total		213	100,0		

Relativas al mercado de actuación

Accesibilidad al mercado mundial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	6	2,8	3,2	3,2
	Negativa	57	26,8	30,2	33,3
	Normal	77	36,2	40,7	74,1
	Positiva	44	20,7	23,3	97,4
	Muy positiva	5	2,3	2,6	100,0
	Total	189	88,7	100,0	
Perdidos	Sistema	24	11,3		
Total		213	100,0		

Accesibilidad al mercado europeo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	5	2,3	2,6	2,6
	Negativa	43	20,2	22,3	24,9
	Normal	89	41,8	46,1	71,0
	Positiva	48	22,5	24,9	95,9
	Muy positiva	8	3,8	4,1	100,0
	Total	193	90,6	100,0	
Perdidos	Sistema	20	9,4		
Total		213	100,0		

Accesibilidad al mercado de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	1	,5	,5	,5
	Negativa	18	8,5	9,2	9,7
	Normal	102	47,9	52,3	62,1
	Positiva	65	30,5	33,3	95,4
	Muy positiva	9	4,2	4,6	100,0
	Total	195	91,5	100,0	
Perdidos	Sistema	18	8,5		
Total		213	100,0		

Tamaño y dinamismo del mercado local/ regional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	6	2,8	3,0	3,0
	Negativa	53	24,9	26,2	29,2
	Normal	101	47,4	50,0	79,2
	Positiva	40	18,8	19,8	99,0
	Muy positiva	2	,9	1,0	100,0
	Total	202	94,8	100,0	
Perdidos	Sistema	11	5,2		
Total		213	100,0		

Proximidad a clientes de singular importancia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	2	,9	1,0	1,0
	Negativa	48	22,5	23,9	24,9
	Normal	86	40,4	42,8	67,7
	Positiva	54	25,4	26,9	94,5
	Muy positiva	11	5,2	5,5	100,0
	Total	201	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	12	5,6		
Total		213	100,0		

Proximidad a proveedores de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	3	1,4	1,5	1,5
	Negativa	46	21,6	22,5	24,0
	Normal	104	48,8	51,0	75,0
	Positiva	45	21,1	22,1	97,1
	Muy positiva	6	2,8	2,9	100,0
	Total	204	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	4,2		
Total		213	100,0		

Proximidad a empresas con actividades similares

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	4	1,9	2,0	2,0
	Negativa	30	14,1	14,9	16,8
	Normal	124	58,2	61,4	78,2
	Positiva	40	18,8	19,8	98,0
	Muy positiva	4	1,9	2,0	100,0
	Total	202	94,8	100,0	
Perdidos	Sistema	11	5,2		
Total		213	100,0		

Infraestructuras y equipamientos de Galicia

Energía, agua, saneamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	21	9,9	10,1	10,1
	Negativa	62	29,1	30,0	40,1
	Normal	100	46,9	48,3	88,4
	Positiva	24	11,3	11,6	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Telecomunicaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	4	1,9	1,9	1,9
	Negativa	43	20,2	20,8	22,7
	Normal	110	51,6	53,1	75,8
	Positiva	48	22,5	23,2	99,0
	Muy positiva	2	,9	1,0	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Carreteras de acceso a otras zonas de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	17	8,0	8,1	8,1
	Negativa	70	32,9	33,3	41,4
	Normal	68	31,9	32,4	73,8
	Positiva	52	24,4	24,8	98,6
	Muy positiva	3	1,4	1,4	100,0
	Total	210	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,4		
Total		213	100,0		

Carreteras de acceso a la meseta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	3	1,4	1,4	1,4
	Negativa	17	8,0	8,2	9,7
	Normal	82	38,5	39,6	49,3
	Positiva	94	44,1	45,4	94,7
	Muy positiva	11	5,2	5,3	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Carreteras de acceso a la cornisa cantábrica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	2	,9	1,0	1,0
	Negativa	21	9,9	10,1	11,1
	Normal	67	31,5	32,2	43,3
	Positiva	106	49,8	51,0	94,2
	Muy positiva	12	5,6	5,8	100,0
	Total	208	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,3		
Total		213	100,0		

Carreteras de comunicación con Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	31	14,6	15,0	15,0
	Negativa	106	49,8	51,2	66,2
	Normal	52	24,4	25,1	91,3
	Positiva	17	8,0	8,2	99,5
	Muy positiva	1	,5	,5	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Ferrocarril de acceso a otras zonas de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	50	23,5	24,8	24,8
	Negativa	102	47,9	50,5	75,2
	Normal	39	18,3	19,3	94,6
	Positiva	11	5,2	5,4	100,0
	Total	202	94,8	100,0	
Perdidos	Sistema	11	5,2		
Total		213	100,0		

Ferrocarril de acceso a la meseta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	46	21,6	22,9	22,9
	Negativa	94	44,1	46,8	69,7
	Normal	51	23,9	25,4	95,0
	Positiva	10	4,7	5,0	100,0
	Total	201	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	12	5,6		
Total		213	100,0		

Ferrocarril de comunicación con Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	60	28,2	29,6	29,6
	Negativa	92	43,2	45,3	74,9
	Normal	45	21,1	22,2	97,0
	Positiva	5	2,3	2,5	99,5
	Muy positiva	1	,5	,5	100,0
	Total	203	95,3	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,7		
Total		213	100,0		

Aeropuertos de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	9	4,2	4,3	4,3
	Negativa	61	28,6	29,2	33,5
	Normal	101	47,4	48,3	81,8
	Positiva	37	17,4	17,7	99,5
	Muy positiva	1	,5	,5	100,0
	Total	209	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,9		
Total		213	100,0		

Aeropuertos del Norte de Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	3	1,4	1,5	1,5
	Negativa	20	9,4	10,0	11,4
	Normal	100	46,9	49,8	61,2
	Positiva	75	35,2	37,3	98,5
	Muy positiva	3	1,4	1,5	100,0
	Total	201	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	12	5,6		
Total		213	100,0		

Puertos de Galicia.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	2	,9	1,0	1,0
	Negativa	14	6,6	6,8	7,8
	Normal	90	42,3	43,7	51,5
	Positiva	88	41,3	42,7	94,2
	Muy positiva	12	5,6	5,8	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

Puertos del Norte de Portugal.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	2	,9	1,1	1,1
	Negativa	22	10,3	11,8	12,8
	Normal	128	60,1	68,4	81,3
	Positiva	32	15,0	17,1	98,4
	Muy positiva	3	1,4	1,6	100,0
	Total	187	87,8	100,0	
Perdidos	Sistema	26	12,2		
Total		213	100,0		

Sanidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	3	1,4	1,5	1,5
	Negativa	33	15,5	16,1	17,6
	Normal	126	59,2	61,5	79,0
	Positiva	43	20,2	21,0	100,0
	Total	205	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	3,8		
Total		213	100,0		

Educación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	7	3,3	3,4	3,4
	Negativa	46	21,6	22,4	25,9
	Normal	120	56,3	58,5	84,4
	Positiva	32	15,0	15,6	100,0
	Total	205	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	3,8		
Total		213	100,0		

Aspectos socioeconómicos de la zona (Vigo y su área funcional)

Nivel de cooperación con Universidades y centros de I+D en la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	10	4,7	5,2	5,2
	Negativa	71	33,3	36,6	41,8
	Normal	78	36,6	40,2	82,0
	Positiva	34	16,0	17,5	99,5
	Muy positiva	1	,5	,5	100,0
	Total	194	91,1	100,0	
Perdidos	Sistema	19	8,9		
Total		213	100,0		

Presión fiscal de los municipios de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	15	7,0	7,5	7,5
	Negativa	93	43,7	46,5	54,0
	Normal	89	41,8	44,5	98,5
	Positiva	2	,9	1,0	99,5
	Muy positiva	1	,5	,5	100,0
	Total	200	93,9	100,0	
Perdidos	Sistema	13	6,1		
Total		213	100,0		

Coste de la vida a nivel local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	3	1,4	1,5	1,5
	Negativa	50	23,5	24,3	25,7
	Normal	143	67,1	69,4	95,1
	Positiva	10	4,7	4,9	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

Nivel de renta de la población local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	1	,5	,5	,5
	Negativa	56	26,3	28,9	29,4
	Normal	124	58,2	63,9	93,3
	Positiva	13	6,1	6,7	100,0
	Total	194	91,1	100,0	
Perdidos	Sistema	19	8,9		
Total		213	100,0		

Legislación municipal sobre ordenación urbana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	68	31,9	34,0	34,0
	Negativa	92	43,2	46,0	80,0
	Normal	39	18,3	19,5	99,5
	Positiva	1	,5	,5	100,0
	Total	200	93,9	100,0	
Perdidos	Sistema	13	6,1		
Total		213	100,0		

Imagen de Vigo y su área funcional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	29	13,6	14,1	14,1
	Negativa	80	37,6	39,0	53,2
	Normal	74	34,7	36,1	89,3
	Positiva	22	10,3	10,7	100,0
	Total	205	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	3,8		
Total		213	100,0		

Nivel cultural de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	8	3,8	3,9	3,9
	Negativa	83	39,0	40,1	44,0
	Normal	100	46,9	48,3	92,3
	Positiva	16	7,5	7,7	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Actitud de cooperación empresarial de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	12	5,6	5,9	5,9
	Negativa	76	35,7	37,1	42,9
	Normal	91	42,7	44,4	87,3
	Positiva	25	11,7	12,2	99,5
	Muy positiva	1	,5	,5	100,0
	Total	205	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	3,8		
Total		213	100,0		

La capacidad de relacionarse con otras zonas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	5	2,3	2,5	2,5
	Negativa	56	26,3	27,7	30,2
	Normal	106	49,8	52,5	82,7
	Positiva	35	16,4	17,3	100,0
	Total	202	94,8	100,0	
Perdidos	Sistema	11	5,2		
Total		213	100,0		

La capacidad de innovación de Vigo y su área funcional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	6	2,8	2,9	2,9
	Negativa	41	19,2	20,1	23,0
	Normal	95	44,6	46,6	69,6
	Positiva	60	28,2	29,4	99,0
	Muy positiva	2	,9	1,0	100,0
	Total	204	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	4,2		
Total		213	100,0		

La capacidad de asumir riesgos de los habitantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	7	3,3	3,5	3,5
	Negativa	72	33,8	35,8	39,3
	Normal	80	37,6	39,8	79,1
	Positiva	38	17,8	18,9	98,0
	Muy positiva	4	1,9	2,0	100,0
	Total	201	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	12	5,6		
Total		213	100,0		

La capacidad de crear empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	6	2,8	2,9	2,9
	Negativa	48	22,5	23,5	26,5
	Normal	78	36,6	38,2	64,7
	Positiva	64	30,0	31,4	96,1
	Muy positiva	8	3,8	3,9	100,0
	Total	204	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	4,2		
Total		213	100,0		

La atención a los visitantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	3	1,4	1,5	1,5
	Negativa	53	24,9	25,9	27,3
	Normal	84	39,4	41,0	68,3
	Positiva	62	29,1	30,2	98,5
	Muy positiva	3	1,4	1,5	100,0
	Total	205	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	3,8		
Total		213	100,0		

La promoción que se realiza de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muynegativa	12	5,6	5,8	5,8
	Negativa	101	47,4	49,0	54,9
	Normal	66	31,0	32,0	86,9
	Positiva	27	12,7	13,1	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

La cultura empresarial de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	3	1,4	1,5	1,5
	Negativa	55	25,8	26,8	28,3
	Normal	92	43,2	44,9	73,2
	Positiva	53	24,9	25,9	99,0
	Muy positiva	2	,9	1,0	100,0
	Total	205	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	3,8		
Total		213	100,0		

La tecnología de procesos y productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Negativa	30	14,1	14,9	14,9
	Normal	109	51,2	54,0	68,8
	Positiva	62	29,1	30,7	99,5
	Muypositiva	1	,5	,5	100,0
	Total	202	94,8	100,0	
Perdidos	Sistema	11	5,2		
Total		213	100,0		

La calidad de los productos/servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Negativa	20	9,4	9,9	9,9
	Normal	94	44,1	46,3	56,2
	Positiva	88	41,3	43,3	99,5
	Muypositiva	1	,5	,5	100,0
	Total	203	95,3	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,7		
Total		213	100,0		

La cultura cívica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muynegativa	27	12,7	13,0	13,0
	Negativa	91	42,7	44,0	57,0
	Normal	78	36,6	37,7	94,7
	Positiva	11	5,2	5,3	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

La preocupación por el medio ambiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	16	7,5	7,8	7,8
	Negativa	105	49,3	51,0	58,7
	Normal	57	26,8	27,7	86,4
	Positiva	26	12,2	12,6	99,0
	Muy positiva	2	,9	1,0	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

La transmisión de experiencias entre generaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	3	1,4	1,5	1,5
	Negativa	46	21,6	22,9	24,4
	Normal	114	53,5	56,7	81,1
	Positiva	35	16,4	17,4	98,5
	Muy positiva	3	1,4	1,5	100,0
	Total	201	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	12	5,6		
Total		213	100,0		

La capacidad de generar empleo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	1	,5	,5	,5
	Negativa	36	16,9	17,6	18,0
	Normal	101	47,4	49,3	67,3
	Positiva	65	30,5	31,7	99,0
	Muy positiva	2	,9	1,0	100,0
	Total	205	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	3,8		
Total		213	100,0		

Infraestructuras y equipamientos de la ZONA

Disponibilidad de agua y saneamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	16	7,5	7,6	7,6
	Negativa	49	23,0	23,3	31,0
	Normal	117	54,9	55,7	86,7
	Positiva	26	12,2	12,4	99,0
	Muy positiva	2	,9	1,0	100,0
	Total	210	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,4		
Total		213	100,0		

Disponibilidad de energía y combustible

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	7	3,3	3,3	3,3
	Negativa	33	15,5	15,6	19,0
	Normal	142	66,7	67,3	86,3
	Positiva	27	12,7	12,8	99,1
	Muy positiva	2	,9	,9	100,0
	Total	211	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,9		
Total		213	100,0		

Disponibilidad de telecomunicaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	4	1,9	1,9	1,9
	Negativa	23	10,8	11,0	12,9
	Normal	138	64,8	65,7	78,6
	Positiva	43	20,2	20,5	99,0
	Muy positiva	2	,9	1,0	100,0
	Total	210	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,4		
Total		213	100,0		

Disponibilidad de suelo industrial equipado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	69	32,4	33,7	33,7
	Negativa	92	43,2	44,9	78,5
	Normal	37	17,4	18,0	96,6
	Positiva	7	3,3	3,4	100,0
	Total	205	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	3,8		
Total		213	100,0		

Disponibilidad de comunicaciones viarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	20	9,4	9,7	9,7
	Negativa	82	38,5	39,6	49,3
	Normal	82	38,5	39,6	88,9
	Positiva	20	9,4	9,7	98,6
	Muy positiva	3	1,4	1,4	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Disponibilidad de comunicaciones ferroviarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	39	18,3	19,5	19,5
	Negativa	101	47,4	50,5	70,0
	Normal	54	25,4	27,0	97,0
	Positiva	6	2,8	3,0	100,0
	Total	200	93,9	100,0	
Perdidos	Sistema	13	6,1		
Total		213	100,0		

Calidad del aeropuerto de Peinador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	10	4,7	4,8	4,8
	Negativa	62	29,1	29,5	34,3
	Normal	103	48,4	49,0	83,3
	Positiva	34	16,0	16,2	99,5
	Muy positiva	1	,5	,5	100,0
	Total	210	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,4		
Total		213	100,0		

Calidad del puerto de Vigo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	2	,9	1,0	1,0
	Negativa	16	7,5	8,0	9,0
	Normal	100	46,9	49,8	58,7
	Positiva	70	32,9	34,8	93,5
	Muy positiva	13	6,1	6,5	100,0
	Total	201	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	12	5,6		
Total		213	100,0		

Disponibilidad de centros de tratamientos de residuos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	39	18,3	19,8	19,8
	Negativa	102	47,9	51,8	71,6
	Normal	45	21,1	22,8	94,4
	Positiva	10	4,7	5,1	99,5
	Muy positiva	1	,5	,5	100,0
	Total	197	92,5	100,0	
Perdidos	Sistema	16	7,5		
Total		213	100,0		

Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de mercancías

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	22	10,3	10,9	10,9
	Negativa	101	47,4	50,2	61,2
	Normal	71	33,3	35,3	96,5
	Positiva	7	3,3	3,5	100,0
	Total	201	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	12	5,6		
Total		213	100,0		

Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy negativa	31	14,6	15,7	15,7
	Negativa	76	35,7	38,6	54,3
	Normal	72	33,8	36,5	90,9
	Positiva	16	7,5	8,1	99,0
	Muy positiva	2	,9	1,0	100,0
	Total	197	92,5	100,0	
Perdidos	Sistema	16	7,5		
Total		213	100,0		

- Pregunta 1.2. Indique la calidad de los servicios públicos de la zona que se mencionan a continuación.

Sanidad: médicos, hospitales,...

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	3	1,4	1,4	1,4
	Malas	24	11,3	11,4	12,8
	Aceptables	133	62,4	63,0	75,8
	Buenas	49	23,0	23,2	99,1
	Muy buenas	2	,9	,9	100,0
	Total	211	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,9		
Total		213	100,0		

Protección del Medioambiente y contaminación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muymalas	18	8,5	8,5	8,5
	Malas	130	61,0	61,6	70,1
	Aceptables	59	27,7	28,0	98,1
	Buenas	4	1,9	1,9	100,0
	Total	211	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,9		
Total		213	100,0		

Vigilancia sobre calidad de los alimentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	6	2,8	3,0	3,0
	Malas	55	25,8	27,1	30,0
	Aceptables	121	56,8	59,6	89,7
	Buenas	20	9,4	9,9	99,5
	Muy buenas	1	,5	,5	100,0
	Total	203	95,3	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,7		
Total		213	100,0		

Vigilancia sobre calidad de otros productos de consumo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	4	1,9	2,0	2,0
	Malas	50	23,5	25,3	27,3
	Aceptables	131	61,5	66,2	93,4
	Buenas	12	5,6	6,1	99,5
	Muy buenas	1	,5	,5	100,0
	Total	198	93,0	100,0	
Perdidos	Sistema	15	7,0		
Total		213	100,0		

Colegios e Institutos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muymalas	5	2,3	2,4	2,4
	Malas	26	12,2	12,6	15,0
	Aceptables	143	67,1	69,1	84,1
	Buenas	33	15,5	15,9	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Centros de enseñanza profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muymalas	9	4,2	4,4	4,4
	Malas	55	25,8	27,0	31,4
	Aceptables	108	50,7	52,9	84,3
	Buenas	32	15,0	15,7	100,0
	Total	204	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	4,2		
Total		213	100,0		

Centros de enseñanza superior/

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	9	4,2	4,4	4,4
	Malas	28	13,1	13,7	18,1
	Aceptables	117	54,9	57,4	75,5
	Buenas	49	23,0	24,0	99,5
	Muy buenas	1	,5	,5	100,0
	Total	204	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	4,2		
Total		213	100,0		

Guarderías

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	6	2,8	3,0	3,0
	Malas	61	28,6	31,0	34,0
	Aceptables	114	53,5	57,9	91,9
	Buenas	16	7,5	8,1	100,0
	Total	197	92,5	100,0	
Perdidos	Sistema	16	7,5		
Total		213	100,0		

Residencias y centros de la tercera edad adecuados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	21	9,9	11,1	11,1
	Malas	74	34,7	38,9	50,0
	Aceptables	83	39,0	43,7	93,7
	Buenas	12	5,6	6,3	100,0
	Total	190	89,2	100,0	
Perdidos	Sistema	23	10,8		
Total		213	100,0		

Vigilancia y seguridad ciudadana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	23	10,8	11,1	11,1
	Malas	85	39,9	40,9	51,9
	Aceptables	87	40,8	41,8	93,8
	Buenas	12	5,6	5,8	99,5
	Muy buenas	1	,5	,5	100,0
	Total	208	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,3		
Total		213	100,0		

La administración Local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	36	16,9	17,6	17,6
	Malas	101	47,4	49,3	66,8
	Aceptables	63	29,6	30,7	97,6
	Buenas	5	2,3	2,4	100,0
	Total	205	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	3,8		
Total		213	100,0		

La administración Autonómica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	12	5,6	6,0	6,0
	Malas	71	33,3	35,3	41,3
	Aceptables	103	48,4	51,2	92,5
	Buenas	15	7,0	7,5	100,0
	Total	201	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	12	5,6		
Total		213	100,0		

La administración del Estado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	13	6,1	6,3	6,3
	Malas	62	29,1	30,0	36,2
	Aceptables	116	54,5	56,0	92,3
	Buenas	16	7,5	7,7	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

La administración de Justicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	39	18,3	18,9	18,9
	Malas	109	51,2	52,9	71,8
	Aceptables	48	22,5	23,3	95,1
	Buenas	10	4,7	4,9	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

Ordenamiento y regulación del tráfico y aparcamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	111	52,1	53,4	53,4
	Malas	83	39,0	39,9	93,3
	Aceptables	14	6,6	6,7	100,0
	Total	208	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,3		
Total		213	100,0		

Transportes públicos (Autobuses, trenes)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	51	23,9	24,2	24,2
	Malas	88	41,3	41,7	65,9
	Aceptables	68	31,9	32,2	98,1
	Buenas	4	1,9	1,9	100,0
	Total	211	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,9		
Total		213	100,0		

Ordenación urbana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	90	42,3	43,3	43,3
	Malas	94	44,1	45,2	88,5
	Aceptables	24	11,3	11,5	100,0
	Total	208	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,3		
Total		213	100,0		

Planificación de las obras públicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	117	54,9	56,0	56,0
	Malas	76	35,7	36,4	92,3
	Aceptables	16	7,5	7,7	100,0
	Total	209	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,9		
Total		213	100,0		

Creación y Mantenimiento de zonas verdes, parques y jardines

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	75	35,2	35,5	35,5
	Malas	95	44,6	45,0	80,6
	Aceptables	40	18,8	19,0	99,5
	Buenas	1	,5	,5	100,0
	Total	211	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,9		
Total		213	100,0		

Limpieza de calles aceras y fachadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muymalas	52	24,4	25,0	25,0
	Malas	74	34,7	35,6	60,6
	Aceptables	76	35,7	36,5	97,1
	Buenas	6	2,8	2,9	100,0
	Total	208	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,3		
Total		213	100,0		

Alumbrado, energía eléctrica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muymalas	21	9,9	10,0	10,0
	Malas	49	23,0	23,2	33,2
	Aceptables	123	57,7	58,3	91,5
	Buenas	18	8,5	8,5	100,0
	Total	211	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,9		
Total		213	100,0		

Agua potable, alcantarillado, desagües, depuradoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	28	13,1	13,3	13,3
	Malas	66	31,0	31,4	44,8
	Aceptables	97	45,5	46,2	91,0
	Buenas	18	8,5	8,6	99,5
	Muy buenas	1	,5	,5	100,0
	Total	210	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,4		
Total		213	100,0		

Recogida de basuras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	20	9,4	9,5	9,5
	Malas	48	22,5	22,7	32,2
	Aceptables	123	57,7	58,3	90,5
	Buenas	18	8,5	8,5	99,1
	Muy buenas	2	,9	,9	100,0
	Total	211	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,9		
Total		213	100,0		

Correos y teléfonos.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy malas	11	5,2	5,2	5,2
	Malas	36	16,9	17,1	22,3
	Aceptables	133	62,4	63,0	85,3
	Buenas	29	13,6	13,7	99,1
	Muy buenas	2	,9	,9	100,0
	Total	211	99,1	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,9		
Total		213	100,0		

- Pregunta 1.3. Por favor indique si conoce y hace uso, y en ese caso el grado de satisfacción, de los siguientes tipos de ayudas por parte de las instituciones públicas para las empresas de la ZONA.

Marque si conoce los siguientes tipos de ayudas de las AA.PP

Ayudas a la inversión en el extranjero (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	57	26,8	31,7	31,7
	Si	123	57,7	68,3	100,0
	Total	180	84,5	100,0	
Perdidos	Sistema	33	15,5		
Total		213	100,0		

Ayudas a la financiación (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	9,9	11,7	11,7
	Si	159	74,6	88,3	100,0
	Total	180	84,5	100,0	
Perdidos	Sistema	33	15,5		
Total		213	100,0		

Ayudas a la innovación (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	36	16,9	20,0	20,0
	Si	144	67,6	80,0	100,0
	Total	180	84,5	100,0	
Perdidos	Sistema	33	15,5		
Total		213	100,0		

Ayudas a la promoción (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	49	23,0	27,2	27,2
	Si	131	61,5	72,8	100,0
	Total	180	84,5	100,0	
Perdidos	Sistema	33	15,5		
Total		213	100,0		

Ayudas a la formación (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	8,5	10,0	10,0
	Si	162	76,1	90,0	100,0
	Total	180	84,5	100,0	
Perdidos	Sistema	33	15,5		
Total		213	100,0		

Ayudas a la modernizac. de sist. Empres. (planific. estratég, de asesoram. en calidad, en medioambiente, en prev. Riesg. Lab., etc.) (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	36	16,9	20,0	20,0
	Si	144	67,6	80,0	100,0
	Total	180	84,5	100,0	
Perdidos	Sistema	33	15,5		
Total		213	100,0		

Ayudas a la información (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	59	27,7	32,8	32,8
	Si	121	56,8	67,2	100,0
	Total	180	84,5	100,0	
Perdidos	Sistema	33	15,5		
Total		213	100,0		

Hace uso de los siguientes tipos de ayudas de las AA.PP

Ayudas a la inversión en el extranjero (uso)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	93	43,7	80,9	80,9
	Algo	8	3,8	7,0	87,8
	Medio	9	4,2	7,8	95,7
	Bastante	5	2,3	4,3	100,0
	Total	115	54,0	100,0	
Perdidos	Sistema	98	46,0		
Total		213	100,0		

Ayudas a la financiación (uso)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	51	23,9	34,7	34,7
	Algo	22	10,3	15,0	49,7
	Medio	54	25,4	36,7	86,4
	Bastante	13	6,1	8,8	95,2
	Mucho	7	3,3	4,8	100,0
	Total	147	69,0	100,0	
Perdidos	Sistema	66	31,0		
Total		213	100,0		

Ayudas a la innovación (uso)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	54	25,4	39,4	39,4
	Algo	24	11,3	17,5	56,9
	Medio	38	17,8	27,7	84,7
	Bastante	15	7,0	10,9	95,6
	Mucho	6	2,8	4,4	100,0
	Total	137	64,3	100,0	
Perdidos	Sistema	76	35,7		
Total		213	100,0		

Ayudas a la promoción (uso)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	73	34,3	61,3	61,3
	Algo	10	4,7	8,4	69,7
	Medio	18	8,5	15,1	84,9
	Bastante	13	6,1	10,9	95,8
	Mucho	5	2,3	4,2	100,0
	Total	119	55,9	100,0	
Perdidos	Sistema	94	44,1		
Total		213	100,0		

Ayudas a la formación (uso)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	48	22,5	31,4	31,4
	Algo	22	10,3	14,4	45,8
	Medio	44	20,7	28,8	74,5
	Bastante	26	12,2	17,0	91,5
	Mucho	13	6,1	8,5	100,0
	Total	153	71,8	100,0	
Perdidos	Sistema	60	28,2		
Total		213	100,0		

Ayudas a la modernizac. de sist. Empres. (planific. estratég, de asesoram. en calidad, en medioambiente, en prev. Riesg. Lab., etc.) (uso)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	54	25,4	40,0	40,0
	Algo	17	8,0	12,6	52,6
	Medio	34	16,0	25,2	77,8
	Bastante	23	10,8	17,0	94,8
	Mucho	7	3,3	5,2	100,0
	Total	135	63,4	100,0	
Perdidos	Sistema	78	36,6		
Total		213	100,0		

Ayudas a la información (uso)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada	69	32,4	65,1	65,1
	Algo	11	5,2	10,4	75,5
	Medio	19	8,9	17,9	93,4
	Bastante	7	3,3	6,6	100,0
	Total	106	49,8	100,0	
Perdidos	Sistema	107	50,2		
Total		213	100,0		

Satisfacción con los siguientes tipos de ayudas de las AA.PP

Ayudas a la inversión en el extranjero (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	4	1,9	18,2	18,2
	Poco satisfecho	9	4,2	40,9	59,1
	Satisfecho	5	2,3	22,7	81,8
	Bastante satisfecho	4	1,9	18,2	100,0
	Total	22	10,3	100,0	
Perdidos	Sistema	191	89,7		
Total		213	100,0		

Ayudas a la financiación (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	8	3,8	8,5	8,5
	Poco satisfecho	27	12,7	28,7	37,2
	Satisfecho	44	20,7	46,8	84,0
	Bastante satisfecho	12	5,6	12,8	96,8
	Muy satisfecho	3	1,4	3,2	100,0
	Total	94	44,1	100,0	
Perdidos	Sistema	119	55,9		
Total		213	100,0		

Ayudas a la innovación (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	12	5,6	14,6	14,6
	Poco satisfecho	15	7,0	18,3	32,9
	Satisfecho	37	17,4	45,1	78,0
	Bastante satisfecho	17	8,0	20,7	98,8
	Muy satisfecho	1	,5	1,2	100,0
	Total	82	38,5	100,0	
Perdidos	Sistema	131	61,5		
Total		213	100,0		

Ayudas a la promoción (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	8	3,8	18,2	18,2
	Poco satisfecho	6	2,8	13,6	31,8
	Satisfecho	19	8,9	43,2	75,0
	Bastante satisfecho	9	4,2	20,5	95,5
	Muy satisfecho	2	,9	4,5	100,0
	Total	44	20,7	100,0	
Perdidos	Sistema	169	79,3		
Total		213	100,0		

Ayudas a la formación (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	12	5,6	12,1	12,1
	Poco satisfecho	19	8,9	19,2	31,3
	Satisfecho	49	23,0	49,5	80,8
	Bastante satisfecho	17	8,0	17,2	98,0
	Muy satisfecho	2	,9	2,0	100,0
	Total	99	46,5	100,0	
Perdidos	Sistema	114	53,5		
Total		213	100,0		

Ayudas a la modernizac. de sist. Empres. (planific. estratég, de asesoram. en calidad, en medioambiente, en prev. Riesg. Lab., etc.) (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	9	4,2	10,8	10,8
	Poco satisfecho	21	9,9	25,3	36,1
	Satisfecho	32	15,0	38,6	74,7
	Bastante satisfecho	18	8,5	21,7	96,4
	Muy satisfecho	3	1,4	3,6	100,0
	Total	83	39,0	100,0	
Perdidos	Sistema	130	61,0		
Total		213	100,0		

Ayudas a la información (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	5	2,3	12,5	12,5
	Poco satisfecho	14	6,6	35,0	47,5
	Satisfecho	14	6,6	35,0	82,5
	Bastante satisfecho	7	3,3	17,5	100,0
	Total	40	18,8	100,0	
Perdidos	Sistema	173	81,2		
Total		213	100,0		

- Pregunta 1.4. Indique si tiene conocimiento de la existencia en la ZONA de los siguientes servicios de apoyo a las empresas y valore la incidencia que tienen en su actividad.

  Marque si conoce la existencia de los siguientes servicios de apoyo a empresas en la zona.

Servicios de compras (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	96	45,1	60,0	60,0
	Si	64	30,0	40,0	100,0
	Total	160	75,1	100,0	
Perdidos	Sistema	53	24,9		
Total		213	100,0		

Servicios de estrat. y organizac. Empres. (Servicios de planific., de asesor. en calidad, en medioambiente, en prev. de riesg. Lab., etc.) (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	41	19,2	25,6	25,6
	Si	119	55,9	74,4	100,0
	Total	160	75,1	100,0	
Perdidos	Sistema	53	24,9		
Total		213	100,0		

Servicios de marketing (publicidad, estudios de mercado, ventas...) (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	50	23,5	31,3	31,3
	Si	110	51,6	68,8	100,0
	Total	160	75,1	100,0	
Perdidos	Sistema	53	24,9		
Total		213	100,0		

Servicios de investigación, desarrollo o innovación (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	67	31,5	41,9	41,9
	Si	93	43,7	58,1	100,0
	Total	160	75,1	100,0	
Perdidos	Sistema	53	24,9		
Total		213	100,0		

Servicios de distribución y logística (producción, almacenamiento, transportes) (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	60	28,2	37,5	37,5
	Si	100	46,9	62,5	100,0
	Total	160	75,1	100,0	
Perdidos	Sistema	53	24,9		
Total		213	100,0		

Servicios de diseño (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	78	36,6	48,8	48,8
	Si	82	38,5	51,3	100,0
	Total	160	75,1	100,0	
Perdidos	Sistema	53	24,9		
Total		213	100,0		

Servicios de inversión y financiación (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	46	21,6	28,8	28,8
	Si	114	53,5	71,3	100,0
	Total	160	75,1	100,0	
Perdidos	Sistema	53	24,9		
Total		213	100,0		

Servicios de selección del personal (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	40	18,8	25,0	25,0
	Si	120	56,3	75,0	100,0
	Total	160	75,1	100,0	
Perdidos	Sistema	53	24,9		
Total		213	100,0		

Servicios de administración y contabilidad (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	43	20,2	26,9	26,9
	Si	117	54,9	73,1	100,0
	Total	160	75,1	100,0	
Perdidos	Sistema	53	24,9		
Total		213	100,0		

Servicios de asesoramientos jurídicos (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	40	18,8	25,0	25,0
	Si	120	56,3	75,0	100,0
	Total	160	75,1	100,0	
Perdidos	Sistema	53	24,9		
Total		213	100,0		

Servicios de informac. y comunic. (comercio electrónico, Intranet, paginas web, etc.) (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	44	20,7	27,5	27,5
	Si	116	54,5	72,5	100,0
	Total	160	75,1	100,0	
Perdidos	Sistema	53	24,9		
Total		213	100,0		

Servicios de apoyo informático (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	43	20,2	26,9	26,9
	Si	117	54,9	73,1	100,0
	Total	160	75,1	100,0	
Perdidos	Sistema	53	24,9		
Total		213	100,0		

Servicio de telecomunicaciones (telefonía, fax, ...) (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	41	19,2	25,6	25,6
	Si	119	55,9	74,4	100,0
	Total	160	75,1	100,0	
Perdidos	Sistema	53	24,9		
Total		213	100,0		

Servicios de formación (conocer)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	39	18,3	24,4	24,4
	Si	121	56,8	75,6	100,0
	Total	160	75,1	100,0	
Perdidos	Sistema	53	24,9		
Total		213	100,0		

Incidencia que tienen en las distintas actividades los siguientes servicios de apoyo a empresas existentes en la zona.

Servicios de compras (incidencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	35	16,4	61,4	61,4
	Alguna	9	4,2	15,8	77,2
	Media	12	5,6	21,1	98,2
	Bastante	1	,5	1,8	100,0
	Total	57	26,8	100,0	
Perdidos	Sistema	156	73,2		
Total		213	100,0		

Servicios de estrategia y organizac. Empres. (Servicios de planificac., de asesor. en calidad, en medioambiente, en prev. de riesg. Lab., etc.) (incidencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	29	13,6	26,1	26,1
	Alguna	26	12,2	23,4	49,5
	Media	40	18,8	36,0	85,6
	Bastante	12	5,6	10,8	96,4
	Mucha	4	1,9	3,6	100,0
	Total	111	52,1	100,0	
Perdidos	Sistema	102	47,9		
Total		213	100,0		

Servicios de marketing (publicidad, estudios de mercado, ventas,...) (incidencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	37	17,4	37,0	37,0
	Alguna	19	8,9	19,0	56,0
	Media	34	16,0	34,0	90,0
	Bastante	6	2,8	6,0	96,0
	Mucha	4	1,9	4,0	100,0
	Total	100	46,9	100,0	
Perdidos	Sistema	113	53,1		
Total		213	100,0		

Servicios de investigación, desarrollo o innovación (incidencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	37	17,4	43,0	43,0
	Alguna	17	8,0	19,8	62,8
	Media	23	10,8	26,7	89,5
	Bastante	7	3,3	8,1	97,7
	Mucha	2	,9	2,3	100,0
	Total	86	40,4	100,0	
Perdidos	Sistema	127	59,6		
Total		213	100,0		

Servicios de distribución y logística (producción, almacenamiento, transportes) (incidencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	22	10,3	24,4	24,4
	Alguna	8	3,8	8,9	33,3
	Media	21	9,9	23,3	56,7
	Bastante	20	9,4	22,2	78,9
	Mucha	19	8,9	21,1	100,0
	Total	90	42,3	100,0	
Perdidos	Sistema	123	57,7		
Total		213	100,0		

Servicios de diseño (incidencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	31	14,6	43,1	43,1
	Alguna	11	5,2	15,3	58,3
	Media	17	8,0	23,6	81,9
	Bastante	8	3,8	11,1	93,1
	Mucha	5	2,3	6,9	100,0
	Total	72	33,8	100,0	
Perdidos	Sistema	141	66,2		
Total		213	100,0		

Servicios de inversión y financiación (incidencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	27	12,7	26,2	26,2
	Alguna	17	8,0	16,5	42,7
	Media	29	13,6	28,2	70,9
	Bastante	24	11,3	23,3	94,2
	Mucha	6	2,8	5,8	100,0
	Total	103	48,4	100,0	
Perdidos	Sistema	110	51,6		
Total		213	100,0		

Servicios de selección del personal (incidencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	30	14,1	27,5	27,5
	Alguna	22	10,3	20,2	47,7
	Media	27	12,7	24,8	72,5
	Bastante	20	9,4	18,3	90,8
	Mucha	10	4,7	9,2	100,0
	Total	109	51,2	100,0	
Perdidos	Sistema	104	48,8		
Total		213	100,0		

Servicios de administración y contabilidad (incidencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	27	12,7	24,8	24,8
	Alguna	10	4,7	9,2	33,9
	Media	38	17,8	34,9	68,8
	Bastante	22	10,3	20,2	89,0
	Mucha	12	5,6	11,0	100,0
	Total	109	51,2	100,0	
Perdidos	Sistema	104	48,8		
Total		213	100,0		

Servicios de asesoramientos jurídicos (incidencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	18	8,5	15,7	15,7
	Alguna	12	5,6	10,4	26,1
	Media	41	19,2	35,7	61,7
	Bastante	33	15,5	28,7	90,4
	Mucha	11	5,2	9,6	100,0
	Total	115	54,0	100,0	
Perdidos	Sistema	98	46,0		
Total		213	100,0		

Servicios de informac. y comunic. (comercio electrónico, Intranet, paginas web, etc.) (incidencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	19	8,9	17,4	17,4
	Alguna	21	9,9	19,3	36,7
	Media	35	16,4	32,1	68,8
	Bastante	25	11,7	22,9	91,7
	Mucha	9	4,2	8,3	100,0
	Total	109	51,2	100,0	
Perdidos	Sistema	104	48,8		
Total		213	100,0		

Servicios de apoyo informático (incidencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	16	7,5	14,7	14,7
	Alguna	5	2,3	4,6	19,3
	Media	33	15,5	30,3	49,5
	Bastante	40	18,8	36,7	86,2
	Mucha	15	7,0	13,8	100,0
	Total	109	51,2	100,0	
Perdidos	Sistema	104	48,8		
Total		213	100,0		

Servicio de telecomunicaciones (telefonía, fax, ...) (incidencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	10	4,7	9,1	9,1
	Alguna	4	1,9	3,6	12,7
	Media	29	13,6	26,4	39,1
	Bastante	45	21,1	40,9	80,0
	Mucha	22	10,3	20,0	100,0
	Total	110	51,6	100,0	
Perdidos	Sistema	103	48,4		
Total		213	100,0		

Servicios de formación (incidencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	12	5,6	11,0	11,0
	Alguna	21	9,9	19,3	30,3
	Media	29	13,6	26,6	56,9
	Bastante	33	15,5	30,3	87,2
	Mucha	14	6,6	12,8	100,0
	Total	109	51,2	100,0	
Perdidos	Sistema	104	48,8		
Total		213	100,0		

Satisfacción con los distintos servicios de apoyo a empresas existentes en la zona.

Servicios de compras (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	2	,9	8,7	8,7
	Poco satisfecho	6	2,8	26,1	34,8
	Satisfecho	12	5,6	52,2	87,0
	Bastante satisfecho	2	,9	8,7	95,7
	Muy satisfecho	1	,5	4,3	100,0
	Total	23	10,8	100,0	
Perdidos	Sistema	190	89,2		
Total		213	100,0		

Servicios de estrategia y organizac. Empres. (Servicios de planificac., de asesor. en calidad, en medioambiente, en prev. de riesg. Lab., etc.) (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	2	,9	2,7	2,7
	Poco satisfecho	18	8,5	24,3	27,0
	Satisfecho	43	20,2	58,1	85,1
	Bastante satisfecho	10	4,7	13,5	98,6
	Muy satisfecho	1	,5	1,4	100,0
	Total	74	34,7	100,0	
Perdidos	Sistema	139	65,3		
Total		213	100,0		

Servicios de marketing (publicidad, estudios de mercado, ventas...) (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	4	1,9	7,4	7,4
	Poco satisfecho	7	3,3	13,0	20,4
	Satisfecho	34	16,0	63,0	83,3
	Bastante satisfecho	5	2,3	9,3	92,6
	Muy satisfecho	4	1,9	7,4	100,0
	Total	54	25,4	100,0	
Perdidos	Sistema	159	74,6		
Total		213	100,0		

Servicios de diseño (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	4	1,9	10,5	10,5
	Poco satisfecho	5	2,3	13,2	23,7
	Satisfecho	22	10,3	57,9	81,6
	Bastante satisfecho	5	2,3	13,2	94,7
	Muy satisfecho	2	,9	5,3	100,0
	Total	38	17,8	100,0	
Perdidos	Sistema	175	82,2		
Total		213	100,0		

Servicios de inversión y financiación (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	7	3,3	9,9	9,9
	Poco satisfecho	20	9,4	28,2	38,0
	Satisfecho	31	14,6	43,7	81,7
	Bastante satisfecho	12	5,6	16,9	98,6
	Muy satisfecho	1	,5	1,4	100,0
	Total	71	33,3	100,0	
Perdidos	Sistema	142	66,7		
Total		213	100,0		

Servicios de selección del personal (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	6	2,8	8,3	8,3
	Poco satisfecho	21	9,9	29,2	37,5
	Satisfecho	34	16,0	47,2	84,7
	Bastante satisfecho	8	3,8	11,1	95,8
	Muy satisfecho	3	1,4	4,2	100,0
	Total	72	33,8	100,0	
Perdidos	Sistema	141	66,2		
Total		213	100,0		

Servicios de administración y contabilidad (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	3	1,4	4,1	4,1
	Poco satisfecho	11	5,2	15,1	19,2
	Satisfecho	40	18,8	54,8	74,0
	Bastante satisfecho	14	6,6	19,2	93,2
	Muy satisfecho	5	2,3	6,8	100,0
	Total	73	34,3	100,0	
Perdidos	Sistema	140	65,7		
Total		213	100,0		

Servicios de asesoramientos jurídicos (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	4	1,9	4,5	4,5
	Poco satisfecho	9	4,2	10,1	14,6
	Satisfecho	44	20,7	49,4	64,0
	Bastante satisfecho	24	11,3	27,0	91,0
	Muy satisfecho	8	3,8	9,0	100,0
	Total	89	41,8	100,0	
Perdidos	Sistema	124	58,2		
Total		213	100,0		

Servicios de informac. y comunic. (comercio electrónico, Intranet, paginas web, etc) (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	5	2,3	6,0	6,0
	Poco satisfecho	14	6,6	16,9	22,9
	Satisfecho	52	24,4	62,7	85,5
	Bastante satisfecho	10	4,7	12,0	97,6
	Muy satisfecho	2	,9	2,4	100,0
	Total	83	39,0	100,0	
Perdidos	Sistema	130	61,0		
Total		213	100,0		

Servicios de apoyo informático (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	4	1,9	4,7	4,7
	Poco satisfecho	20	9,4	23,3	27,9
	Satisfecho	42	19,7	48,8	76,7
	Bastante satisfecho	16	7,5	18,6	95,3
	Muy satisfecho	4	1,9	4,7	100,0
	Total	86	40,4	100,0	
Perdidos	Sistema	127	59,6		
Total		213	100,0		

Servicio de telecomunicaciones (telefonía, fax, ...) (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	5	2,3	5,3	5,3
	Poco satisfecho	19	8,9	20,0	25,3
	Satisfecho	51	23,9	53,7	78,9
	Bastante satisfecho	18	8,5	18,9	97,9
	Muy satisfecho	2	,9	2,1	100,0
	Total	95	44,6	100,0	
Perdidos	Sistema	118	55,4		
Total		213	100,0		

Servicios de formación (satisfacción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada satisfecho	6	2,8	6,6	6,6
	Poco satisfecho	21	9,9	23,1	29,7
	Satisfecho	44	20,7	48,4	78,0
	Bastante satisfecho	16	7,5	17,6	95,6
	Muy satisfecho	4	1,9	4,4	100,0
	Total	91	42,7	100,0	
Perdidos	Sistema	122	57,3		
Total		213	100,0		

7.2.2.- Pregunta 2. Situación de las cadenas empresariales (Actividad en la que se encuentra su empresa).

El producto/servicio ofrecido por distintos competidores es similar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy similar	72	33,8	35,6	35,6
	Bastante similar	63	29,6	31,2	66,8
	Similar	35	16,4	17,3	84,2
	Bastante diferente	23	10,8	11,4	95,5
	Muy diferente	9	4,2	4,5	100,0
	Total	202	94,8	100,0	
Perdidos	Sistema	11	5,2		
Total		213	100,0		

El cambio de proveedor es difícil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Difícil	30	14,1	14,7	14,7
	Bastante difícil	31	14,6	15,2	29,9
	Normal	55	25,8	27,0	56,9
	Bastante fácil	43	20,2	21,1	77,9
	Muy fácil	45	21,1	22,1	100,0
	Total	204	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	4,2		
Total		213	100,0		

El número de empresas que compiten directamente con la suya, es

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 o 2	13	6,1	6,5	6,5
	3-5	38	17,8	19,0	25,5
	6-10	57	26,8	28,5	54,0
	11-30	45	21,1	22,5	76,5
	Más de 30	47	22,1	23,5	100,0
	Total	200	93,9	100,0	
Perdidos	Sistema	13	6,1		
Total		213	100,0		

El negocio está concentrado en pocas empresas existentes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy concentrado	35	16,4	17,2	17,2
	Poco concentrado	48	22,5	23,5	40,7
	Regular	40	18,8	19,6	60,3
	Bastante repartido	41	19,2	20,1	80,4
	Muy repartido	40	18,8	19,6	100,0
	Total	204	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	4,2		
Total		213	100,0		

El mercado en el que ofrece sus productos/servicios está saturado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Saturado	33	15,5	16,3	16,3
	Bastante saturado	58	27,2	28,6	44,8
	Ni saturado ni en crecimiento	66	31,0	32,5	77,3
	Bastante creciente	34	16,0	16,7	94,1
	Fuerte crecimiento	12	5,6	5,9	100,0
	Total	203	95,3	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,7		
Total		213	100,0		

Las empresas de su cadena no encontrarían dificultades a la hora de abandonar su actividad y/o cambiar de actividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No encontrarían dificultades	7	3,3	3,5	3,5
	Encontrarían alguna dificultad	13	6,1	6,4	9,9
	Casi ninguna dificultad	30	14,1	14,9	24,8
	Encontrarían bastantes dificultades	58	27,2	28,7	53,5
	Encontrarían muchas dificulltades	94	44,1	46,5	100,0
	Total	202	94,8	100,0	
Perdidos	Sistema	11	5,2		
Total		213	100,0		

Hay muchas posibilidad de que entren nuevos competidores en la actividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucha posibilidad	40	18,8	19,6	19,6
	alguna posibilidad	52	24,4	25,5	45,1
	Una posibilidad normal	61	28,6	29,9	75,0
	Poca posibilidad	33	15,5	16,2	91,2
	Muy posibilidad	18	8,5	8,8	100,0
	Total	204	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	4,2		
Total		213	100,0		

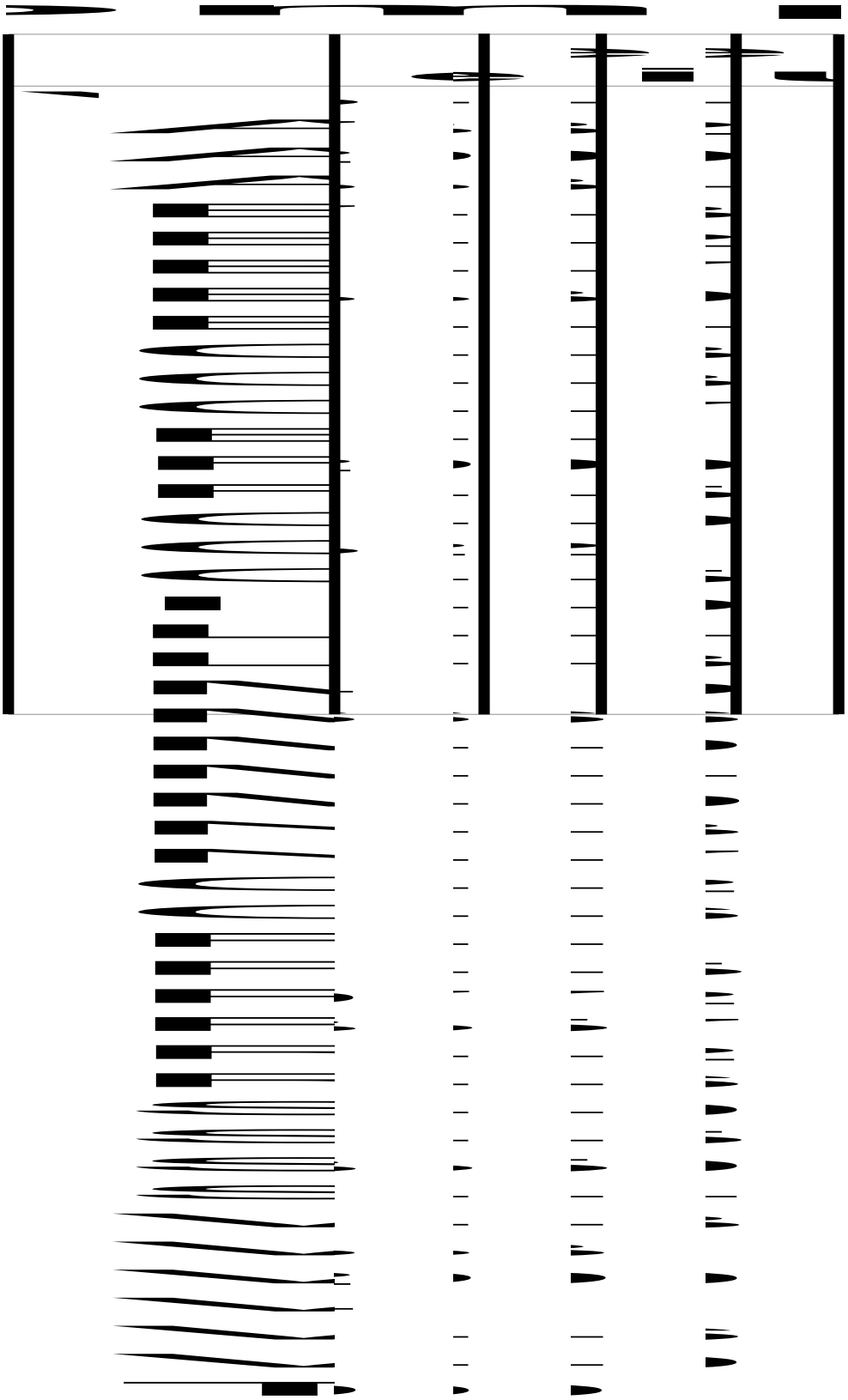
Se observa en sus clientes una tendencia a sustituir su producto por otros que siendo diferentes cumplen la misma función

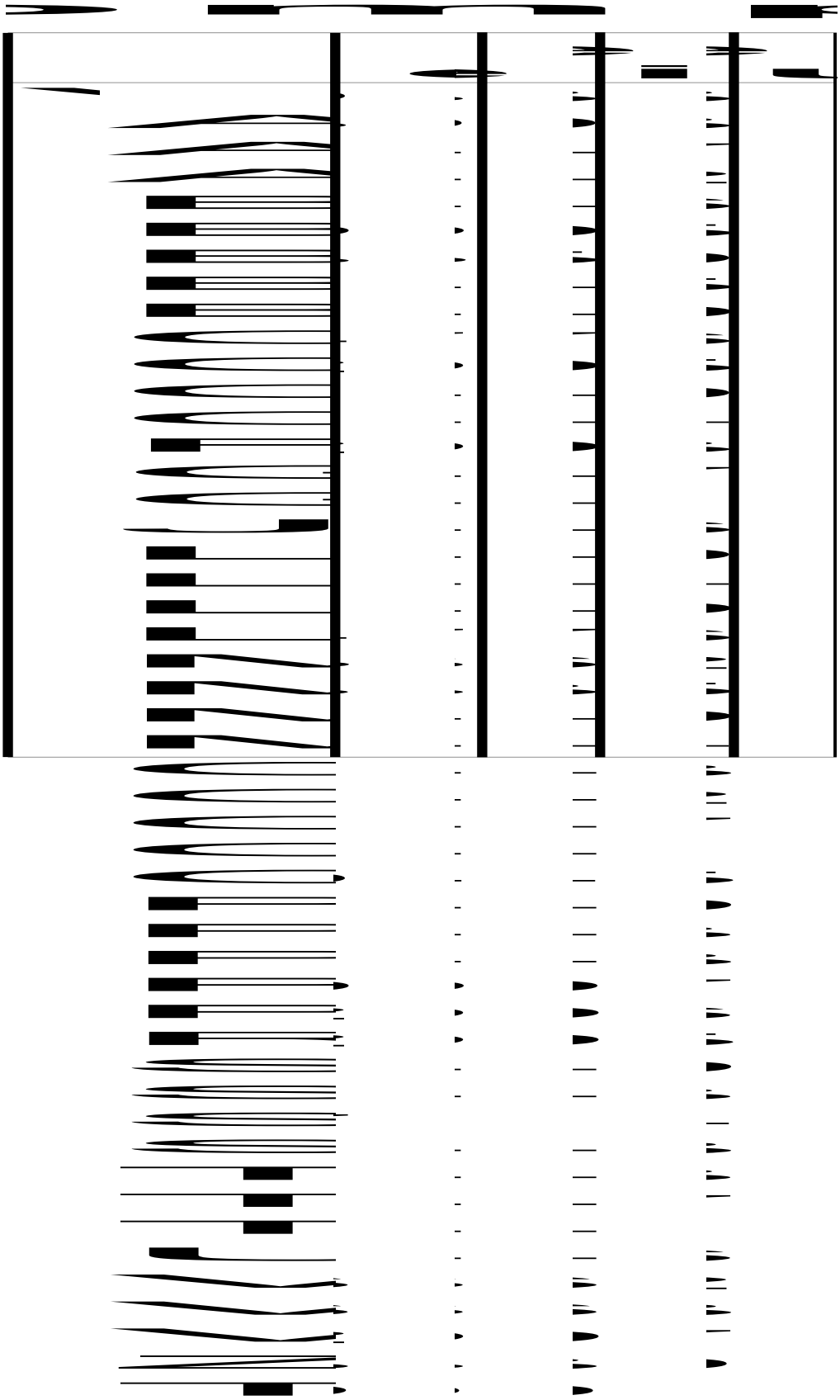
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mucha Tendencia	14	6,6	7,0	7,0
	Alguna tendencia	22	10,3	10,9	17,9
	Tendencia normal	65	30,5	32,3	50,2
	Poca tendencia	54	25,4	26,9	77,1
	Ninguna tendencia	46	21,6	22,9	100,0
	Total	201	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	12	5,6		
Total		213	100,0		

Indique el nombre de las 3 ciudades donde radiquen los principales competidores de su empresa.

CiudadCompetidora1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		30	13,1	13,1	13,1
	A Coruña	17	7,4	7,4	20,5
	A Estrada	1	,4	,4	21,0
	Amsterdam	1	,4	,4	21,4
	Baiona	1	,4	,4	21,8
	Barcelona	9	3,9	3,9	25,8
	Bilbao	1	,4	,4	26,2
	Córdoba	1	,4	,4	26,6
	Eimshauen	1	,4	,4	27,1
	Estados Unidos	1	,4	,4	27,5
	Ferrol	3	1,3	1,3	28,8
	Guipúzcoa	1	,4	,4	29,3
	Igualada	1	,4	,4	29,7
	Japón	1	,4	,4	30,1
	Lérida	1	,4	,4	30,6
	Lugo	2	,9	,9	31,4
	Madrid	23	10,0	10,0	41,5
	Marin	1	,4	,4	41,9
	Nigrán	1	,4	,4	42,4
	Ourense	4	1,7	1,7	44,1
	Oviedo	1	,4	,4	44,5
	París	1	,4	,4	45,0
	Pasaves	1	,4	,4	45,4
	Pontevedra	4	1,7	1,7	47,2
	Porriño	11	4,8	4,8	52,0
	Porto	1	,4	,4	52,4
	Ribeira	2	,9	,9	53,3
	San Sebastián	1	,4	,4	53,7
	Santiago de Compostela	2	,9	,9	54,6
	Sevilla	1	,4	,4	55,0
	Tournai	1	,4	,4	55,5
	Valencia	1	,4	,4	55,9
	Vigo	98	42,8	42,8	98,7
	Vilagarcía	1	,4	,4	99,1
	Zaragoza	2	,9	,9	100,0
	Total	229	100,0	100,0	





7.2.3.- Pregunta 3. Mercados/productos/competencia.

- Pregunta 3.1. Indique, en lo posible, el porcentaje aproximado sobre el total de ventas que ha representado cada uno de los siguientes canales de distribución para sus productos en promedio los últimos tres años y la tendencia futura.

Porcentaje aproximado de entas por canal de distribución

Comercialización Directa (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	36	15,7	19,1	19,1
	1	1	,4	,5	19,7
	3	1	,4	,5	20,2
	5	3	1,3	1,6	21,8
	10	7	3,1	3,7	25,5
	15	2	,9	1,1	26,6
	20	3	1,3	1,6	28,2
	25	4	1,7	2,1	30,3
	26	1	,4	,5	30,9
	30	6	2,6	3,2	34,0
	35	2	,9	1,1	35,1
	40	2	,9	1,1	36,2
	50	5	2,2	2,7	38,8
	55	1	,4	,5	39,4
	60	4	1,7	2,1	41,5
	65	1	,4	,5	42,0
	70	4	1,7	2,1	44,1
	75	2	,9	1,1	45,2
	80	5	2,2	2,7	47,9
	85	1	,4	,5	48,4
	90	6	2,6	3,2	51,6
	95	2	,9	1,1	52,7
	96	2	,9	1,1	53,7
	98	3	1,3	1,6	55,3
	100	84	36,7	44,7	100,0
	Total	188	82,1	100,0	
Perdidos	Sistema	41	17,9		
Total		229	100,0		

Canal especializado (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	115	50,2	61,2	61,2
	1	2	,9	1,1	62,2
	2	2	,9	1,1	63,3
	5	6	2,6	3,2	66,5
	9	1	,4	,5	67,0
	10	13	5,7	6,9	73,9
	14	1	,4	,5	74,5
	15	2	,9	1,1	75,5
	20	6	2,6	3,2	78,7
	25	2	,9	1,1	79,8
	26	1	,4	,5	80,3
	30	5	2,2	2,7	83,0
	35	1	,4	,5	83,5
	40	1	,4	,5	84,0
	50	6	2,6	3,2	87,2
	60	3	1,3	1,6	88,8
	75	1	,4	,5	89,4
	80	2	,9	1,1	90,4
	85	3	1,3	1,6	92,0
	90	4	1,7	2,1	94,1
	94	1	,4	,5	94,7
	100	10	4,4	5,3	100,0
	Total	188	82,1	100,0	
Perdidos	Sistema	41	17,9		
Total		229	100,0		

Mayoristas/ Supermercados (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	135	59,0	71,8	71,8
	1	1	,4	,5	72,3
	5	6	2,6	3,2	75,5
	6	1	,4	,5	76,1
	10	7	3,1	3,7	79,8
	15	3	1,3	1,6	81,4
	20	5	2,2	2,7	84,0
	25	2	,9	1,1	85,1
	30	6	2,6	3,2	88,3
	35	2	,9	1,1	89,4
	36	1	,4	,5	89,9
	40	3	1,3	1,6	91,5
	43	1	,4	,5	92,0
	50	2	,9	1,1	93,1
	60	3	1,3	1,6	94,7
	65	1	,4	,5	95,2
	70	3	1,3	1,6	96,8
	76	1	,4	,5	97,3
	80	1	,4	,5	97,9
	100	4	1,7	2,1	100,0
	Total	188	82,1	100,0	
Perdidos	Sistema	41	17,9		
Total		229	100,0		

Hipermercados (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	165	72,1	87,8	87,8
	1	1	,4	,5	88,3
	3	1	,4	,5	88,8
	5	4	1,7	2,1	91,0
	10	10	4,4	5,3	96,3
	15	1	,4	,5	96,8
	20	1	,4	,5	97,3
	25	1	,4	,5	97,9
	40	2	,9	1,1	98,9
	45	1	,4	,5	99,5
	100	1	,4	,5	100,0
	Total	188	82,1	100,0	
Perdidos	Sistema	41	17,9		
Total		229	100,0		

Minoristas (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	144	62,9	76,6	76,6
	4	2	,9	1,1	77,7
	5	7	3,1	3,7	81,4
	10	3	1,3	1,6	83,0
	15	4	1,7	2,1	85,1
	17	1	,4	,5	85,6
	20	4	1,7	2,1	87,8
	25	1	,4	,5	88,3
	30	2	,9	1,1	89,4
	35	3	1,3	1,6	91,0
	40	1	,4	,5	91,5
	50	2	,9	1,1	92,6
	55	1	,4	,5	93,1
	60	3	1,3	1,6	94,7
	65	1	,4	,5	95,2
	70	1	,4	,5	95,7
	75	1	,4	,5	96,3
	84	1	,4	,5	96,8
	100	6	2,6	3,2	100,0
	Total	188	82,1	100,0	
Perdidos	Sistema	41	17,9		
Total		229	100,0		

Tendencia futura

Comercialización Directa (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	12	5,2	8,1	8,1
	Mantener	104	45,4	69,8	77,9
	Aumentar	33	14,4	22,1	100,0
	Total	149	65,1	100,0	
Perdidos	Sistema	80	34,9		
Total		229	100,0		

Canal especializado (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	7	3,1	9,6	9,6
	Mantener	39	17,0	53,4	63,0
	Aumentar	27	11,8	37,0	100,0
	Total	73	31,9	100,0	
Perdidos	Sistema	156	68,1		
Total		229	100,0		

Mayoristas/ Supermercados (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	5	2,2	9,4	9,4
	Mantener	21	9,2	39,6	49,1
	Aumentar	27	11,8	50,9	100,0
	Total	53	23,1	100,0	
Perdidos	Sistema	176	76,9		
Total		229	100,0		

Hipermercados (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	2	,9	7,4	7,4
	Mantener	14	6,1	51,9	59,3
	Aumentar	11	4,8	40,7	100,0
	Total	27	11,8	100,0	
Perdidos	Sistema	202	88,2		
Total		229	100,0		

Minoristas (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	18	7,9	38,3	38,3
	Mantener	22	9,6	46,8	85,1
	Aumentar	7	3,1	14,9	100,0
	Total	47	20,5	100,0	
Perdidos	Sistema	182	79,5		
Total		229	100,0		

- Pregunta 3.2. Considerando todas las empresas que desarrollan una actividad similar a la suya en cada uno de los mercados que se indican a continuación, por favor, diga aproximadamente su cuota de mercado (el porcentaje de ventas de su empresa respecto al total de ventas de todas las empresas que desarrollan su actividad), y su tendencia futura de ventas, en cada uno de ellos.

Cuota de mercado

Local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	19	8,3	9,8	9,8
	Menor del 5%	32	14,0	16,5	26,3
	Del 5 al 10%	24	10,5	12,4	38,7
	Del 10 al 15%	33	14,4	17,0	55,7
	Del 15 al 30%	35	15,3	18,0	73,7
	Más del 30%	51	22,3	26,3	100,0
	Total	194	84,7	100,0	
Perdidos	Sistema	35	15,3		
Total		229	100,0		

Provincial no local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	41	17,9	21,1	21,1
	Menor del 5%	45	19,7	23,2	44,3
	Del 5 al 10%	22	9,6	11,3	55,7
	Del 10 al 15%	27	11,8	13,9	69,6
	Del 15 al 30%	29	12,7	14,9	84,5
	Más del 30%	30	13,1	15,5	100,0
	Total	194	84,7	100,0	
Perdidos	Sistema	35	15,3		
Total		229	100,0		

Resto de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	53	23,1	27,3	27,3
	Menor del 5%	36	15,7	18,6	45,9
	Del 5 al 10%	31	13,5	16,0	61,9
	Del 10 al 15%	31	13,5	16,0	77,8
	Del 15 al 30%	23	10,0	11,9	89,7
	Más del 30%	20	8,7	10,3	100,0
	Total	194	84,7	100,0	
Perdidos	Sistema	35	15,3		
Total		229	100,0		

Resto de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	63	27,5	32,5	32,5
	Menor del 5%	55	24,0	28,4	60,8
	Del 5 al 10%	21	9,2	10,8	71,6
	Del 10 al 15%	16	7,0	8,2	79,9
	Del 15 al 30%	17	7,4	8,8	88,7
	Más del 30%	22	9,6	11,3	100,0
	Total	194	84,7	100,0	
Perdidos	Sistema	35	15,3		
Total		229	100,0		

Norte de Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	85	37,1	43,8	43,8
	Menor del 5%	56	24,5	28,9	72,7
	Del 5 al 10%	24	10,5	12,4	85,1
	Del 10 al 15%	12	5,2	6,2	91,2
	Del 15 al 30%	9	3,9	4,6	95,9
	Más del 30%	8	3,5	4,1	100,0
	Total	194	84,7	100,0	
Perdidos	Sistema	35	15,3		
Total		229	100,0		

Resto de la UE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	122	53,3	62,9	62,9
	Menor del 5%	40	17,5	20,6	83,5
	Del 5 al 10%	8	3,5	4,1	87,6
	Del 10 al 15%	10	4,4	5,2	92,8
	Del 15 al 30%	9	3,9	4,6	97,4
	Más del 30%	5	2,2	2,6	100,0
	Total	194	84,7	100,0	
Perdidos	Sistema	35	15,3		
Total		229	100,0		

Este Europa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	170	74,2	87,6	87,6
	Menor del 5%	18	7,9	9,3	96,9
	Del 5 al 10%	4	1,7	2,1	99,0
	Del 10 al 15%	1	,4	,5	99,5
	Del 15 al 30%	1	,4	,5	100,0
	Total	194	84,7	100,0	
Perdidos	Sistema	35	15,3		
Total		229	100,0		

África

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	180	78,6	92,8	92,8
	Menor del 5%	13	5,7	6,7	99,5
	Del 5 al 10%	1	,4	,5	100,0
	Total	194	84,7	100,0	
Perdidos	Sistema	35	15,3		
Total		229	100,0		

Norteamérica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	168	73,4	86,6	86,6
	Menor del 5%	20	8,7	10,3	96,9
	Del 5 al 10%	2	,9	1,0	97,9
	Del 10 al 15%	3	1,3	1,5	99,5
	Más del 30%	1	,4	,5	100,0
	Total	194	84,7	100,0	
Perdidos	Sistema	35	15,3		
Total		229	100,0		

América Latina

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	147	64,2	75,8	75,8
	Menor del 5%	36	15,7	18,6	94,3
	Del 5 al 10%	4	1,7	2,1	96,4
	Del 10 al 15%	3	1,3	1,5	97,9
	Del 15 al 30%	3	1,3	1,5	99,5
	Más del 30%	1	,4	,5	100,0
	Total	194	84,7	100,0	
Perdidos	Sistema	35	15,3		
Total		229	100,0		

Asia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	170	74,2	87,6	87,6
	Menor del 5%	19	8,3	9,8	97,4
	Del 5 al 10%	4	1,7	2,1	99,5
	Del 10 al 15%	1	,4	,5	100,0
	Total	194	84,7	100,0	
Perdidos	Sistema	35	15,3		
Total		229	100,0		

Oceanía

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	nada	186	81,2	96,4	96,4
	Menor del 5%	5	2,2	2,6	99,0
	Del 5 al 10%	1	,4	,5	99,5
	Más del 30%	1	,4	,5	100,0
	Total	193	84,3	100,0	
Perdidos	Sistema	36	15,7		
Total		229	100,0		

Tendencia futura

Local (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	3	1,3	2,1	2,1
	Mantener	68	29,7	47,2	49,3
	Aumentar	73	31,9	50,7	100,0
	Total	144	62,9	100,0	
Perdidos	Sistema	85	37,1		
Total		229	100,0		

Provincial no local (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	5	2,2	4,2	4,2
	Mantener	56	24,5	47,1	51,3
	Aumentar	58	25,3	48,7	100,0
	Total	119	52,0	100,0	
Perdidos	Sistema	110	48,0		
Total		229	100,0		

Resto de Galicia (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	2	,9	1,9	1,9
	Mantener	45	19,7	42,9	44,8
	Aumentar	58	25,3	55,2	100,0
	Total	105	45,9	100,0	
Perdidos	Sistema	124	54,1		
Total		229	100,0		

Resto de España (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	3	1,3	2,9	2,9
	Mantener	41	17,9	40,2	43,1
	Aumentar	58	25,3	56,9	100,0
	Total	102	44,5	100,0	
Perdidos	Sistema	127	55,5		
Total		229	100,0		

Norte de Portugal (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	2	,9	2,2	2,2
	Mantener	28	12,2	31,5	33,7
	Aumentar	59	25,8	66,3	100,0
	Total	89	38,9	100,0	
Perdidos	Sistema	140	61,1		
Total		229	100,0		

Resto de la UE (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	3	1,3	4,8	4,8
	Mantener	23	10,0	37,1	41,9
	Aumentar	36	15,7	58,1	100,0
	Total	62	27,1	100,0	
Perdidos	Sistema	167	72,9		
Total		229	100,0		

Este Europa (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	1	,4	2,6	2,6
	Mantener	18	7,9	47,4	50,0
	Aumentar	19	8,3	50,0	100,0
	Total	38	16,6	100,0	
Perdidos	Sistema	191	83,4		
Total		229	100,0		

África (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	21	9,2	70,0	70,0
	Aumentar	9	3,9	30,0	100,0
	Total	30	13,1	100,0	
Perdidos	Sistema	199	86,9		
Total		229	100,0		

Norteamérica (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	1	,4	2,6	2,6
	Mantener	18	7,9	47,4	50,0
	Aumentar	19	8,3	50,0	100,0
	Total	38	16,6	100,0	
Perdidos	Sistema	191	83,4		
Total		229	100,0		

América Latina (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	3	1,3	7,0	7,0
	Mantener	20	8,7	46,5	53,5
	Aumentar	20	8,7	46,5	100,0
	Total	43	18,8	100,0	
Perdidos	Sistema	186	81,2		
Total		229	100,0		

Asia (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	2	,9	6,3	6,3
	Mantener	19	8,3	59,4	65,6
	Aumentar	11	4,8	34,4	100,0
	Total	32	14,0	100,0	
Perdidos	Sistema	197	86,0		
Total		229	100,0		

Oceanía (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	21	9,2	80,8	80,8
	Aumentar	5	2,2	19,2	100,0
	Total	26	11,4	100,0	
Perdidos	Sistema	203	88,6		
Total		229	100,0		

- Pregunta 3.3. Indicar con una cruz el atractivo actual que para su actividad tiene cada uno de los mercados señalados a continuación.

Local (atractivo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	29	12,7	13,8	13,8
	Medio-Bajo	14	6,1	6,7	20,5
	Medio	34	14,8	16,2	36,7
	Medio-Alto	39	17,0	18,6	55,2
	Alto	94	41,0	44,8	100,0
	Total	210	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	19	8,3		
Total		229	100,0		

Provincial no local (atractivo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	27	11,8	13,8	13,8
	Medio-Bajo	13	5,7	6,7	20,5
	Medio	44	19,2	22,6	43,1
	Medio-Alto	54	23,6	27,7	70,8
	Alto	57	24,9	29,2	100,0
	Total	195	85,2	100,0	
Perdidos	Sistema	34	14,8		
Total		229	100,0		

Resto de Galicia (atractivo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	26	11,4	13,5	13,5
	Medio-Bajo	14	6,1	7,3	20,8
	Medio	58	25,3	30,2	51,0
	Medio-Alto	47	20,5	24,5	75,5
	Alto	47	20,5	24,5	100,0
	Total	192	83,8	100,0	
Perdidos	Sistema	37	16,2		
Total		229	100,0		

Resto de España (atractivo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	26	11,4	13,7	13,7
	Medio-Bajo	19	8,3	10,0	23,7
	Medio	51	22,3	26,8	50,5
	Medio-Alto	48	21,0	25,3	75,8
	Alto	46	20,1	24,2	100,0
	Total	190	83,0	100,0	
Perdidos	Sistema	39	17,0		
Total		229	100,0		

Norte de Portugal (atractivo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	28	12,2	14,8	14,8
	Medio-Bajo	14	6,1	7,4	22,2
	Medio	35	15,3	18,5	40,7
	Medio-Alto	66	28,8	34,9	75,7
	Alto	46	20,1	24,3	100,0
	Total	189	82,5	100,0	
Perdidos	Sistema	40	17,5		
Total		229	100,0		

Resto de la UE (atractivo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	66	28,8	38,8	38,8
	Medio-Bajo	19	8,3	11,2	50,0
	Medio	27	11,8	15,9	65,9
	Medio-Alto	30	13,1	17,6	83,5
	Alto	28	12,2	16,5	100,0
	Total	170	74,2	100,0	
Perdidos	Sistema	59	25,8		
Total		229	100,0		

Este Europa (atractivo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	108	47,2	69,2	69,2
	Medio-Bajo	15	6,6	9,6	78,8
	Medio	10	4,4	6,4	85,3
	Medio-Alto	11	4,8	7,1	92,3
	Alto	12	5,2	7,7	100,0
	Total	156	68,1	100,0	
Perdidos	Sistema	73	31,9		
Total		229	100,0		

África (atractivo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	116	50,7	75,3	75,3
	Medio-Bajo	18	7,9	11,7	87,0
	Medio	14	6,1	9,1	96,1
	Medio-Alto	4	1,7	2,6	98,7
	Alto	2	,9	1,3	100,0
	Total	154	67,2	100,0	
Perdidos	Sistema	75	32,8		
Total		229	100,0		

Norteamérica (atractivo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	104	45,4	66,2	66,2
	Medio-Bajo	9	3,9	5,7	72,0
	Medio	18	7,9	11,5	83,4
	Medio-Alto	8	3,5	5,1	88,5
	Alto	18	7,9	11,5	100,0
	Total	157	68,6	100,0	
Perdidos	Sistema	72	31,4		
Total		229	100,0		

América Latina (atractivo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	88	38,4	55,0	55,0
	Medio-Bajo	20	8,7	12,5	67,5
	Medio	23	10,0	14,4	81,9
	Medio-Alto	18	7,9	11,3	93,1
	Alto	11	4,8	6,9	100,0
	Total	160	69,9	100,0	
Perdidos	Sistema	69	30,1		
Total		229	100,0		

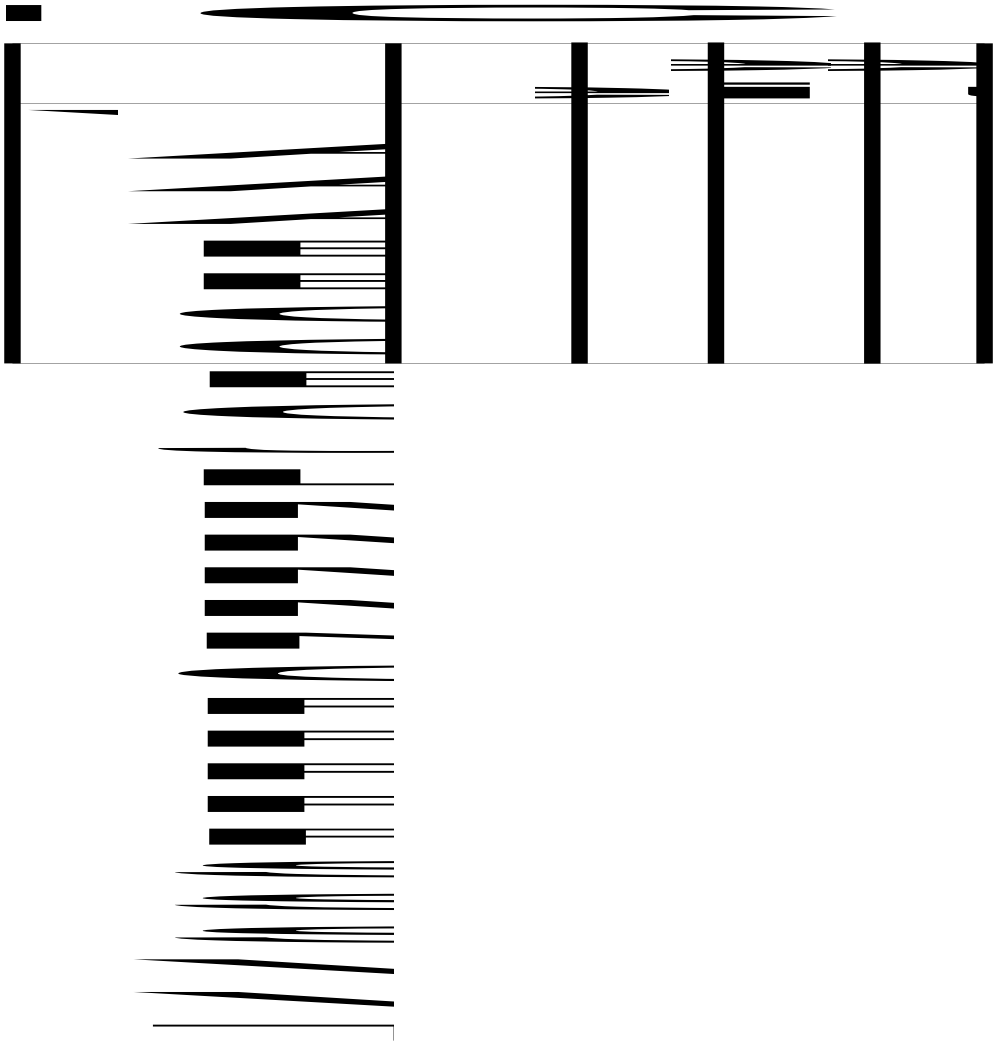
Asia (atractivo)

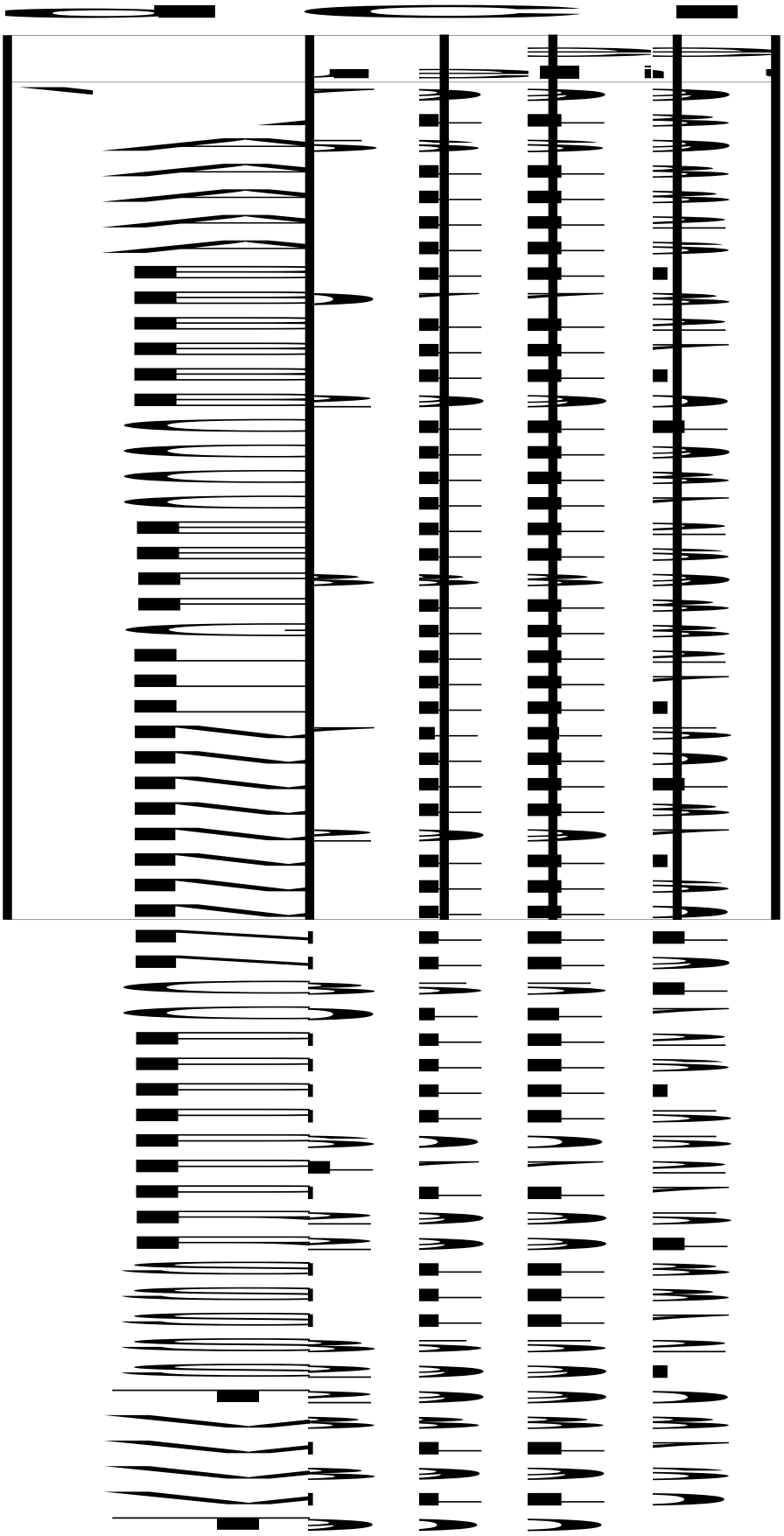
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	107	46,7	69,9	69,9
	Medio-Bajo	19	8,3	12,4	82,4
	Medio	14	6,1	9,2	91,5
	Medio-Alto	8	3,5	5,2	96,7
	Alto	5	2,2	3,3	100,0
	Total	153	66,8	100,0	
Perdidos	Sistema	76	33,2		
Total		229	100,0		

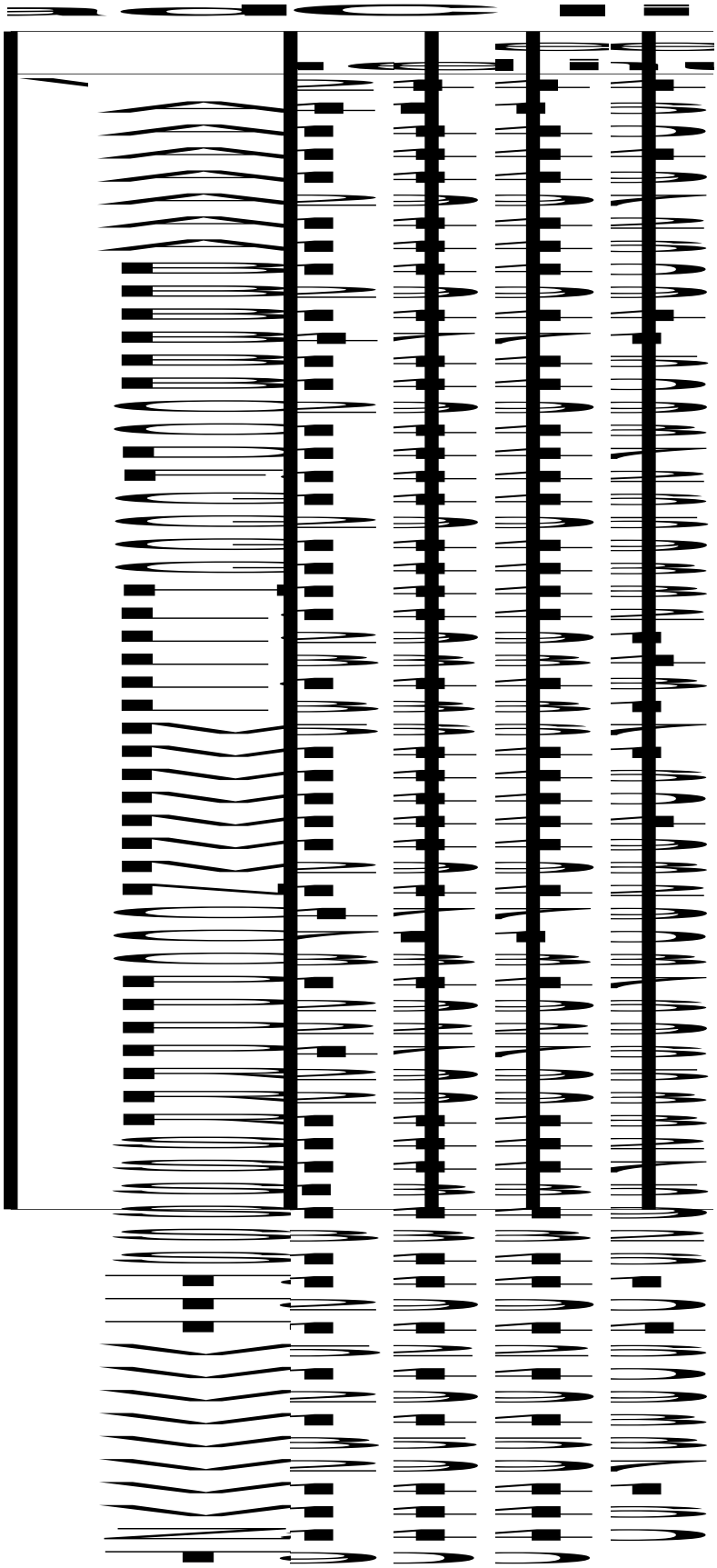
Oceanía (atractivo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Bajo	115	50,2	77,7	77,7
	Medio-Bajo	18	7,9	12,2	89,9
	Medio	9	3,9	6,1	95,9
	Alto	6	2,6	4,1	100,0
	Total	148	64,6	100,0	
Perdidos	Sistema	81	35,4		
Total		229	100,0		

- Pregunta 3.4. Por favor indique el nombre de 3 ciudades donde radiquen los principales clientes de su empresa.

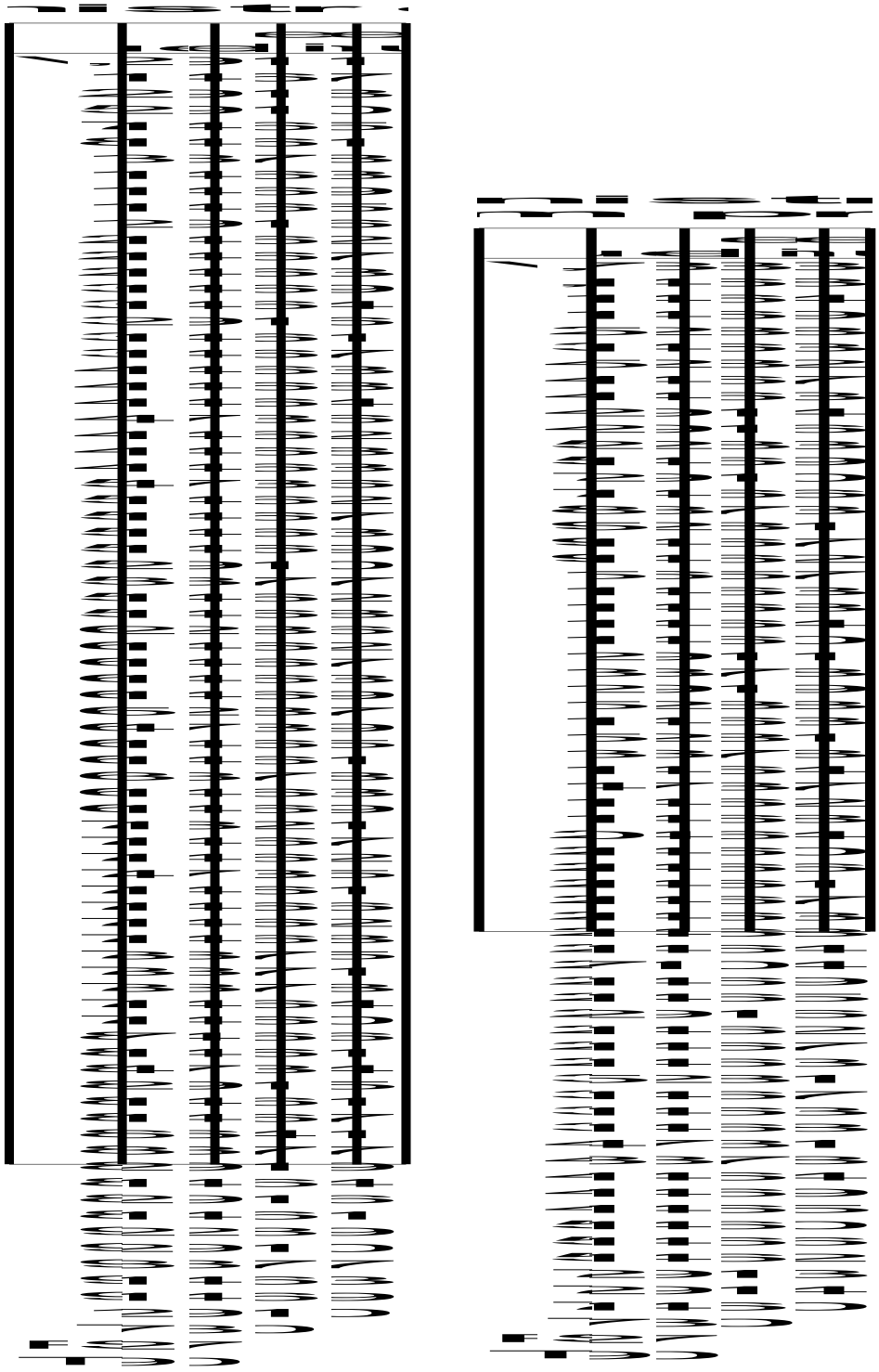






7.2.4.- Pregunta 4. Proveedores, suministradores y subcontratistas.

- Pregunta 4.1. Por favor, indique el % aproximado de compras de suministros sobre el total de compras de su empresa, separándolo en suministros básicos y suministros complementarios (materiales diferentes de los suministros básicos, pero necesarios para la transformación de éste).



- Pregunta 4.2. En los factores siguientes, indique el nivel de satisfacción de la empresa con sus proveedores de suministros.

Cadena Empresarial = Automoción

Precios (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	3,8	4,3	4,3
	Baja	4	15,4	17,4	21,7
	Normal	14	53,8	60,9	82,6
	Alta	4	15,4	17,4	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Plazos de entrega (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	3,8	4,3	4,3
	Normal	17	65,4	73,9	78,3
	Alta	5	19,2	21,7	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Servicio (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	3,8	4,3	4,3
	Normal	14	53,8	60,9	65,2
	Alta	7	26,9	30,4	95,7
	Muy alta	1	3,8	4,3	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Calidad (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	10	38,5	43,5	43,5
	Alta	13	50,0	56,5	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Otros (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	2	7,7	66,7	66,7
	Alta	1	3,8	33,3	100,0
	Total	3	11,5	100,0	
Perdidos	Sistema	23	88,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Cadena Empresarial = Naval

Precios (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	9,1	9,5	9,5
	Normal	17	77,3	81,0	90,5
	Alta	2	9,1	9,5	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,5		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

Plazos de entrega (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	4,5	4,8	4,8
	Baja	4	18,2	19,0	23,8
	Normal	12	54,5	57,1	81,0
	Alta	4	18,2	19,0	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,5		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

Servicio (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	4,5	4,8	4,8
	Normal	14	63,6	66,7	71,4
	Alta	6	27,3	28,6	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,5		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

Calidad (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	9,1	9,5	9,5
	Normal	9	40,9	42,9	52,4
	Alta	10	45,5	47,6	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,5		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

Otros (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	1	4,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	21	95,5		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

Cadena Empresarial = Mar

Precios (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	8,0	8,3	8,3
	Normal	19	76,0	79,2	87,5
	Alta	3	12,0	12,5	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Plazos de entrega (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	8,0	8,3	8,3
	Normal	15	60,0	62,5	70,8
	Alta	6	24,0	25,0	95,8
	Muy alta	1	4,0	4,2	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Servicio (satisfacción con proveed. de suministros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	4,0	4,2	4,2
	Normal	16	64,0	66,7	70,8
	Alta	6	24,0	25,0	95,8
	Muy alta	1	4,0	4,2	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Calidad (satisfacción con proveed. de suministros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	4,0	4,2	4,2
	Normal	13	52,0	54,2	58,3
	Alta	9	36,0	37,5	95,8
	Muy alta	1	4,0	4,2	100,0
	Total	24	96,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Otros (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	4	16,0	80,0	80,0
	Alta	1	4,0	20,0	100,0
	Total	5	20,0	100,0	
Perdidos	Sistema	20	80,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Cadena Empresarial = Agroindustria

Precios (satisfacción con proveed. de suministros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	16,7	16,7	16,7
	Normal	9	75,0	75,0	91,7
	Alta	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Plazos de entrega (satisfacción con proveed. de suministros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	10	83,3	83,3	83,3
	Alta	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Servicio (satisfacción con proveed. de suministros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	8,3	8,3	8,3
	Normal	9	75,0	75,0	83,3
	Alta	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Calidad (satisfacción con proveed. de suministros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	8,3	8,3	8,3
	Normal	6	50,0	50,0	58,3
	Alta	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Otros (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	3	25,0	75,0	75,0
	Alta	1	8,3	25,0	100,0
	Total	4	33,3	100,0	
Perdidos	Sistema	8	66,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Cadena Empresarial = Madera

Precios (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muybaja	1	7,1	7,1	7,1
	Baja	2	14,3	14,3	21,4
	Normal	9	64,3	64,3	85,7
	Alta	1	7,1	7,1	92,9
	87	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

Plazos de entrega (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	7,1	7,7	7,7
	Normal	9	64,3	69,2	76,9
	Alta	3	21,4	23,1	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

Servicio (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muybaja	1	7,1	7,1	7,1
	Baja	1	7,1	7,1	14,3
	Normal	11	78,6	78,6	92,9
	Alta	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

Calidad (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	14,3	15,4	15,4
	Normal	5	35,7	38,5	53,8
	Alta	5	35,7	38,5	92,3
	Muy alta	1	7,1	7,7	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

Otros (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	2	14,3	66,7	66,7
	Alta	1	7,1	33,3	100,0
	Total	3	21,4	100,0	
Perdidos	Sistema	11	78,6		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

Cadena Empresarial = Rocas

Precios (satisfacción con proveed. de suministros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	7,1	7,1	7,1
	Normal	11	78,6	78,6	85,7
	Alta	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

Plazos de entrega (satisfacción con proveed. de suministros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	5	35,7	35,7	35,7
	Normal	4	28,6	28,6	64,3
	Alta	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

Servicio (satisfacción con proveed. de suministros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	7,1	7,1	7,1
	Normal	12	85,7	85,7	92,9
	Alta	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

Calidad (satisfacción con proveed. de suministros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	7,1	7,1	7,1
	Normal	11	78,6	78,6	85,7
	Alta	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

Otros (satisfacción con proveed. de suministros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	2	14,3	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	12	85,7		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Cadena Empresarial = Construcción

Precios (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	15	83,3	93,8	93,8
	Alta	1	5,6	6,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	11,1		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Plazos de entrega (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	5,6	6,3	6,3
	Baja	5	27,8	31,3	37,5
	Normal	3	16,7	18,8	56,3
	Alta	7	38,9	43,8	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	11,1		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Servicio (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	5,6	6,3	6,3
	Baja	3	16,7	18,8	25,0
	Normal	6	33,3	37,5	62,5
	Alta	5	27,8	31,3	93,8
	Muy alta	1	5,6	6,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	11,1		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Calidad (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	5,6	6,3	6,3
	Baja	2	11,1	12,5	18,8
	Normal	6	33,3	37,5	56,3
	Alta	7	38,9	43,8	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	11,1		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Otros (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muybaja	1	5,6	16,7	16,7
	Normal	4	22,2	66,7	83,3
	Alta	1	5,6	16,7	100,0
	Total	6	33,3	100,0	
Perdidos	Sistema	12	66,7		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Cadena Empresarial = Textil

Precios (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	12,5	12,5	12,5
	Normal	12	75,0	75,0	87,5
	Alta	1	6,3	6,3	93,8
	Muyalta	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

Plazos de entrega (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muybaja	1	6,3	6,3	6,3
	Baja	7	43,8	43,8	50,0
	Normal	4	25,0	25,0	75,0
	Alta	3	18,8	18,8	93,8
	Muyalta	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

Servicio (satisfacción con proveed. de suministros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	3	18,8	20,0	20,0
	Normal	9	56,3	60,0	80,0
	Alta	2	12,5	13,3	93,3
	Muy alta	1	6,3	6,7	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	6,3		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

Calidad (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	6,3	6,3	6,3
	Normal	6	37,5	37,5	43,8
	Alta	8	50,0	50,0	93,8
	Muy alta	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

Otros (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	2	12,5	66,7	66,7
	Alta	1	6,3	33,3	100,0
	Total	3	18,8	100,0	
Perdidos	Sistema	13	81,3		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

Cadena Empresarial = Química

Precios (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	14,3	14,3	14,3
	Baja	1	14,3	14,3	28,6
	Normal	4	57,1	57,1	85,7
	Alta	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

Plazos de entrega (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	28,6	28,6	28,6
	Normal	3	42,9	42,9	71,4
	Alta	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

Servicio (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muybaja	1	14,3	14,3	14,3
	Baja	1	14,3	14,3	28,6
	Normal	3	42,9	42,9	71,4
	Alta	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

Calidad (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muybaja	1	14,3	14,3	14,3
	Normal	3	42,9	42,9	57,1
	Alta	2	28,6	28,6	85,7
	Muyalta	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

Otros (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje
Perdidos	Sistema	7	100,0

a. Cadena Empresarial = Química

Cadena Empresarial = Turismo

Precios (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	4	16,0	19,0	19,0
	Normal	16	64,0	76,2	95,2
	Alta	1	4,0	4,8	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Plazos de entrega (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	4,0	4,8	4,8
	Baja	3	12,0	14,3	19,0
	Normal	9	36,0	42,9	61,9
	Alta	8	32,0	38,1	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Servicio (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	18	72,0	85,7	85,7
	Alta	3	12,0	14,3	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Calidad (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	14	56,0	66,7	66,7
	Alta	6	24,0	28,6	95,2
	Muy alta	1	4,0	4,8	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Otros (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	6	24,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	19	76,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Precios (satisfacción con proveed. de suministros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	20,0	20,0	20,0
	Normal	7	70,0	70,0	90,0
	Alta	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Plazos de entrega (satisfacción con proveed. de suministros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	10,0	10,0	10,0
	Normal	6	60,0	60,0	70,0
	Alta	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Servicio (satisfacción con proveed. de suministros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	5	50,0	50,0	50,0
	Normal	3	30,0	30,0	80,0
	Alta	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Calidad (satisfacción con proveed. de suministros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	20,0	20,0	20,0
	Normal	6	60,0	60,0	80,0
	Alta	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Otros (satisfacción con proveed. de suministros)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	2	20,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	8	80,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Cadena Empresarial = Comercio g.

Precios (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	10,0	14,3	14,3
	Baja	2	20,0	28,6	42,9
	Normal	3	30,0	42,9	85,7
	Alta	1	10,0	14,3	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	30,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Plazos de entrega (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	3	30,0	50,0	50,0
	Normal	2	20,0	33,3	83,3
	Alta	1	10,0	16,7	100,0
	Total	6	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	40,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Servicio (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	10,0	14,3	14,3
	Normal	5	50,0	71,4	85,7
	Alta	1	10,0	14,3	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	30,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Calidad (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	4	40,0	57,1	57,1
	Alta	3	30,0	42,9	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	30,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Otros (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	2	20,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	8	80,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Cadena Empresarial = Finanzas

Precios (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	2	28,6	66,7	66,7
	Alta	1	14,3	33,3	100,0
	Total	3	42,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	57,1		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Plazos de entrega (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	14,3	50,0	50,0
	Alta	1	14,3	50,0	100,0
	Total	2	28,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	71,4		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Servicio (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muybaja	1	14,3	50,0	50,0
	Alta	1	14,3	50,0	100,0
	Total	2	28,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	71,4		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Calidad (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	14,3	50,0	50,0
	Alta	1	14,3	50,0	100,0
	Total	2	28,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	71,4		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Otros (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	14,3	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	6	85,7		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Cadena Empresarial = Transporte

Precios (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	9,1	11,1	11,1
	Normal	5	45,5	55,6	66,7
	Alta	2	18,2	22,2	88,9
	Muy alta	1	9,1	11,1	100,0
	Total	9	81,8	100,0	
Perdidos	Sistema	2	18,2		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

Plazos de entrega (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	4	36,4	50,0	50,0
	Alta	3	27,3	37,5	87,5
	Muyalta	1	9,1	12,5	100,0
	Total	8	72,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	27,3		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

Servicio (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	4	36,4	50,0	50,0
	Alta	3	27,3	37,5	87,5
	Muyalta	1	9,1	12,5	100,0
	Total	8	72,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	27,3		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

Calidad (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	5	45,5	62,5	62,5
	Alta	3	27,3	37,5	100,0
	Total	8	72,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	27,3		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

Otros (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	2	18,2	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	9	81,8		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

Cadena Empresarial = Otras ap.

Precios (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	16,7	33,3	33,3
	Normal	4	33,3	66,7	100,0
	Total	6	50,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	50,0		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Plazos de entrega (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	8,3	16,7	16,7
	Baja	1	8,3	16,7	33,3
	Normal	1	8,3	16,7	50,0
	Alta	3	25,0	50,0	100,0
	Total	6	50,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	50,0		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Servicio (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	2	16,7	33,3	33,3
	Alta	3	25,0	50,0	83,3
	Muyalta	1	8,3	16,7	100,0
	Total	6	50,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	50,0		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Calidad (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	3	25,0	50,0	50,0
	Alta	2	16,7	33,3	83,3
	Muyalta	1	8,3	16,7	100,0
	Total	6	50,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	50,0		
Total		12	100,0		

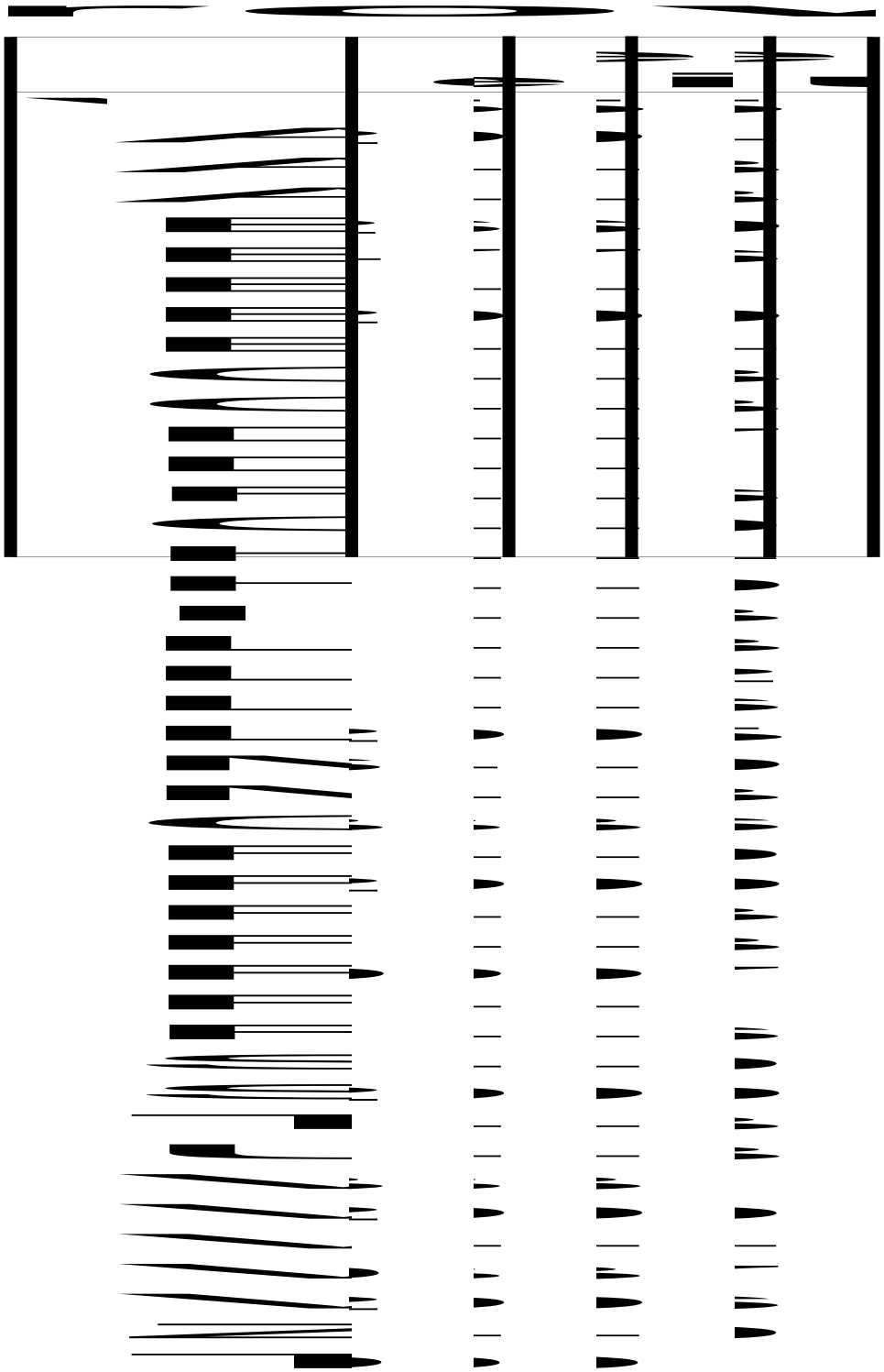
a. Cadena Empresarial = Otras ap.

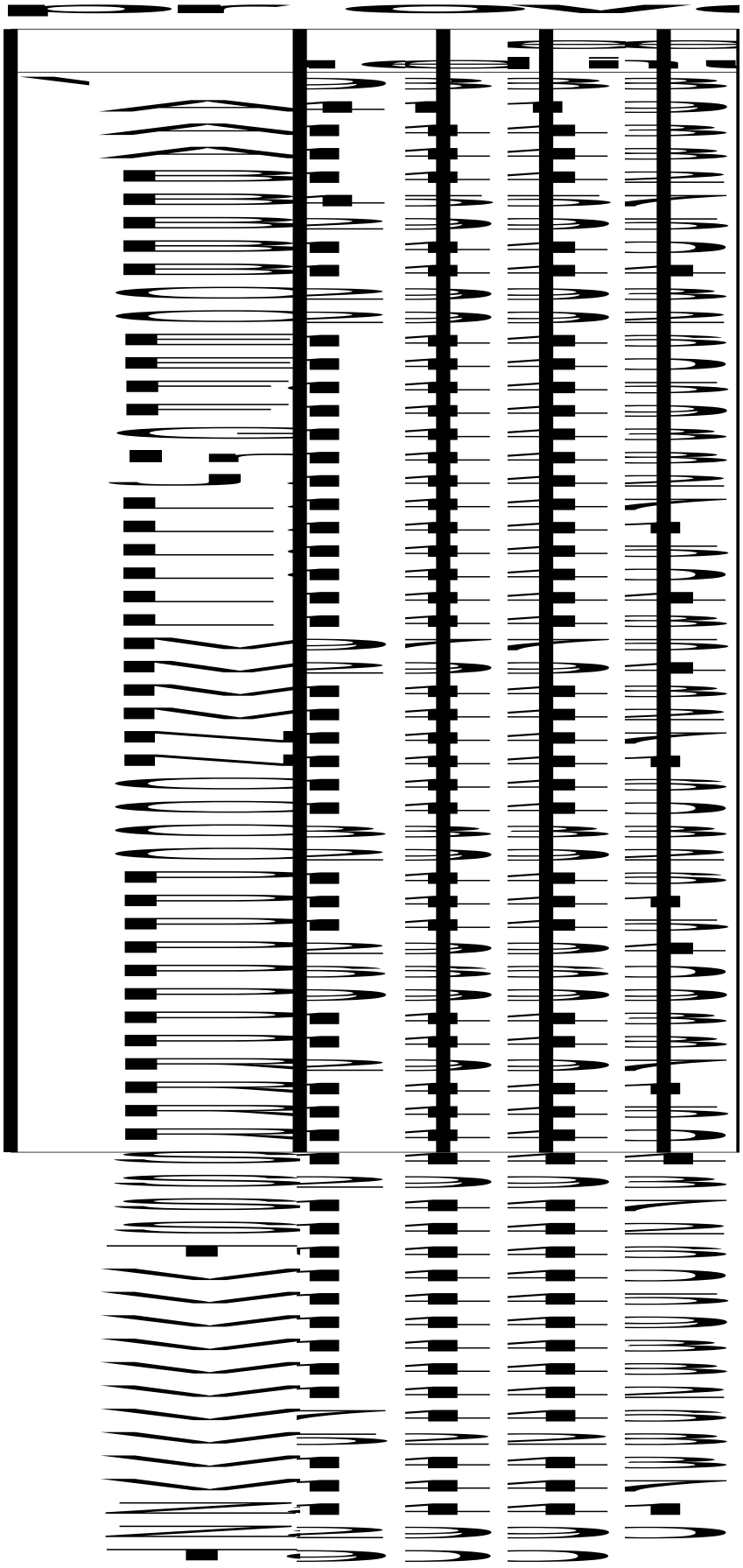
Otros (satisfacción con proveed. de suministros)[a]

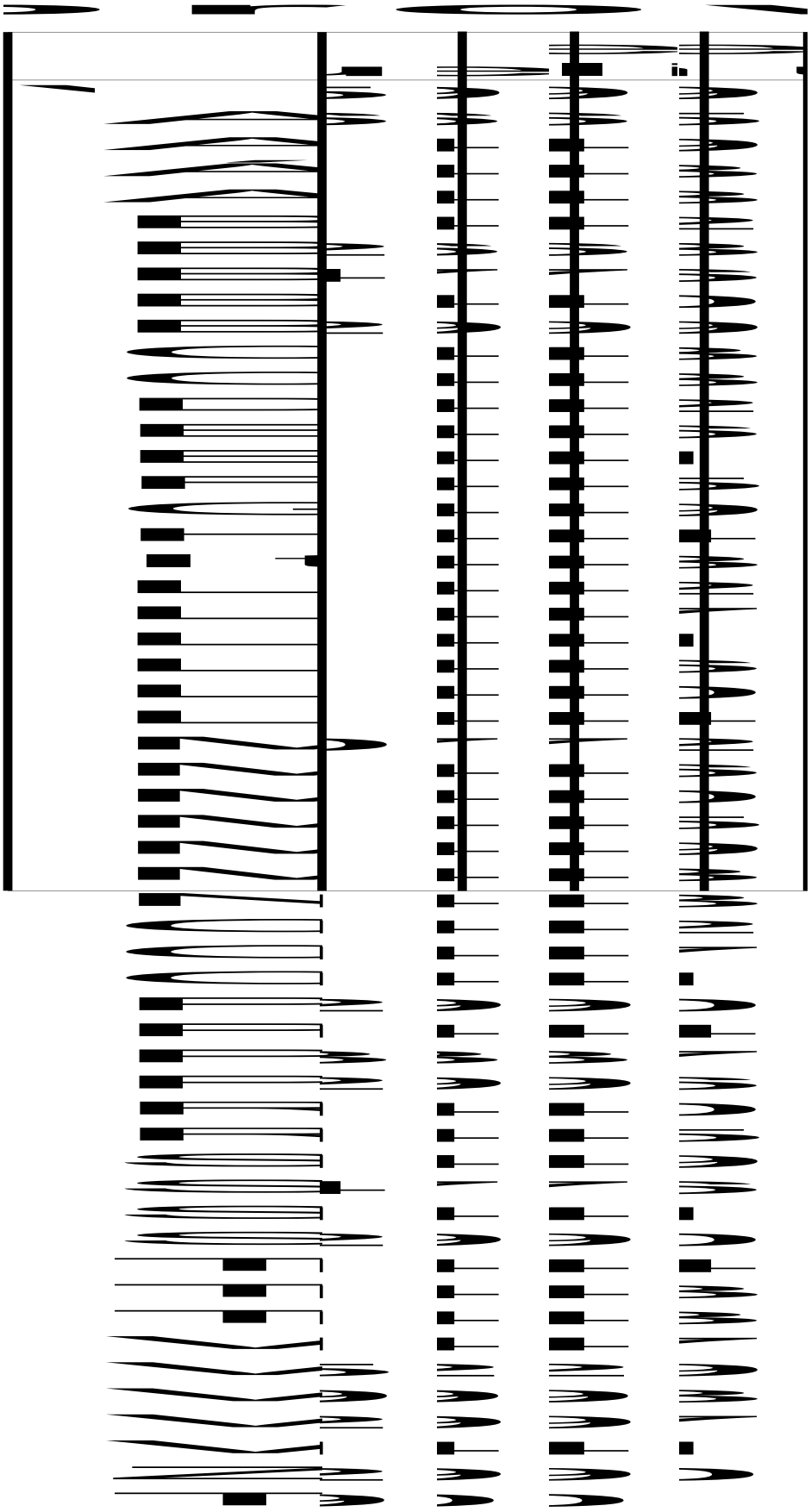
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	8,3	50,0	50,0
	Normal	1	8,3	50,0	100,0
	Total	2	16,7	100,0	
Perdidos	Sistema	10	83,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

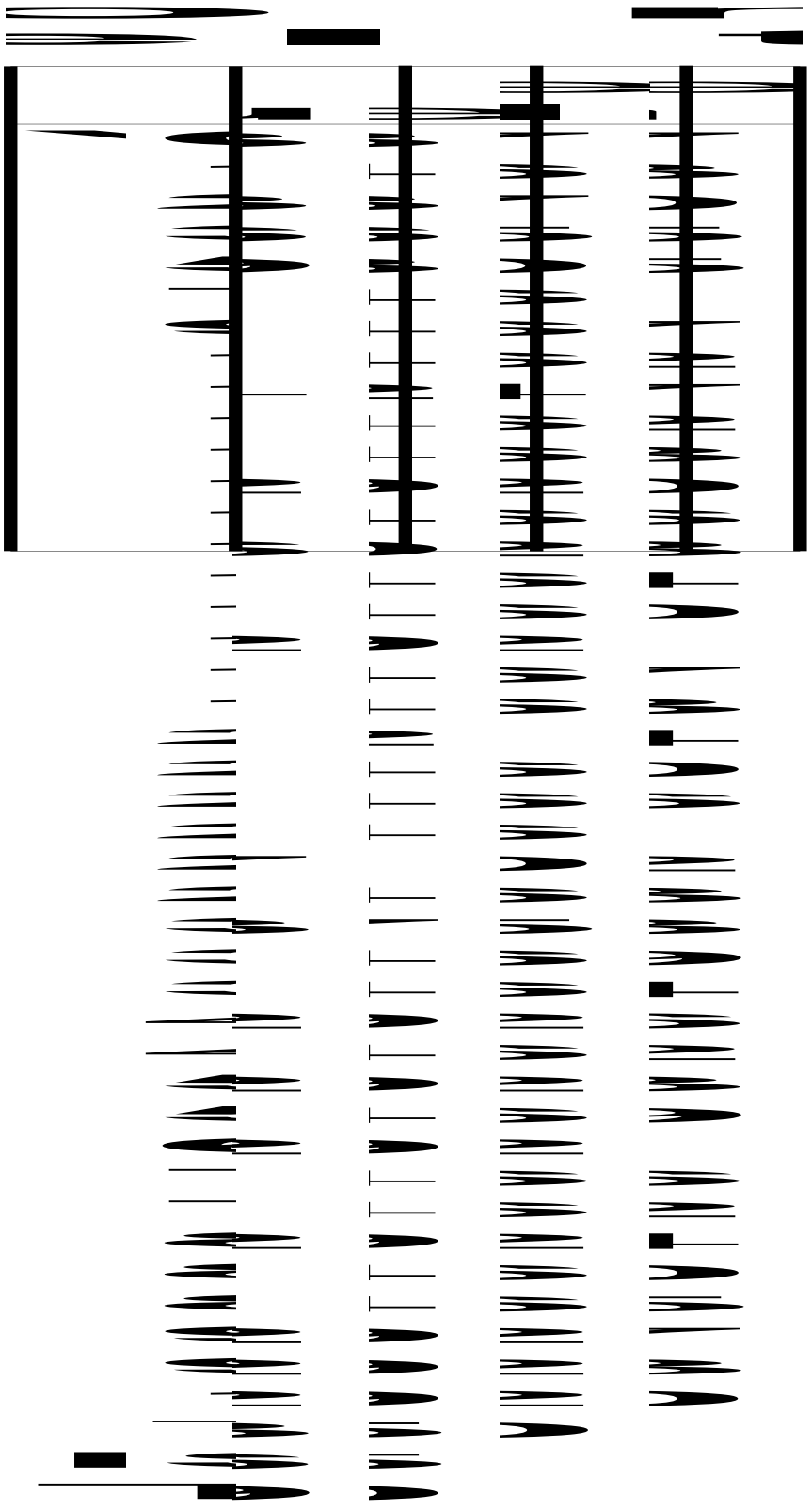
- Pregunta 4.4. Por favor, indique el nombre de 3 ciudades donde radiquen los principales proveedores de su empresa.







- Pregunta 4.5. Por favor, indique el % aproximado de gastos en actividades complementarias y de apoyo (bienes de equipo, maquinaria, instalaciones, servicios empresariales, etc.) necesarios para la producción de su empresa, sobre el total de compras (En el caso de nuevas inversiones en maquinaria, incluir la amortización anual).



- Pregunta 4.6. En los factores siguientes, señale el nivel de satisfacción de la empresa con sus proveedores de las actividades complementarias y de apoyo.

Cadena Empresarial = Automoción

Precios[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	3,8	4,2	4,2
	Baja	3	11,5	12,5	16,7
	Normal	18	69,2	75,0	91,7
	Alta	2	7,7	8,3	100,0
	Total	24	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	7,7		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Plazos de entrega[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	5	19,2	20,8	20,8
	Normal	15	57,7	62,5	83,3
	Alta	4	15,4	16,7	100,0
	Total	24	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	7,7		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Servicio[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	17	65,4	70,8	70,8
	Alta	6	23,1	25,0	95,8
	Muy alta	1	3,8	4,2	100,0
	Total	24	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	7,7		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Calidad[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	18	69,2	75,0	75,0
	Alta	6	23,1	25,0	100,0
	Total	24	92,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	7,7		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Otros[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	3	11,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	23	88,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Cadena Empresarial = Naval

Precios[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	4	18,2	19,0	19,0
	Normal	16	72,7	76,2	95,2
	Alta	1	4,5	4,8	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,5		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

Plazos de entrega[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	4	18,2	19,0	19,0
	Normal	13	59,1	61,9	81,0
	Alta	4	18,2	19,0	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,5		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

Servicio[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	4,5	4,8	4,8
	Normal	16	72,7	76,2	81,0
	Alta	4	18,2	19,0	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,5		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

Calidad[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	4,5	4,8	4,8
	Normal	14	63,6	66,7	71,4
	Alta	6	27,3	28,6	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,5		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

Otros[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	4,5	50,0	50,0
	Normal	1	4,5	50,0	100,0
	Total	2	9,1	100,0	
Perdidos	Sistema	20	90,9		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

Cadena Empresarial = Mar

Precios[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	3	12,0	13,6	13,6
	Normal	16	64,0	72,7	86,4
	Alta	2	8,0	9,1	95,5
	Muy alta	1	4,0	4,5	100,0
	Total	22	88,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	12,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Plazos de entrega[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	8,0	8,7	8,7
	Normal	15	60,0	65,2	73,9
	Alta	5	20,0	21,7	95,7
	Muy alta	1	4,0	4,3	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Servicio[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	4,0	4,3	4,3
	Normal	17	68,0	73,9	78,3
	Alta	4	16,0	17,4	95,7
	Muy alta	1	4,0	4,3	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Calidad[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	17	68,0	77,3	77,3
	Alta	4	16,0	18,2	95,5
	Muyalta	1	4,0	4,5	100,0
	Total	22	88,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	12,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Otros[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	5	20,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	20	80,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Cadena Empresarial = Agroindustria

Precios[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	16,7	20,0	20,0
	Normal	8	66,7	80,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Plazos de entrega[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	10	83,3	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Servicio[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	10	83,3	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Calidad[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	8,3	10,0	10,0
	Normal	8	66,7	80,0	90,0
	Alta	1	8,3	10,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Otros[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	3	25,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	9	75,0		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Cadena Empresarial = Madera

Precios[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	14,3	16,7	16,7
	Normal	10	71,4	83,3	100,0
	Total	12	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	14,3		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

Plazos de entrega[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	3	21,4	25,0	25,0
	Normal	9	64,3	75,0	100,0
	Total	12	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	14,3		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

Servicio[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	14,3	16,7	16,7
	Normal	8	57,1	66,7	83,3
	Alta	2	14,3	16,7	100,0
	Total	12	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	14,3		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

Calidad[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	7,1	8,3	8,3
	Normal	7	50,0	58,3	66,7
	Alta	4	28,6	33,3	100,0
	Total	12	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	14,3		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

Otros[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	3	21,4	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	11	78,6		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

Cadena Empresarial = Rocas

Precios[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	7,1	7,7	7,7
	Normal	10	71,4	76,9	84,6
	Alta	2	14,3	15,4	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Plazos de entrega[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	3	21,4	23,1	23,1
	Normal	8	57,1	61,5	84,6
	Alta	2	14,3	15,4	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Servicio[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	14,3	15,4	15,4
	Normal	10	71,4	76,9	92,3
	Alta	1	7,1	7,7	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Calidad[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	10	71,4	76,9	76,9
	Alta	3	21,4	23,1	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Otros[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	3	21,4	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	11	78,6		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Cadena Empresarial = Construcción

Precios[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	5,6	6,3	6,3
	Normal	12	66,7	75,0	81,3
	Alta	3	16,7	18,8	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	11,1		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Plazos de entrega[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	5,6	6,3	6,3
	Baja	4	22,2	25,0	31,3
	Normal	8	44,4	50,0	81,3
	Alta	3	16,7	18,8	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	11,1		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Servicio[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	5,6	6,3	6,3
	Baja	2	11,1	12,5	18,8
	Normal	8	44,4	50,0	68,8
	Alta	5	27,8	31,3	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	11,1		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Calidad[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	5,6	6,3	6,3
	Baja	1	5,6	6,3	12,5
	Normal	8	44,4	50,0	62,5
	Alta	6	33,3	37,5	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	11,1		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Otros[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muybaja	1	5,6	25,0	25,0
	Normal	3	16,7	75,0	100,0
	Total	4	22,2	100,0	
Perdidos	Sistema	14	77,8		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Cadena Empresarial = Textil

Precios[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	3	18,8	23,1	23,1
	Normal	9	56,3	69,2	92,3
	Muyalta	1	6,3	7,7	100,0
	Total	13	81,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	18,8		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

Plazos de entrega[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	3	18,8	23,1	23,1
	Normal	8	50,0	61,5	84,6
	Alta	1	6,3	7,7	92,3
	Muy alta	1	6,3	7,7	100,0
	Total	13	81,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	18,8		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

Servicio[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	12,5	15,4	15,4
	Normal	10	62,5	76,9	92,3
	Muyalta	1	6,3	7,7	100,0
	Total	13	81,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	18,8		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

Calidad[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	7	43,8	53,8	53,8
	Alta	4	25,0	30,8	84,6
	Muyalta	2	12,5	15,4	100,0
	Total	13	81,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	18,8		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

Otros[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	5	31,3	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	11	68,8		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

Cadena Empresarial = Química

Precios[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	14,3	16,7	16,7
	Normal	5	71,4	83,3	100,0
	Total	6	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	14,3		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Química

Plazos de entrega[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	14,3	16,7	16,7
	Normal	3	42,9	50,0	66,7
	Alta	2	28,6	33,3	100,0
	Total	6	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	14,3		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Química

Servicio[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	14,3	16,7	16,7
	Normal	2	28,6	33,3	50,0
	Alta	3	42,9	50,0	100,0
	Total	6	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	14,3		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Química

Calidad[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	14,3	16,7	16,7
	Normal	1	14,3	16,7	33,3
	Alta	4	57,1	66,7	100,0
	Total	6	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	14,3		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Química

Otros[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	14,3	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	6	85,7		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Química

Cadena Empresarial = Turismo

Precios[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	4,0	4,8	4,8
	Baja	2	8,0	9,5	14,3
	Normal	15	60,0	71,4	85,7
	Alta	3	12,0	14,3	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Plazos de entrega[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	4,0	4,8	4,8
	Baja	4	16,0	19,0	23,8
	Normal	12	48,0	57,1	81,0
	Alta	4	16,0	19,0	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Servicio[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	4,0	4,8	4,8
	Baja	2	8,0	9,5	14,3
	Normal	13	52,0	61,9	76,2
	Alta	5	20,0	23,8	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Calidad[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	4,0	4,8	4,8
	Baja	1	4,0	4,8	9,5
	Normal	13	52,0	61,9	71,4
	Alta	6	24,0	28,6	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Otros[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muybaja	1	4,0	20,0	20,0
	Normal	3	12,0	60,0	80,0
	Alta	1	4,0	20,0	100,0
	Total	5	20,0	100,0	
Perdidos	Sistema	20	80,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Precios[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	20,0	22,2	22,2
	Normal	6	60,0	66,7	88,9
	Alta	1	10,0	11,1	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Plazos de entrega[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	10,0	11,1	11,1
	Normal	7	70,0	77,8	88,9
	Alta	1	10,0	11,1	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Servicio[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	3	30,0	33,3	33,3
	Normal	4	40,0	44,4	77,8
	Alta	2	20,0	22,2	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Calidad[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	20,0	22,2	22,2
	Normal	5	50,0	55,6	77,8
	Alta	2	20,0	22,2	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Otros[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	2	20,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	8	80,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Cadena Empresarial = Comercio g.

Precios[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy baja	1	10,0	14,3	14,3
	Baja	2	20,0	28,6	42,9
	Normal	2	20,0	28,6	71,4
	Alta	2	20,0	28,6	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	30,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Plazos de entrega[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	3	30,0	42,9	42,9
	Normal	3	30,0	42,9	85,7
	Alta	1	10,0	14,3	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	30,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Servicio[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	10,0	14,3	14,3
	Normal	5	50,0	71,4	85,7
	Alta	1	10,0	14,3	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	30,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Calidad[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	4	40,0	57,1	57,1
	Alta	3	30,0	42,9	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	30,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Otros[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	1	10,0	50,0	50,0
	Alta	1	10,0	50,0	100,0
	Total	2	20,0	100,0	
Perdidos	Sistema	8	80,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Cadena Empresarial = Finanzas

Precios[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	4	57,1	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	42,9		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Plazos de entrega[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	4	57,1	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	42,9		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Servicio[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	4	57,1	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	42,9		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Calidad[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	14,3	25,0	25,0
	Normal	2	28,6	50,0	75,0
	Alta	1	14,3	25,0	100,0
	Total	4	57,1	100,0	
Perdidos	Sistema	3	42,9		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Otros[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	1	14,3	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	6	85,7		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Cadena Empresarial = Transporte

Precios[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	18,2	20,0	20,0
	Normal	7	63,6	70,0	90,0
	Alta	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

Plazos de entrega[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	8	72,7	80,0	80,0
	Alta	2	18,2	20,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

Servicio[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	5	45,5	50,0	50,0
	Alta	4	36,4	40,0	90,0
	Muy alta	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

Calidad[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	5	45,5	50,0	50,0
	Alta	5	45,5	50,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

Otros[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	5	45,5	83,3	83,3
	Alta	1	9,1	16,7	100,0
	Total	6	54,5	100,0	
Perdidos	Sistema	5	45,5		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

Cadena Empresarial = Otras ap.

Precios[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	2	16,7	33,3	33,3
	Normal	4	33,3	66,7	100,0
	Total	6	50,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	50,0		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Plazos de entrega[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	3	25,0	50,0	50,0
	Alta	2	16,7	33,3	83,3
	11	1	8,3	16,7	100,0
	Total	6	50,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	50,0		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Servicio[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	8,3	16,7	16,7
	Normal	2	16,7	33,3	50,0
	Alta	2	16,7	33,3	83,3
	Muy alta	1	8,3	16,7	100,0
	Total	6	50,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	50,0		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Calidad[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baja	1	8,3	16,7	16,7
	Normal	1	8,3	16,7	33,3
	Alta	3	25,0	50,0	83,3
	Muy alta	1	8,3	16,7	100,0
	Total	6	50,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	50,0		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Otros[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	2	16,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	10	83,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

7.2.5.- Pregunta 5. Recursos Humanos de la empresa.

- Pregunta 5.1. Indicar el porcentaje de trabajadores de cada tipo que existen en su vida.

Fijos a tiempo completo (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	4	1	,5	,5	,5
	5	4	1,9	1,9	2,4
	10	3	1,4	1,4	3,9
	12	1	,5	,5	4,3
	13	1	,5	,5	4,8
	15	2	,9	1,0	5,8
	20	4	1,9	1,9	7,7
	25	4	1,9	1,9	9,7
	30	4	1,9	1,9	11,6
	33	1	,5	,5	12,1
	35	3	1,4	1,4	13,5
	40	5	2,3	2,4	15,9
	43	1	,5	,5	16,4
	50	12	5,6	5,8	22,2
	52	2	,9	1,0	23,2
	55	2	,9	1,0	24,2
	56	1	,5	,5	24,6
	60	9	4,2	4,3	29,0
	62	1	,5	,5	29,5
	65	3	1,4	1,4	30,9
	66	2	,9	1,0	31,9
	67	1	,5	,5	32,4
	68	1	,5	,5	32,9
	68	1	,5	,5	33,3
	70	13	6,1	6,3	39,6
	72	1	,5	,5	40,1
	75	7	3,3	3,4	43,5
	76	1	,5	,5	44,0
	78	1	,5	,5	44,4
	79	1	,5	,5	44,9
	80	18	8,5	8,7	53,6
	82	1	,5	,5	54,1
	83	1	,5	,5	54,6
	85	5	2,3	2,4	57,0
	87	1	,5	,5	57,5
	89	1	,5	,5	58,0
	90	22	10,3	10,6	68,6
	92	2	,9	1,0	69,6
	92	1	,5	,5	70,0
	94	4	1,9	1,9	72,0
	95	12	5,6	5,8	77,8
	98	4	1,9	1,9	79,7
	99	4	1,9	1,9	81,6
	100	38	17,8	18,4	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Fijos a tiempo parcial (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	156	73,2	75,4	75,4
	0	1	,5	,5	75,8
	1	1	,5	,5	76,3
	1	6	2,8	2,9	79,2
	1	1	,5	,5	79,7
	2	3	1,4	1,4	81,2
	3	1	,5	,5	81,6
	4	1	,5	,5	82,1
	5	7	3,3	3,4	85,5
	7	1	,5	,5	86,0
	10	10	4,7	4,8	90,8
	11	1	,5	,5	91,3
	15	1	,5	,5	91,8
	16	1	,5	,5	92,3
	17	1	,5	,5	92,8
	20	3	1,4	1,4	94,2
	23	1	,5	,5	94,7
	25	2	,9	1,0	95,7
	33	1	,5	,5	96,1
	38	1	,5	,5	96,6
	40	2	,9	1,0	97,6
	50	2	,9	1,0	98,6
	66	1	,5	,5	99,0
	79	1	,5	,5	99,5
	80	1	,5	,5	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Temporales/eventuales/becarios (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	69	32,4	33,3	33,3
	1	1	,5	,5	33,8
	1	2	,9	1,0	34,8
	2	4	1,9	1,9	36,7
	3	1	,5	,5	37,2
	5	17	8,0	8,2	45,4
	6	4	1,9	1,9	47,3
	6	1	,5	,5	47,8
	7	1	,5	,5	48,3
	8	2	,9	1,0	49,3
	9	1	,5	,5	49,8
	10	14	6,6	6,8	56,5
	11	1	,5	,5	57,0
	12	1	,5	,5	57,5
	13	1	,5	,5	58,0
	14	3	1,4	1,4	59,4
	15	6	2,8	2,9	62,3
	16	1	,5	,5	62,8
	16	1	,5	,5	63,3
	18	2	,9	1,0	64,3
	20	15	7,0	7,2	71,5
	22	1	,5	,5	72,0
	24	2	,9	1,0	72,9
	25	6	2,8	2,9	75,8
	27	1	,5	,5	76,3
	29	1	,5	,5	76,8
	30	9	4,2	4,3	81,2
	32	1	,5	,5	81,6
	33	1	,5	,5	82,1
	35	1	,5	,5	82,6
	38	1	,5	,5	83,1
	39	1	,5	,5	83,6
	40	5	2,3	2,4	86,0
	43	1	,5	,5	86,5
	45	1	,5	,5	87,0
	48	1	,5	,5	87,4
	50	6	2,8	2,9	90,3
	55	2	,9	1,0	91,3
	57	1	,5	,5	91,8
	60	2	,9	1,0	92,8
	65	1	,5	,5	93,2
	70	3	1,4	1,4	94,7
	75	3	1,4	1,4	96,1
	80	1	,5	,5	96,6
	85	1	,5	,5	97,1
	87	1	,5	,5	97,6
	88	1	,5	,5	98,1
	90	3	1,4	1,4	99,5
	95	1	,5	,5	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

De ETTs (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	166	77,9	80,2	80,2
	0	1	,5	,5	80,7
	1	4	1,9	1,9	82,6
	2	1	,5	,5	83,1
	2	2	,9	1,0	84,1
	2	1	,5	,5	84,5
	3	1	,5	,5	85,0
	4	1	,5	,5	85,5
	5	14	6,6	6,8	92,3
	6	2	,9	1,0	93,2
	10	4	1,9	1,9	95,2
	11	1	,5	,5	95,7
	12	1	,5	,5	96,1
	15	2	,9	1,0	97,1
	20	2	,9	1,0	98,1
	25	1	,5	,5	98,6
	30	1	,5	,5	99,0
	50	1	,5	,5	99,5
	58	1	,5	,5	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

De de empresas subcontratadas (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	175	82,2	84,5	84,5
	1	2	,9	1,0	85,5
	2	2	,9	1,0	86,5
	3	1	,5	,5	87,0
	4	1	,5	,5	87,4
	5	7	3,3	3,4	90,8
	6	1	,5	,5	91,3
	8	1	,5	,5	91,8
	10	6	2,8	2,9	94,7
	15	2	,9	1,0	95,7
	20	1	,5	,5	96,1
	25	2	,9	1,0	97,1
	30	3	1,4	1,4	98,6
	33	1	,5	,5	99,0
	64	1	,5	,5	99,5
	86	1	,5	,5	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Otras (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	200	93,9	96,6	96,6
	1	1	,5	,5	97,1
	2	1	,5	,5	97,6
	6	1	,5	,5	98,1
	9	1	,5	,5	98,6
	29	1	,5	,5	99,0
	51	1	,5	,5	99,5
	95	1	,5	,5	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Tendencia futura de cada tipo de trabajadores

Fijos a tiempo completo (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	10	4,7	5,5	5,5
	Mantener	116	54,5	63,4	68,9
	Aumentar	57	26,8	31,1	100,0
	Total	183	85,9	100,0	
Perdidos	Sistema	30	14,1		
Total		213	100,0		

Fijos a tiempo parcial (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	6	2,8	12,8	12,8
	Mantener	35	16,4	74,5	87,2
	Aumentar	6	2,8	12,8	100,0
	Total	47	22,1	100,0	
Perdidos	Sistema	166	77,9		
Total		213	100,0		

Temporales/eventuales/becarios (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	25	11,7	21,6	21,6
	Mantener	73	34,3	62,9	84,5
	Aumentar	18	8,5	15,5	100,0
	Total	116	54,5	100,0	
Perdidos	Sistema	97	45,5		
Total		213	100,0		

De ETTs (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	13	6,1	35,1	35,1
	Mantener	19	8,9	51,4	86,5
	Aumentar	5	2,3	13,5	100,0
	Total	37	17,4	100,0	
Perdidos	Sistema	176	82,6		
Total		213	100,0		

De de empresas subcontratadas (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	3	1,4	10,7	10,7
	Mantener	12	5,6	42,9	53,6
	Aumentar	13	6,1	46,4	100,0
	Total	28	13,1	100,0	
Perdidos	Sistema	185	86,9		
Total		213	100,0		

Otras (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	2	,9	40,0	40,0
	Mantener	2	,9	40,0	80,0
	Aumentar	1	,5	20,0	100,0
	Total	5	2,3	100,0	
Perdidos	Sistema	208	97,7		
Total		213	100,0		

- Pregunta 5.2. Con referencia a la edad de los empleados, indicar el número aproximado de trabajadores que se corresponde con cada intervalo.

Director General

Director general (menos de 25)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	196	92,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Director general (25-35)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	175	82,2	89,3	89,3
	1	18	8,5	9,2	98,5
	2	2	,9	1,0	99,5
	100	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Director general (35-45)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	145	68,1	74,4	74,4
	1	47	22,1	24,1	98,5
	2	2	,9	1,0	99,5
	17	1	,5	,5	100,0
	Total	195	91,5	100,0	
Perdidos	Sistema	18	8,5		
Total		213	100,0		

Director general (45-55)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	128	60,1	65,3	65,3
	1	63	29,6	32,1	97,4
	2	4	1,9	2,0	99,5
	3	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Director general (Más de 55)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	138	64,8	70,4	70,4
	1	56	26,3	28,6	99,0
	2	2	,9	1,0	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Directores Funcionales

Directores funcionales (menos de 25)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	195	91,5	99,5	99,5
	1	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Directores funcionales (25-35)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	145	68,1	74,0	74,0
	1	16	7,5	8,2	82,1
	2	12	5,6	6,1	88,3
	3	11	5,2	5,6	93,9
	4	4	1,9	2,0	95,9
	5	2	,9	1,0	96,9
	6	2	,9	1,0	98,0
	9	2	,9	1,0	99,0
	10	1	,5	,5	99,5
	100	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Directores funcionales (35-45)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	119	55,9	61,0	61,0
	1	31	14,6	15,9	76,9
	2	21	9,9	10,8	87,7
	3	10	4,7	5,1	92,8
	4	4	1,9	2,1	94,9
	5	3	1,4	1,5	96,4
	6	3	1,4	1,5	97,9
	9	2	,9	1,0	99,0
	10	1	,5	,5	99,5
	14	1	,5	,5	100,0
	Total	195	91,5	100,0	
Perdidos	Sistema	18	8,5		
Total		213	100,0		

Directores funcionales (45-55)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	139	65,3	70,9	70,9
	1	28	13,1	14,3	85,2
	2	16	7,5	8,2	93,4
	3	3	1,4	1,5	94,9
	4	3	1,4	1,5	96,4
	5	3	1,4	1,5	98,0
	7	1	,5	,5	98,5
	13	1	,5	,5	99,0
	15	1	,5	,5	99,5
	20	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Directores funcionales (Más de 55)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	175	82,2	89,3	89,3
	1	12	5,6	6,1	95,4
	2	6	2,8	3,1	98,5
	3	1	,5	,5	99,0
	4	1	,5	,5	99,5
	5	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Cuadros intermedios

Directores funcionales (menos de 25)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	195	91,5	99,5	99,5
	1	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Directores funcionales (25-35)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	145	68,1	74,0	74,0
	1	16	7,5	8,2	82,1
	2	12	5,6	6,1	88,3
	3	11	5,2	5,6	93,9
	4	4	1,9	2,0	95,9
	5	2	,9	1,0	96,9
	6	2	,9	1,0	98,0
	9	2	,9	1,0	99,0
	10	1	,5	,5	99,5
	100	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Directores funcionales (35-45)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	119	55,9	61,0	61,0
	1	31	14,6	15,9	76,9
	2	21	9,9	10,8	87,7
	3	10	4,7	5,1	92,8
	4	4	1,9	2,1	94,9
	5	3	1,4	1,5	96,4
	6	3	1,4	1,5	97,9
	9	2	,9	1,0	99,0
	10	1	,5	,5	99,5
	14	1	,5	,5	100,0
	Total	195	91,5	100,0	
Perdidos	Sistema	18	8,5		
Total		213	100,0		

Directores funcionales (45-55)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	139	65,3	70,9	70,9
	1	28	13,1	14,3	85,2
	2	16	7,5	8,2	93,4
	3	3	1,4	1,5	94,9
	4	3	1,4	1,5	96,4
	5	3	1,4	1,5	98,0
	7	1	,5	,5	98,5
	13	1	,5	,5	99,0
	15	1	,5	,5	99,5
	20	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Directores funcionales (Más de 55)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	175	82,2	89,3	89,3
	1	12	5,6	6,1	95,4
	2	6	2,8	3,1	98,5
	3	1	,5	,5	99,0
	4	1	,5	,5	99,5
	5	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Cuadros Intermedios

Cuadros intermedios (menos de 25)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	188	88,3	95,9	95,9
	1	3	1,4	1,5	97,4
	2	2	,9	1,0	98,5
	3	1	,5	,5	99,0
	7	1	,5	,5	99,5
	10	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Cuadros intermedios (25-35)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	118	55,4	60,2	60,2
	1	20	9,4	10,2	70,4
	2	15	7,0	7,7	78,1
	3	10	4,7	5,1	83,2
	4	4	1,9	2,0	85,2
	5	7	3,3	3,6	88,8
	6	4	1,9	2,0	90,8
	9	1	,5	,5	91,3
	10	3	1,4	1,5	92,9
	14	2	,9	1,0	93,9
	15	3	1,4	1,5	95,4
	17	1	,5	,5	95,9
	18	1	,5	,5	96,4
	21	1	,5	,5	96,9
	30	1	,5	,5	97,4
	35	1	,5	,5	98,0
	40	1	,5	,5	98,5
	45	1	,5	,5	99,0
	90	1	,5	,5	99,5
	438	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Cuadros intermedios (35-45)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	112	52,6	57,1	57,1
	1	14	6,6	7,1	64,3
	2	21	9,9	10,7	75,0
	3	10	4,7	5,1	80,1
	4	9	4,2	4,6	84,7
	5	7	3,3	3,6	88,3
	6	7	3,3	3,6	91,8
	7	2	,9	1,0	92,9
	8	3	1,4	1,5	94,4
	10	1	,5	,5	94,9
	12	2	,9	1,0	95,9
	19	1	,5	,5	96,4
	20	2	,9	1,0	97,4
	30	1	,5	,5	98,0
	60	2	,9	1,0	99,0
	186	1	,5	,5	99,5
	295	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Cuadros intermedios (45-55)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	132	62,0	67,3	67,3
	1	27	12,7	13,8	81,1
	2	15	7,0	7,7	88,8
	3	5	2,3	2,6	91,3
	4	5	2,3	2,6	93,9
	5	5	2,3	2,6	96,4
	10	2	,9	1,0	97,4
	18	1	,5	,5	98,0
	21	1	,5	,5	98,5
	22	1	,5	,5	99,0
	60	1	,5	,5	99,5
	488	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Cuadros intermedios (Más de 55)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	178	83,6	90,8	90,8
	1	7	3,3	3,6	94,4
	2	3	1,4	1,5	95,9
	3	1	,5	,5	96,4
	4	2	,9	1,0	97,4
	8	2	,9	1,0	98,5
	20	1	,5	,5	99,0
	24	1	,5	,5	99,5
	284	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Administrativos

Administrativos (menos de 25)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	161	75,6	82,1	82,1
	1	16	7,5	8,2	90,3
	2	7	3,3	3,6	93,9
	3	3	1,4	1,5	95,4
	4	2	,9	1,0	96,4
	5	2	,9	1,0	97,4
	6	2	,9	1,0	98,5
	8	1	,5	,5	99,0
	10	2	,9	1,0	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Administrativos (25-35)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	62	29,1	31,6	31,6
	1	29	13,6	14,8	46,4
	2	30	14,1	15,3	61,7
	3	25	11,7	12,8	74,5
	4	7	3,3	3,6	78,1
	5	9	4,2	4,6	82,7
	6	6	2,8	3,1	85,7
	7	4	1,9	2,0	87,8
	8	1	,5	,5	88,3
	9	1	,5	,5	88,8
	10	5	2,3	2,6	91,3
	11	1	,5	,5	91,8
	12	2	,9	1,0	92,9
	15	2	,9	1,0	93,9
	16	1	,5	,5	94,4
	17	1	,5	,5	94,9
	19	1	,5	,5	95,4
	22	1	,5	,5	95,9
	25	1	,5	,5	96,4
	30	2	,9	1,0	97,4
	50	1	,5	,5	98,0
	55	1	,5	,5	98,5
	100	1	,5	,5	99,0
	185	1	,5	,5	99,5
	188	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Administrativos (35-45)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	116	54,5	59,5	59,5
	1	29	13,6	14,9	74,4
	2	17	8,0	8,7	83,1
	3	4	1,9	2,1	85,1
	4	5	2,3	2,6	87,7
	5	7	3,3	3,6	91,3
	6	3	1,4	1,5	92,8
	7	1	,5	,5	93,3
	8	1	,5	,5	93,8
	10	2	,9	1,0	94,9
	11	1	,5	,5	95,4
	12	3	1,4	1,5	96,9
	13	1	,5	,5	97,4
	15	1	,5	,5	97,9
	25	1	,5	,5	98,5
	34	1	,5	,5	99,0
	40	1	,5	,5	99,5
	200	1	,5	,5	100,0
	Total	195	91,5	100,0	
Perdidos	Sistema	18	8,5		
Total		213	100,0		

Administrativos (45-55)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	155	72,8	79,1	79,1
	1	13	6,1	6,6	85,7
	2	8	3,8	4,1	89,8
	3	5	2,3	2,6	92,3
	4	5	2,3	2,6	94,9
	5	2	,9	1,0	95,9
	6	1	,5	,5	96,4
	7	2	,9	1,0	97,4
	8	1	,5	,5	98,0
	14	1	,5	,5	98,5
	15	1	,5	,5	99,0
	25	1	,5	,5	99,5
	90	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Administrativos (Más de 55)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	178	83,6	90,8	90,8
	1	8	3,8	4,1	94,9
	2	3	1,4	1,5	96,4
	3	1	,5	,5	96,9
	5	2	,9	1,0	98,0
	7	1	,5	,5	98,5
	8	1	,5	,5	99,0
	10	1	,5	,5	99,5
	54	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Obreros especializados

Obreros especializados (menos de 25)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	165	77,5	84,2	84,2
	1	4	1,9	2,0	86,2
	2	5	2,3	2,6	88,8
	3	6	2,8	3,1	91,8
	4	4	1,9	2,0	93,9
	5	3	1,4	1,5	95,4
	10	2	,9	1,0	96,4
	14	1	,5	,5	96,9
	15	1	,5	,5	97,4
	16	1	,5	,5	98,0
	20	1	,5	,5	98,5
	30	1	,5	,5	99,0
	89	1	,5	,5	99,5
	117	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Obreros especializados (25-35)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	96	45,1	49,0	49,0
	1	7	3,3	3,6	52,6
	2	10	4,7	5,1	57,7
	3	9	4,2	4,6	62,2
	4	7	3,3	3,6	65,8
	5	8	3,8	4,1	69,9
	6	3	1,4	1,5	71,4
	7	4	1,9	2,0	73,5
	8	1	,5	,5	74,0
	9	2	,9	1,0	75,0
	10	11	5,2	5,6	80,6
	11	2	,9	1,0	81,6
	12	2	,9	1,0	82,7
	14	1	,5	,5	83,2
	15	6	2,8	3,1	86,2
	16	2	,9	1,0	87,2
	18	1	,5	,5	87,8
	20	4	1,9	2,0	89,8
	21	1	,5	,5	90,3
	30	2	,9	1,0	91,3
	32	1	,5	,5	91,8
	38	1	,5	,5	92,3
	40	2	,9	1,0	93,4
	43	1	,5	,5	93,9
	45	1	,5	,5	94,4
	46	1	,5	,5	94,9
	50	3	1,4	1,5	96,4
	60	1	,5	,5	96,9
	75	1	,5	,5	97,4
	100	1	,5	,5	98,0
	190	1	,5	,5	98,5
	225	1	,5	,5	99,0
	419	1	,5	,5	99,5
	500	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Obreros especializados (35-45)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	90	42,3	45,9	45,9
	1	9	4,2	4,6	50,5
	2	9	4,2	4,6	55,1
	3	11	5,2	5,6	60,7
	4	5	2,3	2,6	63,3
	5	7	3,3	3,6	66,8
	6	7	3,3	3,6	70,4
	7	4	1,9	2,0	72,4
	8	7	3,3	3,6	76,0
	10	10	4,7	5,1	81,1
	11	2	,9	1,0	82,1
	13	2	,9	1,0	83,2
	15	4	1,9	2,0	85,2
	19	2	,9	1,0	86,2
	20	5	2,3	2,6	88,8
	22	1	,5	,5	89,3
	23	1	,5	,5	89,8
	25	2	,9	1,0	90,8
	27	1	,5	,5	91,3
	28	1	,5	,5	91,8
	35	2	,9	1,0	92,9
	49	1	,5	,5	93,4
	50	2	,9	1,0	94,4
	66	1	,5	,5	94,9
	70	1	,5	,5	95,4
	72	1	,5	,5	95,9
	98	1	,5	,5	96,4
	100	2	,9	1,0	97,4
	103	1	,5	,5	98,0
	108	1	,5	,5	98,5
	126	1	,5	,5	99,0
	150	1	,5	,5	99,5
	187	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Obreros especializados (45-55)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	128	60,1	65,3	65,3
	1	9	4,2	4,6	69,9
	2	12	5,6	6,1	76,0
	3	3	1,4	1,5	77,6
	4	6	2,8	3,1	80,6
	5	4	1,9	2,0	82,7
	6	2	,9	1,0	83,7
	7	1	,5	,5	84,2
	8	2	,9	1,0	85,2
	9	1	,5	,5	85,7
	10	5	2,3	2,6	88,3
	11	2	,9	1,0	89,3
	12	1	,5	,5	89,8
	14	2	,9	1,0	90,8
	15	4	1,9	2,0	92,9
	18	1	,5	,5	93,4
	20	1	,5	,5	93,9
	21	1	,5	,5	94,4
	25	1	,5	,5	94,9
	27	1	,5	,5	95,4
	30	2	,9	1,0	96,4
	35	1	,5	,5	96,9
	48	1	,5	,5	97,4
	52	1	,5	,5	98,0
	57	1	,5	,5	98,5
	64	1	,5	,5	99,0
	333	1	,5	,5	99,5
	605	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Obreros especializados (Más de 55)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	169	79,3	86,2	86,2
	1	4	1,9	2,0	88,3
	2	7	3,3	3,6	91,8
	3	2	,9	1,0	92,9
	4	4	1,9	2,0	94,9
	5	1	,5	,5	95,4
	6	1	,5	,5	95,9
	7	1	,5	,5	96,4
	8	1	,5	,5	96,9
	10	1	,5	,5	97,4
	15	1	,5	,5	98,0
	63	1	,5	,5	98,5
	71	1	,5	,5	99,0
	117	1	,5	,5	99,5
	313	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Obreros no especializados

Obreros no especializados (menos de 25)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	140	65,7	71,4	71,4
	1	5	2,3	2,6	74,0
	2	7	3,3	3,6	77,6
	3	4	1,9	2,0	79,6
	4	6	2,8	3,1	82,7
	5	4	1,9	2,0	84,7
	6	2	,9	1,0	85,7
	7	2	,9	1,0	86,7
	8	3	1,4	1,5	88,3
	9	2	,9	1,0	89,3
	10	5	2,3	2,6	91,8
	11	1	,5	,5	92,3
	12	3	1,4	1,5	93,9
	15	4	1,9	2,0	95,9
	19	1	,5	,5	96,4
	20	2	,9	1,0	97,4
	35	1	,5	,5	98,0
	40	1	,5	,5	98,5
	50	1	,5	,5	99,0
	400	1	,5	,5	99,5
	1820	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Obreros no especializados (25-35)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	128	60,1	66,0	66,0
	1	5	2,3	2,6	68,6
	2	5	2,3	2,6	71,1
	3	7	3,3	3,6	74,7
	4	3	1,4	1,5	76,3
	5	10	4,7	5,2	81,4
	6	5	2,3	2,6	84,0
	7	1	,5	,5	84,5
	9	1	,5	,5	85,1
	10	6	2,8	3,1	88,1
	11	1	,5	,5	88,7
	12	3	1,4	1,5	90,2
	13	1	,5	,5	90,7
	17	1	,5	,5	91,2
	18	1	,5	,5	91,8
	20	5	2,3	2,6	94,3
	22	1	,5	,5	94,8
	24	1	,5	,5	95,4
	28	1	,5	,5	95,9
	39	1	,5	,5	96,4
	40	1	,5	,5	96,9
	62	1	,5	,5	97,4
	80	1	,5	,5	97,9
	90	1	,5	,5	98,5
	129	1	,5	,5	99,0
	150	1	,5	,5	99,5
	2239	1	,5	,5	100,0
	Total	194	91,1	100,0	
Perdidos	Sistema	19	8,9		
Total		213	100,0		

Obreros no especializados (35-45)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	139	65,3	70,9	70,9
	1	5	2,3	2,6	73,5
	2	8	3,8	4,1	77,6
	3	4	1,9	2,0	79,6
	4	4	1,9	2,0	81,6
	5	6	2,8	3,1	84,7
	6	4	1,9	2,0	86,7
	7	1	,5	,5	87,2
	9	1	,5	,5	87,8
	10	4	1,9	2,0	89,8
	11	1	,5	,5	90,3
	13	1	,5	,5	90,8
	15	3	1,4	1,5	92,3
	18	2	,9	1,0	93,4
	20	3	1,4	1,5	94,9
	25	1	,5	,5	95,4
	30	1	,5	,5	95,9
	36	1	,5	,5	96,4
	45	1	,5	,5	96,9
	55	1	,5	,5	97,4
	111	1	,5	,5	98,0
	141	1	,5	,5	98,5
	160	1	,5	,5	99,0
	200	1	,5	,5	99,5
	265	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

Obreros no especializados (45-55)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	166	77,9	84,7	84,7
	1	4	1,9	2,0	86,7
	2	2	,9	1,0	87,8
	3	2	,9	1,0	88,8
	4	4	1,9	2,0	90,8
	5	3	1,4	1,5	92,3
	7	2	,9	1,0	93,4
	8	1	,5	,5	93,9
	10	2	,9	1,0	94,9
	15	1	,5	,5	95,4
	16	1	,5	,5	95,9
	20	1	,5	,5	96,4
	28	1	,5	,5	96,9
	30	1	,5	,5	97,4
	47	2	,9	1,0	98,5
	50	2	,9	1,0	99,5
	1948	1	,5	,5	100,0
	Total	196	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	17	8,0		
Total		213	100,0		

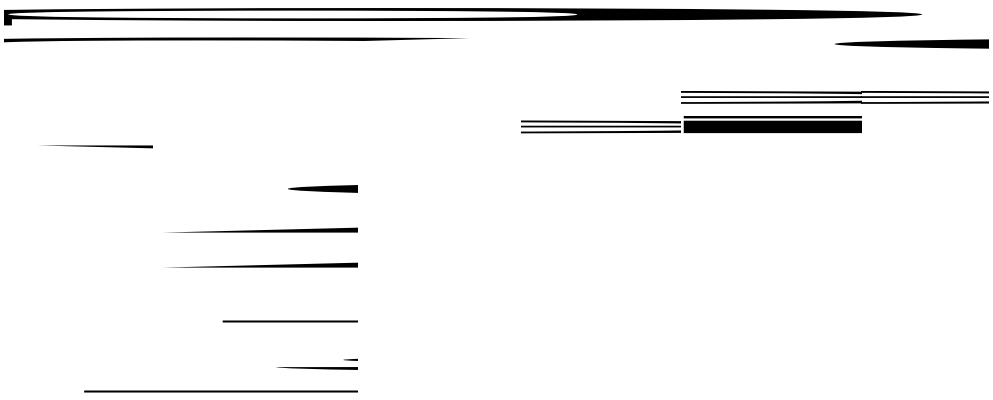
Obreros no especializados (Más de 55)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	173	81,2	88,7	88,7
	1	8	3,8	4,1	92,8
	2	5	2,3	2,6	95,4
	6	1	,5	,5	95,9
	7	1	,5	,5	96,4
	9	1	,5	,5	96,9
	10	1	,5	,5	97,4
	15	2	,9	1,0	98,5
	25	1	,5	,5	99,0
	43	1	,5	,5	99,5
	995	1	,5	,5	100,0
	Total	195	91,5	100,0	
Perdidos	Sistema	18	8,5		
Total		213	100,0		

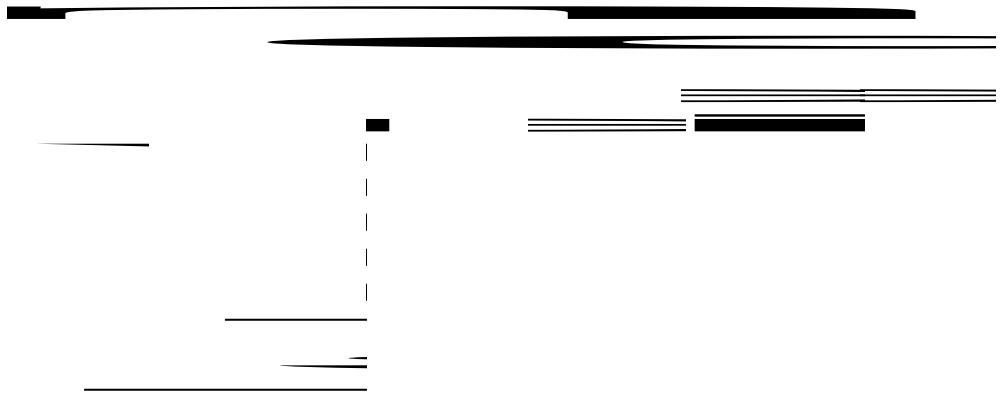
- Pregunta 5.3. ¿Su empresa recurre a servicios de selección de personal?

- Pregunta 5.4. ¿En su empresa los puestos directivos los cubren?.

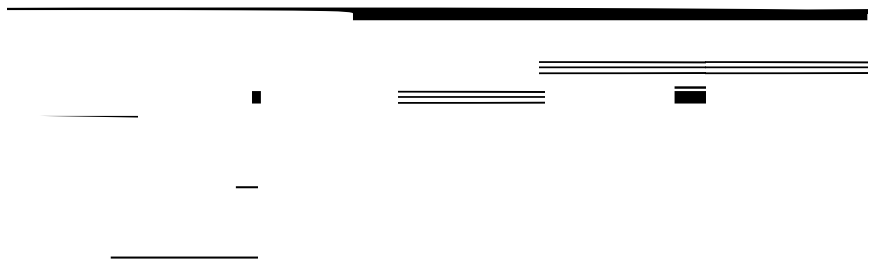
- Pregunta 5.5. ¿El número de empleados es suficiente para desarrollar la actividad dentro de su empresa?.



- Pregunta 5.6. ¿Existen sistemas de coordinación entre los trabajadores de los diferentes departamentos de su empresa?.



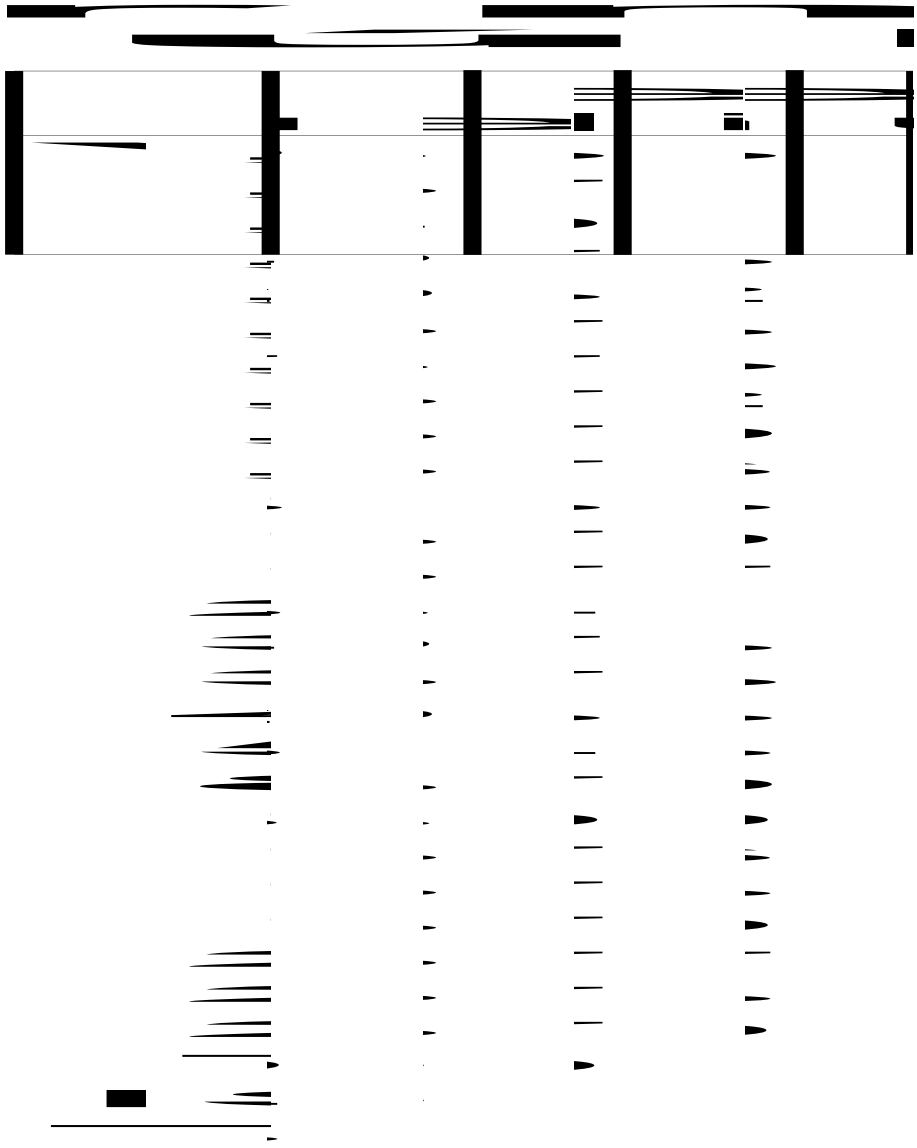
- Pregunta 5.7. ¿Existen planes de formación en su empresa?



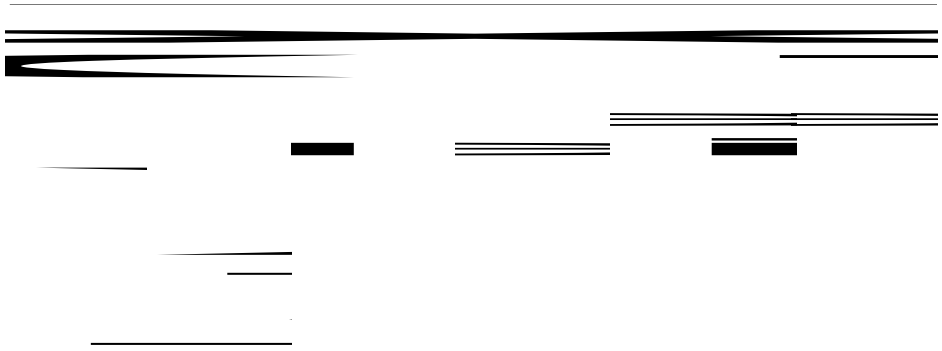
- Pregunta 5.8. En caso afirmativo ¿por quién son diseñados?.

- Pregunta 5.9. Indique el porcentaje de gastos en formación, respecto al total de gastos en promedio de los últimos 2 años y las expectativas que tiene para los próximos dos años.

Porcentaje de gastos en formación sobre el total de gastos



Tendencia futura



- Pregunta 5.10. Señale el porcentaje de empleados de cada categoría profesional, según su nivel educativo.

Director general

Director general (Primaria)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	182	85,4	95,3	95,3
	50	1	,5	,5	95,8
	100	8	3,8	4,2	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Director general (Enseñanza media)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	167	78,4	87,4	87,4
	100	24	11,3	12,6	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Director general (F.P. y otros cursos profesionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	168	78,9	88,0	88,0
	100	23	10,8	12,0	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Director general (Licenciatura o diplomatura)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	109	51,2	57,1	57,1
	50	1	,5	,5	57,6
	100	81	38,0	42,4	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Director general (Ingeniería superior o técnica)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	161	75,6	83,9	83,9
	50	1	,5	,5	84,4
	100	30	14,1	15,6	100,0
	Total	192	90,1	100,0	
Perdidos	Sistema	21	9,9		
Total		213	100,0		

Director general (Posgrado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	178	83,6	93,2	93,2
	50	1	,5	,5	93,7
	100	12	5,6	6,3	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Directores funcionales

Directores funcionales (Primaria)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	188	88,3	98,4	98,4
	14	1	,5	,5	99,0
	100	2	,9	1,0	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Directores funcionales (Enseñanza media)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	177	83,1	92,7	92,7
	13	1	,5	,5	93,2
	34	1	,5	,5	93,7
	40	1	,5	,5	94,2
	50	3	1,4	1,6	95,8
	75	1	,5	,5	96,3
	100	7	3,3	3,7	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Directores funcionales (F.P. y otros cursos profesionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	150	70,4	78,5	78,5
	10	2	,9	1,0	79,6
	13	1	,5	,5	80,1
	17	1	,5	,5	80,6
	20	2	,9	1,0	81,7
	25	1	,5	,5	82,2
	33	1	,5	,5	82,7
	34	1	,5	,5	83,2
	40	1	,5	,5	83,8
	50	9	4,2	4,7	88,5
	66	1	,5	,5	89,0
	67	2	,9	1,0	90,1
	80	1	,5	,5	90,6
	83	1	,5	,5	91,1
	100	17	8,0	8,9	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Directores funcionales (Licenciatura o diplomatura)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	106	49,8	55,2	55,2
	17	1	,5	,5	55,7
	20	1	,5	,5	56,3
	25	3	1,4	1,6	57,8
	30	1	,5	,5	58,3
	33	3	1,4	1,6	59,9
	33	1	,5	,5	60,4
	35	1	,5	,5	60,9
	40	1	,5	,5	61,5
	50	13	6,1	6,8	68,2
	56	1	,5	,5	68,8
	60	2	,9	1,0	69,8
	66	1	,5	,5	70,3
	67	1	,5	,5	70,8
	67	3	1,4	1,6	72,4
	70	1	,5	,5	72,9
	80	3	1,4	1,6	74,5
	89	1	,5	,5	75,0
	90	2	,9	1,0	76,0
	100	46	21,6	24,0	100,0
	Total	192	90,1	100,0	
Perdidos	Sistema	21	9,9		
Total		213	100,0		

Directores funcionales (Ingeniería superior o técnica)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	151	70,9	79,1	79,1
	17	1	,5	,5	79,6
	20	2	,9	1,0	80,6
	25	2	,9	1,0	81,7
	30	1	,5	,5	82,2
	33	1	,5	,5	82,7
	33	1	,5	,5	83,2
	34	1	,5	,5	83,8
	40	1	,5	,5	84,3
	44	1	,5	,5	84,8
	50	11	5,2	5,8	90,6
	60	1	,5	,5	91,1
	66	2	,9	1,0	92,1
	67	1	,5	,5	92,7
	67	1	,5	,5	93,2
	80	1	,5	,5	93,7
	100	12	5,6	6,3	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Directores funcionales (Posgrado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	178	83,6	93,2	93,2
	5	1	,5	,5	93,7
	11	1	,5	,5	94,2
	20	1	,5	,5	94,8
	25	1	,5	,5	95,3
	30	1	,5	,5	95,8
	33	1	,5	,5	96,3
	34	1	,5	,5	96,9
	50	3	1,4	1,6	98,4
	67	1	,5	,5	99,0
	100	2	,9	1,0	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Cuadros intermedios

Cuadros intermedios (Primaria)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	180	84,5	94,2	94,2
	7	1	,5	,5	94,8
	34	1	,5	,5	95,3
	50	2	,9	1,0	96,3
	60	1	,5	,5	96,9
	90	1	,5	,5	97,4
	100	5	2,3	2,6	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Cuadros intermedios (Enseñanza media)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	145	68,1	75,9	75,9
	3	1	,5	,5	76,4
	5	1	,5	,5	77,0
	10	3	1,4	1,6	78,5
	13	1	,5	,5	79,1
	14	1	,5	,5	79,6
	20	1	,5	,5	80,1
	23	1	,5	,5	80,6
	25	3	1,4	1,6	82,2
	33	1	,5	,5	82,7
	38	1	,5	,5	83,2
	40	2	,9	1,0	84,3
	50	8	3,8	4,2	88,5
	53	1	,5	,5	89,0
	67	1	,5	,5	89,5
	80	1	,5	,5	90,1
	100	19	8,9	9,9	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Cuadros intermedios (F.P. y otros cursos profesionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	105	49,3	55,0	55,0
	6	1	,5	,5	55,5
	10	3	1,4	1,6	57,1
	15	1	,5	,5	57,6
	20	3	1,4	1,6	59,2
	24	1	,5	,5	59,7
	25	1	,5	,5	60,2
	28	1	,5	,5	60,7
	30	1	,5	,5	61,3
	33	1	,5	,5	61,8
	38	1	,5	,5	62,3
	40	3	1,4	1,6	63,9
	50	13	6,1	6,8	70,7
	52	1	,5	,5	71,2
	60	2	,9	1,0	72,3
	67	1	,5	,5	72,8
	70	1	,5	,5	73,3
	71	1	,5	,5	73,8
	75	2	,9	1,0	74,9
	80	1	,5	,5	75,4
	90	1	,5	,5	75,9
	95	1	,5	,5	76,4
	100	45	21,1	23,6	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Cuadros intermedios (Licenciatura o diplomatura)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	127	59,6	66,1	66,1
	5	1	,5	,5	66,7
	8	1	,5	,5	67,2
	10	3	1,4	1,6	68,7
	18	1	,5	,5	69,3
	20	1	,5	,5	69,8
	25	1	,5	,5	70,3
	29	1	,5	,5	70,8
	33	1	,5	,5	71,4
	37	1	,5	,5	71,9
	40	1	,5	,5	72,4
	42	1	,5	,5	72,9
	45	1	,5	,5	73,4
	50	6	2,8	3,1	76,6
	60	2	,9	1,0	77,6
	70	1	,5	,5	78,1
	75	1	,5	,5	78,6
	76	1	,5	,5	79,2
	80	2	,9	1,0	80,2
	85	1	,5	,5	80,7
	89	1	,5	,5	81,2
	90	2	,9	1,0	82,3
	100	34	16,0	17,7	100,0
	Total	192	90,1	100,0	
Perdidos	Sistema	21	9,9		
Total		213	100,0		

Cuadros intermedios (Ingeniería superior o técnica)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	167	78,4	87,4	87,4
	10	4	1,9	2,1	89,5
	11	1	,5	,5	90,1
	16	2	,9	1,0	91,1
	20	3	1,4	1,6	92,7
	25	1	,5	,5	93,2
	30	1	,5	,5	93,7
	33	1	,5	,5	94,2
	40	2	,9	1,0	95,3
	45	1	,5	,5	95,8
	50	3	1,4	1,6	97,4
	60	1	,5	,5	97,9
	73	1	,5	,5	98,4
	80	1	,5	,5	99,0
	100	2	,9	1,0	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Cuadros intermedios (Posgrado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	189	88,7	99,0	99,0
	5	1	,5	,5	99,5
	10	1	,5	,5	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Administrativos

Administrativos (Primaria)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	186	87,3	97,4	97,4
	5	1	,5	,5	97,9
	15	1	,5	,5	98,4
	20	2	,9	1,0	99,5
	40	1	,5	,5	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Administrativos (Enseñanza media)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	141	66,2	73,8	73,8
	5	1	,5	,5	74,3
	10	1	,5	,5	74,9
	14	1	,5	,5	75,4
	16	1	,5	,5	75,9
	17	1	,5	,5	76,4
	18	1	,5	,5	77,0
	20	3	1,4	1,6	78,5
	22	1	,5	,5	79,1
	23	1	,5	,5	79,6
	25	2	,9	1,0	80,6
	30	2	,9	1,0	81,7
	33	1	,5	,5	82,2
	34	1	,5	,5	82,7
	40	2	,9	1,0	83,8
	50	10	4,7	5,2	89,0
	60	2	,9	1,0	90,1
	66	1	,5	,5	90,6
	79	1	,5	,5	91,1
	80	2	,9	1,0	92,1
	100	15	7,0	7,9	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Administrativos (F.P. y otros cursos profesionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	59	27,7	30,7	30,7
	7	1	,5	,5	31,3
	10	2	,9	1,0	32,3
	12	1	,5	,5	32,8
	14	1	,5	,5	33,3
	15	1	,5	,5	33,9
	16	1	,5	,5	34,4
	20	3	1,4	1,6	35,9
	25	1	,5	,5	36,5
	30	5	2,3	2,6	39,1
	33	1	,5	,5	39,6
	33	1	,5	,5	40,1
	40	2	,9	1,0	41,1
	50	16	7,5	8,3	49,5
	53	1	,5	,5	50,0
	56	1	,5	,5	50,5
	60	3	1,4	1,6	52,1
	62	1	,5	,5	52,6
	64	1	,5	,5	53,1
	65	1	,5	,5	53,6
	67	1	,5	,5	54,2
	70	1	,5	,5	54,7
	72	1	,5	,5	55,2
	75	4	1,9	2,1	57,3
	80	6	2,8	3,1	60,4
	83	2	,9	1,0	61,5
	90	2	,9	1,0	62,5
	100	72	33,8	37,5	100,0
	Total	192	90,1	100,0	
Perdidos	Sistema	21	9,9		
Total		213	100,0		

Administrativos (Licenciatura o diplomatura)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	123	57,7	64,1	64,1
	5	1	,5	,5	64,6
	7	1	,5	,5	65,1
	10	3	1,4	1,6	66,7
	14	2	,9	1,0	67,7
	17	2	,9	1,0	68,8
	18	1	,5	,5	69,3
	19	1	,5	,5	69,8
	20	6	2,8	3,1	72,9
	25	2	,9	1,0	74,0
	30	1	,5	,5	74,5
	33	1	,5	,5	75,0
	38	1	,5	,5	75,5
	40	2	,9	1,0	76,6
	50	11	5,2	5,7	82,3
	60	1	,5	,5	82,8
	67	1	,5	,5	83,3
	70	2	,9	1,0	84,4
	72	1	,5	,5	84,9
	75	2	,9	1,0	85,9
	80	1	,5	,5	86,5
	86	1	,5	,5	87,0
	90	2	,9	1,0	88,0
	100	23	10,8	12,0	100,0
	Total	192	90,1	100,0	
Perdidos	Sistema	21	9,9		
Total		213	100,0		

Administrativos (Ingeniería superior o técnica)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	184	86,4	96,3	96,3
	5	1	,5	,5	96,9
	10	1	,5	,5	97,4
	20	1	,5	,5	97,9
	22	1	,5	,5	98,4
	34	1	,5	,5	99,0
	40	1	,5	,5	99,5
	45	1	,5	,5	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Administrativos (Posgrado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	191	89,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Obreros especializados

Obreros especializados (Primaria)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	139	65,3	72,8	72,8
	5	1	,5	,5	73,3
	10	4	1,9	2,1	75,4
	13	1	,5	,5	75,9
	15	1	,5	,5	76,4
	20	3	1,4	1,6	78,0
	30	1	,5	,5	78,5
	32	1	,5	,5	79,1
	40	1	,5	,5	79,6
	50	4	1,9	2,1	81,7
	60	4	1,9	2,1	83,8
	63	1	,5	,5	84,3
	70	2	,9	1,0	85,3
	75	1	,5	,5	85,9
	80	2	,9	1,0	86,9
	88	1	,5	,5	87,4
	95	1	,5	,5	88,0
	100	23	10,8	12,0	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Obreros especializados (Enseñanza media)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	115	54,0	60,2	60,2
	2	1	,5	,5	60,7
	6	1	,5	,5	61,3
	10	2	,9	1,0	62,3
	12	1	,5	,5	62,8
	12	1	,5	,5	63,4
	20	3	1,4	1,6	64,9
	23	1	,5	,5	65,4
	25	3	1,4	1,6	67,0
	27	1	,5	,5	67,5
	30	1	,5	,5	68,1
	30	5	2,3	2,6	70,7
	40	2	,9	1,0	71,7
	40	1	,5	,5	72,3
	45	2	,9	1,0	73,3
	48	1	,5	,5	73,8
	50	8	3,8	4,2	78,0
	55	1	,5	,5	78,5
	60	3	1,4	1,6	80,1
	65	2	,9	1,0	81,2
	70	1	,5	,5	81,7
	75	2	,9	1,0	82,7
	90	1	,5	,5	83,2
	100	32	15,0	16,8	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Obreros especializados (F.P. y otros cursos profesionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	107	50,2	56,0	56,0
	5	1	,5	,5	56,5
	7	1	,5	,5	57,1
	10	2	,9	1,0	58,1
	13	1	,5	,5	58,6
	17	1	,5	,5	59,2
	18	1	,5	,5	59,7
	20	1	,5	,5	60,2
	20	5	2,3	2,6	62,8
	25	4	1,9	2,1	64,9
	30	3	1,4	1,6	66,5
	35	1	,5	,5	67,0
	40	3	1,4	1,6	68,6
	45	3	1,4	1,6	70,2
	50	8	3,8	4,2	74,3
	60	3	1,4	1,6	75,9
	66	1	,5	,5	76,4
	70	3	1,4	1,6	78,0
	75	1	,5	,5	78,5
	80	4	1,9	2,1	80,6
	89	1	,5	,5	81,2
	90	2	,9	1,0	82,2
	100	34	16,0	17,8	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Obreros especializados (Licenciatura o diplomatura)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	180	84,5	93,8	93,8
	10	1	,5	,5	94,3
	34	1	,5	,5	94,8
	35	1	,5	,5	95,3
	40	1	,5	,5	95,8
	50	1	,5	,5	96,4
	74	1	,5	,5	96,9
	82	1	,5	,5	97,4
	88	1	,5	,5	97,9
	100	4	1,9	2,1	100,0
	Total	192	90,1	100,0	
Perdidos	Sistema	21	9,9		
Total		213	100,0		

Obreros especializados (Ingeniería superior o técnica)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	189	88,7	99,0	99,0
	10	1	,5	,5	99,5
	30	1	,5	,5	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Obreros especializados (Posgrado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	191	89,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Obreros no especializados

Obreros no especializados (Primaria)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	114	53,5	59,7	59,7
	10	2	,9	1,0	60,7
	13	1	,5	,5	61,3
	15	1	,5	,5	61,8
	18	1	,5	,5	62,3
	20	1	,5	,5	62,8
	22	1	,5	,5	63,4
	25	1	,5	,5	63,9
	30	1	,5	,5	64,4
	33	1	,5	,5	64,9
	40	1	,5	,5	65,4
	50	7	3,3	3,7	69,1
	55	1	,5	,5	69,6
	60	1	,5	,5	70,2
	67	1	,5	,5	70,7
	70	1	,5	,5	71,2
	80	2	,9	1,0	72,3
	85	1	,5	,5	72,8
	99	1	,5	,5	73,3
	100	51	23,9	26,7	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Obreros no especializados (Enseñanza media)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	135	63,4	70,3	70,3
	1	1	,5	,5	70,8
	10	2	,9	1,0	71,9
	15	2	,9	1,0	72,9
	20	2	,9	1,0	74,0
	25	1	,5	,5	74,5
	30	3	1,4	1,6	76,0
	35	1	,5	,5	76,6
	40	2	,9	1,0	77,6
	45	1	,5	,5	78,1
	50	11	5,2	5,7	83,9
	67	2	,9	1,0	84,9
	70	1	,5	,5	85,4
	78	1	,5	,5	85,9
	80	2	,9	1,0	87,0
	82	1	,5	,5	87,5
	85	1	,5	,5	88,0
	90	1	,5	,5	88,5
	100	22	10,3	11,5	100,0
	Total	192	90,1	100,0	
Perdidos	Sistema	21	9,9		
Total		213	100,0		

Obreros no especializados (F.P. y otros cursos profesionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	169	79,3	88,0	88,0
	10	3	1,4	1,6	89,6
	20	2	,9	1,0	90,6
	30	1	,5	,5	91,1
	33	2	,9	1,0	92,2
	40	1	,5	,5	92,7
	50	5	2,3	2,6	95,3
	60	1	,5	,5	95,8
	65	1	,5	,5	96,4
	69	1	,5	,5	96,9
	70	1	,5	,5	97,4
	80	1	,5	,5	97,9
	100	4	1,9	2,1	100,0
	Total	192	90,1	100,0	
Perdidos	Sistema	21	9,9		
Total		213	100,0		

Obreros no especializados (Licenciatura o diplomatura)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	189	88,7	99,0	99,0
	1	1	,5	,5	99,5
	3	1	,5	,5	100,0
	Total	191	89,7	100,0	
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Obreros no especializados (Ingeniería superior o técnica)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	191	89,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

Obreros no especializados (Posgrado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	191	89,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	22	10,3		
Total		213	100,0		

- Pregunta 5.11. Evalúe las siguientes características del personal de su empresa y expectativas de futuro que tiene en su empresa.

Características del personal de su empresa

Nivel de capacitación profesional (baja-alta)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	6	2,8	2,9	2,9
	2	16	7,5	7,7	10,6
	3	71	33,3	34,3	44,9
	4	75	35,2	36,2	81,2
	5	39	18,3	18,8	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Nivel de especialización (baja-alta)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	2,3	2,4	2,4
	2	19	8,9	9,3	11,7
	3	64	30,0	31,2	42,9
	4	71	33,3	34,6	77,6
	5	46	21,6	22,4	100,0
	Total	205	96,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	3,8		
Total		213	100,0		

Nivel de polivalencia (baja-alta)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	4	1,9	2,0	2,0
	2	20	9,4	9,9	11,8
	3	73	34,3	36,0	47,8
	4	60	28,2	29,6	77,3
	5	46	21,6	22,7	100,0
	Total	203	95,3	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,7		
Total		213	100,0		

Tendencia de las características del personal de su empresa

Nivel de capacitación profesional (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	1	,5	,5	,5
	2	80	37,6	40,4	40,9
	3	117	54,9	59,1	100,0
	Total	198	93,0	100,0	
Perdidos	Sistema	15	7,0		
Total		213	100,0		

Nivel de especialización (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	3	1,4	1,5	1,5
	2	98	46,0	50,3	51,8
	3	94	44,1	48,2	100,0
	Total	195	91,5	100,0	
Perdidos	Sistema	18	8,5		
Total		213	100,0		

Nivel de polivalencia (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1	5	2,3	2,6	2,6
	2	101	47,4	52,3	54,9
	3	87	40,8	45,1	100,0
	Total	193	90,6	100,0	
Perdidos	Sistema	20	9,4		
Total		213	100,0		

- 5.12. Señale si existen sistemas de retribución variable en alguno de los siguientes departamentos, y en su caso, ¿cuales de los siguientes sistemas retributivos son los más frecuentes? (Puede señalar más de uno).

Cumplimiento de objetivos individuales

Cumplimiento de objetivos individuales (producción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	151	70,9	73,3	73,3
	1	55	25,8	26,7	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

cumplimiento de objetivos individuales (administración)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	178	83,6	86,4	86,4
	1	28	13,1	13,6	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

cumplimiento de objetivos individuales (marketing)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	175	82,2	85,0	85,0
	1	31	14,6	15,0	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

Cumplimiento de objetivos de grupo

Cumplimiento de objetivos de grupo (producción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	155	72,8	75,2	75,2
	1	51	23,9	24,8	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

cumplimiento de objetivos de grupo (administración)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	175	82,2	85,0	85,0
	1	31	14,6	15,0	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

cumplimiento de objetivos de grupo (marketing)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	178	83,6	86,4	86,4
	1	28	13,1	13,6	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

Beneficios obtenidos

beneficios obtenidos (producción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	166	77,9	80,6	80,6
	1	40	18,8	19,4	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

beneficios obtenidos (administración)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	166	77,9	80,6	80,6
	1	40	18,8	19,4	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

beneficios obtenidos (marketing)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	172	80,8	84,7	84,7
	1	31	14,6	15,3	100,0
	Total	203	95,3	100,0	
Perdidos	Sistema	10	4,7		
Total		213	100,0		

Otros

Otros (producción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	194	91,1	94,2	94,2
	1	12	5,6	5,8	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

Otros (administración)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	197	92,5	95,6	95,6
	1	9	4,2	4,4	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

Otros (marketing)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	198	93,0	97,1	97,1
	1	6	2,8	2,9	100,0
	Total	204	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	9	4,2		
Total		213	100,0		

Ninguno

Ninguno (producción)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	106	49,8	51,5	51,5
	1	100	46,9	48,5	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

Ninguno (administración)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	72	33,8	35,0	35,0
	1	134	62,9	65,0	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

Ninguno (marketing)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	61	28,6	29,6	29,6
	1	145	68,1	70,4	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

7.2.6.- Pregunta 6. Sistema de dirección y gestión y cultura empresarial.

- 6.1. Marque con una X la forma estructural que mejor se adapta a su empresa.

Simple (formas funcionales clásicas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	163	76,5	78,7	78,7
	Si	44	20,7	21,3	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Funcional (formas funcionales clásicas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	82	38,5	39,4	39,4
	Si	126	59,2	60,6	100,0
	Total	208	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,3		
Total		213	100,0		

Divisional (formas funcionales clásicas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	203	95,3	98,1	98,1
	Si	4	1,9	1,9	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Matricial (formas funcionales clásicas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	172	80,8	83,1	83,1
	Si	35	16,4	16,9	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Trébol (nuevas formas funcionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	202	94,8	97,6	97,6
	Si	5	2,3	2,4	100,0
	Total	207	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Redes (nuevas formas funcionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	207	97,2	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	6	2,8		
Total		213	100,0		

Federalismo (nuevas formas funcionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	201	94,4	97,6	97,6
	Si	5	2,3	2,4	100,0
	Total	206	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	7	3,3		
Total		213	100,0		

- 6.2. ¿Considera que se hace un uso eficiente de las nuevas tecnologías (por ejemplo Internet, comercio electrónico, etc.) en los siguientes departamentos de su empresa? ¿Cree que es adecuado el grado de formación de los usuarios?.

  ¿se hace un uso eficiente de las nuevas tecnologías en los siguientes departamentos?

En el departamento de producción (uso eficiente)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nadie	48	22,5	29,6	29,6
	Alguien	26	12,2	16,0	45,7
	Regular	49	23,0	30,2	75,9
	bastantes	22	10,3	13,6	89,5
	Todos	17	8,0	10,5	100,0
	Total	162	76,1	100,0	
Perdidos	Sistema	51	23,9		
Total		213	100,0		

En comercial y marketing (uso eficiente)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nadie	26	12,2	15,7	15,7
	Alguien	23	10,8	13,9	29,5
	Regular	43	20,2	25,9	55,4
	bastantes	38	17,8	22,9	78,3
	Todos	36	16,9	21,7	100,0
	Total	166	77,9	100,0	
Perdidos	Sistema	47	22,1		
Total		213	100,0		

En administración y finanzas (uso eficiente)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nadie	9	4,2	4,7	4,7
	Alguien	24	11,3	12,4	17,1
	Regular	52	24,4	26,9	44,0
	bastantes	59	27,7	30,6	74,6
	Todos	49	23,0	25,4	100,0
	Total	193	90,6	100,0	
Perdidos	Sistema	20	9,4		
Total		213	100,0		

En otros (uso eficiente)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nadie	13	6,1	21,3	21,3
	Alguien	8	3,8	13,1	34,4
	Regular	22	10,3	36,1	70,5
	bastantes	11	5,2	18,0	88,5
	Todos	7	3,3	11,5	100,0
	Total	61	28,6	100,0	
Perdidos	Sistema	152	71,4		
Total		213	100,0		

¿Cree que es adecuado el grado de formación de los usuarios?

En el departamento de producción (adecuada formación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nadie	25	11,7	17,7	17,7
	Alguien	28	13,1	19,9	37,6
	Regular	58	27,2	41,1	78,7
	bastantes	24	11,3	17,0	95,7
	Todos	6	2,8	4,3	100,0
	Total	141	66,2	100,0	
Perdidos	Sistema	72	33,8		
Total		213	100,0		

En comercial y marketing (adecuada formación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nadie	16	7,5	10,8	10,8
	Alguien	20	9,4	13,5	24,3
	Regular	61	28,6	41,2	65,5
	bastantes	37	17,4	25,0	90,5
	Todos	14	6,6	9,5	100,0
	Total	148	69,5	100,0	
Perdidos	Sistema	65	30,5		
Total		213	100,0		

En administración (adecuada formación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nadie	4	1,9	2,2	2,2
	Alguien	22	10,3	12,2	14,4
	Regular	77	36,2	42,8	57,2
	bastantes	52	24,4	28,9	86,1
	Todos	25	11,7	13,9	100,0
	Total	180	84,5	100,0	
Perdidos	Sistema	33	15,5		
Total		213	100,0		

En otros (adecuada formación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nadie	9	4,2	17,3	17,3
	Alguien	7	3,3	13,5	30,8
	Regular	21	9,9	40,4	71,2
	bastantes	12	5,6	23,1	94,2
	Todos	3	1,4	5,8	100,0
	Total	52	24,4	100,0	
Perdidos	Sistema	161	75,6		
Total		213	100,0		

- 6.3. ¿Cómo calificaría el grado de actualización de las siguientes tecnologías en su empresa?. Indique con una X si su empresa realizó innovaciones en los últimos dos años en alguno de esos aspectos.

¿Grado de actualización de las siguientes tecnologías en su empresa?

Tecnologías de la información (Actualización)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Obsoleto	3	1,4	1,6	1,6
	Algo obsoleto	9	4,2	4,9	6,5
	Normal	45	21,1	24,3	30,8
	Casi última versión	83	39,0	44,9	75,7
	Última versión	45	21,1	24,3	100,0
	Total	185	86,9	100,0	
Perdidos	Sistema	28	13,1		
Total		213	100,0		

Tecnologías de la comunicación externa (Actualización)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Obsoleto	3	1,4	1,6	1,6
	Algo obsoleto	10	4,7	5,5	7,1
	Normal	50	23,5	27,3	34,4
	Casi última versión	75	35,2	41,0	75,4
	Última versión	45	21,1	24,6	100,0
	Total	183	85,9	100,0	
Perdidos	Sistema	30	14,1		
Total		213	100,0		

Tecnologías de la comunicación interna (Actualización)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Obsoleto	3	1,4	1,7	1,7
	Algo obsoleto	9	4,2	5,2	6,9
	Normal	57	26,8	32,9	39,9
	Casi última versión	63	29,6	36,4	76,3
	Última versión	41	19,2	23,7	100,0
	Total	173	81,2	100,0	
Perdidos	Sistema	40	18,8		
Total		213	100,0		

Tecnologías de automatización de la producción (Actualización)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Obsoleto	6	2,8	4,7	4,7
	Algo obsoleto	13	6,1	10,1	14,7
	Normal	47	22,1	36,4	51,2
	Casi última versión	43	20,2	33,3	84,5
	Última versión	20	9,4	15,5	100,0
	Total	129	60,6	100,0	
Perdidos	Sistema	84	39,4		
Total		213	100,0		

Tecnologías de diseño asistido (Actualización)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Obsoleto	10	4,7	9,6	9,6
	Algo obsoleto	15	7,0	14,4	24,0
	Normal	24	11,3	23,1	47,1
	Casi última versión	34	16,0	32,7	79,8
	Última versión	21	9,9	20,2	100,0
	Total	104	48,8	100,0	
Perdidos	Sistema	109	51,2		
Total		213	100,0		

Sistemas integrados de contabilidad (Actualización)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Obsoleto	2	,9	1,1	1,1
	Algo obsoleto	5	2,3	2,7	3,8
	Normal	42	19,7	22,8	26,6
	Casi última versión	82	38,5	44,6	71,2
	Última versión	53	24,9	28,8	100,0
	Total	184	86,4	100,0	
Perdidos	Sistema	29	13,6		
Total		213	100,0		

Sistemas automatizados de nominas y S.S. (Actualización)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Obsoleto	5	2,3	3,9	3,9
	Algo obsoleto	6	2,8	4,7	8,5
	Normal	34	16,0	26,4	34,9
	Casi última versión	48	22,5	37,2	72,1
	Última versión	36	16,9	27,9	100,0
	Total	129	60,6	100,0	
Perdidos	Sistema	84	39,4		
Total		213	100,0		

Sistemas automatizados de facturación (Actualización)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Obsoleto	1	,5	,5	,5
	Algo obsoleto	11	5,2	6,0	6,5
	Normal	40	18,8	21,7	28,3
	Casi última versión	74	34,7	40,2	68,5
	Última versión	58	27,2	31,5	100,0
	Total	184	86,4	100,0	
Perdidos	Sistema	29	13,6		
Total		213	100,0		

Sistemas automatizados de gestión de inventarios (Actualización)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Obsoleto	9	4,2	6,0	6,0
	Algo obsoleto	12	5,6	8,1	14,1
	Normal	35	16,4	23,5	37,6
	Casi última versión	53	24,9	35,6	73,2
	Última versión	40	18,8	26,8	100,0
	Total	149	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	64	30,0		
Total		213	100,0		

Sistemas de conexión automática con proveedores (Actualización)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Obsoleto	13	6,1	9,9	9,9
	Algo obsoleto	29	13,6	22,1	32,1
	Normal	36	16,9	27,5	59,5
	Casi última versión	38	17,8	29,0	88,5
	Última versión	15	7,0	11,5	100,0
	Total	131	61,5	100,0	
Perdidos	Sistema	82	38,5		
Total		213	100,0		

Sistemas de conexión automática con clientes (Actualización)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Obsoleto	14	6,6	11,8	11,8
	Algo obsoleto	31	14,6	26,1	37,8
	Normal	34	16,0	28,6	66,4
	Casi última versión	25	11,7	21,0	87,4
	Última versión	15	7,0	12,6	100,0
	Total	119	55,9	100,0	
Perdidos	Sistema	94	44,1		
Total		213	100,0		

Tecnologías de marketing (Actualización)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Obsoleto	16	7,5	15,2	15,2
	Algo obsoleto	21	9,9	20,0	35,2
	Normal	32	15,0	30,5	65,7
	Casi última versión	22	10,3	21,0	86,7
	Última versión	14	6,6	13,3	100,0
	Total	105	49,3	100,0	
Perdidos	Sistema	108	50,7		
Total		213	100,0		

¿Realizó innovaciones en los dos últimos años?

Tecnologías de la información

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	93	43,7	44,5	44,5
	Si	116	54,5	55,5	100,0
	Total	209	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,9		
Total		213	100,0		

Tecnologías de la comunicación externa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	109	51,2	52,2	52,2
	Si	100	46,9	47,8	100,0
	Total	209	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,9		
Total		213	100,0		

Tecnologías de la comunicación interna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	121	56,8	57,9	57,9
	Si	88	41,3	42,1	100,0
	Total	209	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,9		
Total		213	100,0		

Tecnologías de automatización de la producción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	144	67,6	68,9	68,9
	Si	65	30,5	31,1	100,0
	Total	209	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,9		
Total		213	100,0		

Tecnologías de diseño asistido

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	166	77,9	79,4	79,4
	Si	43	20,2	20,6	100,0
	Total	209	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,9		
Total		213	100,0		

Sistemas integrados de contabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	102	47,9	48,8	48,8
	Si	107	50,2	51,2	100,0
	Total	209	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,9		
Total		213	100,0		

Sistemas automatizados de nominas y S.S.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	156	73,2	74,6	74,6
	Si	53	24,9	25,4	100,0
	Total	209	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,9		
Total		213	100,0		

Sistemas automatizados de facturación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	117	54,9	56,0	56,0
	Si	92	43,2	44,0	100,0
	Total	209	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,9		
Total		213	100,0		

Sistemas automatizados de gestión de inventarios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	144	67,6	68,9	68,9
	Si	65	30,5	31,1	100,0
	Total	209	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,9		
Total		213	100,0		

Sistemas de conexión automática con proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	173	81,2	82,8	82,8
	Si	36	16,9	17,2	100,0
	Total	209	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,9		
Total		213	100,0		

Sistemas de conexión automática con clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	180	84,5	86,1	86,1
	Si	29	13,6	13,9	100,0
	Total	209	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,9		
Total		213	100,0		

Tecnologías de marketing

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	186	87,3	89,4	89,4
	Si	22	10,3	10,6	100,0
	Total	208	97,7	100,0	
Perdidos	Sistema	5	2,3		
Total		213	100,0		

- 6.4. ¿En que sentido cree que se producen problemas de comunicación en su empresa?.

En sentido descendente, de jefe a subordinado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aparecen pocos problemas	69	32,4	36,5	36,5
	Aparece algún problema	44	20,7	23,3	59,8
	Normal	57	26,8	30,2	89,9
	Aparecen bastantes problemas	15	7,0	7,9	97,9
	Aparecen muchos problemas	4	1,9	2,1	100,0
	Total	189	88,7	100,0	
Perdidos	Sistema	24	11,3		
Total		213	100,0		

En sentido ascendente, de subordinado a jefe

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aparecen pocos problemas	68	31,9	34,9	34,9
	Aparece algún problema	39	18,3	20,0	54,9
	Normal	61	28,6	31,3	86,2
	Aparecen bastantes problemas	24	11,3	12,3	98,5
	Aparecen muchos problemas	3	1,4	1,5	100,0
	Total	195	91,5	100,0	
Perdidos	Sistema	18	8,5		
Total		213	100,0		

Entre personas de distintos departamentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aparecen pocos problemas	53	24,9	27,2	27,2
	Aparece algún problema	34	16,0	17,4	44,6
	Normal	71	33,3	36,4	81,0
	Aparecen bastantes problemas	33	15,5	16,9	97,9
	Aparecen muchos problemas	4	1,9	2,1	100,0
	Total	195	91,5	100,0	
Perdidos	Sistema	18	8,5		
Total		213	100,0		

- 6.5. ¿En los siguientes departamentos, existen reglamentos o normativas internas y como piensa que se comportarán en el futuro?.

¿Existen reglamentos o normativas internas en los departamentos?

En recursos humanos (Existencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	45	21,1	28,0	28,0
	Pocas	32	15,0	19,9	47,8
	Normal	71	33,3	44,1	91,9
	Bastantes	9	4,2	5,6	97,5
	Excesivas	4	1,9	2,5	100,0
	Total	161	75,6	100,0	
Perdidos	Sistema	52	24,4		
Total		213	100,0		

En I+D+I (Existencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	50	23,5	39,4	39,4
	Pocas	26	12,2	20,5	59,8
	Normal	46	21,6	36,2	96,1
	Bastantes	5	2,3	3,9	100,0
	Total	127	59,6	100,0	
Perdidos	Sistema	86	40,4		
Total		213	100,0		

En administración y finanzas (Existencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	37	17,4	21,6	21,6
	Pocas	16	7,5	9,4	31,0
	Normal	96	45,1	56,1	87,1
	Bastantes	19	8,9	11,1	98,2
	Excesivas	3	1,4	1,8	100,0
	Total	171	80,3	100,0	
Perdidos	Sistema	42	19,7		
Total		213	100,0		

En logística y compras (Existencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	33	15,5	20,0	20,0
	Pocas	25	11,7	15,2	35,2
	Normal	85	39,9	51,5	86,7
	Bastantes	19	8,9	11,5	98,2
	Excesivas	3	1,4	1,8	100,0
	Total	165	77,5	100,0	
Perdidos	Sistema	48	22,5		
Total		213	100,0		

En producción (Existencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	31	14,6	19,4	19,4
	Pocas	18	8,5	11,3	30,6
	Normal	87	40,8	54,4	85,0
	Bastantes	21	9,9	13,1	98,1
	Excesivas	3	1,4	1,9	100,0
	Total	160	75,1	100,0	
Perdidos	Sistema	53	24,9		
Total		213	100,0		

En comercial y marketing (Existencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	35	16,4	23,0	23,0
	Pocas	22	10,3	14,5	37,5
	Normal	79	37,1	52,0	89,5
	Bastantes	14	6,6	9,2	98,7
	Excesivas	2	,9	1,3	100,0
	Total	152	71,4	100,0	
Perdidos	Sistema	61	28,6		
Total		213	100,0		

En otros (Existencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	20	9,4	47,6	47,6
	Pocas	7	3,3	16,7	64,3
	Normal	14	6,6	33,3	97,6
	Excesivas	1	,5	2,4	100,0
	Total	42	19,7	100,0	
Perdidos	Sistema	171	80,3		
Total		213	100,0		

¿Como piensa que se comportarán en el futuro?

En recursos humanos (Tendencia futura)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	3	1,4	2,3	2,3
	Mantener	74	34,7	56,9	59,2
	Aumentar	53	24,9	40,8	100,0
	Total	130	61,0	100,0	
Perdidos	Sistema	83	39,0		
Total		213	100,0		

En I+D+I (Tendencia futura)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	5	2,3	5,0	5,0
	Mantener	44	20,7	44,0	49,0
	Aumentar	51	23,9	51,0	100,0
	Total	100	46,9	100,0	
Perdidos	Sistema	113	53,1		
Total		213	100,0		

En administración y finanzas (Tendencia futura)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	4	1,9	2,9	2,9
	Mantener	88	41,3	63,3	66,2
	Aumentar	47	22,1	33,8	100,0
	Total	139	65,3	100,0	
Perdidos	Sistema	74	34,7		
Total		213	100,0		

En logística y compras (Tendencia futura)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	3	1,4	2,2	2,2
	Mantener	78	36,6	57,4	59,6
	Aumentar	55	25,8	40,4	100,0
	Total	136	63,8	100,0	
Perdidos	Sistema	77	36,2		
Total		213	100,0		

En producción (Tendencia futura)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	5	2,3	3,9	3,9
	Mantener	67	31,5	52,8	56,7
	Aumentar	55	25,8	43,3	100,0
	Total	127	59,6	100,0	
Perdidos	Sistema	86	40,4		
Total		213	100,0		

En comercial y marketing (Tendencia futura)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	3	1,4	2,4	2,4
	Mantener	71	33,3	57,7	60,2
	Aumentar	49	23,0	39,8	100,0
	Total	123	57,7	100,0	
Perdidos	Sistema	90	42,3		
Total		213	100,0		

En otros (Tendencia futura)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	2	,9	6,9	6,9
	Mantener	19	8,9	65,5	72,4
	Aumentar	8	3,8	27,6	100,0
	Total	29	13,6	100,0	
Perdidos	Sistema	184	86,4		
Total		213	100,0		

- 6.6. Señale la presencia de la planificación de forma escrita y si existen instrumentos de control de los resultados respecto a lo planificado, en los departamentos que se indican a continuación:

¿Existe planificación de forma escrita?

Dirección general (planificación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se planifica ninguna actividad	19	8,9	10,6	10,6
	Se planifica alguna actividad	13	6,1	7,3	17,9
	Normal	49	23,0	27,4	45,3
	Se palnifican bastantes actividades	55	25,8	30,7	76,0
	Se planifican todas las actividades	43	20,2	24,0	100,0
	Total	179	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	34	16,0		
Total		213	100,0		

Recursos humanos (planificación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se planifica ninguna actividad	24	11,3	14,7	14,7
	Se planifica alguna actividad	21	9,9	12,9	27,6
	Normal	49	23,0	30,1	57,7
	Se palnifican bastantes actividades	43	20,2	26,4	84,0
	Se planifican todas las actividades	26	12,2	16,0	100,0
	Total	163	76,5	100,0	
Perdidos	Sistema	50	23,5		
Total		213	100,0		

Investigación y desarrollo (planificación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se planifica ninguna actividad	34	16,0	27,9	27,9
	Se planifica alguna actividad	18	8,5	14,8	42,6
	Normal	31	14,6	25,4	68,0
	Se palnifican bastantes actividades	26	12,2	21,3	89,3
	Se planifican todas las actividades	13	6,1	10,7	100,0
	Total	122	57,3	100,0	
Perdidos	Sistema	91	42,7		
Total		213	100,0		

Administración y finanzas (planificación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se planifica ninguna actividad	14	6,6	7,8	7,8
	Se planifica alguna actividad	13	6,1	7,2	15,0
	Normal	47	22,1	26,1	41,1
	Se palnifican bastantes actividades	58	27,2	32,2	73,3
	Se planifican todas las actividades	48	22,5	26,7	100,0
	Total	180	84,5	100,0	
Perdidos	Sistema	33	15,5		
Total		213	100,0		

Logística y compras (planificación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se planifica ninguna actividad	12	5,6	6,9	6,9
	Se planifica alguna actividad	10	4,7	5,7	12,6
	Normal	43	20,2	24,7	37,4
	Se palnifican bastantes actividades	63	29,6	36,2	73,6
	Se planifican todas las actividades	46	21,6	26,4	100,0
	Total	174	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	39	18,3		
Total		213	100,0		

Producción (planificación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se planifica ninguna actividad	14	6,6	8,6	8,6
	Se planifica alguna actividad	11	5,2	6,8	15,4
	Normal	43	20,2	26,5	42,0
	Se palnifican bastantes actividades	50	23,5	30,9	72,8
	Se planifican todas las actividades	44	20,7	27,2	100,0
	Total	162	76,1	100,0	
Perdidos	Sistema	51	23,9		
Total		213	100,0		

Comercial y marketing (planificación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se planifica ninguna actividad	20	9,4	12,3	12,3
	Se planifica alguna actividad	15	7,0	9,2	21,5
	Normal	42	19,7	25,8	47,2
	Se palnifican bastantes actividades	51	23,9	31,3	78,5
	Se planifican todas las actividades	35	16,4	21,5	100,0
	Total	163	76,5	100,0	
Perdidos	Sistema	50	23,5		
Total		213	100,0		

Otros (planificación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se planifica ninguna actividad	8	3,8	36,4	36,4
	Normal	5	2,3	22,7	59,1
	Se palnifican bastantes actividades	4	1,9	18,2	77,3
	Se planifican todas las actividades	5	2,3	22,7	100,0
	Total	22	10,3	100,0	
Perdidos	Sistema	191	89,7		
Total		213	100,0		

¿Existen instrumentos de control de los resultados respecto a lo planificado?

Dirección general (instrumentos de control)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En casi ninguna	19	8,9	12,3	12,3
	En algunas	52	24,4	33,8	46,1
	En la mayoría	83	39,0	53,9	100,0
	Total	154	72,3	100,0	
Perdidos	Sistema	59	27,7		
Total		213	100,0		

Recursos humanos (instrumentos de control)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En casi ninguna	22	10,3	16,1	16,1
	En algunas	48	22,5	35,0	51,1
	En la mayoría	67	31,5	48,9	100,0
	Total	137	64,3	100,0	
Perdidos	Sistema	76	35,7		
Total		213	100,0		

Investigación y desarrollo (instrumentos de control)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En casi ninguna	24	11,3	25,3	25,3
	En algunas	33	15,5	34,7	60,0
	En la mayoría	38	17,8	40,0	100,0
	Total	95	44,6	100,0	
Perdidos	Sistema	118	55,4		
Total		213	100,0		

Administración y finanzas (instrumentos de control)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En casi ninguna	9	4,2	5,6	5,6
	En algunas	45	21,1	27,8	33,3
	En la mayoría	108	50,7	66,7	100,0
	Total	162	76,1	100,0	
Perdidos	Sistema	51	23,9		
Total		213	100,0		

Logística y compras (instrumentos de control)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En casi ninguna	10	4,7	6,3	6,3
	En algunas	46	21,6	29,1	35,4
	En la mayoría	102	47,9	64,6	100,0
	Total	158	74,2	100,0	
Perdidos	Sistema	55	25,8		
Total		213	100,0		

Producción (instrumentos de control)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En casi ninguna	13	6,1	9,0	9,0
	En algunas	37	17,4	25,5	34,5
	En la mayoría	95	44,6	65,5	100,0
	Total	145	68,1	100,0	
Perdidos	Sistema	68	31,9		
Total		213	100,0		

Comercial y marketing (instrumentos de control)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En casi ninguna	14	6,6	9,7	9,7
	En algunas	50	23,5	34,7	44,4
	En la mayoría	80	37,6	55,6	100,0
	Total	144	67,6	100,0	
Perdidos	Sistema	69	32,4		
Total		213	100,0		

Otros (intrumentos control)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	En casi ninguna	3	1,4	16,7	16,7
	En algunas	7	3,3	38,9	55,6
	En la mayoría	8	3,8	44,4	100,0
	Total	18	8,5	100,0	
Perdidos	Sistema	195	91,5		
Total		213	100,0		

- 6.7 Indique el grado de importancia que tienen los aspectos siguientes como base para las grandes líneas estratégicas de su empresa.

- Pregunta 6.8. Indique el porcentaje de inversiones (compras de activos de la empresa, compras de empresas, gastos de apertura de nuevos mercados, etc.) realizadas en cada uno de los mercados siguientes, respecto al total de inversiones en promedio de los últimos 2 años y las expectativas que tiene para los próximos dos años.

Porcentaje de inversiones, por mercados, en promedio los dos últimos años.

Local (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	28	12,2	18,7	18,7
	1	1	,4	,7	19,3
	2	1	,4	,7	20,0
	3	1	,4	,7	20,7
	5	1	,4	,7	21,3
	8	1	,4	,7	22,0
	9	1	,4	,7	22,7
	10	11	4,8	7,3	30,0
	15	2	,9	1,3	31,3
	19	1	,4	,7	32,0
	20	4	1,7	2,7	34,7
	25	1	,4	,7	35,3
	30	4	1,7	2,7	38,0
	40	4	1,7	2,7	40,7
	48	1	,4	,7	41,3
	50	6	2,6	4,0	45,3
	60	7	3,1	4,7	50,0
	65	1	,4	,7	50,7
	70	3	1,3	2,0	52,7
	75	1	,4	,7	53,3
	80	13	5,7	8,7	62,0
	90	8	3,5	5,3	67,3
	95	4	1,7	2,7	70,0
	100	45	19,7	30,0	100,0
	Total	150	65,5	100,0	
Perdidos	Sistema	79	34,5		
Total		229	100,0		

Provincial no local (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	101	44,1	67,3	67,3
	5	5	2,2	3,3	70,7
	9	1	,4	,7	71,3
	10	20	8,7	13,3	84,7
	12	1	,4	,7	85,3
	15	3	1,3	2,0	87,3
	20	11	4,8	7,3	94,7
	30	2	,9	1,3	96,0
	40	2	,9	1,3	97,3
	50	1	,4	,7	98,0
	70	1	,4	,7	98,7
	85	1	,4	,7	99,3
	100	1	,4	,7	100,0
	Total	150	65,5	100,0	
Perdidos	Sistema	79	34,5		
Total		229	100,0		

Resto de Galicia (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	95	41,5	63,3	63,3
	3	1	,4	,7	64,0
	5	8	3,5	5,3	69,3
	10	1	,4	,7	70,0
	10	17	7,4	11,3	81,3
	15	2	,9	1,3	82,7
	18	1	,4	,7	83,3
	20	8	3,5	5,3	88,7
	25	2	,9	1,3	90,0
	30	6	2,6	4,0	94,0
	40	3	1,3	2,0	96,0
	70	1	,4	,7	96,7
	81	1	,4	,7	97,3
	100	4	1,7	2,7	100,0
	Total	150	65,5	100,0	
Perdidos	Sistema	79	34,5		
Total		229	100,0		

Resto de España (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	84	36,7	56,0	56,0
	1	1	,4	,7	56,7
	5	7	3,1	4,7	61,3
	10	12	5,2	8,0	69,3
	15	2	,9	1,3	70,7
	20	8	3,5	5,3	76,0
	25	2	,9	1,3	77,3
	30	10	4,4	6,7	84,0
	35	1	,4	,7	84,7
	45	1	,4	,7	85,3
	50	4	1,7	2,7	88,0
	60	2	,9	1,3	89,3
	70	1	,4	,7	90,0
	75	3	1,3	2,0	92,0
	80	3	1,3	2,0	94,0
	85	1	,4	,7	94,7
	90	3	1,3	2,0	96,7
	95	1	,4	,7	97,3
	100	4	1,7	2,7	100,0
	Total	150	65,5	100,0	
Perdidos	Sistema	79	34,5		
Total		229	100,0		

Norte de Portugal (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	116	50,7	77,3	77,3
	0	1	,4	,7	78,0
	2	1	,4	,7	78,7
	4	2	,9	1,3	80,0
	5	4	1,7	2,7	82,7
	9	1	,4	,7	83,3
	10	12	5,2	8,0	91,3
	15	3	1,3	2,0	93,3
	20	4	1,7	2,7	96,0
	25	1	,4	,7	96,7
	30	1	,4	,7	97,3
	35	1	,4	,7	98,0
	60	1	,4	,7	98,7
	70	2	,9	1,3	100,0
	Total	150	65,5	100,0	
Perdidos	Sistema	79	34,5		
Total		229	100,0		

Resto de la UE (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	119	52,0	79,3	79,3
	0	1	,4	,7	80,0
	5	2	,9	1,3	81,3
	10	9	3,9	6,0	87,3
	13	1	,4	,7	88,0
	14	1	,4	,7	88,7
	15	2	,9	1,3	90,0
	20	6	2,6	4,0	94,0
	25	1	,4	,7	94,7
	30	1	,4	,7	95,3
	48	1	,4	,7	96,0
	50	3	1,3	2,0	98,0
	80	1	,4	,7	98,7
	90	1	,4	,7	99,3
	100	1	,4	,7	100,0
	Total	150	65,5	100,0	
Perdidos	Sistema	79	34,5		
Total		229	100,0		

Este Europa (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	147	64,2	98,0	98,0
	2	1	,4	,7	98,7
	10	1	,4	,7	99,3
	40	1	,4	,7	100,0
	Total	150	65,5	100,0	
Perdidos	Sistema	79	34,5		
Total		229	100,0		

África (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	146	63,8	97,3	97,3
	3	1	,4	,7	98,0
	7	1	,4	,7	98,7
	10	1	,4	,7	99,3
	20	1	,4	,7	100,0
	Total	150	65,5	100,0	
Perdidos	Sistema	79	34,5		
Total		229	100,0		

Norteamérica (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	143	62,4	95,3	95,3
	4	1	,4	,7	96,0
	5	1	,4	,7	96,7
	10	2	,9	1,3	98,0
	20	1	,4	,7	98,7
	40	1	,4	,7	99,3
	50	1	,4	,7	100,0
	Total	150	65,5	100,0	
Perdidos	Sistema	79	34,5		
Total		229	100,0		

América Latina (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	140	61,1	93,3	93,3
	4	1	,4	,7	94,0
	5	2	,9	1,3	95,3
	15	1	,4	,7	96,0
	20	2	,9	1,3	97,3
	30	1	,4	,7	98,0
	40	2	,9	1,3	99,3
	100	1	,4	,7	100,0
	Total	150	65,5	100,0	
Perdidos	Sistema	79	34,5		
Total		229	100,0		

Asia (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	148	64,6	98,7	98,7
	2	1	,4	,7	99,3
	5	1	,4	,7	100,0
	Total	150	65,5	100,0	
Perdidos	Sistema	79	34,5		
Total		229	100,0		

Oceanía (%)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	149	65,1	99,3	99,3
	10	1	,4	,7	100,0
	Total	150	65,5	100,0	
Perdidos	Sistema	79	34,5		
Total		229	100,0		

Expectativas sobre las inversiones

Local (expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	6	2,6	5,4	5,4
	Mantener	73	31,9	65,8	71,2
	Aumentar	32	14,0	28,8	100,0
	Total	111	48,5	100,0	
Perdidos	Sistema	118	51,5		
Total		229	100,0		

Provincial no local (expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	3	1,3	6,4	6,4
	Mantener	27	11,8	57,4	63,8
	Aumentar	17	7,4	36,2	100,0
	Total	47	20,5	100,0	
Perdidos	Sistema	182	79,5		
Total		229	100,0		

Resto de Galicia (expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	2	,9	3,8	3,8
	Mantener	29	12,7	55,8	59,6
	Aumentar	21	9,2	40,4	100,0
	Total	52	22,7	100,0	
Perdidos	Sistema	177	77,3		
Total		229	100,0		

Resto de España (expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	4	1,7	7,3	7,3
	Mantener	19	8,3	34,5	41,8
	Aumentar	32	14,0	58,2	100,0
	Total	55	24,0	100,0	
Perdidos	Sistema	174	76,0		
Total		229	100,0		

Norte de Portugal (expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	2	,9	5,6	5,6
	Mantener	11	4,8	30,6	36,1
	Aumentar	23	10,0	63,9	100,0
	Total	36	15,7	100,0	
Perdidos	Sistema	193	84,3		
Total		229	100,0		

Resto de la UE (expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	4	1,7	12,9	12,9
	Mantener	11	4,8	35,5	48,4
	Aumentar	16	7,0	51,6	100,0
	Total	31	13,5	100,0	
Perdidos	Sistema	198	86,5		
Total		229	100,0		

Este Europa (expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	1,7	44,4	44,4
	Aumentar	5	2,2	55,6	100,0
	Total	9	3,9	100,0	
Perdidos	Sistema	220	96,1		
Total		229	100,0		

África (expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	1,3	50,0	50,0
	Aumentar	3	1,3	50,0	100,0
	Total	6	2,6	100,0	
Perdidos	Sistema	223	97,4		
Total		229	100,0		

Norteamérica (expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	1	,4	10,0	10,0
	Mantener	5	2,2	50,0	60,0
	Aumentar	4	1,7	40,0	100,0
	Total	10	4,4	100,0	
Perdidos	Sistema	219	95,6		
Total		229	100,0		

América Latina (expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	5	2,2	38,5	38,5
	Aumentar	8	3,5	61,5	100,0
	Total	13	5,7	100,0	
Perdidos	Sistema	216	94,3		
Total		229	100,0		

Asia (expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	1	,4	16,7	16,7
	Mantener	2	,9	33,3	50,0
	Aumentar	3	1,3	50,0	100,0
	Total	6	2,6	100,0	
Perdidos	Sistema	223	97,4		
Total		229	100,0		

Oceanía (expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	1,3	60,0	60,0
	Aumentar	2	,9	40,0	100,0
	Total	5	2,2	100,0	
Perdidos	Sistema	224	97,8		
Total		229	100,0		

- Pregunta 6.9. Señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa.

La Dirección General se preocupa por seguir directamente los temas internacionales de la empresa (clientes, proveedores, socios,...)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	21	9,2	11,1	11,1
	Poco de acuerdo	14	6,1	7,4	18,5
	Deacuerdo	40	17,5	21,2	39,7
	Bastante de acuerdo	46	20,1	24,3	64,0
	Totalmente de acuerdo	68	29,7	36,0	100,0
	Total	189	82,5	100,0	
Perdidos	Sistema	40	17,5		
Total		229	100,0		

La internacionalización forma parte de la estrategia básica de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	48	21,0	24,4	24,4
	Poco de acuerdo	25	10,9	12,7	37,1
	Deacuerdo	32	14,0	16,2	53,3
	Bastante de acuerdo	52	22,7	26,4	79,7
	Totalmente de acuerdo	40	17,5	20,3	100,0
	Total	197	86,0	100,0	
Perdidos	Sistema	32	14,0		
Total		229	100,0		

En el futuro próximo, la cooperación será un factor estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	13	5,7	6,3	6,3
	Poco de acuerdo	23	10,0	11,2	17,5
	Deacuerdo	48	21,0	23,3	40,8
	Bastante de acuerdo	72	31,4	35,0	75,7
	Totalmente de acuerdo	50	21,8	24,3	100,0
	Total	206	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	23	10,0		
Total		229	100,0		

La estrategia de la empresa está orientada a promover acuerdos de cooperación con otras empresas e instituciones nacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	33	14,4	16,3	16,3
	Poco de acuerdo	39	17,0	19,2	35,5
	Deacuerdo	60	26,2	29,6	65,0
	Bastante de acuerdo	43	18,8	21,2	86,2
	Totalmente de acuerdo	28	12,2	13,8	100,0
	Total	203	88,6	100,0	
Perdidos	Sistema	26	11,4		
Total		229	100,0		

La estrategia de la empresa está orientada a promover acuerdos de cooperación con otras empresas e instituciones internacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	48	21,0	24,5	24,5
	Poco de acuerdo	37	16,2	18,9	43,4
	Deacuerdo	47	20,5	24,0	67,3
	Bastante de acuerdo	38	16,6	19,4	86,7
	Totalmente de acuerdo	26	11,4	13,3	100,0
	Total	196	85,6	100,0	
Perdidos	Sistema	33	14,4		
Total		229	100,0		

Se conocen las posibilidades de colaboración internacional (producción, venta, investigación...)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	43	18,8	21,8	21,8
	Poco de acuerdo	47	20,5	23,9	45,7
	Deacuerdo	53	23,1	26,9	72,6
	Bastante de acuerdo	41	17,9	20,8	93,4
	Totalmente de acuerdo	13	5,7	6,6	100,0
	Total	197	86,0	100,0	
Perdidos	Sistema	32	14,0		
Total		229	100,0		

Existe en la empresa algún sistema para observar de forma sistemática los mercados nacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	33	14,4	16,0	16,0
	Poco de acuerdo	49	21,4	23,8	39,8
	Deacuerdo	44	19,2	21,4	61,2
	Bastante de acuerdo	55	24,0	26,7	87,9
	Totalmente de acuerdo	25	10,9	12,1	100,0
	Total	206	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	23	10,0		
Total		229	100,0		

Existe en la empresa algún sistema para observar de forma sistemática los mercados internacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	54	23,6	27,0	27,0
	Poco de acuerdo	46	20,1	23,0	50,0
	Deacuerdo	43	18,8	21,5	71,5
	Bastante de acuerdo	42	18,3	21,0	92,5
	Totalmente de acuerdo	15	6,6	7,5	100,0
	Total	200	87,3	100,0	
Perdidos	Sistema	29	12,7		
Total		229	100,0		

Existen indicadores e instrumentos para medir la satisfacción del cliente/ canales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	17	7,4	8,1	8,1
	Poco de acuerdo	39	17,0	18,7	26,8
	Deacuerdo	59	25,8	28,2	55,0
	Bastante de acuerdo	55	24,0	26,3	81,3
	Totalmente de acuerdo	39	17,0	18,7	100,0
	Total	209	91,3	100,0	
Perdidos	Sistema	20	8,7		
Total		229	100,0		

Se conocen las características de sus competidores nacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	2	,9	1,0	1,0
	Poco de acuerdo	13	5,7	6,3	7,2
	Deacuerdo	44	19,2	21,2	28,4
	Bastante de acuerdo	100	43,7	48,1	76,4
	Totalmente de acuerdo	49	21,4	23,6	100,0
	Total	208	90,8	100,0	
Perdidos	Sistema	21	9,2		
Total		229	100,0		

Se conocen las características de sus competidores internacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	35	15,3	17,9	17,9
	Poco de acuerdo	36	15,7	18,4	36,2
	Deacuerdo	56	24,5	28,6	64,8
	Bastante de acuerdo	46	20,1	23,5	88,3
	Totalmente de acuerdo	23	10,0	11,7	100,0
	Total	196	85,6	100,0	
Perdidos	Sistema	33	14,4		
Total		229	100,0		

Para introducir nuevos productos o mejorar los actuales se tiene en cuenta la opinión del mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	2	,9	1,0	1,0
	Poco de acuerdo	13	5,7	6,4	7,4
	Deacuerdo	44	19,2	21,6	28,9
	Bastante de acuerdo	71	31,0	34,8	63,7
	Totalmente de acuerdo	74	32,3	36,3	100,0
	Total	204	89,1	100,0	
Perdidos	Sistema	25	10,9		
Total		229	100,0		

Se conocen las posibilidades de exportación de los productos de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	27	11,8	14,1	14,1
	Poco de acuerdo	16	7,0	8,3	22,4
	Deacuerdo	48	21,0	25,0	47,4
	Bastante de acuerdo	57	24,9	29,7	77,1
	Totalmente de acuerdo	44	19,2	22,9	100,0
	Total	192	83,8	100,0	
Perdidos	Sistema	37	16,2		
Total		229	100,0		

Incorpora habitualmente mejoras en los productos, procesos y sistemas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	4	1,7	2,0	2,0
	Poco de acuerdo	13	5,7	6,4	8,4
	Deacuerdo	49	21,4	24,3	32,7
	Bastante de acuerdo	75	32,8	37,1	69,8
	Totalmente de acuerdo	61	26,6	30,2	100,0
	Total	202	88,2	100,0	
Perdidos	Sistema	27	11,8		
Total		229	100,0		

odos los ámbitos existe una preocupación continua por la calidad del producto o servi

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	,5	,5
	Poco de acuerdo	4	1,7	1,9	2,4
	Deacuerdo	32	14,0	15,4	17,8
	Bastante de acuerdo	74	32,3	35,6	53,4
	Totalmente de acuerdo	97	42,4	46,6	100,0
	Total	208	90,8	100,0	
Perdidos	Sistema	21	9,2		
Total		229	100,0		

Su empresa busca constantemente información sobre las nuevas tecnologías que puede aplicar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	4	1,7	1,9	1,9
	Poco de acuerdo	24	10,5	11,3	13,2
	Deacuerdo	53	23,1	25,0	38,2
	Bastante de acuerdo	67	29,3	31,6	69,8
	Totalmente de acuerdo	64	27,9	30,2	100,0
	Total	212	92,6	100,0	
Perdidos	Sistema	17	7,4		
Total		229	100,0		

La informática aporta la información adecuada para la toma de decisiones a niveles directivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	10	4,4	4,8	4,8
	Poco de acuerdo	19	8,3	9,1	13,9
	Deacuerdo	56	24,5	26,9	40,9
	Bastante de acuerdo	69	30,1	33,2	74,0
	Totalmente de acuerdo	54	23,6	26,0	100,0
	Total	208	90,8	100,0	
Perdidos	Sistema	21	9,2		
Total		229	100,0		

›s directivos tienen una actitud de llegar a acuerdos de cooperación con otras empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	21	9,2	10,2	10,2
	Poco de acuerdo	31	13,5	15,1	25,4
	Deacuerdo	58	25,3	28,3	53,7
	Bastante de acuerdo	57	24,9	27,8	81,5
	Totalmente de acuerdo	38	16,6	18,5	100,0
	Total	205	89,5	100,0	
Perdidos	Sistema	24	10,5		
Total		229	100,0		

El personal es considerado como un activo de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	2	,9	,9	,9
	Poco de acuerdo	5	2,2	2,4	3,3
	Deacuerdo	46	20,1	21,7	25,0
	Bastante de acuerdo	74	32,3	34,9	59,9
	Totalmente de acuerdo	85	37,1	40,1	100,0
	Total	212	92,6	100,0	
Perdidos	Sistema	17	7,4		
Total		229	100,0		

El personal conoce el proyecto de empresa en todo momento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	7	3,1	3,3	3,3
	Poco de acuerdo	28	12,2	13,3	16,6
	Deacuerdo	61	26,6	28,9	45,5
	Bastante de acuerdo	71	31,0	33,6	79,1
	Totalmente de acuerdo	44	19,2	20,9	100,0
	Total	211	92,1	100,0	
Perdidos	Sistema	18	7,9		
Total		229	100,0		

Se facilita el trabajo en equipo entre diferentes departamentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	2	,9	,9	,9
	Poco de acuerdo	17	7,4	7,9	8,9
	Deacuerdo	54	23,6	25,2	34,1
	Bastante de acuerdo	83	36,2	38,8	72,9
	Totalmente de acuerdo	58	25,3	27,1	100,0
	Total	214	93,4	100,0	
Perdidos	Sistema	15	6,6		
Total		229	100,0		

El personal tiene una actitud de llegar a acuerdos de cooperación con sus compañeros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	4	1,7	1,9	1,9
	Poco de acuerdo	20	8,7	9,4	11,3
	Deacuerdo	64	27,9	30,0	41,3
	Bastante de acuerdo	75	32,8	35,2	76,5
	Totalmente de acuerdo	50	21,8	23,5	100,0
	Total	213	93,0	100,0	
Perdidos	Sistema	16	7,0		
Total		229	100,0		

El personal considera la empresa como algo suyo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	10	4,4	4,7	4,7
	Poco de acuerdo	33	14,4	15,3	20,0
	Deacuerdo	66	28,8	30,7	50,7
	Bastante de acuerdo	64	27,9	29,8	80,5
	Totalmente de acuerdo	42	18,3	19,5	100,0
	Total	215	93,9	100,0	
Perdidos	Sistema	14	6,1		
Total		229	100,0		

El personal tiene una gran capacidad de relacionarse

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	4	1,7	1,9	1,9
	Poco de acuerdo	24	10,5	11,2	13,1
	Deacuerdo	83	36,2	38,8	51,9
	Bastante de acuerdo	66	28,8	30,8	82,7
	Totalmente de acuerdo	37	16,2	17,3	100,0
	Total	214	93,4	100,0	
Perdidos	Sistema	15	6,6		
Total		229	100,0		

Todas las personas se preocupan porque se mejore la atención a los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	4	1,7	1,9	1,9
	Poco de acuerdo	17	7,4	8,0	9,9
	Deacuerdo	61	26,6	28,6	38,5
	Bastante de acuerdo	88	38,4	41,3	79,8
	Totalmente de acuerdo	43	18,8	20,2	100,0
	Total	213	93,0	100,0	
Perdidos	Sistema	16	7,0		
Total		229	100,0		

El personal tiene una preocupación por mejorar su formación profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	8	3,5	3,7	3,7
	Poco de acuerdo	32	14,0	14,8	18,5
	Deacuerdo	72	31,4	33,3	51,9
	Bastante de acuerdo	71	31,0	32,9	84,7
	Totalmente de acuerdo	33	14,4	15,3	100,0
	Total	216	94,3	100,0	
Perdidos	Sistema	13	5,7		
Total		229	100,0		

El personal tiene una gran capacidad de innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	16	7,0	7,6	7,6
	Poco de acuerdo	53	23,1	25,1	32,7
	Deacuerdo	88	38,4	41,7	74,4
	Bastante de acuerdo	41	17,9	19,4	93,8
	Totalmente de acuerdo	13	5,7	6,2	100,0
	Total	211	92,1	100,0	
Perdidos	Sistema	18	7,9		
Total		229	100,0		

Existen unos valores, actitudes y comportamientos fomentados por parte de la empresa, que son compartidos por todo el personal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	4	1,7	1,9	1,9
	Poco de acuerdo	30	13,1	14,2	16,0
	Deacuerdo	79	34,5	37,3	53,3
	Bastante de acuerdo	76	33,2	35,8	89,2
	Totalmente de acuerdo	23	10,0	10,8	100,0
	Total	212	92,6	100,0	
Perdidos	Sistema	17	7,4		
Total		229	100,0		

El sistema organizativo ayuda a mejorar el trabajo de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	2	,9	,9	,9
	Poco de acuerdo	16	7,0	7,4	8,4
	Deacuerdo	62	27,1	28,8	37,2
	Bastante de acuerdo	91	39,7	42,3	79,5
	Totalmente de acuerdo	44	19,2	20,5	100,0
	Total	215	93,9	100,0	
Perdidos	Sistema	14	6,1		
Total		229	100,0		

Existe un gran conocimiento del mercado por parte de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	5	2,2	2,3	2,3
	Poco de acuerdo	15	6,6	7,0	9,3
	Deacuerdo	43	18,8	20,1	29,4
	Bastante de acuerdo	95	41,5	44,4	73,8
	Totalmente de acuerdo	56	24,5	26,2	100,0
	Total	214	93,4	100,0	
Perdidos	Sistema	15	6,6		
Total		229	100,0		

Existe una preocupación continua por mejorar la calidad de los productos / servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	2	,9	,9	,9
	Poco de acuerdo	4	1,7	1,9	2,8
	Deacuerdo	28	12,2	13,1	16,0
	Bastante de acuerdo	82	35,8	38,5	54,5
	Totalmente de acuerdo	97	42,4	45,5	100,0
	Total	213	93,0	100,0	
Perdidos	Sistema	16	7,0		
Total		229	100,0		

iste una preocupación continua por evitar la contaminación y mejorar el medioambier

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	6	2,6	2,8	2,8
	Poco de acuerdo	19	8,3	9,0	11,8
	Deacuerdo	60	26,2	28,4	40,3
	Bastante de acuerdo	70	30,6	33,2	73,5
	Totalmente de acuerdo	56	24,5	26,5	100,0
	Total	211	92,1	100,0	
Perdidos	Sistema	18	7,9		
Total		229	100,0		

Existe una cultura de transmitir las experiencias a los nuevos trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	4	1,7	1,9	1,9
	Poco de acuerdo	19	8,3	8,8	10,7
	Deacuerdo	69	30,1	32,1	42,8
	Bastante de acuerdo	81	35,4	37,7	80,5
	Totalmente de acuerdo	42	18,3	19,5	100,0
	Total	215	93,9	100,0	
Perdidos	Sistema	14	6,1		
Total		229	100,0		

e potencia que los trabajadores creen su propia empresa, facilitando la subcontratació

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	98	42,8	48,0	48,0
	Poco de acuerdo	47	20,5	23,0	71,1
	Deacuerdo	37	16,2	18,1	89,2
	Bastante de acuerdo	15	6,6	7,4	96,6
	Totalmente de acuerdo	7	3,1	3,4	100,0
	Total	204	89,1	100,0	
Perdidos	Sistema	25	10,9		
Total		229	100,0		

Se realizan de forma constante acciones orientadas a sensibilizar al personal sobre la rentabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	22	9,6	10,7	10,7
	Poco de acuerdo	43	18,8	20,9	31,6
	Deacuerdo	70	30,6	34,0	65,5
	Bastante de acuerdo	48	21,0	23,3	88,8
	Totalmente de acuerdo	23	10,0	11,2	100,0
	Total	206	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	23	10,0		
Total		229	100,0		

Se someten a rigurosos análisis todos los proyectos de inversión antes de decidir

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	5	2,2	2,4	2,4
	Poco de acuerdo	25	10,9	12,2	14,6
	Deacuerdo	52	22,7	25,4	40,0
	Bastante de acuerdo	70	30,6	34,1	74,1
	Totalmente de acuerdo	53	23,1	25,9	100,0
	Total	205	89,5	100,0	
Perdidos	Sistema	24	10,5		
Total		229	100,0		

Se condiciona el crecimiento a las posibilidades de autofinanciación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	7	3,1	3,4	3,4
	Poco de acuerdo	35	15,3	17,2	20,7
	Deacuerdo	62	27,1	30,5	51,2
	Bastante de acuerdo	65	28,4	32,0	83,3
	Totalmente de acuerdo	34	14,8	16,7	100,0
	Total	203	88,6	100,0	
Perdidos	Sistema	26	11,4		
Total		229	100,0		

Se realizan habitualmente programas de reducción de costes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	14	6,1	6,8	6,8
	Poco de acuerdo	38	16,6	18,4	25,2
	Deacuerdo	65	28,4	31,6	56,8
	Bastante de acuerdo	66	28,8	32,0	88,8
	Totalmente de acuerdo	23	10,0	11,2	100,0
	Total	206	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	23	10,0		
Total		229	100,0		

- 6.10 Por favor, indique el número aproximado de acuerdos de cooperación, según el tipo, que ha realizado en los últimos dos años y cual piensa que será la tendencia en los próximos dos años.

Número aproximado de acuerdos de colaboración

Subcontratación de actividades comerciales (Actual)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	0	7	26,9	53,8	53,8
		1	2	7,7	15,4	69,2
		2	1	3,8	7,7	76,9
		3	1	3,8	7,7	84,6
		10	1	3,8	7,7	92,3
		20	1	3,8	7,7	100,0
		Total	13	50,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	50,0		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	0	6	27,3	66,7	66,7
		2	1	4,5	11,1	77,8
		5	1	4,5	11,1	88,9
		10	1	4,5	11,1	100,0
		Total	9	40,9	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	59,1		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	0	12	48,0	85,7	85,7
		1	2	8,0	14,3	100,0
		Total	14	56,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	11	44,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	0	7	58,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Válidos	0	4	28,6	80,0	80,0
		5	1	7,1	20,0	100,0
		Total	5	35,7	100,0	
	Perdidos	Sistema	9	64,3		
	Total		14	100,0		
Rocas	Válidos	0	1	7,1	25,0	25,0
		2	1	7,1	25,0	50,0
		10	1	7,1	25,0	75,0
		15	1	7,1	25,0	100,0
		Total	4	28,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	10	71,4		
	Total		14	100,0		
Construcción	Válidos	0	5	27,8	45,5	45,5
		1	1	5,6	9,1	54,5
		2	1	5,6	9,1	63,6
		3	2	11,1	18,2	81,8
		10	1	5,6	9,1	90,9
		20	1	5,6	9,1	100,0
		Total	11	61,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	7	38,9		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	0	4	25,0	66,7	66,7
		1	1	6,3	16,7	83,3
		15	1	6,3	16,7	100,0
		Total	6	37,5	100,0	
	Perdidos	Sistema	10	62,5		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	0	3	42,9	75,0	75,0
		24	1	14,3	25,0	100,0
		Total	4	57,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	3	42,9		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	0	4	16,0	40,0	40,0
		1	2	8,0	20,0	60,0
		2	2	8,0	20,0	80,0
		3	1	4,0	10,0	90,0
		6	1	4,0	10,0	100,0
		Total	10	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	15	60,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Válidos	0	2	20,0	50,0	50,0
		1	1	10,0	25,0	75,0
		2	1	10,0	25,0	100,0
		Total	4	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Comercio g.	Válidos	0	3	30,0	75,0	75,0
		5	1	10,0	25,0	100,0
		Total	4	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Finanzas	Válidos	0	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Transporte	Válidos	0	3	27,3	42,9	42,9
		1	1	9,1	14,3	57,1
		2	2	18,2	28,6	85,7
		3	1	9,1	14,3	100,0
		Total	7	63,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	4	36,4		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	0	4	33,3	57,1	57,1
		2	1	8,3	14,3	71,4
		3	1	8,3	14,3	85,7
		10	1	8,3	14,3	100,0
		Total	7	58,3	100,0	
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		

Subcontratación técnica (Actual)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	0	4	15,4	30,8	30,8
		1	4	15,4	30,8	61,5
		3	2	7,7	15,4	76,9
		4	1	3,8	7,7	84,6
		5	1	3,8	7,7	92,3
		10	1	3,8	7,7	100,0
		Total	13	50,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	50,0		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	0	3	13,6	33,3	33,3
		1	1	4,5	11,1	44,4
		2	1	4,5	11,1	55,6
		5	2	9,1	22,2	77,8
		10	1	4,5	11,1	88,9
		20	1	4,5	11,1	100,0
		Total	9	40,9	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	59,1		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	0	10	40,0	71,4	71,4
		1	1	4,0	7,1	78,6
		2	2	8,0	14,3	92,9
		3	1	4,0	7,1	100,0
		Total	14	56,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	11	44,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	0	3	25,0	42,9	42,9
		1	1	8,3	14,3	57,1
		2	2	16,7	28,6	85,7
		3	1	8,3	14,3	100,0
		Total	7	58,3	100,0	
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Válidos	0	4	28,6	80,0	80,0
		3	1	7,1	20,0	100,0
		Total	5	35,7	100,0	
	Perdidos	Sistema	9	64,3		
	Total		14	100,0		
Rocas	Válidos	0	2	14,3	50,0	50,0
		2	2	14,3	50,0	100,0
		Total	4	28,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	10	71,4		
	Total		14	100,0		
Construcción	Válidos	0	7	38,9	63,6	63,6
		1	2	11,1	18,2	81,8
		7	1	5,6	9,1	90,9
		100	1	5,6	9,1	100,0
		Total	11	61,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	7	38,9		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	0	1	6,3	16,7	16,7
		1	1	6,3	16,7	33,3
		2	1	6,3	16,7	50,0
		5	1	6,3	16,7	66,7
		25	1	6,3	16,7	83,3
		30	1	6,3	16,7	100,0
		Total	6	37,5	100,0	
	Perdidos	Sistema	10	62,5		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	0	2	28,6	50,0	50,0
		1	1	14,3	25,0	75,0
		3	1	14,3	25,0	100,0
		Total	4	57,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	3	42,9		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	0	7	28,0	70,0	70,0
		1	2	8,0	20,0	90,0
		3	1	4,0	10,0	100,0
		Total	10	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	15	60,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Válidos	0	2	20,0	50,0	50,0
		3	2	20,0	50,0	100,0
		Total	4	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Comercio g.	Válidos	0	4	40,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Finanzas	Válidos	0	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Transporte	Válidos	0	4	36,4	57,1	57,1
		1	2	18,2	28,6	85,7
		2	1	9,1	14,3	100,0
		Total	7	63,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	4	36,4		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	0	2	16,7	28,6	28,6
		1	2	16,7	28,6	57,1
		2	1	8,3	14,3	71,4
		3	1	8,3	14,3	85,7
		25	1	8,3	14,3	100,0
		Total	7	58,3	100,0	
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		

Consorcio comercializador (Actual)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	0	10	38,5	76,9	76,9
		1	2	7,7	15,4	92,3
		4	1	3,8	7,7	100,0
		Total	13	50,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	50,0		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	0	7	31,8	77,8	77,8
		2	2	9,1	22,2	100,0
		Total	9	40,9	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	59,1		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	0	9	36,0	64,3	64,3
		1	2	8,0	14,3	78,6
		2	2	8,0	14,3	92,9
		3	1	4,0	7,1	100,0
		Total	14	56,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	11	44,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	0	4	33,3	57,1	57,1
		1	1	8,3	14,3	71,4
		2	1	8,3	14,3	85,7
		52	1	8,3	14,3	100,0
		Total	7	58,3	100,0	
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Válidos	0	4	28,6	80,0	80,0
		1	1	7,1	20,0	100,0
		Total	5	35,7	100,0	
	Perdidos	Sistema	9	64,3		
	Total		14	100,0		
Rocas	Válidos	0	3	21,4	75,0	75,0
		1	1	7,1	25,0	100,0
		Total	4	28,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	10	71,4		
	Total		14	100,0		
Construcción	Válidos	0	8	44,4	72,7	72,7
		2	1	5,6	9,1	81,8
		4	1	5,6	9,1	90,9
		5	1	5,6	9,1	100,0
		Total	11	61,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	7	38,9		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	0	5	31,3	83,3	83,3
		2	1	6,3	16,7	100,0
		Total	6	37,5	100,0	
	Perdidos	Sistema	10	62,5		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	0	1	14,3	25,0	25,0
		1	3	42,9	75,0	100,0
		Total	4	57,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	3	42,9		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	0	6	24,0	60,0	60,0
		1	1	4,0	10,0	70,0
		3	3	12,0	30,0	100,0
		Total	10	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	15	60,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Válidos	0	3	30,0	75,0	75,0
		1	1	10,0	25,0	100,0
		Total	4	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Comercio g.	Válidos	0	2	20,0	50,0	50,0
		1	1	10,0	25,0	75,0
		2	1	10,0	25,0	100,0
		Total	4	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Finanzas	Válidos	1	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Transporte	Válidos	0	4	36,4	57,1	57,1
		1	2	18,2	28,6	85,7
		2	1	9,1	14,3	100,0
		Total	7	63,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	4	36,4		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	0	6	50,0	85,7	85,7
		1	1	8,3	14,3	100,0
		Total	7	58,3	100,0	
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		

Consorcio de producción (Actual)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	0	7	26,9	53,8	53,8
		1	2	7,7	15,4	69,2
		2	3	11,5	23,1	92,3
		20	1	3,8	7,7	100,0
		Total	13	50,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	50,0		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	0	7	31,8	77,8	77,8
		3	1	4,5	11,1	88,9
		5	1	4,5	11,1	100,0
		Total	9	40,9	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	59,1		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	0	13	52,0	92,9	92,9
		1	1	4,0	7,1	100,0
		Total	14	56,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	11	44,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	0	7	58,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Válidos	0	4	28,6	80,0	80,0
		1	1	7,1	20,0	100,0
		Total	5	35,7	100,0	
	Perdidos	Sistema	9	64,3		
	Total		14	100,0		
Rocas	Válidos	0	2	14,3	50,0	50,0
		1	1	7,1	25,0	75,0
		5	1	7,1	25,0	100,0
		Total	4	28,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	10	71,4		
	Total		14	100,0		
Construcción	Válidos	0	8	44,4	72,7	72,7
		1	1	5,6	9,1	81,8
		2	1	5,6	9,1	90,9
		21	1	5,6	9,1	100,0
		Total	11	61,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	7	38,9		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	0	6	37,5	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	10	62,5		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	0	3	42,9	75,0	75,0
		2	1	14,3	25,0	100,0
		Total	4	57,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	3	42,9		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	0	8	32,0	80,0	80,0
		1	2	8,0	20,0	100,0
		Total	10	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	15	60,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Válidos	0	3	30,0	75,0	75,0
		1	1	10,0	25,0	100,0
		Total	4	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Comercio g.	Válidos	0	4	40,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Finanzas	Válidos	2	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Transporte	Válidos	0	5	45,5	71,4	71,4
		1	1	9,1	14,3	85,7
		2	1	9,1	14,3	100,0
		Total	7	63,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	4	36,4		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	0	7	58,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		

Consorcio total (Actual)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	0	10	38,5	76,9	76,9
		1	1	3,8	7,7	84,6
		2	1	3,8	7,7	92,3
		5	1	3,8	7,7	100,0
		Total	13	50,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	50,0		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	0	8	36,4	88,9	88,9
		1	1	4,5	11,1	100,0
		Total	9	40,9	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	59,1		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	0	10	40,0	71,4	71,4
		1	3	12,0	21,4	92,9
		4	1	4,0	7,1	100,0
		Total	14	56,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	11	44,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	0	7	58,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Válidos	0	5	35,7	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	9	64,3		
	Total		14	100,0		
Rocas	Válidos	0	4	28,6	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	10	71,4		
	Total		14	100,0		
Construcción	Válidos	0	10	55,6	90,9	90,9
		2	1	5,6	9,1	100,0
		Total	11	61,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	7	38,9		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	0	4	25,0	66,7	66,7
		1	1	6,3	16,7	83,3
		2	1	6,3	16,7	100,0
		Total	6	37,5	100,0	
	Perdidos	Sistema	10	62,5		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	0	2	28,6	50,0	50,0
		1	1	14,3	25,0	75,0
		3	1	14,3	25,0	100,0
		Total	4	57,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	3	42,9		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	0	9	36,0	90,0	90,0
		3	1	4,0	10,0	100,0
		Total	10	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	15	60,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Válidos	0	2	20,0	50,0	50,0
		1	1	10,0	25,0	75,0
		2	1	10,0	25,0	100,0
		Total	4	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Comercio g.	Válidos	0	3	30,0	75,0	75,0
		2	1	10,0	25,0	100,0
		Total	4	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Finanzas	Válidos	68	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Transporte	Válidos	0	5	45,5	71,4	71,4
		1	1	9,1	14,3	85,7
		2	1	9,1	14,3	100,0
		Total	7	63,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	4	36,4		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	0	7	58,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		

Acuerdos de cooperación en investigación y desarrollo (Actual)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	0	7	26,9	53,8	53,8
		1	3	11,5	23,1	76,9
		2	1	3,8	7,7	84,6
		3	2	7,7	15,4	100,0
		Total	13	50,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	50,0		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	0	7	31,8	77,8	77,8
		1	1	4,5	11,1	88,9
		4	1	4,5	11,1	100,0
		Total	9	40,9	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	59,1		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	0	10	40,0	71,4	71,4
		1	4	16,0	28,6	100,0
		Total	14	56,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	11	44,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	0	7	58,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Válidos	0	5	35,7	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	9	64,3		
	Total		14	100,0		
Rocas	Válidos	0	4	28,6	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	10	71,4		
	Total		14	100,0		
Construcción	Válidos	0	10	55,6	90,9	90,9
		4	1	5,6	9,1	100,0
		Total	11	61,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	7	38,9		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	0	6	37,5	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	10	62,5		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	0	4	57,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	3	42,9		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	0	10	40,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	15	60,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Válidos	0	4	40,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Comercio g.	Válidos	0	3	30,0	75,0	75,0
		2	1	10,0	25,0	100,0
		Total	4	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Finanzas	Válidos	0	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Transporte	Válidos	0	5	45,5	71,4	71,4
		1	1	9,1	14,3	85,7
		2	1	9,1	14,3	100,0
		Total	7	63,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	4	36,4		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	0	6	50,0	85,7	85,7
		1	1	8,3	14,3	100,0
		Total	7	58,3	100,0	
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		

Acuerdos para exportar (Actual)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	0	9	34,6	69,2	69,2
		1	1	3,8	7,7	76,9
		2	1	3,8	7,7	84,6
		3	1	3,8	7,7	92,3
		4	1	3,8	7,7	100,0
		Total	13	50,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	50,0		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	0	9	40,9	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	13	59,1		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	0	8	32,0	57,1	57,1
		1	4	16,0	28,6	85,7
		2	1	4,0	7,1	92,9
		3	1	4,0	7,1	100,0
		Total	14	56,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	11	44,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	0	7	58,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Válidos	0	4	28,6	80,0	80,0
		1	1	7,1	20,0	100,0
		Total	5	35,7	100,0	
	Perdidos	Sistema	9	64,3		
	Total		14	100,0		
Rocas	Válidos	0	3	21,4	75,0	75,0
		1	1	7,1	25,0	100,0
		Total	4	28,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	10	71,4		
	Total		14	100,0		
Construcción	Válidos	0	10	55,6	90,9	90,9
		3	1	5,6	9,1	100,0
		Total	11	61,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	7	38,9		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	0	4	25,0	66,7	66,7
		1	2	12,5	33,3	100,0
		Total	6	37,5	100,0	
	Perdidos	Sistema	10	62,5		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	0	3	42,9	75,0	75,0
		1	1	14,3	25,0	100,0
		Total	4	57,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	3	42,9		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	0	9	36,0	90,0	90,0
		1	1	4,0	10,0	100,0
		Total	10	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	15	60,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Válidos	0	4	40,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Comercio g.	Válidos	0	4	40,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Finanzas	Válidos	0	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Transporte	Válidos	0	6	54,5	85,7	85,7
		2	1	9,1	14,3	100,0
		Total	7	63,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	4	36,4		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	0	7	58,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		

Acuerdos para hacer promoción en el exterior (Actual)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	0	10	38,5	76,9	76,9
		1	1	3,8	7,7	84,6
		3	2	7,7	15,4	100,0
		Total	13	50,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	50,0		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	0	8	36,4	88,9	88,9
		1	1	4,5	11,1	100,0
		Total	9	40,9	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	59,1		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	0	11	44,0	78,6	78,6
		1	2	8,0	14,3	92,9
		5	1	4,0	7,1	100,0
		Total	14	56,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	11	44,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	0	7	58,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Válidos	0	5	35,7	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	9	64,3		
	Total		14	100,0		
Rocas	Válidos	0	2	14,3	50,0	50,0
		1	2	14,3	50,0	100,0
		Total	4	28,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	10	71,4		
	Total		14	100,0		
Construcción	Válidos	0	8	44,4	72,7	72,7
		1	1	5,6	9,1	81,8
		2	1	5,6	9,1	90,9
		3	1	5,6	9,1	100,0
		Total	11	61,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	7	38,9		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	0	4	25,0	66,7	66,7
		1	2	12,5	33,3	100,0
		Total	6	37,5	100,0	
	Perdidos	Sistema	10	62,5		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	0	4	57,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	3	42,9		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	0	10	40,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	15	60,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Válidos	0	4	40,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Comercio g.	Válidos	0	3	30,0	75,0	75,0
		2	1	10,0	25,0	100,0
		Total	4	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Finanzas	Válidos	0	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Transporte	Válidos	0	6	54,5	85,7	85,7
		1	1	9,1	14,3	100,0
		Total	7	63,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	4	36,4		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	0	7	58,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		

Acuerdos para realizar o adquirir innovaciones tecnológicas (Actual)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	0	10	38,5	76,9	76,9
		1	1	3,8	7,7	84,6
		2	1	3,8	7,7	92,3
		4	1	3,8	7,7	100,0
		Total	13	50,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	50,0		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	0	8	36,4	88,9	88,9
		2	1	4,5	11,1	100,0
		Total	9	40,9	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	59,1		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	0	13	52,0	92,9	92,9
		3	1	4,0	7,1	100,0
		Total	14	56,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	11	44,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	0	7	58,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Válidos	0	4	28,6	80,0	80,0
		1	1	7,1	20,0	100,0
		Total	5	35,7	100,0	
	Perdidos	Sistema	9	64,3		
	Total		14	100,0		
Rocas	Válidos	0	4	28,6	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	10	71,4		
	Total		14	100,0		
Construcción	Válidos	0	9	50,0	81,8	81,8
		2	1	5,6	9,1	90,9
		3	1	5,6	9,1	100,0
		Total	11	61,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	7	38,9		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	0	5	31,3	83,3	83,3
		1	1	6,3	16,7	100,0
		Total	6	37,5	100,0	
	Perdidos	Sistema	10	62,5		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	0	4	57,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	3	42,9		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	0	9	36,0	90,0	90,0
		1	1	4,0	10,0	100,0
		Total	10	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	15	60,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Válidos	0	4	40,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Comercio g.	Válidos	0	4	40,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Finanzas	Válidos	10	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Transporte	Válidos	0	6	54,5	85,7	85,7
		1	1	9,1	14,3	100,0
		Total	7	63,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	4	36,4		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	0	6	50,0	85,7	85,7
		2	1	8,3	14,3	100,0
		Total	7	58,3	100,0	
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		

Otros (Actual)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	0	13	50,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	13	50,0		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	0	9	40,9	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	13	59,1		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	0	14	56,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	11	44,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	0	7	58,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Válidos	0	4	28,6	80,0	80,0
		10	1	7,1	20,0	100,0
		Total	5	35,7	100,0	
	Perdidos	Sistema	9	64,3		
	Total		14	100,0		
Rocas	Válidos	0	4	28,6	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	10	71,4		
	Total		14	100,0		
Construcción	Válidos	0	11	61,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	7	38,9		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	0	6	37,5	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	10	62,5		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	0	4	57,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	3	42,9		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	0	9	36,0	90,0	90,0
		45	1	4,0	10,0	100,0
		Total	10	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	15	60,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Válidos	0	4	40,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Comercio g.	Válidos	0	3	30,0	75,0	75,0
		1	1	10,0	25,0	100,0
		Total	4	40,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	6	60,0		
	Total		10	100,0		
Finanzas	Válidos	0	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Transporte	Válidos	0	6	54,5	85,7	85,7
		4	1	9,1	14,3	100,0
		Total	7	63,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	4	36,4		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	0	6	50,0	85,7	85,7
		15	1	8,3	14,3	100,0
		Total	7	58,3	100,0	
	Perdidos	Sistema	5	41,7		
	Total		12	100,0		

Tendencia futura de los acuerdos de cooperación

Subcontratación de actividades comerciales (Tendencia futura)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	Reducir	1	3,8	16,7	16,7
		Mantener	2	7,7	33,3	50,0
		Aumentar	3	11,5	50,0	100,0
		Total	6	23,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	20	76,9		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	Mantener	2	9,1	50,0	50,0
		Aumentar	2	9,1	50,0	100,0
		Total	4	18,2	100,0	
	Perdidos	Sistema	18	81,8		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	Mantener	1	4,0	33,3	33,3
		Aumentar	2	8,0	66,7	100,0
		Total	3	12,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	22	88,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	Mantener	1	8,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	11	91,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Válidos	Mantener	1	7,1	50,0	50,0
		Aumentar	1	7,1	50,0	100,0
		Total	2	14,3	100,0	
	Perdidos	Sistema	12	85,7		
	Total		14	100,0		
Rocas	Válidos	Aumentar	3	21,4	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	11	78,6		
	Total		14	100,0		
Construcción	Válidos	Reducir	1	5,6	10,0	10,0
		Mantener	7	38,9	70,0	80,0
		Aumentar	2	11,1	20,0	100,0
		Total	10	55,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	8	44,4		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	Mantener	1	6,3	33,3	33,3
		Aumentar	2	12,5	66,7	100,0
		Total	3	18,8	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	81,3		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	Aumentar	2	28,6	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	5	71,4		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	Mantener	4	16,0	44,4	44,4
		Aumentar	5	20,0	55,6	100,0
		Total	9	36,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	16	64,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Válidos	Mantener	1	10,0	33,3	33,3
		Aumentar	2	20,0	66,7	100,0
		Total	3	30,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	7	70,0		
	Total		10	100,0		
Comercio g.	Válidos	Mantener	1	10,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	9	90,0		
	Total		10	100,0		
Finanzas	Válidos	Aumentar	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Transporte	Válidos	Reducir	1	9,1	25,0	25,0
		Mantener	1	9,1	25,0	50,0
		Aumentar	2	18,2	50,0	100,0
		Total	4	36,4	100,0	
	Perdidos	Sistema	7	63,6		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	Mantener	3	25,0	75,0	75,0
		Aumentar	1	8,3	25,0	100,0
		Total	4	33,3	100,0	
	Perdidos	Sistema	8	66,7		
	Total		12	100,0		

Subcontratación técnica (Tendencia futura)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	Mantener	4	15,4	44,4	44,4
		Aumentar	5	19,2	55,6	100,0
		Total	9	34,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	17	65,4		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	Mantener	2	9,1	33,3	33,3
		Aumentar	4	18,2	66,7	100,0
		Total	6	27,3	100,0	
	Perdidos	Sistema	16	72,7		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	Mantener	1	4,0	14,3	14,3
		Aumentar	6	24,0	85,7	100,0
		Total	7	28,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	18	72,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	Mantener	4	33,3	80,0	80,0
		Aumentar	1	8,3	20,0	100,0
		Total	5	41,7	100,0	
	Perdidos	Sistema	7	58,3		
	Total		12	100,0		
Madera	Válidos	Aumentar	1	7,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	13	92,9		
	Total		14	100,0		
Rocas	Válidos	Mantener	2	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	12	85,7		
	Total		14	100,0		
Construcción	Válidos	Mantener	5	27,8	83,3	83,3
		Aumentar	1	5,6	16,7	100,0
		Total	6	33,3	100,0	
	Perdidos	Sistema	12	66,7		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	Mantener	1	6,3	20,0	20,0
		Aumentar	4	25,0	80,0	100,0
		Total	5	31,3	100,0	
	Perdidos	Sistema	11	68,8		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	Aumentar	3	42,9	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	4	57,1		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	Reducir	1	4,0	25,0	25,0
		Aumentar	3	12,0	75,0	100,0
		Total	4	16,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	21	84,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Válidos	Mantener	1	10,0	50,0	50,0
		Aumentar	1	10,0	50,0	100,0
		Total	2	20,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	8	80,0		
	Total		10	100,0		
Comercio g.	Perdidos	Sistema	10	100,0		
Finanzas	Perdidos	Sistema	7	100,0		
Transporte	Válidos	Mantener	3	27,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	8	72,7		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	Mantener	2	16,7	33,3	33,3
		Aumentar	4	33,3	66,7	100,0
		Total	6	50,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	6	50,0		
	Total		12	100,0		

Consorcio comercializador (Tendencia futura)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	Reducir	1	3,8	25,0	25,0
		Mantener	2	7,7	50,0	75,0
		Aumentar	1	3,8	25,0	100,0
		Total	4	15,4	100,0	
	Perdidos	Sistema	22	84,6		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	Mantener	3	13,6	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	19	86,4		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	Reducir	1	4,0	20,0	20,0
		Mantener	2	8,0	40,0	60,0
		Aumentar	2	8,0	40,0	100,0
		Total	5	20,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	20	80,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	Mantener	3	25,0	75,0	75,0
		Aumentar	1	8,3	25,0	100,0
		Total	4	33,3	100,0	
	Perdidos	Sistema	8	66,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Válidos	Mantener	2	14,3	66,7	66,7
		Aumentar	1	7,1	33,3	100,0
		Total	3	21,4	100,0	
	Perdidos	Sistema	11	78,6		
	Total		14	100,0		
Rocas	Válidos	Mantener	1	7,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	13	92,9		
	Total		14	100,0		
Construcción	Válidos	Mantener	3	16,7	50,0	50,0
		Aumentar	3	16,7	50,0	100,0
		Total	6	33,3	100,0	
	Perdidos	Sistema	12	66,7		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	Aumentar	1	6,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	15	93,8		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	Aumentar	4	57,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	3	42,9		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	Mantener	3	12,0	50,0	50,0
		Aumentar	3	12,0	50,0	100,0
		Total	6	24,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	19	76,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Válidos	Mantener	1	10,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	9	90,0		
	Total		10	100,0		
Comercio g.	Válidos	Mantener	2	20,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	8	80,0		
	Total		10	100,0		
Finanzas	Válidos	Aumentar	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Transporte	Válidos	Mantener	2	18,2	66,7	66,7
		Aumentar	1	9,1	33,3	100,0
		Total	3	27,3	100,0	
	Perdidos	Sistema	8	72,7		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	Aumentar	2	16,7	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	10	83,3		
	Total		12	100,0		

Consorcio de producción (Tendencia futura)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	Mantener	4	15,4	57,1	57,1
		Aumentar	3	11,5	42,9	100,0
		Total	7	26,9	100,0	
	Perdidos	Sistema	19	73,1		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	Mantener	1	4,5	50,0	50,0
		Aumentar	1	4,5	50,0	100,0
		Total	2	9,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	20	90,9		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	Reducir	1	4,0	20,0	20,0
		Mantener	3	12,0	60,0	80,0
		Aumentar	1	4,0	20,0	100,0
		Total	5	20,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	20	80,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	Mantener	1	8,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	11	91,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Válidos	Aumentar	1	7,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	13	92,9		
	Total		14	100,0		
Rocas	Válidos	Mantener	2	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	12	85,7		
	Total		14	100,0		
Construcción	Válidos	Mantener	3	16,7	60,0	60,0
		Aumentar	2	11,1	40,0	100,0
		Total	5	27,8	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	72,2		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	Mantener	1	6,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	15	93,8		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	Mantener	1	14,3	50,0	50,0
		Aumentar	1	14,3	50,0	100,0
		Total	2	28,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	5	71,4		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	Aumentar	3	12,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	22	88,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Válidos	Aumentar	1	10,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	9	90,0		
	Total		10	100,0		
Comercio g.	Perdidos	Sistema	10	100,0		
Finanzas	Válidos	Mantener	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Transporte	Válidos	Reducir	1	9,1	50,0	50,0
		Mantener	1	9,1	50,0	100,0
		Total	2	18,2	100,0	
	Perdidos	Sistema	9	81,8		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	Aumentar	1	8,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	11	91,7		
	Total		12	100,0		

Consorcio total (Tendencia futura)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	Mantener	3	11,5	60,0	60,0
		Aumentar	2	7,7	40,0	100,0
		Total	5	19,2	100,0	
	Perdidos	Sistema	21	80,8		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	Mantener	2	9,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	20	90,9		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	Mantener	2	8,0	50,0	50,0
		Aumentar	2	8,0	50,0	100,0
		Total	4	16,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	21	84,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	Mantener	1	8,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	11	91,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Perdidos	Sistema	14	100,0		
Rocas	Perdidos	Sistema	14	100,0		
Construcción	Válidos	Mantener	2	11,1	66,7	66,7
		Aumentar	1	5,6	33,3	100,0
		Total	3	16,7	100,0	
	Perdidos	Sistema	15	83,3		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	Mantener	1	6,3	50,0	50,0
		Aumentar	1	6,3	50,0	100,0
		Total	2	12,5	100,0	
	Perdidos	Sistema	14	87,5		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	Aumentar	3	42,9	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	4	57,1		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	Aumentar	3	12,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	22	88,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Válidos	Mantener	1	10,0	50,0	50,0
		Aumentar	1	10,0	50,0	100,0
		Total	2	20,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	8	80,0		
	Total		10	100,0		
Comercio g.	Válidos	Mantener	1	10,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	9	90,0		
	Total		10	100,0		
Finanzas	Válidos	Aumentar	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Transporte	Válidos	Mantener	1	9,1	50,0	50,0
		Aumentar	1	9,1	50,0	100,0
		Total	2	18,2	100,0	
	Perdidos	Sistema	9	81,8		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	Aumentar	1	8,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	11	91,7		
	Total		12	100,0		

Acuerdos de cooperación en investigación y desarrollo (Tendencia futura)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	Mantener	5	19,2	83,3	83,3
		Aumentar	1	3,8	16,7	100,0
		Total	6	23,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	20	76,9		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	Mantener	1	4,5	33,3	33,3
		Aumentar	2	9,1	66,7	100,0
		Total	3	13,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	19	86,4		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	Mantener	3	12,0	50,0	50,0
		Aumentar	3	12,0	50,0	100,0
		Total	6	24,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	19	76,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	Mantener	1	8,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	11	91,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Perdidos	Sistema	14	100,0		
Rocas	Perdidos	Sistema	14	100,0		
Construcción	Válidos	Mantener	1	5,6	25,0	25,0
		Aumentar	3	16,7	75,0	100,0
		Total	4	22,2	100,0	
	Perdidos	Sistema	14	77,8		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	Aumentar	1	6,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	15	93,8		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	Mantener	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	Mantener	1	4,0	33,3	33,3
		Aumentar	2	8,0	66,7	100,0
		Total	3	12,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	22	88,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Perdidos	Sistema	10	100,0		
Comercio g.	Válidos	Mantener	1	10,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	9	90,0		
	Total		10	100,0		
Finanzas	Perdidos	Sistema	7	100,0		
Transporte	Válidos	Mantener	2	18,2	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	9	81,8		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	Aumentar	2	16,7	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	10	83,3		
	Total		12	100,0		

Acuerdos para exportar (Tendencia futura)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	Mantener	1	3,8	25,0	25,0
		Aumentar	3	11,5	75,0	100,0
		Total	4	15,4	100,0	
	Perdidos	Sistema	22	84,6		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	Mantener	1	4,5	50,0	50,0
		Aumentar	1	4,5	50,0	100,0
		Total	2	9,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	20	90,9		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	Reducir	1	4,0	11,1	11,1
		Mantener	5	20,0	55,6	66,7
		Aumentar	3	12,0	33,3	100,0
		Total	9	36,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	16	64,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	Mantener	1	8,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	11	91,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Válidos	Mantener	2	14,3	66,7	66,7
		Aumentar	1	7,1	33,3	100,0
		Total	3	21,4	100,0	
	Perdidos	Sistema	11	78,6		
	Total		14	100,0		
Rocas	Válidos	Mantener	1	7,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	13	92,9		
	Total		14	100,0		
Construcción	Válidos	Mantener	2	11,1	50,0	50,0
		Aumentar	2	11,1	50,0	100,0
		Total	4	22,2	100,0	
	Perdidos	Sistema	14	77,8		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	Mantener	1	6,3	50,0	50,0
		Aumentar	1	6,3	50,0	100,0
		Total	2	12,5	100,0	
	Perdidos	Sistema	14	87,5		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	Aumentar	2	28,6	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	5	71,4		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	Aumentar	1	4,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	24	96,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Perdidos	Sistema	10	100,0		
Comercio g.	Perdidos	Sistema	10	100,0		
Finanzas	Perdidos	Sistema	7	100,0		
Transporte	Válidos	Mantener	1	9,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	10	90,9		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	Aumentar	1	8,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	11	91,7		
	Total		12	100,0		

Acuerdos para hacer promoción en el exterior (Tendencia futura)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	Mantener	2	7,7	50,0	50,0
		Aumentar	2	7,7	50,0	100,0
		Total	4	15,4	100,0	
	Perdidos	Sistema	22	84,6		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	Mantener	2	9,1	66,7	66,7
		Aumentar	1	4,5	33,3	100,0
		Total	3	13,6	100,0	
	Perdidos	Sistema	19	86,4		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	Mantener	2	8,0	40,0	40,0
		Aumentar	3	12,0	60,0	100,0
		Total	5	20,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	20	80,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	Mantener	1	8,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	11	91,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Válidos	Mantener	1	7,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	13	92,9		
	Total		14	100,0		
Rocas	Válidos	Mantener	1	7,1	50,0	50,0
		Aumentar	1	7,1	50,0	100,0
		Total	2	14,3	100,0	
	Perdidos	Sistema	12	85,7		
	Total		14	100,0		
Construcción	Válidos	Mantener	2	11,1	28,6	28,6
		Aumentar	5	27,8	71,4	100,0
		Total	7	38,9	100,0	
	Perdidos	Sistema	11	61,1		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	Mantener	1	6,3	50,0	50,0
		Aumentar	1	6,3	50,0	100,0
		Total	2	12,5	100,0	
	Perdidos	Sistema	14	87,5		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	Aumentar	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	Mantener	1	4,0	50,0	50,0
		Aumentar	1	4,0	50,0	100,0
		Total	2	8,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	23	92,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Perdidos	Sistema	10	100,0		
Comercio g.	Válidos	Aumentar	1	10,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	9	90,0		
	Total		10	100,0		
Finanzas	Perdidos	Sistema	7	100,0		
Transporte	Válidos	Mantener	1	9,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	10	90,9		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	Aumentar	1	8,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	11	91,7		
	Total		12	100,0		

Acuerdos para realizar o adquirir innovaciones tecnológicas (Tendencia futura)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Válidos	Mantener	3	11,5	75,0	75,0
		Aumentar	1	3,8	25,0	100,0
		Total	4	15,4	100,0	
	Perdidos	Sistema	22	84,6		
	Total		26	100,0		
Naval	Válidos	Mantener	1	4,5	50,0	50,0
		Aumentar	1	4,5	50,0	100,0
		Total	2	9,1	100,0	
	Perdidos	Sistema	20	90,9		
	Total		22	100,0		
Mar	Válidos	Mantener	1	4,0	20,0	20,0
		Aumentar	4	16,0	80,0	100,0
		Total	5	20,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	20	80,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Válidos	Mantener	1	8,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	11	91,7		
	Total		12	100,0		
Madera	Válidos	Mantener	2	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	12	85,7		
	Total		14	100,0		
Rocas	Válidos	Aumentar	1	7,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	13	92,9		
	Total		14	100,0		
Construcción	Válidos	Mantener	2	11,1	40,0	40,0
		Aumentar	3	16,7	60,0	100,0
		Total	5	27,8	100,0	
	Perdidos	Sistema	13	72,2		
	Total		18	100,0		
Textil	Válidos	Aumentar	1	6,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	15	93,8		
	Total		16	100,0		
Química	Válidos	Aumentar	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Turismo	Válidos	Mantener	2	8,0	50,0	50,0
		Aumentar	2	8,0	50,0	100,0
		Total	4	16,0	100,0	
	Perdidos	Sistema	21	84,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Perdidos	Sistema	10	100,0		
Comercio g.	Perdidos	Sistema	10	100,0		
Finanzas	Válidos	Aumentar	1	14,3	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	6	85,7		
	Total		7	100,0		
Transporte	Válidos	Mantener	1	9,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	10	90,9		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	Mantener	1	8,3	50,0	50,0
		Aumentar	1	8,3	50,0	100,0
		Total	2	16,7	100,0	
	Perdidos	Sistema	10	83,3		
	Total		12	100,0		

Otros (Tendencia futura)

Cadena Empresarial			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Automoción	Perdidos	Sistema	26	100,0		
Naval	Perdidos	Sistema	22	100,0		
Mar	Válidos	Mantener	1	4,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	24	96,0		
	Total		25	100,0		
Agroindustria	Perdidos	Sistema	12	100,0		
Madera	Válidos	Mantener	1	7,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	13	92,9		
	Total		14	100,0		
Rocas	Perdidos	Sistema	14	100,0		
Construcción	Perdidos	Sistema	18	100,0		
Textil	Perdidos	Sistema	16	100,0		
Química	Perdidos	Sistema	7	100,0		
Turismo	Válidos	Aumentar	1	4,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	24	96,0		
	Total		25	100,0		
Equipamiento g.	Perdidos	Sistema	10	100,0		
Comercio g.	Válidos	Aumentar	1	10,0	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	9	90,0		
	Total		10	100,0		
Finanzas	Perdidos	Sistema	7	100,0		
Transporte	Válidos	Aumentar	1	9,1	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	10	90,9		
	Total		11	100,0		
Otras ap.	Válidos	Aumentar	2	16,7	100,0	100,0
	Perdidos	Sistema	10	83,3		
	Total		12	100,0		

- Pregunta 6.11. Señale si ha habido innovaciones importantes en los últimos cinco años, en los mercados de su actividad e indique si las realizó su empresa o si ha sido un seguidor, en algunos de los aspectos contemplados a continuación.

¿Ha habido innovaciones importantes en los 5 últimos años en sus mercados de actividad?

En los procesos de comercialización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	27	11,8	20,3	20,3
	Pocas	20	8,7	15,0	35,3
	Regular	36	15,7	27,1	62,4
	Bastantes	33	14,4	24,8	87,2
	Muchas	17	7,4	12,8	100,0
	Total	133	58,1	100,0	
Perdidos	Sistema	96	41,9		
Total		229	100,0		

En la estructura organizativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	28	12,2	20,6	20,6
	Pocas	21	9,2	15,4	36,0
	Regular	36	15,7	26,5	62,5
	Bastantes	32	14,0	23,5	86,0
	Muchas	19	8,3	14,0	100,0
	Total	136	59,4	100,0	
Perdidos	Sistema	93	40,6		
Total		229	100,0		

En la cartera de productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	22	9,6	16,5	16,5
	Pocas	15	6,6	11,3	27,8
	Regular	39	17,0	29,3	57,1
	Bastantes	38	16,6	28,6	85,7
	Muchas	19	8,3	14,3	100,0
	Total	133	58,1	100,0	
Perdidos	Sistema	96	41,9		
Total		229	100,0		

En los procesos productivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	23	10,0	16,2	16,2
	Pocas	13	5,7	9,2	25,4
	Regular	36	15,7	25,4	50,7
	Bastantes	49	21,4	34,5	85,2
	Muchas	21	9,2	14,8	100,0
	Total	142	62,0	100,0	
Perdidos	Sistema	87	38,0		
Total		229	100,0		

En los sistemas de relación con clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	21	9,2	15,9	15,9
	Pocas	17	7,4	12,9	28,8
	Regular	44	19,2	33,3	62,1
	Bastantes	39	17,0	29,5	91,7
	Muchas	11	4,8	8,3	100,0
	Total	132	57,6	100,0	
Perdidos	Sistema	97	42,4		
Total		229	100,0		

En los mercados de compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	24	10,5	18,2	18,2
	Pocas	22	9,6	16,7	34,8
	Regular	37	16,2	28,0	62,9
	Bastantes	34	14,8	25,8	88,6
	Muchas	15	6,6	11,4	100,0
	Total	132	57,6	100,0	
Perdidos	Sistema	97	42,4		
Total		229	100,0		

En los mercados de venta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ninguna	20	8,7	15,3	15,3
	Pocas	15	6,6	11,5	26,7
	Regular	43	18,8	32,8	59,5
	Bastantes	38	16,6	29,0	88,5
	Muchas	15	6,6	11,5	100,0
	Total	131	57,2	100,0	
Perdidos	Sistema	98	42,8		
Total		229	100,0		

¿Realizó su empresa esas innovaciones?

En los procesos de comercialización (su empresa)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	104	45,4	63,8	63,8
	Si	59	25,8	36,2	100,0
	Total	163	71,2	100,0	
Perdidos	Sistema	66	28,8		
Total		229	100,0		

En la estructura organizativa (su empresa)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	98	42,8	60,1	60,1
	Si	65	28,4	39,9	100,0
	Total	163	71,2	100,0	
Perdidos	Sistema	66	28,8		
Total		229	100,0		

En la cartera de productos (su empresa)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	96	41,9	58,9	58,9
	Si	67	29,3	41,1	100,0
	Total	163	71,2	100,0	
Perdidos	Sistema	66	28,8		
Total		229	100,0		

En los procesos productivos (su empresa)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	87	38,0	53,4	53,4
	Si	76	33,2	46,6	100,0
	Total	163	71,2	100,0	
Perdidos	Sistema	66	28,8		
Total		229	100,0		

En los sistemas de relación con clientes (su empresa)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	103	45,0	63,2	63,2
	Si	60	26,2	36,8	100,0
	Total	163	71,2	100,0	
Perdidos	Sistema	66	28,8		
Total		229	100,0		

En los mercados de compra (su empresa)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	105	45,9	64,4	64,4
	Si	58	25,3	35,6	100,0
	Total	163	71,2	100,0	
Perdidos	Sistema	66	28,8		
Total		229	100,0		

En los mercados de venta (su empresa)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	109	47,6	66,9	66,9
	Si	54	23,6	33,1	100,0
	Total	163	71,2	100,0	
Perdidos	Sistema	66	28,8		
Total		229	100,0		

¿Ha sido un seguidor?

En los procesos de comercialización (es seguidor)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	121	52,8	74,2	74,2
	Si	42	18,3	25,8	100,0
	Total	163	71,2	100,0	
Perdidos	Sistema	66	28,8		
Total		229	100,0		

En la estructura organizativa (es seguidor)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	129	56,3	79,1	79,1
	Si	34	14,8	20,9	100,0
	Total	163	71,2	100,0	
Perdidos	Sistema	66	28,8		
Total		229	100,0		

En la cartera de productos (es seguidor)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	130	56,8	77,8	77,8
	Si	37	16,2	22,2	100,0
	Total	167	72,9	100,0	
Perdidos	Sistema	62	27,1		
Total		229	100,0		

En los procesos productivos (es seguidor)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	132	57,6	79,0	79,0
	Si	35	15,3	21,0	100,0
	Total	167	72,9	100,0	
Perdidos	Sistema	62	27,1		
Total		229	100,0		

En los sistemas de relación con clientes (es seguidor)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	131	57,2	78,9	78,9
	Si	35	15,3	21,1	100,0
	Total	166	72,5	100,0	
Perdidos	Sistema	63	27,5		
Total		229	100,0		

En los mercados de compra (es seguidor)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	129	56,3	77,2	77,2
	Si	38	16,6	22,8	100,0
	Total	167	72,9	100,0	
Perdidos	Sistema	62	27,1		
Total		229	100,0		

En los mercados de venta (es seguidor)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	133	58,1	79,6	79,6
	Si	34	14,8	20,4	100,0
	Total	167	72,9	100,0	
Perdidos	Sistema	62	27,1		
Total		229	100,0		

Tendencia futura

En los procesos de comercialización (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	2	,9	1,9	1,9
	Mantener	44	19,2	42,7	44,7
	Aumentar	57	24,9	55,3	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

En la estructura organizativa (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	3	1,3	2,9	2,9
	Mantener	45	19,7	44,1	47,1
	Aumentar	54	23,6	52,9	100,0
	Total	102	44,5	100,0	
Perdidos	Sistema	127	55,5		
Total		229	100,0		

En la cartera de productos (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	1	,4	1,0	1,0
	Mantener	45	19,7	43,7	44,7
	Aumentar	57	24,9	55,3	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

En los procesos productivos (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	2	,9	1,8	1,8
	Mantener	42	18,3	38,2	40,0
	Aumentar	66	28,8	60,0	100,0
	Total	110	48,0	100,0	
Perdidos	Sistema	119	52,0		
Total		229	100,0		

En los sistemas de relación con clientes (tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	2	,9	2,1	2,1
	Mantener	42	18,3	43,3	45,4
	Aumentar	53	23,1	54,6	100,0
	Total	97	42,4	100,0	
Perdidos	Sistema	132	57,6		
Total		229	100,0		

En los mercados de compra (tendencia)

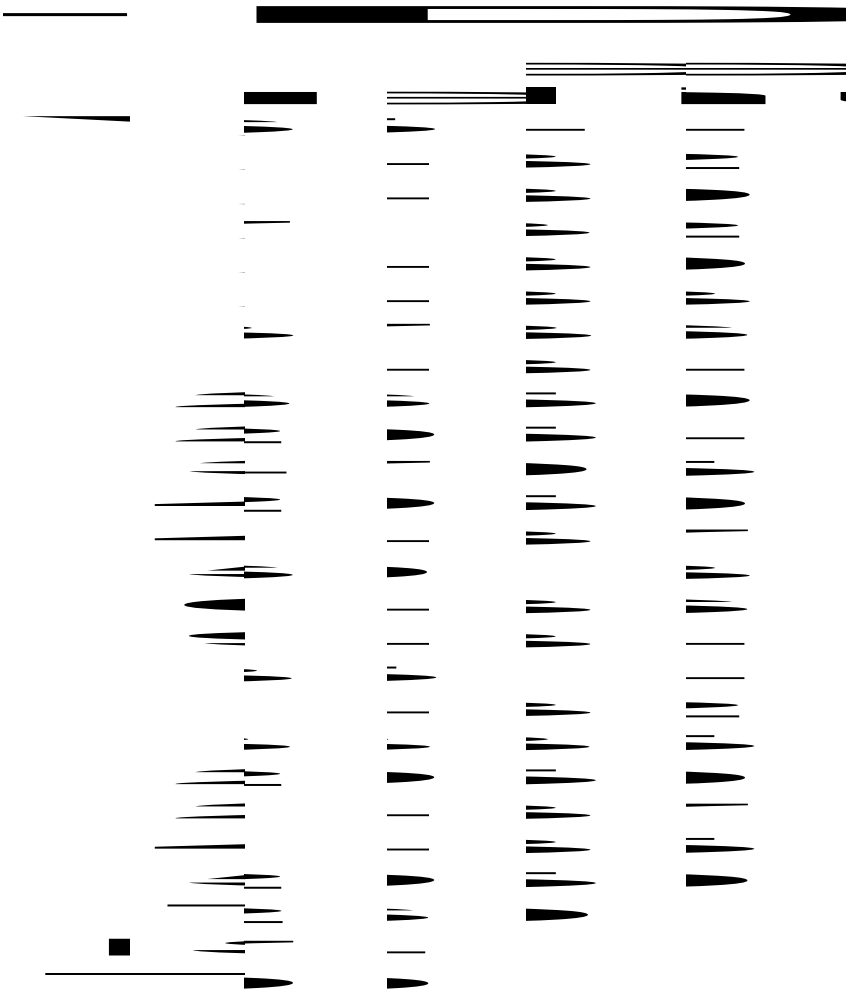
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	1	,4	1,0	1,0
	Mantener	48	21,0	49,0	50,0
	Aumentar	49	21,4	50,0	100,0
	Total	98	42,8	100,0	
Perdidos	Sistema	131	57,2		
Total		229	100,0		

En los mercados de venta (tendencia)

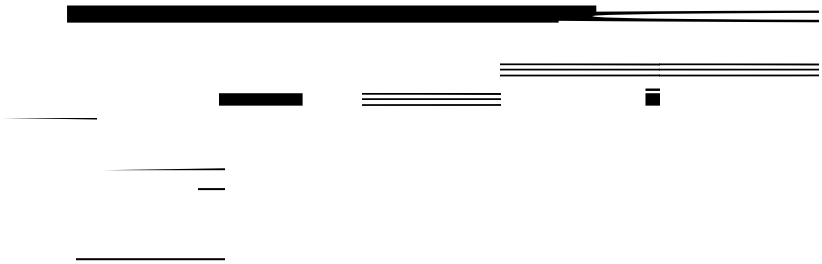
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	2	,9	2,0	2,0
	Mantener	43	18,8	43,9	45,9
	Aumentar	53	23,1	54,1	100,0
	Total	98	42,8	100,0	
Perdidos	Sistema	131	57,2		
Total		229	100,0		

- Pregunta 6.12. Indique el porcentaje de gastos en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) respecto al total de gastos en promedio de los últimos 2 años y las expectativas que tiene para los próximos dos años.

Gastos en I+D+I sobre el total de gastos (Porcentaje)



Expectativas



- Pregunta 6.13. Si ha recibido algún tipo de apoyo/incentivo para la innovación, indique para que y la fuente de financiación.

Comunidad de Galicia

Desarrollo de nuevos productos (Comunidad de Galicia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	86	37,6	83,5	83,5
	Si	17	7,4	16,5	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Desarrollo de nuevos procesos productivos (Comunidad de Galicia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	72	31,4	69,9	69,9
	Si	31	13,5	30,1	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Introducción de nuevas técnicas de comercialización (Comunidad de Galicia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	98	42,8	95,1	95,1
	Si	5	2,2	4,9	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Mejora de productos existentes (Comunidad de Galicia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	99	43,2	96,1	96,1
	Si	4	1,7	3,9	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Mejora de procesos productivos existentes (Comunidad de Galicia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	81	35,4	78,6	78,6
	Si	22	9,6	21,4	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Para exportación (Comunidad de Galicia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	96	41,9	93,2	93,2
	Si	7	3,1	6,8	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Asistencia a ferias (Comunidad de Galicia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	87	38,0	84,5	84,5
	Si	16	7,0	15,5	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Formación (Comunidad de Galicia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	64	27,9	62,1	62,1
	Si	39	17,0	37,9	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Fomento de la cooperación interempresarial (Comunidad de Galicia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	100	43,7	97,1	97,1
	Si	3	1,3	2,9	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Fomento de la cooperación transnacional (Comunidad de Galicia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	102	44,5	99,0	99,0
	Si	1	,4	1,0	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Programas nacionales

Desarrollo de nuevos productos (Progamas Nacionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	93	40,6	90,3	90,3
	Si	10	4,4	9,7	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Desarrollo de nuevos procesos productivos (Progamas Nacionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	87	38,0	84,5	84,5
	Si	16	7,0	15,5	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Introducción de nuevas técnicas de comercialización (Progamas Nacionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	102	44,5	99,0	99,0
	Si	1	,4	1,0	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Mejora de productos existentes (Progamas Nacionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	102	44,5	99,0	99,0
	Si	1	,4	1,0	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Mejora de procesos productivos existentes (Progamas Nacionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	96	41,9	93,2	93,2
	Si	7	3,1	6,8	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Para exportación (Progamas Nacionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	94	41,0	91,3	91,3
	Si	9	3,9	8,7	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Asistencia a ferias (Progamas Nacionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	94	41,0	91,3	91,3
	Si	9	3,9	8,7	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Formación (Progamas Nacionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	84	36,7	81,6	81,6
	Si	19	8,3	18,4	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Fomento de la cooperación interempresarial (Progamas Nacionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	99	43,2	96,1	96,1
	Si	3	1,3	2,9	99,0
	10	1	,4	1,0	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Fomento de la cooperación transnacional (Progamas Nacionales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	100	43,7	97,1	97,1
	Si	3	1,3	2,9	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Programas europeos

Desarrollo de nuevos productos (Programas Europeos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	99	43,2	96,1	96,1
	Si	4	1,7	3,9	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Desarrollo de nuevos procesos productivos (Programas Europeos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	92	40,2	89,3	89,3
	Si	11	4,8	10,7	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Introducción de nuevas técnicas de comercialización (Programas Europeos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	103	45,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Mejora de productos existentes (Programas Europeos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	102	44,5	99,0	99,0
	Si	1	,4	1,0	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Mejora de procesos productivos existentes (Programas Europeos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	95	41,5	92,2	92,2
	Si	8	3,5	7,8	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Para exportación (Programas Europeos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	101	44,1	98,1	98,1
	Si	2	,9	1,9	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Asistencia a ferias (Programas Europeos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	102	44,5	99,0	99,0
	Si	1	,4	1,0	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Formación (Programas Europeos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	90	39,3	87,4	87,4
	Si	13	5,7	12,6	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Fomento de la cooperación interempresarial (Programas Europeos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	103	45,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

Fomento de la cooperación transnacional (Programas Europeos)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	102	44,5	99,0	99,0
	Si	1	,4	1,0	100,0
	Total	103	45,0	100,0	
Perdidos	Sistema	126	55,0		
Total		229	100,0		

7.2.7.- Pregunta 7. Factores de éxito, ventajas competitivas y resultados.

- Pregunta 7.1. De los siguientes ítems, indique los 10 más prioritarios que considera que pueden ser factores de éxito en su actividad y en cuáles, de ellos, considera que su empresa tiene una ventaja competitiva.

  - Factores de éxito (desagregados por cadenas).

    Aspectos de sistemas y procesos

    Cadena Empresarial = Automoción

El proceso de aprovisionamiento (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	80,8	91,3	91,3
	Si	2	7,7	8,7	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El proceso de diseño (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	20	76,9	87,0	87,0
	Si	3	11,5	13,0	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El sistema de información (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	80,8	91,3	91,3
	Si	2	7,7	8,7	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El proceso de investigación y desarrollo (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	20	76,9	87,0	87,0
	Si	3	11,5	13,0	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El sistema de producción (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	69,2	78,3	78,3
	Si	5	19,2	21,7	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El proceso de comercialización y venta (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	69,2	78,3	78,3
	Si	5	19,2	21,7	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La comunicación interna (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	84,6	95,7	95,7
	Si	1	3,8	4,3	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El sistema de dirección (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	46,2	52,2	52,2
	Si	11	42,3	47,8	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Cadena Empresarial = Naval

El proceso de aprovisionamiento (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	81,8	81,8	81,8
	Si	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

El proceso de diseño (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	19	86,4	86,4	86,4
	Si	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

El sistema de información (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	19	86,4	86,4	86,4
	Si	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

El proceso de investigación y desarrollo (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Naval

El sistema de producción (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	59,1	59,1	59,1
	Si	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

El proceso de comercialización y venta (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	95,5	95,5	95,5
	Si	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

La comunicación interna (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	95,5	95,5	95,5
	Si	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

El sistema de dirección (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	59,1	59,1	59,1
	Si	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

Cadena Empresarial = Mar

El proceso de aprovisionamiento (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	16	64,0	84,2	84,2
	Si	3	12,0	15,8	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El proceso de diseño (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	72,0	94,7	94,7
	Si	1	4,0	5,3	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El sistema de información (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	72,0	94,7	94,7
	Si	1	4,0	5,3	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El proceso de investigación y desarrollo (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	68,0	89,5	89,5
	Si	2	8,0	10,5	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El sistema de producción (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	60,0	78,9	78,9
	Si	4	16,0	21,1	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El proceso de comercialización y venta (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	52,0	65,0	65,0
	Si	7	28,0	35,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La comunicación interna (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	19	76,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El sistema de dirección (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	40,0	52,6	52,6
	Si	9	36,0	47,4	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Cadena Empresarial = Agroindustria

El proceso de aprovisionamiento (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	90,9	90,9
	Si	1	8,3	9,1	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El proceso de diseño (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	91,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El sistema de información (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	75,0	81,8	81,8
	Si	2	16,7	18,2	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El proceso de investigación y desarrollo (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	91,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El sistema de producción (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	58,3	63,6	63,6
	Si	4	33,3	36,4	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El proceso de comercialización y venta (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	90,9	90,9
	Si	1	8,3	9,1	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La comunicación interna (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	75,0	81,8	81,8
	Si	2	16,7	18,2	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El sistema de dirección (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	50,0	54,5	54,5
	Si	5	41,7	45,5	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Cadena Empresarial = Madera

El proceso de aprovisionamiento (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Madera

El proceso de diseño (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	92,9	92,9	92,9
	Si	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

El sistema de información (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	92,9	92,9	92,9
	Si	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

El proceso de investigación y desarrollo (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Madera

El sistema de producción (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	64,3	64,3	64,3
	Si	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

El proceso de comercialización y venta (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	78,6	78,6	78,6
	Si	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

La comunicación interna (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	92,9	92,9	92,9
	Si	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

El sistema de dirección (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	78,6	78,6	78,6
	Si	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

Cadena Empresarial = Rocas

El proceso de aprovisionamiento (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	85,7	92,3	92,3
	Si	1	7,1	7,7	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

El proceso de diseño (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	92,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

El sistema de información (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	85,7	92,3	92,3
	Si	1	7,1	7,7	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

El proceso de investigación y desarrollo (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	78,6	84,6	84,6
	Si	2	14,3	15,4	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

El sistema de producción (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	64,3	69,2	69,2
	Si	4	28,6	30,8	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

El proceso de comercialización y venta (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	78,6	84,6	84,6
	Si	2	14,3	15,4	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

La comunicación interna (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	92,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

El sistema de dirección (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	64,3	69,2	69,2
	Si	4	28,6	30,8	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Cadena Empresarial = Construcción

El proceso de aprovisionamiento (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	94,4	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

El proceso de diseño (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	66,7	70,6	70,6
	Si	5	27,8	29,4	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

El sistema de información (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	94,4	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

El proceso de investigación y desarrollo (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	94,4	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

El sistema de producción (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	55,6	58,8	58,8
	Si	7	38,9	41,2	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

El proceso de comercialización y venta (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	50,0	52,9	52,9
	Si	8	44,4	47,1	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La comunicación interna (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	83,3	88,2	88,2
	Si	2	11,1	11,8	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

El sistema de dirección (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	50,0	52,9	52,9
	Si	8	44,4	47,1	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Cadena Empresarial = Textil

El proceso de aprovisionamiento (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	93,8	93,8	93,8
	Si	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

El proceso de diseño (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	37,5	37,5	37,5
	Si	10	62,5	62,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

El sistema de información (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	81,3	81,3	81,3
	Si	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

El proceso de investigación y desarrollo (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	87,5	87,5	87,5
	Si	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

El sistema de producción (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	50,0	50,0	50,0
	Si	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

El proceso de comercialización y venta (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	68,8	68,8	68,8
	Si	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

La comunicación interna (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	93,8	93,8	93,8
	Si	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

El sistema de dirección (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	81,3	81,3	81,3
	Si	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

Cadena Empresarial = Química

El proceso de aprovisionamiento (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

El proceso de diseño (factor de éxito[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

El sistema de información (factor de éxito[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

El proceso de investigación y desarrollo (factor de éxito[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

El sistema de producción (factor de éxito[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	57,1	57,1	57,1
	Si	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

El proceso de comercialización y venta (factor de éxito[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La comunicación interna (factor de éxito[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

El sistema de dirección (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

Cadena Empresarial = Turismo

El proceso de aprovisionamiento (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	88,0	95,7	95,7
	Si	1	4,0	4,3	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El proceso de diseño (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	19	76,0	82,6	82,6
	Si	4	16,0	17,4	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El sistema de información (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	68,0	73,9	73,9
	Si	6	24,0	26,1	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El proceso de investigación y desarrollo (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	88,0	95,7	95,7
	Si	1	4,0	4,3	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El sistema de producción (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	20	80,0	87,0	87,0
	Si	3	12,0	13,0	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El proceso de comercialización y venta (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	60,0	65,2	65,2
	Si	8	32,0	34,8	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La comunicación interna (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	20	80,0	87,0	87,0
	Si	3	12,0	13,0	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El sistema de dirección (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	24,0	26,1	26,1
	Si	17	68,0	73,9	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El proceso de aprovisionamiento (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	80,0	80,0	80,0
	Si	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El proceso de diseño (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	70,0	70,0	70,0
	Si	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El sistema de información (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	90,0	90,0	90,0
	Si	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El proceso de investigación y desarrollo (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	80,0	80,0	80,0
	Si	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El sistema de producción (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	50,0	50,0	50,0
	Si	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El proceso de comercialización y venta (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	90,0	90,0	90,0
	Si	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La comunicación interna (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	80,0	80,0	80,0
	Si	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El sistema de dirección (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	60,0	60,0	60,0
	Si	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Cadena Empresarial = Comercio g.

El proceso de aprovisionamiento (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	60,0	60,0	60,0
	Si	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El proceso de diseño (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El sistema de información (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	60,0	60,0	60,0
	Si	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El proceso de investigación y desarrollo (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El sistema de producción (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El proceso de comercialización y venta (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	70,0	70,0	70,0
	Si	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La comunicación interna (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	70,0	70,0	70,0
	Si	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El sistema de dirección (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	70,0	70,0	70,0
	Si	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Cadena Empresarial = Finanzas

El proceso de aprovisionamiento (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El proceso de diseño (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El sistema de información (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	57,1	57,1	57,1
	Si	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El proceso de investigación y desarrollo (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El sistema de producción (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El proceso de comercialización y venta (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	71,4	71,4	71,4
	Si	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La comunicación interna (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	57,1	57,1	57,1
	Si	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El sistema de dirección (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	28,6	28,6	28,6
	Si	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Cadena Empresarial = Transporte

El proceso de aprovisionamiento (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	90,9	90,9	90,9
	4	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

El proceso de diseño (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Transporte

El sistema de información (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	81,8	81,8	81,8
	Si	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

El proceso de investigación y desarrollo (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Transporte

El sistema de producción (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Transporte

El proceso de comercialización y venta (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	63,6	63,6	63,6
	Si	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

La comunicación interna (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	90,9	90,9	90,9
	Si	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

El sistema de dirección (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	36,4	36,4	36,4
	Si	7	63,6	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

Cadena Empresarial = Otras ap.

El proceso de aprovisionamiento (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El proceso de diseño (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	66,7	66,7	66,7
	Si	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El sistema de información (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	91,7	91,7	91,7
	Si	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El proceso de investigación y desarrollo (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	91,7	91,7	91,7
	Si	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El sistema de producción (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	83,3	83,3
	Si	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El proceso de comercialización y venta (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	83,3	83,3
	Si	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La comunicación interna (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	91,7	91,7	91,7
	Si	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El sistema de dirección (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	75,0	75,0	75,0
	Si	3	25,0	25,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Aspectos de Recursos y entorno

Cadena Empresarial = Automoción

Los acuerdos de cooperación establecidos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	80,8	91,3	91,3
	Si	2	7,7	8,7	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El tipo de proveedores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	20	76,9	87,0	87,0
	Si	3	11,5	13,0	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Las tecnologías de procesos y productos utilizadas (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	23	88,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Los recursos humanos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	53,8	60,9	60,9
	Si	9	34,6	39,1	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Los recursos financieros (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	65,4	73,9	73,9
	Si	6	23,1	26,1	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Las instalaciones y los recursos tecnológicos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	20	76,9	87,0	87,0
	Si	3	11,5	13,0	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Los recursos naturales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	84,6	95,7	95,7
	Si	1	3,8	4,3	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Las áreas geográficas en las que compra (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	23	88,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Las áreas geográficas en las que produce (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	80,8	95,5	95,5
	Si	1	3,8	4,5	100,0
	Total	22	84,6	100,0	
Perdidos	Sistema	4	15,4		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Las áreas geográficas en las que vende (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	80,8	95,5	95,5
	Si	1	3,8	4,5	100,0
	Total	22	84,6	100,0	
Perdidos	Sistema	4	15,4		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Cadena Empresarial = Naval

Los acuerdos de cooperación establecidos (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	95,5	95,5	95,5
	Si	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

El tipo de proveedores (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	95,5	95,5	95,5
	Si	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

Las tecnologías de procesos y productos utilizadas (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	81,8	81,8	81,8
	Si	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

Los recursos humanos (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	54,5	54,5	54,5
	Si	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

Los recursos financieros (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	77,3	77,3	77,3
	Si	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

Las instalaciones y los recursos tecnológicos (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	16	72,7	72,7	72,7
	Si	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

Los recursos naturales (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	95,5	95,5	95,5
	Si	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

Las áreas geográficas en las que compra (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Naval

Las áreas geográficas en las que produce (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	19	86,4	90,5	90,5
	Si	2	9,1	9,5	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,5		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

Las áreas geográficas en las que vende (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	81,8	85,7	85,7
	Si	3	13,6	14,3	100,0
	Total	21	95,5	100,0	
Perdidos	Sistema	1	4,5		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

Cadena Empresarial = Mar

Los acuerdos de cooperación establecidos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	68,0	89,5	89,5
	Si	2	8,0	10,5	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El tipo de proveedores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	60,0	78,9	78,9
	Si	4	16,0	21,1	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Las tecnologías de procesos y productos utilizadas (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	72,0	94,7	94,7
	Si	1	4,0	5,3	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Los recursos humanos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	56,0	70,0	70,0
	Si	6	24,0	30,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Los recursos financieros (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	60,0	78,9	78,9
	Si	4	16,0	21,1	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Las instalaciones y los recursos tecnológicos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	52,0	68,4	68,4
	Si	6	24,0	31,6	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Los recursos naturales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	72,0	94,7	94,7
	Si	1	4,0	5,3	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Las áreas geográficas en las que compra (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	56,0	73,7	73,7
	Si	5	20,0	26,3	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Las áreas geográficas en las que produce (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	72,0	94,7	94,7
	Si	1	4,0	5,3	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Las áreas geográficas en las que vende (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	72,0	94,7	94,7
	Si	1	4,0	5,3	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Cadena Empresarial = Agroindustria

Los acuerdos de cooperación establecidos (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	91,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El tipo de proveedores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	90,9	90,9
	Si	1	8,3	9,1	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Las tecnologías de procesos y productos utilizadas (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	75,0	81,8	81,8
	Si	2	16,7	18,2	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Los recursos humanos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	90,9	90,9
	Si	1	8,3	9,1	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Los recursos financieros (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	75,0	81,8	81,8
	Si	2	16,7	18,2	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Las instalaciones y los recursos tecnológicos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	90,9	90,9
	Si	1	8,3	9,1	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Los recursos naturales (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	91,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Las áreas geográficas en las que compra (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	90,9	90,9
	Si	1	8,3	9,1	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Las áreas geográficas en las que produce (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Las áreas geográficas en las que vende (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	75,0	90,0	90,0
	Si	1	8,3	10,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Cadena Empresarial = Madera
Tabla de frecuencia

Los acuerdos de cooperación establecidos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Madera

El tipo de proveedores (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	78,6	78,6	78,6
	Si	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

Las tecnologías de procesos y productos utilizadas (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	85,7	85,7	85,7
	Si	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

Los recursos humanos (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	78,6	78,6	78,6
	Si	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

Los recursos financieros (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	78,6	78,6	78,6
	Si	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

Las instalaciones y los recursos tecnológicos (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	85,7	85,7	85,7
	Si	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

Los recursos naturales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	92,9	92,9	92,9
	Si	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

Las áreas geográficas en las que compra (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	85,7	85,7	85,7
	Si	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

Las áreas geográficas en las que produce (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Madera

Las áreas geográficas en las que vende (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	78,6	78,6	78,6
	Si	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

Cadena Empresarial = Rocas

Los acuerdos de cooperación establecidos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	85,7	92,3	92,3
	Si	1	7,1	7,7	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

El tipo de proveedores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	85,7	92,3	92,3
	Si	1	7,1	7,7	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Las tecnologías de procesos y productos utilizadas (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	85,7	92,3	92,3
	Si	1	7,1	7,7	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Los recursos humanos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	50,0	53,8	53,8
	Si	6	42,9	46,2	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Los recursos financieros (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	71,4	76,9	76,9
	Si	3	21,4	23,1	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Las instalaciones y los recursos tecnológicos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	71,4	76,9	76,9
	Si	3	21,4	23,1	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Los recursos naturales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	57,1	61,5	61,5
	Si	5	35,7	38,5	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Las áreas geográficas en las que compra (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	78,6	84,6	84,6
	Si	2	14,3	15,4	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Las áreas geográficas en las que produce (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	78,6	84,6	84,6
	Si	2	14,3	15,4	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Las áreas geográficas en las que vende (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	64,3	69,2	69,2
	Si	4	28,6	30,8	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Cadena Empresarial = Construcción

Los acuerdos de cooperación establecidos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	83,3	88,2	88,2
	Si	2	11,1	11,8	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

El tipo de proveedores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	83,3	88,2	88,2
	Si	2	11,1	11,8	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Las tecnologías de procesos y productos utilizadas (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	16	88,9	94,1	94,1
	Si	1	5,6	5,9	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Los recursos humanos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	72,2	76,5	76,5
	Si	4	22,2	23,5	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Los recursos financieros (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	66,7	70,6	70,6
	Si	5	27,8	29,4	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Las instalaciones y los recursos tecnológicos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	83,3	88,2	88,2
	Si	2	11,1	11,8	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Los recursos naturales (factor de éxitð)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	94,4	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Las áreas geográficas en las que compra (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	77,8	82,4	82,4
	Si	3	16,7	17,6	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Las áreas geográficas en las que produce (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	77,8	82,4	82,4
	Si	3	16,7	17,6	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Las áreas geográficas en las que vende (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	66,7	70,6	70,6
	Si	5	27,8	29,4	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Cadena Empresarial = Textil

Los acuerdos de cooperación establecidos (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	93,8	93,8	93,8
	Si	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

El tipo de proveedores (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	81,3	81,3	81,3
	Si	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

Las tecnologías de procesos y productos utilizadas (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	16	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Textil

Los recursos humanos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	81,3	81,3	81,3
	Si	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

Los recursos financieros (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	75,0	75,0	75,0
	Si	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

Las instalaciones y los recursos tecnológicos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	81,3	81,3	81,3
	Si	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

Los recursos naturales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	87,5	87,5	87,5
	Si	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

Las áreas geográficas en las que compra (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	93,8	93,8	93,8
	Si	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

Las áreas geográficas en las que produce (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	16	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Textil

Las áreas geográficas en las que vende (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	81,3	81,3	81,3
	Si	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

Cadena Empresarial = Química

Los acuerdos de cooperación establecidos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Química

El tipo de proveedores (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

Las tecnologías de procesos y productos utilizadas (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	71,4	71,4	71,4
	Si	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

Los recursos humanos (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	71,4	71,4	71,4
	Si	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

Los recursos financieros (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	71,4	71,4	71,4
	Si	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

Las instalaciones y los recursos tecnológicos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	42,9	42,9	42,9
	Si	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

Los recursos naturales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Química

Las áreas geográficas en las que compra (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Química

Las áreas geográficas en las que produce (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Química

Las áreas geográficas en las que vende (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

Cadena Empresarial = Turismo

Los acuerdos de cooperación establecidos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	68,0	73,9	73,9
	Si	6	24,0	26,1	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El tipo de proveedores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	88,0	95,7	95,7
	Si	1	4,0	4,3	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Las tecnologías de procesos y productos utilizadas (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	88,0	95,7	95,7
	Si	1	4,0	4,3	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Los recursos humanos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	44,0	47,8	47,8
	Si	12	48,0	52,2	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Los recursos financieros (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	68,0	73,9	73,9
	Si	6	24,0	26,1	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Las instalaciones y los recursos tecnológicos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	68,0	73,9	73,9
	Si	6	24,0	26,1	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Los recursos naturales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	84,0	91,3	91,3
	Si	2	8,0	8,7	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Las áreas geográficas en las que compra (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	23	92,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Las áreas geográficas en las que produce (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	88,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	12,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Las áreas geográficas en las que vende (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	19	76,0	86,4	86,4
	Si	3	12,0	13,6	100,0
	Total	22	88,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	12,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Los acuerdos de cooperación establecidos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El tipo de proveedores (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	90,0	90,0	90,0
	Si	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Las tecnologías de procesos y productos utilizadas (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	50,0	50,0	50,0
	Si	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Los recursos humanos (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	50,0	50,0	50,0
	Si	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Los recursos financieros (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	80,0	80,0	80,0
	Si	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Las instalaciones y los recursos tecnológicos (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	50,0	50,0	50,0
	Si	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Los recursos naturales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Las áreas geográficas en las que compra (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Las áreas geográficas en las que produce (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	90,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Las áreas geográficas en las que vende (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	70,0	77,8	77,8
	Si	2	20,0	22,2	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Cadena Empresarial = Comercio g.

Los acuerdos de cooperación establecidos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	80,0	80,0	80,0
	Si	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El tipo de proveedores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	70,0	70,0	70,0
	Si	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Las tecnologías de procesos y productos utilizadas (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Los recursos humanos (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	60,0	60,0	60,0
	Si	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Los recursos financieros (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	90,0	90,0	90,0
	Si	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Las instalaciones y los recursos tecnológicos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Los recursos naturales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Las áreas geográficas en las que compra (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Las áreas geográficas en las que produce (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Las áreas geográficas en las que vende (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	90,0	90,0	90,0
	Si	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Cadena Empresarial = Finanzas

Los acuerdos de cooperación establecidos (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El tipo de proveedores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Las tecnologías de procesos y productos utilizadas (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	71,4	71,4	71,4
	Si	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Los recursos humanos (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	57,1	57,1	57,1
	Si	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Los recursos financieros (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	71,4	71,4	71,4
	Si	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Las instalaciones y los recursos tecnológicos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	57,1	57,1	57,1
	Si	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Los recursos naturales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Las áreas geográficas en las que compra (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Las áreas geográficas en las que produce (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	14,3		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Las áreas geográficas en las que vende (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	14,3		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Cadena Empresarial = Transporte

Los acuerdos de cooperación establecidos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Transporte

El tipo de proveedores (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	81,8	81,8	81,8
	Si	1	9,1	9,1	90,9
	10	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

Las tecnologías de procesos y productos utilizadas (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Transporte

Los recursos humanos (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	54,5	54,5	54,5
	Si	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

Los recursos financieros (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	63,6	63,6	63,6
	Si	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

Las instalaciones y los recursos tecnológicos (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	72,7	72,7	72,7
	Si	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

Los recursos naturales (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	90,9	90,9	90,9
	Si	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

Las áreas geográficas en las que compra (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Transporte

Las áreas geográficas en las que produce (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Transporte

Las áreas geográficas en las que vende (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	72,7	72,7	72,7
	Si	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

Cadena Empresarial = Otras ap.

Los acuerdos de cooperación establecidos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El tipo de proveedores (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	91,7	91,7	91,7
	Si	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Las tecnologías de procesos y productos utilizadas (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	83,3	83,3
	Si	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Los recursos humanos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	33,3	33,3	33,3
	Si	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Los recursos financieros (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	91,7	91,7	91,7
	Si	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Las instalaciones y los recursos tecnológicos (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	58,3	58,3	58,3
	Si	5	41,7	41,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Los recursos naturales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Las áreas geográficas en las que compra (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Las áreas geográficas en las que produce (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Las áreas geográficas en las que vende (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	66,7	80,0	80,0
	Si	2	16,7	20,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Aspectos de negocio (producto/mercado)

Cadena Empresarial = Automoción

El conocimiento del mercado (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	42,3	47,8	47,8
	Si	12	46,2	52,2	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El tipo de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	19	73,1	82,6	82,6
	Si	4	15,4	17,4	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La atención al cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	15,4	17,4	17,4
	Si	19	73,1	82,6	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El sistema de fidelización de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	57,7	65,2	65,2
	Si	8	30,8	34,8	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	38,5	43,5	43,5
	Si	13	50,0	56,5	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La relación directa con los clientes finales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	16	61,5	69,6	69,6
	Si	7	26,9	30,4	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El servicio posventa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	65,4	73,9	73,9
	Si	6	23,1	26,1	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La red de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	19	73,1	82,6	82,6
	Si	4	15,4	17,4	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El tipo de canales de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	84,6	95,7	95,7
	Si	1	3,8	4,3	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La promoción de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	20	76,9	87,0	87,0
	Si	3	11,5	13,0	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El precio que tienen los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	30,8	34,8	34,8
	Si	15	57,7	65,2	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La amplitud de la cartera de productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	57,7	65,2	65,2
	Si	8	30,8	34,8	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La exclusividad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	80,8	91,3	91,3
	Si	2	7,7	8,7	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La calidad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	26,9	30,4	30,4
	Si	16	61,5	69,6	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Cadena Empresarial = Naval

El conocimiento del mercado (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	59,1	59,1	59,1
	Si	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

El tipo de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	59,1	59,1	59,1
	Si	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

La atención al cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	59,1	59,1	59,1
	Si	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

El sistema de fidelización de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	54,5	54,5	54,5
	Si	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	45,5	45,5	45,5
	Si	12	54,5	54,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

La relación directa con los clientes finales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	59,1	59,1	59,1
	Si	9	40,9	40,9	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

El servicio posventa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	81,8	81,8	81,8
	Si	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

La red de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Naval

El tipo de canales de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	95,5	95,5	95,5
	Si	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

La promoción de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	95,5	95,5	95,5
	Si	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

El precio que tienen los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	54,5	54,5	54,5
	Si	10	45,5	45,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

La amplitud de la cartera de productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	81,8	81,8	81,8
	Si	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

La exclusividad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	21	95,5	95,5	95,5
	Si	1	4,5	4,5	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

La calidad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	27,3	27,3	27,3
	Si	16	72,7	72,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

Cadena Empresarial = Mar

El conocimiento del mercado (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	12,0	15,0	15,0
	Si	17	68,0	85,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El tipo de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	44,0	57,9	57,9
	Si	8	32,0	42,1	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La atención al cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	36,0	45,0	45,0
	Si	11	44,0	55,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El sistema de fidelización de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	56,0	70,0	70,0
	Si	6	24,0	30,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	48,0	60,0	60,0
	Si	8	32,0	40,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La relación directa con los clientes finales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	48,0	63,2	63,2
	Si	7	28,0	36,8	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El servicio posventa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	19	76,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La red de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	16	64,0	84,2	84,2
	Si	3	12,0	15,8	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El tipo de canales de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	72,0	90,0	90,0
	Si	2	8,0	10,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La promoción de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	68,0	89,5	89,5
	Si	2	8,0	10,5	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El precio que tienen los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	44,0	57,9	57,9
	Si	8	32,0	42,1	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La amplitud de la cartera de productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	56,0	70,0	70,0
	Si	6	24,0	30,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La exclusividad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	19	76,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La calidad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	32,0	40,0	40,0
	Si	12	48,0	60,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Cadena Empresarial = Agroindustria

El conocimiento del mercado (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	50,0	54,5	54,5
	Si	5	41,7	45,5	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El tipo de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	66,7	72,7	72,7
	Si	3	25,0	27,3	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La atención al cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	33,3	36,4	36,4
	Si	7	58,3	63,6	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El sistema de fidelización de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	75,0	81,8	81,8
	Si	2	16,7	18,2	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	58,3	63,6	63,6
	Si	4	33,3	36,4	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La relación directa con los clientes finales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	58,3	63,6	63,6
	Si	4	33,3	36,4	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El servicio posventa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	91,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La red de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	41,7	45,5	45,5
	Si	6	50,0	54,5	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El tipo de canales de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	75,0	81,8	81,8
	Si	2	16,7	18,2	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La promoción de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	91,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El precio que tienen los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	50,0	54,5	54,5
	Si	5	41,7	45,5	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La amplitud de la cartera de productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	90,9	90,9
	Si	1	8,3	9,1	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La exclusividad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	90,9	90,9
	Si	1	8,3	9,1	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La calidad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	58,3	63,6	63,6
	Si	4	33,3	36,4	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Cadena Empresarial = Madera

El conocimiento del mercado (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	50,0	50,0	50,0
	Si	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

El tipo de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	71,4	71,4	71,4
	Si	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

La atención al cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	35,7	35,7	35,7
	Si	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

El sistema de fidelización de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	57,1	57,1	57,1
	Si	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	50,0	50,0	50,0
	Si	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

La relación directa con los clientes finales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	71,4	71,4	71,4
	Si	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

El servicio posventa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	85,7	85,7	85,7
	Si	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

La red de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	71,4	71,4	71,4
	Si	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

El tipo de canales de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	92,9	92,9	92,9
	Si	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

La promoción de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Madera

El precio que tienen los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	71,4	71,4	71,4
	Si	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

La amplitud de la cartera de productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	57,1	57,1	57,1
	Si	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

La exclusividad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	78,6	78,6	78,6
	Si	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

La calidad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	35,7	35,7	35,7
	Si	9	64,3	64,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

Cadena Empresarial = Rocas

El conocimiento del mercado (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	42,9	46,2	46,2
	Si	7	50,0	53,8	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

El tipo de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	78,6	84,6	84,6
	Si	2	14,3	15,4	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

La atención al cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	64,3	69,2	69,2
	Si	4	28,6	30,8	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

El sistema de fidelización de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	57,1	61,5	61,5
	Si	5	35,7	38,5	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	35,7	38,5	38,5
	Si	8	57,1	61,5	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

La relación directa con los clientes finales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	57,1	61,5	61,5
	Si	5	35,7	38,5	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

El servicio posventa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	92,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

La red de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	71,4	76,9	76,9
	Si	3	21,4	23,1	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

El tipo de canales de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	92,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

La promoción de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	92,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

El precio que tienen los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	57,1	61,5	61,5
	Si	5	35,7	38,5	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

La amplitud de la cartera de productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	78,6	84,6	84,6
	Si	2	14,3	15,4	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

La exclusividad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	50,0	53,8	53,8
	Si	6	42,9	46,2	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

La calidad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	57,1	61,5	61,5
	Si	5	35,7	38,5	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Cadena Empresarial = Construcción

El conocimiento del mercado (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	16,7	17,6	17,6
	Si	14	77,8	82,4	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

El tipo de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	72,2	76,5	76,5
	Si	4	22,2	23,5	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La atención al cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	27,8	29,4	29,4
	Si	12	66,7	70,6	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

El sistema de fidelización de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	44,4	47,1	47,1
	Si	9	50,0	52,9	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	38,9	41,2	41,2
	Si	10	55,6	58,8	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La relación directa con los clientes finales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	61,1	64,7	64,7
	Si	6	33,3	35,3	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

El servicio posventa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	66,7	70,6	70,6
	Si	5	27,8	29,4	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La red de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	83,3	88,2	88,2
	Si	2	11,1	11,8	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

El tipo de canales de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	83,3	88,2	88,2
	Si	2	11,1	11,8	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La promoción de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	72,2	76,5	76,5
	Si	4	22,2	23,5	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

El precio que tienen los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	66,7	70,6	70,6
	Si	5	27,8	29,4	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La amplitud de la cartera de productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	83,3	88,2	88,2
	Si	2	11,1	11,8	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La exclusividad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	83,3	88,2	88,2
	Si	2	11,1	11,8	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La calidad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	16,7	17,6	17,6
	Si	14	77,8	82,4	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Cadena Empresarial = Textil

El conocimiento del mercado (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	50,0	50,0	50,0
	Si	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

El tipo de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	75,0	75,0	75,0
	Si	4	25,0	25,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

La atención al cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	37,5	37,5	37,5
	Si	10	62,5	62,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

El sistema de fidelización de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	62,5	62,5	62,5
	Si	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	50,0	50,0	50,0
	Si	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

La relación directa con los clientes finales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	81,3	81,3	81,3
	Si	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

El servicio posventa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	81,3	81,3	81,3
	Si	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

La red de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	81,3	81,3	81,3
	Si	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

El tipo de canales de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	87,5	87,5	87,5
	Si	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

La promoción de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	93,8	93,8	93,8
	Si	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

El precio que tienen los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	56,3	56,3	56,3
	Si	7	43,8	43,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

La amplitud de la cartera de productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	16	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Textil

La exclusividad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	68,8	68,8	68,8
	Si	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

La calidad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	18,8	18,8	18,8
	Si	13	81,3	81,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

Cadena Empresarial = Química

El conocimiento del mercado (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	42,9	42,9	42,9
	Si	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

El tipo de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Química

La atención al cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	42,9	42,9	42,9
	Si	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

El sistema de fidelización de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	42,9	42,9	42,9
	Si	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La relación directa con los clientes finales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

El servicio posventa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	71,4	71,4	71,4
	Si	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La red de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

El tipo de canales de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La promoción de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

El precio que tienen los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	71,4	71,4	71,4
	Si	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La amplitud de la cartera de productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	71,4	71,4	71,4
	Si	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La exclusividad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Química

La calidad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	14,3	14,3	14,3
	Si	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

Cadena Empresarial = Turismo

El conocimiento del mercado (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	32,0	34,8	34,8
	Si	15	60,0	65,2	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El tipo de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	19	76,0	82,6	82,6
	Si	4	16,0	17,4	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La atención al cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	16,0	17,4	17,4
	Si	19	76,0	82,6	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El sistema de fidelización de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	20,0	21,7	21,7
	Si	18	72,0	78,3	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	44,0	47,8	47,8
	Si	12	48,0	52,2	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La relación directa con los clientes finales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	52,0	56,5	56,5
	Si	10	40,0	43,5	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El servicio posventa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	72,0	78,3	78,3
	Si	5	20,0	21,7	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La red de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	72,0	78,3	78,3
	Si	5	20,0	21,7	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El tipo de canales de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	68,0	73,9	73,9
	Si	6	24,0	26,1	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La promoción de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	56,0	60,9	60,9
	Si	9	36,0	39,1	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El precio que tienen los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	56,0	60,9	60,9
	Si	9	36,0	39,1	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La amplitud de la cartera de productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	68,0	73,9	73,9
	Si	6	24,0	26,1	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La exclusividad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	72,0	78,3	78,3
	Si	5	20,0	21,7	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La calidad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	20,0	21,7	21,7
	Si	18	72,0	78,3	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El conocimiento del mercado (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	40,0	40,0	40,0
	Si	6	60,0	60,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El tipo de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	90,0	90,0	90,0
	Si	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La atención al cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	20,0	20,0	20,0
	Si	8	80,0	80,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El sistema de fidelización de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	90,0	90,0	90,0
	Si	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	50,0	50,0	50,0
	Si	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La relación directa con los clientes finales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	80,0	80,0	80,0
	Si	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El servicio posventa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	90,0	90,0	90,0
	Si	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La red de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	70,0	70,0	70,0
	Si	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El tipo de canales de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La promoción de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	90,0	90,0	90,0
	Si	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El precio que tienen los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	70,0	70,0	70,0
	Si	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La amplitud de la cartera de productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	90,0	90,0	90,0
	Si	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La exclusividad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La calidad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	50,0	50,0	50,0
	Si	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Cadena Empresarial = Comercio g.

El conocimiento del mercado (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	70,0	70,0	70,0
	Si	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El tipo de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	90,0	90,0	90,0
	Si	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La atención al cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Si	10	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El sistema de fidelización de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	30,0	30,0	30,0
	Si	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	50,0	50,0	50,0
	Si	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La relación directa con los clientes finales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	70,0	70,0	70,0
	Si	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El servicio posventa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	60,0	60,0	60,0
	Si	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La red de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	70,0	70,0	70,0
	Si	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El tipo de canales de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	90,0	90,0	90,0
	Si	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La promoción de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	70,0	70,0	70,0
	Si	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El precio que tienen los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	50,0	50,0	50,0
	Si	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La amplitud de la cartera de productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	70,0	70,0	70,0
	Si	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La exclusividad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	50,0	50,0	50,0
	Si	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La calidad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	30,0	30,0	30,0
	Si	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Cadena Empresarial = Finanzas

El conocimiento del mercado (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	28,6	28,6	28,6
	Si	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El tipo de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La atención al cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	14,3	14,3	14,3
	Si	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El sistema de fidelización de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	71,4	71,4	71,4
	Si	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	57,1	57,1	57,1
	Si	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La relación directa con los clientes finales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	71,4	71,4	71,4
	Si	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El servicio posventa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La red de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	57,1	57,1	57,1
	Si	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El tipo de canales de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La promoción de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El precio que tienen los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	71,4	71,4	71,4
	Si	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La amplitud de la cartera de productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La exclusividad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La calidad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	28,6	28,6	28,6
	Si	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Cadena Empresarial = Transporte

El conocimiento del mercado (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	36,4	36,4	36,4
	Si	7	63,6	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

El tipo de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	72,7	72,7	72,7
	Si	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

La atención al cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	45,5	45,5	45,5
	Si	6	54,5	54,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

El sistema de fidelización de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	72,7	72,7	72,7
	Si	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	72,7	72,7	72,7
	Si	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

La relación directa con los clientes finales (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	72,7	72,7	72,7
	Si	3	27,3	27,3	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

El servicio posventa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Transporte

La red de distribución (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	90,9	90,9	90,9
	Si	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

El tipo de canales de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Transporte

La promoción de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Transporte

El precio que tienen los productos/servicios (factor de éxito)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	54,5	54,5	54,5
	Si	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

La amplitud de la cartera de productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	90,9	90,9	90,9
	Si	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

La exclusividad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	90,9	90,9	90,9
	Si	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

La calidad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	36,4	36,4	36,4
	Si	6	54,5	54,5	90,9
	5	1	9,1	9,1	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

Cadena Empresarial = Otras ap.

El conocimiento del mercado (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	33,3	33,3	33,3
	Si	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El tipo de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	66,7	66,7	66,7
	Si	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La atención al cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	33,3	33,3	33,3
	Si	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El sistema de fidelización de clientes (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	41,7	41,7	41,7
	Si	7	58,3	58,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	33,3	33,3	33,3
	Si	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La relación directa con los clientes finales (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	50,0	50,0	50,0
	Si	6	50,0	50,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El servicio posventa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	91,7	91,7	91,7
	Si	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La red de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El tipo de canales de distribución (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La promoción de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El precio que tienen los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	83,3	83,3
	Si	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La amplitud de la cartera de productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	83,3	83,3
	Si	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La exclusividad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	91,7	91,7	91,7
	Si	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La calidad de los productos/servicios (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	16,7	16,7	16,7
	Si	10	83,3	83,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Aspectos de la cultura empresarial

Cadena Empresarial = Automoción

La formación de los directivos y trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	16	61,5	69,6	69,6
	Si	7	26,9	30,4	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La actitud de los directivos y de los trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	46,2	52,2	52,2
	Si	11	42,3	47,8	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La cultura de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	69,2	78,3	78,3
	Si	5	19,2	21,7	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La actitud de cooperación por parte de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	22	84,6	95,7	95,7
	Si	1	3,8	4,3	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	69,2	78,3	78,3
	Si	5	19,2	21,7	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	23	88,5	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Cadena Empresarial = Naval

La formación de los directivos y trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	16	72,7	72,7	72,7
	Si	6	27,3	27,3	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

La actitud de los directivos y de los trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	19	86,4	86,4	86,4
	Si	3	13,6	13,6	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

La cultura de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	77,3	77,3	77,3
	Si	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

La actitud de cooperación por parte de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	77,3	77,3	77,3
	Si	5	22,7	22,7	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	81,8	81,8	81,8
	Si	4	18,2	18,2	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones (factor de éxit[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	20	90,9	90,9	90,9
	Si	2	9,1	9,1	100,0
	Total	22	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Naval

Cadena Empresarial = Mar

La formación de los directivos y trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	18	72,0	94,7	94,7
	Si	1	4,0	5,3	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La actitud de los directivos y de los trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	52,0	65,0	65,0
	Si	7	28,0	35,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La cultura de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	56,0	73,7	73,7
	Si	5	20,0	26,3	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La actitud de cooperación por parte de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	17	68,0	89,5	89,5
	Si	2	8,0	10,5	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	16	64,0	84,2	84,2
	Si	3	12,0	15,8	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	19	76,0	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Cadena Empresarial = Agroindustria

La formación de los directivos y trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	58,3	63,6	63,6
	Si	4	33,3	36,4	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La actitud de los directivos y de los trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	90,9	90,9
	Si	1	8,3	9,1	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La cultura de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	66,7	72,7	72,7
	Si	3	25,0	27,3	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La actitud de cooperación por parte de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	90,9	90,9
	Si	1	8,3	9,1	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	75,0	81,8	81,8
	Si	2	16,7	18,2	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	91,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Cadena Empresarial = Madera

La formación de los directivos y trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	92,9	92,9	92,9
	Si	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

La actitud de los directivos y de los trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	85,7	85,7	85,7
	Si	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

La cultura de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	71,4	71,4	71,4
	Si	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

La actitud de cooperación por parte de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	92,9	92,9	92,9
	Si	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	78,6	78,6	78,6
	Si	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Madera

Cadena Empresarial = Rocas

La formación de los directivos y trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	85,7	92,3	92,3
	Si	1	7,1	7,7	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

La actitud de los directivos y de los trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	85,7	92,3	92,3
	Si	1	7,1	7,7	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

La cultura de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	57,1	61,5	61,5
	Si	5	35,7	38,5	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

La actitud de cooperación por parte de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	92,9	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	78,6	84,6	84,6
	Si	2	14,3	15,4	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	71,4	76,9	76,9
	Si	3	21,4	23,1	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Cadena Empresarial = Construcción

La formación de los directivos y trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	61,1	64,7	64,7
	Si	6	33,3	35,3	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La actitud de los directivos y de los trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	38,9	41,2	41,2
	Si	10	55,6	58,8	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La cultura de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	55,6	58,8	58,8
	Si	7	38,9	41,2	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La actitud de cooperación por parte de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	66,7	70,6	70,6
	Si	5	27,8	29,4	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	14	77,8	82,4	82,4
	Si	3	16,7	17,6	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	83,3	88,2	88,2
	Si	2	11,1	11,8	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Cadena Empresarial = Textil

La formación de los directivos y trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	81,3	81,3	81,3
	Si	3	18,8	18,8	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

La actitud de los directivos y de los trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	16	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Textil

La cultura de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	62,5	62,5	62,5
	Si	6	37,5	37,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

La actitud de cooperación por parte de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	15	93,8	93,8	93,8
	Si	1	6,3	6,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	68,8	68,8	68,8
	Si	5	31,3	31,3	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	16	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Textil

Cadena Empresarial = Química

La formación de los directivos y trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	57,1	57,1	57,1
	Si	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La actitud de los directivos y de los trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	71,4	71,4	71,4
	Si	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La cultura de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Química

La actitud de cooperación por parte de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Química

La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	71,4	71,4	71,4
	Si	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Química

Cadena Empresarial = Turismo

La formación de los directivos y trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	13	52,0	56,5	56,5
	Si	10	40,0	43,5	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La actitud de los directivos y de los trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	40,0	43,5	43,5
	Si	13	52,0	56,5	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La cultura de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	48,0	52,2	52,2
	Si	11	44,0	47,8	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La actitud de cooperación por parte de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	20	80,0	87,0	87,0
	Si	3	12,0	13,0	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	16	64,0	69,6	69,6
	Si	7	28,0	30,4	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	19	76,0	82,6	82,6
	Si	4	16,0	17,4	100,0
	Total	23	92,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	8,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La formación de los directivos y trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	30,0	30,0	30,0
	Si	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La actitud de los directivos y de los trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	60,0	60,0	60,0
	Si	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La cultura de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	80,0	80,0	80,0
	Si	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La actitud de cooperación por parte de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	60,0	60,0	60,0
	Si	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	90,0	90,0	90,0
	Si	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Cadena Empresarial = Comercio g.

La formación de los directivos y trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	70,0	70,0	70,0
	Si	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La actitud de los directivos y de los trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	70,0	70,0	70,0
	Si	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La cultura de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	70,0	70,0	70,0
	Si	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La actitud de cooperación por parte de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	8	80,0	80,0	80,0
	Si	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	90,0	90,0	90,0
	Si	1	10,0	10,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Cadena Empresarial = Finanzas

La formación de los directivos y trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	1	14,3	14,3	14,3
	Si	6	85,7	85,7	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La actitud de los directivos y de los trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	2	28,6	28,6	28,6
	Si	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La cultura de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	42,9	42,9	42,9
	Si	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La actitud de cooperación por parte de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	85,7	85,7	85,7
	Si	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	5	71,4	71,4	71,4
	Si	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	57,1	57,1	57,1
	Si	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Cadena Empresarial = Transporte

La formación de los directivos y trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	36,4	36,4	36,4
	Si	7	63,6	63,6	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

La actitud de los directivos y de los trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	6	54,5	54,5	54,5
	Si	5	45,5	45,5	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

La cultura de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	63,6	63,6	63,6
	Si	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

La actitud de cooperación por parte de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	7	63,6	63,6	63,6
	Si	4	36,4	36,4	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Transporte

capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	9	81,8	81,8	81,8
	Si	2	18,2	18,2	100,0
	Total	11	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Transporte

Cadena Empresarial = Otras ap.

La formación de los directivos y trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	4	33,3	33,3	33,3
	Si	8	66,7	66,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La actitud de los directivos y de los trabajadores (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	25,0	25,0	25,0
	Si	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La cultura de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	3	25,0	25,0	25,0
	Si	9	75,0	75,0	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La actitud de cooperación por parte de la empresa (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	12	100,0	100,0	100,0

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados (factor de éxito)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	10	83,3	83,3	83,3
	Si	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones (factor de éxit

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	11	91,7	91,7	91,7
	Si	1	8,3	8,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

❖ Ventajas competitivas (del conjunto de empresas).

Aspectos de sistemas y procesos

El sistema de dirección (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	1,0	1,0
	Poco de acuerdo	5	2,2	5,0	5,9
	Regular	24	10,5	23,8	29,7
	Bastante de acuerdo	28	12,2	27,7	57,4
	Muy de acuerdo	43	18,8	42,6	100,0
	Total	101	44,1	100,0	
Perdidos	Sistema	128	55,9		
Total		229	100,0		

El proceso de aprovisionamiento (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	3	1,3	6,4	6,4
	Poco de acuerdo	5	2,2	10,6	17,0
	Regular	15	6,6	31,9	48,9
	Bastante de acuerdo	18	7,9	38,3	87,2
	Muy de acuerdo	6	2,6	12,8	100,0
	Total	47	20,5	100,0	
Perdidos	Sistema	182	79,5		
Total		229	100,0		

El proceso de diseño (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	2	,9	3,8	3,8
	Poco de acuerdo	6	2,6	11,5	15,4
	Regular	8	3,5	15,4	30,8
	Bastante de acuerdo	13	5,7	25,0	55,8
	Muy de acuerdo	23	10,0	44,2	100,0
	Total	52	22,7	100,0	
Perdidos	Sistema	177	77,3		
Total		229	100,0		

El sistema de información (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco de acuerdo	4	1,7	7,7	7,7
	Regular	17	7,4	32,7	40,4
	Bastante de acuerdo	14	6,1	26,9	67,3
	Muy de acuerdo	17	7,4	32,7	100,0
	Total	52	22,7	100,0	
Perdidos	Sistema	177	77,3		
Total		229	100,0		

El proceso de investigación y desarrollo (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	2	,9	5,6	5,6
	Poco de acuerdo	6	2,6	16,7	22,2
	Regular	9	3,9	25,0	47,2
	Bastante de acuerdo	10	4,4	27,8	75,0
	Muy de acuerdo	9	3,9	25,0	100,0
	Total	36	15,7	100,0	
Perdidos	Sistema	193	84,3		
Total		229	100,0		

El sistema de producción (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	4	1,7	5,7	5,7
	Poco de acuerdo	2	,9	2,9	8,6
	Regular	17	7,4	24,3	32,9
	Bastante de acuerdo	19	8,3	27,1	60,0
	Muy de acuerdo	28	12,2	40,0	100,0
	Total	70	30,6	100,0	
Perdidos	Sistema	159	69,4		
Total		229	100,0		

El proceso de comercialización y venta (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	1,4	1,4
	Poco de acuerdo	4	1,7	5,4	6,8
	Regular	13	5,7	17,6	24,3
	Bastante de acuerdo	26	11,4	35,1	59,5
	Muy de acuerdo	30	13,1	40,5	100,0
	Total	74	32,3	100,0	
Perdidos	Sistema	155	67,7		
Total		229	100,0		

La comunicación interna (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	2,3	2,3
	Poco de acuerdo	3	1,3	7,0	9,3
	Regular	13	5,7	30,2	39,5
	Bastante de acuerdo	16	7,0	37,2	76,7
	Muy de acuerdo	10	4,4	23,3	100,0
	Total	43	18,8	100,0	
Perdidos	Sistema	186	81,2		
Total		229	100,0		

Aspectos de Recursos y entorno

Los acuerdos de cooperación establecidos (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco de acuerdo	5	2,2	12,2	12,2
	Regular	13	5,7	31,7	43,9
	Bastante de acuerdo	15	6,6	36,6	80,5
	Muy de acuerdo	8	3,5	19,5	100,0
	Total	41	17,9	100,0	
Perdidos	Sistema	188	82,1		
Total		229	100,0		

El tipo de proveedores (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	1,9	1,9
	Poco de acuerdo	6	2,6	11,1	13,0
	Regular	12	5,2	22,2	35,2
	Bastante de acuerdo	21	9,2	38,9	74,1
	Muy de acuerdo	14	6,1	25,9	100,0
	Total	54	23,6	100,0	
Perdidos	Sistema	175	76,4		
Total		229	100,0		

Las tecnologías de procesos y productos utilizadas (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	2	,9	4,5	4,5
	Poco de acuerdo	2	,9	4,5	9,1
	Regular	13	5,7	29,5	38,6
	Bastante de acuerdo	17	7,4	38,6	77,3
	Muy de acuerdo	10	4,4	22,7	100,0
	Total	44	19,2	100,0	
Perdidos	Sistema	185	80,8		
Total		229	100,0		

Los recursos humanos (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco de acuerdo	7	3,1	7,3	7,3
	Regular	15	6,6	15,6	22,9
	Bastante de acuerdo	43	18,8	44,8	67,7
	Muy de acuerdo	31	13,5	32,3	100,0
	Total	96	41,9	100,0	
Perdidos	Sistema	133	58,1		
Total		229	100,0		

Los recursos financieros (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	2	,9	2,9	2,9
	Poco de acuerdo	1	,4	1,5	4,4
	Regular	22	9,6	32,4	36,8
	Bastante de acuerdo	23	10,0	33,8	70,6
	Muy de acuerdo	20	8,7	29,4	100,0
	Total	68	29,7	100,0	
Perdidos	Sistema	161	70,3		
Total		229	100,0		

Las instalaciones y los recursos tecnológicos (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco de acuerdo	4	1,7	6,2	6,2
	Regular	16	7,0	24,6	30,8
	Bastante de acuerdo	26	11,4	40,0	70,8
	Muy de acuerdo	19	8,3	29,2	100,0
	Total	65	28,4	100,0	
Perdidos	Sistema	164	71,6		
Total		229	100,0		

Los recursos naturales (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	2	,9	5,9	5,9
	Poco de acuerdo	5	2,2	14,7	20,6
	Regular	10	4,4	29,4	50,0
	Bastante de acuerdo	7	3,1	20,6	70,6
	Muy de acuerdo	10	4,4	29,4	100,0
	Total	34	14,8	100,0	
Perdidos	Sistema	195	85,2		
Total		229	100,0		

Las áreas geográficas en las que compra (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	2	,9	5,3	5,3
	Poco de acuerdo	8	3,5	21,1	26,3
	Regular	10	4,4	26,3	52,6
	Bastante de acuerdo	9	3,9	23,7	76,3
	Muy de acuerdo	9	3,9	23,7	100,0
	Total	38	16,6	100,0	
Perdidos	Sistema	191	83,4		
Total		229	100,0		

Las áreas geográficas en las que produce (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco de acuerdo	4	1,7	11,8	11,8
	Regular	9	3,9	26,5	38,2
	Bastante de acuerdo	14	6,1	41,2	79,4
	Muy de acuerdo	7	3,1	20,6	100,0
	Total	34	14,8	100,0	
Perdidos	Sistema	195	85,2		
Total		229	100,0		

Las áreas geográficas en las que vende (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Regular	15	6,6	27,8	27,8
	Bastante de acuerdo	20	8,7	37,0	64,8
	Muy de acuerdo	19	8,3	35,2	100,0
	Total	54	23,6	100,0	
Perdidos	Sistema	175	76,4		
Total		229	100,0		

Aspectos de negocio (pdto/mdo)

El conocimiento del mercado (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	,7	,7
	Poco de acuerdo	1	,4	,7	1,4
	Regular	20	8,7	14,5	15,9
	Bastante de acuerdo	52	22,7	37,7	53,6
	Muy de acuerdo	64	27,9	46,4	100,0
	Total	138	60,3	100,0	
Perdidos	Sistema	91	39,7		
Total		229	100,0		

El tipo de clientes (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	1,3	1,3
	Regular	18	7,9	23,7	25,0
	Bastante de acuerdo	34	14,8	44,7	69,7
	Muy de acuerdo	23	10,0	30,3	100,0
	Total	76	33,2	100,0	
Perdidos	Sistema	153	66,8		
Total		229	100,0		

La atención al cliente (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	,7	,7
	Poco de acuerdo	2	,9	1,4	2,0
	Regular	13	5,7	8,8	10,8
	Bastante de acuerdo	48	21,0	32,4	43,2
	Muy de acuerdo	84	36,7	56,8	100,0
	Total	148	64,6	100,0	
Perdidos	Sistema	81	35,4		
Total		229	100,0		

El sistema de fidelización de clientes (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	2	,9	2,0	2,0
	Poco de acuerdo	1	,4	1,0	3,0
	Regular	16	7,0	15,8	18,8
	Bastante de acuerdo	28	12,2	27,7	46,5
	Muy de acuerdo	54	23,6	53,5	100,0
	Total	101	44,1	100,0	
Perdidos	Sistema	128	55,9		
Total		229	100,0		

El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	,9	,9
	Regular	13	5,7	11,1	12,0
	Bastante de acuerdo	39	17,0	33,3	45,3
	Muy de acuerdo	64	27,9	54,7	100,0
	Total	117	51,1	100,0	
Perdidos	Sistema	112	48,9		
Total		229	100,0		

La relación directa con los clientes finales (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco de acuerdo	1	,4	1,1	1,1
	Regular	15	6,6	16,7	17,8
	Bastante de acuerdo	30	13,1	33,3	51,1
	Muy de acuerdo	44	19,2	48,9	100,0
	Total	90	39,3	100,0	
Perdidos	Sistema	139	60,7		
Total		229	100,0		

El servicio posventa (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	1,8	1,8
	Poco de acuerdo	2	,9	3,6	5,4
	Regular	14	6,1	25,0	30,4
	Bastante de acuerdo	18	7,9	32,1	62,5
	Muy de acuerdo	21	9,2	37,5	100,0
	Total	56	24,5	100,0	
Perdidos	Sistema	173	75,5		
Total		229	100,0		

La red de distribución (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	1,8	1,8
	Poco de acuerdo	5	2,2	8,8	10,5
	Regular	10	4,4	17,5	28,1
	Bastante de acuerdo	23	10,0	40,4	68,4
	Muy de acuerdo	18	7,9	31,6	100,0
	Total	57	24,9	100,0	
Perdidos	Sistema	172	75,1		
Total		229	100,0		

El tipo de canales de distribución (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco de acuerdo	6	2,6	15,4	15,4
	Regular	11	4,8	28,2	43,6
	Bastante de acuerdo	15	6,6	38,5	82,1
	Muy de acuerdo	7	3,1	17,9	100,0
	Total	39	17,0	100,0	
Perdidos	Sistema	190	83,0		
Total		229	100,0		

La promoción de los productos/servicios (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	2,2	2,2
	Poco de acuerdo	11	4,8	23,9	26,1
	Regular	7	3,1	15,2	41,3
	Bastante de acuerdo	15	6,6	32,6	73,9
	Muy de acuerdo	12	5,2	26,1	100,0
	Total	46	20,1	100,0	
Perdidos	Sistema	183	79,9		
Total		229	100,0		

El precio que tienen los productos/servicios (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco de acuerdo	8	3,5	7,9	7,9
	Regular	22	9,6	21,8	29,7
	Bastante de acuerdo	28	12,2	27,7	57,4
	Muy de acuerdo	43	18,8	42,6	100,0
	Total	101	44,1	100,0	
Perdidos	Sistema	128	55,9		
Total		229	100,0		

La amplitud de la cartera de productos/servicios (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco de acuerdo	6	2,6	9,4	9,4
	Regular	16	7,0	25,0	34,4
	Bastante de acuerdo	22	9,6	34,4	68,8
	Muy de acuerdo	20	8,7	31,3	100,0
	Total	64	27,9	100,0	
Perdidos	Sistema	165	72,1		
Total		229	100,0		

La exclusividad de los productos/servicios (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	1,8	1,8
	Poco de acuerdo	4	1,7	7,1	8,9
	Regular	7	3,1	12,5	21,4
	Bastante de acuerdo	22	9,6	39,3	60,7
	Muy de acuerdo	22	9,6	39,3	100,0
	Total	56	24,5	100,0	
Perdidos	Sistema	173	75,5		
Total		229	100,0		

La calidad de los productos/servicios (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco de acuerdo	5	2,2	3,2	3,2
	Regular	17	7,4	11,0	14,3
	Bastante de acuerdo	42	18,3	27,3	41,6
	Muy de acuerdo	90	39,3	58,4	100,0
	Total	154	67,2	100,0	
Perdidos	Sistema	75	32,8		
Total		229	100,0		

Aspectos de la cultura empresarial

La formación de los directivos y trabajadores (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	1,2	1,2
	Poco de acuerdo	4	1,7	4,7	5,8
	Regular	17	7,4	19,8	25,6
	Bastante de acuerdo	30	13,1	34,9	60,5
	Muy de acuerdo	34	14,8	39,5	100,0
	Total	86	37,6	100,0	
Perdidos	Sistema	143	62,4		
Total		229	100,0		

La actitud de los directivos y de los trabajadores (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	1,1	1,1
	Poco de acuerdo	3	1,3	3,4	4,6
	Regular	9	3,9	10,3	14,9
	Bastante de acuerdo	36	15,7	41,4	56,3
	Muy de acuerdo	38	16,6	43,7	100,0
	Total	87	38,0	100,0	
Perdidos	Sistema	142	62,0		
Total		229	100,0		

La cultura de la empresa (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	1,2	1,2
	Regular	13	5,7	15,5	16,7
	Bastante de acuerdo	30	13,1	35,7	52,4
	Muy de acuerdo	40	17,5	47,6	100,0
	Total	84	36,7	100,0	
Perdidos	Sistema	145	63,3		
Total		229	100,0		

La actitud de cooperación por parte de la empresa (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	2,1	2,1
	Poco de acuerdo	2	,9	4,3	6,4
	Regular	13	5,7	27,7	34,0
	Bastante de acuerdo	16	7,0	34,0	68,1
	Muy de acuerdo	15	6,6	31,9	100,0
	Total	47	20,5	100,0	
Perdidos	Sistema	182	79,5		
Total		229	100,0		

La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco de acuerdo	6	2,6	9,4	9,4
	Regular	13	5,7	20,3	29,7
	Bastante de acuerdo	24	10,5	37,5	67,2
	Muy de acuerdo	21	9,2	32,8	100,0
	Total	64	27,9	100,0	
Perdidos	Sistema	165	72,1		
Total		229	100,0		

La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones (Ventj Compet)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Nada de acuerdo	1	,4	2,4	2,4
	Poco de acuerdo	3	1,3	7,3	9,8
	Regular	10	4,4	24,4	34,1
	Bastante de acuerdo	17	7,4	41,5	75,6
	Muy de acuerdo	10	4,4	24,4	100,0
	Total	41	17,9	100,0	
Perdidos	Sistema	188	82,1		
Total		229	100,0		

- Pregunta 7.2. Indique cómo considera que han evolucionado en los últimos dos años y/o que expectativas tiene para los próximos dos años en cada uno de los siguientes aspectos.

Resultados últimos dos años

Cadena Empresarial = Automoción

La facturación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	3	11,5	13,0	13,0
	Casi no ha aumentado	4	15,4	17,4	30,4
	Ha aumentado	16	61,5	69,6	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El cashflow (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	3	11,5	14,3	14,3
	Se mantiene	3	11,5	14,3	28,6
	Casi no ha aumentado	7	26,9	33,3	61,9
	Ha aumentado	8	30,8	38,1	100,0
	Total	21	80,8	100,0	
Perdidos	Sistema	5	19,2		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El beneficio neto (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	4	15,4	19,0	19,0
	Se mantiene	4	15,4	19,0	38,1
	Casi no ha aumentado	5	19,2	23,8	61,9
	Ha aumentado	8	30,8	38,1	100,0
	Total	21	80,8	100,0	
Perdidos	Sistema	5	19,2		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La rentabilidad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	3,8	4,8	4,8
	Casi no ha disminuido	4	15,4	19,0	23,8
	Se mantiene	3	11,5	14,3	38,1
	Casi no ha aumentado	9	34,6	42,9	81,0
	Ha aumentado	4	15,4	19,0	100,0
	Total	21	80,8	100,0	
Perdidos	Sistema	5	19,2		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El valor de mercado de la empresa (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	5	19,2	25,0	25,0
	Casi no ha aumentado	8	30,8	40,0	65,0
	Ha aumentado	7	26,9	35,0	100,0
	Total	20	76,9	100,0	
Perdidos	Sistema	6	23,1		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La solvencia (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	7	26,9	33,3	33,3
	Casi no ha aumentado	7	26,9	33,3	66,7
	Ha aumentado	7	26,9	33,3	100,0
	Total	21	80,8	100,0	
Perdidos	Sistema	5	19,2		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	3,8	5,0	5,0
	Se mantiene	7	26,9	35,0	40,0
	Casi no ha aumentado	6	23,1	30,0	70,0
	Ha aumentado	6	23,1	30,0	100,0
	Total	20	76,9	100,0	
Perdidos	Sistema	6	23,1		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La profesionalidad de sus empleados (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	8	30,8	36,4	36,4
	Casi no ha aumentado	10	38,5	45,5	81,8
	Ha aumentado	4	15,4	18,2	100,0
	Total	22	84,6	100,0	
Perdidos	Sistema	4	15,4		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La productividad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	6	23,1	28,6	28,6
	Casi no ha aumentado	10	38,5	47,6	76,2
	Ha aumentado	5	19,2	23,8	100,0
	Total	21	80,8	100,0	
Perdidos	Sistema	5	19,2		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Los costes de producción (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	2	7,7	11,1	11,1
	Se mantiene	4	15,4	22,2	33,3
	Casi no ha aumentado	9	34,6	50,0	83,3
	Ha aumentado	3	11,5	16,7	100,0
	Total	18	69,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	30,8		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La modernización de las instalaciones (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	3,8	5,0	5,0
	Se mantiene	4	15,4	20,0	25,0
	Casi no ha aumentado	7	26,9	35,0	60,0
	Ha aumentado	8	30,8	40,0	100,0
	Total	20	76,9	100,0	
Perdidos	Sistema	6	23,1		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La capacidad de innovación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	5	19,2	31,3	31,3
	Casi no ha aumentado	7	26,9	43,8	75,0
	Ha aumentado	4	15,4	25,0	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Perdidos	Sistema	10	38,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	5	19,2	27,8	27,8
	Casi no ha aumentado	8	30,8	44,4	72,2
	Ha aumentado	5	19,2	27,8	100,0
	Total	18	69,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	30,8		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Cadena Empresarial = Naval

La facturación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	4,5	5,0	5,0
	Casi no ha disminuido	1	4,5	5,0	10,0
	Se mantiene	6	27,3	30,0	40,0
	Casi no ha aumentado	7	31,8	35,0	75,0
	Ha aumentado	5	22,7	25,0	100,0
	Total	20	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	9,1		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

El cashflow (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	2	9,1	11,1	11,1
	Se mantiene	7	31,8	38,9	50,0
	Casi no ha aumentado	6	27,3	33,3	83,3
	Ha aumentado	3	13,6	16,7	100,0
	Total	18	81,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	18,2		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

El beneficio neto (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	4,5	5,3	5,3
	Casi no ha disminuido	1	4,5	5,3	10,5
	Se mantiene	8	36,4	42,1	52,6
	Casi no ha aumentado	6	27,3	31,6	84,2
	Ha aumentado	3	13,6	15,8	100,0
	Total	19	86,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	13,6		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

La rentabilidad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	4,5	5,3	5,3
	Casi no ha disminuido	2	9,1	10,5	15,8
	Se mantiene	8	36,4	42,1	57,9
	Casi no ha aumentado	5	22,7	26,3	84,2
	Ha aumentado	3	13,6	15,8	100,0
	Total	19	86,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	13,6		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

El valor de mercado de la empresa (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	4,5	5,0	5,0
	Se mantiene	8	36,4	40,0	45,0
	Casi no ha aumentado	5	22,7	25,0	70,0
	Ha aumentado	6	27,3	30,0	100,0
	Total	20	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	9,1		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

La solvencia (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	4,5	5,3	5,3
	Se mantiene	4	18,2	21,1	26,3
	Casi no ha aumentado	10	45,5	52,6	78,9
	Ha aumentado	4	18,2	21,1	100,0
	Total	19	86,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	13,6		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

La productividad (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	4,5	5,3	5,3
	Se mantiene	11	50,0	57,9	63,2
	Casi no ha aumentado	4	18,2	21,1	84,2
	Ha aumentado	3	13,6	15,8	100,0
	Total	19	86,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	13,6		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

Los costes de producción (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	4,5	5,0	5,0
	Se mantiene	6	27,3	30,0	35,0
	Casi no ha aumentado	11	50,0	55,0	90,0
	Ha aumentado	2	9,1	10,0	100,0
	Total	20	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	9,1		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

La modernización de las instalaciones (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	4,5	5,0	5,0
	Casi no ha disminuido	1	4,5	5,0	10,0
	Se mantiene	6	27,3	30,0	40,0
	Casi no ha aumentado	10	45,5	50,0	90,0
	Ha aumentado	2	9,1	10,0	100,0
	Total	20	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	9,1		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

La capacidad de innovación (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	4,5	5,3	5,3
	Casi no ha disminuido	1	4,5	5,3	10,5
	Se mantiene	9	40,9	47,4	57,9
	Casi no ha aumentado	7	31,8	36,8	94,7
	Ha aumentado	1	4,5	5,3	100,0
	Total	19	86,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	13,6		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	4,5	5,3	5,3
	Casi no ha disminuido	2	9,1	10,5	15,8
	Se mantiene	9	40,9	47,4	63,2
	Casi no ha aumentado	6	27,3	31,6	94,7
	Ha aumentado	1	4,5	5,3	100,0
	Total	19	86,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	13,6		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

Cadena Empresarial = Mar

La facturación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	4,0	4,5	4,5
	Se mantiene	4	16,0	18,2	22,7
	Casi no ha aumentado	5	20,0	22,7	45,5
	Ha aumentado	12	48,0	54,5	100,0
	Total	22	88,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	12,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El cashflow (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	4,0	4,5	4,5
	Se mantiene	3	12,0	13,6	18,2
	Casi no ha aumentado	7	28,0	31,8	50,0
	Ha aumentado	11	44,0	50,0	100,0
	Total	22	88,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	12,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El beneficio neto (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	4,0	4,5	4,5
	Casi no ha disminuido	2	8,0	9,1	13,6
	Se mantiene	10	40,0	45,5	59,1
	Casi no ha aumentado	3	12,0	13,6	72,7
	Ha aumentado	6	24,0	27,3	100,0
	Total	22	88,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	12,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La rentabilidad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	2	8,0	9,1	9,1
	Casi no ha disminuido	3	12,0	13,6	22,7
	Se mantiene	9	36,0	40,9	63,6
	Casi no ha aumentado	2	8,0	9,1	72,7
	Ha aumentado	6	24,0	27,3	100,0
	Total	22	88,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	12,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El valor de mercado de la empresa (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	6	24,0	28,6	28,6
	Casi no ha aumentado	6	24,0	28,6	57,1
	Ha aumentado	9	36,0	42,9	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La solvencia (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	8	32,0	36,4	36,4
	Casi no ha aumentado	3	12,0	13,6	50,0
	Ha aumentado	11	44,0	50,0	100,0
	Total	22	88,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	12,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	4,0	4,8	4,8
	Se mantiene	8	32,0	38,1	42,9
	Casi no ha aumentado	5	20,0	23,8	66,7
	Ha aumentado	7	28,0	33,3	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La profesionalidad de sus empleados (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	14	56,0	66,7	66,7
	Casi no ha aumentado	3	12,0	14,3	81,0
	Ha aumentado	4	16,0	19,0	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La productividad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	4,0	5,0	5,0
	Se mantiene	9	36,0	45,0	50,0
	Casi no ha aumentado	5	20,0	25,0	75,0
	Ha aumentado	5	20,0	25,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Los costes de producción (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	2	8,0	11,1	11,1
	Casi no ha disminuido	4	16,0	22,2	33,3
	Se mantiene	7	28,0	38,9	72,2
	Casi no ha aumentado	2	8,0	11,1	83,3
	Ha aumentado	3	12,0	16,7	100,0
	Total	18	72,0	100,0	
Perdidos	Sistema	7	28,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La modernización de las instalaciones (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	7	28,0	33,3	33,3
	Casi no ha aumentado	8	32,0	38,1	71,4
	Ha aumentado	6	24,0	28,6	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La capacidad de innovación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	10	40,0	50,0	50,0
	Casi no ha aumentado	5	20,0	25,0	75,0
	Ha aumentado	5	20,0	25,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	4,0	5,6	5,6
	Se mantiene	9	36,0	50,0	55,6
	Casi no ha aumentado	4	16,0	22,2	77,8
	Ha aumentado	4	16,0	22,2	100,0
	Total	18	72,0	100,0	
Perdidos	Sistema	7	28,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Cadena Empresarial = Agroindustria

La facturación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	8,3	9,1	9,1
	Casi no ha disminuido	1	8,3	9,1	18,2
	Se mantiene	2	16,7	18,2	36,4
	Casi no ha aumentado	3	25,0	27,3	63,6
	Ha aumentado	4	33,3	36,4	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El cashflow (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	8,3	9,1	9,1
	Casi no ha disminuido	1	8,3	9,1	18,2
	Se mantiene	5	41,7	45,5	63,6
	Casi no ha aumentado	2	16,7	18,2	81,8
	Ha aumentado	2	16,7	18,2	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El beneficio neto (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	8,3	9,1	9,1
	Casi no ha disminuido	1	8,3	9,1	18,2
	Se mantiene	5	41,7	45,5	63,6
	Casi no ha aumentado	1	8,3	9,1	72,7
	Ha aumentado	3	25,0	27,3	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La rentabilidad (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	8,3	9,1	9,1
	Casi no ha disminuido	1	8,3	9,1	18,2
	Se mantiene	5	41,7	45,5	63,6
	Casi no ha aumentado	1	8,3	9,1	72,7
	Ha aumentado	3	25,0	27,3	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El valor de mercado de la empresa (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	8,3	8,3	8,3
	Casi no ha disminuido	1	8,3	8,3	16,7
	Casi no ha aumentado	6	50,0	50,0	66,7
	Ha aumentado	4	33,3	33,3	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La solvencia (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	8,3	8,3	8,3
	Se mantiene	4	33,3	33,3	41,7
	Casi no ha aumentado	5	41,7	41,7	83,3
	Ha aumentado	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	8,3	9,1	9,1
	Se mantiene	2	16,7	18,2	27,3
	Casi no ha aumentado	6	50,0	54,5	81,8
	Ha aumentado	2	16,7	18,2	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La profesionalidad de sus empleados (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	8,3	8,3	8,3
	Se mantiene	5	41,7	41,7	50,0
	Casi no ha aumentado	4	33,3	33,3	83,3
	Ha aumentado	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La productividad (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	8,3	9,1	9,1
	Se mantiene	3	25,0	27,3	36,4
	Casi no ha aumentado	4	33,3	36,4	72,7
	Ha aumentado	3	25,0	27,3	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Los costes de producción (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	8,3	9,1	9,1
	Casi no ha disminuido	3	25,0	27,3	36,4
	Se mantiene	4	33,3	36,4	72,7
	Casi no ha aumentado	1	8,3	9,1	81,8
	Ha aumentado	2	16,7	18,2	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La modernización de las instalaciones (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	33,3	36,4	36,4
	Casi no ha aumentado	4	33,3	36,4	72,7
	Ha aumentado	3	25,0	27,3	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La capacidad de innovación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	8,3	8,3	8,3
	Se mantiene	5	41,7	41,7	50,0
	Casi no ha aumentado	4	33,3	33,3	83,3
	Ha aumentado	2	16,7	16,7	100,0
	Total	12	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	8,3	10,0	10,0
	Se mantiene	4	33,3	40,0	50,0
	Casi no ha aumentado	3	25,0	30,0	80,0
	Ha aumentado	2	16,7	20,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Cadena Empresarial = Madera

La facturación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	2	14,3	14,3	14,3
	Casi no ha aumentado	4	28,6	28,6	42,9
	Ha aumentado	8	57,1	57,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

El cashflow (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	7,1	8,3	8,3
	Casi no ha disminuido	1	7,1	8,3	16,7
	Se mantiene	3	21,4	25,0	41,7
	Casi no ha aumentado	4	28,6	33,3	75,0
	Ha aumentado	3	21,4	25,0	100,0
	Total	12	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	14,3		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

El beneficio neto (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	7,1	7,1	7,1
	Casi no ha disminuido	1	7,1	7,1	14,3
	Se mantiene	2	14,3	14,3	28,6
	Casi no ha aumentado	7	50,0	50,0	78,6
	Ha aumentado	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Madera

La rentabilidad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	2	14,3	15,4	15,4
	Se mantiene	4	28,6	30,8	46,2
	Casi no ha aumentado	4	28,6	30,8	76,9
	Ha aumentado	3	21,4	23,1	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

El valor de mercado de la empresa (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	2	14,3	15,4	15,4
	Casi no ha aumentado	7	50,0	53,8	69,2
	Ha aumentado	4	28,6	30,8	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

La solvencia (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	7,1	7,7	7,7
	Se mantiene	3	21,4	23,1	30,8
	Casi no ha aumentado	6	42,9	46,2	76,9
	Ha aumentado	3	21,4	23,1	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	5	35,7	38,5	38,5
	Casi no ha aumentado	5	35,7	38,5	76,9
	Ha aumentado	3	21,4	23,1	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

La profesionalidad de sus empleados (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	5	35,7	38,5	38,5
	Casi no ha aumentado	7	50,0	53,8	92,3
	Ha aumentado	1	7,1	7,7	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

La productividad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	5	35,7	41,7	41,7
	Casi no ha aumentado	5	35,7	41,7	83,3
	Ha aumentado	2	14,3	16,7	100,0
	Total	12	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	14,3		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

Los costes de producción (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	7,1	8,3	8,3
	Casi no ha disminuido	1	7,1	8,3	16,7
	Se mantiene	3	21,4	25,0	41,7
	Casi no ha aumentado	6	42,9	50,0	91,7
	Ha aumentado	1	7,1	8,3	100,0
	Total	12	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	14,3		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

La modernización de las instalaciones (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	7	50,0	53,8	53,8
	Casi no ha aumentado	3	21,4	23,1	76,9
	Ha aumentado	3	21,4	23,1	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

La capacidad de innovación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	6	42,9	50,0	50,0
	Casi no ha aumentado	6	42,9	50,0	100,0
	Total	12	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	14,3		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	7	50,0	58,3	58,3
	Casi no ha aumentado	4	28,6	33,3	91,7
	Ha aumentado	1	7,1	8,3	100,0
	Total	12	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	14,3		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

Cadena Empresarial = Rocas

La facturación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	5	35,7	35,7	35,7
	Casi no ha aumentado	2	14,3	14,3	50,0
	Ha aumentado	7	50,0	50,0	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

El cashflow (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	3	21,4	23,1	23,1
	Se mantiene	5	35,7	38,5	61,5
	Casi no ha aumentado	1	7,1	7,7	69,2
	Ha aumentado	4	28,6	30,8	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

El beneficio neto (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	4	28,6	28,6	28,6
	Se mantiene	3	21,4	21,4	50,0
	Casi no ha aumentado	1	7,1	7,1	57,1
	Ha aumentado	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

La rentabilidad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	3	21,4	21,4	21,4
	Se mantiene	6	42,9	42,9	64,3
	Casi no ha aumentado	1	7,1	7,1	71,4
	Ha aumentado	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	2	14,3	14,3	14,3
	Se mantiene	7	50,0	50,0	64,3
	Casi no ha aumentado	3	21,4	21,4	85,7
	Ha aumentado	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

La profesionalidad de sus empleados (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	8	57,1	57,1	57,1
	Casi no ha aumentado	4	28,6	28,6	85,7
	Ha aumentado	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

La productividad (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	7	50,0	50,0	50,0
	Casi no ha aumentado	3	21,4	21,4	71,4
	Ha aumentado	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

Los costes de producción (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	7,1	7,1	7,1
	Casi no ha disminuido	4	28,6	28,6	35,7
	Se mantiene	6	42,9	42,9	78,6
	Casi no ha aumentado	2	14,3	14,3	92,9
	Ha aumentado	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

La modernización de las instalaciones (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	5	35,7	35,7	35,7
	Casi no ha aumentado	6	42,9	42,9	78,6
	Ha aumentado	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

La capacidad de innovación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	7,1	7,1	7,1
	Se mantiene	9	64,3	64,3	71,4
	Casi no ha aumentado	3	21,4	21,4	92,9
	Ha aumentado	1	7,1	7,1	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	7,1	7,7	7,7
	Se mantiene	6	42,9	46,2	53,8
	Casi no ha aumentado	5	35,7	38,5	92,3
	Ha aumentado	1	7,1	7,7	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Cadena Empresarial = Construcción

La facturación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	5,6	5,6	5,6
	Se mantiene	7	38,9	38,9	44,4
	Casi no ha aumentado	2	11,1	11,1	55,6
	Ha aumentado	8	44,4	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Construcción

El cashflow (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	2	11,1	11,8	11,8
	Se mantiene	3	16,7	17,6	29,4
	Casi no ha aumentado	5	27,8	29,4	58,8
	Ha aumentado	7	38,9	41,2	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

El beneficio neto (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	5,6	5,9	5,9
	Se mantiene	6	33,3	35,3	41,2
	Casi no ha aumentado	3	16,7	17,6	58,8
	Ha aumentado	7	38,9	41,2	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La rentabilidad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	5,6	5,6	5,6
	Se mantiene	7	38,9	38,9	44,4
	Casi no ha aumentado	3	16,7	16,7	61,1
	Ha aumentado	7	38,9	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Construcción

El valor de mercado de la empresa (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	22,2	22,2	22,2
	Casi no ha aumentado	6	33,3	33,3	55,6
	Ha aumentado	8	44,4	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Construcción

La solvencia (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	5	27,8	27,8	27,8
	Casi no ha aumentado	5	27,8	27,8	55,6
	Ha aumentado	8	44,4	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Construcción

Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	5,6	5,9	5,9
	Se mantiene	9	50,0	52,9	58,8
	Casi no ha aumentado	3	16,7	17,6	76,5
	Ha aumentado	4	22,2	23,5	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La profesionalidad de sus empleados (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	9	50,0	50,0	50,0
	Casi no ha aumentado	5	27,8	27,8	77,8
	Ha aumentado	4	22,2	22,2	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Construcción

La productividad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	6	33,3	33,3	33,3
	Casi no ha aumentado	7	38,9	38,9	72,2
	Ha aumentado	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Construcción

Los costes de producción (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	2	11,1	11,1	11,1
	Se mantiene	8	44,4	44,4	55,6
	Casi no ha aumentado	6	33,3	33,3	88,9
	Ha aumentado	2	11,1	11,1	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Construcción

La modernización de las instalaciones (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	5,6	5,6	5,6
	Casi no ha disminuido	1	5,6	5,6	11,1
	Se mantiene	4	22,2	22,2	33,3
	Casi no ha aumentado	5	27,8	27,8	61,1
	Ha aumentado	7	38,9	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Construcción

La capacidad de innovación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	5,6	5,9	5,9
	Casi no ha disminuido	1	5,6	5,9	11,8
	Se mantiene	6	33,3	35,3	47,1
	Casi no ha aumentado	5	27,8	29,4	76,5
	Ha aumentado	4	22,2	23,5	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	2	11,1	12,5	12,5
	Se mantiene	6	33,3	37,5	50,0
	Casi no ha aumentado	5	27,8	31,3	81,3
	Ha aumentado	3	16,7	18,8	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	11,1		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Cadena Empresarial = Textil

La facturación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	6,3	6,3	6,3
	Se mantiene	2	12,5	12,5	18,8
	Casi no ha aumentado	5	31,3	31,3	50,0
	Ha aumentado	8	50,0	50,0	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

El cashflow (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	6,3	6,7	6,7
	Se mantiene	3	18,8	20,0	26,7
	Casi no ha aumentado	7	43,8	46,7	73,3
	Ha aumentado	4	25,0	26,7	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	6,3		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

El beneficio neto (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	5	31,3	31,3	31,3
	Casi no ha aumentado	9	56,3	56,3	87,5
	Ha aumentado	2	12,5	12,5	100,0
	Total	16	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Textil

La rentabilidad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	6	37,5	40,0	40,0
	Casi no ha aumentado	7	43,8	46,7	86,7
	Ha aumentado	2	12,5	13,3	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	6,3		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

El valor de mercado de la empresa (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	2	12,5	14,3	14,3
	Casi no ha aumentado	9	56,3	64,3	78,6
	Ha aumentado	3	18,8	21,4	100,0
	Total	14	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	12,5		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

La solvencia (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	6,3	6,7	6,7
	Se mantiene	4	25,0	26,7	33,3
	Casi no ha aumentado	7	43,8	46,7	80,0
	Ha aumentado	3	18,8	20,0	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	6,3		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	6,3	7,1	7,1
	Se mantiene	7	43,8	50,0	57,1
	Casi no ha aumentado	6	37,5	42,9	100,0
	Total	14	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	12,5		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

La profesionalidad de sus empleados (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	9	56,3	60,0	60,0
	Casi no ha aumentado	5	31,3	33,3	93,3
	Ha aumentado	1	6,3	6,7	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	6,3		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

La productividad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	8	50,0	53,3	53,3
	Casi no ha aumentado	3	18,8	20,0	73,3
	Ha aumentado	4	25,0	26,7	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	6,3		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

Los costes de producción (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	2	12,5	14,3	14,3
	Se mantiene	7	43,8	50,0	64,3
	Casi no ha aumentado	4	25,0	28,6	92,9
	Ha aumentado	1	6,3	7,1	100,0
	Total	14	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	12,5		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

La modernización de las instalaciones (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	5	31,3	33,3	33,3
	Casi no ha aumentado	6	37,5	40,0	73,3
	Ha aumentado	4	25,0	26,7	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	6,3		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

La capacidad de innovación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	6	37,5	42,9	42,9
	Casi no ha aumentado	6	37,5	42,9	85,7
	Ha aumentado	2	12,5	14,3	100,0
	Total	14	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	12,5		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	6	37,5	50,0	50,0
	Casi no ha aumentado	3	18,8	25,0	75,0
	Ha aumentado	3	18,8	25,0	100,0
	Total	12	75,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	25,0		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

Cadena Empresarial = Química

La facturación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	1	14,3	14,3	14,3
	Casi no ha aumentado	2	28,6	28,6	42,9
	Ha aumentado	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

El cashflow (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	1	14,3	14,3	14,3
	Casi no ha aumentado	2	28,6	28,6	42,9
	Ha aumentado	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

El beneficio neto (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	14,3	14,3	14,3
	Casi no ha aumentado	2	28,6	28,6	42,9
	Ha aumentado	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La rentabilidad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	2	28,6	33,3	33,3
	Casi no ha aumentado	1	14,3	16,7	50,0
	Ha aumentado	3	42,9	50,0	100,0
	Total	6	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	14,3		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Química

El valor de mercado de la empresa (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	2	28,6	28,6	28,6
	Casi no ha aumentado	1	14,3	14,3	42,9
	Ha aumentado	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La solvencia (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	57,1	57,1	57,1
	Casi no ha aumentado	1	14,3	14,3	71,4
	Ha aumentado	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	3	42,9	42,9	42,9
	Casi no ha aumentado	3	42,9	42,9	85,7
	Ha aumentado	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La profesionalidad de sus empleados (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	5	71,4	71,4	71,4
	Casi no ha aumentado	1	14,3	14,3	85,7
	Ha aumentado	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La productividad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	14,3	14,3	14,3
	Se mantiene	2	28,6	28,6	42,9
	Casi no ha aumentado	3	42,9	42,9	85,7
	Ha aumentado	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

Los costes de producción (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	14,3	14,3	14,3
	Casi no ha disminuido	1	14,3	14,3	28,6
	Se mantiene	2	28,6	28,6	57,1
	Casi no ha aumentado	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La modernización de las instalaciones (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha aumentado	2	28,6	28,6	28,6
	Ha aumentado	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La capacidad de innovación (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	57,1	57,1	57,1
	Casi no ha aumentado	2	28,6	28,6	85,7
	Ha aumentado	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha aumentado	4	57,1	66,7	66,7
	Ha aumentado	2	28,6	33,3	100,0
	Total	6	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	14,3		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Química

Cadena Empresarial = Turismo

La facturación (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	4,0	4,5	4,5
	Se mantiene	3	12,0	13,6	18,2
	Casi no ha aumentado	7	28,0	31,8	50,0
	Ha aumentado	11	44,0	50,0	100,0
	Total	22	88,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	12,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El cashflow (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	2	8,0	10,5	10,5
	Se mantiene	5	20,0	26,3	36,8
	Casi no ha aumentado	3	12,0	15,8	52,6
	Ha aumentado	9	36,0	47,4	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El beneficio neto (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	5	20,0	23,8	23,8
	Se mantiene	4	16,0	19,0	42,9
	Casi no ha aumentado	5	20,0	23,8	66,7
	Ha aumentado	7	28,0	33,3	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La rentabilidad (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	5	20,0	22,7	22,7
	Se mantiene	6	24,0	27,3	50,0
	Casi no ha aumentado	5	20,0	22,7	72,7
	Ha aumentado	6	24,0	27,3	100,0
	Total	22	88,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	12,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El valor de mercado de la empresa (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	10	40,0	47,6	47,6
	Casi no ha aumentado	3	12,0	14,3	61,9
	Ha aumentado	8	32,0	38,1	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La solvencia (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	9	36,0	40,9	40,9
	Casi no ha aumentado	5	20,0	22,7	63,6
	Ha aumentado	8	32,0	36,4	100,0
	Total	22	88,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	12,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	14	56,0	66,7	66,7
	Casi no ha aumentado	3	12,0	14,3	81,0
	Ha aumentado	4	16,0	19,0	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La profesionalidad de sus empleados (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	2	8,0	9,1	9,1
	Se mantiene	9	36,0	40,9	50,0
	Casi no ha aumentado	6	24,0	27,3	77,3
	Ha aumentado	5	20,0	22,7	100,0
	Total	22	88,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	12,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La productividad (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	2	8,0	9,5	9,5
	Se mantiene	10	40,0	47,6	57,1
	Casi no ha aumentado	5	20,0	23,8	81,0
	Ha aumentado	4	16,0	19,0	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Los costes de producción (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	4,0	5,0	5,0
	Se mantiene	10	40,0	50,0	55,0
	Casi no ha aumentado	7	28,0	35,0	90,0
	Ha aumentado	2	8,0	10,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La modernización de las instalaciones (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	3	12,0	13,6	13,6
	Se mantiene	5	20,0	22,7	36,4
	Casi no ha aumentado	6	24,0	27,3	63,6
	Ha aumentado	8	32,0	36,4	100,0
	Total	22	88,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	12,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La capacidad de innovación (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	4,0	4,8	4,8
	Se mantiene	11	44,0	52,4	57,1
	Casi no ha aumentado	4	16,0	19,0	76,2
	Ha aumentado	5	20,0	23,8	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	9	36,0	47,4	47,4
	Casi no ha aumentado	7	28,0	36,8	84,2
	Ha aumentado	3	12,0	15,8	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La facturación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	10,0	10,0	10,0
	Casi no ha aumentado	2	20,0	20,0	30,0
	Ha aumentado	7	70,0	70,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El cashflow (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	10,0	11,1	11,1
	Casi no ha disminuido	1	10,0	11,1	22,2
	Se mantiene	1	10,0	11,1	33,3
	Casi no ha aumentado	3	30,0	33,3	66,7
	Ha aumentado	3	30,0	33,3	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El beneficio neto (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	10,0	10,0	10,0
	Se mantiene	1	10,0	10,0	20,0
	Casi no ha aumentado	4	40,0	40,0	60,0
	Ha aumentado	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La rentabilidad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	10,0	10,0	10,0
	Se mantiene	3	30,0	30,0	40,0
	Casi no ha aumentado	3	30,0	30,0	70,0
	Ha aumentado	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El valor de mercado de la empresa (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	10,0	11,1	11,1
	Se mantiene	1	10,0	11,1	22,2
	Casi no ha aumentado	3	30,0	33,3	55,6
	Ha aumentado	4	40,0	44,4	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La solvencia (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	10,0	10,0	10,0
	Se mantiene	3	30,0	30,0	40,0
	Casi no ha aumentado	3	30,0	30,0	70,0
	Ha aumentado	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	3	30,0	30,0	30,0
	Casi no ha aumentado	5	50,0	50,0	80,0
	Ha aumentado	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La profesionalidad de sus empleados (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	40,0	40,0	40,0
	Casi no ha aumentado	4	40,0	40,0	80,0
	Ha aumentado	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La productividad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	10,0	10,0	10,0
	Se mantiene	2	20,0	20,0	30,0
	Casi no ha aumentado	2	20,0	20,0	50,0
	Ha aumentado	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Los costes de producción (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	2	20,0	20,0	20,0
	Se mantiene	6	60,0	60,0	80,0
	Casi no ha aumentado	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La modernización de las instalaciones (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	3	30,0	30,0	30,0
	Casi no ha aumentado	4	40,0	40,0	70,0
	Ha aumentado	3	30,0	30,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La capacidad de innovación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	40,0	40,0	40,0
	Casi no ha aumentado	4	40,0	40,0	80,0
	Ha aumentado	2	20,0	20,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	40,0	44,4	44,4
	Casi no ha aumentado	3	30,0	33,3	77,8
	Ha aumentado	2	20,0	22,2	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Cadena Empresarial = Comercio g.

La facturación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	1	10,0	12,5	12,5
	Casi no ha aumentado	3	30,0	37,5	50,0
	Ha aumentado	4	40,0	50,0	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	20,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El cashflow (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	40,0	50,0	50,0
	Casi no ha aumentado	1	10,0	12,5	62,5
	Ha aumentado	3	30,0	37,5	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	20,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El beneficio neto (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	10,0	12,5	12,5
	Se mantiene	1	10,0	12,5	25,0
	Casi no ha aumentado	3	30,0	37,5	62,5
	Ha aumentado	3	30,0	37,5	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	20,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La rentabilidad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	10,0	12,5	12,5
	Se mantiene	3	30,0	37,5	50,0
	Casi no ha aumentado	2	20,0	25,0	75,0
	Ha aumentado	2	20,0	25,0	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	20,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El valor de mercado de la empresa (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	2	20,0	28,6	28,6
	Ha aumentado	5	50,0	71,4	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	30,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La solvencia (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	40,0	50,0	50,0
	Casi no ha aumentado	2	20,0	25,0	75,0
	Ha aumentado	2	20,0	25,0	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	20,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	7	70,0	87,5	87,5
	Ha aumentado	1	10,0	12,5	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	20,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La profesionalidad de sus empleados (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	10,0	12,5	12,5
	Se mantiene	7	70,0	87,5	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	20,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La productividad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	10,0	14,3	14,3
	Se mantiene	3	30,0	42,9	57,1
	Ha aumentado	3	30,0	42,9	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	30,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Los costes de producción (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	3	30,0	42,9	42,9
	Casi no ha aumentado	2	20,0	28,6	71,4
	Ha aumentado	2	20,0	28,6	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	30,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La modernización de las instalaciones (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	10,0	14,3	14,3
	Se mantiene	2	20,0	28,6	42,9
	Casi no ha aumentado	1	10,0	14,3	57,1
	Ha aumentado	3	30,0	42,9	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	30,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La capacidad de innovación (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	10,0	14,3	14,3
	Se mantiene	4	40,0	57,1	71,4
	Casi no ha aumentado	1	10,0	14,3	85,7
	Ha aumentado	1	10,0	14,3	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	30,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	40,0	66,7	66,7
	Casi no ha aumentado	2	20,0	33,3	100,0
	Total	6	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	40,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Cadena Empresarial = Finanzas

La facturación (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha aumentado	2	28,6	28,6	28,6
	Ha aumentado	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El cashflow (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	14,3	14,3	14,3
	Casi no ha aumentado	2	28,6	28,6	42,9
	Ha aumentado	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El beneficio neto (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha aumentado	2	28,6	28,6	28,6
	Ha aumentado	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La rentabilidad (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	14,3	14,3	14,3
	Se mantiene	3	42,9	42,9	57,1
	Ha aumentado	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El valor de mercado de la empresa (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	2	28,6	28,6	28,6
	Casi no ha aumentado	1	14,3	14,3	42,9
	Ha aumentado	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La solvencia (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	14,3	14,3	14,3
	Se mantiene	3	42,9	42,9	57,1
	Casi no ha aumentado	1	14,3	14,3	71,4
	Ha aumentado	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	57,1	57,1	57,1
	Ha aumentado	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La profesionalidad de sus empleados (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	57,1	57,1	57,1
	Casi no ha aumentado	2	28,6	28,6	85,7
	Ha aumentado	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La productividad (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	57,1	57,1	57,1
	Casi no ha aumentado	1	14,3	14,3	71,4
	Ha aumentado	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Los costes de producción (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	2	28,6	28,6	28,6
	Se mantiene	2	28,6	28,6	57,1
	Ha aumentado	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La modernización de las instalaciones (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	57,1	57,1	57,1
	Casi no ha aumentado	2	28,6	28,6	85,7
	Ha aumentado	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La capacidad de innovación (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	2	28,6	28,6	28,6
	Casi no ha aumentado	4	57,1	57,1	85,7
	Ha aumentado	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	3	42,9	50,0	50,0
	Casi no ha aumentado	2	28,6	33,3	83,3
	Ha aumentado	1	14,3	16,7	100,0
	Total	6	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	14,3		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Cadena Empresarial = Transporte

La facturación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	9,1	10,0	10,0
	Se mantiene	1	9,1	10,0	20,0
	Casi no ha aumentado	4	36,4	40,0	60,0
	Ha aumentado	4	36,4	40,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

El cashflow (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	9,1	11,1	11,1
	Se mantiene	3	27,3	33,3	44,4
	Casi no ha aumentado	3	27,3	33,3	77,8
	Ha aumentado	2	18,2	22,2	100,0
	Total	9	81,8	100,0	
Perdidos	Sistema	2	18,2		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

El beneficio neto (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	2	18,2	20,0	20,0
	Se mantiene	4	36,4	40,0	60,0
	Casi no ha aumentado	2	18,2	20,0	80,0
	Ha aumentado	2	18,2	20,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

La rentabilidad (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	9,1	10,0	10,0
	Casi no ha disminuido	2	18,2	20,0	30,0
	Se mantiene	5	45,5	50,0	80,0
	Casi no ha aumentado	1	9,1	10,0	90,0
	Ha aumentado	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

El valor de mercado de la empresa (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	36,4	40,0	40,0
	Casi no ha aumentado	5	45,5	50,0	90,0
	Ha aumentado	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

La solvencia (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	5	45,5	50,0	50,0
	Casi no ha aumentado	3	27,3	30,0	80,0
	Ha aumentado	2	18,2	20,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	1	9,1	10,0	10,0
	Se mantiene	2	18,2	20,0	30,0
	Casi no ha aumentado	6	54,5	60,0	90,0
	Ha aumentado	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

La profesionalidad de sus empleados (Resultados)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	9,1	10,0	10,0
	Se mantiene	4	36,4	40,0	50,0
	Casi no ha aumentado	4	36,4	40,0	90,0
	Ha aumentado	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

La productividad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	36,4	40,0	40,0
	Casi no ha aumentado	5	45,5	50,0	90,0
	Ha aumentado	1	9,1	10,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

Los costes de producción (Resultados[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	9,1	10,0	10,0
	Se mantiene	3	27,3	30,0	40,0
	Casi no ha aumentado	4	36,4	40,0	80,0
	Ha aumentado	2	18,2	20,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

La modernización de las instalaciones (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	3	27,3	30,0	30,0
	Casi no ha aumentado	5	45,5	50,0	80,0
	Ha aumentado	2	18,2	20,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

La capacidad de innovación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	9,1	11,1	11,1
	Se mantiene	4	36,4	44,4	55,6
	Casi no ha aumentado	3	27,3	33,3	88,9
	Ha aumentado	1	9,1	11,1	100,0
	Total	9	81,8	100,0	
Perdidos	Sistema	2	18,2		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	5	45,5	55,6	55,6
	Casi no ha aumentado	3	27,3	33,3	88,9
	Ha aumentado	1	9,1	11,1	100,0
	Total	9	81,8	100,0	
Perdidos	Sistema	2	18,2		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

Cadena Empresarial = Otras ap.

La facturación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	1	8,3	12,5	12,5
	Casi no ha aumentado	1	8,3	12,5	25,0
	Ha aumentado	6	50,0	75,0	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El cashflow (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	2	16,7	28,6	28,6
	Casi no ha aumentado	2	16,7	28,6	57,1
	Ha aumentado	3	25,0	42,9	100,0
	Total	7	58,3	100,0	
Perdidos	Sistema	5	41,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El beneficio neto (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	2	16,7	25,0	25,0
	Casi no ha aumentado	2	16,7	25,0	50,0
	Ha aumentado	4	33,3	50,0	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La rentabilidad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	8,3	12,5	12,5
	Se mantiene	1	8,3	12,5	25,0
	Casi no ha aumentado	3	25,0	37,5	62,5
	Ha aumentado	3	25,0	37,5	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El valor de mercado de la empresa (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	2	16,7	28,6	28,6
	Casi no ha aumentado	2	16,7	28,6	57,1
	Ha aumentado	3	25,0	42,9	100,0
	Total	7	58,3	100,0	
Perdidos	Sistema	5	41,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La solvencia (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	33,3	57,1	57,1
	Casi no ha aumentado	2	16,7	28,6	85,7
	Ha aumentado	1	8,3	14,3	100,0
	Total	7	58,3	100,0	
Perdidos	Sistema	5	41,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Las ventajas competitivas de la empresa (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	3	25,0	37,5	37,5
	Casi no ha aumentado	3	25,0	37,5	75,0
	Ha aumentado	2	16,7	25,0	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La profesionalidad de sus empleados (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	33,3	50,0	50,0
	Casi no ha aumentado	1	8,3	12,5	62,5
	Ha aumentado	3	25,0	37,5	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La productividad (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	4	33,3	50,0	50,0
	Casi no ha aumentado	2	16,7	25,0	75,0
	Ha aumentado	2	16,7	25,0	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Los costes de producción (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Casi no ha disminuido	1	8,3	12,5	12,5
	Se mantiene	5	41,7	62,5	75,0
	Casi no ha aumentado	2	16,7	25,0	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La modernización de las instalaciones (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	2	16,7	25,0	25,0
	Casi no ha aumentado	3	25,0	37,5	62,5
	Ha aumentado	3	25,0	37,5	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La capacidad de innovación (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	2	16,7	25,0	25,0
	Casi no ha aumentado	5	41,7	62,5	87,5
	Ha aumentado	1	8,3	12,5	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La transferencia de nuevas tecnologías (Resultados)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se mantiene	2	16,7	28,6	28,6
	Casi no ha aumentado	4	33,3	57,1	85,7
	Ha aumentado	1	8,3	14,3	100,0
	Total	7	58,3	100,0	
Perdidos	Sistema	5	41,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Expectativas para los próximos dos años

Cadena Empresarial = Automoción

La facturación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	3,8	4,3	4,3
	Disminuir poco	1	3,8	4,3	8,7
	Mantener	6	23,1	26,1	34,8
	Aumentar poco	3	11,5	13,0	47,8
	Aumentar	12	46,2	52,2	100,0
	Total	23	88,5	100,0	
Perdidos	Sistema	3	11,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El cashflow (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	2	7,7	9,5	9,5
	Mantener	6	23,1	28,6	38,1
	Aumentar poco	3	11,5	14,3	52,4
	Aumentar	10	38,5	47,6	100,0
	Total	21	80,8	100,0	
Perdidos	Sistema	5	19,2		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El beneficio neto (Expectativas[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	3,8	4,8	4,8
	Disminuir poco	3	11,5	14,3	19,0
	Mantener	5	19,2	23,8	42,9
	Aumentar poco	3	11,5	14,3	57,1
	Aumentar	9	34,6	42,9	100,0
	Total	21	80,8	100,0	
Perdidos	Sistema	5	19,2		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La rentabilidad (Expectativas[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	2	7,7	9,5	9,5
	Disminuir poco	2	7,7	9,5	19,0
	Mantener	6	23,1	28,6	47,6
	Aumentar poco	5	19,2	23,8	71,4
	Aumentar	6	23,1	28,6	100,0
	Total	21	80,8	100,0	
Perdidos	Sistema	5	19,2		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

El valor de mercado de la empresa (Expectativas[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	3,8	5,0	5,0
	Mantener	6	23,1	30,0	35,0
	Aumentar poco	5	19,2	25,0	60,0
	Aumentar	8	30,8	40,0	100,0
	Total	20	76,9	100,0	
Perdidos	Sistema	6	23,1		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La solvencia (Expectativas[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	3,8	4,8	4,8
	Mantener	9	34,6	42,9	47,6
	Aumentar poco	5	19,2	23,8	71,4
	Aumentar	6	23,1	28,6	100,0
	Total	21	80,8	100,0	
Perdidos	Sistema	5	19,2		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	3,8	4,8	4,8
	Disminuir poco	1	3,8	4,8	9,5
	Mantener	8	30,8	38,1	47,6
	Aumentar poco	5	19,2	23,8	71,4
	Aumentar	6	23,1	28,6	100,0
	Total	21	80,8	100,0	
Perdidos	Sistema	5	19,2		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	3,8	4,5	4,5
	Mantener	5	19,2	22,7	27,3
	Aumentar poco	8	30,8	36,4	63,6
	Aumentar	8	30,8	36,4	100,0
	Total	22	84,6	100,0	
Perdidos	Sistema	4	15,4		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La productividad (Expectativas[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	3,8	5,0	5,0
	Mantener	6	23,1	30,0	35,0
	Aumentar poco	8	30,8	40,0	75,0
	Aumentar	5	19,2	25,0	100,0
	Total	20	76,9	100,0	
Perdidos	Sistema	6	23,1		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Los costes de producción (Expectativas[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	3,8	5,9	5,9
	Disminuir poco	8	30,8	47,1	52,9
	Mantener	5	19,2	29,4	82,4
	Aumentar poco	2	7,7	11,8	94,1
	Aumentar	1	3,8	5,9	100,0
	Total	17	65,4	100,0	
Perdidos	Sistema	9	34,6		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La modernización de las instalaciones (Expectativas[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	3,8	5,0	5,0
	Mantener	7	26,9	35,0	40,0
	Aumentar poco	5	19,2	25,0	65,0
	Aumentar	7	26,9	35,0	100,0
	Total	20	76,9	100,0	
Perdidos	Sistema	6	23,1		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La capacidad de innovación (Expectativas[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	3,8	6,3	6,3
	Mantener	5	19,2	31,3	37,5
	Aumentar poco	6	23,1	37,5	75,0
	Aumentar	4	15,4	25,0	100,0
	Total	16	61,5	100,0	
Perdidos	Sistema	10	38,5		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	3,8	5,9	5,9
	Mantener	8	30,8	47,1	52,9
	Aumentar poco	4	15,4	23,5	76,5
	Aumentar	4	15,4	23,5	100,0
	Total	17	65,4	100,0	
Perdidos	Sistema	9	34,6		
Total		26	100,0		

a. Cadena Empresarial = Automoción

Cadena Empresarial = Naval

La facturación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	4,5	5,3	5,3
	Mantener	6	27,3	31,6	36,8
	Aumentar poco	7	31,8	36,8	73,7
	Aumentar	5	22,7	26,3	100,0
	Total	19	86,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	13,6		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

El cashflow (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	4,5	5,6	5,6
	Mantener	8	36,4	44,4	50,0
	Aumentar poco	5	22,7	27,8	77,8
	Aumentar	4	18,2	22,2	100,0
	Total	18	81,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	18,2		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

El beneficio neto (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	4,5	5,6	5,6
	Mantener	5	22,7	27,8	33,3
	Aumentar poco	8	36,4	44,4	77,8
	Aumentar	4	18,2	22,2	100,0
	Total	18	81,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	18,2		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

La rentabilidad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	4,5	5,6	5,6
	Mantener	5	22,7	27,8	33,3
	Aumentar poco	7	31,8	38,9	72,2
	Aumentar	5	22,7	27,8	100,0
	Total	18	81,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	18,2		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

El valor de mercado de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	4,5	5,3	5,3
	Mantener	7	31,8	36,8	42,1
	Aumentar poco	7	31,8	36,8	78,9
	Aumentar	4	18,2	21,1	100,0
	Total	19	86,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	13,6		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

La solvencia (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	8	36,4	44,4	44,4
	Aumentar poco	4	18,2	22,2	66,7
	Aumentar	6	27,3	33,3	100,0
	Total	18	81,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	18,2		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	7	31,8	41,2	41,2
	Aumentar poco	6	27,3	35,3	76,5
	Aumentar	4	18,2	23,5	100,0
	Total	17	77,3	100,0	
Perdidos	Sistema	5	22,7		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	4,5	5,6	5,6
	Mantener	7	31,8	38,9	44,4
	Aumentar poco	8	36,4	44,4	88,9
	Aumentar	2	9,1	11,1	100,0
	Total	18	81,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	18,2		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

La productividad (Expectativas[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	4,5	5,6	5,6
	Mantener	6	27,3	33,3	38,9
	Aumentar poco	6	27,3	33,3	72,2
	Aumentar	5	22,7	27,8	100,0
	Total	18	81,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	18,2		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

Los costes de producción (Expectativas[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	2	9,1	10,0	10,0
	Disminuir poco	3	13,6	15,0	25,0
	Mantener	8	36,4	40,0	65,0
	Aumentar poco	5	22,7	25,0	90,0
	Aumentar	2	9,1	10,0	100,0
	Total	20	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	9,1		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

La modernización de las instalaciones (Expectativas[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	4,5	5,3	5,3
	Mantener	7	31,8	36,8	42,1
	Aumentar poco	7	31,8	36,8	78,9
	Aumentar	4	18,2	21,1	100,0
	Total	19	86,4	100,0	
Perdidos	Sistema	3	13,6		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

La capacidad de innovación (Expectativas[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	4,5	5,6	5,6
	Mantener	9	40,9	50,0	55,6
	Aumentar poco	4	18,2	22,2	77,8
	Aumentar	4	18,2	22,2	100,0
	Total	18	81,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	18,2		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	4,5	5,6	5,6
	Mantener	9	40,9	50,0	55,6
	Aumentar poco	4	18,2	22,2	77,8
	Aumentar	4	18,2	22,2	100,0
	Total	18	81,8	100,0	
Perdidos	Sistema	4	18,2		
Total		22	100,0		

a. Cadena Empresarial = Naval

Cadena Empresarial = Mar

La facturación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	16,0	19,0	19,0
	Aumentar poco	8	32,0	38,1	57,1
	Aumentar	9	36,0	42,9	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El cashflow (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	6	24,0	28,6	28,6
	Aumentar poco	6	24,0	28,6	57,1
	Aumentar	9	36,0	42,9	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El beneficio neto (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	6	24,0	28,6	28,6
	Aumentar poco	6	24,0	28,6	57,1
	Aumentar	9	36,0	42,9	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La rentabilidad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	4,0	4,8	4,8
	Mantener	7	28,0	33,3	38,1
	Aumentar poco	6	24,0	28,6	66,7
	Aumentar	7	28,0	33,3	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

El valor de mercado de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	7	28,0	35,0	35,0
	Aumentar poco	8	32,0	40,0	75,0
	Aumentar	5	20,0	25,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La solvencia (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	7	28,0	33,3	33,3
	Aumentar poco	5	20,0	23,8	57,1
	Aumentar	9	36,0	42,9	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	4,0	5,0	5,0
	Mantener	5	20,0	25,0	30,0
	Aumentar poco	8	32,0	40,0	70,0
	Aumentar	6	24,0	30,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	10	40,0	50,0	50,0
	Aumentar poco	7	28,0	35,0	85,0
	Aumentar	3	12,0	15,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La productividad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	6	24,0	31,6	31,6
	Aumentar poco	9	36,0	47,4	78,9
	Aumentar	4	16,0	21,1	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Los costes de producción (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	3	12,0	16,7	16,7
	Disminuir poco	6	24,0	33,3	50,0
	Mantener	7	28,0	38,9	88,9
	Aumentar poco	2	8,0	11,1	100,0
	Total	18	72,0	100,0	
Perdidos	Sistema	7	28,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La modernización de las instalaciones (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	8	32,0	40,0	40,0
	Aumentar poco	8	32,0	40,0	80,0
	Aumentar	4	16,0	20,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La capacidad de innovación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	8	32,0	44,4	44,4
	Aumentar poco	4	16,0	22,2	66,7
	Aumentar	6	24,0	33,3	100,0
	Total	18	72,0	100,0	
Perdidos	Sistema	7	28,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	4,0	5,9	5,9
	Mantener	10	40,0	58,8	64,7
	Aumentar poco	3	12,0	17,6	82,4
	Aumentar	3	12,0	17,6	100,0
	Total	17	68,0	100,0	
Perdidos	Sistema	8	32,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Mar

Cadena Empresarial = Agroindustria

La facturación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	25,0	27,3	27,3
	Aumentar poco	3	25,0	27,3	54,5
	Aumentar	5	41,7	45,5	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El cashflow (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	8,3	9,1	9,1
	Mantener	3	25,0	27,3	36,4
	Aumentar poco	3	25,0	27,3	63,6
	Aumentar	4	33,3	36,4	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El beneficio neto (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	33,3	36,4	36,4
	Aumentar poco	4	33,3	36,4	72,7
	Aumentar	3	25,0	27,3	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La rentabilidad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	25,0	27,3	27,3
	Aumentar poco	5	41,7	45,5	72,7
	Aumentar	3	25,0	27,3	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

El valor de mercado de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	16,7	18,2	18,2
	Aumentar poco	5	41,7	45,5	63,6
	Aumentar	4	33,3	36,4	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La solvencia (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	25,0	27,3	27,3
	Aumentar poco	5	41,7	45,5	72,7
	Aumentar	3	25,0	27,3	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	16,7	20,0	20,0
	Aumentar poco	6	50,0	60,0	80,0
	Aumentar	2	16,7	20,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	25,0	27,3	27,3
	Aumentar poco	5	41,7	45,5	72,7
	Aumentar	3	25,0	27,3	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La productividad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	16,7	20,0	20,0
	Aumentar poco	6	50,0	60,0	80,0
	Aumentar	2	16,7	20,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Los costes de producción (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	4	33,3	40,0	40,0
	Mantener	3	25,0	30,0	70,0
	Aumentar poco	1	8,3	10,0	80,0
	Aumentar	2	16,7	20,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La modernización de las instalaciones (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	25,0	30,0	30,0
	Aumentar poco	3	25,0	30,0	60,0
	Aumentar	4	33,3	40,0	100,0
	Total	10	83,3	100,0	
Perdidos	Sistema	2	16,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La capacidad de innovación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	6	50,0	54,5	54,5
	Aumentar poco	3	25,0	27,3	81,8
	Aumentar	2	16,7	18,2	100,0
	Total	11	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	8,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	33,3	44,4	44,4
	Aumentar poco	3	25,0	33,3	77,8
	Aumentar	2	16,7	22,2	100,0
	Total	9	75,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	25,0		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Agroindustria

Cadena Empresarial = Madera

La facturación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	2	14,3	15,4	15,4
	Mantener	2	14,3	15,4	30,8
	Aumentar poco	4	28,6	30,8	61,5
	Aumentar	5	35,7	38,5	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

El cashflow (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	2	14,3	18,2	18,2
	Mantener	2	14,3	18,2	36,4
	Aumentar poco	4	28,6	36,4	72,7
	Aumentar	3	21,4	27,3	100,0
	Total	11	78,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	21,4		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

El beneficio neto (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	7,1	7,7	7,7
	Disminuir poco	2	14,3	15,4	23,1
	Mantener	1	7,1	7,7	30,8
	Aumentar poco	5	35,7	38,5	69,2
	Aumentar	4	28,6	30,8	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

La rentabilidad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	2	14,3	16,7	16,7
	Mantener	1	7,1	8,3	25,0
	Aumentar poco	6	42,9	50,0	75,0
	Aumentar	3	21,4	25,0	100,0
	Total	12	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	14,3		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

El valor de mercado de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	14,3	16,7	16,7
	Aumentar poco	7	50,0	58,3	75,0
	Aumentar	3	21,4	25,0	100,0
	Total	12	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	14,3		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

La solvencia (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	28,6	33,3	33,3
	Aumentar poco	6	42,9	50,0	83,3
	Aumentar	2	14,3	16,7	100,0
	Total	12	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	14,3		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	7,1	8,3	8,3
	Mantener	3	21,4	25,0	33,3
	Aumentar poco	5	35,7	41,7	75,0
	Aumentar	3	21,4	25,0	100,0
	Total	12	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	14,3		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	14,3	16,7	16,7
	Aumentar poco	7	50,0	58,3	75,0
	Aumentar	3	21,4	25,0	100,0
	Total	12	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	14,3		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

La productividad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	28,6	36,4	36,4
	Aumentar poco	4	28,6	36,4	72,7
	Aumentar	3	21,4	27,3	100,0
	Total	11	78,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	21,4		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

Los costes de producción (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	3	21,4	27,3	27,3
	Disminuir poco	2	14,3	18,2	45,5
	Mantener	3	21,4	27,3	72,7
	Aumentar poco	2	14,3	18,2	90,9
	Aumentar	1	7,1	9,1	100,0
	Total	11	78,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	21,4		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

La modernización de las instalaciones (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	28,6	33,3	33,3
	Aumentar poco	6	42,9	50,0	83,3
	Aumentar	2	14,3	16,7	100,0
	Total	12	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	2	14,3		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

La capacidad de innovación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	21,4	30,0	30,0
	Aumentar poco	5	35,7	50,0	80,0
	Aumentar	2	14,3	20,0	100,0
	Total	10	71,4	100,0	
Perdidos	Sistema	4	28,6		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	7,1	9,1	9,1
	Mantener	4	28,6	36,4	45,5
	Aumentar poco	5	35,7	45,5	90,9
	Aumentar	1	7,1	9,1	100,0
	Total	11	78,6	100,0	
Perdidos	Sistema	3	21,4		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Madera

Cadena Empresarial = Rocas

La facturación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	7,1	7,1	7,1
	Mantener	3	21,4	21,4	28,6
	Aumentar poco	6	42,9	42,9	71,4
	Aumentar	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

El cashflow (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	7,1	7,7	7,7
	Mantener	3	21,4	23,1	30,8
	Aumentar poco	6	42,9	46,2	76,9
	Aumentar	3	21,4	23,1	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

El beneficio neto (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	2	14,3	14,3	14,3
	Mantener	3	21,4	21,4	35,7
	Aumentar poco	5	35,7	35,7	71,4
	Aumentar	4	28,6	28,6	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

La rentabilidad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	2	14,3	14,3	14,3
	Mantener	6	42,9	42,9	57,1
	Aumentar poco	3	21,4	21,4	78,6
	Aumentar	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

El valor de mercado de la empresa (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	21,4	21,4	21,4
	Aumentar poco	6	42,9	42,9	64,3
	Aumentar	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

La solvencia (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	5	35,7	35,7	35,7
	Aumentar poco	3	21,4	21,4	57,1
	Aumentar	6	42,9	42,9	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	7,1	7,1	7,1
	Mantener	5	35,7	35,7	42,9
	Aumentar poco	5	35,7	35,7	78,6
	Aumentar	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	28,6	28,6	28,6
	Aumentar poco	8	57,1	57,1	85,7
	Aumentar	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

La productividad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	28,6	28,6	28,6
	Aumentar poco	5	35,7	35,7	64,3
	Aumentar	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

Los costes de producción (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	4	28,6	28,6	28,6
	Disminuir poco	6	42,9	42,9	71,4
	Mantener	2	14,3	14,3	85,7
	Aumentar poco	2	14,3	14,3	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

La modernización de las instalaciones (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	28,6	28,6	28,6
	Aumentar poco	5	35,7	35,7	64,3
	Aumentar	5	35,7	35,7	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

La capacidad de innovación (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	7	50,0	50,0	50,0
	Aumentar poco	4	28,6	28,6	78,6
	Aumentar	3	21,4	21,4	100,0
	Total	14	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Rocas

La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	5	35,7	38,5	38,5
	Aumentar poco	5	35,7	38,5	76,9
	Aumentar	3	21,4	23,1	100,0
	Total	13	92,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	7,1		
Total		14	100,0		

a. Cadena Empresarial = Rocas

Cadena Empresarial = Construcción

La facturación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	5,6	5,6	5,6
	Mantener	5	27,8	27,8	33,3
	Aumentar poco	4	22,2	22,2	55,6
	Aumentar	8	44,4	44,4	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Construcción

El cashflow (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	5,6	5,9	5,9
	Mantener	6	33,3	35,3	41,2
	Aumentar poco	2	11,1	11,8	52,9
	Aumentar	8	44,4	47,1	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

El beneficio neto (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	2	11,1	11,8	11,8
	Mantener	3	16,7	17,6	29,4
	Aumentar poco	4	22,2	23,5	52,9
	Aumentar	8	44,4	47,1	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La rentabilidad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	3	16,7	16,7	16,7
	Mantener	3	16,7	16,7	33,3
	Aumentar poco	3	16,7	16,7	50,0
	Aumentar	9	50,0	50,0	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Construcción

El valor de mercado de la empresa (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	7	38,9	38,9	38,9
	Aumentar poco	2	11,1	11,1	50,0
	Aumentar	9	50,0	50,0	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Construcción

La solvencia (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	8	44,4	44,4	44,4
	Aumentar poco	3	16,7	16,7	61,1
	Aumentar	7	38,9	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Construcción

Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	6	33,3	35,3	35,3
	Aumentar poco	5	27,8	29,4	64,7
	Aumentar	6	33,3	35,3	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	8	44,4	44,4	44,4
	Aumentar poco	5	27,8	27,8	72,2
	Aumentar	5	27,8	27,8	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Construcción

La productividad (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	5	27,8	27,8	27,8
	Aumentar poco	6	33,3	33,3	61,1
	Aumentar	7	38,9	38,9	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Construcción

Los costes de producción (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	2	11,1	11,1	11,1
	Disminuir poco	3	16,7	16,7	27,8
	Mantener	6	33,3	33,3	61,1
	Aumentar poco	4	22,2	22,2	83,3
	Aumentar	3	16,7	16,7	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Construcción

La modernización de las instalaciones (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	7	38,9	38,9	38,9
	Aumentar poco	5	27,8	27,8	66,7
	Aumentar	6	33,3	33,3	100,0
	Total	18	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Construcción

La capacidad de innovación (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	5,6	5,9	5,9
	Mantener	7	38,9	41,2	47,1
	Aumentar poco	2	11,1	11,8	58,8
	Aumentar	7	38,9	41,2	100,0
	Total	17	94,4	100,0	
Perdidos	Sistema	1	5,6		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	5,6	6,3	6,3
	Mantener	6	33,3	37,5	43,8
	Aumentar poco	3	16,7	18,8	62,5
	Aumentar	6	33,3	37,5	100,0
	Total	16	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	2	11,1		
Total		18	100,0		

a. Cadena Empresarial = Construcción

Cadena Empresarial = Textil

La facturación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	6,3	6,7	6,7
	Mantener	4	25,0	26,7	33,3
	Aumentar poco	5	31,3	33,3	66,7
	Aumentar	5	31,3	33,3	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	6,3		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

El cashflow (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	7	43,8	46,7	46,7
	Aumentar poco	4	25,0	26,7	73,3
	Aumentar	4	25,0	26,7	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	6,3		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

El beneficio neto (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	6,3	6,7	6,7
	Mantener	5	31,3	33,3	40,0
	Aumentar poco	5	31,3	33,3	73,3
	Aumentar	4	25,0	26,7	100,0
	Total	15	93,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	6,3		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

La rentabilidad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	6,3	7,1	7,1
	Mantener	4	25,0	28,6	35,7
	Aumentar poco	5	31,3	35,7	71,4
	Aumentar	4	25,0	28,6	100,0
	Total	14	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	12,5		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

El valor de mercado de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	5	31,3	35,7	35,7
	Aumentar poco	7	43,8	50,0	85,7
	Aumentar	2	12,5	14,3	100,0
	Total	14	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	12,5		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

La solvencia (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	5	31,3	35,7	35,7
	Aumentar poco	5	31,3	35,7	71,4
	Aumentar	4	25,0	28,6	100,0
	Total	14	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	12,5		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	8	50,0	57,1	57,1
	Aumentar poco	3	18,8	21,4	78,6
	Aumentar	3	18,8	21,4	100,0
	Total	14	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	12,5		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	7	43,8	50,0	50,0
	Aumentar poco	5	31,3	35,7	85,7
	Aumentar	2	12,5	14,3	100,0
	Total	14	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	12,5		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

La productividad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	7	43,8	50,0	50,0
	Aumentar poco	4	25,0	28,6	78,6
	Aumentar	3	18,8	21,4	100,0
	Total	14	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	12,5		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

Los costes de producción (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	6,3	7,7	7,7
	Disminuir poco	2	12,5	15,4	23,1
	Mantener	6	37,5	46,2	69,2
	Aumentar poco	3	18,8	23,1	92,3
	Aumentar	1	6,3	7,7	100,0
	Total	13	81,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	18,8		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

La modernización de las instalaciones (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	6	37,5	42,9	42,9
	Aumentar poco	4	25,0	28,6	71,4
	Aumentar	4	25,0	28,6	100,0
	Total	14	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	12,5		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

La capacidad de innovación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	7	43,8	50,0	50,0
	Aumentar poco	7	43,8	50,0	100,0
	Total	14	87,5	100,0	
Perdidos	Sistema	2	12,5		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	5	31,3	38,5	38,5
	Aumentar poco	6	37,5	46,2	84,6
	Aumentar	2	12,5	15,4	100,0
	Total	13	81,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	18,8		
Total		16	100,0		

a. Cadena Empresarial = Textil

Cadena Empresarial = Química

La facturación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	28,6	28,6	28,6
	Aumentar	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

El cashflow (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	42,9	42,9	42,9
	Aumentar poco	1	14,3	14,3	57,1
	Aumentar	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

El beneficio neto (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	14,3	14,3	14,3
	Mantener	1	14,3	14,3	28,6
	Aumentar poco	1	14,3	14,3	42,9
	Aumentar	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La rentabilidad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	14,3	16,7	16,7
	Mantener	3	42,9	50,0	66,7
	Aumentar	2	28,6	33,3	100,0
	Total	6	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	14,3		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Química

El valor de mercado de la empresa (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	42,9	42,9	42,9
	Aumentar	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La solvencia (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	57,1	57,1	57,1
	Aumentar	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	42,9	42,9	42,9
	Aumentar poco	1	14,3	14,3	57,1
	Aumentar	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	5	71,4	71,4	71,4
	Aumentar	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La productividad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	57,1	57,1	57,1
	Aumentar poco	1	14,3	14,3	71,4
	Aumentar	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

Los costes de producción (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	14,3	14,3	14,3
	Disminuir poco	1	14,3	14,3	28,6
	Mantener	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La modernización de las instalaciones (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	1	14,3	14,3	14,3
	Aumentar poco	1	14,3	14,3	28,6
	Aumentar	5	71,4	71,4	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La capacidad de innovación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	28,6	28,6	28,6
	Aumentar poco	3	42,9	42,9	71,4
	Aumentar	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Química

La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aumentar poco	4	57,1	66,7	66,7
	Aumentar	2	28,6	33,3	100,0
	Total	6	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	14,3		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Química

Cadena Empresarial = Turismo

La facturación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	7	28,0	31,8	31,8
	Aumentar poco	6	24,0	27,3	59,1
	Aumentar	9	36,0	40,9	100,0
	Total	22	88,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	12,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El cashflow (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	7	28,0	35,0	35,0
	Aumentar poco	5	20,0	25,0	60,0
	Aumentar	8	32,0	40,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El beneficio neto (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	2	8,0	9,5	9,5
	Mantener	4	16,0	19,0	28,6
	Aumentar poco	8	32,0	38,1	66,7
	Aumentar	7	28,0	33,3	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La rentabilidad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	4,0	4,5	4,5
	Mantener	6	24,0	27,3	31,8
	Aumentar poco	8	32,0	36,4	68,2
	Aumentar	7	28,0	31,8	100,0
	Total	22	88,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	12,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

El valor de mercado de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	7	28,0	33,3	33,3
	Aumentar poco	5	20,0	23,8	57,1
	Aumentar	9	36,0	42,9	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La solvencia (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	7	28,0	33,3	33,3
	Aumentar poco	8	32,0	38,1	71,4
	Aumentar	6	24,0	28,6	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	9	36,0	45,0	45,0
	Aumentar poco	8	32,0	40,0	85,0
	Aumentar	3	12,0	15,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	6	24,0	28,6	28,6
	Aumentar poco	9	36,0	42,9	71,4
	Aumentar	6	24,0	28,6	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La productividad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	4,0	4,8	4,8
	Mantener	8	32,0	38,1	42,9
	Aumentar poco	8	32,0	38,1	81,0
	Aumentar	4	16,0	19,0	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Los costes de producción (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	2	8,0	10,0	10,0
	Disminuir poco	3	12,0	15,0	25,0
	Mantener	11	44,0	55,0	80,0
	Aumentar poco	2	8,0	10,0	90,0
	Aumentar	2	8,0	10,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La modernización de las instalaciones (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	7	28,0	33,3	33,3
	Aumentar poco	8	32,0	38,1	71,4
	Aumentar	6	24,0	28,6	100,0
	Total	21	84,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	16,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La capacidad de innovación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	12	48,0	60,0	60,0
	Aumentar poco	5	20,0	25,0	85,0
	Aumentar	3	12,0	15,0	100,0
	Total	20	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	5	20,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	7	28,0	36,8	36,8
	Aumentar poco	7	28,0	36,8	73,7
	Aumentar	5	20,0	26,3	100,0
	Total	19	76,0	100,0	
Perdidos	Sistema	6	24,0		
Total		25	100,0		

a. Cadena Empresarial = Turismo

Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La facturación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aumentar poco	5	50,0	50,0	50,0
	Aumentar	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El cashflow (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	30,0	33,3	33,3
	Aumentar poco	4	40,0	44,4	77,8
	Aumentar	2	20,0	22,2	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El beneficio neto (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	1	10,0	10,0	10,0
	Aumentar poco	5	50,0	50,0	60,0
	Aumentar	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La rentabilidad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	20,0	20,0	20,0
	Aumentar poco	4	40,0	40,0	60,0
	Aumentar	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

El valor de mercado de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aumentar poco	5	50,0	55,6	55,6
	Aumentar	4	40,0	44,4	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La solvencia (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	20,0	20,0	20,0
	Aumentar poco	3	30,0	30,0	50,0
	Aumentar	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	40,0	40,0	40,0
	Aumentar poco	2	20,0	20,0	60,0
	Aumentar	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	40,0	40,0	40,0
	Aumentar poco	2	20,0	20,0	60,0
	Aumentar	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La productividad (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Aumentar poco	5	50,0	50,0	50,0
	Aumentar	5	50,0	50,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Los costes de producción (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	10,0	11,1	11,1
	Disminuir poco	4	40,0	44,4	55,6
	Mantener	3	30,0	33,3	88,9
	Aumentar poco	1	10,0	11,1	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La modernización de las instalaciones (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	30,0	30,0	30,0
	Aumentar poco	3	30,0	30,0	60,0
	Aumentar	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La capacidad de innovación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	10,0	10,0	10,0
	Mantener	3	30,0	30,0	40,0
	Aumentar poco	2	20,0	20,0	60,0
	Aumentar	4	40,0	40,0	100,0
	Total	10	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	10,0	11,1	11,1
	Mantener	3	30,0	33,3	44,4
	Aumentar poco	2	20,0	22,2	66,7
	Aumentar	3	30,0	33,3	100,0
	Total	9	90,0	100,0	
Perdidos	Sistema	1	10,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Equipamiento g.

Cadena Empresarial = Comercio g.

La facturación (Expectativas[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	10,0	12,5	12,5
	Mantener	2	20,0	25,0	37,5
	Aumentar poco	1	10,0	12,5	50,0
	Aumentar	4	40,0	50,0	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	20,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El cashflow (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	5	50,0	62,5	62,5
	Aumentar poco	1	10,0	12,5	75,0
	Aumentar	2	20,0	25,0	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	20,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El beneficio neto (Expectativas[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	10,0	12,5	12,5
	Disminuir poco	1	10,0	12,5	25,0
	Mantener	3	30,0	37,5	62,5
	Aumentar poco	1	10,0	12,5	75,0
	Aumentar	2	20,0	25,0	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	20,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La rentabilidad (Expectativas[a])

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	10,0	12,5	12,5
	Disminuir poco	2	20,0	25,0	37,5
	Mantener	2	20,0	25,0	62,5
	Aumentar poco	2	20,0	25,0	87,5
	Aumentar	1	10,0	12,5	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	20,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

El valor de mercado de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	20,0	28,6	28,6
	Aumentar poco	1	10,0	14,3	42,9
	Aumentar	4	40,0	57,1	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	30,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La solvencia (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	30,0	37,5	37,5
	Aumentar poco	3	30,0	37,5	75,0
	Aumentar	2	20,0	25,0	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	20,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	6	60,0	75,0	75,0
	Aumentar poco	2	20,0	25,0	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	20,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	6	60,0	75,0	75,0
	Aumentar poco	1	10,0	12,5	87,5
	Aumentar	1	10,0	12,5	100,0
	Total	8	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	2	20,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La productividad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	6	60,0	85,7	85,7
	Aumentar	1	10,0	14,3	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	30,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Los costes de producción (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	10,0	14,3	14,3
	Mantener	4	40,0	57,1	71,4
	Aumentar poco	1	10,0	14,3	85,7
	Aumentar	1	10,0	14,3	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	30,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La modernización de las instalaciones (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	10,0	14,3	14,3
	Mantener	1	10,0	14,3	28,6
	Aumentar poco	3	30,0	42,9	71,4
	Aumentar	2	20,0	28,6	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	30,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La capacidad de innovación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	10,0	14,3	14,3
	Mantener	2	20,0	28,6	42,9
	Aumentar poco	2	20,0	28,6	71,4
	Aumentar	2	20,0	28,6	100,0
	Total	7	70,0	100,0	
Perdidos	Sistema	3	30,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	5	50,0	83,3	83,3
	Aumentar poco	1	10,0	16,7	100,0
	Total	6	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	4	40,0		
Total		10	100,0		

a. Cadena Empresarial = Comercio g.

Cadena Empresarial = Finanzas

La facturación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	28,6	28,6	28,6
	Aumentar poco	1	14,3	14,3	42,9
	Aumentar	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El cashflow (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	28,6	28,6	28,6
	Aumentar poco	1	14,3	14,3	42,9
	Aumentar	4	57,1	57,1	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El beneficio neto (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	14,3	14,3	14,3
	Mantener	2	28,6	28,6	42,9
	Aumentar poco	1	14,3	14,3	57,1
	Aumentar	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La rentabilidad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	14,3	14,3	14,3
	Mantener	3	42,9	42,9	57,1
	Aumentar	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

El valor de mercado de la empresa (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	42,9	42,9	42,9
	Aumentar poco	1	14,3	14,3	57,1
	Aumentar	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La solvencia (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	57,1	57,1	57,1
	Aumentar poco	1	14,3	14,3	71,4
	Aumentar	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	42,9	42,9	42,9
	Aumentar poco	2	28,6	28,6	71,4
	Aumentar	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	42,9	42,9	42,9
	Aumentar poco	1	14,3	14,3	57,1
	Aumentar	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La productividad (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	28,6	28,6	28,6
	Aumentar poco	2	28,6	28,6	57,1
	Aumentar	3	42,9	42,9	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Los costes de producción (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	3	42,9	42,9	42,9
	Mantener	2	28,6	28,6	71,4
	Aumentar	2	28,6	28,6	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La modernización de las instalaciones (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	57,1	57,1	57,1
	Aumentar poco	2	28,6	28,6	85,7
	Aumentar	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La capacidad de innovación (Expectativas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	28,6	28,6	28,6
	Aumentar poco	4	57,1	57,1	85,7
	Aumentar	1	14,3	14,3	100,0
	Total	7	100,0	100,0	

a. Cadena Empresarial = Finanzas

La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	28,6	33,3	33,3
	Aumentar poco	2	28,6	33,3	66,7
	Aumentar	2	28,6	33,3	100,0
	Total	6	85,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	14,3		
Total		7	100,0		

a. Cadena Empresarial = Finanzas

Cadena Empresarial = Transporte

La facturación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	18,2	20,0	20,0
	Aumentar poco	4	36,4	40,0	60,0
	Aumentar	4	36,4	40,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

El cashflow (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	1	9,1	11,1	11,1
	Aumentar poco	6	54,5	66,7	77,8
	Aumentar	2	18,2	22,2	100,0
	Total	9	81,8	100,0	
Perdidos	Sistema	2	18,2		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

El beneficio neto (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	18,2	20,0	20,0
	Aumentar poco	4	36,4	40,0	60,0
	Aumentar	4	36,4	40,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

La rentabilidad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	18,2	20,0	20,0
	Aumentar poco	3	27,3	30,0	50,0
	Aumentar	5	45,5	50,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

El valor de mercado de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	18,2	20,0	20,0
	Aumentar poco	5	45,5	50,0	70,0
	Aumentar	3	27,3	30,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

La solvencia (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	18,2	20,0	20,0
	Aumentar poco	4	36,4	40,0	60,0
	Aumentar	4	36,4	40,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	1	9,1	10,0	10,0
	Aumentar poco	6	54,5	60,0	70,0
	Aumentar	3	27,3	30,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	27,3	30,0	30,0
	Aumentar poco	5	45,5	50,0	80,0
	Aumentar	2	18,2	20,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

La productividad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	36,4	40,0	40,0
	Aumentar poco	4	36,4	40,0	80,0
	Aumentar	2	18,2	20,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

Los costes de producción (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	3	27,3	30,0	30,0
	Disminuir poco	1	9,1	10,0	40,0
	Mantener	3	27,3	30,0	70,0
	Aumentar poco	3	27,3	30,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

La modernización de las instalaciones (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	27,3	30,0	30,0
	Aumentar poco	4	36,4	40,0	70,0
	Aumentar	3	27,3	30,0	100,0
	Total	10	90,9	100,0	
Perdidos	Sistema	1	9,1		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

La capacidad de innovación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	9,1	11,1	11,1
	Mantener	1	9,1	11,1	22,2
	Aumentar poco	5	45,5	55,6	77,8
	Aumentar	2	18,2	22,2	100,0
	Total	9	81,8	100,0	
Perdidos	Sistema	2	18,2		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	18,2	22,2	22,2
	Aumentar poco	5	45,5	55,6	77,8
	Aumentar	2	18,2	22,2	100,0
	Total	9	81,8	100,0	
Perdidos	Sistema	2	18,2		
Total		11	100,0		

a. Cadena Empresarial = Transporte

Cadena Empresarial = Otras ap.

La facturación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	1	8,3	12,5	12,5
	Aumentar poco	2	16,7	25,0	37,5
	Aumentar	5	41,7	62,5	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El cashflow (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	33,3	57,1	57,1
	Aumentar	3	25,0	42,9	100,0
	Total	7	58,3	100,0	
Perdidos	Sistema	5	41,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El beneficio neto (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	16,7	25,0	25,0
	Aumentar poco	2	16,7	25,0	50,0
	Aumentar	4	33,3	50,0	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La rentabilidad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	8,3	12,5	12,5
	Mantener	3	25,0	37,5	50,0
	Aumentar poco	2	16,7	25,0	75,0
	Aumentar	2	16,7	25,0	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

El valor de mercado de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	16,7	28,6	28,6
	Aumentar poco	1	8,3	14,3	42,9
	Aumentar	4	33,3	57,1	100,0
	Total	7	58,3	100,0	
Perdidos	Sistema	5	41,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La solvencia (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	33,3	57,1	57,1
	Aumentar poco	1	8,3	14,3	71,4
	Aumentar	2	16,7	28,6	100,0
	Total	7	58,3	100,0	
Perdidos	Sistema	5	41,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Las ventajas competitivas de la empresa (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	25,0	37,5	37,5
	Aumentar poco	3	25,0	37,5	75,0
	Aumentar	2	16,7	25,0	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La profesionalidad de sus empleados (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	25,0	37,5	37,5
	Aumentar poco	3	25,0	37,5	75,0
	Aumentar	2	16,7	25,0	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La productividad (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	3	25,0	37,5	37,5
	Aumentar poco	4	33,3	50,0	87,5
	Aumentar	1	8,3	12,5	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

Los costes de producción (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir	1	8,3	12,5	12,5
	Disminuir poco	3	25,0	37,5	50,0
	Mantener	3	25,0	37,5	87,5
	Aumentar poco	1	8,3	12,5	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La modernización de las instalaciones (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	8,3	12,5	12,5
	Mantener	5	41,7	62,5	75,0
	Aumentar poco	1	8,3	12,5	87,5
	Aumentar	1	8,3	12,5	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La capacidad de innovación (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminuir poco	1	8,3	12,5	12,5
	Aumentar poco	5	41,7	62,5	75,0
	Aumentar	2	16,7	25,0	100,0
	Total	8	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	4	33,3		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

La transferencia de nuevas tecnologías (Expectativas)[a]

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	2	16,7	28,6	28,6
	Aumentar poco	4	33,3	57,1	85,7
	Aumentar	1	8,3	14,3	100,0
	Total	7	58,3	100,0	
Perdidos	Sistema	5	41,7		
Total		12	100,0		

a. Cadena Empresarial = Otras ap.

7.2.8.- Pregunta 8. Características de la empresa.

- Pregunta 8.0. Indique el tipo de estructura mercantil de la empresa.

Autónomo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	229	100,0	100,0	100,0

S.L.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	132	57,6	57,6	57,6
	Si	97	42,4	42,4	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

S.A.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	110	48,0	48,0	48,0
	Si	119	52,0	52,0	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

S.A. L.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	226	98,7	98,7	98,7
	Si	3	1,3	1,3	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Cooperativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	227	99,1	99,1	99,1
	Si	2	,9	,9	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Otras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		223	97,4	97,4	97,4
	Asociación deportiva	1	,4	,4	97,8
	Asociación empresarial	1	,4	,4	98,3
	Comunidad de propietarios	1	,4	,4	98,7
	Sociedad civil	1	,4	,4	99,1
	Sociedad de empresas	1	,4	,4	99,6
	Sociedad recreativa	1	,4	,4	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

- 8.1. Señale aproximadamente el porcentaje que ocupan cada una de estas fuentes de financiación en el total de su pasivo, en promedio en los últimos dos años.

Fondos propios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	6	2,6	3,4	3,4
	1,00	1	,4	,6	3,9
	3,50	1	,4	,6	4,5
	4,00	1	,4	,6	5,1
	5,00	1	,4	,6	5,6
	5,50	1	,4	,6	6,2
	8,50	1	,4	,6	6,7
	9,00	2	,9	1,1	7,9
	10,00	7	3,1	3,9	11,8
	10,27	1	,4	,6	12,4
	13,00	1	,4	,6	12,9
	14,00	1	,4	,6	13,5
	15,00	1	,4	,6	14,0
	16,06	1	,4	,6	14,6
	17,00	2	,9	1,1	15,7
	18,00	1	,4	,6	16,3
	18,50	1	,4	,6	16,9
	20,00	10	4,4	5,6	22,5
	22,00	1	,4	,6	23,0
	23,00	2	,9	1,1	24,2
	24,00	2	,9	1,1	25,3
	24,20	1	,4	,6	25,8
	25,00	2	,9	1,1	27,0
	28,00	1	,4	,6	27,5
	29,00	1	,4	,6	28,1
	30,00	16	7,0	9,0	37,1
	32,00	2	,9	1,1	38,2
	33,00	1	,4	,6	38,8
	35,00	2	,9	1,1	39,9
	36,00	1	,4	,6	40,4
	38,00	2	,9	1,1	41,6
	39,00	1	,4	,6	42,1
	40,00	10	4,4	5,6	47,8
	41,00	1	,4	,6	48,3
	42,00	1	,4	,6	48,9
	43,00	1	,4	,6	49,4
	44,50	1	,4	,6	50,0
	45,00	2	,9	1,1	51,1
	48,00	1	,4	,6	51,7
	48,72	1	,4	,6	52,2
	50,00	14	6,1	7,9	60,1
	54,00	1	,4	,6	60,7
	55,00	1	,4	,6	61,2
	60,00	11	4,8	6,2	67,4
	64,00	1	,4	,6	68,0
	65,00	1	,4	,6	68,5
	70,00	15	6,6	8,4	77,0
	71,00	1	,4	,6	77,5
	75,00	2	,9	1,1	78,7
	77,50	1	,4	,6	79,2
	80,00	6	2,6	3,4	82,6
	84,00	1	,4	,6	83,1
	85,00	1	,4	,6	83,7
	89,00	1	,4	,6	84,3
	90,00	5	2,2	2,8	87,1
	95,00	3	1,3	1,7	88,8
	97,00	1	,4	,6	89,3
	99,00	1	,4	,6	89,9
	100,00	18	7,9	10,1	100,0
	Total	178	77,7	100,0	
Perdidos	Sistema	51	22,3		
Total		229	100,0		

Crédito y préstamo bancario a corto plazo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	55	24,0	31,1	31,1
	1,00	4	1,7	2,3	33,3
	2,78	1	,4	,6	33,9
	3,00	4	1,7	2,3	36,2
	4,00	3	1,3	1,7	37,9
	4,62	1	,4	,6	38,4
	5,00	8	3,5	4,5	42,9
	6,00	1	,4	,6	43,5
	8,00	1	,4	,6	44,1
	9,00	2	,9	1,1	45,2
	10,00	28	12,2	15,8	61,0
	10,30	1	,4	,6	61,6
	12,00	1	,4	,6	62,1
	14,00	1	,4	,6	62,7
	15,00	6	2,6	3,4	66,1
	17,00	1	,4	,6	66,7
	18,00	1	,4	,6	67,2
	19,00	1	,4	,6	67,8
	20,00	17	7,4	9,6	77,4
	21,00	1	,4	,6	78,0
	22,00	1	,4	,6	78,5
	25,00	4	1,7	2,3	80,8
	29,00	1	,4	,6	81,4
	30,00	5	2,2	2,8	84,2
	32,00	1	,4	,6	84,7
	33,00	1	,4	,6	85,3
	35,00	2	,9	1,1	86,4
	36,00	1	,4	,6	87,0
	38,00	1	,4	,6	87,6
	38,40	1	,4	,6	88,1
	40,00	2	,9	1,1	89,3
	43,50	1	,4	,6	89,8
	45,00	2	,9	1,1	91,0
	50,00	3	1,3	1,7	92,7
	55,00	2	,9	1,1	93,8
	60,00	4	1,7	2,3	96,0
	65,00	1	,4	,6	96,6
	75,00	1	,4	,6	97,2
	80,00	4	1,7	2,3	99,4
	90,00	1	,4	,6	100,0
	Total	177	77,3	100,0	
Perdidos	Sistema	52	22,7		
Total		229	100,0		

Crédito y préstamo bancario a largo plazo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	71	31,0	40,1	40,1
	1,00	4	1,7	2,3	42,4
	2,00	1	,4	,6	42,9
	3,00	2	,9	1,1	44,1
	4,00	1	,4	,6	44,6
	4,30	1	,4	,6	45,2
	5,00	11	4,8	6,2	51,4
	7,00	2	,9	1,1	52,5
	8,00	3	1,3	1,7	54,2
	9,50	1	,4	,6	54,8
	10,00	16	7,0	9,0	63,8
	12,00	1	,4	,6	64,4
	13,00	2	,9	1,1	65,5
	13,50	1	,4	,6	66,1
	14,00	1	,4	,6	66,7
	15,00	5	2,2	2,8	69,5
	16,00	1	,4	,6	70,1
	20,00	13	5,7	7,3	77,4
	21,00	1	,4	,6	78,0
	22,00	1	,4	,6	78,5
	25,00	6	2,6	3,4	81,9
	26,00	1	,4	,6	82,5
	27,00	1	,4	,6	83,1
	28,00	1	,4	,6	83,6
	29,00	2	,9	1,1	84,7
	30,00	12	5,2	6,8	91,5
	30,38	1	,4	,6	92,1
	31,00	1	,4	,6	92,7
	32,00	1	,4	,6	93,2
	39,00	1	,4	,6	93,8
	40,00	1	,4	,6	94,4
	50,00	2	,9	1,1	95,5
	60,00	2	,9	1,1	96,6
	70,00	2	,9	1,1	97,7
	72,00	2	,9	1,1	98,9
	80,00	1	,4	,6	99,4
	100,00	1	,4	,6	100,0
	Total	177	77,3	100,0	
Perdidos	Sistema	52	22,7		
Total		229	100,0		

Financiación de proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	64	27,9	36,2	36,2
	1,00	1	,4	,6	36,7
	4,60	1	,4	,6	37,3
	5,00	9	3,9	5,1	42,4
	6,00	1	,4	,6	42,9
	7,00	1	,4	,6	43,5
	8,58	1	,4	,6	44,1
	10,00	14	6,1	7,9	52,0
	12,00	2	,9	1,1	53,1
	13,00	1	,4	,6	53,7
	15,00	4	1,7	2,3	55,9
	17,00	2	,9	1,1	57,1
	19,00	2	,9	1,1	58,2
	19,25	1	,4	,6	58,8
	20,00	15	6,6	8,5	67,2
	21,00	1	,4	,6	67,8
	22,00	1	,4	,6	68,4
	23,00	1	,4	,6	68,9
	25,00	1	,4	,6	69,5
	28,00	3	1,3	1,7	71,2
	29,00	2	,9	1,1	72,3
	29,50	1	,4	,6	72,9
	30,00	10	4,4	5,6	78,5
	31,00	1	,4	,6	79,1
	33,00	3	1,3	1,7	80,8
	35,00	1	,4	,6	81,4
	37,00	1	,4	,6	81,9
	39,00	2	,9	1,1	83,1
	40,00	2	,9	1,1	84,2
	45,00	5	2,2	2,8	87,0
	46,00	1	,4	,6	87,6
	47,00	1	,4	,6	88,1
	48,00	3	1,3	1,7	89,8
	48,94	1	,4	,6	90,4
	50,00	7	3,1	4,0	94,4
	51,00	1	,4	,6	94,9
	53,00	1	,4	,6	95,5
	56,00	1	,4	,6	96,0
	60,00	3	1,3	1,7	97,7
	63,00	1	,4	,6	98,3
	70,00	1	,4	,6	98,9
	75,00	1	,4	,6	99,4
	82,00	1	,4	,6	100,0
	Total	177	77,3	100,0	
Perdidos	Sistema	52	22,7		
Total		229	100,0		

Préstamos de otras empresas del grupo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	162	70,7	91,5	91,5
	1,00	1	,4	,6	92,1
	1,76	1	,4	,6	92,7
	3,00	1	,4	,6	93,2
	5,00	2	,9	1,1	94,4
	10,00	3	1,3	1,7	96,0
	11,00	1	,4	,6	96,6
	14,00	1	,4	,6	97,2
	20,00	1	,4	,6	97,7
	30,00	2	,9	1,1	98,9
	57,50	1	,4	,6	99,4
	98,00	1	,4	,6	100,0
	Total	177	77,3	100,0	
Perdidos	Sistema	52	22,7		
Total		229	100,0		

Préstamos de particulares

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	171	74,7	96,6	96,6
	2,00	1	,4	,6	97,2
	3,30	1	,4	,6	97,7
	5,00	1	,4	,6	98,3
	10,00	2	,9	1,1	99,4
	21,00	1	,4	,6	100,0
	Total	177	77,3	100,0	
Perdidos	Sistema	52	22,7		
Total		229	100,0		

Otras fuentes de pasivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	142	62,0	80,2	80,2
	1,00	2	,9	1,1	81,4
	2,00	1	,4	,6	81,9
	3,00	1	,4	,6	82,5
	4,00	2	,9	1,1	83,6
	5,00	5	2,2	2,8	86,4
	6,00	1	,4	,6	87,0
	7,00	2	,9	1,1	88,1
	8,00	1	,4	,6	88,7
	9,00	2	,9	1,1	89,8
	10,00	3	1,3	1,7	91,5
	11,00	1	,4	,6	92,1
	12,50	1	,4	,6	92,7
	13,00	2	,9	1,1	93,8
	15,00	1	,4	,6	94,4
	20,00	1	,4	,6	94,9
	21,00	1	,4	,6	95,5
	25,00	1	,4	,6	96,0
	26,00	1	,4	,6	96,6
	31,00	1	,4	,6	97,2
	40,00	1	,4	,6	97,7
	50,00	1	,4	,6	98,3
	65,94	1	,4	,6	98,9
	70,00	1	,4	,6	99,4
	96,50	1	,4	,6	100,0
	Total	177	77,3	100,0	
Perdidos	Sistema	52	22,7		
Total		229	100,0		

- 8.2. Señale aproximadamente el porcentaje que compone el capital social de su empresa indicando el lugar de procedencia y el tipo de inversión. De igual forma señale la tendencia futura que espera según la procedencia de las diferentes inversiones.

Local

Local (Personales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	43	18,8	22,9	22,9
	1	1	,4	,5	23,4
	3	1	,4	,5	23,9
	5	2	,9	1,1	25,0
	20	3	1,3	1,6	26,6
	29	1	,4	,5	27,1
	30	2	,9	1,1	28,2
	40	1	,4	,5	28,7
	49	1	,4	,5	29,3
	68	1	,4	,5	29,8
	70	2	,9	1,1	30,9
	75	1	,4	,5	31,4
	80	2	,9	1,1	32,4
	87	1	,4	,5	33,0
	90	3	1,3	1,6	34,6
	95	2	,9	1,1	35,6
	100	121	52,8	64,4	100,0
	Total	188	82,1	100,0	
Perdidos	Sistema	41	17,9		
Total		229	100,0		

Local (Empresas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	157	68,6	83,5	83,5
	1	1	,4	,5	84,0
	5	1	,4	,5	84,6
	10	3	1,3	1,6	86,2
	15	2	,9	1,1	87,2
	30	1	,4	,5	87,8
	32	1	,4	,5	88,3
	47	1	,4	,5	88,8
	50	2	,9	1,1	89,9
	55	1	,4	,5	90,4
	60	1	,4	,5	91,0
	80	1	,4	,5	91,5
	85	1	,4	,5	92,0
	94	1	,4	,5	92,6
	99	1	,4	,5	93,1
	100	13	5,7	6,9	100,0
	Total	188	82,1	100,0	
Perdidos	Sistema	41	17,9		
Total		229	100,0		

Local (Bolsa)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	187	81,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Local (Total)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	27	11,8	14,4	14,4
	10	1	,4	,5	14,9
	20	4	1,7	2,1	17,0
	30	2	,9	1,1	18,1
	49	1	,4	,5	18,6
	50	2	,9	1,1	19,7
	55	1	,4	,5	20,2
	70	1	,4	,5	20,7
	75	1	,4	,5	21,3
	76	1	,4	,5	21,8
	80	1	,4	,5	22,3
	85	1	,4	,5	22,9
	87	1	,4	,5	23,4
	90	2	,9	1,1	24,5
	96	1	,4	,5	25,0
	97	1	,4	,5	25,5
	100	140	61,1	74,5	100,0
	Total	188	82,1	100,0	
Perdidos	Sistema	41	17,9		
Total		229	100,0		

Gallego, no local

Gallego, no local (Personales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	174	76,0	93,0	93,0
	1	1	,4	,5	93,6
	4	1	,4	,5	94,1
	5	1	,4	,5	94,7
	10	1	,4	,5	95,2
	13	1	,4	,5	95,7
	25	1	,4	,5	96,3
	30	1	,4	,5	96,8
	80	1	,4	,5	97,3
	100	5	2,2	2,7	100,0
	Total	187	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Gallego, no local (Empresas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	177	77,3	94,7	94,7
	1	1	,4	,5	95,2
	15	1	,4	,5	95,7
	20	2	,9	1,1	96,8
	50	1	,4	,5	97,3
	70	1	,4	,5	97,9
	90	1	,4	,5	98,4
	99	1	,4	,5	98,9
	100	2	,9	1,1	100,0
	Total	187	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Gallego, no local (Bolsa)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	186	81,2	99,5	99,5
	100	1	,4	,5	100,0
	Total	187	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Gallego, no local (Total)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	165	72,1	88,2	88,2
	1	2	,9	1,1	89,3
	4	1	,4	,5	89,8
	10	1	,4	,5	90,4
	13	1	,4	,5	90,9
	15	1	,4	,5	91,4
	25	1	,4	,5	92,0
	30	1	,4	,5	92,5
	50	2	,9	1,1	93,6
	75	1	,4	,5	94,1
	90	1	,4	,5	94,7
	99	1	,4	,5	95,2
	100	9	3,9	4,8	100,0
	Total	187	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Del Norte de Portugal

Del norte de Portugal (Personales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	185	80,8	98,9	98,9
	20	1	,4	,5	99,5
	99	1	,4	,5	100,0
	Total	187	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Del norte de Portugal (Empresas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	185	80,8	98,9	98,9
	20	1	,4	,5	99,5
	80	1	,4	,5	100,0
	Total	187	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Del norte de Portugal (Bolsa)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	187	81,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Del norte de Portugal (Total)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	183	79,9	97,9	97,9
	20	2	,9	1,1	98,9
	80	1	,4	,5	99,5
	99	1	,4	,5	100,0
	Total	187	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Español no gallego

Español no gallego (Personales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	179	78,2	95,7	95,7
	3	1	,4	,5	96,3
	7	1	,4	,5	96,8
	50	1	,4	,5	97,3
	65	1	,4	,5	97,9
	100	4	1,7	2,1	100,0
	Total	187	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Español no gallego (Empresas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	180	78,6	96,3	96,3
	1	1	,4	,5	96,8
	30	1	,4	,5	97,3
	45	1	,4	,5	97,9
	51	1	,4	,5	98,4
	70	1	,4	,5	98,9
	100	2	,9	1,1	100,0
	Total	187	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Español no gallego (Bolsa)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	187	81,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Español no gallego (Total)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	172	75,1	92,0	92,0
	1	1	,4	,5	92,5
	3	1	,4	,5	93,0
	7	1	,4	,5	93,6
	30	1	,4	,5	94,1
	45	1	,4	,5	94,7
	50	1	,4	,5	95,2
	51	1	,4	,5	95,7
	65	1	,4	,5	96,3
	70	1	,4	,5	96,8
	100	6	2,6	3,2	100,0
	Total	187	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Extranjero

Extranjero (Personales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	185	80,8	98,9	98,9
	5	1	,4	,5	99,5
	100	1	,4	,5	100,0
	Total	187	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Extranjero (Empresas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	177	77,3	94,7	94,7
	17	1	,4	,5	95,2
	35	1	,4	,5	95,7
	48	1	,4	,5	96,3
	50	1	,4	,5	96,8
	100	6	2,6	3,2	100,0
	Total	187	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Extranjero (Bolsa)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	185	80,8	98,9	98,9
	51	1	,4	,5	99,5
	100	1	,4	,5	100,0
	Total	187	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Extranjero (Total)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	173	75,5	92,5	92,5
	5	1	,4	,5	93,0
	17	1	,4	,5	93,6
	35	1	,4	,5	94,1
	48	1	,4	,5	94,7
	50	1	,4	,5	95,2
	51	1	,4	,5	95,7
	100	8	3,5	4,3	100,0
	Total	187	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Otros

Otros (Personales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	186	81,2	99,5	99,5
	10	1	,4	,5	100,0
	Total	187	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Otros (Empresas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	187	81,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Otros (Bolsa)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	187	81,7	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Otros (Total)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	186	81,2	99,5	99,5
	10	1	,4	,5	100,0
	Total	187	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Total

Total (Personales)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	31	13,5	16,5	16,5
	1	1	,4	,5	17,0
	5	1	,4	,5	17,6
	6	1	,4	,5	18,1
	15	1	,4	,5	18,6
	20	2	,9	1,1	19,7
	30	2	,9	1,1	20,7
	36	1	,4	,5	21,3
	40	1	,4	,5	21,8
	49	1	,4	,5	22,3
	65	1	,4	,5	22,9
	68	1	,4	,5	23,4
	70	2	,9	1,1	24,5
	80	2	,9	1,1	25,5
	90	1	,4	,5	26,1
	95	1	,4	,5	26,6
	99	1	,4	,5	27,1
	100	137	59,8	72,9	100,0
	Total	188	82,1	100,0	
Perdidos	Sistema	41	17,9		
Total		229	100,0		

Total (Empresas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	141	61,6	75,0	75,0
	1	1	,4	,5	75,5
	5	1	,4	,5	76,1
	10	1	,4	,5	76,6
	20	2	,9	1,1	77,7
	30	2	,9	1,1	78,7
	32	1	,4	,5	79,3
	35	1	,4	,5	79,8
	50	1	,4	,5	80,3
	60	1	,4	,5	80,9
	64	1	,4	,5	81,4
	70	1	,4	,5	81,9
	80	2	,9	1,1	83,0
	85	1	,4	,5	83,5
	94	1	,4	,5	84,0
	95	1	,4	,5	84,6
	99	1	,4	,5	85,1
	100	28	12,2	14,9	100,0
	Total	188	82,1	100,0	
Perdidos	Sistema	41	17,9		
Total		229	100,0		

Total (Bolsa)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	0	183	79,9	97,9	97,9
	51	1	,4	,5	98,4
	80	1	,4	,5	98,9
	100	2	,9	1,1	100,0
	Total	187	81,7	100,0	
Perdidos	Sistema	42	18,3		
Total		229	100,0		

Tendencia futura

Local (Tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	2	,9	1,5	1,5
	Mantener	108	47,2	79,4	80,9
	Aumentar	26	11,4	19,1	100,0
	Total	136	59,4	100,0	
Perdidos	Sistema	93	40,6		
Total		229	100,0		

Gallego, no local (Tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	21	9,2	87,5	87,5
	Aumentar	3	1,3	12,5	100,0
	Total	24	10,5	100,0	
Perdidos	Sistema	205	89,5		
Total		229	100,0		

Del norte de Portugal (Tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	4	1,7	66,7	66,7
	Aumentar	2	,9	33,3	100,0
	Total	6	2,6	100,0	
Perdidos	Sistema	223	97,4		
Total		229	100,0		

Español no gallego (Tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	12	5,2	85,7	85,7
	Aumentar	2	,9	14,3	100,0
	Total	14	6,1	100,0	
Perdidos	Sistema	215	93,9		
Total		229	100,0		

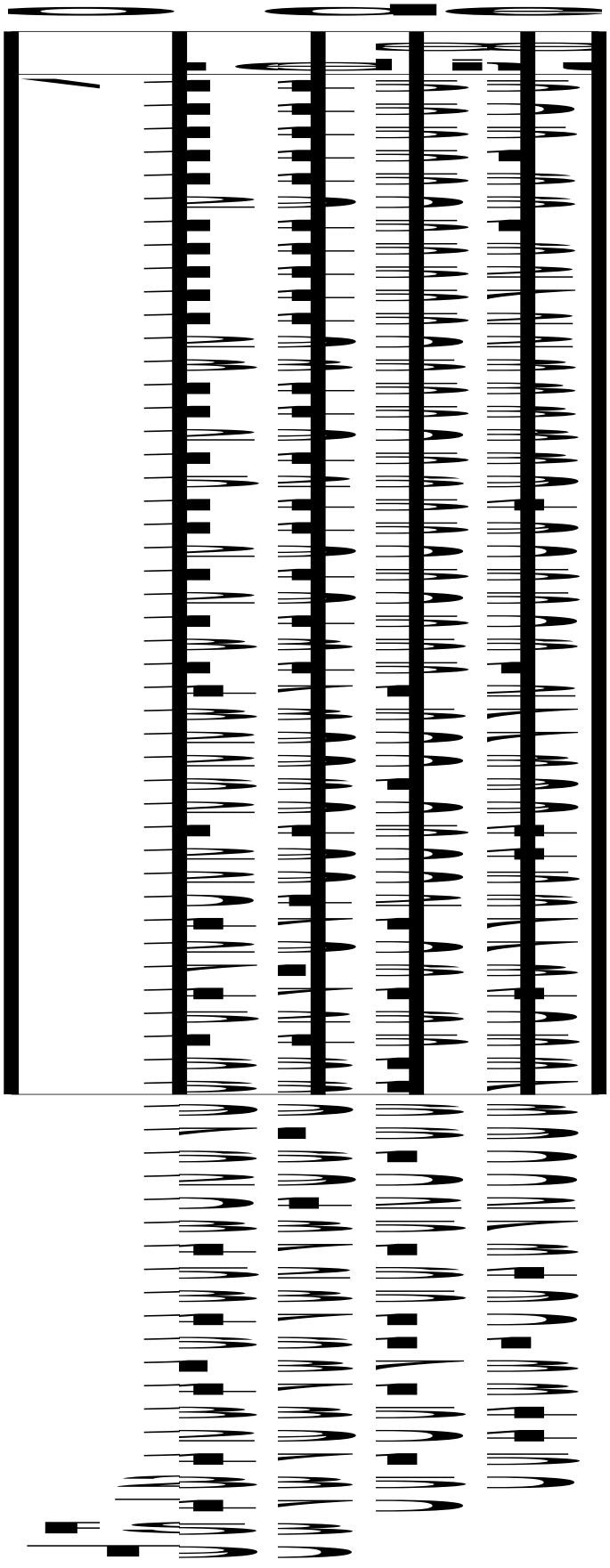
Extranjero (Tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	1	,4	7,7	7,7
	Mantener	9	3,9	69,2	76,9
	Aumentar	3	1,3	23,1	100,0
	Total	13	5,7	100,0	
Perdidos	Sistema	216	94,3		
Total		229	100,0		

Otros (Tendencia)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	1	,4	33,3	33,3
	Mantener	1	,4	33,3	66,7
	Aumentar	1	,4	33,3	100,0
	Total	3	1,3	100,0	
Perdidos	Sistema	226	98,7		
Total		229	100,0		

- 8.3. Año de inicio de la actividad.



- 8.4. Por favor señale el intervalo en el que se encuentra tanto en facturación como en número de empleados.

- 8.5. Por favor señale el municipio en el que está ubicada su empresa.

Baiona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	224	97,8	97,8	97,8
	Si	5	2,2	2,2	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Fornelos de Montes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	229	100,0	100,0	100,0

Gondomar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	225	98,3	98,3	98,3
	Si	4	1,7	1,7	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Mos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	219	95,6	95,6	95,6
	Si	10	4,4	4,4	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Nigrán

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	225	98,3	98,3	98,3
	Si	4	1,7	1,7	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Salvaterra do Miño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	228	99,6	99,6	99,6
	Si	1	,4	,4	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Pazos de Borben

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	229	100,0	100,0	100,0

O Porriño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	200	87,3	87,3	87,3
	Si	29	12,7	12,7	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Redondela

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	214	93,4	93,4	93,4
	Si	15	6,6	6,6	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Salceda

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	225	98,3	98,3	98,3
	Si	4	1,7	1,7	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Soutomaior

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	228	99,6	99,6	99,6
	Si	1	,4	,4	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Vigo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	67	29,3	29,3	29,3
	Si	162	70,7	70,7	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Cangas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	226	98,7	98,7	98,7
	Si	3	1,3	1,3	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

Moaña

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	226	98,7	98,7	98,7
	Si	3	1,3	1,3	100,0
	Total	229	100,0	100,0	

7.2.9.- Pregunta 9. Necesidades y Propuestas.

- Pregunta 9.1. Señale con una X las necesidades que considera que son prioritarias y cuya resolución depende de las Administraciones Públicas, añadiendo las que considere pertinentes.

En formación

Permitir participar a los empresarios e instituciones en los programas de formación profesional (formación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	134	58,5	59,3	59,3
	Si	92	40,2	40,7	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Difundir un catálogo de cursos de formación ocupacional dirigidos a las necesidades de las empresas, escuchando previamente sus sugerencias (formación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	122	53,3	54,0	54,0
	Si	104	45,4	46,0	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Elaborar un inventario de necesidades concretas de formación por puestos genéricos que sirva de referencia para el diseño de planes específicos de formación (formación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	141	61,6	62,4	62,4
	Si	85	37,1	37,6	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Impulsar la obtención de acuerdos de colaboración entre las empresas y las instituciones educativas para que exista una mayor coordinación de las enseñanzas regladas de forma que se ajusten a las necesidades de las empresas e instituciones de la zona (form

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	102	44,5	45,1	45,1
	Si	124	54,1	54,9	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Promover la creación de escuelas de diseño, adaptadas a las diferentes actividades de Vigo y su área funcional (formación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	154	67,2	68,1	68,1
	Si	72	31,4	31,9	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Potenciar la formación continua en las diferentes empresas e instituciones a mantener un alto nivel de profesionalización y adecuarse al avance de nuevas tecnologías (formación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	79	34,5	35,0	35,0
	Si	147	64,2	65,0	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Promover entre los ciudadanos una cultura cívica, aumentando la ocupación por el medioambiente para legar a las generaciones futuras u zona con mas calidad de vida (formación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	111	48,5	49,1	49,1
	Si	115	50,2	50,9	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Facilitar la información de los diferentes tipos de formación que se impartan en la zona y el acceso a la formación de todos sus habitantes (formación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	134	58,5	59,3	59,3
	Si	92	40,2	40,7	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

En equipamientos e infraestructuras

Promover la mejora de los servicios de transporte público en la zona (equip. E infraest.)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	99	43,2	43,8	43,8
	Si	127	55,5	56,2	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Fomentar la coordinación de los municipios para el diseño de planes urbanísticos coherentes con el desarrollo conjunto de toda la zona, de modo que faciliten la implantación y desarrollo de las actividades empresariales, y la calidad de vida de los ciudada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	61	26,6	27,0	27,0
	Si	165	72,1	73,0	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Potenciar la logística y los servicios portuarios como motor del desarrollo productivo y comercial de la zona (equip. E infraest.)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	101	44,1	44,7	44,7
	Si	125	54,6	55,3	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Realizar un estudio de la viabilidad de rutas óptimas en los diferentes núcleos urbanos (equip. E infraest.)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	167	72,9	73,9	73,9
	Si	59	25,8	26,1	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Promover la creación y dotación de nuevos parques empresariales, y la modernización de los existentes (equip. E infraest.)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	66	28,8	29,2	29,2
	Si	160	69,9	70,8	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Facilitar el acceso de los ciudadanos a los servicios, las instalaciones y uipamientos públicos mediante una gestión mas eficiente de estos (equip infraest.)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	151	65,9	66,8	66,8
	Si	75	32,8	33,2	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

acilitar que se haga uso de la costa y de los recursos naturales del mar de modo eficiente, a través de la ordenación de los recursos marinos y de la investigación para su conservación y mejora (equip. E infraest.)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	144	62,9	63,7	63,7
	Si	82	35,8	36,3	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

omover un sistema de ordenamiento del suelo para uso agrario que perm que las diferentes actividades productivas terrenos de dimensión y calidad adecuados para ser rentables (equip. E infraest.)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	173	75,5	76,5	76,5
	Si	53	23,1	23,5	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Fomentar la implantación de sistemas de gestión de programas de servicios sociales y medioambientales para el conjunto de la zona (equip. E infraest.)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	162	70,7	71,7	71,7
	Si	64	27,9	28,3	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Mejorar las infraestructuras de ferrocarril, de modo especial con la implantación de un tren de alta velocidad, y la conexión eficiente con los centros de intercambio de mercancías (equip. E infraest.)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	71	31,0	31,4	31,4
	Si	155	67,7	68,6	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Promover la construcción y mantenimiento de carreteras de circunvalación para los núcleos urbanos (por ej. el segundo cinturón de Vigo) (equip. E infraest.)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	35	15,3	15,5	15,5
	Si	191	83,4	84,5	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Mejorar las infraestructuras y los servicios de transporte aéreo, para que se adapten a las necesidades de la zona (equip. E infraest.)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	105	45,9	46,5	46,5
	Si	121	52,8	53,5	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

En generación de empleo

Promover la creación de cooperativas para fomentar iniciativas de empleo (generac. De empleo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	179	78,2	79,2	79,2
	Si	47	20,5	20,8	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Fomentar viveros de empresas para el apoyo en la creación de nuevas empresas que empleen jóvenes, mujeres y colectivos de difícil inserción laboral (generac. De empleo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	111	48,5	49,1	49,1
	Si	115	50,2	50,9	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

omentar viveros de empresas para el apoyo en la especialización y, en su caso, en la creación de nuevas empresas en el ámbito de las distintas actividades de la zona (generac. De empleo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	127	55,5	56,2	56,2
	Si	99	43,2	43,8	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Promover los acuerdos necesarios para potenciar la generación de empleo entre las empresas e instituciones (generac. De empleo)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	97	42,4	42,9	42,9
	Si	129	56,3	57,1	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

En información

Promover el uso de bases de datos que contengan información sobre ayudas específicas (información)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	94	41,0	41,6	41,6
	Si	132	57,6	58,4	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Potenciar instrumentos que faciliten la información y el acceso a las ayudas a la innovación que realizan los diferentes organismos nacionales e internacionales, que se adapten a la situación de las empresas de Vigo y su área funcional (información)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	102	44,5	45,1	45,1
	Si	124	54,1	54,9	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Posibilitar la creación de sistemas de información sobre trabajadores con conocimientos en especialidades de apoyo puntual a las empresas e instituciones, que puedan generar empresas de servicios (información)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	148	64,6	65,5	65,5
	Si	78	34,1	34,5	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Promover campañas de difusión de los productos y servicios que ofertan las empresas de Vigo y su área funcional (información)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	123	53,7	54,4	54,4
	Si	103	45,0	45,6	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Realizar un inventario de nuevas tecnologías de uso internacional, indicando donde pueden obtenerse (información)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	159	69,4	70,4	70,4
	Si	67	29,3	29,6	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

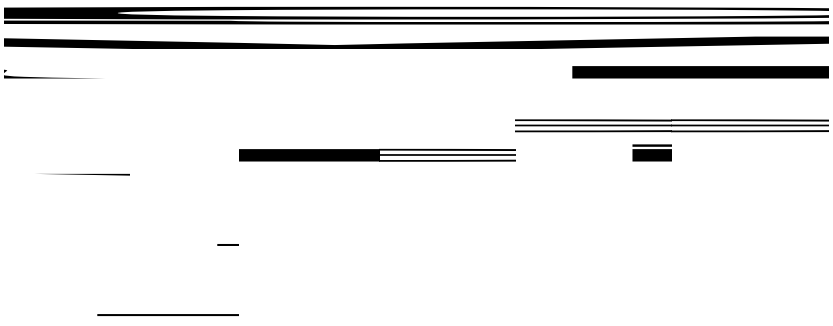
Elaborar bases de datos con información sobre cada una de las actividades importantes de Vigo y su área funcional (información)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	141	61,6	62,4	62,4
	Si	85	37,1	37,6	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Potenciar instrumentos (de promoción, información, acuerdos de colaboración, etc) para mejorar la imagen de Vigo y su área funcional (información)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	99	43,2	43,8	43,8
	Si	127	55,5	56,2	100,0
	Total	226	98,7	100,0	
Perdidos	Sistema	3	1,3		
Total		229	100,0		

Otras



- Pregunta 9.2. Marque con una X las acciones que considere prioritarias para su organización y que deben ser impulsadas por ella misma y añada las que piense que faltan.

En formación

Formación para nivel de mandos intermedios y personal operativo (formación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	106	46,3	47,1	47,1
	Si	119	52,0	52,9	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

omover la realización de cursos de formación ocupacional adaptados a la necesidades de las actividades empresariales de Vigo y su área funcional (formación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	129	56,3	57,3	57,3
	Si	96	41,9	42,7	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

Formación para nivel superior y directivo (formación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	139	60,7	61,8	61,8
	Si	86	37,6	38,2	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

Promover nuevas actividades formativas o la adaptación de las existentes a las necesidades reales (formación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	117	51,1	52,0	52,0
	Si	108	47,2	48,0	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

En modernización de las estructuras de gestión

Implantación de sistemas de dirección estratégica que faciliten la planificación a largo plazo (modernizac estruct gestión)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	131	57,2	58,2	58,2
	Si	94	41,0	41,8	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

ıplantación de sistemas de gestión de la calidad, gestión medioambiental prevención de riesgos laborales que faciliten la profesionalización de las empresas de la zona (modernizac estruct gestión)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	102	44,5	45,3	45,3
	Si	123	53,7	54,7	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

Promover la elaboración de planes operativos anuales y sistemas de gestión y seguimiento (modernizac estruct gestión)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	157	68,6	69,8	69,8
	Si	68	29,7	30,2	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

Implantación de sistemas de valorización de residuos y subproductos (modernizac estruct gestión)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	164	71,6	72,9	72,9
	Si	61	26,6	27,1	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

Potenciar la adaptación a unos estándares de calidad de los productos, rvicios, instalaciones y equipamientos de las empresas e instituciones de zona (modernizac estruct gestión)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	140	61,1	62,2	62,2
	Si	85	37,1	37,8	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

Fomentar la creación, diversificación y especialización flexible de las actividades empresariales de Vigo y su área funcional, para estar siempre adaptados a los cambios del entorno (modernizac estruct gestión)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	146	63,8	64,9	64,9
	Si	79	34,5	35,1	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

Promover la implantación de sistemas de información, especialmente orientados a la medida y comparación continuas de la organización con respecto a los líderes del mercado (benchmarking) (modernizac estruct gestión)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	146	63,8	64,9	64,9
	Si	79	34,5	35,1	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

Facilitar a las empresas e instituciones sistemas de gestión del dioambiente que ayuden a mantener y mejorar el patrimonio cultural de zona (modernizac estruct gestión)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	141	61,6	62,7	62,7
	Si	84	36,7	37,3	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

En cooperación

›mentar la integración dentro de las cadenas de las principales actividad productivas, de forma que se optimicen las relaciones con las diferentes cadenas laterales y de apoyo (cooperación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	160	69,9	71,1	71,1
	Si	65	28,4	28,9	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

Promover actividades conjuntas de promoción en el exterior (cooperación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	138	60,3	61,3	61,3
	Si	87	38,0	38,7	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

Promover acuerdos de cooperación con empresas e instituciones similares del Norte de Portugal u otras zonas próximas y dinámicas (cooperación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	116	50,7	51,6	51,6
	Si	109	47,6	48,4	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

Promover la cooperación entre actividades productivas y los diferentes servicios de apoyo a las empresas (cooperación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	147	64,2	65,3	65,3
	Si	78	34,1	34,7	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

·omover la cooperación entre las actividades productivas y las institucione investigación para que también se realice una investigación aplicada a realidad de la zona (cooperación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	146	63,8	64,9	64,9
	Si	79	34,5	35,1	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

Fomentar la cooperación entre las diferentes instituciones públicas y ntidades privadas para conseguir con la ayuda de todos un espacio digno donde se pueda vivir y producir (cooperación)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	129	56,3	57,3	57,3
	Si	96	41,9	42,7	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

En Innovación y Marketing

Desarrollar proyectos de I+D para el estudio de nuevos productos y productos alternativos a los que existen actualmente (innovac y marketing)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	132	57,6	58,7	58,7
	Si	93	40,6	41,3	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

Promover la implantación de nuevas tecnologías orientadas a las actividades relevantes de la zona (innovac y marketing)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	125	54,6	55,6	55,6
	Si	100	43,7	44,4	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

Potenciar el empleo de sistemas energéticos alternativos y renovables mediante una innovación que favorezca su eficiencia (innovac y marketing)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	149	65,1	66,2	66,2
	Si	76	33,2	33,8	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

tenciar el uso de instrumentos de marketing, especialmente la investigaci de mercados, que faciliten el conocimiento de las necesidades de los ciudadanos (innovac y marketing)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	154	67,2	68,4	68,4
	Si	71	31,0	31,6	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

Fomentar la innovación de productos mercados a partir de la detección sistemática de nuevas necesidades (innovac y marketing)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	151	65,9	67,1	67,1
	Si	74	32,3	32,9	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

Promover investigación y el desarrollo para la mejora en el diseño y los ocesos, en los productos y servicios de las actividades relevantes de la zo (innovac y marketing)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	149	65,1	66,2	66,2
	Si	76	33,2	33,8	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

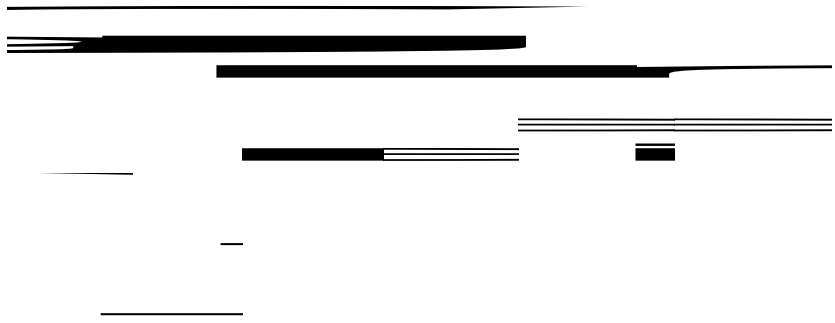
Fomentar la investigación para la mejora del tratamiento de los residuos y subproductos de las distintas actividades productivas de la zona (innovac y marketing)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	129	56,3	57,3	57,3
	Si	96	41,9	42,7	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

Promover la cooperación entre las actividades productivas y las instituciones investigación para difundir las nuevas tecnologías que tengan aplicación la empresa (innovac y marketing)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	138	60,3	61,3	61,3
	Si	87	38,0	38,7	100,0
	Total	225	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,7		
Total		229	100,0		

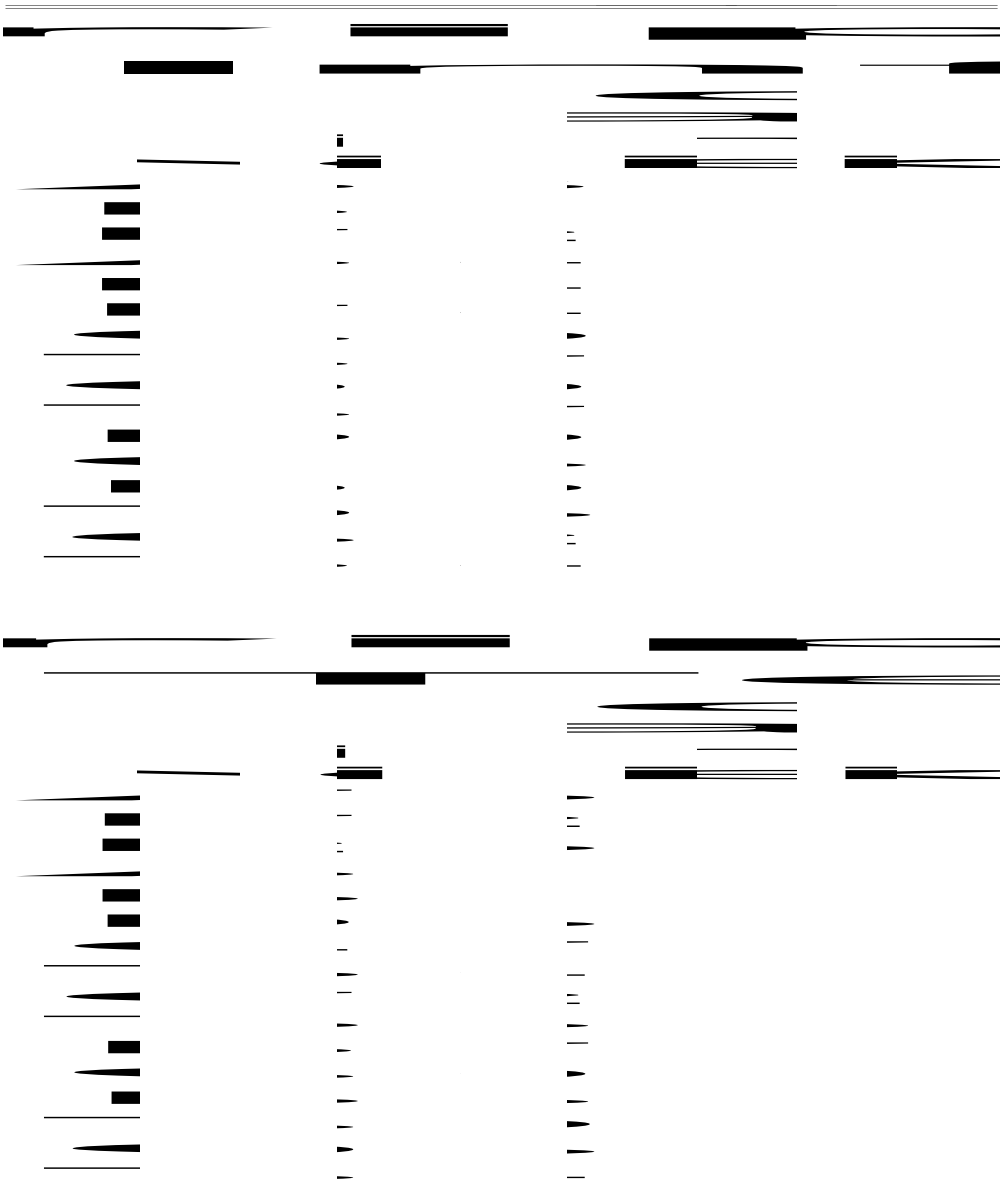
Otras

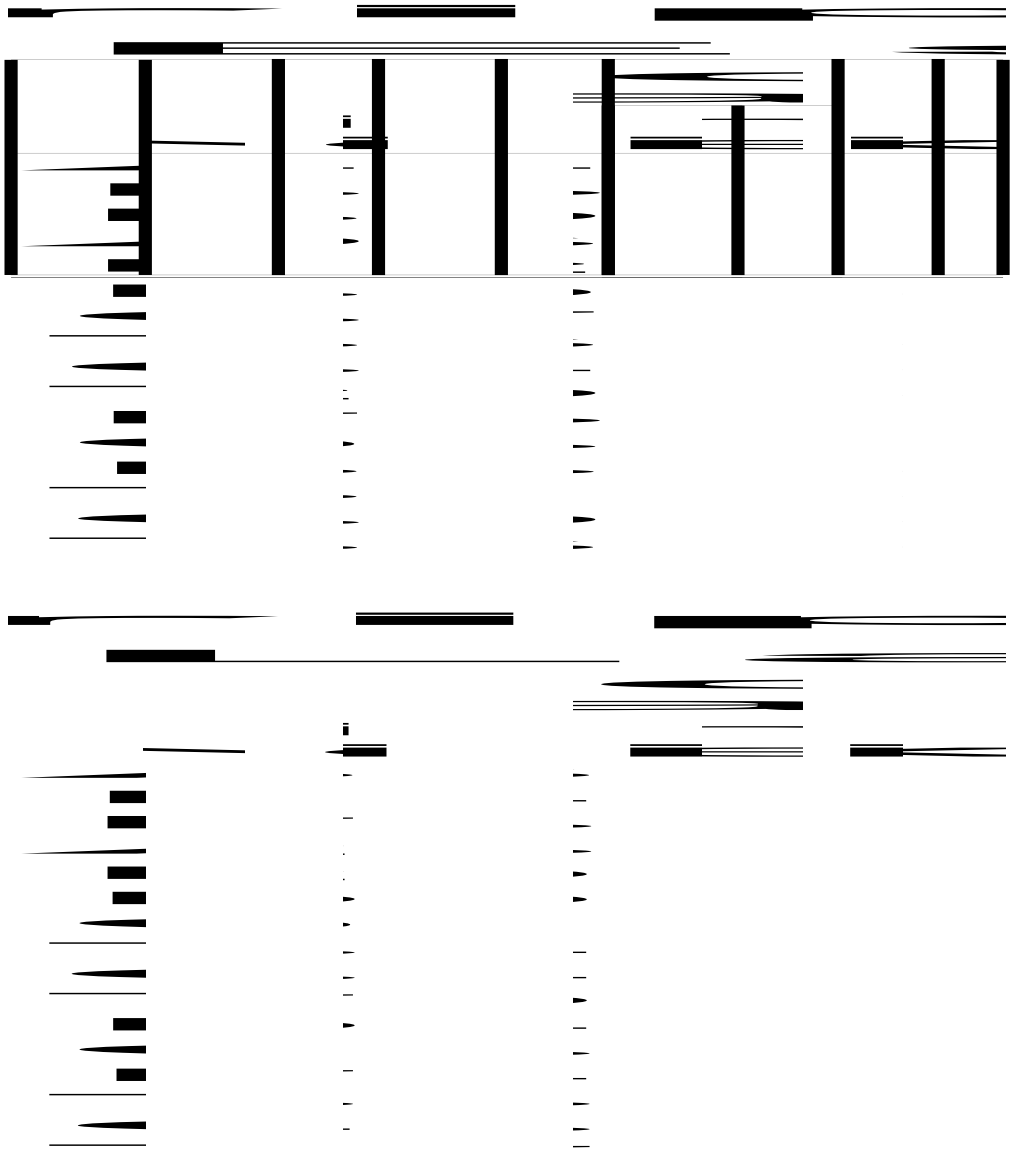


7.3.- Diferencias significativas por cadenas empresariales

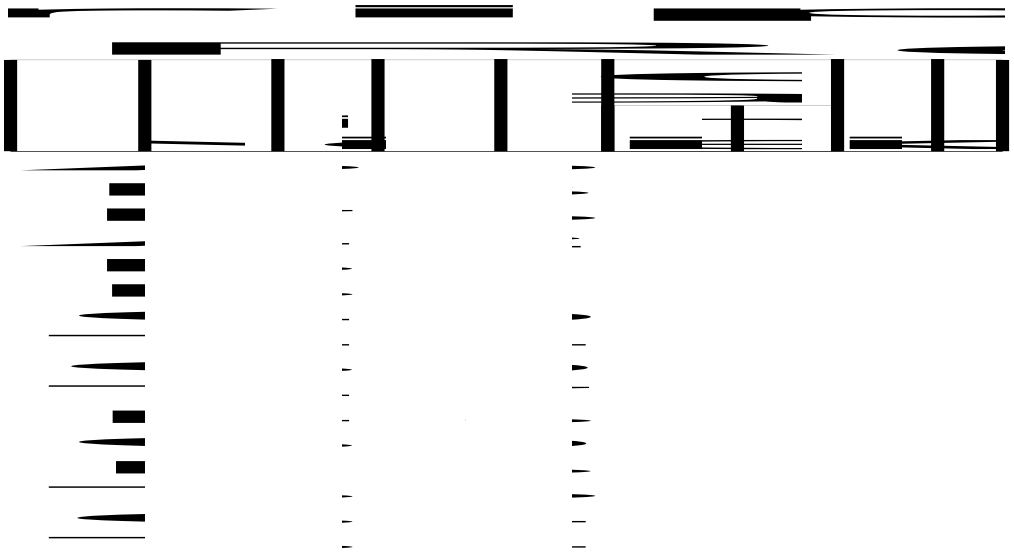
7.3.1.- Estadísticos descriptivos de las variables significativas

Pregunta 1.1. De los siguiente aspectos del entorno, señale la valoración que de los mismos realiza usted.

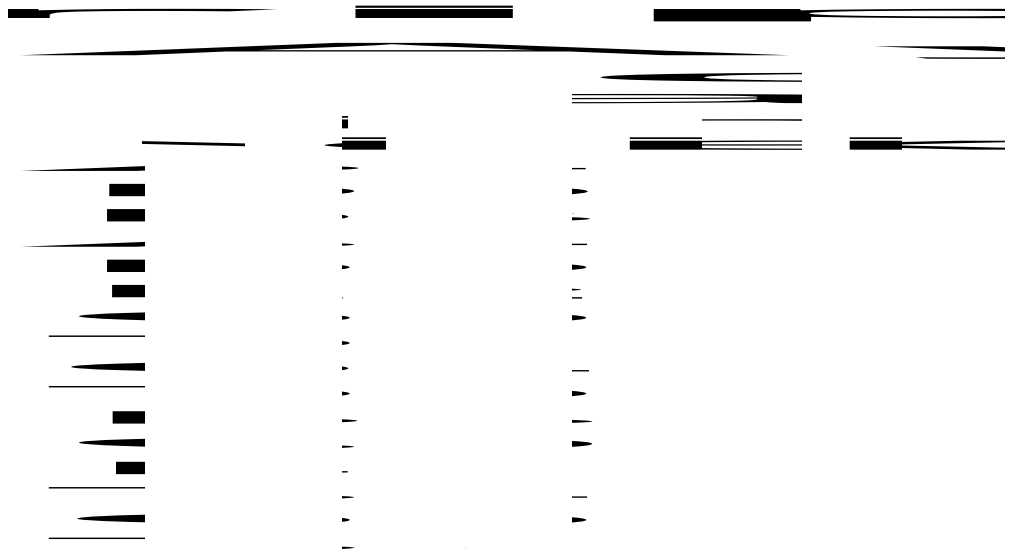


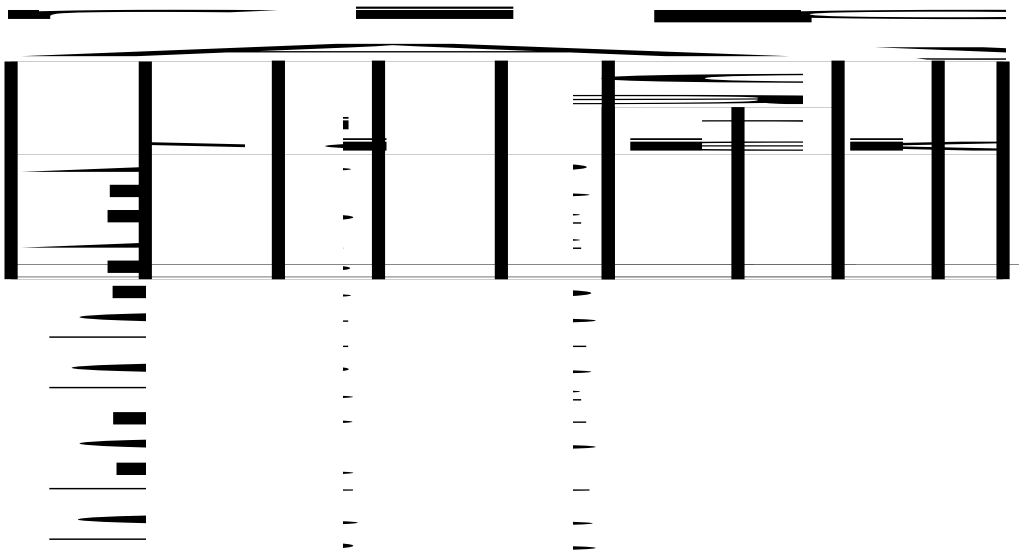


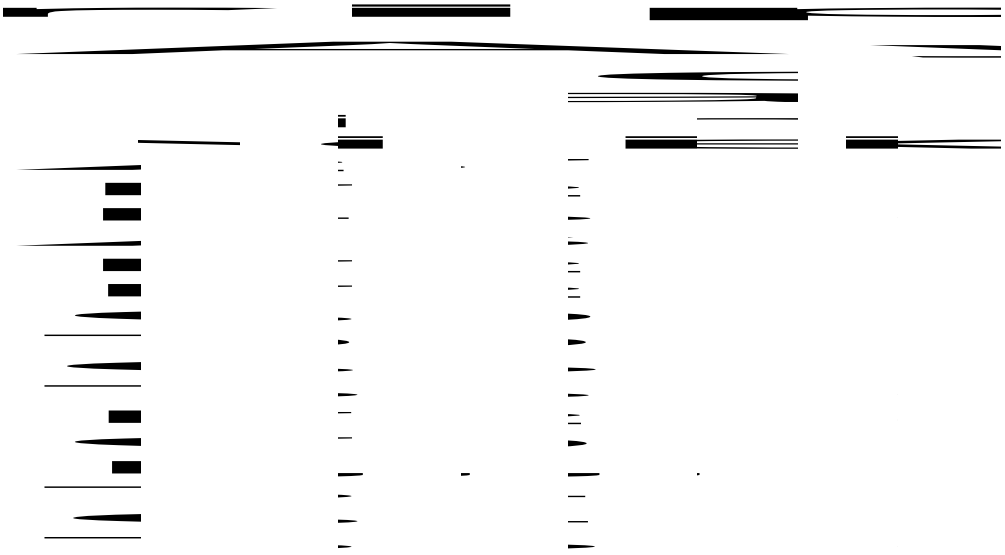
Pregunta 1.2. Indique la calidad de los servicios públicos de la ZONA que se mencionan a continuación.

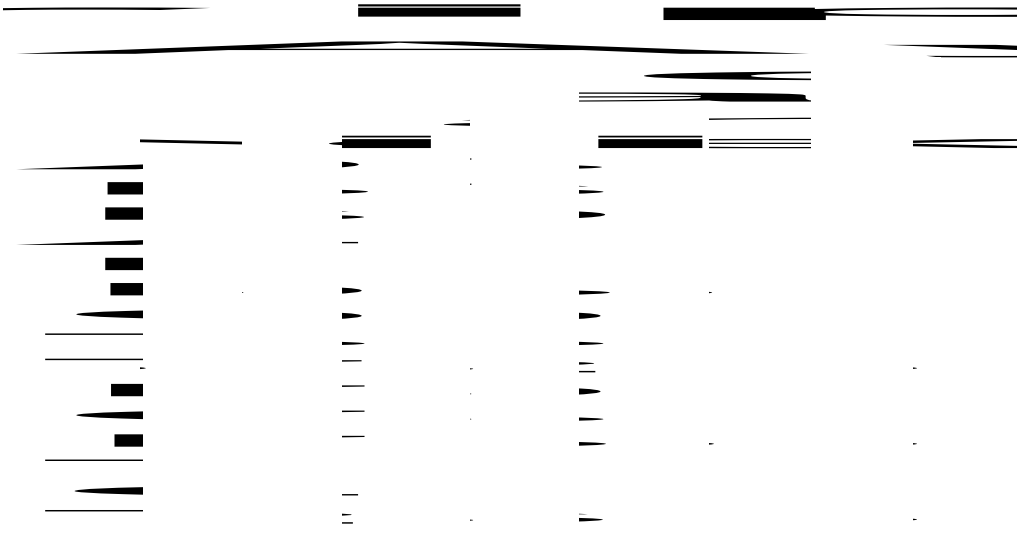


Pregunta 1.3. Indicar si se conoce y hace uso, y en ese caso el grado de satisfacción, de los siguientes tipos de ayudas por parte de las instituciones públicas para las empresas de la ZONA.

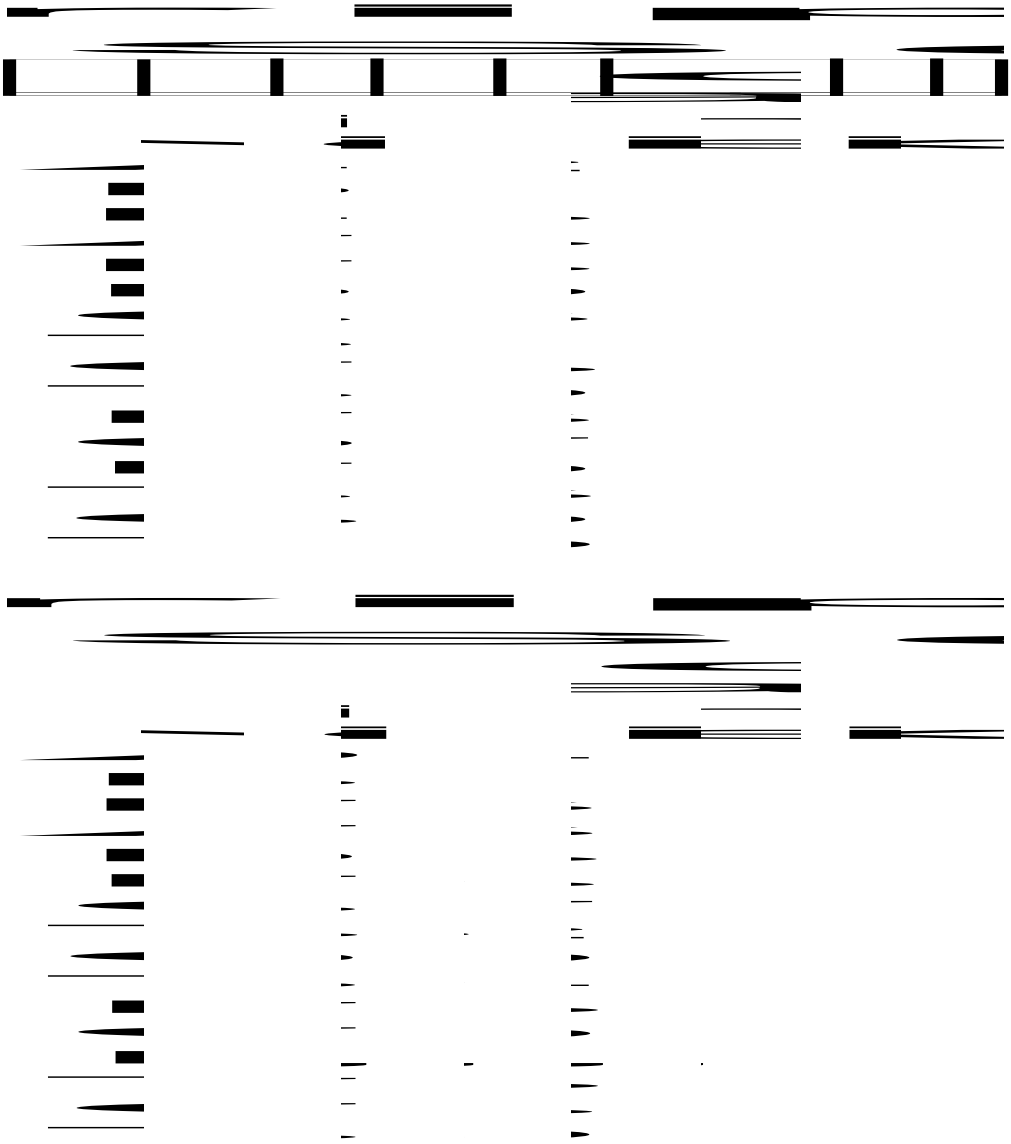


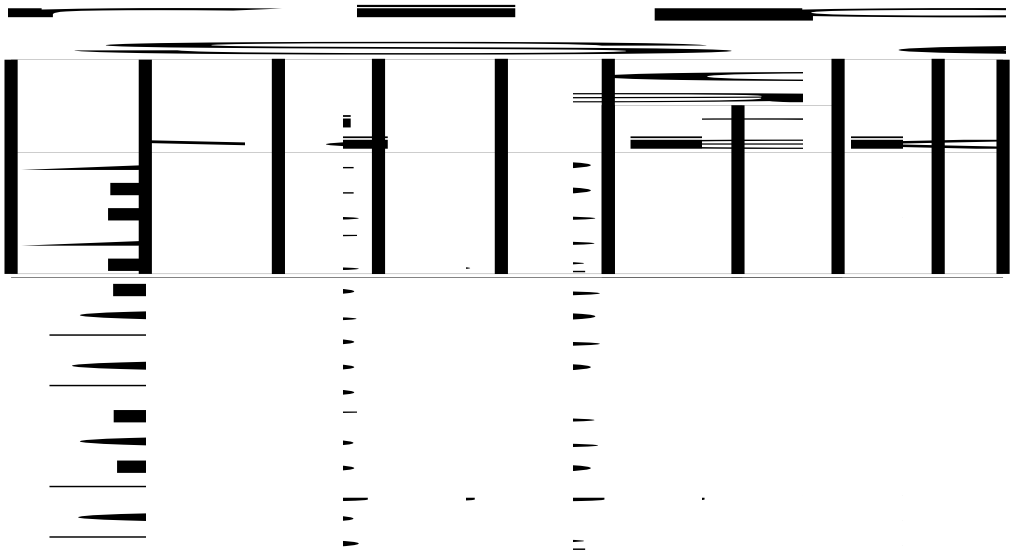




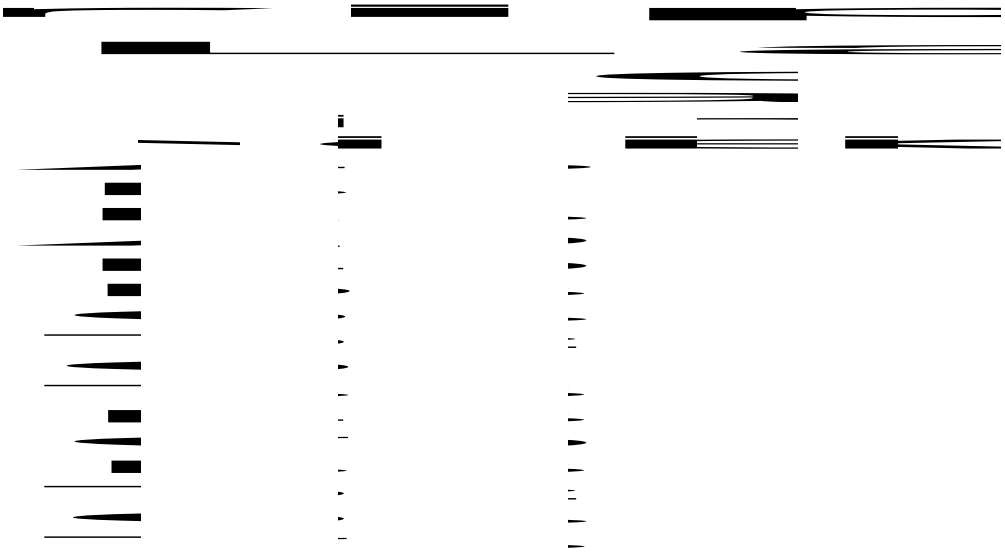


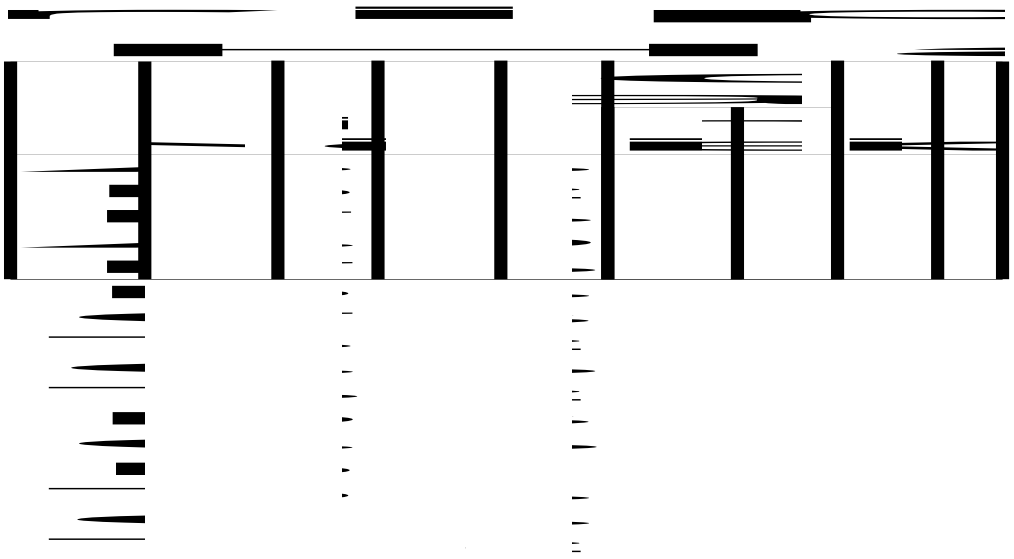
Pregunta 1.4. Indique si tiene conocimiento de la existencia en la ZONA de los siguientes servicios de apoyo a las empresas y valore la incidencia que tienen en su actividad.



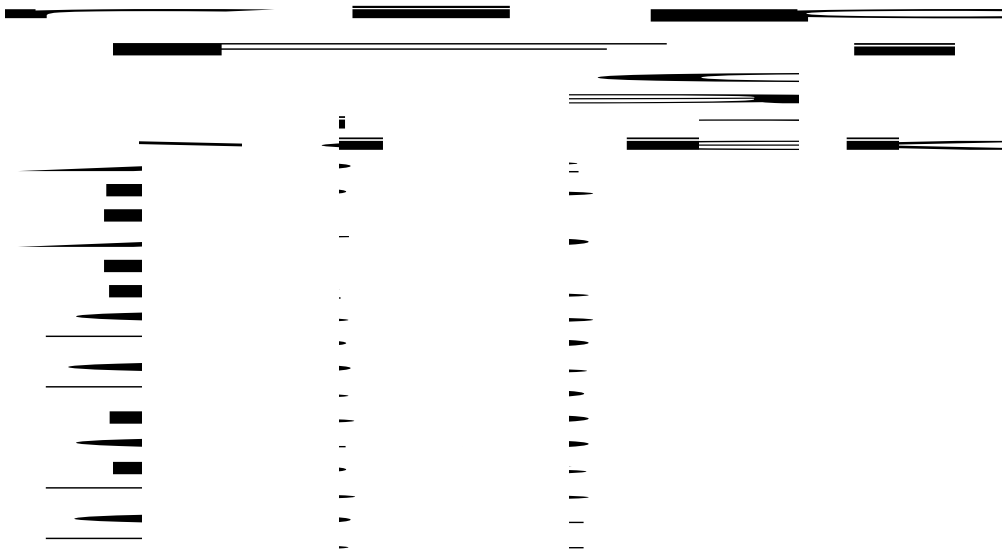


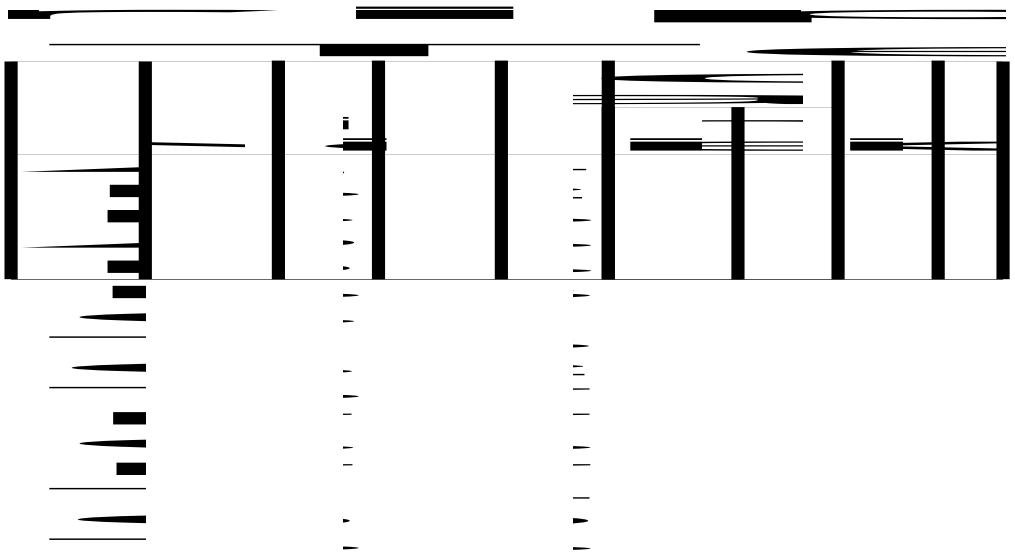
Pregunta 2. Situación de las cadenas empresariales (Actividad en la que se encuentra su empresa).



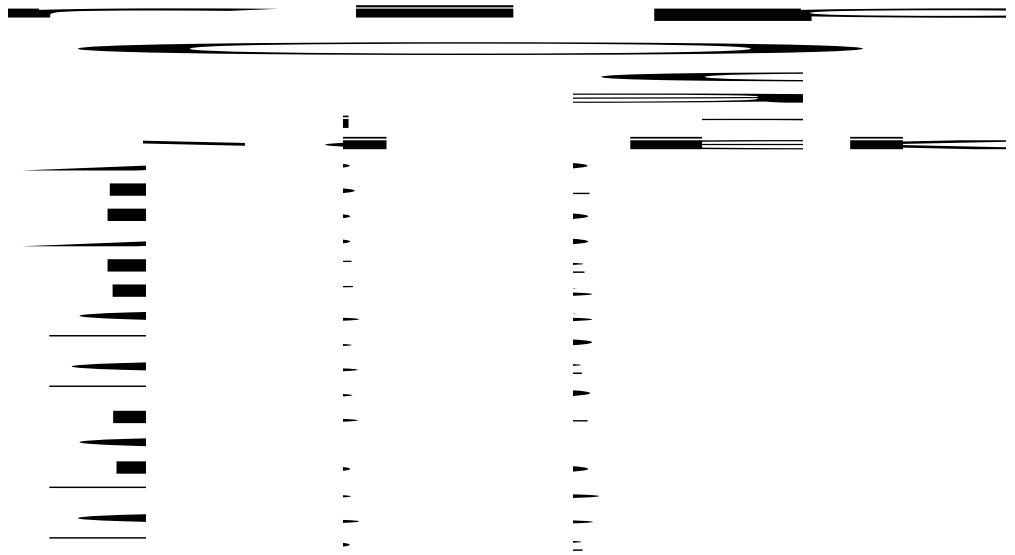


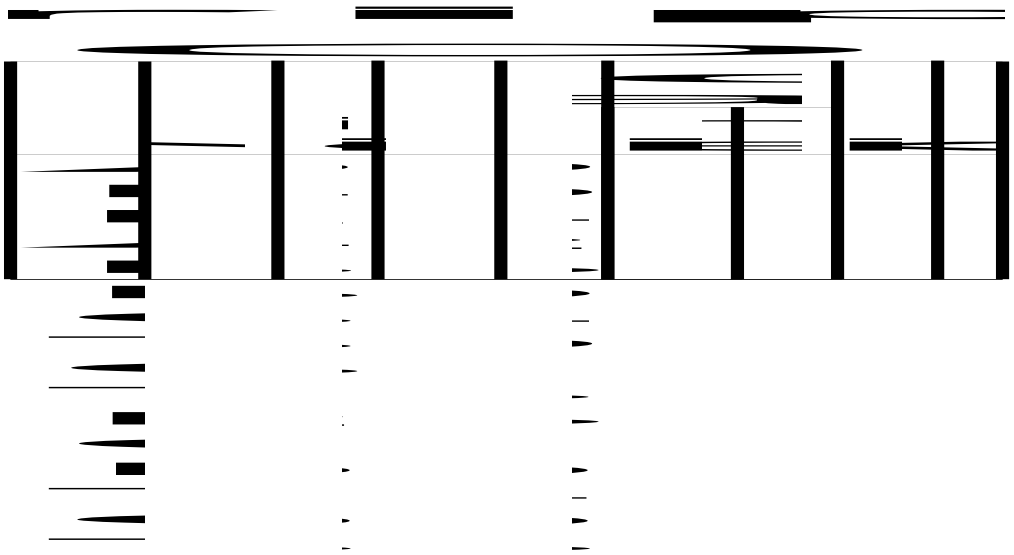
Pregunta 5.1. Indicar el porcentaje de trabajadores de cada tipo que existen en su empresa.

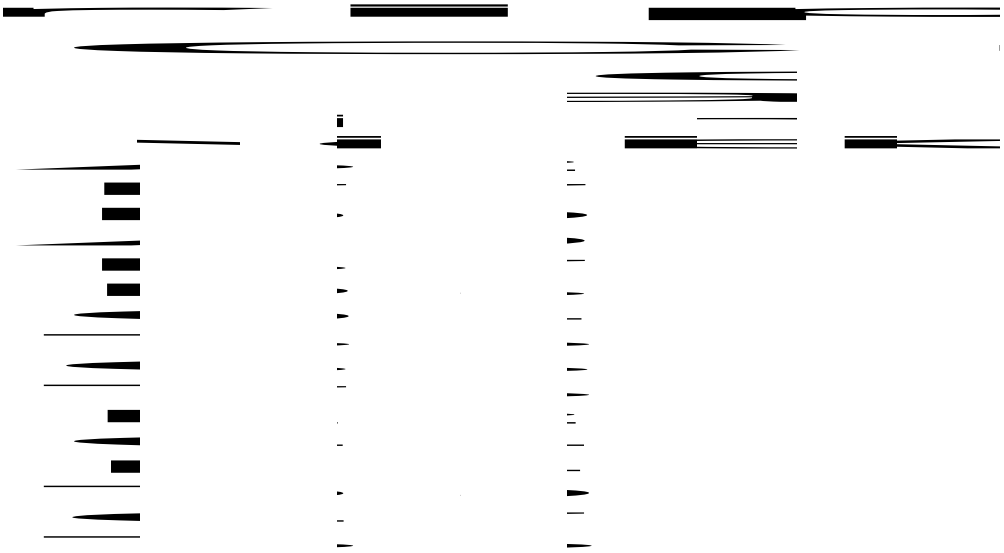


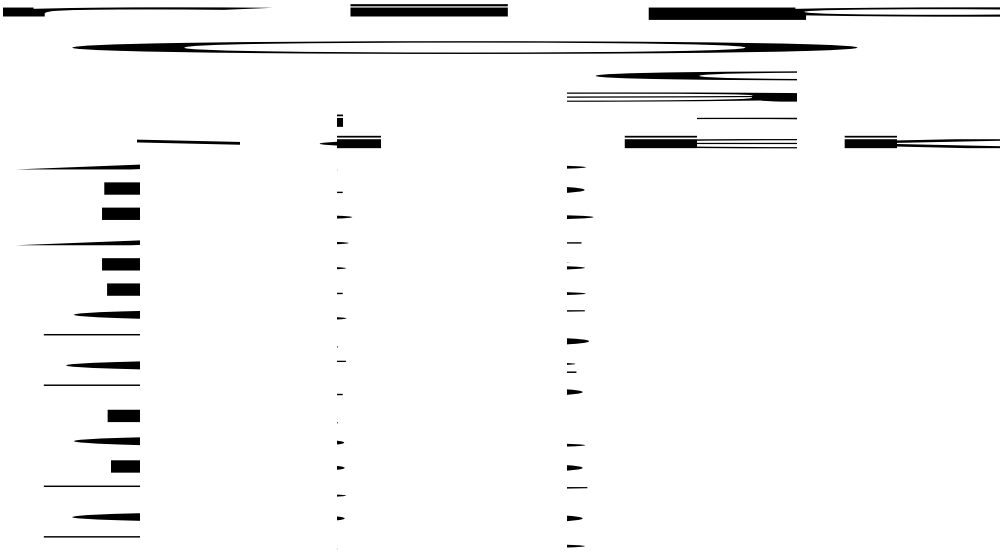


Pregunta 5.2. Con referencia a la edad de los empleados, indicar el número aproximado de trabajadores que se corresponde con cada intervalo.

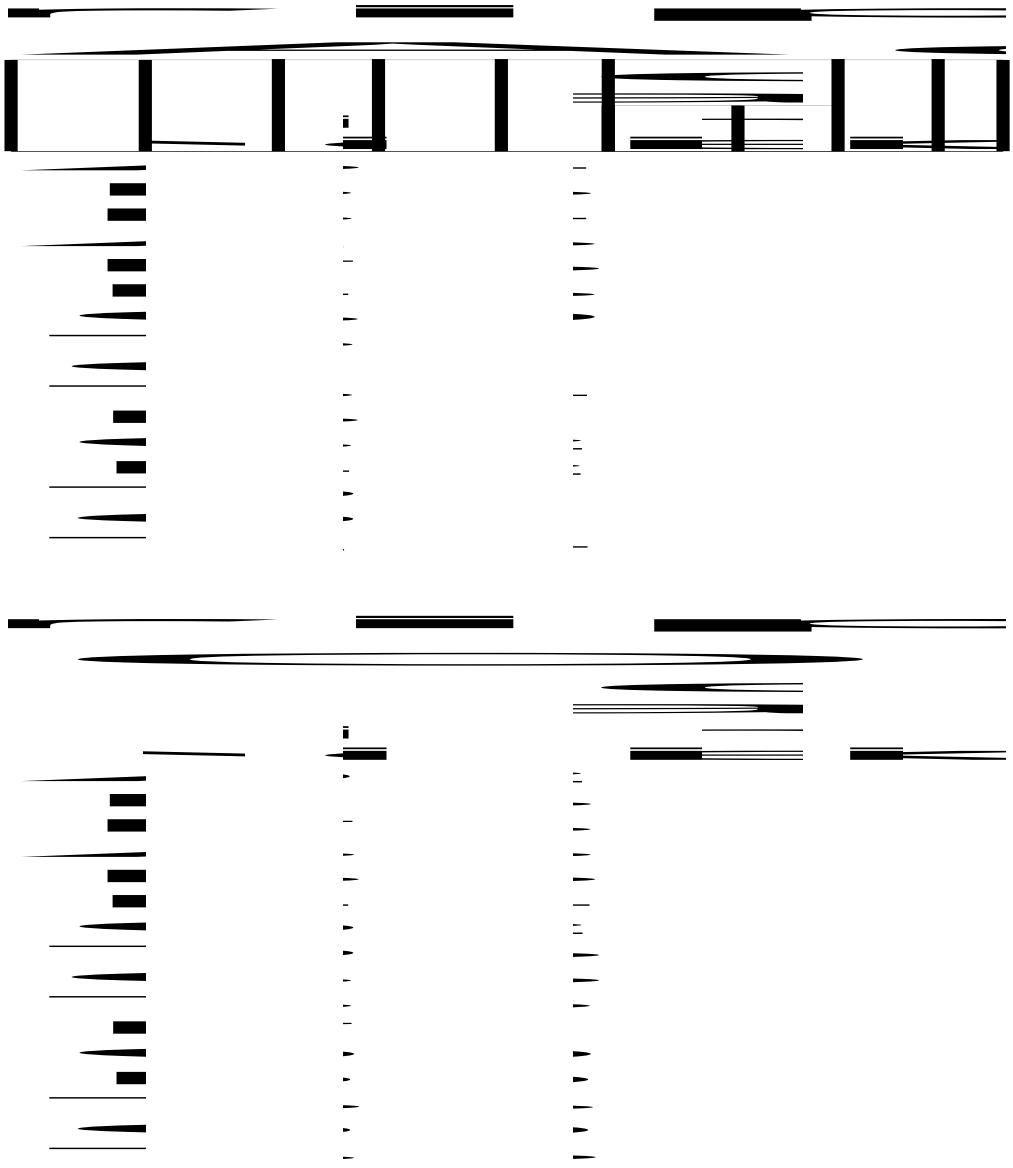


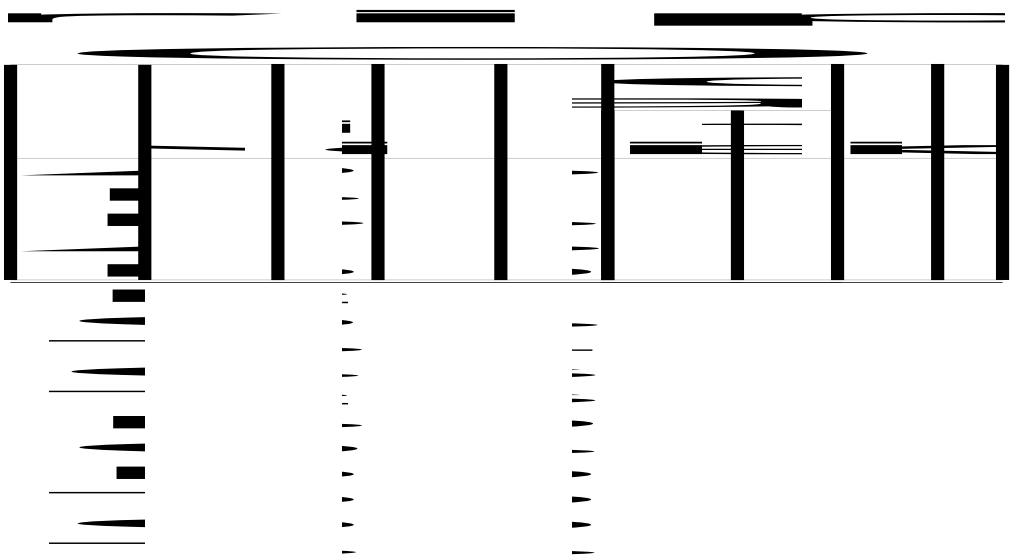


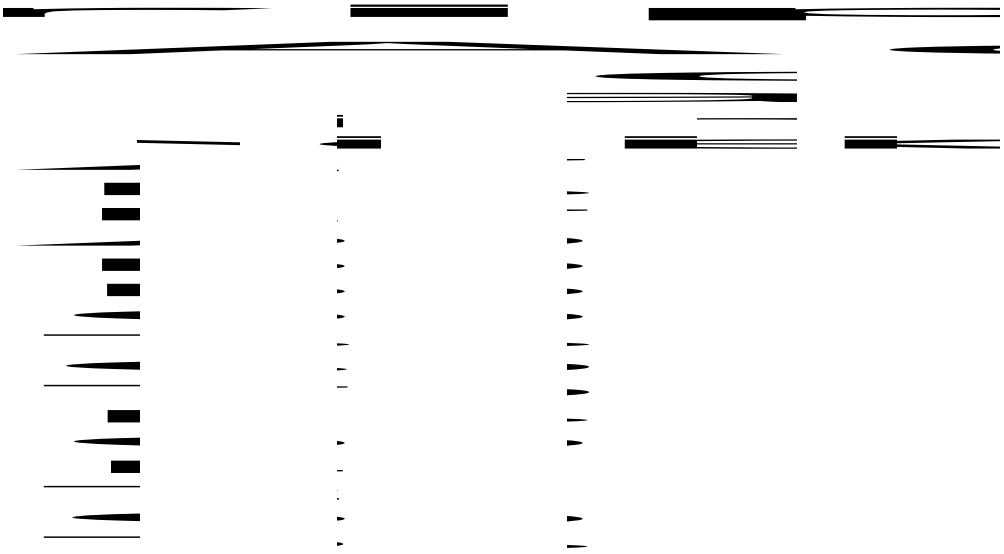


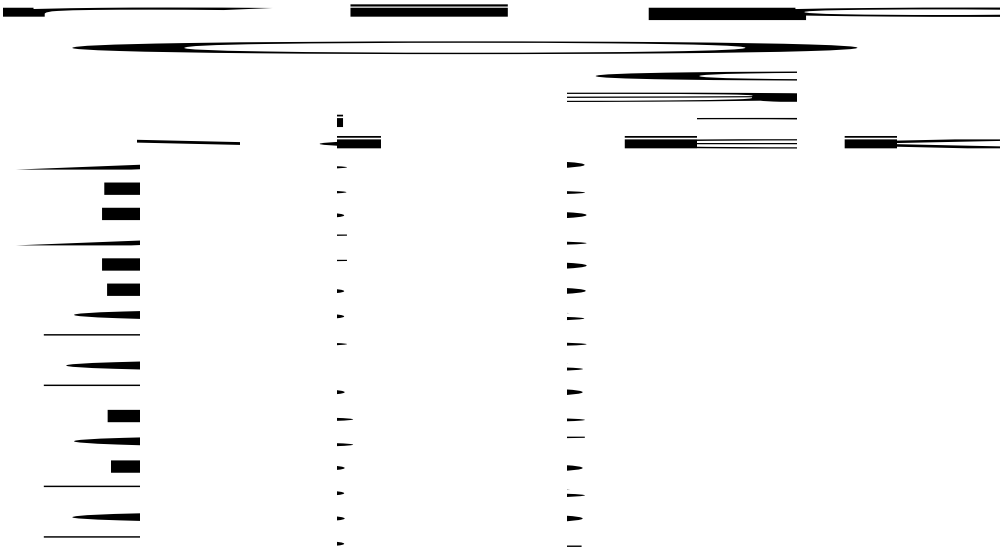


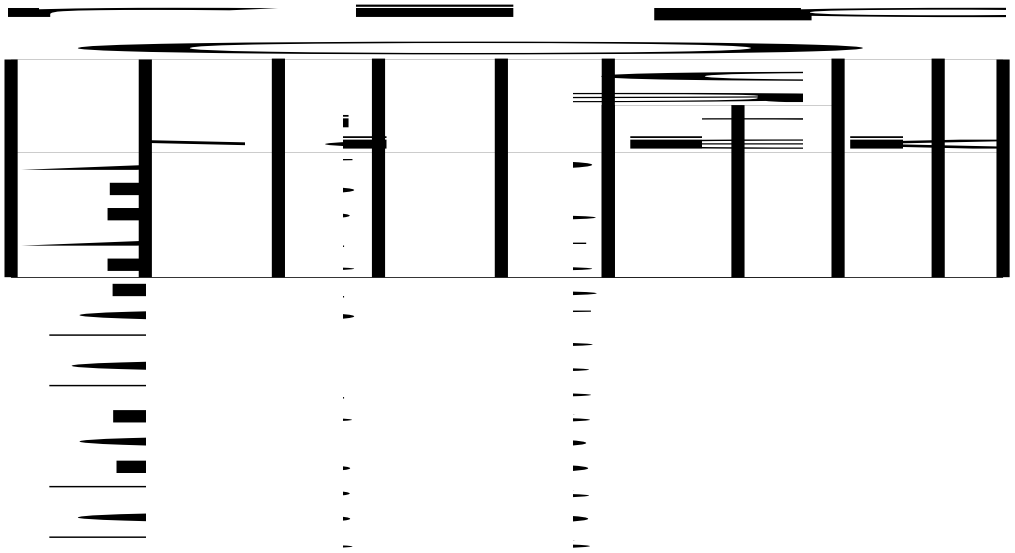
Pregunta 5.10. Señale el porcentaje de empleados de cada categoría profesional, según su nivel educativo.

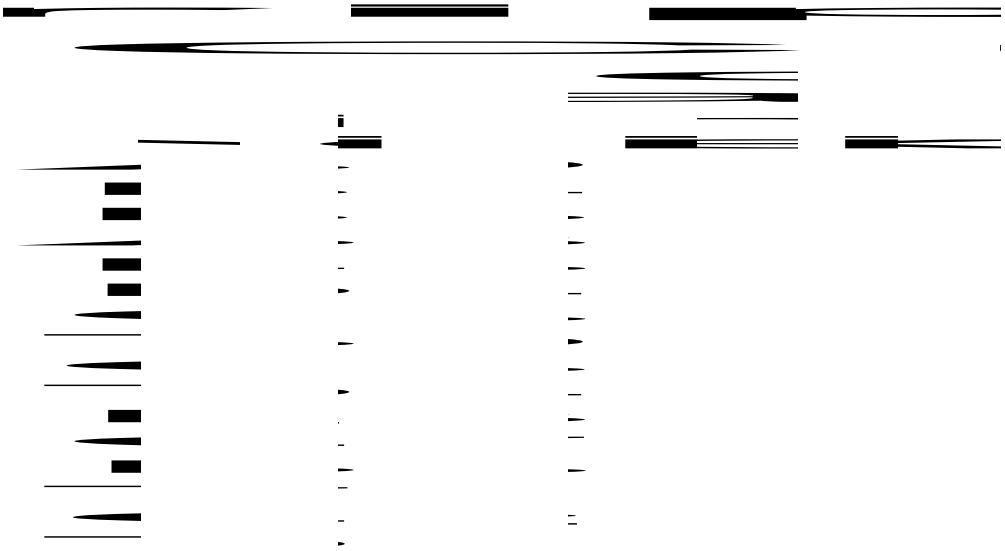


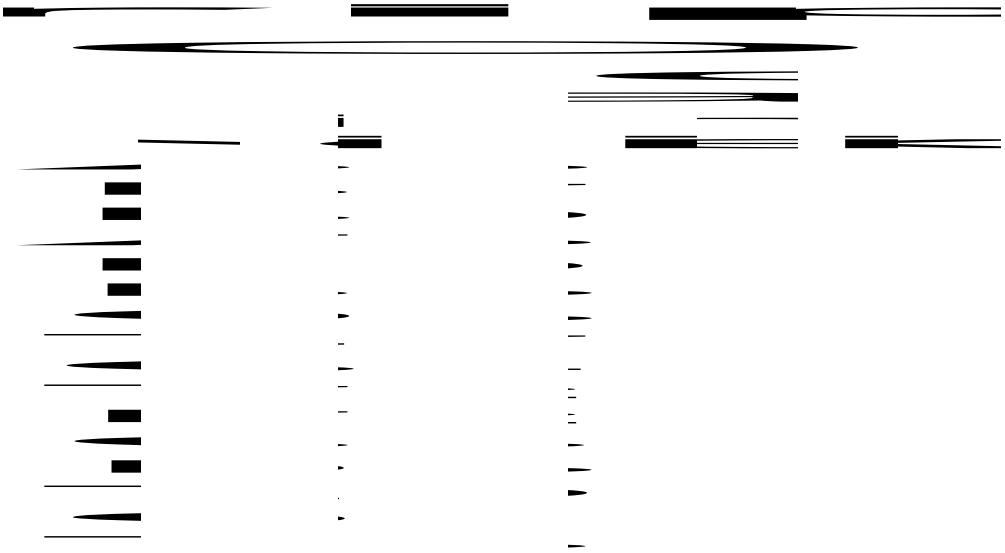


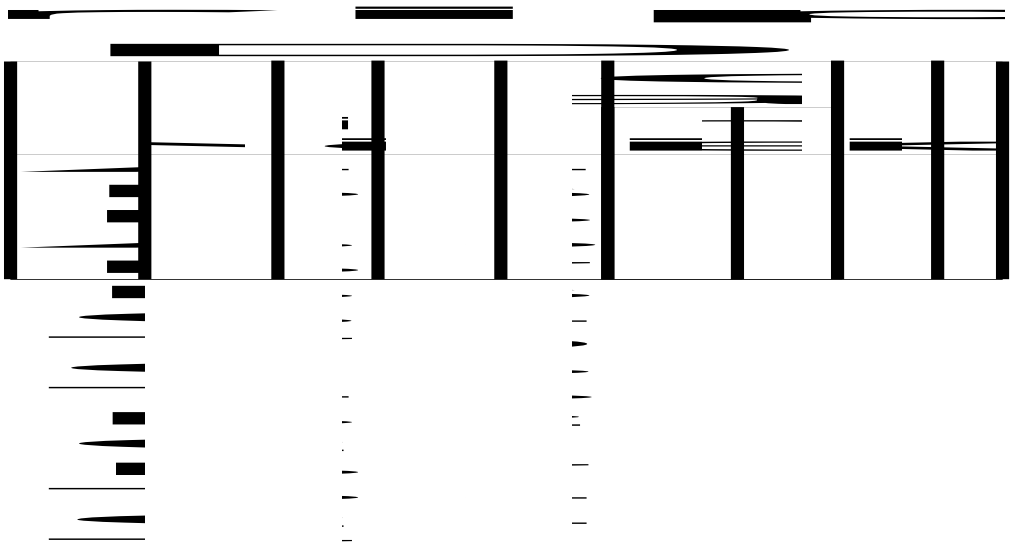


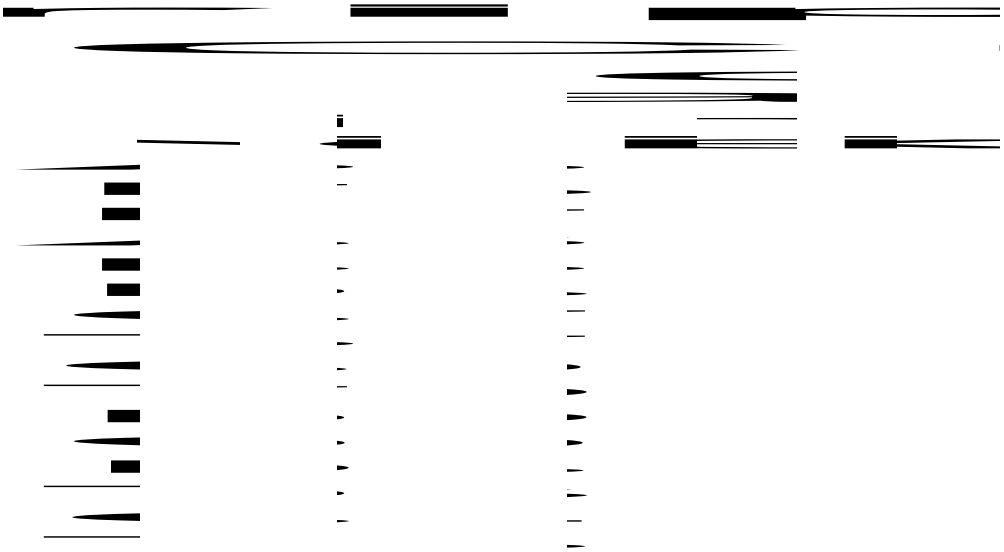


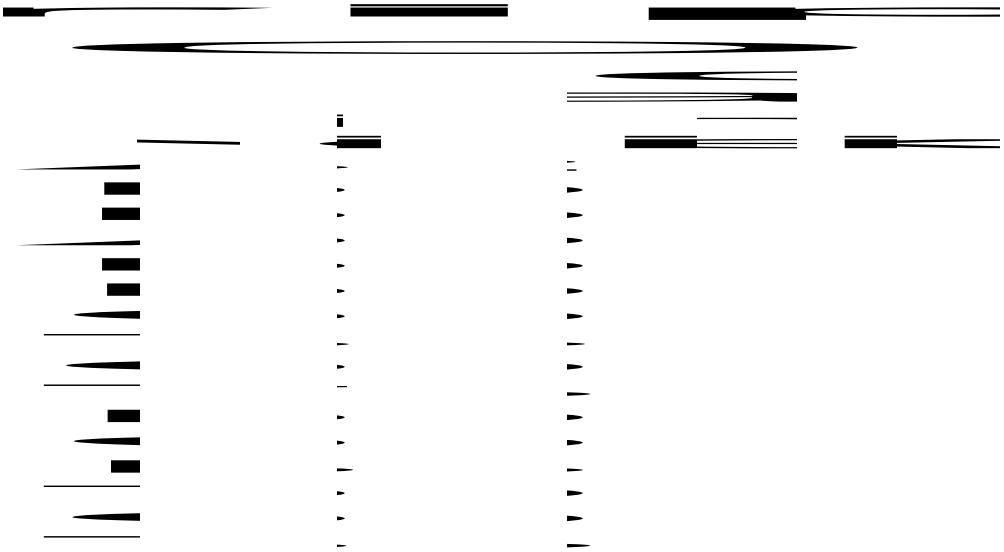


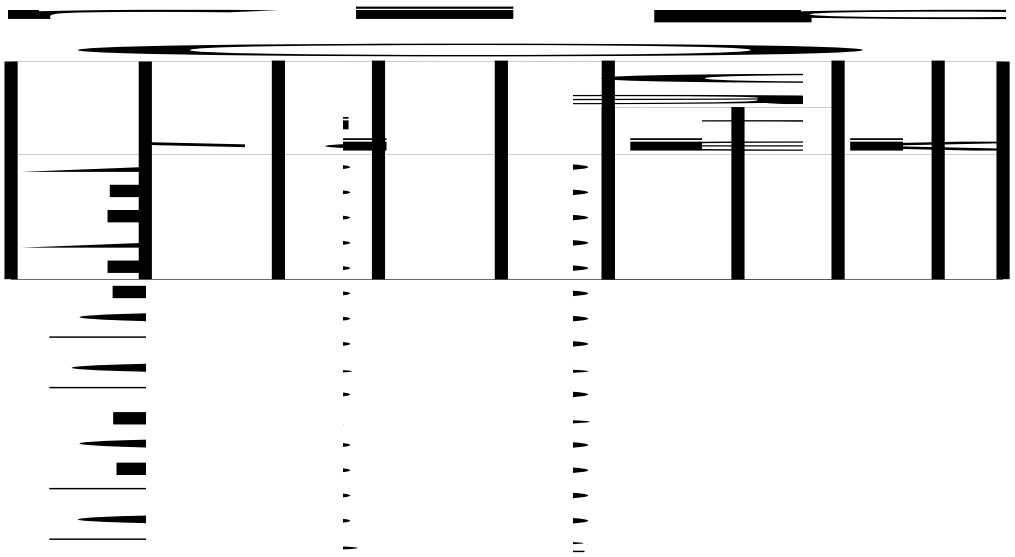




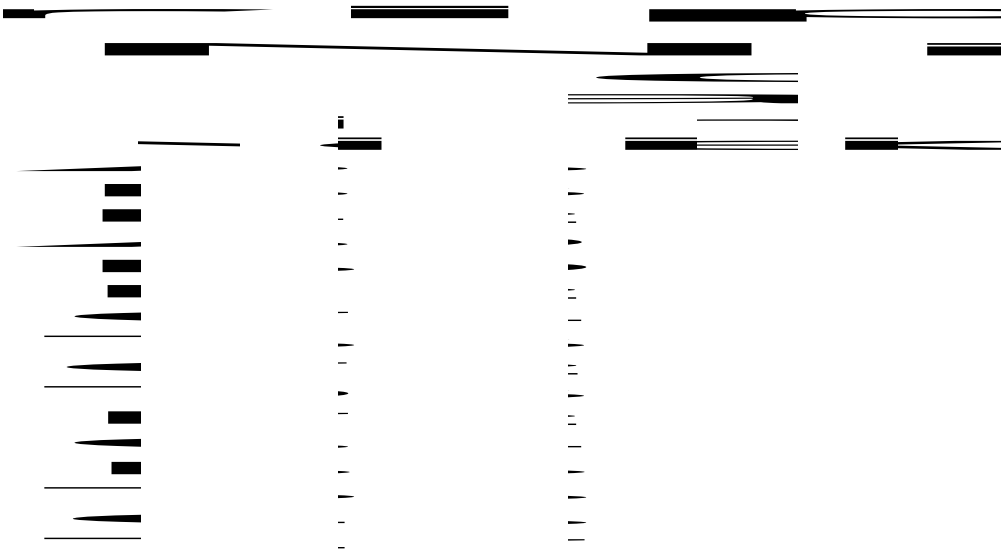


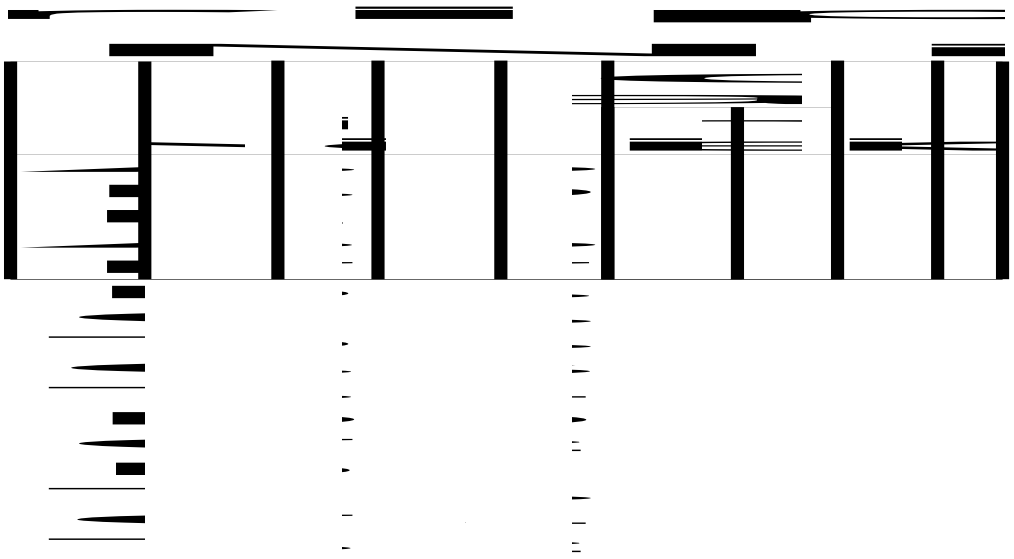




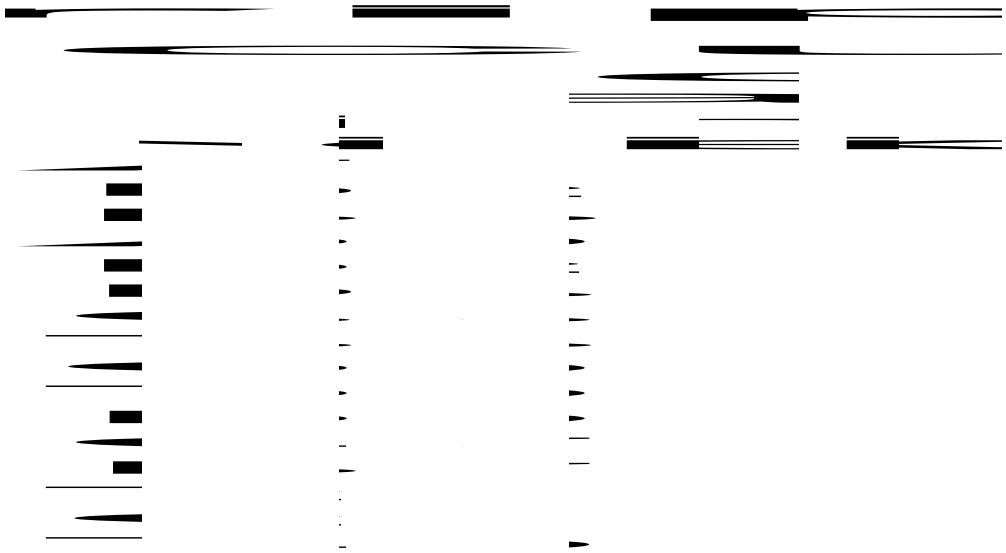


Pregunta 5.11. Evalúe las siguientes características del personal de su empresa y expectativas de futuro que tiene en su empresa.

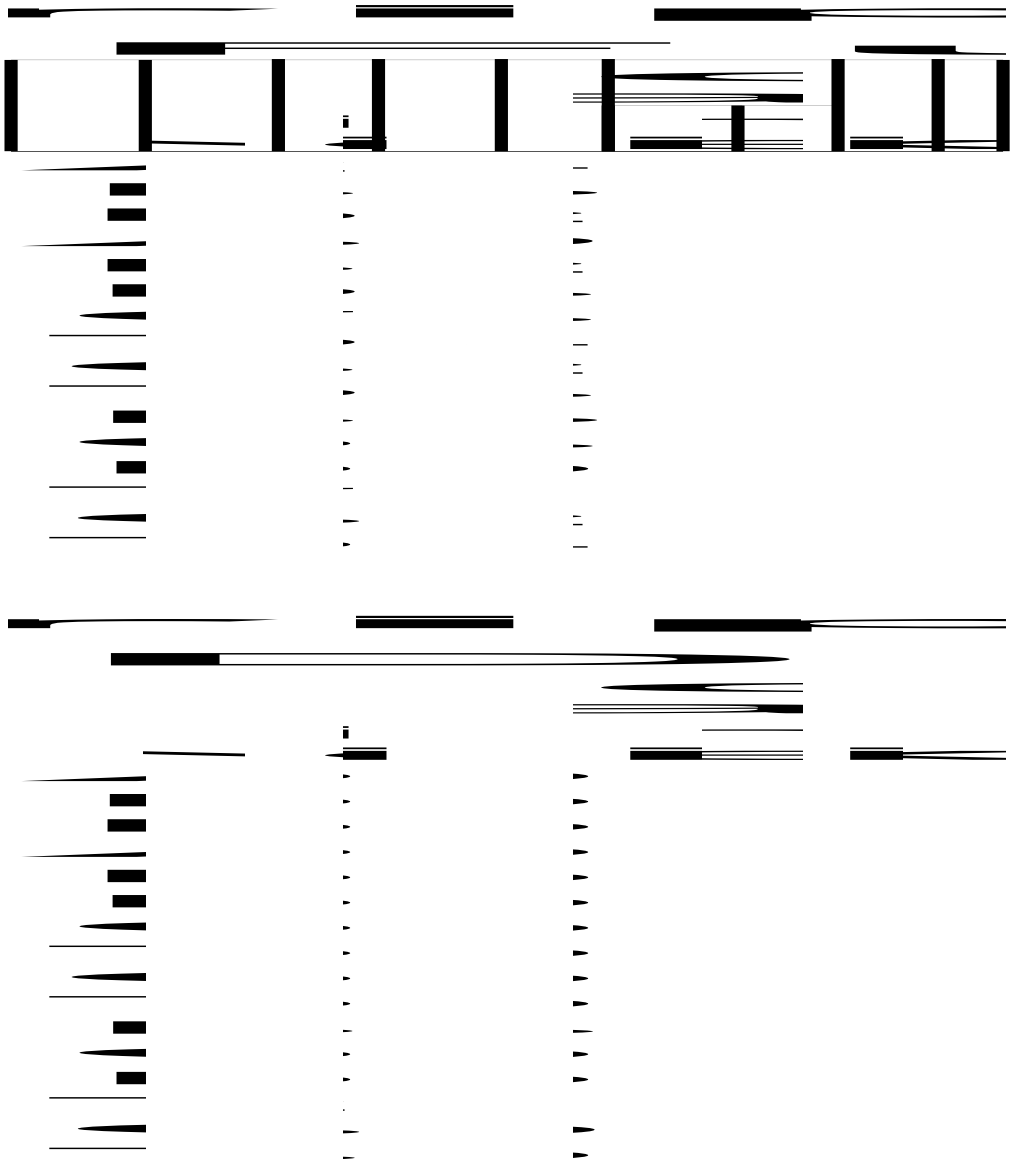


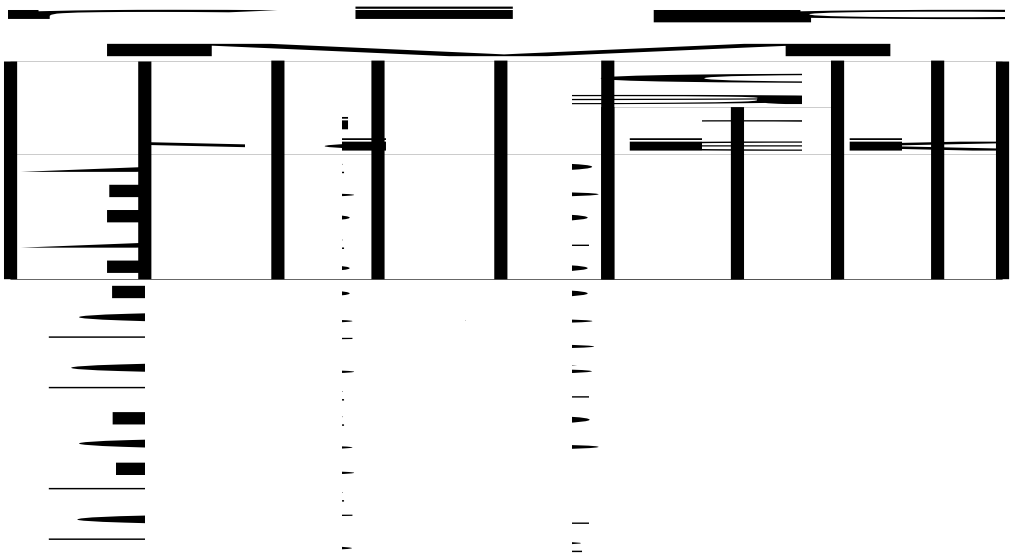


Pregunta 5.12. Señale si existen sistemas de retribución variable en alguno de los siguientes departamentos, y en su caso, ¿cuales de los siguientes sistemas retributivos son los más frecuentes.

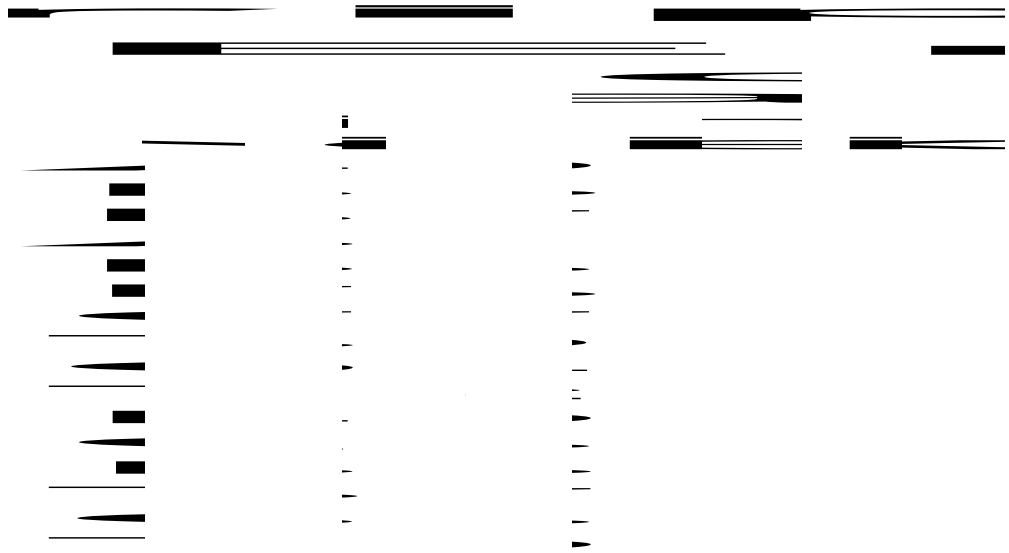


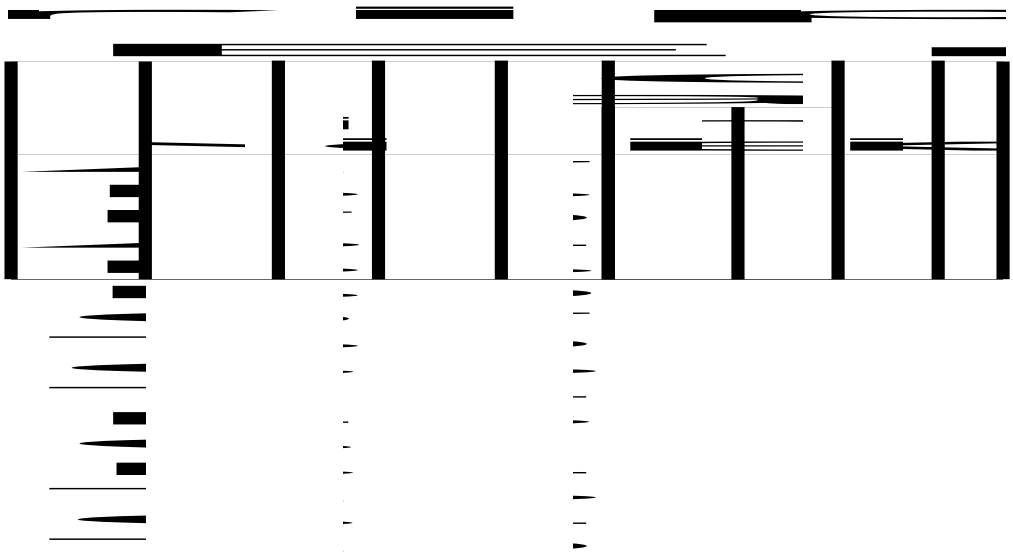
Pregunta 6.1. Indique la forma estructural que mejor se adapta a su empresa.

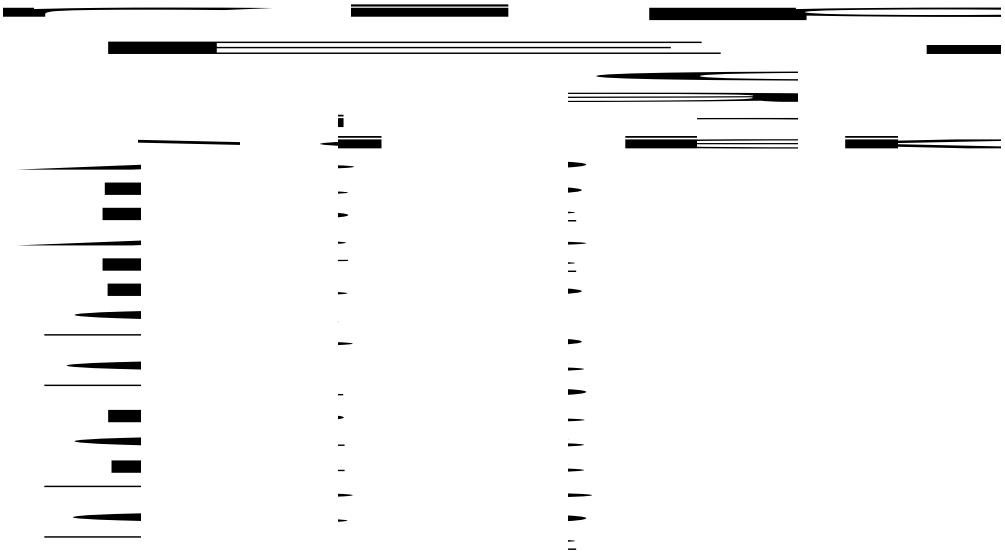




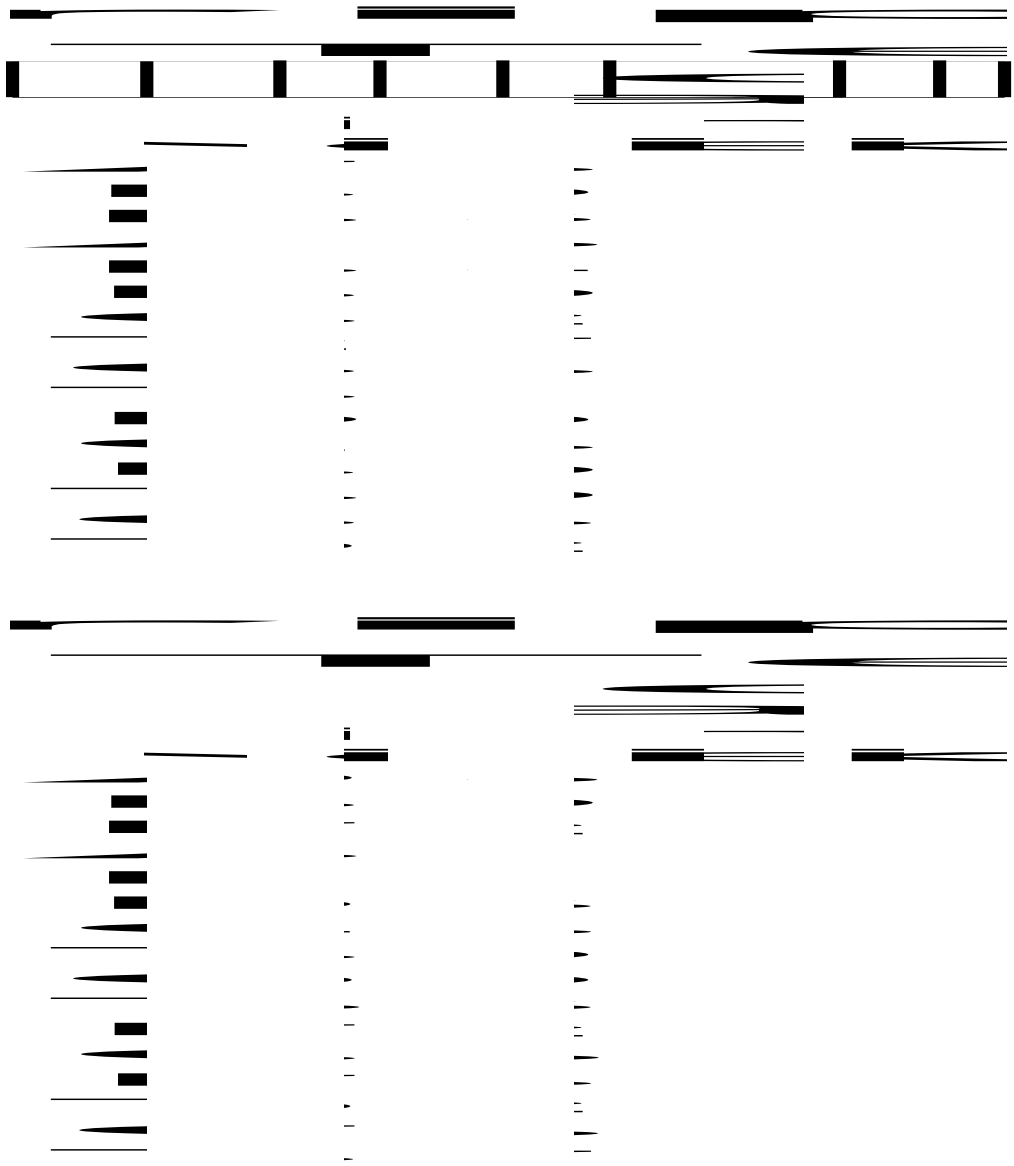
Pregunta 6.2. ¿Considera que se hace un uso eficiente de las nuevas tecnologías en los siguientes departamentos de su empresa? ¿Cree que es adecuado el grado de formación de los usuarios?.

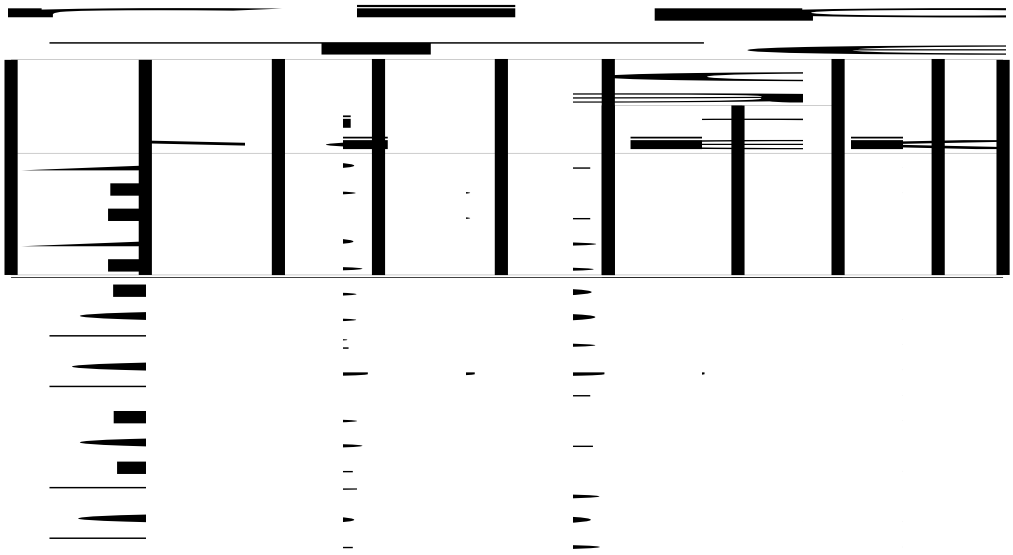


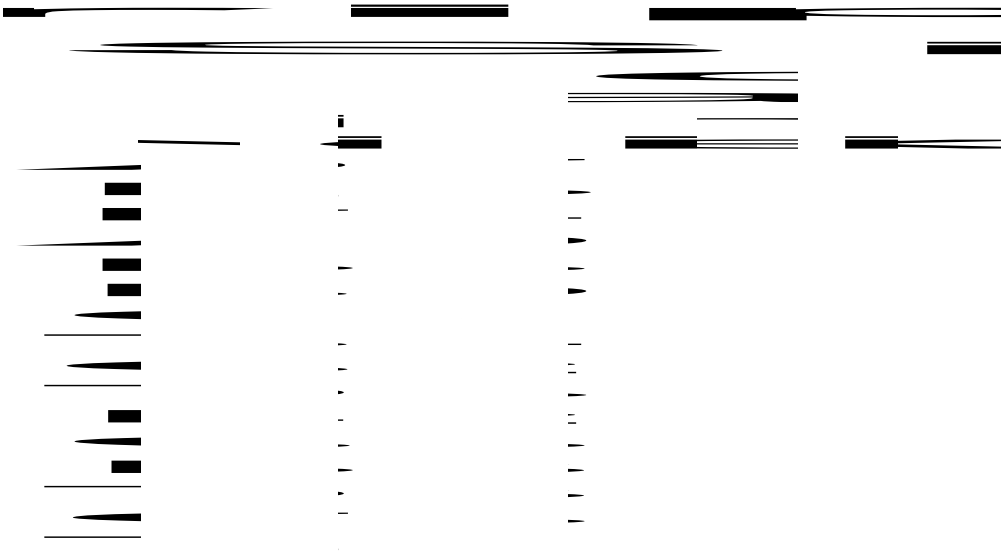


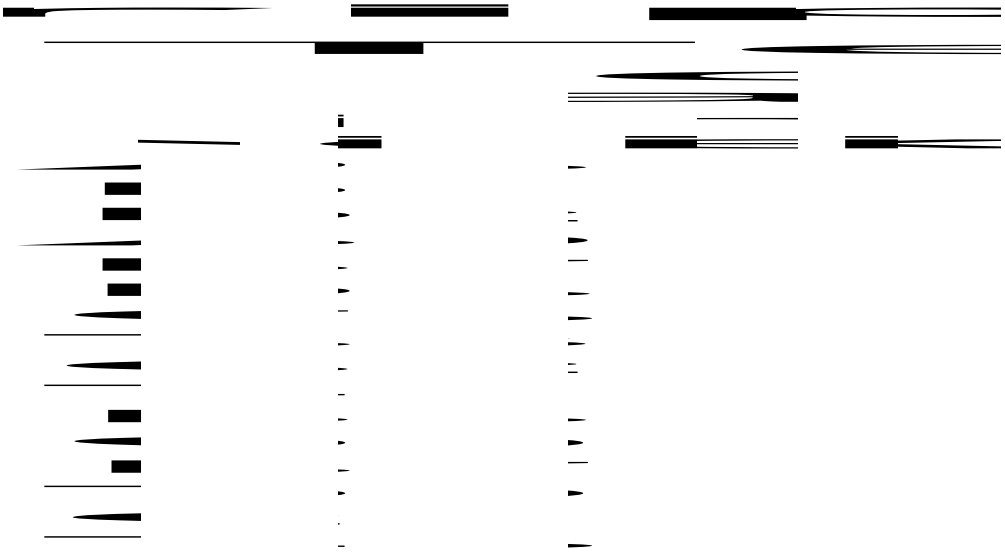


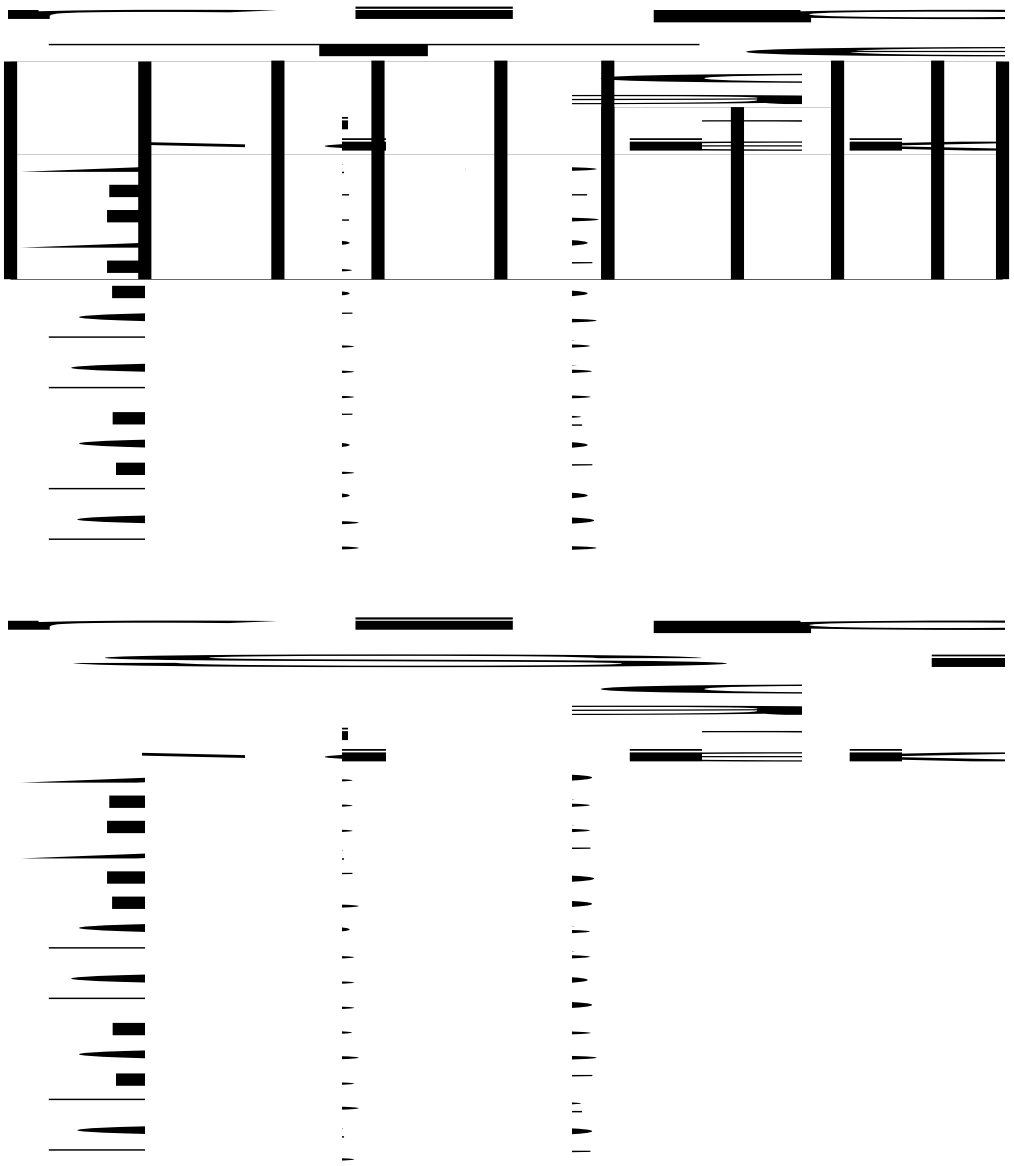
Pregunta 6.3. ¿Cómo calificaría el grado de actualización de las siguientes tecnologías en su empresa?. Indique si su empresa realizó innovaciones en los últimos dos años en alguno de esos aspectos.



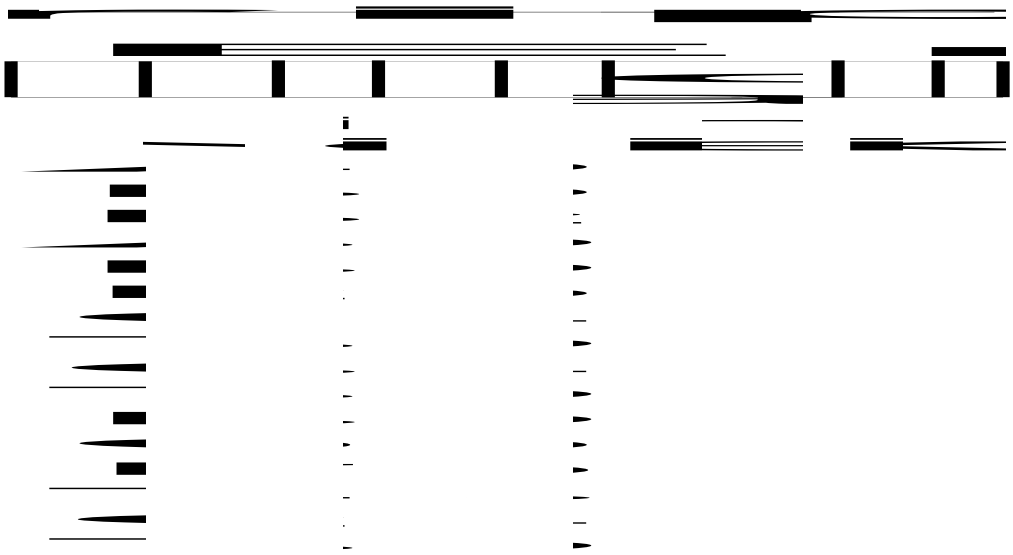




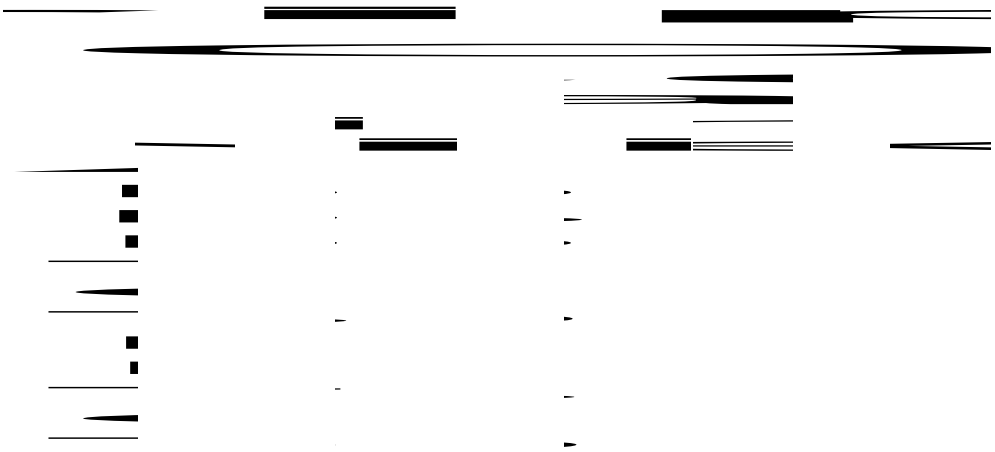




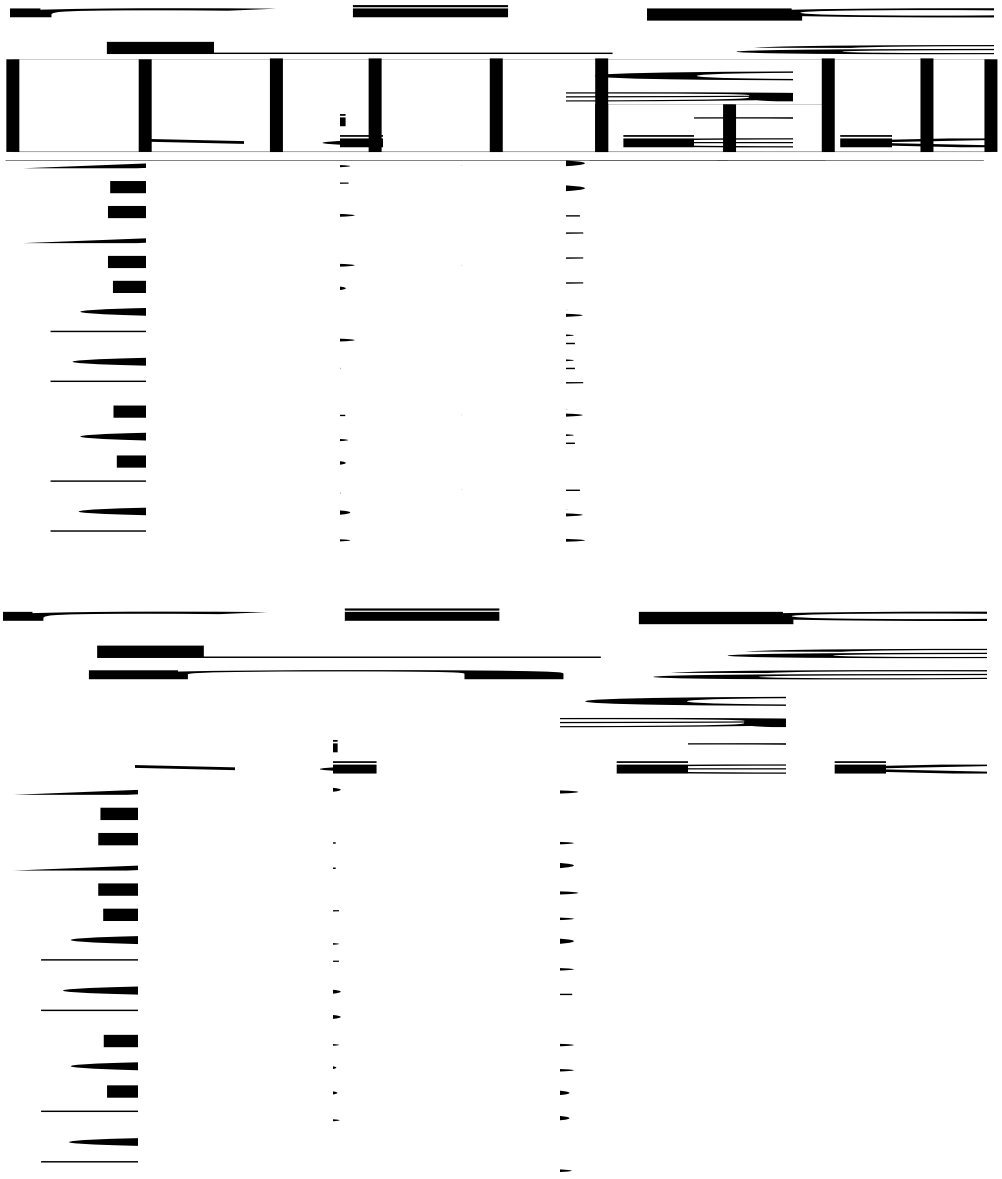
Pregunta 6.5. En los siguientes departamentos, ¿existen reglamentos o normativas internas y como piensa que se comportarán en el futuro?.

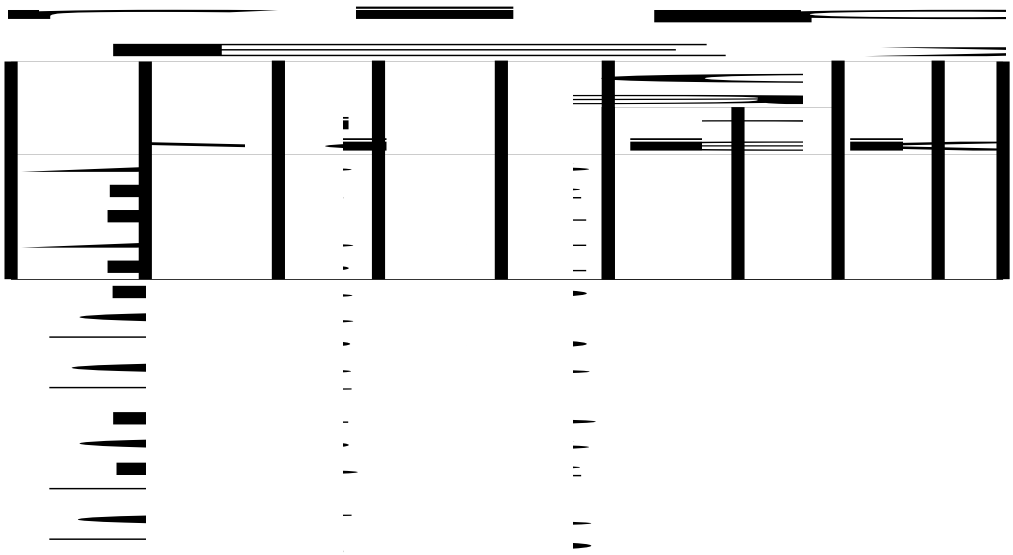


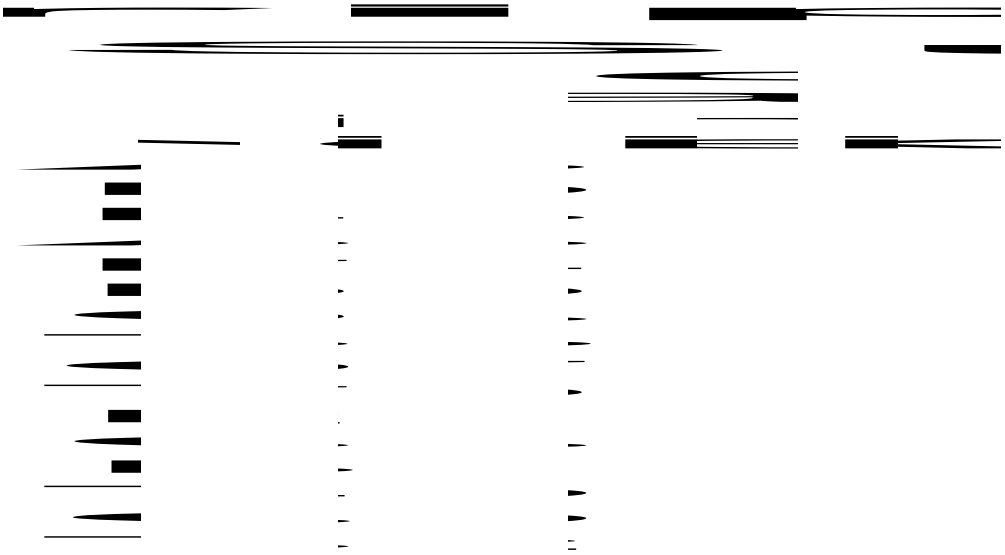
Pregunta 6.6. Señale la presencia de la planificación de forma escrita y si existen instrumentos de control de los resultados respecto a lo planificado, en los departamentos que se indican a continuación:

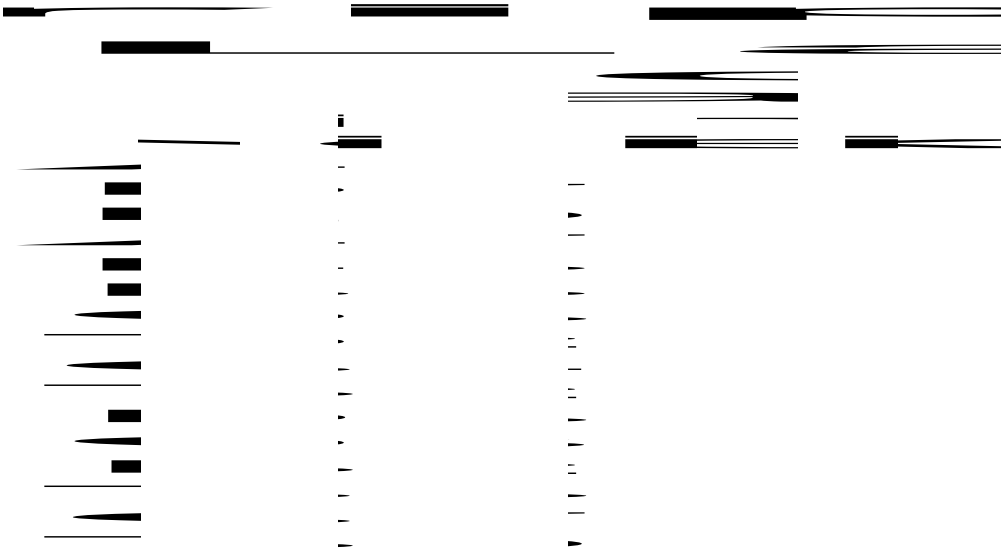


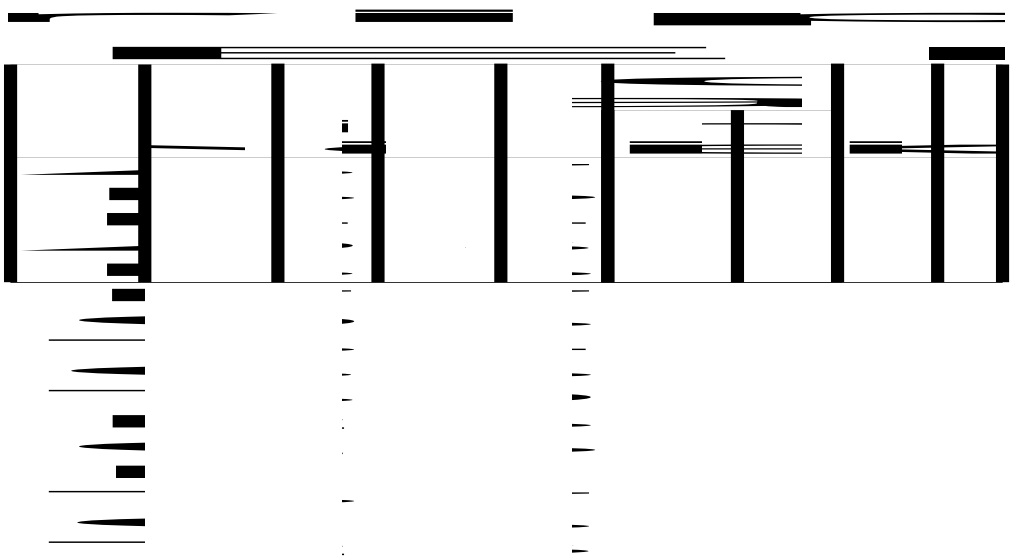
Pregunta 6.9. Señale su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre su empresa.

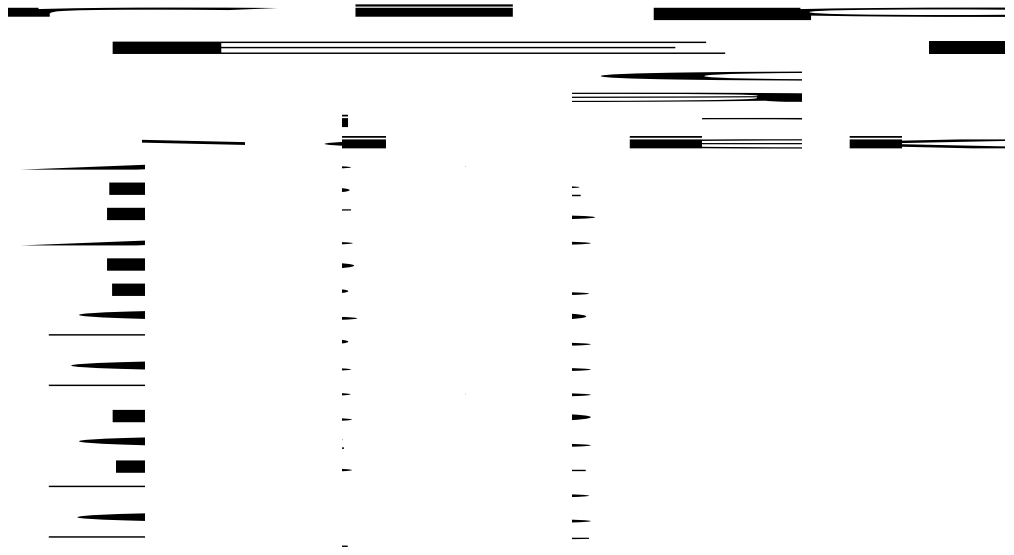


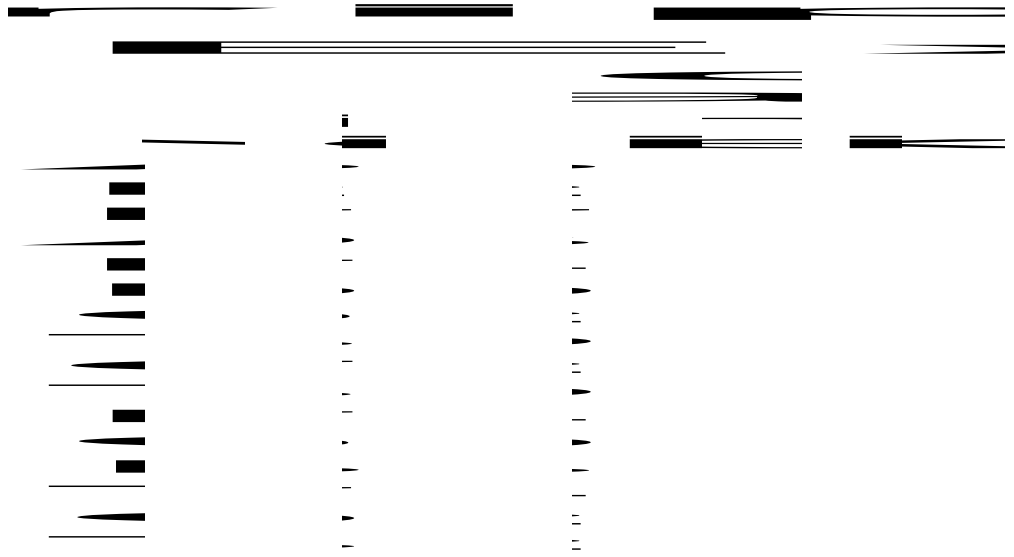


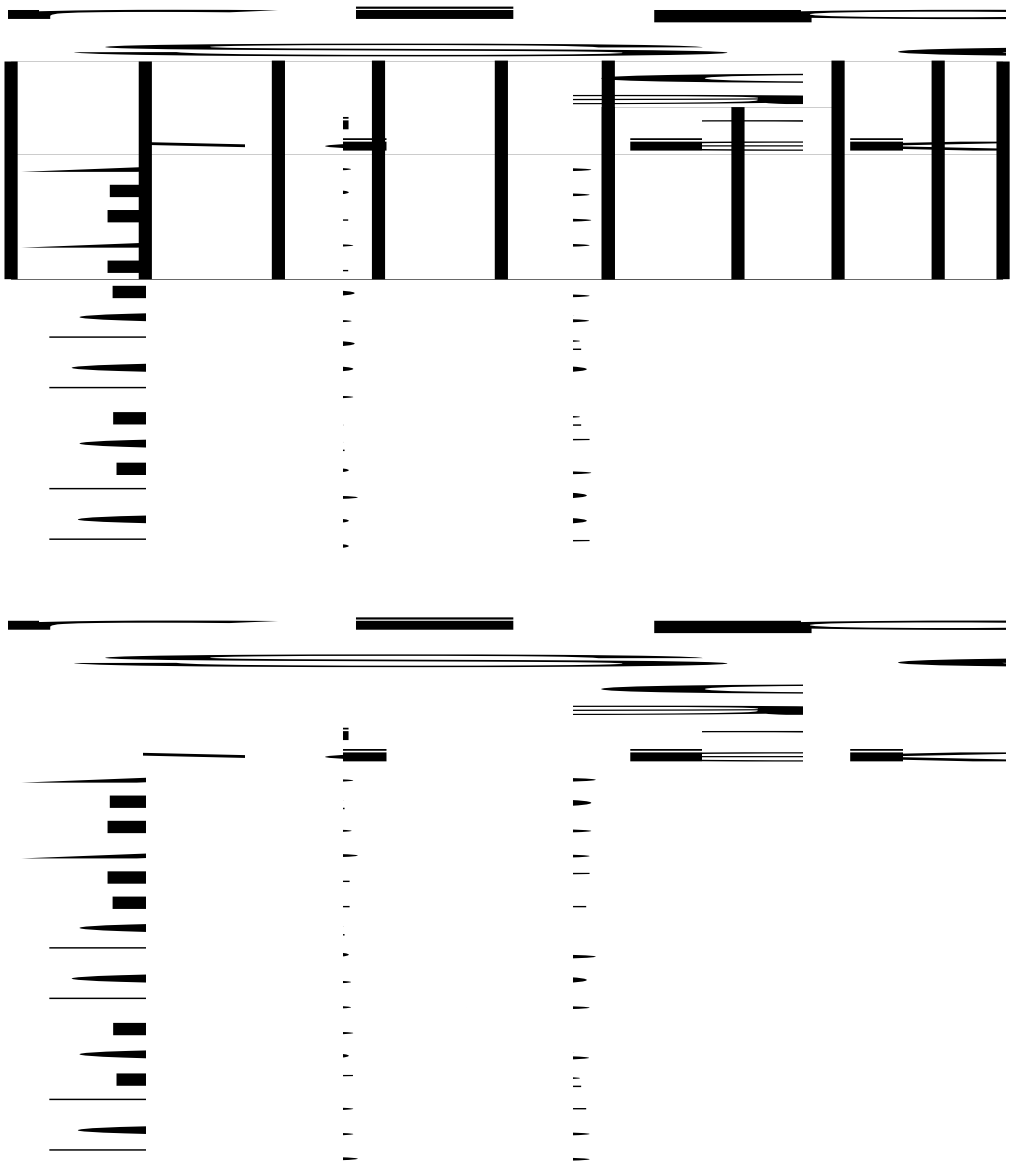
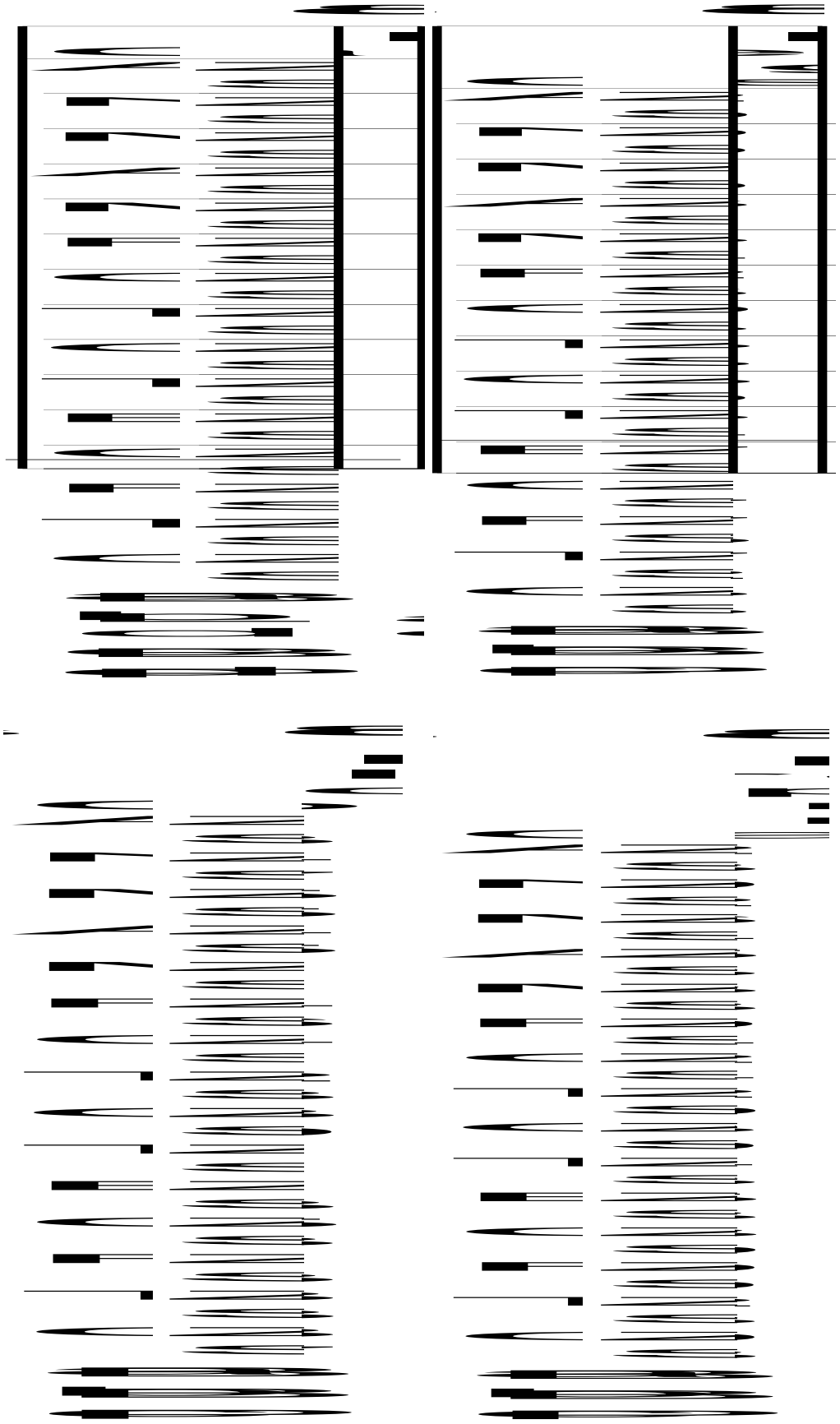
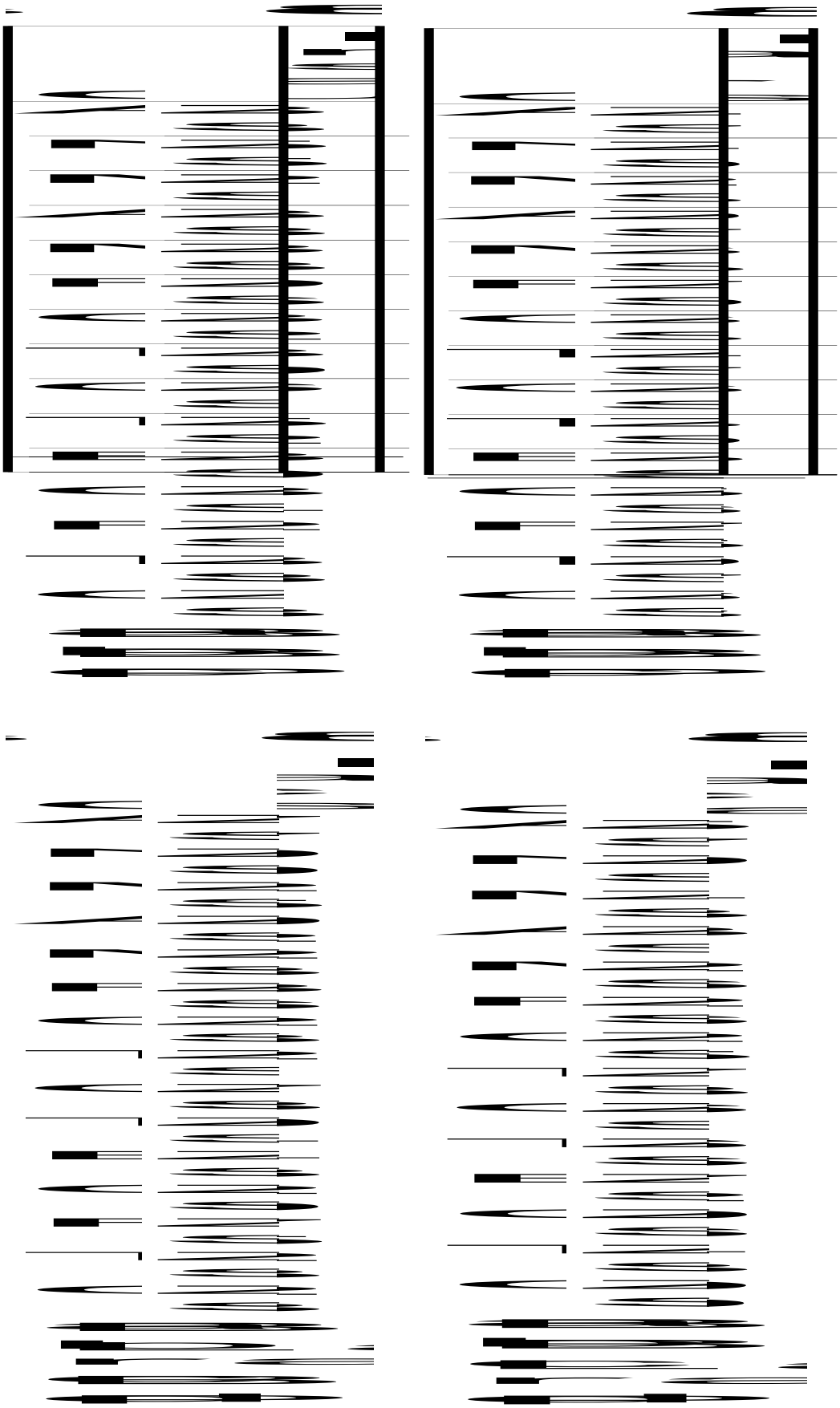
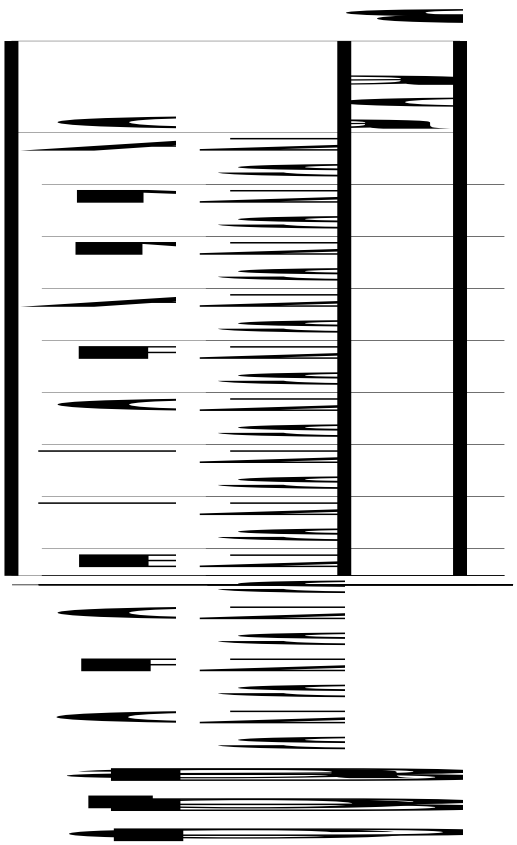
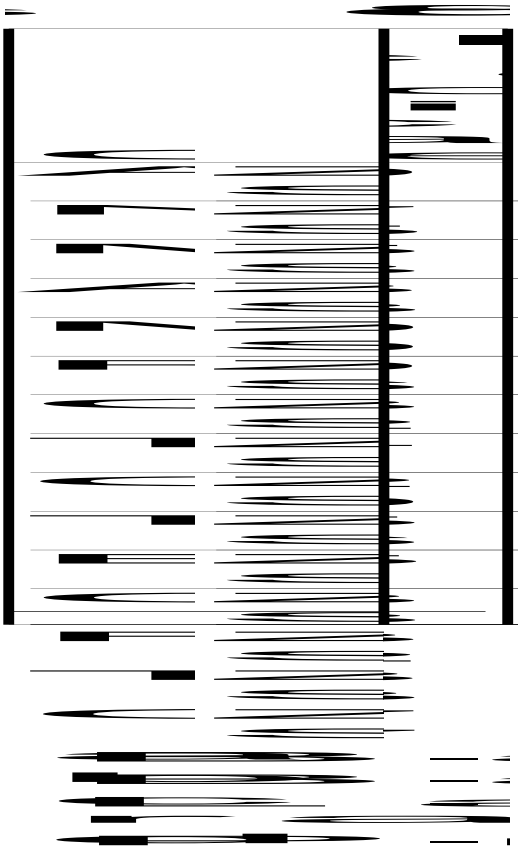
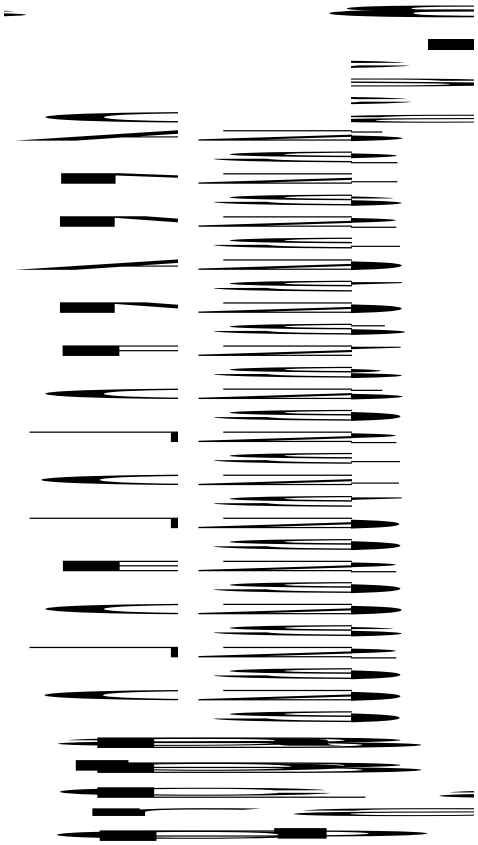
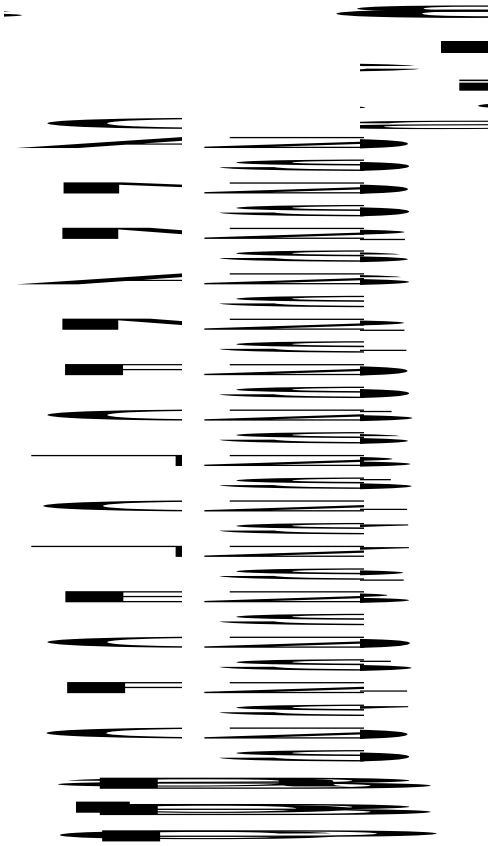
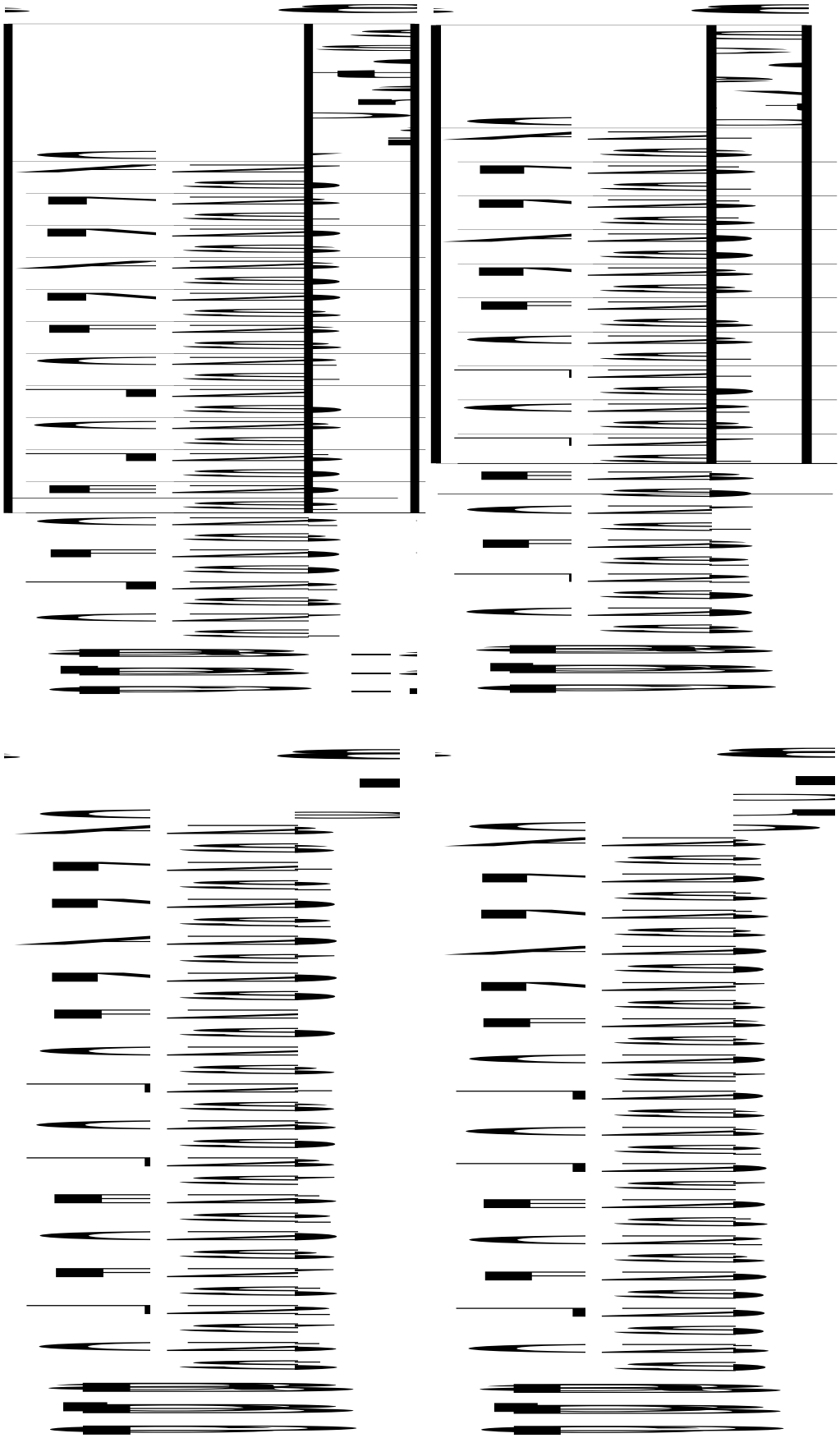
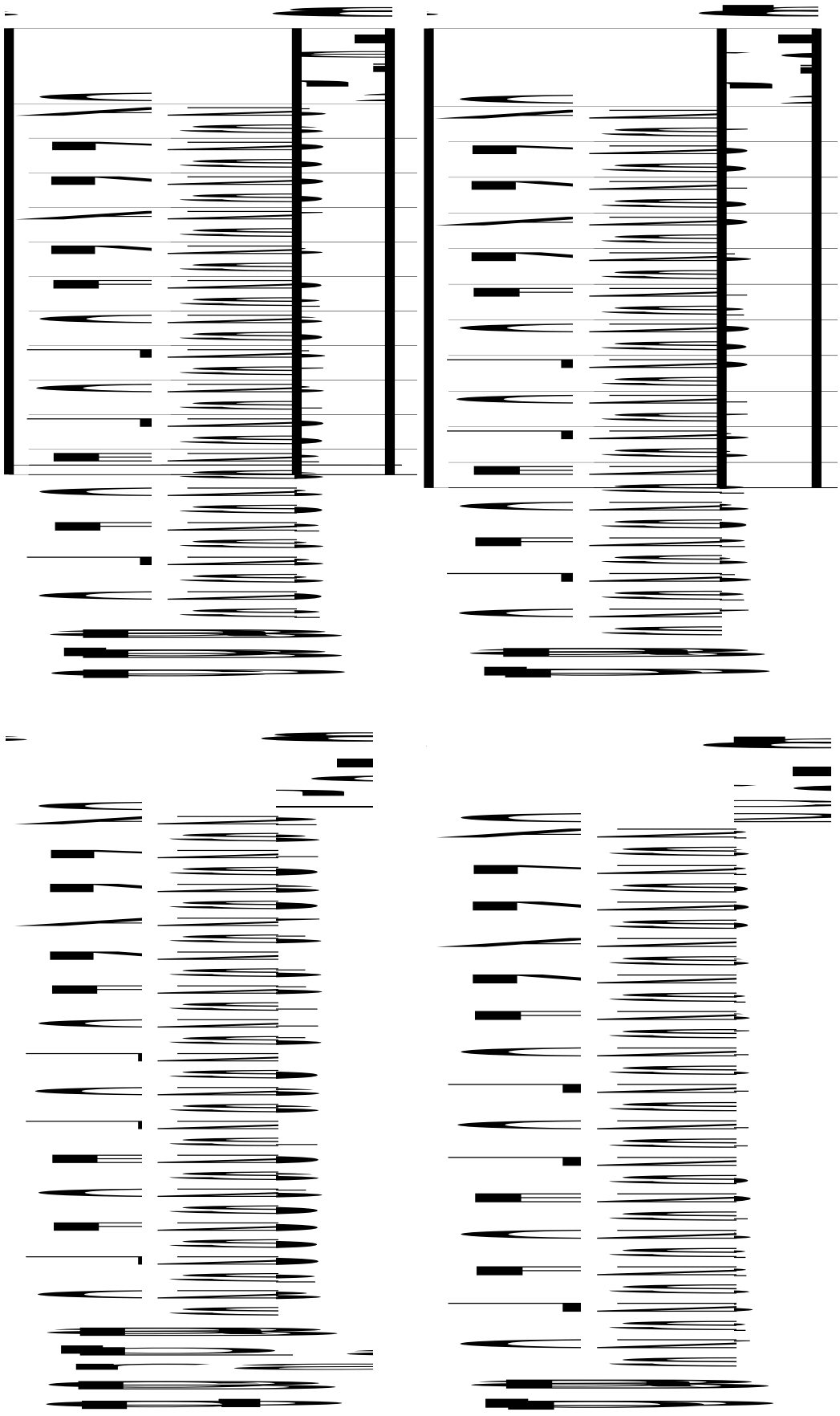
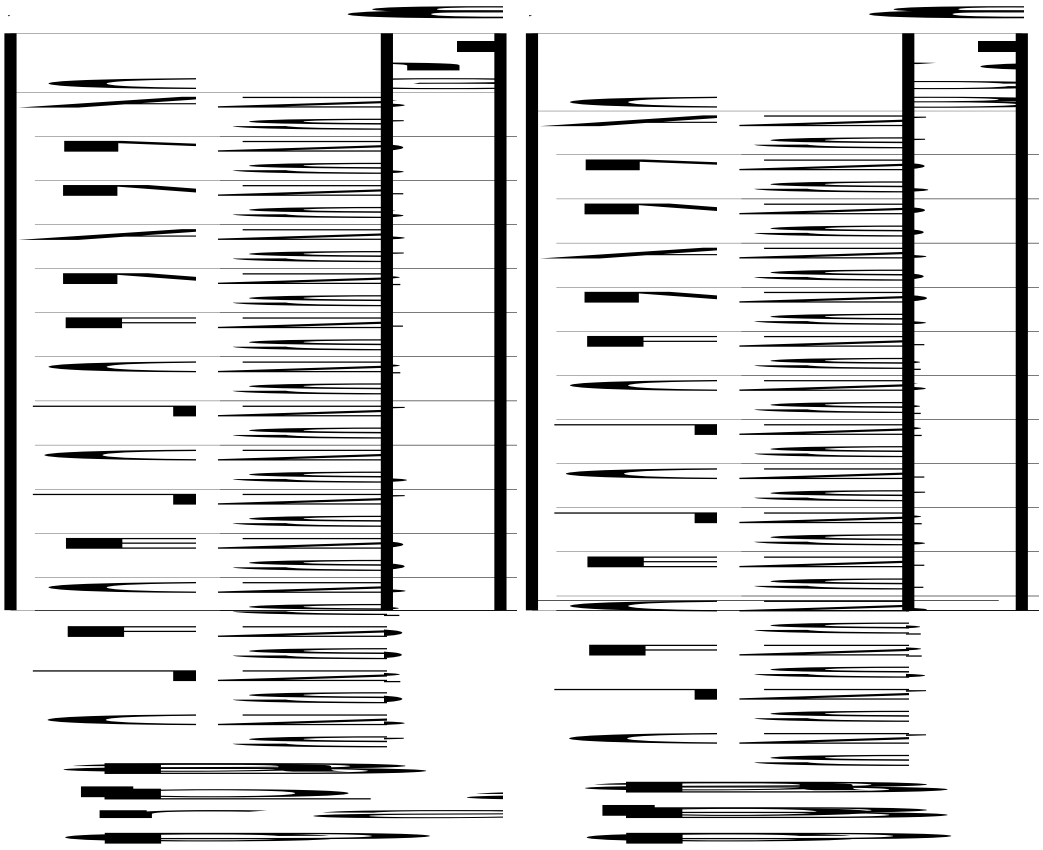
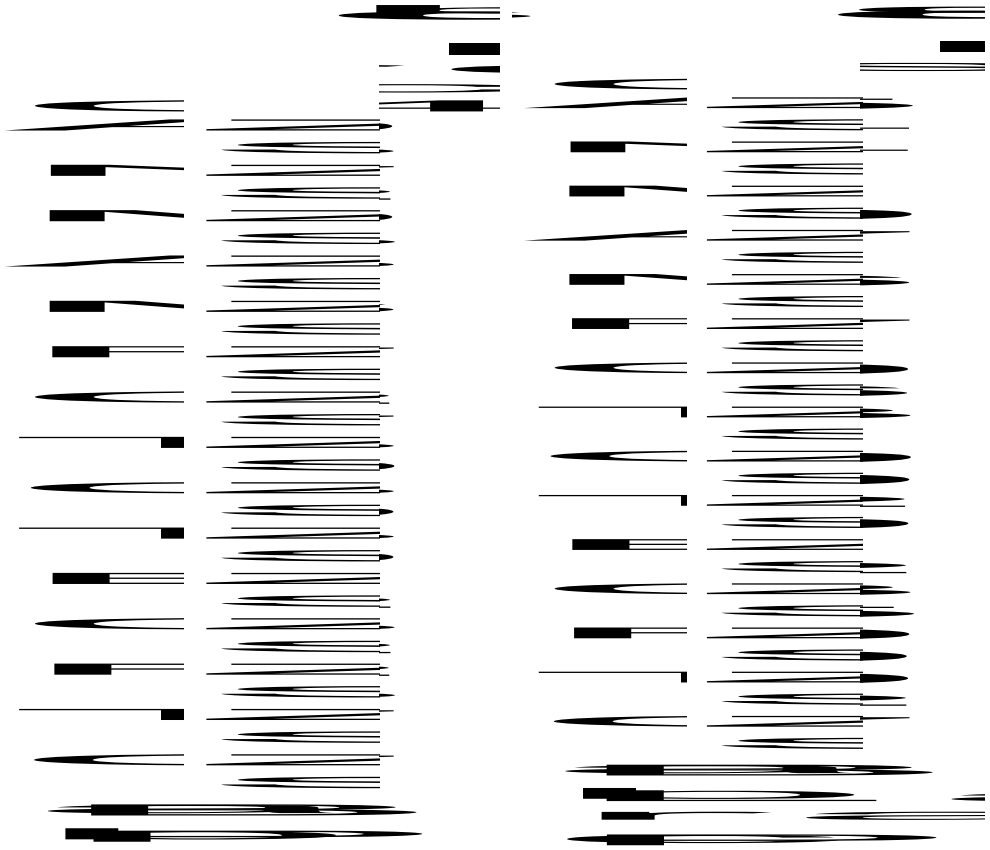
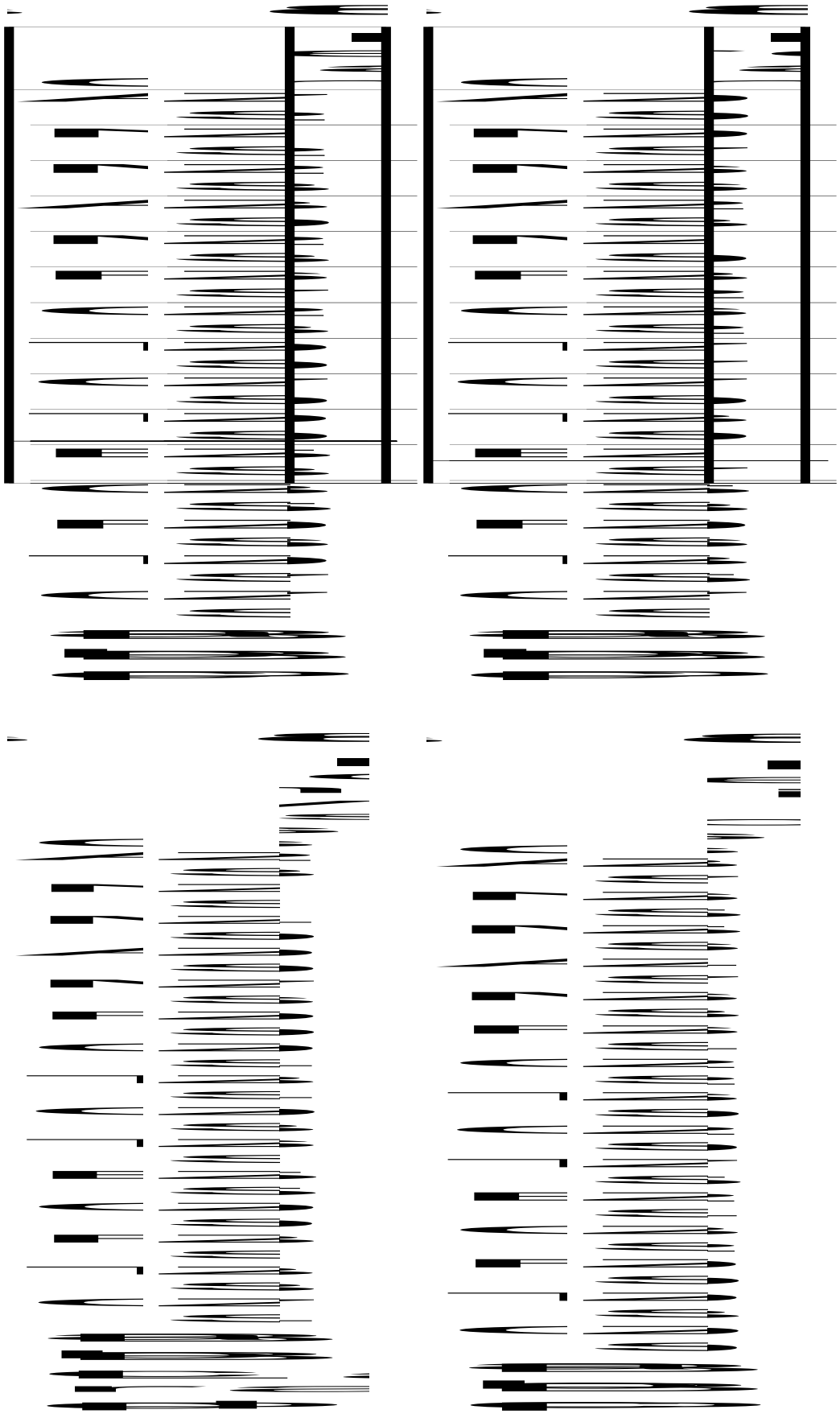
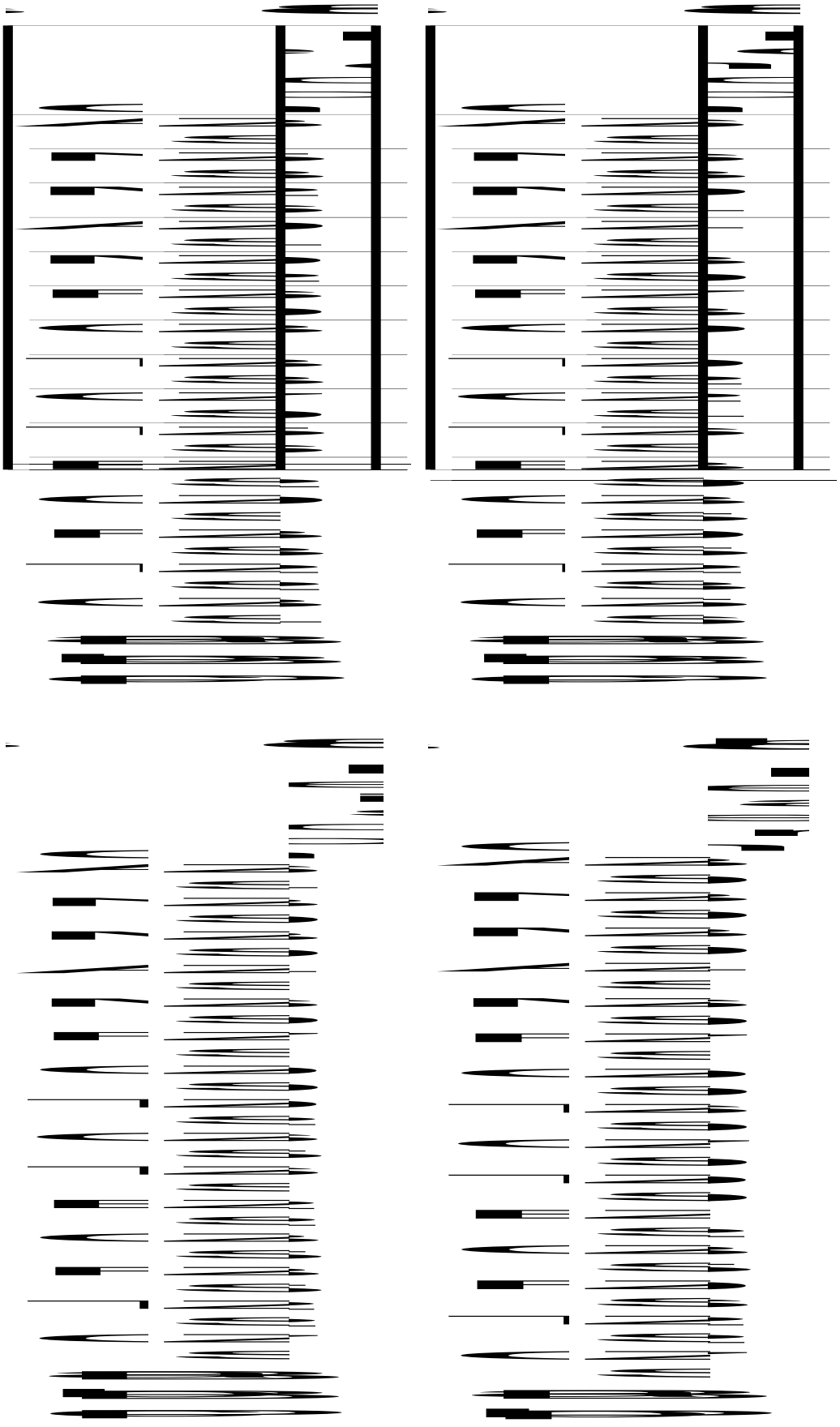
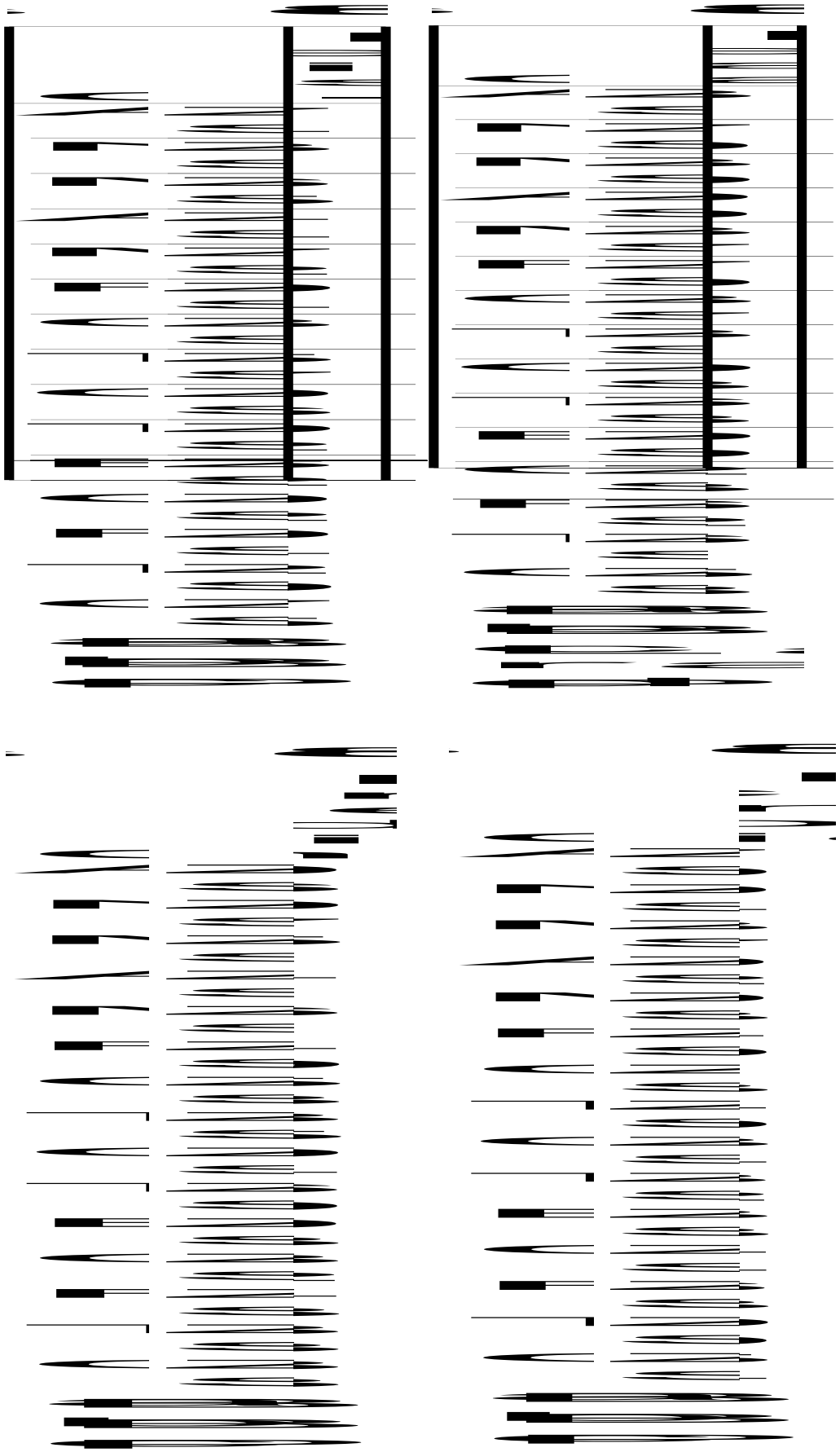
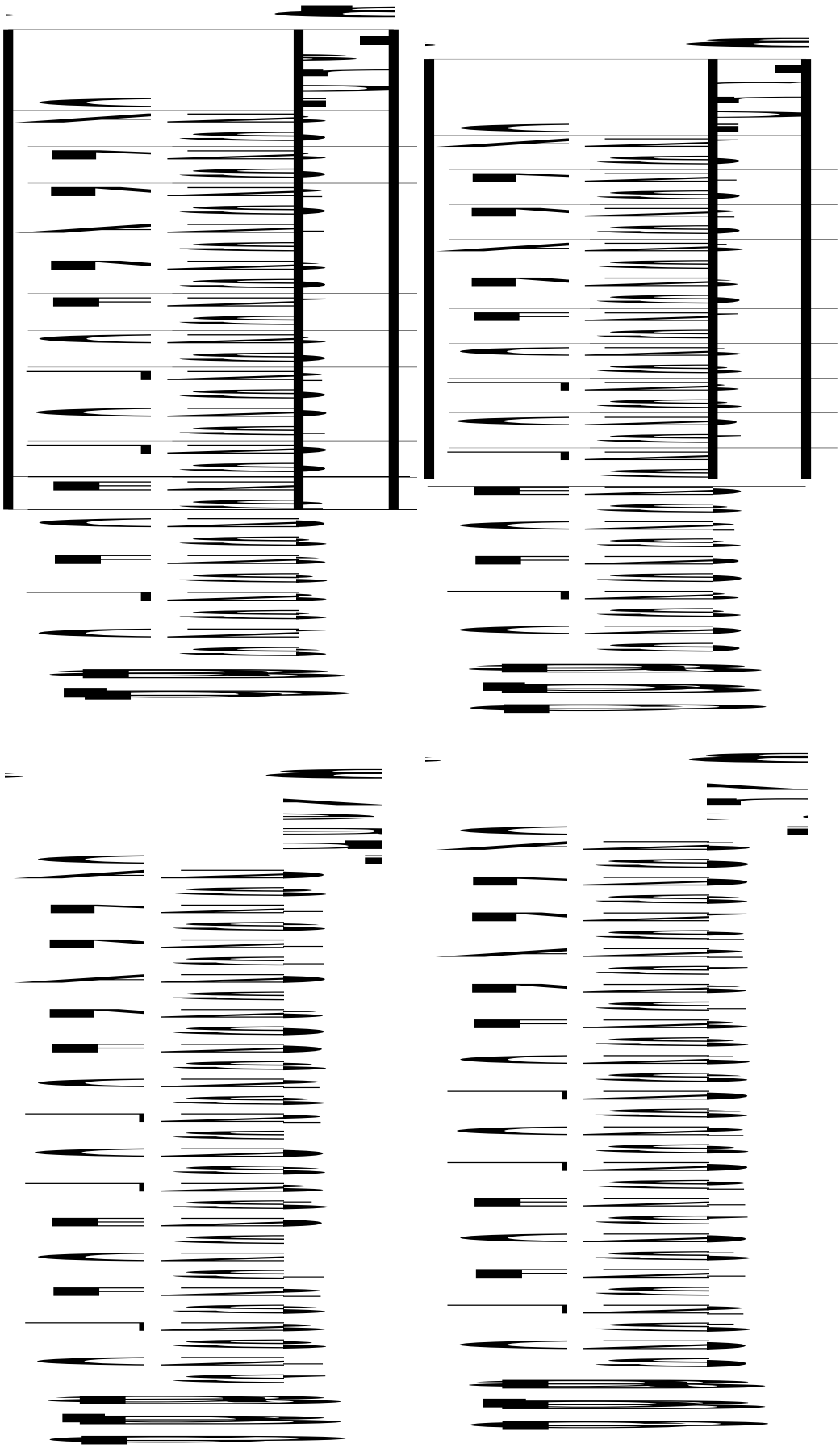
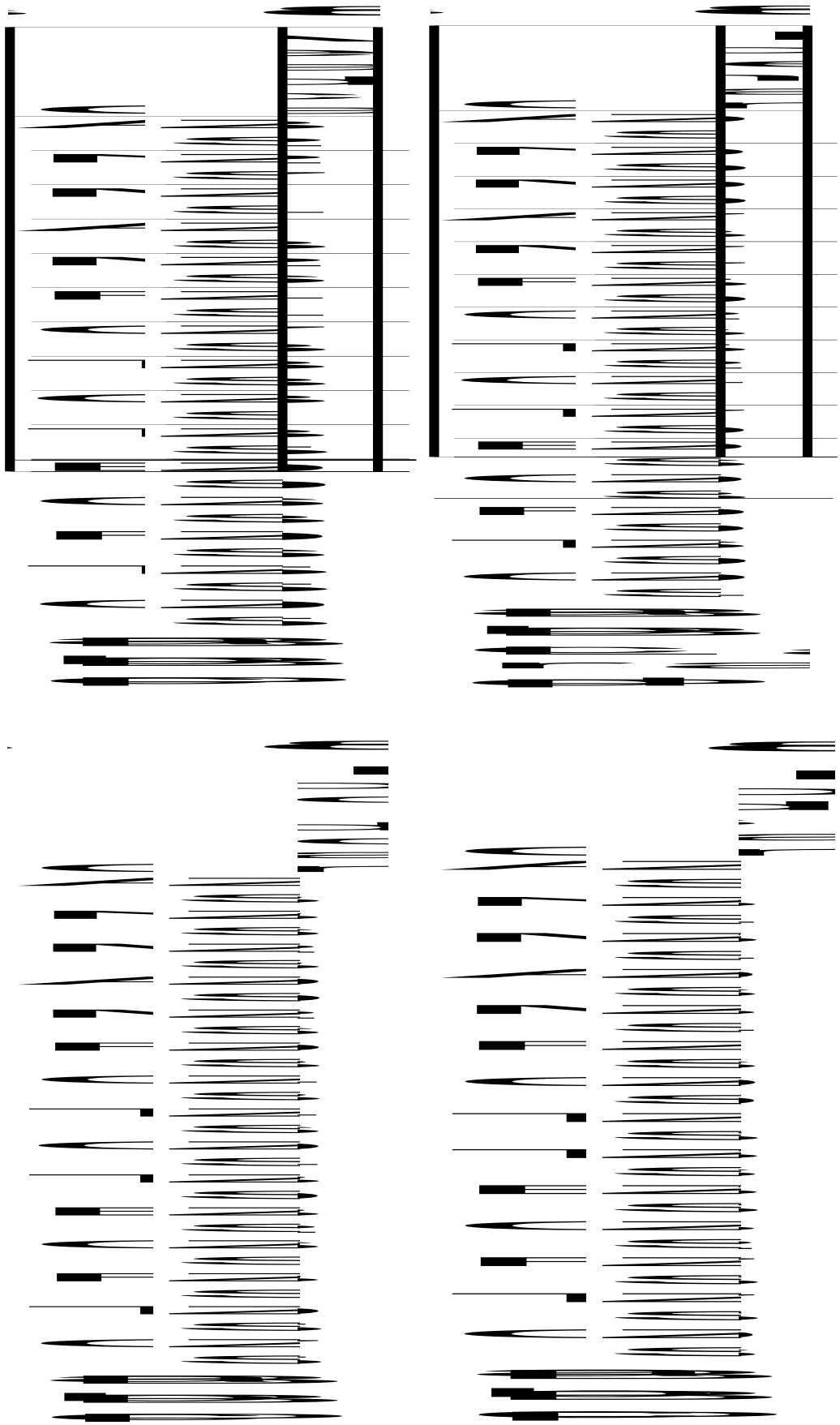
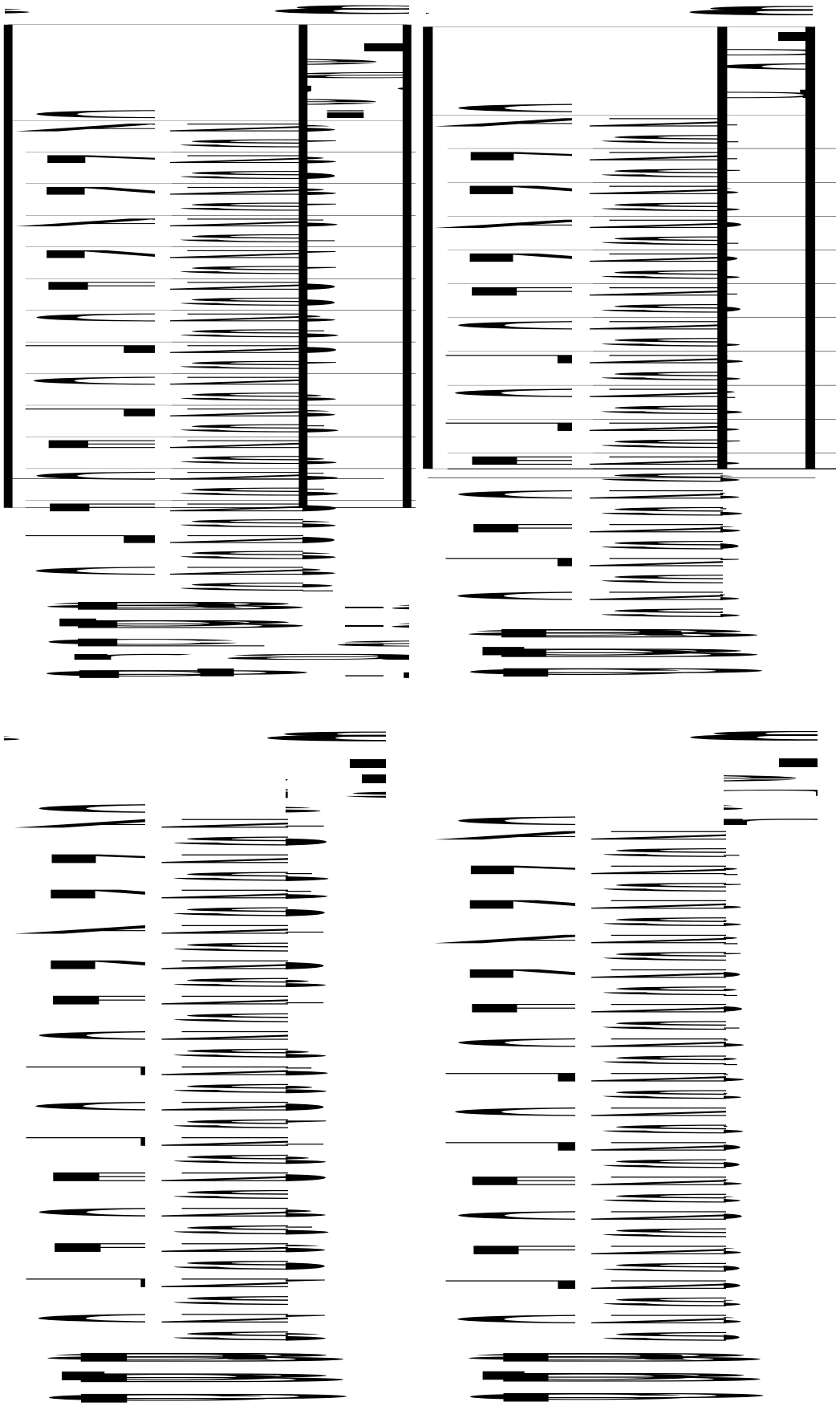
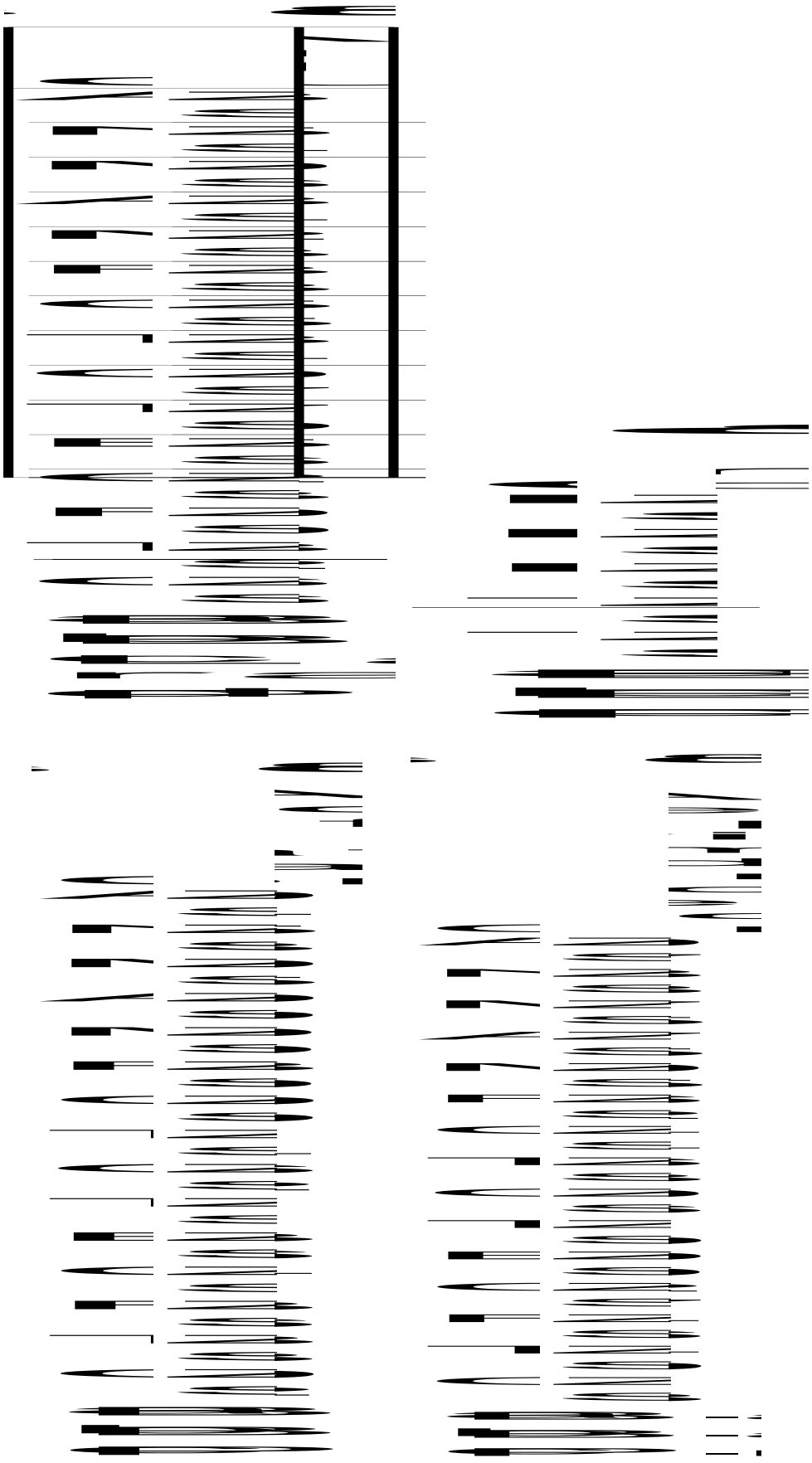
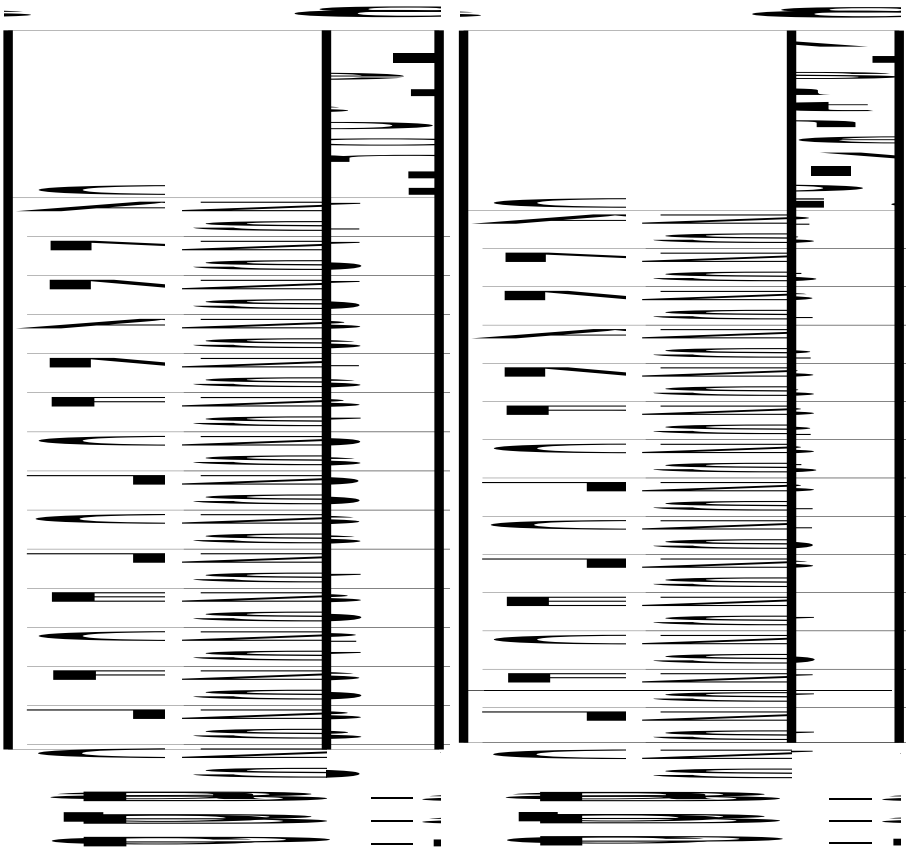
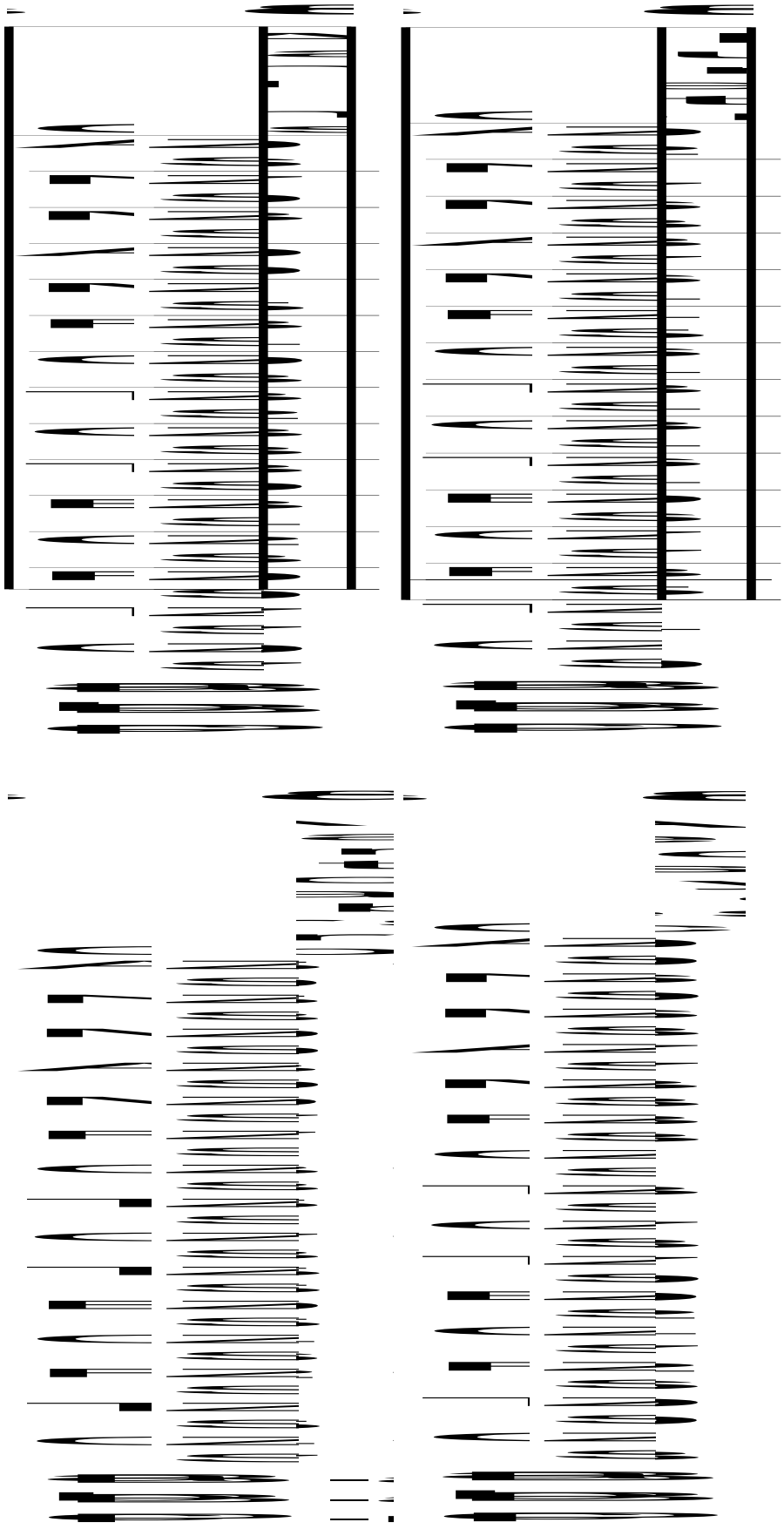












7.3.2.- Estadísticos de contraste de las variables significativas