instituto de desarrollo caixanova

VISIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO

EVOLUCIÓN 2000-2005 Y EXPECTATIVAS

INFORME FINAL

UNIVERSIDADE DE VIGO

G4+

Jorge González Gurriarán
Pedro Figueroa Dorrego

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN UNIVERSIDAD DE VIGO

- ***DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN***

Jorge González Gurriarán (dir.)

Pedro Figueroa Dorrego (coord.)

- ***INVESTIGADORES***

Miguel González Loureiro

Carlos Mª Fernández-Jardón Fernández

Susana Martos de Miño

Alba Valdés Rodríguez

Antonio Monteagudo Cabaleiro

- ***PERSONAL TÉCNICO DE APOYO***

José Sánchez de San Dámaso

José Á. Tellería Couñago

Natalia Abalo Araújo

Adriana Lomba Fox

Ana Soto Prieto

Mª Concepción García Blanco

Susana Mosquera Rodríguez

INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA

Carlos Palleiro Álvarez (dir.)

María Jesús Corvo Román

Alejandra Soto Suárez

David Orza Pérez

ÍNDICE

CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN 9

1.1.- PRESENTACIÓN GENERAL. 11

1.2.- OBJETIVOS Y ALCANCE. 12

1.3.- METODOLOGÍA DE CADENAS EMPRESARIALES. 14

1.4.- FASES DEL PROCESO. 17

1.5.- ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DE LA PUBLICACIÓN. 24

CAPÍTULO 2.- EL ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB) DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO (1999-2003) **27**

2.1.- INTRODUCCIÓN. 29

2.2.- METODOLOGÍA PARA LA ESTIMACIÓN DEL VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB) EN BASE A CADENAS EMPRESARIALES. VISIÓN SINTÉTICA 30

2.3.- EL VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB) DEL SISTEMA EMPRESARIAL. ALGUNOS COMENTARIOS INTRODUCTORIOS. 35

2.4.- ESTIMACIÓN DEL VAB POR CADENAS DEL SISTEMA PRODUCTIVO PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO EN EL AÑO 2003. ANÁLISIS ESTÁTICO Y COMPARATIVA CON GALICIA. 39

2.5.- ANÁLISIS DINÁMICO DE LA ESTIMACIÓN DEL VAB POR CADENAS (1999-2003). 49

2.5.1.- Evaluación del conjunto del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo en relación con el de Galicia (1999-2003). 50

2.5.2.- Análisis dinámico por cadenas empresariales del Área Metropolitana de Vigo (1999-2003). 53

2.6.- OTROS DATOS RELEVANTES DE LAS CADENAS EMPRESARIALES DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO. ANÁLISIS DINÁMICO DE LA FACTURACIÓN Y LAS INVERSIONES EN ACTIVOS Y SU RELACIÓN CON EL VAB 1999-2003. 61

CAPÍTULO 3.- LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO **81**

3.1.- INTRODUCCIÓN. 83

3.2.- VISIÓN CONJUNTA DEL COMERCIO EXTERIOR DE LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO. 85

3.3.- UNA APROXIMACIÓN AL COMERCIO EXTERIOR DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO POR CONJUNTOS DE ACTIVIDADES. 91

CAPÍTULO 4.- ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO: EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS. POSICIONAMIENTO. VISIÓN DESDE LAS EMPRESAS 133

4.1.- INTRODUCCIÓN. 135

4.2.- PROCESO DE ENCUESTACIÓN Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN. 136

4.2.1.- Proceso de encuestación. 136

4.2.2.- Tratamiento de la información. 141

4.3.- ANÁLISIS EXTERNO. 145

4.3.1.- Evolución y expectativas de los aspectos del entorno global. 146

4.3.2.- Evolución y expectativas de los aspectos socioeconómicos de la zona. 148

4.3.3.- Evolución y expectativas de las infraestructuras y equipamientos de la zona. 162

4.3.4.- Evolución y expectativas de los servicios públicos de la zona. 168

4.3.5.- Situación de las empresas respecto a su entorno específico. 178

4.3.6.- Visión de conjunto y síntesis gráfica de perfiles relativos. 180

4.4.- ANÁLISIS INTERNO. 191

4.4.1.- Características de las empresas de la muestra. 192

4.4.2.- Orientaciones estratégicas de las empresas. 200

4.4.3.- Ventajas competitivas de las empresas del área. 210

4.4.4.- Evolución y expectativas de los resultados empresariales. 218

4.4.5.- Posicionamiento competitivo del sistema empresarial del área: visión de los empresarios. 220

4.4.6.- Visión de conjunto y síntesis gráfica de perfiles relativos. 222

CAPÍTULO 5.- EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS. ASPECTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. EJES Y ESTRATEGIAS. PROPUESTAS DE ACTUACIONES Y POSICIONAMIENTO. VISIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS 231

5.1.- INTRODUCCIÓN. 233

5.2.- ASPECTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO. 237

5.2.1.- Visión general por agrupaciones y aspectos clave. 238

5.2.2.- Sistema de dirección. 242

5.2.3.- Productos y mercados.....244

5.2.4.- Innovación, tecnología e instalaciones. 246

5.2.5.- Recursos humanos. 248

5.2.6.- Infraestructura, equipamiento y servicios públicos. 250

5.3.- DISEÑO ESTRATÉGICO. 253

5.3.1.- Visión general por Ejes Estratégicos y Estrategias. 254

5.3.2.- Modernización de los sistemas de dirección y gestión de las empresas. 260

5.3.3.- Potenciar la implantación y modernización de los sistemas de información estratégica y comunicación. 262

5.3.4.- Mejora de la formación para adecuar el capital humano a las necesidades del sistema productivo. 264

5.3.5.- Propiciar una mayor orientación al marketing. 266

5.3.6.- Cooperación como factor básico de competitividad del sistema productivo en una economía internacionalizada. 268

5.3.7.- Mejorar el equipamiento, las infraestructuras y los servicios públicos con objeto de optimizar las condiciones del territorio para producir y vivir. 270

5.4.- POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO: VISIÓN DE LOS EXPERTOS. 273

CAPÍTULO 6.- PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y FACTORES CLAVE PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO. ASPECTOS FACILITADORES Y BARRERAS 279

6.1.- INTRODUCCIÓN. 281

6.2.- SITUACIÓN, EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVA DE LOS FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. 282

6.2.1.- (A) Factores Clave fundamentales. 286

6.2.2.- (B) Factores Clave de evolución relevante. 295

6.2.3.- (C) Factores Clave en proceso de reorientación por el sistema productivo. 302

6.2.4.- (D) Factores Clave que están requiriendo actualización por parte del sistema productivo. 310

6.3.- ASPECTOS FACILITADORES Y LIMITADORES DE LOS FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. 316

CAPÍTULO 7.- LAS PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE EL DISEÑO ESTRATÉGICO Y UNA PROPUESTA DE ACTUACIONES PARA LA DINAMIZACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO. 323

7.1.- INTRODUCCIÓN 325

7.2.- PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE EL DISEÑO ESTRATÉGICO..... 327

7.3.- VALORACIÓN DE LA PRIORIDAD DE LAS ESTRATEGIAS. 335

7.3.1.- Síntesis metodológica para la valoración de la prioridad de las Estrategias. 335

7.3.2.- Prioridad de las Estrategias..... 337

7.4.- PROPUESTA DE PROGRAMAS DE ACTUACIÓN PRIORITARIOS PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO. 343

7.4.1.- Programas de Actuación Generales. 344

P1. INFRAESTRUCTURAS PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO..... 346
P2. INNOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN EN TECNOLOGÍA..... 348
P3. IMPULSO A LA INTERNACIONALIZACIÓN EN UN ENTORNO GLOBALIZADO 350
P4. ARTICULACIÓN DE ENTORNOS COOPERATIVOS PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL..... 352
P5. INNOVACIÓN EN ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN..... 354
P6. APOYO DEL UNIVERSO PÚBLICO AL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO..... 356
P7. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO..... 358
P8. MEJORA DE LA DIVERSIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO..... 360

7.4.2.- Programa de Actuaciones Específicas por cadenas empresariales, complementarias a los Generales. 362

P9.1. CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN INMOBILIARIA..... 363
P9.2. AUTOMOCIÓN 364
P9.3. PESCA Y PRODUCTOS TRANSFORMADOS DEL MAR 365
P9.4. LOGÍSTICA Y TRANSPORTE..... 366
P9.5. SERVICIOS FINANCIEROS..... 367
P9.6. BIENES DE EQUIPO, INDUSTRIA AUXILIAR Y PRODUCTOS METÁLICOS NO ESPECÍFICOS..... 368
P9.7. TURISMO, OCIO Y RELACIONADOS 369
P9.8. EDUCACIÓN, SALUD Y MEDIOAMBIENTE..... 370
P9.9. COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN NO ESPECÍFICOS..... 371
P9.10. TEXTIL-CONFECCIÓN-MODA Y COMPLEMENTOS 372
P9.11. CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN NAVAL..... 373
P9.12. QUÍMICA-FARMACÉUTICA..... 374
P9.13. ROCAS ORNAMENTALES Y PRODUCTOS NO METÁLICOS..... 375
P9.14. FORESTAL Y PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE LA MADERA 376
P9.15. AGRICULTURA Y GANADERÍA Y SUS TRANSFORMADOS..... 377
P9.16. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN..... 378
P9.17. INFORMACIÓN, CULTURA Y RELACIONADOS..... 379
P9.18. ENERGÍA..... 380

ANEXOS 385

1.- VISIÓN GRÁFICA DEL CONJUNTO DE LAS CADENAS EMPRESARIALES. 387

2.- RELACIÓN DE EXPERTOS CONSULTADOS. 399

3.- LISTADO DE EMPRESAS CONSULTADAS. 402

4.- FICHAS DE EJES Y ESTRATEGIAS REALIZADAS EN "VISIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL DE VIGO ´2001"..... 415

5.- ALGUNAS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS UTILIZADAS. 455

5.1.- Libros. 455

5.2.- Monografías y otros. 461

CAPÍTULO 1
INTRODUCCIÓN

ÍNDICE

1.1.- PRESENTACIÓN GENERAL. 11
1.2.- OBJETIVOS Y ALCANCE. 12
1.3.- METODOLOGÍA DE CADENAS EMPRESARIALES. 14
1.4.- FASES DEL PROCESO. 17
1.5.- ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DE LA PUBLICACIÓN. 24

1.1.- PRESENTACIÓN GENERAL.

El estudio de la ***Visión Estratégica del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo, evolución 2000-2005 y expectativas***, **tiene como objeto** actualizar el análisis y diagnóstico y adaptar, en su caso, las estrategias de mejora de la competitividad del sistema productivo privado recogidas en la publicación ***"Visión Estratégica del Sistema Empresarial de Vigo 2001"*** *("Análisis Estratégico, Diagnóstico y algunas Propuestas"* y *"Aspectos complementarios del Análisis Estratégico. Cadenas Empresariales relevantes",* Volumen I y II respectivamente, año 2002, Instituto de Desarrollo Caixanova). Dicha publicación, a la que nos referiremos en adelante como **Vigo 2001**, recogía y ampliaba los trabajos sobre el sistema empresarial del Área realizados en el marco del proceso de elaboración del **Plan Estratégico de Vigo y su Área Funcional 2010**, que contó con una amplia participación e implicación de más de **600 empresarios y expertos del Área**, a través de **encuestas, entrevistas y mesas de trabajo** desarrolladas durante los años 2000-2001.

El equipo de la Universidad de Vigo, que en su día realizó dicho trabajo, ha llevado a cabo su actualización con el apoyo del **Instituto de Desarrollo Caixanova**, de forma que **facilite el diseño y desarrollo de programas de actuación del Sistema Empresarial privado del Área**. Se ha enriquecido además, con los **estudios y conclusiones sobre diversas cadenas empresariales que, desde el año 2003**, se vienen realizando con la participación directa de empresarios y expertos, en el marco del **Foro Caixanova de Estrategias Empresariales** (www.idcaixanova.org).

Asimismo, se ha incorporado a este proyecto la información y conclusiones más relevantes de **otros trabajos del equipo técnico de la Universidad de Vigo desarrollados en los tres últimos años**, **especialmente**, el **"Plan Estratégico de Innovación de Galicia 2010"** (www.dxid.org) que contiene aportaciones de interés para el sistema empresarial de Vigo y su Área. En la Figura 1.1.1 se muestra, de forma esquemática los antecedentes del proyecto *Visión Estratégica del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo, evolución 2000-2005 y expectativas*.

Figura 1.1.1
Antecedentes del proyecto

Fuente: elaboración propia

1.2.- OBJETIVOS Y ALCANCE.

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

- Contribuir al **desarrollo socioeconómico del Área Metropolitana de Vigo**, así como a la mejora **de la competitividad** de su sistema productivo privado.
- **Fomentar** entre todos los agentes de la sociedad del Área un **mayor conocimiento e interés** sobre la evolución y perspectivas del tejido empresarial del Área Metropolitana de Vigo.
- Disponer de una **visión actualizada** del contenido recogido en la publicación Vigo 2001, favoreciendo la comparativa y análisis de la evolución experimentada desde entonces, así como determinar el **grado**

de desarrollo y cumplimiento de las estrategias y actuaciones prioritarias identificadas en aquel momento.

- Aportar propuestas de **Programas de Actuación** para el Sistema Empresarial privado del Área Metropolitana de Vigo para los próximos años.
- Una vez sistematizado el modelo de análisis estratégico y propuestas para el Sistema Productivo del Área Metropolitana de Vigo, se pretende **extenderlo a otras áreas relevantes en Galicia**.

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

- **Alcance General:** el estudio aborda, en primer lugar, un **análisis cuantitativo** del sistema productivo, incidiendo fundamentalmente en la estimación del **Valor Añadido Bruto (VAB)** (global del Área y por cada una de las cadenas empresariales) y su comparativa con Galicia, así como otros aspectos económicos-financieros con relación al VAB. Posteriormente, aborda la actualización del **análisis estratégico** del sistema productivo del área, en el que se profundiza en la **evolución, situación y tendencias** relativas al **diagnóstico estratégico y los factores clave**. A continuación, se trata una aproximación al **posicionamiento estratégico** del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo respecto a los de las principales áreas geográficas. Para finalizar, aborda la actualización del **diseño estratégico** del sistema productivo privado del Área, a través de la **evolución, situación y expectativas de las estrategias** planteadas en el 2001 y los aspectos más destacados para el conjunto del sistema productivo privado, así como algunas referencias a las **propuestas estratégicas más relevantes para el conjunto del sistema empresarial y para cada una de las cadenas productivas que la conforman**.
- **Alcance geográfico:** el ámbito geográfico del estudio se centra en los municipios pertenecientes al Área Metropolitana de Vigo: Baiona, Cangas, Fornelos de Montes, Gondomar, Moaña, Mos, Nigrán, O Porriño, Pazos

de Borbén, Redondela, Salceda de Caselas, Salvaterra de Miño, Soutomaior y Vigo.

Figura 1.2.1
Alcance geográfico

Fuente: elaboración propia

- **Alcance temporal:** el alcance temporal del estudio comprende el análisis de la evolución en el período 2000-2005.
- **Alcance de las actividades empresariales:** el análisis del Sistema Productivo tiene en cuenta las actividades empresariales de carácter privado, incluyendo todas las empresas relacionadas con cada una de las cadenas empresariales que se citan en el epígrafe 1.3. y cuyas estructuras se recogen en el anexo 1.

1.3.- METODOLOGÍA DE CADENAS EMPRESARIALES.

La realización del estudio se desarrolla bajo una **metodología de Cadenas de Actividades** (Cluster) que permite analizar las interrelaciones existentes entre las diferentes actividades empresariales y empresas que conforman dicha cadena. En la Figura 1.3.1 se describen los distintos eslabones de actividades que forman una

cadena empresarial definiéndose, a continuación, cada una de ellas y especificando las actividades que comprenden.

Figura 1.3.1
Cadena de actividades empresariales

Fuente: elaboración propia

- Las **Actividades Principales** son aquellas que comprenden las actividades extractoras de materia prima, los transformadores intermedios, los creadores de producto y los comercializadores.
- Las **Actividades de Suministros Complementarios** son aquellas que abastecen de inputs a las actividades principales, diferentes de los anteriores pero imprescindibles para la transformación.
- Las **Actividades de Equipamiento** comprende maquinaria, equipos, instalaciones y otros instrumentos necesarios para el desarrollo de la actividad principal.

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

Para el estudio del sistema productivo, en base a la **metodología de cadenas o cluster**, se han diferenciado **19 cadenas empresariales** en el Área (ver Figura 1.3.2), incluyendo en cada una de ellas no solamente las **actividades principales**, sino también, las **actividades de suministros complementarios**, **de equipamiento** y **de servicios de apoyo** más específicamente relacionados. La agrupación de empresas utilizando el concepto de cadenas empresariales se ha demostrado muy útil a la hora de interpretar las complejas interrelaciones que se dan entre empresas que se aglutinan en torno a una materia prima, producto o servicio.

De esta forma, se ha tratado de disponer de un esquema de investigación suficientemente representativo de la estructura del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo. Precisamente, con objeto de **disponer de una visión más completa y real del sistema productivo privado del Área Metropolitana**, y también debido a la evolución de la economía, de su entorno y del propio sistema productivo, **se han contemplado actividades y matices que amplían y mejoran el estudio de Vigo 2001**. Por un lado, se han diferenciado de forma independiente, actividades que en Vigo 2001 formaban parte de otras cadenas. Así, se incluye la cadena de *Tecnologías de la Información y Comunicación* (en el análisis Vigo 2001 estaba incluida en *Bienes de Equipo e Industria Auxiliar* y en *Otras Actividades en General),* la cadena de *Información, Cultura y Relacionados* (estaba repartida en Vigo 2001 entre las cadenas de *Turismo, Ocio y Relacionados* y *Otras Actividades en General),* y la cadena de *Energía* (repartida entre diversas cadenas con aspectos relacionados con energía y combustibles). Por otro lado, se ha añadido la actividad de *Educación, Salud y Medioambiente* que pese a la importante incidencia del sector público en la misma, tiene una creciente presencia de actividades de carácter privado (concertadas o no).

Figura 1.3.2
Cadenas del sistema productivo del
Área Metropolitana de Vigo

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

Fuente: elaboración propia

En el anexo 1 se detallan las actividades de cada cadena.

1.4.- FASES DEL PROCESO.

El **proceso** seguido para la elaboración del proyecto, constó de **cuatro fases** fundamentales que se describen esquemáticamente en la Figura 1.4.1.

Figura 1.4.1
Esquema general del proceso

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, la *planificación, organización general y análisis documental* constituyen la **primera fase** de la elaboración del proyecto. Dicha fase se centra en el diseño metodológico, planificación y organización de las fases posteriores y, de un análisis documental para enriquecer y establecer las bases del estudio. Dentro de este análisis documental, se hace una estimación del Valor Añadido Bruto (VAB) del Sistema Empresarial privado del Área Metropolitano de Vigo.

La **segunda fase** recoge todo el proceso de *encuestación y trabajo de campo* en el que se diseña la encuesta a empresas y el cuestionario al panel de expertos y se gestiona el trabajo de campo-encuestadores, para proceder, posteriormente, al tratamiento estadístico y a la representación gráfica de las salidas estadísticas.

En la **tercera fase** se procede al *análisis estratégico* que incluye un análisis externo (entorno general y el área como entorno específico del sistema empresarial) y, de un análisis interno del sistema productivo en su conjunto y en los aspectos relevantes de cada una de las cadenas empresariales.

Por último, el *diagnóstico y diseño estratégico* se desarrolla en la **fase cuarta**. En ella se recoge la actualización del diagnóstico del sistema productivo privado en

su conjunto y de los factores clave, así como de los ejes estratégicos y propuestas de Programas de Actuación generales y específicos por cadenas empresariales, más relevantes para el desarrollo del sistema productivo.

A continuación se hacen unos breves comentarios introductorios sobre la situación del VAB y los procesos de encuestación, desarrollados en la primera y segunda fase y, que se amplían en los capítulos 2, 4 y 5.

- **ESTIMACIÓN DEL VAB.**

Como en el estudio de Vigo 2001, se realizó un **análisis estimativo de la evolución del VAB de las actividades privadas de cada una de las cadenas** empresariales, tomando como **referencia el año 2003** (últimos datos disponibles) y haciendo la estimación de la **evolución 1999-2003** (ver más ampliamente en el capítulo 2).

El esquema de la **metodología** que se sigue para el estudio del VAB y su evolución, se muestra en la Figura 1.4.2 (el informe que detalla dicha metodología está disponible para su consulta en el Instituto de Desarrollo Caixanova).

Figura 1.4.2
Metodología para el estudio de la evolución del VAB

Fuente: elaboración propia

Tal como se indica anteriormente, respecto al estudio realizado en el 2001 se han considerado algunos **ajustes en cuanto a la estructura y el contenido de las cadenas empresariales**, matizando pequeños **cambios en la denominación** de alguna cadena e incluyéndose la **cadena de Educación, Salud y Medioambiente**.

El **estudio** se completa con un **análisis comparativo con Galicia** y con un informe relativo a las **facturaciones e inversiones de las cadenas** del Área Metropolitana de Vigo.

- **ENCUESTA A EMPRESAS.**

La **encuesta a empresas**, tiene como objetivo el apoyo empírico para el **análisis estratégico del sistema productivo del Área** (evolución, situación y expectativas). La encuesta a empresas, que puede ser consultada en el Instituto de Desarrollo Caixanova, se ha dividido en **5 apartados** que abarcan aspectos del **entorno** (general, específico y Área Metropolitana), **sistema de dirección** (estrategias), **ventajas competitivas y resultados** (cash-flow, beneficio neto, rentabilidad, solvencia, productividad, etc.…), **características de la empresa** (localización, facturación y empleo, capital social y áreas de ventas e inversiones) y, por último, **posicionamiento** del sistema empresarial de Vigo en su conjunto respecto a los de las áreas geográficas de más relevancia).

El **tamaño de la muestra** fue de **453 empresas, representativas del sistema productivo del Área en su conjunto y de las 17 cadenas empresariales consideradas** para el diseño de la muestra, a las que se les envió el cuestionario el 25 de mayo de 2005, quedando cerrado dicho proceso el día 26 de agosto de 2005. En la Figura 1.4.3 se puede observar, de forma esquemática, la ficha técnica de la encuesta a empresas, así como las fases del proceso de encuestación.

El **proceso de encuestación** se realizó en los meses de **junio, julio y agosto de 2005**, consiguiéndose **361 respuestas a la encuesta válidas**, que representa un **alto porcentaje de participación (79,7% de la muestra)**.

El **listado de las empresas** participantes en el proceso de encuestación se recoge en el **anexo 3**.

El informe que recoge la metodología estadística de la encuesta está disponible para su consulta en el Instituto de Desarrollo Caixanova.

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

Tamaño muestra	453
Nº encuestas recibidas	361
Tasa de respuesta	79,7%
Tipo de muestreo	Estratificado con cuota mínima y resto proporcional y aleatorio dentro de la cuota
Nº de variables	321 variables

Fuente: elaboración propia

Tras la captación de datos, se procedió, entre los meses de septiembre a diciembre, al tratamiento y análisis de la información, cuyo resultado ha sido el informe ***"Encuesta a Empresas. Informe de resultados"*** del **9 de enero de 2006**, que puede ser consultado en el Instituto de Desarrollo Caixanova.

- **PANEL DE EXPERTOS.**

El **cuestionario a expertos**, que puede ser consultado en el Instituto de Desarrollo Caixanova, tiene como **objetivo** fundamental profundizar en el **diagnóstico y diseño estratégico**, a través de la **evolución y expectativas** con relación a **38 aspectos clave** correspondientes a **5 agrupaciones** del diagnóstico estratégico realizados en el año 2000 y **24 estrategias** correspondientes a **6 ejes estratégicos** para el sistema productivo del Área. Se ha incluido también un apartado sobre el **posicionamiento estratégico** del Área. El cuestionario finaliza con un apartado sobre las **propuestas** por parte de los expertos de **actuaciones más relevantes** a desarrollar y agentes.

El cuestionario a expertos complementa la encuesta a empresas, ya que abarca la parte de **diagnóstico estratégico más directamente relacionada con el**

diseño estratégico, mientras que la encuesta a empresas está más orientada al diagnóstico de aspectos del entorno general y específico de cada actividad.

Se seleccionó un **panel de 50 expertos** (recogido en el anexo 2) procedentes de **empresas** (32) y de **instituciones y entidades de apoyo** (18), a los que se les envió el cuestionario. Una vez finalizado el proceso (junio y julio de 2005), **se recibieron 46 cuestionarios**, que representa un significativo **92% de tasa de respuesta**. En los meses de agosto y septiembre se procedió al **tratamiento y análisis de la información**, cuyo resultado ha sido el informe ***"Panel de Expertos. Informe de resultados"*** del **29 de septiembre de 2005** que puede ser consultado en el Instituto de Desarrollo Caixanova.

En la Figura 1.4.4 se puede observar, de forma esquemática, la ficha técnica de cuestionario al panel de expertos, así como las fases del proceso llevado a cabo.

El informe que recoge la metodología estadística del cuestionario está disponible para su consulta en el Instituto de Desarrollo Caixanova.

Figura 1.4.4
Fases del proceso y ficha sintética del cuestionario al panel de expertos

Tamaño muestra	50
Nº encuestas recibidas	46
Tasa de respuesta	92%
Tipo de muestreo	Selección directa
Nº de variables	311 variables

Fuente: elaboración propia

Todo el proceso metodológico se integra en la Figura 1.4.5. Como se puede observar, la trazabilidad de todo el proceso llevado a cabo para la elaboración del proyecto *Visión Estratégica del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo, evolución 2000-2005 y expectativas*, se estructura en tres bloques diferenciados. El

primero de ellos se compone del análisis documental y del trabajo de campo que han sido introducidos en este mismo epígrafe. El segundo bloque, consta de la actualización del Diagnóstico Estratégico y conclusiones de Factores Clave generales y por cadenas: situación, evolución y expectativas. Y por último, en el tercer bloque se desarrolla la actualización del Diseño Estratégico.

Figura 1.4.5
Trazabilidad del proceso

Fuente: elaboración propia

1.5.- ESTRUCTURA Y CONTENIDOS DE LA PUBLICACIÓN.

La publicación de la ***Visión Estratégica del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo, evolución 2000-2005 y expectativas***, se estructura en siete capítulos en los que se siguen las diferentes fases del proceso estratégico ya comentado.

En el **capítulo 1** de *introducción* se realiza una breve presentación del proyecto, se detallan cuáles son sus objetivos, el alcance y las principales fases del proceso.

El *análisis del valor añadido bruto* (VAB) se desarrolla en el **capítulo 2**, en él se realiza un análisis estimativo de la evolución del VAB de las actividades privadas de cada una de las cadenas empresariales, tal como se hizo en el estudio del año 2001.

En el **capítulo 3** se muestran algunos aspectos más relevantes sobre la *internacionalización* de las empresas del Área Metropolitana de Vigo.

El **capítulo 4** recoge el *informe de resultados de la encuesta a empresas* que realiza un análisis estratégico del sistema productivo del área.

El *informe de resultados del panel de expertos* se recoge en el **capítulo 5** y se centra en el tratamiento cuantitativo y cualitativo de las respuestas obtenidas del cuestionario al panel de expertos.

En el **capítulo 6** se recogen las principales conclusiones sobre la situación, evolución y expectativas de los Factores Clave del Diagnóstico Estratégico para el desarrollo del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de Vigo, así como una síntesis de aspectos que están actuando como **facilitadores** y **limitadores**.

Y por último, en el **capítulo 7** se recogen las *principales conclusiones sobre el Diseño Estratégico*, con una valoración de la prioridad de las Estrategias y, en función de todo lo anterior, una propuesta de Programas de Actuación Prioritarios Generales para el conjunto del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de Vigo. Adicionalmente, se incluye un Programa de Actuaciones Específico por cadenas empresariales, con actuaciones complementarias a las recogidas en los Programas Generales.

Se incluyen como **Anexos**: una visión gráfica del conjunto de las cadenas empresariales que se han utilizado en el proyecto, la relación del Panel de Expertos, el listado de Empresas consultadas, las fichas de Ejes y Estrategias diseñadas en Vigo 2001 y, por último, una relación de algunas fuentes bibliográficas utilizadas.

Existe como **documentación complementaria**, disponible para su consulta en el Instituto de Desarrollo Caixanova: el cuestionario realizado al Panel de Expertos, la encuesta a Empresas, la metodología para la estimación del VAB de las cadenas pertenecientes al sector productivo del Área Metropolitana de Vigo y su evolución (1999-2003), una relación de documentos entregados y, por último, el informe de la metodología estadística.

Figura 1.5.1
Estructura de la publicación

Fuente: elaboración propia

CAPÍTULO 2

ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO BRUTO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO (1999-2003)

ÍNDICE

2.1.- INTRODUCCIÓN. 29

2.2.- METODOLOGÍA PARA LA ESTIMACIÓN DEL VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB) EN BASE A CADENAS EMPRESARIALES. VISIÓN SINTÉTICA. 30

2.3.- EL VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB) DEL SISTEMA EMPRESARIAL. ALGUNOS COMENTARIOS INTRODUCTORIOS. 35

2.4.- ESTIMACIÓN DEL VAB POR CADENAS DEL SISTEMA PRODUCTIVO PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO EN EL AÑO 2003. ANÁLISIS ESTÁTICO Y COMPARATIVA CON GALICIA. 39

2.5.- ANÁLISIS DINÁMICO DE LA ESTIMACIÓN DEL VAB POR CADENAS (1999-2003). 49

2.5.1.- Evaluación del conjunto del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo en relación con el de Galicia (1999-2003). 50

2.5.2.- Análisis dinámico por cadenas empresariales del Área Metropolitana de Vigo (1999-2003). 53

2.6.- OTROS DATOS RELEVANTES DE LAS CADENAS EMPRESARIALES DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO. ANÁLISIS DINÁMICO DE LA FACTURACIÓN Y LAS INVERSIONES EN ACTIVOS Y SU RELACIÓN CON EL VAB 1999-2003. 61

2.1.- INTRODUCCIÓN.

El **capítulo del análisis del Valor Añadido Bruto del sistema empresarial del Área Metropolitana de Vigo (1999-2003)**, realiza un análisis estimativo de la evolución del VAB de las actividades privadas de cada una de las cadenas empresariales tomando como referencia el período 1999-2003, con el objeto de evaluar la capacidad de cada cadena para generar riqueza como fruto de la aportación de capital y trabajo a las transformaciones sucesivas dentro de la cadena de valor. Además, se realiza una comparativa con Galicia. Otro aspecto analizado es la **estimación de la facturación** de las empresas **y del volumen total de sus inversiones en activos** (obtenido de los balances) para cada cadena del Área Metropolitana de Vigo.

El capítulo se estructura en cinco epígrafes básicos. En el *epígrafe 2.2* se comenta el uso de la metodología de cadenas empresariales para la estimación del Valor Añadido Bruto (VAB). El *epígrafe 2.3* incluye unas breves notas sobre aspectos conceptuales relativos al Valor Añadido Bruto (VAB). En el *epígrafe 2.4* se detalla la estimación del VAB por cadenas del sistema productivo privado del Área Metropolitana de Vigo en el año 2003, así como un análisis estático y comparativo con Galicia. El *epígrafe 2.5* analiza de una forma dinámica la estimación del VAB por cadenas en el período 1999-2003, en primer lugar bajo la visión de la evolución del conjunto del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo y su comparativa con Galicia y, en segundo lugar, se detalla la evolución por cada una de las diecinueve cadenas consideradas en el análisis del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo.

Y por último, en el *epígrafe 2.6* se incorpora otra información relevante de las cadenas empresariales del Área Metropolitana de Vigo, con un análisis dinámico de la facturación y de las inversiones en activos y su relación con el VAB en el período 1999-2003.

En la *documentación complementaria* de esta publicación, disponible para su consulta en el Instituto de Desarrollo Caixanova, se desarrolla la metodología para la estimación del Valor Añadido Bruto (VAB) de las cadenas pertenecientes al sector productivo privado del Área Metropolitana de Vigo y su evolución (1999-2003).

2.2.- METODOLOGÍA PARA LA ESTIMACIÓN DEL VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB) EN BASE A CADENAS EMPRESARIALES. VISIÓN SINTÉTICA.

Con objeto de disponer información detallada del conjunto de actividades empresariales que integran el sistema productivo privado del Área Metropolitana de Vigo se ha empleado la **metodología de cadenas para la estimación del Valor Añadido Bruto (VAB).**

La agrupación de empresas utilizando el concepto de cadenas empresariales se ha demostrado muy útil a la hora de interpretar las complejas interrelaciones que se dan entre empresas que se aglutinan en torno a una materia prima, producto o servicio (ver Figura 2.2.1). Fruto de esta metodología, para el análisis del VAB en el caso del Área Metropolitana de Vigo se han agrupado las empresas en **diecinueve cadenas** empresariales (ver anexo 1).

Figura 2.2.1
Metodología de cadenas empresariales

Fuente: elaboración propia

Dentro de cada una de las cadenas se aglutinan las empresas de los eslabones principales y además las empresas que provén de suministros complementarios, de servicios de apoyo y de equipamientos más específicamente relacionados. Para aclarar esta aplicación sirva un ejemplo ilustrativo. En el caso de la cadena de pesca y productos transformados del mar se han contemplado:

- **En las actividades principales:** extractores de materia prima (pesca, marisqueo, acuicultura), actividades de transformación (conservas, elaborados congelados, ahumados, precocinados…) y actividades comercializadoras específicas (lonjas, pescaderías, tiendas de congelados…).
- Además, se han contemplado también **actividades laterales y de apoyo específicas: suministros complementarios** (cordelería y redes, condimentos alimenticios para conservas, embalajes, etiquetas…), **actividades de equipamiento** (embarcaciones pesqueras, equipamiento para acuicultura, maquinaria específica, naves para procesos específicos…) y **actividades de servicios de apoyo** (investigación y desarrollo de nuevos cultivos marinos, logística y transporte de productos del mar,…).

De esta forma, se ha tratado de disponer de un esquema de investigación suficientemente representativo de la estructura del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo. Precisamente, con objeto de disponer de una visión más completa y real del sistema productivo privado del Área Metropolitana, y también debido a la evolución de la economía, de su entorno y del propio sistema productivo, se han contemplado diecinueve cadenas en este análisis, incluyendo la cadena de *tecnologías de la información y comunicación* (en el análisis *Visión Estratégica del Sistema Empresarial de Vigo 200*1 (Vigo 2001) estaba incluida en *bienes de equipo e industria auxiliar* y en *otras actividades en general),* la cadena de *información, cultura y relacionados* (estaba contemplada en parte en *turismo, ocio y relacionados* y en *otras actividades en general),* la cadena de *energía* (cuya contribución al VAB estaba antes en diversas cadenas en aspectos relacionados con energía y combustibles) y la consideración de la contribución de las actividades desde el sistema privado de la cadena de *educación, salud y medioambiente* (que en general tiene un alto predominio del sector público o está concertado con él).

Aplicando dicha metodología de cadenas se ha elaborado un modelo para la estimación de la evolución del VAB para cada una de las diecinueve cadenas empresariales contempladas en el **conjunto del sistema productivo privado del Área Metropolitana de Vigo en el período 1999-2003** (ver Figura 2.2.2). De forma

sintética, dicho modelo se basa en obtener una estimación del VAB, de la facturación y del valor de las inversiones en activo por cadenas para empresas de las que se dispone de información conocida y, a partir de una clasificación de empresas por tamaños, completar la estimación para el caso de empresas de las que no se dispone de información y obtener finalmente toda la estimación completa para el conjunto del Área Metropolitana de Vigo y de Galicia.

Figura 2.2.2
Metodología para el estudio de la evolución del VAB

Fuente: elaboración propia

El **último año disponible según las estadísticas oficiales necesarias para la parametrización del modelo son del 2003** (datos económico-financieros de las empresas con información conocida extraída del Registro Mercantil y de diversas Bases de Datos empresariales). Además, tal como se ilustra en la Figura 2.2.2, también es necesario estimar la información para las empresas no recogidas directamente en dichas fuentes secundarias. Dado que es necesario disponer de algún tipo de información para realizar las estimaciones de las empresas de las que no se tienen datos, el período modelizado ha sido el que va desde el último año (1999) de la estimación del estudio de Vigo 2001 hasta la fecha más actual de la que

se disponen de algún tipo de datos oficiales para poder contrastar y partir de dichos datos para las estimaciones (2003).

Otra consideración a tener en cuenta es que **se ha trabajado con series económicas en términos corrientes** (esto es, euros del año considerado sin deflactar). Esto es así porque no existe un deflactor específico adecuado para ajustar la serie temporal del Área Metropolitana de Vigo, como el existente para la serie temporal de España o de Galicia (incluso podría aproximarse como factor de ajuste el IPC de la provincia de Pontevedra, aplicándolo sobre el Área Metropolitana). Por consiguiente, para trabajar en términos reales hubiese sido necesario realizar suposiciones adicionales de difícil contraste que podrían distorsionar los resultados finales de la estimación.

Otro aspecto a tener en cuenta es que además de la evolución del VAB por cadenas, también se ha realizado una **estimación de la facturación** de las empresas **y del volumen total de sus inversiones en activos** (obtenido de los balances) para cada cadena. Conviene señalar que habitualmente en Contabilidad Regional se utiliza el dato de *valor de la producción por ramas de actividad,* que difiere conceptualmente del cálculo de la facturación por cadenas empresariales, ya que **la estimación de la facturación de cada cadena es la suma de las facturaciones de cada empresa perteneciente a dicha cadena.**

Precisamente, la dificultad de obtener el dato del *valor de la producción* para el Área Metropolitana de Vigo es el carácter “interior” de dicha variable, por lo que expresaría el valor de los bienes y servicios producidos por los factores (externos o internos) **dentro del Área** por cadenas, en el que habría que tener en cuenta además de lo que las empresas exportan/importan, también lo que las empresas compran/venden fuera del Área. En terminología empresarial se suele emplear y asimilar con mayor facilidad el concepto de facturación. Pero debe hacerse la salvedad de que algunos valores, tanto de facturación como de inversiones en activos, resulten superpuestos dentro de las cadenas debido a la metodología empleada para su estimación (suma de las estimaciones por tamaños de empresa), al no disponer de información suficiente para eliminar las posibles duplicidades derivadas de las interrelaciones entre empresas de cada cadena.

Tal como se recoge en la metodología de evaluación del VAB, el proceso considera una estimación previa del número de empresas de cada cadena empresarial por tamaños en base a su código SIC (Standard Internacional Classification) y CNAE (Código Nacional de Actividades Económicas), resultando finalmente una **estimación total de 30.034 empresas.** La Figura 2.2.3 muestra el detalle del reparto del número de empresas estimadas para cada cadena en el 2003. Dicha estimación incluye empresas grandes, pequeña y mediana empresa, micro-empresas y empresas individuales sin empleados. A efectos de interpretación de esta estimación, debe tomarse en consideración la diversidad de los catorce municipios incluidos en el Área Metropolitana de Vigo, con zonas de carácter más urbano y otros con un perfil más rural. Esto influye en la estimación del número de empresas por tamaño y en la asignación de empresas a cadenas de actividades.

Figura 2.2.3
Estimación del número de empresas por cadenas para el cálculo del VAB

Fuente: elaboración propia

2.3.- EL VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB) DEL SISTEMA EMPRESARIAL. ALGUNOS COMENTARIOS INTRODUCTORIOS.

En este epígrafe se recogen unas breves notas sobre aspectos conceptuales relativos al Valor Añadido Bruto (VAB) y las normas de valoración aplicadas por la Contabilidad Regional Española y que implican algunas cuestiones a tener en cuenta a la hora de establecer comparaciones entre los valores del Área Metropolitana de Vigo y los datos estadísticos oficiales. Estos aspectos, generalmente aceptados y manejados desde el ámbito investigador y empresarial, se incorporan en este apartado para una correcta interpretación de los resultados de la estimación.

El VAB es básicamente un **indicador de la riqueza generada** por una empresa, un conjunto de empresas o un área geográfica determinada. Según se desprende de diversos manuales de teoría económica (Mochón, F., 2001, 2005; Tamames, R., 1998; Carriajo, J, Díaz, D. y Sánchez, C.E., 2000) puede definirse como *«el valor de las ventas de una empresa menos el valor de la materia prima y otros bienes intermedios que utiliza para producir lo que vende».* Realmente es un indicador que trata de cuantificar en términos monetarios la capacidad de una empresa para incorporar valor a su producción por la aplicación de trabajo y capital a los insumos provenientes del exterior (suministros básicos, suministros complementarios, trabajos realizados por otras empresas…). A efectos de cálculo para una empresa en concreto suele emplearse la cuenta de Pérdidas y Ganancias, restando a la facturación neta el valor del coste de aprovisionamientos consumidos y otros consumos de explotación (servicios exteriores, tributos…). Por tanto el VAB incluye como grandes masas económicas el valor de los gastos de personal brutos más la amortización de activos más los resultados generados como consecuencia de la gestión económica y financiera de la empresa.

Este indicador también **puede aplicarse a un conjunto de empresas de una determinada agrupación de actividades de un área geográfica concreta.** La idea básica es que el VAB de una agrupación de actividades se obtendría por mera agregación de los VAB de cada una de las empresas integrantes de dicha agrupación. Teniendo en cuenta que, por la propia definición del VAB, en el cálculo

individual ya se han descontado los insumos del exterior, no cabe hablar aquí de una posible doble contabilización de los productos no considerados como finales.

De este aspecto suelen ocuparse las estadísticas oficiales en los epígrafes denominados “Contabilidad Regional”. En concreto el Instituto Galego de Estadística (IGE) y el Instituto Nacional de Estadística (INE) están sujetos a lo estipulado por la normativa europea, el **Sistema Europeo de Cuentas Nacionales y Regionales** (SEC-95), dando lugar su aplicación en España a la Contabilidad Regional Española según la norma del año 95 (CRE-95)[1]. En este sentido, en Galicia y España se detallan hasta 65 ramas de actividad, incluyendo la valoración de los denominados «servicios de intermediación financiera medidos indirectamente-SIFMI». Esto es necesario puesto que, según indica el IGE *«el SIFMI se estima como la diferencia entre los intereses cobrados y pagados por las entidades financieras residentes y se trata como un consumo intermedio global de la economía. Dado que la producción de esta rama ficticia es cero, esto implica un VAB negativo por el valor de estos consumos intermedios»*. En el Reglamento (CE) n.º 448/1998 y en el Reglamento n.º 1889/2002 del Consejo se indica el procedimiento para asignar el SIFMI a los sectores usuarios, y su repercusión en las estimaciones de la producción y de los consumos intermedios, además de su consideración en el consumo final y en el saldo exterior.

Cabría pensar que en términos globales al realizar la agregación del VAB de todas las empresas de todas las actividades de un área geográfica determinada se obtendría su PIB. Si bien ambos indicadores son aproximadamente iguales, existen diferencias entre ambos conceptos que conviene recordar. Fundamentalmente las diferencias se derivarían de las normas de valoración del VAB y del PIB (uno a precios básicos y otro a precios de mercado, respectivamente) y además, en el caso concreto de esta estimación realizada para el Área Metropolitana de Vigo, por la no inclusión en la misma de las actividades de las Administraciones Públicas (denominado habitualmente *«servicios de no mercado»*) al tratarse de una estimación para sistema productivo privado del Área. Las actividades públicas sí que aparecen habitualmente en las estadísticas del PIB.

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

VAB vs. PIB

Uno de los indicadores más empleados en la medición del bienestar económico de un área es el ***Producto Interior Bruto*.** El PIB es definido por los manuales al uso como *«el valor de mercado de todos los bienes y servicios finales producidos en un área geográfica durante un determinado período de tiempo»* (Mankiw, N.G., 2004; Mochón, F., 2005). Dicho indicador puede ser aplicado a cualquier ámbito regional (provincia, comunidad autónoma, país…). Si bien, a medida que se desciende en el nivel regional (área metropolitana, comarca, municipio), se incrementa la dificultad de obtener un cálculo estadístico oficial, dificultad derivada de la propia definición del indicador y su cálculo aplicado a la demarcación territorial correspondiente.

Como quiera que el **PIB** se puede calcular por tres vías (oferta, demanda y renta) se puede establecer una **relación directa con el VAB** a través de la primera vía (Instituto Galego de Estadística, 2005). Así el PIB es la suma del VAB de las ramas de actividad más los impuestos menos las subvenciones sobre los productos. Como nota aclaratoria, cabe citar que entre estos impuestos se hallan el IVA, impuestos y derechos sobre importaciones, impuestos especiales, tasa sobre el juego, impuesto sobre vehículos, canon de saneamiento, entre otros, además de otros impuestos soportados por las empresas independientemente del valor de los bienes y servicios producidos (IAE, IBI, por ejemplo).

Como ejemplo se puede citar el dato provisional aportado por el IGE del PIB_{pm} para Galicia en el 2002 fue de 38.361.606 miles de euros, mientras que el dato provisional del VAB para Galicia en el mismo año fue de 34.531.894 miles de euros. La diferencia entre ambos indicadores es exactamente el importe de los impuestos menos las subvenciones sobre los productos en el cálculo realizado por la vía de la oferta (3.829.712 miles de euros).

Como ya se comentó, la **diferencia fundamental** entre ambos indicadores en la actualidad es el **método de valoración utilizado** en las estadísticas oficiales para

su cálculo. Mientras el **PIB** se emplea en términos de **«precios de mercado» o de «adquisición»,** el **VAB** se maneja a **«precios básicos»**[2] (ver Figura 2.3.1).

- El PIB debe ser valorado a «precios de mercado» o de «adquisición» ya que es el valor de la puesta a disposición de un determinado bien o servicio para el consumidor final (por lo tanto, entraría en su valoración el IVA, por ejemplo, porque el consumidor final no puede compensarlo).
- Por otro lado, el VAB se calcula a «precios básicos» puesto que se trata de cuantificar en unidades monetarias el importe generado por el conjunto de una economía en el proceso de elaboración de sus productos/ servicios excluido el coste de los insumos externos necesarios.

Figura 2.3.1.
Método de valoración en Contabilidad Nacional

Fuente: elaboración propia a partir de la metodología de la Subdirección General de Cuentas Nacionales: Contabilidad Regional de España Base 1995 (CRE-95)

[2] Véase al respecto las notas del Sistema Europeo de Cuentas Nacionales y Regionales (SEC-95) aprobadas por Reglamento en el año 1996 y de obligatorio cumplimiento para los países miembros. *«[…] El VAB a precios básicos, […]se define como la diferencia entre el valor de la producción valorada a precios básicos y los consumos intermedios valorados a precios de adquisición, […].»*

De esta forma se excluye de la valoración del VAB, por ejemplo, los impuestos sobre los productos mientras que sí se incluyen las subvenciones sobre los productos, puesto que en definitiva, se corresponde con el valor con el que los compradores retribuyen a los productores por sus contribuciones añadidas a los insumos del exterior de la empresa productora. Según la Subdirección General de Cuentas Nacionales (Contabilidad Regional de España Base 1995) *«los precios básicos son observables directamente por el productor y son los que mejor eliminan las distorsiones que los impuestos introducen en los precios»*.

2.4.- ESTIMACIÓN DEL VAB POR CADENAS DEL SISTEMA PRODUCTIVO PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO EN EL AÑO 2003. ANÁLISIS ESTÁTICO Y COMPARATIVA CON GALICIA.

Como se ha comentado, el VAB es un indicador de la capacidad de cada cadena para generar riqueza como fruto de la aportación de capital y trabajo a las transformaciones sucesivas dentro de la cadena de valor.

Bajo este prisma, se pueden observar en la Figura 2.4.1 y la Figura 2.4.2 los principales resultados para las 19 cadenas de actividades consideradas en el año 2003. En total se estima que el **VAB** del sistema productivo empresarial privado del Área Metropolitana de Vigo alcanza los **10.374 millones de euros.**

Como se puede apreciar en las figuras, destacan en su contribución al VAB del sistema las cadenas de **construcción** (1.254 millones de €), **automoción** (1.182 millones de €) y **pesca y sus transformados** (1.044 millones de €), concentrando más del 33% del total del VAB tres cadenas con un carácter fundamentalmente **transformador.**

Si se suman a estas cadenas las tres siguientes en orden de importancia – **logística y transporte** (7,35%), **otras actividades de apoyo** (7,00%) y **servicios financieros** (6,99%)- se alcanza prácticamente el **55% del valor total del VAB del Área,** siendo éstas tres cadenas de **carácter horizontal y de apoyo** al conjunto de empresas del sistema productivo.

Este reparto del 55% del VAB pone de manifiesto un **relativo grado de diversificación en la estructura de generación de VAB** alcanzado por el sistema productivo del Área Metropolitana. Diversificación que se intensifica si se tienen en cuenta las siguientes cadenas en orden de importancia que alcanzan valores próximos a las anteriores y totalizan el 73% del VAB entre las nueve primeras cadenas— **bienes de equipo, industria auxiliar y productos metálicos no específicos** (6,54%), **turismo, ocio y relacionados** (6,44%), **educación, salud y medio ambiente** (5,12%)—.

Figura 2.4.1.
VAB en euros corrientes por cadenas de actividades para el Área Metropolitana de Vigo (2003)

Fuente: elaboración propia

Figura 2.4.2.
Peso relativo del VAB de cada cadena sobre el total del VAB del Área Metropolitana de Vigo (2003)

Fuente: elaboración propia

En base a la interrelación interna dentro la generación de valor en las cadenas empresariales locales, se podría estimar que el sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo está en la frontera entre un sistema de *«empresas externas con funciones endogeneizadas»* y un *«sistema productivo local endógeno»,* según la tipología de Vázquez Barquero, A., (1999). Las cadenas de actividades más destacadas en cuanto a generación de riqueza **tienen** una **tendencia a incrementar la estructuración en red de su producción, si bien todavía no está suficientemente establecida** como es el caso de la construcción, la pesca y sus transformados o la automoción, con varias actividades que **no realizan todas sus funciones en el territorio,** especialmente relacionado con la necesidad de realizar importantes compras en el exterior del Área.

Entre las cadenas que menos contribuyeron en términos absolutos a la creación de riqueza se sitúa **energía** (con algo más de 177 millones de €) lo cual puede implicar ciertas limitaciones para el conjunto del sistema productivo, teniendo en cuenta que dicha cadena incluye también su parte específica de comercialización.

En un **tramo intermedio de entre 300 y 410 millones de euros** se sitúan las cadenas de **comercio y distribución no específicos** (3,98%), **textil-confección-moda y complementos** (3,58%), **construcción y reparación naval** (3,15%) y **química-farmacéutica** (2,98%). Debe tenerse en cuenta que en el caso de la cadena de comercio se incluyen aquellas actividades no específicamente contempladas en sus cadenas correspondientes, por lo que este hecho puede explicar en parte su bajo peso relativo, siendo sensiblemente mayor si se considera el comercio específico incluido en cada cadena. En el caso del textil su contribución se explica por la baja presencia de algunas actividades dentro de la cadena (hilaturas, textil, entre otras), con un mayor peso de actividades de confección y comercio pero que, en términos relativos, suponen un número no destacado de empresas. En el caso de construcción y reparación naval su peso relativo ilustra las dificultades que tienen las empresas de esta cadena en general para generar valor en una actividad donde los suministros básicos suponen un peso importante en su escandallo de costes. En el caso de la cadena de química-farmacéutica su peso relativo es explicado sobre todo por el bajo número de empresas presentes en el Área que, aún siendo importante y de futuro, todavía no hay una densidad de empresas suficiente.

En el rango que va desde los 200 a los 300 millones de euros se situaron **cadenas transformadoras basadas en recursos naturales (agricultura, ganadería y sus transformados, forestal y productos de madera y rocas ornamentales)** cuyo desarrollo está condicionado precisamente por la limitada capacidad de crecimiento de dichos recursos naturales en el contexto de grandes presiones en precios. En los casos de la cadena de agricultura y ganadería o la cadena de actividades forestales y productos transformados de madera, puede evidenciarse la existencia de una baja presencia de algunos eslabones en los ciclos de transformación dentro del Área (interrelaciones entre extracción, primera y segunda transformación) que redundan negativamente sobre la generación de mayor valor en el conjunto esas cadenas.

Comparativa con Galicia (2003)

Teniendo en cuenta que el sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo se encuentra en el marco del territorio gallego, se consideró oportuno realizar una

comparativa entre ambos sistemas productivos, a través de la contribución de cada cadena al VAB correspondiente.

Efectivamente en la Figura 2.4.3 y en la Figura 2.4.4 se observan diferencias sustanciales con respecto al sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo. Así en el año 2003 la cadena de **construcción y promoción inmobiliaria** se situó como la mayor contribuidora a la generación de riqueza en Galicia, con **más de 6.342 millones de euros** (18,8% del VAB total de Galicia) y a bastante diferencia de las siguientes en orden de importancia, mientras que en el Área Metropolitana de Vigo suponía el 12% de su VAB. En términos de contribución al crecimiento económico, **Galicia depende sensiblemente de las actividades de la construcción** que constituyen un motor de arrastre de otras actividades.

Figura 2.4.3.
VAB en euros corrientes por cadenas de actividades para Galicia (2003)

Fuente: elaboración propia

Figura 2.4.4.
Peso relativo del VAB de cada cadena sobre el total del VAB de Galicia (2003)

Fuente: elaboración propia

También entre las principales cadenas generadoras de riqueza en Galicia se sitúan las cadenas de **servicios financieros** y de **turismo,** con más de **2.529 millones de euros cada una** (un 7,5% cada una). Comparativamente, estas cadenas tienen mayor peso en el conjunto del sistema productivo de Galicia que en el sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo (6,44% turismo y 6,99% servicios financieros).También por encima de la frontera de los 2.000 millones se situaron **otras actividades en general** y la cadena de **pesca y transformados del mar.**

En este último caso, su peso relativo es menor que en el caso del Área Metropolitana de Vigo, donde se aprecia notablemente la incidencia de ser una zona costera con gran tradición y peso en todas las actividades relacionadas (pesca, marisqueo, acuicultura, lonja, conservas, precocinados…). En el caso de otras actividades en general, el peso relativo es similar al caso del Área Metropolitana, siendo una cadena horizontal que presta fundamentalmente servicios a otras cadenas del sistema productivo.

Otra **diferencia destacada** entre el conjunto del sistema productivo de Galicia y el del Área Metropolitana de Vigo es **el peso relativo de la cadena de automoción.** Mientras en Galicia dicha cadena representa el 5,19% en términos de generación de VAB, en el Área significa el 11,4% del total de su VAB, al encontrarse presente el centro de síntesis del grupo PSA-Citroën y la industria de componentes.

Destacan entre las cadenas de menor valor añadido, actividades maduras como la **construcción y reparación naval o forestal-madera** (633 y 1.145 millones de euros, respectivamente) al lado de otras actividades también de carácter transformador e industrial como las actividades de **química-farmacéutica** (704 millones de €) o **rocas ornamentales** (842 millones de €). En este grupo también se hallan actividades relacionadas con la **información y cultura** (712 millones de €) y las **tecnologías de la información y comunicación** (866 millones de €). Todas ellas, excepto construcción naval, con valores muy similares al caso del Área Metropolitana de Vigo. La diferencia en el caso de construcción naval se puede explicar en parte a la localización de estas actividades de forma muy concentrada en Vigo y Coruña y zonas próximas.

Otro indicador interesante para la evaluación comparativa es el ratio de **peso relativo del VAB de cada cadena en el Área Metropolitana de Vigo con respecto al VAB de esa misma cadena en Galicia.** La Figura 2.4.5 ilustra dicho indicador.

Como se puede apreciar **el VAB del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo es el 30,86% del total del VAB de Galicia.** Por cadenas, destaca el peso del VAB de automoción del Área Metropolitana de Vigo con respecto al total de automoción de Galicia (67,71%), así como de construcción y reparación naval (51,69%), pesca y productos transformados del mar (49,08%), química-farmacia (43,86%) y logística-transporte (39,86%). Estas cifras muestran cierta diferenciación entre la estructura de generación de riqueza del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo con respecto a Galicia.

Figura 2.4.5.
Peso del VAB por cadenas en Vigo sobre el VAB de dicha cadena en Galicia (2003)

Fuente: elaboración propia

En el extremo opuesto en cuanto al indicador "peso del VAB de la cadena del Área Metropolitana de Vigo con respecto al VAB de dicha cadena de Galicia" se halla la cadena de energía cuyo indicador es del 12,11%, bastante por debajo del promedio del conjunto del Área.

También en dicha situación se encuentran las cadenas de agricultura, ganadería y sus transformados (14,06%), construcción (19,78%) y forestal-productos transformados de la madera (23,32)— se aprecia la posible incidencia de la dispersión por todo el ámbito geográfico gallego de estas dos últimas cadenas señaladas—. Destacan asimismo los bajos pesos relativos de la cadena de TIC (24,86%) y de la cadena de turismo (26,42%). En estos casos evidencia que otras zonas de Galicia generan una parte importante del VAB de dichas cadenas.

La Figura 2.4.6 permite observar las **diferencias estructurales** entre ambos sistemas de generación del VAB. La bisectriz señala la frontera que igualaría el peso de cada cadena en el conjunto del sistema productivo de Galicia y del Área Metropolitana de Vigo (expresado como porcentaje de dicha cadena sobre el VAB total de la zona en cuestión). Así, por encima de esta frontera se sitúan las cadenas de actividades empresariales que tienen mayor peso relativo en el sistema productivo de Galicia que en el Área Metropolitana de Vigo, y viceversa para las situadas por debajo.

Así, las cadenas de construcción y promoción, de agroindustria y de energía contribuyen en mayor medida al VAB de Galicia de lo que lo hacen al VAB del Área Metropolitana de Vigo. Cabe señalar que la cadena de energía no tiene un especial peso relativo en ninguna de las dos zonas, si bien en el caso gallego debe anotarse que en los últimos años el desarrollo de los parques eólicos podría incrementar su peso relativo (recuérdese que el último año estimado es el 2003). También con cierta diferencia se sitúa la cadena de turismo y ocio, con mayor peso en el VAB de Galicia que en el VAB del Área Metropolitana.

Figura 2.4.6
Matriz de relación: eje y=%VAB de la cadena en Galicia; eje x=% VAB de la cadena en Vigo;

Cadena (columna de diferencias en puntos porcentuales, p.p.)	diferencias (% Vigo - % Galicia)	% VAB Vigo 2003	% VAB Galicia 2003
Automoción	**6,21 p.p.**	**11,40%**	**5,19%**
Pesca y Productos Transformados del Mar	**3,73 p.p.**	**10,06%**	**6,33%**
Logística y Transporte	**1,66 p.p.**	**7,35%**	**5,69%**
Construcción y Reparación Naval	**1,27 p.p.**	**3,15%**	**1,88%**
Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos	**1,06 p.p.**	**6,54%**	**5,48%**
Química-Farmacéutica	**0,89 p.p.**	**2,98%**	**2,09%**
Otras Actividades en General	**0,24 p.p.**	**7,00%**	**6,76%**
Comercio y Distribución no Específicos	**0,24 p.p.**	**3,98%**	**3,74%**
Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos	**0,21 p.p.**	**2,72%**	**2,51%**
Textil-Confección-Moda y Complementos	**0,15 p.p.**	**3,58%**	**3,43%**
Información, cultura y relacionados	**-0,13 p.p.**	**1,99%**	**2,12%**
Educación, Salud y Medioambiente	**-0,47 p.p.**	**5,12%**	**5,59%**
Tecnologías de la información y la comunicación	**-0,50 p.p.**	**2,08%**	**2,58%**
Servicios Financieros	**-0,53 p.p.**	**6,99%**	**7,52%**
Forestal y Productos Transformados de la Madera	**-0,84 p.p.**	**2,57%**	**3,41%**
Turismo, Ocio y Relacionados	**-1,08 p.p.**	**6,44%**	**7,52%**
Energía	**-2,64 p.p.**	**1,71%**	**4,35%**
Agricultura y Ganadería y sus Transformados	**-2,69 p.p.**	**2,25%**	**4,94%**
Construcción y Promoción Inmobiliaria	**-6,78 p.p.**	**12,09%**	**18,87%**

Fuente: elaboración propia

Por el contrario, las cadenas de automoción, pesca y productos del mar, logística y transporte, contribuyen en mayor medida al VAB del Área Metropolitana de Vigo de lo que lo hacen al VAB de Galicia. Además en los dos primeros casos, son dos cadenas fundamentales en cuanto peso relativo en la generación de VAB para el Área Metropolitana. También con ciertas diferencias se sitúan la cadena de construcción y reparación naval y la cadena de bienes de equipo.

Independientemente de los comentarios anteriores, debe recordarse que algunas diferencias se explican en muchos casos por la **consideración de Galicia en su conjunto frente a una zona tan concreta como es el Área Metropolitana de Vigo.** La estructura de la economía productora de Galicia difiere ampliamente entre zonas rurales y zonas de mayor industrialización como son los casos de las Áreas Metropolitanas de Vigo y Coruña, o en menor medida, las zonas de Santiago de Compostela, Pontevedra, Ourense y Lugo. Al mismo tiempo el carácter de zonas de interior o la cercanía a la costa influye decisivamente en la localización de algunas actividades empresariales y, por lo tanto, en la estructura cuantitativa y cualitativa de generación de VAB.

2.5.- ANÁLISIS DINÁMICO DE LA ESTIMACIÓN DEL VAB POR CADENAS (1999-2003).

En este epígrafe se analiza en primer lugar la evolución del conjunto del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo y su comparativa con Galicia, en el período comprendido entre los años 1999 y 2003.

En segundo lugar, se detalla la evolución por cada una de las diecinueve cadenas consideradas en el análisis del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo para el mismo período. En este segundo epígrafe, se analiza para el Área Metropolitana la evolución de los valores absolutos, de sus pesos relativos y además las tasas de crecimiento de cada cadena.

2.5.1.- Evaluación del conjunto del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo en relación con el de Galicia (1999-2003).

La Figura 2.5.1 ilustra la evolución del valor total del VAB del sistema productivo del Área Metropolitana así como la evolución de su tasa de crecimiento anual durante los años considerados (valores en euros corrientes, esto es, euros de cada año sin deflactar la serie). De una estimación inicial de 7.778 millones de euros para el año 1999 se pasa a un valor de 10.375 millones de euros para el año 2003, lo que supone un crecimiento promedio anual de un 7,47% acumulativo.

Por años, se aprecia una tendencia a incrementar la tasa de incremento anual entre el 99 y el 2001, alcanzando en ese año una tasa del 8,11% con respecto al período anterior. En el año 2002 se observa una importante ralentización en el crecimiento del VAB del Área (6,8%) alcanzándose en el 2003 una tasa de crecimiento (7,17%) similar a la del año 99 de partida.

Figura 2.5.1.
Evolución del VAB del conjunto del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo (1999-2003), en millones de euros corrientes

Fuente: elaboración propia

Para el mismo período, la Figura 2.5.2 ilustra de forma análoga la evolución del VAB del sistema productivo de Galicia. También se puede apreciar **el crecimiento continuado** a lo largo de dicho período, desde los 25.291 millones de euros del año 99 a los 33.615 millones de euros del año 2003, que significa un crecimiento promedio del 7,37% acumulativo anual.

En términos de crecimiento anual, el caso gallego tuvo cierto estancamiento entre los años 2000 y 2001, manteniendo una tasa similar (8.40%). De un crecimiento de 6,75% entre el 98 y el 99, se pasa a una cota del 8,45% entre 1999 y el 2000. Se observa un considerable descenso a finales del 2002 (6,25%) comenzando una leve mejoría a partir del 2003 donde crece un 6,41%, cifra similar a la del año 99 inicial.

Figura 2.5.2.
Evolución del VAB del conjunto del sistema productivo de Galicia (1999-2003), en millones de euros corrientes

Fuente: elaboración propia

Un primer análisis comparativo entre ambas zonas permite comprobar que se ha mantenido durante dicho período el peso relativo del VAB del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo respecto del conjunto de Galicia, situándose en torno a un 30,66% de promedio entre el 99 y el 2003 (precisamente en este último año alcanza su valor máximo, el 30,86% del VAB de Galicia). Por otra parte, la Figura 2.5.3 ilustra las diferencias de la evolución temporal de las tasas de crecimiento del VAB entre ambas zonas, apreciándose que, **en promedio, el VAB del Área Metropolitana ha crecido a un ritmo ligeramente mayor que el conjunto del sistema productivo de Galicia** (7,47% frente a 7,37%). También puede observarse que **la mayor diversificación en la estructura de generación de VAB del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo suaviza las variaciones temporales,** siendo menos acusados los incrementos y ralentizaciones que en el caso gallego.

Figura 2.5.3.
Comparativa de la evolución de las tasas de crecimiento interanual del VAB en euros corrientes (1999-2003)

Fuente: elaboración propia

2.5.2.- Análisis dinámico por cadenas empresariales del Área Metropolitana de Vigo (1999-2003).

Para mayor detalle de la evolución del conjunto del sistema productivo del Área Metropolitana se realiza un análisis pormenorizado de cada una de las diecinueve cadenas de actividades empresariales.

La Tabla 2.5.1 y la Figura 2.5.4 muestra las evoluciones en términos absolutos del VAB estimados de cada cadena. Como aspectos más destacados cabe citar el crecimiento generalizado en el VAB de todas las cadenas. Entre las principales cadenas en orden de mayor aportación al VAB, las cadenas de **construcción**, de **automoción** y de **pesca y sus transformados** evolucionaron a un ritmo diferente durante el período considerado.

Así, si en los años 1999 y 2000 la cadena de automoción se situaba en primer lugar, ya en el 2001 fue alcanzada por la cadena de construcción y promoción en cuanto a generación de riqueza en el Área. A partir de ese año, esta cadena continuó creciendo al mismo ritmo hasta el 2003, último año con datos para la estimación objeto del estudio. En términos generales, en el Área Metropolitana de Vigo el fuerte crecimiento de la construcción se inició más tarde que en otras zonas del resto de España (en general en España el fuerte incremento se inició entre 1999 y 2000), por lo que es previsible que en los años posteriores al 2003 se haya mantenido el citado ritmo.

Tabla 2.5.1
Evolución del VAB estimado por cadenas empresariales en el Área Metropolitana de Vigo, en euros corrientes (1999-2003)

Cadena	1.999	2.000	2.001	2.002	2.003
Construcción y Promoción Inmobiliaria	844.771.200	949.652.270	1.047.728.014	1.153.189.769	1.254.202.292
Automoción	891.411.600	957.475.704	1.022.911.815	1.081.538.256	1.182.395.722
Pesca y Productos Transformados del Mar	845.283.720	887.119.021	951.854.834	994.053.602	1.044.060.202
Logística y Transporte	556.336.200	602.265.911	660.507.060	702.189.710	762.754.185
Otras Actividades en General	562.249.380	606.058.410	651.352.215	694.409.253	726.495.290
Servicios Financieros	543.676.560	587.724.202	648.449.939	676.065.651	724.795.533
Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos	477.001.140	533.889.606	571.563.487	616.721.900	678.539.829
Turismo, Ocio y Relacionados	532.401.600	557.538.804	588.197.558	621.780.673	668.205.821
Educación, Salud y Medioambiente	398.738.892	426.847.465	462.308.629	500.473.420	531.345.172
Comercio y Distribución no Específicos	314.382.000	338.281.757	361.152.926	395.326.901	413.404.112
Textil-Confección-Moda y Complementos	250.469.400	275.804.467	305.865.562	332.906.685	371.478.867
Construcción y Reparación Naval	224.739.600	236.887.898	284.394.376	316.998.672	326.993.882
Química-Farmacéutica	215.919.000	240.440.307	256.511.397	289.638.177	308.671.934
Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos	238.077.600	247.025.692	259.741.731	272.763.930	281.845.785
Forestal y Productos Transformados de la Madera	210.414.000	227.734.118	238.569.667	243.106.460	267.125.964
Agricultura y Ganadería y sus Transformados	206.036.160	206.508.866	225.356.847	228.875.496	233.534.453
Tecnologías de la información y la comunicación	157.041.069	171.592.672	181.715.957	196.008.663	215.308.177
Información, cultura y relacionados	153.065.460	166.409.579	180.495.594	192.172.563	206.258.570
Energía	155.896.419	164.455.251	164.962.225	171.945.258	177.290.890
TOTAL ÁREA METROPOLITANA VIGO	**7.777.912.999**	**8.383.713.999**	**9.063.641.836**	**9.680.167.041**	**10.374.708.683**

Fuente: elaboración propia

Figura 2.5.4.
Evolución del VAB estimado por cadenas empresariales en el Área Metropolitana de Vigo, en euros corrientes (1999-2003)

Fuente: elaboración propia

Otra de las principales cadenas en cuanto a generación de VAB, **pesca y sus transformados,** sufrió una evolución más suave en cuanto a ritmo de crecimiento, alejándose en general de las dos anteriores en cuanto a capacidad de generación de VAB. Hay que tener en cuenta las restricciones en los mercados de aprovisionamiento de la cadena de pesca (cuotas, agotamiento de bancos), el despegue paulatino de la acuicultura en Galicia, la problemática de madurez en la actividad de conservas o la posible incidencia del desastre del Prestige en noviembre de 2002 como posibles factores explicativos de esta evolución. Mientras los factores de coste se incrementan, las empresas de algunas actividades tienen dificultades para incrementar al mismo ritmo los precios.

Teniendo en cuenta el crecimiento del conjunto del sistema productivo del Área, la **cadena de logística y transporte experimentó también un importante avance.** Partiendo de valores similares a las cadenas de servicios financieros o de otros servicios de apoyo, a finales del 2003 se situó como una de las más importantes.

De forma similar, se puede analizar también la evolución del peso relativo de cada una de las cadenas en la generación de VAB en el sistema productivo del Área Metropolitana (ver Figura 2.5.5). En general se mantiene cierta diversificación dentro de la estructura de generación de VAB del sistema productivo del Área.

En la mayoría de las cadenas, los pesos relativos se han mantenido estables con ligeros crecimientos o descensos. Entre las **cadenas que más han crecido** destacan construcción y promoción inmobiliaria, bienes de equipo, textil-confección-moda, construcción y reparación naval y química-farmacia. Esta tendencia puede favorecer una mayor diversidad productiva en la generación de VAB con cierta intensificación de actividades transformadoras.

También es relevante la interrelación de algunas cadenas cuya evolución (actividades de servicios de apoyo a otras cadenas) está muy ligada a la tendencia de sus cadenas clientes. Tal es el caso de las cadenas de logística y transporte, de otras actividades en general y de servicios financieros que junto con la de bienes de equipo tienden a incrementar su contribución relativa en la generación de VAB del Área.

Tabla 2.5.2
Evolución del peso relativo (%) de cada cadena en la generación del VAB del área en euros corrientes 1999-2003

Cadena	1.999	2.000	2.001	2.002	2.003
Construcción y Promoción Inmobiliaria	10,86%	11,33%	11,56%	11,91%	12,09%
Automoción	11,46%	11,42%	11,29%	11,17%	11,40%
Pesca y Productos Transformados del Mar	10,87%	10,58%	10,50%	10,27%	10,06%
Logística y Transporte	7,15%	7,18%	7,29%	7,25%	7,35%
Otras Actividades en General	7,23%	7,23%	7,19%	7,17%	7,00%
Servicios Financieros	6,99%	7,01%	7,15%	6,98%	6,99%
Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos	6,13%	6,37%	6,31%	6,37%	6,54%
Turismo, Ocio y Relacionados	6,85%	6,65%	6,49%	6,42%	6,44%
Educación, Salud y Medioambiente	5,13%	5,09%	5,10%	5,17%	5,12%
Comercio y Distribución no Específicos	4,04%	4,03%	3,98%	4,08%	3,98%
Textil-Confección-Moda y Complementos	3,22%	3,29%	3,37%	3,44%	3,58%
Construcción y Reparación Naval	2,89%	2,83%	3,14%	3,27%	3,15%
Química-Farmacéutica	2,78%	2,87%	2,83%	2,99%	2,98%
Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos	3,06%	2,95%	2,87%	2,82%	2,72%
Forestal y Productos Transformados de la Madera	2,71%	2,72%	2,63%	2,51%	2,57%
Agricultura y Ganadería y sus Transformados	2,65%	2,46%	2,49%	2,36%	2,25%
Tecnologías de la información y la comunicación	2,02%	2,05%	2,00%	2,02%	2,08%
Información, cultura y relacionados	1,97%	1,98%	1,99%	1,99%	1,99%
Energía	2,00%	1,96%	1,82%	1,78%	1,71%
TOTAL ÁREA METROPOLITANA VIGO	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Fuente: elaboración propia

Figura 2.5.5.
Evolución del peso relativo (%) de cada cadena en la generación del VAB del área en euros corrientes 1999-2003

Fuente: elaboración propia

Toda esta dinámica de crecimiento generalizado en el VAB de cada cadena y, por consiguiente, del conjunto del sistema productivo del Área se analiza en la Figura 2.5.6. Dicha figura ilustra la tasa de **crecimiento promedio interanual** en el período considerado. En el conjunto de las cadenas, se aprecia un marco general de tasas relevantes de crecimiento, situándose en promedio en un 7,47% anual para el conjunto del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo.

Figura 2.5.6
Tasas de crecimiento interanual promedio del VAB en euros corrientes en el período 1999-2003 por cadenas del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo.

Fuente: elaboración propia

En el análisis por cadenas, cabría diferenciar varias agrupaciones en base a dos variables: su peso relativo sobre el VAB del Área y su tasa de crecimiento. Así, en la parte **más dinámica y de mayor contribución al VAB** se encuentran cadenas como la construcción y promoción (con el mayor crecimiento del Área, con un 10,38%). En términos de **altas tasas de crecimiento pero con contribuciones**

intermedias, se hallan las cadenas de bienes de equipo (tasa de crecimiento del 9,21% anual), logística y transporte (8,21%) y servicios financieros (7,45%).

También destacan **cadenas de baja contribución en general a la generación de VAB pero con una alta tasa de crecimiento durante este período,** como pueden ser la cadena de textil-confección-moda (10,36%) o la cadena de construcción naval (9,83%). Dichos crecimientos coinciden con hechos relevantes acaecidos en el Área Metropolitana de Vigo, como pueden ser el planteamiento de alianzas y actuaciones en cooperación en el caso del textil, o el carácter estacional del nivel de contrataciones en construcción naval y una posible incidencia positiva del impulso a la construcción de embarcaciones náuticas de recreo.

Hay que señalar que dos de las tres principales cadenas, se situaron con tasas de crecimiento inferiores a la media del conjunto: automoción (7,32%) y pesca y transformados del mar (5,42%), aunque ello tiene sólo una importancia relativa, puesto que habitualmente la tasa de crecimiento suele ser menor cuanto mayor sea su participación en el VAB.

Se puede apreciar nuevamente la existencia de **cierta diversificación en la estructura de generación de VAB,** puesto que hay cadenas de servicios de apoyo a otras cadenas clientes que colaboran en su mutuo crecimiento. Desde una perspectiva de conjunto, las cuatro primeras cadenas de mayor crecimiento (construcción, textil-confección, naval y química-farmacia) tienen un carácter de actividades transformadoras que demandan servicios y, por consiguiente, necesitan la colaboración de cadenas de servicios laterales (bienes de equipo, logística y transporte, TIC, servicios financieros). A su vez, el importante avance en éstas es un elemento impulsor del crecimiento en sus cadenas clientes.

Otro de los aspectos a destacar tiene que ver con aquellas cadenas relacionadas con la alimentación en general, la cadena de pesca y productos transformados del mar y la cadena de agricultura, ganadería y sus transformados, que se sitúan con ritmos de crecimiento inferiores al conjunto del sistema productivo del área. Este hecho puede explicarse, en parte, por la tendencia general de las cadenas con materias primas basadas en recursos naturales a crecer menos, ya que **dichos recursos tienen un límite natural en su tasa de crecimiento.** También

puede explicarse en parte por las dificultades de seguridad y confianza en el mercado de la alimentación en general que, por un lado, incide negativamente en la facturación al provocar incrementos de costes de materias primas y, por otro, dificulta el desarrollo de mayor valor añadido en las empresas que no tienen capacidad para generar precios mayores. Además en las **cadenas relacionadas con la alimentación** debe destacarse el poder de negociación de la gran distribución externa al Área Metropolitana que reduce su capacidad de generación riqueza a través de los componentes del VAB, especialmente si no se dispone de una cadena de distribución y comercialización propia o si no se tiene un buen posicionamiento ante la gran distribución.

También conviene observar que se situaron como cadenas de alto crecimiento relativo algunas de las que contribuyen con menos peso a la generación de riqueza en el Área. Ello puede implicar **una tendencia a alcanzar una mayor diversificación en la estructura de generación del VAB del sistema productivo.** Por último, señalar la repercusión de las tendencias en los mercados de venta a nivel global, cuya evolución puede explicar en parte algunos crecimientos como el caso de la construcción naval (volúmenes contratados por astilleros de la zona), o tecnologías de la información y comunicación (actividad en auge en los últimos años a nivel global), entre otros.

2.6.- OTROS DATOS RELEVANTES DE LAS CADENAS EMPRESARIALES DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO. ANÁLISIS DINÁMICO DE LA FACTURACIÓN Y LAS INVERSIONES EN ACTIVOS Y SU RELACIÓN CON EL VAB 1999-2003.

Este epígrafe recoge de forma complementaria un análisis dinámico de la evolución de la facturación e inversiones y su puesta en relación con el VAB para cada cadena empresarial. Se trata de completar así el análisis a través de otros indicadores que traten de explicar el comportamiento observado en la evolución del VAB estimado, visto en los epígrafes anteriores.

Fundamentalmente se utilizarán dos indicadores: la estimación realizada para la **facturación** y la estimación realizada para la **inversión en activos.** Asimismo, se pondrá en relación el VAB con cada uno de ellos. Se tratará de evaluar, en primer

lugar, el impacto del coste de los consumos externos de explotación (por comparación entre la facturación y el VAB) y, en segundo lugar, la incidencia de la intensidad de la inversión en activos, que puede interpretarse en términos de eficiencia a la hora de generar VAB (intensidad/necesidad del capital).

Tal como se decía en la metodología, es necesario tener en cuenta que el término ***facturación* para cada cadena** es empleado como la **suma de las facturaciones da cada empresa asignada a dicha cadena.** Por ello, este valor de la facturación por cadenas se entiende como el **valor total de la facturación de sus empresas,** no siendo comparable con los valores de la producción de la cadena en sentido estricto, puesto que habría que sustraer las facturaciones intermedias entre empresas de la misma cadena y habría que aplicar la regla de valoración a *«precios básicos»* según la normativa utilizada en la Contabilidad Regional. Si bien, teniendo en cuenta los datos disponibles para obtener una estimación, ha parecido más oportuno manejar un dato empresarial como es la facturación, ya que no se disponen de fuentes secundarias con datos fiables para cada unidad productiva del detalle señalado.

Asimismo, es necesario tener en cuenta en este caso la especial consideración del término *facturación* aplicado a la **cadena de servicios financieros,** puesto que la estructura contable de sus cuentas, el carácter de su actividad y la información de contraste disponible no permiten considerar dicho valor en términos de facturación (importe de las ventas) en sentido estricto. Si bien ha sido incluida dicha estimación en el valor total de facturación del Área Metropolitana de Vigo con objeto de obtener una idea aproximada en términos globales.

También en el caso de la estimación de la inversión en activo por cadenas deben tenerse en cuenta las hipótesis contempladas para su estimación. El hecho de calcular la inversión para cada cadena, hace que se puedan solapar las inversiones en activos de grupos de empresas presentes en el Área. Si bien, la idea es disponer de una aproximación al volumen total de inversiones en activo por cada cadena y para el conjunto del Área Metropolitana de Vigo, por lo que dicho solapamiento tiene relativa importancia. De forma análoga a como sucedía en el caso de la facturación, la inversión en activos del conjunto de la cadena de servicios financieros ha sido incorporada con objeto de disponer una estimación para el

conjunto del Área, si bien teniendo en cuenta sus especificidades contables no se han desarrollado más indicadores puesto que no son comparables con las otras cadenas (VAB/activo y su descomposición en VAB/facturación y facturación/activo).

VAB y facturación

La Figura 2.6.1 muestra la importancia relativa de la facturación para cada cadena del Área Metropolitana de Vigo. **En conjunto, el sistema productivo del Área facturó en el año 2003 más de 37.383 millones de euros.** De ellos, el 22,65% lo realizaron las empresas de la cadena de automoción, el 18,46% las de pesca y sus transformados y el 9,71% las de construcción.

En general, se observan algunas diferencias entre la contribución relativa a la facturación y el peso del VAB por cadenas. Destaca el **importante grado de concentración de la facturación en unas pocas cadenas empresariales:** las tres primeras aglutinan más del 50,8% de la facturación global del Área, mientras que esas mismas cadenas (construcción, automoción y pesca y sus transformados) representaban el 33,5% del VAB.

Figura 2.6.1.
Peso relativo en % de la facturación por cadenas empresariales del Área Metropolitana de Vigo (2003)

Fuente: elaboración propia

En porcentajes inferiores al 6% y superiores al 3% se sitúan otras ocho cadenas, entre las que destacan bienes de equipo (5,82%), comercio y distribución no específicos (4,97%) y logística y transporte (4,82%).

Estas cifras indican que, en términos de facturación, la diversidad productiva del Área se diluye, destacándose sobremanera aquellas actividades que, además de tener un peso importante del VAB, en sus escandallos de costes también tienen un **peso específico relevante los insumos externos, necesarios para desarrollar sus procesos productivos** y por consiguiente incrementando su contribución a la facturación. Este hecho explica en parte la diferencia entre los pesos relativos de facturación y VAB por cadenas, ya que las cadenas que tienen un carácter de servicios (por lo tanto el peso de las materias primas es muy reducido) pierden algo de peso sobre la facturación global del Área Metropolitana de Vigo.

La Figura 2.6.2 y la Tabla 2.6.1 ilustra la **evolución seguida por las estimaciones de la facturación por cadenas en el período 1999-2003.** Como se aprecia, destacan especialmente por volumen las cadenas de automoción y de pesca y sus transformados, incluso con tasas de crecimiento mayores que otras cadenas del Área (mayor pendiente). Se puede observar también en el gráfico una tendencia generalizada al crecimiento de la facturación en todas las cadenas empresariales del Área Metropolitana.

Tabla 2.6.1
Evolución de la facturación por cadenas empresariales en euros corrientes 1999-2003.

Cadena	1.999	2.000	2.001	2.002	2.003
Automoción	6.382.559.748	6.855.582.635	7.324.109.057	7.743.877.843	8.466.023.261
Pesca y Productos Transformados del Mar	5.586.775.038	5.863.279.137	6.291.140.714	6.570.047.093	6.900.558.167
Construcción y Promoción Inmobiliaria	2.444.222.794	2.747.680.938	3.031.448.864	3.336.587.135	3.628.852.204
Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos	1.529.029.402	1.711.385.648	1.832.149.450	1.976.904.958	2.175.062.619
Comercio y Distribución no Específicos	1.412.561.131	1.519.945.993	1.622.709.269	1.776.257.590	1.857.480.961
Logística y Transporte	1.313.636.093	1.422.086.570	1.559.607.148	1.658.029.349	1.801.035.826
Turismo, Ocio y Relacionados	1.311.838.739	1.373.776.866	1.449.320.106	1.532.068.975	1.646.460.646
Otras Actividades en General	1.054.484.836	1.136.647.590	1.221.595.004	1.302.347.416	1.362.523.987
Construcción y Reparación Naval	792.853.825	835.711.535	1.003.308.581	1.118.332.549	1.153.594.426
Agricultura y Ganadería y sus Transformados	1.000.783.551	1.003.079.636	1.094.630.310	1.111.721.514	1.134.351.556
Textil-Confección-Moda y Complementos	762.556.148	839.688.968	931.210.218	1.013.537.141	1.130.970.465
Educación, Salud y Medioambiente	837.224.481	896.243.518	970.700.651	1.050.834.538	1.115.655.370
Química-Farmacéutica	664.371.179	739.821.924	789.271.808	891.201.133	949.766.980
Forestal y Productos Transformados de la Madera	746.201.127	807.624.281	846.050.901	862.139.946	947.321.448
Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos	727.826.539	755.181.732	794.055.910	833.866.049	861.630.169
Energía	661.563.226	697.883.552	700.034.950	729.668.203	752.352.964
Servicios Financieros	423.762.435	462.698.792	505.426.839	526.951.588	564.933.533
Información, cultura y relacionados	394.444.095	428.831.401	465.130.548	495.221.668	531.520.795
Tecnologías de la información y la comunicación	294.419.637	321.700.893	340.679.966	367.475.843	403.658.453
TOTAL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO	**28.341.114.024**	**30.418.851.609**	**32.772.580.294**	**34.897.070.531**	**37.383.753.830**

Fuente: elaboración propia

Figura 2.6.2.
Evolución de la facturación por cadenas empresariales en euros corrientes 1999-2003.

Fuente: elaboración propia

Uno de los indicadores más útiles para evaluar la incidencia de los costes de los insumos externos en el VAB en cada cadena es la puesta en relación de su VAB con su facturación, expresándose como un porcentaje ($\frac{VAB}{Facturación}\%$) en la Figura 2.6.3.

Obviamente en dicho indicador influyen temas como el beneficio cargado en la venta de sus productos/ servicios, el coste de los insumos externos (principalmente suministros básicos, complementarios y servicios de apoyo comprados al exterior), los costes de personal y las amortizaciones de las inversiones del activo fijo, como grandes partidas a tener en cuenta.

Nuevamente, a la hora de interpretar correctamente este porcentaje, debe tenerse en cuenta el método de cálculo para hallar el VAB (facturación menos consumos de explotación). Lógicamente, cabe pensar que aquellas actividades intensivas en mano de obra y en las que el coste de los insumos de explotación sea reducido se situarán en valores relativamente elevados, puesto que precisamente la diferencia entre el numerador y denominador son los consumos exteriores de explotación.

Como se observa en promedio para el conjunto del sistema productivo del Área, dicho ratio se estableció en un 27,75% para el año 2003 (obtenido como porcentaje del valor total del VAB del Área entre el valor de la facturación del total de empresas).

Se observan **notables diferencias** entre los valores máximos alcanzados por algunas cadenas (TIC y otras actividades en general con un 53,34% y un 53,32%, respectivamente) y los valores mínimos de otras (automoción y pesca y sus transformados con un 13,97% y un 15,13%, respectivamente). De tal forma que tan sólo cinco cadenas se han situado por debajo del valor promedio para el conjunto del Área, siendo dos de ellas precisamente las que mayor peso tienen en VAB y facturación (mayor ponderación en el promedio y por consiguiente reduce la media).

Observando el orden y los ratios, se puede apreciar que las **actividades relacionadas con servicios alcanzan ratios mayores que las actividades que tienen un carácter más transformador de productos,** puesto que dichas cadenas

no necesitan grandes entradas de suministros básicos para el desarrollo de su actividad. Así las principales cadenas según el ratio VAB/facturación son las actividades de TIC (53,34%); otras actividades en general (53,32%); educación, salud y medioambiente (47,63%); logística y transporte (42,35%); turismo y ocio (40,58%); información, cultura y relacionados (38,81%).

Figura 2.6.3.
Peso relativo del VAB de cada cadena sobre el valor de su facturación para el Área Metropolitana de Vigo (2003)

Fuente: elaboración propia

A continuación ya se sitúan **cadenas de carácter fundamentalmente transformador,** destacando entre las primeras la de construcción y promoción (34,56%), que además es una de las principales cadenas en generación de VAB y en facturación. Esto puede explicarse porque la evolución de su mercado (precios de la vivienda, número de viviendas nuevas construidas, oferta/demanda, inversión de las economías familiares) ha facilitado la inclusión de altos márgenes en la actividad

que reducen el impacto de la evolución de los costes de explotación. Además en esta cadena se contemplan también las actividades de promoción inmobiliaria.

Así podrían agruparse para su comparativa aquellas cadenas de alta capacidad de generación de VAB en relación a su facturación según la orientación de su actividad (servicios, transformadoras) y según sus ratios VAB/facturación.

De esta forma, en el caso de **cadenas orientadas a servicios** serían consideradas como de alta capacidad de generación de riqueza en relación a su facturación las cadenas de tecnologías de la información y comunicación, otras actividades en general y la cadena de educación, salud y medioambiente.

En el caso de **actividades transformadoras** se situarían como de alta capacidad de generación de riqueza en relación a su facturación las cadenas de construcción, textil-confección, rocas ornamentales y química-farmacia.

Como se observa en estos últimos casos, se trata de **actividades que compiten bajo una estrategia de diferenciación,** aportando un gran valor a las materias primas en sus procesos productivos y que además el mercado acepta pagar un sobreprecio relevante (construcción y rocas ornamentales, textil-confección, química-farmacia).

VAB e inversión en activos

Otro indicador de la forma en que las cadenas pueden generar riqueza es la **comparativa del VAB en relación al volumen de la inversión en activos empleado para la generación de valor.** La Figura 2.6.4 muestra el reparto del volumen de inversiones sobre el total de inversiones (activos) de las empresas del Área. En total, se estima que este volumen de inversiones para el conjunto del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo se situó en el 2003 en más de 26.593 millones de euros.

Deben tenerse en cuenta las excepciones ya señaladas en la estimación de la inversión en activo para cada cadena (posibles solapamientos) y la singularidad de la cadena de servicios financieros.

Figura 2.6.4.
Peso relativo en % del valor de las inversiones en activos por cadenas empresariales del Área Metropolitana de Vigo (2003)

Fuente: elaboración propia

En términos de importancia relativa, la **cadena de pesca y transformados del mar representa más del 21,7%,** a cierta distancia de las siguientes en orden de importancia que son la cadena de construcción (16,9%) y la cadena de automoción (13,1%). Como era previsible, se sitúan como las de mayor inversión en activos las cadenas de carácter transformador. Posteriormente, ya por debajo de un 10% en cuanto a cifras relativas se situaron cadenas con una orientación de servicios y de apoyo a las cadenas transformadoras, como son los servicios financieros (7,0%), bienes de equipo (6,85%), turismo (6,0%) y logística y transporte (5,5%) y rocas ornamentales (5,1%).

De forma análoga, con respecto a este indicador se sitúan **como poco importantes en peso relativo** aquellas actividades que no tienen grandes necesidades de inversión para el desarrollo de sus actividades, en gran medida relacionadas con servicios.

Como excepciones se hallan las cadenas de química-farmacéutica (3,13%), agricultura y ganadería (3,13%) y textil-confección (3,36%) lo cual indica el reducido número de empresas presentes en el Área o el reducido volumen de sus activos en comparación con otras cadenas.

La Tabla 2.6.2 y la Figura 2.6.5 ilustran la **dinámica** seguida por las inversiones de cada cadena en el período 1999-2003. En general, se observa una **tendencia generalizada al crecimiento.**

Tabla 2.6.2
Evolución del valor de las inversiones en activo por cadenas empresariales en euros corrientes 1999-2003.

Cadena	1.999	2.000	2.001	2.002	2.003
Pesca y Productos Transformados del Mar	3.933.658.362	4.128.345.396	4.429.603.503	4.625.981.986	4.858.695.428
Construcción y Promoción Inmobiliaria	2.539.304.103	2.854.566.899	3.149.373.518	3.466.381.798	3.770.016.102
Automoción	2.211.249.392	2.375.129.028	2.537.450.857	2.682.880.513	2.933.069.102
Servicios Financieros	1.174.275.727	1.282.171.131	1.400.573.577	1.460.220.179	1.565.470.840
Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos	1.074.787.925	1.202.970.085	1.287.857.580	1.389.609.366	1.528.898.683
Turismo, Ocio y Relacionados	1.068.018.719	1.118.444.947	1.179.947.624	1.247.316.683	1.340.447.372
Logística y Transporte	902.968.462	977.515.257	1.072.044.286	1.139.697.835	1.237.997.767
Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos	971.747.322	1.008.270.221	1.060.172.531	1.113.324.475	1.150.393.348
Educación, Salud y Medioambiente	803.925.203	860.596.851	932.092.569	1.009.039.258	1.071.281.944
Otras Actividades en General	800.647.206	863.031.583	927.530.291	988.843.826	1.034.534.577
Construcción y Reparación Naval	686.624.397	723.739.875	868.881.662	968.494.302	999.031.665
Forestal y Productos Transformados de la Madera	622.358.125	673.587.208	705.636.368	719.055.200	790.099.585
Comercio y Distribución no Específicos	588.350.345	633.077.557	675.879.817	739.834.718	773.665.323
Textil-Confección-Moda y Complementos	504.758.844	555.815.377	616.396.044	670.890.710	748.623.358
Agricultura y Ganadería y sus Transformados	616.869.271	618.284.546	674.715.127	685.249.911	699.198.760
Química-Farmacéutica	488.800.706	544.312.412	580.694.391	655.687.298	698.776.205
Tecnologías de la información y la comunicación	348.550.409	380.847.484	403.315.970	435.038.427	477.873.421
Información, cultura y relacionados	348.891.814	379.307.911	411.415.059	438.031.114	470.138.245
Energía	391.705.543	413.210.477	414.484.300	432.029.878	445.461.318
TOTAL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO	**20.077.491.875**	**21.593.224.245**	**23.328.065.074**	**24.867.607.477**	**26.593.673.043**

Fuente: elaboración propia

Figura 2.6.5.
Evolución del valor de las inversiones en activo por cadenas empresariales en euros corrientes 1999-2003.

Fuente: elaboración propia

Destaca la **evolución seguida por las tres principales cadenas** en **volumen de inversión en activos:** pesca y sus transformados, construcción y promoción inmobiliaria y automoción. Estas tres en conjunto aglutinan más del 51% del total de inversiones en activos en el Área. Dicha cifra es similar en términos relativos al peso de su facturación (50,8%) sobre el total.

Si se tiene en consideración que el peso relativo de su VAB era del 33,5% sobre el total, puede afirmarse que **las principales cadenas generadoras de VAB incorporan en sus escandallos de costes un porcentaje relevante de insumos del exterior** de las empresas(ver Figura 2.6.3), provenientes de la propia Área Metropolitana o no, (especialmente en el caso de automoción y pesca y sus transformados), **y además tienen relevantes necesidades de inversiones en activos para generar VAB** (ver Figura 2.6.6).

Precisamente, la Figura 2.6.6 ilustra la relación existente entre el VAB generado por cada cadena y el volumen de inversiones (activos) necesarios para generarlo. Este indicador puede mostrar la existencia de cadenas intensivas en capital como modelo de generación de valor añadido en las empresas. De igual forma que el ratio beneficio/activo mide la eficiencia y productividad de una empresa a través de la rentabilidad económica de sus activos, este **indicador (VAB/inversión)** podría considerarse como una forma de medir el grado de contribución de los activos de la empresa a la generación de valor añadido a través de sus procesos productivos.

Para el conjunto del sistema el ratio es de 39,01%. Este valor promedio está muy influenciado por la ponderación de cada cadena en dicho promedio, ya que precisamente las cadenas que tienen un mayor peso en cuanto a inversiones en el Área tienen un ratio por debajo o muy próximo a la media: pesca y transformados (21,49%), construcción (33,27%) y automoción (40,31%) son los tres principales casos de este tipo.

Esto podría explicarse en parte por ser **actividades con importantes necesidades de capital,** si bien la inversión no alcanza niveles de eficiencia elevados en la generación de valor en las empresas de estas cadenas en

comparación con otras cadenas del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo.

Aparecen destacadas las cadenas de otras actividades de apoyo (70,2%), logística y transporte (61,6%) y comercio y distribución no específicos (53,4%). Nuevamente, son actividades empresariales **ligadas a servicios a otras cadenas** donde la necesidad de inversiones puede ser más reducida que en los otros casos.

Hay que destacar que entre las **cadenas de carácter fundamentalmente transformador** que alcanzan **mayores tasas,** se encuentra la **cadena de textil-confección** (49,6%), lo cual implica un relevante nivel de eficiencia de sus activos en la generación de valor añadido. Debe tenerse en cuenta en este caso la incorporación de las actividades de comercialización de textil-confección, que pueden implicar un ratio mayor que en los procesos transformadores de esta cadena.

Figura 2.6.6.
Peso relativo del VAB de cada cadena sobre el valor de sus inversiones para el Área Metropolitana de Vigo (2003)

Fuente: elaboración propia

En todo caso, este indicador ofrece una doble interpretación: aquellas **cadenas** que tienen un **bajo peso relativo en volumen de inversiones** en el Área **pero** que su **ratio VAB/inversión es elevado** y aquellas **cadenas** que tienen un **alto peso relativo en inversiones sobre el total y** además obtienen **altos ratios de VAB/inversión. En el primer caso** (cadenas que aparentemente tienen una baja necesidad de inversiones para generar altas tasas de VAB) se encuentra la cadena de comercio, la de textil-confección y la de tecnologías de la información y comunicación. **En el segundo caso** (cadenas que obtienen un alto ratio de VAB/inversión y con altos volúmenes de inversión) son cadenas que pueden estar basando la capacidad de crear valor en sus inversiones en activos: logística, turismo y educación, salud y medioambiente.

Este ratio de VAB/activo se ha descompuesto en dos, de forma análoga al análisis que se suele realizar en términos de rentabilidad económica[3]: $\frac{\text{VAB}}{\text{ACTIVO}} = \frac{\text{VAB}}{\text{FACTURACIÓN}} \times \frac{\text{FACTURACIÓN}}{\text{ACTIVO}}$. De esta forma se ha construido una curva (de forma análoga a las representaciones de isorrentabilidad), que representa los puntos en los que es posible obtener un ratio $\frac{\text{VAB}}{\text{ACTIVO}}$ idéntico al del Área Metropolitana de Vigo (39,01%) a través de la variación de sus dos componentes ($\frac{\text{VAB}}{\text{FACTURACIÓN}} \times \frac{\text{FACTURACIÓN}}{\text{ACTIVO}}$). Dicha curva se representa en la Figura 2.6.7.

También en dicha figura y su tabla se representan las componentes de cada cadena empresarial del Área Metropolitana de Vigo. En dicha representación se ha excluido la cadena de servicios financieros por lo ya comentado sobre sus especificidades en cuanto a *«facturación»* y *«activos»*.

En esta tabla se han sombreado aquellos ratios que superan al valor del promedio del Área Metropolitana de Vigo en el 2003.

---

[3] Rentabilidad Económica = margen x rotación, siendo $\text{RE} = \frac{\text{Beneficio explotación}}{\text{Activo}}; \text{Margen} = \frac{\text{Beneficio explotación}}{\text{Facturación}}; \text{Rotación} = \frac{\text{Facturación}}{\text{Activo}}$

Figura 2.6.7
Matriz comparativa de rotación (facturación/activo) y VAB/facturación por cadenas en euros corrientes (2003)

CADENA (se excluye servicios financieros)	% vab/facturación 2003	Rotación: facturación/activo 2003	% vab/activo 2003
Otras Actividades en General	53,32%	1,32	70,22%
Logística y Transporte	42,35%	1,45	61,61%
Comercio y Distribución no Específicos	22,26%	2,40	53,43%
Turismo, Ocio y Relacionados	40,58%	1,23	49,85%
Textil-Confección-Moda y Complementos	32,85%	1,51	49,62%
Educación, Salud y Medioambiente	47,63%	1,04	49,60%
Tecnologías de la información y la comunicación	53,34%	0,84	45,06%
Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos	31,20%	1,42	44,38%
Química-Farmacéutica	32,50%	1,36	44,17%
Información, cultura y relacionados	38,81%	1,13	43,87%
Automoción	13,97%	2,89	40,31%
Energía	23,56%	1,69	39,80%
TOTAL VIGO Y SU ÁREA METROPOLITANA	27,75%	1,41	39,01%
Forestal y Productos Transformados de la Madera	28,20%	1,20	33,81%
Agricultura y Ganadería y sus Transformados	20,59%	1,62	33,40%
Construcción y Promoción Inmobiliaria	34,56%	0,96	33,27%
Construcción y Reparación Naval	28,35%	1,15	32,73%
Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos	32,71%	0,75	24,50%
Pesca y Productos Transformados del Mar	15,13%	1,42	21,49%

Fuente: elaboración propia

Se pueden establecer cuatro grandes agrupaciones de cadenas a la hora de interpretar la gráfica:

a) Aquellas cadenas que ambas componentes (VAB/facturación y rotación o facturación/activo) y cuyo ratio VAB/activo se encuentran por encima del promedio del Área.
b) Aquellas que tienen un ratio global VAB/activo mayor que el promedio, sin tener ambas componentes mayores que los valores promedio para el Área Metropolitana de Vigo.
c) Aquellas que tienen al menos uno de los valores (VAB/facturación y rotación) por encima del promedio del Área pero cuyo valor no es suficiente para que el ratio VAB/activo sea superior al promedio.
d) Aquellas que en todos los indicadores se sitúan por debajo del promedio del Área Metropolitana de Vigo.

Como se puede apreciar sólo las cadenas de **logística y transporte, textil-confección y moda y la cadena de bienes de equipo en general** se sitúan en el **caso señalado como (a).** Se podría afirmar que estas cadenas obtienen altas tasas de generación de VAB por unidad monetaria facturada (VAB/facturación) y además son capaces de conseguir altas rotaciones (facturación/activo) propiciando una importante eficiencia de sus activos en la generación de valor añadido. Debe tenerse en cuenta que son cifras del año 2003 y potencialmente pueden haberse visto afectadas por el efecto del coste energético en muchas de sus actividades (logística, transporte, bienes de equipo).

En el caso de textil-confección puede explicarse en parte por la inclusión de sus actividades de comercio específico (lo cual podría implicar alta rotación) y por la existencia de actividades transformadoras hacia el final de la cadena de valor con posibilidades de alto valor añadido por unidad facturada, con relevantes niveles de beneficios que reducen el peso de los insumos externos sobre el escandallo de costes.

Entre aquellas cadenas que se encuentran en el **caso (b),** se pueden diferenciar dos tipologías en base a las dos componentes del VAB/activo. **Por un lado,** las cadenas de **comercio y distribución no específicos, automoción** y **energía** que se sitúan con **mayores rotaciones pero con menores tasas de %VAB/facturación** que el promedio del Área Metropolitana de Vigo. Destaca

especialmente la cadena de comercio y distribución no específicos con niveles relevantes de eficiencia de sus activos en la generación de VAB (%VAB/activo igual a 53,43%) que puede explicarse porque los pequeños comercios tienen generalmente una baja necesidad de inversión en activo fijo y una mayor necesidad de inversión en activo circulante (existencias) y obtienen altas facturaciones para el volumen de activo que disponen. También destaca la cadena de automoción, que se sitúa como la de mayor rotación de activo (2,89) y niveles de generación de VAB por unidad facturada relativamente pequeños (13,97%) lo cual puede derivarse de la filosofía de producción *«justo a tiempo»* (JIT) dominante en este mercado, con el consecuente ajuste de los valores de activo y la "velocidad" de facturación (rotación) durante el ejercicio, si bien los costes de suministros externos a las empresas tienen un peso muy elevado comparativamente. **Por otro lado,** también el caso (b), se sitúan las cadenas de **otras actividades en general, turismo, educación, salud y medioambiente, tecnologías de la información y comunicación, química-farmacéutica y** la cadena de **información, cultura y relacionados.** Éstas con **mayores tasas de %VAB/facturación pero menores rotaciones** que el promedio del Área Metropolitana de Vigo. Como se observa, se trata de cadenas muy ligadas a servicios con gran capacidad de generar valor añadido por cada unidad facturada, lo cual implica una baja incidencia del peso de suministros externos a las empresas en sus escandallos de costes o bien la posibilidad de cargar mayores beneficios relativizando el peso de suministros externos.

En el **caso (c)** se hallan todas las demás cadenas no comentadas anteriormente. Se trata de cadenas que en su mayoría tratan de obtener la eficiencia en la generación de VAB a través de incidir en la componente tasa de valor añadido por unidad facturada pero que, finalmente, no obtienen valores superiores al promedio del Área Metropolitana de Vigo debido a que la facturación no es lo suficientemente elevada para el volumen de activos de que disponen (rotación). Este es el caso de las cadenas de forestal y productos transformados de madera, construcción naval, construcción y promoción inmobiliaria y rocas ornamentales. En el caso de las cadenas ligadas a temas de alimentación como son agricultura y ganadería y sus transformados y la cadena de pesca y transformados del mar, se sitúan con relevantes niveles de rotación (1,62 y 1,42, respectivamente) pero que no llega a compensar suficientemente el bajo valor por unidad facturada para obtener

una alta eficiencia en la generación de riqueza. Como se aprecia, son cadenas en las que la generación de VAB se halla limitado bien por los límites de los recursos naturales asociados, bien porque los costes de los insumos externos tiene un peso relevante con respecto a su facturación.

Finalmente, no se ubica ninguna cadena en el **caso (d).** Esta apreciación permite concluir que en general las cadenas tienen una orientación a obtener eficiencia de sus activos para generar VAB (VAB/activo) en uno de los dos aspectos, bien mediante altas tasas de rotación (facturación/activo) bien mediante altas tasas de generación de VAB por unidad monetaria facturada (VAB/facturación).

CAPÍTULO 3

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO

ÍNDICE

3.1.- INTRODUCCIÓN..... 83
3.2.- VISIÓN CONJUNTA DEL COMERCIO EXTERIOR DE LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO..... 85
3.3.- UNA APROXIMACIÓN AL COMERCIO EXTERIOR DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO POR CONJUNTOS DE ACTIVIDADES. 91
3.3.1.- Automoción. 91
3.3.2.- Productos derivados del mar. 95
3.3.3.- Equipos de maquinaria y productos metálicos. 99
3.3.4.- Industria química..... 103
3.3.5.- Agroalimentación. 107
3.3.6.- Construcción naval. 111
3.3.7.- Granito. 115
3.3.8.- Industria maderera..... 119
3.3.9.- Textil-confección. 123
3.3.10.- Materiales de construcción. 127

3.1.- INTRODUCCIÓN.

El presente capítulo **analiza los indicadores más relevantes del grado de internacionalización de las empresas del Área Metropolitana de Vigo** en el período **1995-2005**. Dicho análisis se centra en el estudio de las magnitudes del comercio exterior de las empresas del Área, realizando simultáneamente una **comparativa con Galicia**. El capítulo contiene dos epígrafes fundamentales. El **primero** recoge una **visión conjunta del comercio exterior** de las principales actividades del Área Metropolitana de Vigo y en el **segundo** epígrafe, se expone una **visión específica** del comercio exterior **de los conjuntos de actividades empresariales** considerados.

Al igual que en la publicación de *Visión Estratégica del Sistema Empresarial de Vigo 2001* (Vigo 2001), en la que se hizo un análisis del período 1995-2000, se ha solicitado al Instituto de Comercio Exterior (ICEX), información para el análisis de la evolución del comercio exterior del Área Metropolitana de Vigo en el período 2000-2005.

El nivel de desagregación territorial máximo proporcionado por el ICEX hace referencia a la provincia de Pontevedra, por lo que para obtener los valores de comercio exterior del Área Metropolitana de Vigo se ha hecho una **estimación del porcentaje a aplicar a los valores de comercio exterior de Pontevedra**. En el anterior estudio se estimó el peso de cada partida arancelaria en función de la localización de las empresas exportadoras e importadoras del Área con respecto a la provincia. Según la información disponible en el ICEX, se considera que se mantiene la misma estructura, por lo que en el año 2005 se aplican los mismos porcentajes de pesos relativos estimados para el 2000.

También hay que resaltar que la información disponible en el ICEX se clasifica por capítulos de arancel (códigos TARIC) que no coincide exactamente con la clasificación de cadenas empresariales definidas para el estudio del *Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo*. *Evolución 2000-2005 y expectativas*. Por lo tanto, ha sido necesario realizar un esfuerzo para asignar los capítulos y partidas del arancel a una agrupación de actividades representativas del Área Metropolitana de Vigo.

La no coincidencia entre capítulos arancelarios y cadenas empresariales, es debida principalmente a que el desglose descrito por los códigos TARIC no es suficiente para asignar los capítulos y partidas arancelarias a las cadenas empresariales detalladas en el presente estudio. Además, las cadenas con un fuerte componente de servicios (turismo, educación, salud, medioambiente, servicios financieros, información, cultura y relacionados, entre otras), no son recogidas en capítulos o partidas arancelarias específicas de TARIC por dificultades en la determinación y concreción de los volúmenes de comercio exterior. No obstante, el análisis efectuado abarca aproximadamente el 94% del total de las exportaciones estimadas del Área y el 95% de las importaciones, por lo que supone un valor muy significativo del comercio exterior del Área Metropolitana de Vigo.

En la Tabla 3.1.1 se muestran esquemáticamente el **conjunto de actividades más representativas dentro del Área Metropolitana de Vigo** y los capítulos de arancel considerados en cada uno, así como los porcentajes estimados que se han aplicado para la obtención de las magnitudes de comercio exterior del sistema empresarial del Área en el 2005.

Hay que aclarar que, en algunos casos, no existe una coincidencia exacta, con respecto a la publicación Vigo 2001, de los valores de algunas magnitudes de comercio exterior correspondientes al año 2000 debido a su carácter provisional en aquel momento.

Tabla 3.1.1
Relación de capítulos de arancel por conjunto de actividades empresariales y porcentaje estimado para Área Metropolitana de Vigo

CONJUNTO DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES	CAPÍTULO DEL ARANCEL	% ESTIMADO (año 2005)
AGROALIMENTACIÓN	“01” al “24” (sin productos	88,76%
AUTOMOCIÓN	“87”	99,81%
EQUIPAMIENTOS E INDUSTRIA AUXILIAR	“72” al “85”	91,82%
GRANITO	“251611”, “251612”, 680223” y	94,84%
INDUSTRIA QUÍMICA	“28” al “40”	94,26%
MADERA	“44”	89,39%
MAR	“03” y p.a. “1604” y “1605”	94,08%
MATERIALES CONSTRUCCIÓN	“25”, “68” y “69” (sin granito)	79,13%
NAVAL	“89”	68,00%
TEXTIL/CONFECCIÓN	“50” al “63”	79,23%

Fuente: estimación del ICEX

En el epígrafe 3.2 se recoge una visión conjunta del comercio exterior de las principales actividades del Área Metropolitana de Vigo. Se incluyen dos tablas

resumen relativas a las exportaciones e importaciones del conjunto de actividades principales del Área.

Del subepígrafe 3.3.1 al subepígrafe 3.3.10 se realiza un análisis descriptivo del comercio exterior del conjunto de actividades empresariales más representativas del Área indicadas en la Tabla 3.1.1. Para ello, cada conjunto de actividades se compone de la descripción detallada de las balanzas comerciales de los años 1995, 2000 y 2005 en el Área Metropolitana de Vigo, y del flujo exportador y flujo importador de los períodos 1999-2000 y 2000-2005 para el Área Metropolitana de Vigo y el conjunto gallego.

3.2.- VISIÓN CONJUNTA DEL COMERCIO EXTERIOR DE LAS ACTIVIDADES DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO.

En la Tabla 3.2.1 y Tabla 3.2.2 se observa una **visión conjunta del comercio exterior** (exportaciones/importaciones) de las agrupaciones de actividades más representativas del Área Metropolitana de Vigo. Más específicamente, se detallan las **tasas de crecimiento acumulado** en el período 2000-2005, así como el **peso o aportación de cada conjunto de actividades a la exportación e importación total del Área y con respecto al total de dichas agrupaciones en Galicia**. También se precisan los **principales mercados de origen/destino** y los **principales productos exportados/importados** de cada conjunto de actividades. Tanto productos como mercados, se tratan, de una forma más detallada, en cada uno de los epígrafes posteriores que describen cada conjunto de actividad.

Como se puede observar en la Tabla 3.1.1, la **tasa global de crecimiento acumulada de las exportaciones** en el período 2000-2005 fue del **13,02%**. El conjunto de actividades que ha experimentado un crecimiento **mayor** ha sido la **industria química** con un 99,25% (en el período 1995-2000 ya se encontraba entre las tres primeras). A 26 puntos de distancia, se encuentra el conjunto de actividades relativas a **equipos de maquinaria y productos metálicos** con una tasa de crecimiento del 73,09%. A una distancia superior, se encuentran **agroalimentación** con una tasa de crecimiento del 28,73% y **textil-confección** (25,34%).

En el año 2005, el Área Metropolitana de Vigo realizó un **volumen de exportaciones** por un **total** de **6.172 millones de euros**. Automoción es el que concentra el mayor volumen (más de 4.000 millones de euros), seguido, a bastante

distancia, de las actividades de productos derivados del mar (más de 748 millones de euros), actividades de equipos de maquinaria y productos metálicos (más de 346 millones de euros) y actividades de industria química (más de 204 millones).

Las **exportaciones del conjunto de actividades** más representativas del Área suponen un **93,98% sobre el total** de las exportaciones del Área. Si bien, el 6,02% restante corresponde a las exportaciones del resto de actividades menos representativas. Con respecto a la **aportación** de cada conjunto de actividades a la **exportación total** del Área Metropolitana de Vigo en el año 2005, destaca **automoción** con un peso del 65,01% sobre el total del Área. Con un porcentaje bastante menor que el anterior, se sitúan los **productos derivados del mar** (12,13%).

En cuanto a la **comparativa** de la **exportación** de cada actividad del Área Metropolitana de Vigo con respecto a la exportación total de **Galicia** en esa misma actividad, hay que destacar el caso de **automoción**, con un porcentaje del 98,29% sobre el total de las exportaciones de automoción de Galicia. Con un porcentaje muy próximo, se encuentra el conjunto de actividades del **granito** (90,40%) y, a mayor distancia, las actividades de **productos derivados del mar** (66,19%). En conjunto, la estimación del valor total de exportaciones del Área Metropolitana de Vigo (6.172 millones de euros) supone prácticamente el 51% del total de exportaciones de Galicia (12.066 millones de euros)

En general, en todos los conjuntos de actividades existe una ligera ralentización y un menor dinamismo en el período 2000-2005, es decir, se obtuvieron mayores porcentajes de crecimiento en el período 1995-2000.

Los países con mayor frecuencia de destino de las exportaciones del Área Metropolitana de Vigo, destacan Portugal y Francia, al igual que sucedía en el año 2000. También se observa una tendencia generalizada de destinos a la UE.

En la tabla relativa a las **importaciones** (ver Tabla 3.2.2), se puede observar que, la **tasa global de crecimiento acumulada de las importaciones** en el período 2000-2005 fue del **17,97%**. Así, el conjunto de actividades con mayor **tasa de crecimiento acumulada**, son las relativas a la **industria química**, con una tasa del 135,37% (en el período 1995-2000 su tasa de crecimiento fue del 123,38%). A casi 60 puntos menos, se halla el conjunto de actividades de **textil-confección**, con una tasa de crecimiento del 83,78% (tasa de crecimiento menor a la registrada en el

período 1995-2000: 113,91%). Similar trayectoria sigue el conjunto de actividades de **construcción**, que disminuye su tasa de crecimiento del 196,88% en el período 1995-2000, al 60,31% en el período 2000-2005. En cambio, en el conjunto de actividades relativas a **productos metálicos y maquinaria** (59,85%) y **construcción naval** (56,50%) aumentan sus tasas de crecimiento.

En el año 2005, el Área Metropolitana de Vigo **importó un total de 5.638 millones de euros**, perteneciendo más de 2.777 millones de euros a automoción. Más de 1.114 millones de euros corresponden a productos derivados del mar y casi 650 millones de euros al conjunto de actividades de la industria química, siguiéndole muy de cerca productos metálicos y maquinaria (más de 582 millones de euros).

Las **importaciones del conjunto de actividades** más representativas del Área suponen un **95,7% sobre el total** de las importaciones del Área, correspondiendo el 4,23% restante, a las importaciones del resto de actividades menos representativas de Área Metropolitana de Vigo. Con respecto a la **aportación** de cada conjunto de actividades al **total** de las importaciones del Área Metropolitana de Vigo, cabe destacar **automoción**, que supone aproximadamente el 50%, **productos derivados del mar** que aporta el 18,93% y la **industria química** con un 10,99%.

En cuanto, a la **comparativa** de la importación de cada actividad del Área Metropolitana de Vigo a la importación total de dicha actividad en Galicia, destaca **automoción**, con un 97,33% sobre el total de las importaciones de automoción gallegas. En segundo lugar, se encuentra **granito** con una aportación del 92,29% y **productos derivados del mar** (72,18%). En conjunto, la estimación del valor total de las importaciones del Área Metropolitana de Vigo (5.887 millones de euros) supone un 43% del total de las importaciones de Galicia (13.586 millones de euros).

En general, al igual que sucedía en el caso de las exportaciones, en todos los conjuntos de actividades existe una ligera ralentización y un menor dinamismo en el período 2000-2005, con respecto al 1995-2000. En cuanto a países de origen de las importaciones, nuevamente se aprecia la importancia de la proximidad, con una mayor frecuencia de Portugal y Francia. No obstante, en función del mercado de suministro, también se observan países de alta lejanía (zona Sudamérica, India y zonas de África)

Tabla 3.2.1
Tabla resumen relativa a las exportaciones del conjunto de actividades principales del Área Metropolitana de Vigo

CONJUNTO DE ACTIVIDADES	VOLUMEN DE EXPORTACIÓN ÁREA METROPOLITNA DE VIGO 2005 (euros)	TASA DE CRECIMIENTO ACUMULADA 2000-2005 (%)	% S/ EXPORTACIÓN TOTAL DEL ÁREA (año 2005)	PESO CON RESPECTO AL TOTAL DE ESA ACTIVIDAD EN GALICIA 2005 (%)	PRINCIPALES MERCADOS DE DESTINO	PRINCIPALES PRODUCTOS
AUTOMOCIÓN	4.012.752.831,55	6,59%	65,01%	98,29%	Francia, Portugal, Turquía	Automóviles para transporte de personas
MAR	748.746.924,05	19,87%	12,13%	66,19%	Portugal, Italia, Francia	Pescados, crustáceos y moluscos
PDTOS METÁLICOS Y MAQUINARIA	346.203.330,25	73,09%	5,61%	31,56%	Portugal, Francia, Alemania	Máquinas y aparatos mecánicos
INDUSTRIA QUÍMICA	204.088.329,00	99,35%	3,31%	37,60%	Portugal, Francia, Alemania, EE.UU.	Plástico y sus manufacturas
AGROALIMENTACIÓN	184.409.280,90	25,34%	2,99%	42,15%	Portugal, Francia, Reino Unido	Carne y despojos comestibles
NAVAL	107.629.234,41	-6,96%	1,74%	8,52%	Gibraltar, Gabón, Portugal	Barcos para transporte de personas y mercancías
GRANITO	91.474.825,56	10,16%	1,48%	90,40%	Portugal, EE.UU., Francia	Granito pulimentado, decorado o trabajado de otra forma
MADERA	46.361.456,67	16,26%	0,75%	15,53%	Portugal, EE.UU., Italia, Francia, R. Dominicana	Obras y piezas de carpintería para construcciones
TEXTIL-CONFECCIÓN	33.686.384,66	28,73%	0,55%	2,07%	Portugal, Túnez, Francia, México	Prendas de vestir y comp. No de punto
CONSTRUCCIÓN	25.242.748,89	-12,24%	0,41%	8,40%	Portugal, Francia, Alemania, Reino Unido	Productos cerámicos
TOTAL CONJUNTO ACTIVIDADES CONSIDERADAS	**5.800.595.345,93**	**13,02%**	**93,98%**	**53,32%**		
RESTO ACTIVIDADES	**371.889.867,70**		**6,02%**	**31,29%**		
TOTAL ÁREA	**6.172.485.213,63**		**100,00%**	**51,15%**		

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

Tabla 3.2.2
Tabla resumen relativa a las importaciones del conjunto de actividades principales del Área Metropolitana de Vigo

CONJUNTO DE ACTIVIDADES	VOLUMEN DE IMPORTACIÓN ÁREA METROPOLITANA DE VIGO 2005 (euros)	TASA DE CRECIMIENTO ACUMULADO 2000-2005 (%)	% S/ IMPORTACIÓN TOTAL DEL ÁREA (año 2005)	PESO CON RESPECTO AL TOTAL DE ESA ACTIVIDAD EN GALICIA 2005 (%)	PRINCIPALES MERCADOS DE ORIGEN	PRINCIPALES PRODUCTOS
AUTOMOCIÓN	2.777.213.355,80	-5,09%	47,17%	97,33%	Francia, Portugal, Alemania Italia, Reino Unido	Vehículos automóviles para transporte de personas
MAR	1.114.661.077,69	36,02%	18,93%	72,18%	Argentina, Namibia, Islas Malvinas	Pescados, crustáceos y moluscos
INDUSTRIA QUÍMICA	647.178.598,84	135,37%	10,99%	70,26%	Suecia, Reino Unido, Alemania	Productos farmacéuticos
PDTOS METÁLICOS Y MAQUINARIA	582.976.012,41	59,82%	9,90%	32,71%	Portugal, Francia, Alemania, Italia	Máquinas y aparatos metálicos
MADERA	173.969.378,52	32,23%	2,95%	46,75%	Portugal, Brasil, EE.UU., Camerún	Madera aserrada o desbastada
AGROALIMENTA-CIÓN	114.006.865,38	-0,89%	1,94%	24,78%	Reino Unido, Portugal, Francia, Chile	Cereales
TEXTIL-CONFECCIÓN	110.809.697,97	83,78%	1,88%	7,92%	Portugal, China, Italia, India	Prendas de vestir y complementos de punto.
GRANITO	62.398.610,01	19,31%	1,06%	92,29%	Portugal, Sudáfrica, India, Brasil	Granito en bruto o desbastado
NAVAL	30.267.200,45	56,50%	0,51%	2,04%	Noruega, Portugal, Francia	Barcos para transporte de personas y mercancías
CONSTRUCCIÓN	24.722.454,47	60,31%	0,42%	38,84%	Portugal, Brasil, China, Italia, Grecia	Manufacturas de piedra(sin granito)
TOTAL CONJUNTO ACTIVIDADES CONSIDERADDAS	**5.638.203.251,54**	**17,97%**	**95,77%**	**51,50%**		
RESTO ACTIVIDADES	**249.306.591,55**		**4,23%**	**9,45%**		
TOTAL ÁREA	**5.887.509.843,09**		**100,00%**	**43,33%**		

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

En la Figura 3.3.1.1 se observa una **visión conjunta de la balanza comercial** del total de las **actividades contempladas** del Área Metropolitana de Vigo. En general, se aprecia un **saldo desfavorable** en el año **1995**, cambiando esa tendencia en años posteriores. Así, el año **2000** presenta un **saldo favorable y creciente** (más de 353 millones de euros), siguiendo esa **misma tendencia** pero a un ritmo más ralentizado en el año **2005** (más de 162 millones de euros). La tasa de cobertura sigue una trayectoria creciente, pasando de una tasa del 96% del año 1995 al 102,88% en el 2005, debido al mayor crecimiento de las exportaciones que de las importaciones.

Figura 3.3.1.1
Balanza comercial del conjunto de actividades contempladas (en euros) en el Área Metropolitana de Vigo

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

La balanza comercial gallega del conjunto de actividades contempladas, sigue una trayectoria similar, en los años 1995 y 2000, a la del Área Metropolitana de Vigo. Se aprecia un déficit comercial en la balanza gallega de más de 53 millones de euros en el año 1995, pasando a un superávit de más de 650 millones de euros en el 2000. Si bien, en el **2005**, la balanza comercial vuelve a alcanzar un **déficit** de

casi 70 millones de euros, mientras que el conjunto de actividades del Área Metropolitana de Vigo experimentaba un superávit. Al igual que ocurría en el conjunto de actividades del Área Metropolitana de Vigo, la tasa de cobertura gallega sigue una trayectoria ligeramente creciente, pasando de una tasa del 98,29% en el año 1995 al 99,36% en el año 2005.

3.3.- UNA APROXIMACIÓN AL COMERCIO EXTERIOR DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO POR CONJUNTOS DE ACTIVIDADES.

En este epígrafe se profundiza en la balanza comercial, el flujo exportador e importador de cada una de los conjuntos de actividades empresariales, analizando la evolución de los años comprendidos entre 1995 y 2005. Asimismo, se hace una comparativa del conjunto de actividades del Área Metropolitana de Vigo y dicho conjunto considerado a nivel de Galicia.

3.3.1.- Automoción.

El análisis de automoción abarca el **capítulo de arancel 87** que corresponde a *"Vehículos automóviles; tractores; velocípedos y demás vehículos terrestres; sus partes y accesorios".*

1. **Balanza comercial:**

Se observa que la **balanza comercial** de automoción del **Área Metropolitana de Vigo** presenta un **saldo muy favorable y creciente** en el período analizado. **Se ha incrementado el superávit comercial** desde los más de 380 millones euros del año 1995, hasta llegar a más de 1.235 millones euros en el año 2005. El aumento porcentual experimentado ha sido mayor en el período 1995-2000 que en el 2000-2005 (120,13% frente a 47,34%). La tasa de cobertura que inicialmente había descendido 16 puntos del año 1995 al 2000 (desde el 144,08% hasta el 128,66%), vuelve a recuperarse en el 2005 (144,48%), debido al incremento de las exportaciones y al descenso de las importaciones del año 2005 (ver Figura 3.3.1.1).

Debe tenerse en cuenta, para interpretar correctamente estos datos, que el centro de síntesis aglutina entradas de componentes, alguno de ellos provenientes de importaciones (bien directamente, bien a través de la industria de componentes)

y, tras un proceso de incremento de valor añadido, una parte importante de su producción se destina a exportaciones

Figura 3.3.1.1
Balanza comercial del conjunto de actividades de automoción (en euros) en el Área Metropolitana de Vigo

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

La evolución de la balanza comercial de las actividades de automoción del Área Metropolitana de Vigo sigue una **trayectoria similar a la de Galicia** en el período 1995-2005. En el caso gallego, automoción mantiene una tendencia creciente en los saldos positivos de los años 1995 y 2000 (aproximadamente 371 millones de euros y 827 millones de euros respectivamente), experimentando un superávit de más de 1.229 millones de euros en el 2005. Al igual que ocurría en el Área Metropolitana de Vigo, inicialmente la tasa de cobertura gallega descendió casi 11 puntos del año 1995 (138,7%) al 2000 (127,8%), para volver a recuperarse al aumentar en 15 puntos del año 2000 al 2005 y situarse en el 143,1%.

2. Flujo exportador:

La exportación de las actividades de automoción del Área Metropolitana de Vigo experimentó un considerable aumento en el período 1995-2000 (202,38%), y **continúa incrementándose en el período 2000-2005, aunque a un ritmo**

considerablemente menor (6,59%). Con respecto al total de automoción de Galicia, la tendencia es prácticamente similar, derivado del elevado peso que tiene la automoción del Área Metropolitana de Vigo, observándose una tasa de crecimiento del 185,78% en el período 1995-2000 y del 7,40% en el periodo 2000-2005 (ver Figura 3.3.1.2).

Figura 3.3.1.2
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de automoción (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

Los **principales productos** de mayor volumen de exportación del Área Metropolitana de Vigo en el año 2005 se corresponden a las partidas arancelarias: 8703 *"automóviles de turismo para transporte de personas"* que concentra el 59,62% de la exportación total de automoción, 8708 *"partes y accesorios de tractores y vehículos"*, con una cuota del 22,37% y, 8704 *"vehículos automóviles para el transporte de mercancías"* (cuota del 17,80%). Los principales productos exportados en el año 2005 coinciden con los exportados en el 2000, si bien, se aprecia un ligero descenso en las partidas 8703 y 8704 y, por consiguiente, repercute en un ligero aumento en la partida 8708.

El **principal país de destino** de las exportaciones del Área Metropolitana de Vigo en el año 2005 fue Francia, concentrando un 78,35%. Le siguen, aunque a gran distancia, Portugal, Turquía, Marruecos y EE.UU. con una cuota conjunta del 8,21%. La diferencia más relevante con respecto al año 2000 es la subida de la cuota de exportación a Francia (de un 42,80% en el año 2000 a un 78,35% en el año 2005).

3. **Flujo importador:**

Las importaciones de automoción **del Área Metropolitana de Vigo han pasado de una relevante tasa de crecimiento acumulada** en el período 1995-2000 (238,63%) **a un ligero descenso** en el período 2000-2005 (-5,09%). **Similar trayectoria** siguió el **total de automoción gallego**, pasando de una tasa de crecimiento del 210,01% a un decremento del -4,05%.

Figura 3.3.1.3
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de automoción (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

La **principal partida arancelaria** de importación de automoción del Área Metropolitana de Vigo en el año 2005 es la 8708 que corresponde a *"partes y accesorios de tractores y vehículos"*, con una cuota del 86,29%. En el año 2000 la partida arancelaria 8708 también fue la de mayor cuota de importación pero en un porcentaje menor (59,60%).

Con respecto a los **principales países de origen** de las importaciones de automoción del año 2005, destaca Francia que concentra el 70,94%, y Portugal, Alemania, Italia y Reino Unido, que en conjunto concentran el 26,27%. Resalta, en comparativa con las cuotas de importación del año 2000, el descenso de las importaciones de Francia y el aumento de Portugal, Alemania, Italia y Reino Unido, que implica un cambio de tendencia destacable.

3.3.2.- Productos derivados del mar.

Los productos derivados del mar está incluido en el **capítulo 03** *"pescado,* crustáceos *y moluscos"* y **partidas 1604 y 1605** *"preparaciones y conservas de pescado, crustáceos y moluscos".*

1. Balanza comercial:

La balanza comercial de los productos derivados del mar del Área Metropolitana de Vigo presentó una tendencia a incrementar el **saldo deficitario** en el período **1995-2005**, pasando de -191 millones de euros en el año 1995 a -365 millones de euros en el año 2005. No obstante, la tasa de cobertura mejoró en casi 15 puntos del año 1995 (61,93%) al año 2005 (76,22%), aún cuando ha empeorado en 9 puntos en el año 2005 (67,17%) con respecto al 2000 (ver Figura 3.3.2.1).

Figura 3.3.2.1
Balanza comercial del conjunto de actividades de productos derivados del mar (en de euros) en el Área Metropolitana de Vigo

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

En **Galicia**, la **evolución** de la balanza comercial de los productos derivados del mar en el periodo 1995-2005 ha sido **similar** a la del Área Metropolitana de Vigo, aunque con una ligera reducción de su déficit comercial de 244 millones de euros en el año 1995 a poco más de 195 millones de euros en el año 2000. La tasa de cobertura del conjunto de actividades pesqueras gallegas se ha incrementado en casi 19 puntos, desde el 64,02% del año 1995 hasta el 82,73% del año 2000, si bien dicha tasa de cobertura en el año 2005 se reduce hasta el 73,52%.

2. Flujo exportador:

Los volúmenes de exportación de productos derivados del mar del Área Metropolitana de Vigo pasan de 310 millones de euros en el año 1995 a más de 624 millones de euros en el año 2000, lo que supone una **tasa de crecimiento** del 101,49%, **que continua** aumentando hasta el año **2005** aunque a un ritmo extensiblemente menor (19,87%) (ver Figura 3.3.2.2).

Figura 3.3.2.2
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de productos derivados del mar (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

Como **principales partidas** de la exportación del Área Metropolitana de Vigo, en lo que respecta a productos derivados del mar en el año 2005, hay que destacar las correspondientes a: 0303 "*pescado congelado"*, que concentra el 29,39% del total de las exportaciones de productos derivados del mar del área, 0307 *"moluscos y otros invertebrados acuáticos, comestibles, vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos, salados o en salmuera (excepto crustáceos)"* con una cuota del 19,80%, 0304 *"filetes y demás carne de pescado frescos, refrigerados o congelados"* (cuota del 18,35%) y la partida 1604 *"preparaciones y conservas de pescado; caviar y sus sucedáneos preparados con huevas de pescado"* (cuota del 9,57%). Los principales productos derivados del mar en el año 2005 coinciden con los principales productos del año 2000, aunque con unas cuotas de exportación ligeramente inferiores en el caso de las partidas arancelarias 0303 y 0307, e incrementándose en las partidas 0304 y 1604.

En el año 2005, los **principales mercados de destino** de la exportación de productos derivados del mar del Área Metropolitana de Vigo son: Portugal, con una cuota del 32,19% (1,54 puntos superior a la registrada en el año 2000), Italia (30,15%, siendo 3,75 puntos superior a la del año 2000), Francia con una cuota del 8,76% (1,26 puntos inferior al 2000) y Hong-Kong (4,03%, siendo 1,59 puntos inferior al año 2000).

3. Flujo importador:

La tasa de crecimiento de la importación del Área Metropolitana de Vigo de productos derivados del mar en el período 1995-2000 fue del 63,44% (más de 501 millones de euros en 1995 y más de 819 millones de euros en 2000). Este **flujo de importaciones sigue aumentando** en el período **2000-2005 pero a un ritmo inferior** (36,02%). Los productos derivados del mar para Galicia, siguen una tendencia muy similar, con una tasa de crecimiento del 66,65% en el período 1995-2000 (678 millones de euros en el año 1995 y 1.130 millones de euros en el año 2000), y una tasa del 36,66% en el período 2000-2005 con más de 1.544 millones de euros en el año 2005 (ver Figura 3.3.2.3).

Figura 3.3.2.3
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de productos derivados del mar (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

Las principales partidas arancelarias de importación del Área Metropolitana de Vigo en el año 2005 corresponden a: 0307 *"moluscos y otros invertebrados acuáticos, comestibles, vivos, frescos, refrigerados, congelados, secos, salados o en salmuera (excepto crustáceos)"* con una cuota del 31,91% del total de las importaciones de productos derivados del mar del área, 0303 *"pescado congelado"*, que concentra el 20,92%, 0306 *"crustáceos frescos, refrigerados, congelados, secos, salados o en salmuera"* (17,96%) y la partida 0304 *"filetes y demás carne de pescado frescos, refrigerados o congelados"* (cuota del 15,15%). En comparación con los principales productos registrados en el 2000, se observa que siguen destacando los mismos productos, aunque con un porcentaje inferior en la partida 0303 (27,375 en el 2000) y porcentajes superiores en las partidas 0307 (24,23% en el 2000) y 0304 (13,91% en el 2000).

Se observa un **amplio reparto entre los países de origen** de la importación que realiza el Área Metropolitana de Vigo en productos derivados del mar en el año 2005. De hecho, el mayor peso con apenas un 12,77% proviene de Argentina. Otros

países con porcentajes inferiores son: Namibia (11,97%), Islas Malvinas (8,81%) y Portugal (8,15%). Los países de importación del año 2000 coinciden con los del 2005, aunque con unas ligeras diferencias en sus porcentajes. Así, en el caso de Argentina, Namibia y Portugal se reducen las cuotas con respecto al año 2000 (18,29%, 15,03% y 10,78% respectivamente) y, en cambio, en el caso de las Islas Malvinas aumenta ligeramente su cuota (8,69% en el 2000).

3.3.3.- Equipos de maquinaria y productos metálicos.

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 72** al **83**, referentes a *productos metálicos* y **84** y **85**, correspondientes a *maquinaria*[1].

1. **Balanza comercial:**

En el período 1995-2005, la balanza comercial del **Área Metropolitana de Vigo** de equipos de maquinaria y productos metálicos, presenta un **saldo deficitario** que, aunque mejora ligeramente en el año 2000, vuelve a empeorar en el 2005. En efecto, en el año 1995, el saldo negativo alcanza más de 209 millones de euros para incrementarse hasta más de 236 millones de euros en el 2005. La tasa de cobertura mejora en 30 puntos en el período analizado, pasando de 29,18% en el año 1995 al 59,39% en el 2005 (ver Figura 3.3.3.1). Es decir, el ritmo de crecimiento de la exportaciones es mayor que el de las importaciones, aunque no lo suficientemente alto como para reducir el déficit comercial.

[1] 72 “fundición, hierro y acero”, 73 “manufacturas de fundición, de hierro o acero”, 74 “cobre y sus manufacturas”, 75 “níquel y sus manufacturas”, 76 “aluminio y sus manufacturas”, 78 “plomo y sus manufacturas”, 79 “cinc y sus manufacturas”, 80 “estaño y sus manufacturas”, 81 “los demás metales comunes; cermets; manufacturas de estas materias”, 82 “herramientas y útiles, artículos de cuchillería y cubiertos de mesa, de metal común, partes de estos artículos, de metal común”, 83 “manufacturas diversas de metal común”, 84 “reactores nucleares, calderas, máquinas, aparatos y artefactos mecánicos; partes de estas máquinas o aparatos”, 85 “máquinas, aparatos y material eléctrico”.

Figura 3.3.3.1
Balanza comercial del conjunto de actividades de equipos de maquinaria y productos metálicos (en euros) en el Área Metropolitana Vigo

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

En cambio, en el conjunto de la **Galicia**, el saldo del comercio exterior **ha empeorado** considerablemente. De un déficit de más de 232 millones de euros en el año 1995 se alcanza la cifra de más de 685 millones de euros en el año 2005. Por el contrario, la tasa de cobertura mejora ligeramente, desde el 59,76% al 61,54%. Ello implica una importante capacidad de mejora de las actividades de bienes de equipo del Área Metropolitana de Vigo, y una potencialidad para reducir la dependencia tecnológica del exterior, que todavía es notoria.

2. Flujo exportador:

El flujo exportador **del Área Metropolitana de Vigo** de equipos de maquinaria y productos metálicos, presenta un **relevante crecimiento** (131,38%) en el período 1995-2000, **superior al** registrado por **Galicia** (83,04%). En el período 2000-2005, las tasas de crecimiento del Área Metropolitana de Vigo y Galicia, son positivas y muy similares (73,09% y 73,65% respectivamente), pero en ambos casos menores a los del período anterior (ver Figura 3.3.3.2).

Figura 3.3.3.2
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones demaquinaria y productos metálicos de Galicia (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

Los volúmenes de exportación, en el año 2005, del Área Metropolitana de Vigo, son mayores en los **capítulos** dedicados a *maquinaria* que los dedicados a *productos metálicos*. Así, los capítulos 84 "*maquinaria mecánica"* y el 85 *"maquinaria eléctrica"* concentran el 60,24% del total de exportaciones (ambos con porcentajes similares: 30,84% y 29,41% respectivamente). El 39,76% restante corresponde a productos metálicos, siendo los capítulos 76 *"productos de aluminio"* y 73 *"manufacturas de fundición, de hierro o de acero"* los de mayores porcentajes (11,44% y 10,98% respectivamente). En comparativa con el año 2000, la aportación de maquinaria en el 2005 es 2,5 puntos mayor, mientras que la aportación de productos metálicos es 2,5 puntos inferior.

El **principal país** de destino del Área Metropolitana de Vigo de las exportaciones de maquinaria y productos metálicos en el 2005 fue Portugal con una cuota del 42,40%, similar a la del año 2000 (40,80%). Otros países relevantes fueron: Francia (que ha aumentado su cuota en 5 puntos con respecto al año 2000) y Alemania (7,58%).

3. Flujo importador:

La importación del **Área Metropolitana de Vigo** de productos metálicos y maquinaria **incrementa su tasa de crecimiento** del 23,14% en el período 1995-2000 al 59,82% en el período 2000-2005. La tasa de crecimiento gallega en el período 1995-2000 presenta una tasa del 76,96% y se reduce al 74,42% en el período 2000-2005 (ver Figura 3.3.3.3).

Figura 3.3.3.3
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones de maquinaria y productos metálicos (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

En los volúmenes de importación en el año 2005 del Área Metropolitana de Vigo, son mayores los **capítulos** dedicados a *productos metálicos* (54,25%) que los dedicados a *maquinaria* (54,25%). Así, el capítulo con el porcentaje más elevado de los productos metálicos es el 76 *"productos de aluminio"* con una cuota del 21,31% y el 72 *"fundición, hierro y acero"* (13,48%). En el caso de maquinaria destaca el capítulo 84 *"maquinaria mecánica"* con un porcentaje del 30,79% y el 85 *"maquinaria eléctrica"* (14,96%). Se puede apreciar que **en los últimos diez años**, se ha venido

reduciendo el peso de las importaciones de maquinaria y, por el contrario, aumentando el de productos metálicos.

El **origen de la importación** de productos metálicos y maquinaria realizada por el Área Metropolitana de Vigo en el año 2005 se concentra, básicamente en cuatro países que aglutinan más del 50% del total: Portugal (15,40%), Francia (14,05%), Alemania (10,77%) e Italia (10,39%). En el año 2000, también coincidían los cuatro países con mayor volumen pero con cuotas diferentes, así, Francia concentraba el 31,94%, y Portugal, Italia y Alemania registraban cuotas similares.

3.3.4.- Industria química.

El análisis del comercio exterior de la industria química se centra en los **capítulos 28 al 40 del Arancel de Aduanas**[2].

1. **Balanza comercial:**

La balanza comercial de la industria química del **Área Metropolitana de Vigo** se caracteriza por mantener una **importante tendencia a incrementar el déficit** en el período 1995-2005, alcanzando más de 443 millones de euros en el 2005. En cuanto a la tasa de cobertura, en el período 1995-2000 ha aumentado 2 puntos, pasando de 35,06% en el año 1995 a 37,23% en el 2000 y, reduciéndose a 31,54% en el 2005 (ver Figura 3.3.4.1).

[2] 28 “productos químicos inorgánicos”, 29 “productos químicos orgánicos”, 30 “productos farmacéuticos”, 31 “abonos”, 32 “extractos curtientes o tintóreos”, 33 “extractos curtientes o tintóreos”, 34 “jabones, lubricantes y ceras”, 35 “materias albuminoideas, colas”, 36 “pólvora y explosivos”, 37 “productos fotográficos o cinematográficos”, 38 “productos diversos de las industrias químicas”, 39 “plástico y sus manufacturas”, 39 “plástico y sus manufacturas”, 40 “caucho y sus manufacturas”.

Figura 3.3.4.1
Balanza comercial del conjunto de actividades de la industria química (en euros) en el Área Metropolitana Vigo

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

En **Galicia**, la balanza comercial de la industria química es también **deficitaria**. De un saldo negativo de más de 55 millones de euros en el año 1995, se ha incrementado a 378 millones de euros en el año 2005. La tasa de cobertura en el período 1995-2005 se ha reducido en 15 puntos (del 73,84% al 58,92%). Como se observa, Galicia en general, y el Área Metropolitana de Vigo en particular, es claramente deficitaria en este tipo de productos, lo cual resalta la importación de estas actividades dado el potencial de demanda existente en el Área Metropolitana de Vigo y Galicia.

2. **Flujo exportador:**

La tasa de crecimiento de la exportación de productos químicos del **Área Metropolitana de Vigo** pasó del 137,24% en el período 1995-2000, al 99,35% en el período 2000-2005. **Similar** evolución experimentó la **exportación gallega**, que con unos porcentajes de crecimiento inferiores al Área Metropolitana de Vigo, ralentizó el ritmo de crecimiento del 91,48% en el período 1995-2000 al 81,98% en el período 2000-2005 (ver Figura 3.3.4.2).

Figura 3.3.4.2
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de la industria química (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

La industria química del Área Metropolitana de Vigo en el año 2005 concentra sus exportaciones en dos **capítulos arancelarios** principalmente: 39 *"materias y manufacturas de plástico"* con una cuota del 37,52% y 30 *"productos farmacéuticos"* con una cuota del 35,91%, concentrando ambos más del 73% del total. Con respecto año 2000, resalta la subida en 18 puntos del capítulo 30, indicando el potencial para el desarrollo de estas actividades en el Área Metropolitana de Vigo con un claro componente de I+D+I.

Los **principales mercados de destino** de las exportaciones de productos químicos del Área Metropolitana de Vigo en el 2005 han sido: Portugal con una cuota del 35,64%, que ha reducido su porcentaje en casi 17 puntos con respecto al año 2000, Francia, Alemania y EE.UU. con cuotas del 12,74%, 11,36% y 10,37% respectivamente (superiores todas a las del año 2000).

3. Flujo importador:

La importación del **Área Metropolitana de Vigo** en productos químicos experimentó un **crecimiento** del 123,38% en el período 1995-2000, que sigue aumentando un 135,37% en el período 2000-2005. Se aprecian similares cifras de evolución en la importación gallega, con un crecimiento del 101,84% en 1995-2000 y 116,36% en 2000-2005 (ver Figura 3.3.4.3).

Figura 3.3.4.3
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de la industria química (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

El **capítulo de arancel** que concentra más del 50% de las importaciones de la industria química del Área Metropolitana de Vigo en el año 2005, es 30 *"productos farmacéuticos"* que supone concretamente el 55,79% de las importaciones totales. Otro capítulo con un porcentaje considerable de importación, es el 39 *"materias y manufacturas plásticas"* que concentra el 18,75%. Con respecto al año 2000, resaltar el aumento en 27 puntos del porcentaje de importación del capítulo 30.

Como **principales países de origen** de la importación química del Área Metropolitana de Vigo se encuentran: Suecia con una cuota del 20,36% sobre el

total (en el 2000 apenas tenía relevancia en el conjunto de las importaciones), Reino Unido y Alemania (13,43% y 13,18% respectivamente) que reducen su cuota en 12 y 6 puntos respectivamente con respecto al año 2000 y Francia con una cuota del 10,72% (casi 2 puntos superior a la registrada para el año 2000).

3.3.5.- Agroalimentación.

Para el análisis del comercio exterior de agroalimentación, se utilizaron los **capítulos de arancel del 01 al 24**[3], excluyendo el capítulo 3 *"pescados y crustáceos, moluscos y demás invertebrados acuáticos"* y las partidas arancelarias 1604 y 1605 *"preparaciones y conservas de pescado, crustáceos y moluscos"*, que se incluyen en los productos derivados del mar.

1. **Balanza comercial:**

La balanza comercial de agroalimentación del Área Metropolitana de Vigo **ha pasado de un déficit** de más de 6 millones de euros en el año 1995 a recuperarse **hasta llegar a un superávit** comercial de más 70 millones de euros en el año 2005. Esto supone un aumento porcentual del 1.214,56%. La tasa de cobertura del año 2000 (127,91%) supera en casi 35 puntos a la del año 1995 (93,52%) y, lo mismo sucede con la tasa de cobertura del año 2005 (161,75%) que supera en casi 34 puntos a la del año 2000 (ver Figura 3.3.5.1).

Estas cifras se pueden explicar por el enorme dinamismo de las exportaciones en los últimos años y una tendencia relativamente estable de las importaciones, que implica cierto grado de expansión a nivel internacional de las actividades empresariales de productos agroalimentarios del Área Metropolitana de Vigo. Esto puede ser indicativo del potencial internacionalizador de este conjunto de

[3] 01 "animales vivos", 02 "carne y despojos comestibles", 04 "leche y productos lácteos; huevos de ave; miel natural", 05 "los demás productos de origen animal no expresados ni comprendidos en otra parte", 06 "plantas vivas y productos de la floricultura", 07 "hortalizas, plantas, raíces y tubérculos alimenticios", 08 "frutas y frutos comestibles; cortezas de agrios (cítricos), melones o sandías", 09 "café, té, yerba mate y especias", 10 "cereales", 11 "productos de la molinería; malta; almidón y fécula; inulina; gluten de trigo", 12 "semillas y frutos oleaginosos", 13 "gomas, resinas y demás jugos y extractos vegetales", 14 "materias trenzables y demás productos de origen vegetal", 15 "grasas y aceites animales o vegetales", 16 "preparaciones de carne, pescado o de crustáceos" (excepto 1604 y 1605), 17 "azúcares y artículos de confitería", 18 "cacao y sus preparaciones", 19 "preparaciones a base de cereales, harina, almidón, fécula o leche", 20 "preparaciones de hortalizas, de frutas u otros frutos o demás partes de plantas", 21 "preparaciones alimenticias diversas", 22 "bebidas, líquidos alcohólicos y vinagre", 23 "residuos y desperdicios de las industrias alimentarias", 24 "tabaco y sucedáneos del tabaco elaborados".

actividades aprovechando la imagen de calidad de los productos gallegos en el exterior.

Figura 3.3.5.1
Balanza comercial del conjunto de actividades agroalimentarias (en euros) en el Área Metropolitana de Vigo

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

En **Galicia**, el conjunto de las actividades agroalimentarias ha evolucionado de forma **similar** en el período **1995-2000**, pasando de un déficit de más de 116 millones de euros a un superávit de casi 23 millones de euros. En cambio, no sigue esa misma trayectoria en el **2005**, al producirse de nuevo un **déficit** en la balanza comercial de más de 22 millones de euros, debido al registro de mayor volumen en la importación (460 millones de euros) que en la exportación (437 millones de euros). Estas cifras permiten concluir que las actividades agroalimentarias del Área Metropolitana de Vigo tienen mayor dinamismo en los mercados internacionales que el promedio de Galicia.

2. Flujo exportador:

La exportación del **Área Metropolitana de Vigo** en el conjunto de las actividades agroalimentarias en el período 1995-2000, tiene una tendencia creciente, con un **incremento** del 61,45% y, un menor ritmo de crecimiento en el período

2000-2005 (25,34%). En el caso de **Galicia**, la evolución es **similar** a la del Área Metropolitana de Vigo, aunque en el caso gallego se aprecia una tasa de crecimiento mayor en el período 1995-2000 (66,59%) y menor en el periodo 2000-2005 (17,37%) (ver Figura 3.3.5.2).

Figura 3.3.5.2
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades agroalimentarias (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

El **principal capítulo arancelario** de la exportación agroalimentaria del Área Metropolitana de Vigo en el año 2005 corresponde a 02 *"carne y despojos comestibles"* con una cuota de exportación del 38,65% (12 puntos más que en el año 2000). Le sigue, a una ligera distancia, el capítulo 04 *"leche y productos lácteos, huevos de ave y miel natural"* con una cuota del 13,14% (inferior en casi tres puntos a la correspondiente del año 2000), el 01 *"animales vivos"* (9,11%) y el 08 *"frutas y frutos comestibles"* (5,93%).

El mercado de referencia de la exportación agroalimentaria del Área Metropolitana de Vigo en el año 2005 sigue siendo Portugal, con una cuota de exportación del 69,61% (69,93% en el año 2000). Con una cuota del 8,51% se encuentra Francia, que ha aumentado en 5 puntos la cuota con respecto al año

2000. Esto parece indicar la problemática de la distancia geográfica en productos perecederos o frescos con un período de conservación relativamente corto.

3. Flujo importador:

En el período **1995-2000**, la importación agroalimentaria del Área Metropolitana de Vigo **ha aumentado** un 18,04%, **mientras** que en el periodo **2000-2005** soporta un **retroceso** hasta el punto de arrojar **un ligero descenso** (-0,89%). La evolución experimentada por Galicia sigue una trayectoria diferente a la del Área Metropolitana de Vigo, ya que en el periodo 1995-2000 la tasa de crecimiento gallega es inferior (2,85%) y, en el período 2000-2005 dicha tasa aumenta considerablemente hasta alcanzar el 35,25%.

Figura 3.3.5.3
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones del conjunto de actividades agroalimentarias, (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

Los dos **capítulos arancelarios de importación** de productos agroalimentarios del Área Metropolitana de Vigo que más resaltan en el año 2005 son: 10 *"cereales"* con una cuota de importación del 37,58% y 08 *"frutas y frutos comestibles"* con una cuota del 21,61%, sumando conjuntamente cerca del 60%. Con una cuota inferior se encuentra 06 *"plantas vivas y productos de la floricultura"*

(7,51%). Hay que resaltar el importante descenso del capítulo 23 *"alimentos preparados para animales"* que pasa de una cuota de importación del 30,51% en el 2000 a una cuota del 1,88% en el 2005. En cambio los capítulos 08 y 06 aumentan su porcentaje de participación con respecto al año 2000 (25,19% y 15,53%). Estos datos destacan el hecho de que el Área Metropolitana de Vigo está más orientado a la actividad derivada de la carne (mayor exportación) que a actividades hortofructículas, las cuales provocan en Galicia el déficit de su balanza comercial.

Entre los **principales países de origen** de la importación del Área Metropolitana de Vigo de productos agroalimentarios en el 2005 destacan: Reino Unido con una cuota de importación del 17,80%, Portugal (15,50%), Francia (10,90%) y Chile (9,33%). En comparativa con el año 2000, siguen apareciendo como principales países de importación: Reino Unido, Portugal y Francia, que aumentan su cuota con respecto al año 2000 (8,81%, 7,71% y 9,84% respectivamente), en cambio Argentina disminuyó, en el 2005, en 29 puntos con respecto al año 2000.

3.3.6.- Construcción naval.

El análisis de la construcción naval se incluye en el **capítulo de arancel 89**: *"barcos y demás artefactos flotantes"*.

1. **Balanza comercial:**

La balanza comercial de la **construcción naval del Área Metropolitana de Vigo** muestra un **superávit** en el período **1995-2005**, pasando de más de 36 millones de euros en el año 1995 a más de 77 millones de euros en el 2005. Se observa un crecimiento de la balanza comercial del año 1995 al 2000 del 162,4%, mientras que en el periodo 2000-2005, se reduce el superávit. La tasa de cobertura de las exportaciones con respecto a las importaciones, aumenta considerablemente del año 1995 al 2000, pasando de una tasa del 279,12% en el año 1995 a una tasa del 598,10% en el año 2000, aunque, en el año 2005 la tasa de cobertura desciende hasta situarse en un relevante 355,60% (ver Figura 3.3.6.1).

Figura 3.3.6.1
Balanza comercial del Conjunto de actividades de construcción naval (en euros) en el Área Metropolitana de Vigo

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

La balanza comercial de la **construcción naval gallega no sigue la misma evolución** que la del Área Metropolitana de Vigo en el período 1995-2005. En Galicia se observa un saldo favorable de 53 millones de euros en el año 1995 y de más de 254 millones de euros en el 2000, pasando finalmente a un déficit comercial de casi 221 millones de euros. Así, la tasa de cobertura del año 1995 fue de 352,93%, que se incrementa en el año 2000 al 986,14% y, lógicamente, se reduce posteriormente en el año 2005 al 85,11%.

2. Flujo exportador:

La exportación naval del Área Metropolitana de Vigo en el período **1995-2000**, registra una **tasa de crecimiento** del 101,92%, **en cambio** para el período **2000-2005** decrece un 6,96%. La evolución de la exportación naval gallega es diferente a la del Área Metropolitana de Vigo. En el caso gallego presenta tasas de crecimiento positivas para ambos períodos, 281,01% en el período 1995-2000 y 345,29% en el período 2000-2005. Hay que resaltar este último porcentaje debido al espectacular aumento de las exportaciones gallegas del año 2005 (más de 1.262 millones de euros) con respecto al año 2000 (más de 283 millones de euros) (ver Figura 3.3.6.2).

Figura 3.3.6.2
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de construcción naval (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

Las **principales partidas** arancelarias de la exportación naval del Área Metropolitana de Vigo en el año 2005 son: 8901 *"transatlánticos y barcos similares para transporte de personas o mercancías"* con una cuota de exportación del 37,95% sobre el total, 8903 *"yates y demás barcos y embarcaciones de recreo o deporte"* (cuota 27,09%) y 8906 *"navíos de guerra y barcos de salvamento"* (cuota 20,00%). En comparativa con las principales partidas arancelarias del año 2000, cabe destacar el aumento de la partida 8901 *"transatlánticos y barcos similares para transporte de personas o mercancías"* puesto que pasa de una cuota de exportación del 7,22% en el año 2000 a una cuota del 37,95% en el año 2005. Lo mismo sucede con la partida 8903 *"yates y demás barcos y embarcaciones de recreo o deporte"* que pasa de una cuota en el 2000 de 9,72% a una en el 2005 del 27,09%.

Como **principales países de destino** de la exportación naval del Área Metropolitana de Vigo destacan Gibraltar con un porcentaje del 38,23% sobre el total de las exportaciones navales del Área, Gabón con un 15,62% y, Portugal, Reino Unido, Francia y Rumanía con un total conjunto del 22,79%. Hay que destacar que en el año 2000, el mayor porcentaje de exportación se concentró en las Antillas

Holandesas y en los Países Bajos, sumando ambos el 56,58% de las exportaciones navales del Área Metropolitana de Vigo.

Conviene señalar la fuerte oscilación que, de unos años a otros, tienen este tipo de exportaciones (tanto en valor como en los distintos mercados), debiéndose fundamentalmente, a que el proceso de construcción de un barco puede durar varios años, mientras que el valor de la exportación se aplica al año en el que el barco sale por la aduana.

3. Flujo importador:

El Área Metropolitana de Vigo experimentó un decrecimiento (-5,77%) en las importaciones del conjunto de las actividades de construcción naval en el período **1995-2000**, **recuperándose ligeramente** en el período **2000-2005** llegando a una tasa de crecimiento del 56,50%. No presenta una trayectoria similar la importación gallega de construcción naval, puesto que en ambos períodos su tasa de crecimiento es positiva, aunque hay que resaltar el espectacular aumento en el periodo 2000-2005 (5.059,44%) debido al aumento de las importaciones del año 2005 (más de 1.483 millones de euros) con respecto al año 2000 (más de 28 millones de euros) (ver Figura 3.3.6.3).

Figura 3.3.6.3
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de naval (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

Las partidas arancelarias de importación con mayor porcentaje son: 8901 *"transatlánticos y barcos similares para transporte de personas o mercancías"* con un porcentaje del 43,66%, la 8903 *"yates y demás barcos y embarcaciones de recreo o deporte"* (cuota 38,56%) y 8902 *"barcos de pesca, así como barcos factoría y demás barcos"* (cuota 10,65%). En el año 2000, las principales partidas arancelarias prácticamente coinciden con las del año 2005 con un ligero aumento de los porcentajes de importación correspondientes a las partidas 8901 y 8903 y una leve disminución de la 8902.

Como **principales países de origen** de la importación del Área Metropolitana de Vigo en el año 2005 destacan: Noruega con una cuota del 44,32%, Portugal con el 26,95% y con un porcentaje inferior Francia (8,81%). Con respecto al año 2000, Portugal sigue manteniendo una cuota similar (en 2000 concentró el 27,16%) y desciende el porcentaje de Francia (12,87%).

3.3.7.- Granito.

El análisis del comercio exterior de **rocas ornamentales** se centra fundamentalmente en dos productos básicos: el **granito** y la **pizarra**. El primero se localiza fundamentalmente en la zona objeto de estudio y el segundo se sitúa principalmente en la provincia de Ourense y Lugo. Debido a este motivo, incluir ambos en el análisis de las relaciones comerciales del Área Metropolitana de Vigo puede llevar a un cierto error, en cuanto a la importancia del producto. Esto hace que, al igual que en Vigo 2001, se analice únicamente el granito. De esta forma, 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"*. En su caso, las importaciones de pizarra se consideran incluidas en construcción.

1. **Balanza comercial:**

La balanza comercial del **Área Metropolitana de Vigo** registra **saldos superavitarios** en el período 1995-2005, aunque se ha reducido ligeramente, pasando de más de 32 millones en el año 1995 a 29 millones de euros en el año 2005. La tasa de cobertura se ha reducido considerablemente en el período 1995-

2000, pasando del 328,60% en el 1995 al 146,60% en el año 2005 (ver Figura 3.3.7.1).

Teniendo en cuenta que la tendencia es a importar material en bruto y exportar productos transformados, las cifras indican el cambio en la estrategia de abastecimiento de las empresas. Se compra materia en bruto en mercados internacionales e incluso, en algunos casos, se realizan inversiones directas en canteras, mientras el grado de crecimiento de las ventas en el exterior crece a menor ritmo (reducción de la balanza comercial). Ello indica también que se está abasteciendo el mercado nacional con materia prima externa.

La **balanza comercial gallega** sigue una trayectoria **similar**, pasando de un saldo positivo de más de 40 millones de euros en el año 1995, a reducirse en casi un 20% en el año 2005 (más de 33 millones de euros). La tasa de cobertura pasa de 345,06% en el año 1995 a reducirse hasta el 149,67% en el 2005 (ver Figura 3.3.7.1).

Figura 3.3.7.1
Balanza comercial del conjunto de actividades del granito (en euros) en el Área Metropolitana Vigo

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

2. Flujo exportador:

La exportación de granito del Área Metropolitana de Vigo en el período 1995-2000 presenta un **crecimiento** del 76,29%, tasa **similar** a la registrada por **Galicia** (77,63%). Por el contrario, en el período 2000-2005 se presentan unas tasas de crecimiento bastante inferiores, en el Área Metropolitana de Vigo (10,16%), mientras Galicia decrece un 0,48% (ver Figura 3.3.7.2).

Esta ralentización del Área Metropolitana de Vigo puede estar implicando una pérdida de posicionamiento competitivo, con respecto a competidores de otros países, en mercado exteriores.

Figura 3.3.7.2
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades del granito (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

Las **partidas arancelarias** del conjunto de las actividades del granito en el año 2005 del Área Metropolitana de Vigo de mayor peso corresponden a 680293 *"granito de cualquier forma, pulimentado, decorado o trabajado de otro modo"* con una cuota del 65,95% que, en conjunto con la partida 251611 *"granito, en bruto o desbastado"* (cuota del 21,23%) concentran más del 87% del total (en el año 2000 ambas partidas concentraban casi el 77%).

Los **principales destinos** de las ventas de granito realizadas por el Área Metropolitana de Vigo corresponden a los siguientes países: Portugal con una cuota del 25,86%, similar a la del año 2000, EE.UU. (12,90%; 9 puntos superior a la del 2000), y Francia (10,94%, 4 puntos mayor a la del 2000). Nuevamente resalta la cifra de EE.UU. en temas de productos relacionados con la construcción.

3. Flujo importador:

La importación de granito del **Área Metropolitana de Vigo** en el período 1995-2000 presenta un **crecimiento** del 264,86%, tasa **superior a la registrada por Galicia** (242,19%). El período 2000-2005 también presenta tasas de crecimiento positivas, aunque inferiores, tanto para el Área Metropolitana de Vigo (19,31%), como para Galicia (19,11%) (ver Figura 3.3.7.3).

Ello indica claramente el cambio de estrategia de aprovisionamiento habido durante el período 1995-2000.

Figura 3.3.7.3
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones del conjunto de actividades del granito (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

La importación de granito del año 2005 del Área Metropolitana de Vigo se concentra casi en su totalidad (92,47%) en la partida 251611 *"granito, en bruto o desbastado"* (casi dos puntos más que en el año 2000).

Los **principales países de origen** de las importaciones de granito en el año 2005 son: Portugal con una cuota del 21,35%, porcentaje similar al del año 2000, Sudáfrica (17,45%) y Brasil (12,80%) que disminuyen su peso con respecto a las importaciones del año 2000 (20,15% y 24,94% respectivamente). También destacar el aumento del porcentaje de la India de 6,41% del año 2000 a 14,74% en el año 2005.

3.3.8.- Industria maderera.

El análisis del comercio exterior de la madera que incluido en el **capítulo 44 del arancel de aduanas** *"madera, carbón vegetal y manufacturas de madera"*, (no comprende, por tanto, los capítulos 45 "*corcho"* y 47 "*pasta de madera"*).

1. **Balanza comercial:**

La balanza comercial de las actividades de la industria maderera del **Área Metropolitana de Vigo ha incrementado su saldo negativo** en 266,70% en los últimos diez años. Así, en 1995 se registraba un déficit de más de 34 millones de euros, pasando a un déficit de más de 127 millones de euros en el año 2005. Por consiguiente la tasa de cobertura se ha reducido casi 21 puntos en el período 1995-2005 (del 47,33% al 20,65%), debido al mayor incremento porcentual del volumen de las importaciones que de las exportaciones (ver Figura 3.3.8.1).

Estas cifras resaltan el déficit existente, en general, en el Área Metropolitana de Vigo de productos de la madera, en un marco en el que Galicia tiene un origen potencial forestal. En parte, puede explicarse por el valor de mercado de las especies exóticas y tropicales, lógicamente que no están disponibles en el mercado nacional, y también, por el relativo bajo grado de venta en mercados internacionales de productos de alto valor añadido. Ello implica una balanza comercial claramente deficitaria y con tendencia a incrementarse.

Figura 3.3.8.1
Balanza comercial del conjunto de actividades de la industria maderera (en euros) en el Área Metropolitana de Vigo

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

En **Galicia**, la balanza comercial de la industria maderera **también registra valores negativos**. De un déficit de más de 7 millones de euros en el año 1995 se incrementa el déficit a más de 73 millones de euros en el 2005. La tasa de cobertura, en el período 1995-2005 se ha reducido en 14 puntos (del 94,32% al 80,21%), también con tendencia a incrementarse.

2. Flujo exportador:

La exportación del **Área Metropolitana de Vigo** de la industria maderera en el período 1995-2000 se **ha incrementado** en un 27,52%, muy **inferior** al aumento registrado por **Galicia** (72,48%). En el período 2000-2005, se reduce la tasa de crecimiento, tanto en el Área Metropolitana de Vigo (16,26%) como en Galicia (44,04%), siendo mayor el descenso porcentual de Galicia que el del Área Metropolitana de Vigo (ver Figura 3.3.8.2).

Figura 3.3.8.2
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de la industria maderera (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

Las **principales partidas arancelarias de exportación** de la industria maderera en el año 2005 del Área Metropolitana de Vigo corresponden a: 4418 *"obras y piezas de carpintería para construcciones"* con una cuota del 57,63% que junto a la partida 4407 *"madera aserrada"* (con una cuota del 24,58%) concentran ambas más del 80% del conjunto. En el caso de las exportaciones gallegas del año 2005, sube considerablemente la partida 4418 en 34 puntos con respecto al año 2000 y, disminuyendo la partida 4407 en 10 puntos.

Los **principales países de destino** de las ventas de madera del Área Metropolitana de Vigo en el año 2005 corresponden a: Portugal con una cuota del 51,17% (17 puntos inferior a la cuota del año 2000) y EE.UU. (12,97%, cuota similar a la del año 2000: 12,02%). Entre el 4,05% y el 4,93% se encuentran: Italia, Francia y República Dominicana. El hecho de EE.UU. se debe fundamentalmente a que es un gran consumidor de madera estructural y para aplicaciones constructivas.

3. Flujo importador:

La tasa de crecimiento del flujo importador del **Área Metropolitana de Vigo** en el período 1995-2000 fue del 99,13%, **inferior** a la registrada por **Galicia** (120,45%). En cambio, en el período 2000-2005, las tasas de crecimiento del Área Metropolitana de Vigo y de Galicia, son similares e inferiores a las del período anterior, 32,23% y 32,53% respectivamente (ver Figura 3.3.8.3).

Figura 3.3.8.3
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de la industria maderera (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

La importación de madera que realiza el Área Metropolitana de Vigo en el año 2005, se concentra en las **partidas**: 4407 *"madera aserrada"* con una cuota del 55,93% y 4403 *"madera en bruto"* (18,00%) sumando entre las dos el 73,93% del total. En el año 2000, las partidas que concentraban los mayores porcentajes de importación también eran las partidas 4407 y 4403 con cuotas ligeramente superiores (61,22% y 27,34% respectivamente). Debe tenerse en cuenta la existencia en el Área de relevantes empresas dedicadas a la importación para su posterior distribución en el mercado regional y nacional.

Entre los **principales países de origen** de la importación del Área Metropolitana de Vigo de madera, destacan, en el año 2005: Portugal con una cuota de importación del 22,83% (12 puntos superior a la del año 2000), Brasil (20,67%, 5 puntos por encima de la del año 2000), EE.UU. que redujo su cuota de 21,51% del año 2000 a 15,23% del año 2005 y, con un porcentaje del 12,54% se encuentra Camerún (5 puntos menos que en el 2000).

3.3.9.- Textil-confección.

El análisis del comercio exterior de productos textiles y de confección comprende de los **capítulos 50 al 63 del Arancel de Aduanas**[4].

1. **Balanza comercial:**

La balanza comercial de textil-confección del **Área Metropolitana de Vigo**, presenta una importante tendencia decreciente en el **déficit** comercial en el período analizado. Así, pasa de un déficit de más de 18 millones de euros en el año 1995 a incrementarse a más de 77 millones de euros en el año 2005. En cuanto a las tasas de cobertura, se puede observar un descenso de 4 puntos del año 1995 (34,69%) al año 2005 (30,40%), aunque con una subida intermedia en el año 2000 de casi 9 puntos (43,40%) (ver Figura 3.3.9.1). Ello implica la baja capacidad competitiva de las empresas de textil-confección en mercados internacionales, con una importante entrada de productos del exterior, registrándose un mayor crecimiento de las importaciones que de las exportaciones.

[4] 50 “seda”, 51 “lana y pelo fino u ordinario”, 52 “algodón”, 53 “las demás fibras textiles vegetales”, 54 “filamentos sintéticos o artificiales”, 55 “fibras sintéticas o artificiales discontinuas”, 56 “guata, fieltro y tela sin tejer”, 57 “alfombras y demás revestimientos para el suelo, de materia textil”, 58 “tejidos especiales”, 59 “telas impregnadas, recubiertas, revestidas o estratificadas”, 60 “tejidos de punto”, 61 “prendas y complementos (accesorios), de vestir, de punto”, 62 “prendas y complementos (accesorios), de vestir, excepto los de punto”, 63 “los demás artículos textiles confeccionados; juegos; prendería y trapos”.

Figura 3.3.9.1
Balanza comercial del conjunto de actividades de textil-confección (en euros) en el Área Metropolitana Vigo

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

En el conjunto de **Galicia**, la evolución del comercio exterior de textil-confección, en el período 1995-2005, ha sido **muy favorable**, pasando de un saldo negativo en el año 1995 de 59 millones de euros, a un superávit de más de 224 millones en el 2005. La tasa de cobertura se ha incrementado en casi 44 puntos, pasando de una tasa del 72,21% en el año 1995 al 116,06% en el 2005.

2. Flujo exportador:

El flujo exportador de textil-confección del **Área Metropolitana de Vigo** presenta **tasas de crecimiento positivas** en el período 1995-2000, **pero** siempre crece **menos** que el total de **Galicia**. Así, en el período 1995-2000 el Área Metropolitana de Vigo aumentó el flujo exportador un 167,61%, crecimiento inferior a la registrada para Galicia (297,15%). Del mismo modo, en el período 2000-2005, la tasa de crecimiento del Área Metropolitana de Vigo (28,73%) sigue siendo positiva pero es bastante menor que el periodo anterior y, también es muy inferior el crecimiento registrado para Galicia (166,00%) (ver Figura 3.3.9.2).

Figura 3.3.9.2
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de textil-confección (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

El **capítulo** 62 *"prendas y complementos de vestir, exceptuando los de punto"*, con una cuota del 37,90% (5 puntos menos que en el año 2000), concentra el mayor volumen de exportación en el año 2005, del conjunto de actividades de exportación de textil-confección en el Área Metropolitana de Vigo. Le sigue el capítulo 61 *"prendas y complementos de vestir de punto"* con una cuota del 19,73% (4 puntos menos que en el año 2000) y, el capítulo 56 *"fieltro y tela sin tejer"* (11,57%).

El **país de destino** de las exportaciones textiles y de confección del área en el 2005 que concentra mayor volumen es Portugal, con una cuota del 52,20%, sucediendo lo mismo en el año 2000. Otros países relevantes, aunque con un peso menor fueron: Túnez (8,34%), Francia (7,99%, 1 punto por debajo de la cuota del año 2000) y México (5,38%, en el 2000: 6,78%).

3. Flujo importador:

La evolución del flujo importador es **similar** a la del flujo exportador, tanto para el **Área Metropolitana de Vigo** como para **Galicia**. La tasa de crecimiento en el período 1995-2000 del Área Metropolitana de Vigo, alcanza el 113,90%, inferior a la registrada por Galicia (184,13%). En el período 2000-2005, dicha tasa sigue siendo positiva (83,78%) aunque en un porcentaje menor que en el período anterior, siendo también menor al crecimiento gallego (131,34%) (ver Figura 3.3.9.3).

Figura 3.3.9.3
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de textil-confección (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

Los **principales capítulos** que ha importado el Área Metropolitana de Vigo en el año 2005 corresponden a: 61 "*prendas y complementos de vestir de punto"* con una cuota del 30,01% (10 puntos más que en el año 2000), 62 "*prendas y complementos de vestir, exceptuados los de punto"* (cuota del 25,93%, casi 15 puntos más que en el 2000). En cambio, el capítulo 56 "*guata, fieltro y telas sin tejer, hilados especiales, cordeles y artículos de cordelería"* reduce su cuota del 12,23% en el año 2000 al 8,16% en el año 2005, al igual que el capítulo 63 "*demás artículos*

textiles y de confección, prendería y trapos" que pasa de 12,51% en el 2000 al 6,55% en el 2005.

Las importaciones textiles del Área Metropolitana en el año 2005 han procedido básicamente de tres **países** que concentran el 66,61% de las importaciones: Portugal con una cuota del 34,71% (10 puntos menos que en el 2000), China (16,72%, que en el año 2000 apenas tenía incidencia) e Italia (15,18%, 6 puntos menor que en el 2000). Estas cifras parecen indicar una relevante pérdida de competitividad de las actividades de textil-confección, con una relevante entrada de componentes al mercado local.

3.3.10.- Materiales de construcción.

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"*. Por lo tanto, se excluye la construcción de granito, al dedicarle un análisis específico.

Al analizar el granito no se tuvo en cuenta la pizarra, por lo que se incluye en este conjunto de actividades, al ser considerado fundamentalmente de construcción.

1. **Balanza comercial:**

La balanza comercial de las actividades de construcción del **Área Metropolitana de Vigo** se caracteriza por presentar **saldos superavitarios** en el período analizado (1995-2005), aunque con un relevante descenso en el año 2005 debido a una disminución de las exportaciones y a un gran incremento de las importaciones. En el período analizado (1995-2005) la tasa de cobertura ha descendido 180 puntos, pasando de una tasa de cobertura del 282,41% en el año 1995 al 102,10% en el año 2005 (ver Figura 3.3.10.1).

Figura 3.3.10.1
Balanza comercial del conjunto de actividades de materiales de construcción (en euros) en el Área Metropolitana Vigo

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

En cuanto a la balanza comercial de **Galicia**, tiene un **comportamiento similar** a la del Área Metropolitana de Vigo en el período 1995-2005. Presenta superávits comerciales con un ligero descenso en el saldo del año 2005, aunque no tan pronunciado como en el del Área Metropolitana de Vigo. Las tasas de cobertura se reducen pasando del 1655,63% en el año 1995 al 472,24% en el año 2005.

Ello puede indicar, igual que en el caso del granito, un cambio en la estrategia de aprovisionamiento de las empresas. También hay que resaltar que en ocasiones el puerto de Vigo es una vía de entrada de materiales que después se distribuyen por el resto del territorio regional.

2. Flujo exportador:

La tasa de crecimiento del flujo exportador de materiales de construcción del **Área Metropolitana de Vigo ha descendido** del período 1995-2000 al 2000-2005, pasando de un crecimiento del 96,15% a una reducción del 12,24%. Trayectoria **similar** es la que sigue **Galicia**, aunque con tasas menos pronunciadas. Así, en el período 1995-2000 la tasa de crecimiento es del 49,48%, pasando a una reducción del 3,39% en el período 2000-2005 (ver Figura 3.3.10.2).Ello puede implicar cierta pérdida de cuota en los mercados internacionales en general.

Figura 3.3.10.2
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las exportaciones del conjunto de actividades de materiales de construcción (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

Como **principales partidas** de la exportación de materiales de construcción en el Área Metropolitana de Vigo en el año 2005 cabe destacar: 6903 *"artículos cerámicos refractarios"*, con una cuota de exportación del 34,24% (12 puntos más que en el año 2000); 2523 *"cementos hidráulicos"* (17,06%) y 6801 *"adoquines, encintados y losas de piedra natural"* (10,59%, porcentaje similar al registrado en el año 2000). La partida 6810 *"manufacturas de cemento, de hormigón o de piedra artificial"* que en el año 2000 había registrado una cuota de exportación del 9,48% se reduce al 4,71% en el año 2005.

Las **exportaciones** de **materiales** de construcción del Área Metropolitana de Vigo en el año 2005 son absorbidas, en su mayor parte, por Portugal (42,79%, en el 2000: 51,44%) y por Francia (13,67%, en el 2000: 6,83%), concentrando ambos el 56,47% del total de las exportaciones. Otros países como Alemania, Reino Unido, EE.UU. e Italia concentran entre ellos casi el 30%.

3. Flujo importador:

Se observan importantes **tasas de crecimiento** en el conjunto de las importaciones, tanto del **Área Metropolitana de Vigo como de Galicia**, de las actividades relacionadas con materiales de construcción en el período 1995-2005. Así, el crecimiento del Área Metropolitana de Vigo en el período 1995-2000 fue del 196,99%, tasa superior a la registrada por Galicia (133,22%) en el mismo periodo. En cambio, el crecimiento del Área Metropolitana de Vigo en el período 2000-2005 (60,31%) fue inferior a la registrada por Galicia (117,08%) (ver Figura 3.3.10.3). Se puede concluir la pérdida de importancia del Área Metropolitana de Vigo en la entrada de materiales, desplazándose hacia otras zonas de Galicia (A Coruña, Ferrol, San Cibrán, Villagarcía). Si bien, el puerto de Vigo aglutina más el 40% del total de cemento, clinker y otros materiales de construcción.

Figura 3.3.10.3
Tasas de crecimiento nominal acumuladas estimadas de las importaciones del conjunto de actividades de materiales de construcción (1995-2000 y 2000-2005)

Fuente: elaboración propia a partir de los datos del ICEX

En el año 2005, los volúmenes de importación de materiales de construcción del Área Metropolitana de Vigo se encuentran muy repartidos entre varias partidas. Así la **partida arancelaria** que más se importa es la 2523 *"cementos"*, que concentra el 11,14% (7 puntos menos que en el año 2000) de las importaciones totales. Le siguen muy de cerca las partidas 6810 *"manufacturas de cemento, de*

hormigón o de piedra artificial" y 6803 *"pizarra natural trabajada y sus manufacturas"* con cuotas del 9,99% y 9,75% respectivamente.

Los materiales de construcción importados en el Área Metropolitana de Vigo proceden principalmente de dos **países**: Portugal con un porcentaje de participación del 28,87% (13 puntos superior al del año 2000) y Brasil, que aumenta su cuota de 6,61% en el 2000 a 16,13% en el 2005. Entre cuotas de 7% y 10% se encuentran: China, Italia y Grecia.

CAPÍTULO 4

ANÁLISIS EXTERNO E INTERNO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO: EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS. POSICIONAMIENTO. VISIÓN DESDE LAS EMPRESAS

ÍNDICE

4.1.- INTRODUCCIÓN..... 135
4.2.- PROCESO DE ENCUESTACIÓN Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.... 136
4.2.1.- Proceso de encuestación. 136
4.2.2.- Tratamiento de la información. 141
4.3.- ANÁLISIS EXTERNO. 145
4.3.1.- Evolución y expectativas de los aspectos del entorno global. 146
4.3.2.- Evolución y expectativas de los aspectos socioeconómicos de la zona. 148
4.3.3.- Evolución y expectativas de las infraestructuras y equipamientos de la zona. 162
4.3.4.- Evolución y expectativas de los servicios públicos de la zona. 168
4.3.5.- Situación de las empresas respecto a su entorno específico. 178
4.3.6.- Visión de conjunto y síntesis gráfica de perfiles relativos. 180
4.4.- ANÁLISIS INTERNO. 191
4.4.1.- Características de las empresas de la muestra. 192
4.4.2.- Orientaciones estratégicas de las empresas. 200
4.4.3.- Ventajas competitivas de las empresas del área. 210
4.4.4.- Evolución y expectativas de los resultados empresariales. 218
4.4.5.- Posicionamiento competitivo del sistema empresarial del área: visión de los empresarios. 220
4.4.6.- Visión de conjunto y síntesis gráfica de perfiles relativos. 222

4.1.- INTRODUCCIÓN.

El presente capítulo **tiene como objeto** analizar el trabajo de campo desarrollado para la actualización del análisis y diagnóstico, que nos permita adaptar, en su caso, las estrategias de mejora de la competitividad recogidas en la publicación ***"Visión Estratégica del Sistema Empresarial de Vigo 2001"*** **(Vigo 2001)**.

En el *epígrafe 4.2* se desarrolla ampliamente todo el **proceso de encuestación** llevado a cabo y el **tratamiento estadístico** de la información obtenida de la encuesta a empresas.

En el *epígrafe 4.3* y *epígrafe 4.4* se presenta el **resultado del tratamiento cuantitativo y cualitativo** de las respuestas obtenidas en el **cuestionario a empresas, efectuada en los meses de junio, julio y agosto** (2005) a un total de **453 empresas** del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo. De las 453 encuestas enviadas se han recibido **361**, que supone una alta tasa de respuesta (**79,7%**), indicativo del interés de los temas tratados para el futuro del área y del grado de colaboración existente. La **estructura** de los epígrafes **sigue básicamente los diferentes bloques de la encuesta**:

- ✓ El **Análisis Externo** incluye la **evolución y expectativas** de los aspectos del **entorno general o global**, de aspectos relacionados con el **Área Metropolitana** (aspectos socioeconómicos, infraestructuras y equipamientos y los servicios públicos de la zona) y, en último lugar, el **entorno específico** del sistema productivo del área.
- ✓ El **Análisis Interno** contiene las **características de las empresas de la muestra**, las **orientaciones estratégicas de las empresas**, las **ventajas competitivas del sistema empresarial del área**, así como, **la evolución y expectativas de los resultados empresariales**, para finalizar con un breve comentario sobre el **posicionamiento competitivo del sistema empresarial del área**, tal como lo perciben los empresarios consultados. Esta breve reseña sobre el posicionamiento complementa la información obtenida a través de la consulta a expertos (recogida en el capítulo 5 *"Panel de Expertos. Informe de Resultados"*), donde se analiza el tema en

mayor profundidad y se tratan temas relativos a Factores Clave y Diseño Estratégico.

Al final de ambos epígrafes se recoge una **visión conjunta** y una **síntesis gráfica de los perfiles relativos** de los principales aspectos contemplados.

En el anexo 3 se presenta el listado de empresas consultadas en el proceso de encuestación y la encuesta a empresas se puede consultar en el Instituto de Desarrollo Caixanova.

4.2.- PROCESO DE ENCUESTACIÓN Y TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.

4.2.1.- Proceso de encuestación.

La **encuesta a empresas**, tiene como objetivo el **análisis estratégico del sistema productivo del área** (evolución, situación y expectativas). La encuesta se ha dividido en **5 apartados** que abarcan aspectos del **entorno** (general, específico y Área Metropolitana), **sistema de dirección** (estrategias), **ventajas competitivas y resultados** (cash-flow, beneficio neto, rentabilidad, solvencia, productividad, etc.…), **características de la empresa** (localización, facturación y empleo, capital social y áreas de ventas e inversiones) y, por último, **posicionamiento** del sistema empresarial de Vigo en su conjunto respecto a los de las áreas geográficas de más relevancia).

El **tamaño de la muestra** es de **453 empresas, representativas del sistema productivo del área en su conjunto y de las 17 cadenas empresariales consideradas** para el diseño de la muestra a partir de cadenas empresariales, a las que se les envió el cuestionario el 25 de mayo de 2005, quedando cerrado dicho proceso el día 26 de agosto de 2005 (ver Figura 4.2.1).

Si bien inicialmente en el estudio del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo se identifican dieciniueve cadenas, a efectos de diseño y tratamiento estadístico se han agrupado en diecisiete cadenas. 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. 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, se tenía interés en que todas las cadenas estuvieran representadas, por lo que el resto de la muestra se distribuyó proporcionalmente entre ellas. Así, la cadena de tecnologías de la información y comunicación se incluyó a efectos de tratamiento estadístico en bienes de equipo , industria auxiliar y productos metálicos no específicos. La cadena de información, cultura y relacionados, se incluyó a dichos efectos en turismo, ocio, cultura y relacionados.

Figura 4.2.1
Fases del proceso y ficha sintética de la encuesta a empresas

Tamaño muestra	453
Nº encuestas recibidas	361
Tasa de respuesta	79,7%
Tipo de muestreo	Estratificado con cuota mínima y resto proporcional y aleatorio dentro de la cuota
Nº de variables	321 variables

Fuente: elaboración propia

El **apoyo y seguimiento** del proceso de encuestación fue gestionado por **2 técnicos del equipo y 4 encuestadores de campo**, previamente seleccionados y formados. El **proceso de encuestación** se realizó en los meses de **junio, julio y agosto de 2005**, consiguiéndose **361 respuestas a la encuesta válidas**, que representa un **alto porcentaje de participación (79,7% de la muestra)**.

En la Figura 4.2.2 se muestra el número de las encuestas recibidas por semana.

Figura 4.2.2
Evolución de la recepción de encuestas

Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas

En la Tabla 4.2.1 se muestra un detalle del resultado final del estado de las encuestas por cadenas empresariales a 31 de agosto de 2005.

Tabla 4.2.1
Estado final de las encuestas por cadenas empresariales a 31/08/2005

CADENAS EMPRESARIALES	Muestra	Recibidas	% recibidas s/muestra
Pesca/Mar	**30**	**30**	100,0%
Forestal/Madera	**30**	**23**	76,7%
Agricultura/Ganad.	**30**	**21**	70,0%
Rocas Ornamentales	**28**	**19**	67,9%
Automoción	**30**	**23**	76,7%
Construcción Naval	**30**	**25**	80,0%
Química-Farmacéutica	**22**	**19**	86,4%
Textil-Confección.-Moda	**30**	**23**	76,7%
Construcción/Promoción	**30**	**24**	86,7%
Bienes de Equipo	**28**	**26**	92,9%
Logística/Transporte	**22**	**15**	68,2%
Comercio y Distrib.	**15**	**10**	66,7%
Turismo/Ocio/cultura	**36**	**34**	94,4%
Educación/Salud/Medio	**28**	**20**	71,4%
Servicios Financieros	**25**	**19**	72,0%
Energía	**16**	**10**	62,5%
Otras Actividades	**23**	**20**	87,0%
TOTAL	**453**	**361**	**79,7%**

Fuente: elaboración propia a partir del resultado de las encuestas

Se realizó una distribución de la muestra de empresas por municipios a efectos de representatividad, que se ilustra en la Figura 4.2.3. El mayor número de empresas encuestadas del Área Metropolitana están domiciliadas en **Vigo**, alcanzando un porcentaje del **61,93%**. Los municipios de **O Porriño**, **Redondela** y

Mos concentran el **25,92%** de las empresas. El **12,43%** restante corresponde a los municipios de **Gondomar**, **Nigrán**, **Salvaterra de Miño**, **Baiona**, **Pazos de Borbén**, **Cangas**, **Moaña**, **Salceda de Caselas**, y **Soutomaior**.

Figura 4.2.3
Distribución de las empresas encuestadas por municipios

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

En la Figura 4.2.4 se muestra el **tamaño** de las empresas encuestadas del Área Metropolitana **medido por su facturación**. Los **mayores porcentajes se concentran** en **empresas que facturan de 1 a 3 millones de euros** (25,93%) **y de 6 a 30 millones de euros** (22,51%). Le sigue muy de cerca las empresas que **facturan de 3 a 6 millones** de euros con un porcentaje del **16,24%**. Los porcentajes menores se concentran en las empresas con una facturación de 30 a 60 millones (7,69%) y las empresas de más de 60 millones (6,84%). El 20,8% restante se halla repartido entre empresas con una facturación **inferior a 600.000 euros** (8,83%) y empresas cuya facturación es de **600.000 a 1 millón de euros** (11,97%).

Figura 4.2.4
Porcentaje de empresas por tamaño (medido por la facturación)

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

El tamaño de las empresas encuestadas del Área Metropolitana medido por el número de empleados se muestra en la Figura 4.2.5. El **mayor porcentaje** corresponde a las empresas que afirman tener de **10 a 49 empleados** alcanzando una **cifra próxima** al **50%**. Lo mismo sucede con las empresas con **menos de 10 empleados** cuyo porcentaje es del **15,74%.** La cifra de empresas con empleados de 50 a 99 representa un 14,87% en la actualidad. Las empresas de 100 a 199 empleados alcanzan una cifra del 7,58%, al igual que las empresas de 200 a 499 empleados. Con un porcentaje del 2,62% se encuentran las empresas de 500 a 999 empleados y, por último, **las empresas con 1000 o más empleados alcanzan la cifra del 2,33%**.

Figura 4.2.5
Porcentaje de empresas por tamaño (medido por el número de empleados)

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

4.2.2.- Tratamiento de la información.

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

Una vez **codificadas las variables** que intervenían en la encuesta se procedió a **realizar su depuración**, a través de **análisis univariante** y **multivariante**.

El informe “Metodología Estadística” está disponible para su consulta en el Instituto de Desarrollo Caixanova.

Figura 4.2.6
Proceso de tratamiento de la información

Fuente: elaboración propia

A continuación se analizan las principales características de las respuestas tanto **conjuntamente**, como por **cadenas empresariales** *(diferencias significativas)*. Los comentarios se estructuran en torno a tres grandes aspectos. Inicialmente, se realiza un comentario global de la evolución en los últimos cinco años de las variables tratadas en su conjunto, destacando además aquellas que han evolucionado más positiva y negativamente. Posteriormente, para dichas variables, se comenta cómo perciben las empresas que evolucionarán las expectativas en los próximos tres años, destacando también aquellas que previsiblemente evolucionarán mejor o peor.

Finalmente, en el caso de que existan diferencias significativas en alguna variable de alguna de las diecinueve cadenas con respecto a la media global, se incluye un comentario señalando qué cadena es, qué variable y su diferencia cualitativa con respecto a la media de dicho aspecto (por encima o por debajo).

En particular se hizo uso de ***gráficos de perfiles***, para recoger la mayor o menor relevancia con la que una variable afecta al modelo que se está analizando. Dependiendo de que la importancia de cada variable se mida de forma aislada o en

relación con las demás variables que intervienen en el modelo, la información se presenta en **perfiles absolutos** o **perfiles relativos**. Así, mientras que en los **perfiles absolutos** se representa la **respuesta media** dada para cada ítem, lo que se está representando en los **perfiles relativos**, es la **importancia que cada variable tiene en el modelo**. En determinados casos se incluyen **gráficos de matrices** representando dos variables conjuntamente.

La Figura 4.2.7 recoge de forma resumida el **análisis estadístico realizado**.

Figura 4.2.7
Tratamiento estadístico

Fuente: elaboración propia

En la Figura 4.2.7 el denominado **tratamiento estadístico básico** hace referencia a los trabajos previos que se realizan con los datos (depuración y análisis básico de datos), para posteriormente utilizarlos para el desarrollo del **tratamiento estadístico gráfico** y **tratamiento estadístico avanzado**.

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** de la media de esa cadena con la media global, haciendo uso de un t-test**.** De esta forma se obtenía cual era el grupo o grupos que se distinguía del resto.

Otro de los tratamientos comunes a la mayoría de las preguntas era analizar si las opiniones de los empresarios eran distintas de lo que se consideraba valor de referencia, u opinión tipo medio, que generalmente en las variables ordinales venía dado por el 3, cuando se tomaba independientemente del conjunto de variables analizadas o por la media de todas las variables cuando se hacía con relación a éstas. En el primer caso la referencia era externa, en el segundo dependía de los criterios de valoración utilizados por los encuestados. Para contrastar esto se hizo uso del **test de Wilcoxon** de **medias emparejadas** para una sola población. Ambos son **test no paramétricos** y válidos para trabajar con datos ordinales.

4.3.- ANÁLISIS EXTERNO.

4.3.1.- Evolución y expectativas de los aspectos del entorno global.

Figura 4.3.1
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de aspectos del entorno global
PERFIL ABSOLUTO

EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de aspectos del entorno global
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EVOLUCIÓN: 1 = Ha empeorado; 2 = Igual; 3 = Ha mejorado.
EXPECTATIVAS: 1 = Empeorará; 2 = Igual; 3 = Mejorará.

Los empresarios del área valoran que el **entorno general,** globalmente considerado, ha tenido una **evolución moderadamente positiva en los últimos cinco años** (2,34 sobre 3), lo que supone una cierta visión optimista del entorno teniendo en cuenta que en Vigo 2001 lo valoraban como normal (3 sobre 5), es decir ni positivo ni negativo. En cuanto a las **expectativas,** se considera que esta **tendencia positiva se mantendrá en los próximos tres años**, aunque de forma más limitada (2,20 sobre 3).

La **evolución y expectativas más positivas,** se refieren a los aspectos relativos al ***marco tecnológico*** (2,89 y 2,85 sobre 3, respectivamente), que incide en unas mayores posibilidades de innovación tecnológica (productos y procesos) en las empresas del área. En **Vigo 2001** era también el **aspecto** del entorno global **más valorado**.

Con relación a las ***infraestructuras y equipamientos***, que en **Vigo 2001** se consideraba un aspecto **algo negativo**, las empresas consultadas valoran su **evolución y expectativas de forma también positiva** (2,74 y 2,65 sobre 3, respectivamente), lo que supone una cierta percepción de mejora que favorece un mejor acceso a los mercados, aspecto relevante dada la característica periférica del área.

La **evolución y expectativas** relativas al ***marco sociocultural*** (2,54 y 2,36 sobre 3) y a los ***mercados de actuación*** (2,57 y 2,39 sobre 3), también **se consideran positivas**, aunque de forma muy limitada, mejorando la opinión manifestada en **Vigo 2001**. La **evolución** de la ***situación económica*** es considerada **igualmente positiva** (2,53 sobre 3), reforzando la opinión positiva, aunque limitada, ya manifestada en Vigo 2001. Si bien, los empresarios perciben cierta **tendencia a un empeoramiento** en cuanto a las **expectativas** (1,90 sobre 3).

En cuanto al **entorno laboral** y **al entorno normativo/legislativo**, que en **Vigo 2001** se consideraban **algo negativos**, las empresas del área valoran que **no han sufrido cambios significativos** ni existen **expectativas de cambio**.

El único aspecto cuya **evolución** y **expectativas** son **negativas** (1,28 y 1,56 sobre 3), son los relativos a los **costes**, que **empeora la opinión negativa** que sobre los costes se manifestaba en **Vigo 2001**. Situación relevante, por su fuerte incidencia en aquellas actividades con márgenes reducidos que compiten por liderazgo en costes.

***Diferencias significativas entre cadenas empresariales*:**

- ✓ En la evolución de aspectos relativos al ***marco tecnológico*** las empresas de las cadenas de *Pesca y Productos transformados del Mar,* y *Comercio y Distribución no Específicos* se encuentran **por encima de la media** en dicho aspecto, mientras que las empresas de *Agricultura y Ganadería y sus Transformados* se encuentran por **debajo de la media**.

4.3.2.- Evolución y expectativas de los aspectos socioeconómicos de la zona.

Figura 4.3.2
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años del nivel de vida, normativa e imagen del área
PERFIL ABSOLUTO

EXPECTATIVAS de los próximos 3 años del nivel de vida, normativa e imagen del área
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EVOLUCIÓN: 1 = Ha empeorado; 2 = Igual; 3 = Ha mejorado.
EXPECTATIVAS: 1 = Empeorará; 2 = Igual; 3 = Mejorará.

Con relación al ***nivel de vida, normativa e imagen del área***, se considera que **no han mejorado globalmente en los últimos cinco años**, percibiendo una situación de **estabilidad en su evolución y expectativas** (1,99 y 2,08 sobre 3, respectivamente), respecto a una valoración **relativamente negativa en Vigo 2001**.

En cuanto al **nivel de vida, la relativa mejora** que ha experimentado en su **evolución el *nivel de renta de la población*** (2,36), **contrasta** con una **visión especialmente negativa** respecto al **empeoramiento del *coste de vida en el área*** (1,18). Aspecto, este último, sobre el que **continúa empeorando** (1,56), quizás con menor intensidad, **frente** a una **estabilización de las rentas** de la población del área (2,09). Sobre estos dos aspectos existía una **valoración normal (ni positiva ni negativa) en Vigo 2001**.

Con relación a las ***normativas específicas del área***, se valora que han experimentado una **evolución relativamente negativa**, especialmente la ***presión fiscal*** (1,64) y, en menor medida, la ***legislación sobre ordenación urbana*** (1,82), que ya tenían, especialmente ésta última, una valoración negativa en **Vigo 2001**. Esta t**endencia negativa se mantiene en cuanto a las expectativas** futuras respecto a la presión **fiscal** (1,68), si bien, se constata que en cuanto a los aspectos sobre **normativa urbana** existen expectativas de un inicio de **cambio de tendencia** (2,06).

Existe una **visión ligeramente positiva** tanto en la **evolución** (2,36, 2,26 y 2,27) como en las **expectativas** (2,44, 2,36 y 2,36) sobre los aspectos del área relacionados con su ***imagen, promoción y atención con los visitantes***, respectivamente. En **Vigo 2001** las empresas manifestaban una **valoración ligeramente negativa de la imagen y de la promoción**, considerando la atención a los visitantes como normal.

***Diferencias significativas entre cadenas empresariales*:**

- ✓ No existen diferencias significativas por cadenas de actividades empresariales.

Figura 4.3.3
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de la cultura del área
PERFIL ABSOLUTO

EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de la cultura del área
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EVOLUCIÓN: 1 = Ha empeorado; 2 = Igual; 3 = Ha mejorado.
EXPECTATIVAS: 1 = Empeorará; 2 = Igual; 3 = Mejorará.

Existe una **percepción de relativa mejora** por parte de los empresarios consultados, tanto de la **evolución** (2,35 sobre 3) como de las **expectativas** (2,36) sobre los ***aspectos relacionados con la cultura del área***, que en **Vigo 2001** se consideraban **ligeramente negativa**.

Es remarcable la **mejora experimentada** en la **evolución** y las **expectativas** futuras, en cuanto a la ***cultura medio ambiental*** (2,68 y 2,64 respectivamente), valorada en **Vigo 2001** de forma **relativamente negativa,** que refleja la incidencia en el área de una mayor conciencia ecológica que existe a nivel global.

La ***cultura empresarial*** (2,52), que en **Vigo 2001 se consideraba normal**, ha **mejorado**, valoración que se mantiene en cuanto a las **expectativas de futuro** (2,64 y 2,48, respectivamente).

En menor medida, cabe señalar la **mejora en la evolución y expectativas** relativas a la ***influencia de otras culturas en las empresas del área*** (2,29 y 2,35), muestra de la apertura del sistema productivo del área, y del ***nivel cultural y cultura cívica de sus habitantes*****,** cuya **evolución** (2,24) y **expectativas** (2,26) han experimentado una **relativa mejora**, corrigiendo la visión **ligeramente negativa que se tenía en Vigo 2001**.

Si bien, existe una **opinión de estabilidad** en la ***transmisión de experiencias entre generaciones*** (1,99), que en **Vigo 2001 se consideraba normal**, el hecho de no experimentar una evolución positiva ni existir unas expectativas de cambio de tendencia (2,07), puede considerarse que es un aspecto **no positivo** en la medida que afecta a la eficiencia en la transmisión de conocimientos y la acumulación de capital intelectual en el área, con **incidencia negativa en el potencial competitivo de la misma**.

***Diferencias significativas entre cadenas empresariales*:**

- ✓ No existen diferencias significativas por cadenas de actividades empresariales.

Figura 4.3.4
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de la capacidad y actitudes
PERFIL ABSOLUTO

EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de la capacidad y actitudes
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EVOLUCIÓN: 1 = Ha empeorado; 2 = Igual; 3 = Ha mejorado.
EXPECTATIVAS: 1 = Empeorará; 2 = Igual; 3 = Mejorará.

Los empresarios consideran una **relativa mejora en la evolución** (2,32 sobre 3) y **expectativas** (2,26) de las ***capacidades y actitudes existentes en el área***, sobre las que tenían una **visión ligeramente negativa en Vigo 2001**.

Partiendo de una valoración ligeramente **negativa** en **Vigo 2001**, la ***capacidad de relacionarse con otras zonas***, es el aspecto con una **evolución y expectativas más positivas** (2,64 y 2,51). Este aspecto refuerza el importante nivel de apertura del área (por otra parte, principal zona de comercio internacional de Galicia y una de las principales de España), especialmente relevante para afrontar el incremento del grado de **internacionalización y de globalización** existente en el entorno.

Es especialmente alentador, partiendo de una valoración **moderadamente negativa en Vigo 2001**, la **percepción de cierta mejora en la evolución** (2,24) y expectativas (2,28) de la ***cooperación entre empresas*** y, especialmente, de éstas con la ***Universidad y Centros de I+D*** existentes en la zona (2,60 y 2,44). Sin ser intensas, es un síntoma de cambio de tendencia en uno de los aspectos que hasta ahora ha supuesto un importante freno para el desarrollo del sistema productivo del área con un peso importante de la pequeñas y medianas empresas, en las que las estrategia de cooperación son fundamentales para innovar y conseguir dimensión, entre otros aspectos, para poder ser competitivas.

La **falta de evolución y de expectativas positivas** en cuanto a la ***mejora de la capacidad de asumir riesgos*** por parte de la población del área (2,07 en ambos casos), representa sino un freno, si una cierta actitud acomodaticia frente a un presente y un futuro con un fuerte ritmo de cambio, y que puede estar incidiendo, entre otros aspectos, en la propia ***capacidad de crear empresas*** y, por consiguiente, ***empleo en el área***, cuyas **evoluciones** (2,28 y 2,19) y **expectativas** (2,12 y 2,05) son **ligeramente positivas**, en opinión de los propios empresarios. La percepción sobre estros tres aspectos era valorada de forma **relativamente negativa en Vigo 2001**.

***Diferencias significativas entre cadenas empresariales*:**

- ✓ No existen diferencias significativas por cadenas de actividades empresariales.

Figura 4.3.5
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de la innovación
PERFIL ABSOLUTO

EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de la innovación
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EVOLUCIÓN: 1 = Ha empeorado; 2 = Igual; 3 = Ha mejorado.
EXPECTATIVAS: 1 = Empeorará; 2 = Igual; 3 = Mejorará.

En opinión de los empresarios consultados, se ha producido un **importante nivel de mejora** en cuanto a los aspectos relacionados con la **innovación en el área**. Consideran una **evolución positiva** (2,68 sobre 3) que **se mantendrá en el futuro** (2,62). Este es un aspecto relevante (en la medida que en **Vigo 2001 se valoraban de forma normal, ni positivo ni negativo**), para que el sistema productivo del área incremente su nivel de competitividad en un entorno global en el que los intangibles son las principales fuentes de ventajas competitivas de las empresas, (así como de ventajas comparativas entre territorios).

Especialmente, es relevante desde la óptica del sistema productivo del área que en **Vigo 2001 se valoraba como normal**, la **positiva evolución** (2,74) y **expectativas** (2,65), en cuanto a las mejoras relativas a la ***innovación tecnológica***, tanto en ***procesos como en productos***. Dicha situación de mejora seguramente ha incidido positivamente en su correspondiente ***nivel de calidad***, tanto en **evolución** (2,77) como en **expectativas** (2,68), aspecto que ya era considerado **ligeramente positivo en Vigo 2001**.

La ***capacidad de innovación de la zona***, que en opinión de los empresarios del área era considerada **normal en Vigo 2001**, ha experimentado una **mejoría** (2,53), existiendo unas **expectativas del mismo signo** (2,52). Cabría pensar que la materialización de dicha capacidad o potencial en innovaciones reales, puede estar siendo frenada por una capacidad limitada de asumir riesgos o al menos que no evoluciona en el mismo sentido. La innovación exige creatividad y capacidad de aprendizaje para generar nuevos conocimientos, pero sin asumir su riesgo inherente a la misma no se consigue su concreción real.

***Diferencias significativas entre cadenas empresariales*:**

- ✓ No existen diferencias significativas por cadenas de actividades empresariales.

Figura 4.3.6
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de la disponibilidad de recursos humanos
PERFIL ABSOLUTO

EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de la disponibilidad de recursos humanos
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EVOLUCIÓN: 1 = Ha empeorado; 2 = Igual; 3 = Ha mejorado.
EXPECTATIVAS: 1 = Empeorará; 2 = Igual; 3 = Mejorará.

En opinión de los empresarios consultados, la ***disponibilidad de recursos humanos en el área***, globalmente considerada, solamente ha experimentado una **ligera mejora en los últimos cinco años** (2,12 sobre 3), mejora insuficiente, habida cuenta de la valoración **normal que ya existía en Vigo 2001.** Las **expectativas** de futuro siguen la misma tendencia **en cuanto al grado de mejora** (2,18).

La ***disponibilidad de directivos profesionales***, especialmente, y la ***de cuadros intermedios***, son los perfiles profesionales que han tenido una **evolución más positiva** (2,27 y 2,10, respectivamente) y sobre las que **hay mayores expectativas** (2,30 y 2,16). Dada la valoración existente en **Vigo 2001**, en los que ambos aspectos no eran considerados ni positivos ni negativos (normal), esta evolución y expectativas, inciden positivamente en las posibilidades de una mayor profesionalización de la dirección y gestión de las empresas del área, que tradicionalmente, por dimensión y carácter fundamentalmente familiar, adolecen de esta problemática.

Es relevante constatar la **situación de insuficiente valoración**, tanto en la **evolución** (1,99) como en las **expectativas** (2,07), de la ***disponibilidad de mano de obra operativa cualificada y especializada*** que era considerada **ligeramente negativa en Vigo 2001**. Ello puede constituir un **freno importante para el desarrollo** y crecimiento empresarial del área, especialmente en un entorno en permanente cambio tecnológico (nuevos sistemas, nuevos procesos, nuevas herramientas, entre otros) que exige amplias competencias de los recursos humanos operativos.

***Diferencias significativas entre cadenas empresariales*:**

- ✓ En la evolución en los últimos cinco años de la ***disponibilidad de cuadros intermedios*** la cadena de *Textil-Confección-Moda y Complementos* así como la de *Construcción y Reparación Naval* se sitúan **por debajo de la media** y, las cadenas de *Servicios Financieros* y *Logística y Transporte* se sitúan **por encima de la media**.
- ✓ Las expectativas de ***disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada***, se encuentra **por debajo de la media en la cadena** de *Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos*.

Figura 4.3.7
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de los mercados de actuación
PERFIL ABSOLUTO

EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de los mercados de actuación
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EVOLUCIÓN: 1 = Ha empeorado; 2 = Igual; 3 = Ha mejorado.
EXPECTATIVAS: 1 = Empeorará; 2 = Igual; 3 = Mejorará.

Existe una **visión relativamente positiva** de la **evolución y expectativas** de la ***situación de los mercados* de actuación** (clientes, proveedores y localización) por parte de los empresarios (2,32 y 2,26, respectivamente), que en **Vigo 2001 se consideraba como normal** (ni positivo ni negativo). Dicha evolución y expectativas, explica el desarrollo habido y el potencial de crecimiento futuro del sistema productivo del área.

La ***accesibilidad a diferentes mercados*** (España, Europa, Mundo) es el **aspecto que más ha mejorado** en los últimos cinco años (2,59), con **expectativas de continuidad** en dicha evolución (2,51), justificando así la importancia de las estrategias de penetración y desarrollo de mercados en el diseño estratégico de las empresas del área. Aspecto especialmente significativo en un sistema productivo que en **Vigo 2001 valoraba solamente de forma ligeramente positivamente el acceso al mercado español**, siendo considerados como normales el acceso al los mercados europeos y mundiales.

Se constata una mejora en la **evolución y expectativas** del ***tamaño y dinamismo del mercado local/regiona***l respecto a la valoración en Vigo 2001 (normal, 3 sobre 5), que sin ser muy intensa (2,37 y 2,27, respectivamente), supone un aspecto positivo para el desarrollo de un sistema productivo, en el cual el peso del mercado local/regional sigue siendo muy relevante en la mayor parte de las cadenas empresariales y en el que existe un peso importante del comercio interempresarial. Aspecto relacionado, también, con la **evolución y expectativas** existentes, respecto a la ***proximidad a clientes de singular importancia*** (2,22 y 2,19), ***proximidad a proveedores de servicios*** (2,32 y 2,29) y el efecto de la ***localización empresarial en la zona*** (2,27 y 2,17), que sin ser intensa, si se perciben con signo de moderada mejora.

***Diferencias significativas entre cadenas empresariales*:**

- ✓ Las cadenas de *Textil-Confección-Moda y Complementos* y *Otras actividades en General* se sitúan **por debajo de la media** en cuanto a la **proximidad a clientes de singular importancia**, y **por encima de la media** está la cadena de *Educación Salud y Medioambiente*.
- ✓ En la ***proximidad a proveedores de servicios*** también se observan diferencias significativas con respecto a la media, situándose las cadenas de *Textil-Confección-Moda y Complementos* y *Otras actividades en General* **por debajo** y la cadena de *Educación, Salud y Medioambiente* **por encima de la media** de dicho aspecto.
- ✓ Con respecto a la ***proximidad a empresas con actividades similares***, la cadena de *Automoción* se encuentra **por debajo de la media** de dicho aspecto y la cadena de *Educación, Salud y Medioambiente* se sitúa **por encima**.

Figura 4.3.8
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de los costes
PERFIL ABSOLUTO

EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de los costes
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EVOLUCIÓN: 1 = Ha empeorado; 2 = Igual; 3 = Ha mejorado.
EXPECTATIVAS: 1 = Empeorará; 2 = Igual; 3 = Mejorará.

Los aspectos relacionados con los ***costes empresariales* en *la zona***, que ya eran considerados como **relativamente negativos en Vigo 2001,** han sufrido un **relativo empeoramiento en los últimos cinco años** (1,68 sobre 3) con unas **expectativas con tendencia similar** (1,73). Incidiendo en esa evolución y expectativas negativas, la presión fiscal existente en el Área Metropolitana (ver Figura 4.3.2) y los costes derivados del entorno del área en general (ver Figura 4.3.1), supone una incidencia relevante para la competitividad de las empresas y una reducción de las ventajas comparativas con otros territorios. Estos aspectos, incrementan el riesgo de deslocalización empresarial, especialmente en aquellas actividades y empresas que compiten mediante liderazgo en costes (a pesar de que los empresarios del área no contemplan especialmente dicha posibilidad en sus estrategias futuras, tal como se recoge en la Figura 4.4.7).

Los **únicos costes que han mejorado** (2,30) en los últimos cinco años son los relativos a ***costes financieros*** (en Vigo 2001 se consideraban algo negativos), que en un contexto de reducidos tipos de interés han facilitado las inversiones empresariales, si bien, las **expectativas** de los empresarios contempla una **ligera tendencia negativa** (1,83), que dificultará la financiación empresarial en el futuro.

Son significativos, por ser ya considerados **algo negativos en Vigo 2001**, la **evolución y expectativas negativas** de importantes componentes del escandallo de costes de las empresas del área. En particular, los relativos a los ***costes laborales*** (1,45 y 1,65), de ***suministros*** (1,46 y 1,66) y de ***transporte*** (1,52 y 1,59), este último con particular relevancia en un sistema productivo periférico, alejado de los principales mercados.

***Diferencias significativas entre cadenas empresariales*:**

- ✓ No existen diferencias significativas por cadenas de actividades empresariales.

4.3.3.- Evolución y expectativas de las infraestructuras y equipamientos de la zona.

Figura 4.3.9
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de las infraestructuras de comunicación del área
PERFIL ABSOLUTO

EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de las infraestructuras de comunicación del área
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EVOLUCIÓN: 1 = Ha empeorado; 2 = Igual; 3 = Ha mejorado.
EXPECTATIVAS: 1 = Empeorará; 2 = Igual; 3 = Mejorará.

En opinión de las empresas consultadas, las **infraestructuras de comunicación en el área** en conjunto (carretera, ferrocarril, puerto y aeropuerto**) han experimentado una evolución positiva** (2,40 sobre 3) **con expectativas de seguir mejorando** en los próximos tres años (2,51), que puede reducir , el déficit derivado de las insuficientes inversiones públicas en la zona, con relación al ritmo de crecimiento del sistema productivo del Área Metropolitana, y que constituye uno de los principales frenos para su desarrollo. En **Vigo 2001 existía un visión relativamente negativa**, excepto en el caso del Puerto que se consideraba algo positiva

La infraestructura de la zona que más han mejorado en mayor medida, hacen referencia a las ***comunicaciones por carreteras*** (2,77), que en **Vigo 2001 se consideraban algo negativas**, y sobre las que existen **expectativas de seguir mejorando** en los próximos tres años (2,72). Aspecto que facilitará especialmente las comunicaciones entre los diferentes núcleos metropolitanos en los que están dispersos los numerosos asentamientos empresariales, mejorando la eficiencia del transporte y los costes derivados.

También, en opinión de los empresarios, la ***calidad del aeropuerto de Peinador y del puerto de Vigo***, han experimentado una **evolución positiva** (2,43 y 2,50, respectivamente) con **expectativas** de continuar mejorando en el futuro (2,55 y 2,54). Las mejoras en el puerto de Vigo son especialmente importantes, por la relevancia del mismo como uno de los principales dinamizadores de la actividad empresarial en la zona y por la necesidad de desarrollo del transporte marítimo siguiendo las directivas de la Unión Europea.

Por otro lado, ***las comunicaciones ferroviarias*** no han experimentado ninguna variación en los últimos cinco años (1,90), con una **ligera tendencia a mejorar** (2,25), tal como se aprecia en el análisis de las expectativas para los próximos tres años, quizás condicionado por los proyecto relacionados con el AVE. Si bien, el desarrollo del transporte ferroviario de mercancías seguirá siendo uno de los principales temas pendientes del sistema productivo del área, que ya manifestó en **Vigo 2001 una valoración negativa** del mismo.

***Diferencias significativas entre cadenas empresariales*:**

- ✓ No existen diferencias significativas por cadenas de actividades empresariales.

Figura 4.3.10
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años del suelo y terminales de trasporte del área
PERFIL ABSOLUTO

Expectativas de los próximos 3 años suelo y terminales de trasporte del área
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EVOLUCIÓN: 1 = Ha empeorado; 2 = Igual; 3 = Ha mejorado.
EXPECTATIVAS: 1 = Empeorará; 2 = Igual; 3 = Mejorará.

Según opinión de las empresas encuestadas del Área Metropolitana, que en **Vigo 2001** ya manifestaban una **valoración negativa**, los aspectos relativos al ***suelo y terminales de transporte***, considerados conjuntamente, **han sufrido un ligero empeoramiento** (1,82 sobre 3), especialmente derivado de la situación del **suelo**, percibiéndose una **tendencia a seguir prácticamente igual** en los próximos tres años (2,03 sobre 3).

Es especialmente significativo, (por ser en **Vigo 2001 uno de los aspectos más negativos del área**), el **empeoramiento** experimentado en los últimos cinco años de la ***disponibilidad de suelo***, tanto ***residencial*** como ***empresarial*** (1,60 y 1,66, respectivamente), que además se considera que **seguirá empeorando en el futuro** (1,84 y 1,96). Este aspecto constituye, conjuntamente con las deficiencias existentes en las infraestructuras de comunicaciones terrestres en la zona (a pasar de las mejoras habidas), un importante freno al desarrollo de las actividades empresariales actuales y resta posibilidades de nuevas implantaciones.

La ***disponibilidad de estaciones y terminales de pasajeros y de transporte de mercancías*** no han experimentado **apenas variación** (1,98 y 2,03, respectivamente), siendo además las **perspectivas futuras solamente de una ligera mejoría** (2,13 y 2,19), en opinión de los empresarios consultados. Considerando el **déficit existente de partida (ver Vigo 2001)**, se puede deducir que la movilidad y las posibilidades de desarrollo de la intermodalidad en el área, se verán limitadas.

***Diferencias significativas entre cadenas empresariales*:**

- ✓ No existen diferencias significativas por cadenas de actividades empresariales.

Figura 4.3.11
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de la disponibilidad de servicios básicos en el área
PERFIL ABSOLUTO

EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de la disponibilidad de servicios básicos en el área
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EVOLUCIÓN: 1 = Ha empeorado; 2 = Igual; 3 = Ha mejorado.
EXPECTATIVAS: 1 = Empeorará; 2 = Igual; 3 = Mejorará.

Partiendo de un **visión ni positiva ni negativa** (normal) en **Vigo 2001**, la **evolución** en los últimos cinco años de los aspectos relativos a la **disponibilidad de servicios básicos en el área** (agua, energía, telecomunicaciones,….), considerados en su conjunto, han experimentado una **relativa mejora** (2,38 sobre 3), y las **expectativas** para los próximos tres años indican que va a seguir en la **misma dinámica de mejora** (2,40 sobre 3).

La **mejora** habida en los últimos cinco años en la ***disponibilidad de telecomunicaciones y el equipamiento de servicios avanzados*** (2,74 y 2,50, respectivamente), tendencia que se considera **se mantendrá en el futuro** (2,68 y 2,58), permiten la posibilidad de un mayor desarrollo y una mayor implantación de las tecnologías de la información en las empresas del área, acorde con los requerimientos de productividad derivados de la sociedad de la información y el conocimiento.

La ***disponibilidad de centros de tratamientos de residuos***, que en **Vigo 2001** había **empeorado**, es percibida por los empresarios con una **evolución** (2,37) y unas **expectativas de moderada mejora** (2,42), aspecto que permite una cierta mejora en el impacto medioambiental de las empresas en el área.

En menor medida y de forma bastante reducida, la ***disponibilidad de agua y saneamientos*** (percibida como algo negativa en Vigo 2001), así como, ***de energía y combustibles***, se considera con una **evolución** (2,17y 2,12, respectivamente) y **expectativas algo positivas** (2,23 y 2,11).

***Diferencias significativas entre cadenas empresariales*:**

- ✓ En las expectativas relativas al ***equipamiento de servicios avanzados*** (2,58) existen diferencias significativas por cadenas empresariales. Las cadenas de *Turismo, Ocio y Relacionados* y *Pesca y Productos transformados del Mar* se encuentran **por encima de la media** de dicho aspecto.
- ✓ En las expectativas relativas a la ***disponibilidad de centros de tratamientos de residuos*** (2,42), se encuentra por **encima de la media** la cadena de *Turismo, Ocio y Relacionados*. En cambio, la cadena de *Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos metálicos no específicos* se encuentra por **debajo de la media**.

4.3.4.- Evolución y expectativas de los servicios públicos de la zona.

Figura 4.3.12
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de la formación, cultura, salud y relacionados del área
PERFIL ABSOLUTO

EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de la formación, cultura, salud y relacionados del área
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EVOLUCIÓN: 1 = Ha empeorado; 2 = Igual; 3 = Ha mejorado.
EXPECTATIVAS: 1 = Empeorará; 2 = Igual; 3 = Mejorará.

Según la opinión de las empresas encuestadas, la **evolución** en los últimos cinco años de los aspectos relativos a ***los servicios públicos*** en el área relacionados con la ***formación, cultura y salud***, **han evolucionado de forma moderadamente positiva,** alcanzando una media global del 2,31 sobre 3, **tendencia que se mantendrá** en los próximos tres años (2,34). Dicha mejora a pesar de ser moderada, es importante para progresar en el desarrollo de un área adecuada para "vivir y producir" que en **Vigo 2001 manifestaba una percepción algo negativa** sobre estos aspectos. Además, la situación de estos servicios relacionados con la "calidad de vida", es uno de los aspectos relevantes en la toma de decisiones de localización empresarial, en la medida que pueden condicionar la captación de recursos humanos necesarios, especialmente los de perfil más profesionalizado y directivo.

El aspecto relativo a las ***residencias y centros de la tercera edad***, que en **Vigo 2001** se consideraba **negativa**, es el que **más positivamente ha evolucionado en el área** (2,54), con una **tendencia** igualmente **positiva** en el futuro (2,57), reduciendo el déficit existente de atención a una población progresivamente envejecida (si bien, comparativamente, es una de las áreas de Galicia con un mayor porcentaje de jóvenes). Este aspecto, conjuntamente con la **mejora** producida y las **expectativas** existente sobre los ***servicios de guardería*** (2,23 y 2,31), que en **Vigo 2001** se valoraba de forma **algo negativa**, supone un efecto positivo con relación a la igualdad de las mujeres del área (sobre las que continúa recayendo fundamentalmente la atención de los niños y los mayores), facilitando así su incorporación al mercado laboral y su desarrollo profesional.

También, **es importante la mejora realizada y las expectativas existentes** en cuanto a los ***centros culturales en el área*** (2,40 y 2,38), en la que la creación de nuevos "contenedores" públicos y privados tiene un efecto positivo y de dinamización en un área en la que ha existido una cierta problemática de oferta cultural, también relacionada con la insuficiente coordinación e información sobre la misma.

Es significativo que los servicios públicos en los que se considera una **menor evolución y expectativas de mejora** (2,16 y 2,19), se correspondan con los ***centros de enseñanza profesional***, en un contexto en el que los empresarios manifiestan dificultades en las posibilidades de contratación de recursos humanos de carácter más operativo (especialistas, técnicos y mandos intermedios).

***Diferencias significativas entre cadenas empresariales*:**

- ✓ No existen diferencias significativas por cadenas de actividades empresariales.

Figura 4.3.13
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de las administraciones públicas del área
PERFIL ABSOLUTO

EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de las administraciones públicas del área
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EVOLUCIÓN: 1 = Ha empeorado; 2 = Igual; 3 = Ha mejorado.
EXPECTATIVAS: 1 = Empeorará; 2 = Igual; 3 = Mejorará.

Las empresas del área valoran como normal (ni positiva ni negativa) y **estable** la **evolución y expectativas** en de ***la calidad de los servicios públicos*** **relacionados con las** ***Administraciones Públicas*** (1,98 y 2,00 sobre 3). Ésta situación de **estabilidad**, es decir de **ausencia de mejora**, es preocupante para el desarrollo del sistema productivo del área, en la medida que **existía una percepción de partida relativamente negativa** entre los empresarios **(ver Vigo 2001)**, de falta de calidad de los servicios prestados por las diferentes Administraciones Públicas concurrentes en el área (duplicidades, burocracia y papeleo excesivo, falta de eficiencia, deficiente coordinación, entre otros).

En **Vigo 2001** la ***Administración Central del Estado y la Administración Autonómica*** eran valoradas de forma **algo negativas**, opinión que parece no sufrir alteraciones, ante **una percepción de evolución** (1,99 y 2,01 respectivamente) y **expectativas** (2,01 y 2,04) **no de mejora**, en las que está incidiendo su ubicación fundamentalmente en Pontevedra capital.

Es sintomático que la ***Administración Local*** **tampoco haya mejorado ni existan expectativas que así ocurra en el futuro**, especialmente dada la **valoración negativa** que los empresarios manifestaban en **Vigo 2001,** derivada fundamentalmente de la falta de estabilidad y cambios sufridos por los gobiernos municipales en Vigo, que resta eficiencia y capacidad de acción.

Es ***significativo que la Administración de Justicia***, **negativamente valorada en Vigo 2001**, sea la única con una ***evolución y expectativas negativas***, aunque muy reducidas (1,86 y 1,94 respectivamente), además de ser el servicio público comparativamente menos valorado de todos los considerados, posiblemente motivada por los retrasos en una administración de justicia suficientemente desarrollada en el área, especialmente la relacionada con lo mercantil.

***Diferencias significativas entre cadenas empresariales*:**

- ✓ No existen diferencias significativas por cadenas de actividades empresariales.

Figura 4.3.14
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de la planificación y ordenación territorial en el área
PERFIL ABSOLUTO

EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de la planificación y ordenación territorial en el área
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EVOLUCIÓN: 1 = Ha empeorado; 2 = Igual; 3 = Ha mejorado.
EXPECTATIVAS: 1 = Empeorará; 2 = Igual; 3 = Mejorará.

Según la opinión de los empresarios, la **evolución** de los aspectos relativos a la ***calidad de los servicios públicos*** **relacionados con la** ***planificación y ordenación del territorio*****,** ha sido de cierta **estabilidad con un ligero matiz negativo** (1,93 sobre 3). Aspecto especialmente significativo, teniendo en cuenta que en **Vigo 2001 se valoraban de forma muy negativa**. Si bien, se contempla una **tendencia** de **limitada mejora**, según se desprende del análisis de las expectativas de los próximos tres años (2,10).

La ***creación y mantenimiento de zonas verdes, parques y jardines*** es el aspecto del conjunto que ha alcanzado una mayor valoración, con una **evolución y expectativas positivas aunque muy reducidas** (2,12 y 2,19), derivadas más de la mejora en el mantenimiento de parques y jardines que en la creación de nuevos espacios, que ha tenido un cierto impacto en la percepción visual de la población y los visitantes, que contrasta con la imagen tradicional de zona fundamentalmente industrial.

Los aspectos relacionados con la ***ordenación urbana,*** con un fuerte impacto en el desarrollo futuro del área en general y en particular de sistema productivo, tienen una **valoración negativa** (1,85). Se explica por la problemática de la situación de los diferentes planes de ordenación de los ayuntamientos de área, y en especial por la falta de aprobación del PGOUM de Vigo, que además en opinión de los empresarios consultados, **no tienen expectativas de cambio** en los próximos tres años (2,13).

Con relación a los aspectos que inciden en la **movilidad** (obras públicas, tráfico y aparcamientos), que ya era **uno de los problemas más importantes del Área Metropolitana señalados en Vigo 2001**, existe una **percepción de no variación de la situación** (1,82 y 1,94 respectivamente) y **pocas expectativas de mejora en el futuro** (2,03 y 2,07), a pesar de algunas realizaciones en cuanto a la apertura de nuevos aparcamientos en Vigo.

***Diferencias significativas entre cadenas empresariales*:**

- ✓ No existen diferencias significativas por cadenas de actividades empresariales.

Figura 4.3.15
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de la calidad de los servicios públicos en el área
PERFIL ABSOLUTO

EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de la calidad de los servicios públicos en el área
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EVOLUCIÓN: 1 = Ha empeorado; 2 = Igual; 3 = Ha mejorado.
EXPECTATIVAS: 1 = Empeorará; 2 = Igual; 3 = Mejorará.

La **evolución y expectativas** de la ***calidad de los servicios públicos de la zona*** se consideran moderadamente positiva por parte de los empresarios consultados (2,32 sobre 3, en ambos casos), partiendo de una **valoración relativamente negativa en Vigo 2001**.

Especialmente, los empresarios consideran que las **mayores mejoras** se han producido (2,72) y seguirán produciéndose (2,68) en las ***calidad de las telecomunicaciones***, que ya eran valoradas **algo positivo en Vigo 2001**. Aspecto que incide en unas mayores posibilidades de implantación y utilización de las nuevas tecnologías de la comunicación, como herramienta para conseguir una mayor eficiencia y productividad en las empresas.

La **calidad de los servicios públicos menos valorada**, tanto en su evolución como en sus expectativas (2,05 y 2,16), hace referencia a los ***transporte públicos (autobús y tren)*** si bien se considera que prácticamente ***han permanecido y permanecerán igual***, lo que se puede interpretar como negativo dado el **déficit de partida existente (Vigo 2001)** y que afecta a la movilidad en el área de los ciudadanos en general y de los trabajadores en particular, así como, de la capacidad de reducción de la contaminación medioambiental por un menor uso de vehículo privado.

El resto de los aspectos (***energía, agua y alcantarillado, alumbrado y limpieza, recogida de residuos***), que en **Vigo 2001 se valoraban algo negativamente, se considera que su evolución y expectativas son ligeramente positivas**.

***Diferencias significativas entre cadenas empresariales*:**

- ✓ No existen diferencias significativas por cadenas de actividades empresariales.

Figura 4.3.16
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de la seguridad y medioambiente del área
PERFIL ABSOLUTO

EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de la seguridad y medioambiente del área
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EVOLUCIÓN: 1 = Ha empeorado; 2 = Igual; 3 = Ha mejorado.
EXPECTATIVAS: 1 = Empeorará; 2 = Igual; 3 = Mejorará.

Se observa una **evolución y expectativas moderadamente positivas** con relación a los servicios públicos del área relativos a la ***seguridad y medioambiente*** (2,24 y 2,30 sobre 3, respectivamente), que en **Vigo 2001** se consideraban, en conjunto, **fundamentalmente negativas**.

La ***protección del medioambiente y contaminación*** es el aspecto en el que se considera que en mayor medida **se ha mejorado** (2,44), con expectativas de seguir con la misma dinámica de **mejora** (2,52), si bien, hay que considerar que en **Vigo 2001** era un **aspecto especialmente valorado** de forma **claramente negativa**.

De forma algo positiva, se percibe la **evolución y expectativas** de la ***vigilancia sobre calidad de los alimentos*** (2,41 y 2,42 respectivamente) y de ***otros productos de consumo*** (2,28 y 2,29), de los que se tenía una **opinión ligeramente negativa en Vigo 2001**.

Por el contrario, el aspecto relativo a la ***vigilancia y seguridad ciudadana*** (1,84) se valora con una **evolución negativa**, aunque de forma limitada, apreciándose en los próximos tres años una **tendencia a permanecer prácticamente igual** (1,97). Lo que **empeora ligeramente la percepción** manifestada por los empresarios en **Vigo 2001**, que ya entonces era **relativamente negativa**.

***Diferencias significativas entre cadenas empresariales*:**

- ✓ En la evolución del aspecto relativo a la ***vigilancia sobre calidad de los alimentos*** se observa que la cadena de *Turismo, Ocio y Relacionados* se encuentra **por encima** de la media, mientras que la cadena de *Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos* se halla **por debajo** de la misma.
- ✓ En cuanto a las diferencias significativas por cadenas en el análisis de las expectativas, se aprecia que la cadena de *Turismos, Ocio y Relacionados* se encuentra **por encima** de la media del aspecto relativo a la ***vigilancia y seguridad ciudadana***. Por otro lado, la cadena de *Química-Farmacéutica* se sitúa **por debajo** de la media de dicho aspecto.

4.3.5.- Situación de las empresas respecto a su entorno específico.

Figura 4.3.17
Entorno específico de las empresas del Área Metropolitana de Vigo

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Se aprecia un ***ritmo de crecimiento del mercado*** **relativamente bajo** (2,62 sobre 5), **similar al obtenido en Vigo 2001**, indicando que el mercado actual en el que compiten las empresas del sistema productivo del área se encuentra ligeramente saturado.

Las empresas encuestadas consideran que existe un **número medio de *competidores directos*** (en general algo superior a 10 empresas) **equivalente al existente en Vigo 2001**. Si bien, opinan que actualmente existe un ***grado de concentración en el negocio*** que es **bastante superior** (2,82 sobre 5) comparado con el obtenido en **Vigo 2001**.

En el mercado en el que operan las empresas encuestadas del Área Metropolitana, ***el grado de diferenciación de productos/servicios*** **es relativamente bajo** (2,45 sobre 5). Si bien, **superior al manifestado en Vigo 2001** (2,17 sobre 5) que indica un incremento de las estrategias de diferenciación en las diferentes cadenas de actividades competidoras.

Se observa, actualmente, una **intensidad moderada** en la ***disponibilidad de productos sustitutivos*** (2,73 sobre 5), pero **muy superior a la existente en Vigo 2001 que era relativamente baja**, lo que indica una posición no tan ventajosa frente a los sustitutivos para las empresas del área como hace cinco años.

Según opinión de las empresas encuestadas, no existe, en la actualidad, una especial dificultad para ***cambiar de proveedor*** (3,27 sobre 5), al i**gual** que sucedía en **Vigo 2001**.

Las empresas encuestadas opinan que existen **bastantes dificultades para abandonar o cambiar de actividad** tal como indica la media relativa a la ***existencia de barreras de salida*** (4,03 sobre 5), situación **similar** a la obtenida en **Vigo 2001**. Por el contrario, ***las barreras de entrada*** **han disminuido ligeramente*,*** al existir una **relativa facilidad de entrada de nuevos competidores** (2,78 sobre 5), valoración que está **ligeramente por encima de la realizada en Vigo 2001**.

***Diferencias significativas entre cadenas empresariales*:**

- ✓ En la variable relativa al **grado de dificultad en el cambio de proveedor**, la cadena de *Rocas Ornamentales y productos no metálicos* se encuentra **por encima de la media**. En cambio, la cadena de *Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y productos metálicos* no *específicos* y la cadena de *Química-Farmacéutica* se sitúan **por debajo de la media**.
- ✓ En cuanto al **número de empresas competidoras**, se encuentran **por encima de la media**, las cadenas de *Servicios Financieros y Construcción y Promoción Inmobiliaria*, y **por debajo de la media** las cadenas de *Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y productos metálicos no específicos* y *Energía*.
- ✓ La cadena de *Agricultura y Ganadería y sus transformados* presenta **diferencias significativas por debajo de la media** en la variable relativa al ***ritmo de crecimiento del mercado***.

4.3.6.- Visión de conjunto y síntesis gráfica de perfiles relativos.

Figura 4.3.18
Resumen sobre EVOLUCIÓN en los últimos 5 años del entorno general y del área del sistema empresarial
PERFIL ABSOLUTO

Resumen sobre EXPECTATIVAS de los próximos 3 años del entorno general y del área del sistema empresarial
PERFIL ABSOLUTO

EVOLUCIÓN: 1 = Ha empeorado; 2 = Igual; 3 = Ha mejorado.
EXPECTATIVAS: 1 = Empeorará; 2 = Igual; 3 = Mejorará.

Entorno específico de las empresas del Área Metropolitana: fuerzas competitivas

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

VISIÓN DE CONJUNTO SOBRE EL ENTORNO DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA

El presente epígrafe recoge una visión conjunta del entorno del sistema empresarial del Área Metropolitana de Vigo, exponiéndose a través de un resumen de los perfiles absolutos y relativos (que se incluyen al final de este apartado), tanto de evolución y expectativas del entorno general como del Área. También se contemplan un promedio del conjunto de aspectos que resumen la percepción de los empresarios de su entorno específico. Los comentarios se desarrollan en cuatro apartados: una *síntesis de aspectos en conjunto, aspectos relativos al entorno global, aspectos relativos al área como entorno y aspectos relativos al entorno específico*.

EN CONJUNTO

- Los empresarios del Área Metropolitana consideran que la **evolución** del ***entorno general y del área*** **ha mejorado ligeramente** (2,22 sobre 3), con **expectativas** de seguir con la **misma tendencia** (2,23). En **Vigo 2001**, tanto la evolución como las expectativas se percibían como **normales o neutrales** (ni positivo, ni negativo). Considerando ambos casos, por lo tanto, como **fuente de oportunidades**, aunque limitadas, para el sistema productivo del área, siendo mayores las derivadas del entorno global que las derivadas del área.

- Esta visión algo positiva del entorno general y en menor medida del área, en cierto sentido, viene **contrarrestada** por una percepción del ***entorno específico***, que si bien en la actualidad se considera de una **intensidad media** (3,15 sobre 5), representa un **empeoramiento respecto a Vigo 2001** (2,67). **Sin constituir aún una clara amenaza**, pero tampoco una oportunidad, la situación del ***entorno específico*** representa un **crecimiento moderado de las fuerzas competitivas** que inciden en el sistema productivo del área, reflejo de una **mayor rivalidad** en el ámbito de las respectivas actividades de las diferentes cadenas empresariales del área.

RELATIVA AL ENTORNO GLOBAL

- La **ligera mejoría de la evolución y expectativas** del ***entorno global*** (2,34 y 2,20 sobre 3, respectivamente), se deriva fundamentalmente de una **percepción especialmente positiva del** ***entorno tecnológico*** y, en menor medida, de las ***infraestructuras y equipamientos*** (externos al área). Comparativamente son **los más valorados** y considerados como **principales fuentes de oportunidad**, destacando la valoración especialmente **positiva del** ***entorno tecnológico*** que ya se obtuvo en **Vigo 2001, modificando la percepción algo negativa** de la situación de las ***infraestructuras y equipamientos*** **en el estudio anterior**.

- **De forma contrapuesta** a lo anterior, los aspectos relativos a los ***costes*** son los que **comparativamente más empeoran** según opinión de los empresarios del área, siendo además el único aspecto de los contemplados cuya **evolución ha sido negativa** y cuyas **expectativas profundizan en dicha tendencia**. Si se considera que en **Vigo 2001** era un aspecto ya **valorado negativamente**, se puede concluir, que los **costes son la fuente más importante de amenazas** para el sistema productivo del área.

RELATIVA AL ÁREA COMO ENTORNO

- **A pesar de considerar que ha mejorado la valoración de la evolución y expectativas de los diferentes aspectos relacionados con el área**, que en Vigo 2001 se consideraban neutrales, **su limitada dimensión** hace pensar que

no están constituyendo un factor de apalancamiento suficiente para potenciar las oportunidades derivadas del entorno general, ya que **limita el desarrollo del sistema productivo y no incentiva adecuadamente la localización empresarial en la zona,** al no generar ventajas comparativas substanciales con otros territorios.

- En este contexto, la **evolución y expectativas** de ***las infraestructuras y equipamientos*** **son los que más han mejorado** entre los diferentes aspectos contemplados. Comparativamente los aspectos **más valorados** hacen referencia a la ***red viaria***, que en Vigo 2001 se consideraba de forma negativa, y a la ***disponibilidad de las telecomunicaciones***. En sentido contrario, los aspectos **menos valorados** y además en **sentido negativo**, son la ***disponibilidad de suelo (empresarial y residencial) y las comunicaciones ferroviarias***, que ya se consideraban en Vigo 2001 de forma especialmente negativa.

- En cuanto a la evolución y expectativas de los ***servicios públicos del área***, **comparativamente** resalta la **valoración más positiva** de las ***telecomunicaciones*** (incidiendo aún más en lo tratado anteriormente) y, en menor medida, aspectos relacionados con el ***medioambiente y la creación de residencias y centros de la tercera edad***, que en ambos casos se valoraban **negativamente en Vigo 2001**. Los aspectos **menos positivamente valorados**, son los relativos a las ***administraciones públicas*** (local, autonómica y central) y la administración de justicia, conjuntamente con otros aspectos relativos a la ***planificación y ordenación urbana*** y a la ***situación de la vigilancia y seguridad ciudadana***, estos últimos **valorados negativamente**, tal como lo eran ya en Vigo 2001 pero con mayor intensidad.

- **Los aspectos socioeconómicos del área son los que menos han mejorado y cuyas expectativas de mejora son menores** (en un contexto de ligera mejora). Los aspectos que **más han mejorado**, tanto en **evolución como en expectativas**, hacen referencia a aspectos relacionados con los ***productos/servicios*** (tecnología, procesos, calidad), los mercados (accesibilidad), ya valorados positivamente en Vigo 2001 y ***la capacidad de innovación y la cultura e imagen del área***, consideradas normal y algo negativamente en Vigo 2001. Los **aspectos que más han empeorado**, son la ***ordenación urbana*** y todos los relativos a los ***costes empresariales*** (tratamiento de residuos, equipamiento, suministros, transporte, servicios de apoyo, laborales), la ***presión fiscal de los municipios del área y el coste de la vida*** en los mismos, todos ellos ya valorados negativamente pero menos en Vigo 2001.

RELATIVA AL ENTORNO ESPECÍFICO

- El **incremento de la intensidad competitiva y por lo tanto de la rivalidad** a la que se enfrentan las empresas del sistema productivo del área respecto a la constatada en Vigo 2001, deriva fundamentalmente de una mayor ***concentración de la competencia***, una mayor ***facilidad de entrada de nuevos competidores*** y una mayor ***diferenciación en los productos/servicios*** de los competidores, que actúan de forma negativa conjuntamente con una ***mayor disponibilidad de productos sustitutivos*** en unos ***mercados algo más saturados***, con actividades que continúan estando sometidas a ***importantes barreras de salida***.

Figura 4.3.19
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de aspectos del entorno global
PERFIL RELATIVO

EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de aspectos del entorno global
PERFIL RELATIVO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de las empresas en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

Figura 4.3.20
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de aspectos socioeconómicos del área
PERFIL RELATIVO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de las empresas en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

Figura 4.3.21
EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de aspectos socioeconómicos del área
PERFIL RELATIVO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de las empresas en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

Figura 4.3.22
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de las infraestructuras y equipamientos del área
PERFIL RELATIVO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de las empresas en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

Figura 4.3.23
EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de las infraestructuras y equipamientos del área
PERFIL RELATIVO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de las empresas en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

Figura 4.3.24
EVOLUCIÓN en los últimos cinco años de los servicios públicos del área
PERFIL RELATIVO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de las empresas en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

Figura 4.3.25
EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de los servicios públicos del área
PERFIL RELATIVO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de las empresas en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

4.4.- ANÁLISIS INTERNO.

4.4.1.- Características de las empresas de la muestra.

Figura 4.4.1
Distribución de las empresas encuestadas según su estructura mercantil

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Figura 4.4.2
Distribución de las empresas encuestadas según su año de inicio de la actividad

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

El mayor porcentaje de empresas encuestadas del Área Metropolitana se concentra en **sociedades limitadas** y en **sociedades anónimas**, sumando un **total** de **95,87%**. El resto se reparte entre sociedades anónimas laborales (1,66%), cooperativas (0,55%), autónomos (0,28%) y otras empresas (1,94%).

Tal como muestra la **Figura 4.4.2**, el **mayor porcentaje** de empresas encuestadas se concentra en aquellas con una **antigüedad de 15 a 25 años** (entre 1981 y 1990: 30,77%). Le siguen muy de cerca las empresas cuyo año de actividad se encuentra entre 1991 y 2000 (26,92%) y aquellas anteriores a 1970 (24,68%). Las empresas que iniciaron su actividad entre 1971 y 1980 alcanzan un porcentaje del 15,71%. El **menor porcentaje** es el correspondiente a empresas que **iniciaron su actividad después del año 2001** (1,92%).

Los detalles de porcentajes de empresas por tamaño según facturación y según número de empleados ya se detallaron en el epígrafe 4.2.1.-Proceso de encuestación.

Figura 4.4.3
Porcentaje de procedencia del capital social de las empresas

TUR	1,45
AGR	0,00
COM	0,00
EDU	0,00
ENE	0,00
EQU	0,00
FIN	0,00
OAE	0,00
ROC	0,00
TEX	0,00

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EXPECTATIVAS de la procedencia del capital social de las empresas
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EXPECTATIVAS: 1 = Reducir; 2 = Mantener; 3 = Aumentar.

La procedencia del **capital social** de las empresas encuestadas del Área Metropolitana es **mayoritariamente local** (73,86%). Un 19,85% tiene procedencia **gallego no local** (10,90%) y **español no gallego** (8,95%). El resto, un 5,46%, corresponde al **resto de Europa** (4,34%) y **al norte de Portugal** (1,12%), quedando un 0,85% que procede del **resto del mundo**.

La tendencia futura del conjunto de empresas encuestadas del Área Metropolitana en cuanto a la procedencia de su capital social se sitúa en el **2,14 sobre 3**, es decir, las expectativas para los próximos tres años **se mantienen** aunque con una leve tendencia a aumentar, semejante a la opinión manifestada en **Vigo 2001**.

De forma individual, todas las variables tienden a **mantenerse en el futuro**. Destaca la variable relativa al capital ***gallego no local*** (2,05) por situarse **por debajo de la media** y la variable relativa al capital procedente del ***resto del mundo*** (2,21) por estar **por encima de la media**.

Hay que destacar con respecto a la **comparativa con Vigo 2001** que las **expectativas** del **capital español no gallego** y **gallego no local tendían a mantenerse,** cuando parece que han experimentado un aumento. En el caso del **capital local** sucedió lo contrario, las inversiones indicaban que iba a mantenerse (2,17) cuando en realidad hay indicios de que han descendido.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ En la variable **resto de Europa** se encuentran **por debajo de su media** las cadenas de: *Turismo, Ocio y relacionados*; *Agricultura y Ganadería y sus transformados*; *Comercio y Distribución no específica; Educación, Salud y Medioambiente*; *Energía; Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y productos Metálicos no específicos; Servicios Financieros; Otras Actividades en general; Rocas Ornamentales y productos no metálicos*; y por último, *Textil-Confección Moda y Complementos*.

Figura 4.4.4
Porcentaje de ventas de las empresas

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EXPECTATIVAS de los próximos tres años de las ventas de las empresas
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EXPECTATIVAS: 1 = Reducir; 2 = Mantener; 3 = Aumentar.

Las empresas encuestadas del Área Metropolitana de Vigo afirman que el **64,76% de las ventas se realizan dentro de la comunidad gallega**, siendo el **39,81% ventas a nivel local** y el **24,95% ventas a nivel gallego no local**. Considerando las **ventas realizadas al territorio nacional**, éstas alcanzan el **20,25%**, mientras que el 15% restante se distribuye entre las ventas al **norte de Portugal (4,10%)**, ventas al **resto de Europa (7,10%)** y ventas al **resto del mundo (3,80%)**.

Las **expectativas futuras** de los próximos tres años indican, según opinión de las empresas encuestadas, que las ventas experimentarán un **relativo aumento**, situándose la media en un **2,49 sobre 3**. Las **expectativas que tenían los empresarios en Vigo 2001** para los dos años siguientes eran similares a la actual.

Las expectativas de ventas en el ***resto de Europa*** (2,66) y en el ***resto del mundo*** (2,64) se **sitúan por encima de la media** indicando que, en los próximos tres años **aumentará la internacionalización de las ventas al resto de Europa y del mundo** (**en mayor medida que la manifestada Vigo 2001**). Por el contrario, las áreas ***local*** (2,31) y ***norte de Portugal*** (2,38) indican unas **expectativas de ligero aumento de las ventas a dichas áreas**, si bien **menores que las manifestadas en Vigo 2001**.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ En la variable **local** se encuentran **por encima de la media** la cadena de *Servicios Financieros*, y **por debajo** de la misma las cadenas de *Pesca y productos transformados del Mar, Textil-Confección-Moda y complementos* y *Química-Farmacéutica*.
- ✓ La cadena de *Otras actividades en general* se sitúa **por encima de la media** en la variable ***gallego no local***, y **por debajo** de la misma las cadenas de *Construcción y Reparación Naval;* y *Rocas Ornamentales*.
- ✓ En la variable **del norte de Portugal** se encuentra **por encima de la media** la cadena de *Rocas ornamentales*, y **por debajo** las cadenas de *Otras actividades en general*; *Servicios Financieros*; *Educación, Salud y Medioambiente*; y *Energía*.
- ✓ Las cadenas de *Textil-Confección-Moda y complementos*; y *Pesca y productos transformados del Mar* se sitúan **por encima de la media** de la variable **español no gallego** y, **por debajo** las cadenas de *Servicios Financieros*; *Otras actividades en general*; y *Educación, Salud y Medioambiente.*
- ✓ En el **resto de Europa**, la cadena de *Pesca y productos transformados del Mar* se encentra **por encima de la media** de dicha variable y, **por debajo** las cadenas de: *Turismo, Ocio y Relacionados*; *Textil-Confección-Moda y complementos*; *Energía*; *Construcción y Promoción Inmobiliaria; Otras Actividades en general; Educación, Salud y Medioambiente;* y *Servicios Financieros*.
- ✓ La cadena de *Construcción y Reparación Naval* se sitúa **por encima de la media** de la variable ***resto del mundo*** y, **por debajo** las cadenas de *Turismo, Ocio y relacionados; Servicios Financieros, Construcción y Promoción Inmobiliaria; Otras Actividades en general; Educación, Salud y Medioambiente* y *Energía*.

Figura 4.4.5
Porcentaje de inversiones de las empresas

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EXPECTATIVAS de los próximos tres años de las inversiones de las empresas
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EXPECTATIVAS: 1 = Reducir; 2 = Mantener; 3 = Aumentar.

Las empresas encuestadas del Área Metropolitana indican que el **mayor porcentaje de las inversiones (65,05%)** se concentran en el ***área local***. Existe casi un **30% de inversiones realizadas en territorio nacional** repartiéndose un 16,94% en el área ***gallego no local*** y un 9,54% en el área ***español no gallego***. El 8,46% restante se invierte en el ***norte de Portugal*** (1,93%), ***resto de Europa*** (3,62%) y ***resto del mundo*** (2,91%).

Según opinión de las empresas encuestadas del Área Metropolitana, las **inversiones de los próximos tres años tienden a un ligero aumento** (2,32 sobre 3), (éste era más pronunciado en Vigo 2001, 2,42 sobre 3). Las áreas que más aumentarán por encima de la media son las relativas al ***área nacional no gallega*** (2,44) y al ***resto del mundo*** (2,38), (al igual que sucedía en Vigo 2001). Por el contrario, las inversiones realizadas en el ***resto de Europa*** (2,20) se sitúan por debajo de la media manteniéndose así en los próximos tres años, al igual que las inversiones en el área ***gallego no local*** (2,29).

Comparativamente con **Vigo 2001** se aprecia que las **expectativas de las *áreas local y gallego no local*** era mantenerse más o menos igual, cuando en realidad parece que han aumentado. Por el contrario, en el resto de las áreas no se cumplieron las expectativas que se esperaban.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ En la variable ***resto de Europa*** se sitúan **por debajo de la media** las cadenas de: *Construcción y Promoción Inmobiliaria; Construcción y Reparación Naval; Logística y Transporte; Agricultura y Ganadería y sus transformados; Comercio y Distribución no específicos; Educación, Salud y Medioambiente; Energía; Otras Actividades en general;* y *Textil-Confección-Moda y Complementos*.
- ✓ Las cadenas de *Pesca y productos transformados del Mar; Agricultura y Ganadería y sus transformados; Comercio y Distribución no específicos; Energía; Servicios Financieros;* y *Otras Actividades en general* se encuentran **por debajo de la media** de la variable ***resto del mundo***.

4.4.2.- Orientaciones estratégicas de las empresas.

Figura 4.4.6
Grado de importancia de las orientaciones estratégicas genéricas ante el entorno

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PRIORIDAD: 1 = Nada prioritario; 2 = Poco prioritario; 3 = Algo prioritario; 4 = Bastante prioritario; 5 = Muy prioritario.

Matriz de cruce de las diferentes orientaciones estratégicas genéricas ante el entorno*

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
AMENAZAS	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA 69%	ESTRATEGIA DEFENSIVA 59%
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA ADAPTATIVA 81%	ESTRATEGIA OFENSIVA 42%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

*Nota: la suma de porcentajes no es el 100% debido a la posibilidad de que una empresa desarrolle más de una estrategia simultáneamente. Para la generación de la matriz se han considerado las respuestas con grado de importancia 4 y 5.

Los empresarios manifiestan que la ***estrategia de adaptación*** (debilidades que dificultan o impiden aprovechar algunas oportunidades) es la **orientación estratégica más prioritaria** del sistema productivo del área (4,21 sobre 5), situándose **a continuación** la ***estrategia de supervivencia*** (debilidades agravadas por algunas amenazas) que la consideran "bastante prioritaria (3,91).

Las orientaciones estratégicas **menos prioritarias**, hacen referencia a la ***estrategia defensiva*** (fortalezas que facilitan afrontar algunas amenazas) con una valoración de 3,62, y a la ***estrategia ofensiva,*** (fortalezas internas favorecidas o potenciadas por algunas las oportunidades), que con una valoración de 3,21 se considera "algo prioritaria".

Se constata un relativo **incremento en la prioridad de las estrategias** de **adaptación y supervivencia** respecto a Vigo 2001. Igualmente se **incrementó ligeramente** la prioridad de la estrategia **ofensiva**, **no experimentando cambios de prioridad las estrategias defensivas**.

En general, parece que existe, en conjunto, una **percepción** entre los empresarios de una **situación interna de relativa debilidad** del sistema productivo del área **en un entorno** sobre el que existe una cierta **percepción de valorarlo como una oportunidad y como una amenaza con intensidades prácticamente similares**.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ No existen diferencias significativas por cadenas de actividades empresariales.

Figura 4.4.7
Grado de importancia de ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMPETITIVAS

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PRIORIDAD: 1 = Nada prioritario; 2 = Poco prioritario; 3 = Algo prioritario; 4 = Bastante prioritario; 5 = Muy prioritario.

Matriz de cruce de estrategias genéricas competitivas*

	TOTAL MERCADO	SEGMENTACIÓN
COSTE	37,14%	35,71%
DIFERENCIACIÓN	51,42%	46,87%

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

*Nota: la suma de porcentajes no es el 100% debido a la posibilidad de que una empresa desarrolle más de una estrategia simultáneamente. Para la generación de la matriz se han considerado las respuestas con grado de importancia 4 y 5.

En general, las empresas del área dan **mayor prioridad** a competir a través de ***estrategias genéricas competitivas de diferenciación***, incidiendo fundamentalmente en aspectos de carácter **intangible**. Dichas estrategias de basan en mayor medida en la ***calidad*** (4,56 sobre 5), ***atención al cliente*** (4,53) y en ***tiempo de respuesta*** (4,38), frente a otras estrategias de diferenciación basadas en el ***diseño*** (3,85) o ***amplitud de gama*** (3,66).

Sin ser de la más valoradas, las estrategias competitivas a través de ***liderazgo en costes*** se consideran **"bastante prioritarias"** (4,01). Reflejando así el incremento de la problemática de pérdida progresiva de ventajas comparativas del sistema productivo del área frente a otras con coste menores, y la necesidad de generar ventajas competitivas por economías de escala que obliga a incrementar el tamaño (vía compra, fusión o cooperación).

Se puede constatar que el sistema **productivo del área compite más por diferenciación que por liderazgo en coste**, dirigiéndose en mayor medida a **todo el mercado** que a **segmentos** concretos del mismo (3,36).

Respecto a la comparativa con **Vigo 2001**, la estrategia que **incrementó claramente su nivel de prioridad**, es la relativa a ***competir en diferenciación en diseño***, quizás como respuesta a las pocas ventajas competitivas que las empresas del área tienen actualmente en diseño, aspecto que además sufrió un retroceso en los últimos cinco años, como se comprobará más adelante.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ ***Competir en costes*** es una de las estratégicas en las que existen diferencias significativas por cadenas. Las cadenas de *Construcción y Reparación Naval*, *Pesca y Productos Transformados del Mar* y *Automoción* se encuentran **por encima de la media** de dicha estrategia. Por el contrario, las cadenas de *Educación, Salud y Medioambiente* y *Otras Actividades en General* se sitúan **por debajo de dicha media**.
- ✓ Las cadenas de Textil-Confección-Moda y Complementos, Forestal y Productos Transformados de la Madera y Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos están **por encima de la media** de la estrategia relativa a **competir en diferenciación en diseño**, mientras que la cadena de Servicios financieros se encuentra **por debajo**.
- ✓ En la estrategia de ***Competir en diferenciación en tiempo de respuesta*** se aprecia también diferencias significativas por cadenas. La cadena de *Energía* se sitúa **por encima de la media** y, las cadenas de *Pesca y Productos Transformados del Mar* y *Turismo, Ocio y Relacionados* se encuentran por debajo de dicha media.

Figura 4.4.8
Grado de importancia de ESTRATEGIAS GENÉRICAS DE CRECIMIENTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PRIORIDAD: 1 = Nada prioritario; 2 = Poco prioritario; 3 = Algo prioritario; 4 = Bastante prioritario; 5 = Muy prioritario.

Matriz de cruce de estrategias genéricas de crecimiento*

	MERCADO NACIONAL		MERCADO EXTERIOR	
	ACTUALES	**NUEVOS**	**ACTUALES**	**NUEVOS**
PRODUCTOS ACTUALES	PENETRACIÓN **45,50%**	DESARROLLO DE MERCADOS **44,79%**	PENETRACIÓN **30,03%**	DESARROLLO DE MERCADOS **30,39%**
PRODUCTOS NUEVOS	DESARROLLO DE PRODUCTOS **48,43%**	DIVERSIFICACIÓN **49,29%**	DESARROLLO DE PRODUCTOS **36,86%**	DIVERSIFICACIÓN **38,11%**

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

*Nota: la suma de porcentajes no es el 100% debido a la posibilidad de que una empresa desarrolle más de una estrategia simultáneamente. Para la generación de la matriz se han considerado las respuestas con grado de importancia 4 y 5.

Las **estrategias genéricas de crecimiento** de las empresas del sistema productivo del área se basan fundamentalmente en los ***productos***, priorizando en éste contexto especialmente las ***estrategias de nuevos productos*** (4,11 sobre 5) frente a los ***productos actuales*** (3,82). Ello pone de manifiesto la relevancia de materializar la capacidad de innovación existente en el área, e incrementar la capacidad financiera para cubrir los riesgos inherentes a la misma.

Con relación a las **estrategias genéricas de crecimiento basadas en nuevos mercados**, los empresarios **priorizan el *crecimiento en mercados nacionales*** que los consideran "bastante prioritarios", tanto actuales (3,70) como nuevos (3,61), **frente al crecimiento en *mercados exteriores actuales o nuevos*** (ambas con 3,13). Dicha realidad puede suponer un **insuficiente ritmo en la internacionalización de las empresas del área** para hacer frente al incremento del riesgo de la presencia de nuevos competidores, y un desaprovechamiento de las oportunidades derivadas de la progresiva liberalización de los mercados internacionales.

Se constata un **incremento generalizado**, respecto a **Vigo 2001**, de mayor **prioridad en todas las estrategias genéricas de crecimiento**, **excepto** en la relativa a ***mercados nuevos nacionales***, que mantiene sustancialmente la misma prioridad.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ En las estrategias dirigidas a **crecer en mercados actuales nacionales** las cadenas de *Logística y Transporte*, *Construcción y Reparación Naval* y *Pesca y productos transformados del Mar* se encuentran por **encima de la media** de dicha estrategia. Las cadenas de *Construcción y Promoción Inmobiliaria*, *Otras Actividades en General* y *Servicios Financieros* se sitúan por debajo de dicha media.
- ✓ Las cadenas de *Pesca y productos transformados del Mar*, *Logística y Transporte* y *Construcción* y *Reparación Naval* se sitúan por encima de la media en **crecer en mercados nuevos exteriores** y, por debajo de la misma, las cadenas de *Servicios Financieros* y *Educación, Salud y Medioambiente*.

Figura 4.4.9
Grado de importancia de ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE NUEVAS ACTIVIDADES

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PRIORIDAD: 1 = Nada prioritario; 2 = Poco prioritario; 3 = Algo prioritario; 4 = Bastante prioritario; 5 = Muy prioritario.

Las **estrategias de desarrollo de nuevas actividades más valoradas**, son las relacionadas con el **crecimiento interno**, considerando **"bastante prioritaria"** (3,96 sobre 5) la relativa a ***nuevas actividades comerciales*** y, en menor medida, la relativa a ***nuevas actividades productivas*** (3,40).

Las **estrategias de integración vertical** dentro de la cadena de valor de las actividades principales de las diferentes cadenas empresariales, **son las menos valoradas**. Así, las ***estrategias de integración hacia delante*** (actividades que antes hacían los clientes) son valoradas con un 2,67 sobre 5. **Con menos valoración aun**, se sitúa la ***estrategia de integración hacia atrás*** en la cadena de valor (actividades que antes hacían los proveedores), que con un 2,25 se considera **"poco prioritaria"**.

Con relación a **Vigo 2001**, las *estrategias* ***de integración vertical*** **no varían de prioridad, incrementándose** las relativas al ***crecimiento interno*** (nuevas actividades productivas y comerciales).

Por lo tanto, respecto a las **estrategias de desarrollo de nuevas actividades** los empresarios priorizan más **el desarrollo desde la propia empresa frente al desarrollo por compra, fusión o creación de nuevas empresas** integrándose "aguas arriba o abajo" del proceso productivo. Ello supone, en general, un proceso de menor riesgo, evitando las posibles tensiones culturales derivadas especialmente de la integración de organizaciones con diferentes formas de ser y hacer. No obstante, el crecimiento interno puede ocasionar, también, resistencia a los cambios culturales necesarios, requiriendo especialmente un fuerte desarrollo de innovaciones no solo tecnológicas, sino también, organizativas y comerciales.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ En la estrategia relativa a **realizar nuevas actividades comerciales** existen diferencias significativas en las cadenas de *Servicios Financieros* y *Turismo, Ocio y Relacionados* que se sitúan por encima de la media.

Figura 4.4.10
Grado de importancia de ESTRATEGIAS RELACIONADAS CON LA ACTIVIDAD ACTUAL

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

PRIORIDAD: 1 = Nada prioritario; 2 = Poco prioritario; 3 = Algo prioritario; 4 = Bastante prioritario; 5 = Muy prioritario.

Los empresarios del área consultados, consideran que las ***estrategias de alianzas/cooperación e integración horizontal*** (fusión, absorción, participación) con otras empresas, solamente son ***"algo prioritario"*** (2,93 sobre 5), poniendo **énfasis** en estrategias empresariales basadas en el **desarrollo interno de la empresa** (tal como se comentó anteriormente) y fundamentalmente de forma independiente, que supone un mayor control del proceso de desarrollo a costa quizás de un mayor tiempo de realización .

Con relación a los **procesos empresariales**, las empresas del sistema productivo del área, piensan desarrollar ***estrategias de externalización*** pero de forma moderada, valorando *la* ***estrategia de subcontratación*** solamente de ***"algo prioritarias"*** (2,93). Tampoco parece que las ***estrategias de deslocalización de alguna fase del proceso*** fuera del área sean prioritarias, en la medida que su valoración de 2,48 está aún muy alejada de la consideración de "algo prioritario".

Las empresas del área consideran como de ***"algo prioritarias"*** las ***estrategias de reestructuración de su actividad*** (2,85) **frente a *estrategias de cambio de actividad***, que con una valoración de 1,61 tienen una **priorización baja**.

<u>Diferencias significativas entre cadenas empresariales</u>:

- ✓ En la estrategia relativa a la **subcontratación de una parte del proceso**. la cadena de Construcción y promoción inmobiliaria se sitúa **por encima de la media** de dicha estrategia y, las cadenas de Agricultura y Ganadería y sus transformados y Servicios Financieros **por debajo de dicha media**.

4.4.3.- Ventajas competitivas de las empresas del área.

Figura 4.4.11
Ventajas competitivas de las empresas relativas al sistema de dirección, recursos y capacidades
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

NIVEL DE VENTAJA COMPETITIVA: 1 = Muy poco; 2 = Poco; 3 = Algo; 4 = Bastante; 5 = Mucho.

Las empresas del área valoran que **tienen "bastantes" ventajas competitivas** en los mercados en los que actúan, con relación a aspectos del ***sistema de dirección, recursos y capacidades***, situándose, en un valor promedio de 3,87. Con respecto a los aspectos correspondientes contemplados en **Vigo 2001**, se constata que se **siguen considerando las mismas ventajas competitivas, con valores básicamente similares**, con la **excepción** de los aspectos relacionados con los ***recursos humanos*** en los que se consideran **se han incrementado ligeramente las ventajas competitivas, perdiendo ventajas** por lo contrario en la ***actitud de cooperación y alianzas y los recursos naturales*** **que son menos valorados que en el periodo anterior**.

Los aspectos en los que las empresas del área consideran que tienen **mayores ventajas competitivas** están relacionados con los ***recursos humanos***, como la ***formación y la profesionalidad y actitud*** de los mismos, directivos y trabajadores (4,28, 4,26 y 4,46). A continuación, se sitúan como ventajas competitivas **más valoradas**, las relacionadas con el ***sistema de dirección*** (4,05) y la ***cultura empresarial*** (4,19). Si bien, un aspecto relacionado con los anteriores, la ***actitud de cooperación y alianzas***, se encuentra **entre los menos valorados** (3,17).

También, pero en **menor medida**, las empresas consideran que tienen ventajas competitivas, en los aspectos relacionados con la **innovación y la tecnología (*capacidad de innovación, tecnologías de productos y proceso, e instalaciones y equipamientos*) y aspectos económicos-financieros (*recursos y estructura, y evaluación de riesgos de inversiones*)**.

Las empresas del área, en conjunto, consideran **que solamente tienen "alguna" ventaja competitiva** en ***recursos naturales***, siendo de los aspectos contemplados el menos valorado (2,77).

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ Las diferencias significativas en las ventajas competitivas relativas a la ***formación de los directivos y trabajadores*** se sitúan **por encima de su media** en las cadenas de *Turismo, Ocio y relacionados, Automoción* y *Servicios financieros*.
- ✓ En el caso de las ventajas competitivas relativas a los ***recursos naturales*** existen diferencias significativas **por encima de la media** en las cadenas de: *Rocas Ornamentales y productos no metálicos; Forestal y productos transformados de la Madera* y *Pesca y productos transformados del Mar*. **Por debajo de la media** de dichas ventajas competitivas, se encuentran las cadenas de: *Servicios financieros; Otras actividades en general; Educación, Salud y Medioambiente;* y *Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y productos metálicos no específicos*.

Figura 4.4.12
Ventajas competitivas de las empresas relativas a aspectos relacionados con el negocio (producto/servicios y mercado de clientes)
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

NIVEL DE VENTAJA COMPETITIVA: 1 = Muy poco; 2 = Poco; 3 = Algo; 4 = Bastante; 5 = Mucho.

Con relación a los aspectos relativos al ***negocio (productos/servicios y mercados de clientes)***, las empresas del área, globalmente consideradas, perciben que tienen **"bastantes" ventajas competitivas** (4,03 sobre 5), mayores que en las otras agrupaciones consideradas (sistema de dirección y recursos y capacidades, mercado geográfico, sistemas y procesos). Existe una **amplia coincidencia en las valoraciones** en aquellos aspectos también considerados en **Vigo 2001**, **excepto** en el ***servicio posventa*** y en la ***red de distribución,*** en los que se detecta una **ligera pérdida de ventajas competitivas**.

Los aspectos de las ventajas competitivas del negocio **más valorados** están **centrados en los clientes**. En concreto, la ***atención al cliente*** (4,57), el ***tiempo de respuesta*** (4,50), el ***sistema de fidelización*** (4,40), el ***conocimiento del mercado*** (4,34) y, en menor medida, *el* ***tipo de clientes*** (4,08), son aspectos que, en opinión de los propios empresarios, el área tiene **importantes ventajas competitivas**.

El aspecto en el que el área presenta la **segunda mayor ventaja competitiva** se refiere a la ***calidad de productos/servicios*** (4,52), si bien **otros aspectos relacionados** con los mismos **presentan ventajas competitivas más reducidas**, pero relativamente altas (precio, amplitud de la cartera, exclusividad), todas ellas con valores entre 3,62 y 3,80.

Los aspectos **menos valorados**, hacen referencia a la ***red de distribución*** (3,47), ***la promoción de los productos/servicios*** (3,41) y, en menor medida, el ***servicio posventa*** (3,75), en los que se considera que el área tiene **solamente alguna ventaja competitiva**.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ Las cadenas de *Logística y Transporte; Servicios financieros* y *Textil-Confección-Moda y Complementos* se encuentran **por encima de la media** de las ventajas competitivas relativas al **tiempo de respuestas a las necesidades del cliente**. Si bien, la cadena de *Pesca y productos transformados del Mar* se sitúan **por debajo** de la misma.
- ✓ En la ventaja competitiva relativa a la ***red de distribución,*** se sitúa **por encima de su media** la cadena de *Agricultura y Ganadería y sus transformados*, y por **debajo** la cadena de *Otras actividades en general*.

Figura 4.4.13
Ventajas competitivas de las empresas relativas a sistemas y procesos operativos
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

NIVEL DE VENTAJA COMPETITIVA: 1 = Muy poco; 2 = Poco; 3 = Algo; 4 = Bastante; 5 = Mucho.

Los empresarios consideran, con relación a los aspectos relacionados con los ***sistemas y proceso operativos***, que el área tiene solamente **moderadas ventajas competitivas** (3,57 sobre 5). En general, se constata bastante **coincidencia con las valoraciones efectuadas en Vigo 2001** en similares aspectos contemplados en el mismo, **excepto** en el ***sistema de producción/ logística y almacenamiento/distribución***, en el ***proceso de I+D+I*** y, especialmente, en el ***proceso de diseño***, en los que los empresarios consideran que **se han perdido ventajas competitivas**.

Los aspectos en los que se considera que el área tienen **mayores ventajas competitivas ("bastantes")**, hacen referencia al ***proceso de comercialización y venta*** (3,92), *la* ***comunicación interna*** (3,85) y el ***sistema de información****, el* ***sistema de costes y cuadro de mando*** (3,79) y, en menor medida, el ***sistema de calidad, gestión medioambiental y prevención de riesgos laborales*** (3,71).

Con relación al ***sistema de producción/logística y almacenamiento/ distribución***, los empresarios consideran que el área tiene **ventajas competitivas moderadas** (3,61). Los aspectos **menos valorados** (solamente **alguna ventaja competitiva**) son los relacionados con el ***aprovisionamiento*** (el tipo de proveedores con 3,44 y el proceso con 3,27) y aspectos relacionados con la ***innovación*** (el proceso de I+D+I con 3,32 y el proceso de diseño con 3,19).

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ Las cadenas de *Textil-Confección-Moda y complementos*; y *Bienes de Equipo, Industria auxiliar y productos metálicos no específicos* se sitúan **por encima de la media** de la ventaja competitiva al **proceso de diseño**.
- ✓ Lo mismo sucede con las cadenas de *Comercio y Distribución no específicos*; *Construcción y reparación Naval*; *Química-Farmacéutica*; y *Textil-Confección-Moda y complementos* que se sitúan **por encima de la media** del **proceso de aprovisionamiento**. Por el contrario, las cadenas de *Otras Actividades en general*, *Servicios financieros*; y *Agricultura y Ganadería y sus transformados* se sitúan **por debajo**.
- ✓ ***El sistema de producción/logística/almacenamiento/distribución*** es una ventaja competitiva donde también existen diferencias significativas por cadenas. Las cadenas de *Logística y Transporte, Energía y Química-Farmacéutica* se sitúan **por encima de la media**. Las cadenas de *Servicios financieros, Otras actividades en general* y *Turismo, Ocio y relacionados* se sitúa **por debajo de la media**.
- ✓ En las ventajas competitivas del **sistema de calidad/ gestión medioambiental/ prevención de riesgos laborales** existen diferencias significativas **por encima de la media** en la cadena de *Construcción y Promoción Inmobiliaria* y en la cadena de *Construcción y reparación Naval*. De la misma forma existen diferencias significativas **por debajo de la media** en las cadenas de *Otras actividades en general* y *Bienes de Equipo, Industria auxiliar y productos metálicos no específicos*.

Figura 4.4.14
Ventajas competitivas de las empresas relativas a los mercados geográficos
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

NIVEL DE VENTAJA COMPETITIVA: 1 = Muy poco; 2 = Poco; 3 = Algo; 4 = Bastante; 5 = Mucho.

Los empresarios consultados consideran que el área tiene **alguna ventaja competitiva** en ***mercados geográficos en los que vende*** (3 sobre 5), siendo **el ámbito en el que existen más ventajas competitivas de todos los considerados**. Es relevante señalar que con relación a las valoraciones de **Vigo 2001**, se constata una **pérdida de ventajas competitivas** en general, de forma **moderada** en los ***mercados de venta*** y **más intensa** en las ***áreas geográficas de compra y producción*** (proceso de localización).

En dicho contexto, los **aspectos más valorados** hacen referencia a las ***áreas geográfica de venta*** (3,43) y, a continuación, la ***capacidad de penetración en nuevos mercados internacionales*** (2,97).

Los aspectos **menos valorados**, se refieren a las ***áreas geográficas en las que produce*** (2,84) y, en mayor medida, a las ***áreas geográficas en las que compra*** (2,74).

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ Las cadenas de *Construcción y reparación Naval* y *Forestal y productos transformados de la Madera* se sitúan **por encima de la media** de las ventajas competitivas relativas a las ***áreas geográficas en las que compran*** las empresas encuestadas del Área Metropolitana. **Por debajo de la media**, se sitúan las cadenas de *Otras actividades en general* y *Servicios Financieros*.
- ✓ En las ventajas competitivas relativas a las ***áreas geográficas en las que producen*** las empresas, existen también diferencias significativas. Las cadenas de *Energía*, y *Forestal y productos transformados de la Madera* se sitúan **por encima de la media**, mientras que las cadenas de *Servicios financieros* y *Otras actividades en general* se sitúan **por debajo**.
- ✓ También existen diferencias significativas en la ventaja competitiva relativa a la ***capacidad de penetración en nuevos mercados internacionales***. Se sitúan **por encima de la media** de dichas ventajas competitivas las cadenas de *Logística y Transporte; Pesca y productos transformados del Mar; Química-Farmacéutica* y *Rocas Ornamentales*. En cambio, se sitúa **por debajo de la media** las cadenas de *Servicios Financieros* y *Otras actividades en general*.

4.4.4.- Evolución y expectativas de los resultados empresariales.

Figura 4.4.15
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de los resultados empresariales
PERFIL ABSOLUTO

EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de los resultados empresariales
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

EVOLUCIÓN: 1 = Ha disminuido; 2 = Se mantiene; 3 = Ha aumentado.
EXPECTATIVAS: 1 = Disminuirá; 2 = Se mantendrá; 3 = Aumentará.

Los **resultados empresariales** han experimentado una **evolución bastante positiva** en los últimos cinco años (2001-2005), siendo valorada por los empresarios del área con un promedio de 2,53 sobre 3. En cuanto a las **expectativas**, se considera que **continuarán siendo igualmente positivas** (2,52 sobre 3).

Dicha **evolución positiva es equivalente a la experimentada entre los años 1995 y 2000** (ver Vigo 2001), no siendo menor en ninguna de las variables contempladas. Se **constata una evolución a un ritmo moderadamente mayor** que en el periodo anterior en lo relativo a la ***profesionalidad, la productividad y la capacidad de innovación*** y, de forma **algo más intensa**, el ***valor del mercado de la empresa y su posición competitiva***.

Se constata también, que la **evolución habida en el periodo 2001-2005, coincide en general con las expectativas que en el periodo anterior (1995-2000)** manifestaron los empresarios encuestados (ver Vigo 2001), con algunas excepciones. Se experimentó una **evolución algo menor de la esperada** en cuanto al ***beneficio neto y la rentabilidad*** y, **moderadamente mayor**, en cuanto al ***valor de mercado de la empresa y su posición competitiva***.

Centrándonos en la **evolución en este periodo** (2001-2005), los aspectos que **más han aumentado** se refieren al ***valor de mercado de la empresas*** (2,75), a la ***facturación*** (2,67) y su ***posición competitiva*** (2,64). Los aspectos que **menos han evolucionado positivamente** son el ***beneficio neto*** (2,31) y la ***rentabilidad*** (2,23). El resto de los aspectos contemplados se sitúan en torno al valor promedio (2,53).

La **mayor evolución de la facturación frente a los beneficios**, denota una **reducción del margen sobre ventas** derivado de una **mayor evolución de los costes totales** (materia prima, mano de obra, costes comerciales y amortizaciones) que, dada la intensidad competitiva, las empresas tienen dificultades para trasladar a los precios de mercado, dando por resultado una **menor rentabilidad económica**, que es el ratio que mejor refleja la eficiencia empresarial.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ En el aspecto relativo a la **evolución de los *recursos propios*** de las empresas, las cadenas de *Rocas Ornamentales y productos no metálicos* y *Automoción* se sitúan **por encima de la media**, en cambio, la cadena de *Turismo, Ocio y relacionados* se encuentra **por debajo**.
- ✓ La **evolución**, en los últimos cinco años, de ***los costes de aprovisionamiento, mano de obra y generales*** también presentan diferencias significativas por cadenas empresariales. **Por encima de la media** de este aspecto se encuentra la cadena de *Comercio y distribución no específicos* y, **por debajo de la media** la cadena de *Servicios financieros*.

4.4.5.- Posicionamiento competitivo del sistema empresarial del área: visión de los empresarios.

Figura 4.4.16
Posición competitiva de las cadenas del sistema empresarial del área: opinión de los empresarios
PERFIL ABSOLUTO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

POSICIÓN COMPETITIVA: 1 = Bastante peor; 2 = Algo peor; 3 = Igual; 4 = Algo mejor; 5 = Bastante mejor.

Los empresarios consideran que sus cadenas de actividades, tienen una **posición competitiva algo mejor** (3,3 sobre 5) con relación a los diferentes mercados geográficos en donde actúan.

Las **áreas geográficas** respecto a las que se consideran se tiene **una mejor posición competitiva** ("algo mejor") se refieren a ***Portugal*** (3,84) y **resto de Galicia** (3,79). Si bien, como se observa en el **gráfico de valores relativos** se constata que existe una **mayor coincidencia** por parte de los empresarios consultados sobre **una mejor posición competitiva con el resto de *Galicia* que con *Portugal***, en donde existe una mayor dispersión en la valoración.

En menor medida, se considera que el área tiene una **mejor posición competitiva, aunque limitada**, respecto a los ***países de la ampliación de la Unión Europea*** (3,40) y con relación al ***resto de España*** (3,16).

Con respecto a los restantes mercados considerados (Unión Europea-15, Asia y Resto del Mundo), se considera que la **posición competitiva es similar** (3 sobre 5), no diferenciándose significativamente del citado valor promedio de 3,5. Si bien, en la **posición competitiva con relación a la Unión Europea**, principal mercado exterior de las empresas del área, existen **importantes diferencias significativas** en la opinión de un número importante de las cadenas empresariales del área, como se indica más abajo.

Diferencias significativas entre cadenas empresariales:

- ✓ En la zona **Resto de Galicia** se sitúa **por encima de la media** la cadena de *Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y productos metálicos no específicos*. En cambio se sitúa **por debajo** la cadena de *Construcción y Promoción Inmobiliaria*.
- ✓ En la zona de la **UE-15** y con los valores concretos que se incluyen en el gráfico, se encuentran **por encima de la media** las cadenas de: *Rocas Ornamentales y productos no metálicos; Pesca y productos transformados del Mar*; y *Construcción y reparación Naval*. La cadena de *Química-Farmacéutica* **coincide con la media** de dicha zona. En cambio se sitúan **por debajo de la media** las cadenas de: *Automoción; Textil-Confección-Moda y complementos; Logística y Transporte; Turismo, Ocio y relacionados; Educación, Salud y Medioambiente; Agricultura y Ganadería y sus transformados; Forestal y productos transformados de la Madera; Otras actividades en General; Comercio y Distribución no específicos; Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos no específicos*; y *Construcción y Promoción Inmobiliaria*.

4.4.6.- Visión de conjunto y síntesis gráfica de perfiles relativos.

Figura 4.4.17
Resumen de Orientaciones estratégicas de las empresas del área
PERFIL ABSOLUTO

PRIORIDAD: 1 = Nada prioritario; 2 = Poco prioritario; 3 = Algo prioritario; 4 = Bastante prioritario; 5 = Muy prioritario.

Resumen de Ventajas competitivas de las empresas del área
PERFIL ABSOLUTO

NIVEL DE VENTAJA COMPETITIVA: 1 = Muy poco; 2 = Poco; 3 = Algo; 4 = Bastante; 5 = Mucho.

Resumen sobre Resultados del sistema empresarial del Área Metropolitana

Resumen sobre Posicionamiento competitivo de las cadenas del Sistema Empresarial del Área Metropolitana

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

VISIÓN DE CONJUNTO SOBRE ASPECTOS INTERNOS DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA

El presente epígrafe recoge una visión conjunta de aspectos internos del sistema empresarial del Área Metropolitana de Vigo, y se expone a través de un resumen de los perfiles absolutos y relativos (que se incluyen al final de este apartado) de orientaciones estratégicas y ventajas competitivas de las empresas y, de dos resúmenes de los promedios de resultados del sistema empresarial y del posicionamiento competitivo de las cadenas. El análisis de esta visión se desarrolla en tres apartados: una *visión general,* una *visión relacionada con las estrategias y* otra *visión relacionada con las ventajas competitivas*.

EN GENERAL

- Las empresas del área se caracterizan, desde la óptica del **diseño de estrategias**, fundamentalmente por una importante orientación a ***estrategias adaptativas*** y al establecimiento de ***estrategias basadas en la diferenciación de productos/servicios***, incidiendo prioritariamente en ***productos nuevos y en los mercados nacionales***. Se constata la **relevancia** de las ***estrategias genéricas de crecimiento basadas en el desarrollo de producto y la diversificación***, que en general suelen estar **relacionadas**. Asimismo, son relevantes las ***estrategias de desarrollo interno*** basadas en ***nuevas actividades comerciales***. Respecto a **Vigo 2001**, se detecta un **incremento en la prioridad** de las ***estrategias de adaptación y supervivencia***, así como en las de **diferenciación** y en prácticamente todas las relacionadas con ***estrategias genéricas de crecimiento***, (excepto las relativas a crecimiento vía mercados nuevos nacionales que se mantienen al mismo nivel).

- Las empresas del área consideran que tienen **ventajas competitivas frente a sus competidores actuales**. Las **mayores ventajas** se centran en los aspectos relacionados con el **negocio**, especialmente la ***calidad de producto/servicio y los clientes***, y también en los **recursos y capacidades**, especialmente los relacionados con los ***recursos humanos y la cultura empresarial***. Comparativamente, los aspectos **menos valorados** hacen referencia a los ***mercados geográficos de actuación*** (venta, producción y compra) y a los ***sistemas y procesos***. Con respecto a los aspectos correspondientes contemplados en **Vigo 2001**, se constata que se **siguen considerando las mismas ventajas competitivas con valores básicamente similares**, con la **excepción** de los aspectos relacionados con los ***recursos humanos*** en los que consideran que **se han incrementado ligeramente las ventajas competitivas, perdiendo ventajas,** por el contrario, en **el servicio posventa, la red de distribución, el sistema de producción / logística y almacenamiento / distribución, el proceso de I+D+I (especialmente en diseño)** la ***actitud de cooperación y alianzas, los recursos naturales, los mercados de venta y las áreas de producción y compra, ya*** que son menos valorados en el 2005 que es el estudio del 2001.

- Los **resultados** de las empresas indican una **mejora** (2,53 sobre 3) con **expectativas de seguir con la misma tendencia**. En cuanto al análisis de la **evolución**, los **mejores resultados** se centraron en el desarrollo de los ***recursos propios,*** siendo la ***rentabilidad*** comparativamente **el aspecto que más ha empeorado**, poniendo de manifiesto una cierta **pérdida de eficiencia del conjunto del sistema**. En cuanto a las **expectativas**, es la ***productividad*** el aspecto en que se espera tener **mejores resultados**, frente a la ***solvencia*** que comparativamente es el **menos valorado**, pero con unas expectativas de **crecimiento moderado**. Se constata una **evolución a un ritmo moderadamente mayor que en el periodo anterior,** de la ***profesionalidad,*** *la*

productividad y la capacidad de innovación y, de forma algo **más intensa**, el ***valor del mercado de la empresa y su posición competitiva***. Se constata también, que la **evolución habida en el periodo 2001-2005, coincide en general con las expectativas** que manifestaron los empresarios encuestados en el estudio de **Vigo 2001**, con algunas excepciones (se experimentó una **evolución algo menor de la esperada** en cuanto al ***beneficio neto y la rentabilidad*** y, **moderadamente mayor**, en cuanto al ***valor de mercado de la empresa y su posición competitiva***).

- Los empresarios consultados consideran que el sistema productivo del área tiene un **posicionamiento competitivo algo mejor con relación a otras áreas**, consideradas conjuntamente. Si bien, solamente se consideran **mejor posicionados**, con relación al ***resto de Galicia y Portugal*** y, en menor medida, con los países de la ***ampliación de la Unión Europea***.

RELACIONADA CON LAS ESTRATEGIAS

- Las empresas del área **priorizan *estrategias adaptativas*** y, en menor medida, ***estrategias de supervivencia***, frente a estrategias defensivas u ofensivas que son minoritarias, especialmente estas últimas. Por lo que se puede afirmar que los empresarios del área consideran **el entorno de forma simultánea como fuente de oportunidades y de amenazas**, pero estiman que **internamente** presentan relativamente **más debilidades que fortalezas**.

- Así mismo, se constata **prioritariamente una orientación hacia *estrategias de diferenciación***, frente a estrategias de ***liderazgo en costes*** que, sin embargo, **siguen teniendo un fuerte peso en el área**. En general, las estrategias competitivas se orientan relativamente más a todo el mercado en su conjunto que a la segmentación del mismo.

- De la valoración de los empresarios se puede deducir **una mayor orientación a estrategias basadas en productos que en mercados**, privilegiando, en su caso, los ***productos nuevos y los mercados nacionales actuales***. Las ***estrategias genéricas de crecimiento de desarrollo de producto y las de diversificación*** son las más prioritarias.

- Se constata una importante prioridad de las **estrategias de desarrollo interno basadas** en la realización de ***nuevas actividades comerciales*** frente a las de carácter productivo, siendo las ***estrategias de integración*** **vertical poco relevantes**. En la práctica, las ***estrategias de cambio de actividad*** **son testimoniales**, considerando solamente de **algo prioritarias** las ***estrategias de cooperación e integración horizontal, subcontratación y reestructuración*** de la actividad. Aunque de forma menos prioritarias que las anteriores, se contemplan las ***estrategias de deslocalización*** de alguna fase del proceso.

RELACIONADA CON LAS VENTAJAS COMPETITIVAS

- Los aspectos relacionados con ***los clientes***, son aquellos en los que se considera **tener las mayores ventajas competitivas**, particularmente, ***la atención, el tiempo de respuesta, el conocimiento del mercado, la relación, la fidelización y la tipología***. Comparativamente, **las ventajas son menores** en otros aspectos relacionados como el ***proceso de comercialización y venta, el servicio postventa***, y ***la red de distribución***.

- Con relación a ***producto/servicios***, el **único aspecto especialmente valorado** se refiere a la **calidad** (segunda ventaja competitiva). **Otros aspectos** relacionados como el ***precio, la amplitud de la cartera, la exclusividad y la promoción***, son comparativamente **menos valorados**.

- Los aspectos relacionados con el ***personal de la empresa*** (directivos y trabajadores) aparecen **entre los más valorados** (***los recursos humanos, la profesionalidad y actitud, la formación, la capacidad de innovación productos o mercados***), no encontrándose **ningún aspecto relacionado entre los menos valorados**. Comparativamente con Vigo 2001 son los aspectos en los que en mayor medida se han incrementado las ventajas competitivas, si bien de forma moderada.

- El ***sistema de dirección*** (proceso estratégico, sistema de gestión operativa) y la ***cultura empresarial***, son considerados entre los más valorados. **Otros aspectos relacionados con los sistemas y procesos, se consideran menos valorados** y por lo tanto, las **ventajas competitivas son más limitadas**. Entre ellos, se pueden mencionar, el proceso de comercialización y venta y la comunicación interna y, en menor medida, el sistema de información, sistema de costes y cuadro de mando, el sistema de calidad/gestión y medioambiente/prevención de riesgos laborales, el sistema de producción/logística/almacenamiento y distribución, el proceso de investigación de I+D+I, el proceso de diseño, el proceso de aprovisionamiento (conjuntamente con el tipo de proveedores). **Estos últimos aspectos contrastan con la consideración entre las mayores ventajas competitivas, la capacidad de innovación de procesos, productos y mercados**, tal como se comento anteriormente.

- Es significativo que los **aspectos menos valorados** y en los que se consideran tener **solamente alguna ventaja competitiva**, hagan referencia a los ***mercados geográficos*** de ***venta*** , conjuntamente con la capacidad de entrada en mercados internacionales, las ***áreas de producción*** y, especialmente, las ***áreas de compra*** que, tal como se comento anteriormente, se consideran con unas limitadas ventajas competitivas en el proceso de aprovisionamiento y la tipología de proveedores, poniendo de manifiesto la **problemática existente en relación con el aprovisionamiento**.

- Las **limitadas ventajas competitivas en *recursos naturales*** se explica por la estructura del sistema productivo del área, en el cual, a parte de la cadena de pesca y sus transformados, que es la tercera cadena en generación de VAB, otras cadenas vinculadas al aprovechamiento de los recursos naturales representan un bajo porcentaje de la generación del VAB (forestal y productos transformados de la madera, rocas ornamentales, agricultura y ganadería y sus transformados). Incluso en el caso de la cadena de pesca su relevancia en el área está especialmente relacionada con los recursos pesqueros de otras áreas internacionales.

- Es relevante las **escasas ventajas competitivas** relacionadas con la ***actitud de cooperación y alianzas*** por parte de las empresas, aspectos en los que, **además, comparativamente se han perdido ventajas respecto al estudio anterior de Vigo 2001**.

Figura 4.4.18
Orientaciones estratégicas de las empresas del área

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de las empresas en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

Figura 4.4.19
Ventajas competitivas de las empresas
PERFIL RELATIVO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de las empresas en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

Figura 4.4.20
EVOLUCIÓN en los últimos 5 años de los resultados empresariales
PERFIL RELATIVO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de las empresas en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

Figura 4.4.21
EXPECTATIVAS de los próximos 3 años de los resultados empresariales
PERFIL RELATIVO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de las empresas en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

Figura 4.4.22
Posición competitiva de las cadenas del sistema empresarial del área: opinión de los empresarios*
PERFIL RELATIVO

Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta a empresas

***Nota:** en este perfil relativo no se ha utilizado la media de los valores puesto que se le ha dado más importancia al valor medio = 3. Este valor indica un posicionamiento estratégico de la actividad de las empresas similar al resto de zonas competidoras. Un valor superior a 3 indicaría un posicionamiento mejor y, un valor inferior a 3 un posicionamiento peor.

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de las empresas en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

CAPÍTULO 5

EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVAS. ASPECTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. EJES Y ESTRATEGIAS. PROPUESTAS DE ACTUACIONES Y POSICIONAMIENTO. VISIÓN DEL PANEL DE EXPERTOS

ÍNDICE

5.1.- INTRODUCCIÓN. 233
5.2.- ASPECTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO. 237
5.2.1.- Visión general por agrupaciones y aspectos clave. 238
5.2.2.- Sistema de dirección. 242
5.2.3.- Productos y mercados. 244
5.2.4.- Innovación, tecnología e instalaciones. 246
5.2.5.- Recursos humanos. 248
5.2.6.- Infraestructura, equipamiento y servicios públicos. 250
5.3.- DISEÑO ESTRATÉGICO. 253
5.3.1.- Visión general por Ejes Estratégicos y Estrategias. 254
5.3.2.- Modernización de los sistemas de dirección y gestión de las empresas. 260
5.3.3.- Potenciar la implantación y modernización de los sistemas de información estratégica y comunicación. 262
5.3.4.- Mejora de la formación para adecuar el capital humano a las necesidades del sistema productivo. 264
5.3.5.- Propiciar una mayor orientación al marketing. 266
5.3.6.- Cooperación como factor básico de competitividad del sistema productivo en una economía internacionalizada. 268
5.3.7.- Mejorar el equipamiento, las infraestructuras y los servicios públicos con objeto de optimizar las condiciones del territorio para producir y vivir. 270
5.4.- POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO: VISIÓN DE LOS EXPERTOS. 273

5.1.- INTRODUCCIÓN.

El **capítulo de resultados del Panel de Expertos** forma parte del trabajo de campo para la actualización del análisis y diagnóstico estratégico del sistema productivo privado del Área Metropolitana de Vigo y de las estrategias de mejora de la competitividad recogidas en la publicación ***"Visión Estratégica del Sistema Empresarial de Vigo 2001"*(Vigo 2001)**.

Este capítulo es el **resultado del tratamiento cuantitativo y cualitativo** de las respuestas obtenidas en el **cuestionario efectuado en el mes de julio** (2005) a un panel de **50 expertos** procedentes de **empresas** (32) y de **instituciones y entidades de apoyo** (18). Una vez finalizado el proceso, **se recibieron 46 cuestionarios**, que representa un significativo **92% de tasa de respuesta**. En los meses de agosto y septiembre, se procedió al **tratamiento y análisis de la información,** cuyo resultado ha sido el informe ***"Panel de Expertos. Informe de resultados"*** del **29 de septiembre de 2005**. En el anexo 2 se encuentra la relación de expertos y el cuestionario se puede consultar en el Instituto de Desarrollo Caixanova.

Figura 5.1.1
Fases del proceso y ficha sintética de la encuesta a expertos

Tamaño muestra	50
Nº encuestas recibidas	46
Tasa de respuesta	92%
Tipo de muestreo	Selección directa
Nº de variables	311 variables

Fuente: elaboración propia

La estructura de este capítulo sigue básicamente los diferentes bloques del cuestionario. En el *epígrafe 5.2* y el *epígrafe 5.3* se profundiza en el **diagnóstico y diseño estratégico**, a través de la evolución y expectativas con relación a **38 aspectos clave** correspondientes a **5 agrupaciones del diagnóstico estratégico realizados en el año 2000** y **24 estrategias correspondientes a 6 ejes estratégicos** para el sistema productivo del área.

Los **apartados que recogen los resultados obtenidos de las respuestas sobre los aspectos clave del diagnóstico y sobre los ejes y estrategias**, **siguen una estructura similar**. Se proporciona, en primer lugar una **visión global de las respuestas**, analizando a continuación de forma independiente **cada agrupación de Factores Clave, en el caso del diagnóstico estratégico y, en el caso del Diseño, el análisis de las Estrategias agrupadas en sus respectivos Ejes**.

Figura 5.1.2
Agrupaciones de aspectos clave

Fuente: elaboración propia a partir de "Visión del Sistema Empresarial de Vigo, 2001" González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. (2002)

Tabla 5.1.1
Relación de aspectos clave por agrupaciones

SISTEMA DE DIRECCIÓN
Cultura de la calidad y de la mejora continua
Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas
Visión estratégica en las pequeñas y medianas empresas
Cooperación como factor estratégico
Desarrollo de acuerdos de subcontratación
Procesos de concentración empresarial
PRODUCTOS Y MERCADOS
Globalización, convergencia de la zona Euro y ampliación de la Unión Europea
Existencia en el área del centro de síntesis en la cadena de automoción
Intensidad de competencia en precios especialmente en actividades intensivas en mano de obra
El área como centro de suministro de productos relacionados con el mar
Calidad de la oferta cultural, de ocio y de turismo
Interrelación de la construcción y promoción inmobiliaria con otras cadenas de actividades principales
Imagen de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia
Situación geográfica de Vigo y su área metropolitana
Imagen de Vigo como marca competitiva
Diversidad productiva en el área (Bienes de equipo e Industria auxiliar, TIC's, Química-Farmacéutica, Moda y diseño,…)
Problemas de dimensionamiento y especialización en la construcción naval
Acceso privilegiado a materias primas en las actividades de rocas ornamentales del área
INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES
Progreso tecnológico en la automatización de los procesos productivos
Cultura de innovación desde las empresas e instituciones del área
Potencialidad para el desarrollo de la innovación en el área
Necesaria proactividad desde el universo público en el apoyo a la innovación
Disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego para la innovación empresarial
Capacidad de autofinanciación de las actividades empresariales actuales
RECURSOS HUMANOS
Necesidad de formación en Internacionalización y en Gestión/ Estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios
Necesidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo
Necesidad de actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros
Iniciativa y dinamismo de los recursos humanos del área con cierto grado de profesionalización
Necesidad de adecuación de las titulaciones oficiales a las necesidades de las empresas
Limitado nivel de eficiencia en la utilización de nuevas tecnologías por falta de personal suficientemente formado
Dificultades para la optimización del Capital Humano en las empresas
INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS PÚBLICOS
Necesidad de planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial
El puerto de Vigo como factor de atracción
Carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales
Deficiente desarrollo del ferrocarril
Importancia de la expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes
Dificultad de liderazgo institucional en el área
Dificultades para la gestión de residuos industriales

Fuente: elaboración propia

El *epígrafe 5.4* que recoge la **opinión de los expertos** sobre el **posicionamiento del sistema productivo del área respecto a las principales áreas geográficas**, se resume en primer lugar las **valoraciones efectuadas en una tabla** que facilita visualmente el análisis de los resultados (diferentes tramas en función de estar mejor o peor posicionados). Para finalizar, se representan gráficamente las **valoraciones cuantitativas** correspondientes para cada uno de los **15 ítems considerados y para cada área geográfica contemplada**.

En los anexos se adjuntan como referencia, la **relación de expertos**, **diferenciando los del ámbito empresarial**, de los pertenecientes al **ámbito institucional** o **entidades de apoyo**. Y en apéndices se incluye el cuestionario enviado a dichos expertos.

5.2.- ASPECTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO.

5.2.1.- Visión general por agrupaciones y aspectos clave.

Figura 5.2.1
Evolución en los últimos años por agrupaciones de aspectos clave
PERFIL ABSOLUTO

PERFIL RELATIVO

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de los empresarios en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

Figura 5.2.2
Importancia futura por agrupaciones de aspectos clave

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

EVOLUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS:

En el **gráfico de valores absolutos** se recogen las valoraciones medias realizadas por los expertos en relación a la evolución experimentada en los últimos años en los **cinco grandes apartados** en el que se han **agrupado los 38 aspectos clave** propuestos para su evaluación.

Globalmente considerados los aspectos clave han **ganado importancia** o intensidad en los **últimos años** (2,43 sobre 3), aunque de **forma moderada**. Como se puede observar, las **agrupaciones** que **han ganado mayor importancia** son la relativa al ***sistema de dirección*** (2,53 sobre 3), seguida por las de ***infraestructuras, equipamientos y servicios públicos***, y la de ***innovación, tecnología e instalaciones*** (ambas con 2,46). Las agrupaciones que ***menos importancia han experimentado***, son las de ***recursos humanos*** (2,37) y la de **productos mercados** (2,34).

Si se efectúa un análisis más fino, podemos observar en el **gráfico de valores relativos** que, **comparativamente**, la única agrupación que estadísticamente de **forma significativa se sitúa por encima de la media global** hace referencia a los ***sistemas de dirección***, en la que existe una amplia coincidencia en la respuesta de los expertos (poca dispersión). **El resto de las agrupaciones** consideradas, comparativamente **no se diferencian significativamente de la media** (intervalo -1, +1) debido fundamentalmente a la dispersión de las valoraciones de los expertos.

En la Tabla 5.2.1 que recoge los **38 aspectos clave** ordenados por la **importancia en su evolución** en los últimos años, los más valorados son los aspectos clave ***Globalización, convergencia de la zona Euro y ampliación de la Unión Europea*** (2,91), ***Necesidad de planificación y gestión urbanística y de suelo industrial*** (2,81), ***Cultura de la calidad y de la mejora continua*** (2,78).

EXPECTATIVAS:

Existe un **amplio consenso** entre los expertos consultados (88,59%), en considerar que **los aspectos clave del diagnóstico incluidos en el cuestionario, lo seguirán siendo en el futuro**.

Teniendo en cuenta los aspectos incluidos en cada una de las 5 agrupaciones efectuadas, la **agrupación más valorada**, en cuanto a la importancia que tendrán en el futuro del sistema productivo del área, es la relativa al **sistema de dirección** (92,3%). **A continuación**, se sitúan 3 agrupaciones en el que el grado de consenso supera el 90%, que se corresponden, por orden de mayor a menor, a los aspectos clave relacionados con la **innovación, tecnología e instalaciones** (90,75%), los **recursos humanos** (90,58%) y a las **infraestructuras, equipamientos y servicios públicos** (90,16%).

La agrupación de aspectos clave que se ha denominado **productos y mercados**, es la **menos valorada** (79,20%), si bien hay que indicar que dicha media se ve **fuertemente afectada por 3 aspectos que solamente alcanzaron un consenso en torno al 60%** en cuanto a su importancia en el futuro, relacionados con las **cadenas de construcción y promoción**, **construcción naval** y **rocas ornamentales** (ver Tabla 5.2.2).

En la Tabla 5.2.2 que recoge los **38 aspectos clave** ordenados por la **necesidad de su mantenimiento en el futuro**, entre los más valorados se encuentran ***Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas*** (100%), ***Globalización, convergencia de la zona Euro y ampliación de la Unión Europea*** (100%), ***Potencialidad para el desarrollo de la innovación en el área*** (100%).

Tabla 5.2.1

ASPECTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: IMPORTANCIA DE LA EVOLUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS	MEDIA
Globalización, convergencia de la zona Euro y ampliación de la Unión Europea	2,91
Necesidad de planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial	2,81
Cultura de la calidad y de la mejora continua	2,78
Existencia en el área del centro de síntesis en la cadena de automoción	2,73
Progreso tecnológico en la automatización de los procesos productivos	2,69
Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas	2,64
Cultura de innovación desde las empresas e instituciones del área	2,64
Necesidad de formación en Internac. y en Gestión/Estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios	2,64
Potencialidad para el desarrollo de la Innovación en el área	2,60
El puerto de Vigo como factor de atracción	2,60
Necesidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo	2,51
Necesidad de actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros	2,51
Visión estratégica en las pequeñas y medianas empresas	2,48
Carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales	2,48
Cooperación como factor estratégico	2,47
Desarrollo de acuerdos de subcontratación	2,47
Intensidad de competencia en precios especialmente en actividades intensivas en mano de obra	2,45
El área como centro de suministro de productos relacionados con el mar	2,45
Deficiente desarrollo del ferrocarril	2,45
MEDIA GLOBAL DEL CONJUNTO DE ASPECTOS CLAVE	***2,43***
Necesaria proactividad desde el universo público en el apoyo a la innovación	2,40
Disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego para la innovación empresarial	2,40
Importancia de la expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes	2,40
Procesos de concentración empresarial	2,39
Calidad de la oferta cultural, ocio y turismo	2,36
Iniciativa y dinamismo de los recursos humanos del área con cierto grado de profesionalización	2,34
Interrelación de la construcción y promoción inmobiliaria con otras cadenas de actividades principales	2,31
Necesidad de adecuación de las titulaciones oficiales a las necesidades de las empresas	2,31
Imagen de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia	2,27
Dificultad de liderazgo institucional en el área	2,27
Situación geográfica de Vigo y su área metropolitana	2,26
Dificultades para la gestión de residuos industriales	2,26
Imagen de Vigo como marca competitiva	2,21
Diversidad productiva en el área (Bienes de equipo, TIC's, Química Farmacéutica, Moda, Diseño,…)	2,21
Limitado nivel de eficiencia en utilización de nuevas tecnologías por falta de personal suficientemente formado	2,18
Dificultades para la optimización del Capital Humano en las empresas	2,14
Problemas de dimensionamiento y especialización en la construcción naval	2,02
Capacidad de autofinanciación de las actividades empresariales actuales	2,02
Acceso privilegiado a materias primas en las actividades de rocas ornamentales del área	1,98
Escala: 1 = ha perdido importancia, 2 = se ha mantenido y 3 = ha ganado importancia	

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

Tabla 5.2.2

ASPECTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: NECESIDAD DE MANTENERLOS EN EL FUTURO	%
Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas	100,00%
Globalización, convergencia de la zona Euro y ampliación de la Unión Europea	100,00%
Potencialidad para el desarrollo de la innovación en el área	100,00%
Cultura de innovación desde las empresas e instituciones del área	100,00%
Cultura de la calidad y de la mejora continua	97,73%
Visión estratégica en las pequeñas y medianas empresas	97,73%
Necesidad de planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial	97,73%
Iniciativa y dinamismo de los recursos humanos del área con cierto grado de profesionalización	97,62%
Progreso tecnológico en la automatización de los procesos productivos	95,56%
Cooperación como factor estratégico	95,45%
El puerto de Vigo como factor de atracción	95,35%
Necesidad de formación en Internacionalización y en Gestión/Estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios	95,35%
Carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales	95,24%
Necesaria proactividad desde el universo público en el apoyo a la innovación	93,33%
El área como centro de suministro de productos relacionados con el mar	92,86%
Deficiente desarrollo del ferrocarril	92,86%
Existencia en el área del centro de síntesis en la cadena de automoción	92,50%
Necesidad de actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros	91,11%
Necesidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo	90,91%
Disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego para la innovación empresarial	90,48%
Necesidad de adecuación de las titulaciones oficiales a las necesidades de las empresas	88,64%
MEDIA GLOBAL DEL CONJUNTO DE ASPECTOS CLAVE	***88,62%***
Calidad de la oferta cultural, de ocio y de turismo	88,37%
Importancia de la expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes	88,10%
Dificultades para la gestión de residuos industriales	87,50%
Limitado nivel de eficiencia en utilización de nuevas tecnologías por falta de personal suficientemente formado	86,05%
Dificultades para la optimización del Capital Humano en las empresas	85,37%
Desarrollo de acuerdos de subcontratación	83,33%
Diversidad productiva en el área (Bienes de equipo, TIC's, Química-Farmacéutica, Moda y diseño,…)	82,50%
Imagen de Vigo como marca competitiva	82,05%
Imagen de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia	81,40%
Procesos de concentración empresarial	79,55%
Intensidad de competencia en precios especialmente en actividades intensivas en mano de obra	79,07%
Dificultad de liderazgo institucional en el área	74,36%
Situación geográfica de Vigo y su área metropolitana	73,17%
Capacidad de autofinanciación de las actividades empresariales actuales	65,12%
Problemas de dimensionamiento y especialización en la construcción naval	60,98%
Acceso privilegiado a materias primas en las actividades de rocas ornamentales del área	60,00%
Interrelación de la construcción y promoción inmobiliaria con otras cadenas de actividades principales	57,50%

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

5.2.2.- Sistema de dirección.

Figura 5.2.3
Aspectos clave: sistema de dirección
PERFIL ABSOLUTO

PERFIL RELATIVO
(de la evolución en los últimos años)

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de los empresarios en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

EVOLUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS:

En opinión de los expertos, los **aspectos clave relacionados con el sistema de dirección,** globalmente considerados, **han ganado importancia en los últimos años** (2,53 sobre 3), siendo la agrupación de aspectos clave que mayor importancia ha experimentado en los últimos años.

El aspecto clave que **ha ganado mayor importancia** (en términos absolutos) es la ***necesidad de una cultura de calidad y mejora continua*** (2,78), que además es el tercero, que mayor importancia han adquirido en los últimos años, entre todos los aspectos clave considerados. Si bien hay que señalar, por la dispersión en las respuestas, que **en términos relativos no se diferencia significativamente de la media global** antes comentada, **igual que ocurre** con el aspecto clave ***flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas*** (intervalo -1, +1).

Hay que señalar, **comparativamente** hablando, que en relación a los **aspectos clave que en menor medida han ganado importancia**, los **expertos coinciden** (poca dispersión en las respuestas) en valorarlos todos de **forma significativa por debajo de la media**, en concreto, por orden menor a mayor: ***desarrollo de acuerdos de subcontratación*** (2,47), ***visión estratégica en la pequeña y mediana empresa*** (2,48) y, especialmente, ***los procesos de concentración empresarial*** (2,39) y la ***cooperación como factor estratégico*** (2,47).

EXPECTATIVAS:

Existe un **amplio consenso** entre los expertos que todos los **aspectos clave del sistema de dirección** propuestos **lo seguirán siendo en el futuro** (ninguno baja del 79,55%). Especialmente cabe resaltar la **unanimidad** (100% de los expertos) sobre la necesidad de una ***mayor flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas*** como factor básico de competitividad. Del conjunto de los 38 aspectos clave considerados, solamente han alcanzado dicha unanimidad 4 aspectos. Cabe resaltar, también, la **práctica unanimidad** existente entre los expertos (97,73%) en señalar que continuarán siendo aspectos clave los relativos a la ***visión estratégica en las pyme*** y la ***cultura de calidad y mejora continua***.

OTROS ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR:

- Importancia de la visión estratégica de las grandes empresas del área, por su posible función de referentes para las Pyme del área.
- Necesidad de una mayor cultura orientada a los recursos humanos, a la internacionalización y al I+D+i (especial referencia a la innovación en la dirección).

5.2.3.- Productos y mercados.

Figura 5.2.4
Aspectos clave: productos y mercados
PERFIL ABSOLUTO

PERFIL RELATIVO
(de la evolución en los últimos años)

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de los empresarios en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

EVOLUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS:

Los aspectos clave relativos a **productos y mercados** han **ganado** una **ligera importancia** (2,34 sobre 3) en los últimos años. En opinión de los expertos, estos aspectos clave son los que menos han ganado en importancia respecto al conjunto de las agrupaciones de aspectos clave evaluadas (media de 2,43 sobre 3).

El aspecto clave que ha **ganado mayor importancia** y, además de forma significativa (poca dispersión en las respuestas), es el relativo a la ***globalización, convergencia de la zona euro y ampliación de la Unión Europea***. Conjuntamente con el anterior, ha ganado importancia de forma significativa, aunque con menor intensidad, la ***existencia en el área del centro de síntesis de la cadena de automoción***. Hay que resaltar que dichos aspectos clave se encuentran entre los que en los últimos años han ganado mayor importancia de los 38 aspectos clave evaluados (2,91 y 2,73 sobre 3, respectivamente).

El único aspecto clave que **no ha experimentado variación en el grado de importancia de forma significativa** (poca dispersión en las respuestas) es el relativo al ***acceso privilegiado a materias primas en las actividades de rocas ornamentales del área*** (1,98), quizás por la evolución experimentada de una actividad extractiva a una fundamentalmente transformadora. El resto de los aspectos clave valorados no se diferencian significativamente de la media.

EXPECTATIVAS:

Todos los aspectos clave contemplados en esta agrupación lo **seguirán siendo en el futuro**, si bien con ciertas diferencias en el grado de consenso por parte de los expertos, con relación a los diferentes aspectos contemplados.

El **aspecto clave más relevante** de cara al futuro cabe señalar, por la **valoración unánime** de los expertos (100%), la problemática de la ***globalización, convergencia de la zona euro y ampliación de la Unión Europea***. Con **un grado de acuerdo menor pero muy elevado**, los expertos han valorado la ***existencia en el área del centro de síntesis en automoción*** y el ***área como centro de suministro de productos relacionados con el mar*** (92,50% y 92,86% respectivamente), aspecto sobre el que algunos expertos explicitaron especialmente la importancia de la acuicultura.

Cabe resaltar, no solamente por ser los aspectos clave que **menor acuerdo suscitan** en cuanto a su **consideración en el futuro,** sino también en el conjunto de los 38 aspectos clave contemplados, la ***problemática de dimensionamiento y especialización en la construcción naval*** (60,98%), el ***acceso privilegiado a las materias primas en las actividades de rocas ornamentales*** (60%) y, **especialmente**, la ***importancia de la interrelación de la construcción y promoción inmobiliaria con otras cadenas relevantes del área*** (57,50%), que algunos expertos han calificado explícitamente la situación actual como de meramente coyuntural.

OTROS ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR:

- Necesidad de atracción de la industria de nueva economía
- Incidencia de otros costes de explotación, además de los relativos al personal, especialmente los derivados del transporte y logística por la localización del área, que incide en la pérdida de competitividad.

5.2.4.- Innovación, tecnología e instalaciones.

Figura 5.2.5
Aspectos clave: innovación, tecnología e instalaciones
PERFIL ABSOLUTO

PERFIL RELATIVO
(de la evolución en los últimos años)

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de los empresarios en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

EVOLUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS:

En opinión de los expertos consultados los **aspectos clave relativos a innovación, tecnología e instalaciones, han ganado importancia en los últimos años** (2,46 sobre 3). Dicha agrupación de aspectos clave se encuentra entre las que mayor grado de importancia ha experimentado.

El aspecto clave que **ha ganado mayor importancia de forma estadísticamente significativa** (poca dispersión en la opinión de los expertos) es el relativo al ***progreso tecnológico en la automatización de los procesos productivos*** (2,69). También, **muy próximos** en la valoración está la ***importancia de la cultura de innovación desde las empresas e instituciones*** (2,64) y la ***potencialidad para el desarrollo de la innovación en el área*** (2,60).

El **único aspecto clave que no ha experimentado variación** en su importancia, además de **forma significativa** en opinión de los expertos, es la ***capacidad de autofinanciación de las actividades del área*** (2,02), posiblemente por la situación económica financiera de las empresas y el precio actual del dinero. El resto de los aspectos clave considerados comparativamente no se diferencian significativamente de la media global.

EXPECTATIVAS:

Todos los aspectos clave contemplados en esta agrupación, lo **seguirán siendo en el futuro** con un **amplísimo consenso** entre los expertos (por encima del 90% en general).

Como se observa en el gráfico, es de resaltar la **unanimidad** (100%) en la opinión de los expertos en señalar como **aspecto clave en el futuro** los relativos a la ***potencialidad para el desarrollo de la innovación en el área*** y la necesidad de una ***cultura de innovación desde las empresas e instituciones del área***.

En sentido contrario la ***capacidad de autofinanciación de las actividades del área*** solamente se considera importante por el **65,12% de los expertos,** quizás por las razones antes expuestas.

OTROS ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR:

- Mayor implicación empresarial en proyectos de I+D+i y necesidad de cooperación con empresas punteras en innovación.
- Empleo de tecnologías avanzadas en general (diseño, simulación, automatización,…).

5.2.5.- Recursos humanos.

Figura 5.2.6
Aspectos clave: recursos humanos
PERFIL ABSOLUTO

PERFIL RELATIVO
(de la evolución en los últimos años)

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de los empresarios en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

EVOLUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS:

Los **aspecto clave relativos a recursos humanos**, en conjunto, han experimentado una **evolución positiva en cuanto a su grado de importancia en los últimos años** (2,37 sobre 3), si bien de **limitada intensidad**, situándose entre las agrupaciones de aspectos clave con menor valoración en este sentido (la penúltima).

Especialmente han ganado importancia y de forma significativa (coincidencia en la opinión de los empresarios) los aspectos relativos a la ***necesidad de formación en internacionalización y en gestión/estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios*** (2,64) y, en menor medida, la ***necesidad de mano de obra cualificada y especializada en el ámbito operativo*** (2,51), y el ***insuficiente desarrollo de actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y de cuadros*** (2,51).

Comparativamente, el **resto de los aspectos clave** contemplados no se **diferencian estadísticamente de forma significativa de la media**, en la que se observa dispersión en las opiniones de los expertos.

EXPECTATIVAS:

De cara al futuro, los expertos consideran, con un **amplísimo nivel de acuerdo**, que **todos los aspectos clave** aquí especificados **lo seguirán siendo en el futuro** (todos por encima del 85,37%). Cabe **resaltar** entre todos ellos, la ***iniciativa y dinamismo de los recursos humanos del área con cierto grado de profesionalización*** (97,62%) y la ***necesidad de formación en internacionalización y en gestión/estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios*** (95,35%).

OTROS ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR:

- Atracción de RR.HH. de alto potencial (directivos innovadores, profesionales “emigrados” y extranjeros,…).
- Necesidad de insertar en el sistema empresarial más personal joven bien cualificado. Importancia de prácticas en empresas, especialmente alumnos de la Universidad y de ciclos superiores de FP.

5.2.6.- Infraestructura, equipamiento y servicios públicos.

Figura 5.2.7
Aspectos clave: infraestructura, equipamiento y servicios públicos
PERFIL ABSOLUTO

PERFIL RELATIVO

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de los empresarios en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

EVOLUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS:

En opinión de los expertos consultados los **aspectos clave relativos a infraestructura, equipamiento y servicios públicos, han ganado importancia en los últimos años** (2,46 sobre 3). Dicha agrupación de aspectos clave se encuentra entre las que han experimentado una mayor evolución en su grado de importancia.

El aspecto que considerablemente **más ha ganado en importancia**, es el relativo a la ***necesidad de planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial*** (2,81), y no solamente en el contexto de estos aspectos clave, sino también en el conjunto de los 38 aspecto clave considerados (segundo más valorado). También cabría señalar entre los que han experimentado un mayor grado de importancia ***al puerto de Vigo como factor de atracción*** (2,60). **Comparativamente, estos dos factores conjuntamente** con el relativo a las ***carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales*** (2,48), son los más valorados, **situándose estadísticamente de forma significativa por encima de la media** (alta coincidencia en las respuestas de los expertos).

Entre los aspectos clave que **menos evolucionaron positivamente**, los expertos hacen referencia a la ***dificultad de liderazgo institucional en el área*** (2,27) y ***las dificultades para la gestión de residuos industriales*** (2,26), el resto de los factores se sitúan próximos a la media. **Si bien** comparativamente, el **único aspecto clave** que se puede afirmar **estadísticamente que de forma significativamente se sitúa por debajo de la media** (el que menos ha ganado en importancia comparativa) es el relativo al ***deficiente desarrollo del ferrocarril*** (2,45), en el que parece existe una amplia coincidencia en la valoración de los expertos.

EXPECTATIVAS:

Los expertos consultados expresan un **amplio consenso al considerar que todos los aspectos clave contemplados** en esta agrupación **lo seguirán siendo en el futuro**. Todos los aspectos clave obtienen valores superiores al 87,5%, excepto uno que, no obstante, obtiene una valoración también alta (74,36%).

Los que inspiran una mayor grado de consenso, se refieren a la ***necesidad de planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial*** (97,73%), y muy cercano a ellos, ***el puerto de Vigo como factor de atracción*** (95,35%) y las ***carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales*** (95,35%). El aspecto clave que **menos consenso** suscita hace referencia a la ***dificultad de liderazgo institucional en la zona*** que, de todas formas, alcanzo un importante 74,36% de las valoraciones de los expertos.

OTROS ASPECTOS RELEVANTES A CONSIDERAR:

- Complejidad y descoordinación institucional en el área metropolitana
- Necesidad de gestión a nivel metropolitano de diversas competencias y servicios públicos.
- Insuficiente vertebración del área con las principales ciudades gallegas y con el Norte de Portugal, la meseta y cornisa cantábrica a través de una adecuada red de carreteras.
- Necesidad de intermodalidad en el transporte de mercancías.
- Suelo industrial con infraestructuras y servicios adecuados, a precios competitivos.
- Mayor calidad de suministro energético y precio. Acceso a energías alternativas.

5.3.- DISEÑO ESTRATÉGICO.

5.3.1.- Visión general por Ejes Estratégicos y Estrategias.

Figura 5.3.1
Grado de realización en los últimos años por ejes estratégicos
PERFIL ABSOLUTO

PERFIL RELATIVO

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de los empresarios en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

GRADO DE REALIZACIÓN:

En el gráfico de perfil absoluto, se puede observar que **el grado de realización de los diferentes ejes estratégicos en su conjunto ha sido limitado** (1,83 sobre 3 en valores absolutos).

Los ejes en los que **más se ha avanzado**, **pero no suficientemente**, hacen referencia a ***potenciar la implantación y modernización de los sistemas de información estratégica y comunicación*** (2,10) y a la ***mejora de la formación para adecuar el capital humano a las necesidades de la empresa*** (1,97). Estos dos ejes, **comparativamente se sitúan significativamente por encima de la media** (ver perfil de valores relativos), si bien, existe **mayor coincidencia en la opinión de los expertos en el segundo caso que en el primero**, en que se constata una mayor dispersión de las respuestas.

Entre los **ejes menos valorados**, es decir que **menos se ha avanzado** en su realización en estos últimos años, están los ejes relativos a ***propiciar una mayor orientación al marketing*** (1,73), la ***mejorar el equipamiento, las infraestructuras y los servicios públicos*** (1,73) y la ***cooperación como factor básico de competitividad*** (1,65). Estos tres ejes se sitúan **significativamente por debajo de la media**, ***especialmente el eje de cooperación*** sobre el que existe una **amplísima coincidencia en la valoración de los expertos** (poca dispersión en las respuestas). El eje ***modernización de los sistemas de dirección y gestión de empresas***, comparativamente no se diferencia significativamente de la media (intervalo de indiferencia -1, +1 respecto a la media).

En la Tabla 5.3.1 se recogen las **24 estrategias** ordenadas por **el grado de realización en los últimos años**. Entre las estrategias en las que ha experimentado mayor avance se refieren a ***Fomento de estudios estratégicos sobre las actividades del sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana*** (2,32), ***Favorecer el empleo de herramientas de tecnologías de información y comunicación en las empresas*** (2,11), *y* ***Formación para nivel superior y directivo adaptada a las necesidades de las empresas del área*** (2,04).

Figura 5.3.2
Mantenimiento de los ejes estratégicos en el futuro
PERFIL ABSOLUTO

PERFIL RELATIVO

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de los empresarios en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

DISEÑO ESTRATÉGICO FUTURO:

Se constata en el gráfico de valores absolutos, que en opinión de los expertos **todos los ejes considerados**, con un alta puntuación promedio, **han de mantenerse en el diseño estratégico futuro** (4,15 sobre 5).

En valores absolutos, el **eje más valorado** es el correspondiente a la ***modernización de los sistemas de dirección y gestión de las empresas*** (4,22). Si bien, por el gráfico de valores relativos, **comparativamente hablando este eje no se diferencia significativamente de la media**, siendo **estadísticamente el más valorado significativamente** el eje de ***cooperación como factor básico de competitividad en una economía internacionalizada*** (menor dispersión en las respuestas).

El eje ***potenciar la implantación y modernización de los sistemas de información estratégica y de comunicación***, es en **términos absolutos el menos valorado** (4,01), situándose comparativamente también significativamente por debajo del valor promedio (ver gráfico de valores relativos). Si bien **comparativamente** y por una **mayor coincidencia en las respuestas de los expertos**, el ***eje mejora de la formación para adecuar el capital humano a las necesidades del sistema productivo***, es **estadísticamente de forma significativa el que se distancia en mayor medida de la media**. El resto de los ejes no se diferencian significativamente del valor promedio, estadísticamente hablando.

En la Tabla 5.3.2 se recogen las **24 estrategias** ordenadas por la **necesidad de mantenimiento en el futuro**. Las estrategias más valoradas hacen referencia a ***Necesidad de innovación y modernización de la tecnología y procesos*** (4,53), ***Mejora de la conectividad, de la infraestructura de comunicaciones, transporte y logística*** (4,51), *y* ***Mejorar la planificación y gestión territorial*** (4,37).

Tabla 5.3.1

ESTRATEGIAS: GRADO DE REALIZACIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS	MEDIA
Fomento de estudios estratégicos sobre las actividades del sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana	2,32
Favorecer el empleo de herramientas de tecnologías de información y comunicación en las empresas	2,11
Formación para nivel superior y directivo adaptada a las necesidades de las empresas del área	2,04
Formación para mandos intermedios y ámbito operativo de las empresas del área	2,02
Innovación y modernización de la tecnología y procesos	1,95
Fomentar el desarrollo de servicios sociales, actividades de ocio y cultura	1,91
Fomentar la modernización y creación de empresas de servicios avanzados	1,88
Favorecer la modernización de las estructuras organizativas y la optimización y profesionalización de la función de recursos humanos	1,86
Formación para el desarrollo de capacidades y habilidades de los emprendedores.	1,86
Favorecer un mayor desarrollo de la internacionalización del sistema productivo de Vigo y su área metropolitana	1,84
MEDIA GLOBAL DEL CONJUNTO DE ESTRATEGIAS	***1,83***
Mejora de la conectividad, de la infraestructura de comunicaciones, transporte y logística	1,80
Favorecer la gestión medioambiental y mejorar las infraestructuras de tratamiento de residuos	1,78
Desarrollar actividades de análisis de mercados y una mayor innovación y diferenciación de productos/ servicios	1,77
Promover la cooperación para el acceso a mercados	1,76
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	1,74
Fomentar una cultura estratégica de proactividad, potenciando la implantación de sistemas de dirección avanzados	1,73
Optimizar los servicios públicos de apoyo a las empresas	1,73
Creación de nuevas actividades empresariales y modernización de las actuales para la diversificación del sistema productivo	1,68
Organización de estructuras interempresariales eficientes, optimizando las relaciones entre las cadenas de actividades empresariales	1,65
Mejorar la planificación y gestión territorial	1,64
Desarrollo de campañas de promoción y comunicación de imagen propia de productos de calidad asociados al área	1,59
Favorecer proyectos conjuntos de innovación y transferencia de tecnología para la modernización y diversificación empresarial	1,59
Aumentar la eficiencia y coordinación del marco institucional	1,56
Fomentar la gestión conjunta de aprovisionamientos, logística e inversiones en equipamiento e instalaciones	1,53
Escala: 1 = No se ha avanzado prácticamente nada, 2 = Se ha avanzado, pero no lo suficiente y 3 = Se ha realizado suficientemente.	

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

Tabla 5.3.2

ESTRATEGIAS: MANTENIMIENTO DE LA ESTRATEGIA EN EL FUTURO	MEDIA
Innovación y modernización de la tecnología y procesos	4,53
Mejora de la conectividad, de la infraestructura de comunicaciones, transporte y logística	4,51
Mejorar la planificación y gestión territorial	4,37
Promover la cooperación para el acceso a mercados	4,31
Favorecer un mayor desarrollo de la internacionalización del sistema productivo de Vigo y su área metropolitana	4,30
Favorecer la gestión medioambiental y mejorar las infraestructuras de tratamiento de residuos	4,30
Favorecer proyectos conjuntos de innovación y transferencia de tecnología para la modernización y diversificación empresarial	4,27
Desarrollar actividades de análisis de mercados y una mayor innovación y diferenciación de productos/ servicios	4,26
Organización de estructuras interempresariales eficientes, optimizando las relaciones entre las cadenas de actividades empresariales	4,21
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	4,20
Favorecer el empleo de herramientas de tecnologías de información y comunicación en las empresas	4,18
Favorecer la modernización de las estructuras organizativas y la optimización y profesionalización de la función de recursos humanos	4,16
MEDIA GLOBAL DEL CONJUNTO DE ESTRATEGIAS	***4,15***
Creación de nuevas actividades empresariales y modernización de las actuales para la diversificación del sistema productivo	4,14
Formación para mandos intermedios y ámbito operativo de las empresas del área.	4,14
Formación para el desarrollo de capacidades y habilidades de los emprendedores.	4,07
Fomentar la gestión conjunta de aprovisionamientos, logística e inversiones en equipamiento e instalaciones	4,07
Fomentar una cultura estratégica de proactividad, potenciando la implantación de sistemas de dirección avanzados	4,05
Formación para nivel superior y directivo adaptada a las necesidades de las empresas del área.	4,04
Aumentar la eficiencia y coordinación del marco institucional	4,02
Optimizar los servicios públicos de apoyo a las empresas	4,02
Fomentar la modernización y creación de empresas de servicios avanzados	4,00
Fomentar el desarrollo de servicios sociales, actividades de ocio y cultura	4,00
Desarrollo de campañas de promoción y comunicación de imagen propia de productos de calidad asociados al área	3,98
Fomento de estudios estratégicos sobre las actividades del sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana	3,86
Escala: 1= poco, 2 = algo, 3 = medio, 4 = bastante y 5 = mucho.	

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

5.3.2.- Modernización de los sistemas de dirección y gestión de las empresas.

Figura 5.3.3
Eje estratégico: modernización de los sistemas de dirección y gestión de empresas
PERFIL ABSOLUTO

PERFIL RELATIVO
(del grado de realización)

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de los empresarios en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

GRADO DE REALIZACIÓN:

Los expertos consideran que el **grado de realización** de éste eje estratégico **ha sido limitado** en los últimos años (1,80 sobre 3). La estrategia en la que comparativamente se ha **avanzado más**, pero no lo suficiente, se refiere a la ***innovación y modernización de la tecnología y procesos*** (1,95) y, en **menor medida** la relativa a ***favorecer la modernización de las estructuras organizativas y la optimización y profesionalización de la función de recursos humanos*** (1,86). El resto de las estrategias no se diferencian significativamente de la media.

DISEÑO ESTRATÉGICO FUTURO:

En cuanto al futuro, los expertos manifiestan con una **valoración alta** (4,22 sobre 5) que **todas las estrategias de éste eje estratégico deben ser consideradas**. En concreto, es el **eje más valorado** entre todos los ejes contemplados, en cuanto a su consideración para el futuro. Especialmente ha de ser considerada la estrategia relativa a la ***innovación y modernización de la tecnología y procesos*** que, con una puntuación media de 4,53 sobre 5, es la estrategia más valorada de las 24 propuestas, en cuanto a su mantenimiento de cara al futuro.

PRINCIPALES FRENOS A LA REALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:

- Insuficiente profesionalización de las Pyme (especialmente las de carácter familiar), con limitada delegación de responsabilidades y escasa planificación a largo plazo (poca valoración de planes estratégicos). Empresas tradicionales con resistencia al cambio, con limitada orientación a la innovación y tecnologías, a la internacionalización y a los recursos humanos (a ver el personal como inversión/activos básicos).
- Carencia de liderazgos industriales e institucionales, con tendencia a la dispersión de iniciativas y esfuerzos públicos y privados. Carencia de un plan industrial consensuado, con incentivos y políticas públicas de apoyo a la localización empresarial en el área (especialmente de empresas distintas a las de las actividades tradicionales).
- Falta de servicios adecuados de vigilancia empresarial y prospectiva que orienten el desarrollo, modernización y diversificación del sistema productivo del área.
- Escasa implicación empresarial en inversiones de I+D+i, con insuficiente capacidad tecnológica en el área que permita saltos tecnológicos de envergadura.

5.3.3.- Potenciar la implantación y modernización de los sistemas de información estratégica y comunicación.

Figura 5.3.4
Eje estratégico: potenciar la implantación y modernización de los sistemas de información estratégica y comunicación
PERFIL ABSOLUTO

PERFIL RELATIVO
(del grado de realización)

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de los empresarios en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

GRADO DE REALIZACIÓN:

Con relación a este eje estratégico, los expertos consideran que **se ha avanzado pero no lo suficiente** (2,10 sobre 3). **De todos los ejes estratégicos** evaluados, es éste **el que mayor grado de realización ha experimentado**.

La estrategia en la que **más se ha avanzado**, hace referencia al ***fomento de estudios estratégico sobre las actividades del sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana*** (2,32), que conjuntamente con la relativa a ***favorecer el empleo de herramientas de tecnologías de la información y comunicación en las empresas*** (2,11), son las más valoradas, no solamente en el contexto de este eje, sino de todas las 24 estrategias contempladas (media de 2,32 y 2,11 sobre 3, respectivamente).

La estrategia cuyo **grado de realización** es considerado significativamente **más limitado** comparativamente, se refiere al ***fomento de la modernización y creación de empresas de servicios avanzados*** (1,88).

DISEÑO ESTRATÉGICO FUTURO:

Con una valoración alta (4,01 sobre 5), se considera que las estrategias de este eje estratégico han de **mantenerse en el futuro**. La **más valorada** es la relativa al ***empleo de las tecnologías de la información y la comunicación*** (TIC) (4,18).

PRINCIPALES FRENOS A LA REALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:

- Escasa utilización y puesta en práctica de los estudios existentes que requieren además de un seguimiento y actualización permanente. El tejido empresarial del área no valora suficientemente el conocimiento, recurriendo frecuentemente más a la intuición.
- Cultura industrial tradicional en el área (negocios seguros o conocidos), poco orientada a los intangibles lo que no favorece la creación de empresas de servicios avanzados (se contratan fuera), en un contexto de limitada cultura innovadora con todavía poca credibilidad de las actividades TIC, así como escaso apoyo institucional a las iniciativas existentes.
- Cambios culturales lentos, con resistencia a la formación en nuevas aplicaciones TIC y cierto temor a una comunicación que implica transparencia. Además, insuficiente red de equipamientos físicos, existencia de tarifas elevadas de las operadoras y expectativas de ventajas competitivas aun no alcanzadas por parte de las empresas usuarias.

5.3.4.- Mejora de la formación para adecuar el capital humano a las necesidades del sistema productivo.

Figura 5.3.5
Eje estratégico: mejora de la formación para adecuar el capital humano a las necesidades del sistema productivo
PERFIL ABSOLUTO

PERFIL RELATIVO
(del grado de realización)

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de los empresarios en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

GRADO DE REALIZACIÓN:

En opinión de los expertos consultados, **se ha avanzado pero no suficientemente** en el grado de realización del eje estratégico orientado a la formación (1,97 sobre 3). Este eje estratégico, conjuntamente con el relacionado con los sistemas de información (2,10), son los ejes en los que se han conseguido un mayor avance, aunque moderado.

Las estrategias en las que **más se ha avanzado** son la relativa a la ***formación de nivel directivo adaptada a las necesidades del área*** (2,04) y, a la ***formación de mandos intermedios y ámbito operativo*** (2,02). En ambos casos, la valoración es significativamente superior a la media existiendo una amplia coincidencia de opinión entre los expertos (poca dispersión), especialmente en el caso de la formación de directivos. **La estrategia relacionada con la *formación de emprendedores*** (1,86), **no se diferencia significativamente de la media**.

DISEÑO ESTRATÉGICO FUTURO:

En cuanto al mantenimiento de este eje estratégico y de las estrategias que lo conforman para la actualización del diseño estratégico, los expertos consideran con una **valoración alta** (4,08) **la necesidad de su permanencia**. Si bien, y en este sentido de alta evaluación es de los **ejes con menor valoración**, conjuntamente con el relativo a los ***sistemas de información y comunicación*** (4,01), consecuencia de que son los ejes en que más se ha avanzado en cuanto al grado de realización.

PRINCIPALES FRENOS A LA REALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:

- Insuficiente voluntad política y empresarial de abordar en profundidad la problemática de la formación en la empresa, en un entorno muy cambiante con necesidades de adaptación permanente. Problemática de la detección de necesidades específicas y diseño de formación especializada por cadenas. Dificultad de marcar objetivos y definir indicadores de eficiencia, que permitan condicionar los incentivos públicos a los resultados.
- Dificultad en la transferencia de las mejores prácticas existentes en las cadenas empresariales más avanzadas, que permita mayor homogeneidad en el avance de todas las cadenas empresariales del área. Insuficiente promoción, en algunas cadenas, del valor estratégico de la formación y el conocimiento por parte de las organizaciones interempresariales.
- Inercias y prejuicios en las relaciones Universidad-Empresa difíciles de cambiar. Estructuras universitarias poco flexibles y estructuras empresariales con insuficiente cultura orientada al conocimiento. Necesidad de formación de postgrado especializada en las principales cadenas empresariales del área.
- Insuficiente aprecio social, universitario y económico de los jóvenes emprendedores, lo que requiere un cambio de mentalidad en la sociedad y las instituciones. Poca eficiencia y falta de coordinación de las políticas públicas orientadas al desarrollo de emprendedores.

5.3.5.- Propiciar una mayor orientación al marketing.

Figura 5.3.6
Eje estratégico: propiciar una mayor orientación al marketing
PERFIL ABSOLUTO

PERFIL RELATIVO
(del grado de realización)

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de los empresarios en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

GRADO DE REALIZACIÓN:

Se constata un **limitado avance** en el grado de realización del eje estratégico relativo a propiciar una ***mayor orientación al marketing en las empresas del área*** (1,73 sobre 3). La estrategia con un **mayor grado de realización** es la relativa a la ***internacionalización del sistema productivo de Vigo y su área metropolitana*** (1,84), que con una valoración significativamente superior a la media, los expertos consideran que **se ha avanzado aunque no lo suficiente**, además con una amplia coincidencia en dicha opinión (poca dispersión). El resto de las estrategias contempladas no se diferencian estadísticamente de forma significativa de la media global del eje.

DISEÑO ESTRATÉGICO FUTURO:

En cuanto a la **necesidad de mantener en el futuro** este eje estratégico y las estrategias que lo comprenden, los expertos la valoran con **una alta puntuación** (4,17 sobre 5), situándose en este sentido en la media de la valoración de los 6 ejes estratégicos contemplados.

PRINCIPALES FRENOS A LA REALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:

- Insuficiente ritmo en la internacionalización del sistema productivo del área respecto a la dinámica de evolución de los mercados. Ausencia de estrategias globales de internacionalización suficientemente planificadas en la mayoría de las cadenas empresariales del área.
- Necesidad de políticas públicas más potentes y servicios de apoyo permanentes y profesionalizados (especialmente en el extranjero) que posibiliten la realización de estudios de mercados más fiables y asequibles, facilitando la incorporación de las Pyme del área al proceso de internacionalización (empresas con tendencia a conformarse con sus mercado locales, poca capacidad financiera y más orientadas a basar sus decisiones en la intuición que en el conocimiento).
- Escasa valoración de las estrategias de marketing y de comunicación en las empresas e instituciones del área, que requieren planteamientos más transparentes y abiertos (individual y colectivamente) y enfoques de medio y largo plazo. Falta de sensibilidad para valorar la importancia de la promoción de marca frente a una cultura excesivamente orientada a la promoción de producto.
- Necesidad de una acción continuada más coordinada y convergente entre empresas e instituciones públicas y privadas de promoción, difusión e imagen del área y de los productos/servicios vinculados a ella. Organizaciones interempresariales poco habituadas a trabajar en acciones horizontales basadas en intangibles.

5.3.6.- Cooperación como factor básico de competitividad del sistema productivo en una economía internacionalizada.

Figura 5.3.7
Eje estratégico: cooperación como factor básico de competitividad del sistema productivo en una economía internacionalizada
PERFIL ABSOLUTO

PERFIL RELATIVO
(del grado de realización)

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de los empresarios en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

GRADO DE REALIZACIÓN:

En opinión de los expertos, el **grado de realización** del eje estratégico relativo a la cooperación es **bajo** (1,65 sobre 3), considerando además que es **el eje en el que considerablemente menos se ha avanzado** del conjunto de los 6 ejes evaluados (media del conjunto de los 6 ejes: 1,83)

Todas **las estrategias valoradas no se diferencian significativamente de la media**, **excepto** en el caso de la relativa a ***fomentar la gestión conjunta de aprovisionamiento, logística e inversiones en equipamiento e instalaciones*** (1,53), que los expertos coinciden en la opinión de un **especialmente bajo grado de avance** en la realización de esta estrategia. .

DISEÑO ESTRATÉGICO FUTURO:

Este eje estratégico y las estrategias que la componen, en cuanto a su **mantenimiento de cara al futuro**, recibe una **valoración especialmente alta** (4,21 sobre 5) por parte de los expertos consultados, situándose como el **segundo eje más valorado** muy próximo al relacionado con la modernización de los sistemas de dirección y gestión de las empresas del área (4,22), y ligeramente por encima del relacionado con las infraestructuras, equipamiento y servicios públicos (4,20).

PRINCIPALES FRENOS A LA REALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:

- Insuficiente cultura de cooperación en el sistema empresarial del área, en el que un cierto individualismo y la limitada dimensión y profesionalización inciden negativamente en la materialización de proyectos de cooperación, que exigen coste de tiempo, recursos y transparencia, que no se asumen suficientemente. Falta de seguimiento del cumplimiento de las iniciativas existentes, que dificulta que los proyectos se transformen en realidades.
- Falta de una clara definición del papel y funciones de las estructuras interempresariales existentes, con tendencia a personalismos, cierta politización y limitado grado de profesionalización, que resta eficiencia y ralentiza el ritmo de profundización y de creación de estructuras interempresariales innovadoras.
- Limitado convencimiento en el seno de las instituciones y administraciones públicas, de la necesidad de cooperación con las empresas. Excesivo peso de las posibilidades de financiación pública en la generación de proyectos de cooperación por parte de las empresas, posibilidades que se verán mermadas en el futuro por la ampliación de la Unión Europea. Apoyos públicos poco ambiciosos para la modernización y creación de empresas.

5.3.7.- Mejorar el equipamiento, las infraestructuras y los servicios públicos con objeto de optimizar las condiciones del territorio para producir y vivir.

Figura 5.3.8
Eje estratégico: mejorar el equipamiento, las infraestructuras y los servicios públicos con objeto de optimizar las condiciones del territorio para producir y vivir
PERFIL ABSOLUTO

PERFIL RELATIVO
(del grado de realización)

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

Perfil relativo: Análisis comparativo de la opinión de los empresarios en cada uno de los Aspectos en relación a la opinión conjunta de todos ellos. Si es mayor que 1 significa que ese Aspecto es especialmente más valorado que los demás. Si es menor que -1, significa que ese Aspecto es especialmente menos valorado.

GRADO DE REALIZACIÓN:

Los expertos consideran que el **grado de realización** de este eje estratégico en los últimos años ha sido **limitado** (1,73 sobre 3). Situándose, en cuanto al grado de realización, a un nivel intermedio y por debajo de la media global del conjunto de los 6 ejes valorados (1,83).

La estrategia que ha conseguido **mayores avances** pero no lo suficiente es, en valor absoluto, la relativa a ***desarrollo de servicios sociales, actividades de ocio y cultura*** (1,91). Si bien, las **estrategias** comprendidas en este eje estratégico, **no se diferencian comparativamente de forma significativa de la media** anteriormente comentada, **excepto** en el caso de la relacionada con la ***eficiencia y coordinación del marco institucional*** (1,56), sobre la que los expertos consultados **coinciden en calificar de especialmente bajo** los avances conseguidos en los últimos años.

DISEÑO ESTRATÉGICO FUTURO:

La valoración de este eje estratégico es **muy alta** respecto a la **necesidad de mantener estas estrategias en la actualización del diseño estratégico** (4,20 sobre 5), situándose como el tercer eje más valorado en cuanto a la permanencia de sus estrategias. Se podría **resaltar** entre las **más valoradas** de este eje estratégico, la estrategia de ***mejora de la conectividad, de las infraestructuras de comunicaciones, transporte y logística*** (4,51), y ***mejorar la planificación y gestión territorial*** (4,37) que además son la segunda y tercera más valoradas del conjunto de las 24 estrategias consideradas.

PRINCIPALES FRENOS A LA REALIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS:

- Inestabilidad municipal, falta de liderazgo institucional y apoyo de la administración autonómica y estatal acorde con la importancia del área, que condiciona la creación de infraestructuras, equipamientos y servicios públicos que respondan adecuadamente, con visión de medio y largo plazo, a la dinámica de desarrollo existente del sistema productivo. Políticas públicas poco claras e insuficiente coordinadas en el área, por parte de las administraciones públicas concurrentes en la misma.
- Insuficiente implicación y apoyo empresarial a las administraciones públicas, en aspectos no ligados estrictamente a las infraestructuras, especialmente en lo relativo al medioambiente y optimización de servicios públicos.
- Ausencia de un modelo racional de gestión del territorio que permita sustentar adecuadamente otras políticas, especialmente las relacionadas con la disponibilidad de suelo industrial a medio y largo plazo a precio adecuado, que posibilite la localización empresarial en el área.
- Falta de coordinación de la oferta de las actividades relacionadas con la cultura y ocio y falta de agilidad (normativa, decisiones, presupuestos, plazos) para el desarrollo y prestación de servicios públicos, especialmente los de carácter social.

5.4.- POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO: VISIÓN DE LOS EXPERTOS.

Figura 5.4.1

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

RESTO DE GALICIA:

En opinión de los expertos, el sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana presenta un **mejor posicionamiento competitivo con el resto de Galicia en todos los aspectos** evaluados, **excepto** en los relativos a los **costes laborales y otros costes de explotación que se consideran similares**. El aspecto en el cual se considera con una **mayor ventaja competitiva** hace referencia al ***grado de internacionalización***.

RESTO DE ESPAÑA:

Vigo y su área metropolitana presenta un **peor posicionamiento competitivo respecto al resto de España,** que es el principal mercado del área. En general presenta **desventajas en la mayoría de los aspectos valorados**, si bien en el ***grado de internacionalización***, ***rentabilidad y características de los productos***, se considera por parte de los expertos que tiene las **mismas ventajas competitivas**. El único aspecto en el que presenta un **mejor posicionamiento** hace referencia a los ***costes laborales y otros costes de explotación***. Se podría señalar como el **aspecto menos valorado** ***la dimensión de la red comercial***.

PORTUGAL:

El posicionamiento competitivo de sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana se considera **mejor que el correspondiente a Portugal en todas las variable**s contempladas, **excepto** al relativo a los ***costes laborales y otros costes de explotación*** que se considera por lo expertos **significativamente peor**. Se podría resaltar como el **más valorado**, en cuanto al posicionamiento, la ***estructura económica financiera***.

UNIÓN EUROPEA – 15:

El sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana presenta un **posicionamiento competitivo significativamente peor que el de la Unión Europea de los 15**, principal mercado exterior del área, en **todos los aspectos** evaluados, **excepto** en ***costes laborales y otros costes de explotación***, que los expertos consideran **similares** (no significativamente mejores o peores considerando globalmente el área comunitaria). Igual que en la posición respecto a

España, se podría destacar la ***dimensión de la red comercial*** como el aspecto en el que se está **peor posicionado**.

AMPLIACIÓN DE LA UNIÓN EUROPEA:

Se considera que el sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana está **mejor posicionado** con relación a los países de la ampliación de la Unión Europea, **en todas las variables** contempladas, **excepto** en ***costes laborales y otros costes de explotación***, que se considera **significativamente peor** posicionados, y en cuanto a la ***rentabilidad*** que se considera con un posicionamiento **similar**. Los expertos señalan la **cooperación** (innovación, I+D) como el aspecto en el que existe un **mejor posicionamiento**.

ASIA:

En la **mayoría de los aspectos** contemplados, los expertos consideran un **posicionamiento similar** del área metropolitana de Vigo con respecto a Asia contemplada en su conjunto. El área presenta un **mejor posicionamiento** en los aspectos relativos al ámbito de ***dirección y organización*** y a las ***características de los productos***, y un **peor posicionamiento** en ***costes laborales y otros costes de explotación***, ***rentabilidad***, ***dimensión de la red comercial*** y en ***penetración de mercados***.

RESTO DEL MUNDO:

El **posicionamiento** con respecto al resto del mundo (globalmente considerado) presenta aspectos **similares al correspondiente con el área asiática**, teniendo un **posicionamiento equivalente en la mayoría de las variables** contempladas, no presentando, sin embargo, un **posicionamiento significativamente mejor en ninguno de los aspectos**. Presenta una **peor posición** en las **mismos aspecto mencionados en el área asiática**, a los que se le añade la ***cooperación (innovación, I+D)***.

Figura 5.4.2

Escala: 3 = El sistema Empresarial de Vigo y su área metropolitana está mejor que…
2 = El sistema Empresarial de Vigo y su área metropolitana es similar a...
1 = El sistema Empresarial de Vigo y su área metropolitana está peor que…

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

CAPÍTULO 6

PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE LOS FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO. ASPECTOS FACILITADORES Y LIMITADORES

ÍNDICE

6.1.- INTRODUCCIÓN. 281

6.2.- SITUACIÓN, EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVA DE LOS FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. 282

6.2.1.- (A) Factores Clave fundamentales. 286

6.2.2.- (B) Factores Clave de evolución relevante. 295

6.2.3.- (C) Factores Clave en proceso de reorientación por el sistema productivo. 302

6.2.4.- (D) Factores Clave que están requiriendo actualización por parte del sistema productivo. 310

6.3.- ASPECTOS FACILITADORES Y LIMITADORES DE LOS FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO. 315

6.1.- INTRODUCCIÓN.

En el presente epígrafe se detallan un conjunto de conclusiones sobre los factores clave para el desarrollo del sistema productivo privado del Área Metropolitana de Vigo, a partir de los diversos trabajos realizados para la actualización de su análisis y diagnóstico estratégico partiendo del proyecto *Visión Estratégica del Sistema Empresarial de Vigo 2001* (Vigo 2001).

Así, se han contemplado como fuentes fundamentales para la generación de estas conclusiones, los informes, que pueden ser consultados en el Instituto de Desarrollo Caixanova, derivados de la **encuesta a empresas** *("Encuesta a Empresas. Informe de resultados"),* del **cuestionario a expertos** *("Panel de Expertos. Informe de resultados")*, del análisis de la **estimación del Valor Añadido Bruto y otra información económico-financiera** para las diecinueve cadenas del sistema productivo privado del Área Metropolitana de Vigo y del análisis de la **evolución de los aspectos sobre internacionalización.** Como complemento, también se han incorporado conclusiones relevantes extraídas de las sesiones desarrolladas en el *Foro Caixanova de Estrategias Empresariales,* así como de otras fuentes secundarias de información, fruto de otros trabajos del equipo en el ámbito de las actividades empresariales de Galicia.

De esta forma, se trata de ofrecer una serie de **conclusiones sobre la evolución y expectativas** de los principales aspectos que influyen en el desarrollo del sistema productivo privado del Área Metropolitana de Vigo, **comparando analíticamente y contrastando** la evolución objetiva con la opinión y percepción por parte de las empresas privadas y expertos. En la medida que se estiman relevantes, se incorporan algunos matices por cadenas para explicar la incidencia de algún aspecto del factor clave considerado en la correspondiente actividad empresarial.

Finalmente, a través de la combinación del análisis externo con el análisis interno y el posicionamiento del sistema productivo, se incluyen aquellos aspectos que son considerados como **facilitadores y limitadores** al desarrollo del sistema

productivo privado del Área Metropolitana de Vigo. Estos aspectos son de especial relevancia para la posterior actualización del diseño estratégico.

La **redacción final** de **los factores clave aquí detallados** han sido actualizados en base a los cambios en la evolución y expectativas de los últimos cinco años. Son consecuencia de las **matizaciones** obtenidas de las opiniones de los expertos, de las conclusiones derivadas del análisis de la encuesta a empresas, de las conclusiones derivadas de los aspectos sobre internacionalización y del análisis de la estimación del VAB realizada, tratadas en los epígrafes anteriores. También se han tenido en cuenta los matices derivados de las aportaciones de los últimos trabajos desarrollados por el equipo técnico sobre cadenas empresariales.

6.2.- SITUACIÓN, EVOLUCIÓN Y EXPECTATIVA DE LOS FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

En el presente epígrafe se trata de actualizar los aspectos clave del diagnóstico estratégico del sistema productivo privado contemplados en Vigo 2001, a través de una **visión cruzada** de la **evolución** en los últimos años y de las **expectativas** de evolución en un futuro. Se presentan unas conclusiones que determinan el grado de importancia actual y futura de los aspectos clave, los cuales ilustran los factores a los que se debe prestar especial atención en la actualización del diseño estratégico.

Para facilitar la **referencia y su tratamiento**, se han **codificado los factores clave con un número** correlativo en base al orden de importancia de su expectativa futura. En la Tabla 6.2.1 se recogen los factores clave y las valoraciones sobre sus expectativas en el futuro y su evolución en los últimos años (2001-2005). Al final de dicha tabla se indica el promedio de cada una de las dos series de valores. En lo sucesivo, cuando se haga referencia a los factores clave se incluirá entre paréntesis el código correspondiente.

Bajo la doble perspectiva de expectativas y evolución pasada, se pueden establecer **cuatro grandes agrupaciones de factores clave:**

A.- Factores Clave fundamentales: han ganado importancia en los últimos años y existe una clara perspectiva de que continuarán siendo importantes en el futuro.

B.- Factores Clave de evolución relevante: han ganado relativa importancia en los últimos años, existiendo un menor consenso sobre el grado de importancia futura.

C.- Factores Clave en proceso de reorientación por el sistema productivo: se están asimilando en la cultura estratégica-operativa de las empresas del sistema productivo privado, habiendo mantenido cierta importancia en los últimos años. En este caso, ya se ha matizado convenientemente su redacción en base a los cambios de los últimos cinco años en su evolución y expectativas.

D.- Factores Clave que están requiriendo actualización por parte del sistema productivo: un limitado porcentaje de expertos consideran que seguirán siendo relevantes y su importancia en los últimos años se ha venido manteniendo aunque de forma poco significativa. En este caso, ha sido necesario realizar ya la actualización en su orientación de tal forma que recoja los cambios de los últimos cinco años, requiriendo ahora su actualización en la cultura del sistema productivo privado del Área.

La Figura 6.2.1 ilustra las agrupaciones anteriormente citadas (A, B, C, D) en un gráfico de doble escala (importancia futura y evolución últimos años), donde se pueden apreciar las diferencias existentes entre las cuatro agrupaciones de aspectos clave desde la **perspectiva del conjunto del sistema productivo privado del Área Metropolitana de Vigo.**

En todo caso, **la totalidad de los factores relacionados constituyen la visión sintética actualizada** del conjunto de aspectos clave **del Diagnóstico Estratégico del Área.** Como se ha comentado anteriormente, su redacción ya se ha matizado convenientemente, recogiéndose de esta forma la incidencia derivada de los cambios acaecidos en los últimos cinco años.

Tabla 6.2.1
Importancia de la evolución y continuidad en el futuro de los aspectos clave

	Expectativa futura (1)	Importancia de su evolución (2)	COD	Factor Clave
A	100,00%	2,91	1	Globalización, convergencia de la zona Euro y ampliación de la Unión Europea en un entorno de incremento de la intensidad competitiva hacia una mayor bipolarización de la competencia internacional ~~(competidores~~ en costes y en diferenciación~~)~~
	100,00%	2,64	2	Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas derivado de su tamaño empresarial en un entorno de dimensión geográfica internacional
	100,00%	2,64	3	Orientación hacia una cultura de innovación desde las empresas e instituciones del Área Metropolitana de Vigo como factor diferencial con un marco tecnológico favorable
	100,00%	2,60	4	Potencialidad para el posicionamiento del Área Metropolitana de Vigo como zona de excelencia en Innovación
	97,73%	2,81	5	Necesidad de una mayor planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial en el Área Metropolitana de Vigo a precios competitivos como factores de atracción y crecimiento empresarial
	97,73%	2,78	6	Tendencia hacia una cultura de ~~la~~ calidad y de ~~la~~ mejora continua
	97,73%	2,48	7	Visión estratégica en las pequeñas y medianas empresas e importancia de los procesos de planificación estratégica
	97,62%	2,34	8	Necesidad de articular sistemas que canalicen la iniciativa y dinamismo de los recursos humanos del área con cierto grado de profesionalización
	95,56%	2,69	9	Progreso tecnológico en la automatización de los procesos productivos en un marco de ~~baja~~ dificultades en la productividad
	95,45%	2,47	10	Cooperación como factor estratégico de competitividad de la pequeña y mediana empresa del Área Metropolitana de Vigo
	95,35%	2,64	11	Necesidad de formación en internacionalización y en gestión/estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios en una situación de tardía incorporación de la pyme a los procesos de internacionalización
	95,35%	2,60	12	El puerto de Vigo como factor de atracción y dinamización de las actividades logísticas y de transporte del Área Metropolitana
	95,24%	2,48	13	Carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales a precios competitivos
B	93,33%	2,40	14	Necesaria proactividad desde el universo público en el apoyo al posicionamiento estratégico del Área Metropolitana de Vigo en Innovación, con necesidad de una mayor interrelación entre los agentes del sistema de innovación presentes
	92,86%	2,45	15	El área como centro de suministro y transformación de productos relacionados con el mar con relevantes necesidades de inversión para la generación de mayor valor añadido
	92,86%	2,45	16	Deficiente desarrollo del ferrocarril e incertidumbre sobre su potencial futuro que dificulta una ~~mayor~~ mejor accesibilidad a mercados geográficos alejados
	92,50%	2,73	17	Existencia en el área del centro de síntesis en la cadena de automoción en un mercado relativamente maduro con necesidades de suministros del exterior para la generación de valor añadido
	91,11%	2,51	18	Necesidad de actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros
	90,91%	2,51	19	Necesidad de mano de obra cualificada y/~~o~~ especializada en el ámbito operativo
	90,48%	2,40	20	Disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego para el desarrollo sistemático de innovación empresarial en el Área Metropolitana de Vigo
	88,64%	2,31	21	Necesidad de adecuación de las titulaciones oficiales a las necesidades de las empresas que provoca ciertos desequilibrios cuyo coste debe ser asumido por el sistema productivo privado restando capacidad financiera
	88,37%	2,36	22	Calidad de la oferta cultural, de ocio y de turismo, con cierta tendencia a ralentizar el crecimiento de valor añadido ~~en el Área Metropolitana~~ por ~~cierta competencia~~insuficiente compatibilidad con otras actividades por los recursos endógenos asociados
	88,10%	2,40	23	Importancia de la expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes con una insuficiente vertebración con otras zonas por dificultades en las redes de comunicación
	87,50%	2,26	24	Dificultades para la gestión de residuos industriales a un coste competitivo ante su exigencia normativa y su ~~exigencia~~ consideración por parte de los clientes en los mercados internacionales
	86,05%	2,18	25	Limitado nivel de eficiencia en la utilización de nuevas tecnologías por falta de personal suficientemente formado que limita un mayor desarrollo de innovaciones en el Área Metropolitana de Vigo
	85,37%	2,14	26	Incertidumbre sobre la disponibilidad de recursos humanos en el Área con dificultades para la optimización del Capital Humano en las empresas (captación y retención)

	Expectativa futura (1)	Importancia de su evolución (2)	COD	Factor Clave
C	83,33%	2,47	27	Importante nivel alcanzado en el desarrollo de acuerdos de subcontratación que favorecen el trabajo en red como modelo de crecimiento futuro
	82,50%	2,21	28	~~Importante~~ Nivel creciente ~~alcanzado~~ en la diversidad productiva en el área (logística y transporte; servicios financieros; bienes de equipo, TIC's, química-farmacéutica, textil-confección-moda y complementos; construcción y reparación naval…) que suaviza el impacto de los ciclos económicos
	82,05%	2,21	29	Débil imagen de Vigo como marca competitiva territorial, con necesaria tendencia hacia ~~un~~ su posicionamiento como área metropolitana innovadora
	81,40%	2,27	30	Insuficiente aprovechamiento de la imagen de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia, con un bajo número de marcas renombradas en el ~~Área Metropolitana de Vigo~~exterior
	79,55%	2,39	31	Tendencia al crecimiento interno en las empresas como respuesta a los procesos de concentración empresarial del entorno, que incide en la necesidad de desarrollar innovaciones organizativas y comerciales
	79,07%	2,45	32	Intensidad de competencia en precios con una tendencia de las empresas del Área Metropolitana a competir en diferenciación sin alcanzar un nivel suficiente de eficiencia (problemática en costes)
	74,36%	2,27	33	Dificultad de liderazgo institucional sostenido en el Área Metropolitana, con ~~una deficiente~~ insuficiente articulación y coordinación institucional ~~,~~y sin un claro referente dinamizador
	73,17%	2,26	34	Situación geográfica del Área Metropolitana de Vigo, con la necesidad de asumir mayor protagonismo como referente de la Euroregión
D	65,12%	2,02	35	Incremento de las necesidades de financiación de las actividades empresariales actuales
	60,98%	2,02	36	Problemas de dimensionamiento y especialización en las empresas auxiliares de construcción naval, con necesidades en innovación organizativa y en incorporación de tecnología al producto final
	60,00%	1,98	37	Necesidad de competir en especialización, innovación e internacionalización en las actividades de rocas ornamentales del Área
	57,50%	2,31	38	Incertidumbre sobre la evolución futura del ciclo de la construcción y su interrelación con otras cadenas de actividades y necesidad de articular alternativas de crecimiento futuro
	88,62%	**2,43**	**PROMEDIO 38 FACTORES CLAVE**	

(1): Escala % de expertos que señalan la continuidad en su importancia en el futuro

(2): Escala 1= ha perdido importancia, 2= se ha mantenido, 3= ha ganado importancia

Figura 6.2.1

Matriz de importancia de la evolución y continuidad en el futuro de los aspectos clave

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

A continuación, se comentarán los aspectos clave de las cuatro agrupaciones resultantes.

6.2.1.- (A) Factores Clave fundamentales.

Los aspectos de esta agrupación vistos en su conjunto, indican las **variables de carácter estratégico en las que es necesario actuar para la mejora del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo:** cooperación, internacionalización, innovación y calidad, aprovechamiento de la flexibilidad y capacidad de respuesta, cultura de los niveles directivos y algunas necesidades de infraestructura, equipamiento y servicios públicos (planificación y gestión urbanística, el puerto de Vigo como factor de atracción y carencias en la dotación de servicios en parques empresariales). Como se aprecia, son **variables a contemplar con la urgencia de actuar a corto plazo para obtener resultados a medio y largo plazo.**

Tabla 6.2.2
(A) Factores clave fundamentales

	Expectativa futura (1)	Importancia de su evolución (2)	COD.	Factor Clave
A	100,00%	2,91	1	Globalización, convergencia de la zona Euro y ampliación de la Unión Europea en un entorno de incremento de la intensidad competitiva hacia una mayor bipolarización de la competencia internacional en costes y en diferenciación
	100,00%	2,64	2	Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas derivado de su tamaño empresarial en un entorno de dimensión geográfica internacional
	100,00%	2,64	3	Orientación hacia una cultura de innovación desde las empresas e instituciones del Área Metropolitana de Vigo como factor diferencial con un marco tecnológico favorable
	100,00%	2,60	4	Potencialidad para el posicionamiento del Área Metropolitana de Vigo como zona de excelencia en Innovación
	97,73%	2,81	5	Necesidad de una mayor planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial en el Área Metropolitana de Vigo a precios competitivos como factores de atracción y crecimiento empresarial
	97,73%	2,78	6	Tendencia hacia una cultura de calidad y de mejora continua
	97,73%	2,48	7	Visión estratégica en las pequeñas y medianas empresas e importancia de los procesos de planificación estratégica
	97,62%	2,34	8	Necesidad de articular sistemas que canalicen la iniciativa y dinamismo de los recursos humanos del área con cierto grado de profesionalización
	95,56%	2,69	9	Progreso tecnológico en la automatización de los procesos productivos en un marco de dificultades en la productividad
	95,45%	2,47	10	Cooperación como factor estratégico de competitividad de la pequeña y mediana empresa del Área Metropolitana de Vigo
	95,35%	2,64	11	Necesidad de formación en internacionalización y en gestión/estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios en una situación de tardía incorporación de la pyme a los procesos de internacionalización
	95,35%	2,60	12	El puerto de Vigo como factor de atracción y dinamización de las actividades logísticas y de transporte del Área Metropolitana
	95,24%	2,48	13	Carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales a precios competitivos
	88,62%	**2,43**	**PROMEDIO 38 FACTORES CLAVE**	

(1): Escala % de expertos que señalan la continuidad en su importancia en el futuro

(2): Escala 1= ha perdido importancia, 2= se ha mantenido, 3= ha ganado importancia

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

Figura 6.2.2
(A) Factores clave fundamentales

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

Los expertos han señalado que el **Área Metropolitana de Vigo se encuentra mejor posicionada** en general que el **resto de Galicia, que Portugal y que los países de ampliación de la UE.** Si bien, se señala el desfavorable posicionamiento en todos estos casos en la variable *"costes laborales y otros costes de explotación"*. Por otro lado, perciben un posicionamiento significativamente peor en los mercados de la UE-15 y del resto de España. No obstante debe destacarse que en algunos casos estas percepciones no están totalmente corroboradas a raíz de la información disponible y las tendencias que se observan en el entorno.

Ante esta situación, parece clave que la **respuesta del sistema productivo** del Área Metropolitana de Vigo se encuentra en los aspectos clave relativos a (2) **flexibilidad** y **capacidad de respuesta** de las empresas, la (6) **cultura de calidad** y de mejora continua, la (3) **cultura de innovación** y la (4) **potencialidad del Área** en

este aspecto, (7) **visión estratégica** y en la (10) **cooperación** ante un (1) **entorno de globalización,** con especial incidencia del mercado único de la zona Euro y de la ampliación hacia la UE-25 y con otros cinco países candidatos a medio plazo.

Relacionado con la (2) **flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas,** se destaca el incremento en la prioridad de las **estrategias de adaptación y supervivencia** respecto a Vigo 2001, que enfatiza una situación de debilidad frente a las oportunidades y amenazas del entorno. Como respuesta ante esta situación, **las empresas tratan de desarrollar estrategias genéricas competitivas de diferenciación** (calidad, atención al cliente y tiempo de respuesta, fundamentalmente), en definitiva, en **intangibles.** Esta respuesta es especialmente importante, teniendo en cuenta la percepción de un bajo ritmo de crecimiento del mercado, donde el grado de diferenciación de los productos/servicios de los competidores ha crecido en importancia. Además, las fuerzas competitivas del **entorno específico de las empresas** han **crecido en intensidad** en los últimos años.

Así, **las empresas priorizan en mayor grado el crecimiento** a través de estrategias genéricas basadas en productos (nuevos y actuales) **en mercados nacionales.** Este hecho tiene una doble implicación: la **necesidad de materializar la innovación de productos y el bajo ritmo de internacionalización de las empresas del Área.** Ahora bien, debe tenerse en consideración que, en la actualidad, la **dimensión geográfica del entorno de las empresas** trasciende las fronteras del país e incluso de la zona económica de influencia, configurándose en un entorno mundial. Ante este hecho, las **pequeñas y medianas empresas** del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo **parten con cierta desventaja,** al iniciarse tardíamente en su proceso de internacionalización, **siendo muy relevante la (6) cultura de calidad y mejora continua y su (7) visión estratégica.** Así se percibe de las cifras de ventas del conjunto de empresas del sistema productivo (prácticamente sólo un 15% en mercados internacionales, aunque con diferencias por cadenas). En el caso de la **calidad,** las cadenas relacionadas con la alimentación (pesca y sus transformados; agricultura-ganadería y sus transformados) tienen un reto a mayores, que es asegurar la trazabilidad en todo el proceso de sus productos para garantizar sanitariamente sus productos finales. En

el caso de la **visión estratégica,** la insuficiente profesionalización de las pyme (especialmente las de carácter familiar) incide negativamente en su capacidad de planificación a largo plazo.

Ante esta tardía incorporación a la internacionalización, **debe esperarse también una tardía evolución hacia fórmulas de mayor implicación y riesgo** (actualmente, del total de inversiones tan sólo un 8,5% se trata de inversión en el exterior, aunque con diferencias por cadenas). Si bien se percibe una tendencia generalizada a incrementar las expectativas de inversiones en todas las áreas geográficas. Esto implica un riesgo de **pérdida de posición competitiva en los mercados internacionales,** teniendo en cuenta además la percepción de que el número de empresas directamente competidoras es reducido (competencia mundial), abriendo potencialmente la vía de entrada a nuevos competidores. Así se concluye de las **limitadas ventajas competitivas relacionadas con la capacidad de penetración en nuevos mercados internacionales.**

Otro aspecto importante que limita el desarrollo de la internacionalización es que dentro de **las ventajas competitivas de las empresas, lo menos valorado son las áreas geográficas en las que produce/compra.** Esto implica que todavía no se perciben ventajas derivadas de la globalización debido a la tardía incorporación de las pequeñas empresas a los procesos de internacionalización, especialmente en la fase de **inversión directa en el exterior.**

Otra de las cuestiones fundamentales a contemplar dentro del aspecto clave de (1) **globalización** es la consideración que realizan los empresarios sobre el **empeoramiento de los costes en general.** Esto redunda potencialmente en la desincentivación de la inversión en el Área Metropolitana de Vigo, tanto de las empresas existentes como de potenciales inversores externos y nuevas localizaciones empresariales. Tan sólo se destaca la mejora de los costes financieros que fomenta la demanda y facilita la inversión, con perspectiva de mantenimiento en el futuro aunque con cierta incertidumbre sobre su impacto en determinadas cadenas.

Así, se observa una tendencia hacia una **bipolarización de la competencia internacional,** con incidencia de una fuerte intensidad de competidores emergentes

en liderazgo en costes en prácticamente todas las actividades, frente a otros competidores tradicionales que tratan de desarrollar algún tipo de diferenciación como defensa y ventaja competitiva.

Otro aspecto determinante es el reducido peso de las ventajas competitivas basadas en la (10) **cooperación,** que además tienen menos peso que en Vigo 2001, lo cual implica cierta persistencia de una cultura empresarial poco predispuesta a la colaboración. Si bien puede deberse en algunas cadenas a la desmotivación derivada del bajo aprovechamiento real de las estructuras de cooperación existentes tanto a nivel del Área Metropolitana como de Galicia (cluster, centros tecnológicos, asociaciones empresariales). Asimismo, se observa cierta indefinición del papel y funciones de las estructuras interempresariales existentes, así como de coordinación entre ellas, que limita la eficiencia y ralentiza el ritmo de desarrollo de estructuras empresariales más innovadoras. Se observa que el **coste de la cooperación** (tiempo, recursos materiales, recursos humanos, recursos financieros) no es suficientemente asumido por el conjunto del sistema empresarial del Área. En este sentido, se aprecia una **necesidad de articular las actuaciones** entre todos estos agentes para la mejora competitiva de la pequeña y mediana empresa. También se observa la **dificultad en la transferencia de las mejores prácticas existentes** en las cadenas empresariales más avanzadas que facilitaría un mayor crecimiento del sistema productivo en su conjunto. Otro aspecto limitador es el moderado convencimiento en el seno de las instituciones y administraciones públicas de la necesidad de cooperación con las empresas. Entre las empresas, se destaca especialmente la necesidad de una mayor cooperación con la gran distribución en los casos de las cadenas basadas en alimentación (pesca y sus transformados; agricultura, ganadería y sus transformados) y aquellas con orientación hacia productos de gran consumo (textil-confección-moda y complementos; productos de madera; productos de información, cultura y audiovisual). En el caso de la cadena de comercio y distribución no específica, la cooperación entre establecimientos comerciales es fundamental, con experiencias relevantes en el desarrollo de centros comerciales abiertos y la importancia del concepto de tiendas de proximidad.

Conjuntamente con los aspectos anteriores, se percibe claramente la **innovación** como facilitador del desarrollo futuro: la (3) **cultura de innovación** desde empresas e instituciones del Área y la (4) **potencialidad existente** para el desarrollo de innovaciones. La **innovación** —en su sentido más amplio, en estrategia, en organización, en comercialización, en procesos y en productos—, como ventaja competitiva basada en intangibles, cobra especial importancia en los últimos años. En este sentido debe ser contemplada desde una perspectiva amplia, ya que la perspectiva tecnológica hoy en día no implica por sí sola un factor diferencial sostenible, ilustrado en el aspecto clave (9) **progreso tecnológico en la automatización de procesos productivos,** en un marco de dificultades en la productividad.

Debe destacarse la **percepción** de un **entorno** cada vez de **mayor intensidad competitiva,** de **entrada de competidores** de otras zonas (algunas empresas como imitadoras en productos/servicios a costes menores). En esta situación, las empresas del Área Metropolitana de Vigo manifiestan un **mayor interés** en desarrollar estrategias genéricas de crecimiento basadas en **nuevos productos** (tanto en mercados nuevos como en mercados actuales) y en **nuevas formas de comercialización** (primando más su desarrollo desde la propia empresa que mediante compra, fusión o participación en la creación de nuevas empresas).

Precisamente, se ha destacado las importantes **mejoras en innovación** (capacidad de innovación de la zona, tecnología de procesos y productos, calidad de los productos/servicios). Además, **el marco tecnológico de soporte al sistema productivo es uno de los aspectos del entorno general que más ha mejorado en los últimos años.** Especialmente en las telecomunicaciones, que ya era considerado como positivo en Vigo 2001. Si bien, se considera como limitadores la existencia de tarifas elevadas de las operadoras y las expectativas de ventajas competitivas aún no alcanzadas por parte de las empresas usuarias. Se aprecian además algunas limitaciones derivadas de la resistencia al cambio, con una cultura industrial tradicional poco orientada a los intangibles que limita la creación de empresas de servicios avanzados, en un contexto de todavía reducida credibilidad de las actividades TIC. Por otro lado, en el **entorno específico** se percibe cierta existencia de **barreras de salida** que responden fundamentalmente a barreras

psicológicas derivadas de la tradición en la actividad (resistencia al cambio), que potencialmente **frenan el cambio y la innovación,** dificultando la reorientación del negocio.

Se considera que las empresas disponen de bastantes ventajas competitivas en la **capacidad de innovación de procesos, productos y mercados,** por lo que potencialmente en el futuro será necesario un importante apoyo para su mantenimiento y consolidación. También para incrementar las ventajas competitivas en **el proceso de investigación, desarrollo e innovación** aprovechando precisamente los recursos y capacidades relacionados con la innovación presentes en el Área Metropolitana (innovación como demandante de I+D), si bien se continúa percibiendo una reducida implicación empresarial en inversiones en I+D+I que frena el desarrollo de saltos tecnológicos de envergadura. Así se manifiesta en la **mejora del nivel de cooperación entre empresas, universidades y centros de I+D del Área** y las perspectivas de mejora futuras, aspecto de especial relevancia puesto que la **interacción entre agentes** (transferencia de conocimiento) se ha demostrado como fundamental en los procesos de aprendizaje de los sistemas de innovación.

En definitiva, se aprecia la perspectiva de la (4) potencialidad para **posicionar al Área Metropolitana de Vigo bajo el concepto de innovación** como respuesta a los retos estratégicos del futuro en una economía globalizada (empresas, entidades de I+D+I, administraciones públicas).

Desde el **capital humano** la clave radica precisamente en la (8) **necesidad** de **articular sistemas** que **capten y dirijan la iniciativa y dinamismo** de los recursos humanos del Área como fuente de ventajas competitivas. Este aspecto se ve **limitado** por una evolución más lenta de la **capacidad de asumir riesgos,** la **capacidad de crear empresas** o la **capacidad de generar empleo,** que además era valorada como relativamente negativa en Vigo 2001. Se observa, además, una insuficiente coordinación desde el universo público en la articulación de políticas públicas orientadas al desarrollo de emprendedores.

Además, se contempla la (11) **formación** de los **directivos** como necesidad para el impulso de los **procesos de internacionalización y mejora de los**

procesos de gestión/estrategia empresarial. De hecho las **ventajas competitivas** continúan centradas en el **sistema de dirección y, en mayor medida que en Vigo 2001, en los recursos y capacidades de las empresas,** con especial atención a los recursos humanos ligados a la profesionalidad y formación de sus directivos y operarios (interrelación entre orientaciones culturales de directivos y cultura de la organización a través del aprendizaje). Como se aprecia, tiene mayor importancia a corto plazo actuar en la capacitación en los niveles directivos (fijación de la estrategia) y en base a las necesidades derivadas, actuar en la formación en niveles inferiores (cuyos factores clave asociados se aglutinan en la agrupación B).

Debe tenerse en cuenta la **existencia de ciertas diferencias en el grado de internacionalización** en función del **tamaño de empresa** (menor capacidad de recursos financieros y humanos) y de la **pertenencia a cadenas con un grado relevante de internacionalización.** En este último caso, existen cadenas en el Área Metropolitana de Vigo cuyas actividades se encuentran plenamente integradas en el proceso de internacionalización, como son la construcción naval, automoción, pesca y productos transformados del mar, rocas ornamentales, textil-confección-moda y servicios financieros, entre otras. Si bien en general, **las pequeñas y medianas empresas** todavía no han desarrollado plenamente todo su potencial, con un **insuficiente desarrollo de estrategias globales de internacionalización** con un nivel de planificación limitado. En estos casos, la reducida accesibilidad a estudios de mercado más fiables y asequibles suponen un freno relevante, con necesidad de políticas públicas más potentes y servicios de apoyo permanentes y profresionalizados.

Como **condiciones necesarias** se percibe la necesidad de una mayor (5) **planificación y gestión urbanística** y de **suelo empresarial** que facilite el crecimiento de las empresas existentes y actúe como catalizador de nuevas inversiones. En alguna medida, se puede concluir la incidencia de este aspecto sobre el conjunto de actividades empresariales del sistema productivo, configurándose como un factor de atracción y localización para vivir y producir. Al no desarrollarse suficientemente actuaciones que mejoren la situación de partida, supone un freno relevante a la actividad en el Área. La **competencia ejercida sobre los usos del suelo del Área** (para uso empresarial y para uso residencial), han

supuesto un encarecimiento de su coste, trasladándose en definitiva al coste de la vida en el Área y suponiendo un **freno potencial** al desarrollo de proyectos empresariales y de los propios recursos humanos asociados al Área Metropolitana. De ahí la necesidad de enfatizar la optimización de la planificación y ordenación territorial con la **perspectiva de largo plazo,** teniendo en cuenta además la estructura de la propiedad, especialmente en el ámbito rural. Estos aspectos tienen especial relevancia en la cadena de construcción y promoción inmobiliaria.

Con respecto al suelo empresarial actual, se contemplan como una limitación las (13) **carencias en la dotación de servicios** (energéticos, aulas de formación, guarderías…), teniendo en cuenta la necesidad de disponibilidad a precios competitivos. En general, debe contemplarse la necesidad de gestionar a nivel metropolitano diversas competencias y servicios públicos que respondan a las necesidades empresariales y de los ciudadanos.

Como **facilitador y factor de atracción** está actuando el (12) **puerto de Vigo** que, entre otros aspectos, puede favorecer un mayor desarrollo de la internacionalización del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo, con especial incidencia en la cadena de logística y transporte que, a su vez, afecta a otras cadenas empresariales del Área clientes de la anterior. Asimismo, algunos aspectos del universo público están actuando a veces como posibles frenos y facilitadores al desarrollo de algunas actividades (el puerto de Vigo y las cadenas de turismo y de comercio versus el puerto de Vigo y la cadena de logística y transporte, por ejemplo).

6.2.2.- (B) Factores Clave de evolución relevante.

En esta agrupación se ubican aquellos aspectos clave sobre los que **existe menos consenso sobre su comportamiento futuro**, si bien **claramente han ganado importancia** relativa en los últimos años. En la Tabla 6.2.3 y en la Figura 6.2.3 pueden observarse los factores clave del diagnóstico estratégico de esta agrupación.

Tabla 6.2.3
(B) Factores clave de evolución relevante

	Expectativa futura (1)	Importancia de su evolución (2)	COD.	Factor Clave
B	93,33%	2,40	14	Necesaria proactividad desde el universo público en el apoyo al posicionamiento estratégico del Área Metropolitana de Vigo en Innovación, con necesidad de una mayor interrelación entre los agentes del sistema de innovación presentes
	92,86%	2,45	15	El área como centro de suministro y transformación de productos relacionados con el mar con relevantes necesidades de inversión para la generación de mayor valor añadido
	92,86%	2,45	16	Deficiente desarrollo del ferrocarril e incertidumbre sobre su potencial futuro que dificulta una mejor accesibilidad a mercados geográficos alejados
	92,50%	2,73	17	Existencia en el área del centro de síntesis en la cadena de automoción en un mercado relativamente maduro con necesidades de suministros del exterior para la generación de valor añadido
	91,11%	2,51	18	Necesidad de actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros
	90,91%	2,51	19	Necesidad de mano de obra cualificada y especializada en el ámbito operativo
	90,48%	2,40	20	Disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego para el desarrollo sistemático de innovación empresarial en el Área Metropolitana de Vigo
	88,64%	2,31	21	Necesidad de adecuación de las titulaciones oficiales a las necesidades de las empresas que provoca ciertos desequilibrios cuyo coste debe ser asumido por el sistema productivo privado restando capacidad financiera
	88,37%	2,36	22	Calidad de la oferta cultural, de ocio y de turismo, con cierta tendencia a ralentizar el crecimiento de valor añadido por insuficiente compatibilidad con otras actividades por los recursos endógenos asociados
	88,10%	2,40	23	Importancia de la expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes con una insuficiente vertebración con otras zonas por dificultades en las redes de comunicación
	87,50%	2,26	24	Dificultades para la gestión de residuos industriales a un coste competitivo ante su exigencia normativa y su consideración por parte de los clientes en los mercados internacionales
	86,05%	2,18	25	Limitado nivel de eficiencia en la utilización de nuevas tecnologías por falta de personal suficientemente formado que limita un mayor desarrollo de innovaciones en el Área Metropolitana de Vigo
	85,37%	2,14	26	Incertidumbre sobre la disponibilidad de recursos humanos en el Área con dificultades para la optimización del Capital Humano en las empresas (captación y retención)
	88,62%	**2,43**	**PROMEDIO 38 FACTORES CLAVE**	

(1): Escala % de expertos que señalan la continuidad en su importancia en el futuro
(2): Escala 1= ha perdido importancia, 2= se ha mantenido, 3= ha ganado importancia

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

Figura 6.2.3
(B) Factores clave de evolución relevante

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

Como **apoyo** a la necesaria tendencia hacia el **posicionamiento estratégico en innovación,** es conveniente una (14) **mayor proactividad desde el universo público** (potenciación de interrelaciones desde las entidades de I+D+I públicas y los organismos de interfaz), que es percibido como un aspecto limitador al mayor desarrollo de innovaciones. En este sentido ya se destacó la existencia de potencial en el Área, si bien en este caso se pone énfasis en el enfoque de dar respuesta desde las entidades públicas de I+D a las necesidades de innovación (fundamentalmente de las empresas) a partir de una mayor orientación al mercado. En este sentido, el Área ha evolucionado de forma similar a otras zonas, donde habitualmente se ha hecho un esfuerzo relevante en la dotación de infraestructuras públicas de I+D (universidades, centros públicos de investigación básica y aplicada, organismos de interfaz). Pero **no se ha actuado suficientemente en la interrelación entre agentes del sistema,** con una importante necesidad, además, de confidencialidad de los resultados y garantía de los derechos de propiedad. Así, mientras existe una infraestructura pública no suficientemente optimizada, también existen necesidades de innovación del ámbito empresarial no cubiertas. Si bien

existen algunas experiencias de modelos mixtos (centros privados con cofinanciación pública, centros públicos con participación privada) todavía **no se aprecia una eficiencia relevante en los procesos de transferencia de conocimiento.** En este sentido, la incertidumbre se sitúa en la selección de las alternativas óptimas para conseguir una mayor implicación empresarial en proyectos de I+D+I y una necesidad de cooperación con empresas punteras en innovación que sirvan de referencia y elemento tractor.

Con respecto a la **financiación de la innovación,** se apunta la (20) **disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego.** Debe destacarse que el desarrollo de innovaciones sistemáticas requiere de una importante financiación, tanto desde el sistema privado como público. En la medida que se vaya afianzando este desarrollo y se observe el retorno de las inversiones (mayores beneficios por unidad consecuencia de la diferenciación percibida), perderá importancia la financiación externa frente a la autofinanciación. Debe tenerse en cuenta que las empresas señalan los factores de coste como los de mayor limitación para la mejora del sistema productivo privado del Área Metropolitana, por lo que cualquier mejora en costes redundará positivamente en la capacidad de autofinanciación.

Respecto a aspectos clave **específicos de cadenas empresariales,** se han ubicado en esta agrupación tres factores: (15) el área como **centro de suministros de productos relacionados con el mar,** (17) la existencia en el área del **centro de síntesis en la cadena de automoción** y (22) la **calidad** de la **oferta cultural, de ocio y de turismo.** Bajo la perspectiva de análisis del VAB se puede afirmar que se corresponde con cadenas con un peso relativo importante, si bien en general se puede apreciar la existencia de cierta diversidad de actividades en la estructura del sistema productivo, donde seis cadenas aglutinan el 55% del VAB (construcción, automoción, pesca y sus transformados, logística y transporte, otras actividades de apoyo, servicios financieros). Esto implica la necesidad de continuar potenciando en el futuro el impulso de cierta tendencia empresarial a la diversificación de actividades. Se observa una **tendencia a incrementar la estructuración en red de la producción** en el Área Metropolitana de Vigo**, si bien todavía no está suficientemente establecida** con algunas actividades que **no realizan todas sus**

funciones en el territorio, especialmente relacionado con la necesidad de realizar importantes compras en el exterior del Área.

En lo que respecta a la cadena de (15) **pesca y productos relacionados con el mar,** también es una cadena con un peso relevante en la generación de VAB en el Área. No obstante, es una cadena con gran dependencia de suministros básicos del exterior con límites naturales en el crecimiento de recursos naturales, lo que la sitúa en una débil posición en cuanto a ratio VAB/facturación. Teniendo en cuenta también sus necesidades de activos para generar valor, es una cadena con dificultades en la generación de riqueza. Así, la tasa de crecimiento del VAB de esta cadena en el Área Metropolitana de Vigo sigue unos niveles reducidos con tendencia a mantenerse estacionaria en el futuro, con actividades que actualmente comienzan a despuntar en cuanto a crecimiento (acuicultura) pero que todavía no aportan suficiente valor añadido a través de sucesivas transformaciones en el Área.

En el caso de (17) **automoción,** es una cadena con tendencia a generar un porcentaje relevante del VAB del Área Metropolitana de Vigo, buscando la eficiencia en la generación de VAB a través de rotaciones elevadas pero con un peso VAB/facturación muy reducido, evidenciando la necesidad de suministros exteriores. En los últimos años, la tasa de crecimiento promedio de su VAB ha estado muy cercana al promedio del conjunto del sistema productivo, existiendo cierta incertidumbre sobre la posibilidad de mantener altas cotas de crecimiento futuras en un mercado relativamente maduro en el que se anuncia una importante ralentización.

La (22) **cadena de turismo, ocio y relacionados** que se sitúa con una importancia intermedia en cuanto a aportación de VAB en el Área Metropolitana de Vigo, ha venido reduciendo su peso relativo en los últimos años. Su ritmo de crecimiento ha sido muy próximo al de la cadena de pesca. Debe hacerse notar que las actividades turísticas y relacionadas son una de las de mayor eficiencia en la generación de VAB en el Área, especialmente a través de altas tasas de VAB/facturación y con menores necesidades de inversión en activos para generar valor añadido. No obstante, cabría decir que **no se han desarrollado suficientemente estas actividades,** con cierta problemática asociada a la insuficiente compatibilidad con otras cadenas por el aprovechamiento de recursos

endógenos del Área Metropolitana. Otro aspecto limitador es la insuficiente coordinación y agilidad de la oferta de las actividades relacionadas con el ocio y con la cadena de información, cultura y relacionados (normativa de concesión de licencias, plazos de respuesta lentos, presupuestos de actividades de ocio insuficientes…), que frena el desarrollo y prestación de algunos servicios públicos, especialmente los de carácter social.

En lo que respecta a aspectos del **universo público,** se incluyen en esta agrupación aspectos que, desde una perspectiva de conjunto **responden a necesidades que ya provienen del pasado** y que, o bien se están desarrollando actuaciones para su mejora, o bien es necesario un esfuerzo de mayor continuidad temporal.

De tal forma se pueden entender los aspectos básicos relativos a **infraestructura, equipamiento y servicios públicos** como son el (16) **deficiente desarrollo del ferrocarril.** Debe tenerse en cuenta que en Vigo 2001, tanto los aspectos relativos a infraestructura y equipamientos de Galicia (especialmente el tema de ferrocarril) como los relativos al Área **tenían una valoración ligeramente negativa.**

No obstante, **se observa cierta mejora en los últimos años de los aspectos del marco de infraestructuras, equipamientos y servicios básicos.** Especialmente se ha señalado la incidencia que ha tenido sobre las mejoras en la accesibilidad del territorio, que redundará en una reducción de la distancia económica a los mercados (accesibilidad a diferentes mercados). Así se observa al señalar las mejoras relevantes en **infraestructuras de comunicaciones en general** (carreteras, puerto), con especial importancia de las comunicaciones por carretera. Sin embargo, el **ferrocarril** se ha mantenido **estancado** en los últimos años aún cuando existen ciertas expectativas de mejora futuras, condicionadas por la incertidumbre sobre su concreción en determinadas actuaciones. Asimismo, se observan todavía relevantes necesidades de mejora del aeropuerto de Vigo desde la perspectiva de movimiento de mercancías. Debe tenerse en cuenta la incidencia que tienen estas infraestructuras sobre el desarrollo de una cadena horizontal como es la de logística y transporte y su incidencia sobre las actividades empresariales del Área Metropolitana de Vigo.

Ligado a la idea de internacionalización y cooperación, se configura la importancia de la expansión a través de (23) **alianzas estratégicas desde el universo público con áreas limítrofes,** ya consideradas en Vigo 2001 (eje Pontevedra-O Morrazo-O Salnés; eje Tui-A Guarda-Tomiño-Norte de Portugal; eje Ponteareas-A Cañiza-Ourense) y que continúan en plena vigencia con el objetivo de desarrollar nuevos núcleos de centralidad metropolitana. Estas alianzas pueden estar siendo dificultadas por la insuficiente vertebración del Área Metropolitana con las principales ciudades gallegas, con el Norte de Portugal, la meseta y cornisa cantábrica a través de una adecuada red de vías de comunicación. Además, para la óptima conexión entre zonas, es necesaria una mayor intermodalidad en el transporte de mercancías. Las alianzas interterritoriales son de gran importancia para el desarrollo de las actividades empresariales en general y, al mismo tiempo, tienen una incidencia singular en la cadena de logística y transporte, comercio y turismo-ocio y relacionados, de cara a desarrollar un relevante mercado interno de visitantes (viajes de corta duración) que potencialmente facilitaría la reducción de la estacionalidad de la demanda. No obstante, se destaca la importante **mejora de la capacidad de relacionarse con otras zonas,** que facilita la apertura y accesibilidad hacia nuevos mercados (nacionales o exteriores). Para las pequeñas empresas se aprecia además una mejora del tamaño y dinamismo del mercado local/regional donde se concentra un importante volumen de ventas.

En el ámbito de servicios básicos, se señalan las (24) **dificultades para la gestión de residuos industriales a costes competitivos.** Éste aspecto de gestión medioambiental es especialmente considerado en mercados internacionales donde se ha convertido ya en una exigencia para las empresas y puede estar **actuando como un freno al desarrollo de la capacidad competitiva de las empresas del Área Metropolitana de Vigo.** Las empresas clientes y la sociedad demandan a las empresas que implanten sistemas de gestión medioambiental que se traduce en un incremento en la demanda de productos sostenibles que incorporen atributos de respeto con el medio ambiente. Uno de los aspectos que se señalan en este apartado es el del coste asociado a estos servicios en general, que inciden notablemente en la competitividad de las empresas del Área Metropolitana, así como un mayor **apoyo normativo** para su implantación en pequeñas y medianas empresas.

Directamente relacionado con los recursos humanos asociados al Área Metropolitana, se continúa observando una (21) **necesidad de adecuar las titulaciones oficiales a las necesidades de las empresas** en varios aspectos (nuevas tecnologías, idiomas, comercio exterior, aspectos técnicos y operativos…), que inciden directamente en otros factores clave comentados (visión estratégica, internacionalización, innovación, cooperación, cultura empresarial…). En este aspecto clave, las actuaciones han tendido a mejorar algunos aspectos relacionados con el ámbito operativo (familias profesionales) y a nivel de cuadros y directivos (formación posgrado oficial). Si bien se observa que todavía existen ciertos desequilibrios, por lo que las empresas en algunos casos están asumiendo una mayor formación específica en el puesto de trabajo, con el **consiguiente incremento en costes y con repercusiones negativas en productividad a corto plazo.** Está actuando como **limitador** la **inercia y prejuicios en las relaciones Universidad-Empresa,** con estructuras universitarias poco flexibles y estructuras empresariales con insuficiente cultura orientada al conocimiento. Además, se observa cierta problemática derivada de la necesidad de adecuar la formación reglada a los requerimientos específicos de cada cadena empresarial. En el caso de la Formación Profesional se han producido avances en este sentido, con necesidad de intensificar en mayor medida la interactuación entre empresa y centros de enseñanza.

Así se deduce también de los aspectos clave relativos a (18) la necesidad de **actividades de formación continua relacionada con técnicos** en el ámbito operativo y cuadros intermedios y de (19) la **necesidad de mano de obra cualificada y especializada** en el ámbito operativo. Ambas, son consecuencia en parte del aspecto clave anterior. Además, se observa la tendencia a incrementar la **consideración de los recursos humanos como fuente generadora de ventajas competitivas.**

Uno de los aspectos que puede suponer un **freno** para un mayor desarrollo de la **innovación** en el sistema productivo privado del Área Metropolitana de Vigo es el (25) **limitado nivel de eficiencia en la utilización de nuevas tecnologías** por falta de personal suficientemente formado. Este aspecto es especialmente relevante

para el desarrollo de las actividades de la cadena de bienes de equipo e industria auxiliar.

Además, también se observa **cierta incertidumbre sobre la disponibilidad** de recursos humanos en el Área, con (26) **dificultades para la optimización del capital humano** en las empresas (captación y retención), que supone cierto inmovilismo desde la situación de partida y puede potencialmente suponer un freno al desarrollo del conjunto del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo. En global, **con respecto al capital humano,** se aprecia una **mayor necesidad de su mejora en los niveles estratégicos de las empresas** (mayor importancia), que en el desarrollo del capital humano en niveles operativos de las empresas, siempre desde una necesidad de continuar avanzando en ambos aspectos.

6.2.3.- (C) Factores Clave en proceso de reorientación por el sistema productivo.

En esta agrupación se han situado factores clave en los que claramente su expectativa futura está por debajo del promedio de los 38 factores clave puesto que se han ido asimilando en la cultura estratégica-operativa de las empresas del sistema productivo privado bien porque ya han sido superados, o bien porque se ha avanzado suficientemente para reducir el “gap” existente, implicando un cambio en su prioridad. Por consiguiente, se encuentran en **proceso de reorientación** por parte de las empresas del sistema productivo. Todo ello en un marco general de evolución pasada en que todos han mantenido relativa importancia. Su redacción, tal como se había comentado, ya se ha actualizado en base a los matices derivados del análisis realizado, siendo necesario ahora un proceso de internalización por parte de las empresas para afrontar los retos de futuro.

Tabla 6.2.4
(C) Factores Clave en proceso de reorientación por el sistema productivo

	Expectativa futura (1)	Importancia de su evolución (2)	COD.	Factor Clave
C	83,33%	2,47	27	Importante nivel alcanzado en el desarrollo de acuerdos de subcontratación que favorecen el trabajo en red como modelo de crecimiento futuro
	82,50%	2,21	28	Nivel creciente en la diversidad productiva en el área (logística y transporte; servicios financieros; bienes de equipo, TIC's, química-farmacéutica, textil-confección-moda y complementos; construcción y reparación naval…) que suaviza el impacto de los ciclos económicos
	82,05%	2,21	29	Débil imagen de Vigo como marca competitiva territorial, con necesaria tendencia hacia su posicionamiento como área metropolitana innovadora
	81,40%	2,27	30	Insuficiente aprovechamiento de la imagen de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia, con un bajo número de marcas renombradas en el exterior
	79,55%	2,39	31	Tendencia al crecimiento interno en las empresas como respuesta a los procesos de concentración empresarial del entorno, que incide en la necesidad de desarrollar innovaciones organizativas y comerciales
	79,07%	2,45	32	Intensidad de competencia en precios con una tendencia de las empresas del Área Metropolitana a competir en diferenciación sin alcanzar un nivel suficiente de eficiencia (problemática en costes)
	74,36%	2,27	33	Dificultad de liderazgo institucional sostenido en el Área Metropolitana, con insuficiente articulación y coordinación institucional y sin un claro referente dinamizador
	73,17%	2,26	34	Situación geográfica del Área Metropolitana de Vigo, con la necesidad de asumir mayor protagonismo como referente de la Euroregión
	88,62%	**2,43**	**PROMEDIO 38 FACTORES CLAVE**	

(1): Escala % de expertos que señalan la continuidad en su importancia en el futuro
(2): Escala 1= ha perdido importancia, 2= se ha mantenido, 3= ha ganado importancia

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

Figura 6.2.4
(C) Factores Clave en proceso de reorientación por el sistema productivo

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

Así ocurre con el (27) **desarrollo de acuerdos de subcontratación** y (31) **los procesos de concentración empresarial,** que si bien han tenido relevancia en los últimos años, dado el nivel alcanzado en la actualidad han dejado de ser especialmente prioritarios. En parte porque las empresas manifiestan su interés por el crecimiento interno a través de actividades comerciales (capital relacional) y por el aprovechamiento de la flexibilidad inherente en las pequeñas y medianas empresas en un entorno globalizado (competir frente a grandes corporaciones), no recurriendo a procesos de **concentración.** Esto es especialmente relevante ya que compiten en **mercados maduros** (bajo ritmo de crecimiento) con una percepción de que existe un bajo grado de diferenciación de los productos/servicios de competidores. Ello implica la **oportunidad de desarrollar estrategias de diferenciación.** No obstante, este aspecto de la subcontratación continúa teniendo especial relevancia en determinadas cadenas de actividades donde se recurre habitualmente a esta forma de organización (construcción y promoción inmobiliaria, construcción naval, automoción, algunas actividades de textil-confección-moda y complementos, algunas actividades de pesca y transformados del mar, entre otras). También afecta de forma diferente a las empresas según su tamaño, puesto que las empresas de cierta dimensión tienen en ocasiones necesidades de alcanzar una dimensión eficiente en los mercados internacionales en base a la concentración pero también cuentan con necesidades de subcontratación para ser más flexibles.

También existen **ciertas disparidades en cuanto a la incidencia y necesidad de procesos de concentración empresarial** de las pequeñas y medianas empresas con respecto a algunas cadenas empresariales. Así, los procesos de concentración se consideran necesarios en aquellas cadenas donde las economías de escala tienen gran incidencia, **aunque en todos estos casos, se destacan la flexibilidad y la cooperación como más prioritarias.** Tal es el caso de la cadena de bienes de equipo (especialmente en el desarrollo de I+D+I), la cadena de logística y transporte (la insuficiente concentración limita la capacidad financiera para abordar proyectos), la cadena de información, cultura y audiovisual (donde es necesaria una relevante capacidad financiera para abordar proyectos de envergadura y acceder a la gran distribución, especialmente en audiovisual), la

cadena de agricultura-ganadería y sus transformados (con economías de escala en la producción) y en la cadena de construcción y promoción inmobiliaria (con necesidad de acceder a contratas a través de una dimensión relevante o a través de uniones temporales de empresas).

Además, se percibe que el recurso a la subcontratación es un proceso con un límite natural, al no poder las empresas externalizar su núcleo central de negocio. Llegado a este límite, la subcontratación deja de suponer mejoras en eficiencia. Por otra parte, las empresas manifiestan su interés por el **crecimiento que supone menor riesgo** (desarrollo desde la propia empresa), evitando tensiones culturales derivadas de la integración de diversas organizaciones, lo cual incide en la **importancia de desarrollar innovaciones organizativas y comerciales.** Además, **las empresas pequeñas y medianas** del Área Metropolitana de Vigo plantean precisamente el aprovechamiento de su tamaño como ventaja competitiva de rápida respuesta y flexibilidad para atender las exigencias cambiantes de los clientes (orientación a ventajas competitivas relacionadas con clientes).

Se observa claramente la **importancia de la orientación hacia el mercado y el desarrollo de actividades de comercialización y venta,** que es considerado como una de las mayores ventajas competitivas. Si bien hay muchas diferencias por cadenas, fruto de diferentes estrategias dentro de la misma empresa o incluso dentro de cada cadena. Además las ventajas competitivas relacionadas con el negocio (productos/ servicios, mercado de clientes) son las de mayor presencia. Para ello, las empresas tienen **tendencia a desarrollar nuevas actividades comerciales con recursos humanos propios,** buscando precisamente controlar su ventaja competitiva. Esta orientación al mercado se ve confirmada por la propensión a desarrollar ventajas competitivas en la relación empresa-cliente (sistema de fidelización, tiempo de respuesta, atención al cliente, conocimiento del mercado) que incide en la **necesidad de formalizar sistemas de información estratégicos sobre evolución y tendencias del mercado para optimizar procesos.**

Otro de los aspectos clave en los que **se ha avanzado** es el relativo a la (28) **diversidad productiva en el Área Metropolitana de Vigo** (bienes de equipo, TIC's,

química-farmacéutica, textil-confección-moda,…), motivo por el cual tiene tendencia a reducir su importancia. Como se ha visto en otros epígrafes anteriores, existe **un nivel creciente de diversidad en la estructura de generación del VAB** en el Área Metropolitana de Vigo, donde de las diecinueve cadenas analizadas, ocho suponen el 67,87% de generación de VAB. No obstante, también es cierto que existe **cierto riesgo de concentración en la estructura de generación del VAB** (3 cadenas aglutinan más del 33% del VAB a modo de monocultivos) por lo que es conveniente seguir con atención su evolución futura. En general, el nivel de diversidad alcanzado reduce el riesgo de dependencia de unas pocas actividades, (por ejemplo la cadena de construcción y promoción inmobiliaria en el Área Metropolitana de Vigo se estima que supone el 12% del VAB, mientras que en Galicia se aproxima al 19%).

Esta tendencia a la diversificación facilita la suavización de los ciclos económicos temporales. Además, se observa en el caso del Área Metropolitana de Vigo una **complementariedad entre cadenas** de **carácter transformador con relevancia en su aportación al VAB** (construcción y promoción inmobiliaria, automoción, pesca y transformados del mar), **cadenas de carácter horizontal de apoyo al conjunto del sistema productivo** también de relevancia en su aportación al VAB (logística y transporte, otras actividades de servicios, servicios financieros, turismo-ocio y relacionados), y **cadenas** de poco peso relativo en cuanto a VAB pero **de altas tasas de crecimiento** (textil-confección-moda y complementos, construcción y reparación naval, química-farmacéutica, bienes de equipo e industria auxiliar). Estos tres pilares conforman una diversidad que favorece la dinamización empresarial en el Área Metropolitana de Vigo.

El sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo está desarrollando más intensamente estrategias de diferenciación como respuesta ante el entorno, por lo que se explica la tendencia a perder importancia del factor clave (32) **intensidad de competencia en precios especialmente en actividades intensivas en mano de obra.** Las empresas del conjunto del sistema productivo del Área Metropolitana están actuando para posicionarse en diferenciación (el control de costes es condición necesaria pero no suficiente para competir). Si bien **la evolución de los resultados** empresariales indican que **no se está consiguiendo un nivel**

suficiente de eficiencia en el desarrollo de dichas estrategias (mayor evolución de la facturación frente a los beneficios netos que inciden en la rentabilidad).

Precisamente, estas dificultades provienen de la **evolución negativa de los costes empresariales** (suministros, mano de obra, costes comerciales, amortizaciones). De hecho los aspectos relativos a costes en general (coste de la vida a nivel local, costes laborales, costes de suministros, costes de transportes, costes de tratamiento de residuos…) son los que peor se han situado. Este aspecto puede estar **condicionando la localización empresarial y frenando un mayor crecimiento de la actividad empresarial** en el Área Metropolitana de Vigo. De hecho, este aspecto ha derivado en algunas cadenas en una problemática de deslocalización de algunas actividades intensivas en mano de obra unido a la cercanía a la materia prima (cadena de pesca y sus transformados, cadena de confección-textil-moda y complementos, cadena forestal-madera entre las más destacadas).

También se encuentran en esta agrupación de factores clave con tendencia a reducir su importancia en el futuro dos **aspectos ligados al universo público** del Área Metropolitana y que puede entenderse uno como consecuencia del otro. En primer lugar la (33) **dificultad de liderazgo institucional sostenido en el área** que, entre otros, deriva en un bajo desarrollo de la (29) **imagen de Vigo como marca competitiva**. Estos aspectos resultan de especial importancia para el conjunto del sistema productivo, puesto que inciden en la necesidad de comunicar una **imagen de prestigio** asociada al Área Metropolitana, con un insuficiente desarrollo de un plan consensuado para favorecer la localización empresarial, especialmente de actividades distintas a las tradicionales presentes en el Área. La imagen territorial incide con especial relevancia en la cadena de turismo-ocio y relacionados, ya que influyen enormemente en su comunicación exterior y en la captación en los mercados turísticos emisores.

Respecto al (33) **liderazgo institucional,** se observa la **necesidad de mejorar decididamente los mecanismos de participación proactiva y coordinada** de las instituciones en el gobierno del desarrollo metropolitano desde

una perspectiva de decisión estratégica, sin que destaque actualmente un claro referente dinamizador. En este sentido, el funcionamiento del conjunto del tejido institucional concurrente en el Área está generando insatisfacción a empresas y ciudadanos al no abrir claras sus expectativas y reducir incertidumbre. Ante esta **insuficiente articulación y coordinación institucional,** el mundo empresarial reacciona mediante un impulso del **liderazgo basado en el ámbito empresarial,** sin que exista tampoco un claro consenso sobre cuál debe ser el referente en dicho ámbito. En este sentido, se observa la necesidad de una acción continuada más coordinada y convergente entre empresas e instituciones públicas y privadas, para desarrollar más acciones horizontales basadas en intangibles.

En el **ámbito social,** este aspecto clave del diagnóstico incide negativamente en el sentimiento de pertenencia de la población, ya que los valores compartidos no alcanzan elevados niveles de adhesión ciudadana. Además, se une a esto la insuficiente articulación de mecanismos que impulsen un mayor avance en la participación de los agentes socioeconómicos en el desarrollo del Área Metropolitana (ciudadanos, empresas y organismos). Esta situación desde el universo público está actuando como un aspecto limitador del mayor desarrollo de su sistema productivo.

Relacionado con lo anterior, se aprecia un (29) **insuficiente desarrollo de la imagen de marca territorial,** con una débil construcción de la identidad metropolitana que provoca insatisfacción y se traduce actualmente en cierta falta de credibilidad y escepticismo sobre su desarrollo futuro. No obstante, se aprecia la existencia de **condiciones favorables para la formación de una Región Metropolitana Atlántica competitiva** en la Euroregión, basada precisamente en valores como la cooperación y la innovación. Esta valoración implica la **necesidad de optimizar la comunicación, la promoción** y, en definitiva, **el marketing territorial de Vigo** en un marco en el que aún no se ha trabajado suficientemente en una definición de atributos asociados al Área que impulse su notoriedad en el ámbito internacional. En el proceso de construcción de esta marca debe tenerse en cuenta la **necesaria tendencia hacia el posicionamiento como área metropolitana innovadora,** que desarrolle un proceso eficiente en la captación de nuevas inversiones que se sumen al círculo virtuoso de desarrollo de la innovación en el

Área Metropolitana de Vigo. También debe tenerse en cuenta la **necesidad de contar con un claro referente institucional** tras la marca territorial y que dicha marca se sustente por un conjunto de valores compartidos que impulse el sentimiento de pertenencia.

Respecto a un tema relacionado con productos y mercados, se observa la consideración de que la (30) **imagen de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia** no se considera especialmente relevante. Desde un punto de vista del conjunto del sistema productivo del Área Metropolitana, **afecta asimétricamente** a las diecinueve cadenas contempladas. Así, la "imagen-país" se suele asociar más con productos relacionados con la alimentación, los recursos naturales y el turismo (cadenas de agricultura, ganadería y sus transformados; pesca y sus transformados; forestal y productos transformados de madera; turismo, ocio y relacionados; rocas ornamentales). Como excepción se sitúa la cadena de textil-confección-moda, si bien su imagen exterior está muy asociada a la industria de la zona de A Coruña (especialmente en confección intensiva) y Ourense (confección-moda). Como **limitador** actúa la **escasa valoración de las estrategias de marketing y de comunicación** por parte de las empresas e instituciones del Área Metropolitana de Vigo, con una baja sensibilidad para valorar la importancia de la promoción de marca frente a una cultura excesivamente orientada a la promoción de producto.

Con las excepciones señaladas, este aspecto no ha implicado un especial efecto dinamizador del conjunto del sistema productivo del Área en el mercado español y en los mercados internacionales. También debe resaltarse que el **bajo grado de internacionalización en general,** implica un bajo impacto de la "marca-país" (más utilizado en mercados internacionales), unido a la práctica inexistencia de marcas renombradas en el exterior que utilicen la referencia del "made in Galicia". Por ello se estima que **el efecto del "made in Galicia" no ha tenido especial relevancia desde la perspectiva del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo**, lo que supone un cierto desaprovechamiento de esta hipotética ventaja.

Finalmente, (34) **la situación geográfica del Área Metropolitana de Vigo** también tiene tendencia a reducir su importancia en el futuro, fruto de los avances habidos en cuanto a accesibilidad (mejoras de comunicación y telecomunicaciones), además del potencial para su aprovechamiento desde el punto de vista de la logística y el transporte portuario. A pesar del desplazamiento del centro geográfico de la UE hacia el este, no se percibe como especialmente negativa la situación geográfica ya que **por un lado supone una situación idónea para el desarrollo del transporte marítimo y aéreo** (situación para las relaciones atlánticas). Aunque por otro lado, **implica una clara desventaja para el transporte por carretera y ferrocarril** (coste por lejanía a los grandes centros de distribución). Esta situación intermedia hace que este factor pierda relevancia. No obstante, cabe destacar la situación privilegiada del Área Metropolitana en la **Euroregión,** que incide en la **necesidad de asumir mayor protagonismo como referente empresarial** de la zona Galicia-Norte de Portugal.

6.2.4.- (D) Factores Clave que están requiriendo actualización por parte del sistema productivo.

Finalmente, en esta agrupación se han situado factores clave en los que claramente se está **requiriendo su actualización por parte del sistema productivo.** Existe un limitado porcentaje de expertos que consideran que seguirá siendo relevante y su importancia en los últimos años se ha venido manteniendo aunque de forma poco significativa. Ello indica que se han ido asimilando en la cultura estratégica-operativa de las empresas.

En este caso, ha sido necesario realizar la actualización en su orientación de tal forma que recoja los cambios de los últimos cinco años. El cambio en su orientación está requiriendo un proceso de actualización por parte del sistema productivo de forma que se asuman plenamente las implicaciones derivadas.

Tabla 6.2.5
(D) Factores Clave que están requiriendo actualización por parte del sistema productivo

	Expectativa futura (1)	Importancia de su evolución (2)	COD.	Factor Clave
D	65,12%	2,02	35	Incremento de las necesidades de financiación de las actividades empresariales actuales
	60,98%	2,02	36	Problemas de dimensionamiento y especialización en las empresas auxiliares de construcción naval, con necesidades en innovación organizativa y en incorporación de tecnología al producto final
	60,00%	1,98	37	Necesidad de competir en especialización, innovación e internacionalización en las actividades de rocas ornamentales del Área
	57,50%	2,31	38	Incertidumbre sobre la evolución futura del ciclo de la construcción y su interrelación con otras cadenas de actividades y necesidad de articular alternativas de crecimiento futuro
	88,62%	**2,43**	**PROMEDIO 38 FACTORES CLAVE**	

(1): Escala % de expertos que señalan la continuidad en su importancia en el futuro
(2): Escala 1= ha perdido importancia, 2= se ha mantenido, 3= ha ganado importancia

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

Figura 6.2.5
(D) Factores Clave que están requiriendo actualización por parte del sistema productivo

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

Así ocurre por ejemplo con el (35) **incremento de las necesidades de financiación de las actividades empresariales actuales.** Si bien en el período anteriormente analizado en Vigo 2001, se observaba una cierta capacidad de autofinanciación, la realidad es que se percibe un cambio en la estrategia empresarial hacia la innovación y la diferenciación, con mayores necesidades de financiación. Se está atravesando un período inversor clave para el posicionamiento futuro del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo como una zona de referencia en **innovación**.

A este respecto, debe tenerse en cuenta la **existencia de actividades con gran capacidad de crecimiento en términos de VAB,** con altas tasas de eficiencia de activos en su generación, que se sitúan como actividades fundamentales en el desarrollo del Área Metropolitana de Vigo: logística y transporte, textil-confección-moda y complementos, servicios financieros, TIC, bienes de equipo e industria auxiliar, química-farmacéutica, información-cultura y relacionados, otras actividades de servicios en general. Al lado de estas cadenas, se sitúan **otras con menor eficiencia de sus activos en la generación de VAB** y tasas de crecimiento moderadas que implican relevantes necesidades de capital: pesca y productos transformados del mar; rocas ornamentales; construcción y reparación naval; construcción y promoción inmobiliaria; agricultura y ganadería y sus transformados; forestal y productos transformados de la madera. En estos casos, el nexo de unión es la **relevante necesidad de innovación y modernización tecnológica** en la actividad en la que se encuentran y que, en muchos casos, el límite natural de crecimiento son los recursos naturales de los que dependen (rocas, madera, pesca, agricultura y ganadería). Por ello, teniendo en consideración además cierta madurez de los mercados en general, se aprecia la **necesidad de financiar la innovación y el crecimiento.**

En el caso de las empresas de **construcción naval,** la problemática ya no radica tanto en la **dimensión y especialización** de las empresas integradoras, como (36) **en las empresas auxiliares.** Ante un mercado en el que la competencia del mercado asiático continúa acentuando el problema de costes, las empresas de la construcción naval han evolucionado hacia **astilleros integradores** y una industria

auxiliar con necesidad de una mayor especialización, con crecientes necesidades innovadoras en organización y el cumplimiento de unos parámetros mínimos en los **sistemas de dirección y gestión** (planificación estratégica, prevención de riesgos, calidad, gestión medio ambiental, sistemas de información). Asimismo, las **empresas auxiliares** tienen un importante reto ante la **modernización tecnológica** exigida por el mercado, con una tendencia a una **mayor incorporación de tecnología al producto final** que redunda también en la necesidad de un mayor esfuerzo en **formación** en todos estos ámbitos.

Respecto a la cadena de **rocas ornamentales,** el cambio de matiz radica en la creciente (37) **necesidad de competir en innovación y diseño.** Mientras que en el análisis de Vigo 2001 se destacaba más su accesibilidad a recursos naturales privilegiados, en la actualidad dicho factor ha dejado de ser relevante, con relevantes necesidades de internacionalización de las compras de materia prima en otras áreas. La tendencia futura es a buscar ventajas competitivas en innovación y diseño, con productos con mayor orientación hacia la satisfacción de sus mercados clientes (fundamentalmente construcción), buscando nuevas aplicaciones y nuevos materiales. Al amparo del crecimiento de la construcción en España han surgido nuevos competidores que confluyen en el mercado español con la competencia de China, India o Turquía. Las tendencias en esta actividad van en la línea de responder a la **necesidad de una mayor especialización** por parte de las empresas, el **desarrollo de innovaciones comerciales** (conexión directa entre fabricante y comprador) y de **nuevas aplicaciones** (diseño, nuevos materiales) y la **internacionalización** de la actividad.

Finalmente, se destaca la valoración efectuada del factor clave relativo a la (38) **incertidumbre sobre la evolución futura del ciclo de la construcción y su interrelación con otras cadenas de actividades principales y necesidad de alternativas de crecimiento futuro.** En este caso, se observa la falta de consenso sobre la evolución futura del aspecto clave relacionado con la **cadena de construcción y promoción inmobiliaria,** que hace notar la **incertidumbre** existente en este aspecto. Mientras esta cadena se sitúa como una de las de mayor capacidad de generación de riqueza en el Área en los últimos años (además de una de las mayor crecimiento), los expertos parecen señalar el **riesgo** que puede

suponer una **excesiva dependencia** de esta cadena y sugiere la **necesidad de continuar con la tendencia hacia una mayor diversificación** en la estructura de generación de VAB.

La tendencia y expectativas del mercado inmobiliario en España señalan al período 2006/2007 como el **punto de inflexión en la senda expansionista** de la construcción, por lo que **existe gran incertidumbre** sobre su **posible impacto en las cadenas** cuya actividad está **más directamente relacionada** (forestal y productos transformados de la madera; rocas ornamentales; servicios financieros; logística y transporte; fundamentalmente). Ante esta perspectiva, es necesario articular **alternativas a este modelo de crecimiento económico,** precisamente reinvirtiendo los beneficios generados en esta actividad en actividades de gran capacidad de crecimiento que conformen un sistema productivo equilibrado en el Área Metropolitana de Vigo.

6.3.- ASPECTOS FACILITADORES Y LIMITADORES DE LOS FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

Como **síntesis** de la visión de conjunto y de las diversas consideraciones y valoraciones efectuadas, se ilustra a continuación una **ordenación de los factores clave bajo la perspectiva de cómo están incidiendo en la actualidad sobre el dinamismo empresarial en el Área Metropolitana de Vigo.** Esta visión de **facilitadores y limitadores** se ha estructurado en ámbitos temáticos, por lo que un mismo aspecto puede tener la doble implicación (facilitador y limitador) dependiendo de la situación actual y de las actuaciones futuras previstas. Además, el mismo factor clave puede estar incidiendo en más de un aspecto por lo que algunos factores clave se repiten, si bien con un matiz diferente en función de su repercusión sobre el aspecto en cuestión.

Esta perspectiva resulta de gran utilidad a la hora de enlazar la actualización de los factores clave del diagnóstico estratégico realizada en este capítulo con la actualización del diseño estratégico propuesto en Vigo 2001, que se tratará en el capítulo siguiente.

En general, la obtención de los aspectos facilitadores y limitadores se basa en la descomposición del cruce de aspectos del análisis externo e interno (ver Figura 6.3.1). Como se puede observar, un factor clave surge de la consideración del cruce de oportunidades y amenazas con fortalezas y debilidades, dando lugar a una matriz de cruces. Su posterior agrupación temática y la consideración de la intensidad de la interrelación, dan como resultado los factores clave.

Por consiguiente, a raíz de la descomposición de los factores clave en aspectos externos e internos valorados en función de su incidencia positiva o negativa, se puede obtener una **síntesis de aspectos facilitadores y limitadores, respectivamente.**

Figura 6.3.1
Metodología para la identificación de aspectos facilitadores y limitadores de los factores clave del diagnóstico

Fuente: elaboración propia

Dicha síntesis se muestra en la Tabla 6.3.1. La agrupación temática responde a **seis ámbitos:**

- **Globalización e internacionalización.**
- **Cultura de innovación.**
- **Flexibilidad y tamaño empresarial.**
- **Estructura del sistema productivo.**
- **Capital humano.**
- **Aspectos del universo público.**

Tabla 6.3.1.
Aspectos facilitadores y limitadores de los Factores Clave del Diagnóstico Estratégico

(-) LIMITADOR	ASPECTO	(+) FACILITADOR
(1) Entrada de competidores y bipolarización de la competencia internacional en costes y en competidores	GLOBALIZACIÓN INTERNACIONALIZACIÓN	(1) Acceso a mercados internacionales y mejoras en accesibilidad (vías de comunicación)
(11) Necesidad de formación en Gestión/Estrategia e Internacionalización		(32) Tendencia de las empresas del Área Metropolitana a competir en diferenciación
(32) Intensidad de competencia en precios con problemática de costes en las empresas del Área Metropolitana		(2) Flexibilidad de las empresas en un entorno de dimensión internacional
(34) Situación geográfica del Área Metropolitana de Vigo en relación a vías de comunicación terrestres		(34) Situación geográfica del Área Metropolitana de Vigo en relación al transporte marítimo
(16) Deficiente desarrollo del ferrocarril		(10) Cooperación como factor estratégico
(29) Débil imagen de Vigo como marca territorial		(12) El puerto de Vigo como factor de atracción y dinamización
(30) Insuficiente aprovechamiento de la imagen de productos gallegos y recursos endógenos		(22) Calidad de la oferta cultural, de ocio y turismo en el Área Metropolitana de Vigo
(14) Necesidad de mayor proactividad desde el universo público en el apoyo al posicionamiento estratégico del Área Metropolitana de Vigo en Innovación (interrelación entre agentes)	CULTURA DE INNOVACIÓN	(3) Orientación hacia una cultura de innovación en empresas e instituciones con marco tecnológico favorable
		(4) Potencialidad para posicionamiento del Área Metropolitana como zona de excelencia en Innovación con relevantes entidades de I+D+I
(25) Limitado nivel de eficiencia en la utilización de nuevas tecnologías por falta de personal suficientemente formado		(6) Cultura de calidad y de mejora continua en las empresas
		(9) Progreso tecnológico en un marco de dificultades en productividad
(32) Problemática en costes que limita la capacidad de autofinanciar la innovación		(20) Disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego para el desarrollo sistemático de innovación empresarial
(35) Incremento de las necesidades de financiación de las actividades empresariales actuales		(31) Necesidades de innovaciones organizativas y comerciales derivadas de la tendencia al crecimiento interno
(29) Débil imagen de Vigo como marca competitiva territorial que no facilita la comunicación eficiente del posicionamiento en la excelencia de Innovación del Área Metropolitana		(32) Tendencia a competir en diferenciación
		(36) Necesidades en innovación organizativa y en incorporación de tecnología al producto final en la cadena de construcción naval
		(37) Necesidad de competir en innovación en las actividades de rocas ornamentales
(2) Dimensión geográfica global del entorno de las actividades empresariales	FLEXIBILIDAD Y TAMAÑO EMPRESARIAL	(2) Capacidad de adaptación y de respuesta a los cambios en el mercado por parte de las empresas derivado de su tamaño empresarial
(7) Capacidad de visión estratégica en las pequeñas y medianas empresas e importancia de los procesos de planificación estratégica		(10) Cooperación como factor estratégico de la pequeña y mediana empresa del Área Metropolitana de Vigo
(11) Necesidad de formación en Gestión/Estrategia		(27) Importante nivel alcanzado en el desarrollo de acuerdos de subcontratación: modelo en red como modelo de crecimiento futuro
(24) Dificultades para la gestión de residuos a un coste competitivo ante su consideración en mercados internacionales		(31) Tendencia al crecimiento interno en las empresas como respuesta a los procesos de concentración empresarial
(35) Incremento de las necesidades de financiación		

Nota: la numeración se corresponde con el del Factor Clave (ver Tabla 6.2.1 en página 284)

(-) LIMITADOR	ASPECTO	(+) FACILITADOR
(23) No existe una vertebración adecuada con otras zonas que facilite la expansión a través de alianzas estratégicas	ESTRUC-TURA DEL SISTEMA PRODUC-TIVO	(28) Nivel creciente de diversificación productiva en el Área Metropolitana de Vigo, suavizando el impacto de los ciclos económicos
(15) Relevantes necesidades de innovación para la generación de valor añadido en la cadena de pesca y transformados del mar		(15) El Área Metropolitana como centro de suministro y transformación de productos relacionados con el mar
(17) Mercado relativamente maduro en automoción, con necesidades de suministros del exterior para la generación de valor añadido		(17) Existencia en el Área del centro de síntesis en la cadena de automoción y su modelo de trabajo en red con empresas de componentes
(22) Tendencia a ralentizar el crecimiento del valor añadido en la cadena de turismo, ocio y relacionados, con insuficiente compatibilidad con otras cadenas por los recursos endógenos		(22) Calidad de la oferta de cultura, de ocio y turismo con existencia de recursos endógenos con gran potencial
(30) Insuficiente aprovechamiento de la imagen de productos gallegos y recursos endógenos, con bajo número de marcas renombradas en el exterior		(28) Existencia de cadenas con gran capacidad de crecimiento en valor añadido con potencial para incrementar su contribución al VAB del Área Metropolitana de Vigo
(36) Problemática de dimensionamiento y especialización de la industria auxiliar de construcción naval		
(37) Importante necesidad de competir en especialización, innovación e internacionalización en las actividades de rocas ornamentales		(28) Existencia de cierta complementariedad entre cadenas con potencial generador de VAB y cadenas con necesidades de inversión y financiación para la generación de valor añadido
(38) Incertidumbre sobre la evolución futura del ciclo de la construcción y su interrelación con otras cadenas (forestal-madera; rocas ornamentales; servicios financieros; logística y transporte…)		
(8) Necesidad de articular sistemas de canalización de la iniciativa de los recursos humanos	CAPITAL HUMANO	(8) Iniciativa y dinamismo de los recursos humanos del Área Metropolitana de Vigo
(11) Necesidad de formación en internacionalización y en gestión/estrategia		(18) Tendencia a incrementar la consideración de los recursos humanos como fuente generadora de ventajas competitivas
(18) Necesidad de actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros		
(19) Necesidad de mano de obra cualificada y especializada en el ámbito operativo		(3) Orientación hacia una cultura de innovación
(21) Necesidad de adecuación de las titulaciones oficiales a las necesidades de las empresas		(6) Tendencia hacia una cultura de calidad y de mejora continua
(25) Falta de personal suficientemente formado que limita el uso de nuevas tecnologías		(10) Consideración de la cultura de cooperación como factor de desarrollo estratégico
(26) Incertidumbre sobre la disponibilidad de recursos humanos en el Área (captación y retención)		
(5) Necesidad de una mayor planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial a costes competitivos en el Área Metropolitana de Vigo	ASPECTOS DEL UNIVERSO PÚBLICO	(12) El puerto de Vigo como factor de atracción y dinamización
(13) Carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales a precios competitivos		
(24) Dificultades para gestión de residuos en parques empresariales		
(16) Deficiente desarrollo del ferrocarril		(16) Mejoras en las infraestructuras de comunicación del Área Metropolitana de Vigo
(29) Débil imagen de Vigo como marca competitiva territorial		(34) Situación geográfica de Vigo como referente de la Euroregión
(33) Dificultad de liderazgo institucional sostenido, con insuficiente articulación y coordinación institucional y sin un claro referente dinamizador		
(23) Insuficiente vertebración que facilite la expansión a través de alianzas estratégicas con otras zonas		

(+) FACILITADORES
(1) Acceso a mercados internacionales y mejoras en accesibilidad (vías de comunicación)
(32) Tendencia de las empresas del Área Metropolitana a competir en diferenciación
(2) Flexibilidad de las empresas en un entorno de dimensión internacional
(34) Situación geográfica del Área Metropolitana de Vigo en relación al transporte marítimo
(10) Cooperación como factor estratégico
(12) El puerto de Vigo como factor de atracción y dinamización
(22) Calidad de la oferta cultural, de ocio y turismo en el Área Metropolitana de Vigo
+
GLOBALIZACIÓN INTERNACIONALIZACIÓN
-
(1) Entrada de competidores y bipolarización de la competencia internacional en costes y en competidores
(11) Necesidad de formación en Gestión/Estrategia e Internacionalización
(32) Intensidad de competencia en precios con problemática de costes en las empresas del Área Metropolitana
(34) Situación geográfica del Área Metropolitana de Vigo en relación a vías de comunicación terrestres
(16) Deficiente desarrollo del ferrocarril
(29) Débil imagen de Vigo como marca territorial
(30) Insuficiente aprovechamiento de la imagen de productos gallegos y recursos endógenos
(-) LIMITADORES

(+) FACILITADORES
(3) Orientación hacia una cultura de innovación en empresas e instituciones con marco tecnológico favorable
(4) Potencialidad para posicionamiento del Área Metropolitana como zona de excelencia en Innovación con relevantes entidades de I+D+I
(6) Cultura de calidad y de mejora continua en las empresas
(9) Progreso tecnológico en un marco de dificultades en productividad
(20) Disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego para el desarrollo sistemático de innovación empresarial
(31) Necesidades de innovaciones organizativas y comerciales derivadas de la tendencia al crecimiento interno
(32) Tendencia a competir en diferenciación
(36) Necesidades en innovación organizativa y en incorporación de tecnología al producto final en la cadena de construcción naval
(37) Necesidad de competir en innovación en las actividades de rocas ornamentales
+
CULTURA DE INNOVACIÓN
-
(14) Necesidad de mayor proactividad desde el universo público en el apoyo al posicionamiento estratégico del Área Metropolitana de Vigo en Innovación (interrelación entre agentes)
(25) Limitado nivel de eficiencia en la utilización de nuevas tecnologías por falta de personal suficientemente formado
(32) Problemática en costes que limita la capacidad de autofinanciar la innovación
(35) Incremento de las necesidades de financiación de las actividades empresariales actuales
(29) Débil imagen de Vigo como marca competitiva territorial que no facilita la comunicación eficiente del posicionamiento en la excelencia de Innovación del Área Metropolitana
(-) LIMITADORES

(+) FACILITADORES
(2) Capacidad de adaptación y de respuesta a los cambios en el mercado por parte de las empresas derivado de su tamaño empresarial
(10) Cooperación como factor estratégico de la pequeña y mediana empresa del Área Metropolitana de Vigo
(27) Importante nivel alcanzado en el desarrollo de acuerdos de subcontratación: modelo en red como modelo de crecimiento futuro
(31) Tendencia al crecimiento interno en las empresas como respuesta a los procesos de concentración empresarial
+
FLEXIBILIDAD Y TAMAÑO EMPRESARIAL
-
(2) Dimensión geográfica global del entorno de las actividades empresariales
(7) Capacidad de visión estratégica en las pequeñas y medianas empresas e importancia de los procesos de planificación estratégica
(11) Necesidad de formación en Gestión/Estrategia
(24) Dificultades para la gestión de residuos a un coste competitivo ante su consideración en mercados internacionales
(35) Incremento de las necesidades de financiación
(-) LIMITADORES

(+) FACILITADORES
(28) Nivel creciente de diversificación productiva en el Área Metropolitana de Vigo, suavizando el impacto de los ciclos económicos
(15) El Área Metropolitana como centro de suministro y transformación de productos relacionados con el mar
(17) Existencia en el Área del centro de síntesis en la cadena de automoción y su modelo de trabajo en red con empresas de componentes
(22) Calidad de la oferta de cultura, de ocio y turismo con existencia de recursos endógenos con gran potencial
(28) Existencia de cadenas con gran capacidad de crecimiento en valor añadido con potencial para incrementar su contribución al VAB del Área Metropolitana de Vigo
(28) Existencia de cierta complementariedad entre cadenas con potencial generador de VAB y cadenas con necesidades de inversión y financiación para la generación de valor añadido
+
ESTRUCTURA DEL SISTEMA PRODUCTIVO
-
(23) No existe una vertebración adecuada con otras zonas que facilite la expansión a través de alianzas estratégicas
(15) Relevantes necesidades de innovación para la generación de valor añadido en la cadena de pesca y transformados del mar
(17) Mercado relativamente maduro en automoción, con necesidades de suministros del exterior para la generación de valor añadido
(22) Tendencia a ralentizar el crecimiento del valor añadido en la cadena de turismo, ocio y relacionados, con insuficiente compatibilidad con otras cadenas por los recursos endógenos
(30) Insuficiente aprovechamiento de la imagen de productos gallegos y recursos endógenos, con bajo número de marcas renombradas en el exterior
(36) Problemática de dimensionamiento y especialización de la industria auxiliar de construcción naval
(37) Importante necesidad de competir en especialización, innovación e internacionalización en las actividades de rocas ornamentales
(38) Incertidumbre sobre la evolución futura del ciclo de la construcción y su interrelación con otras cadenas (forestal-madera; rocas ornamentales; servicios financieros; logística y transporte…)
(-) LIMITADORES

(+) FACILITADORES
(8) Iniciativa y dinamismo de los recursos humanos del Área Metropolitana de Vigo
(18) Tendencia a incrementar la consideración de los recursos humanos como fuente generadora de ventajas competitivas
(3) Orientación hacia una cultura de innovación
(6) Tendencia hacia una cultura de calidad y de mejora continua
(10) Consideración de la cultura de cooperación como factor de desarrollo estratégico
+
CAPITAL HUMANO
-
(8) Necesidad de articular sistemas de canalización de la iniciativa de los recursos humanos
(11) Necesidad de formación en internacionalización y en gestión/estrategia
(18) Necesidad de actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros
(19) Necesidad de mano de obra cualificada y especializada en el ámbito operativo
(21) Necesidad de adecuación de las titulaciones oficiales a las necesidades de las empresas
(25) Falta de personal suficientemente formado que limita el uso de nuevas tecnologías
(26) Incertidumbre sobre la disponibilidad de recursos humanos en el Área (captación y retención)
(-) LIMITADORES

(+) FACILITADORES
(12) El puerto de Vigo como factor de atracción y dinamización
(16) Mejoras en las infraestructuras de comunicación del Área Metropolitana de Vigo
(34) Situación geográfica de Vigo como referente de la Euroregión
+
ASPECTOS DEL UNIVERSO PÚBLICO
-
(5) Necesidad de una mayor planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial a costes competitivos en el Área Metropolitana de Vigo
(13) Carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales a precios competitivos
(24) Dificultades para gestión de residuos en parques empresariales
(16) Deficiente desarrollo del ferrocarril
(29) Débil imagen de Vigo como marca competitiva territorial
(33) Dificultad de liderazgo institucional sostenido, con insuficiente articulación y coordinación institucional y sin un claro referente dinamizador
(23) Insuficiente vertebración que facilite la expansión a través de alianzas estratégicas con otras zonas
(-) LIMITADORES

CAPÍTULO 7

PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE EL DISEÑO ESTRATÉGICO. PROPUESTA DE PROGRAMAS DE ACTUACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO

ÍNDICE

7.1.- INTRODUCCIÓN..... 325

7.2.- PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE EL DISEÑO ESTRATÉGICO..... 327

7.3.- VALORACIÓN DE LA PRIORIDAD DE LAS ESTRATEGIAS..... 335

7.3.1.- Síntesis metodológica para la valoración de la prioridad de las Estrategias..... 336

7.3.2.- Prioridad de las Estrategias. 337

7.4.- PROPUESTA DE PROGRAMAS DE ACTUACIÓN PRIORITARIOS PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO. 343

7.4.1.- Programas de Actuación Generales. 344

P1. INFRAESTRUCTURAS PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO 346
P2. INNOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN EN TECNOLOGÍA..... 348
P3. IMPULSO A LA INTERNACIONALIZACIÓN EN UN ENTORNO GLOBALIZADO..... 350
P4. ARTICULACIÓN DE ENTORNOS COOPERATIVOS PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL..... 352
P5. INNOVACIÓN EN ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN 354
P6. APOYO DEL UNIVERSO PÚBLICO AL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO 356
P7. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO 358
P8. MEJORA DE LA DIVERSIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO 360

7.4.2.- Programa de Actuaciones Específicas por cadenas empresariales, complementarias a las Generales..... 362

P9.1. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN INMOBILIARIA 363
P9.2. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de AUTOMOCIÓN..... 364
P9.3. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de PESCA Y PRODUCTOS TRANSFORMADOS DEL MAR 365
P9.4. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de LOGÍSTICA Y TRANSPORTE 366
P9.5. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de SERVICIOS FINANCIEROS 367
P9.6. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de BIENES DE EQUIPO, INDUSTRIA AUXILIAR Y PRODUCTOS METÁLICOS NO ESPECÍFICOS 368
P9.7. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de TURISMO, OCIO Y RELACIONADOS 369
P9.8. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de EDUCACIÓN, SALUD Y MEDIOAMBIENTE..... 370
P9.9. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN NO ESPECÍFICOS 371
P9.10. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de TEXTIL-CONFECCIÓN-MODA Y COMPLEMENTOS..... 372
P9.11. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN NAVAL 373
P9.12. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de QUÍMICA-FARMACÉUTICA 374
P9.13. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de ROCAS ORNAMENTALES Y PRODUCTOS NO METÁLICOS 375
P9.14. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de FORESTAL Y PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE LA MADERA..... 376
P9.15. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de AGRICULTURA Y GANADERÍA Y SUS TRANSFORMADOS..... 377
P9.16. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN..... 378
P9.17. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de INFORMACIÓN, CULTURA Y RELACIONADOS 379
P9.18. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de ENERGÍA 380

NOTAS METODOLÓGICAS: ALGUNAS CONSIDERACIONES EN LA VALORACIÓN DE LA PRIORIDAD DE LAS ESTRATEGIAS..... 381

7.1.- INTRODUCCIÓN.

En el presente capítulo se detallan un conjunto de **conclusiones sobre el diseño estratégico** como resumen del proceso de trabajo realizado para su actualización y definición a partir de los Ámbitos Estratégicos Básicos y las Estrategias que fueron presentados como conclusión del proyecto *Visión Estratégica del Sistema Empresarial de Vigo 2001* (Vigo 2001).

Por un lado, se han contemplado **las valoraciones realizadas por el panel de expertos** sobre el **grado de realización** de las Estrategias propuestas en Vigo 2001 y la **importancia de su mantenimiento en el futuro.** Por otro lado, se han contemplado las **conclusiones** obtenidas en el capítulo anterior **sobre Factores Clave del Diagnóstico Estratégico, facilitadores y limitadores,** que resultan de especial relevancia a la hora de proponer un diseño coherente con el diagnóstico y, al mismo tiempo, que permita comprobar la relación entre las valoraciones realizadas por los expertos sobre actuaciones y su trazabilidad hacia atrás con los citados Factores Clave. Al mismo tiempo, también se han considerado los diversos matices derivados de toda la información resultante del proceso seguido durante el proyecto, proceso que se detalla en los capítulos precedentes.

Deben destacarse también las **aportaciones obtenidas en el seno del *Foro Caixanova de Estrategias Empresariales*[1],** en cuyas sesiones de trabajo los expertos de las diferentes cadenas tratadas contribuyeron con más de 350 propuestas de acciones concretas, que vienen a complementar las 50 actuaciones que se obtienen del panel de expertos desarrollado para este proyecto. Todo este conjunto de actuaciones permiten revisar **las 167 actuaciones de las Estrategias Generales y las 191 actuaciones de las Estrategias Específicas contenidas en Vigo 2001** (ver en el anexo 4 las fichas de Estrategias de dicho proyecto).

Inicialmente se ofrece **una visión cruzada del grado de realización y la**

[1] Se refiere al proyecto desarrollado por el equipo técnico de la Universidad de Vigo para el Instituto de Desarrollo Caixanova, en el período 2003-2006 en el que se analizan hasta el momento un total de once cadenas empresariales. Para más información, ver página web del Instituto: www.idcaixanova.org enlace→ Publicaciones.

importancia futura de las Estrategias en base a la opinión recogida de los 50 expertos consultados a través del cuestionario.

En base a dichas valoraciones se ha desarrollado un **modelo para la valoración final de la prioridad** de cada una de las Estrategias, ponderando convenientemente la valoración de su desarrollo en el pasado (visión reactiva) y la evaluación de su importancia futura (visión proactiva). Dicha valoración y la metodología sintética se incluyen en el **epígrafe 7.3.-** del presente capítulo y se amplía en una nota complementaria al final del mismo.

Finalmente, basándose en toda la información disponible, en el **epígrafe tercero** se proponen un conjunto de **9 Programas de Actuación** para el desarrollo del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de Vigo. A estos Programas se le asigna una prioridad en base a las Estrategias relacionadas con el mismo y se incorpora una ficha que contiene su descripción y detalla las Actuaciones básicas de referencia con indicación de los agentes que deben impulsarlas.

Estos 9 Programas de Actuación se organizan en **8 Programas de Actuación Generales** y **1 Programa Específico** que recoge **actuaciones complementarias a las generales** por cada una de las cadenas empresariales en que se ha organizado el proyecto[2].

[2] La cadena de *«Otras actividades en general»* aglutina empresas de servicios y suministros complementarios de tipo generalista no directamente asignados a las dieciocho cadenas de actividades. Por ello las actuaciones complementarias de dicha cadena se han ido reflejando en la medida en que se considera necesario en los dieciocho subprogramas de las cadenas de actividades principales.

7.2.- PRINCIPALES CONCLUSIONES SOBRE EL DISEÑO ESTRATÉGICO.

En el presente epígrafe se parte de las **24 estrategias** establecidas para el desarrollo del sistema empresarial privado en el estudio de Vigo 2001, procediéndose a su análisis a través de una **visión cruzada** del **grado de realización** en los últimos años y de la **importancia de su mantenimiento** en el futuro. Esta visión permitirá llegar posteriormente a una valoración completa y actual de la prioridad de las estrategias para el futuro.

La Figura 7.2.1 ilustra los 6 Ámbitos Estratégicos básicos comunes y sus 24 Estrategias, que fueron sometidas a la valoración por parte de los expertos.

Figura 7.2.1
Ámbitos estratégicos básicos y estrategias

Fuente: elaboración propia a partir de "Visión del Sistema Empresarial de Vigo, 2001" González, J. y Figueroa, P. (2002)

Para facilitar su tratamiento a lo largo del capítulo, se ha asignado una codificación a las 24 estrategias, construida a partir de la utilizada en Vigo 2001. Las letras iniciales representan el Ámbito Estratégico en el que se encuadran y los números hacen referencia al número del Ámbito y de la Estrategia[3].

En la Tabla 7.2.1 y la Figura 7.2.2 se recogen las valoraciones de las estrategias en cuanto a la importancia de su mantenimiento en el futuro y al grado de realización en los últimos años (2001-2005). Al final de dicha tabla se indica el promedio de cada una de las dos series de valores. El **criterio de ordenación** de las Estrategias es, **inicialmente, de mayor a menor importancia futura** y, **secundariamente, de menor a mayor grado de realización en los últimos años.** Es decir, en caso de igualdad de importancia futura, debe darse mayor relevancia a aquellas estrategias en que se ha avanzado menos. Ha parecido más conveniente ordenar en primer lugar en base a la importancia futura puesto que aporta una **visión más proactiva** de cuál debe ser el planteamiento en los próximos años de cara a la mejora del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de Vigo teniendo en cuenta la situación actual de partida y las expectativas.

En la Figura 7.2.2 se ilustra en la primera matriz el **mapa de valoración en base a ambos criterios.** Como se aprecia, la nube de puntos resultante está muy concentrada en torno a los valores promedios, por lo que a efectos de mayor claridad, se han representado los puntos a escala ampliada en la matriz inferior. Nótese que los valores de los ejes de coordenadas aparecen limitados en los respectivos intervalos del grado de importancia futura (en abscisas) y grado de realización en los últimos años (ordenadas).

El **conjunto de todas las Estrategias ha sido evaluado con una importancia futura muy relevante,** con un valor promedio de 4,15 sobre 5 (el valor máximo es 4,51 mientras el valor mínimo es 3,87). Estos datos ilustran la **consistencia del diseño estratégico efectuado en Vigo 2001** y la **relevancia del mantenimiento futuro de todas las Estrategias.** El contenido del diseño estratégico se matiza, actualiza y amplía ahora con la elaboración de los Programas.

[3] Por ejemplo, "COOP5.2", hace relación al ámbito 5 de *«Cooperación como factor básico de competitividad del sistema productivo en una economía internacionalizada»,* y dentro de él, a su Estrategia 2 *«Fomentar la gestión conjunta de aprovisionamientos, logística e inversiones en equipamiento e instalaciones»*.

Asimismo, con respecto al **grado de realización en los últimos años** (2001-2005) se observa que ha sido **bastante limitado para todo el conjunto** (media de 1,83 sobre 3), dado que en la escala utilizada el valor central 2 se corresponde con *"se ha avanzado pero no lo suficiente".* En comparación con la valoración anterior (importancia futura) existe una diferencia más acusada entre el valor máximo y mínimo, independientemente de la escala. El valor máximo se ha situado en 2,32 mientras el mínimo es 1,53 (siendo 1= no se ha avanzado prácticamente nada).

Estas valoraciones indican que **el diseño estratégico de Vigo 2001 se mantiene plenamente válido** de cara al 2010, y que el limitado grado de realización hasta el momento **puede estar modificando las expectativas** sobre su importancia futura. En efecto, realizando un análisis de correlación[4] entre los valores de las variables asociadas a ambos criterios, se aprecia una **débil correlación negativa** (φ= –0,16), que indica que **cuanto menor es el grado de realización de la estrategia en los últimos años** (2001-2005), **mayor es su importancia futura.** La débil relación se explica porque, aún habiéndose avanzado algo en la realización de la estrategia, su importancia es tal que continúa siendo vital mantenerla en el futuro.

Como ejemplo de la débil correlación negativa, se observa que el valor máximo de realización en el pasado es 2,32 en una escala de 1 a 3 (siendo 2=se ha avanzado, pero no lo suficiente) que se corresponde precisamente con la estrategia de menor importancia en el futuro (SIEC2.1) en una escala de 1 a 5 (3,86). Esta correlación negativa es más evidente entre las estrategias que menos importancia futura tendrán (aquellas que se sitúan sensiblemente por debajo de la media donde φ= –0,64), observándose en esta submuestra que cuanto menor es su importancia futura, mayor es el grado de realización en el pasado.

[4] El análisis de correlación mide la relación entre dos conjuntos de datos independientemente de la unidad de medida. El cálculo de la correlación de población se obtiene dividiendo la covarianza de dos conjuntos de datos entre el producto de sus desviaciones estándar basándose en las fórmulas siguientes:

$$\varphi_{XY} = \frac{\mathrm{cov(X, Y)}}{\sigma_X \times \sigma_Y} \text{ donde } \sigma_Z^2 = \frac{1}{n}\sum(Z_i - \mu_Z)^2 \text{ con } Z = \{X, Y\}$$

Figura 7.2.2

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

LEYENDA A LOS SOMBREADOS DE LA TABLA:

ESTRATEGIAS DEL CUADRANTE I		ESTRATEGIAS DEL CUADRANTE II
ESTRATEGIAS DEL CUADRANTE III		ESTRATEGIAS DEL CUADRANTE IV

Tabla 7.2.1
Importancia futura y grado de realización de las Estrategias

Cód.	ESTRATEGIA	Importancia de mantenimiento en el futuro (1)	Grado de realización (2)
SDG1.4	**Innovación** y modernización de la **tecnología** y **procesos**	4,53	1,95
UP6.2	Mejora de la **conectividad** de la infraestructura de comunicaciones, transporte y logística	4,51	1,80
UP6.1	Mejorar la **planificación y gestión territorial**	4,37	1,64
COOP5.4	Promover la **cooperación para el acceso a mercados**	4,31	1,76
UP6.3	Favorecer la **gestión medioambiental** y mejorar las infraestructuras de tratamiento de residuos	4,30	1,78
MK4.2	Favorecer un mayor desarrollo de la **internacionalización** del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo	4,30	1,84
COOP5.3	Favorecer **proyectos conjuntos de innovación y transferencia de tecnología** para la modernización y diversificación empresarial	4,27	1,59
MK4.1	Desarrollar actividades de **análisis de mercados** y **una mayor innovación y diferenciación** de productos/ servicios	4,26	1,77
COOP5.1	Organización de **estructuras interempresariales eficientes,** optimizando las relaciones entre las cadenas de actividades empresariales	4,21	1,65
COOP5.5	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	4,20	1,74
SIEC2.3	Favorecer el empleo de herramientas de **tecnologías de información y comunicación** en las empresas	4,18	2,11
SDG1.3	Favorecer la **modernización de las estructuras organizativas** y la optimización y profesionalización de la **función de recursos humanos**	4,16	1,86
SDG1.2	Creación de nuevas actividades empresariales y modernización de las actuales para la **diversificación del sistema productivo**	4,14	1,68
CH3.2	**Formación para mandos intermedios y ámbito operativo** de las empresas del área	4,14	2,02
COOP5.2	Fomentar la **gestión conjunta** de **aprovisionamientos, logística e inversiones** en equipamiento e instalaciones	4,07	1,53
CH3.3	**Formación** para el desarrollo de **capacidades y habilidades** de los **emprendedores.**	4,07	1,86
SDG1.1	Fomentar una **cultura estratégica de proactividad,** potenciando la implantación de sistemas de dirección avanzados	4,05	1,73
CH3.1	**Formación para nivel superior y directivo** adaptada a las necesidades de las empresas del área	4,04	2,04
UP6.5	Aumentar la **eficiencia y coordinación del marco institucional**	4,02	1,56
UP6.6	Optimizar los **servicios públicos de apoyo** a las empresas	4,02	1,73
SIEC2.2	Fomentar la **modernización y creación de empresas de servicios avanzados**	4,00	1,88
UP6.4	Fomentar el desarrollo de **servicios sociales, actividades de ocio y cultura**	4,00	1,91
MK4.3	Desarrollo de **campañas de promoción y comunicación de imagen** propia de **productos de calidad** asociados al área	3,98	1,59
SIEC2.1	Fomento de **estudios estratégicos** sobre las actividades del **sistema empresarial del Área Metropolitana de Vigo**	3,86	2,32
MEDIA GLOBAL DEL CONJUNTO DE LAS 24 ESTRATEGIAS		**4,15**	**1,83**

(1) Escala 1= poco, 2 = algo, 3 = medio, 4 = bastante y 5 = mucho.

(2) Escala: 1 = No se ha avanzado prácticamente nada, 2 = Se ha avanzado, pero no lo suficiente y 3 = Se ha realizado suficientemente.

Fuente: elaboración propia a partir del panel a expertos

Como se observa en la ordenación de la tabla, 12 estrategias se han situado por encima de la valoración media de importancia futura (4,15), dentro del marco, ya comentado, de que todas las estrategias tienen una gran importancia en el futuro (4,53 a 3,86 sobre 5).

Como se puede observar en la citada Figura 7.2.2, se han configurado 4 cuadrantes determinados por los valores promedios y los valores extremos de las dos escalas de valores:

- **Cuadrante I:** se corresponde con aquellas estrategias que se encuentran por encima de la media en cuanto a importancia futura pero se hallan por debajo en términos de realización en los últimos años. Estas estrategias, por cuanto son muy relevantes pero no se han llegado a desarrollar suficientemente, marcan actuaciones críticas a desarrollar de forma inmediata. Dichas estrategias se corresponden con el sombreado de color más oscuro .
- **Cuadrante II:** son estrategias que se sitúan por encima de la media en ambos valores. Como se observa, son poco numerosas en cantidad y muy cercanas a los valores promedios en general. Tan sólo se exceptúa la estrategia de (SDG1.4) *«innovación y modernización de la tecnología y procesos»,* que sitúa con una valoración elevada en términos de importancia futura. Se han sombreado con un tono intermedio .
- **Cuadrante III:** son estrategias que se sitúan por debajo con respecto a ambos valores promedios. Estas estrategias se corresponden con actuaciones de un nivel relativamente bajo de desarrollo que ha causado precisamente cierto escepticismo provocando un menor nivel de importancia futura que las estrategias recogidas en los cuadrantes I y II. Se han sombreado con un tono claro .
- **Cuadrante IV:** se trata de estrategias que se encuentran por debajo del valor promedio en importancia futura y con un relativo grado de realización en los últimos años. En la medida en que se ha ido avanzando en su desarrollo, ha ido cambiado la prioridad otorgada a su importancia futura, siendo en general estrategias que ya han sido asumidas en la cultura estratégica y operativa del sistema empresarial. Estas estrategias aparecen sin sombrear en la tabla.

En general entre las estrategias más destacadas (ubicadas en los cuadrantes I y II) se puede observar que está presente un conjunto de aspectos muy coherente con los resultados obtenidos en el capítulo de Factores Clave del Diagnóstico y que se comentan a continuación:

- **Innovación:** En general se aprecia que la innovación está presente de algún modo en prácticamente todas estas estrategias. Fundamentalmente se observa en la necesidad de desarrollar (SDG1.4) *«**innovación** y modernización de **tecnología y procesos»***, en (COOP5.3) *«favorecer **proyectos conjuntos de innovación y transferencia de tecnología** para la modernización y diversificación empresarial»*, en (MK4.1) *«desarrollar actividades de análisis de mercados y una mayor **innovación y diferenciación** de productos/ servicios»*, y en el soporte a través de (SIEC2.3) *«favorecer el empleo de **tecnologías de información y comunicación** en las empresas»*. Adicionalmente, también con un componente de innovación se pueden citar (COOP5.1) la *«organización de **estructuras interempresariales eficientes** […]»* y (SDG1.3) *«la modernización de las **estructuras organizativas** […]»* que implican el desarrollo de **innovaciones organizativas.**
- **Cooperación:** También se observa que la cooperación se sitúa como un aspecto aglutinador de actuaciones, especialmente relevante en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas, y con una necesidad evidente para el conjunto de los agentes socioeconómicos del Área Metropolitana de Vigo (empresas, administraciones públicas, asociaciones empresariales, entidades de I+D+I, entre otros). Así se observa en la valoración de la (COOP5.4) *«promoción de la cooperación **para el acceso a mercados»,*** la (COOP5.5) *«cooperación **entre las administraciones públicas** y entre éstas **y los emprendedores y empresas** […]».* También con un marcado acento de cooperación se podrían englobar aquí la realización de (COOP5.3) *«[…] **proyectos conjuntos de innovación y transferencia de tecnología** […]»* y la (COOP5.1) *«organización de estructuras interempresariales eficientes, optimizando las **relaciones entre las cadenas de actividades empresariales»*.**
- **Universo Público:** Esta temática recoge aquellas estrategias cuyo desarrollo depende fundamentalmente del ámbito de administraciones públicas. Estas valoraciones, también son totalmente coherentes con la valoración de Factores Clave y los facilitadores y limitadores comentados en el capítulo anterior. Entre las estrategias se encuentra (UP6.2) *«mejora de la **conectividad** de la infraestructura de comunicaciones, transporte y logística»,* las actuaciones en materia de (UP6.1) *«mejora de la **planificación y gestión territorial»*** y (UP6.3)

el *«favorecimiento de la **gestión medioambiental** y mejora de las infraestructuras de tratamiento de residuos».* Todas estas estrategias tienen una **gran influencia sobre el desarrollo del sistema empresarial privado** del Área Metropolitana de Vigo.

- **Internacionalización:** En esta temática se incluye la estrategia (MK4.2) *«favorecer un mayor desarrollo de la **internacionalización del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo».*** El desarrollo de esta estrategia se ve también afectado por el **necesario acompañamiento de otras estrategias** relacionadas anteriormente, como la (UP6.2) *«**conectividad** de la infraestructura de comunicación»*, la (COOP5.4) *«**cooperación** para el acceso a mercados»* o el (MK4.1) *«[…] **análisis de mercados** […]»* así como la necesidad de desarrollar una *«[…] **mayor innovación** y diferenciación de productos/ servicios»,* las cuales tienen una especial relevancia para competir en mercados internacionales en un **entorno globalizado.**

Con valores muy próximos al promedio también se han situado dos estrategias complementarias y necesarias. Tal es el caso de la (SDG1.2) *«creación de **nuevas actividades empresariales** y modernización de las actuales para la **diversificación** del sistema productivo»,* que pone de manifiesto la **necesidad** ya detectada en el capítulo de Factores Clave relacionada con el **mantenimiento y potenciación de una diversificación de la estructura del propio sistema empresarial.** También se incluye la (CH3.2) *«formación para mandos intermedios y ámbito operativo de las empresas del Área»,* que incide en la **necesidad de continuar mejorando el nivel de los recursos humanos.**

Precisamente conviene destacar la valoración otorgada a las estrategias del ámbito de **capital humano.** Como se aprecia en la tabla y la figura anteriores, se trata de **estrategias en las que se ha avanzado bastante en los últimos años,** situándose dos de ellas entre las que más se han desarrollado (todo ello coherente con las conclusiones obtenidas de los Factores Clave, donde se apreciaba que eran en general **aspectos que habían ganado en importancia),** y existiendo un relevante consenso en su mantenimiento en el futuro. Consecuentemente, las **empresas** del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo **han venido desarrollando especialmente las estrategias relativas a capital humano,** por lo

que, aún manteniendo esa importancia cara al **futuro,** tienen una **valoración menor** que otras estrategias en las que se ha avanzado menos intensamente.

En general, se observa un importante grado de interrelación entre numerosas estrategias. Por ello, se estima **necesario** desarrollar un **modelo que facilite una valoración única** de la **prioridad** de cada una de ellas y, consecuentemente, su posterior integración en el diseño de los **Programas de Actuación.** Dicho modelo y su conclusión se explica en el epígrafe siguiente.

7.3.- VALORACIÓN DE LA PRIORIDAD DE LAS ESTRATEGIAS.

La valoración de la prioridad final de las estrategias es una **síntesis** de la visión cruzada de su valoración en base a una **perspectiva reactiva** (su grado de desarrollo en los últimos años) y una **perspectiva proactiva** (importancia futura). Esta valoración resulta de gran utilidad a la hora de articular las estrategias en Programas de Actuación prioritarios, que recojan los aspectos fundamentales para el desarrollo del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de Vigo.

A continuación se sintetiza la metodología empleada para alcanzar unos criterios de ponderación que permitan la valoración de la prioridad de cada estrategia. Posteriormente, se detalla el resultado de la priorización en base a esa valoración única que aglutina las perspectivas sobre su importancia futura y su grado de realización en los últimos años.

7.3.1.- Síntesis metodológica para la valoración de la prioridad de las Estrategias.

Como se ha señalado, es necesario desarrollar un modelo que facilite la obtención de **una valoración única** sobre la prioridad de las Estrategias. Para ello, debe contemplarse tanto su importancia futura como el grado de realización de cada estrategia en los últimos años (2000-2005). Además, debe tenerse en cuenta también que el grado de realización de una estrategia puede estar influyendo sobre la valoración de su importancia futura, por tanto los expertos estarían adaptando la valoración futura en base a la información pasada. Así, como ya se ha señalado, se observa una débil correlación negativa entre ambos valores que, aunque estadísticamente es poco significativa, sí tiene una relevancia cualitativa importante de cara a explicar los resultados finales. Esto es, cuanto mayor es el grado de realización de las estrategias en el pasado, menor importancia futura se le otorga, puesto que ya se está avanzando en la materia.

Una **visión más detallada de la metodología** se incluye en la nota metodológica **al final del capítulo** (véase "Notas metodológicas: algunas consideraciones en la valoración de la prioridad de las Estrategias"). La escala de valoración de las Estrategias será de tipo Likert, de 5 (muy prioritario) a 1 (poco prioritario). Como la función debe tener en cuenta las valoraciones otorgadas por los expertos a la importancia futura y el grado de realización en los últimos años debidamente ponderados, se ha llegado a obtener la siguiente expresión:

$$\boxed{P = (0{,}85 \times f) + (0{,}15 \times r)}$$

donde

- (P) representará el valor de la prioridad final de la estrategia en una escala de 5 a 1;

- (*f*) es el valor de la importancia futura, que estará expresado por tanto en una escala de 5 a 1;

- (*r*) es el valor del grado de realización en los últimos años, que también está expresado en una escala de 5 a 1 (ver detalle en anexo metodológico) representando el valor 5 un bajo grado de realización y el valor 1 un elevado grado de realización;

- (*0,85*) y (*0,15*) son las ponderaciones en tanto por uno otorgadas al valor de la importancia futura y al grado de realización en los últimos años, respectivamente. Como quiera que se pretende que el valor de la prioridad (*P*) se exprese también en una escala de 5 a 1, entonces la suma de ambas ponderaciones será igual a la unidad ($\alpha + \beta = 1$).

Una vez construida la función, se ha procedido a calcular los valores de las prioridades para cada estrategia, cuyos resultados se presentan y comentan en el epígrafe siguiente.

7.3.2.- Prioridad de las Estrategias.

Sobre la base de la función construida, la Tabla 7.3.1 presenta los **resultados finales de las prioridades de las 24 Estrategias.** Como se aprecia, los **elevados valores** para todas las Estrategias (valor promedio de las 24 estrategias de 4,05 sobre un máximo de 5) indican claramente que **todas son prioritarias** y, por consiguiente, el **diseño estratégico** planteado en Vigo 2001 continúa **siendo una referencia básica** para el planteamiento de los Programas de Actuación de cara al futuro (para la ponderación de dichos Programas es clave la valoración de la prioridad de las estrategias que ahora se establece).

Tabla 7.3.1
Valoración final de las prioridades de las Estrategias

COD	ESTRATEGIA	Prioridad (máx=5; min=1)
UP6.2	Mejora de la **conectividad** de la infraestructura de comunicaciones, transporte y logística	4,34
SDG1.4	**Innovación** y modernización de la **tecnología** y **procesos**	4,32
UP6.1	Mejorar la **planificación y gestión territorial**	4,27
COOP5.3	Favorecer **proyectos conjuntos de innovación y transferencia de tecnología** para la modernización y diversificación empresarial	4,20
COOP5.4	Promover la **cooperación para el acceso a mercados**	4,19
UP6.3	Favorecer la **gestión medioambiental** y mejorar las infraestructuras de tratamiento de residuos	4,17
MK4.2	Favorecer un mayor desarrollo de la **internacionalización** del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo	4,15
MK4.1	Desarrollar actividades de **análisis de mercados** y **una mayor innovación y diferenciación** de productos/ servicios	4,14
COOP5.1	Organización de **estructuras interempresariales eficientes,** optimizando las relaciones entre las cadenas de actividades empresariales	4,13
COOP5.5	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	4,10
SDG1.2	Creación de nuevas actividades empresariales y modernización de las actuales para la **diversificación del sistema productivo**	4,07
COOP5.2	Fomentar la **gestión conjunta** de **aprovisionamientos, logística e inversiones** en equipamiento e instalaciones	4,05
SDG1.3	Favorecer la **modernización de las estructuras organizativas** y la optimización y profesionalización de la **función de recursos humanos**	4,03
UP6.5	Aumentar la **eficiencia y coordinación del marco institucional**	4,00
SDG1.1	Fomentar una **cultura estratégica de proactividad,** potenciando la implantación de sistemas de dirección avanzados	3,97
SIEC2.3	Favorecer el empleo de herramientas de **tecnologías de información y comunicación** en las empresas	3,97
CH3.2	**Formación para mandos intermedios y ámbito operativo** de las empresas del área	3,96
MK4.3	Desarrollo de **campañas de promoción y comunicación de imagen** propia de **productos de calidad** asociados al área	3,96
CH3.3	**Formación** para el desarrollo de **capacidades y habilidades** de los **emprendedores**	3,95
UP6.6	Optimizar los **servicios públicos de apoyo** a las empresas	3,95
SIEC2.2	Fomentar la **modernización y creación de empresas de servicios avanzados**	3,89
UP6.4	Fomentar el desarrollo de **servicios sociales, actividades de ocio y cultura**	3,88
CH3.1	**Formación para nivel superior y directivo** adaptada a las necesidades de las empresas del área	3,87
SIEC2.1	Fomento de **estudios estratégicos** sobre las actividades del **sistema empresarial del Área Metropolitana de Vigo**	3,64
	MEDIA GLOBAL DEL CONJUNTO DE 24 ESTRATEGIAS	**4,05**

Fuente: elaboración propia a partir del panel de expertos

Como se observa, entre las Estrategias que se sitúan con valores iguales o por encima del valor promedio se encuentran las de máxima prioridad, que se corresponden además con los principales aspectos comentados en los Factores Clave:

- Desde el **universo público** se encuentran aspectos relacionados con la **conectividad e infraestructura de comunicaciones, planificación y gestión territorial** y la **gestión e infraestructura de tratamiento de residuos.** Estos aspectos, especialmente el de la conectividad, ya eran contemplados como especialmente importantes en Vigo 2001 y, posteriormente, también se recogió como elemento esencial vertebrador en otras conclusiones sobre planificación territorial como fueron el Plan Estratégico de la Diputación de Pontevedra o en los planes de infraestructuras de la Consellería de Política Territorial o del propio Ministerio de Fomento. También se recogen en dichas Estrategias temas especialmente sensibles como las necesidades de suelo industrial y su equipamiento, la intermodalidad del transporte y la necesidad de desarrollo de plataformas logísticas y las interconexiones entre puerto, aeropuerto, ferrocarril y transporte por carretera. Por otro lado, en Galicia en general, un porcentaje relevante de residuos complejos lo producen las industrias, con acuciantes necesidades de desarrollar mejoras en su gestión y tratamiento integral de cara a la sostenibilidad futura.

- Relacionado con **aspectos del sistema de dirección, gestión y planificación estratégica y de cooperación,** surge la **innovación** en tecnología, producto, estrategia, organización y comercialización como elementos prioritarios para desarrollar. Entre ellos destaca la necesidad de continuar avanzando en **innovación y modernización en tecnología y procesos.** También se señala el **desarrollo de proyecto conjuntos de innovación y transferencia de tecnología,** teniendo en cuenta la existencia de un gran potencial en el Área Metropolitana de Vigo, con una relevante presencia de entidades de I+D+I de gran capacidad (centros tecnológicos, universidad, centros de I+D y otras entidades), resaltando el aspecto de la cooperación entre el ámbito empresarial y dichas entidades.

También se plantea el **desarrollo de actividades de análisis de mercados y una mayor innovación/ diferenciación de productos/ servicios** que permita a las empresas del sistema productivo alcanzar ventajas competitivas que se traduzcan en mayores niveles de rentabilidad, desde el enfoque de satisfacer lo más eficientemente posible las necesidades de sus clientes. Desde la perspectiva de **cooperación,** se plantea el **desarrollo de estructuras interempresariales eficientes** (innovaciones en organización). También entre las más prioritarias se sitúa la **creación de nuevas actividades empresariales** y la **modernización de las actuales para la diversificación del sistema empresarial,** que apunta a la necesidad de continuar avanzando en una estructura del sistema productivo que huya del monocultivo basado en pocas cadenas empresariales.

- Con respecto a temas de **cooperación,** además de los ya relacionados con aspectos de innovación, se pone de relieve la necesidad de articular estrategias de cooperación para el **acceso a mercados,** aspecto de especial relevancia para la pequeña y mediana empresa, también muy relacionado con temas de **internacionalización.** Debe prestarse atención también al grado de prioridad alcanzado por la estrategia relativa a la **organización de estructuras interempresariales eficientes,** sirviendo como agentes difusores del conocimiento entre las diversas cadenas empresariales que conforman el sistema empresarial. Otra de las líneas de **cooperación** es **entre las administraciones públicas y entre éstas y los emprendedores y empresas,** precisamente para impulsar la modernización y la creación de empresas de forma que se intensifique la diversidad productiva de la estructura de cadenas del sistema empresarial. Se incluye también entre las más prioritarias en el ámbito de cooperación la estrategia relativa a la **gestión conjunta de aprovisionamientos, logística e inversiones en equipamiento e instalaciones,** siendo el tema de la logística, distribución y transporte de vital importancia para facilitar el crecimiento de la actividad empresarial, especialmente relacionado con las

necesidades de dotación de suelo empresarial para el desarrollo de plataformas logísticas intermodales.

- Relacionado con temas del ámbito de **marketing,** se destaca la estrategia de **favorecer un mayor desarrollo de la internacionalización** del sistema empresarial, teniendo en cuenta especialmente el predominio de empresas de limitada dimensión. Este factor implica la necesaria orientación a través de la cooperación para el acceso a mercados exteriores. También se ha situado entre las estrategias más prioritarias la tendente a impulsar un mayor enfoque de marketing (de fuera a dentro) a la hora de desarrollar innovaciones en productos/ servicios, partiendo de **estudios e investigaciones sobre análisis de mercados.** Complementariamente, especialmente de cara a la salida al mercado exterior, parece muy conveniente desarrollar una **imagen de marca territorial propia,** de forma que favorezca y ayude al posicionamiento de las empresas del Área Metropolitana de Vigo en la mente del cliente y consumidor potencial.

- Las valoraciones de las estrategias relativas al ámbito de **sistemas de información estratégica y comunicación,** las sitúan como necesarias y complementarias al desarrollo del posicionamiento en **innovación** y como elementos de impulso de la **diversificación** de la estructura de cadenas dentro del sistema empresarial, con especial atención a la **creación de empresas de servicios avanzados** de alto valor añadido.

- Respecto a las estrategias de **capital humano** se observa que se ordenan, en un marco de elevada prioridad general, dentro de las de menor evaluación debido al mayor grado de avance en su desarrollo en los últimos años respecto a otros ámbitos de estrategias. En todo caso, su valor final de prioridad indica que se trata de estrategias en las que se debe continuar avanzando en el futuro. Dentro de este ámbito tiene mayor prioridad la **formación para mandos intermedios y el ámbito operativo,** puesto que inciden en gran medida en la extensión de la cultura de innovación como filosofía en todos los ámbitos de la empresa y en la implantación de estrategias de diferenciación en mercados globalizados. Dentro de la

formación para nivel superior y directivo destaca la necesidad de impulsar la formación sobre internacionalización y desarrollo estratégico en las empresas, teniendo en cuenta la existencia mayoritaria de pequeñas y medianas empresas con evidente necesidad de articular un plan de crecimiento sobre una perspectiva de largo plazo. También con el objetivo de crecimiento y de diversificación del sistema empresarial, se apunta la **formación para el desarrollo de capacidades y habilidades de los emprendedores,** teniendo en cuenta además la existencia de un relevante capital en la Universidad de Vigo.

Como se observa, existen **numerosas interrelaciones entre Estrategias,** especialmente entre las que se han situado dentro de las más prioritarias y otras que, por su grado de avance en relación con las necesidades de futuro, se han situado entre las menos prioritarias, siempre en un marco de elevada valoración de la totalidad de las 24 Estrategias.

Por ello, es conveniente realizar un esfuerzo de interconexión que trate de aprovechar las sinergias en el desarrollo de las Estrategias propuestas, **tratando de focalizar los esfuerzos y recursos en las actuaciones de las Estrategias más prioritarias** y aprovechando su complementariedad con otras actuaciones estratégicas.

Así, se desarrolla en el siguiente epígrafe una **propuesta de Programas de Actuación prioritarios.**

7.4.- PROPUESTA DE PROGRAMAS DE ACTUACIÓN PRIORITARIOS PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO.

En este epígrafe se desarrolla una **propuesta de Programas de Actuación prioritarios** para el desarrollo del conjunto del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de Vigo. Adicionalmente, se desarrollan también una **propuesta de actuaciones para cada cadena empresarial** que complementa a los programas anteriores con **algunas cuestiones específicas** que deben ser contempladas para su desarrollo competitivo.

Figura 7.4.1
Proceso para la obtención de Programas

Fuente: elaboración propia

Para el diseño de los Programas de Actuación se han utilizado varias fuentes de información. Fundamentalmente se ha partido de las **fichas de estrategias** contempladas ya en Vigo 2001 (ver en anexo) y de las **propuestas de acciones realizadas por los expertos consultados.** Dicha información se ha **cruzado** con las **valoraciones efectuadas de los Factores Clave del Diagnóstico Estratégico** reseñadas en el capítulo anterior, especialmente con los matices referidos en los facilitadores y limitadores. Dicho cruce ha servido básicamente para la **configuración de los 8 Programas de Actuación Generales.** Estos Programas son **comunes a las 19 cadenas** de actividades del sistema empresarial del Área Metropolitana de Vigo. Posteriormente se han incorporado **algunas actuaciones complementarias a las contenidas en los Programas Generales,** las cuales no son más que matizaciones específicas por cadenas empresariales. Dichas matizaciones se han obtenido de **fuentes de información adicionales** sobre el sistema empresarial del Área (Foro Caixanova de Estrategias Empresariales y otra documentación relevante por cadenas). Así, se ha diseñado un programa de Actuaciones Específicas por cadenas empresariales complementarias a las generales, detallándose **18 subprogramas**.

Los Programas de Actuación Generales se ordenan en base a su prioridad, obtenida para cada uno de ellos como la media de las prioridades de las respectivas estrategias contenidas en cada Programa.

7.4.1.- Programas de Actuación Generales.

En este epígrafe se detallan a modo de ficha los **8 Programas de Actuación Generales.** Dicha ficha contiene la identificación del Programa, la valoración de su prioridad (siendo 5=muy prioritario y 1=poco prioritario), una **síntesis descriptiva** del mismo, así como las **Estrategias** y los **Factores Clave del Diagnóstico** directamente relacionados con el Programa. Por otro lado, cada ficha incluye las **actuaciones prioritarias de referencia,** así como una referencia a los **agentes implicados** en su desarrollo (empresas, empresas en conjunto y agrupaciones, y administraciones públicas).

PROGRAMAS DE ACTUACIÓN PRIORITARIOS (prioridad)	ESTRATEGIAS RELACIONADAS		
	COD	ESTRATEGIA	Prio-ridad
P1. INFRAESTRUCTURAS PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO **Prioridad: (4,26)**	UP6.2	Mejora de la conectividad, de la infraestructura de comunicaciones, transporte y logística	4,34
	UP6.1	Mejorar la planificación y gestión territorial	4,27
	UP6.3	Favorecer la gestión medioambiental y mejorar las infraestructuras de tratamiento de residuos	4,17
P2. INNOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN EN TECNOLOGÍA **Prioridad: (4,16)**	SDG1.4	Innovación y modernización de la tecnología y procesos	4,32
	COOP5.3	Favorecer proyectos conjuntos de innovación y transferencia de tecnología para la modernización y diversificación empresarial	4,20
	SIEC2.3	Favorecer el empleo de herramientas de tecnologías de información y comunicación en las empresas	3,97
P3. IMPULSO A LA INTERNACIO-NALIZACIÓN EN UN ENTORNO GLOBALIZADO **Prioridad: (4,10)**	COOP5.4	Promover la cooperación para el acceso a mercados	4,19
	MK4.2	Favorecer un mayor desarrollo de la internacionalización del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo	4,15
	MK4.3	Desarrollo de campañas de promoción y comunicación de imagen propia de productos de calidad asociados al área	3,96
P4. ARTICULACIÓN DE ENTORNOS COOPERATIVOS PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL **Prioridad: (4,09)**	COOP5.1	Organización de estructuras interempresariales eficientes, optimizando las relaciones entre las cadenas de actividades empresariales	4,13
	COOP5.5	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	4,10
	COOP5.2	Fomentar la gestión conjunta de aprovisionamientos, logística e inversiones en equipamiento e instalaciones	4,05
P5. INNOVACIÓN EN ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y, COMERCIALIZACIÓN **Prioridad: (4,05)**	MK4.1	Desarrollar actividades de análisis de mercados y una mayor innovación y diferenciación de productos/ servicios	4,14
	SDG1.3	Favorecer la modernización de las estructuras organizativas y la optimización y profesionalización de la función de recursos humanos	4,03
	SDG1.1	Fomentar una cultura estratégica de proactividad, potenciando la implantación de sistemas de dirección avanzados	3,97
P6. APOYO DEL UNIVERSO PÚBLICO AL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO **Prioridad: (3,98)**	UP6.5	Aumentar la eficiencia y coordinación del marco institucional	4,00
	UP6.6	Optimizar los servicios públicos de apoyo a las empresas	3,95
P7. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO **Prioridad: (3,93)**	CH3.2	Formación para mandos intermedios y ámbito operativo de las empresas del área	3,96
	CH3.3	Formación para el desarrollo de capacidades y habilidades de los emprendedores.	3,95
	CH3.1	Formación para nivel superior y directivo adaptada a las necesidades de las empresas del área	3,87
P8. MEJORA DE LA DIVERSIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO **Prioridad: (3,87)**	SDG1.2	Creación de nuevas actividades empresariales y modernización de las actuales para la diversificación del sistema productivo	4,07
	SIEC2.2	Fomentar la modernización y creación de empresas de servicios avanzados	3,89
	UP6.4	Fomentar el desarrollo de servicios sociales, actividades de ocio y cultura	3,88
	SIEC2.1	Fomento de estudios estratégicos sobre las actividades del sistema empresarial del Área Metropolitana de Vigo	3,64

PROGRAMA	***P1. INFRAESTRUCTURAS PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO*** **Prioridad: 4,26**
Síntesis descriptiva	Se trata de **impulsar definitivamente** el desarrollo de las principales infraestructuras demandadas por el sistema empresarial, reforzando la posición geográfica del Área Metropolitana de Vigo. En concreto se trata de **mejorar la conectividad y accesibilidad** de las empresas del Área a sus mercados (de abastecimiento y de venta), que en parte ayudarán a reducir posibles limitaciones para un mayor desarrollo de estrategias de internacionalización, especialmente por parte de las pyme. Además, **complementariamente** a los **programas de innovación,** se trata de facilitar el acceso al Área de potenciales inversores de gran componente en innovación, que conjuntamente con las empresas presentes, configuren un Área Metropolitana de marcado carácter innovador. Además, con el objetivo de **incrementar la sostenibilidad futura,** se pretende facilitar en mayor medida la implantación y desarrollo de sistemas de gestión medioambiental en las empresas, a través de la puesta a disposición de infraestructuras públicas de gestión de residuos Se trata, en definitiva, de desarrollar un modelo de crecimiento territorial sostenible que redunde en la **mejora de la calidad de vida** y la configuración de un Área Metropolitana para vivir y producir.
ESTRATEGIAS MÁS RELACIONADAS Y PRIORIDAD	UP6.2 — Mejora de la conectividad, de la infraestructura de comunicaciones, transporte y logística — 4,34 UP6.1 — Mejorar la planificación y gestión territorial — 4,27 UP6.3 — Favorecer la gestión medioambiental y mejorar las infraestructuras de tratamiento de residuos — 4,17
FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS	FC 5 — Necesidad de una mayor planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial en el Área Metropolitana de Vigo a precios competitivos como factores de atracción y crecimiento empresarial FC 12 — El puerto de Vigo como factor de atracción y dinamización de las actividades logísticas y de transporte del Área Metropolitana FC 13 — Carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales a precios competitivos FC 16 — Deficiente desarrollo del ferrocarril e incertidumbre sobre su potencial futuro que dificulta una mejor accesibilidad a mercados geográficos alejados FC 23 — Importancia de la expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes con una insuficiente vertebración con otras zonas por dificultades en las redes de comunicación FC 34 — Situación geográfica del Área Metropolitana de Vigo, con la necesidad de asumir mayor protagonismo como referente de la Euroregión FC 38 — Incertidumbre sobre la evolución futura del ciclo de la construcción y su interrelación con otras cadenas de actividades y necesidad de articular alternativas de crecimiento futuro

ACTUACIONES PRIORITARIAS	AGENTES IMPULSORES		
	E	AE	AP
▪ Puesta en marcha y consolidación del Área Metropolitana de Vigo, impulsando el diseño, aprobación y control de planes urbanísticos integrados que permitan un adecuado ordenamiento metropolitano, coherente con las necesidades de implantación y desarrollo empresarial y la calidad de vida de los ciudadanos, desde una óptica de respeto al medioambiente que garantice la sostenibilidad del sistema. Importancia del desarrollo de infraestructuras básicas y de la optimización del borde litoral.			X
▪ Planificación y gestión del suelo que favorezca un desarrollo empresarial ordenado y responda a las necesidades actuales y futuras, fomentando las infraestructuras de comunicación con y entre las áreas empresariales. Especial referencia a la necesidad de dotar de mayor agilidad a los procesos de creación de suelo empresarial.		X	X
▪ Mejora de la comunicación viaria del área (interna y externa) que contemple adecuadamente el acceso y circunvalación de los centros urbanos, así como la conexión con la autovía de la meseta y el eje atlántico. Especial mención a la problemática del acceso a Pontevedra-Morrazo, al norte de Portugal (Oporto) y al Valle Miñor, así como a la conexión del Campus Universitario de Lagoas-Marcosende con el segundo cinturón y Bayona.			X
▪ Fomento y desarrollo de los servicios de transporte de viajeros en consonancia con la importancia del área, que articule adecuadamente la necesaria conectividad (autobús, tren, avión y barco) para facilitar los desplazamientos entre los centros de residencia y las áreas de trabajo.		X	X
▪ Promover la creación de centros de logística/transporte, potenciando la intermodalidad, aprovechando la situación geográfica del área como zona de origen, zona de paso intermedio o zona de destino de mercancías.		X	X
▪ Mejora y modernización de las infraestructuras portuarias, gestión y organización del puerto de Vigo, que potencie su imagen y maximice su utilización en le comercio exterior del área. Especial referencia a la intermodalidad y al crecimiento de la plataforma logística, ampliación del tráfico en el muelle de contenedores, nuevas líneas de mercancía y pasajeros.			X
▪ Desarrollo de las infraestructuras y mejora en la gestión del Aeropuerto de Vigo. Importancia de la ampliación de pistas, apertura 24 horas, nuevas líneas especialmente de bajo coste, y desarrollo del hub aeroportuario, entre otros.			X
▪ Fomento de las infraestructuras y equipamientos ferroviarios en el área, que potencie el transporte de mercancías (mejora plazos de entrega y fiabilidad), así como el transporte de viajeros (AVE, cercanías,…).			X
▪ Mejora integral de la conexión Vigo-Oporto (ferroviaria, viaria, aeroportuaria y portuaria) que impulse las relaciones económicas, sociales y culturales entre las dos áreas del Eje Atlántico.		X	X
▪ Potenciar la mejora de las infraestructuras de recogida y tratamiento de residuos, prestando especial atención al saneamiento integral en función de las previsiones de población e implantación empresarial futuras.		X	X
▪ Mejorar la gestión de recursos energéticos e hídricos del área, que garantice el abastecimiento actual y futuro a la población y a las empresas, garantizando un desarrollo sostenible de la misma.			X
▪ Mejorar los servicios en los parques empresariales que incrementen globalmente la eficiencia de las empresas, con especial referencia a facilitar y abaratar el acceso a las telecomunicaciones y tecnologías relacionadas.		X	X

E=empresas AE=empresas en conjunto y agrupaciones AP=administraciones públicas

PROGRAMA	***P2. INNOVACIÓN Y MODERNIZACIÓN EN TECNOLOGÍA*** **Prioridad: 4,16**
Síntesis descriptiva	Se trata de impulsar y favorecer en mayor medida el desarrollo de una **estrategia sistemática de innovación** en las empresas, aprovechando el potencial existente en el Área Metropolitana de Vigo (Universidad, Centros Tecnológicos, otras entidades de I+D+I) y el futuro Parque Científico. Complementariamente se plantea su desarrollo en base a **redes estables de colaboración** entre el ámbito empresarial, sus asociaciones y el ámbito de las entidades de I+D+I. Se pretende crear un **entorno de innovación** que dé respuesta a las necesidades de innovación de las empresas, de forma que los éxitos en el desarrollo de innovaciones en tecnología motive su extensión a otros ámbitos de innovación (estrategia, comercialización, organización).
ESTRATEGIAS MÁS RELACIONADAS Y PRIORIDAD	SDG1.4 — Innovación y modernización de la tecnología y procesos — 4,32 COOP5.3 — Favorecer proyectos conjuntos de innovación y transferencia de tecnología para la modernización y diversificación empresarial — 4,20 SIEC2.3 — Favorecer el empleo de herramientas de tecnologías de información y comunicación en las empresas — 3,97
FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS	FC3 — Orientación hacia una cultura de innovación desde las empresas e instituciones del Área Metropolitana de Vigo como factor diferencial con un marco tecnológico favorable FC4 — Potencialidad para el posicionamiento del Área Metropolitana de Vigo como zona de excelencia en Innovación FC6 — Tendencia hacia una cultura de calidad y de mejora continua FC9 — Progreso tecnológico en la automatización de los procesos productivos en un marco de dificultades en la productividad FC14 — Necesaria proactividad desde el universo público en el apoyo al posicionamiento estratégico del Área Metropolitana de Vigo en Innovación, con necesidad de una mayor interrelación entre los agentes del sistema de innovación presentes FC 25 — Limitado nivel de eficiencia en la utilización de nuevas tecnologías por falta de personal suficientemente formado que limita un mayor desarrollo de innovaciones en el Área Metropolitana de Vigo FC 32 — Intensidad de competencia en precios con una tendencia de las empresas del Área Metropolitana a competir en diferenciación sin alcanzar un nivel suficiente de eficiencia (problemática en costes)

ACTUACIONES PRIORITARIAS	AGENTES IMPULSORES		
	E	AE	AP
▪ Impulsar de forma generalizada la innovación como estrategia competitiva, incrementando la inversión privada en I+D+i y proporcionando mayor apoyo público a los proyectos de innovación. Especial referencia a la Pyme.	X	X	X
▪ Promover el desarrollo e implantación de nuevas tecnologías que faciliten la modernización y la aplicación de técnicas y herramientas especialmente orientadas a la generación de conocimiento y, particularmente a simulaciones, diseño de productos/procesos y automatización de procesos.	X	X	
▪ Diseñar e implantar un sistema de vigilancia tecnológica (“observatorio tecnológico”) que facilite el benchmarking y la detección de tecnologías emergentes de interés para las actividades empresariales del área.	X	X	
▪ Impulso y consolidación del Parque Científico-Tecnológico de la Universidad de Vigo potenciando el desarrollo de proyectos conjuntos de I+D entre la Universidad, Centros Tecnológicos y Empresas, de forma que se incremente la aplicabilidad y puesta en valor del conocimiento generado en el marco universitario.	X	X	X
▪ Creación y desarrollo de una plataforma que coordine, oriente eficientemente y potencie los recursos de I+D existentes en el área, favoreciendo la generación de sinergias entre los centros de investigación y los centros tecnológicos existentes e impulsando un desarrollo de redes estables de colaboración.		X	X
▪ Apoyar el desarrollo de círculos de innovación en las empresas mediante la creación de grupos multidisciplinares e interempresariales, favoreciendo la extensión de la cultura innovadora a todos los ámbitos de la empresa (dirección y gestión, producción, comercialización, administración y finanzas, recursos humanos).	X	X	X
▪ Impulsar jornadas de sensibilización para la difusión de mejores prácticas en el desarrollo de proyectos de I+D+I, de forma que las empresas más innovadoras generen un efecto demostración y arrastre sobre las menos innovadoras, especialmente sobre pyme relacionadas y subcontratistas y, complementariamente, estimule la generación de proyectos conjuntos.	X	X	X

E=empresas AE=empresas en conjunto y agrupaciones AP=administraciones públicas

PROGRAMA	***P3. IMPULSO A LA INTERNACIONALIZACIÓN EN UN ENTORNO GLOBALIZADO*** Prioridad: 4,10
Síntesis descriptiva	Se trata de **dinamizar** al conjunto de empresas del sistema productivo hacia la consideración del **crecimiento en mercados exteriores,** con la existencia de empresas y cadenas de gran experiencia en mercados internacionales que pueden servir como motor de arrastre. Es fundamental un **planteamiento de cooperación,** especialmente necesario en el caso de las pyme entre las que se aprecie un fuerte grado de complementariedad entre productos/ servicios. Se trata de **profundizar** en la **orientación hacia la internacionalización en la cultura empresarial** del ámbito directivo de la pyme y la empresa familiar del Área Metropolitana de Vigo. Como apoyo se plantea también el desarrollo de una **imagen de marca territorial** que facilite el posicionamiento del ámbito geográfico de procedencia en la mente del potencial consumidor internacional.

ESTRATEGIAS MÁS RELACIONADAS Y PRIORIDAD

COOP5.4	Promover la cooperación para el acceso a mercados	4,19
MK4.2	Favorecer un mayor desarrollo de la internacionalización del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo	4,15
MK4.3	Desarrollo de campañas de promoción y comunicación de imagen propia de productos de calidad asociados al área	3,96

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS

FC 1	Globalización, convergencia de la zona Euro y ampliación de la Unión Europea en un entorno de incremento de la intensidad competitiva hacia una mayor bipolarización de la competencia internacional en costes y en diferenciación
FC 2	Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas derivado de su tamaño empresarial en un entorno de dimensión geográfica internacional
FC 6	Tendencia hacia una cultura de calidad y de mejora continua
FC 11	Necesidad de formación en internacionalización y en gestión/estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios en una situación de tardía incorporación de la pyme a los procesos de internacionalización
FC 16	Deficiente desarrollo del ferrocarril e incertidumbre sobre su potencial futuro que dificulta una mejor accesibilidad a mercados geográficos alejados
FC 22	Calidad de la oferta cultural, de ocio y de turismo, con cierta tendencia a ralentizar el crecimiento de valor añadido por insuficiente compatibilidad con otras actividades por los recursos endógenos asociados
FC 24	Dificultades para la gestión de residuos industriales a un coste competitivo ante su exigencia normativa y su consideración por parte de los clientes en los mercados internacionales
FC 29	Débil imagen de Vigo como marca competitiva territorial, con necesaria tendencia hacia su posicionamiento como área metropolitana innovadora
FC 30	Insuficiente aprovechamiento de la imagen de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia, con un bajo número de marcas renombradas en el exterior
FC 32	Intensidad de competencia en precios con una tendencia de las empresas del Área Metropolitana a competir en diferenciación sin alcanzar un nivel suficiente de eficiencia (problemática en costes)
FC 34	Situación geográfica del Área Metropolitana de Vigo, con la necesidad de asumir mayor protagonismo como referente de la Euroregión
FC 37	Necesidad de competir en especialización, innovación e internacionalización en las actividades de rocas ornamentales del Área

ACTUACIONES PRIORITARIAS	AGENTES IMPULSORES		
	E	AE	AP
▪ Favorecer una mayor apertura del sistema productivo del área a los mercados exteriores, invirtiendo en estrategias de internacionalización en todos los ámbitos empresariales (gestión, producción, aprovisionamiento, comercialización,….)	X	X	
▪ Promover campañas de promoción (generales y específicas) en mercados exteriores de los productos/servicios del área, a través de la organización y presencia en ferias, congresos, esponsorización, entre otros.	X	X	X
▪ Potenciar la oferta conjunta de productos/servicios complementarios para facilitar el acceso a los mercados, especialmente a los internacionales.	X	X	X
▪ Diseño, implantación y promoción de una imagen de marca del área metropolitana que potencie el "orgullo de lo propio" y que, en base a las señas de identidad (iniciativa empresarial, entorno, historia y cultura,…), permita la promoción del Área y sus empresas, especialmente en el ámbito internacional y facilite también la captación de inversiones.		X	X
▪ Favorecer la implicación del personal en las diferentes fases de internacionalización (comercialización, exportación-importación, inversión, globalización), promoviendo su participación en el desarrollo de foros sistemáticos para compartir experiencias y mejores prácticas generalizables a otras empresas de la cadena.	X	X	
▪ Impulsar el desarrollo de formación específica en internacionalización para personal directivo y cuadros, con especial atención a la estimulación de la cooperación como instrumento para la mejora competitiva en los mercados exteriores, especialmente en el caso de las pyme del Área Metropolitana de Vigo.	X	X	
▪ Establecer un sistema dinámico y permanente para la captación y actualización de necesidades para la internacionalización de las empresas del Área Metropolitana de Vigo (información, financiación, cooperación…), articulando la puesta en contacto entre agentes e instituciones públicas de apoyo.		X	X
▪ Fomentar el desarrollo de servicios de apoyo a la internacionalización de las empresas del Área, con especial atención a las necesidades de las pyme, de forma que se facilite un mayor conocimiento sobre áreas geográficas de interés, su estructura de acceso y la dinámica en dicho mercados.		X	X

E=empresas AE=empresas en conjunto y agrupaciones AP=administraciones públicas

PROGRAMA	***P4. ARTICULACIÓN DE ENTORNOS COOPERATIVOS PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL*** **Prioridad: 4,09**
Síntesis descriptiva	Se trata de facilitar las **bases** para el **desarrollo de estrategias de cooperación** a **múltiples niveles.** Empresas, asociaciones empresariales, administraciones públicas, son los principales agentes que deben compartir y desarrollar actuaciones en común, articulando **instrumentos para una coordinación eficiente.** Una de las líneas de cooperación se basa en compartir actividades de logística y distribución externa o inversiones en equipamiento e instalaciones que redunden en una mayor eficiencia y aprovechamiento de los recursos. También debe promoverse una **mayor relación** de **equipos de investigación de la Universidad** con el sistema empresarial. Además se trata de **compartir el conocimiento organizativo** generado en las propias empresas a través de su difusión a través de los diversos organismos existentes, especialmente entre empresas pertenecientes a diversas cadenas empresariales y la generación y aprovechamiento de sinergias dentro de cada cadena de actividades. Asimismo se trata también de **articular sistemas de coordinación entre las diversas administraciones públicas** de forma que se impulse en mayor medida el crecimiento empresarial y el fomento de los emprendedores, orientándolos hacia actividades de alto valor añadido y hacia actividades que favorezcan la diversificación del sistema empresarial del Área Metropolitana de Vigo.
ESTRATEGIAS MÁS RELACIONADAS Y PRIORIDAD	COOP5.1 — Organización de estructuras interempresariales eficientes, optimizando las relaciones entre las cadenas de actividades empresariales — 4,13 COOP5.5 — 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 — 4,10 COOP5.2 — Fomentar la gestión conjunta de aprovisionamientos, logística e inversiones en equipamiento e instalaciones — 4,05
FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS	FC 10 — Cooperación como factor estratégico de competitividad de la pequeña y mediana empresa del Área Metropolitana de Vigo FC 14 — Necesaria proactividad desde el universo público en el apoyo al posicionamiento estratégico del Área Metropolitana de Vigo en Innovación, con necesidad de una mayor interrelación entre los agentes del sistema de innovación presentes FC 23 — Importancia de la expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes con una insuficiente vertebración con otras zonas por dificultades en las redes de comunicación FC 27 — Importante nivel alcanzado en el desarrollo de acuerdos de subcontratación que favorecen el trabajo en red como modelo de crecimiento futuro FC 33 — Dificultad de liderazgo institucional sostenido en el Área Metropolitana, con insuficiente articulación y coordinación institucional y sin un claro referente dinamizador

ACTUACIONES PRIORITARIAS	AGENTES IMPULSORES		
	E	AE	AP
▪ Ajustar el diseño de las estructuras organizativas permitiendo un mayor grado de externalización y subcontratación de las actividades no estratégicas, facilitando la reducción de los costes fijos en las empresas del área.	X	X	
▪ Promover una mayor orientación e interrelación con el entorno de las agrupaciones empresariales (cluster, asociaciones,...) y de equipos de investigación de la Universidad, que permitan proporcionar un mayor apoyo a las empresas en sus estrategias competitivas, especialmente en las relacionadas con la innovación, internacionalización y comercialización.		X	X
▪ Fomentar la creación y dinamización de redes empresariales que permitan aprovechar sinergias e incrementar la eficiencia y la competitividad de las empresas del área (foros estratégicos por cadenas del área o por temáticas comunes, por ejemplo).	X	X	
▪ Potenciar la compra y contratación conjunta de suministros básicos y servicios que incrementen el poder negociador de las empresas.	X	X	
▪ Promover una mayor cooperación entre los agentes del área a través de un sistema de coordinación que permita, en base al consenso interno, fijar prioridades en las demandas a la Administración Autonómica y Central, unificando el discurso en torno a ellas.	X	X	X
▪ Fomentar la cooperación entre el sistema empresarial del área y las administraciones públicas para que en el desarrollo de políticas públicas se tenga un mayor conocimiento de las necesidades del área. Especial referencia a una mayor integración y coordinación de las políticas de apoyo a la pyme y la creación de empresas, así como al diseño de modelos y instrumentos de financiación más ajustados a los diferentes proyectos (I+D+I, emprendimiento, formación, cooperación, capital riesgo, entre otros), vinculando la financiación pública a indicadores de desarrollo y generación de sinergias.	X	X	X
▪ Creación y desarrollo de una mesa permanente para el establecimiento del pacto social en el área (empleo, flexibilidad, promoción profesional…), impulsando la actualización y adecuación de las reglas de juego en el mercado laboral.		X	X

E=empresas AE=empresas en conjunto y agrupaciones AP=administraciones públicas

PROGRAMA	***P5. INNOVACIÓN EN ESTRATEGIA, ORGANIZACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN*** **Prioridad: 4,05**
Síntesis descriptiva	Se trata de **generalizar y extender la cultura de innovación** en el ámbito directivo a raíz del efecto arrastre de los éxitos en el desarrollo de innovaciones tecnológicas y de procesos productivos. Se aplicará la filosofía y la sistemática de trabajo derivada de la experiencia en innovación en tecnología para su aplicación en **innovaciones en estrategia, organización y comercialización.** Se trata de **posicionar el Área Metropolitana de Vigo** como un **sistema empresarial de gran componente innovador.** Este posicionamiento actuará además como un elemento de atracción de inversiones con relevantes componentes en innovación al Área Metropolitana, generándose un efecto acumulativo. Además, favorecerá la imagen exterior de las empresas del Área. La repercusión de la innovación en productos/ servicios en base a la consideración de la satisfacción de los clientes y consumidores, facilitará el **incremento del valor añadido** y, en especial, buscará el incremento del margen, potenciando la posibilidad de reinversión de beneficios en el propio proceso de desarrollo de innovaciones.

ESTRATEGIAS MÁS RELACIONADAS Y PRIORIDAD

MK4.1	Desarrollar actividades de análisis de mercados y una mayor innovación y diferenciación de productos/ servicios	4,14
SDG1.3	Favorecer la modernización de las estructuras organizativas y la optimización y profesionalización de la función de recursos humanos	4,03
SDG1.1	Fomentar una cultura estratégica de proactividad, potenciando la implantación de sistemas de dirección avanzados	3,97

FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS

FC 2	Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas derivado de su tamaño empresarial en un entorno de dimensión geográfica internacional
FC 3	Orientación hacia una cultura de innovación desde las empresas e instituciones del Área Metropolitana de Vigo como factor diferencial con un marco tecnológico favorable
FC 4	Potencialidad para el posicionamiento del Área Metropolitana de Vigo como zona de excelencia en Innovación
FC 6	Tendencia hacia una cultura de calidad y de mejora continua
FC 14	Necesaria proactividad desde el universo público en el apoyo al posicionamiento estratégico del Área Metropolitana de Vigo en Innovación, con necesidad de una mayor interrelación entre los agentes del sistema de innovación presentes
FC 20	Disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego para el desarrollo sistemático de innovación empresarial en el Área Metropolitana de Vigo
FC 27	Importante nivel alcanzado en el desarrollo de acuerdos de subcontratación que favorecen el trabajo en red como modelo de crecimiento futuro
FC 30	Insuficiente aprovechamiento de la imagen de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia, con un bajo número de marcas renombradas en el exterior
FC 31	Tendencia al crecimiento interno en las empresas como respuesta a los procesos de concentración empresarial del entorno, que incide en la necesidad de desarrollar innovaciones organizativas y comerciales
FC 36	Problemas de dimensionamiento y especialización en las empresas auxiliares de construcción naval, con necesidades en innovación organizativa y en incorporación de tecnología al producto final
FC 37	Necesidad de competir en especialización, innovación e internacionalización en las actividades de rocas ornamentales del Área

ACTUACIONES PRIORITARIAS	AGENTES IMPULSORES		
	E	AE	AP
▪ Potenciar una cultura de Dirección Estratégica, capaz de generar permanentemente "pensamiento y orientación" hacia la proactividad y la anticipación. Especial énfasis en una cultura orientada a la innovación y la internacionalización.	X	X	
▪ Favorecer una cultura de calidad total y la implantación generalizada de sistemas de certificación como un factor estratégico de las empresas del área, especialmente las relativas a I+D+I (norma UNE-EN 166.00X).	X	X	X
▪ Potenciar la creación o desarrollo de departamentos que asuman funciones orientadas a la innovación (gestores de innovación) que modernicen las estructuras organizativas y permita a las empresas responder a los retos del entorno.	X	X	
▪ Potenciar la profesionalización de la función de recursos humanos e impulsar y favorecer políticas que permitan el desarrollo e implicación del personal en las empresas del área. Especial referencia a la profesionalización de la gestión en la Pyme.	X	X	
▪ Potenciar la innovación y desarrollo de nuevos productos/servicios que permita incrementar la competitividad de las empresas del área, a través del impulso de estrategias de diferenciación y segmentación de mercados.	X	X	
▪ Potenciar una mayor orientación del sistema de innovación del Área a la investigación aplicada a la empresa, con un enfoque más pragmático de las relaciones entre los agentes, implantando estructuras más eficientes de cooperación (Universidad – Centros Tecnológicos – Empresas). Importancia de una mayor consideración curricular de los investigadores universitarios respecto a su participación en proyectos aplicados a la empresa.	X	X	X
▪ Favorecer el desarrollo de acuerdos de cooperación entre las empresas y sus canales de venta y clientes para incrementar la innovación en comercialización, especialmente en la aplicación de TIC y nuevas formas de interconexión empresa-cliente en tiempo real que faciliten información para el análisis de tendencias y una mayor rapidez de respuesta a los cambios.	X		
▪ Impulsar un sistema de información conjunto entre empresas de cada cadena para la captación sistemática de necesidades y tendencias de consumo que supongan una oportunidad para el posterior desarrollo de innovaciones incrementales en las pyme y que puedan redundar en un incremento del valor percibido por el cliente o consumidor final.	X	X	

E=empresas AE=empresas en conjunto y agrupaciones AP=administraciones públicas

PROGRAMA	***P6. APOYO DEL UNIVERSO PÚBLICO AL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO*** **Prioridad: 3,98**
Síntesis descriptiva	Se trata de **articular los servicios y apoyos adecuados** desde el ámbito público de forma que contribuya positivamente al incremento de la competitividad del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de Vigo. Fundamentalmente se busca el incremento en la coordinación del conjunto de instituciones que actúan sobre el territorio de forma que se genere un efecto sinérgico en un horizonte temporal de largo plazo. Son actuaciones con una orientación hacia las necesidades de los administrados, de forma que se tenga en cuenta en mayor medida las necesidades del sistema empresarial a la hora de diseñar políticas públicas, primando por un lado el sistema de captación de información para la toma de decisiones y, por otro lado, el sistema de comunicación y difusión.
ESTRATEGIAS MÁS RELACIONADAS Y PRIORIDAD	UP6.5 — Aumentar la eficiencia y coordinación del marco institucional — 4,00 UP6.6 — Optimizar los servicios públicos de apoyo a las empresas — 3,95
FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS	FC 5 — Necesidad de una mayor planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial en el Área Metropolitana de Vigo a precios competitivos como factores de atracción y crecimiento empresarial FC 12 — El puerto de Vigo como factor de atracción y dinamización de las actividades logísticas y de transporte del Área Metropolitana FC 13 — Carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales a precios competitivos FC 14 — Necesaria proactividad desde el universo público en el apoyo al posicionamiento estratégico del Área Metropolitana de Vigo en Innovación, con necesidad de una mayor interrelación entre los agentes del sistema de innovación presentes FC 24 — Dificultades para la gestión de residuos industriales a un coste competitivo ante su exigencia normativa y su consideración por parte de los clientes en los mercados internacionales FC 29 — Débil imagen de Vigo como marca competitiva territorial, con necesaria tendencia hacia su posicionamiento como área metropolitana innovadora FC 33 — Dificultad de liderazgo institucional sostenido en el Área Metropolitana, con insuficiente articulación y coordinación institucional y sin un claro referente dinamizador FC 34 — Situación geográfica del Área Metropolitana de Vigo, con la necesidad de asumir mayor protagonismo como referente de la Euroregión FC 35 — Incremento de las necesidades de financiación de las actividades empresariales actuales

ACTUACIONES PRIORITARIAS	AGENTES IMPULSORES		
	E	AE	AP
▪ Potenciar la cooperación institucional para una acción coordinada y eficiente de todas las administraciones públicas concurrentes en el Área que responda adecuadamente a la dinámica empresarial y social existente en el Área Metropolitana de Vigo, generando un liderazgo compartido y leal y evitando actuaciones descoordinadas o contradictorias no orientadas a incrementar la eficiencia generalizada y la mejora del conjunto del Área Metropolitana de Vigo.			X
▪ Diseñar e implantar una estrategia de marketing interno y externo que consolide el liderazgo empresarial y desarrolle el liderazgo político para incrementar la influencia e imagen del Área Metropolitana en los centros de decisión en el ámbito autonómico, estatal e internacional.	X	X	X
▪ Mejorar la calidad de vida como medio de retener el capital humano, a través del desarrollo coordinado de mejores servicios sociales o infraestructuras y equipamientos relacionados con la cultura y ocio.		X	X
▪ Desarrollar una sistemática eficiente para la captación de necesidades y demandas del sistema empresarial a la administración pública en base a instrumentos de colaboración como foros y comisiones ad-hoc, por ejemplo organizados por temáticas, con representación de las cadenas empresariales, aprovechando estructuras como la Fundación Provigo y su Área, la Cámara de Comercio, el Club Financiero, la Confederación de Empresarios, el Consello Económico e Social, entre otros.			X
▪ Impulsar en mayor medida la difusión generalizada de las líneas de actuación estratégica actuales y futuras, aprovechando la existencia de soportes (webs de los ayuntamientos, mancomunidad, anuncios en prensa…), dando la máxima publicidad a los eventos relacionados.			X
▪ Aplicar en mayor medida instrumentos de planificación estratégica en las administraciones públicas del Área Metropolitana, mediante la fijación de objetivos concretos en base a criterios técnicos y sistemas de indicadores y control y seguimiento sistemático para retroalimentar y actualizar el diseño estratégico.			X
▪ Impulsar el desarrollo de servicios públicos a través de "administración electrónica" en el Área Metropolitana de Vigo que facilite la conectividad entre administraciones públicas y empresas y ciudadanos, con especial énfasis en facilitar los procesos de internacionalización y de constitución de empresas.			X

E=empresas AE=empresas en conjunto y agrupaciones AP=administraciones públicas

PROGRAMA	***P7. DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO*** **Prioridad: 3,93**
Síntesis descriptiva	Se trata de **continuar impulsando** las mejoras que se han venido desarrollando en el ámbito del capital humano en el sistema empresarial, buscando una mayor capacitación para los retos de la internacionalización y la innovación. Se trata también de generalizar la mejora en el capital humano a empresas de pequeña y mediana dimensión mediante el aprovechamiento de las estructuras interempresariales existentes, impulsando la **dinámica de especialización y adecuación** de la **formación reglada y no reglada** a las correspondientes necesidades de las cadenas de actividades. También se tratará de **coordinar y articular la formación a emprendedores** con una orientación hacia la detección de emprendedores con potencial para el desarrollo de actividades empresariales no suficientemente cubiertas en el Área Metropolitana de Vigo.
ESTRATEGIAS MÁS RELACIONADAS Y PRIORIDAD	CH3.2 — Formación para mandos intermedios y ámbito operativo de las empresas del área — 3,96 CH3.3 — Formación para el desarrollo de capacidades y habilidades de los emprendedores. — 3,95 CH3.1 — Formación para nivel superior y directivo adaptada a las necesidades de las empresas del área — 3,87
FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS	FC 6 — Tendencia hacia una cultura de calidad y de mejora continua FC 8 — Necesidad de articular sistemas que canalicen la iniciativa y dinamismo de los recursos humanos del área con cierto grado de profesionalización FC 10 — Cooperación como factor estratégico de competitividad de la pequeña y mediana empresa del Área Metropolitana de Vigo FC 11 — Necesidad de formación en internacionalización y en gestión/estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios en una situación de tardía incorporación de la pyme a los procesos de internacionalización FC 18 — Necesidad de actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros FC 19 — Necesidad de mano de obra cualificada y especializada en el ámbito operativo FC 21 — Necesidad de adecuación de las titulaciones oficiales a las necesidades de las empresas que provoca ciertos desequilibrios cuyo coste debe ser asumido por el sistema productivo privado restando capacidad financiera FC 25 — Limitado nivel de eficiencia en la utilización de nuevas tecnologías por falta de personal suficientemente formado que limita un mayor desarrollo de innovaciones en el Área Metropolitana de Vigo FC 26 — Incertidumbre sobre la disponibilidad de recursos humanos en el Área con dificultades para la optimización del Capital Humano en las empresas (captación y retención)

ACTUACIONES PRIORITARIAS	AGENTES IMPULSORES		
	E	AE	AP
▪ Impulsar una mayor formación y especialización del personal directivo del área, adaptando los planes de formación continua, las titulaciones universitarias de formación reglada y especialmente de postgrados a las necesidades de las empresas, a través de la mayor implicación de las asociaciones empresariales en el diseño de dichos planes y titulaciones. Importancia de la participación de profesionales de la empresa como formadores. Énfasis en el desarrollo de competencias relacionadas con la innovación (creatividad, trabajo en equipo,…) y la internacionalización (idiomas, estudios de mercado…).	X	X	X
▪ Desarrollo de actividades y herramientas de formación e información para emprendedores sobre ámbitos de actividades con potencial de crecimiento en el área. Énfasis en la coordinación de recursos y actividades orientadas a la formación de nuevos emprendedores.		X	X
▪ Potenciar la creación y desarrollo de cursos de postgrados especializados por cadenas, con el apoyo de las organizaciones interempresariales (cluster, asociaciones) y las instituciones públicas y privadas orientadas a la formación de nivel superior. Especial atención a un mayor desarrollo del *«practicum»* universitario en colaboración con empresas y asociaciones empresariales.	X	X	X
▪ Desarrollar un catálogo de perfiles profesionales específicos para las cadenas de actividades empresariales a través de un proceso participativo entre empresas, centros de enseñanza y administraciones públicas	X	X	X
▪ Potenciar la formación continua y la formación profesional reglada permitiendo adecuar la oferta de profesionales, técnicos cualificados, mandos intermedios y especialistas, a las demandas existentes en las empresas del Área. Importancia de la formación de formadores con experiencia empresarial y de las prácticas en empresas (especialmente de los ciclos superiores de formación profesional).	X	X	X
▪ Desarrollo de planes de formación ocupacional orientado a colectivos de difícil integración laboral (inmigrantes, parados de larga duración, mujeres, discapacitados), facilitando su inclusión y empleabilidad en el Área.	X	X	X

E=empresas AE=empresas en conjunto y agrupaciones AP=administraciones públicas

PROGRAMA	***P8. MEJORA DE LA DIVERSIFICACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO*** **Prioridad: 3,87**
Síntesis descriptiva	Se trata de **continuar avanzando** en la configuración de un **sistema empresarial** en el Área Metropolitana con una **estructura equilibrada en el peso relativo de las cadenas,** alejándose del riesgo de monocultivo de pocas cadenas. Debe prestarse especial atención a **mejorar la disponibilidad de actividades de los eslabones laterales y de apoyo** a las cadenas en un entorno cercano al Área Metropolitana de Vigo, articulándose en torno a las asociaciones empresariales existentes e impulsadas desde ellas. Es preciso, para ello, la **detección de nichos de actividad no cubiertos** y el desarrollo sistemático de prospectivas que faciliten la generación de actividades y, especialmente, de **servicios de elevado valor añadido** a los eslabones principales de las cadenas. Se trata de esta forma de crear el germen de actividades en el Área Metropolitana que, a raíz del efecto tractor generado por las actividades clientes, amplíen su mercado geográfico, generando complementariamente una **dinámica de innovación y cooperación** de gran efecto multiplicador.
ESTRATEGIAS MÁS RELACIONADAS Y PRIORIDAD	SDG1.2 — Creación de nuevas actividades empresariales y modernización de las actuales para la diversificación del sistema productivo — 4,07 SIEC2.2 — Fomentar la modernización y creación de empresas de servicios avanzados — 3,89 UP6.4 — Fomentar el desarrollo de servicios sociales, actividades de ocio y cultura — 3,88 SIEC2.1 — Fomento de estudios estratégicos sobre las actividades del sistema empresarial del Área Metropolitana de Vigo — 3,64
FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO MÁS RELACIONADOS	FC 2 — Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas derivado de su tamaño empresarial en un entorno de dimensión geográfica internacional FC 3 — Orientación hacia una cultura de innovación desde las empresas e instituciones del Área Metropolitana de Vigo como factor diferencial con un marco tecnológico favorable FC 7 — Visión estratégica en las pequeñas y medianas empresas e importancia de los procesos de planificación estratégica FC 8 — Necesidad de articular sistemas que canalicen la iniciativa y dinamismo de los recursos humanos del área con cierto grado de profesionalización FC 10 — Cooperación como factor estratégico de competitividad de la pequeña y mediana empresa del Área Metropolitana de Vigo FC 15 — El área como centro de suministro y transformación de productos relacionados con el mar con relevantes necesidades de inversión para la generación de mayor valor añadido FC 17 — Existencia en el área del centro de síntesis en la cadena de automoción en un mercado relativamente maduro con necesidades de suministros del exterior para la generación de valor añadido FC 20 — Disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego para el desarrollo sistemático de innovación empresarial en el Área Metropolitana de Vigo FC 22 — Calidad de la oferta cultural, de ocio y de turismo, con cierta tendencia a ralentizar el crecimiento de valor añadido por insuficiente compatibilidad con otras actividades por los recursos endógenos asociados FC 23 — Importancia de la expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes con una insuficiente vertebración con otras zonas por dificultades en las redes de comunicación FC 27 — Importante nivel alcanzado en el desarrollo de acuerdos de subcontratación que favorecen el trabajo en red como modelo de crecimiento futuro FC 28 — Nivel creciente en la diversidad productiva en el área (logística y transporte; servicios financieros; bienes de equipo, TIC's, química-farmacéutica, textil-confección-moda y complementos; construcción y reparación naval…) que suaviza el impacto de los ciclos económicos FC 32 — Intensidad de competencia en precios con una tendencia de las empresas del Área Metropolitana a competir en diferenciación sin alcanzar un nivel suficiente de eficiencia (problemática en costes)

ACTUACIONES PRIORITARIAS	AGENTES IMPULSORES		
	E	AE	AP
▪ Actualizar permanentemente los estudios sobre el sistema productivo del área y desarrollar un sistema integral de información a través de indicadores para cada cadena de actividades relevantes del Área.		X	X
▪ Desarrollar estudios de prospectiva con objeto de detectar actividades empresariales de carácter estratégico, permitiendo establecer prioridades y avanzar en la consolidación del área como una "región desarrollada de la Unión Europea" en un horizonte de 2020. Énfasis en la especialización y en las complementariedades con las áreas limítrofes.		X	X
▪ Establecer un sistema para la búsqueda activa de gestores de apoyo a nuevos emprendedores, potenciando la creación de spin-offs en actividades externalizables en las empresas actuales, buscando una diversificación en las propias empresas y el establecimiento de redes de cooperación.		X	X
▪ Identificar actividades no suficientemente cubiertas y apoyar reestructuraciones en el sistema productivo que permita adquirir un tamaño adecuado para competir, en base a posibles complementariedades entre las actividades empresariales del Área, potenciando la diversificación del tejido empresarial.		X	X
▪ Potenciar y consolidar una industria de bienes de equipo y auxiliar de procesos específicos, altamente especializada y competitiva que sirva de apoyo de las empresas del sistema productivo del área y reduzca la dependencia exterior existente en la actualidad.	X	X	
▪ Apoyar la creación y desarrollo de empresas de servicios avanzados en el área, que permitan la generación de un mayor valor añadido de las cadenas principales (TIC, desarrollo de software a medida, ingenierías, formación y conocimiento, salud, energía, calidad, medio ambiente, innovación, internacionalización, servicios sociales, cultura y ocio, deportes…)	X	X	X

E=empresas AE=empresas en conjunto y agrupaciones AP=administraciones públicas

7.4.2.- Programa de Actuaciones Específicas por cadenas empresariales, complementarias a las Generales.

Adicionalmente, se desarrolla también una **propuesta para cada cadena** empresarial que **complementa a los programas generales** con algunas cuestiones específicas que deben ser contempladas para el desarrollo competitivo de dicha cadena en el Área Metropolitana de Vigo.

Debe tenerse en cuenta la **necesidad de intensificar el grado de diversificación de la estructura del sistema empresarial privado,** tal como se ha comentado en los Programas Generales. Para ello debe considerarse el **grado de desarrollo de cada cadena** en el Área Metropolitana y sus **potencialidades,** de acuerdo con la **evolución del entorno** tecnológico, financiero y socioeconómico en el ámbito de la UE y los restantes bloques competitivos y emergentes de la economía mundial. **Los subprogramas que recogen algunas cuestiones específicas para cada cadena, se han ordenado en base al peso relativo de su contribución al VAB del Área.**

P9. PROGRAMA DE ACTUACIONES ESPECÍFICAS POR CADENAS EMPRESARIALES, COMPLEMENTARIAS A LOS GENERALES	P9.1	Construcción y Promoción Inmobiliaria
	P9.2	Automoción
	P9.3	Pesca y Productos Transformados del Mar
	P9.4	Logística y Transporte
	P9.5	Servicios Financieros
	P9.6	Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos
	P9.7	Turismo, Ocio y Relacionados
	P9.8	Educación, Salud y Medioambiente
	P9.9	Comercio y Distribución no Específicos
	P9.10	Textil-Confección-Moda y Complementos
	P9.11	Construcción y Reparación Naval
	P9.12	Química-Farmacéutica
	P9.13	Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos
	P9.14	Forestal y Productos Transformados de la Madera
	P9.15	Agricultura y Ganadería y sus Transformados
	P9.16	Tecnologías de la información y la comunicación
	P9.17	Información, cultura y relacionados
	P9.18	Energía

PROGRAMA	***P9.1. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN INMOBILIARIA***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- Promover una mayor **cooperación** entre empresas de la cadena, mejorando la eficiencia global de estas actividades. Especial referencia a la formación de UTE´s para alcanzar una dimensión que facilite la penetración en mercados (contratas y proyectos de mayor dimensión).
- Desarrollar **mesas y foros de debate** estables y periódicos que favorezcan las **interrelaciones** entre empresas y la búsqueda de soluciones a problemáticas comunes.
- Potenciar el desarrollo de un **programa de gestión relacional** que mejore los niveles de comunicación e información entre empresas y entre éstas y los **prescriptores.**
- Impulsar en mayor medida los **instrumentos asociativos** para la representación de la cadena, actuando como ***lobby*** ante las instituciones y para la mejora de la **imagen de la cadena ante la sociedad.**
- Implantación generalizada de **sistemas de gestión de calidad y control,** de forma que se generalice y extienda a todos los niveles y fases de ejecución de la obra.
- Propiciar el desarrollo de **innovaciones en nuevos materiales de construcción, nuevas tecnologías, ampliándolo a innovaciones organizativas, logísticas o comerciales,** bajo el enfoque de mejorar la satisfacción del cliente y del consumidor final. Especial atención a la incorporación de nuevas tecnologías a la construcción y vivienda (domótica) y aspectos medioambientales (casas y materiales ecológicas).
- Impulsar una mayor **orientación cultural a competir en gestión de intangibles** más que en precio, orientándose hacia una mayor atención al cliente (calidad, plazos de entrega, servicios postventa).
- Impulsar el desarrollo de **formación específica en dirección y gestión de empresas de construcción y promoción inmobiliaria** para los cuadros y niveles directivos de las empresas, con especial atención a la formación de técnicos en *Project Management.*
- Intensificar las actuaciones de formación y concienciación de los recursos humanos para el cumplimiento generalizado de la **política de prevención de riesgos y seguridad e higiene en el trabajo.**
- Impulsar un **plan de vivienda pública** en el Área Metropolitana de Vigo de forma que se incremente sensiblemente la disponibilidad y accesibilidad a una vivienda, especialmente entre los colectivos desfavorecidos y de difícil inclusión laboral, mejorando la calidad de vida en el Área.
- Promover medidas legislativas para la **agilización de la gestión urbanística del suelo en el Área,** articulando mesas de debate para el desarrollo de políticas públicas con perspectivas de largo plazo que contemplen las necesidades de todos los colectivos implicados (ciudadanos, empresas, administraciones públicas)
- Mejorar la **transparencia de la información y comunicación desde la administración pública,** favoreciendo especialmente la **participación de las empresas de la cadena** en el desarrollo de normativas y regulaciones públicas que rigen la construcción o la rehabilitación de elementos patrimoniales.

PROGRAMA	***P9.2. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de AUTOMOCIÓN***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- Impulsar un **Plan de Logística Integral** que recoja las necesidades en materia logística y de infraestructuras y equipamientos relacionados, profundizando en el uso de otros medios de transporte alternativos al terrestre.
- Propiciar el **desarrollo de empresas de primer nivel** ofreciendo módulos y sistemas integrados y buscando **el desarrollo de innovaciones conjuntas con las empresas fabricantes de automóviles,** en base a las tendencias actuales (aspectos medioambientales y de seguridad, energías alternativas, diseño, calidad, software específico, nuevos materiales, electrónica y sistemas inteligentes…) de forma que propicie un mayor valor añadido y competitividad en las empresas de componentes y una mejora en el posicionamiento de la imagen de marca de los fabricantes.
- Potenciar desde el Centro Tecnológico de Automoción el **desarrollo de una industria de empresas de componentes de segundo nivel** con una fuerte especialización en producto y proceso, redundando en una mayor diversificación tecnológica en los productos finales, buscando también el tamaño adecuado las empresas de segundo nivel como factor de competitividad. Especial énfasis en el desarrollo de una industria de bienes de equipo específico y la incorporación de componentes electrónicos.
- Desarrollar un **plan integral de comunicación institucional** de forma coordinada entre todos los agentes, que permita participar en las decisiones institucionales directamente relacionadas con las actividades de la cadena en el área.
- Implementar un **plan de comunicación en el exterior** que refuerce una imagen territorial de las empresas de la cadena de automoción del Área Metropolitana de Vigo, favoreciendo la proyección de las empresas del Área Metropolitana en otros mercados geográficos y actuando como factor de atracción de potenciales inversiones complementarias a las existentes.
- Apoyar el **desarrollo del Cluster de Empresas de Automoción** a través de una mayor participación de las empresas en la definición de proyectos estratégicos de interés común, con especial atención al desarrollo y mejora de sistemas de información colectiva con especial atención a la vigilancia estratégica y antenas tecnológicas.
- Desarrollar un **plan específico de capital humano** en las empresas de automoción, contemplando aspectos como la formación y actualización de conocimientos tecnológicos, la motivación y una mayor involucración en el proyecto de empresa, así como la identificación y transmisión del conocimiento tácito y explícito en las empresas.
- Fomentar la **configuración de equipos multidisciplinares** para el desarrollo de **proyectos conjuntos** entre empresas de instalaciones/ maquinaria del entorno próximo y su posible extensión a otras cadenas de actividades con problemáticas comunes.
- Potenciar **el posicionamiento del CTAG como centro de competencia** en colaboración con empresas punteras, favoreciendo además una mayor interrelación con centros de conocimiento internacionales y con otras entidades de I+D+I presentes en el Área en particular y en Galicia en general (universidades, otros centros tecnológicos, entidades de I+D, organismos interfaz).

PROGRAMA	***P9.3. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de PESCA Y PRODUCTOS TRANSFORMADOS DEL MAR***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- Potenciar la **imagen de marca** de los productos de las empresas del Área, a través de actuaciones conjuntas entre empresas y campañas institucionales de apoyo, incidiendo en la calidad de gestión y el origen/ trazabilidad de los recursos, tanto en los mercados nacionales como internacionales.
- Promover **acuerdos de cooperación con empresas de la gran distribución**, para adecuar los productos a las demandas de los consumidores y orientación de las marcas blancas como oferta complementaria y no excluyente de las marcas de los fabricantes.
- Favorecer una **mayor cooperación entre la industria extractiva y las actividades transformadoras** del Área Metropolitana de Vigo para el desarrollo del conjunto de las empresas y autónomos de la cadena, por ejemplo a través del desarrollo de centrales de compra/venta para optimizar la gestión logística.
- Propiciar el desarrollo de **proyectos conjuntos entre empresas y entidades de I+D+I** específicas presentes en el Área **(Centro de Investigacións Mariñas, Anfaco-Cecopesca, Instituto Oceanográfico, Universidades, Cetmar),** con especial atención al impulso de sistemas de control en toda la cadena para garantizar la trazabilidad y seguridad alimentaria.
- Desarrollar **procesos estratégicos conjuntos** (plan director estratégico) para la reestructuración de las empresas transformadoras de la cadena (redimensionamiento empresarial, especialización productiva), buscando entre otros aspectos la optimización de los procesos internos.
- Promover la **formalización de un Cluster del conjunto de actividades relacionadas con el mar**, actuando como entidad canalizadora de proyectos de interés común como la **internacionalización** para diversificar las actividades extractivas, acceso a materia prima hacia nuevos caladeros y países, desarrollo de acuerdos a través de sociedades mixtas, **investigación de mercados de venta,** entre otros.
- Promover una **mayor coordinación entre los distintos niveles de las Administraciones Públicas y las empresas** para una mejor defensa de los intereses de las actividades empresariales de la cadena.
- Modernización continuada de las **instalaciones, infraestructuras y servicios de apoyo existentes en los parques empresariales y, especialmente, en los puertos pesqueros,** con especial consideración de las necesidades de las actividades extractivas y comercializadoras.
- Desarrollo de **programas sistemáticos de formación específicos para las empresas de menor dimensión y autónomos,** en aspectos como sistemas de calidad, seguridad alimentaria, prevención de riesgos, seguridad e higiene, innovación, productividad o control de gestión, entre otros.

PROGRAMA	***P9.4. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de LOGÍSTICA Y TRANSPORTE***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- **Creación de un Cluster de Logística y Transporte** que tenga carácter horizontal de apoyo básico para el desarrollo de las restantes cadenas empresariales, con apoyo desde la administración pública para su proceso de constitución, desde el que se promueva la realización de un plan estratégico director para el conjunto de las actividades contemplando todas las modalidades de transporte. Especial atención al diseño y desarrollo de proyectos de cooperación a través de dicho Cluster.

- Promover una **constante y creciente orientación a las necesidades integrales del cliente** a través de nuevos servicios de mayor valor añadido, potenciando una **mayor modernización de los sistemas de información y comunicación de las empresas,** favoreciendo una mayor utilización de las nuevas tecnologías que permitan el desarrollo de nuevos servicios asociados a canales como el comercio electrónico y el seguimiento del transporte y de las mercancías en tiempo real.

- Favorecer la expansión de las empresas de logística hacia **nuevos mercados internacionales,** desarrollando proyectos de cooperación que permitan el aprovechamiento de la presencia y conocimiento en mercados exteriores, por parte de las empresas clientes mejor posicionadas.

- Promover **líneas de investigación** orientadas a incorporar a los servicios de las actividades logísticas **nuevas aplicaciones tecnológicas** que incrementen su valor añadido y mejoren el grado de fiabilidad, calidad y rentabilidad de los mismos.

- Impulsar una **estrategia de marketing global** que potencie la imagen del Área Metropolitana de Vigo como centro logístico de gran potencial, con una oferta de calidad y un elevado nivel de especialización en sus actividades.

- Promover desde las administraciones públicas una **mayor disponibilidad de suelo industrial** orientado el desarrollo de **plataformas logísticas** en localizaciones estratégicas que permitan optimizar los movimientos de mercancías y la intermodalidad del transporte. Especial énfasis al desarrollo del transporte por ferrocarril en el Área.

- Potenciar la consolidación de un **sistema/ organismo autonómico que coordine las actuaciones públicas** relacionadas con las actividades de logística y transporte, actuando de forma prioritaria en la modernización de infraestructuras y equipamientos ferroviarios, en el acondicionamiento de las infraestructuras portuarias para potenciar el desarrollo de las autopistas del mar y en la adaptación del medio urbano para las necesidades de movimientos de mercancías por carretera.

- Potenciar una **mayor implantación de tecnologías de información y comunicación en las administraciones públicas** que faciliten las gestiones y trámites administrativos y reduzca los tiempos de parada en los movimientos de mercancías. Especial atención a su impulso en el puerto de Vigo.

- Implantar **programas de postgrado en dirección y gestión de empresas de logística y transporte** en colaboración con la Universidad de Vigo, que facilite el incremento del grado de profesionalización de las pequeñas y medianas empresas del Área.

PROGRAMA	***P9.5. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de SERVICIOS FINANCIEROS***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- Incrementar la **participación del sistema financiero privado en la financiación sostenible de la innovación en el Área,** creando una oferta específica para actividades de innovación. Particularmente, desarrollar fondos de inversión conjuntos para la financiación de actividades de I+D empresarial o el diseño de "hedge funds" (fondos de inversión alternativa y de alto riesgo) aplicados a proyectos de innovación. Especial atención a la participación en acuerdos para contribuir a la agilización de la gestión de las ayudas públicas a I+D+i a las PYMES (en especial créditos) y con otros organismos públicos para la anticipación de ayudas (Plan Galicia, …).
- Desarrollar acuerdos de colaboración entre empresas del Área Metropolitana de Vigo para el estudio y, en su caso, impulso de **mercados secundarios de futuros y opciones** (sobre energía, sobre precios de importaciones, derechos de emisión…).
- Desarrollar e **implementar en las principales empresas financieras la valoración en base a modelos de capital intelectual** que favorezca una mejora en la medición de intangibles asociados al área de negocio y, por consiguiente, mejore la capacidad competitiva en un sistema financiero globalizado, identificando posibles ventajas competitivas.
- Desarrollar **estrategias de marketing relacional** en las empresas financieras del Área Metropolitana de Vigo, aplicando el enfoque de mejora de las relaciones bajo una perspectiva de largo plazo, incrementando las comunicaciones sobre hechos y actuaciones relevantes de las empresas financieras en base a indicadores de impacto y generación de actividad económica, social y medioambiental.
- **Estimular y apoyar una mayor salida a Bolsa de las empresas de cierta dimensión y dinamismo del Área Metropolitana** mediante servicios específicos para la elaboración de los proyectos preliminares, como fórmula de apoyo a las necesidades de financiación del crecimiento.
- **Intensificar el desarrollo de canales de intermediación a través de las nuevas tecnologías,** potenciando la interrelación entre las actividades de servicios financieros y las empresas de servicios avanzados, a través de la incorporación de "paquetes" conjuntos de productos/servicios aprovechando las tecnologías de la información y comunicación. Especialmente, promover la innovación en las formas de pago potenciando la seguridad y comodidad.
- **Incrementar el apoyo financiero a las actividades empresariales consideradas como estratégicas en la zona** (actuales y nuevas) para mejorar la **diversificación** del tejido empresarial, con una óptica de mantenimiento del posicionamiento en un horizonte de medio y largo plazo. Especial atención a la utilización de fórmulas como capital-riesgo, sistemas de garantías y avales y la participación en el capital social en empresas con relevantes necesidades de financiación de la innovación y los procesos de internacionalización.
- Desarrollar **actividades de investigación de mercados que permitan el diseño de nuevos productos financieros y de seguros orientados a las nuevas necesidades** del sistema empresarial, fomentando el asesoramiento en el empleo de herramientas de planificación financiera. Especial atención a las necesidades de empresas en crecimiento y expansión y, sobre todo, en procesos de lanzamiento de nuevos productos y de inversiones en intangibles.
- Intensificar la **comunicación sobre el desarrollo del compromiso institucional en el Área,** impulsando inversiones de las entidades financieras a medio y largo plazo en infraestructuras y equipamientos relacionados con la innovación a través de la responsabilidad social corporativa.
- Desarrollar **campañas de comunicación entre el ámbito empresarial** sobre los **requerimientos** que significarán **para las entidades financieras y las empresas** la aplicación de las **normativas derivadas de Basilea II,** que pueden modificar el modelo de relación e información entre empresas y entidades financieras y la definición del marco operativo estable a que pueda estar dispuesto cada entidad.
- Implicar al sistema financiero privado para el **apoyo en la creación y desarrollo de nuevas empresas** orientadas a I+D+i, empresas de certificación de la innovación, empresas de servicios relacionados, participando a través de fórmulas como el fondos de inversión colectiva o capital riesgo.
- Desarrollar un **plan de formación para el personal de las entidades financieras** orientado a cualificar expertos, facilitando la elaboración de modelos para la valoración del riesgo de proyectos de innovación.
- Desarrollo sistemático de mejoras en la **evaluación del riesgo tecnológico, facilitando** a los posibles inversores una adecuada valoración de los mismos, y potenciando así las formas de inversión privada orientadas a la tecnología.
- Potenciar los **apoyos financieros a las actividades formativas y culturales,** buscando innovaciones en las inversiones sociales de las entidades financieras y colaborando en la mejor adecuación del Área Metropolitana para vivir y producir.

PROGRAMA	***P9.6. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de BIENES DE EQUIPO, INDUSTRIA AUXILIAR Y PRODUCTOS METÁLICOS NO ESPECÍFICOS***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- Intensificar una **mayor cooperación e interrelación** entre empresas de la cadena, empresas de servicios de ingeniería y oficinas técnicas y centros de I+D+I (Centros Tecnológicos y Universidad) para el asesoramiento externo especializado, desarrollando los planes de I+D+i de las empresas. Especial atención a la actualización de la formación tecnológica de los investigadores en empresas.
- Potenciar el desarrollo de estrategias de diferenciación en base a unos **mayores niveles de calidad** mediante la mejora de los sistemas de gestión de la calidad en las empresas de la cadena.
- Fomentar una **mayor diversificación en las empresas de las actividades de bienes de equipo e industria auxiliar,** buscando una extensión de las tecnologías aplicadas en unas cadenas a otras actividades con problemáticas similares en base a investigación de nuevas aplicaciones, con especial atención a la incorporación de herramientas TIC..
- Impulsar una **mayor modernización del proceso productivo,** con una mayor automatización y mecanización para incrementar los niveles de productividad y eficiencia, favoreciendo una mejora de la posición competitiva en cuanto a desarrollo tecnológico.
- Impulsar el **empleo de herramientas de planificación estratégica en las empresas de la cadena,** favoreciendo una visión conjunta y sistémica de la empresa y el posterior desarrollo de planes funcionales, con especial atención a la **función de marketing** industrial mediante la utilización sistemática de informes y estudios de mercado, como herramientas para desarrollar una actitud anticipativa y proactiva por parte de las empresas.
- Cooperar en la potenciación de una **antena propia del mercado internacional** que favorezca el desarrollo de estrategias de internacionalización, favoreciendo una actitud anticipativa ante el mercado global por parte de las empresas de estas actividades del Área Metropolitana de Vigo.
- Desarrollar una **mayor cultura de cooperación,** intensificando la participación e integración en asociaciones empresariales y favoreciendo el desarrollo conjunto en diversos ámbitos como la formación, la innovación o el acceso a nuevos mercados, entre otros.
- Fomentar la creación de **redes de empresas** que permitan aprovechar sinergias y potencien la modernización y eficiencia de los procesos productivos existentes, buscando una mayor especialización y generación de economías de escala.
- Potenciar una mayor **orientación hacia el desarrollo de estrategias de marketing conjuntas en los mercados internacionales** más relevantes (análisis de mercados, asistencia a eventos, promoción, instrumentos de financiación,…), con el apoyo del ICEX, IGAPE o Cámaras de Comercio, entre otros, en el diseño de campañas de comunicación en el exterior que ayuden a difundir la imagen de la industria de bienes de equipo e industria auxiliar no específica posicionándola como una industria avanzada, de calidad y con un alto valor añadido.
- Participar en acuerdos de **cooperación orientados a desarrollar procesos de negociación con entidades financieras** para incrementar la accesibilidad a los mercados financieros y el desarrollo de productos financieros concertados.
- Desarrollar **estrategias de cooperación con empresas clientes** para la obtención de soluciones innovadoras en tecnología adaptadas a sus necesidades, con un mayor componente de prestación de servicios de diseño y desarrollo de proyectos por parte de ingenierías y oficinas técnicas propias o de empresas de servicios de apoyo.
- Impulsar **programas de ayudas públicas sectoriales** destinadas a favorecer la financiación de proyectos de I+D+I desarrollados por las empresas de la cadena para empresas clientes, con un especial apoyo en la divulgación de una guía práctica orientada a difundir información sobre los instrumentos y alternativas disponibles para proteger las innovaciones y sus resultados.

PROGRAMA	***P9.7. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de TURISMO, OCIO Y RELACIONADOS***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- Impulsar desde la iniciativa privada un **ente u organismo conformado por las diversas actividades de la cadena en el Área Metropolitana de Vigo,** que aglutine el proceso de diseño de las líneas de actuación generales y sirva de interlocutor común ante la administración pública, participando también organismos existentes como el Patronato de Turismo Rías Baixas y fomentando la generación de servicios de apoyo necesarios para las actividades principales de la cadena. Especial énfasis en la preparación de una candidatura conjunta para participar en los programas de desarrollo de productos y destinos turísticos (Planes de Dinamización y de Excelencia) de la Secretaría General de Turismo.
- Desarrollar una **imagen territorial propia** con una campaña de comunicación institucional especializada proyectando una imagen de destino turístico de calidad que atraiga la celebración de eventos internacionales de primer nivel. Especial atención a la comunicación de la riqueza turística de Vigo de un modo coordinado entre el ámbito público y la iniciativa privada, aprovechando los recursos endógenos de gran potencial.
- Fomentar la **implantación de mejoras y la modernización de los procedimientos de gestión** utilizados por la gran parte de las empresas de la cadena de turismo y ocio, especialmente en el caso de aquellas de menor dimensión, a través de una **generalización en la implantación de un marco de aproximación a la calidad,** siguiendo los modelos del Instituto de Calidad Turística de España (ICTE), que facilite una mejora en la percepción general del destino turístico por parte de los visitantes.
- Impulsar la coordinación en la **puesta a disposición de centros de información y bases de datos conjuntas que faciliten el proceso de toma de decisiones** entre las empresas de la cadena y que permita a los potenciales visitantes y a los agentes vinculados al turismo (agencias, touroperadores, organizadores de congresos) tener una completa información y guía actualizada de la oferta de los servicios turísticos y programas de actividades complementarias en el Área Metropolitana de Vigo según el segmento y el tipo de visitante al que se dirijan.
- Propiciar **acuerdos de cooperación entre empresas de actividades complementarias de la cadena** para el desarrollo de productos turísticos integrales y atractivos para los visitantes, por ejemplo mediante la realización de congresos donde se optimice el tiempo libre con rutas organizadas aprovechando los recursos endógenos del Área Metropolitana de Vigo.
- Promover la elaboración de estudios y procesos de trabajo que favorezcan **la desestacionalización y la innovación de las actividades turísticas a través de la especialización y la diversificación de actividades,** optimizando el aprovechamiento de los recursos endógenos susceptibles de explotación turística, desarrollando un sistema de captación de necesidades no suficientemente cubiertas en turistas y visitantes (encuestas en puntos de pernocta, muestreo en lugares de visita…). Especial atención al desarrollo del turismo de negocios y actividades congresuales en el ámbito cultural y científico (I+D+I).
- **Mejorar la red de puntos de información turística,** tanto en número como en dotación de medios y cantidad/calidad de información disponible sobre la oferta existente, mejorando especialmente la dotación de infraestructuras de señalización.
- Facilitar **los trámites a las empresas para la obtención de permisos y licencias** que les permita localizarse en lugares más adecuados para el desarrollo de su actividad que repercuta en una mejora en la calidad del producto/servicio ofertado sin que ello signifique un deterioro del medioambiente y del desarrollo sostenible del Área Metropolitana de Vigo.
- Desarrollar una estrategia a medio y largo plazo en **inversión de infraestructuras de acuerdo con las necesidades de la cadena** y las tendencias en los hábitos de consumo y necesidades de los visitantes, articulando una **mayor adecuación y aprovechamiento de las infraestructuras de comunicación** (puerto, aeropuerto y ferroviarias, especialmente) para favorecer la llegada de visitantes y turistas de zonas alejadas geográficamente, con especial interés en mercados emisores internacionales.

PROGRAMA	***P9.8. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de EDUCACIÓN, SALUD Y MEDIOAMBIENTE***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- Incentivar la **creación de empresas de servicios medioambientales** en el Área Metropolitana de Vigo, facilitando la disponibilidad de asesores especializados en aspectos de gestión medioambiental que incremente la sostenibilidad del sistema empresarial del Área.
- Potenciar la **creación de empresas de servicios sociales, especialmente en el ámbito rural,** mediante la **concertación** de sus servicios con las administraciones públicas de forma que garanticen su viabilidad económica, optimizando los equipamientos y la adecuación de los recursos humanos.
- Favorecer la **cooperación** con asociaciones de empresas en parques empresariales para el **desarrollo de empresas de servicios sociales en los propios parques empresariales** (guarderías, centros para mayores…).
- Impulsar **proyectos de cooperación** entre las empresas de la cadena y el conjunto del sistema empresarial del Área Metropolitana de Vigo para el **desarrollo de planes de formación específicos** en función de las necesidades de cada cadena empresarial y, en su caso, el diseño de formación ad-hoc para empresas o conjuntos de empresas significativos
- Impulsar una **plataforma de formación que aglutine toda la información sobre cursos, jornadas y seminarios impartidos** en el Área Metropolitana de Vigo, promoviendo su difusión a través de boletines electrónicos. Especial énfasis en el desarrollo de formación a través de las **nuevas tecnologías de la información y comunicación** y, en su caso, la aplicación de herramientas de e-learning.
- Intensificar el desarrollo de **acuerdos de cooperación entre empresas de formación y centros de enseñanza oficiales** para la actualización de la formación de formadores e investigadores y el desarrollo de cursos de formación aplicados al ámbito de las cadenas empresariales del Área Metropolitana de Vigo.
- Desarrollar **formación específica en gestión empresarial** para directivos aplicada a las actividades relacionadas con la **salud.**
- Desarrollar **proyectos de I+D+I conjuntamente entre empresas, centros de investigación y puerto de Vigo** para la mejora de la gestión y utilización del agua, incrementando la **calidad ambiental** de la Ría de Vigo. Importancia de la participación del puerto de Vigo.
- Impulsar **acuerdos de cooperación entre empresas de gestión de proyectos de I+D+I y entidades sanitarias** para la mejora en la eficiencia de gestión de los proyectos de investigación.
- Potenciar una **mayor comunicación de los indicadores sanitarios públicos y su comparativa con indicadores sanitarios privados,** fomentando una mayor cooperación para el avance conjunto en la mejora de la atención sanitaria a la población del Área Metropolitana de Vigo.
- Impulsar el **desarrollo de jornadas de sensibilización y educación ambiental para empresas, administraciones públicas y ciudadanía** en el Área Metropolitana de Vigo que fomente la mejora de la calidad de vida en base a la compatibilización del uso de los recursos del Área para vivir y producir.
- Mejorar las **infraestructuras y equipamientos públicos** para la **gestión medioambiental** de residuos de las actividades del sistema productivo del Área Metropolitana de Vigo

PROGRAMA	***P9.9. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN NO ESPECÍFICOS***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- Aprovechar las ayudas existentes para desarrollar **planes específicos para la mejora del comercio y la distribución en el Área** a través de procesos participativos donde se impliquen agentes privados y públicos bajo un enfoque de largo plazo. Especial atención a la modernización del equipamiento y dotación de los establecimientos comerciales y al empleo de nuevas tecnologías de la información y comunicación que favorezca una mejora de la imagen en general del comercio del Área.
- Fomentar el desarrollo y adaptación de **sistemas marco de aproximación a la gestión de la calidad** como factor estratégico de las actividades de comercio y distribución, con especial atención a la **calidad de servicio,** en el marco de los procesos puestos en marcha conjuntamente entre comunidades autónomas y Ministerio.
- Impulsar el **asociacionismo y la cooperación,** por ejemplo mediante la creación de centrales de compras en materias de interés común, mayor impulso a los centros comerciales abiertos, fomento de la imagen de cadena de establecimientos, entre otros, que permita alcanzar mejoras en la productividad y en la posición en el mercado, favoreciendo la libre competencia y la defensa de los intereses de los consumidores.
- 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 autóctonos a dichos canales. Especial atención a las **relaciones entre el comercio y el turismo,** fomentando el desarrollo de los productos tradicionales del Área y la artesanía (por ejemplo visitas guiadas a empresas, ruta de la artesanía y su comercio, entre otros).
- Incentivar el establecimiento de **centros logísticos conjuntos** que mejore la capacidad de respuesta y, en la medida de lo posible, con sistemas automatizados de gestión de inventarios, que actúen de interconexión entre industria transformadora y el comercio. Especial atención al **desarrollo de sistemas de logística inversa** para la **optimización de la gestión de residuos** generados en la actividad de comercio.
- Desarrollar **proyectos de innovación conjuntamente con entidades financieras** para la implantación y mejora de métodos de pago más cómodos y seguros, favoreciendo un mayor desarrollo del comercio electrónico orientado al consumidor final.
- Articular foros de participación entre empresas y administraciones públicas para la **modernización de los mercados detallistas municipales** (plaza de abastos…), la **normalización de mercadillos ambulantes y, en definitiva, mejora de los espacios colindantes** (mobiliario urbano, dotación de aparcamientos, señalización, accesos…). Especial atención al **efecto de atracción** sobre las tiendas de proximidad, con singular importancia en los ámbitos de mayor carácter rural.
- Articular un **plan de formación sectorial** a través de asociaciones y organizaciones interempresariales que desarrolle titulaciones de capacitación reconocidas por los comercios del Área que redunden en la **mejora de la profesionalización** del ámbito directivo y de gestión así como del ámbito operativo. Especial énfasis en la profesionalización de la gestión de centros comerciales abiertos, asociaciones y agrupaciones de comercios.
- Establecer un **sistema de información colectiva sobre el comercio en el Área Metropolitana de Vigo** que facilite la captación y análisis de información sobre aspectos influyentes en las actividades comerciales, orientando sobre tendencias del consumo y el consumidor, localización y bolsa de locales comerciales, grado de modernización, número de empleos y perfiles, estudios sobre circulación de personas en áreas urbanas, incidencia de los horarios en las pautas de consumo, entre otros.
- Potenciar el establecimiento de **Ejes Comerciales** a través del intercambio comercial con otras áreas geográficas limítrofes mediante **alianzas estratégicas** y análisis del impacto de las vías de comunicación sobre la actividad comercial.

PROGRAMA	***P9.10. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de TEXTIL-CONFECCIÓN-MODA Y COMPLEMENTOS***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- Intensificar la **creación, desarrollo y promoción de marcas propias,** tratando de conseguir una mayor fidelización de los clientes a la marca en base a intangibles como la imagen, la calidad y el diseño que permitan diferenciarse de la competencia.
- Modernizar las **estructuras organizativas** de las empresas tendiendo hacia una **mayor profesionalización y estructuras organizativas flexibles** que faciliten el cambio y la adaptación a los requerimientos del mercado.
- Desarrollar **estrategias de innovación en diseño y nuevos materiales** aplicados a las actividades de la cadena en colaboración sistemática con centros de I+D+I y con la Universidad de Vigo.
- Incrementar el desarrollo de **innovaciones asociadas a las nuevas tecnologías para mejora de eficiencia del proceso productivo,** buscando una disminución de los costes y los tiempos de producción que permitan a las empresas adaptarse a las exigencias del mercado.
- **Generalizar el uso de herramientas de dirección estratégica** entre las empresas de menor dimensión, como planes directores y planes estratégicos, que promuevan una mayor visión estratégica, así como una actitud más proactiva para anticiparse a las necesidades del mercado.
- Potenciar la **cooperación entre empresas de productos complementarios para la creación de tiendas propias** (cadenas de tiendas, cadenas de franquicias, instalación en segundas calles, tiendas en centros comerciales, entre otros), buscando una mayor presencia directa en los canales de comercialización y también para la creación de catálogos de productos complementarios y/o organización de showrooms compartidos.
- **Impulsar una mayor cooperación con puntos de venta minoristas** para incremento de las rotaciones, buscando una mayor presencia en centros comerciales y grandes almacenes.
- Promover la **cooperación entre empresas en áreas de interés común como la logística y almacenamiento, transporte y compras conjuntas** que permitan generar sinergias y compartir costes, mejorando los niveles de rentabilidad de las empresas, creando empresas de servicios de apoyo específicos para estas actividades de la cadena, con especial atención al impulso de parques empresariales especializados en actividades de textil-confección-moda y complementos.
- Participar en la **realización de estudios de mercado y análisis de tendencias en canales y consumidores finales,** que permitan conocer de forma actualizada la situación y principales tendencias en el conjunto de las actividades de la moda, favoreciendo el diseño de estrategias compartidas.
- Estimular la **búsqueda de nuevos mercados y la expansión internacional,** con mejora de servicios de apoyo a la internacionalización por parte de organismos públicos, tratando de aprovechar la experiencia y el know-how de empresas ya introducidas en dichos mercados.
- Desarrollar **campañas institucionales de imagen de las actividades de la cadena, conjuntamente con las empresas,** para incrementar la atracción de medios de comunicación y creadores de opinión que ayuden a difundir la imagen de los productos de textil-confección-moda en los mercados nacionales, especialmente en los segmentos medio y alto.
- Fomentar desde las administraciones públicas la realización de **foros de intercambio de experiencias y expectativas y mesas de trabajo con carácter permanente** que permitan difundir una mayor cultura de cooperación entre las empresas de la cadena para el desarrollo de líneas de trabajo comunes.
- Intensificar la **participación en programas de formación continua para mejorar y actualizar los conocimientos** del personal a nivel operativo en la utilización de las nuevas tecnologías y equipos del proceso productivo, que permitan desarrollar productos de mayor valor añadido. Especial atención también al desarrollo y la formación de la red de agentes comerciales propios.

PROGRAMA	***P9.11. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN NAVAL***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- Intensificar a través de la Asociación del Cluster del Naval Gallego (ACLUNAGA) **estrategias conjuntas** para la **búsqueda de dimensión y especialización de la industria auxiliar** y de **excelencia en tecnología** con el objetivo común de **incrementar la productividad global** del conjunto de actividades de construcción naval (complementariamente debe potenciarse la generación de mayores sinergias entre las **industrias auxiliares y la reparación naval).**
- Desarrollar un modelo para la **planificación estratégica en las relaciones entre astilleros e industria auxiliar,** fomentando una mayor visión de medio y largo plazo buscando una mayor especialización para la reducción de los plazos de entrega y, por consiguiente, un incremento de la productividad y rentabilidad de las inversiones en activos fijos. Especial atención al incremento de **mecanismos de normalización y estandarización,** favoreciendo el ajuste de las necesidades entre **cliente/proveedor** así como de la **internacionalización** de la **industria auxiliar** del Área.
- Potenciar la **generalización 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 certificación de dichos sistemas.
- Desarrollar **investigaciones de mercados para la búsqueda de nichos de mercado rentables** con suficiente demanda para los astilleros, buscando la reducción de costes de producción en base a economías de aprendizaje a través de la especialización, tanto propia como de la industria auxiliar. Especial énfasis en la búsqueda de producción de modelos en serie que garanticen un incremento del número de contratos y faciliten asumir un nivel óptimo de costes fijos a los astilleros.
- Desarrollar estrategias conjuntas de I+D+I entre empresas, asociaciones empresariales y centros de I+D+I para la **búsqueda de la excelencia en tecnología e innovaciones tecnológicas aplicadas a construcción naval** en equipos, sistemas, materiales reciclables a raíz de la Carta Verde, seguridad en los buques, ecología aplicada, eficiencia energética, entre otros. Especial énfasis en un **mayor desarrollo de actividades de I+D+I aplicada a la industria auxiliar,** de forma que se configure como una actividad de gran componente innovador en conocimiento y tecnología de gran valor añadido, como ventaja competitiva frente a la industria del sudeste asiático.
- Impulsar el desarrollo de **innovaciones en organización de procesos productivos,** conjuntamente entre astilleros, industria auxiliar, empresas de ingeniería y centros de I+D+I, que permita **optimizar recursos** y **reducir los plazos de entrega** buscando un adecuado aprovechamiento de la capacidad total instalada en el Área Metropolitana.
- Desarrollar un **sistema de información sobre el capital intelectual en especial sobre gestión empresarial, cambios tecnológicos y necesidades de formación y aprendizaje permanente,** aglutinando así la información existente sobre avances en actividades relacionadas con la construcción y reparación naval. Especial énfasis en posibilitar el intercambio de especialistas en tecnologías con centros de I+D+I de relevancia para la mejora de su formación en innovación, gestión estratégica e internacionalización.
- Desarrollar **campañas de comunicación sobre las empresas de actividades de construcción y reparación naval en el exterior** que redunde en un mayor conocimiento de la industria del Área Metropolitana de Vigo en los mercados internacionales y potencie el incremento de las exportaciones y contrataciones.
- Impulsar **campañas de información y sensibilización sobre la vitalidad y sostenibilidad de la industria de construcción y reparación naval en el Área Metropolitana de Vigo** que favorezca la atracción de jóvenes gestores y operarios cualificados favoreciendo la renovación futura.

PROGRAMA	***P9.12. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de QUÍMICA-FARMACÉUTICA***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- **Potenciar la ampliación del tejido empresarial** de las actividades de química y farmacia en el Área Metropolitana de Vigo, aprovechando las actividades de I+D+I del Área, de Galicia y de sus entornos nacionales e internacionales de tal forma que se genere un **crecimiento cuantitativo y cualitativo sostenido** en el Área y su adecuada **relación con los centros de decisión** de empresas representativas a nivel internacional. Especial énfasis en **incrementar las relaciones entre empresas de la cadena** en el Área.
- Impulsar el desarrollo de **nuevas actividades** de química fina y farmacia **relacionadas con otras actividades del Área Metropolitana,** en el ámbito de nuevos materiales, exploración de materias primas y residuos y subproductos en el Área, productos y compuestos de degradación biológica más rápida sin efectos secundarios, pinturas plásticas y protectores para construcción y para construcción naval, productos para agricultura, ganadería, acuicultura y sanidad animal y vegetal, entre otros.
- **Incrementar las relaciones entre empresas y entidades de I+D+I** de relevancia en el ámbito de la investigación y desarrollo en el Área Metropolitana de Vigo, propiciando un mayor acercamiento de los centros de investigación de productos y procesos de las empresas de química y farmacia al Área Metropolitana de Vigo, tratando de conseguir la ampliación tanto de las actividades productivas como de las actividades de investigación y desarrollo en el Área.
- Propiciar el desarrollo de **equipos multidisciplinares** para el desarrollo de **proyectos conjuntos de I+D+I** (empresas, Universidad de Vigo y centros tecnológicos de referencia en el Área) que incremente la **relación de las actividades de química y farmacia con otras actividades empresariales,** actuando como motor de arrastre para el incremento del valor añadido en el Área y en la profundización en la gestión del conocimiento humano, tecnológico y relacional.
- Fomentar la generalización de sistemas de **gestión de 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,** según las normas reconocidas internacionalmente.
- Fomentar la generalización de sistemas de **gestión medioambiental** en todas las actividades y su certificación según las normas reconocidas internacionalmente, favoreciendo el adecuado tratamiento de residuos y subproductos generados por estas actividades.
- Desarrollar **campañas de promoción** que mejoren la **imagen de seguridad medioambiental y sostenibilidad** de las empresas de actividades de química y farmacia, destacando su utilidad para el resto de las cadenas empresariales y para la sociedad en general, aplicando un enfoque de marketing social.
- 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.
- 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 del Área.
- 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** y el desarrollo de **vigilancia estratégica** de las principales tecnologías e investigaciones que se estén desarrollando a nivel internacional.
- Mejorar la **profesionalización** de los niveles directivos, intermedios y operativos de las **pequeñas y medianas empresas de química y farmacia,** fomentando la realización de cursos de posgrado, los intercambios internacionales con centros de investigación y la formación continua para la actualización de conocimientos en base a las evoluciones del mercado y la tecnología.

PROGRAMA	***P9.13. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de ROCAS ORNAMENTALES Y PRODUCTOS NO METÁLICOS***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- Promover el desarrollo de mesas y foros **sistemáticos** de **cooperación para la mejora conjunta de todas las actividades de la cadena,** desde las canteras a las empresas de transformación y comercialización, favoreciendo la **rentabilización de la integración de las actividades** y facilitando el aprovechamiento de sinergias para alcanzar economías de escala en los mercados internacionales, aprovechando la existencia de entidades como el **Centro Tecnológico del Granito**. Especial énfasis en la incorporación de diseño e innovación como elemento estratégico para competir en los mercados internacionales.
- Potenciar el desarrollo de **estrategias de cooperación especialmente en marketing internacional, entre las empresas de granito del Área Metropolitana de Vigo** y con otras empresas de **pizarra y granito de otras zonas de Galicia,** con especial atención al desarrollo de marcas en el mercado internacional y el establecimiento de redes comerciales estables. Desarrollar **análisis de mercados,** tanto de **materias primas** como de **ventas**, especialmente los internacionales, para diseñar estrategias conjuntas de acceso a los mismos, aprovechando la experiencia internacional de las principales empresas en los últimos años.
- Impulsar en mayor medida **actividades conjuntas de Innovación y Desarrollo Tecnológico, propiciando un mayor aprovechamiento de los centros tecnológicos y universidades, y empresas de equipamiento e instalaciones del Área Metropolitana de Vigo,** buscando la integración de procesos "llave en mano" y la **especialización** que permita incrementar la rentabilidad y productividad. Especial atención al desarrollo de investigaciones en nuevas técnicas de explotación menos destructivas, la interrelación entre el desarrollo de tecnología de elaboración y extracción que permita reducir costes de transporte y manipulación, o la visión artificial para automatización del proceso y la clasificación.
- Desarrollar **actividades conjuntas de I+D+I con empresas de las actividades de construcción y promoción** en el marco de un sistema de gestión de relaciones con clientes, buscando innovaciones en aplicaciones y formatos en base a las necesidades de los diversos mercados geográficos.
- Fomentar el desarrollo **conjunto de estudios cartográficos sobre la geología** en determinadas áreas de interés y potencial para las actividades de rocas ornamentales, incorporando análisis previos de caracterización técnica, análisis de viabilidad técnica y económica, a través. Especial atención a la **modelización previa de yacimientos a través de herramientas informáticas.**
- Generalizar la 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 y de instalación-comercialización.**
- Intensificar la implantación de **sistemas de gestión de calidad,** facilitando la **normalización, certificación y homologación** de los productos de las actividades de cantería anticipándose a las exigencias del mercado. Especial atención al impulso de un **sello de calidad** reconocido internacionalmente y la participación en los comités nacionales de normalización.
- Acentuar la implantación generalizada de sistemas integrales de seguridad en las empresas, potenciando la **prevención de riesgos laborales y seguridad e higiene en el trabajo,** especialmente en las **pequeñas y medianas empresas de cantería y de transformación de granito.**
- Fomentar la implantación de sistemas de **gestión medioambiental** en todas las actividades, desarrollando investigaciones para la **valorización de residuos y subproductos relacionados con la explotación y transformación de rocas ornamentales y la recuperación ambiental de canteras.** Especial atención al desarrollo de **campañas de comunicación** hacia la sociedad en general sobre el respeto e impacto medioambiental de estas actividades que mejore su imagen social.
- Impulsar un **mayor desarrollo de actividades con prescriptores** facilitando información técnica y posibilidades sobre nuevas aplicaciones, especialmente a través del desarrollo de seminarios y jornadas y el intercambio de documentación mediante nuevas tecnologías de información y comunicación. Especial atención al desarrollo de software y módulos específicos para programas de arquitectura.
- Desarrollar **cursos de posgrado en gestión de empresas de las actividades de rocas ornamentales,** mejorando el conocimiento y aplicación de herramientas en gestión de proyectos de I+D+I, estrategia, contratación internacional, idiomas, instrumentos de comercio exterior, entre otros. Contemplar el apoyo de plataformas de e-learning para incrementar el uso de nuevas tecnologías (agenda, correo electrónico, herramientas de gestión de proyectos…).
- Potenciar la **mejora de la capacitación de la mano de obra operativa en base a las actualizaciones tecnológicas desarrolladas** en los últimos años que facilite rentabilizar las inversiones en nuevas tecnologías, redundando en una alta calidad de los productos y un mejor aprovechamiento de la materia prima. Especial énfasis en formación en prevención de riesgos y seguridad e higiene en el trabajo y sistemas de mejora continua.

PROGRAMA	***P9.14. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de FORESTAL Y PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE LA MADERA***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- **Incentivar la diversificación de los usos del monte en el Área Metropolitana,** potenciando el aprovechamiento de la biomasa forestal para usos energéticos, frutos silvestres, plantas aromáticas y medicinales, rutas de senderismo, usos paisajísticos, actividades deportivas, y todas aquellas actividades que supongan un complemento a la renta del propietario forestal, especialmente en el caso de los **montes periurbanos** del Área, de forma que mejore la calidad de vida.
- Impulsar la configuración de una potente **industria auxiliar de componentes para carpintería y mobiliario** en el Área, potenciando la funcionalidad del **Cluster de la Madera** como elemento integrador de intereses y dinamizador de las actividades de la madera.
- Promover una **mayor orientación al establecimiento de acuerdos de cooperación** entre empresas de **carpintería y mobiliario** del Área **con actividades de primera transformación,** impulsando nuevas aplicaciones de materiales como elemento generador de valor añadido.
- Estimular el desarrollo de **acuerdos de cooperación** entre **empresas con productos complementarios del Área** (baño, cocina, parqués y tarimas…) para la elaboración de **ofertas conjuntas** a los canales en el mercado nacional e internacional, intensificando el crecimiento de las empresas integradoras y favoreciendo el crecimiento de actividades relacionadas.
- Impulsar una mayor **cultura de innovación entre las empresas,** desarrollando un **plan para el incremento de la demanda de servicios de I+D+I,** bien individualmente o de forma conjunta en el caso de empresas de menor dimensión, creando círculos de innovación con grupos multidisciplinares y potenciando su participación en proyectos de I+D+I.
- Potenciar una mayor orientación hacia la **investigación para el desarrollo de nuevos productos,** la incorporación de **nuevos materiales** y la **modernización** de **equipamientos e instalaciones** que incremente la automatización de los procesos de las empresas del Área, en colaboración con el CIS-Madera y otras entidades de I+D+I de Galicia.
- Incentivar un mayor **desarrollo del capital humano en las empresas de carpintería y mobiliario del Área a través de la mejora de la función de recursos humanos,** intensificando las actividades de formación continua a través del aprovechamientoo la experiencia y "saber hacer" acumulados y favoreciendo la generación de spin-offs en actividades de servicios relacionados (transporte específico, almacenes intermedios y logística, centrales de compra…).
- Propiciar un **mayor acercamiento entre empresas y centros de formación reglada** para la adaptación y actualización de contenidos formativos, además potenciando en cooperación con centros tecnológicos y de investigación el desarrollo de nuevas utilidades de la madera, así como el conocimiento sobre sus características técnicas.
- Promover un **plan de formación en nuevas tecnologías y procesos productivos, diseño, CAD-CAM o herramientas de control numérico** para actualizar las capacidades del nivel operativo de las empresas.
- Desarrollar **planes de marketing** orientados a **detectar necesidades de mercado** insuficientemente cubiertas, nuevas aplicaciones de productos de la madera y, tratando de potenciar la diferenciación y el incremento del valor añadido de los productos en base a **elementos intangibles** como innovación, diseño, marca, respeto al medioambiente o imagen social, entre otros.
- Impulsar el desarrollo de estrategias de **gestión relacional con prescriptores y empresas de construcción,** desarrollando jornadas formativas e informativas, congresos sobre aplicaciones de madera en la construcción, catálogos con información técnica sobre los productos de madera, módulos de software para programas de diseño, entre otros.
- Promover una mayor **articulación y coordinación entre las administraciones públicas** con competencias en materia de política forestal y los gestores de las propiedades forestales, mejorando los servicios de limpieza y mantenimiento del monte, así como las actividades de prevención y lucha contra los incendios, **especialmente en montes del Área cercanos a núcleos de población.**

PROGRAMA	***P9.15. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de AGRICULTURA Y GANADERÍA Y SUS TRANSFORMADOS***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- Impulsar el **desarrollo de actividades hortofrutícolas y de floricultura** (hortalizas, frutas, viticultura, flores ornamentales, plantas medicinales entre otros), fomentando el asociacionismo y la **cooperación con empresas transformadoras** del Área Metropolitana de Vigo (platos precocinados, bodegas…).
- Desarrollar **acuerdos de cooperación entre empresas** para ofertar **lotes conjuntos de productos hortofrutícolas complementarios bajo una misma marca,** permitiéndoles disponer de mayores ventajas competitivas en cuanto a volumen y amplitud de gama de productos para su oferta a canales especializados.
- Potenciar, mediante **acuerdos de colaboración entre empresas transformadoras con la gran distribución,** la **realización en los puntos de venta de promociones, degustaciones, y campañas de información y sensibilización** sobre los productos agroindustriales gallegos, que incrementen la confianza de los consumidores en los mismos y la transparencia del mercado hacia el origen.
- Promover la **realización de reuniones sectoriales para fomentar una mejor organización y planificación de estrategias para el conjunto de las actividades de la cadena en el Área** y favorecer una mayor comunicación que posibilite la generación de sinergias, aunando esfuerzos para buscar soluciones a problemas comunes de la cadena y negociar con las administraciones públicas.
- Diversificar la **cartera de productos** y potenciar la **innovación orientada al desarrollo de nuevos productos transformados,** potenciando la diferenciación de los productos agroindustriales en base a la **imagen de productos** de calidad reconocida, productos naturales y ecológicos, identificándolos, en su caso, a través de sellos y distintivos de calidad propios, potenciando el desarrollo de estrategias de marketing orientadas a conseguir una mayor **notoriedad de marca.** Especial énfasis en la aplicación de la **biotecnología** para la mejora y la colaboración entre empresas y centros de investigación.
- Potenciar la **prospección de nuevos mercados,** tanto en el territorio nacional como en el ámbito internacional Especial interés en la penetración en nuevos mercados, con especial énfasis en el fomento de la actividad en los **mercados internacionales,** desarrollando estudios sobre necesidades para el diseño de productos específicos para nichos de mercado de interés.
- Impulsar **campañas de comunicación** que aporten una mayor información al mercado sobre características esenciales de los productos agroindustriales como composición, cualidades nutricionales o funcionalidad, **cumplimiento y garantías de trazabilidad alimentaria,** entre otros, que incrementen el grado de confianza y su consumo.
- Fomentar el **mantenimiento de los sistemas de gestión de calidad,** potenciando la **cultura de autocontrol y los sistemas de auditorias internas** de las propias empresas, así como la actualización de las certificaciones externas obtenidas, buscando además una **generalización** a lo largo de toda la cadena que garanticen la **trazabilidad y seguridad alimentaria** de los productos.
- Impulsar una mayor **profesionalización de los niveles directivos de las empresas transformadoras,** potenciando una mayor **mentalidad empresarial** con visión estratégica y orientación hacia nuevos mercados, mejorando su viabilidad y posicionamiento en el mercado.
- Promover la mejora de las **infraestructuras de accesibilidad, el equipamiento** (energía, telecomunicaciones,…) y acceso generalizado a las **nuevas tecnologías** en el medio rural. Desarrollo de un sistema de asesoramiento y apoyo permanente desde la administración pública para orientar a las pequeñas empresas del Área.

PROGRAMA	***P9.16. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- Estimular una **mayor presencia y crecimiento de empresas basadas en actividades TIC y conocimiento** en el Área Metropolitana de Vigo, con políticas activas desde las administraciones públicas para la atracción de inversiones y emprendedores. Desarrollar una **estrategia de concentración de la localización** de empresas TIC configurándose un parque empresarial temático de gran potencial en desarrollo de innovaciones en red por ejemplo aprovechando la creación del Parque Científico-Tecnológico.
- Desarrollar **estrategias de cooperación entre fabricantes, desarrolladores de software y comercializadores** para la oferta de productos de mayor valor añadido específicos que den respuesta eficiente a las necesidades de las empresas del sistema empresarial del Área Metropolitana de Vigo y sus ciudadanos y administraciones públicas.
- Potenciar el **desarrollo de estrategias de cooperación con empresas de la cadena de información-cultura-audiovisual, bienes de equipo y logística-distribución**, entre otras, para el diseño de sistemas innovadores a medida y su posible extensión a otras empresas del mercado español.
- Establecer **acuerdos de cooperación con empresas del sistema financiero** para desarrollar fórmulas de financiación de las necesidades de innovación de las actividades de la cadena.
- **Potenciar la estructuración de las actividades de la cadena de TIC a través de una potente industria auxiliar y unas pocas empresas integradoras,** buscando incrementar la especialización y la rentabilización de las inversiones en activo fijo, desarrollando productos TIC basados en la industria del conocimiento, con empresas que abarquen toda la cadena de valor con capacidad para suministrar productos personalizados en plazos cortos de tiempo.
- **Mejorar la calidad y servicio ofertado por las empresas TIC** a través de **estrategias de ampliación de producto** (producto+servicio) que favorezca la generación de una línea de negocio con gran potencial para la aportación de liquidez (sistemas de mantenimiento preventivo).
- **Incrementar las relaciones entre empresas de las actividades TIC y entidades de I+D+I y Universidad,** favoreciendo un mejor aprovechamiento de los recursos disponibles para el desarrollo de innovaciones, especialmente en **nuevas aplicaciones de las TIC a la comercialización** de los productos y servicios del sistema empresarial del Área Metropolitana de Vigo.
- **Mantener el esfuerzo en innovación** y utilización de nuevas tecnologías buscando **optimizar el esfuerzo inversor** de los últimos años a través de compartir determinado equipamiento y maquinaria infrautilizado e intensificando el esfuerzo en actividades de marketing y comercialización.
- **Desarrollar círculos de innovación** en las empresas mediante la creación de grupos multidisciplinares e interempresariales, con especial atención a la conexión entre equipos de producción y de marketing-comercialización, aprovechando la existencia de capital humano altamente cualificado. Especial atención a la posibilidad de **generar empresas de servicios avanzados a través de spin-offs** orientados a resolver necesidades concretas del sistema empresarial del Área Metropolitana de Vigo.
- Desarrollar **estudios de necesidades** en el ámbito de las TIC en parques empresariales que favorezca posteriormente su dotación eficiente, desarrollando además **jornadas de información y sensibilización** en dichos parques sobre el retorno de las inversiones en TIC para las empresas que actué como efecto demostración de su potencial y oriente sobre posibles aplicaciones a las cadenas del Área Metropolitana de Vigo.
- Impulsar una **mayor aplicación de las TIC en los ayuntamientos y administraciones públicas del Área Metropolitana de Vigo,** fomentando el desarrollo de procesos on-line que faciliten las gestiones de empresas y ciudadanos y mejore la eficiencia en la gestión pública.
- **Adaptar la formación continua que se imparte sobre TIC a las necesidades concretas de las diversas cadenas de actividades empresariales del Área Metropolitana de Vigo,** aprovechando dichos planes de formación para impulsar servicios de consultoría tecnológica y sensibilizando sobre su potencial en aplicaciones concretas.
- Mejorar la **infraestructura de servicios medioambientales de logística inversa de equipos obsoletos y residuos** derivados de las actividades TIC, impulsando la creación de empresas de servicios especializados.

PROGRAMA	***P9.17. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de INFORMACIÓN, CULTURA Y RELACIONADOS***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- Realizar un **inventario de necesidades de formación** con estudios de necesidades de perfiles profesionales **específicas por eslabones** en las empresas de la cadena, tanto en los niveles directivos como en los técnicos y operativos. Difundir los resultados en la Universidad de Vigo y centros de formación profesional del Área Metropolitana, facilitando así la revisión periódica y adecuación de los planes educativos a las necesidades de las empresas.
- Promover una **mayor especialización de la enseñanza relacionada** con las actividades de información, cultura y audiovisual, incorporando a la formación como profesores a profesionales acreditados y con experiencia en el mundo empresarial, apoyando un mayor desarrollo de **programas de postgrado** especializados en actividades de la cadena en colaboración con la Universidad de Vigo. Especial atención al desarrollo de un **foro de coordinación** para la adaptación de la **formación reglada** a las necesidades de las empresas de la cadena.
- Desarrollar un **Plan de Expansión e Internacionalización** de las empresas de la cadena de información, cultura y audiovisual, impulsando alianzas estratégicas y la creación de joint-ventures y plataformas de promoción y comercialización conjunta, con especial atención a la colaboración entre editoriales, empresas audiovisuales y empresas culturales del Área Metropolitana de Vigo.
- Fomentar la **captación y atracción de empresas de las actividades audiovisuales y de información** al Área Metropolitana de Vigo, favoreciendo su localización e impulsando el desarrollo de actividades de servicios audiovisuales que redunde en la mejora de la capacidad competitiva de las empresas del Área.
- Desarrollar una **mayor orientación a la innovación,** realizando un **plan de innovación interno en las empresas** que promueva, entre otros aspectos, acuerdos de cooperación con la Universidad de Vigo y centros de investigación para la incorporación de nuevos formatos y adaptaciones tecnológicas a los productos de la empresa (contenidos, tecnologías, formatos, pagos a través del móvil, contenidos,…). Especial atención a la incorporación y difusión de **círculos de innovación** en las empresas.
- Realizar un replanteamiento de las actividades claves del proceso productivo de las empresas presentes en el Área en colaboración con entidades de I+D+I, favoreciendo una **mayor especialización en productos/servicios** y **en las distintas fases del proceso,** para favorecer su comercialización a través de los nuevos soportes y canales digitales (consolas, teléfonos móviles, televisión interactiva, Internet,…).
- **Intensificar los esfuerzos en comunicación y promoción** de los productos/servicios que permitan mejorar la **imagen de marca** de las empresas, convirtiéndola en un elemento intangible clave para favorecer la diferenciación frente a los competidores y promoviendo la realización de una guía de recursos (empresas, servicios, fondos musicales, literarios, derechos de propiedad intelectual artísticos,…). Especial atención a la sensibilización de posibles consumidores en centros de formación con productos promocionales (visitas guiadas).
- Promover la **investigación de mercados** y la realización de prácticas de **benchmarking y vigilancia tecnológica** que permitan a las empresas del Área Metropolitana comparar su posición competitiva frente a los líderes del mercado, desarrollando de forma conjunta estudios de tendencias de consumo y evolución de la demanda de productos/servicios de la cadena, así como una mayor difusión de los resultados obtenidos.
- Promover una **mayor racionalización y coordinación en el aprovechamiento de los equipamientos e infraestructuras públicas existentes en el Área Metropolitana de Vigo,** que permitan desarrollar un mayor crecimiento de las actividades culturales, así como favorecer la creación de hábitos de consumo cultural estables en la sociedad. Especial atención a las zonas del Área menos urbanas para la generalización de actividades culturales.
- Impulsar el **cumplimiento del Plan Estratégico de Vigo y su Área en el ámbito de cultura** que favorezca el desarrollo social y cultural de la sociedad del Área. Especial atención al **desarrollo de acuerdos de cooperación con entidades organizadoras** de la programación cultural para una mayor presencia de producciones locales de calidad en sus catálogos de actividades.

PROGRAMA	***P9.18. Algunas cuestiones complementarias de la cadena de ENERGÍA***

ACTUACIONES PRIORITARIAS ESPECÍFICAS

- Impulsar la **creación y desarrollo de empresas de servicios de consultoría energética en el Área Metropolitana de Vigo,** desarrollando cursos de **formación de técnicos energéticos** que permita su disposición a través de asociaciones empresariales. Especial atención a la formación de personal en las empresas del Área Metropolitana de la figura del **"coordinador energético"** que transmita la filosofía de eficiencia energética y detecte posibles puntos de mejora.
- Potenciar el **desarrollo de herramientas y servicios que permitan la elección de tecnologías en las empresas del Área Metropolitana en base a criterios de eficiencia,** desarrollando acuerdos de cooperación con agrupaciones empresariales y centros tecnológicos.
- Impulsar el **desarrollo de un Plan de Eficiencia Energética en el Área Metropolitana de Vigo,** fomentando el ahorro y eficiencia energética en el sistema empresarial, las administraciones públicas y la ciudadanía en general. Especial énfasis en el desarrollo de **auditorías energéticas por cadenas empresariales en el Área Metropolitana de Vigo** que faciliten información sobre consumos para mejorar la eficiencia energética de los procesos productivos y faciliten la anticipación del consumo futuro en base a modelos.
- Impulsar el desarrollo de **proyectos de demostración en las empresas** que faciliten las primeras implantaciones de alternativas energéticas por cadenas de actividades empresariales. Especial énfasis en el desarrollo de proyectos de instalación de **cogeneración y trigeneración** que redunden en mejoras en costes y eficiencia en las empresas.
- Fomentar el **desarrollo de estrategias de cooperación con empresas del Área Metropolitana de Vigo para la instalación de energías alternativas** que reduzcan la dependencia energética de fuentes no renovables y permitan mejoras en la eficiencia energética de los procesos productivos. Especial énfasis en el desarrollo de la energía eólica en el Área en las zonas periurbanas.
- Colaborar en el **desarrollo integral de políticas de energías alternativas renovables en el Área Metropolitana de Vigo** (eólica, solar, hidráulica y energía derivada del mar) mediante convenios de colaboración entre asociaciones empresariales y centros implicados (Inega, Sogama, Centros Tecnológicos, Universidades…).
- Impulsar un **mayor desarrollo de la contratación bilateral y a plazo de energía eléctrica en el mercado industrial del Área Metropolitana de Vigo** de forma que se incremente la estabilidad de precios y se incentive el desarrollo de auditorías energéticas que premien el ahorro en base a reducciones de precios según criterios de eficiencia en el consumo.
- Fomentar la **instalación generalizada de contadores y equipos de telemedida,** facilitando su consulta y control a través de plataformas telemáticas que suministren información sobre consumos y posibilidades de ahorros energéticos en el Área Metropolitana de Vigo.
- Favorecer el **ahorro energético en el ámbito de las nuevas construcciones** y, en la medida de lo posible, facilitar su acceso a viviendas actuales, estimulando un cumplimiento por encima de lo exigido en la Certificación Energética de Viviendas.
- Desarrollar **proyectos de I+D+I en nuevas formas de distribución de energía** que suponga la reducción de los costes de transporte y distribución mediante el estudio de sistemas de producción más próximos a las principales zonas de consumo y nuevos materiales aplicados a la distribución que impliquen mayor eficiencia y menor riesgo para la población. Especial énfasis en la **mejora de la distribución energética en el Área Metropolitana de Vigo** que reduzca la problemática de suministro continuado en épocas de mayor demanda.

NOTAS METODOLÓGICAS: ALGUNAS CONSIDERACIONES EN LA VALORACIÓN DE LA PRIORIDAD DE LAS ESTRATEGIAS

En estas notas metodológicas se detallan los pasos seguidos para la obtención de una valoración única de prioridad de las Estrategias en función de su importancia futura y de su grado de desarrollo en los últimos años.

Debe tenerse en cuenta que las graduaciones de las escalas empleadas son diferentes, ya que la escala de la importancia futura tiene una escala de 1 a 5 (1=poco, 2=algo, 3=medio, 4=bastante y 5=mucho) y la escala del grado de realización en los últimos años es de 1 a 3 (1=no se ha avanzado prácticamente nada, 2=se ha avanzado, pero no lo suficiente y 3=se ha realizado suficientemente). Por ello es conveniente su homogeneización, de tal forma que se maneje una única escala. Así, se trata de obtener una evaluación de la prioridad de las estrategias en base a una escala de Likert de 5 (muy prioritario) a 1 (poco prioritario).

Además, debe realizarse una inversión en la escala de valoración del grado de realización futura, puesto que una estrategia debe ser más prioritaria (valor 5) cuanto menor sea su grado de ejecución o avance en los últimos años (valor 1).

Finalmente debe construirse una función que asigne una priorización a cada estrategia en base a los valores anteriormente mencionados, otorgando determinadas ponderaciones a los valores que expresan el grado de realización y su importancia futura.

De forma esquemática, los pasos seguidos son:

1. Transformar la escala de valoración del grado de realización en los últimos años, pasando de una escala de 1 a 3 a una escala de 1 a 5, de forma que sea homogénea con la valoración de la importancia futura. Para ello, la transformación empleada es $y = c + \frac{(d-c)}{(b-a)} \times (x-a)$

   Donde (a,b)=(1,3) es el intervalo de la escala de valoración inicial, (c,d)=(1,5) el intervalo de la escala de valoración final, "*x*" es el valor inicial en el intervalo (a,b), "*y*" es el valor final en el intervalo (c,d).

2. En el caso de la valoración del grado de realización de la estrategia, invertir la escala de tal forma que el bajo grado de realización tenga un valor de 5 y el alto grado de realización

tenga el valor de 1. Para ello, a la valoración obtenida en el paso 1 (y) se le aplicará la transformación z=(d+1-y), donde como se mencionó, el valor (d) se corresponde con el valor máximo de la escala.

3. Desarrollar una función lineal que, con las ponderaciones adecuadas a cada par de valores, obtenga un valor único final, esto es, su **prioridad**. Esta prioridad estará representada en una escala de 5 (muy prioritario) a 1 (poco prioritario).

Esta función del paso 3, será de la forma:

$$\boxed{P = (\alpha \times f) + (\beta \times r)}$$

donde

- (P) representará el valor de la prioridad final de la estrategia en una escala de 5 a 1;
- (f) es el valor de la importancia futura, que estará expresado por tanto en una escala de 5 a 1;
- (r) es el valor del grado de realización en los últimos años ya transformado mediante los pasos (1) y (2), que también está expresado en una escala de 5 a 1;
- (α) y (β) son las ponderaciones en tanto por uno otorgadas al valor de la importancia futura y al grado de realización en los últimos años, respectivamente. Como quiera que se pretende que el valor de la prioridad (P) se exprese también en una escala de 5 a 1, entonces la suma de ambas ponderaciones será igual a la unidad ($\alpha + \beta = 1$).

A la hora de establecer las ponderaciones, se han realizado varias simulaciones con objeto de comprobar la incidencia final de la priorización. Como ya se ha venido comentando, en general se aprecia un bajo grado de realización del conjunto de estrategias lo cual, desde un punto de vista racional, implicaría un elevado grado de relevancia futura en general. Se ha comprobado que efectivamente se produce dicha situación. Puesto que la valoración sobre el grado de realización en el pasado implica una visión reactiva y teniendo en cuenta su bajo grado de realización ha parecido más conveniente otorgar ponderaciones menores a estos valores. En cambio, lo fundamental para otorgar prioridades a las estrategias debería ser la importancia futura, por lo que se han concedido ponderaciones mayores a esta valoración.

Con objeto de disponer inicialmente de un punto de partida que ilustrase el grado de relación entre las valoraciones que realizaron los expertos sobre el grado de realización en el pasado y su importancia futura, se realizó una regresión lineal. Como variable dependiente se tomó el grado de

importancia futura y como variables predictoras una constante y el grado de realización en el pasado. De esta forma, se trataba de disponer de unos valores iniciales a los parámetros (α) y (β), de forma que $y = a + bx$, donde (y)=valor de importancia futura, (x)=valor del grado de realización en el pasado. Para realizar dicha regresión se trabajó con los datos originales de los valores que los 50 expertos otorgaron a cada una de las 24 estrategias en ambas variables (pasado y futuro). En dicha ecuación, el parámetro (b) dará una aproximación al valor (β) y su intervalo de confianza para, posteriormente, realizar unas simulaciones sobre escenarios posibles.

Finalmente, se llega a:

$futuro =$	4,363	$-0{,}109 \times pasado$
con p - valor	(0,000)	(0,026)

Como se observa, parece que el valor en el que influye el grado de realización en el pasado sobre la importancia futura es de (-0,109). Por tanto, a medida que el grado de realización de una estrategia se incrementa en 1 unidad, pierde importancia en el futuro a razón de 0,109 por unidad. No obstante, interesa en mayor medida un intervalo de confianza en el que se muevan los parámetros (tanto la constante como el parámetro de la variable independiente) para poder establecer escenarios. Así, los intervalos de confianza al 95% para los parámetros de la regresión son, para la constante (4.182, 4.543) y para el parámetro de la variable independiente (-0.204, -0.013).

Así, se han realizado simulaciones sobre cinco escenarios con las siguientes ponderaciones sobre la importancia futura (α) y su grado de realización en el pasado (β), respectivamente: 0,70/0,30; 0,75/0,25; 0,80/0,20; 0,85/0,15; 0,90/0,10. No obstante, se sabe de antemano que los escenarios iniciales (0,70/0,30 y 0,75/0,25) caen fuera del intervalo de confianza para la estimación inicial del valor (β), por lo que quedarían descartados. Teniendo en cuenta las valoraciones de ambas escalas de valoraciones, se ha observado que a medida que se incrementa la ponderación de la importancia futura (por tanto disminuye la del grado de realización) se incrementa el valor final de la prioridad. Teniendo en cuenta que, en efecto, los valores que explican la importancia futura son en general muy elevados (todos por encima de 3,80 sobre 5) parece descartable el tercer escenario (0,80/0,20) que otorga un peso excesivo a la perspectiva reactiva del grado de realización en el pasado, estando además muy próximo al valor del límite inferior del intervalo de confianza para (b). Asimismo, el quinto escenario (0,90/0,10) otorga un peso excesivamente bajo al grado de realización de la estrategia en cuestión (0,10), teniendo en consideración que realmente este valor es un indicador de la urgencia temporal con que deben afrontarse las estrategias, siendo un aspecto que se contempla en una valoración de prioridades, teniendo además en cuenta el bajo grado de realización en general del conjunto de estrategias. Por ello, parece razonable descartar el quinto escenario.

También se ha comprobado la correspondencia entre la ordenación de las estrategias según los escenarios referidos y su relación con la valoración de factores clave del diagnóstico estratégico realizado en el capítulo anterior. Recuérdese que los factores clave están señalando aquellos aspectos fundamentales que deben contemplarse para realizar un diseño estratégico que responda a las necesidades de desarrollo y mejora competitiva del sistema empresarial. Por todo ello, el escenario que refleja mejor la realidad de las prioridades del sistema empresarial privado del Área Metropolitana de Vigo es el que otorga las ponderaciones 0,85/0,15 a los valores de importancia futura y grado de avance en los últimos años, respectivamente. Por consiguiente, la función final empleada para la obtención de una valoración única de prioridades es la siguiente:

$$\boxed{P = (0{,}85 \times f) + (0{,}15 \times r)}$$

Como se aprecia, el resultado de las ponderaciones implica que se valora en mayor medida la perspectiva proactiva del valor de la importancia futura (0,85) y se contempla también el grado de desarrollo de dicha estrategia en los últimos años (0,15). Para apreciar el funcionamiento de dicho modelo, se comentará una situación extrema. En el caso de que en una estrategia se haya avanzado mucho (valor r pequeño) pero por su importancia futura continúe siendo relevante mantenerla en el futuro (valor f grande), las ponderaciones de ambos valores harán que se sitúe con un valor de prioridad ciertamente elevado, reduciendo el efecto del grado de realización pasada (continúa siendo importante su desarrollo en el futuro). Así, la prioridad de la estrategia no estará tan condicionada por el valor pasado como por su importancia futura. Comparativamente, dicha estrategia se situaría con una valoración de prioridad inferior a estrategias que tengan igual importancia futura pero se haya avanzado menos en el pasado. Por tanto, dicha función permite una ordenación de estrategias en base a ambos valores que facilita la asignación de recursos para su desarrollo.

ANEXOS

ÍNDICE

1.- VISIÓN GRÁFICA DEL CONJUNTO DE LAS CADENAS EMPRESARIALES. 387
2.- RELACIÓN DE EXPERTOS CONSULTADOS. 399
3.- LISTADO DE EMPRESAS CONSULTADAS. 402
4.- FICHAS DE EJES Y ESTRATEGIAS DISEÑADAS EN "VISIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL DE VIGO ´2001" 415
5.- ALGUNAS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS UTILIZADAS. 455
5.1.- Libros. 455
5.2.- Monografías y otros. 461

1.- VISIÓN GRÁFICA DEL CONJUNTO DE LAS CADENAS EMPRESARIALES.

Tal como se ha comentado en el capítulo uno, el estudio del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo se desarrolla bajo una metodología de cadenas de actividades empresariales. En la Figura 1.1 se describen los distintos eslabones de actividades que forman una cadena empresarial definiéndose, en el siguiente epígrafe, cada una de ellas y especificando las actividades que comprenden.

Figura 1.1
Cadena de actividades empresariales

Fuente: elaboración propia

La relación de **cadenas empresariales** contempladas o definidas en el análisis del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo son:

- Agricultura y Ganadería y sus Transformados
- Automoción
- Bienes de Equipo e Industria Auxiliar y productos metálicos no Específicos
- Comercio y Distribución no Específicos

- Construcción y Promoción Inmobiliaria
- Construcción y Reparación Naval
- Educación, Salud y Medioambiente
- Energía
- Forestal y Productos Transformados de la Madera
- Información, cultura y relacionados
- Logística y Transporte
- Pesca y Productos Transformados del Mar
- Química-Farmacéutica
- Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos
- Servicios Financieros
- Tecnologías de la Información y la Comunicación
- Textil-Confección-Moda y Complementos
- Turismo, Ocio y relacionados
- Otras Actividades en General

A continuación, se hace una representación gráfica de cada una de las cadenas empresariales con sus principales actividades.

Figura 1.2
Cadena de Pesca y Productos Derivados del Mar

Fuente: elaboración propia

Figura 1.3
Cadena de Forestal y Productos Transformados de la Madera

Fuente: elaboración propia

Figura 1.4
Cadena de Productos de la Agricultura y la Ganadería

Fuente: elaboración propia

Figura 1.5
Cadena de Rocas Ornamentales

Fuente: elaboración propia

Figura 1.6
Cadena de la Automoción

Fuente: elaboración propia

Figura 1.7
Cadena de Construcción y Reparación Naval

Fuente: elaboración propia

Figura 1.8
Cadena de Química-Farmacéutica

Fuente: elaboración propia

Figura 1.9
Cadena de Textil-Confección-Moda

Fuente: elaboración propia

Figura 1.10
Cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria

Fuente: elaboración propia

Figura 1.11
Cadena de Bienes de Equipo e Industria Auxiliar no Específica

Fuente: elaboración propia

Figura 1.12
Cadena de Logística y Transporte

Fuente: elaboración propia

Figura 1.13
Cadena de Turismo y Ocio

Fuente: elaboración propia

Figura 1.14
Cadena de Comercio y Distribución no Específicos

Fuente: elaboración propia

Figura 1.15
Cadena de Información, Cultura y Audiovisual

Fuente: elaboración propia

Figura 1.16
Cadena de TICS

Fuente: elaboración propia

Figura 1.17
Cadena de Educación, Salud y Medio Ambiente

Fuente: elaboración propia

Figura 1.18
Cadena de Servicios Financieros

Fuente: elaboración propia

Figura 1.19
Cadena de la Energía

Fuente: elaboración propia

Figura 1.20
Cadena de Otras Actividades en General

Fuente: elaboración propia

2.- RELACIÓN DE EXPERTOS CONSULTADOS.

PANEL DE EXPERTOS-EMPRESAS POR CADENAS DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES *			
CADENA	**EXPERTO**	**CARGO ****	**EMPRESA**
01 Pesca y Productos transformados del Mar	D. Guillermo Alonso Jaudenes	Consejero-Director General (Ex-Presidente CEP)	Conservas Antonio Alonso, S.A.
02 Forestal y Productos transf. de la Madera	D. Francisco Sánchez	Director	Hermanos Sánchez Blanco, S.A.
03 Agricultura y Ganadería y sus Transformados	D. Dionisio Oseira Rodríguez	Director General	Sogevinus
04 Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos	D. José María Alonso Fernández	Gerente	Graninter, S.A.
05 Automoción	D. Alejandro Sampedro Barreiro	Regional Programme Management Director Europa	Gkn Driveline Indugasa
05 Automoción	D. Pedro Piñeiro Souto	Director Servicios Técnicos	Peugeot Citroën Automóviles España, S.A.
06 Construcción y Reparación Naval	D. José Francisco González Viñas	Presidente-Director General (Ex-Presidente ACLUNAGA)	Hijos de J. Barreras, S.A.
06 Construcción y Reparación Naval	D. José Francisco Rivas Sío	Director General	Rodman Polyships
07 Química-Farmacéutica	Dña. Mª Teresa Ramos Barbosa	Consejera-Directora General	La Artística Productos Químicos, S.A.
07 Química-Farmacéutica	D. Esteban Rodríguez Sánchez	Consejero-Director Gerente	Cz Veterinaria, S.L.
08 Textil-Confección-Moda y Complementos	D. José Antonio Bahamonde Fernández	Presidente	Texvigo
09 Construcción y Promoción Inmobiliaria	D. Serafín Ocaña Eiroa	Presidente-Director General	G.O.C.
10 Bienes de Equipo, I. Auxiliar y P. Metálicos no Específicos	D. Miguel Romero Bandeira	Gerente	Hermanos Rodríguez Gómez, S.A.
10 Bienes de Equipo, I. Auxiliar y P. Metálicos no Específicos	D. Gerardo Estévez Suárez	Gerente	Grupo Esypro
10 Bienes de Equipo, I. Auxiliar y P. Metálicos no Específicos (TICs)	D. Carlos Suárez Rey	Director	Edisa Sistemas de Información, S.A.
10 Bienes de Equipo, I. Auxiliar y P. Metálicos no Específicos (TICs)	D. Javier Riera Táboas	Director Técnico	Comunitel Global, S.A.

PANEL DE EXPERTOS-EMPRESAS POR CADENAS DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES *			
CADENA	**EXPERTO**	**CARGO ****	**EMPRESA**
11 Logística y Transporte	D. Carlos Labajo Gutiérrez	Director Regional	Gefco España S.A.
11 Logística y Transporte	D. Jesús Taboada Pérez	Asesor Logístico Comercial	Renfe
12 Comercio y Distribución no Específicos	D. Francisco Pomares Oliveira	Jefe de Sector PF	Alcampo, S.A.
13 Turismo, Ocio, cultura y Relacionados (Turismo-ocio)	D. Juan Miguel Gómez Sánchez	Director	Hotel NH Palacio de Vigo
13 Turismo, Ocio, cultura y Relacionados (Cultura)	D. Benito Pinal	Subdirector	Marco. Museo arte Contemporáneo Vigo
13 Turismo, Ocio, cultura y Relacionados (Comunicación)	D. Ceferino de Blas	Subdirector General de Faro de Vigo	Faro de Vigo
13 Turismo, Ocio, cultura y Relacionados (Comunicación)	D. Fernando R. Ojea	Director de Atlántico Diario	Rías Baixas comunicación
13 Turismo, Ocio, cultura y Relacionados (Comunicación)	D. Manuel Vázquez Sola	Corresponsal de La Voz de Galicia. Economía	La Voz de Galicia
13 Turismo, Ocio, cultura y Relacionados (Comunicación)	Dña. Abeta Chas	Corresponsal de Expansión. Economía	Expansión
14 Educación, Salud y Medioambiente (Educación y Medioambiente)	D. Salustiano Mato de la Iglesia	Vicerrector de I+D	Univ. de Vigo
14 Educación, Salud y Medioambiente (Salud)	D. José Ramón Santamaría Barreiro	Gerente	Centro Médico Gallego, S.A. (Clínica Fátima)
15 Servicios Financieros	D. José Luis Pego Alonso	Director General Adjunto	Caixanova
16 Energía	D. Jorge Fernández Díaz	Delegado Provincial	Unión Eléctrica Fenosa, S.A.
17 Otras Actividades en General (Publicidad)	D. Jacobo M. Cabeza Rey-Estolle	Director	J & j del Río, S.L.
17 Otras Actividades en General (Consultoría/Asesoría/Financiación Empresas)	D. Luciano Rodríguez Sierra	Analista Económico-Financiero	Caixanova (Director de Gestión de Operaciones de Crédito de Galicia)
17 Otras Actividades en General (Consultoría/Asesoría/Financiación Empresas)	D. Luis Ruibal del Castillo	Consultor Auditor	Caixanova (Responsable de Analistas de Empresas de Vigo)

* La selección de expertos responde a su frecuente colaboración con el Equipo de Investigación G4+ en numerosos proyectos de Análisis, Diseño Estratégico empresarial y territorial y su conocimiento de la metodología desarrollada y los resultados obtenidos en las mismas.

** El cargo corresponde a la fecha de lanzamiento del cuestionario.

PANEL DE EXPERTOS INSTITUCIONES/ENTIDADES DE APOYO*		
INSTITUCIÓN	**EXPERTO**	**CARGO ****
Consellería de Innovación, Industria e Comercio (XUNTA DE GALICIA)	D. Juan Rodríguez Yuste	Conselleiro de Innovación, Industria e Comercio
UNIVERSIDADE DE VIGO	D. Domingo Docampo Amoedo	Rector Magnífico
Dirección Xeral de Investigación e Desenvolvemento (XUNTA DE GALICIA)	D. Pedro Merino Gómez	Director Xeral de Investigación e Desenvolvemento
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE PONTEVEDRA (CEP)	D. José Manuel Fernández Alvariño	Presidente
CÁMARA DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VIGO	D. José García Costas	Presidente
CLUB FINANCIERO VIGO	D. Juan Ramón Güell Cancela	Presidente
CONSORCIO DE LA ZONA FRANCA DE VIGO	D. Francisco López Peña	Delegado del Estado
AUTORIDAD PORTUARIA DE VIGO	D. Julio Pedrosa Vicente	Presidente
AEROPUERTO DE VIGO	D. Alberto Fernández Astorga	Director
MANCOMUNIDAD DEL ÁREA INTERMUNICIPAL DE VIGO (MAIV)	D. Norman Pérez Orozco	Vicepresidente
FUNDACIÓN PROVIGO	D. Pablo Conde Barreras	Gerente
INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA	D. Carlos Palleiro Álvarez	Director
ANFACO-CECOPESCA	D. Juan Manuel Vieites Baptista de Sousa	Secretario General
ASOCIACIÓN DE INVESTIGACIÓN METALÚRGICA DEL NOROESTE (AIMEN)	D. Fernando Vázquez Peña	Presidente-Director General
INSTITUTO FERIAL DE VIGO (IFEVI)	D. Arsenio Prieto Martínez	Director Gerente
CENTRO TECNOLÓGICO DE AUTOMOCIÓN DE GALICIA (CTAG)	D. Luis Moreno Diéguez	Director General
CLUSTER AUTOMOCIÓN (CEAGA)	D. Antonio Vega	Presidente
CLUSTER MADERA	D. Juan Penas Lamas	Gerente

* La selección de expertos responde a su frecuente colaboración con el Equipo de Investigación G4+ en numerosos proyectos de Análisis, Diseño Estratégico empresarial y territorial y su conocimiento de la metodología desarrollada y los resultados obtenidos en las mismas.

** El cargo corresponde a la fecha de lanzamiento del cuestionario.

3.-LISTADO DE EMPRESAS CONSULTADAS.

TOTAL EMPRESAS ENCUESTADAS	453
PESCA Y PRODUCTOS TRANSFORMADOS DEL MAR	**30**
AGRUPACION FABRICANTES ACEITES MARINOS, S.A.	
ANGEL LOPEZ SOTO, S.L.	
ARMADORA PEREIRA, S.A.	
AUXILIAR CONSERVERA, S.A.	
CASA BOTAS VDA. DE J. MARTINEZ BLASCO, S.L.	
CISERPO, S.L.	
CONSERVAS ANTONIO ALONSO, S.A.	
CONSERVAS CERQUEIRA, S.A.	
CONSERVAS LAGO PAGANINI, S.L.	
CROWN CORK DE ESPAÑA, S.A.	
ELABORADOS MARUSIA, S.L.	
FANDICOSTA, S.A.	
FRIGORIFICOS BERBES, S.A.	
FRIGORIFICOS DE VIGO, S.A.	
FRIGORIFICOS FANDIÑO, S.A.	
FRIGORIFICOS OYA, S.A. (FRIOYA)	
FRINOVA, S.A.	
FRIOTEIS, S.L.	
GALICIA MARITIMA, S.L.	
HERMANOS RODRIGUEZ GOMEZ, S.A.	
HIJOS DE CARLOS ALBO, S.A.	
INSUIÑA, S.A.	
JUSTO LOPEZ VALCARCEL, S.A.	
MARNOVA, S.L.	
PESCANOVA CHAPELA, S.A.	
PEZ AUSTRAL, S.A.	
RODRIGUEZ, PASCUAL & CIA., S.L.	
TALLERES LOPEZ GALICIA, S.L.	
THENAISIE-PROVOTE, S.A.	
VIVEROS DE VIGO, S.A.	

FORESTAL Y PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE LA MADERA	30
BIOMASA ECO-FORESTAL DE VILLACAÑAS, S.A.	
CARMOBLE, S.A.	
CARTONAJES PEREZ, S.L.	
COPERMA, S.A.	
DISTRIBUIDORA DEL NOROESTE, S.L.	
EKIPO, S.C.L.	
GALLEGA DE PAPEL, S.L.	
GALLEGA DE TABLEROS, S.A.	
GRACIANO RODRIGUEZ E HIJOS, S.L.	
HERMANOS SANCHEZ BLANCO, S.A. (HERSAN)	
IMPORTADOR GALLEGO DE MADERAS, S.L. (IMGAMA)	
JOSE PIÑEIRO GONZALEZ E HIJOS, S.L.	
JUAN PAZOS, S.L.	
MADECASAS, S.L.	
MADERART ARTEMA, S.L.	
MADERAS BAHIA DE VIGO, S.L.	
MADERAS CADAVAL, S.L.	
MADERAS IGLESIAS, S.A.	
MADERAS NOROESTE DE ESPAÑA, S.L.	
MADERAS PEREZ GIMENEZ, S.L.	
MADERAS Y TRANSPORTES RAFAEL COSTAS, S.L.	
MULTIGRAS, S.L.	
OFICINA DE TRATAMIENTO DE PLAGAS, S.L.	
PEREZ LEIROS, S.A.	
POSTMOBEL, S.L.	
ROTARYDIECUTTING MONTENEGRO, S.A.	
SIRVENT, S.L.	
SMURFIT	
VDA. ANTONIO PEREIRA, S.L.	
VIGOCEL, S.A.	
AGRICULTURA, GANADERÍA Y SUS TRANSFORMADOS	**30**
ADEGAS DIA-NOITE, S.L.	
AVIROJO, S.L.	
BODEGAS FILLABOA, S.A.	
CESAR PISON E HIJOS, S.A.	
COMERCIAL VIGUESA DEL DULCE, S.L.	
COMERCIALIZACION DE CARNE GALLEGA, S.L. (COCARGA)	
COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS,	

DISTRIBUIDORA DE CARNES VIGUESA, S.A.	
ELABORADOS GALLEGOS, S.A.	
ESCAIRON, S.L. (GRUPO SENGA)	
EXCLUSIVAS PUENTE, S.L.	
FRUTAS NIEVES, S.L.	
GRANJA LOS ROSALES, S.L.	
HARINAS Y SEMOLAS DEL NOROESTE, S.A.	
INDUSTRIAS FRIGORIFICAS DEL LOURO, S.A. (FRIGOLOURO)	
J.J. VIEITES, S.L.	
LAREVA, S.L.	
LOURIÑA, S.L.	
M & M PIEL, S.L.	
MAIQUES VIGO, S.L.	
N. ALBERTE MEIXENGO Y CIA., S.L.	
PANADERIA FLORIDA VIGO, S.L.	
PANADERIA Y CONFITERIA LAVANDEIRA, S.L.	
PORTALCONSA, S.L.	
PRODUCTOS CONGELADOS, S.A. (PROCSA)	
RAMON ARESES, S.L.	
ROGELIO IGLESIAS E HIJOS, S.A.	
SADA, S.A.	
SEÑORIO DEL SOBRAL, S.L.	
VIDISCO, S.L. (PIZZA MÓVIL)	
ROCAS ORNAMENTALES Y PRODUCTOS NO METÁLICOS	**28**
BLOKDEGAL, S.A.	
CANTEIROS DO PORRIÑO REUNIDOS, S.A.	
DAVID FERNANDEZ GRANDE, S.L.	
DIGAFER, S.A.	
EURO-ROCA, S.A.	
G.I. GRANITOS IBERICOS, S.A.	
GALPFER DISTRIBUCION DE LUBRICANTES, S.L.	
GASVIGO, S.L.	
GRANIATIOS, S.L.	
GRANINTER, S.A.	
GRANITEL, S.L.	
GRANITOS ALDAN, S.A.	
GRANITOS CABALEIRO, S.A.	
GRANITOS DE ATIOS, S.A. (GRANISA)	
GRANITOS DEL LOURO, S.A.	

GRANITOS TRITURADOS, S.L.	
GRANITOS VINCIOS, S.L.	
LAIFER MAQUINARIA INDUSTRIAL, S.L.	
MARATHON DIAMOND TOOLS, S.L.	
MARCELINO MARTINEZ, S.L.	
MARMOLES F. GALLEGO, S.L.	
NEUWALME, S.L.	
PAVIMENTOS GRUPIMAR, S.L.	
RAMILO, S.A.	
ROCAS DE PORRIÑO, S.L. (ROYCOSA)	
ROCAS EUROPEAS DE CONSTRUCCION, S.A. (RECSA)	
TALLERES DE PIEDRA SAAVEDRA, S.L.	
TECNICAS QUIMICAS INDUSTRIALES, S.A.	
XICAPAM, S.L.	
AUTOMOCIÓN	**30**
A.R. PICHEL, S.A.	
ALMACENAMIENTOS Y MONTAJES, S.A.–VIZA AUTOMOCION	
ASIENTOS DE GALICIA, S.L.	
AUTOMECANICA SERMOVIL, S.A.L.	
CARROCERIAS GIRALDEZ, S.L.	
COMERCIAL AUTOMOTO, S.A.	
COPO IBERICA, S.A.	
DALPHI METAL ESPAÑA, S.A.	
ESTAMPACIONES NOROESTE, S.A. (DAYCO ENSA)	
FAURECIA SISTEMAS DE ESCAPE ESPAÑA, S.A.	
FRENOS VIGO, S.A.	
GESTAMP VIGO, S.A.	
GKN DRIVELINE VIGO, S.A.	
HERTECO-TRANSFORM. PLASTICOS ESPUMAS, S.L.	
INTURASA PEREZ RUMBAO, S.A.	
KAUMAN, S.A.	
LOUZAN, S.L.	
MCSYNCRO VIGO, S.A.	
MGI COUTIER ESPAÑA, S.L.	
PEUGEOT CITROËN ESPAÑA, S.A.	
PREVENT VIGO, S.A.	
RECALVI, S.L.	
RECAMBIOS OCHOA, S.L.	
RODAINDUSTRIA IBERICA, S.A.	
RODAMIENTOS EIRAS, S.A. (ROEIRASA)	

SECUNDINO PONTE, S.L.	
SERCO PORRIÑO, S.L.	
SUMINISTROS INDUSTRIA DEL AUTOMOVIL, S.A.	
SUREYA, S.L.	
UTIL VIGO, S.L.	
CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN NAVAL	**30**
AISLAMIENTOS TERMICOS DE GALICIA, S.A.	
ARMADA, S.A. ASTILLEROS-VARADEROS	
AUXINAVAL PATOURO, S.L.	
BALIÑO, S.A.	
CARPINTERIA NAVAL NIETO, S.L.	
CEDERVALL ESPAÑA, S.A.	
CHORRO NAVAL, S.L.	
CONSTRUCCIONES NAVALES P. FREIRE, S.A.	
ELECTROMECANICA CERDEIRA, S.L.	
ELECTROMECANICA NAVAL E INDUSTRIAL, S.A.	
EMBARCACIONES ASTINOR, S.L.	
FACTORIAS VULCANO, S.A.	
FRANCISCO CARDAMA, S.A.	
FUNDICIONES ADRIO, S.L.	
G.O.C., S.A.	
GAMA APLICACIONES INDUSTRIALES, S.L.	
HIJOS DE J. BARRERAS, S.A.	
INTERBON, S.L.	
ISLAS, MONTAJES Y TALLERES, S.L.	
KRUG NAVAL, S.A.L.	
LUIWANS'S INTERNACIONAL, S.L.	
M. GONZALEZ SUAREZ, S.A. (GONSUSA)	
MONTAJES NAVALES CELTAS, S.L.	
REMOLCADORES DE VIGO, S.A.	
RODMAN POLYSHIPS, S.A.	
RONAUTICA, S.A.	
TRIDENTE, S.L.	
VIGUESA DE CALDERERIA, S.A. (VICALSA)	
VIGUESA DE CARPINTERIA Y POLIURETANO, S.L. (VICARPO)	
VIGUESA DE GRASAS Y ACEITES LUBRICANTES, S.L.	
YATESPORT, S.A.	

QUÍMICA-FARMACÉUTICA	22
ADHESIVOS INDUSTRIALES DOURDIN, S.A.	
ALUDEC IBERICA, S.A.	
BANDAS DEL LOURO, S.A.L.	
CZ VETERINARIA, S.A.	
DARLIM, S.L.	
DISTRIBUIDORA DE EMBALAJES, S.L.	
DROGAS VIGO, S.L.	
FERROPLAST, S.L.	
FORBO ADHESIVES SPAIN, S.L.	
GENENTECH ESPAÑA, S.L.	
HIPERLISA, S.A.	
IBERPLAS, S.L.	
INDUSTRIAS PROA, S.A.	
LA ARTISTICA PRODUCTOS QUIMICOS, S.A.	
MAVESA INDUSTRIAS PLASTICAS, S.A.	
MIGUEL FUENTES, S.L.	
NEOPLASTICA ESPAÑA, S.A.	
NORPLASTICA, S.A. (ISOCOLD, S.A.)	
PLYMOUTH RUBBER EUROPA, S.A.	
XYLAZEL, S.A.	
ZELNOVA, S.A.	
ZENECA FARMA, S.A.	
TEXTIL-CONFECCIÓN-MODA Y COMPLEMENTOS	**30**
ALMACENES CORTES, S.A.	
ARCADIA TEXTIL, S.L.	
CALZADOS RANDE, S.A.	
CONFECCION AYALA	
CONFECCIONES CRISTAL, S.L.	
CONFECCIONES DORAMA, S.A.	
CONFECCIONES ODILO, S.A.	
CREACIONES DONA, S.L.	
CREACIONES FOQUE, S.L.	
CREACIONES PAZ RODRIGUEZ, S.L.	
FABRICA DE BOTONES HISLA, S.L.	
FUNCHO, S.A. (PILY CARRERA)	
FUTURA LINEA MODA, S.L.	
GALIMACO, S.L.	
GALLEGA INTERNACIONAL, S.A.	

LADY BELTY, S.L.	
MAKARI, S.A.	
MAMAS & MAMAS, S.L.	
MECAMOS, S.A.	
PRODUCTOS TEXTILES DE GALICIA, S.L.	
QUIMIZOR, S.L.	
ROTELPA, S.A.	
SAGRES, S.L.	
SELMARK, S.L.	
SOMIERES MARTINEZ, S.L. (SMART)	
TAPICERIA VIGUESA, S.L.	
UMBRO, S.L.	
VIGOCOSTURA, S.L.	
VIGUESA DE ALFOMBRAS, S.A.	
WEST PORT, S.L.	
CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN INMOBILIARIA	**30**
ALQUIPOS, S.A.	
ASCENSORES ENOR, S.A.	
BOUZA ALTA	
CADMAFRAN, S.L.	
CONDUCCIONES DEL NORTE, S.L.	
CONSTR. Y PROMOCIONES MARIO PUENTES, S.L	
CONSTRUCCIONES CONDE, S.A.	
CORPORACION NOROESTE, S.A.	
ELECTROMECANICA DEL NOROESTE, S.A.	
ELIAS POSADA	
EUROLOC DE MAQUINARIA, S.L.	
HORMIGONES VALLE MIÑOR, S.A.	
J.J. GRADIN, S.L.	
LANZAMAR, S.A.	
M. LORENZO MURADAS Y OTROS	
MAVIVA, S.A.	
MOREIRA Y COMPAÑIA, S.A.	
NOROESTE DE ARQUITECTURA E INGENIERÍA, S.L. (NORAI)	
ORECO, S.A.	
PILOTES POSADA, S.A.	
PREBETONG GALICIA, S.A.	
PREFABRICADOS CASTELO, S.A.	
TABUBESA	
XESTION AMBIENTAL DE CONTRATAS, S.L.	

MOVEX VIAL, S.L.	
KINARCA, S.A.	
TINSA, TASACIONES INMOBILIARIAS	
GRUAS DE GALICIA, S.L.	
ATLANTICO CONSTRUCCIONES PROMOCIONES,	
FINCAS FORMOSO	
BIENES DE EQUIPO, INDUSTRIA AUXILIAR Y PRODUCTOS METÁLICOS NO ESPECÍFICOS	**28**
COMUNITEL GLOBAL, S.A.	
DINAK, S.A.	
DITEM DISEÑO Y TECNICA DE MOBILIARIO, S.L.	
EDISA, SISTEMAS DE INFORMACION, S.A.	
EQUIPOS DE SEÑALIZACION Y CONTROL, S.A.	
ESYPRO, S.L.	
EZPELETA, S.A.	
FLUIDMECANICA, S.A.	
FUNDICIONES RIAL, S.L.	
HIDROSPACK, S.L.	
INDUSTRIAS FERRI, S.A.	
ISOLUX WAT, S.A.	
MATRICERIA GALEGA, S.L. (MATRIGALSA)	
MECANIZADOS U.M.E., SDAD. COOP.	
NEA GATSA, S.L.	
SAEC-DATA, S.A.	
SOFTWARE Y COMUN. MARKA INFORMATICA, S.L	
T.M.V. TALLERES MECANICOS, S.L.	
TECNICAS ELECTRONICAS APLICADAS XULIO,SA (TEAXUL)	
TELENET CENTRAL LOGISTICA, S.A.	
TELSUN, S.L.	
TERMOJET, S.A.	
TEX DIGITAL, S.L.	
TRATAMIENTOS TERMICOS DE GALICIA, S.L.	
VISUAL MICROSYSTEMS, S.A.	
GRENCO IBERICA, S.A.	
INDUSTRIAS DELTA VIGO, S.L.	
DESADI 10, S.L.	

LOGÍSTICA Y TRANSPORTE	22
ALONSO MONTES, S.L.	
ALTRANS FAST CARGO, S.A.	
BOTEROS AMARRADORES DE VIGO, S.L.	
CARGADORES VIGO, S.L. (CARVIGO)	
COFRIVIGO, S.C.L.	
CONTEGAL, S.A.	
FORWARDERS GALICIA, S.L.	
GEFCO ESPAÑA, S.A.	
GRUPO SUARDÍAZ	
LOGISTICA Y ALMACENAJE RIAS BAJAS, S.A.	
MARIANO GUTIÉRREZ, S.L.	
ODIEL GALICIA, S.L.	
PROGECO VIGO, S.A.	
SDAD. EST. ESTIBA DESEST. PTO. DE VIGO	
SDF GALICIA	
TERMINALES MARITIMAS DE VIGO, S.L. (TERMAVI)	
TRAFICO, TRANSPORTES Y ADUANAS, S.A.	
TRAMAGA, S.A.	
TRANSPORTES CASTIÑEIRA, S.A. (TRANSCASA)	
TRANSPORTES LISTE, S.L.	
TRANSPORTES MARTINEZ SOUTO, S.L.	
VASCO GALLEGA DE CONSIGNACIONES, S.A.	
COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN NO ESPECÍFICOS	**15**
ALCAMPO, S.A.	
ALFAYA SUMINISTROS, S.L.	
ALMACENES GRAN VIGO, S.A.	
AREA COMERCIAL PLAZA ELIPTICA	
BERA 2000, S.L.	
CENTRAL DE COMPRAS EKOAMA, S.L.	
CENTRO COMERCIAL CAMELIAS	
COMERCIAL CASABLANCA, S.L.	
EL CORTE INGLÉS, S.A.	
HOGARLIN, S.A.	
PORTICO, S.A.	
SISTEMAS DE OFICINA RIAS BAIXAS, S.L.	
SPOT LUX, S.L.	
VEGO SUPERMERCADOS, S.A. (VEGALSA)	
VENTA DIRECTA GALLEGA, S.A.	

TURISMO, OCIO, CULTURA Y RELACIONADOS	36
ASADOR LOS ABETOS	
BAHIA DE BAYONA HOTELES, S.L.	
BIVES TOUR, S.A.L.	
BRIDAS VIGO, S.L.	
BRIGAL, S.A.	
CAMPING BAYONA PLAYA, S.A.	
CIUDAD DE VIGO, S.L.	
CLUB INTERNACIONAL DE YATES MONTERREAL	
D'IRENO, S.L.	
EDITORIAL GALAXIA, S.A.	
ELITE MUSICAL, S.L.	
EXTRA COLOR, S.L.	
FARO DE VIGO, S.A.	
GRAFOL, S.A.	
HOTEL BAHIA DE VIGO, S.A.	
HOTEL NH PALACIO DE VIGO	
HOTEL PAZO LOS ESCUDOS	
HOTEL TÁLASO ATLÁNTICO	
INTER BURGO VIGO, S.A.	
KARMA VIAJES, S.A.L.	
LA VOZ DE GALICIA	
MB CONGRESS	
NOVA OLIMPIA, S.L.	
PARADOR NACIONAL DE TURISMO DE BAIONA	
PAZO TORRES AGRELO	
RADIO VIGO, S.A.	
REAL CLUB NAÚTICO DE VIGO	
RECREATIVOS PORTAS, S.L.	
REDONTUR, S.L.	
RIAS BAIXAS COMUNICACION, S.A.	
ROCAMAR BAYONA, S.L.	
ROYAL VIGO, S.A.	
TELEVIGO	
TURISMO DE VIGO, S.A. (HOTEL LOS GALEONES)	
ULTRATUR, S.L.	
VIAJES VINCIT, S.L.	

EDUCACIÓN, SALUD Y MEDIOAMBIENTE	28
ACADEMIA ABRENTE, S.L.	
ACADEMIA POSTAL 3 VIGO, S.L.	
AMBULANCIAS DO ATLANTICO, S.L.	
AMBULANCIAS RIAS BAIXAS, S.L.	
AQUA-NOR, AGUAS DEL NOROESTE, S.L.	
AUTOESCUELA O'SE ALQUILA, S.A.	
AUTOMOVILISTICA FARO, S.L.	
BELLAVISTA CARE, S.L.	
CENTRO DE ESTUDIOS MARTIN CODAX, S.A.	
CENTRO INICIATIVAS PROFESIONALES, CIP, S.L.	
CENTRO MEDICO PINTADO, S.L.	
CLINICA TRAUM. ORT. TRONCOSO ROZAS, S.L.	
COLEGIO MARCOTE, S.L.	
COLEGIO SAN MIGUEL, S.L.	
DD. AA. MEDICAL, S.A.	
DUMBO, S.L.	
FEMXA FORMACION, S.L.	
GALLEGA DE SUMINISTROS, S.A.	
GERIATROS, S.A.	
LABORAT. A. CLINIC. F. LEMA Y J. BANDIN	
LABORATORIO PROTESIS E. MARIÑAS, S.L.	
P.C. CARRIER, S.L.	
POLICLINICO VIGO, S.A. (POVISA)	
RESIDENCIA SALVATIERRA, S.L.	
RESIDENCIAL ALVI BEADE, S.L.	
S.A. GESTION SERV. Y CONSERVACION (GESECO)	
SUMINISTROS MEDICOS QUIRURG. ALVAREZ, SL	
ZUBIZARRETA Y CAMPOS, S.L.	
SERVICIOS FINANCIEROS	**25**
BANCO DE GALICIA	
BANCO PASTOR	
BANCO SANTANDER CENTRAL HISPANO	
BANCO SIMEÓN, S.A.	
BANINVER, S.A.,S.G.C.	
BBVA	
BORRAS VAZQUEZ CAMESELLE ARTAI COR. SEG.	
CAIXA GALICIA	
CAIXANOVA	

CAMPOS Y RIAL, S.A.	
CORREDURIA SEGUROS HERMANOS VIRULEGIO, S.L.	
GESTION QUATTRO NOROESTE, S.L.	
GONZALEZ BLANCO AGUILAR, S.L.	
GRUPO NOSA TERRA 21, S.A.	
LA FE COMPAÑIA DE SEGUROS, S.A.	
LOPEZ MERA FUENTES Y CIA. AUDITORES, S.L	
M. ENRIQUEZ ASOCIADOS, S.L.	
MERINO & BARRERAS CORREDURIA SEGUROS, SA	
NBI VIGO CORREDURIA DE SEGUROS, S.L.	
RIESCONTROL CORREDURIA DE SEGUROS, S.L.	
SABUCEDO ASESORES CORREDURIA SEGUROS, S.L.	
SOGARPO, S.G.R.	
STANDAR COVER CORREDURIA DE SEGUROS, S.L	
TEMPU, S.L. CORREDURIA DE SEGUROS	
VIGO ACTIVO, S.A.	
ENERGÍA	**16**
BABE Y CIA., S.L.	
BUTAVIGO, S.A.	
CARVIGO, S.L.	
CEPSA COMERCIAL GALICIA, S.A.	
COMBUSTIBLES DEL NOROESTE, S.A.	
COMERCIAL ESTROBO, S.L.	
DISTRIBUIDORA DE GASOLEOS EL RIBEIRO, S.L.	
ELECTRA ALTO MIÑO, S.A.	
ESTACIÓN DE SERVICIO COYA, S.L.	
ESTACION DE SERVICIO LOS VALOS, S.L.	
ESTACION DE SERVICIO ORILLAMAR, S.A.	
ESTACIÓN DE SERVICIO PUXEIROS, S.L.	
EXPLOTACION DE GASOLINERAS, S.L.	
GODOY MACEIRA, S.L.	
PORT VIGO, S.L.	
UNION ELECTRICA FENOSA, S.A.	
OTRAS ACTIVIDADES EN GENERAL	**23**
ACEGA ASESORES, S.L.	
ALFER ETIQUETAS EN CONTINUO, S.A.	
ALVI PUBLICIDAD, S.L.	
ANONIMO PUBLICIDAD, S.L.	
CLARO SOL, S.A.	

CONSEJEROS Y TÉCNICOS MERCANTILES, S.L.
DELOITTE, S.L.
ECOVIGO PUBLICIDAD, S.L.
ESTRATEGIA Y ORGANIZACION, S.A. (EOSA)
HAIR CARE SYSTEME, S.L.
J & J DEL RIO, S.L.
KPMG PEAT MARWICK Y CIA. AUDITORES, S.R.C.
LIMBER MULTISEVICIOS, S.L.
LIMPIEZAS FARO, S.L.
MANUFACTURAS MARTIN CASAL, S.L.
MERKLEY GABINETE DE COMUNICACIÓN Y ARTE, S.L.
PALACIOS PUBLICIDAD, S.L.
PORTO VALLA PUBLICIDAD EXTERIOR, S.L.
PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDITORES, S.L
PROTECCION Y SEGURIDAD DE GALICIA, S.A. (PROSEGA)
RESINAS CASTRO, S.L.
SERVIMGAL, S.L.
SIMCE CONSULTORES, S.L.

4.-FICHAS DE EJES Y ESTRATEGIAS DISEÑADAS EN "VISIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL DE VIGO ´2001"[1].

Figura 4.1
Visión conjunta de Ámbitos Estratégicos y Propuestas de Estrategias

Fuente: elaboración propia

[1] Se refiere a la publicación "Visión Estratégica del Sistema Empresarial de Vigo 2001" del Instituto de Desarrollo Caixanova. Vigo, 2002. Volumen I. Capítulo 7. Páginas 421-462.

Figura 4.2
Modelo de ficha de estrategia común

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.

Identificación del ámbito estratégico

Identificación de la propuesta de estrategia

Detalle de algunas acciones de referencia para el desarrollo de la Estrategia

Identificación de los Factores Clave del Diagnóstico del Sistema Productivo más directamente relacionados

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.

Contenido del Ámbito Estratégico Específico de Modernización y Creación de Empresas en las Cadenas de Actividades

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.
- **……**

5.-ALGUNAS REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS UTILIZADAS.

5.1.- Libros.

Atlas socio-económico de Galicia. Caixanova, 2006.

Autoridad Portuaria de Vigo. Memorias anuales 1995 -2004. Vigo.

Banco Pastor. La Construcción Naval. Balance, situación y perspectivas. A Coruña, 1990.

Búa Gil, J.M.; Dávila Barba, S.; Piñeira Martiñán, M.J.; Pousa Arbones, Z.; Collazo Rodríguez, C.; Gómez Suárez, A. y 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. y Veloso Espiñeira, M. Proyección de la provincia de Pontevedra: municipios y comarcas. Confederación de Empresarios de Pontevedra. Pontevedra, 1998.

Cabanelas Omil, J.; González Gurriarán, J. y Sáez de Viteri, D. Actividades empresariales de Galicia. Referencias estratégicas para competir. Consorcio de la Zona Franca de Vigo. Vigo, 1998.

Cabanelas Omil, J.; González Gurriarán, J. y Sáez de Viteri, D. Actividades empresariales de Galicia. Un enfoque para estrategas. Consorcio de la Zona Franca de Vigo. Vigo, 1995.

Caja Ahorros y Pensiones de Barcelona. Anuario comercial de España 2004. Servicio de Estudios Caja Ahorros y Pensiones de Barcelona. Caja Ahorros y Pensiones de Barcelona. Barcelona, 2004.

Cámara de Comercio de Vigo. Catálogo de empresas exportadoras de Galicia. Vigo, 1998.

Carricajo, J.; Díaz, D. y Sánchez C.E. Diccionario de economía. GPS. Madrid, 2000.

Centro de investigación económica y financiera. Comparación de las estructuras productivas de Galicia y la Región Norte. Un análisis a partir de las tablas input-output. Fundación Caixa Galicia. Santiago de Compostela, 2000.

Comisión Europea. Comunicación de la comisión al consejo y al parlamento europeo. La innovación en una economía del conocimiento. COM (2000) 6.

Comisión Europea. Cuadro europeo de indicadores de innovación de 2005. SEC (2005). 1475.

Comisión Europea. Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre la Comunicación de la Comisión. Acompañar los cambios estructurales: Una política industrial para la Europa ampliada. COM (2004), 274.

Comisión Europea. El espíritu empresarial en Europa. Libro Verde. COM (2003) 27.

Comisión Europea. Innobarometro 2003. EOS Gallup Europe, 2004.

Comisión Europea. Política de la innovación: actualizar el enfoque de la Unión en el contexto de la estrategia de Lisboa. COM (2003), 112.

Comisión Europea. Tercer informe europeo sobre indicadores en ciencia y tecnología, 2003.

Comisión Europea. Tercera encuesta comunitaria sobre Innovación, CIS 3.

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.

Consorcio de la Zona Franca de Vigo. Ardán Galicia 2004/10.000 empresas. Directorio e informe económico, financiero y de la competitividad. Vigo, 2004.

Eixo Atlántico. Estudio estratéxico das cidades do Eixo Atlántico (Vol. 1-2-3-4). Vigo - Oporto.

Empleocities. Visión Estratégica del Empleo en la Comarca de O Morrazo, 2004. Análisis, Diagnóstico y Estrategia Comarcal de Empleo. Diputación de Pontevedra, 2005.

Empleocities. Visión Estratégica del Empleo en la Mancomunidad del Área Intermunicipal de Vigo, 2004. Análisis, Diagnóstico y Estrategia Comarcal de Empleo. Diputación de Pontevedra, 2005.

Figueroa Dorrego, P. y Fernández-Jardón Fdez, C.M. Análisis estratégico del factor humano en la empresa gallega. Aspectos críticos y propuestas de mejora. Servicio de Publicacións da Universidade de Vigo. Vigo, 1999.

Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. Libro Blanco - El sistema español de innovación: Situación en 2004. Madrid, 2005.

Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. Libro Verde - Situación en 2003 del Sistema Español de Innovación. Madrid, 2004.

Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica. Tecnología e Innovación en España. (2005).

Fundación ProVigo. Plan Estratégico de Vigo y su Área Funcional. Elaborado a partir de los trabajos de Vázquez Barquero, A. y González Gurriarán, J. Vigo, 2005.

Fundación ProVigo. Plan estratégico de turismo de Vigo y su área (PETVA). Vigo, 1996.

Fundación ProVigo. Proyección económica de Vigo sobre el Norte de Portugal. Vigo, 1996.

Galicia 2010. Asociación proyecto de investigación Galicia 2010. Santiago de Compostela, 2001.

García Erquiaga, E. et al. La creación de empresas en Vigo y su área de influencia. Hacia un plan de fomento de la empresarialidad. Mancomunidade da Área intermunicipal de Vigo. Escuela de Negocios Caixanova.Santiago de Compostela, 2001.

González Gurriarán, J.; Cabanelas Omil, J.; Figueroa Dorrego, P.; Estévez Suárez, G. y Fernández-Jardón Fdez, C.M. La internacionalización de la pyme gallega. Análisis, diagnóstico y posibles estrategias. Consorcio Zona Franca de Vigo. Vigo, 2000.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. Plan Estratégico de las actividades de carpintería y mobiliario de Galicia. Documento de síntesis. Cis-Madera. A Coruña, 2004.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. Visión Estratégica del Sistema Empresarial de Vigo 2001. Volumen I y II. Ed. Instituto de Desarrollo Caixanova, Vigo, 2002.

González Gurriarán, J.; Figueroa Dorrego, P. y Fernández-Jardón Fdez, C.M. La Cadena empresarial de transformación de productos derivados del mar en Galicia. Diagnóstico estratégico y propuestas de mejora de su competitividad. Instituto de Estudios Económicos de Galicia. Fundación P. Barrié de la Maza. A Coruña, 2001.

González Gurriarán, J.; Figueroa Dorrego, P.; Estévez Suárez, G. y Fernández-Jardón Fdez, 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.; Fernández-Jardón Fdez, C.M.; Arias Rivera, J.J.; Montenegro Rodríguez, S. y Muñoz Codina, J.A. Análisis estratégico del conocimiento en automoción. Cluster de Empresas de Automoción de Galicia. Vigo, 2001.

González Gurriarán, J.; Figueroa Dorrego, P.; Fernández-Jardón Fdez, C.M. y 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.

Grant, R.M. Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones. Ed. Civitas, 1998.

Instituto Galego de Estatística. Atlas electoral de Galicia. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 2001.

Instituto Galego de Estatística. Boletín de series estadísticas de Galicia. Indicadores socioeconómicos de coxuntura. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1995-2000.

Instituto Galego de Estatística. Contabilidade rexional de Galicia. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1995-2000.

Instituto Galego de Estatística. Enquisa de poboación activa en Galicia. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1995-2005.

Instituto Galego de Estatística. Estadística de comercio exterior. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1995- 2001.

Instituto Galego de Estatística. Estadística do gasto do turismo que pernocta en establecementos hoteleiros. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1995-2005.

Instituto Galego de Estatística. Galicia en cifras. Anuario 2004. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 2005.

Instituto Galego de Estatística. Indice de producción industrial. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1995-2002.

Instituto Galego de Estatística. Movementos migratorios. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1995-2004.

Instituto Galego de Promoción Económica. 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 Estadística. Encuesta de tecnologías de la información en los hogares 2004. Madrid, 2005.

Instituto Nacional de Estadística. Encuesta de uso de TIC y comercio electrónico en las empresas 2003. Madrid, 2004.

Instituto Nacional de Estadística. Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas, 2004. Madrid, 2005.

Instituto Nacional de Estadística. Estadística sobre actividades de I+D 2004. Madrid, 2005.

Instituto Nacional de Estadística. Indicadores de alta tecnología 2004. Madrid, 2005.

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, 1999.

Instituto Nacional de Estatística. Direcçáo Regional do Norte Portugal-Instituto Galego de Estatística. Atlas de empresas de Galicia-. Instituto Nacional de Estadística- Instituto Galego de Estatística. Santiago de Compostela, 1997.

Mankiw, **N.G.** Principios de Economía, McGraw-Hill, 3ª Ed. Madrid, 2004.

Mella Márquez, X.M. Estudios del Plan Estratégico de Vigo y su área de influencia. Consorcio Zona Franca de Vigo. Vigo, 1993.

Mochón, F. Economía: teoría y política, McGraw-Hill, 5ª Ed. Madrid, 2005.

Mochón, F. Principios de Economía, McGraw-Hill, 2ª Ed. Madrid, 2001.

Ohmae, K. La mente del estratega. Mc Graw Hill. México, 1997.

Outes Ruso, X.L.; Falagán Mota, J.; de Carlos Villamarín, P. y Fernández-Jardón Fdez, 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. Universidad de Vigo-Universidade do Minho. Vigo-Braga, 2000.

Precedo Ledo, A.; Rodríguez-Martínez, R. y 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. y García Pita, P. O mapa comarcal de Galicia. Sociedade para o Desenvolvemento Comarcal de Galicia. Santiago de Compostela, 1997.

Red OTRI. Informe Red OTRI de Universidades 2004. Madrid, 2005.

Souto González, X.M. Vigo, cen anos de historia urbana. Edicións Xerais de Galicia. Vigo, 1990.

Suárez Rey, C.; Fernández-Jardón Fdez, C.M. y Costas Seijo, M.A. Aplicación de las tecnologías de la información en las empresas de la mancomunidad de Vigo. Proyecto Pegaso. Vigo, 1998.

Suárez Rey, C; Fernández-Jardón, C. M.; Costas Seijo, M. A. y 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.

Tamames, R. Diccionario de economía y finanzas, Alianza, 2ª Ed. Madrid, 1998.

Tena García, J. y Sánchez San Dámaso, J. Comercio exterior de Galicia. Informes anuales. Banco Pastor. Vigo, 1996-2000.

Unión Internacional de Telecomunicaciones. Informe sobre el desarrollo mundial de las telecomunicaciones/TIC 2006: Evaluación de las TIC para el desarrollo económico y social. Suiza, 2003.

Vázquez Barquero, A. Desarrollo, redes e innovación. Lecciones sobre desarrollo endógeno. Ediciones Pirámide S.A. Madrid, 1999.

Vázquez Barquero, A.; González Gurriarán, J. et al. Vigo y su área de influencia. Diagnóstico y prospectiva socioeconómica. Confederación de Empresarios de Pontevedra. Pontevedra, 1990.

Vence, X. La política tecnológica comunitaria y la cohesión regional: los retos de los sistemas de innovación periféricos. Cívitas. Madrid, 1998.

Xunta de Galicia. Consellería de Innovación, Industria e Comercio. Dirección Xeral de I+D. Plan Estratégico de Innovación de Galicia 2010. Elaborado a partir de los trabajos del equipo de los profesores González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego y la coordinación de Merino Gómez, P. A Coruña, 2005.

5.2.- Monografías y otros.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). Principios de Organización y Sistemas. Documentos números 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 13, 14 y 15. Madrid, AECA, 1988 a 2003.

Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas (AECA). Principios de Contabilidad de Gestión, Documentos números 4, 12, 17, 23 y 27. Madrid, AECA, 1993 a 2002.

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. Vigo, 2000.

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. Vigo, 2000.

Confederación de Empresarios de Pontevedra y Associação Empresarial de Portugal. Foro para la dinamización económica de las áreas metropolitanas de Vigo y Oporto: Sector Turismo. Marzo, 2006.

Confederación de Empresarios de Pontevedra y Associação Empresarial de Portugal. Foro para la dinamización económica de las áreas metropolitanas de Vigo y Oporto: Sector Automóvil. Marzo, 2006.

Confederación de Empresarios de Pontevedra. Análisis y perspectivas económicas para la Comarca de O Salnés. Marzo, 2006.

Contabilidad Regional de España. Base 1995 (CRE-95). Subdirección General de Cuentas Nacionales.

Fernández-Jardón Fdez, C.M. y Caneda González, A. Dificultades de la internacionalización de la empresa gallega: una tipología**.** Revista Índice, nº 12, pp. 38-42. 3er trimestre. Vigo, 1997.

Fundación ProVigo. Observatorio Medioambiental de la Ría de Vigo. Varios números.

Fundación ProVigo. Observatorio Socio-Económico de Vigo y su área. Varios números.

González Gurriarán, J. Galicia-Región Norte de Portugal ante la CEE. Experiencias conjuntas orientadas al estudio del desarrollo económico y social de ambas regiones. Asociación Española de Ciencia Regional. AECR, 1986.

González Gurriarán, J. Novos enfoques do planeamento e a promoción económica en Galicia. Cooperativismo e Economía Social, nº 5, pp. 105-137. Vigo, 1992.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. Plan Estratégico de Innovación de Galicia 2010: una visión sintética. Madri+d revista. Madrid, 2005.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. "Cadena de Química-Farmacéutica: Reflexiones sobre diagnóstico estratégico, factores clave, estrategias y actuaciones" Nº 11, En prensa 2006. Foro Caixanova de Estrategias Empresariales-Instituto de Desarrollo Caixanova.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. "Cadena de Rocas Ornamentales: Reflexiones sobre diagnóstico estratégico, factores clave, estrategias y actuaciones" Nº 10, En prensa 2006. Foro Caixanova de Estrategias Empresariales-Instituto de Desarrollo Caixanova.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. "Cadena de Información, Cultura y Audiovisual: Reflexiones sobre diagnóstico estratégico, factores clave, estrategias y actuaciones" Nº 9, En prensa 2006. Foro Caixanova de Estrategias Empresariales-Instituto de Desarrollo Caixanova.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. "Cadena de la Madera: Reflexiones sobre diagnóstico estratégico, factores clave, estrategias y actuaciones" Nº 8, Febrero 2006. Foro Caixanova de Estrategias Empresariales-Instituto de Desarrollo Caixanova.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. "Cadena de actividades de Logística y Transporte: Reflexiones sobre diagnóstico estratégico, factores clave, estrategias y actuaciones" Nº 7, Septiembre 2005. Foro Caixanova de Estrategias Empresariales-Instituto de Desarrollo Caixanova.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. "Cadena de actividades de productos de la Agricultura y Ganadería: Reflexiones sobre diagnóstico estratégico, factores clave, estrategias y actuaciones" Nº 6, Mayo 2005. Foro Caixanova de Estrategias Empresariales-Instituto de Desarrollo Caixanova.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. "Cadena de actividades de Bienes de equipo e Industria auxiliar no específica: Reflexiones sobre diagnóstico estratégico, factores clave, estrategias y actuaciones" Nº 5, Enero 2005. Foro Caixanova de Estrategias Empresariales-Instituto de Desarrollo Caixanova.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. "Cadena de actividades de Textil, Confección y Moda: Reflexiones sobre diagnóstico estratégico, factores clave, estrategias y actuaciones" Nº 4, Octubre 2004. Foro Caixanova de Estrategias Empresariales-Instituto de Desarrollo Caixanova.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. "Cadena de actividades de Construcción y Promoción Inmobiliaria: Reflexiones sobre diagnóstico estratégico, factores clave, estrategias y actuaciones" Nº 3, Julio 2004. Foro Caixanova de Estrategias Empresariales-Instituto de Desarrollo Caixanova.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. "Cadena de actividades de Turismo y Ocio: Reflexiones sobre diagnóstico estratégico, factores clave, estrategias y actuaciones" Nº 2, Junio 2004. Foro Caixanova de Estrategias Empresariales-Instituto de Desarrollo Caixanova.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. "Cadena de actividades de la Pesca y de los productos derivados del Mar: Reflexiones sobre diagnóstico estratégico, factores clave, estrategias y actuaciones" Nº 1, Febrero 2004. Foro Caixanova de Estrategias Empresariales-Instituto de Desarrollo Caixanova.

González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P. Plan Estratégico de Vigo y su Área Funcional 2010 (Dirección Adjunta del Plan y Dirección del Área de Sistemas Productivos). Universidad de Vigo, Universidad Autónoma de Madrid y Fundación Provigo. (2001-2002).

González Gurriarán, J.; Figueroa Dorrego, P.; González Loureiro, M.; Valdés Rodríguez, A. y Monteagudo Cabaleiro, A. Las actividades empresariales de Carpintería y Mobiliario de Galicia. Revista CIS-Madera, nº 13, 2º semestre de 2004, Ourense, pp. 41-53.

Instituto Galego de Estadística. Contas Económicas. Base 2000. Serie 1995-2002, Colección Área de Estatísticas Económicas, Xunta de Galicia. 2005.

Ondategui, **J.C.** Los parques científicos y tecnológicos en España: retos y oportunidades. Madri+d revista. Madrid, 2001.

Ondategui., J.C. Los parques científicos e innovación en España. Quince años de experiencia. Economía industrial. Volumen 4, nº 346. 2002.

instituto de desarrollo caixanova

VISIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO

EVOLUCIÓN 2000-2005 Y EXPECTATIVAS

DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA

UNIVERSIDADE DE VIGO

G4+

Jorge González Gurriarán
Pedro Figueroa Dorrego

DOCUMENTACIÓN COMPLEMENTARIA

ÍNDICE

A - CUESTIONARIO PANEL DE EXPERTOS 5

B - ENCUESTA A EMPRESAS 33

C - METODOLOGÍA PARA LA ESTIMACIÓN DEL VAB DE LAS CADENAS PERTENECIENTES AL SECTOR PRODUCTIVO PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO Y SU EVOLUCIÓN (1999-2003). 47

D - METODOLOGÍA ESTADÍSTICA 69

E - PRINCIPALES SALIDAS ESTADÍSTICAS DEL CUESTIONARIO PANEL DE EXPERTOS Y ENCUESTA A EMPRESAS 267

A.- CUESTIONARIO PANEL DE EXPERTOS.

UNIVERSIDADE DE VIGO

G4+

SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO
EVOLUCIÓN 2000-2005 Y EXPECTATIVAS

CUESTIONARIO
PANEL DE EXPERTOS

ÍNDICE

A. ANTECEDENTES.

B. OBJETIVO Y CONTENIDO SINTÉTICO DEL ESTUDIO.

C. PROCESO.

D. CUESTIONARIO PARA EL PANEL DE EXPERTOS:

1. ASPECTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

2. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

3.1. PROPUESTA DE ACTUACIONES RELEVANTES (A DESARROLLAR EN VIGO Y SU ÁREA METROPOLITANA POR LAS EMPRESAS, POR AGRUPACIONES DE EMPRESAS O POR LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS).

3.2. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA EMPRESARIAL DE VIGO Y SU ÁREA METROPOLITANA.

A. ANTECEDENTES.

Plan Estratégico de Vigo y su Área Funcional 2010
(Universidad Autónoma de Madrid / Universidad de Vigo-G4+)
(2001 a 2002)

Visión Estratégica del Sistema Empresarial de Vigo 2001
(Universidad de VIGO-G4+/ Instituto de Desarrollo Caixanova)
(2002)

Foro Caixanova de Estrategias Empresariales
(Instituto de Desarrollo Caixanova / Universidad de VIGO-G4+)
(Desde 2003)

- **2003-2004.**
- Pesca y productos derivados del Mar.
- Turismo y Ocio.
- Construcción y Promoción Inmobiliaria.
- Textil Confección y Moda.
- Bienes de Equipo e Ind. Aux. no espec.
- **2005.**
- Agricultura y Ganadería.
- Logística y Transporte.
- Productos Transformados de la Madera.
- **2006 y siguientes.**
- Resto de cadenas del sistema empresarial.

B. OBJETIVO Y CONTENIDO SINTÉTICO DEL ESTUDIO.

SISTEMA EMPRESARIAL DE VIGO Y SU ÁREA METROPOLITANA

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

OBJETIVO

Estudiar la Evolución (2000-2005) y expectativas del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo

CONTENIDO SINTÉTICO

- **INTRODUCCIÓN:**
  - Objetivos y contenidos.
- **ANÁLISIS CUANTITATIVO:**
  - VAB y datos básicos económico-financieros
  - ESTRUCTURA del las Cadenas consideradas y datos cuantitativos básicos.
- **ANÁLISIS ESTRATÉGICO:**
  - Evolución, situación y tendencias de los **Factores Clave** del Diagnóstico Estratégico.
  - Posicionamiento estratégico sintético.
- **DISEÑO ESTRATÉGICO Y EXPECTATIVAS:**
  - Evolución, situación y tendencias de las Estrategias del Sistema Empresarial de Vigo
  - Tendencias más relevantes en cada Cadena.

C. PROCESO.

Visión Estratégica del Sistema Empresarial de Vigo 2001

TRABAJO DE CAMPO

PANEL DE EXPERTOS

ENCUESTAS A EMPRESAS para el análisis estratégico

MESA DE EXPERTOS para el diagnóstico y diseño estratégico

Junio 2005 / Junio 2006

ANÁLISIS DOCUMENTAL

Foro Caixanova de Estrategias Empresariales

+

OTRAS FUENTES DE INFORMACIÓN

- INE – IGE
- Igape-Sodiga-Bic-Cis
- Icex
- IEEEGPBM
- Fund. Caixagalicia
- Fund. BBV
- Diagnostico estratégico Vigo 89-90
- Plan estratégico de Vigo 93
- Galicia 2010
- Plan Estratégico de Vigo 2010
- Plan Estratégico de Innovación de Galicia 2010
- …

Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo. Evolución 2000-2005 y expectativas

D. CUESTIONARIO PARA EL PANEL DE EXPERTOS.

ÍNDICE DEL CUESTIONARIO

1. ASPECTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO..... 1

2. DISEÑO DE ESTRATEGIAS..... 9

3.1. PROPUESTA DE ACTUACIONES RELEVANTES (A DESARROLLAR EN VIGO Y SU ÁREA METROPOLITANA POR LAS EMPRESAS, POR AGRUPACIONES DE EMPRESAS O POR LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS)..... 17

3.2. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA EMPRESARIAL DE VIGO Y SU ÁREA METROPOLITANA..... 21

- La **cumplimentación del cuestionario consiste**, en **ir señalando las casillas** que consideren como la **respuesta más correcta desde su punto de vista**. Cualquier aclaración que necesite, se la podrá plantear directamente a **Pedro Figueroa Dorrego** (Coordinador del proyecto) en el número **649 902 521**.

- Al finalizar el proceso de recogida de información y el tratamiento estadístico agregado, **se les remitirá un documento de síntesis de los resultados obtenidos**. Documento que servirá de **base para el desarrollo de la Mesa de Expertos** en la que se presentaran dichos resultados y se debatirá sobre su contenido, para realizar las matizaciones y ajustes pertinentes.

Los datos obtenidos mediante este cuestionario serán únicamente tratados de forma agregada, garantizándose la confidencialidad total de los mismos. Una vez finalizado el proceso de tratamiento de la información se procederá a su destrucción.

1. ASPECTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

De los siguientes **Aspectos Clave del diagnóstico del sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana considerados en el año 2001, señale cómo han evolucionado en los últimos 5 años** (2000-2004) **y cuáles lo seguirán siendo en el futuro**. Si usted considera que falta alguno importante, indíquelo a continuación.

SISTEMA DE DIRECCIÓN	**EVOLUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS**			**¿Seguirá siendo un factor clave en el futuro?**	
	Ha perdido importancia	**Se ha mantenido**	**Ha ganado importancia**	**SI**	**NO**
Visión estratégica en las pequeñas y medianas empresas				☐	☐
Cultura de la calidad y de la mejora continua				☐	☐
Procesos de concentración empresarial				☐	☐
Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas				☐	☐
Cooperación como factor estratégico				☐	☐
Desarrollo de acuerdos de subcontratación				☐	☐
Otros (indique):					

PRODUCTOS Y MERCADOS	**EVOLUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS**			**¿Seguirá siendo un factor clave en el futuro?**	
	Ha perdido importancia	**Se ha mantenido**	**Ha ganado importancia**	**SI**	**NO**
Globalización, convergencia de la zona Euro y ampliación de la Unión Europea				☐	☐
Situación geográfica de Vigo y su área metropolitana				☐	☐
Imagen de Vigo como marca competitiva				☐	☐
Intensidad de competencia en precios especialmente en actividades intensivas en mano de obra				☐	☐
Imagen de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia				☐	☐
Diversidad productiva en el área (Bienes de equipo e Industria auxiliar, TIC's, Química-Farmacéutica, Moda y diseño,…)				☐	☐
Existencia en el área del centro de síntesis en la cadena de automoción				☐	☐
El área como centro de suministro de productos relacionados con el mar				☐	☐
Interrelación de la construcción y promoción inmobiliaria con otras cadenas de actividades principales				☐	☐
Calidad de la oferta cultural, de ocio y de turismo				☐	☐
Problemas de dimensionamiento y especialización en la construcción naval				☐	☐
Acceso privilegiado a materias primas en las actividades de rocas ornamentales del área				☐	☐
Otros (indique):					

INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA E INSTALACIONES	**EVOLUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS**			**¿Seguirá siendo un factor clave en el futuro?**	
	Ha perdido importancia	**Se ha mantenido**	**Ha ganado importancia**	**SI**	**NO**
Progreso tecnológico en la automatización de los procesos productivos				☐	☐
Potencialidad para el desarrollo de la innovación en el área				☐	☐
Cultura de innovación desde las empresas e instituciones del área				☐	☐
Necesaria proactividad desde el universo público en el apoyo a la innovación				☐	☐
Capacidad de autofinanciación de las actividades empresariales actuales				☐	☐
Disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego para la innovación empresarial				☐	☐
Otros (indique):					

RECURSOS HUMANOS	**EVOLUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS**			**¿Seguirá siendo un factor clave en el futuro?**	
	Ha perdido importancia	**Se ha mantenido**	**Ha ganado importancia**	**SI**	**NO**
Necesidad de adecuación de las titulaciones oficiales a las necesidades de las empresas				☐	☐
Necesidad de formación en Internacionalización y en Gestión/ Estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios				☐	☐
Necesidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo				☐	☐
Necesidad de actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros				☐	☐
Iniciativa y dinamismo de los recursos humanos del área con cierto grado de profesionalización				☐	☐
Limitado nivel de eficiencia en la utilización de nuevas tecnologías por falta de personal suficientemente formado				☐	☐
Dificultades para la optimización del Capital Humano en las empresas				☐	☐
Otros (indique):					

INFRAESTRUCTURA, EQUIPAMIENTO Y SERVICIOS PÚBLICOS	**EVOLUCIÓN EN LOS ÚLTIMOS AÑOS**			**¿Seguirá siendo un factor clave en el futuro?**	
	Ha perdido importancia	**Se ha mantenido**	**Ha ganado importancia**	**SI**	**NO**
Necesidad de planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial				☐	☐
Carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales				☐	☐
Importancia de la expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes				☐	☐
Dificultad de liderazgo institucional en el área				☐	☐
Deficiente desarrollo del ferrocarril				☐	☐
El puerto de Vigo como factor de atracción				☐	☐
Dificultades para la gestión de residuos industriales				☐	☐
Otros (indique):					

2. DISEÑO DE ESTRATEGIAS.

De las siguientes **estrategias del sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana consideradas en el año 2001**, señale **hasta que punto cree que se ha llevado a cabo cada una de ellas** y si **considera que debe mantenerse en el futuro**. Si piensa que falta alguna importante, indíquelo a continuación.

MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS	**Grado de realización en los últimos años**			**¿Debe mantenerse esta estrategia en el futuro?**				
	No se ha avanzado prácticamente nada	**Se ha avanzado, pero no lo suficiente**	**Se ha realizado suficientemente**	**Poco** ←			→	**Mucho**
Fomentar una cultura estratégica de proactividad, potenciando la implantación de sistemas de dirección avanzados								
Creación de nuevas actividades empresariales y modernización de las actuales para la diversificación del sistema productivo								
Favorecer la modernización de las estructuras organizativas y la optimización y profesionalización de la función de recursos humanos								
Necesidad de innovación y modernización de la tecnología y procesos								
Otros (indique):								

En caso de no realizarse suficientemente las estrategias anteriores indique las causas por las que estima que no se han realizado:
……
……
……....

POTENCIAR LA IMPLANTACIÓN Y MODERNIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN ESTRATÉGICA Y COMUNICACIÓN	Grado de realización en los últimos años			¿Debe mantenerse esta estrategia en el futuro?				
	No se ha avanzado prácticamente nada	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	Se ha realizado suficientemente	Poco ←			→	Mucho
Fomento de estudios estratégicos sobre las actividades del sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana								
Fomentar la modernización y creación de empresas de servicios avanzados								
Favorecer el empleo de herramientas de tecnologías de información y comunicación en las empresas								
Otros (indique):								

En caso de no realizarse suficientemente las estrategias anteriores indique las causas por las que estima que no se han realizado:
……
……
……

MEJORA DE LA FORMACIÓN PARA ADECUAR EL CAPITAL HUMANO A LAS NECESIDADES DEL SISTEMA PRODUCTIVO	**Grado de realización en los últimos años**			**¿Debe mantenerse esta estrategia en el futuro?**				
	No se ha avanzado prácticamente nada	**Se ha avanzado, pero no lo suficiente**	**Se ha realizado suficientemente**	**Poco** ←				→ **Mucho**
Formación para nivel superior y directivo adaptada a las necesidades de las empresas del área.								
Formación para mandos intermedios y ámbito operativo de las empresas del área.								
Formación para el desarrollo de capacidades y habilidades de los emprendedores.								
Otros (indique):								

En caso de no realizarse suficientemente las estrategias anteriores indique las causas por las que estima que no se han realizado:
……
……
……..

PROPICIAR UNA MAYOR ORIENTACIÓN AL MARKETING	**Grado de realización en los últimos años**			**¿Debe mantenerse esta estrategia en el futuro?**				
	No se ha avanzado prácticamente nada	**Se ha avanzado, pero no lo suficiente**	**Se ha realizado suficientemente**	**Poco** ←			→	**Mucho**
Desarrollar actividades de análisis de mercados y una mayor innovación y diferenciación de productos/ servicios								
Favorecer un mayor desarrollo de la internacionalización del sistema productivo de Vigo y su área metropolitana								
Desarrollo de campañas de promoción y comunicación de imagen propia de productos de calidad asociados al área								
Otros (indique):								

En caso de no realizarse suficientemente las estrategias anteriores indique las causas por las que estima que no se han realizado:
……
……
……..

COOPERACIÓN COMO FACTOR BÁSICO DE COMPETITIVIDAD DEL SISTEMA PRODUCTIVO EN UNA ECONOMÍA INTERNACIONALIZADA	**Grado de realización en los últimos años**			**¿Debe mantenerse esta estrategia en el futuro?**				
	No se ha avanzado prácticamente nada	**Se ha avanzado, pero no lo suficiente**	**Se ha realizado suficientemente**	**Poco** ←				→ **Mucho**
Organización de estructuras interempresariales eficientes, optimizando las relaciones entre las cadenas de actividades empresariales								
Fomentar la gestión conjunta de aprovisionamientos, logística e inversiones en equipamiento e instalaciones								
Favorecer proyectos conjuntos de innovación y transferencia de tecnología para la modernización y diversificación empresarial								
Promover la cooperación para el acceso a mercados								
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								
Otros (indique):								

En caso de no realizarse suficientemente las estrategias anteriores indique las causas por las que estima que no se han realizado:
……
……
……

MEJORAR EL EQUIPAMIENTO , LAS INFRAESTRUCTURAS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS CON OBJETO DE OPTIMIZAR LAS CONDICIONES DEL TERRITORIO PARA PRODUCIR Y VIVIR	Grado de realización en los últimos años			¿Debe mantenerse esta estrategia en el futuro?				
	No se ha avanzado prácticamente nada	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	Se ha realizado suficientemente	Poco	←		→	Mucho
Mejorar la planificación y gestión territorial								
Mejora de la conectividad, de la infraestructura de comunicaciones, transporte y logística								
Favorecer la gestión medioambiental y mejorar las infraestructuras de tratamiento de residuos								
Fomentar el desarrollo de servicios sociales, actividades de ocio y cultura								
Aumentar la eficiencia y coordinación del marco institucional								
Optimizar los servicios públicos de apoyo a las empresas								
Otros (indique):								

En caso de no realizarse suficientemente las estrategias anteriores indique las causas por las que estima que no se han realizado:
……
……
……..

3.1. PROPUESTA DE ACTUACIONES RELEVANTES (A DESARROLLAR EN VIGO Y SU ÁREA METROPOLITANA POR LAS EMPRESAS, POR AGRUPACIONES DE EMPRESAS O POR LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS).

3.2. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA EMPRESARIAL DE VIGO Y SU ÁREA METROPOLITANA.

3.1. PROPUESTA DE ACTUACIONES RELEVANTES (A DESARROLLAR EN VIGO Y SU ÁREA METROPOLITANA POR LAS EMPRESAS, POR AGRUPACIONES DE EMPRESAS O POR LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS).

Por favor, indique las **actuaciones que considera más relevantes** para desarrollar en **Vigo y su área metropolitana** por las **empresas**, **agrupaciones de empresas** o por las **AA.PP**.

ACTUACIONES MÁS RELEVANTES	AGENTES QUE DEBEN DESARROLLARLAS (*)		
	EMPRESAS	AGRUPACIONES DE EMPRESAS	AA.PP.

(*) Puede señalar una columna, o dos o tres, en función de que estime la intervención individual o conjunta de uno o varios agentes.

ACTUACIONES MÁS RELEVANTES (continuación)	AGENTES QUE DEBEN DESARROLLARLAS (*)		
	EMPRESAS	AGRUPACIONES DE EMPRESAS	AA.PP.

(*) Puede señalar una columna, o dos o tres, en función de que estime la intervención individual o conjunta de uno o varios agentes.

3.2. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA EMPRESARIAL DE EN VIGO Y SU ÁREA METROPOLITANA.

Valore según la simbología indicada en el cuadro inferior, como considera el **sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana respecto a las siguientes zonas competidoras**, en relación a los aspectos indicados a continuación.

ASPECTOS / ZONAS	Resto de Galicia	Resto de España	Portugal	UE-15	Países ampliación UE	Asia	Resto del mundo
Ámbito de dirección y organización							
Cooperación (Innovación, I+D)							
Grado de internacionalización							
Recursos Humanos (cualificación, retribución, implicación)							
Recursos Técnicos (infraestructuras, equipos, instalaciones, procesos)							
Costes laborales y otros costes de explotación							
Estructura económica, financiación							
Rentabilidad							
Disponibilidad/Calidad/Coste de suministros básicos							
Suministros complementarios, servicios de apoyo y bienes de equipo							
Poder de negociación con los proveedores							
Poder de negociación con la distribución							
Características de los productos							
Dimensión red comercial							
Penetración de mercados							

+	El sistema Empresarial de Vigo y su área metropolitana está mejor que...
0	El sistema Empresarial de Vigo y su área metropolitana es similar a...
—	El sistema Empresarial de Vigo y su área metropolitana está peor que...

B.- ENCUESTA A EMPRESAS.

UNIVERSIDADE DE VIGO

G4+

SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO

EVOLUCIÓN 2000-2005 Y EXPECTATIVAS

ENCUESTA A EMPRESAS

Mayo a Julio de 2005

Formatiert: Oben: 2 cm, Vertikale Ausrichtung: Mitte, Kopfzeilenabstand vom Rand: 1 cm, Nicht Erster Seitenkopf anders

ÍNDICE

1. Aspectos del entorno.
2. Sistema de dirección estratégica de las empresas.
3. Ventajas competitivas y resultados de las empresas.
4. Características de la empresa.
5. Posicionamiento estratégico de la actividad de la empresa en Vigo y su área metropolitana respecto a las zonas competidoras.

Formatiert: Vertikale Ausrichtung: Mitte

El **objetivo** de esta encuesta es obtener información agregada de la **evolución (2000-2005) y expectativas del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo**.

El contenido del trabajo incluirá fundamentalmente información relativa a la **estructura de las diferentes cadenas empresariales del área y principales datos cuantitativos**; **facturación, VAB y datos básicos económico financieros** (del área y por cadenas); **análisis estratégico** (evolución, situación y tendencias de los factores clave del diagnóstico), **posicionamiento estratégico**, evolución del **diseño estratégico y expectativas**.

Al finalizar el proceso de trabajo (Junio 2006), se realizará una **publicación** que les será remitida por el **Instituto de Desarrollo Caixanova**.

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**. Cualquier aclaración que necesite, se la podrá plantear directamente al encuestador/a que próximamente se pondrá en contacto con usted o puede dirigirse a la **secretaría del Equipo de Investigación** (Alba Valdés Rodríguez) en el número **986 81 37 27**.

Los datos obtenidos mediante esta encuesta serán tratados de forma agregada, garantizándose la confidencialidad total de los mismos. Una vez finalizado el proceso de tratamiento de la información se procederá a su destrucción.

POR FAVOR, EN EL CASO DE NO CONSIDERAR NECESARIO SU ENTREGA DIRECTAMENTE AL ENCUESTADOR/A, REMITA EL CUESTIONARIO CUMPLIMENTADO A:

JORGE GONZÁLEZ GURRIARÁN
ESCUELA UNINVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES
(DESPACHO 16)
C/ TORRECEDEIRA, Nº 105
36208-VIGO (PONTEVEDRA)

1. ASPECTOS DEL ENTORNO.

1.1. De los siguiente **aspectos del entorno** (Galicia, España y Unión Europea), indique **como han evolucionado** en los últimos 5 años (2000-2004) y que **expectativas** tiene para los próximos 3 años.

Aspectos del entorno general (Galicia, España, Unión Europea)	ÚLTIMOS 5 AÑOS			PRÓXIMOS 3 AÑOS		
	Ha empeorado	Igual	Ha mejorado	Empeo-rará	Igual	Mejorará
Relativos a la situación económica general (**P.ej.:** Evolución de los tipos de cambio, Ampliación de la Unión Europea, Evolución del tipo de interés, etc.)						
Relativos al marco sociocultural (**P.ej.:** Tendencias demográficas, movimientos migratorios, Cultura de la calidad, Ambiente de cooperación empresarial, Imagen de Galicia, etc.)						
Relativos al marco tecnológico (**P.ej.:** La innovación de procesos, productos y dirección, El papel de las telecomunicaciones, La automatización de la producción, etc.)						
Relativos al mercado laboral (**P.ej.:** Disponibilidad de mano de obra cualificada o especializada, Situación del empleo y salarios, Nivel de conflictividad laboral, etc.)						
Relativos a costes (**P.ej**.: Precio del suelo industrial/ empresarial, Costes laborales, Costes materiales, Costes de equipamientos, Costes financieros, etc.)						
Relativos a los mercados de actuación (**P.ej.:** Tamaño y dinamismo del mercado regional, Accesibilidad al mercado nacional y europeo, Proximidad a proveedores de servicios, materiales y equipamientos, etc.)						
Relativos a la normativa/legislación (**P.ej.:** Existencia de incentivos fiscales/ ayudas, Requisitos administrativos y burocráticos, Normativa sobre medioambiente, etc.)						
Infraestructuras y equipamientos (**P.ej.:** Carreteras, Ferrocarril, Puertos, Aeropuertos, Telecomunicaciones, Energía, Agua, Saneamientos, Equipamientos educativos, sanitarios, Urbanismo, etc.)						

Formatiert: Unten: (Kein Rahmen)

Formatierte Tabelle

Formatiert: Schriftart: 9 Pt.

Formatiert: Schriftart: 9 Pt.

Formatiert: Einzug: Links: -0,1 cm, Rechts: -0,1 cm, Nicht vom nächsten Absatz trennen, Keine Silbentrennung

Formatiert: Schriftart: 9 Pt.

Formatiert: Schriftart: 9 Pt.

Formatiert: Schriftart: 9 Pt.

Formatiert: Schriftart: 9 Pt.

Formatiert: Nicht vom nächsten Absatz trennen, Keine Silbentrennung

Formatiert: Schriftart: 9 Pt.

1.2. Señale la situación de **SU EMPRESA** respecto al **entorno específico de la misma**.

ASPECTOS DEL ENTORNO ESPECÍFICO DE 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

1.3. De los siguientes **aspectos socioeconómicos de la ZONA**, indique **como han evolucionado** en los últimos 5 años (2000-2004) y que **expectativas** tiene para los próximos 3 años.

Aspectos socioeconómicos de la ZONA (Vigo y su área metropolitana)	**ÚLTIMOS 5 AÑOS**			**PRÓXIMOS 3 AÑOS**		
	Ha empeorado	**Igual**	**Ha mejorado**	**Empeo-rará**	**Igual**	**Mejorará**
Nivel de renta de la población local						
Coste de la vida a nivel local						
Presión fiscal de los municipios de la zona						
Legislación municipal sobre ordenación urbana						
Imagen de Vigo y su área metropolitana						
La promoción que se realiza de la zona						
La atención a los visitantes						
La preocupación por el medio ambiente						
Nivel cultural de la zona y cultura cívica						
La transmisión de experiencias entre generaciones						
La cultura empresarial de la zona						
Influencia de otras culturas en las empresas de la zona						
La capacidad de relacionarse con otras zonas						
La capacidad de asumir riesgos de los habitantes						
La capacidad de crear empresas						
La capacidad de generar empleo						
Actitud de cooperación empresarial en la zona						
Nivel de cooperación con Universidades y centros de investigación y desarrollo en la zona						
La capacidad de innovación de la zona						
La tecnología de procesos y productos						
La calidad de los productos/servicios						
Disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada						
Disponibilidad de cuadros intermedios						
Disponibilidad de directivos profesionales						
Proximidad a clientes de singular importancia						
Proximidad a proveedores de servicios						
Proximidad a empresas con actividades similares						
Efecto de la localización de nuevas empresas en la zona						
Tamaño y dinamismo del mercado local/regional						
Accesibilidad a diferentes mercados						
Costes laborales de la zona						
Costes de suministros						
Costes de equipamientos						
Costes financieros						
Costes de transporte						
Costes de tratamientos de residuos						
Costes de otros servicios de apoyo						
Otros aspectos de la zona (Indicar)						

Formatiert: Schriftart: 9 Pt.

Formatiert: Einzug: Links: -0,05 cm, Rechts: -0,12 cm, Nicht vom nächsten Absatz trennen

Formatiert: Schriftart: 9 Pt.

1.4. De las siguientes **infraestructuras y equipamientos de la ZONA**, indique **como han evolucionado** en los últimos 5 años (2000-2004) y que **expectativas** tiene para los próximos 3 años.

Infraestructuras y equipamientos de la ZONA (Vigo y su área metropolitana)	**ÚLTIMOS 5 AÑOS**			**PRÓXIMOS 3 AÑOS**		
	Ha empeorado	**Igual**	**Ha mejorado**	**Empeorará**	**Igual**	**Mejorará**
Disponibilidad de comunicaciones por carretera						
Disponibilidad de comunicaciones ferroviarias						
Calidad del aeropuerto de Peinador						
Calidad del puerto de Vigo						
Disponibilidad de suelo para residencias y viviendas						
Disponibilidad de suelo empresarial						
Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de personas						
Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de mercancías						
Disponibilidad de agua y saneamientos						
Disponibilidad de energía y combustible						
Disponibilidad de telecomunicaciones						
Equipamiento de servicios avanzados						
Disponibilidad de centros de tratamientos de residuos						
Otros aspectos de la zona (Indicar)						

Formatierte Tabelle

1.5. Respecto a la **calidad de los servicios públicos de la ZONA** que se mencionan a continuación, indique **como han evolucionado** en los últimos 5 años (2000-2004) y que **expectativas** tiene para los próximos 3 años.

SERVICIOS PÚBLICOS DE LA ZONA	ÚLTIMOS 5 AÑOS			PRÓXIMOS 3 AÑOS		
	Ha empeorado	Igual	Ha mejorado	Empeorará	Igual	Mejorará
Sanidad: médicos, hospitales,…						
Centros de enseñanza superior						
Colegios, Institutos y Centros de enseñanza profesional						
Guarderías						
Residencias y centros de la tercera edad						
Centros culturales						
Instalaciones deportivas						
La Administración del Estado						
La Administración de Justicia						
La Administración Autonómica						
La Administración Local						
Ordenación urbana						
Planificación de las obras públicas						
Ordenamiento y regulación del tráfico y aparcamientos						
Creación y mantenimiento de zonas verdes, parques y jardines						
Servicios de energía eléctrica, gas y asimilados						
Agua potable, alcantarillado, desagües, depuradoras						
Telecomunicaciones						
Alumbrado, limpieza de calles, aceras y fachadas						
Recogida de residuos sólidos urbanos						
Transportes públicos (Autobuses, trenes)						
Vigilancia y seguridad ciudadana						
Vigilancia sobre calidad de otros productos de consumo						
Vigilancia sobre calidad de los alimentos						
Protección del medioambiente y contaminación						
Otras (Indicar)						

Formatierte Tabelle

Formatiert: Einzug: Links: -0,12 cm, Rechts: -0,09 cm, Nicht vom nächsten Absatz trennen

Formatiert: Einzug: Links: -0,1 cm, Rechts: -0,1 cm, Nicht vom nächsten Absatz trennen

Formatiert: Einzug: Links: -0,1 cm, Rechts: -0,1 cm, Nicht vom nächsten Absatz trennen

2. SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS.

2.1 Indique el **grado de importancia** que tienen los siguientes aspectos como **base para las grandes orientaciones estratégicas de su empresa**.

ASPECTOS	Es poco 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 diseño					
Competir en diferenciación en atención al cliente					
Competir en diferenciación en tiempo de respuesta					
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					
Tener una gama más amplia que la competencia					
Centrarse en un "hueco" concreto del mercado (segmentación del mercado)					
Realizar actividades que antes hacían los proveedores					
Realizar actividades que antes hacían los clientes					
Realizar nuevas actividades productivas					
Realizar nuevas actividades comerciales					
Deslocalización de alguna fase del proceso					
Cooperación, alianza, fusión, absorción, participación en otras empresas					
Subcontratación de una parte del proceso					
Reestructuración de la actividad					
Cambio de actividad					
Otras (Indicar)					

3. VENTAJAS COMPETITIVAS Y RESULTADOS DE LAS EMPRESAS.

3.1. De los siguientes ítems, indique el **nivel en que los considera una ventaja competitiva para su empresa**.

	Indique si es una ventaja competitiva para su empresa				
	Poco ←			→	Mucho
El sistema de dirección (proceso estratégico, sistema de gestión operativa)					
La formación de los directivos y trabajadores					
La profesionalidad y actitud de los directivos y de los trabajadores					
La cultura de la empresa					
La actitud de cooperación y alianzas por parte de la empresa (con otras empresas, con la AA.PP, con el entorno)					
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/estructura económico financiera					
Los recursos tecnológicos de instalaciones y equipamientos					
Los recursos naturales					
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					
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 proceso de investigación/desarrollo/innovación					
El proceso de diseño					
El sistema de información, el sistema de costes, el cuadro de mando					
La comunicación interna					
El tipo de proveedores					
El proceso de aprovisionamiento					
El sistema de producción/logística/almacenamiento/distribución					
El proceso de comercialización y venta					
El sistema de calidad/gestión medioambiental/prevención de riesgos laborales					
Las áreas geográficas en las que compra					
Las áreas geográficas en las que produce					
Las áreas geográficas en las que vende					
Capacidad de penetración en nuevos mercados internacionales					
Otras (Indicar)					

3.2. Indique cómo considera que ha **evolucionado su empresa** en los últimos cinco años (2000-2004) y que **expectativas** tiene para los próximos tres años en cada uno de los siguientes aspectos.

Aspectos DE SU EMPRESA	**ÚLTIMOS 5 AÑOS**			**EXPECTATIVAS**		
	Ha disminuido	Se mantiene	Ha aumentado	Dismi-nución	Mante-nimiento	Aumento
La facturación						
El cashflow						
El beneficio neto						
La rentabilidad						
La solvencia (capacidad para afrontar las deudas)						
Los recursos propios						
La profesionalidad de los empleados						
La productividad						
Los costes de aprovisionamiento, mano de obra, y generales						
La modernización de las instalaciones						
La capacidad de innovación y sus transferencias con el entorno						
El valor de mercado de la empresa						
La posición competitiva de la empresa en el mercado						

4. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.

4.1. Indique las siguientes **características de su empresa**.

Estructura mercantil		**Actividad o actividades que realiza**
☐ Autónomo	☐ S.A. L.	
☐ S.L.	☐ Cooperativa	
☐ S.A.	☐ Otras (indicar)	

4.2. **Año** de inicio de la actividad:– .....

4.3. Señale el **municipio** en el que **está ubicada su empresa**.

☐ Baiona	☐ Mos	☐ Salceda de Caselas
☐ Cangas	☐ Nigrán	☐ Salvaterra de Miño
☐ Fornelos de Montes	☐ Pazos de Borbén	☐ Soutomaior
☐ Gondomar	☐ O Porriño	☐ Vigo
☐ Moaña	☐ Redondela	Otros (indicar nombre): .....

4.4. Señale el intervalo en el que se encuentra tanto en **facturación** como en **número de empleados**.

FACTURACIÓN	
Menos de 600.000 euros	
De 600.000 a 1 millón de euros	
De 1 a 3 millones de euros	
De 3 a 6 millones de euros	
De 6 a 30 millones de euros	
De 30 a 60 millones de euros	
Mas de 60 millones de euros	

EMPLEO	
Menos de 10 personas	
De 10 a 49 personas	
De 50 a 99 personas	
De 100 a 199 personas	
De 200 a 499 personas	
De 500 a 999 personas	
1000 o más personas	

4.5. Señale aproximadamente el **porcentaje** que compone el **capital social de su empresa** en relación al lugar de **procedencia**. De igual forma, señale la **tendencia futura** que espera sobre la evolución de dicho capital.

Procedencia	**Porcentaje**	**TENDENCIA FUTURA**		
		Reducir	**Mantener**	**Aumentar**
Local	%			
Gallego, no local	%			
Del norte de Portugal	%			
Español no gallego	%			
Resto de Europa	%			
Resto del mundo	%			
TOTAL	***100%***			

4.6. De las **áreas** señaladas a continuación indique el **porcentaje de ventas e inversiones** que realiza en cada uno de esos mercados y las **expectativas futuras** que estima para los próximos 3 años.

ÁREAS	VENTAS				INVERSIONES			
	Porcentaje	Expectativas futuras			Porcentaje	Expectativas futuras		
		Reducir	Mantener	Aumen-tar		Reducir	Mante-ner	Aumen -tar
Local	%				%			
Gallego, no local	%				%			
Del norte de Portugal	%				%			
Español no gallego	%				%			
Resto de Europa	%				%			
Resto del mundo	%				%			
Total	*100%*				*100%*			

Formatiert: Einzug: Links: -0,1 cm, Rechts: -0,1 cm, Abstand Vor: 0 Pt., Nach: 0 Pt., Nicht vom nächsten Absatz trennen

5. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA EN VIGO Y SU ÁREA METROPOLITANA RESPECTO A LAS ZONAS COMPETIDORAS.

5.1. Valore como considera la **cadena empresarial a la que pertenece su empresa en Vigo y su área metropolitana** respecto a las siguientes **zonas competidoras**.

	Peor ← → Mejor				
Resto de Galicia					
Resto de España					
Portugal					
UE-15					
Países ampliación UE					
Asia					
Resto del Mundo					

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN EN LA REALIZACIÓN DE ESTA ENCUESTA.

POR FAVOR, EN EL CASO DE NO CONSIDERAR NECESARIO SU ENTREGA DIRECTAMENTE AL ENCUESTADOR/A, REMITA EL CUESTIONARIO CUMPLIMENTADO A:

JORGE GONZÁLEZ GURRIARÁN
ESCUELA UNINVERSITARIA DE ESTUDIOS EMPRESARIALES
(DESPACHO 16)
C/ TORRECEDEIRA, Nº 105
36208-VIGO (PONTEVEDRA)

Formatiert: Abschnittsbeginn: Ungerade Seiten, Unten: (Kein Rahmen)

C - METODOLOGÍA PARA LA ESTIMACIÓN DEL VAB DE LAS CADENAS PERTENECIENTES AL SECTOR PRODUCTIVO PRIVADO DEL ÁREA METROPOLITANA DE VIGO Y SU EVOLUCIÓN (1999-2003).

C.1.- INTRODUCCIÓN.

En este anexo se comenta la metodología desarrollada para la estimación del valor añadido bruto (VAB) del sistema productivo privado del Área Metropolitana de Vigo y la composición de las cadenas empresariales contempladas en el análisis bajo la perspectiva del CNAE. A efectos de cálculo para obtener el VAB de una empresa, se ha partido de la cuenta de Pérdidas y Ganancias, restando a la facturación neta el valor del coste de aprovisionamientos consumidos y otros consumos de explotación (servicios exteriores, tributos…).

Con objeto de disponer de una visión más completa y real del sistema productivo privado del Área Metropolitana, y también debido a la evolución de la economía, de su entorno y del propio sistema productivo, se han contemplado diecinueve cadenas en este análisis, incluyendo la cadena de *tecnologías de la información y comunicación* (en el análisis Vigo-2001[1] estaba incluida en *bienes de equipo e industria auxiliar* y en *otras actividades en general),* la cadena de *información, cultura y relacionados* (estaba contemplada en parte en *turismo, ocio y relacionados* y en *otras actividades en general),* la cadena de *energía* (cuya contribución al VAB estaba antes en diversas cadenas en aspectos relacionados con energía y combustibles) y la consideración de la contribución de las actividades desde el sistema privado de la cadena de *educación, salud y medioambiente* (que en general tiene un alto predominio del sector público o está concertado con él).

Además se incluye una estimación del VAB del sistema productivo privado de Galicia por cadenas empresariales. Estos datos han sido tomados de las estimaciones realizadas por el IGE, adaptando las actividades empresariales de los códigos CNAE de 4 dígitos a las cadenas empresariales tal como se definen en el anexo.

[1] Se refiere a la publicación "Visión Estratégica del Sistema Empresarial de Vigo ´2001" del Instituto de Desarrollo Caixanova. Vigo, 2002. Se utilizará el término Vigo-2001 para abreviar.

Por lo tanto, interesa la estimación del VAB en los años 2000 a 2003, para hacer uso de su evolución. Por consiguiente, se dividirá la exposición metodológica en dos grandes epígrafes:

1. Estimar el VAB del año 2003
2. Extender los resultados a los años anteriores y a otras magnitudes económicas relacionadas (facturación e inversiones en activos).

Se dedica el primero de estos epígrafes a exponer con detalle cada uno de los pasos que lleva asociados el proceso de estimación del VAB del Área Metropolitana de Vigo, al igual que la justificación teórica del modelo adoptado. Se incluye aquí el listado de las diecinueve cadenas empresariales.

En el segundo epígrafe, 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. A continuación se realiza una breve comparación con el VAB de Galicia, estimado a partir de la información suministrada por el IGE, por lo que se comentará brevemente ese proceso. Finalmente se realiza la estimación de otras magnitudes económicas relacionadas con el VAB y que pueden tener interés para complementar el análisis de éste, como es el caso de las facturaciones globales o de las inversiones realizadas en activos para cada cadena.

La Figura 1 recoge el proceso resumido de la estimación. Dicho proceso lleva consigo una revisión continuada de los resultados obtenidos, con lo que se reajustan los valores previos de acuerdo a las estimaciones y los comentarios del equipo técnico.

Figura 1
Proceso de estimación del VAB

Fuente: elaboración propia

C.2.- METODOLOGÍA PARA LA ESTIMACIÓN DEL VAB.

C.2.1.- Estimación del VAB en el año 2003.

El proceso que se siguió inicialmente para la estimación del VAB 2003 sigue las directrices elaboradas en la metodología de Vigo-2001. No obstante, existen diversos cambios que han implicado un trabajo adicional de ajuste de los parámetros del modelo.

Se realizó una primera aproximación mediante una estimación directa, a partir de la información suministrada por la base de datos ARDAN. Para paliar el hecho de que no todas las empresas están contenidas en la muestra recogida por esta base de datos, lo cual implica la pérdida de una cierta cantidad de información, se hizo uso de métodos de estimación indirecta.

Siguiendo el proceso elaborado en su momento, el primer paso consistió en la **selección de cadenas empresariales,** la clasificación de las empresas por tamaños y su asignación a las cadenas. Una vez hecho eso, se pasó a una segunda fase, siguiendo la metodología que consistía en los siguientes pasos:

1. Definición del modelo de estimación, que tendrá en cuenta las fuentes de información existentes.
2. Cálculo de la estimación del VAB en al año 2003.
3. Contraste de la estimación del VAB con otras fuentes indirectas.

Cada uno de ellos se desarrolla en los siguientes puntos.

C.2.2.- 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, 2003, 2004, 2005) 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 diecinueve cadenas de actividades empresariales en el Área Metropolitana de Vigo.

Las cadenas de actividades consideradas son las siguientes:

- ***Automoción***.
- ***Construcción y Reparación Naval***
- ***Pesca y productos transformados del Mar***

- ***Agricultura y Ganadería y sus transformados***
- ***Forestal y productos transformados de la Madera***
- ***Rocas Ornamentales y productos no metálicos***
- ***Construcción y Promoción Inmobiliaria***
- ***Textil-Confección-Moda y Complementos***
- ***Química-Farmacéutica***
- ***Turismo, Ocio y relacionados***
- ***Información, Cultura y relacionados***
- ***Educación, Salud y Medioambiente***
- ***Bienes de equipo, Industria Auxiliar y productos metálicos no específicos***
- ***Logística y transporte***
- ***Tecnologías de la Información y la comunicación***
- ***Comercio y distribución no específicos***
- ***Servicios Financieros***
- ***Energía***
- ***Otras Actividades en general***

De todas las cadenas, las que se refieren a los servicios financieros y a la energía presentan especiales particularidades por el tipo de información existente, pues los bancos y cajas de ahorro no son recogidas en la base de datos ARDAN de Vigo, al igual que las grandes empresas de suministro de energía, que era la fuente de 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 tienen 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.

C.2.3.- 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 600 mil euros. Cuando está entre los 600 y los 1200 miles de euros de facturación se denominará *mediana*. En otro caso 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 posible heterogeneidad. Sin embargo en las empresas pequeñas que es el grupo más numeroso sí 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 siguientes pasos:

1. Análisis conjunto de las variables y las empresas.

2. Clasificación de las empresas en grupos.

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.

C.2.3.1.- *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 una *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 son similares entre ellas en su comportamiento 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,

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

$e(s)= e(Y1(s),...,Yr(s))$

Entonces s estará formado por el conjunto de empresas e que verifiquen que

$\delta(e, e(s))<\varepsilon$

En cada uno 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

$\delta(e,e(s))>\varepsilon \ \forall s$ 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.

C.2.3.2.- *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 trascripción 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 6792 empresas para el ejercicio contable de 2003 en la ZONA de estudio. Fruto de esta primera selección, la muestra quedó reducida a 3582 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 las 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.

C.2.3.3.- *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 PVAB03
- Porcentaje de gastos de personal sobre el total de ingresos, representado por PGP03
- Porcentaje de activo circulante sobre el total de inversiones, representado por PAC03
- Porcentaje de Fondos propios sobre el total de pasivo, representado por PFP03
- Porcentaje de pasivo circulante sobre el total de pasivo, representado por PPC03

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 variable nueva. 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.

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[2]). Los resultados se recogen en la tabla 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).

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 analizado, 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. El primer grupo toma valores positivos en las dos componentes, mientras que el

segundo grupo toma valores negativos. 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**.

C.2.4.- 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 el Área Metropolitana de Vigo.

[2] Harman, H. (1980): *"Análisis factorial moderno"*, Saltés, Madrid.

- **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 600.000 €. Cuando está entre los 600 y los 1200 miles de € 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 2.2.3 y que daba como resultado la división de las empresas pequeñas en dos grupos, denominados respectivamente: *empresas pequeñas1 pequeñas2*.

- **Grupo** (G): Es fruto de la asociación entre tamaño y tipo. Por consiguiente existirán cinco grupos: empresas **grandes**, empresas **medianas**, empresas **pequeñas1,** empresas **pequeñas2** 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 energética o no lo es. El motivo es que tanto unas como otras, aun tendiendo la sede en un determinado municipio, sus servicios afectan a todos los municipios y, por consiguiente, el VAB que generan no debería estar todo el asignado a un único lugar.

Se define en primer lugar, el modelo para la estimación de las entidades no financieras ni energéticas. Posteriormente se tratará el caso de las entidades financieras o energéticas.

C.2.4.1.- *Modelo de estimación del VAB de entidades no financieras ni energéticas.*

Se hacen las siguientes suposiciones para facilitar la estimación del VAB. Sea 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 2003, se puede eliminar el subíndice t sin crear posible 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

$\forall i \in S \rightarrow Xi$ 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

$X(S)=\Sigma\ Xi$ con $i \in S$.

Como consecuencia de la propiedad anterior también se puede escribir.

$X(S)=NSE(X/S)$

Siendo NS 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 μS.

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 NS =NK+ND, siendo ND desconocido, por consiguiente debe ser estimado. Partiendo de la suposición anterior se tiene que

$ND = \Sigma \ NaP(i \in D/i \in a)$

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

$X(S)=X(K)+X(D)=X(K)+\Sigma NaP(i\in D/i\in a)F\text{-}1(est(\mu S))$

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.

C.2.4.2.- *Modelo de estimación del VAB en entidades financieras y de energía.*

Para realizar la estimación del VAB en las empresas financieras y de energía, 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 y energía agregado en la provincia de Pontevedra, que será denominado X_{PO}.

2. Información sobre la importancia financiera y de la importancia energética de cada municipio en la provincia 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 y de energía 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

$$XF_V=\sum XF_{(m)} \quad m\in V$$

C.2.4.3.- *Agregación del VAB.*

El VAB de una cadena empresarial **c** en el año 2003, en Vigo y su área metropolitana 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 y de energía que tiene un tratamiento especial.

Por lo tanto, si c es la cadena de servicios financieros y de energía

$X(c)= XF_V+ \sum X(S)$ con $S \in c$

Si c es cualquiera de las **otras cadenas empresariales**, entonces

$X(c)= \sum X(S)$ con $S \in c$

Agregando el VAB de todas las cadenas se obtendría el **VAB total** generado por todas las empresas **de esa zona**. O sea

$X_V=\sum X(c)$ con $c \in C$

Siendo C el conjunto de las quince cadenas empresariales definidas previamente.

C.2.5.- Cálculo de la estimación del VAB de 2003.

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. ***Definir clases de empresas según tamaño.***

Se asigna cada empresa a un tamaño, de acuerdo a las directrices indicadas previamente.

2. ***Seleccionar por empresas normales.***

Una vez clasificadas, se seleccionan dentro de cada grupo las empresas que son normales y se eliminan aquellas que se comportan de manera atípica.

3. ***Definir tipologías de empresas.***

De acuerdo a los criterios definidos previamente se realiza una clasificación entre las empresas pequeñas

4. ***Clasificación de las empresas conocidas.***

Las empresas conocidas se clasifican de acuerdo al tamaño y tipo formándose de esta forma cuatro grupos.

5. ***Normalizar el comportamiento del VAB y por cadenas.***

En cada uno de eso grupos se calcula un estimador del VAB promedio normalizado, es decir después de hacer una transformación que le permita comportarse como una distribución normal, aproximadamente.

6. ***Estimar el VAB promedio normalizado para cada cadena y tipo de empresa.***

Se calcula entonces el estimador de ese VAB promedio normalizado, a partir de la información suministrada por ARDAN, una vez depurada y seleccionadas las empresas normales.

7. ***Estimar el número de empresas para cada clase y cada cadena en la zona.***

A continuación se asigna a cada grupo un número de empresas desconocidas, de acuerdo a criterios de tamaño. En algunos casos -empresas conocidas- se puede asignar de forma directa, en otros se hace proporcionalmente al número existente, de acuerdo a los estándares de tamaño, teniendo en cuenta que esos tamaños vienen dados por número de empleados y no la facturación como se hizo en la clasificación de Ardán.

8. ***Estimar el VAB desconocido, de las empresas de la zona.***

Multiplicando el número de empresa asignadas a cada grupo y cadena, por el VAB promedio normalizado se estima el VAB total normalizado por cadena y grupo. Deshaciéndose la transformación que produjo la normalización se obtiene un estimador del VAB total para las empresas desconocidas.

9. ***Seleccionar indicadores del VAB de energía y finanzas a nivel municipal.***

Siguiendo el proceso indicado previamente se estima el VAB desconocido, es decir el de las empresas que no se encuentran en ARDAN para las cadenas de Energía y Finanzas, dadas las particularidades de estas cadenas.

10. ***Estimación del VAB no financiero y de energía*** 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.

11. ***Estimación del VAB total***, se obtiene como resultado de agregar el VAB de empresas conocidas y empresas desconocidas para cada una de las cadenas definidas en la zona.

12. ***Estimar el VAB para la zona.***

La suma del VAB de toas las cadenas nos obtiene el VAB del sector privado para la zona.

C.2.6.- Estimación del VAB para otros años. Comparación con el VAB de Galicia.

Siguiendo el proceso explicado al inicio, debemos calcular el VAB de Galicia, para compararlo con la zona y facilitar la extensión a periodos anteriores.

13. ***Estimar el VAB por cadenas para Galicia.***

Para estimar el VAB por cadenas de Galicia se hace uso de la información disponible en el IGE sobre el VAB por actividades económicas CNAE-2 dígitos. Dado que esta clasificación no coincide con la de las cadenas empresariales utilizada en nuestro trabajo debe hacerse una asignación de actividades a cadenas. En algunos casos esa asignación es directa, en otros debe compartirse entre más de una cadena. Se hizo esta asignación teniendo en cuenta la información de ARDAN y la información de la situación económica de la zona, unida a criterios subjetivos de expertos.

Una vez hecha esa asignación se obtuvo una aproximación del VAB por cadenas empresariales a nivel de Galicia tal como se recoge en la tabla adjunta.

14. ***Estimar la tasa de crecimiento del VAB por cadena.***

Para calcular las tasas de crecimiento se hizo uso de las tasas de crecimiento por cadenas globales de Vigo y su área metropolitana y de las tasas de crecimiento de Galicia, que se calcularon de modo logarítmico para permitir operaciones de suma y resta entre ellas.

Una vez calculadas se suavizaron dichas tasas haciendo uso del crecimiento promedio para evitar discontinuidades muy fuertes y sobre todo tasas de crecimiento negativas que tergiversarían las operaciones de ajuste.

A partir de esas tasas se calculó cual seria la ponderación para cada cadena y dicha ponderación se aplicó a la zona. De este modo se hizo la suposición de que toda Galicia evolucionaba de modo similar, si bien con ajustes de suavizado y teniendo en cuenta que el total de Vigo se mantenía con diferencias a los totales de Galicia. La serie suavizada se utilizó para calcular la importancia relativa de cada tasa de crecimiento en el conjunto total.

Con ese dato y teniendo en cuenta las tasa de crecimiento globales de cada cadena en Vigo y su zona, calculadas directamente a través de la estimación del año 1999 y la actual se ajustó cual haba sido la tasa de crecimiento anual de cada cadena en la zona

Una vez hecho esto se hicieron los cálculos de las tasas logarítmicas de crecimiento de Vigo y su área metropolitana, se trasladaron tasas de crecimiento discretas y con ellas se calculó el VAB de la zona en los años anteriores, es decir, entre 1999 y 2003.

15. *Estimar el VAB por cadenas en años anteriores.*

A partir de esa tasas se puede estimar cual seria el valor del VAB en cada cadena en cada uno de los años anteriores, aplicando dicha tasa al valor de cada año.

16. *Comparación con Galicia.*

Se hizo una comparativa de la situación de cada cadena en la zona con la de Galicia para comprobar la coherencia de los resultados.

17. *Revisión y actualización de datos a partir de los resultados globales.*

Una vez estimado el VAB de años anteriores, se recalcula el VAB de 1999. Al hacer los ajustes, existen pequeñas diferencias respecto a la estimación realizada previamente, que no afecta a lo esencial de aquella estimación.

C.2.7.- Estimación de otras magnitudes económicas asociadas al VAB.

Finalmente se estimaron las magnitudes asociadas al VAB que permiten realizar algún comentario que complete la información económica de la zona. Se optó por estimar únicamente las ventas totales o facturación de cada cadena y el activo total o inversiones realizadas hasta ese año, para facilitar una posible comparación con los datos económico-financieros disponibles.

18. ***Estimación de las facturaciones por cadena en la zona.***

Para estimar las facturaciones de la zona se intentó primero con los datos de ARDAN para ser generalizados, pero vista la importancia de las empresas grandes en ARDAN y la diferente estructura de costes que tienen estas empresas respecto a las pequeñas nos movió a hacerlo de forma diferenciada.

A partir de ARDAN se estimó la estructura de costes para cada tipo de empresas de los cuatro definidos previamente. Con esos datos sabíamos cual será el porcentaje de VAB respecto a facturación en cada cadena y en cada tipo e empresas para el año 2003. Haciendo uso de esas estructuras y teniendo en cuenta que el VAB para dicho año también estaba calculado por tipo de empresas, por un cociente simple se obtiene la facturación estimada para el año 2003 para cada tipo de empresa. Agregando todos ellos se obtuvo la facturación total.

Una vez obtenida la facturación del año 2003, se estiman las tasas de crecimiento de las facturaciones para cada año por cadenas empresariales en ARDAN y se asume esa tasa de crecimiento para el conjunto de las facturaciones de otros tipos de empresas. A partir de esos datos ya se pueden calcular las facturaciones de años anteriores.

19. ***Estimación de las Inversiones (activo total) de cada cadena en la zona.***

Las inversiones se estimaron a partir de los datos de facturaciones. En este caso si que se tuvo en cuenta la estructura de ARDAN de las rotaciones de cada cadena empresarial, puesto que ya ese había corregido el impacto del tamaño en las facturaciones. Con ese dato se reajustaron los activos totales de cada cadena empresarial y a partir de ellos se hicieron las estimaciones de las inversiones totales para cada uno de los años estudiados.

D - METODOLOGÍA ESTADÍSTICA.

ÍNDICE

1.- INTRODUCCIÓN..... 71
2.- EL CUESTIONARIO A EXPERTOS. 71
2.1.- La población objetivo, diseño de la muestra y realización del cuestionario. 72
2.2.- Contenido del cuestionario. 72
3.- LA ENCUESTA A EMPRESAS..... 73
3.1.- La población objetivo. 73
3.2.- Diseño de la muestra y realización de la encuesta. 77
3.3.- Contenido de la encuesta. 83
4.- TRATAMIENTO ESTADÍSTICO. 85
4.1.- Codificación. 85
4.2.- Depuración..... 86
4.3.- Gráficos..... 86
4.4.- Técnicas de inferencia estadística..... 87
5.- ANEXOS. 91
ANEXO 1: LISTADO DE LAS VARIABLES SOBRE EL ARCHIVO DE TRABAJO..... 93
Anexo 1.1: Cuestionario a Expertos..... 93
Anexo 1.2: Encuesta a Empresas..... 138
ANEXO 2: DEPURACIÓN DE DATOS. INFORME DE INCIDENCIAS. 195
ANEXO 3: TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN 205

1.- INTRODUCCIÓN.

Dado que este trabajo se presenta como continuación, en parte, del **ya realizado en el año 2000**, se hizo uso de **dos fuentes de información complementarias** para tener una visión más amplia de la situación del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo.

La **primera de las fuentes** ha sido un **cuestionario realizado a un panel de expertos** para que evaluasen de forma cualitativa la evolución y expectativas del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo. Los elementos fundamentales de este cuestionario son comentados en el **apartado 2**. La **segunda fuente**, que se comenta en el **apartado 3**, siguió el esquema del estudio anterior y ha consistido en el desarrollo de una **encuesta a empresarios de la zona**, representativa de sus opiniones sobre el Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo.

El cuestionario y la encuesta fueron analizados mediante un **tratamiento estadístico**, cuyos principales aspectos se describen brevemente en el **apartado 4**.

2.- EL CUESTIONARIO A EXPERTOS.

El **cuestionario a expertos** tiene como **objetivo** fundamental profundizar en el **diagnóstico y diseño estratégico**, a través de la evolución y expectativas de la situación del Sistema Empresarial de Vigo y su Área Metropolitana desde el año 2000 (ver Anexo 1.1).

En este apartado se describe en primer lugar la población objetivo para la realización del panel y a continuación se indican muy brevemente los contenidos del cuestionario realizado a los expertos seleccionados.

2.1.- La población objetivo, diseño de la muestra y realización del cuestionario.

Este cuestionario fue pensado para ser dirigido a una población de expertos que debían dar su opinión sobre diferentes aspectos de la evolución y expectativas del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo.

Para llevarlo a cabo, se ha seleccionado un **panel de 49 expertos** procedentes de **empresas** (32) y de **instituciones y entidades de apoyo** (17), buscando una representación significativa de la opinión de las principales cadenas empresariales de la zona y la visión de los conocedores de la realidad de Vigo y su área metropolitana. Una vez finalizado el proceso (meses de junio y julio de 2005), **se recibieron 46 cuestionarios**, lo que representa un significativo **93,8% de tasa de respuesta**. En los meses de agosto y septiembre, se procedió al **tratamiento y análisis de la información**.

2.2.- Contenido del cuestionario.

Uno de los objetivos de este cuestionario era conocer la opinión que los expertos tenían sobre la evolución (evolucion en los últimos 5 años, 2000-2004) y expectativas de futuro para diversos aspectos. Por este motivo se recogieron 4 grandes preguntas (1 por cada apartado).

El primero analiza la valoración que estos expertos dan a **38 aspectos clave** correspondientes a **5 agrupaciones** del diagnóstico estratégico realizado en el año 2000.

En el segundo se evalúan las **24 estrategias** correspondientes a **6 ejes estratégicos** para el sistema productivo del área.

Por su interés estratégico, se ha incluido también un apartado sobre el **posicionamiento estratégico** del área, que corresponde al tercer apartado de la encuesta.

El cuestionario finaliza con un apartado para recabar las **propuestas** por parte de los expertos de **actuaciones más relevantes** a desarrollar y agentes involucrados.

En conjunto, la encuesta consta de **311 variables**. En el **anexo 2.1** se recoge la información sobre codificación y datos básicos de cada una de esas variables.

3.- LA ENCUESTA A EMPRESAS.

Con el objetivo de obtener información agregada de la evolución (2000-2005) y expectativas del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo, además de tener en cuenta la bibliografía y documentación existente, fue necesario 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, buscando que las mismas fuesen lo más representativas posibles de todo el conjunto (ver Anexo 1.2).

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, para comprender mejor el tratamiento y los resultados analizados.

3.1.- 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 información obtenida. Por otro lado, si la encuesta es compleja, conviene elegir la población objetivo de forma que también tenga una alta tasa de conocimientos sobre el conjunto de preguntas contenidas en la encuesta, para que no queden muchas de éstas en blanco, hecho que también podría sesgar los resultados.

La población de partida era el **conjunto de las empresas de Área Metropolitana de Vigo**. Dada la dificultad de tener un censo de todas ellas y, por otro lado, 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 o unas condiciones empresariales que permitieran su análisis 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 las empresas que tuvieran una facturación menor a 250.000 euros.

Además, para hacer uso de una base de datos homogénea se partió de 10.000 **empresas** que aparecían en la base de datos **ARDAN**, con datos correspondientes al ejercicio de **2003** y localizadas en el **Área Metropolitana de Vigo**, añadiendo las **empresas existentes en la zona** de estudio que eran de **un tamaño significativo** pero **no presentaban sus cuentas en el registro de Pontevedra** y, por consiguiente, a efectos de la base de datos ARDAN, no eran consideradas empresas de la zona. Por tanto, hubo que recurrir a otros directorios de empresas para completar la muestra. La Figura 3.1.1 resume el proceso de selección de la **población objetivo**.

Figura 3.1.1
Selección de la población objetivo de la encuesta a empresas

Fuente: elaboración propia

Otra de las metas que se perseguía con la encuesta era la realización de un **análisis comparativo 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 **cadenas 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: Pesca y Productos transformados del **Mar**; Forestal y Productos Transformados de la **Madera**; **Agricultura, Ganadería** y sus Transformados; **Rocas** Ornamentales y Productos no Metálicos; **Automoción**; Construcción y Reparación **Naval**; **Química** Farmacéutica; **Textil**-Confección-Moda y Complementos; **Construcción** y Promoción Inmobiliaria y **Turismo**-Ocio-Cultura y relacionados**.**

Como cadenas complementarias y de apoyo se constituyeron las siguientes: **Bienes de equipo** e Industria Auxiliar no específicos; Logística y **Transportes**; **Energía**; **Comercio** y **Distribución** no específicos; **Educación-Salud** y Medio Ambiente; Servicios **Financieros** y **Otras Actividades** 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 17% y un nivel de confianza del 95%, mientras que para las cadenas complementarias y de apoyo se permitía un error mayor (19%).

Tabla 3.1.1
Número de empresas de la muestra por eslabones y por cadenas empresariales

CADENAS EMPRESARIALES	ESLABÓN						
	Extracción	Transfor-mación	Comercia-lización	Servicios de apoyo	Equipa-miento	Suministros comple-mentarios	Total
01 Pesca y Productos Transformados del Mar	6	15	5	1	2	1	**30**
02 Forestal y Productos transf. de la Madera	1	19	4	3	1	2	**30**
03 Agricultura y Ganadería y sus Transformados	6	15	5	1	2	1	**30**
04 Rocas Ornamentales y Prod. No Metálicos	6	13	3	2	2	2	**28**
05 Automoción		16	6	4	2	2	**30**
06 Construcción y Reparación Naval		18	4	3	3	2	**30**
07 Química-Farmacéutica		16	6				**22**
08 Textil-Confección-Moda y Complementos		18	8	1	2	1	**30**
09 Construcción y Promoción Inmobiliaria	1	12	5	9	3		**30**
10 Bienes de Equipo, Ind. Aux. y Pdtos. Met. No Esp.		17	7	4			**28**
11 Logística y Transporte				22			**22**
12 Comercio y Distribución no Específicos			15				**15**
13 Turismo, Ocio, cultura y Relacionados		6	6	20	2	2	**36**
14 Educación, Salud y Medioambiente		2		23	2	1	**28**
15 Servicios Financieros				25			**25**
16 Energía		1	13	2			**16**
17 Otras Actividades en General				23			**23**
TOTAL GENERAL	**20**	**168**	**87**	**143**	**21**	**14**	**453**

Fuente: elaboración propia

El **estudio de cadenas empresariales** implica que empresas que no están en la cadena principal sean consideradas de esa cadena si dedican su esfuerzo a ella. Por ese motivo, interesaba establecer el tipo de cadena y el eslabón en el que intervendría una determinada empresa, puesto que algunas de las empresas pertenecería a dos cadenas empresariales y de esta forma, aunque el **tamaño total de la muestra es de 453 empresas**, el hecho de utilizar un diseño aleatorizado, permite extender esta muestra en algunos casos. El diseño, en función de lo antes expuesto, se presenta en la Tabla 3.1.1.

De acuerdo con estas clasificaciones se diseñó la muestra de forma que tuviese elementos de todos los grupos definidos previamente.

3.2.- 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 eslabones de forma que se incluían empresas de todos los eslabones 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 3.2.1 recoge el conjunto de empresas por cadenas, una vez asumidas las empresas consideradas comunes a más de una cadena.

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 17% 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.

Tabla 3.2.1
Conjunto de empresas por cadenas empresariales y tamaños

CADENAS EMPRESARIALES	POBLACIÓN	MUESTRA	ERROR
01 Pesca y Productos Transformados del Mar	1.927	31	0,178
02 Forestal y Productos Transformados de la Madera	1.422	30	0,181
03 Agricultura y Ganadería y sus Transformados	1.278	31	0,177
04 Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos	209	30	0,169
05 Automoción	607	30	0,178
06 Construcción y Reparación Naval	279	30	0,173
07 Química-Farmacéutica	265	31	0,169
08 Textil-Confección-Moda y Complementos	1.350	30	0,181
09 Construcción y Promoción Inmobiliaria	5.404	30	0,182
10 Bienes de Equipo, Ind. Aux. y Pdtos Metálicos no Esp.	2.267	38	0,161
11 Logística y Transporte	2.216	26	0,195
12 Comercio y Distribución no Específicos	2.000	16	0,249
13 Turismo, Ocio, cultura y Relacionados	4.292	36	0,166
14 Educación, Salud y Medioambiente	1.867	30	0,181
15 Servicios Financieros	462	30	0,177
16 Energía	188	23	0,196
17 Otras Actividades en General	4.002	25	0,199

Fuente: elaboración propia

El **tamaño de la muestra** seleccionado inicialmente fue de **453 empresas**, divididas entre las diecisiete cadenas empresariales consideradas en el estudio. 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 del 4,7% en todo el conjunto.

El proceso seguido para la realización de la encuesta y su implementación dentro del diagnóstico del sistema empresarial se detalla en la Figura 3.2.1.

Figura 3.2.1
Fases de desarrollo de la encuesta

Fuente: elaboración propia

El **diseño y elaboración de la encuesta** se realizó durante los meses de **enero a mayo del 2005**, tratando de recoger en ella las opiniones de los empresarios sobre los aspectos que nos parecieron más destacables. Dicha encuesta constaba de **10 páginas**, estaba subdividida en **5 apartados**, con un total de **15 preguntas**, que al ser codificadas se transformaron en **321 variables**. Estos datos, al igual que la ficha técnica de la encuesta, se recogen en la Figura 3.2.2.

Figura 3.2.2
Datos sobre la encuesta realizada a empresas

Fuente: elaboración propia

La **realización de la encuesta** fue llevada a cabo durante los meses de **mayo a agosto del año 2005**, en empresas de Área Metropolitana de Vigo. Participaron en su realización el equipo técnico (conformado por tres personas) y un equipo de 4 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 presentasen. Si en 15 días no habían remitido la encuesta, se les volvía a llamar para comprobar en que estado se encontraba. Así mismo, cuando era necesario, se acudía a la propia empresa a recoger la encuesta.

Mediante ese procedimiento se obtuvo una **tasa de respuesta** del **79,7%** (se recibieron **361 encuestas**). Este hecho afectó al error de la estimación previsto inicialmente que aumentó ligeramente hasta convertirse en un **error máximo del 5,2% con un nivel de confianza del 95,5%**. La Figura 3.2.3 recoge el porcentaje aproximado del peso de cada cadena sobre el total de encuestas recibidas.

Figura 3.2.3
Porcentaje de empresas que contestaron a la encuesta por cadenas empresariales

Fuente: elaboración propia

La mayor parte de las empresas encuestadas corresponden a sociedades anónimas (S.A., 42,94%) y a **sociedades limitadas** (S.L., 52,63%). El resto se reparten entre autónomos (0,28%), cooperativas (0,55%), sociedades anónimas laborales (S.A.L., 1,66%) y otras estructuras mercantiles (1,94%), como se puede observar en la Figura 3.2.4.

Figura 3.2.4
Distribución de las empresas que contestaron a la encuesta según su estructura mercantil

Fuente: elaboración propia

El tamaño refleja la situación de la población objetivo con el sesgo comentado previamente. Hay un 8,83% de empresas que facturan menos de 600.000 euros; un 11,57% facturan entre 600.000 a 1 millón de euros; el 25,93% de 1 a 3 millones de euros y un 16,24% de 3 a 6 millones de euros. Entre 6 a 30 millones de euros hay un 22,51% de la muestra; entre 30 a 60 millones de euros hay un 7,69% y finalmente el 6,84% de las empresas encuestadas facturan más de 60 millones de euros (ver Figura 3.2.5).

Figura 3.2.5
Porcentaje de empresas que contestaron a la encuesta por tamaño (medido por la facturación)

Fuente: elaboración propia

De forma similar se observa en la Figura 3.2.6 que el 15,74% son empresas que dicen tener menos de 10 trabajadores; el 49,27% se encuentra entre 10 y 49 trabajadores; el 14,87% aproximadamente está entre 50 y 99 trabajadores; el 7,58% tiene entre 100 y 199 trabajadores, el 7,58% tiene contratados entre 200 y 499 empleados; el 2,62% dice tener entre 500 y 999 empleados y finalmente un 2,33% tiene más de 1000 trabajadores.

Figura 3.2.6
Porcentaje de empresas que contestaron a la encuesta por tamaño (medido por el número de empleados)

Fuente: elaboración propia

En general, **el conjunto los municipios que conforman la comarca están representados**, sí bien no de forma proporcional a la población. En la Figura 3.2.7 se recogen los porcentajes de empresas que contestaron a la encuestada por cada uno de los municipios.

Figura 3.2.7
Distribución de las empresas que contestaron a la encuesta por municipio

Fuente: elaboración propia

La mayor parte, como era de esperar, **están en Vigo** (61,64%); un 14,02% están en **O Porriño**; un 6,08% en **Redondela** y **Mos** presenta aproximadamente el 5,82%. El resto de municipios tienen valores menores: en Baiona 1,59%; alrededor del 1,06% se encuentran en Cangas; en Moaña un 0,79%; en Gondomar un 2,91%; en Nigrán un 2,38% y en Salceda un 0,53%. Las demás encuestas se reparten equitativamente entre los municipios restantes, esto es, en Pazos de Borbén (1,06%), en Soutomaior (0,26%) y finalmente en Salvaterra de Miño (1,85%). Queda sin representación empresarial el municipio de Fornelos de Montes, ya que ninguna de las empresas encuestadas de la zona quiso colaborar en el estudio.

3.3.- Contenido de la encuesta.

La **encuesta** está diseñada para cubrir los principales aspectos que definen la competitividad de una zona, orientada desde la visión del sistema empresarial. Su objetivo es suministrar información para realizar el diagnóstico estratégico del sistema empresarial de la zona y ver que opinan de la evolución en los últimos años.

Está dividida en **cinco apartados** que analizan los principales aspectos que hacen referencia a la situación y expectativas del Sistema Empresarial del Área metropolitana de Vigo.

En el **primero** se estudian los ***aspectos básicos del entorno*** empresarial, para contrastar cuales son las amenazas y oportunidades que se presentan, en opinión de los encuestados. Consta de tres preguntas genéricas. La primera recoge un resumen de los grandes aspectos del **entorno general**. En la segunda se pregunta por el **aspecto específico**, es decir **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. En la tercera se analizan los **aspectos socioeconómicos, las infraestructuras y equipamientos** y los **servicios públicos de la zona**.

En el **segundo apartado** se recoge información sobre el grado de importancia que tiene **el sistema de dirección estratégica** como base para las grandes orientaciones estratégicas de las empresas.

En el **tercero***, **las ventajas competitivas*** de la empresa, al igual que la percepción que éstas tienen de sus ***resultados***. Este apartado está dirigido fundamentalmente a obtener información sobre las estrategias que siguen las empresas en las diferentes cadenas empresariales de la zona.

El **siguiente apartado** indica las ***características básicas*** de la empresa, de cara a buscar una tipología de las empresas según sus diferentes comportamientos.

El **último** tiene una breve referencia al **perfil competitivo** de la empresa respecto a empresas de otras zonas.

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.

4.- TRATAMIENTO ESTADÍSTICO.

Para realizar un tratamiento acorde a los datos y con una base científica que permita obtener resultados que resuman y faciliten la comprensión de las opiniones de expertos y empresarios se siguió un proceso estándar de tratamiento estadístico de la información.

En este apartado se explica muy someramente algunos de los pasos de ese proceso.

En primer lugar se explica el método de codificación de las variables. A continuación, se indica como se realizó la depuración de los datos. Después, los gráficos utilizados con más frecuencia y que no son habituales en todos los tratamientos estándar. Finalmente se recoge un breve resumen de las técnicas utilizadas.

4.1.- 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 eran difícilmente cuantificables.

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.

4.2.- Depuración.

Una vez terminados todos los procesos anteriores se pasó a realizar un tratamiento inicial de la información, que consiste principalmente en una **depuración de los datos**. En esta fase, se realiza una comprobación exhaustiva de la existencia de incoherencias, valores extraños, etc. a través de tres niveles de análisis: una **depuración previa** (revisión general), **análisis univariante** (búsqueda de valores fuera de rango, comprobación de las preguntas de control, entre otros) y **análisis multivariante** (análisis cluster). Para más información, ver Anexo 3.

4.3.- Gráficos.

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**, es decir, en relación al resto de variables que intervienen en el gráfico.

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.

4.4.- 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** de la media de esa cadena con la media global, haciendo uso de un t-test**.** De esta forma se obtenía cual era el grupo o grupos que se distinguía del resto.

Otro de los tratamientos comunes a la mayoría de las preguntas era analizar si las opiniones de los empresarios eran distintas de lo que se consideraba valor de referencia, u opinión tipo medio, que generalmente en las variables ordinales venía dado por el 3, cuando se tomaba independientemente del conjunto de variables analizadas o por la media de todas las variables cuando se hacía con relación a éstas. En el primer caso la referencia era externa, en el segundo dependía de los criterios de valoración utilizados por los encuestados. Para contrastar esto se hizo uso del **test de Wilcoxon** de **medias emparejadas** para una sola población. Ambos son **test no paramétricos** y válidos para trabajar con datos ordinales.

El programa utilizado para todos los análisis estadísticos fue el SPSS, versión 12.0.1.

La Figura 4.4.1 recoge de forma esquemática el análisis estadístico realizado.

Figura 4.4.1
Tratamiento estadístico

Fuente: elaboración propia

Todo este proceso de gráficos y técnicas de Inferencia estadísticas arriba expuestos, se presentan más detallados en el Anexo 4.

5.-ANEXOS.

ANEXO 1: LISTADO DE LAS VARIABLES SOBRE EL ARCHIVO DE TRABAJO.

Anexo 1.1: Cuestionario a Expertos.

1. Aspectos clave del diagnóstico estratégico.

De los siguientes **Aspectos Clave del diagnóstico del sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana considerados en el año 2001**, relacionados con el tema enunciado, señale cómo han evolucionado en los últimos 5 años (2000-2004) y cuáles lo seguirán siendo en el futuro. Si usted considera que falta alguno importante, indíquelo a continuación.

```
VAR00001 (1) Código Empresa
            Measurement level: Nominal
            Format: A8  Column Width: 8  Alignment: Left

V001 (2) Visión estratégica en las pequeñas y medianas empresas (Evolución)
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Ha perdido importancia
                     2    Se ha mantenido
                     3    Ha ganado importancia

V002 (3) Cultura de la calidad y de la mejora continua (Evolución)
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Ha perdido importancia
                     2    Se ha mantenido
                     3    Ha ganado importancia

V003 (4) Procesos de concentración empresarial (Evolución)
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Ha perdido importancia
                     2    Se ha mantenido
                     3    Ha ganado importancia

V004 (5) Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas (Evolución)
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Ha perdido importancia
                     2    Se ha mantenido
                     3    Ha ganado importancia

V005 (6) Cooperación como factor estratégico (Evolución)
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Ha perdido importancia
                     2    Se ha mantenido
```

```
                    3    Ha ganado importancia
```

V006 (7) Desarrollo de acuerdos de subcontratación (Evolución)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Ha perdido importancia
                     2    Se ha mantenido
                     3    Ha ganado importancia
```

V007 (8) Otros (Evolución)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Ha perdido importancia
                     2    Se ha mantenido
                     3    Ha ganado importancia
```

V007bis (9) Otros (Evolución2)

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8.2  Column Width: 8  Alignment: Right
```

V008 (10) Visión estratégica en las pequeñas y medianas empresas (Seguirá en el futuro)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     0    No seguirá siendo FC
                     1    Sí seguirá siendo FC
```

V009 (11) Cultura de la calidad y de la mejora continua (Seguirá en el futuro)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     0    No seguirá siendo FC
                     1    Sí seguirá siendo FC
```

V010 (12) Procesos de concentración empresarial (Seguirá en el futuro)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     0    No seguirá siendo FC
                     1    Sí seguirá siendo FC
```

V011 (13) Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas (Seguirá en el futuro)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     0    No seguirá siendo FC
                     1    Sí seguirá siendo FC
```

V012 (14) Cooperación como factor estratégico (Seguirá en el futuro)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     0    No seguirá siendo FC
                     1    Sí seguirá siendo FC
```

V013 (15) Desarrollo de acuerdos de subcontratación (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V014 (16) Otros (Seguirá en el futuro)
Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V014bis (17) Otros (Seguirá en el futuro2)
Measurement level: Scale
Format: F8.2 Column Width: 8 Alignment: Right

V014b (18) Otros (indique)
Measurement level: Nominal
Format: A255 Column Width: 8 Alignment: Left

V014bbis (19) Otros (indique2)
Measurement level: Nominal
Format: A255 Column Width: 8 Alignment: Left

V015 (20) Globalización, convergencia de la zona Euro y ampliación de la Unión Europea (Evolución)
Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V016 (21) Situación geográfica de Vigo y su área metropolitana (Evolución)
Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V017 (22) Imagen de Vigo como marca competitiva (Evolución)
Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V018 (23) Intensidad de competencia en precios especialmente en actividades intensivas en mano de obra (Evolución)
Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V019 (24) Imagen de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V020 (25) Diversidad productiva en el área (Bienes de equipo e Industria auxiliar, TIC's, Química-Farmacéutica, Moda y diseño,…) (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V021 (26) Existencia en el área del centro de síntesis en la cadena de automoción (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V022 (27) El área como centro de suministro de productos relacionados con el mar (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V023 (28) Interrelación de la construcción y promoción inmobiliaria con otras cadenas de actividades principales (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V024 (29) Calidad de la oferta cultural, de ocio y de turismo (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V025 (30) Problemas de dimensionamiento y especialización en la construcción naval (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V026 (31) Acceso privilegiado a materias primas en las actividades de rocas ornamentales del área (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V027 (32) Otros (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V027bis (33) Otros (Evolución2)

Measurement level: Scale
Format: F8.2 Column Width: 8 Alignment: Right

V028 (34) Globalización, convergencia de la zona Euro y ampliación de la Unión Europea (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V029 (35) Situación geográfica de Vigo y su área metropolitana (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V030 (36) Imagen de Vigo como marca competitiva (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V031 (37) Intensidad de competencia en precios especialmente en actividades intensivas en mano de obra (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V032 (38) Imagen de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V033 (39) Diversidad productiva en el área (Bienes de equipo e Industria auxiliar, TIC's, Química-Farmacéutica, Moda y diseño,…) (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V034 (40) Existencia en el área del centro de síntesis en la cadena de automoción (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V035 (41) El área como centro de suministro de productos relacionados con el mar (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V036 (42) Interrelación de la construcción y promoción inmobiliaria con otras cadenas de actividades principales (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V037 (43) Calidad de la oferta cultural, de ocio y de turismo (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V038 (44) Problemas de dimensionamiento y especialización en la construcción naval (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V039 (45) Acceso privilegiado a materias primas en las actividades de rocas ornamentales del área (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V040 (46) Otros (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label

```
                    0    No seguirá siendo FC
                    1    Sí seguirá siendo FC
```

V040bis (47) Otros (Seguirá en el futuro2)

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8.2  Column Width: 8  Alignment: Right
```

V040b (48) Otros (indique)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V040bbis (49) Otros (indique2)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V041 (50) Progreso tecnológico en la automatización de los procesos productivos (Evolución)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Ha perdido importancia
                     2    Se ha mantenido
                     3    Ha ganado importancia
```

V042 (51) Potencialidad para el desarrollo de la innovación en el área (Evolución)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Ha perdido importancia
                     2    Se ha mantenido
                     3    Ha ganado importancia
```

V043 (52) Cultura de innovación desde las empresas e instituciones del área (Evolución)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Ha perdido importancia
                     2    Se ha mantenido
                     3    Ha ganado importancia
```

V044 (53) Necesaria proactividad desde el universo público en el apoyo a la innovación (Evolución)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Ha perdido importancia
                     2    Se ha mantenido
                     3    Ha ganado importancia
```

V045 (54) Capacidad de autofinanciación de las actividades empresariales actuales (Evolución)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Ha perdido importancia
                     2    Se ha mantenido
                     3    Ha ganado importancia
```

V046 (55) Disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego para la innovación empresarial (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V047 (56) Otros (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V048 (57) Progreso tecnológico en la automatización de los procesos productivos (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V049 (58) Potencialidad para el desarrollo de la innovación en el área (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V050 (59) Cultura de innovación desde las empresas e instituciones del área (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V051 (60) Necesaria proactividad desde el universo público en el apoyo a la innovación (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V052 (61) Capacidad de autofinanciación de las actividades empresariales actuales (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V053 (62) Disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego para la innovación empresarial (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V054 (63) Otros (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V054b (64) Otros (indique):

Measurement level: Nominal
Format: A255 Column Width: 8 Alignment: Left

V055 (65) Necesidad de adecuación de las titulaciones oficiales a las necesidades de las empresas (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V056 (66) Necesidad de formación en Internacionalización y en Gestión/Estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V057 (67) Necesidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V058 (68) Necesidad de actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V059 (69) Iniciativa y dinamismo de los recursos humanos del área con cierto grado de profesionalización (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V060 (70) Limitado nivel de eficiencia en la utilización de nuevas tecnologías por falta de personal suficientemente formado (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V061 (71) Dificultades para la optimización del Capital Humano en las empresas (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V062 (72) Otros (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V063 (73) Necesidad de adecuación de las titulaciones oficiales a las necesidades de las empresas (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V064 (74) Necesidad de formación en Internacionalización y en Gestión/Estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V065 (75) Necesidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V066 (76) Necesidad de actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V067 (77) Iniciativa y dinamismo de los recursos humanos del área con cierto grado de profesionalización (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V068 (78) Limitado nivel de eficiencia en la utilización de nuevas tecnologías por falta de personal suficientemente formado (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V069 (79) Dificultades para la optimización del Capital Humano en las empresas (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V070 (80) Otros (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V070b (81) Otros (indique):

Measurement level: Nominal
Format: A255 Column Width: 8 Alignment: Left

V071 (82) Necesidad de planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V072 (83) Carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V073 (84) Importancia de la expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V074 (85) Dificultad de liderazgo institucional en el área (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V075 (86) Deficiente desarrollo del ferrocarril (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V076 (87) El puerto de Vigo como factor de atracción (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V077 (88) Dificultades para la gestión de residuos industriales (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V078 (89) Otros (Evolución)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Ha perdido importancia
2	Se ha mantenido
3	Ha ganado importancia

V078bis (90) Otros (Evolución2)

Measurement level: Scale
Format: F8.2 Column Width: 8 Alignment: Right

V079 (91) Necesidad de planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V080 (92) Carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V081 (93) Importancia de la expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V082 (94) Dificultad de liderazgo institucional en el área (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V083 (95) Deficiente desarrollo del ferrocarril (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V084 (96) El puerto de Vigo como factor de atracción (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V085 (97) Dificultades para la gestión de residuos industriales (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V086 (98) Otros (Seguirá en el futuro)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No seguirá siendo FC
1	Sí seguirá siendo FC

V086bis (99) Otros (Seguirá en el futuro2)

Measurement level: Scale
Format: F8.2 Column Width: 8 Alignment: Right

V086b (100) Otros (indique):

Measurement level: Nominal
Format: A255 Column Width: 8 Alignment: Left

V086bbis (101) Otros (indique2):

Measurement level: Nominal
Format: A255 Column Width: 8 Alignment: Left

V086bbisbis (102) Otros (indique3):

Measurement level: Nominal
Format: A255 Column Width: 8 Alignment: Left

2. Diseño de estrategias.

De las siguientes **estrategias del sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana consideradas en el año 2001**, señale hasta que punto cree que se ha llevado a cabo cada una de ellas y si considera que debe mantenerse en el futuro. Si piensa que falta alguna importante, indíquelo a continuación.

V087 (103) Fomentar una cultura estratégica de proactividad, potenciando la implantación de sistemas de dirección avanzados (Realización)

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           1    No se ha avanzado prácticamente nada
           2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
           3    Se ha realizado suficientemente
```

V088 (104) Creación de nuevas actividades empresariales y modernización de las actuales para la diversificación del sistema productivo (Realización)

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           1    No se ha avanzado prácticamente nada
           2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
           3    Se ha realizado suficientemente
```

V089 (105) Favorecer la modernización de las estructuras organizativas y la optimización y profesionalización de la función de recursos humanos (Realización)

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           1    No se ha avanzado prácticamente nada
           2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
           3    Se ha realizado suficientemente
```

V090 (106) Necesidad de innovación y modernización de la tecnología y procesos (Realización)

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           1    No se ha avanzado prácticamente nada
           2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
           3    Se ha realizado suficientemente
```

V091 (107) Otros (Realización)

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           1    No se ha avanzado prácticamente nada
           2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
           3    Se ha realizado suficientemente
```

V092 (108) Fomentar una cultura estratégica de proactividad, potenciando la implantación de sistemas de dirección avanzados (Expectativas)

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
```

3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V093 (109) Creación de nuevas actividades empresariales y modernización de las actuales para la diversificación del sistema productivo (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V094 (110) Favorecer la modernización de las estructuras organizativas y la optimización y profesionalización de la función de recursos humanos (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V095 (111) Necesidad de innovación y modernización de la tecnología y procesos (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V096 (112) Otros (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V096b (113) Otros (indique)

Measurement level: Nominal
Format: A255 Column Width: 8 Alignment: Left

V096c (114) En caso de no realizarse suficientemente las estrategias anteriores, indique las causas

Measurement level: Nominal
Format: A255 Column Width: 8 Alignment: Left

V097 (115) Fomento de estudios estratégicos sobre las actividades del sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana (Realización)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	No se ha avanzado prácticamente nada
2	Se ha avanzado, pero no lo suficiente
3	Se ha realizado suficientemente

V098 (116) Fomentar la modernización y creación de empresas de servicios avanzados (Realización)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	No se ha avanzado prácticamente nada
2	Se ha avanzado, pero no lo suficiente
3	Se ha realizado suficientemente

V099 (117) Favorecer el empleo de herramientas de tecnologías de información y comunicación en las empresas (Realización)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	No se ha avanzado prácticamente nada
2	Se ha avanzado, pero no lo suficiente
3	Se ha realizado suficientemente

V100 (118) Otros (Realización)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	No se ha avanzado prácticamente nada
2	Se ha avanzado, pero no lo suficiente
3	Se ha realizado suficientemente

V101 (119) Fomento de estudios estratégicos sobre las actividades del sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V102 (120) Fomentar la modernización y creación de empresas de servicios avanzados (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V103 (121) Favorecer el empleo de herramientas de tecnologías de información y comunicación en las empresas (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal

```
                    4    Bastante
                    5    Mucho
```

V104 (122) Otros (Expectativas)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Poco
                     2    Algo
                     3    Normal
                     4    Bastante
                     5    Mucho
```

V104b (123) Otros (indique)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V104c (124) En caso de no realizarse suficientemente las estrategias anteriores, indique las causas

```
          Measurement level: Nominal
          Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V105 (125) Formación para nivel superior y directivo adaptada a las necesidades de las empresas del área. (Realización)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    No se ha avanzado prácticamente nada
                     2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
                     3    Se ha realizado suficientemente
```

V106 (126) Formación para mandos intermedios y ámbito operativo de las empresas del área. (Realización)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    No se ha avanzado prácticamente nada
                     2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
                     3    Se ha realizado suficientemente
```

V107 (127) Formación para el desarrollo de capacidades y habilidades de los emprendedores. (Realización)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    No se ha avanzado prácticamente nada
                     2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
                     3    Se ha realizado suficientemente
```

V108 (128) Otros (Realización)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    No se ha avanzado prácticamente nada
                     2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
                     3    Se ha realizado suficientemente
```

V109 (129) Formación para nivel superior y directivo adaptada a las necesidades de las empresas del área. (Expectativas)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
```

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V110 (130) Formación para mandos intermedios y ámbito operativo de las empresas del área. (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V111 (131) Formación para el desarrollo de capacidades y habilidades de los emprendedores. (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V112 (132) Otros (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V112b (133) Otros (indique)

Measurement level: Nominal
Format: A255 Column Width: 8 Alignment: Left

V112c (134) En caso de no realizarse suficientemente las estrategias anteriores, indique las causas

Measurement level: Nominal
Format: A255 Column Width: 8 Alignment: Left

V113 (135) Desarrollar actividades de análisis de mercados y una mayor innovación y diferenciación de productos/ servicios (Realización)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	No se ha avanzado prácticamente nada
2	Se ha avanzado, pero no lo suficiente
3	Se ha realizado suficientemente

V114 (136) Favorecer un mayor desarrollo de la internacionalización del sistema productivo de Vigo y su área metropolitana (Realización)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	No se ha avanzado prácticamente nada
2	Se ha avanzado, pero no lo suficiente
3	Se ha realizado suficientemente

V115 (137) Desarrollo de campañas de promoción y comunicación de imagen propia de productos de calidad asociados al área (Realización)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	No se ha avanzado prácticamente nada
2	Se ha avanzado, pero no lo suficiente
3	Se ha realizado suficientemente

V116 (138) Otros (Realización)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	No se ha avanzado prácticamente nada
2	Se ha avanzado, pero no lo suficiente
3	Se ha realizado suficientemente

V117 (139) Desarrollar actividades de análisis de mercados y una mayor innovación y diferenciación de productos/ servicios (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V118 (140) Favorecer un mayor desarrollo de la internacionalización del sistema productivo de Vigo y su área metropolitana (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V119 (141) Desarrollo de campañas de promoción y comunicación de imagen propia de productos de calidad asociados al área (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V120 (142) Otros (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo

```
                    3    Normal
                    4    Bastante
                    5    Mucho
```

V120b (143) Otros (indique)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V120c (144) En caso de no realizarse suficientemente las estrategias anteriores, indique las causas

```
          Measurement level: Nominal
          Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V121 (145) Organización de estructuras interempresariales eficientes, optimizando las relaciones entre las cadenas de actividades empresariales (Realización)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    No se ha avanzado prácticamente nada
                     2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
                     3    Se ha realizado suficientemente
```

V122 (146) Fomentar la gestión conjunta de aprovisionamientos, logística einversiones en equipamiento e instalaciones (Realización)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    No se ha avanzado prácticamente nada
                     2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
                     3    Se ha realizado suficientemente
```

V123 (147) Favorecer proyectos conjuntos de innovación y transferencia de tecnología para la modernización y diversificación empresarial (Realización)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    No se ha avanzado prácticamente nada
                     2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
                     3    Se ha realizado suficientemente
```

V124 (148) Promover la cooperación para el acceso a mercados (Realización)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    No se ha avanzado prácticamente nada
                     2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
                     3    Se ha realizado suficientemente
```

V125 (149) 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 (Realización)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    No se ha avanzado prácticamente nada
                     2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
                     3    Se ha realizado suficientemente
```

V126 (150) Otros (Realización)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	No se ha avanzado prácticamente nada
2	Se ha avanzado, pero no lo suficiente
3	Se ha realizado suficientemente

V127 (151) Organización de estructuras interempresariales eficientes, optimizando las relaciones entre las cadenas de actividades empresariales (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V128 (152) Fomentar la gestión conjunta de aprovisionamientos, logística e inversiones en equipamiento e instalaciones (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V129 (153) Favorecer proyectos conjuntos de innovación y transferencia de tecnología para la modernización y diversificación empresarial (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V130 (154) Promover la cooperación para el acceso a mercados (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V131 (155) 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 (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal

```
                    4    Bastante
                    5    Mucho
```

V132 (156) Otros (Expectativas)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Poco
                     2    Algo
                     3    Normal
                     4    Bastante
                     5    Mucho
```

V132b (157) Otros (indique)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V132c (158) En caso de no realizarse suficientemente las estrategias anteriores, indique las causas

```
          Measurement level: Nominal
          Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V133 (159) Mejorar la planificación y gestión territorial (Realización)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    No se ha avanzado prácticamente nada
                     2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
                     3    Se ha realizado suficientemente
```

V134 (160) Mejora de la conectividad, de la infraestructura de comunicaciones, transporte y logística (Realización)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    No se ha avanzado prácticamente nada
                     2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
                     3    Se ha realizado suficientemente
```

V135 (161) Favorecer la gestión medioambiental y mejorar las infraestructuras de tratamiento de residuos (Realización)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    No se ha avanzado prácticamente nada
                     2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
                     3    Se ha realizado suficientemente
```

V136 (162) Fomentar el desarrollo de servicios sociales, actividades de ocio y cultura (Realización)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    No se ha avanzado prácticamente nada
                     2    Se ha avanzado, pero no lo suficiente
                     3    Se ha realizado suficientemente
```

V137 (163) Aumentar la eficiencia y coordinación del marco institucional (Realización)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
```

Value	Label
1	No se ha avanzado prácticamente nada
2	Se ha avanzado, pero no lo suficiente
3	Se ha realizado suficientemente

V138 (164) Optimizar los servicios públicos de apoyo a las empresas (Realización)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	No se ha avanzado prácticamente nada
2	Se ha avanzado, pero no lo suficiente
3	Se ha realizado suficientemente

V139 (165) Otros (Realización)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	No se ha avanzado prácticamente nada
2	Se ha avanzado, pero no lo suficiente
3	Se ha realizado suficientemente

V140 (166) Mejorar la planificación y gestión territorial (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V141 (167) Mejora de la conectividad, de la infraestructura de comunicaciones, transporte y logística (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V142 (168) Favorecer la gestión medioambiental y mejorar las infraestructuras de tratamiento de residuos (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo
3	Normal
4	Bastante
5	Mucho

V143 (169) Fomentar el desarrollo de servicios sociales, actividades de ocio y cultura (Expectativas)

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Poco
2	Algo

```
                    3    Normal
                    4    Bastante
                    5    Mucho
```

V144 (170) Aumentar la eficiencia y coordinación del marco institucional (Expectativas)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Poco
                     2    Algo
                     3    Normal
                     4    Bastante
                     5    Mucho
```

V145 (171) Optimizar los servicios públicos de apoyo a las empresas (Expectativas)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Poco
                     2    Algo
                     3    Normal
                     4    Bastante
                     5    Mucho
```

V146 (172) Otros (Expectativas)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Poco
                     2    Algo
                     3    Normal
                     4    Bastante
                     5    Mucho
```

V146b (173) Otras (Indicar)

```
          Measurement level: Nominal
          Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V146c (174) En caso de no realizarse suficientemente las estrategias anteriores, indique las causas

```
          Measurement level: Nominal
          Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

3.1. Propuesta de actuaciones relevantes (a desarrollar en vigo y su área metropolitana por las empresas, por agrupaciones de empresas o por las AA.PP).

Por favor, indique las **actuaciones que considera más relevantes** para desarrollar en **Vigo y su área metropolitana** por las **empresas**, **agrupaciones de empresas** o por las **AA.PP**.

V147 (175) Actuación 1

```
          Measurement level: Nominal
          Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V148 (176) Actuación 1/ Empresas

```
          Measurement level: Nominal
```

```
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     0    No
                     1    Sí
```

V149 (177) Actuación 1/ Agrupaciones de empresas

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     0    No
                     1    Sí
```

V150 (178) Actuación 1/ AA.PP.

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     0    No
                     1    Sí
```

V151 (179) Actuación 2

```
          Measurement level: Nominal
          Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V152 (180) Actuación 2/ Empresas

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     0    No
                     1    Sí
```

V153 (181) Actuación 2/ Agrupaciones de empresas

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     0    No
                     1    Sí
```

V154 (182) Actuación 2/ AA.PP.

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     0    No
                     1    Sí
```

V155 (183) Actuación 3

```
          Measurement level: Nominal
          Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V156 (184) Actuación 3/ Empresas

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     0    No
                     1    Sí
```

V157 (185) Actuación 3/ Agrupaciones de empresas

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     0    No
                     1    Sí
```

V158 (186) Actuación 3/ AA.PP.

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No
1	Sí

V159 (187) Actuación 4

Measurement level: Nominal
Format: A255 Column Width: 8 Alignment: Left

V160 (188) Actuación 4/ Empresas

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No
1	Sí

V161 (189) Actuación 4/ Agrupaciones de empresas

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No
1	Sí

V162 (190) Actuación 4/ AA.PP.

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No
1	Sí

V163 (191) Actuación 5

Measurement level: Nominal
Format: A255 Column Width: 8 Alignment: Left

V164 (192) Actuación 5/ Empresas

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No
1	Sí

V165 (193) Actuación 5/ Agrupaciones de empresas

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No
1	Sí

V166 (194) Actuación 5/ AA.PP.

Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No
1	Sí

V167 (195) Actuación 6

Measurement level: Nominal
Format: A255 Column Width: 8 Alignment: Left

V168 (196) Actuación 6/ Empresas

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           0    No
           1    Sí
```

V169 (197) Actuación 6/ Agrupaciones de empresas

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           0    No
           1    Sí
```

V170 (198) Actuación 6/ AA.PP.

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           0    No
           1    Sí
```

V171 (199) Actuación 7

```
Measurement level: Nominal
Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V172 (200) Actuación 7/ Empresas

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           0    No
           1    Sí
```

V173 (201) Actuación 7/ Agrupaciones de empresas

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           0    No
           1    Sí
```

V174 (202) Actuación 7/ AA.PP.

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           0    No
           1    Sí
```

V175 (203) Actuación 8

```
Measurement level: Nominal
Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V176 (204) Actuación 8/ Empresas

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           0    No
           1    Sí
```

V177 (205) Actuación 8/ Agrupaciones de empresas

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
```

```
                Value    Label
                    0    No
                    1    Sí
```

V178 (206) Actuación 8/ AA.PP.

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                Value    Label
                    0    No
                    1    Sí
```

V179 (207) Actuación 9

```
          Measurement level: Nominal
          Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V180 (208) Actuación 9/ Empresas

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                Value    Label
                    0    No
                    1    Sí
```

V181 (209) Actuación 9/ Agrupaciones de empresas

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                Value    Label
                    0    No
                    1    Sí
```

V182 (210) Actuación 9/ AA.PP.

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                Value    Label
                    0    No
                    1    Sí
```

V183 (211) Actuación 10

```
          Measurement level: Nominal
          Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V184 (212) Actuación 10/ Empresas

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                Value    Label
                    0    No
                    1    Sí
```

V185 (213) Actuación 10/ Agrupaciones de empresas

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                Value    Label
                    0    No
                    1    Sí
```

V186 (214) Actuación 10/ AA.PP.

```
          Measurement level: Nominal
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                Value    Label
                    0    No
                    1    Sí
```

V187 (215) Actuación 11
Measurement level: Nominal
Format: A255 Column Width: 8 Alignment: Left

V188 (216) Actuación 11/ Empresas
Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No
1	Sí

V189 (217) Actuación 11/ Agrupaciones de empresas
Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No
1	Sí

V190 (218) Actuación 11/ AA.PP.
Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No
1	Sí

V191 (219) Actuación 12
Measurement level: Nominal
Format: A255 Column Width: 8 Alignment: Left

V192 (220) Actuación 12/ Empresas
Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No
1	Sí

V193 (221) Actuación 12/ Agrupaciones de empresas
Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No
1	Sí

V194 (222) Actuación 12/ AA.PP.
Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No
1	Sí

V195 (223) Actuación 13
Measurement level: Nominal
Format: A255 Column Width: 8 Alignment: Left

V196 (224) Actuación 13/ Empresas
Measurement level: Nominal
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
0	No
1	Sí

V197 (225) Actuación 13/ Agrupaciones de empresas

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           0    No
           1    Sí
```

V198 (226) Actuación 13/ AA.PP.

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           0    No
           1    Sí
```

V199 (227) Actuación 14

```
Measurement level: Nominal
Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V200 (228) Actuación 14/ Empresas

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           0    No
           1    Sí
```

V201 (229) Actuación 14/ Agrupaciones de empresas

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           0    No
           1    Sí
```

V202 (230) Actuación 14/ AA.PP.

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           0    No
           1    Sí
```

V203 (231) Actuación 15

```
Measurement level: Nominal
Format: A255  Column Width: 8  Alignment: Left
```

V204 (232) Actuación 15/ Empresas

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           0    No
           1    Sí
```

V205 (233) Actuación 15/ Agrupaciones de empresas

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           0    No
           1    Sí
```

V206 (234) Actuación 15/ AA.PP.

```
Measurement level: Nominal
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
```

```
                0    No
                1    Sí
```

3.2. Posicionamiento estratégico del Sistema Empresarial de en Vigo y su Área Metropolitana.

Valore según la simbología indicada en el cuadro inferior, como considera el **sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana respecto a las siguientes zonas competidoras**, en relación a los aspectos indicados a continuación.

V207 (235) Ámbito de dirección y organización / Resto de Galicia

```
        Measurement level: Scale
        Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
               Value    Label
                   1    Está peor
                   2    Es similar
                   3    Está mejor
```

V208 (236) Cooperación (Innovación, I+D) / Resto de Galicia

```
        Measurement level: Scale
        Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
               Value    Label
                   1    Está peor
                   2    Es similar
                   3    Está mejor
```

V209 (237) Grado de internacionalización / Resto de Galicia

```
        Measurement level: Scale
        Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
               Value    Label
                   1    Está peor
                   2    Es similar
                   3    Está mejor
```

V210 (238) Recursos Humanos (cualificación, retribución, implicación) / Resto de Galicia

```
        Measurement level: Scale
        Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
               Value    Label
                   1    Está peor
                   2    Es similar
                   3    Está mejor
```

V211 (239) Recursos Técnicos (infraestructuras, equipos, instalaciones, procesos) / Resto de Galicia

```
        Measurement level: Scale
        Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
               Value    Label
                   1    Está peor
                   2    Es similar
                   3    Está mejor
```

V212 (240) Costes laborales y otros costes de explotación / Resto de Galicia

```
        Measurement level: Scale
        Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
               Value    Label
                   1    Está peor
                   2    Es similar
                   3    Está mejor
```

V213 (241) Estructura económica, financiación / Resto de Galicia

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V214 (242) Rentabilidad / Resto de Galicia

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V215 (243) Disponibilidad/Calidad/Coste de suministros básicos / Resto de Galicia

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V216 (244) Suministros complementarios, servicios de apoyo y bienes de equipo / Resto de Galicia

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V217 (245) Poder de negociación con los proveedores / Resto de Galicia

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V218 (246) Poder de negociación con la distribución / Resto de Galicia

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V219 (247) Características de los productos / Resto de Galicia

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V220 (248) Dimensión red comercial / Resto de Galicia

Measurement level: Scale

Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V221 (249) Penetración de mercados / Resto de Galicia

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V222 (250) Ámbito de dirección y organización / Resto de España

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V223 (251) Cooperación (Innovación, I+D) / Resto de España

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V224 (252) Grado de internacionalización / Resto de España

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V225 (253) Recursos Humanos (cualificación, retribución, implicación) / Resto de España

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V226 (254) Recursos Técnicos (infraestructuras, equipos, instalaciones, procesos) / Resto de España

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V227 (255) Costes laborales y otros costes de explotación / Resto de España

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor

```
                    2    Es similar
                    3    Está mejor
```

V228 (256) Estructura económica, financiación / Resto de España

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Está peor
                     2    Es similar
                     3    Está mejor
```

V229 (257) Rentabilidad / Resto de España

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Está peor
                     2    Es similar
                     3    Está mejor
```

V230 (258) Disponibilidad/Calidad/Coste de suministros básicos / Resto de España / Resto de España

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Está peor
                     2    Es similar
                     3    Está mejor
```

V231 (259) Suministros complementarios, servicios de apoyo y bienes de equipo / Resto de España

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Está peor
                     2    Es similar
                     3    Está mejor
```

V232 (260) Poder de negociación con los proveedores / Resto de España

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Está peor
                     2    Es similar
                     3    Está mejor
```

V233 (261) Poder de negociación con la distribución / Resto de España

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Está peor
                     2    Es similar
                     3    Está mejor
```

V234 (262) Características de los productos / Resto de España

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Está peor
                     2    Es similar
                     3    Está mejor
```

V235 (263) Dimensión red comercial / Resto de España

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V236 (264) Penetración de mercados / Resto de España

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V237 (265) Ámbito de dirección y organización / Portugal

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V238 (266) Cooperación (Innovación, I+D) / Portugal

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V239 (267) Grado de internacionalización / Portugal

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V240 (268) Recursos Humanos (cualificación, retribución, implicación) / Portugal

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V241 (269) Recursos Técnicos (infraestructuras, equipos, instalaciones, procesos) / Portugal

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V242 (270) Costes laborales y otros costes de explotación / Portugal

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V243 (271) Estructura económica, financiación / Portugal

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V244 (272) Rentabilidad / Portugal

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V245 (273) Disponibilidad/Calidad/Coste de suministros básicos / Portugal

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V246 (274) Suministros complementarios, servicios de apoyo y bienes de equipo / Portugal

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V247 (275) Poder de negociación con los proveedores / Portugal

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V248 (276) Poder de negociación con la distribución / Portugal

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V249 (277) Características de los productos / Portugal

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V250 (278) Dimensión red comercial / Portugal

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V251 (279) Penetración de mercados / Portugal

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V252 (280) Ámbito de dirección y organización / UE-15

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V253 (281) Cooperación (Innovación, I+D) / UE-15

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V254 (282) Grado de internacionalización / UE-15

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V255 (283) Recursos Humanos (cualificación, retribución, implicación) / UE-15

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V256 (284) Recursos Técnicos (infraestructuras, equipos, instalaciones, procesos) /UE-15

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V257 (285) Costes laborales y otros costes de explotación / UE-15

Measurement level: Scale

```
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           1    Está peor
           2    Es similar
           3    Está mejor
```

V258 (286) Estructura económica, financiación / UE-15

```
Measurement level: Scale
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           1    Está peor
           2    Es similar
           3    Está mejor
```

V259 (287) Rentabilidad / UE-15

```
Measurement level: Scale
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           1    Está peor
           2    Es similar
           3    Está mejor
```

V260 (288) Disponibilidad/Calidad/Coste de suministros básicos / UE-15

```
Measurement level: Scale
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           1    Está peor
           2    Es similar
           3    Está mejor
```

V261 (289) Suministros complementarios, servicios de apoyo y bienes de equipo / UE-15

```
Measurement level: Scale
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           1    Está peor
           2    Es similar
           3    Está mejor
```

V262 (290) Poder de negociación con los proveedores / UE-15

```
Measurement level: Scale
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           1    Está peor
           2    Es similar
           3    Está mejor
```

V263 (291) Poder de negociación con la distribución / UE-15

```
Measurement level: Scale
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           1    Está peor
           2    Es similar
           3    Está mejor
```

V264 (292) Características de los productos / UE-15

```
Measurement level: Scale
Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
       Value    Label
           1    Está peor
           2    Es similar
```

3 Está mejor

V265 (293) Dimensión red comercial / UE-15

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V266 (294) Penetración de mercados / UE-15

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V267 (295) Ámbito de dirección y organización / Países ampliación UE

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V268 (296) Cooperación (Innovación, I+D) / Países ampliación UE

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V269 (297) Grado de internacionalización / Países ampliación UE

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V270 (298) Recursos Humanos (cualificación, retribución, implicación) / Países ampliación UE

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V271 (299) Recursos Técnicos (infraestructuras, equipos, instalaciones, procesos) /Países ampliación UE

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V272 (300) Costes laborales y otros costes de explotación / Países ampliación UE

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V273 (301) Estructura económica, financiación / Países ampliación UE

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V274 (302) Rentabilidad / Países ampliación UE

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V275 (303) Disponibilidad/Calidad/Coste de suministros básicos / Países ampliación UE

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V276 (304) Suministros complementarios, servicios de apoyo y bienes de equipo / Países ampliación UE

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V277 (305) Poder de negociación con los proveedores / Países ampliación UE

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V278 (306) Poder de negociación con la distribución / Países ampliación UE

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V279 (307) Características de los productos / Países ampliación UE

Measurement level: Scale

Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V280 (308) Dimensión red comercial / Países ampliación UE

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V281 (309) Penetración de mercados / Países ampliación UE

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V282 (310) Ámbito de dirección y organización / Asia

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V283 (311) Cooperación (Innovación, I+D) / Asia

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V284 (312) Grado de internacionalización / Asia

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V285 (313) Recursos Humanos (cualificación, retribución, implicación) / Asia

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V286 (314) Recursos Técnicos (infraestructuras, equipos, instalaciones, procesos) /Asia

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor

```
                    2    Es similar
                    3    Está mejor
```

V287 (315) Costes laborales y otros costes de explotación / Asia

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8.2  Column Width: 8  Alignment: Right
```

V288 (316) Estructura económica, financiación / Asia

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Está peor
                     2    Es similar
                     3    Está mejor
```

V289 (317) Rentabilidad / Asia

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Está peor
                     2    Es similar
                     3    Está mejor
```

V290 (318) Disponibilidad/Calidad/Coste de suministros básicos / Asia

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Está peor
                     2    Es similar
                     3    Está mejor
```

V291 (319) Suministros complementarios, servicios de apoyo y bienes de equipo / Asia

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Está peor
                     2    Es similar
                     3    Está mejor
```

V292 (320) Poder de negociación con los proveedores / Asia

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Está peor
                     2    Es similar
                     3    Está mejor
```

V293 (321) Poder de negociación con la distribución / Asia

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Está peor
                     2    Es similar
                     3    Está mejor
```

V294 (322) Características de los productos / Asia

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Está peor
```

```
                2    Es similar
                3    Está mejor
```

V295 (323) Dimensión red comercial / Asia

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                Value    Label
                    1    Está peor
                    2    Es similar
                    3    Está mejor
```

V296 (324) Penetración de mercados / Asia

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                Value    Label
                    1    Está peor
                    2    Es similar
                    3    Está mejor
```

V297 (325) Ámbito de dirección y organización / Resto del mundo

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                Value    Label
                    1    Está peor
                    2    Es similar
                    3    Está mejor
```

V298 (326) Cooperación (Innovación, I+D) / Resto del mundo

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                Value    Label
                    1    Está peor
                    2    Es similar
                    3    Está mejor
```

V299 (327) Grado de internacionalización / Resto del mundo

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                Value    Label
                    1    Está peor
                    2    Es similar
                    3    Está mejor
```

V300 (328) Recursos Humanos (cualificación, retribución, implicación) / Resto del mundo

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                Value    Label
                    1    Está peor
                    2    Es similar
                    3    Está mejor
```

V301 (329) Recursos Técnicos (infraestructuras, equipos, instalaciones, procesos) / Resto del mundo

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                Value    Label
                    1    Está peor
                    2    Es similar
                    3    Está mejor
```

V302 (330) Costes laborales y otros costes de explotación / Resto del mundo

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V303 (331) Estructura económica, financiación / Resto del mundo

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V304 (332) Rentabilidad / Resto del mundo

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V305 (333) Disponibilidad/Calidad/Coste de suministros básicos / Resto del mundo

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V306 (334) Suministros complementarios, servicios de apoyo y bienes de equipo / Resto del mundo

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V307 (335) Poder de negociación con los proveedores / Resto del mundo

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V308 (336) Poder de negociación con la distribución / Resto del mundo

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar
3	Está mejor

V309 (337) Características de los productos / Resto del mundo

Measurement level: Scale
Format: F8 Column Width: 8 Alignment: Right

Value	Label
1	Está peor
2	Es similar

```
                    3    Está mejor
```

V310 (338) Dimensión red comercial / Resto del mundo

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Está peor
                     2    Es similar
                     3    Está mejor
```

V311 (339) Penetración de mercados / Resto del mundo

```
          Measurement level: Scale
          Format: F8  Column Width: 8  Alignment: Right
                 Value    Label
                     1    Está peor
                     2    Es similar
                     3    Está mejor
```

Anexo 1.2: Encuesta a Empresas.

1. ASPECTOS DEL ENTORNO.

1.1. De los siguiente **aspectos del entorno** (Galicia, España y Unión Europea), indique **como han evolucionado** en los últimos 5 años (2000-2004) y que **expectativas** tiene para los próximos 3 años.

Name (Position) Label ID_ENC (1)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Left
Print Format: A255
Write Format: A255
```

V001 (2) Relativos a la situación económica general (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 10  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V002 (3) Relativos al marco sociocultural (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V003 (4) Relativos al marco tecnológico (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F7
Write Format: F7
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V004 (5) Relativos al mercado laboral (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V005 (6) Relativos a costes (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
```

```
                2    Igual
                3    Ha mejorado
```

V006 (7) Relativos a los mercados de actuación (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V007 (8) Relativos a la normativa/legislación (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V008 (9) Infraestructuras y equipamientos (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V009 (10) Relativos a la situación económica general (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V010 (11) Relativos al marco sociocultural (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V011 (12) Relativos al marco tecnológico (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
```

```
                    3    Mejorará
```

V012 (13) Relativos al mercado laboral (Expectativas)

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Empeorará
                     2    Igual
                     3    Mejorará
```

V013 (14) Relativos a costes (Expectativas)

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Empeorará
                     2    Igual
                     3    Mejorará
```

V014 (15) Relativos a los mercados de actuación (Expectativas)

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Empeorará
                     2    Igual
                     3    Mejorará
```

V015 (16) Relativos a la normativa/legislación (Expectativas)

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Empeorará
                     2    Igual
                     3    Mejorará
```

V016 (17) Infraestructuras y equipamientos (Evolución)

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Empeorará
                     2    Igual
                     3    Mejorará
```

1.2. Señale la situación de **SU EMPRESA** respecto al **entorno específico de la misma**.

V017 (18) Similitud de su producto/servicio con el de la competencia

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Muy similar
                     2    Bastante similar
```

```
                3    Con algunas similitudes
                4    Bastante diferente
                5    Muy diferente
```

V018 (19) Grado de dificultad en el cambio de proveedor

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Muy difícil
           2    Bastante difícil
           3    Normal
           4    Bastante fácil
           5    Muy fácil
```

V019 (20) Numero de empresas que compiten con la suya

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    1 ó 2
           2    entre 3 y 5
           3    entre 6 y 10
           4    entre 11 y 30
           5    más de 30
```

V020 (21) Grado de concentración en el negocio

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Muy concentrado
           2    Bastante concentrado
           3    Ni concentrado ni repartido
           4    Bastante repartido
           5    Muy repartido
```

V021 (22) Situación del mercado en el que ofrece sus productos/servicios

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Saturado
           2    Bastante saturado
           3    Ligero crecimiento
           4    Bastante crecimiento
           5    Fuerte crecimiento
```

V022 (23) Barreras a la hora de abandonar la actividad

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    No encontraria dificultades
           2    Casi ninguna dificultad
           3    Algunas dificultades
```

```
                4    Bastantes dificultades
                5    Muchas dificultades
```

V023 (24) Posibilidades de que entren nuevos competidores en la actividad

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Muchas posibilidades
           2    Bastantes posibilidades
           3    Posibilidades normales
           4    Pocas posibilidades
           5    Ninguna posibilidad
```

V024 (25) Posición del producto frente a sus sustitutivos

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Muy propenso a ser sustituido
           2    Bastante propenso a ser sustituido
           3    Algo propenso a ser sistutuido
           4    Poco propenso a ser sustituido
           5    Nada propenso a ser sustituido
```

1.3. De los siguientes **aspectos socioeconómicos de la ZONA**, indique **como han evolucionado** en los últimos 5 años (2000-2004) y que **expectativas** tiene para los próximos 3 años.

V025 (26) Nivel de renta de la población local (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V026 (27) Coste de la vida a nivel local (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V027 (28) Presión fiscal de los municipios de la zona (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V028 (29) Legislación municipal sobre ordenación urbana (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V029 (30) Imagen de Vigo y su área metropolitana (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V030 (31) La promoción que se realiza de la zona (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V031 (32) La atención a los visitantes (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V032 (33) La preocupación por el medio ambiente (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V033 (34) Nivel cultural de la zona y cultura cívica (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V034 (35) La transmisión de experiencias entre generaciones (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
```

```
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V035 (36) La cultura empresarial de la zona (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V036 (37) Influencia de otras culturas en las empresas de la zona (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V037 (38) La capacidad de relacionarse con otras zonas (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V038 (39) La capacidad de asumir riesgos de los habitantes (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V039 (40) La capacidad de crear empresas (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V040 (41) La capacidad de generar empleo (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
```

```
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V041 (42) Actitud de cooperación empresarial en la zona (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V042 (43)Nivel de cooperación con Univ. y centros de investigación y desarrollo en la zona (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V043 (44) La capacidad de innovación de la zona (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V044 (45) La tecnología de procesos y productos (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V045 (46) La calidad de los productos/servicios (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V046 (47)Disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
```

```
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V047 (48) Disponibilidad de cuadros intermedios (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V048 (49) Disponibilidad de directivos profesionales (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V049 (50) Proximidad a clientes de singular importancia (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V050 (51) Proximidad a proveedores de servicios (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V051 (52) Proximidad a empresas con actividades similares (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V052 (53) Efecto de la localización de nuevas empresas en la zona (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
```

```
Value    Label
    1    Ha empeorado
    2    Igual
    3    Ha mejorado
```

V053 (54) Tamaño y dinamismo del mercado local/regional (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
    1    Ha empeorado
    2    Igual
    3    Ha mejorado
```

V054 (55) Accesibilidad a diferentes mercados (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
    1    Ha empeorado
    2    Igual
    3    Ha mejorado
```

V055 (56) Costes laborales de la zona (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
    1    Ha empeorado
    2    Igual
    3    Ha mejorado
```

V056 (57) Costes de suministros (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
    1    Ha empeorado
    2    Igual
    3    Ha mejorado
```

V057 (58) Costes de equipamientos (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
    1    Ha empeorado
    2    Igual
    3    Ha mejorado
```

V058 (59) Costes financieros (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
```

```
                1    Ha empeorado
                2    Igual
                3    Ha mejorado
```

V059 (60) Costes de transporte (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V060 (61) Costes de tratamientos de residuos (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V061 (62) Costes de otros servicios de apoyo (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V062 (63) Otros aspectos de la zona (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V063 (64) Nivel de renta de la población local (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V064 (65) Coste de la vida a nivel local (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
```

```
                2    Igual
                3    Mejorará
```

V065 (66) Presión fiscal de los municipios de la zona (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V066 (67) Legislación municipal sobre ordenación urbana (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V067 (68) Imagen de Vigo y su área metropolitana (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V068 (69) La promoción que se realiza de la zona (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V069 (70) La atención a los visitantes (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V070 (71) La preocupación por el medio ambiente (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
```

```
                    3    Mejorará
```

V071 (72) Nivel cultural de la zona y cultura cívica (Expectativas)

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Empeorará
                     2    Igual
                     3    Mejorará
```

V072 (73) La transmisión de experiencias entre generaciones (Expectativas)

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Empeorará
                     2    Igual
                     3    Mejorará
```

V073 (74) La cultura empresarial de la zona (Expectativas)

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Empeorará
                     2    Igual
                     3    Mejorará
```

V074 (75) Influencia de otras culturas en las empresas de la zona (Expectativas)

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Empeorará
                     2    Igual
                     3    Mejorará
```

V075 (76) La capacidad de relacionarse con otras zonas (Expectativas)

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Empeorará
                     2    Igual
                     3    Mejorará
```

V076 (77) La capacidad de asumir riesgos de los habitantes (Expectativas)

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Empeorará
                     2    Igual
                     3    Mejorará
```

V077 (78) La capacidad de crear empresas (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V078 (79) La capacidad de generar empleo (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V079 (80) Actitud de cooperación empresarial en la zona (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V080 (81) Nivel de cooperación con Universidades y centros de investigación y desarrollo en la zona (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V081 (82) La capacidad de innovación de la zona (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V082 (83) La tecnología de procesos y productos (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V083 (84) La calidad de los productos/servicios (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V084 (85) Disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V085 (86) Disponibilidad de cuadros intermedios (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V086 (87) Disponibilidad de directivos profesionales (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V087 (88) Proximidad a clientes de singular importancia (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V088 (89) Proximidad a proveedores de servicios (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V089 (90) Proximidad a empresas con actividades similares (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V090 (91) Efecto de la localización de nuevas empresas en la zona (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V091 (92) Tamaño y dinamismo del mercado local/regional (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V092 (93) Accesibilidad a diferentes mercados (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V093 (94) Costes laborales de la zona (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V094 (95) Costes de suministros (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V095 (96) Costes de equipamientos (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
```

```
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V096 (97) Costes financieros (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V097 (98) Costes de transporte (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V098 (99) Costes de tratamientos de residuos (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V099 (100) Costes de otros servicios de apoyo (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V100 (101) Otros aspectos de la zona (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V100b (102) Otros aspectos de la zona (Indicar)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Left
```

```
Print Format: A255
Write Format: A255
```

1.4. De las siguientes **infraestructuras y equipamientos de la ZONA**, indique **como han evolucionado** en los últimos 5 años (2000-2004) y que **expectativas** tiene para los próximos 3 años.

V101 (103) Disponibilidad de comunicaciones por carretera (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V102 (104) Disponibilidad de comunicaciones ferroviarias (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V103 (105) Calidad del aeropuerto de Peinador (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V104 (106) Calidad del puerto de Vigo (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V105 (107) Disponibilidad de suelo para residencias y viviendas (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V106 (108) Disponibilidad de suelo empresarial (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
```

```
Value    Label
    1    Ha empeorado
    2    Igual
    3    Ha mejorado
```

V107 (109) Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de personas (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
    1    Ha empeorado
    2    Igual
    3    Ha mejorado
```

V108 (110) Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de mercancías (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
    1    Ha empeorado
    2    Igual
    3    Ha mejorado
```

V109 (111) Disponibilidad de agua y saneamientos (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
    1    Ha empeorado
    2    Igual
    3    Ha mejorado
```

V110 (112) Disponibilidad de energía y combustible (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
    1    Ha empeorado
    2    Igual
    3    Ha mejorado
```

V111 (113) Disponibilidad de telecomunicaciones (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
    1    Ha empeorado
    2    Igual
    3    Ha mejorado
```

V112 (114) Equipamiento de servicios avanzados (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
```

```
                1    Ha empeorado
                2    Igual
                3    Ha mejorado
```

V113 (115) Disponibilidad de centros de tratamientos de residuos (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
                1    Ha empeorado
                2    Igual
                3    Ha mejorado
```

V114 (116) Otros aspectos de la zona (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
                1    Ha empeorado
                2    Igual
                3    Ha mejorado
```

V115 (117) Disponibilidad de comunicaciones por carretera (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
                1    Empeorará
                2    Igual
                3    Mejorará
```

V116 (118) Disponibilidad de comunicaciones ferroviarias (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
                1    Empeorará
                2    Igual
                3    Mejorará
```

V117 (119) Calidad del aeropuerto de Peinador (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
                1    Empeorará
                2    Igual
                3    Mejorará
```

V118 (120) Calidad del puerto de Vigo (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
                1    Empeorará
```

```
                2    Igual
                3    Mejorará
```

V119 (121) Disponibilidad de suelo para residencias y viviendas (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V120 (122) Disponibilidad de suelo empresarial (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V121 (123) Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de personas (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V122 (124) Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de mercancías (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V123 (125) Disponibilidad de agua y saneamientos (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V124 (126) Disponibilidad de energía y combustible (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
```

```
                3    Mejorará
```

V125 (127) Disponibilidad de telecomunicaciones (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V126 (128) Equipamiento de servicios avanzados (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V127 (129) Disponibilidad de centros de tratamientos de residuos (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V128 (130) Otros aspectos de la zona (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V128b (131) Otros aspectos de la zona (Indicar)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Left
Print Format: A255
Write Format: A255
```

1.5. Respecto a la **calidad de los servicios públicos de la ZONA** que se mencionan a continuación, indique **como han evolucionado** en los últimos 5 años (2000-2004) y que **expectativas** tiene para los próximos 3 años.

V129 (132) Sanidad: médicos, hospitales,… (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V130 (133) Centros de enseñanza superior (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V131 (134) Colegios, Institutos y Centros de enseñanza profesional (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V132 (135) Guarderías (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V133 (136) Residencias y centros de la tercera edad (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V134 (137) Centros culturales (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V135 (138) Instalaciones deportivas (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V136 (139) La Administración del Estado (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V137 (140) La Administración de Justicia (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V138 (141) La Administración Autonómica (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V139 (142) La Administración Local (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V140 (143) Ordenación urbana (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V141 (144) Planificación de las obras públicas (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V142 (145) Ordenamiento y regulación del tráfico y aparcamientos (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
```

```
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V143 (146) Creación y mantenimiento de zonas verdes, parques y jardines (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V144 (147) Servicios de energía eléctrica, gas y asimilados (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V145 (148) Agua potable, alcantarillado, desagües, depuradoras (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V146 (149) Telecomunicaciones (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V147 (150) Alumbrado, limpieza de calles, aceras y fachadas (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V148 (151) Recogida de residuos sólidos urbanos (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
```

```
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V149 (152) Transportes públicos (Autobuses, trenes) (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V150 (153) Vigilancia y seguridad ciudadana (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V151 (154) Vigilancia sobre calidad de otros productos de consumo (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V152 (155) Vigilancia sobre calidad de los alimentos (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V153 (156) Protección del medioambiente y contaminación (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V154 (157) Otras (Evolución)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
```

```
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha empeorado
           2    Igual
           3    Ha mejorado
```

V155 (158) Sanidad: médicos, hospitales,… (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V156 (159) Centros de enseñanza superior (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V157 (160) Colegios, Institutos y Centros de enseñanza profesional (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V158 (161) Guarderías (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V159 (162) Residencias y centros de la tercera edad (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V160 (163) Centros culturales (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
```

```
Value    Label
    1    Empeorará
    2    Igual
    3    Mejorará
```

V161 (164) Instalaciones deportivas (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
    1    Empeorará
    2    Igual
    3    Mejorará
```

V162 (165) La Administración del Estado (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
    1    Empeorará
    2    Igual
    3    Mejorará
```

V163 (166) La Administración de Justicia (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
    1    Empeorará
    2    Igual
    3    Mejorará
```

V164 (167) La Administración Autonómica (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
    1    Empeorará
    2    Igual
    3    Mejorará
```

V165 (168) La Administración Local (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
    1    Empeorará
    2    Igual
    3    Mejorará
```

V166 (169) Ordenación urbana (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
Value    Label
```

```
                1    Empeorará
                2    Igual
                3    Mejorará
```

V167 (170) Planificación de las obras públicas (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V168 (171) Ordenamiento y regulación del tráfico y aparcamientos (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V169 (172) Creación y mantenimiento de zonas verdes, parques y jardines (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V170 (173) Servicios de energía eléctrica, gas y asimilados (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V171 (174) Agua potable, alcantarillado, desagües, depuradoras (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V172 (175) Telecomunicaciones (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
```

```
                2    Igual
                3    Mejorará
```

V173 (176) Alumbrado, limpieza de calles, aceras y fachadas (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V174 (177) Recogida de residuos sólidos urbanos (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V175 (178) Transportes públicos (Autobuses, trenes) (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V176 (179) Vigilancia y seguridad ciudadana (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V177 (180) Vigilancia sobre calidad de otros productos de consumo (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V178 (181) Vigilancia sobre calidad de los alimentos (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
```

```
                3    Mejorará
```

V179 (182) Protección del medioambiente y contaminación (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V180 (183) Otras (Expectativas)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Empeorará
           2    Igual
           3    Mejorará
```

V180b (184) Otras (Indicar)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Left
Print Format: A255
Write Format: A255
```

2. SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS.

2.1 Indique el **grado de importancia** que tienen los siguientes aspectos como **base para las grandes orientaciones estratégicas de su empresa**.

V181 (185) Actuar de forma dominante y proactiva sobre el entorno

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V182 (186) Adaptarse al entorno cambiante

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V183 (187) Defenderse de un entorno agresivo

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
```

```
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V184 (188) Sobrevivir en un entono complejo

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V185 (189) Competir en costes

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V186 (190) Competir en diferenciación en calidad

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V187 (191) Competir en diferenciación en diseño

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V188 (192) Competir en diferenciación en atención al cliente

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
```

```
                Value    Label
                    1    Poco importante
                    2    Algo importante
                    3    Bastante importante
                    4    Muy importante
                    5    Lo más prioritario
```

V189 (193) Competir en diferenciación en tiempo de respuesta

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                Value    Label
                    1    Poco importante
                    2    Algo importante
                    3    Bastante importante
                    4    Muy importante
                    5    Lo más prioritario
```

V190 (194) Crecer en mercados actuales nacionales

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                Value    Label
                    1    Poco importante
                    2    Algo importante
                    3    Bastante importante
                    4    Muy importante
                    5    Lo más prioritario
```

V191 (195) Crecer en mercados actuales exteriores

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                Value    Label
                    1    Poco importante
                    2    Algo importante
                    3    Bastante importante
                    4    Muy importante
                    5    Lo más prioritario
```

V192 (196) Crecer en mercados nuevos nacionales

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                Value    Label
                    1    Poco importante
                    2    Algo importante
                    3    Bastante importante
                    4    Muy importante
                    5    Lo más prioritario
```

V193 (197) Crecer en mercados nuevos exteriores

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                Value    Label
                    1    Poco importante
```

```
                2    Algo importante
                3    Bastante importante
                4    Muy importante
                5    Lo más prioritario
```

V194 (198) Crecer con los productos actuales

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V195 (199) Crecer con productos nuevos

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V196 (200) Tener una gama más amplia que la competencia

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V197 (201) Centrarse en un "hueco" concreto del mercado (segmentación del mercado)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V198 (202) Realizar actividades que antes hacían los proveedores

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
```

```
                3    Bastante importante
                4    Muy importante
                5    Lo más prioritario
```

V199 (203) Realizar actividades que antes hacían los clientes

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V200 (204) Realizar nuevas actividades productivas

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V201 (205) Realizar nuevas actividades comerciales

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V202 (206) Deslocalización de alguna fase del proceso

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V203 (207) Cooperación, alianza, fusión, absorción, participación en otras empresas

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
```

```
                4    Muy importante
                5    Lo más prioritario
```

V204 (208) Subcontratación de una parte del proceso

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V205 (209) Reestructuración de la actividad

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V206 (210) Cambio de actividad

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V207 (211) Otras

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco importante
           2    Algo importante
           3    Bastante importante
           4    Muy importante
           5    Lo más prioritario
```

V207b (212) Otras (Indicar)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Left
Print Format: A255
Write Format: A255
```

3. VENTAJAS COMPETITIVAS Y RESULTADOS DE LAS EMPRESAS.

3.1. De los siguientes ítems, indique el **nivel en que los considera una ventaja competitiva para su empresa**.

V208 (213) El sistema de dirección (proceso estratégico, sistema de gestión operativa)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V209 (214) La formación de los directivos y trabajadores

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V210 (215) La profesionalidad y actitud de los directivos y de los trabajadores

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V211 (216) La cultura de la empresa

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V212 (217) La actitud de cooperación y alianzas por parte de la empresa (con otras empresas, con la AA.PP, con el entorno)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
```

```
                3    Normal
                4    Bastante
                5    Mucho
```

V213 (218) La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V214 (219) La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V215 (220) Las tecnologías de procesos y productos utilizadas

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V216 (221) Los recursos humanos

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V217 (222) Los recursos financieros/estructura económico financiera

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
```

```
                    4    Bastante
                    5    Mucho
```

V218 (223) Los recursos tecnológicos de instalaciones y equipamientos

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Poco
                     2    Algo
                     3    Normal
                     4    Bastante
                     5    Mucho
```

V219 (224) Los recursos naturales

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Poco
                     2    Algo
                     3    Normal
                     4    Bastante
                     5    Mucho
```

V220 (225) El conocimiento del mercado

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Poco
                     2    Algo
                     3    Normal
                     4    Bastante
                     5    Mucho
```

V221 (226) El tipo de clientes

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Poco
                     2    Algo
                     3    Normal
                     4    Bastante
                     5    Mucho
```

V222 (227) La atención al cliente

```
          Measurement Level: Nominal
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Poco
                     2    Algo
                     3    Normal
                     4    Bastante
```

```
                5    Mucho
```

V223 (228) El sistema de fidelización de clientes

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V224 (229) El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V225 (230) La relación directa con los clientes finales

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V226 (231) El servicio posventa

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V227 (232) La red de distribución

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V228 (233) La promoción de los productos/servicios

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V229 (234) El precio que tienen los productos/servicios

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V230 (235) La amplitud de la cartera de productos/servicios

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V231 (236) La exclusividad de los productos/servicios

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V232 (237) La calidad de los productos/servicios

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V233 (238) El proceso de investigación/desarrollo/innovación

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V234 (239) El proceso de diseño

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V235 (240) El sistema de información, el sistema de costes, el cuadro de mando

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V236 (241) La comunicación interna

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V237 (242) El tipo de proveedores

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V238 (243) El proceso de aprovisionamiento

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V239 (244) El sistema de producción/logística/almacenamiento/distribución

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V240 (245) El proceso de comercialización y venta

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V241 (246) El sistema de calidad/gestión medioambiental/prevención de riesgos laborales

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V242 (247) Las áreas geográficas en las que compra

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V243 (248) Las áreas geográficas en las que produce

```
Measurement Level: Nominal
```

```
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V244 (249) Las áreas geográficas en las que vende

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V245 (250) Capacidad de penetración en nuevos mercados internacionales

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V246 (251) Otras

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Poco
           2    Algo
           3    Normal
           4    Bastante
           5    Mucho
```

V246b (252) Otras (Indicar)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Left
Print Format: A255
Write Format: A255
```

3.2. Indique cómo considera que ha **evolucionado su empresa** en los últimos cinco años (2000-2004) y que **expectativas** tiene para los próximos tres años en cada uno de los siguientes aspectos.

V247 (253) La facturación (Evolución)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
```

```
                1    Ha disminuido
                2    Se mantiene
                3    Ha aumentado
```

V248 (254) El cashflow (Evolución)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha disminuido
           2    Se mantiene
           3    Ha aumentado
```

V249 (255) El beneficio neto (Evolución)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha disminuido
           2    Se mantiene
           3    Ha aumentado
```

V250 (256) La rentabilidad (Evolución)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha disminuido
           2    Se mantiene
           3    Ha aumentado
```

V251 (257) La solvencia (capacidad para afrontar las deudas) (Evolución)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha disminuido
           2    Se mantiene
           3    Ha aumentado
```

V252 (258) Los recursos propios (Evolución)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha disminuido
           2    Se mantiene
           3    Ha aumentado
```

V253 (259) La profesionalidad de los empleados (Evolución)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha disminuido
```

```
                2    Se mantiene
                3    Ha aumentado
```

V254 (260) La productividad (Evolución)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha disminuido
           2    Se mantiene
           3    Ha aumentado
```

V255 (261) Los costes de aprovisionamiento, mano de obra, y generales (Evolución)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha disminuido
           2    Se mantiene
           3    Ha aumentado
```

V256 (262) La modernización de las instalaciones (Evolución)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha disminuido
           2    Se mantiene
           3    Ha aumentado
```

V257 (263) La capacidad de innovación y sus transferencias con el entorno (Evolución)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha disminuido
           2    Se mantiene
           3    Ha aumentado
```

V258 (264) El valor de mercado de la empresa (Evolución)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha disminuido
           2    Se mantiene
           3    Ha aumentado
```

V259 (265) La posición competitiva de la empresa en el mercado (Evolución)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Ha disminuido
           2    Se mantiene
```

```
                    3    Ha aumentado
```

V260 (266) La facturación (Expectativas)

```
          Measurement Level: Scale
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Disminución
                     2    Mantenimiento
                     3    Aumento
```

V261 (267) El cashflow (Expectativas)

```
          Measurement Level: Scale
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Disminución
                     2    Mantenimiento
                     3    Aumento
```

V262 (268) El beneficio neto (Expectativas)

```
          Measurement Level: Scale
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Disminución
                     2    Mantenimiento
                     3    Aumento
```

V263 (269) La rentabilidad (Expectativas)

```
          Measurement Level: Scale
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Disminución
                     2    Mantenimiento
                     3    Aumento
```

V264 (270) La solvencia (capacidad para afrontar las deudas) (Expectativas)

```
          Measurement Level: Scale
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Disminución
                     2    Mantenimiento
                     3    Aumento
```

V265 (271) Los recursos propios (Expectativas)

```
          Measurement Level: Scale
          Column Width: 8  Alignment: Right
          Print Format: F8
          Write Format: F8
                 Value    Label
                     1    Disminución
                     2    Mantenimiento
                     3    Aumento
```

V266 (272) La profesionalidad de los empleados (Expectativas)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Disminución
           2    Mantenimiento
           3    Aumento
```

V267 (273) La productividad (Expectativas)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Disminución
           2    Mantenimiento
           3    Aumento
```

V268 (274) Los costes de aprovisionamiento, mano de obra, y generales (Expectativas)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Disminución
           2    Mantenimiento
           3    Aumento
```

V269 (275) La modernización de las instalaciones (Expectativas)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Disminución
           2    Mantenimiento
           3    Aumento
```

V270 (276) La capacidad de innovación y sus transferencias con el entorno (Expectativas)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Disminución
           2    Mantenimiento
           3    Aumento
```

V271 (277) El valor de mercado de la empresa (Expectativas)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Disminución
           2    Mantenimiento
           3    Aumento
```

V272 (278) La posición competitiva de la empresa en el mercado (Expectativas)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Disminución
           2    Mantenimiento
           3    Aumento
```

4. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.

4.1. Indique las siguientes **características de su empresa**.

V273 (279) Estructura mercantil

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Autónomo
           2    S.L.
           3    S.A.
           4    S.A.L.
           5    Cooperativa
           6    Otras
```

V273b (280) Otras (Indicar)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Left
Print Format: A255
Write Format: A255
```

V274 (281) Actividades que realiza

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Left
Print Format: A255
Write Format: A255
```

4.2. **Año** de inicio de la actividad

V275 (282) Año de inicio de la actividad

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
```

4.3. Señale el **municipio** en el que **está ubicada su empresa (**V0276**)**.

V276 (283) Municipio en el que está ubicada su empresa

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Baiona
           2    Cangas
           3    Fornelos de Montes
           4    Gondomar
           5    Moaña
           6    Mos
           7    Nigrán
           8    Pazos de Borbén
           9    O Porriño
```

```
10    Redondela
11    Salceda de Caselas
12    Salvaterra de Miño
13    Soutomaior
14    Vigo
```

V276b (284) Otros (Indicar)

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 8  Alignment: Left
Print Format: A255
Write Format: A255
```

4.4. Señale el intervalo en el que se encuentra tanto en **facturación** como en **número de empleados**.

V277 (285) Facturación

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 13  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Menos de 600.000 euros
           2    De 600.000 a 1 millón de euros
           3    De 1 a 3 millones de euros
           4    De 3 a 6 millones de euros
           5    De 6 a 30 millones de euros
           6    De 30 a 60 millones de euros
           7    Más de 60 millones de euros
```

V278 (286) Número de empleados

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 14  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Menos de 10 personas
           2    De 10 a 49 personas
           3    De 50 a 99 personas
           4    De 100 a 199 personas
           5    De 200 a 499 personas
           6    De 500 a 999 personas
           7    1000 o más personas
```

4.5. Señale aproximadamente el **porcentaje** que compone el **capital social de su empresa** en relación al lugar de **procedencia**. De igual forma, señale la **tendencia futura** que espera sobre la evolución de dicho capital.

V279 (287) Local (Porcentaje)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2
```

V280 (288) Gallego, no local (Porcentaje)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2
```

V281 (289) Del norte de Portugal (Porcentaje)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
```

```
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2
```

V282 (290) Español no gallego (Porcentaje)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2
```

V283 (291) Resto de Europa (Porcentaje)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2
```

V284 (292) Resto del mundo (Porcentaje)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2
```

V285 (293) Local (Expectativas)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

V286 (294) Gallego, no local (Expectativas)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

V287 (295) Del norte de Portugal (Expectativas)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

V288 (296) Español no gallego (Expectativas)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

V289 (297) Resto de Europa (Expectativas)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

V290 (298) Resto del mundo (Expectativas)

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

4.6. De las **áreas** señaladas a continuación indique el **porcentaje de ventas e inversiones** que realiza en cada uno de esos mercados y las **expectativas futuras** que estima para los próximos 3 años.

V291 (299) Local (Porcentaje) / Ventas

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2
```

V292 (300) Gallego, no local (Porcentaje) / Ventas

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2
```

V293 (301) Del norte de Portugal (Porcentaje) / Ventas

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2
```

V294 (302) Español no gallego (Porcentaje) / Ventas

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2
```

V295 (303) Resto de Europa (Porcentaje) / Ventas

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2
```

V296 (304) Resto del mundo (Porcentaje) / Ventas

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2
```

V297 (305) Local (Expectativas) / Ventas

```
Measurement Level: Scale
```

```
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

V298 (306) Gallego, no local (Expectativas) / Ventas

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

V299 (307) Del norte de Portugal (Expectativas) / Ventas

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

V300 (308) Español no gallego (Expectativas) / Ventas

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

V301 (309) Resto de Europa (Expectativas) / Ventas

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

V302 (310) Resto del mundo (Expectativas) / Ventas

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

V303 (311) Local (Porcentaje) / Inversiones

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8.2
```

```
Write Format: F8.2
```

V304 (312) Gallego, no local (Porcentaje) / Inversiones

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2
```

V305 (313) Del norte de Portugal (Porcentaje) / Inversiones

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2
```

V306 (314) Español no gallego (Porcentaje) / Inversiones

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2
```

V307 (315) Resto de Europa (Porcentaje) / Inversiones

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2
```

V308 (316) Resto del mundo (Porcentaje) / Inversiones

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8.2
Write Format: F8.2
```

V309 (317) Local (Expectativas) / Inversiones

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

V310 (318) Gallego, no local (Expectativas) / Inversiones

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

V311 (319) Del norte de Portugal (Expectativas) / Inversiones

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

V312 (320) Español no gallego (Expectativas) / Inversiones

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

V313 (321) Resto de Europa (Expectativas) / Inversiones

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

V314 (322) Resto del mundo (Expectativas) / Inversiones

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Reducir
           2    Mantener
           3    Aumentar
```

5. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA EN VIGO Y SU ÁREA METROPOLITANA RESPECTO A LAS ZONAS COMPETIDORAS.

5.1. Valore como considera la **cadena empresarial a la que pertenece su empresa en Vigo y su área metropolitana** respecto a las siguientes **zonas competidoras**.

V315 (323) Resto de Galicia / Posicionamiento estratégico

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Peor
           2    Algo peor
           3    Igual
           4    Algo mejor
           5    Mejor
```

V316 (324) Resto de España / Posicionamiento estratégico

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Peor
           2    Algo peor
           3    Igual
           4    Algo mejor
           5    Mejor
```

V317 (325) Portugal / Posicionamiento estratégico

```
Measurement Level: Scale
```

```
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Peor
           2    Algo peor
           3    Igual
           4    Algo mejor
           5    Mejor
```

V318 (326) UE-15 / Posicionamiento estratégico

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Peor
           2    Algo peor
           3    Igual
           4    Algo mejor
           5    Mejor
```

V319 (327) Países ampliación UE / Posicionamiento estratégico

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Peor
           2    Algo peor
           3    Igual
           4    Algo mejor
           5    Mejor
```

V320 (328) Asia / Posicionamiento estratégico

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Peor
           2    Algo peor
           3    Igual
           4    Algo mejor
           5    Mejor
```

V321 (329) Resto del Mundo / Posicionamiento estratégico

```
Measurement Level: Scale
Column Width: 8  Alignment: Right
Print Format: F8
Write Format: F8
       Value    Label
           1    Peor
           2    Algo peor
           3    Igual
           4    Algo mejor
           5    Mejor
```

empresa (330) Empresa encuestada

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 22  Alignment: Left
Print Format: A255
```

```
Write Format: A255
```

cadena (331) Cadena empresarial

```
Measurement Level: Nominal
Column Width: 37  Alignment: Left
Print Format: F2
Write Format: F2
       Value    Label
           1    Pesca y Productos Transformados del Mar
           2    Forestal y Productos Transformados de la Madera
           3    Agricultura y Ganadería y sus Transformados
           4    Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos
           5    Automoción
           6    Construcción y Reparación Naval
           7    Química-Farmacéutica
           8    Textil-Confección-Moda y Complementos
           9    Construcción y Promoción Inmobiliaria
          10    Bienes de Equipo, Ind. Auxiliar y Prod. Metálicos
          11    Logística  y  Transporte
          12    Comercio y Distribución no Específicos
          13    Turismo, Ocio, Cultura y Relacionados
          14    Educación, Salud y Medioambiente
          15    Servicios Financieros
          16    Energía
          17    Otras Actividades en General
```

ANEXO 2: DEPURACIÓN DE DATOS. INFORME DE INCIDENCIAS.

1. *Introducción.*

La depuración de los datos de una encuesta tiene dos fases: una primera en la que se estudia de forma individual cada variable para ver si presenta comportamientos anómalos y otra multidimensional que contrasta los comportamientos conjuntos con otras variables.

En el primer caso, que se denomina análisis univariante de datos anómalos, se estudian los posibles errores en la codificación (valores fuera de rango) o valores incompatibles con otras respuestas. La aplicación de este método se hace para las empresas, por tanto consta de dos apartados.

El segundo caso, denominado **análisis multivariante**, consiste en analizar de modo conjunto preguntas que están relacionadas en su planteamiento y obtener su parte común mediante **análisis factorial**, método que se aplica más adelante. Posteriormente se hacen grupos con técnicas de clasificación, básicamente el **método de K-medias** que también se comenta posteriormente y que permite detectar valores atípicos.

En el caso de la encuesta a expertos, este análisis se realizó puesto que la opinión de todos los expertos era relevante, por su propia selección, aún cuando éste fuera muy diferente del resto; dado que el interés esta más en el aspecto cualitativo de la opinión que en su cuantificación.

2. *Análisis Univariante.*

A partir de los datos en bruto, se ha realizado una depuración de los mismos con el objetivo de obtener unos resultados proporcionados y fieles a la realidad empresarial, así como evitar la aparición de comportamientos anormales en las variables analizadas. Por consiguiente, una vez recibidas las encuestas, se siguió un proceso de depuración de la información e imputación de valores ausentes, tal como se indica en la Figura A.2.1.

Figura A.2.1
Proceso de depuración de datos

Potencial problema	Instrumento de análisis
Valores fuera de los límites de definición	Tablas de frecuencias de todas las variables
Incoherencia en preguntas seguidas	Correlaciones
Imputación de valores ausentes	Variables indicador con información cualitativa
Incoherencias en variables relacionadas	Tablas de frecuencias cruzadas

Fuente: elaboración propia

En primer lugar se obtuvieron las tablas de frecuencias de todas las variables, de forma que se podía observar la existencia de valores fuera de los límites de definición. Esos valores eran revisados en la encuesta, y se corregían de acuerdo a ésta o se imputaban en caso de ser error del que la cubría según variables afines.

Posteriormente se comprobó que las respuestas a preguntas que son continuación de otra no eran contestadas de forma incoherente con la primera. En caso de que así fuera, se hacía una imputación de acuerdo a la mayor o menor coherencia de la respuesta.

A continuación se comprobó el sentido de los valores ausentes, y se intentó imputar un valor cuando era posible, indicándolo con una breve nota.

Finamente se hacían tablas de frecuencias cruzadas entre variables que deberían estar relacionadas y se analizaban las posibles incoherencias resolviéndolas de modo similar a lo anteriormente dicho, donde se producen incoherencias

El segundo paso ha servido para identificar aquellos valores que presentan un comportamiento anómalo, aún entrando dentro de las posibilidades de respuesta permitidas. Para ello se ha hecho uso de los conceptos de moda, media aritmética simple y media recortada al 5% que se definen posteriormente. En esencia, se busca que la moda, es decir, el valor más probable, no puede ser extrema con

respecto a la media; o que la diferencia entre la media recortada al 5%, es decir, eliminando los valores extremos, y la media normal debe mantenerse dentro de unos límites lógicos.

Este proceso se formalizó mediante dos reglas:

Cuando hay variables con diferencias entre la media y la media recortada al 5% mayores que 0.1 (mayores que 10 para los porcentajes), los valores extremos que son causados por este hecho, se eliminan de forma inmediata.

Cuando hay variables con diferencias entre la media y la media recortada al 5% mayores o iguales a 0.05 y menores que 0.1 (mayores o iguales a 5 y menores que 10 para los porcentajes), los valores extremos que son causados por este hecho, se eliminan sólo si son atípicos en otras variables.

Una vez determinados los valores que incumplían estos dos principios, se ha pasado a analizar la situación concreta de cada variable, optando por diversas soluciones en función del tipo de pregunta y el tipo de gráfica que se quiera obtener.

En muchas ocasiones, la media aritmética se ha desplazado como consecuencia de valores extremos, resultando muy distinta a la moda. Para paliar este efecto, se ha decidido usar medias recortadas al 5%, prescindiendo de los valores más extremos y logrando un comportamiento más normal.

Otra forma alternativa para detectar un comportamiento atípico en una distribución univariante es hacer uso de los gráficos de cajas definidos por Tukey et al. (1974). Estos gráficos exigen un comportamiento simétrico de las distribuciones, por este motivo previamente se busca una transformación potencia que convierta en simétrica aproximadamente la distribución (con un coeficiente de asimetría entre -0,1 y 0,1). Dicho método es conocido como transformaciones de potencias tipo Tukey.

A través de las tablas de frecuencias obtenidas y con la ayuda de un histograma con curva normal, se ha analizado la forma que presenta la distribución de las distintas variables.

La transformación de las variables a través de las potencias de Tukey consiste en normalizar buscando la potencia p que aproxime la forma de la

distribución a una simétrica. En función de la distribución de la que se parta, se podrían realizar las siguientes transformaciones:

e^{x}	si $p \rightarrow \infty$
x^{p}	si $p>0$
$\ln x$	si $p=0$
x^{-p}	si $p<0$
e^{-x}	si $p \rightarrow -\infty$

Una vez que se han transformado las variables, se vuelven a calcular los estadísticos descriptivos para comprobar que cumple la condición de simetría señalada anteriormente. En tal caso, se procede a transformar la media obtenida en este análisis para sustituirla por la que se tenía inicialmente. Las transformaciones son las inversas a las realizadas anteriormente:

$\ln \mu(p)$	[illegible]
$[\mu$[illegible]$^{1/p}$	si $p>0$
$e^{\mu(p)}$	si $p=0$
$[\mu$[illegible]$^{-1/p}$	si $p<0$
$-\ln \mu(p)$	[illegible]

De esta forma se obtiene la variable transformada y su nueva media, sustituyendo a las antiguas en el proceso de análisis posterior y en la representación gráfica.

Como segundo paso, se ha realizado una exploración de estas mismas variables a través de los estadísticos descriptivos y los estimadores robustos centrales, representándolas en un gráfico de tallo y hojas. Este segundo análisis permite observar la existencia de variables en las que el efecto de la asimetría provoca una diferencia entre media y media recortada igual o superior a 0,05, que indicaría comportamientos extraños, al igual que la aparición de valores muy extremos.

Además de aplicar estos métodos se realiza un comentario pregunta por pregunta en cada encuesta que permite detectar la fiabilidad de las respuestas. Dichos comentarios se recogen íntegros, puesto que muchos de ellos es la aplicación del análisis previo y de información subjetiva a cada caso concreto.

3. Análisis Multivariante.

El análisis multivariante permite detectar valores fuera de rango y algunos valores que tienen un comportamiento anómalo en una variable.

Pero existen valores que tienen un comportamiento extraño cuando se analizan de modo conjunto. Dicho comportamiento no se detecta en una sola variable, sino cuando se analizan conjuntamente varias variables. Esto es lo que justifica la depuración multivariante. El proceso se basa en un doble suavizado. Primero se eliminan la parte de las variables que tiene un comportamiento muy específico pues en parte es la que menos información da para el análisis conjunto. Esto se realiza mediante un análisis de componentes principales seleccionando el número de componentes que, explicando un conveniente porcentaje de variación de los datos, aportan una cantidad suficiente de información.

A continuación se suaviza el comportamiento de los datos en ese espacio común, para detectar aquellos que se separan del resto. Este proceso se realiza mediante un análisis de conglomerados o clasificación automática. Aunque existen diferentes técnicas al respecto, en este trabajo se hace uso del método de las K-medias que clasifica en un conjunto predeterminado de grupos de datos. Normalmente se eligen entre 5 a 7 grupos. Si alguno tiene un único dato, o muy pocos y su comportamiento promedio es muy diferente del resto, es síntoma de un conjunto de valores extraños, que deben ser tratados como tal.

De este modo, se han ido localizando los valores extraños compuestos a las empresas, seleccionando grupos de variables afines.

4. *Depuración* datos Empresas.

Pregunta 1.1

a) Se procedió a reemplazar la **media** por la **media recortada** para las variables: Relativos al marco tecnológico (Evolución y Expectativas); Relativos a costes (Evolución); Relativos a los mercados de Actuación (Evolución); Infraestructuras y equipamientos (Evolución y Expectativas).

b) Se comprobó que no había diferencias significativas en las medias con y sin las siguientes empresas: E155; E152; E244. Por lo tanto, se tomó el total de las empresas.

Pregunta 1.2

a) Se procedió a reemplazar la **media** por la **media recortada** para las variables: Similitud de su producto/servicio con el de la competencia; Barreras a la hora de abandonar la actividad.

b) Total de las empresas sin comportamientos extraños.

Pregunta 1.3

a) Se procedió a reemplazar la media por la media recortada para las variables: Coste de vida a nivel local (Evolución), La preocupación por el medio ambiente (Evolución); La cultura empresarial de la zona (Evolución); Nivel de cooperación con Universidades y centros de investigación y desarrollo en la zona (Evolución); La capacidad de innovación de la zona (Evolución); La tecnología de procesos y productos (Evolución), La calidad de los productos y servicios (Evolución); Accesibilidad a diferentes mercados (Evolución); Costes laborales de la zona (Evolución); Costes de suministros (Evolución).

b) Se comprobó que no había empresas extrañas.

Pregunta 1.4

a) Se procedió a reemplazar la media por la media recortada para las variables: Calidad del aeropuerto de peinador (Evolución); Disponibilidad de comunicaciones por carretera (Expectativas); Calidad del aeropuerto de peinador (Expectativas); Calidad del puerto de Vigo (Expectativas).

b) Se comprobó que no había diferencias significativas en las medias con y sin las siguientes empresas: E016; E073; E125; E151; E217; E239; E258; E272. Por lo tanto, se tomó el total de las empresas.

Pregunta 1.5

a) Se procedió a reemplazar la media por la media recortada para las variables: Residencias y centros de la tercera edad (Evolución); Residencias y centros de la tercera edad (Expectativas; Protección del medio ambiente y contaminación (Expectativas).

b) Se comprobó que no había empresas extrañas.

Pregunta 2.1

a) Se procedió a reemplazar la **media** por la **media recortada** para las variables: Adaptarse al entorno cambiante; Sobrevivir en un entorno complejo; Competir en costes; Competir en diferenciación en calidad; Competir en diferenciación en diseño; Competir en diferenciación en atención al cliente; Competir en diferenciación en tiempo de respuesta; Crecer en mercados nuevos nacionales; Crecer con los productos actuales; Crecer con productos nuevos; Tener una gama mas amplia que la competencia; Realizar actividades que antes hacían los proveedores; Realizar nuevas actividades comerciales; Deslocalización de alguna fase del proceso; Cambio de actividad.

b) Se calcularon las medias y medias recortadas sin la empresa: E103.

Pregunta 3.1

a) Se procedió a reemplazar la media por la media recortada para las variables: El sistema de dirección (proceso estratégico, sistema de gestión operativa); La formación de los directivos y trabajadores; La profesionalidad y actitud de los directivos y de los trabajadores; La cultura de la empresa; La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados; Las tecnologías de procesos y productos utilizadas; Los recursos humanos; Los recursos financieros/estructura económico financiera; Los recursos tecnológicos de instalaciones y equipamientos; 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 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 sistema de información, el sistema de costes, el cuadro de mando; El sistema de producción/logística/almacenamiento/distribución; El proceso de comercialización y venta; El sistema de calidad/gestión medioambiental/prevención de riesgos laborales.

b) Se comprobó que no había empresas extrañas.

Pregunta 3.2

a) Se procedió a reemplazar la **media** por la **media recortada** para las variables: La facturación (Evolución); El cashflow (Evolución); Los recursos propios (Evolución); La productividad (Evolución); Los costes de aprovisionamiento, mano de obra y generales (Evolución); El valor de mercado de la empresa (Evolución); La posición competitiva de la empresa en el mercado (Evolución); La facturación (Expectativas).

b) Se comprobó que no había empresas extrañas.

Pregunta 4.5 y 4.6

a) Los empresarios han respondido unos a unas preguntas y otros a otras distintas. Por lo tanto, las variables no son comparables entre sí. Es por ello que no se realizó el perfil relativo correspondiente.

b) Como además hay pocos datos en algunas preguntas, no se analizó la Media recortada al 5%, con la cual se hubiesen eliminado aún más datos.

c) Debido a la escasa cantidad de datos el análisis de Significancia donde hay proporciones cero (capital social, ventas e inversiones), no tiene suficiente validez porque no está claro si esas pocas empresas representan a toda la cadena indicando que realmente no tienen capital social, ventas o inversiones en la zona (variables):

Pregunta 5.1

a) Los empresarios han respondido a distintas preguntas. Por lo tanto, las variables no son comparables entre sí. Es por ello que no se realizó el perfil relativo correspondiente.

b) Dado que las variables intentan evaluar un posicionamiento estratégico, se deben comparar todos con el valor 3 que indica la indiferencia en dicho posicionamiento.

ANEXO 3: TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

1. Introducción.

Una vez terminado el filtrado y depuración de los datos y explicado el modelo de representaciones de las salidas gráficas, es necesario, en algunos casos, hacer modificaciones con los ajustes que se derivan del tratamiento y estudio de los datos obtenidos en la encuesta. Este tratamiento previo se dividió en dos fases: En una primera se hizo un **tratamiento básico** analizando las características estadísticas de las variables que intervenían en el estudio al igual que una serie de **gráficos**, una parte de los cuales fueron diseñados específicamente para este estudio. Con esa información previa se empezó una labor de redacción del trabajo, que permitió sugerir las líneas de un tratamiento estadístico más **avanzado**, que se realizó en la siguiente fase, tratando de determinar los perfiles de caracterización básicos de las empresas según su orientación estratégica.

El esquema global de los procesos que se desarrollaron a partir de los datos ya depurados se recoge en la Figura A.3.1.

Figura A.3.1
Tratamiento estadístico

Fuente: elaboración propia

Clásicamente, los elementos que se manejan en la inferencia a partir de datos 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. Los **tests de hipótesis** buscan contrastar si una determinada hipótesis es coherente con los datos observados o, por el contrario, debería ser rechazada.

En nuestro caso las **salidas gráficas** se nutren del tratamiento estadístico básico. Para ello se hace uso fundamentalmente de la media y de la mediana. Si la **media** discrepaba mucho de la **mediana**, se la corregía mediante medias recortadas 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. Estos estadísticos son utilizados para la diseño de **perfiles (relativos y absolutos)** y **matrices**.

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.

En general, **las matrices** intentan **representar comportamientos conjuntos de dos variables**, que normalmente hacen uso de un diagrama de puntos. No obstante, la terminología, que es asumida de la estrategia empresarial, se mantiene, por el hecho de que en dichas matrices no interesa la situación de puntos concretos, sino más bien en áreas que definen diferentes alternativas estratégicas.

El tratamiento estadístico avanzado (Figura A.3.2) consiste en el uso de **técnicas multivariantes** o en una combinación de ellas. Un ejemplo de esta combinación utilizado en este trabajo es la técnica denominada en el mundo del Marketing como **análisis de perfiles**. Esta técnica consiste en la utilización de dos técnicas tradicionales consecutivas: el análisis de **componentes principales** y la **clasificación automática** (análisis cluster: estos métodos buscan agrupar un conjunto de datos según una serie de determinadas características que tienen en común). Ambas técnicas serán utilizadas independientemente y combinadas. Para alguna de las preguntas de la encuesta, por la forma en la que fue redactada se

adapta mejor a otra técnica denominada **análisis de correspondencias**. Estas tres técnicas se recogen de modo gráfico en la Figura A.3.2.

Figura A.3.2
Tipo de Análisis avanzado

Fuente: elaboración propia

Por último, se debe tener presente que el **enfoque de análisis** o **metodología** utilizada a lo largo de todo este trabajo es el de **cadenas empresariales**, enfoque que se apoya en la idea de distrito industrial, próximo al concepto de "fillière" o equivalente al de cluster. De esta forma en muchos casos a parte de hacer referencia al resultado global de la población, se hará referencia a la existencia de diferencias entre las valoraciones o percepciones sobre un tema concreto entre unas cadenas empresariales y otras.

Estos puntos son los que se van a desarrollar a lo largo de este apartado. No obstante, para comprender mejor el alcance de esta metodología es conveniente introducir previamente, algunas nociones básicas de los modelos estadísticos, sus usos y sus limitaciones.

2. *Nociones básicas de los modelos estadísticos: usos y limitaciones.*

Las técnicas estadísticas en el ámbito de la empresa tienen entre otras, la finalidad de **resumir la información** de forma que, de una manera simple y comprensible, se presente un gran conjunto de datos al decisor para facilitar el uso de esta información. Los resultados de un análisis estadístico nunca dicen algo que

no esté en los datos[1], pero pueden ayudar a comprender mejor las relaciones subyacentes a éstos, ocultas a simple vista, que en muchos casos son sospechadas y en otras pueden sugerir alternativas, inicialmente no previstas.

Desde un enfoque práctico, podemos considerar dos grandes bloques a la hora de resumir la información:

- La búsqueda de medidas representativas.

- La reducción del número de variables o de objetos que intervienen en el estudio.

El **primer bloque** considera un modelo subyacente y se presupone la existencia de **incertidumbre**, representada por un tipo de variables que denominamos aleatorias con una ley asociada que nos indica en cierta forma como se comporta la incertidumbre. El objetivo, en este caso, es buscar una serie de medidas que caractericen el conjunto de datos y nos den información adicional sobre el comportamiento de la incertidumbre o de sus relaciones con otras informaciones adicionales.

A modo de ejemplo podemos considerar el caso de un comercio de moda y confección que desea conocer si vende mas o menos que la media del sector en su ciudad.

Lo normal, en este caso, es calcular la media de las ventas de todos los comercios locales, y compararla con las ventas del comercio. Esta acción tan sencilla tiene detrás un interesante modelo que ayuda a comprender las ideas expresadas en este primer bloque. Supone que la mayor parte de los comercios del sector venden valores cercanos a la media del sector, y que sólo unos pocos están muy alejados de ésta, bien porque sean lideres o bien por tener ventas muy bajas. En el fondo es el modelo de comportamiento normal de las ventas de los comercios.

[1] Una de las críticas más comunes al uso de métodos multivariantes suele ser el hecho de que no dicen nada nuevo. Sería absurdo que un método estadístico inventara algo que no existe, sólo hace más explícita la realidad recogida en una información numérica.

Bajo este modelo la media es una medida representativa de las ventas del sector, bajo otros modelos alternativos posiblemente no lo fuera.

El **segundo** considera los datos directamente y busca resumir la información vía eliminación de la información que se considera **redundante**, esto es, que no es común a la mayoría de los datos.

Para seleccionar la información considerada común, se hace uso de una técnica matemática denominada ***proyección***, que se comentará más adelante, y que en esencia consiste en llevar un espacio o conjunto de valores de partida, de muchas dimensiones en otro de menos. Si el espacio sobre el que se proyecta es unidimensional da lugar a las *técnicas de clasificación o análisis cluster*. Si es bidimensional nos da el *análisis biplot*. En general con más de dos dimensiones se consideran técnicas de componentes principales, análisis canónico, factorial, etc..., pudiendo admitir diferentes nombres según el tipo de variables utilizadas, y las medidas de las relaciones entre éstas, etc. Este segundo grupo suele ser denominado *análisis multivariante descriptivo* o *análisis de datos*. La definición más habitual cuando se habla de los métodos de Análisis de datos Multivariantes, hace referencia al conjunto de técnicas que analizan 2 ó más variables simultáneamente.

Es bastante habitual que se utilice este tipo de información en la empresa. Vamos a tratar de darle una forma más general para que sea válido para cualquier problema similar. La Figura A.3.3 recoge el esquema simplificado de la forma de mostrar una matriz de datos. En ella se muestra a un conjunto de individuos, denominados $I_1,...,I_r$, que en nuestro caso serían las empresas estudiadas, con una serie de características de cada uno o variables, denominadas $X_1,...,X_s$. No todas se utilizan en el análisis, por ello se aprecian tres bloques distintos:

- ✓ La matriz de datos a la que se le aplica el método estadístico.
- ✓ El conjunto de variables que no se usan al aplicar el método, pero pueden ser utilizadas posteriormente.
- ✓ El conjunto de individuos que no se analizan al aplicar el método, pero pueden ser analizados posteriormente.

Figura A.3.3

Fuente: elaboración propia

Las variables que no utilizamos en el análisis multivariante se incluirían en el bloque 2, puesto que pueden utilizarse posteriormente para caracterizar grupos de comportamientos de las empresas. De forma similar si tuviéramos empresas con un comportamiento muy raro, no deberíamos incluirlas al aplicar el método estadístico, pues tergiversarían los resultados del conjunto, aunque luego podríamos analizarlas con relación al resto. (Estas se considerarían en el tercer bloque).

En la empresa es cada vez más frecuente el uso de métodos multivariantes, especialmente desde el gran avance que han dado los ordenadores para facilitar los cálculos con grandes matrices de datos. Sin embargo, todavía no se encuentra suficientemente extendida su utilización.

Expondremos, en primer lugar, algunos de los motivos que limitan su uso, y a continuación la importancia que pueden tener para la empresa.

<u>Motivos de limitación de su uso:</u>

Complejidad en las matemáticas subyacentes. Esto hace que sea mucho más difícil la comprensión de estos métodos, al igual que su estudio. No obstante, gran

parte de esta dificultad ha sido paliada por los paquetes informáticos de métodos multivariantes, que facilitan los cálculos y las salidas de resultados, necesitando fundamentalmente interpretar éstas.

Dificultad en la interpretación de resultados, especialmente si aparecen variables latentes, pues se necesita una cierta práctica en el uso de estos métodos para comprender mejor los resultados.

La utilización errónea en bastantes casos, que ha llevado a conclusiones falsas y, en muchos casos, absurdas lo que ha generado un cierto escepticismo sobre su validez entre los no especialistas.

Importancia:

La realidad es, de suyo, compleja y como tal se presenta. Por tanto el hecho de analizar esa realidad lo más globalmente posible ayuda a entenderla mejor. Esto es lo que intentan los métodos multivariantes. Por otro lado, también ayuda a simplificar en pocas medidas un gran conjunto de variables de forma que se pierda la mínima información posible.

Por este motivo, se considera de particular interés expresar la definición de modelo estadístico, al igual que los elementos que lo caracterizan, la parte de la realidad que trata de recoger y las limitaciones que lleva consigo.

3. Modelos estadísticos para el tratamiento de la información.

Un **modelo estadístico multivariante** se define como una simplificación de la realidad que trata de explicarla convenientemente de acuerdo a un comportamiento incierto y complejo, y por consiguiente multidimensional, que busca adaptarse lo más posible a las observaciones reales.

Parte de unos supuestos básicos que denominaremos *suposiciones*. Al hacer el diagnóstico del modelo, cuando sea necesario, hay que comprobar que no existen motivos claros para negarlas (no es necesaria una comprobación sin lugar a dudas).

El hecho de trabajar con suposiciones y la necesidad de cuantificar las variables utilizadas en los modelos estadísticos, limita su explicación a esos

aspectos. Por ello se debe tener siempre en la mente la idea clara de que **nunca** debe interpretarse un resultado estadístico fuera del contexto de la ciencia en la que se aplica, en este caso de la situación real de la empresa.

Para facilitar la comprensión de un modelo estadístico, introducimos brevemente los elementos que intervienen en él y que nos indicarán la terminología que será utilizada a lo largo del libro.

Espacio de individuos: Es el conjunto de los objetos de estudio. En el caso que utilizábamos anteriormente serían las empresas.

Espacio de Variables: Las variables pueden tomar diferentes valores según las observaciones consideradas. El espacio de variables está formado por todas las características o cualidades que se estudian para un objeto concreto.

Medidas entre variables o individuos: Establecen la forma, o el modo en que los elementos anteriores se relacionan entre sí.

Tratamiento de la información: Serán las técnicas de las que se hará uso para tratar el conjunto de información formado por los tres elementos definidos anteriormente. Para facilitar su tratamiento, los tres elementos anteriores se resumen en uno que se denomina *Tabla de datos.*

Vamos a analizar la posible tipología de cada uno de los elementos enunciados que nos facilitará seleccionar la técnica más acorde con la información de la que se parte.

Variables.

Para clasificar las variables consideramos diferentes enfoques: el grado de incertidumbre, el rango de valores que tomen las variables y el uso que tengan en el análisis, la función que desempeñen y laposibilidad de observarlas o no.

Según el grado de **incertidumbre,** se clasifican en:

Determinísticas: El valor se puede predecir exactamente en función de otras variables o de ella misma

Estocásticas o aleatorias: Puede tomar un conjunto de valores y cada uno tiene asociada una probabilidad

Inciertas: Pueden tomar un conjunto de valores, pero no tienen asociada una probabilidad dichos valores; en la práctica se suele suponer que pueden aproximarse por variables aleatorias

Según los **valores** que toma se suelen clasificar en:

Cuantitativas: Los valores son medibles.

Cualitativas: Los valores no son exactamente medibles, pero pueden cuantificarse. Un caso particular son las denominadas *variables ficticias (dummy)* que asignan el valor 1 cuando ocurre un determinado fenómeno y 0 en cualquier otro caso. Son propiamente cualitativas pero por su definición -actúan como variables binomiales- pueden utilizarse en muchos casos en los cálculos cuantitativos.

Según su **uso** en el análisis se les denomina:

Principales: Se utilizan para obtener los resultados a partir de la técnica usada.

Suplementarias: Sólo se utilizan a efectos de caracterizar diferentes grupos después del análisis

Según su **función** en la relación:

Explicativas o independientes: Se determinan desde fuera del modelo, y a su vez tratan de valorar el resto de las variables. Se supone que son “causa” (en sentido estadístico) de las otras. Se consideran de dos tipos:

De tratamiento o control; cuando son manipulables por el observador

Libres: Cuando nos viene dadas desde la realidad.

Respuesta o dependientes: Vienen determinadas dentro del modelo a partir de las explicativas. Se supone que son ‘efecto‘ de éstas.

Según la posibilidad de observación se les suele denominar:

Observables: sus valores son directamente observables en la realidad.

Latentes: no se pueden observar sus valores muestrales y necesitamos estimarlos.

Cada individuo puede ser considerado como una observación multidimensional del conjunto de variables. En ese sentido es importante conocer en que escala se miden las variables, pues la clasificación de los individuos dependerá de ésta.

Escalas de medición.

Se suelen distinguir cuatro tipos de escala de medición, ordenadas según su capacidad de recoger información de los datos:

Nominal: Los datos tienen la característica de ser distintos pero no se pueden considerar medidas de ningún tipo. Son importantes las variables dicotómicas, pues su ley de distribución teórica es la binomial y el conocimiento de sus propiedades facilita mucho su uso.

Ordinal: Son variables que, aparte de ser distintas, sus valores están ordenados pero no existe una distancia que se pueda definir entre ellos. Son muy importantes para medir preferencias, etc

Escala de intervalo: Existe distancia entre los valores utilizados pero no existe un cero natural, y por tanto no podemos definir ratios entre los valores. *Por ej. los índices (de precios, de producción,...), que dependen del periodo base*.

Escala de razón: Son las variables en las que se pueden realizar todas las operaciones y están asociadas con un subconjunto de los números reales.

El orden de las escalas es creciente, por lo tanto las variables que se pueden medir en escalas de razón se pueden transformar en escalas de intervalos, éstas en ordinales, y éstas, a su vez, en nominales.

Tabla A.3.1
Cuadro resumen de Escalas de medición

Nombre	Origen	Intervalo	Orden	Ejemplo
Razón	Sí	Sí	Sí	Consumo
Intervalo	No	Sí	Sí	IPC
Ordinal	No	No	Sí	Educación
Nominal	No	No	No	Profesión

Es importante por tanto hacer uso de la escala más alta para medir variables, pues se pierde menos información.

La Tabla A.3.1 recoge un cuadro resumen de las características de los distintos tipos de medición.

Individuos.

Consecuentemente podemos considerar dos tipos de individuos:

Homogéneos: Aquellos que todas las características vienen medidas en la misma escala.

Heterogéneos: Aquellos que las características vienen medidas en diferentes escalas, y en consecuencia necesitarán algún tipo de homogeneización previa o habrá que buscar un tratamiento adecuado a las escalas presentes.

Relaciones.

Una vez definidas las variables y la forma de medirlas vamos a establecer como podemos analizar relaciones entre variables o entre los datos observados, y como medir éstas. Esencialmente se consideran dos bloques:

El que intenta medir el grado de asociación entre dos variables o individuos, que se denominan **similaridades**.

El que intenta medir el grado de alejamiento entre dos variables o individuos que se denominan **distancias.**

A continuación exponemos los principales características de cada una de ellas.

Similaridades.

Esta es la idea básica en grandes líneas. Al analizarlas con más detalle veremos que existen una serie de diferencias esenciales, desde el punto de vista geométrico en la interpretación y el uso de similaridades o distancias, y según se haga uso de unas o de otras se va a dar lugar a diferentes tablas entre las variables.

Tratan de medir el grado de semejanza entre dos variables o dos individuos. Como en todos los casos el tratamiento de las variables o de los individuos es el mismo, los denotaremos con el concepto más genérico de puntos. Si los puntos se definen en el espacio de variables serán variables, si se definen en el espacio de objetos o individuos, serán individuos.

Para que la similaridad recoja realmente la asociación entre dos puntos se exige que verifique una serie de **propiedades** que en esencia serían las siguientes:

1. La similaridad está definida entre 0 y 1. El 0 indica mínima similaridad y el 1 máxima[2].
2. La similaridad de un punto a sí mismo es máxima.
3. Si dos puntos tienen similaridad máxima, quiere decir que son el mismo punto.
4. La similaridad de un punto a otro es simétrica: o sea no importa cual de los dos puntos se considere el primero.

Distancias.

Miden la diferenciación que existe entre dos puntos. Además nos da una representación directa en el espacio, pudiendo observarse ésta gráficamente. Esta es la diferencia esencial con la similaridad: una se puede representar directamente y la otra no. Las **propiedades** que la definen son las siguientes:

[2] En realidad basta que esté definida en un intervalo, pues se transforma muy fácil en el (0,1). Sin embargo por comodidad, pues se puede hablar directamente del grado de asociación, mantendremos que este es el conjunto de definición.

1. La distancia entre dos puntos siempre es positiva o nula.

2. La distancia de un punto a sí mismo es nula.

3. La distancia entre dos puntos es simétrica.

4. La distancia entre dos puntos es siempre menor tomada directamente que a través de un tercer punto. O sea de A a B hay menos distancia, o como mucho la misma, que si sumamos la distancia de A a C y la de C a B.[3]

Dada una distancia d, entonces se puede definir una similaridad

$$S(x,y) = 1 - d(x,y)/(Dmax)$$

siendo Dmax el máximo de las distancias. S(x,y) es similaridad pero la inversa no es cierta. Dada una similaridad S(x,y) definimos

$$D(x,y)=1-S(x,y)$$

pero D(x,y) no es una distancia es solamente una disimilaridad. Por tanto las distancias dan más información que las similaridades. En muchos casos definiremos similaridades y, cuando se pueda, construiremos la distancia directamente a partir de ellas invirtiendo el método anterior; en caso contrario trabajaremos con disimilaridades, pero estas no tienen una representación gráfica directa.

Según el tipo de variables analizada se puede utilizar un tipo de distancia o de similaridad distinto. Para no hacer muy exhaustivo el estudio nos centraremos en las distancias euclídeas y en las estandarizadas, aunque el resto las incluimos para otras aplicaciones.

Definidas las similaridades o las distancias entre puntos se obtendrían **tablas de relaciones**, que a su vez podrían servir como Input de un estudio multivariante posterior. Por esto tiene interés comentar cómo pueden ser las tablas que sirven para realizar estudios multivariantes, pues cada una de ellas dará origen a una metodología distinta. A esta tarea se dedica el apartado siguiente.

---

[3] Esto no siempre es cierto en las similaridades. Por ejemplo La Habana y Pekín son similares. La Habana y Hawai son similares. ¿Lo son entonces Pekín y Hawai?

Tablas de datos.

Combinando los diferentes tipos de variables, teniendo en cuenta sus escalas de medición, de individuos y las relaciones que se definen entre ellas se puede hacer una clasificación de las tablas de datos o matrices que serán las que inicien el proceso del tratamiento mediante técnicas multivariantes. Ya vimos anteriormente que los datos de partida se guardaban como una matriz (x_{ij}) (i=1...n; j=1...k), donde j indica el número de variable e i el de individuo u objeto analizado. X_{ij} es el valor que toma la variable j en el individuo i. Generalizando ese concepto de tabla de datos a permitir que los valores internos puedan representar datos o relaciones, se pueden considerar distintos tipos de tablas.

Tablas de resultados cuantitativos o matrices de datos: Todas las variables son cuantitativas.

Tablas de contingencia: Se consideran 2 variables categóricas con varias categorías y se toma la matriz de sus frecuencias absolutas conjuntas.

Tablas de rangos o preferencias: Todas las variables que se incluyen son ordinales y miden el rango de la valoración de cada variable para cada individuo.

Tablas binarias: Son aquellas donde las variables sólo toman los valores 0 ó 1, donde 0 mide si el individuo cree que la variable no tiene una determinada característica y 1 sí.

Tablas de modalidades: Es la generalización de las anteriores, donde las preguntas tienen varias respuestas.

Tablas disyuntivas completas: Es una alternativa de las anteriores, donde a cada modalidad se le asigna el valor 0 ó 1 según la señale o no el individuo. (Se usan en el análisis de Correspondencias Múltiples).

Tablas de proximidades o distancias: Se evalúa la semejanza o disparidad entre varios objetos, dos a dos.

Series temporales: Recogen el valor de varias variables en distintos momentos del tiempo.

Generalmente, cuando las variables son de distinto tipo, se analizan bien con el tipo más elemental, o bien cada tabla se analiza por su lado.

En esencia se pretende consentir una pérdida de información para obtener una ganancia en significación. Un ejemplo tipo viene dado por los mapas de carreteras y en general cualquier mapa. A un mapa le falta información: no tiene relieve, es plano, sólo vienen las carreteras principales, etc..., pero gana en significación pues se ve la mejor ruta a seguir. No sería de interés para un montañero, que le interesa un mapa detallado de caminos y altitudes,...; y al revés un mapa de montaña no le sería útil a un conductor que necesita conocer las carreteras y no las curvas de nivel. Como se ve el tipo de análisis y su interpretación va a depender en parte del objeto y la finalidad del estudio.

Gráficamente las técnicas multivariantes podían representarse en términos clásicos de sistemas de información por un I.P.O. (Input-Process-Output), donde la técnica representaría el proceso. Según los inputs que se tengan y el tratamiento, se generarán los outputs que necesitemos para responder a las cuestiones de los problemas planteados antes de realizar el análisis. (Ver Figura A.3.4.)

Los elementos que intervienen son los que hemos definido en el modelo estadístico multivariante más el de ponderación que nos indica la importancia que se le da a cada individuo o a cada variable si es que no todos tienen la misma importancia.

Aunque esencialmente partimos de una visión directa de la realidad, esto es, sin suposiciones estadísticas previas, siempre se tiene en la mente un modelo que nos ayuda a colocar las diferentes piezas que la realidad presenta. Los hechos, ideas, etc... se observan como si fueran piezas de un rompecabezas, y cada uno debe tener un mínimo de ideas en su cabeza para armar el rompecabezas, por lo menos una parte de él, aquella que consideremos de mayor importancia.

Figura A.3.4
Proceso de selección

Fuente: elaboración propia

El proceso que se seguirá para la selección de las diferentes técnicas estadísticas que se aplicarán a la hora de resolver un determinado problema o de suministrar una información adicional es importante que se ajuste lo mejor posible por lo que parece conveniente tener en cuenta los siguientes consejos:

1. Definir claramente el propósito del estudio.

2. Elegir las variables que intervienen en éste, indicando su número, (evitar un número excesivamente alto) su tipo y su escala de medición.

3. Definir los supuestos básicos y el modelo de trabajo.

4. Seleccionar el método a aplicar según el modelo.

Hasta ahora, hemos hablado de modelos estadísticos de análisis de datos. En los próximos apartados analizaremos los diferentes tratamientos.

En general el análisis estadístico básico, hace uso de dos metodologías de análisis inferencial: La estimación y el test de hipótesis.

Mediante la estimación se intenta aproximar alguna característica que tiene interés para el trabajo.

Por su parte el test de hipótesis se usa para comprobar la validez de una determinada hipótesis realizada a partir del modelo teórico.

Los siguientes apartados se dedicarán, en primer lugar, a un breve análisis a los estimadores utilizados y posteriormente se comentarán los tests de hipótesis de los que se hace uso.

Debido a que el paquete estadístico utilizado para realizar los cálculos fue el SPSS, versión 11.5, en esta exposición se dará la justificación teórica de algunas salidas estándar de las que se hizo uso, con el significado de cada uno de los elementos que intervienen en ella, para ayudar a su interpretación.

Estimación.

Únicamente se van a exponer aquellos estimadores utilizados para describir el comportamiento del Sistema de Innovación de Galicia No se va a entrar en grandes propiedades teóricas, que se saldrían del alcance de este documento. La información sobre la que se tenía interés era básicamente de tres tipos:

Conocer cual era la probabilidad de ocurrir un determinado evento, dentro del conjunto de eventos posibles. Esta característica venía analizada a través de **las tablas de frecuencias**

Determinar cual era el comportamiento esperado de una determinada variable. El estimador utilizado en este caso se determina a partir de las diferentes **medidas de posición** de la variable.

Evaluar la fiabilidad del estimador anterior, que se realiza con **las medidas de dispersión**.

Por consiguiente dedicaremos un breve apartado a comentar cada una de ellas.

Tablas de frecuencias.

En este trabajo se hace uso de dos tipos de tablas de frecuencias: Unidimensionales y bidimensionales, empezaremos hablando de las primeras para terminar con las segundas

Unidimensionales.

Esencialmente una tabla de frecuencias unidimensional recoge la frecuencia con la que ocurren cada uno de los posibles valores de la variable estudiada. La tabla tiene varias columnas, cada una con un significado diferente:

El primer valor nos indica la variable con la que agrupamos los cálculos cuando se hace por grupos. Cuando las medidas son globales, esta información no aparece.

A continuación viene el nombre codificado de la variable y se miraría en la tabla del anexo 1.

Después vienen los valores posibles que toma la variable

En la siguiente columna se recoge el número de veces que se observa cada uno de los valores, que se denomina **frecuencia absoluta**.

A continuación se tiene una columna de valores donde cada uno de ellos indica el porcentaje sobre el total de observaciones posibles Se le denomina **frecuencia relativa**.

Como algunas veces existen valores que no son válidos, bien por dejar sin cubrir la encuesta o bien por ser valores muy extraños, se define una nueva columna que calcula la frecuencia relativa pero lo hace sobre el total de casos que no están ausentes. Generalmente estos son los estimadores que se utilizan para las probabilidad es de cada uno de los valores posibles de la variable.

La siguiente columna nos indica el porcentaje acumulado de valores válidos. Es un estimador de la función de distribución de la variable.

Bidimensionales.

Considérese un colectivo cuyos miembros pueden clasificarse atendiendo a dos características o criterios diferentes. Supóngase que la primera de ellas adopta r alternativas mutuamente excluyentes A_1, A_2,....., A_r, mientras que la segunda adopta s alternativas B_1, B_2, ..., B_s. La población asociada con esta doble clasificación puede representarse mediante un vector aleatorio bidimensional (X, Y) que tomará (rs) posibles valores que no es necesario especificar. Su distribución de probabilidad estará determinada por (rs) probabilidades p_{ij} que verifican la condición

$$\sum_{i=1}^{r}\sum_{j=1}^{s} p_{ij} = 1$$

Siendo cada p_{ij} la probabilidad de que una unidad sea clasificada en la alternativa A_i de la primera característica y conjuntamente en la alternativa B_j de la segunda.

Si se prescinde del segundo criterio de clasificación de las unidades, la población asociada resultante puede representarse por la variable aleatoria X, con la distribución marginal que determinan r probabilidades $p_{i.}$, definidas por

$$p_{i.} = \sum_{j=1}^{s} p_{ij} \text{ para i=1, 2, ..., r,}$$

Es inmediato comprobar la relación siguiente:

$$\sum_{i=1}^{r} p_{i.} = 1.$$

Análogamente, si se prescinde del primer criterio de clasificación de las unidades, la población asociada resultante puede representarse por la variable aleatoria Y, con la distribución marginal que determinan s probabilidades $p_{.j}$, definidas por

$$p_{.j} = \sum_{i=1}^{r} p_{ij} \text{ para j=1, 2, ..., s,}$$

Igualmente verificando la relación

$$\sum_{j=1}^{s} p_{.j} = 1 .$$

Supóngase ahora que se pretende contrastar la hipótesis de que los dos criterios de clasificación son independientes.

La teoría general de la probabilidad establece que dos características o criterios de clasificación son estocásticamente independientes, si y sólo si, se verifica la igualdad $p_{ij}=p_{i.}p_{.j}$ para i=1, 2....., r y j=1, 2, ..., s. De manera equivalente, en esas condiciones se dice que las dos poblaciones asociadas son independientes.

Si se denota por n_{ij} a la frecuencia o número de unidades conjuntamente clasificadas en las alternativas A_i y B_j, puede disponerse una tabla de doble entrada con r filas y s columnas, en que se reflejen todas las frecuencias, como puede observarse en al Tabla A.3.2.

Este tipo de tablas reciben el nombre de **tablas de contingencia** para una clasificación doble y su extensión a criterios o características multidimensionales es inmediata.

El contraste de hipótesis planteado puede interpretarse como un caso particular del test de bondad de ajuste en el que se considera un total de (rs) alternativas o categorías. Cada unidad observada puede ser clasificada en una de las (rs) celdas que se definen al cruzar las r alternativas A_i con las s alternativas B_j.

Tabla A.3.2

	B_1	B_2	.....	B_s	Total
A_1	n_{11}	n_{12}		n_{1s}	$n_{1.}$
A_2	n_{21}				$n_{2.}$
.					.
.					.
.					.
A_r	n_{r1}			n_{rs}	$n_{r.}$
Total	$n_{.1}$	$n_{.2}$	.....	$n_{.s}$	N

El estadístico

$$\sum_{i=1}^{r}\sum_{j=1}^{s}\frac{\left(N_{ij}-np_{i.}p_{.j}\right)^2}{np_{i.}p_{.j}}$$

que nos mide el grado de dependencia que existe entre las dos variables tiene en forma aproximada una distribución chi-cuadrado con (rs-1) grados de libertad para valores grandes de n. Sin embargo, la mayoría de las veces pueden no conocerse los valores de las probabilidades marginales, por lo que se deben estimar con base a la muestra.

Puede demostrarse que los estimadores de máxima verosimilitud de $p_{i.}$ y $p_{.j}$ están dados, respectivamente, por

$$\hat{p}_{i.} = n_{i.} / n$$

$$\hat{p}_{j.} = n_{j.} / n$$

Al sustituir en el estadístico anterior se obtiene el estadístico siguiente:

$$\sum_{i=1}^{r}\sum_{j=1}^{s}\frac{\left(N_{ij}-\frac{n_{i.}n_{.j}}{N}\right)^2}{\frac{n_{i.}n_{.j}}{N}}$$

Dicho estadístico, para valores grandes de N es, de forma aproximada, una variable aleatoria chi-cuadrado con (r-1)(s-1) grados de libertad.

Medidas de posición.

Las medidas de posición tratan de indicar alrededor de que valor se encuentra la variable, y con que valor la representaríamos si tuviéramos que elegir un único valor.

Es evidente que de acuerdo con el tipo de medida que tenga la variable va a dar pie a diferentes opciones de características de posición. Consideraremos por ser mas clásicas, aquellas que se definen para variables cuantitativas y que se pueden extender a otros casos. A continuación la medidas basadas en el orden de los datos, y finalmente las de distinción meramente.

Medias.

Cuando la variable es cuantitativa, se buscan medidas que tengan que ver con el valor promedio de la variable. La idea es trasladar el concepto de centro de gravedad del mundo de la Física al de la estadística, y buscar aquel valor que promedie el comportamiento de todos los datos. Es conocido como valor esperado. En general la media se considera como una suma de valores ponderados por la importancia relativa que tiene cada uno de ellos

Vamos a considerar tres modelos de media clásicos, según la escala de medición de la variable, o lo que es lo mismo la transformación funcional que la linealiza. La media nos da un estimador, generalmente eficiente de la esperanza de la población, cuando las variables son cuantitativas.

La media aritmética: No se hacen transformaciones. Se trabaja en la escala de los datos observados.

La media geométrica: Se transforman los datos mediante logaritmos. Se trabaja en la escala logarítmica inicialmente, y al transformarla los datos evolucionan proporcionalmente.

La media armónica: Se transforman los datos mediante inversión de la variable. Se trabaja en escala inversa.

Empezamos hablando de la media aritmética, aunque una vez transformadas las escalas todas las propiedades son válidas para el resto de definiciones.

Media aritmética

La media venía dada por la suma de los valores por la frecuencia con la que aparecían éstos.

$$\bar{x} = \sum_{i=1}^{k} x_i f(X = x_i)$$

La frecuencia mide por tanto la importancia relativa de cada observación. Coincide plenamente con el concepto de centro de gravedad. En algunos casos en que se le quiere dar más importancia a unos valores que a otros, por diferentes motivos, peso específico en el caos de la Física, se utilizaría la media ponderada, que generaliza el concepto anterior:

$$\bar{x} = \sum_{i=1}^{k} x_i w(x_i)$$

donde $w(x_i)$ nos indica la ponderación. En el caso de que la ponderación sea la frecuencia relativa se obtiene la media aritmética.

Al estudiar el comportamiento de la media se puede ver que está afectada por los cambios de escala o de origen, transformándose exactamente en la misma cantidad. Es decir, si aumenta la variable en 3 unidades, también su promedio aumentará en 3 unidades. De igual modo si se duplicara la variable, también el promedio quedaría multiplicado. Por ejemplo al cambiar en el caso anterior de millones de pesetas a miles de pesetas, la variable se multiplicará por mil, y de igual modo el promedio se multiplicaría por mil. Formalizando estas ideas escribiríamos que para cualquier función M que indique el promedio se verifica que

$M(a+bX)=a+bM(X)\ \forall a,b$ reales

Media geométrica

De forma similar a la media aritmética la media geométrica se obtiene después de una transformación logarítmica, por lo que para su cálculo, son necesarios tres pasos:

1. Transformar los datos calculando sus logaritmos.

2. Calcular la media aritmética de esos logaritmos.

3. Hallar la transformación inversa de esa media mediante el antilogaritmo.

Por tanto tendríamos que

$$\bar{x}_G = \exp\left(\sum_{i=1}^{k} \ln x_i f(X = x_i)\right)$$

De mismo modo que antes la frecuencia mide por tanto la importancia relativa de cada observación. En algunos casos en que se le quiere dar más importancia a unos valores que a otros, se utilizaría la media ponderada, que generaliza el concepto anterior Supongamos que $w(x_i)$ nos indica la ponderación, entonces la media geométrica ponderada vendría dada por:

$$\bar{x}_G = \exp\left(\sum_{i=1}^{k} \ln x_i w(x_i)\right)$$

En el caso de que la ponderación sea la frecuencia relativa se obtiene la media geométrica.

Media armónica

De forma similar a la media geométrica la media armónica se obtiene después de una transformación inversa, por lo que para su cálculo, son necesarios tres pasos:

1. Transformar los datos calculando sus valores inversos.

2. Calcular la media aritmética de esos valores.

3. Hallar la transformación inversa de esa media obtenida.

Por tanto tendríamos que

$$\bar{x}_H = \frac{1}{\sum_{i=1}^{k} \frac{1}{x_i} f(X = x_i)}$$

De mismo modo que antes la frecuencia mide por tanto la importancia relativa de cada observación. En algunos casos en que se le quiere dar más importancia a unos valores que a otros, se utilizaría la media ponderada, que generaliza el concepto anterior:

$$\bar{x}_H = \frac{1}{\sum_{i=1}^{k} \frac{1}{x_i} w(x_i)}$$

En el caso de que la ponderación sea la frecuencia relativa se obtiene la media armónica simple.

Medidas de posición basadas en el orden.

En muchos casos la escala de medición de las variables es ordinal. En otros el comportamiento de la variable es ligeramente extraño y la inclusión o no de un punto afecta enormemente a la media.

Después de introducir las medidas de dispersión estableceremos la teoría de las variables medidas en rangos, de forma genérica.

Mediana

Es la principal medida de posición mediante rangos. Nos mide el valor que divide la distribución en dos partes iguales de forma que existe la misma frecuencia a un lado que al otro de dicho valor. Formalmente se definiría como Me es la **mediana** si $F_n(Me)=0.5$, siendo F_n la función de frecuencias acumuladas de la variable.

De forma general podríamos definir los cuantiles de orden α de la distribución como Q_α es el cuantil de orden α si $F_n(Q_\alpha)=\alpha$, donde α indica la proporción respecto

a la que se busca posicionar la variable. Por ejemplo la mediana sería el cuantil de orden 0.5; los cuartiles serían los cuantiles de orden 0.25 y 075 respectivamente; los deciles serían los cuantiles de orden 0.1, 0.2,....0.9, respectivamente, y así sucesivamente.

Moda

En algunos casos tiene interés conocer cual es el valor más frecuente, pues es el que mayor probabilidad tiene de ocurrir. Este valor se le denomina moda. Vendrá definido por un valor M_o, que verifica que $fr(X=M_o)=\max fr(X=x_i)$

Medidas de dispersión.

Tratan de analizar la dispersión de los datos alrededor del valor tomado como posición de la distribución. Mide por tanto el grado de representatividad de la medida de posición correspondiente. Consideramos la medida más tradicional denominada varianza o variación alrededor de la media.

Varianza.

La varianza, trata de medir la dispersión alrededor de la media, por lo tanto, toma la suma de las desviaciones de cada valor respecto a la media. Para evitar que se compensen los valores positivos con los negativos se eleva ésta al cuadrado. Es un proceso que, básicamente, consiste en tomar una distancia euclídea entre cada punto y la media global. En términos formales viene dada por

$$\mathrm{var}\,(X) = \sum_{i=}^{n}(x_i - \bar{x}) \;= \sum_{i=}^{k}(x_i - \bar{x})\;f(X = x_i)$$

Cuando existen varios valores iguales, se puede tomar como ponderación la frecuencia, por lo tanto en general si $w(x_i)$ es la función de ponderación, se puede definir la varianza ponderada como

$$\mathrm{var}_W(X) = \sum_{i=}^{k}(x_i - \bar{x})\;w(x_i)$$

La representaremos por S^2 o por V(x), según los casos.

La desviación estándar.

Una dificultad que presenta la varianza es debida a las unidades de medida, pues como trabaja con diferencias al cuadrado, automáticamente viene dada por valores al cuadrado, por lo que a veces cuesta interpretarla en términos de dispersión real. Por ello es habitual trabajar con la desviación estándar que viene dada por la raíz cuadrada de la varianza.

Desviación media.

Otra forma alternativa de eliminar el problema de trabajar con unidades al cuadrado es tomar directamente las diferencias respecto a la media en valor absoluto. La desviación que se obtiene del promedio de dichas desviaciones e le denomina desviación media.

$$DesM(x) = \sum_{i=1}^{n} \left| X_i - \bar{X} \right| f(X = x_i)$$

De forma similar al caso de la varianza se puede definir respecto a ponderaciones, como

$$DesM(x) = \sum_{i=1}^{n} \left| X_i - \bar{X} \right| w_i(x)$$

Test de hipótesis.

Normalmente los test de que se hace uso en el trabajo tratan de comparar poblaciones o contrastar determinada hipótesis. En estos casos para eliminar problemas recurriremos siempre que sea posible a los **test basados en rangos**, que son válidos para escalas ordinales.

Si queremos comparar dos poblaciones con datos ordinales, se suelen considerar dos casos, que sean emparejadas o no emparejadas. El caso de poblaciones *emparejadas* se contrasta mediante un test que se conoce con el nombre de **test de Wilcoxon**. Si tenemos dos o más de dos poblaciones, o las muestras *no están emparejadas*, se utiliza un test denominado de **Kruskal-Wallis**.

Por lo tanto, después de tener una información previa que nos describe las características de cada variable, tenía interés comparar los comportamientos en cada uno de los tipos de actividad, de forma que nos justificara el hecho de hacer uso de un único valor como representativo de la población o por el contrario necesitaríamos una característica distinta para cada tipo de cadena. Esto se contrastó con un **test de Kruskal-Wallis**, cuando se hacía referencia al tipo de actividad u otra agrupación que tuviera interés.

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 normal, u opinión tipo medio, que generalmente se obtiene a través de la media de todas las medias de las variables relacionadas con la misma cuestión. 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 11.5.

Dichos tests se recogen con más detalle, a continuación:

Test de una población o de dos poblaciones emparejadas (Wilcoxon)

Sean (X,Y) el conjunto de observaciones de una variable bidimensional. Queremos ver si las medianas de X y de Y son iguales o no. Suponemos que ambas vienen medidas en escala ordinal. Se calcula la diferencia entre X e Y y se le asigna los rangos correspondientes a cada uno de ellas, consideradas en valor absoluto.

Sea T^+, la suma de las diferencias positivas. En el caso de que sea muy grande es índice de que la población X es mayor que la Y.

Si es muy pequeño, es un indicador de que la Y es mayor que la X, y si es cercano al promedio de la suma de los rangos es que son casi iguales. El estadístico T^+ está tabulado para muestras pequeñas, y para grandes es aproximadamente normal, pues es una suma de media $n(n+1)/4$ y varianza $n(n+1)(2n+1)/24$. Tipificando se comparas con la ley normal estándar.

Si tuviéramos únicamente una población, la otra población se define como una constante que es la que se quiere contrastar como hipótesis nula. El resto del proceso se desarrolla de igual forma.

Test de varias poblaciones (Kruskal-Wallis.)

Para realizar este test, se ordenan todos los datos de la variable como si procedieran de la misma población, y se suman los rangos de cada grupo. Sean Ri,i=1...k las sumas de rangos en cada grupo i-ésimo. La idea es que si todas las poblaciones son iguales el promedio de los rangos en cada grupo será similares, y cercanos a la media global.

Por consiguiente vemos la dispersión respecto a la media teórica esperada si fueran todos iguales. El estadístico obtenido es:

$$H = \frac{12}{n(n+1)} \sum_{i=1}^{k} n_i (\overline{R}_i - \overline{\overline{R}})^2 = \frac{12}{n(n+1)} \sum_{i=1}^{k} \frac{R_i^2}{n_i} - 3(n+1)$$

Este estadístico sigue aproximadamente una chi cuadrado con k-1 grados de libertad.

Análisis de componentes principales.

Definimos en este apartado el concepto matemático de **componente principal** al igual que su interpretación geométrica.

Se supone que se tienen p variables con T observaciones cada una de ellas. El espacio donde se definen esas variables, de dimensión p se denomina el *espacio de variables*.

Para calculara las componentes se debe buscar un vector $\mathbf{u_1}$, de tal forma que, se maximice la cantidad $\mathbf{u_1}'XX'\mathbf{u_1}$, sujeto a la restricción de unicidad, esto es $\mathbf{u_1}'\mathbf{u_1} = 1$

Obtendremos los autovalores $\lambda_1,...\lambda_p$, de la matriz XX' y los autovectores correspondientes U=($\mathbf{u_1}',...,\mathbf{u_p}'$)'. Estos forman los denominados ejes factoriales. Por consiguiente, las proyecciones sobre los ejes factoriales son

$G_i(j)=\mathbf{x_j}'\mathbf{u_i}$, i=1...n; j=1...k

luego si nos quedamos con los p primeros autovalores, nos da la mínima dimensión para el espacio de variables que el de individuos.

Sin embargo $\mathbf{w_1}$ no es unitario pues

$\mathbf{w_1}'\mathbf{w_1}= \mathbf{u_1}'XX'\mathbf{u_1}= \mathbf{u_1}'UMU'\mathbf{u_1}=\lambda_1$

Para ser unitario debería dividirse por la raíz de μ_1

Además se demuestra que:

$$\mathbf{v_i} = \frac{1}{\sqrt{\lambda_i}} X'\mathbf{u_i}\mathbf{F_i} = X\mathbf{v_i} = \sqrt{\lambda_i}\mathbf{u_i}$$

$$\mathbf{u_i} = \frac{1}{\sqrt{\lambda_i}} X'\mathbf{v_i}\mathbf{G_i} = X\mathbf{u_i} = \sqrt{\lambda_i}\mathbf{v_i}$$

y al calcular la traza de la matriz que nos da la varianza total con la que nos quedamos, se obtiene que

$$\mathrm{Traza}X'X = \mathrm{Traza}XX' = \sum_{i=1}^{p}\lambda_i = \sum_{i,j} x_{ij}^2$$

Es decir, la traza representa la suma de las varianzas de todas las variables originales X que coincide con la suma de las varianzas de todas las componentes principales. Por consiguiente al calcular la proporción de información explicada por los factores, tendremos que

$$\tau_p = \frac{\sum_{i=1}^{p}\lambda_i}{\sum_{i=1}^{k}\lambda_i}$$

Partiendo de los datos indicados en los apartados anteriores de este apéndice podemos descomponer cada variable $\mathbf{x_j}$ a partir de las componentes principales como:

$$\vec{x}_j = \sum_{l=1}^{k} v_j F_l = F' V_j$$

siendo $F=(F_1,...,F_k)$, luego

$X=V'\Phi F=VX$

La reducción consiste en considerar una aproximación de X, descomponiendo

$X=V'F=F_1'v_1+...+F_p'v_p+F_{p+1}'v_{p+1}+...+F_k'v_k$

A continuación, agrupamos en dos grandes bloques, indicados por las submatrices F^1 y F^2 definidas a partir de la matriz F. Por consiguiente nos quedara lo siguiente:

$$F = \begin{pmatrix} F^1 \\ \hline F^2 \end{pmatrix} = \left| \begin{array}{c} F_1 \\ . \\ F_p \\ \hline F_{p+1} \\ . \\ F_k \end{array} \right|$$

De modo similar dividiríamos la matriz V de autovectores en dos submatrices V^1 y V^2, por lo que nos quedaría

$$V = \begin{pmatrix} V^1 \\ \hline V^2 \end{pmatrix}$$

Sustituyendo en la definición de la X en función de esas submatrices tendríamos la expresión siguiente:

$X=V^{1'}F^1+V^{2'}F^2$

De esta forma,, cada uno de los bloques verificará que

$F^i=V^iX$, con i=1,2.

Nos quedamos con los p primeros factores, que corresponden al bloque 1. El resto será la información que se pierde.

En esencia, las componentes principales, que cuando no hay posibilidad de duda denominaremos **factores**, como término más genérico, se obtienen verificando tres condiciones:

Minimizar la información pedida

Ser ortogonales entre sí, lo que indica que no existe ninguna información de tipo lineal que sea común a más de una de ellas.

Son unitarias, su módulo es la unidad.

Ayudas a la interpretación de las componentes principales.

Consideremos de nuevo un problema de obtención de componentes principales. Sea X una matriz centrada cuyas filas denotamos por $\mathbf{x_i}$, i=1,...,n. Definiremos las siguientes ayudas a la interpretación

Contribución del punto i(variable j) a la información explicada por el Factor l: Para los puntos, sea

$$\lambda_h = \sum_{i=1}^{n} F_h^2(i)$$

Por tanto, λ_h nos mide la información o varianza explicada por el factor h. Debido a que es la suma respecto a todos los puntos, de los cuadrados del valor del factor en el punto i, la contribución de cada unto será la parte de ese sumando que es debida a ese punto. Esto es

$$CTR_h(i) = \frac{F_h^2(i)}{\lambda_h}$$

Para las variables, de forma similar

$$\mathrm{CTR_h(j)} = \frac{\mathrm{G_h^2(j)}}{\lambda_\mathrm{h}} \quad \text{siendo} \quad \lambda_\mathrm{h} = \sum_{\mathrm{j=1}}^{\mathrm{k}} \mathrm{G_h^2(j)}$$

Calidad de la representación del punto i (variable j) por el eje F_l.

Para los puntos, la calidad, nos intenta medir si un punto está bien representado por el factor o no. Dado que los datos están centrados, la variabilidad total del punto vendrá dada por

$$Variabilidad(\mathbf{x_i}) = \|\mathbf{x_i}\|^2$$

Y la variabilidad del punto explicada por el factor viene dada por

$$Variabilidad(\mathbf{x_i} / F_h) = F_h^2(i)$$

En consecuencia el cociente será una medida de la calidad de la representación, pues cuanto más cercano a 1 esté es síntoma de una mejor representación del punto por ese factor.

$$CAL_h(i) = \frac{F_h^2(i)}{\|\mathbf{x_i}\|^2}$$

Para las variables, de modo similar tendríamos que

$$CAL_h(j) = \frac{G_h^2(j)}{\|\mathbf{x_j}\|^2}$$

Calidad de la representación del punto i (variable j) por el subespacio de p factores.

Para los puntos, haciendo de forma similar a lo anterior, pero en vez de considerar un único factor consideramos todos los del subespacio, por tanto tendríamos que

$$\mathrm{QLT_p(i)} = \sum_{\mathrm{h=1}}^{\mathrm{p}} \mathrm{CAL_h(i)}$$

Para las variables, igualmente

$$\mathrm{QLT}_{\mathrm{p}}(\mathrm{j}) = \sum_{\mathrm{h}=1}^{\mathrm{p}} \mathrm{CAL}_{\mathrm{h}}(\mathrm{j})$$

Contribución del punto i (variable j) a la información total.

Ya vimos anteriormente que la variabilidad total de un punto i venía dada por

$$Variabilidad(\mathbf{x_i}) = \|\mathbf{x_i}\|^2$$

Y en consecuencia la variabilidad de todos los puntos será

$$Variabilidad\ total = \sum \|\mathbf{x_i}\|^2$$

Luego la contribución del punto i, para los puntos, será

$$CONTR(i) = \frac{\|\mathbf{x_i}\|}{\sum_{h=1}^{p} \|\mathbf{x_i}\|}$$

Para las variables, similarmente

$$CONTR(j) = \frac{\|\mathbf{x_j}\|}{\sum_{h=1}^{p} \|\mathbf{x_j}\|}$$

Validez de la representación del punto i(variable j) por los ejes factoriales p.

Nos indica hasta que punto el error que se comete en la representación de un punto por el subespacio de factores es debido al punto propiamente o al conjunto de factores.

Definimos el error de representación de un punto mediante un factor h por

$$Error = \|\mathbf{x_i} - F_h(i)\|$$

Para el total de los puntos el error sería

$$Error\ total = \sum_{h=1}^{p} \left\| \mathbf{x_i} - F_h(i) \right\|$$

Luego la validez será el porcentaje del error total al cuadrado no explicado por el error del punto esto es

$$VAL_p(i) = 1 - \frac{\left\| \mathbf{x_i} - F_j(i) \right\|^2}{\sum_{h=1}^{p} \left\| \mathbf{x_i} - F_j(i) \right\|^2}$$

Para las variables, de igual modo, será

$$VAL_h(j) = 1 - \frac{\left\| \mathbf{x_j} - G_h(j) \right\|^2}{\sum_{h=1}^{p} \left\| \mathbf{x_j} - G_h(j) \right\|^2}$$

Análisis cluster (clasificación automática).

Los métodos de clasificación automática o **análisis cluster**, buscan agrupar un conjunto de datos según una serie de determinadas características que tienen en común. Formalmente se considera una matriz X de datos con p variables y n individuos, representada por

$$\mathbf{X} = \begin{bmatrix} x_{11} & \cdots & x_{p\,1} \\ x_{1n} & \cdots & x_{p\,n} \end{bmatrix}$$

Se trata de hacer grupos o clasificaciones según determinados criterios. Normalmente, al realizar este tipo de análisis se suelen exigir por lo menos dos propiedades**:**

<u>Estabilidad</u>: No estar afectado por:

-Pequeños errores en los datos.

-Añadir nuevos datos.

-Registrar nuevas variables.

Objetividad: Los resultados deben ser repetibles por cualquiera.

El **análisis cluster** trata de formar grupos de acuerdo a características afines, verificando las dos propiedades anteriores, de modo que la clasificación presente homogeneidad dentro de cada grupo y heterogeneidad entre cada uno de ellos. De esta forma se da lugar a segmentaciones de mercado, clasificaciones de muestras, nuevos diseños, etc.

En general consta de tres **fases**:

1. División en grupos: Se trata de formar los diferentes grupos a partir de objetos o variables similares. Si algunos elementos quedan fuera de todos los grupos se les denominan *elementos entrópicos o residuales*.

Para esta división se analizan cuatro elementos:

1. *Distancia o similaridad:* La distancia que se define entre los elementos a clasificar, ya comentadas previamente.

2. *Enlace*: La forma de redefinir la distancia entre grupos ya formados y nuevos elementos para ver a qué grupo se asigna cada elemento.

3. *Algoritmo de clasificación*: Método de elección de los grupos.

4. Selección del número de grupos que se quieren formar.

2. Interpretación: Depende de cada problema concreto. Se intenta comprender las características de cada grupo y asignarle a partir de ellas un nombre que lo defina lo mas acertadamente posible. Para ello suelen utilizarse los promedios de las variables, bien las que definen cada grupo, bien las variables suplementarias o bien ambas.

3. Elaboración de perfiles: A partir de los promedios de las variables y teniendo en cuenta su dispersión se elabora el perfil gráfico que caracteriza cada grupo. También se incluyen variables suplementarias que ayudan a comprender

mejor su significado o a estudiar como se relacionan los diferentes grupos con otras características.

A continuación iremos comentando cada uno de los componentes de la división para después analizar los demás elementos del análisis de conglomerados.

Enlace: Tipos.

Una vez definida la distancia entre dos puntos, debemos extender ese concepto al de **distancia entre dos grupos de puntos**. La estrategia que podemos seguir para obtener las distancias entre un individuo y un grupo, o entre dos grupos a partir de las distancias entre individuos se conoce con el nombre de ***enlace***. En general son distintos los que se utilizan para agrupar variables o individuos, pues depende en gran parte del número de datos y de la distancia previamente definida.

Para simplificar, consideraremos dos casos, según tengamos pocos o muchos datos. Cuando se tienen **pocos datos** se suele utilizar para representar la forma de enlazar dos grupos de puntos, un tipo de gráfico denominado ***dendograma***.

Para construirlo, se define una línea horizontal para cada punto. Cuando dicha línea alcanza el valor de la distancia a la que se asocia a otro punto se traza una línea vertical uniendo las horizontales correspondientes a los dos puntos. En el centro de esa línea vertical, se inicia una nueva línea horizontal que representa al grupo formado por esos dos puntos. La Figura A.3.6 indica el modo de realizar cada nudo del dendograma.

Figura A.3.6

Este proceso se repite para cada nueva unión de grupos, generando así todo el gráfico.

Enumeramos a continuación algunos de los **enlaces más utilizados** en la práctica con pocas observaciones.

1. *Simple:*

Asocia dos grupos según su distancia mínima. Para ello, partiendo de los grupos previamente formados, buscamos un valor de cada grupo de manera que estén más cercanos entre sí que cualesquiera otros dos, y la distancia entre ellos nos da la distancia entre sus correspondientes grupos. Se define formalmente, como

$$d_m(G,H) = \min_{y \in G \; x \in H} d(y,x)$$

Cuando los grupos no están claramente definidos, tienden a relacionar elementos en forma de cadena alargada -como una serpiente- y por tanto, agrupa juntos valores muy alejados (al considerar los de los extremos de la cadena).

Figura A.3.7

Los puntos de corte del dendograma nos servirán para seleccionar el número de grupos y sus componentes. Por ejemplo si eligiéramos 5 grupos tendríamos uno formado por el endeudamiento y el coste de la deuda; otro por las rentabilidades y el margen, y otros con un solo elemento cada uno de ellos, uno para la solvencia, otro para la garantía, y otro para la rotación.

2. *Completo*:

Asocia dos grupos según distancia máxima. Para ello, partiendo de los grupos previamente formados, buscamos un valor de cada grupo de manera que estén lo más alejados posible entre sí, y la distancia entre ellos nos da la distancia entre sus correspondientes grupos. La distancia dentro del grupo iguala al diámetro del grupo.

$$d_m(G,H) = \max_{y \in G \; x \in H} d(y,x)$$

Elimina el problema de las largas cadenas del enlace simple. Sin embargo, tiende a presentar los grupos muy disimilares entre sí cuando no lo son tanto en realidad.

3. *Promedio*:

Agrupa a partir de la distancia media del grupo. Para ello, partiendo de los grupos previamente formados, calculamos la media de la distancia entre todos los posibles pares de valores, tomando uno de cada grupo. Dicha media nos da la distancia entre sus correspondientes grupos, por lo que es un tipo de enlace intermedio entre los dos anteriores.

$$d_p(G,H) = \frac{1}{n_G n_H} \sum_{y \in G \; x \in H} d(y,x)$$

4. Distancia Mediana:

Se define como la mediana de las distancias entre cada par de puntos en cada grupo.

De manera similar al anterior enlace se obtiene una clasificación intermedia entre la que se obtenía con el enlace simple y el completo, aunque al ser un criterio distinto del promedio no tiene porque coincidir con éste.

$$d_{Me}(G,H) = \operatorname*{Med}_{y \in G \; x \in H} d(y,x)$$

5. *Distancia de Ward*:

Busca fundamentalmente la semejanza dentro del grupo, dando menos importancia a la desemejanza de un grupo a otro. Para ello calcula la suma de cuadrados de las distancias entre todos los elementos de los dos grupos, sumados respecto a todas las variables, ponderados por la inversa de las desviaciones estándar, y esto para cada nuevo grupo. Minimiza, consecuentemente, la suma de cuadrados dentro de cada grupo y por lo tanto la varianza dentro del grupo, una vez tipificados los datos. Tiende a formar grupos con el mismo número de individuos.

El resultado es muy parecido al que se obtiene con la distancia completa. Tiende a hacer grupos compactos, pero tiene en cuenta las dispersiones. Es mejor que el completo, cuando se trabaja con datos con distintas unidades de medida, pues se estandarizan estos antes de hacer la agrupación.

Cuando se tienen **muchos datos**, en vez de calcular la distancia de cada punto a los demás, e ir recalculando en cada paso, se suele partir de un **número prefijado de grupos** que se quieren obtener, y sólo se calculan las distancias de cada elemento a cada grupo. Esto limita mucho los cálculos permitiendo distancias que optimizan más las agrupaciones. Vamos a considerar en este estudio dos tipos de distancias: La primera es válida tanto con pocos como con muchos datos. La segunda es la más utilizada en muestras grandes, pero necesita prefijar el número de grupos.

1. *Distancia centroide*:

El centroide de un grupo, se define como el punto cuyas coordenadas son la media de los valores de cada variable en ese grupo. Equivale al centro de gravedad del grupo, en términos físicos. Una vez obtenidos los centroides de cada grupo se define D_C como la distancia entre ellos.

Es importante decir, pues es un error corriente que no coincide con el promedio de las distancias que es el enlace promedio.

Cuando la distancia entre un par de grupos es menor que la distancia entre otro par ya formado anteriormente, puede producir una mezcla o confusión de grupos; sin embargo, está menos afectado por los valores anómalos. Requiere siempre datos métricos.

2. *Distancia de los k más cercanos*:

Para definir esta distancia se fija en primer lugar el valor de k, que suele ser el número de grupos que se quieren formar. La distancia D_k se define entre un elemento A y un grupo B como el radio del círculo con centro en A de forma que contenga k puntos de B.

La distancia D_k se generaliza a dos grupos cualesquiera. Para ello, se define entre dos grupos A y B como el mínimo radio del círculo que cuando se centra en un punto de uno de los grupos cubre k puntos del otro.

Figura A.3.8

No pondremos ahora ningún ejemplo pues será el que utilizaremos para estudiar las agrupaciones de los sectores.

Comparaciones entre los distintos tipos de enlaces.

Aunque no hemos analizado todos los posibles enlaces existentes, sí que hemos comentado los más utilizados en la práctica común. Ahora es interesante hacer unos comentarios breves comparándolos para ver las ventajas e inconvenientes que tiene cada unos en cada caso y cual es su utilidad según el objetivo que se persigue.

Ya indicamos cuales se utilizan para problemas con pocos datos y problemas con muchos datos, vamos a comentar las **diferencias** entre los enlaces utilizados con pocos datos pues nos pueden ayudar a comprender que tipo de agrupaciones

se pueden obtener en uno u otros casos. Para facilitar la comprensión de las comparaciones expondremos las tablas que se obtiene como resultado de un análisis de conglomerados en las empresas de la conserva gallegas del año 1992, donde la variables consideradas son Rentabilidad financiera (RF), Rentabilidad económica (RE), Margen comercial (MC), Rotación del activo (RA), Garantía (G), Solvencia técnica (ST) Endeudamiento (E) y Coste de la deuda (K).

El enlace simple tiende a dar grupos más bien alargados, en forma de salchicha, mientras que el completo los aglutina en forma de bolas. El enlace promedio y el mediano buscan una solución de compromiso entre ambos.

En la Figura A.3.9 se explica el sentido de esta comparación en los casos simple y completo:

Figura A.3.9

Sean dm_1 y dm_2 las distancias mínimas del punto A a los grupos G_1 y G_2 respectivamente. Supongamos que DM_1 y DM_2 nos indican las distancias máximas. ¿A cuál de los dos grupos asignaríamos A?

Como $dm_1 < dm_2$, por el enlace simple se le asignaría a G_1 ; pero como $DM_1 > DM_2$ por el enlace completo se le asignaría a G_2.

Tabla A.3.3

Enlaces						
Grupos	Simple	Completo	Promedio	Mediano	Ward	Centroide
G1	Todas menos G	Todas menos RA, ST y G	Todas menos RA y G	Todas menos G	Todas menos RA, ST y G	Todas menos G
G2	G	RA, ST, G	RA, G	G	RA, ST, G	G

Cuando consideramos dos grupos (Tabla A.3.3), las variables se clasificarían de tres formas distintas según el enlace utilizado.

Tabla A.3.4

Enlaces						
Grupos	Simple	Completo	Promedio	Mediano	Ward	Centroide
G1	Todas menos G y RA	RF, RE, MC	Todas menos G y RA	Todas menos G y RA	RF, RE, MC	Todas menos G y RA
G2	RA	E, K	RA	RA	E, K	RA
G3	G	RA, ST, G	G	G	RA, ST, G	G

Cuando hacemos tres grupos (Tabla A.3.4) sólo aparecen dos formas distintas de clasificación, mientras que con cuatro grupos (Tabla A.3.5) vuelven a aparecer tres formas: la simple, por un extremo; en el otro extremo el completo y el de Ward; y los enlaces de medias dan otro tipo de clasificación.

Tabla A.3.5

Enlaces						
Grupos	Simple	Completo	Promedio	Mediano	Ward	Centroide
G1	Todas menos RA, ST y G	RF, RE, MC	RF, RE, MC, ST	RF, RE, MC, ST	RF, RE, MC	RF, RE, MC, ST
G2	RA	E, K	E, K	E, K	E, K	E, K
G3	ST	ST, RA	RA	RA	ST, RA	RA
G4	G	G	G	G	G	G

En el caso de **grandes conjuntos** de datos la comparación entre enlaces nos sirve para ver como agrupar según la finalidad que nos interese. El enlace centroide tiende a formar grupos en torno a los centros de gravedad, por lo que genera grupos con muchos elementos y grupos con muy pocos; es un buen instrumento para detectar valores extraños en grandes grupos, cuando se supone que todos los elementos debieran formar un único grupo. El enlace basado en la k-distancia tiende

a formar grupos con un tamaño similar. Sirve para detectar valores extraños cuando existen mas de un grupo que caracterice el comportamiento de los puntos o bien para formar varios grupos cuando no existen valores anómalos.

Formas de realizar la clasificación de variables o individuos.

Otro de los elementos que caracteriza este análisis es la forma mediante la cual se realiza la clasificación. Pueden ser de dos tipos según se haga paso a paso la unión de cada elemento o se haga por grupos conjuntamente. En el primer caso el método es más trabajoso en cuanto que redefine las matrices de distancias en cada paso para todos los grupos existentes en ese momento. En el segundo se parte de un número fijo de grupos y se realiza una reasignación global de los individuos a los grupos según determinados criterios predefinidos de optimización. La primera se denomina de jerarquización y la segunda de partición.

1. **Jerarquización**:

Son técnicas que realizan uniones o divisiones sucesivas de los datos, elemento a elemento. Una forma clásica de expresar los resultados finales de forma gráfica es mediante el dendograma. Este se define como un gráfico con barras que van jerarquizando las uniones e indicando las distancias a las que se juntan.

Caben dos formas de jerarquizar los datos, según lo hagamos de abajo hacia arriba, que se denominan *aglomerativos*, o viceversa, en cuyo caso se les llama *divisivos*.

Los métodos jerárquicos hacen uso de una terminología propia que facilita la exposición: Se denomina ***nivel*** a cada uno de los pasos en los que se va realizando el proceso. Consecuentemente el grupo-nivel hace referencia al conjunto de grupos (que pueden ser de un solo elemento) que se forman en un determinado nivel.

Se enuncia, a continuación, de forma breve el algoritmo utilizado en cada uno de los dos casos:

<u>Aglomerativos</u>:

Los pasos que caracterizan estos métodos son los siguientes:

En el nivel 1, cada elemento constituye su propio grupo-nivel.

Se eligen los dos grupos G_1 y G_2 cuya distancia es mínima según el enlace elegido, y se juntan en un sólo grupo, pasando al siguiente nivel.

Se construye una nueva matriz de distancias con un grupo menos, que incluye todos los grupos anteriores menos los dos seleccionados en el paso 2 que se consideran fundidos en uno.

Se repite el proceso 2 y 3 hasta que sólo queda un grupo. En cada nivel se indica la distancia a la que se unen.

Divisivos:

Se parte de un solo grupo.

Se divide en dos, dicho grupo, de forma que los elementos de cada uno de los subgrupos sean lo más similares entre sí o/y sean desemejantes con los del otro subgrupo.

Se repite el paso 2 con cada subgrupo hasta que nos queden elementos solos.

Exige más cálculo que el anterior, por lo que, en la práctica, se usa menos.

2. Partición:

Es una técnica más versátil pues no exige que la asignación de una variable a un grupo sea irrevocable. En general tiene más cálculo, por lo que para limitarlo se suele prefijar previamente el número de grupos que se quieren formar. Tiene interés cuando hay muchas variables o individuos.

El algoritmo mas utilizado en este caso se denomina "k-means" o *k-medias*. Lo expondremos a continuación:

Algoritmo de K-medias:

Se definen tantos puntos iniciales como grupos se quieren formar

Existen varias formas de dar los valores iniciales:

Elegir los primeros k objetos en la muestra.

Elegir los k objetos que están más alejados entre sí.

Considerar un k mayor y elegir k valores de prueba e ir juntándolos después.

Utilizar información previa.

Se calcula la distancia de cada elemento a los grupos formados y se asigna a un nuevo grupo si está más cerca de ese que de su propio grupo.

Se repite el paso 2 hasta que todos los puntos estén bien ubicados.

Los grupos se van tomando de forma que se minimice globalmente las distancias dentro de cada grupo en promedio.

4. Análisis de correspondencias.

Cuando los datos que se tiene son resultado de una tabla de frecuencias bidimensionales donde cada una de las variables tiene un gran número de categorías, es útil para analizarla hacer uso del denominado *análisis de correspondencias*.

Uno de sus **objetivos** es describir las relaciones existentes entre dos variables nominales, recogidas en una tabla de frecuencias bidimensionales, sobre un espacio de pocas dimensiones, mientras que al mismo tiempo se describen las relaciones entre las categorías de cada variable. Para cada variable, las distancias sobre un gráfico entre los puntos de categorías reflejan las relaciones entre las categorías, con las categorías similares representadas próximas unas a otras. La proyección de los puntos de una variable sobre el vector desde el origen hasta un punto de categoría de la otra variable describe la relación entre ambas variables.

El análisis de las tablas de contingencia a menudo incluye examinar los perfiles de fila y de columna, así como contrastar la independencia a través del estadístico de chi-cuadrado. Sin embargo, el número de perfiles puede ser bastante grande y la prueba de chi-cuadrado no revelará la estructura de la dependencia.

Esto conlleva la necesidad de hacer uso de alguna de las técnicas de reducción de dimensiones para facilitar la comprensión e interpretación de las relaciones existentes entre las categorías, bien sean referidas a ala misma variable o bien se refieran a diferentes variables.

Por consiguiente, el método que se sigue va a hacer uso del análisis de componentes principales, si bien la matriz de datos sobre la que se aplica dicha reducción va a estar transformada mediante una distancia, una estandarización y una normalización de las frecuencias observadas.

Dedicaremos el siguiente apartado a analizar las **distancias** que se definen, la **estandarización** y las posibles **formas de normalización** de los datos. A continuación explicaremos la **aplicación** concreta del análisis de componentes principales a los datos transformados, para terminar enumerando las diferentes **ayudas** a la interpretación y las posibles **salidas** que se pueden obtener en el SPSS 11.5, paquete del que se hará uso en el tratamiento de la información.

Medidas de distancia.

La medida de distancia entre las filas y columnas de la tabla de correspondencias que se utiliza se denomina *distancia Chi-cuadrado*. Esta es una distancia ponderada entre los perfiles, donde la ponderación es la masa de las filas o de las columnas. Esta distancia es necesaria para el análisis de correspondencias típico.

En algunos casos se puede trabajar con la matriz de datos brutos y, en ese caso se hace uso de la distancia euclídea, que utiliza la raíz cuadrada de la suma de los cuadrados de las diferencias entre los pares de filas y entre los pares de columnas.

Método de estandarización.

Una vez definida la distancia es necesario un proceso de estandarización que nos permita trabajar con los datos definidos sobre un espacio vectorial en vez de hacer uso de un espacio afín. Por este motivo la forma normal de estandarización consiste en eliminar las medias de filas y columnas, de forma que se centran ambas. Este método es necesario para el análisis de correspondencias típico.

No obstante, caben otras opciones en casos muy particulares, que también son permitidas en el SPSS. Las más comunes son las siguientes:

Se eliminan las medias de filas. Sólo se centran las filas.

Se eliminan las medias de columnas. Sólo se centran las columnas.

Se igualan los totales de fila y se eliminan las medias. Antes de centrar las filas, se igualan los márgenes de fila.

Se igualan los totales de columna y se eliminan las medias. Antes de centrar las columnas, se igualan los márgenes de columna.

Método de normalización.

Además de estandarizar los datos, para facilitar su comparación al estar definidos en dos espacios diferentes, es conveniente normalizarlos. Según el interés que se tenga al hacer dicha comparación, el SPSS 11.5 permite las siguientes opciones:

Simétrico. Para cada dimensión, las puntuaciones de fila son la media ponderada de las puntuaciones de columna divididas por el valor propio coincidente y las puntuaciones de columna son la media ponderada de las puntuaciones de fila divididas por el valor propio coincidente. Utilice este método si desea examinar las diferencias o similaridades entre las categorías de las dos variables.

Principal. Las distancias entre los puntos de fila y los puntos de columna son aproximaciones de las distancias en la tabla de correspondencias de acuerdo con la medida de distancia seleccionada. Utilice este método si desea examinar las diferencias entre las categorías de una o de ambas variables en lugar de las diferencias entre las dos variables.

Principal por fila. Las distancias entre los puntos de fila son aproximaciones de las distancias en la tabla de correspondencias de acuerdo con la medida de distancia seleccionada. Las puntuaciones de fila son la media ponderada de las puntuaciones de columna. Utilice este método si desea examinar las diferencias o similaridades entre las categorías de la variable de filas.

Principal por columna. Las distancias entre los puntos de columna son aproximaciones de las distancias en la tabla de correspondencias de acuerdo con la medida de distancia seleccionada. Las puntuaciones de columna son la media ponderada de las puntuaciones de fila. Utilice este método si desea examinar las diferencias o similaridades entre las categorías de la variable de columnas.

Personalizado. Debe especificar un valor entre -1 y 1. El valor -1 corresponde a Principal por columna. El valor 1 corresponde a Principal por fila. El valor 0 corresponde a simétrico. Todos los demás valores dispersan la inercia entre las puntuaciones de columna y de fila en diferentes grados. Este método es útil para generar diagramas de dispersión biespaciales a medida.

Una vez obtenida la matriz de distancias se aplica un método de análisis de componentes principales para reducir la matriz de distancia a la dimensión mas reducida posible.

Para comprender mejor el proceso seguido por esta técnica es conveniente recordar algunos conceptos e introducir una sencilla terminología:

Consideremos una matriz P de frecuencias absolutas

$$P = \begin{pmatrix} n_{11} & \dots & n_{k1} \\ : & \dots & : \\ n_{1n} & \dots & n_{kn} \end{pmatrix}$$

Con k categorías columna y n categorías fila y se trata de analizar la forma de proyectar estos datos de manera que se reduzca el espacio de definición. Se pueden proyectar en dos sentidos: s<u>obre el espacio de categorías columna y sobre el espacio de categorías fila.</u>

Vamos a definir con algo mas de rigor dichos espacios y las implicaciones que eso llevaría consigo.

El **espacio de categorías columna** es el conjunto donde se definen las categorías que hacen relación a la variable columna. En este caso es el subespacio de $\Re^k$, generado por los vectores variable, esto es, $(n_{11},....,n_{1n})'$,...., $(n_{k1},....,n_{kn})'$. Si todos ellos fueran linealmente independientes el espacio coincidiría con todo $\Re^k$.

De igual forma el **espacio de categorías fila** es el conjunto donde toman valores las categorías fila. En este caso será un subconjunto de $\Re^n$.

Empezamos recordando desde el punto de vista del análisis de datos la aplicación de algunos conceptos del álgebra matricial.

Descripción de los datos en forma geométrica.

Consideremos una variable X. Sea $(x_1...x_n)$ un conjunto de observaciones de X, lo representamos en forma vectorial por un vector columna, como se indica mas abajo o también podemos escribirlo como $x=(x_1,...,x_n)'$, un vector fila transpuesto.

$$x = \begin{pmatrix} x_1 \\ \\ x_n \end{pmatrix}$$

Se define la media de esa variable en forma matricial como el producto interior de i por x donde i=(1,...,1)', es un vector de valores 1, que representa cualquier constante. Esto es

$$\bar{x} = \frac{1}{n}\sum_{i=1}^{n} x_i = \frac{1}{n} i' x$$

Por tanto la media es un producto escalar de un vector de coordenadas constantes e iguales a 1/n por el vector observado x.

Una vez definida la media se puede definir la operación de centrado de la variable. La forma de centrar los datos consiste en restarle a cada uno su media. A la matriz que realiza esa operación se le denomina <u>matriz de centrado</u>. Viene definida por:

$$C=I_n-(1/n)ii'$$

entonces el vector de datos centrados vendrá dado por

$$\tilde{x} = Cx = x - \bar{x}\, i'$$

La extensión de lo anterior al caso multidimensional es directa. Si tenemos k categorías columna con n categorías columna cada una. La matriz de observaciones se escribiría:

$$P_{n*k} = \begin{array}{c} \text{categoríascolumna} \\ \left.\begin{pmatrix} n_{11} & \dots & n_{k1} \\ \vdots & \dots & \vdots \\ n_{1n} & \dots & n_{kn} \end{pmatrix}\right\} \text{Categorías fila} \end{array}$$

La matriz centrada del conjunto de datos vendrá dada por:

$\tilde{p}$ =CP=(I-($i_n i_n$'/n)P=P-i_n $\bar{p}$

donde $\bar{p}' = (\bar{p}_1, \cdots \bar{p}_k)$ se denomina *centroide*., que nos representa al vector de medias y viene a equivaler al centro de gravedad de la nube de puntos.

Matrices de distancias Chi-cuadrado.

Sea P una matriz de frecuencias bidimensionales. Transformamos cada una de esas frecuencias mediante la estandarización y la normalización y posteriormente calculamos la distancia Chi-cuadrado. Sea D la matriz de distancias. Dicha matriz verifica las dos propiedades siguientes:

Es semidefinida positiva.

Existe una matriz X una matriz n$\times$k tal que la matriz X'X=D y tiene inversa.

Como consecuencia de esa definición la matriz X verifica la propiedad siguiente:

La matriz H=X(X'X)$^{-1}$X' y la matriz M=I-H son idempotentes.

Una vez definida la matriz anterior se puede aplicar toda la teoría de componentes principales a la matriz X así definida. Únicamente cambiaría la interpretación de los resultados por utilizar una distancia diferente. El primer paso, en consecuencia, será proyectar sobre un espacio de ejes factoriales que transforme los datos de partida, y a continuación eliminar aquellos ejes que aporten poco a la

explicación conjunta de los datos. Eso método se explica en otro anexo, por lo que en este caso pasaremos directamente a la interpretación de los espacios generados en cada caso.

Análisis en el espacio de categorías fila.

Consideremos una categoría fila i definido por un conjunto de coordenadas ($x_{i1},...,x_{ik}$) correspondiendo al valor que toman las k categorías columna en esa categoría fila. Supongamos que existe un conjunto de subespacios de dimensión p<k en los que podemos representar a esa categoría fila, aunque normalmente perderemos alguna información sobre él.

Sea $\mathbf{y_i}=(y_{1i},...,y_{pi})$ las coordenadas de la categoría fila i en el nuevo espacio reducido. Se busca encontrar las coordenadas y el subespacio que minimice la información perdida, que vendrá representada por la distancia entre el categoría fila representado por todas sus coordenadas y la categoría fila representada en el espacio reducido. Por simplicidad supondremos el subespacio reducido como un subespacio del total donde las coordenadas $y_{ip-1},...,y_k$ son todas nulas, cuyo caso genérico es considerar proyecciones, que son las que minimizan las distancias. En ese caso se escribiría que la información perdida sería.

$$D(x,y)=\sum_{j=1}^{k}\left|\mathbf{x}_{\mathbf{i}j}-\mathbf{y}_{\mathbf{i}j}\right|^2$$

Como suponemos que son proyecciones se verifica que $\mathbf{x_i}$-$\mathbf{y_i}$ es ortogonal a $\mathbf{y_i}$, luego la suma de las diferencias es equivalente a la diferencia de las sumas, esto es

$$D(x,y)=\sum_{j=1}^{k}\left|\mathbf{x}_{\mathbf{i}j}-\mathbf{y}_{\mathbf{i}}j\right|^2=\left\{\sum_{j=1}^{k}\left|\mathbf{x}_{\mathbf{i}j}\right|^2-\sum_{j=1}^{k}\left|y_{\mathbf{i}j}\right|^2\right\}$$

Consecuentemente, queremos minimizar esa distancia por tanto

$$minD(x,y)=min\left\{\sum_{j=1}^{k}\left|\mathbf{x}_{\mathbf{i}j}\right|^2-\sum_{j=1}^{k}\left|y_{\mathbf{i}j}\right|^2\right\}$$

Como los x vienen dados y debemos buscar el mínimo en y, lo anterior será equivalente a maximizar la suma de los y al cuadrado, esto es

$$minD(x,y) \approx max\sum_{j=1}^{k}\left|y_{ij}\right|^2 = max\ \mathbf{y}_i'\ \mathbf{y}_i$$

Sea $\mathbf{v_i}$ el vector de proyecciones unitario de la categoría fila $\mathbf{x_i}$ sobre $\mathbf{y_i}$, luego $\mathbf{y_i=x_i'v_i}$ con $\mathbf{v_i'v_i}$ =1. La condición de ser unitario es para asegurar la unicidad.

Si tenemos n categorías fila cada uno de ellos representados por k coordenadas, de forma que la matriz de datos sea X de orden n×k, entonces una vector proyección cualquiera v nos transformaría X en Y, siendo Y de dimensión n×p, con p<k. En consecuencia minimizar el producto de las Y, esto es Y'Y es equivalente a minimizar u'X'Xu, sujeto a la condición de unicidad u'u=1.

Descomponiendo X'X por el teorema de descomposición espectral obtendremos que

Y'Y=u'X'Xu=u'V'ΛVu

Llamando a Vu=w tendremos que

$$Y'Y = w'\Lambda w = \sum_{i=1}^{k}\lambda_i w_i^2$$

Como λ_1 es el autovalor máximo, tendremos que

$$\sum_{i=1}^{k}\lambda_i w_i^2 \le \lambda_1\sum_{i=1}^{k}w_i^2 = \lambda_1 w'w$$

Como u es un vector unitario tendremos que **uù**=1. Por consiguiente **w'w=u'V'Vu=u'Iu=u'u=1.**

En consecuencia tendremos que Y'Y≤λ_1. El máximo lo obtendremos cuando Y'Y sea exactamente λ_1.

Entonces, nuestro problema se reduce a buscar $\mathbf{v_1}$ de tal forma que se maximice la cantidad $\mathbf{v_1}$'X'X$\mathbf{v_1}$, sujeto a la restricción de unicidad, esto es $\mathbf{v_1'v_1}$ =1

Dado que $\mathbf{v_1}'X'X\mathbf{v_1}=\lambda_1$, $\mathbf{v_1}$ debe ser el autovector de X'X, correspondiente al máximo autovalor, esto es

$X'X\mathbf{v_1} = \lambda_1\mathbf{v_1}$

De forma similar se irían obteniendo el resto de autovectores.

$X'X=V'\Lambda V$ con $V=(\mathbf{v_1}',...\mathbf{v_k}')'$

Entonces tomando las p primeras componentes nos darían la mejor solución.

Las nuevas categorías columna obtenidas: $F_j(i)=\mathbf{x_j}'\mathbf{v_i}$ se denominan factores (i=1...n; j=1....r), y $F_j(i)$ nos dará el valor del factor j en el categoría fila i.

Análisis en el espacio de categorías columna.

De forma similar, al hacer el análisis en el espacio de categorías columna se obtiene que debemos buscar $\mathbf{u_1}$ de tal forma que se maximice la cantidad $\mathbf{u_1}'XX'\mathbf{u_1}$, sujeto a la restricción de unicidad, esto es $\mathbf{u_1}'\mathbf{u_1} =1$

Obtendremos los nuevos autovalores $\mu_1,...\mu_p$, de la matriz XX', los autovectores correspondientes $U=(\mathbf{u_1}',...,\mathbf{u_p}')'$. Por consiguiente, las proyecciones sobre los ejes factoriales son

$G_i(j)=\mathbf{x_j}'\mathbf{u_i}$, i=1...n; j=1...k

Para relacionar el espacio de categorías fila con el de categorías columna, basta comprobar que como las matrices son traspuestas, los autovalores no nulos son los mismos en ambas.

Si

$XX'\mathbf{u_1}=\mu_1\ \mathbf{u_1}$

Premultiplicando por X' ambas cantidades tendremos que

$X'XX'\mathbf{u_1}=\mu_1 X'\mathbf{u_1}$

Denominando $\mathbf{w_1}$ al producto $X'\mathbf{u_1}$ tendremos que

$X'X\mathbf{w_1}=\mu_1 \mathbf{w_1}$

Luego μ_1 es un autovalor de X'X y $\mathbf{w_1}$ es el correspondiente autovector. Como k<n, entonces rangX'X=rangXX'≤k, tendremos que XX' tendrá k-p autovalores nulos. Además como tanto los μ_i como los λ_i están ordenados, obtendremos que

$\mu_i=\lambda_i$, con i=1,...k; $\mu_i=0$ si i>k

Luego si nos quedamos con los p primeros autovalores, nos da la mínima dimensión para el espacio de categorías columna que el de categorías fila. Sin embargo $\mathbf{w_1}$ no es unitario pues

$\mathbf{w_1'w_1= u_1'}XX'\mathbf{u_1= u_1'}UMU'\mathbf{u_1=\mu_1}$

Para ser unitario debería dividirse por la raíz de μ_1.

Además se demuestra que:

$$\mathbf{v_i} = \frac{1}{\sqrt{\lambda_i}} X'\mathbf{u_i} \quad \mathbf{F_i} = X\mathbf{v_i} = \sqrt{\lambda_i}\mathbf{u_i}$$

$$\mathbf{u_i} = \frac{1}{\sqrt{\lambda_i}} X'\mathbf{v_i} \quad \mathbf{G_i} = X\mathbf{u_i} = \sqrt{\lambda_i}\mathbf{v_i}$$

A estos vectores, obtenidos mediante el método de componentes principales se les aplican las mismas reglas que para los factores en el análisis de componentes principales, tanto para definir la cantidad reinformación recogida como la relaciones entre factores y varianzas de las variables originales.

Definiciones de las ayudas a la interpretación.

Consideremos de nuevo un problema de obtención de componentes principales. Sea X una matriz centrada cuyas filas denotamos por $\mathbf{x_i}$, i=1,...,n. Definiremos las siguientes ayudas a la interpretación:

1. *Contribución de la categoría fila i (categoría columna j) a la información explicada por el Factor l*

Para las categorías fila, sea

$$\lambda_h = \sum_{i=1}^{n} F_h^2(i)$$

Por tanto, λ_h nos mide la información o varianza explicada por el factor h. Debido a que es la suma respecto a todas las categorías fila, de los cuadrados del valor del factor en el categoría fila i, la contribución de cada unto será la parte de ese sumando que es debida a ese categoría fila. Esto es

$$CTR_h(i) = \frac{F_h^2(i)}{\lambda_h}$$

Para las categorías columna, de forma similar

$$\mathrm{CTR_h(j)} = \frac{\mathrm{G_h^2(j)}}{\lambda_\mathrm{h}} \quad \text{siendo} \quad \lambda_\mathrm{h} = \sum_{\mathrm{j=1}}^{\mathrm{k}} \mathrm{G_h^2(j)}$$

2. *Calidad de la representación de la categoría fila i (categoría columna j) por el eje Fl*

Para las categorías fila, la calidad, nos intenta medir si una categoría fila está bien representado por el factor o no. Dado que los datos están centrados, la variabilidad total del categoría fila vendrá dada por

$$Variabilidad(\mathbf{x_i}) = \|\mathbf{x_i}\|^2$$

Por otra parte, la variabilidad del categoría fila explicada por el factor viene dada por

$$Variabilidad(\mathbf{x_i} / F_h) = F_h^2(i)$$

En consecuencia el cociente será una medida de la calidad de la representación, pues cuanto más cercano a 1 esté es síntoma de una mejor representación de la categoría fila por ese factor.

$$CAL_h(i) = \frac{F_h^2(i)}{\|\mathbf{x_i}\|^2}$$

Para las categorías columna, de modo similar tendríamos que

$$CAL_h(j) = \frac{G_h^2(j)}{\|\mathbf{x_j}\|^2}$$

3. Calidad de la representación de *la* categoría fila i (categoría columna j) por el subespacio de p factores.

Para las categorías fila, haciendo de forma similar a lo anterior, pero en vez de considerar un único factor consideramos todos los del subespacio, por tanto tendríamos que

$$\mathrm{QLT_p(i)} = \sum_{\mathrm{h=1}}^{\mathrm{p}} \mathrm{CAL_h(i)}$$

Para las categorías columna, igualmente

$$\mathrm{QLT_p(j)} = \sum_{\mathrm{h=1}}^{\mathrm{p}} \mathrm{CAL_h(j)}$$

4. Contribución de la categoría fila i (categoría columna j) a la información total

Ya vimos anteriormente que la variabilidad total de una categoría fila i venía dada por

$$Variabilidad(\mathbf{x_i}) = \|\mathbf{x_i}\|^2$$

Y en consecuencia la variabilidad de todas las categorías fila será

$$Variabilidad\ total = \sum \|\mathbf{x_i}\|^2$$

Luego la contribución de la categoría fila i, para el total de las categorías fila, será

$$CONTR(i) = \frac{\|\mathbf{x_i}\|}{\sum_{h=1}^{p} \|\mathbf{x_i}\|}$$

Para las categorías columna, similarmente

$$CONTR(j) = \frac{\|\mathbf{x_j}\|}{\sum_{h=1}^{p} \|\mathbf{x_j}\|}$$

5. Validez de la representación de la categoría fila i (categoría columna j) por los ejes factoriales p.

Nos indica hasta que punto el error que se comete en la representación de una categoría fila por el subespacio de factores es debido a la categoría fila propiamente o al conjunto de factores.

Definimos el error de representación de una categoría fila mediante un factor h por

$$Error = \|\mathbf{x_i} - F_h(i)\|$$

Para el total de las categorías fila el error sería

$$Error\ total = \sum_{h=1}^{p} \|\mathbf{x_i} - F_h(i)\|$$

Luego la validez será el porcentaje del error total al cuadrado no explicado por el error de la categoría fila, esto es

$$VAL_p(i) = 1 - \frac{\|\mathbf{x_i} - F_j(i)\|^2}{\sum_{h=1}^{p} \|\mathbf{x_i} - F_j(i)\|^2}$$

Para las categorías columna, de igual modo, será

$$VAL_h(j) = 1 - \frac{\|\mathbf{x_j} - G_h(j)\|^2}{\sum_{h=1}^{p} \|\mathbf{x_j} - G_h(j)\|^2}$$

La interpretación se hace de acuerdo a la distancia utilizada y al método de normalización elegido. El SPSS permite una serie de salidas tanto gráficas como de estadísticos complementarios que ayudan a tomar mejor las decisiones de interpretación de los resultados.

Consideraciones sobre los datos.

Las variables categóricas que se van a analizar se encuentran escaladas a nivel nominal. Para los datos agregados o para una medida de correspondencia distinta de las frecuencias, utilice una variable de ponderación con valores de similaridad positivos. De manera alternativa, para datos tabulares, utilice la sintaxis para leer la tabla.

- **Supuestos**.

El máximo número de dimensiones utilizado en el procedimiento depende del número de categorías activas de fila y de columna y del número de restricciones de igualdad.

Si no se utilizan criterios de igualdad y todas las categorías son activas, la dimensionalidad máxima es igual al número de categorías de la variable con menos categorías menos uno. Por ejemplo, si una variable dispone de cinco categorías y la otra de cuatro, el número máximo de dimensiones es tres.

Las categorías suplementarias no son activas. Por ejemplo, si una variable dispone de cinco categorías, dos de las cuales son suplementarias, y la otra variable dispone de cuatro categorías, el número máximo de dimensiones es dos.

Considere todos los conjuntos de categorías con restricción de igualdad como una única categoría. Por ejemplo, si una variable dispone de cinco categorías, tres de las cuales tienen restricción de igualdad, dicha variable se debe tratar como si tuviera tres categorías en el momento de calcular la dimensionalidad máxima. Dos de las categorías no tienen restricción y la tercera corresponde a las tres categorías restringidas.

Si se especifica un número de dimensiones superior al máximo, se utilizará el valor máximo.

- **Dimensiones en la solución.**

Especifique el número de dimensiones. En general, seleccione el menor número de dimensiones que necesite para explicar la mayor parte de la variación. El máximo número de dimensiones depende del número de categorías activas utilizadas en el análisis y de las restricciones de igualdad. El máximo número de dimensiones es el menor entre:

- el número de categorías de fila activas menos el número de categorías de fila con restricción de igualdad, más el número de conjuntos de categorías de fila que se han restringido
- el número de categorías de columna activas menos el número de categorías de columna con restricción de igualdad, más el número de conjuntos de categorías de columna que se han restringido

El paquete SPSS permite especificar algunos estadísticos adicionales que facilitan la interpretación de los resultados numéricos producidos.

- **Tabla de correspondencias**. Es la tabla de contingencia de las variables de entrada con los totales marginales de fila y columna.
- **Inspección de los puntos de fila.** Para cada punto, las puntuaciones, la masa, la inercia, la contribución a la inercia de la dimensión y la contribución de la dimensión a la inercia de la categoría fila.
- **Visión de puntos columna.** Para cada categoría de columna, las puntuaciones, la masa, la inercia, la contribución a la inercia de la dimensión y la contribución de la dimensión a la inercia del punto.
- **Perfiles de fila.** Para cada categoría de fila, la distribución a través de las categorías de la variable de columna.
- **Perfiles de columna.** Para cada categoría de columna, la distribución a través de las categorías de la variable de fila.
- **Permutaciones de la tabla de correspondencias.** La tabla de correspondencias reorganizada de tal manera que las filas y las columnas estén en orden ascendente de acuerdo con las puntuaciones en la primera dimensión, Si lo desea, puede especificar el número de la dimensión máxima para el que se generarán las tablas permutadas. Se generará una tabla permutada para cada dimensión desde 1 hasta el número especificado.

- **Estadísticos de confianza para puntos de fila.** Incluye la desviación típica y las correlaciones para todos los puntos de fila no suplementarios.
- **Estadísticos de confianza para puntos de columna.** Incluye la desviación típica y las correlaciones para todos los puntos de columna no suplementarios.

Finalmente el procedimiento permite especificar qué gráficos se van a generar, entre los siguientes:

- **Diagramas de dispersión.** Produce una matriz de todos los gráficos por parejas de las dimensiones. Los diagramas de dispersión disponibles incluyen:
- **Diagrama de dispersión biespacial.** Produce una matriz de diagramas conjuntos de los puntos de fila y de columna. Si está seleccionada la normalización principal, el diagrama de dispersión biespacial no estará disponible.
- **Puntos de fila.** Produce una matriz de diagramas de los puntos de fila.
- **Puntos de columna.** Produce una matriz de diagramas de los puntos de columna.

Si lo desea, puede especificar el número de caracteres de etiqueta de valor que se va a utilizar al etiquetar los puntos. Este valor debe ser un entero no negativo menor o igual que 20.

- **Gráficos de línea.** Produce un gráfico para cada dimensión de la variable seleccionada. Los gráficos de líneas disponibles incluyen:
- **Categorías de fila transformadas**. Produce un gráfico de los valores originales para las categorías de fila frente a las puntuaciones de fila correspondientes.
- **Categorías de columna transformadas.** Produce un gráfico de los valores originales para las categorías de columna frente a las puntuaciones de columna correspondientes.

Si lo desea, puede especificar el número de caracteres de etiqueta de valor que se va a utilizar al etiquetar los ejes de categorías. Este valor debe ser un entero no negativo menor o igual que 20.

E - PRINCIPALES SALIDAS ESTADÍSTICAS DEL CUESTIONARIO AL PANEL DE EXPERTOS Y ENCUESTA A EMPRESAS.

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES DEL CUESTIONARIO A EXPERTOS

1.- ASPECTOS CLAVE DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.

De los siguientes Aspectos Clave del diagnóstico del sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana considerados en el año 2001, relacionados con el tema enunciado, señale cómo han evolucionado en los últimos 5 años (2000-2004) y cuáles lo seguirán siendo en el futuro. Si usted considera que falta alguno importante, indíquelo a continuación.

Evolución en los últimos años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Visión estratégica en las pequeñas y medianas empresas	44	1	2,48	3	,628	1	3
Cultura de la calidad y de la mejora continua	45	0	2,78	3	,471	1	3
Procesos de concentración empresarial	44	1	2,39	3	,655	1	3
Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas	44	1	2,64	3	,487	2	3
Cooperación como factor estratégico	45	0	2,47	2	,505	2	3
Desarrollo de acuerdos de subcontratación	43	2	2,47	3	,667	1	3
Otros	6	39					
TOTAL	45	0					

Visión estratégica en las pequeñas y medianas empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	3	6,7	6,8	6,8
	Se ha mantenido	17	37,8	38,6	45,5
	Ha ganado importancia	24	53,3	54,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Cultura de la calidad y de la mejora continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	1	2,2	2,2	2,2
	Se ha mantenido	8	17,8	17,8	20,0
	Ha ganado importancia	36	80,0	80,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Procesos de concentración empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	4	8,9	9,1	9,1
	Se ha mantenido	19	42,2	43,2	52,3
	Ha ganado importancia	21	46,7	47,7	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se ha mantenido	16	35,6	36,4	36,4
	Ha ganado importancia	28	62,2	63,6	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Cooperación como factor estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se ha mantenido	24	53,3	53,3	53,3
	Ha ganado importancia	21	46,7	46,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Desarrollo de acuerdos de subcontratación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	4	8,9	9,3	9,3
	Se ha mantenido	15	33,3	34,9	44,2
	Ha ganado importancia	24	53,3	55,8	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Otros

	Frecuencia	Ha perdido importancia	Se ha mantenido	Ha ganado importancia
Problemática en costes, con repercusiones negativas en el posicionamiento competitivo	1			1
Creatividad. Atracción de directivos con nuevas ideas. Innovadores de la dirección	1			1
Implicación en un proyecto común	1			1
Visión estratégica en las grandes empresas	1			1
Cultura de I+D	1			1
Interrelación entre cadenas y dentro de ellas	1		1	

¿Seguirá siendo factor clave en el futuro?

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Visión estratégica en las pequeñas y medianas empresas	44	1	,98	1	,151	0	1
Cultura de la calidad y de la mejora continua	44	1	,98	1	,151	0	1
Procesos de concentración empresarial	44	1	,80	1	,408	0	1
Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas	44	1	1,00	1	,000	1	1
Cooperación como factor estratégico	44	1	,95	1	,211	0	1
Desarrollo de acuerdos de subcontratación	42	3	,83	1	,377	0	1
Otros	6	39					
TOTAL	45	0					

Visión estratégica en las pequeñas y medianas empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	1	2,2	2,3	2,3
	Sí seguirá siendo FC	43	95,6	97,7	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Cultura de la calidad y de la mejora continua

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	1	2,2	2,3	2,3
	Sí seguirá siendo FC	43	95,6	97,7	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Procesos de concentración empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	9	20,0	20,5	20,5
	Sí seguirá siendo FC	35	77,8	79,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Flexibilidad y capacidad de adaptación de las empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí seguirá siendo FC	44	97,8	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Cooperación como factor estratégico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	2	4,4	4,5	4,5
	Sí seguirá siendo FC	42	93,3	95,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Desarrollo de acuerdos de subcontratación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	7	15,6	16,7	16,7
	Sí seguirá siendo FC	35	77,8	83,3	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

Otros

	Frecuencia	¿Seguirá siendo un factor clave en el futuro?
Problemática en costes, con repercusiones negativas en el posicionamiento competitivo	1	1
Creatividad. Atracción de directivos con nuevas ideas. Innovadores de la dirección	1	
Implicación en un proyecto común	1	
Visión estratégica en las grandes empresas	1	1
Cultura de I+D	1	
Interrelación entre cadenas y dentro de ellas	1	1

Evolución en los últimos años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Globalización, convergencia de la zona Euro y ampliación de la Unión Europea	44	1	2,91	3	,291	2	3
Situación geográfica de Vigo y su área metropolitana	42	3	2,26	2	,587	1	3
Imagen de Vigo como marca competitiva	42	3	2,21	2	,565	1	3
Intensidad de competencia en precios especialmente en actividades intensivas en mano de obra	44	1	2,45	3	,791	1	3
Imagen de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia	44	1	2,27	2	,499	1	3
Diversidad productiva en el área	43	2	2,21	2	,638	1	3
Existencia en el área del centro de síntesis en la cadena de automoción	41	4	2,73	3	,501	1	3
El área como centro de suministro de productos relacionados con el mar	42	3	2,45	2	,504	2	3
Interrelación de la construcción y promoción inmobiliaria con otras cadenas de actividades principales	42	3	2,31	2	,680	1	3
Calidad de la oferta cultural, de ocio y de turismo	44	1	2,36	2(a)	,650	1	3
Problemas de dimensionamiento y especialización en la construcción naval	43	2	2,02	2	,740	1	3
Acceso privilegiado a materias primas en las actividades de rocas ornamentales del área	43	2	1,98	2	,672	1	3
Otros	3	42					
TOTAL	45	0					

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Globalización, convergencia de la zona Euro y ampliación de la Unión Europea

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se ha mantenido	4	8,9	9,1	9,1
	Ha ganado importancia	40	88,9	90,9	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Situación geográfica de Vigo y su área metropolitana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	3	6,7	7,1	7,1
	Se ha mantenido	25	55,6	59,5	66,7
	Ha ganado importancia	14	31,1	33,3	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

Imagen de Vigo como marca competitiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	3	6,7	7,1	7,1
	Se ha mantenido	27	60,0	64,3	71,4
	Ha ganado importancia	12	26,7	28,6	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

Intensidad de competencia en precios especialmente en actividades intensivas en mano de obra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	8	17,8	18,2	18,2
	Se ha mantenido	8	17,8	18,2	36,4
	Ha ganado importancia	28	62,2	63,6	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Imagen de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	1	2,2	2,3	2,3
	Se ha mantenido	30	66,7	68,2	70,5
	Ha ganado importancia	13	28,9	29,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Diversidad productiva en el área (Bienes de equipo e Industria auxiliar, TIC's, Química-Farmacéutica, Moda y diseño,…)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	5	11,1	11,6	11,6
	Se ha mantenido	24	53,3	55,8	67,4
	Ha ganado importancia	14	31,1	32,6	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Existencia en el área del centro de síntesis en la cadena de automoción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	1	2,2	2,4	2,4
	Se ha mantenido	9	20,0	22,0	24,4
	Ha ganado importancia	31	68,9	75,6	100,0
	Total	41	91,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	8,9		
Total		45	100,0		

El área como centro de suministro de productos relacionados con el mar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se ha mantenido	23	51,1	54,8	54,8
	Ha ganado importancia	19	42,2	45,2	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

Interrelación de la construcción y promoción inmobiliaria con otras cadenas de actividades principales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	5	11,1	11,9	11,9
	Se ha mantenido	19	42,2	45,2	57,1
	Ha ganado importancia	18	40,0	42,9	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

Calidad de la oferta cultural, de ocio y de turismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	4	8,9	9,1	9,1
	Se ha mantenido	20	44,4	45,5	54,5
	Ha ganado importancia	20	44,4	45,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Problemas de dimensionamiento y especialización en la construcción naval

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	11	24,4	25,6	25,6
	Se ha mantenido	20	44,4	46,5	72,1
	Ha ganado importancia	12	26,7	27,9	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Acceso privilegiado a materias primas en las actividades de rocas ornamentales del área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	10	22,2	23,3	23,3
	Se ha mantenido	24	53,3	55,8	79,1
	Ha ganado importancia	9	20,0	20,9	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Otros

	Frecuencia	Ha perdido importancia	Se ha mantenido	Ha ganado importancia
Orientación a la internacionalización	1		1	
Atracción de industrias de la Nueva Economía	1			1
Incidencias costes transporte y logística	1			1

¿Seguirá siendo factor clave en el futuro?

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Globalización, convergencia de la zona Euro y ampliación de la Unión Europea	43	2	1,00	1	,000	1	1
Situación geográfica de Vigo y su área metropolitana	41	4	,73	1	,449	0	1
Imagen de Vigo como marca competitiva	39	6	,82	1	,389	0	1
Intensidad de competencia en precios especialmente en actividades intensivas en mano de obra	43	2	,79	1	,412	0	1
Imagen de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia	43	2	,81	1	,394	0	1
Diversidad productiva en el área	40	5	,83	1	,385	0	1
Existencia en el área del centro de síntesis en la cadena de automoción	40	5	,93	1	,267	0	1
El área como centro de suministro de productos relacionados con el mar	42	3	,93	1	,261	0	1
Interrelación de la construcción y promoción inmobiliaria con otras cadenas de actividades principales	40	5	,57	1	,501	0	1
Calidad de la oferta cultural, de ocio y de turismo	43	2	,88	1	,324	0	1
Problemas de dimensionamiento y especialización en la construcción naval	41	4	,61	1	,494	0	1
Acceso privilegiado a materias primas en las actividades de rocas ornamentales del área	40	5	,60	1	,496	0	1
Otros	3	42					
TOTAL	45	0					

Globalización, convergencia de la zona Euro y ampliación de la Unión Europea

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí seguirá siendo FC	43	95,6	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Situación geográfica de Vigo y su área metropolitana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	11	24,4	26,8	26,8
	Sí seguirá siendo FC	30	66,7	73,2	100,0
	Total	41	91,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	8,9		
Total		45	100,0		

Imagen de Vigo como marca competitiva

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	7	15,6	17,9	17,9
	Sí seguirá siendo FC	32	71,1	82,1	100,0
	Total	39	86,7	100,0	
Perdidos	Sistema	6	13,3		
Total		45	100,0		

Intensidad de competencia en precios especialmente en actividades intensivas en mano de obra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	9	20,0	20,9	20,9
	Sí seguirá siendo FC	34	75,6	79,1	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Imagen de los productos gallegos y recursos endógenos de calidad en Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	8	17,8	18,6	18,6
	Sí seguirá siendo FC	35	77,8	81,4	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Diversidad productiva en el área (Bienes de equipo e Industria auxiliar, TIC's, Química-Farmacéutica, Moda y diseño,…)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	7	15,6	17,5	17,5
	Sí seguirá siendo FC	33	73,3	82,5	100,0
	Total	40	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	5	11,1		
Total		45	100,0		

Existencia en el área del centro de síntesis en la cadena de automoción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	3	6,7	7,5	7,5
	Sí seguirá siendo FC	37	82,2	92,5	100,0
	Total	40	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	5	11,1		
Total		45	100,0		

El área como centro de suministro de productos relacionados con el mar

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	3	6,7	7,1	7,1
	Sí seguirá siendo FC	39	86,7	92,9	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

Interrelación de la construcción y promoción inmobiliaria con otras cadenas de actividades principales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	17	37,8	42,5	42,5
	Sí seguirá siendo FC	23	51,1	57,5	100,0
	Total	40	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	5	11,1		
Total		45	100,0		

Calidad de la oferta cultural, de ocio y de turismo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	5	11,1	11,6	11,6
	Sí seguirá siendo FC	38	84,4	88,4	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Problemas de dimensionamiento y especialización en la construcción naval

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	16	35,6	39,0	39,0
	Sí seguirá siendo FC	25	55,6	61,0	100,0
	Total	41	91,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	8,9		
Total		45	100,0		

Acceso privilegiado a materias primas en las actividades de rocas ornamentales del área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	16	35,6	40,0	40,0
	Sí seguirá siendo FC	24	53,3	60,0	100,0
	Total	40	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	5	11,1		
Total		45	100,0		

Otros

	Frecuencia	¿Seguirá siendo un factor clave en el futuro?
Orientación a la internacionalización	1	1
Atracción de industrias de la Nueva Economía	1	1
Incidencias costes transporte y logística	1	1

Evolución en los últimos años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Progreso tecnológico en la automatización de los procesos productivos	45	0	2,69	3	,514	1	3
Potencialidad para el desarrollo de la innovación en el área	45	0	2,60	3	,495	2	3
Cultura de innovación desde las empresas e instituciones del área	45	0	2,64	3	,529	1	3
Necesaria proactividad desde el universo público en el apoyo a la innovación	45	0	2,40	2(a)	,618	1	3
Capacidad de autofinanciación de las actividades empresariales actuales	43	2	2,02	2	,597	1	3
Disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego para la innovación empresarial	45	0	2,40	2	,495	2	3
Otros	3	42					
TOTAL	45	0					

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Progreso tecnológico en la automatización de los procesos productivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	1	2,2	2,2	2,2
	Se ha mantenido	12	26,7	26,7	28,9
	Ha ganado importancia	32	71,1	71,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Potencialidad para el desarrollo de la innovación en el área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se ha mantenido	18	40,0	40,0	40,0
	Ha ganado importancia	27	60,0	60,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Cultura de innovación desde las empresas e instituciones del área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	1	2,2	2,2	2,2
	Se ha mantenido	14	31,1	31,1	33,3
	Ha ganado importancia	30	66,7	66,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Necesaria proactividad desde el universo público en el apoyo a la innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	3	6,7	6,7	6,7
	Se ha mantenido	21	46,7	46,7	53,3
	Ha ganado importancia	21	46,7	46,7	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Capacidad de autofinanciación de las actividades empresariales actuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	7	15,6	16,3	16,3
	Se ha mantenido	28	62,2	65,1	81,4
	Ha ganado importancia	8	17,8	18,6	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego para la innovación empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se ha mantenido	27	60,0	60,0	60,0
	Ha ganado importancia	18	40,0	40,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Otros

	Frecuencia	Ha perdido importancia	Se ha mantenido	Ha ganado importancia
Colaboración con empresas punteras en innovación	1			1
Mayor implicación empresarial en proyectos I+D+i	1			1
Empleo de tecnologías avanzadas (las tecnologías avanzadas no siempre son de automatización de los procesos productivos, pueden ser de diseño, simulación, etc.	1			1

¿Seguirá siendo factor clave en el futuro?

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Progreso tecnológico en la automatización de los procesos productivos	45	0	,96	1	,208	0	1
Potencialidad para el desarrollo de la innovación en el área	45	0	1,00	1	,000	1	1
Cultura de innovación desde las empresas e instituciones del área	44	1	1,00	1	,000	1	1
Necesaria proactividad desde el universo público en el apoyo a la innovación	45	0	,93	1	,252	0	1
Capacidad de autofinanciación de las actividades empresariales actuales	43	2	,65	1	,482	0	1
Disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego para la innovación empresarial	42	3	,90	1	,297	0	1
Otros	3	42					
TOTAL	45	0					

Progreso tecnológico en la automatización de los procesos productivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	2	4,4	4,4	4,4
	Sí seguirá siendo FC	43	95,6	95,6	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Potencialidad para el desarrollo de la innovación en el área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí seguirá siendo FC	45	100,0	100,0	100,0

Cultura de innovación desde las empresas e instituciones del área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Sí seguirá siendo FC	44	97,8	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Necesaria proactividad desde el universo público en el apoyo a la innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	3	6,7	6,7	6,7
	Sí seguirá siendo FC	42	93,3	93,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Capacidad de autofinanciación de las actividades empresariales actuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	15	33,3	34,9	34,9
	Sí seguirá siendo FC	28	62,2	65,1	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Disponibilidad de apoyo del sistema financiero privado gallego para la innovación empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	4	8,9	9,5	9,5
	Sí seguirá siendo FC	38	84,4	90,5	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

Otros

	Frecuencia	¿Seguirá siendo un factor clave en el futuro?
Colaboración con empresas punteras en innovación	1	
Mayor implicación empresarial en proyectos I+D+i	1	
Empleo de tecnologías avanzadas (las tecnologías avanzadas no siempre son de automatización de los procesos productivos, pueden ser de diseño, simulación, etc.	1	1

Evolución en los últimos años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Necesidad de adecuación de las titulaciones oficiales a las necesidades de las empresas	45	0	2,31	2	,668	1	3
Necesidad de formación en Internacionalización y en Gestión/Estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios	45	0	2,64	3	,570	1	3
Necesidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo	45	0	2,51	3	,549	1	3
Necesidad de actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros	45	0	2,51	3	,549	1	3
Iniciativa y dinamismo de los recursos humanos del área con cierto grado de profesionalización	44	1	2,34	2	,608	1	3
Limitado nivel de eficiencia en la utilización de nuevas tecnologías por falta de personal suficientemente formado	45	0	2,18	2	,684	1	3
Dificultades para la optimización del Capital Humano en las empresas	43	2	2,14	2	,639	1	3
Otros	3	42					
TOTAL	45	0					

Necesidad de adecuación de las titulaciones oficiales a las necesidades de las empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	5	11,1	11,1	11,1
	Se ha mantenido	21	46,7	46,7	57,8
	Ha ganado importancia	19	42,2	42,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Necesidad de formación en Internacionalización y en Gestión/Estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	2	4,4	4,4	4,4
	Se ha mantenido	12	26,7	26,7	31,1
	Ha ganado importancia	31	68,9	68,9	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Necesidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	1	2,2	2,2	2,2
	Se ha mantenido	20	44,4	44,4	46,7
	Ha ganado importancia	24	53,3	53,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Necesidad de actividades de formación continúa relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	1	2,2	2,2	2,2
	Se ha mantenido	20	44,4	44,4	46,7
	Ha ganado importancia	24	53,3	53,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Iniciativa y dinamismo de los recursos humanos del área con cierto grado de profesionalización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	3	6,7	6,8	6,8
	Se ha mantenido	23	51,1	52,3	59,1
	Ha ganado importancia	18	40,0	40,9	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Limitado nivel de eficiencia en la utilización de nuevas tecnologías por falta de personal suficientemente formado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	7	15,6	15,6	15,6
	Se ha mantenido	23	51,1	51,1	66,7
	Ha ganado importancia	15	33,3	33,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Dificultades para la optimización del Capital Humano en las empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	6	13,3	14,0	14,0
	Se ha mantenido	25	55,6	58,1	72,1
	Ha ganado importancia	12	26,7	27,9	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Otros

	Frecuencia	Ha perdido importancia	Se ha mantenido	Ha ganado importancia
Atracción de profesionales emigrados y captación de extranjeros	1			1
Formación, formación y formación	1			1
Necesidad de insertar en el sistema empresarial más personal joven bien cualificado	1			1

¿Seguirá siendo factor clave en el futuro?

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Necesidad de adecuación de las titulaciones oficiales a las necesidades de las empresas	44	1	,89	1	,321	0	1
Necesidad de formación en Internacionalización y en Gestión/Estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios	43	2	,95	1	,213	0	1
Necesidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo	44	1	,91	1	,291	0	1
Necesidad de actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros	45	0	,91	1	,288	0	1
Iniciativa y dinamismo de los recursos humanos del área con cierto grado de profesionalización	42	3	,98	1	,154	0	1
Limitado nivel de eficiencia en la utilización de nuevas tecnologías por falta de personal suficientemente formado	43	2	,86	1	,351	0	1
Dificultades para la optimización del Capital Humano en las empresas	41	4	,85	1	,358	0	1
Otros	3	42					
TOTAL	45	0					

Necesidad de adecuación de las titulaciones oficiales a las necesidades de las empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	5	11,1	11,4	11,4
	Sí seguirá siendo FC	39	86,7	88,6	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Necesidad de formación en Internacionalización y en Gestión/Estrategia para el nivel superior y cuadros intermedios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	2	4,4	4,7	4,7
	Sí seguirá siendo FC	41	91,1	95,3	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Necesidad de mano de obra cualificada y/o especializada en el ámbito operativo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	4	8,9	9,1	9,1
	Sí seguirá siendo FC	40	88,9	90,9	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Necesidad de actividades de formación continua relacionada con técnicos en el ámbito operativo y cuadros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	4	8,9	8,9	8,9
	Sí seguirá siendo FC	41	91,1	91,1	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Iniciativa y dinamismo de los recursos humanos del área con cierto grado de profesionalización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	1	2,2	2,4	2,4
	Sí seguirá siendo FC	41	91,1	97,6	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

Limitado nivel de eficiencia en la utilización de nuevas tecnologías por falta de personal suficientemente formado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	6	13,3	14,0	14,0
	Sí seguirá siendo FC	37	82,2	86,0	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Dificultades para la optimización del Capital Humano en las empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	6	13,3	14,6	14,6
	Sí seguirá siendo FC	35	77,8	85,4	100,0
	Total	41	91,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	8,9		
Total		45	100,0		

Otros

	Frecuencia	¿Seguirá siendo un factor clave en el futuro?
Atracción de profesionales emigrados y captación de extranjeros	1	
Formación, formación y formación	1	
Necesidad de insertar en el sistema empresarial más personal joven bien cualificado	1	1

Evolución en los últimos años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Necesidad de planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial	43	2	2,81	3	,500	1	3
Carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales	44	1	2,48	3	,590	1	3
Importancia de la expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes	43	2	2,40	3	,660	1	3
Dificultad de liderazgo institucional en el área	41	4	2,27	2	,708	1	3
Deficiente desarrollo del ferrocarril	44	1	2,45	3	,663	1	3
El puerto de Vigo como factor de atracción	45	0	2,60	3	,495	2	3
Dificultades para la gestión de residuos industriales	43	2	2,26	2	,658	1	3
Otros	9	36					
TOTAL	45	0					

Necesidad de planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	2	4,4	4,7	4,7
	Se ha mantenido	4	8,9	9,3	14,0
	Ha ganado importancia	37	82,2	86,0	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	2	4,4	4,5	4,5
	Se ha mantenido	19	42,2	43,2	47,7
	Ha ganado importancia	23	51,1	52,3	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Importancia de la expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	4	8,9	9,3	9,3
	Se ha mantenido	18	40,0	41,9	51,2
	Ha ganado importancia	21	46,7	48,8	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Dificultad de liderazgo institucional en el área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	6	13,3	14,6	14,6
	Se ha mantenido	18	40,0	43,9	58,5
	Ha ganado importancia	17	37,8	41,5	100,0
	Total	41	91,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	8,9		
Total		45	100,0		

Deficiente desarrollo del ferrocarril

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	4	8,9	9,1	9,1
	Se ha mantenido	16	35,6	36,4	45,5
	Ha ganado importancia	24	53,3	54,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

El puerto de Vigo como factor de atracción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Se ha mantenido	18	40,0	40,0	40,0
	Ha ganado importancia	27	60,0	60,0	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Dificultades para la gestión de residuos industriales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha perdido importancia	5	11,1	11,6	11,6
	Se ha mantenido	22	48,9	51,2	62,8
	Ha ganado importancia	16	35,6	37,2	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Otros

	Frecuencia	Ha perdido importancia	Se ha mantenido	Ha ganado importancia
Complejidad y descoordinación institucional	1		1	
Dificultades para la obtención de energía más barata	1			1
Necesidad de gestión a nivel metropolitano de diversas competencias y servicios públicos	1			1
Energía. Acceso a energías limpias. Mayor calidad de suministro	1			1
Suelo industrial con infraestructuras a precios competitivos	1			1
Necesidad de la intermodalidad en el transporte de mercancías en el área	1			1
Calidad del suministro energético	1		1	
Dificultades para el desarrollo del aeropuerto	1			1
Deficiente vertebración entre las principales ciudades gallegas y de éstas con el Norte de Portugal, la meseta y cornisa cantábrica a través de una adecuada red de carreteras	1			1

¿Seguirá siendo factor clave en el futuro?

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Necesidad de planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial	44	1	,98	1	,151	0	1
Carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales	42	3	,95	1	,216	0	1
Importancia de la expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes	42	3	,88	1	,328	0	1
Dificultad de liderazgo institucional en el área	39	6	,74	1	,442	0	1
Deficiente desarrollo del ferrocarril	42	3	,93	1	,261	0	1
El puerto de Vigo como factor de atracción	43	2	,95	1	,213	0	1
Dificultades para la gestión de residuos industriales	40	5	,88	1	,335	0	1
Otros	9	36					
TOTAL	45	0					

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Necesidad de planificación y gestión urbanística y de suelo empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	1	2,2	2,3	2,3
	Sí seguirá siendo FC	43	95,6	97,7	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Carencias en la dotación de servicios en los parques empresariales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	2	4,4	4,8	4,8
	Sí seguirá siendo FC	40	88,9	95,2	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

Importancia de la expansión a través de alianzas estratégicas con las áreas limítrofes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	5	11,1	11,9	11,9
	Sí seguirá siendo FC	37	82,2	88,1	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

Dificultad de liderazgo institucional en el área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	10	22,2	25,6	25,6
	Sí seguirá siendo FC	29	64,4	74,4	100,0
	Total	39	86,7	100,0	
Perdidos	Sistema	6	13,3		
Total		45	100,0		

Deficiente desarrollo del ferrocarril

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	3	6,7	7,1	7,1
	Sí seguirá siendo FC	39	86,7	92,9	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

El puerto de Vigo como factor de atracción

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	2	4,4	4,7	4,7
	Sí seguirá siendo FC	41	91,1	95,3	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Dificultades para la gestión de residuos industriales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No seguirá siendo FC	5	11,1	12,5	12,5
	Sí seguirá siendo FC	35	77,8	87,5	100,0
	Total	40	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	5	11,1		
Total		45	100,0		

Otros

	Frecuencia	¿Seguirá siendo un factor clave en el futuro?
Complejidad y descoordinación institucional	1	1
Dificultades para la obtención de energía más barata	1	
Necesidad de gestión a nivel metropolitano de diversas competencias y servicios públicos	1	
Energía. Acceso a energías limpias. Mayor calidad de suministro	1	
Suelo industrial con infraestructuras a precios competitivos	1	
Necesidad de la intermodalidad en el transporte de mercancías en el área	1	1
Calidad del suministro energético	1	1
Dificultades para el desarrollo del aeropuerto	1	
Deficiente vertebración entre las principales ciudades gallegas y de éstas con el Norte de Portugal, la meseta y cornisa cantábrica a través de una adecuada red de carreteras	1	

2.- DISEÑO DE ESTRATEGIAS.

De las siguientes estrategias del sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana consideradas en el año 2001, señale hasta que punto cree que se ha llevado a cabo cada una de ellas y si considera que debe mantenerse en el futuro. Si piensa que falta alguna importante, indíquelo a continuación.

Grado de realización en los últimos años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Fomentar una cultura estratégica de proactividad, potenciando la implantación de sistemas de dirección avanzados	44	1					
Creación de nuevas actividades empresariales y modernización de las actuales para la diversificación del sistema productivo	44	1	1,68	2	,471	1	2
Favorecer la modernización de las estructuras organizativas y la optimización y profesionalización de la función de recursos humanos	43	2	1,86	2	,351	1	2
Necesidad de innovación y modernización de la tecnología y procesos	44	1	1,95	2	,480	1	3
Otros	2	43					
TOTAL	45	0					

Fomentar una cultura estratégica de proactividad, potenciando la implantación de sistemas de dirección avanzados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	12	26,7	27,3	27,3
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	32	71,1	72,7	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Creación de nuevas actividades empresariales y modernización de las actuales para la diversificación del sistema productivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	14	31,1	31,8	31,8
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	30	66,7	68,2	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Favorecer la modernización de las estructuras organizativas y la optimización y profesionalización de la función de recursos humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	6	13,3	14,0	14,0
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	37	82,2	86,0	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Necesidad de innovación y modernización de la tecnología y procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	6	13,3	13,6	13,6
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	34	75,6	77,3	90,9
	Se ha realizado suficientemente	4	8,9	9,1	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Otros

	Frecuencia	No se ha avanzado prácticamente nada	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	Se ha realizado suficientemente
Escasa valoración de cuadros directivos. Empresas de corte conservador				1
¿Cómo realmente generar líderes que gestionen proyectos aparentemente claros?	1			1

¿Debe mantenerse esta estrategia en el futuro?

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Fomentar una cultura estratégica de proactividad, potenciando la implantación de sistemas de dirección avanzados	44	1					
Creación de nuevas actividades empresariales y modernización de las actuales para la diversificación del sistema productivo	43	2	4,14	5	,941	1	5
Favorecer la modernización de las estructuras organizativas y la optimización y profesionalización de la función de recursos humanos	43	2	4,16	4	,754	3	5
Necesidad de innovación y modernización de la tecnología y procesos	43	2	4,53	5	,631	3	5
Otros	2	43					
TOTAL	45	0					

Fomentar una cultura estratégica de proactividad, potenciando la implantación de sistemas de dirección avanzados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	1	2,2	2,3	2,3
	Algo	2	4,4	4,5	6,8
	Normal	8	17,8	18,2	25,0
	Bastante	16	35,6	36,4	61,4
	Mucho	17	37,8	38,6	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Creación de nuevas actividades empresariales y modernización de las actuales para la diversificación del sistema productivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	1	2,2	2,3	2,3
	Normal	10	22,2	23,3	25,6
	Bastante	13	28,9	30,2	55,8
	Mucho	19	42,2	44,2	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Favorecer la modernización de las estructuras organizativas y la optimización y profesionalización de la función de recursos humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	9	20,0	20,9	20,9
	Bastante	18	40,0	41,9	62,8
	Mucho	16	35,6	37,2	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Necesidad de innovación y modernización de la tecnología y procesos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	3	6,7	7,0	7,0
	Bastante	14	31,1	32,6	39,5
	Mucho	26	57,8	60,5	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Otros

	Frecuencia	Poco ←----------→Mucho				
Escasa valoración de cuadros directivos. Empresas de corte conservador	1					5
¿Cómo realmente generar líderes que gestionen proyectos aparentemente claros?	1					5

Grado de realización en los últimos años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Fomento de estudios estratégicos sobre las actividades del sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana	44	1					
Fomentar la modernización y creación de empresas de servicios avanzados	43	2	1,88	2	,544	1	3
Favorecer el empleo de herramientas de tecnologías de información y comunicación en las empresas	44	1	2,11	2	,443	1	3
Otros	2	43					
TOTAL	45	0					

Fomento de estudios estratégicos sobre las actividades del sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	3	6,7	6,8	6,8
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	24	53,3	54,5	61,4
	Se ha realizado suficientemente	17	37,8	38,6	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fomentar la modernización y creación de empresas de servicios avanzados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	9	20,0	20,9	20,9
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	30	66,7	69,8	90,7
	Se ha realizado suficientemente	4	8,9	9,3	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Favorecer el empleo de herramientas de tecnologías de información y comunicación en las empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	2	4,4	4,5	4,5
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	35	77,8	79,5	84,1
	Se ha realizado suficientemente	7	15,6	15,9	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Otros

	Frecuencia	Ha perdido importancia	Se ha mantenido	Ha ganado importancia
Tocar las verdaderas fibras sensibles que impulsan al cambio	1			1
Comunicar lo que se hace a la sociedad	1		1	

¿Debe mantenerse esta estrategia en el futuro?

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Fomento de estudios estratégicos sobre las actividades del sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana	44	1					
Fomentar la modernización y creación de empresas de servicios avanzados	42	3	4,00	4	,883	1	5
Favorecer el empleo de herramientas de tecnologías de información y comunicación en las empresas	44	1	4,18	5	,843	2	5
Otros	2	43					
TOTAL	45	0					

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Fomento de estudios estratégicos sobre las actividades del sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo	4	8,9	9,1	9,1
	Normal	12	26,7	27,3	36,4
	Bastante	14	31,1	31,8	68,2
	Mucho	14	31,1	31,8	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Fomentar la modernización y creación de empresas de servicios avanzados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	1	2,2	2,4	2,4
	Normal	10	22,2	23,8	26,2
	Bastante	18	40,0	42,9	69,0
	Mucho	13	28,9	31,0	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

Favorecer el empleo de herramientas de tecnologías de información y comunicación en las empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo	1	2,2	2,3	2,3
	Normal	9	20,0	20,5	22,7
	Bastante	15	33,3	34,1	56,8
	Mucho	19	42,2	43,2	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Otros

	Frecuencia	Poco ←----------→Mucho				
Tocar las verdaderas fibras sensibles que impulsan al cambio	1					5
Comunicar lo que se hace a la sociedad	1					5

Grado de realización en los últimos años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Formación para nivel superior y directivo adaptada a las necesidades de las empresas del área.	45	0	2,04	2	,562	1	3
Formación para mandos intermedios y ámbito operativo de las empresas del área.	44	1	2,02	2	,457	1	3
Formación para el desarrollo de capacidades y habilidades de los emprendedores.	43	2	1,86	2	,560	1	3
Otros	0	45					
TOTAL	45	0					

Formación para nivel superior y directivo adaptada a las necesidades de las empresas del área.

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	6	13,3	13,3	13,3
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	31	68,9	68,9	82,2
	Se ha realizado suficientemente	8	17,8	17,8	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Formación para mandos intermedios y ámbito operativo de las empresas del área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	4	8,9	9,1	9,1
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	35	77,8	79,5	88,6
	Se ha realizado suficientemente	5	11,1	11,4	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Formación para el desarrollo de capacidades y habilidades de los emprendedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	10	22,2	23,3	23,3
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	29	64,4	67,4	90,7
	Se ha realizado suficientemente	4	8,9	9,3	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

¿Debe mantenerse esta estrategia en el futuro?

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Formación para nivel superior y directivo adaptada a las necesidades de las empresas del área.	45	0	4,04	4	,852	2	5
Formación para mandos intermedios y ámbito operativo de las empresas del área.	43	2	4,14	4	,889	1	5
Formación para el desarrollo de capacidades y habilidades de los emprendedores.	42	3	4,07	5	1,068	1	5
Otros	0	45					
TOTAL	45	0					

Formación para nivel superior y directivo adaptada a las necesidades de las empresas del área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo	2	4,4	4,4	4,4
	Normal	9	20,0	20,0	24,4
	Bastante	19	42,2	42,2	66,7
	Mucho	15	33,3	33,3	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Formación para mandos intermedios y ámbito operativo de las empresas del área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	1	2,2	2,3	2,3
	Algo	1	2,2	2,3	4,7
	Normal	5	11,1	11,6	16,3
	Bastante	20	44,4	46,5	62,8
	Mucho	16	35,6	37,2	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Formación para el desarrollo de capacidades y habilidades de los emprendedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	2	4,4	4,8	4,8
	Algo	1	2,2	2,4	7,1
	Normal	7	15,6	16,7	23,8
	Bastante	14	31,1	33,3	57,1
	Mucho	18	40,0	42,9	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

Grado de realización en los últimos años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Desarrollar actividades de análisis de mercados y una mayor innovación y diferenciación de productos/ servicios	43	2					
Favorecer un mayor desarrollo de la internacionalización del sistema productivo de Vigo y su área metropolitana	44	1	1,84	2	,370	1	2
Desarrollo de campañas de promoción y comunicación de imagen propia de productos de calidad asociados al área	44	1	1,59	2	,583	1	3
Otros	1	44					
TOTAL	45	0					

Desarrollar actividades de análisis de mercados y una mayor innovación y diferenciación de productos/ servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	10	22,2	23,3	23,3
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	33	73,3	76,7	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Favorecer un mayor desarrollo de la internacionalización del sistema productivo de Vigo y su área metropolitana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	7	15,6	15,9	15,9
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	37	82,2	84,1	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Desarrollo de campañas de promoción y comunicación de imagen propia de productos de calidad asociados al área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	20	44,4	45,5	45,5
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	22	48,9	50,0	95,5
	Se ha realizado suficientemente	2	4,4	4,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Otros

	Frecuencia	Ha perdido importancia	Se ha mantenido	Ha ganado importancia
Una política de comunicación más transparente individual y colectivamente	1			1

¿Debe mantenerse esta estrategia en el futuro?

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Desarrollar actividades de análisis de mercados y una mayor innovación y diferenciación de productos/ servicios	42	3	4,26	5	,857	2	5
Favorecer un mayor desarrollo de la internacionalización del sistema productivo de Vigo y su área metropolitana	44	1	4,30	5	,795	2	5
Desarrollo de campañas de promoción y comunicación de imagen propia de productos de calidad asociados al área	44	1	3,98	5	1,045	1	5
Otros	1	44					
TOTAL	45	0					

Desarrollar actividades de análisis de mercados y una mayor innovación y diferenciación de productos/ servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo	1	2,2	2,4	2,4
	Normal	8	17,8	19,0	21,4
	Bastante	12	26,7	28,6	50,0
	Mucho	21	46,7	50,0	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

Favorecer un mayor desarrollo de la internacionalización del sistema productivo de Vigo y su área metropolitana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo	1	2,2	2,3	2,3
	Normal	6	13,3	13,6	15,9
	Bastante	16	35,6	36,4	52,3
	Mucho	21	46,7	47,7	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Desarrollo de campañas de promoción y comunicación de imagen propia de productos de calidad asociados al área

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	1	2,2	2,3	2,3
	Algo	3	6,7	6,8	9,1
	Normal	9	20,0	20,5	29,5
	Bastante	14	31,1	31,8	61,4
	Mucho	17	37,8	38,6	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Otros

	Frecuencia	Poco ←----------→Mucho				
Una política de comunicación más transparente individual y colectivamente	1					5

Grado de realización en los últimos años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Organización de estructuras interempresariales eficientes, optimizando las relaciones entre las cadenas de actividades empresariales	43	2					
Fomentar la gestión conjunta de aprovisionamientos, logística e inversiones en equipamiento e instalaciones	43	2	1,53	2	,505	1	2
Favorecer proyectos conjuntos de innovación y transferencia de tecnología para la modernización y diversificación empresarial	44	1	1,59	2	,583	1	3
Promover la cooperación para el acceso a mercados	42	3	1,76	2	,617	1	3
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	43	2	1,74	2	,621	1	3
Otros	0	45					
TOTAL	45	0					

Organización de estructuras interempresariales eficientes, optimizando las relaciones entre las cadenas de actividades empresariales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	16	35,6	37,2	37,2
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	26	57,8	60,5	97,7
	Se ha realizado suficientemente	1	2,2	2,3	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Fomentar la gestión conjunta de aprovisionamientos, logística e inversiones en equipamiento e instalaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	20	44,4	46,5	46,5
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	23	51,1	53,5	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Favorecer proyectos conjuntos de innovación y transferencia de tecnología para la modernización y diversificación empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	20	44,4	45,5	45,5
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	22	48,9	50,0	95,5
	Se ha realizado suficientemente	2	4,4	4,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Promover la cooperación para el acceso a mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	14	31,1	33,3	33,3
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	24	53,3	57,1	90,5
	Se ha realizado suficientemente	4	8,9	9,5	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	15	33,3	34,9	34,9
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	24	53,3	55,8	90,7
	Se ha realizado suficientemente	4	8,9	9,3	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

¿Debe mantenerse esta estrategia en el futuro?

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Organización de estructuras interempresariales eficientes, optimizando las relaciones entre las cadenas de actividades empresariales	43	2	4,21	4(a)	,833	2	5
Fomentar la gestión conjunta de aprovisionamientos, logística e inversiones en equipamiento e instalaciones	42	3					
Favorecer proyectos conjuntos de innovación y transferencia de tecnología para la modernización y diversificación empresarial	44	1	4,27	5	,817	2	5
Promover la cooperación para el acceso a mercados	42	3	4,31	5	,869	1	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	44	1	4,20	4	,851	1	5
Otros	0	45					
TOTAL	45	0					

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Organización de estructuras interempresariales eficientes, optimizando las relaciones entre las cadenas de actividades empresariales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo	2	4,4	4,7	4,7
	Normal	5	11,1	11,6	16,3
	Bastante	18	40,0	41,9	58,1
	Mucho	18	40,0	41,9	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Fomentar la gestión conjunta de aprovisionamientos, logística e inversiones en equipamiento e instalaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	1	2,2	2,4	2,4
	Algo	1	2,2	2,4	4,8
	Normal	7	15,6	16,7	21,4
	Bastante	18	40,0	42,9	64,3
	Mucho	15	33,3	35,7	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

Favorecer proyectos conjuntos de innovación y transferencia de tecnología para la modernización y diversificación empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo	2	4,4	4,5	4,5
	Normal	4	8,9	9,1	13,6
	Bastante	18	40,0	40,9	54,5
	Mucho	20	44,4	45,5	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Promover la cooperación para el acceso a mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	1	2,2	2,4	2,4
	Normal	5	11,1	11,9	14,3
	Bastante	15	33,3	35,7	50,0
	Mucho	21	46,7	50,0	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

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

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	1	2,2	2,3	2,3
	Normal	6	13,3	13,6	15,9
	Bastante	19	42,2	43,2	59,1
	Mucho	18	40,0	40,9	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Grado de realización en los últimos años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Mejorar la planificación y gestión territorial	44	1	1,64	2	,532	1	3
Mejora de la conectividad, de la infraestructura de comunicaciones, transporte y logística	45	0	1,80	2	,505	1	3
Favorecer la gestión medioambiental y mejorar las infraestructuras de tratamiento de residuos	45	0	1,78	2	,517	1	3
Fomentar el desarrollo de servicios sociales, actividades de ocio y cultura	44	1	1,91	2	,676	1	3
Aumentar la eficiencia y coordinación del marco institucional	45	0	1,56	2	,546	1	3
Optimizar los servicios públicos de apoyo a las empresas	44	1	1,73	2	,499	1	3
Otros	1	44					
TOTAL	45	0					

Mejorar la planificación y gestión territorial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	17	37,8	38,6	38,6
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	26	57,8	59,1	97,7
	Se ha realizado suficientemente	1	2,2	2,3	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Mejora de la conectividad, de la infraestructura de comunicaciones, transporte y logística

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	11	24,4	24,4	24,4
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	32	71,1	71,1	95,6
	Se ha realizado suficientemente	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Favorecer la gestión medioambiental y mejorar las infraestructuras de tratamiento de residuos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	12	26,7	26,7	26,7
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	31	68,9	68,9	95,6
	Se ha realizado suficientemente	2	4,4	4,4	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Fomentar el desarrollo de servicios sociales, actividades de ocio y cultura

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	12	26,7	27,3	27,3
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	24	53,3	54,5	81,8
	Se ha realizado suficientemente	8	17,8	18,2	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Aumentar la eficiencia y coordinación del marco institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	21	46,7	46,7	46,7
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	23	51,1	51,1	97,8
	Se ha realizado suficientemente	1	2,2	2,2	100,0
	Total	45	100,0	100,0	

Optimizar los servicios públicos de apoyo a las empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No se ha avanzado prácticamente nada	13	28,9	29,5	29,5
	Se ha avanzado, pero no lo suficiente	30	66,7	68,2	97,7
	Se ha realizado suficientemente	1	2,2	2,3	100,0
	Total	44	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	1	2,2		
Total		45	100,0		

Otros

	Frecuencia	Ha perdido importancia	Se ha mantenido	Ha ganado importancia
Favorecer la gestión energética y la creación de alternativas más baratas a largo plazo y el acceso a las empresas de estas nuevas alternativas	1			5

¿Debe mantenerse esta estrategia en el futuro?

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Mejorar la planificación y gestión territorial	41	4					
Mejora de la conectividad, de la infraestructura de comunicaciones, transporte y logística	43	2	4,51	5	,668	3	5
Favorecer la gestión medioambiental y mejorar las infraestructuras de tratamiento de residuos	43	2	4,30	4	,674	3	5
Fomentar el desarrollo de servicios sociales, actividades de ocio y cultura	41	4	4,00	4	,866	2	5
Aumentar la eficiencia y coordinación del marco institucional	43	2	4,02	4(a)	,859	2	5
Optimizar los servicios públicos de apoyo a las empresas	42	3	4,02	4	,841	2	5
Otros	1	44	2,00	2		2	2
TOTAL	45	0					

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Mejorar la planificación y gestión territorial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	4	8,9	9,8	9,8
	Bastante	18	40,0	43,9	53,7
	Mucho	19	42,2	46,3	100,0
	Total	41	91,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	8,9		
Total		45	100,0		

Mejora de la conectividad, de la infraestructura de comunicaciones, transporte y logística

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	4	8,9	9,3	9,3
	Bastante	13	28,9	30,2	39,5
	Mucho	26	57,8	60,5	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Favorecer la gestión medioambiental y mejorar las infraestructuras de tratamiento de residuos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Normal	5	11,1	11,6	11,6
	Bastante	20	44,4	46,5	58,1
	Mucho	18	40,0	41,9	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Fomentar el desarrollo de servicios sociales, actividades de ocio y cultura

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo	2	4,4	4,9	4,9
	Normal	9	20,0	22,0	26,8
	Bastante	17	37,8	41,5	68,3
	Mucho	13	28,9	31,7	100,0
	Total	41	91,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	8,9		
Total		45	100,0		

Aumentar la eficiencia y coordinación del marco institucional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo	1	2,2	2,3	2,3
	Normal	12	26,7	27,9	30,2
	Bastante	15	33,3	34,9	65,1
	Mucho	15	33,3	34,9	100,0
	Total	43	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	2	4,4		
Total		45	100,0		

Optimizar los servicios públicos de apoyo a las empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo	1	2,2	2,4	2,4
	Normal	11	24,4	26,2	28,6
	Bastante	16	35,6	38,1	66,7
	Mucho	14	31,1	33,3	100,0
	Total	42	93,3	100,0	
Perdidos	Sistema	3	6,7		
Total		45	100,0		

Otros

	Frecuencia	Poco ←----------→Mucho				
Favorecer la gestión energética y la creación de alternativas más baratas a largo plazo y el acceso a las empresas de estas nuevas alternativas	1					5

3.1. PROPUESTA DE ACTUACIONES RELEVANTES (A DESARROLLAR EN VIGO Y SU ÁREA METROPOLITANA POR LAS EMPRESAS, POR AGRUPACIONES DE EMPRESAS O POR LAS AA.PP).

Por favor, indique las actuaciones que considera más relevantes para desarrollar en Vigo y su área metropolitana por las empresas, agrupaciones de empresas o por las AA.PP.

ACTUACIONES MÁS RELEVANTES	AGENTES QUE DEBEN DESARROLLARLAS		
	EMPRESAS	AGRUPACIONES DE EMPRESAS	AA.PP.
Profesionalizar la gestión de las Pymes	0	1	1
Suelo industrial - competitivo	1	1	1
Creación de Centros Tecnológicos Sectoriales	1	1	1
Consolidación Parque Científico-Tecnológico Universidad de Vigo	0	0	1
Planificación y gestión del suelo empresarial	0	0	1
Formación especializada mandos directivos	1	1	1
Suelo industrial en lugares de demanda	1	1	1
Observatorio de la evolución de la competencia en el mundo: ver, viajar, aprender	1	1	1
Mejorar las infraestructuras de trasporte	0	0	1
Aprobar definitivamente y legalmente el área	0	0	1
Cooperación institucional/Diálogo/Buen entendimiento	1	1	1
Adecuación del Aeropuerto	.	.	.
Desarrollo infraestructuras básicas: terreno industrial y plan ordenación	0	1	1
Llenar de contenido a los" clusters"	1	0	0
Modelo claro de desarrollo: búsqueda de complementariedad en zonas limítrofe	0	1	1
AVE	0	0	1
I+D+i	1	1	1
Mejora infraestructuras (ferrocarril, carreteras, aeropuerto)	0	0	1
Aprobación del PGOM	0	0	1
Mejoras infraestructuras	0	0	1
Mejora de los medios de transporte	0	0	1
Mejorar las infraestructuras de apoyo empresarial: suelo industrial, ventanillas únicas, transporte (ferrocarril, puertos, aeropuertos)	0	0	1
Creación de suelo industrial adecuado a las necesidades empresariales	0	1	1
Infraestructuras (suelo industrial, ferrocarril, conexiones intermodales)	0	1	1
Impulsar la mejora competitiva de las cadenas laterales en las actividades clave	1	0	1
Mejora infraestructuras	0	0	1
Ordenación del territorio y gestión sostenible	0	0	1
Desarrollo de infraestructuras aéreas y portuarias	0	0	1
Actualización: reglas del juego del mercado laboral	1	1	1
Imagen de Vigo: ciudad de industria, servicios, cultura y ocio	1	1	1
Infraestructuras	0	0	1
Cooperar para competir	1	1	0
Fijar prioridades en las demandas a la Admon Central y autonómica y unificar el discurso en torno a ellas (consenso interno)	0	1	1

ACTUACIONES MÁS RELEVANTES	AGENTES QUE DEBEN DESARROLLARLAS		
	EMPRESAS	AGRUPACIONES DE EMPRESAS	AA.PP.
Infraestructuras: AVE, aeropuerto	0	0	1
Estudios de prospectiva para determinar los sectores donde podemos ser estratégicos	0	0	1
Programas I+D con universidad, institutos tecnológicos, etc.	1	0	0
Construcción urgente AVE (Madrid, Coruña, Oporto)	0	0	1
Desarrollo de suelo industrial	0	0	1
Concepto de producto global	1	1	1
Planificar y desarrollar un sistema intermodal de transporte de mercancías	1	1	1
Fomentar cooperación interempresarial para el desarrollo tecnológico e internacionalización	1	1	1
Identificar y ajustar por sectores donde se puede alcanzar una excelencia empresarial y por tanto ser competitivos y diferenciarse en el mercado. No creo que sea posible en una área poco dimensionada se apueste por mas de tres sectores.	1	1	1
Fomentar la internacionalización	0	1	1
Comunicaciones terrestres (Norte)	1	1	1
Creación de suelo industrial	0	0	1
Acceso al campus de Vigo desde la autopista a Bayona	0	0	1
Desarrollo y modernización de infraestructuras de comunicaciones	0	0	1
Formación especializada mandos intermedios	1	1	1
Coordinación y cooperación	1	1	1
Creación de un instituto de desarrollo tecnológico	0	1	1
Mejorar la calidad (ISO, etc.)	1	0	0
Coordinar los municipios que la integran	0	0	1
Estudio/Optimización Borde Litoral	0	1	1
Comunicación en AVE	.	.	.
Plan Estratégico "Vigo y Galicia 2020": sectores prioritarios (definición, apoyo, riesgos, etc.) y lanzamiento acciones concretas para su desarrollo (Objetivo: ser región desarrollada Europea)	1	1	1
Eliminar el contenido político que tienen las asociaciones de empresas y dotarlas de gestores empresariales conocedores del mercado internacional para que puedan orientar a las empresas en los factores más deficitarios: competitividad y mercado-marketing	0	1	0
Siguiente fase en Foro Caixanova de Estrategias Empresariales: Propuesta de actividades/empresas no suficientemente cubiertas, búsqueda de ejecutores	1	1	0
Infraestructuras viales	0	0	1
Potenciar formación continua	1	1	1
Convenios colaboración (pequeña y mediana)	1	0	0
Creación y fomento de asociaciones empresariales	1	1	0
Ampliación horario aeropuerto	0	0	1
Potenciar la industria del área	1	1	1
Facilitar y abaratar las telecomunicaciones y tecnología (ampliar redes, abaratar acceso internet, …)	1	0	1
Creación de infraestructuras de comunicación para la red industrial y metropolitana	0	0	1
Conexión Vigo-O Porto (aeroportuaria, portuaria, ferroviaria, económica, socia, cultural)	1	1	1
Crear suelo industrial "sectorial" en Vigo y área para favorecer la cooperación	0	0	1
Más parques empresariales	0	1	1
Fomentar infraestructuras en las zonas con potencial de	0	0	1

ACTUACIONES MÁS RELEVANTES	AGENTES QUE DEBEN DESARROLLARLAS		
	EMPRESAS	AGRUPACIONES DE EMPRESAS	AA.PP.
crecimiento económico			
Dotación de suelo industrial	0	0	1
Mesa pacto social (Empleo, flexibilidad)	1	1	1
Liderazgo político; promoción de la ciudad	1	1	1
Suelo industrial	0	0	1
Fomentar la creación de redes empresariales	0	1	1
Crear una estrategia de marketing interno y externo para que Vigo gane influencia e imagen en los centros de decisión. Ahora Vigo transmite ruido	0	1	1
Dotación suelo industrial	0	0	1
Impulso y creación de nuevos mercados competitivos internacionalmente. Predominantemente exportadores	1	1	1
Alianzas estratégicas para comercialización	0	1	0
Ampliación Peinador - apertura 24h	0	1	1
Conexiones intermodales de transporte	0	0	1
Conexión política/sociedad	.	.	.
Desarrollar al máximo el área metropolitana de Vigo como célula mínima de actuación estratégica	1	1	1
Involucración de la Universidad y Centros Tecnológicos en el I+D de las empresas, atendiendo sus necesidades	1	0	1
Innovación como estrategia competitiva	1	1	1
Desarrollo comunicaciones marítimas	1	1	1
Promover la cooperación interempresarial para la gestión conjunta de aprovisionamientos, logística y acceso a nuevos mercados	1	1	0
Formación especializada mano de obra	1	1	1
Apoyo a I+D+i en micro y Pymes	0	1	1
Innovación empresarial privada	1	1	0
Aumentar el suelo industrial con buenas comunicaciones	0	0	1
Integrar y simplificar las actividades	0	0	1
Consolidación Área Metropolitana/Unión Efectiva	0	1	1
Adecuación del puerto	.	.	.
Mayor apoyo para el desarrollo de I+D+i en las empresas	0	0	1
Ventanilla única empresarial	0	0	1
Nuevas tecnologías	1	1	1
Internacionalización	1	0	0
Impulsar y favorecer los RR.HH	1	1	0
Puesta en marcha de parques empresariales	0	0	1
AVE	0	0	1
Acciones de marketing y promoción	0	1	1
Puesta en marcha del área metropolitana de Vigo	0	0	1
Creación y diversificación de nuevas actividades empresariales (Acuicultura, productos registro marca, textil, madera, etc.)	1	1	0
Marca-Imagen-Ordenación de Vigo	1	1	1
Potenciar la aparición de nuevas actividades en la cadena clave	0	1	1
Proyectos de cooperación sectoriales	1	0	0
Especializar y potenciar a cada zona en lo que puede hacer mejor	0	0	1
Carencia de servicios en parques empresariales	1	0	1
Adecuación jornada y calendario laboral, ligado a la productividad	1	1	1
Ordenación territorial: territorio y medio ambiente	1	1	1
Mayor cooperación entre empresa y administración	1	1	1
Creación de observatorios tecnológicos	0	0	1

ACTUACIONES MÁS RELEVANTES	AGENTES QUE DEBEN DESARROLLARLAS		
	EMPRESAS	AGRUPACIONES DE EMPRESAS	AA.PP.
Planificación de Vigo no como municipio sino como arrea metropolitana al abordar el suelo industrial, las infraestructuras, etc.	1	1	1
Modernización del puerto	0	0	1
Formación e inserción de Gestores de Innovación en las empresas	0	1	1
Mejora infraestructuras y telecomunicaciones	0	0	1
Puesta en funcionamiento circunvalación	0	0	1
Red de transporte público metropolitano	0	0	1
Creer en el producto	1	1	1
Ordenar el litoral de todas las rías baixas de forma conjunta para definir espacios de actuación	0	0	1
Promoción de calidad y diferenciación de producto fabricado o asociado a Vigo y su área Metropolitana	1	1	1
Infraestructuras adecuadas	0	0	1
Accesos a la ciudad	1	1	1
Potenciar la innovación y la diferenciación de productos y servicios	1	1	1
Potenciación del puerto: mejora en gestión y organización; más superficie para cargas y descargas; intermodalidad (tren y SSS)	0	1	1
Infraestructuras	0	0	1
Mejorar la formación de trabajadores	0	1	0
Comunicar adecuadamente los parques empresariales del área	0	0	1
Promoción urbana (Externo e interno)	0	0	1
Ordenamiento de Área Metropolitana	.	.	.
Estructurar mejor la cooperación entre universidades y centros tecnológicos	0	0	1
Modificación legislación para dotar de mayor agilidad a procesos de creación suelo industrial	0	0	1
Formación	1	1	1
Adecuar titulaciones	0	0	1
Apertura al mercado exterior (U.E.)	1	1	1
Mejora de las infraestructuras ferroviarias	0	0	1
Comercialización externa Vigo	1	0	1
Desarrollar programas de comercialización de los productos fabricados en el área de Vigo	0	1	1
Consecución de una marca avalada internacionalmente para potenciar la imagen del territorio basada en sus recursos ambientales y turísticos	1	0	1
Pragmatismo en la relación y cooperación de la universidad y actividades empresariales	1	1	1
Puerto: maximización de uso en comercio exterior	1	1	1
Potenciar la creación de una industria auxiliar de procesos (calderería, mecanización, …) especializada y altamente competitiva)	1	0	1
Proyectos de aplicaciones tecnológicas	1	0	0
General reestructuraciones empresariales para complementarse y adquirir tamaño	1	0	0
Mejora comunicación viaria entre Vigo y área metropolitana	0	0	1
Innovación generalizada-revolución aplicada al concepto	1	1	1
Promoción de la cultura y el ocio	1	1	1
Formación y especialización de RR.HH	1	1	1
Fomentar la formación para la profesionalización de los recursos humanos	1	0	0

ACTUACIONES MÁS RELEVANTES	AGENTES QUE DEBEN DESARROLLARLAS		
	EMPRESAS	AGRUPACIONES DE EMPRESAS	AA.PP.
Fomentar los servicios públicos de transporte propios de grandes ciudades: conectividad tren-barco-bus-avión-tren de cercanías	0	0	1
Desarrollo de nuevas tecnologías: programas de innovación	0	0	1
Potenciar desarrollo de nuevas técnicas que centren ahorro en costes a los sectores "líderes" (pesca, automóvil, piedra)	1	0	1
Concentración sectorial	1	0	0
Segmentación del mercado	1	1	1
Crear suelo industrial con buenas dotaciones de apoyo, servicios avanzados y comunicaciones	0	0	1
Gestión y generación de suelo industrial en Vigo y su área Metropolitana	0	1	1
Idiomas	0	0	1
Ordenamiento industrial de Vigo	0	1	1
Promocionar la imagen de Vigo y su área metropolitana	1	1	1
Potenciación del aeropuerto para mercancías y pasajeros	0	1	1
Formación	1	1	1
Coordinar los sistemas de transporte	0	1	1
Infraestructuras de comunicación	1	1	1
Generación de suelo industrial	.	.	.
Crear un órgano de gestión integrado por: representantes del concello, representantes de los sectores empresariales de mayor peso específico en Vigo, representantes de la Administración regional y representantes de la Administración Central	1	1	1
Centros logística/transporte	0	1	1
Vinculación efectiva Universidad-Empresa	1	0	1
Garantizar las vías de financiación (nacionales y europeas)	0	0	1
Inversión decidida en nuevas tecnologías	1	0	0
Fomento Low Cost	0	1	1
Apoyo institucional en las estructuras empresariales (en I+D, financiación, etc.)	0	1	1
Incentivos de atracción urgente de industrias de la nueva economía (telefónicas, ordenadores y componentes, …; call center; turismo y ocio; comida gallega, esencialmente marisco)	1	1	1
Potenciar la oferta internacional conjunta de empresas con oferta complementaria	1	1	0
Mejoras "calidad de vida" en Vigo como medio de retener el capital humano	0	1	1
Compartir procesos que generen poco valor y que no sean estratégicos para mejorar la integración empresarial y la reducción de costes	1	0	0
Trenes de cercanía eficientes (Vigo-Porriño; Vigo-Oporto)	0	0	1
Desarrollo de técnicas ligadas a la sociedad del conocimiento para beneficio de trabajadores y empresarios	1	1	1
I+D+I	1	1	1
Apoyo a infraestructuras y creación de suelo	0	0	1
Potenciar la formación profesional para garantizar la continuidad de oferta de personal técnico cualificado	1	1	1
Fomento para la creación de empresas (a través de sociedades de capital riesgo)	0	1	1
Estudiar mejora transporte público urbano	0	0	1
Inversión en internacionalización	1	0	0
Crear un parque científico-tecnológico del área metropolitana muy especializado en tecnologías emergentes	0	1	1

ACTUACIONES MÁS RELEVANTES	AGENTES QUE DEBEN DESARROLLARLAS		
	EMPRESAS	AGRUPACIONES DE EMPRESAS	AA.PP.
Creación de nuevos clusters empresariales que impliquen a los grandes sectores productivos	0	1	1
Organizaciones menos presidencialistas y más abiertas a otras empresas, actividades y sociedad en general	1	1	0
Oferta conjunta en materia turismo/ocio por áreas locales/región	0	1	1
Potenciar imagen del territorio	1	0	1
Invertir en el largo-medio I+D+ modernización	1	1	0
Palacio de congreso	1	1	1
Orientar al sistema de innovación hacia la investigación aplicada al mundo de la empresa	1	1	1
Ser capaz de convertirse en generadores de pensamiento y estrategia para tirar de las prioridades que necesita la empresa	1	0	0
Fomentar una cultura de innovación e internacionalización	1	1	1
Fomento de tendencias relacionadas con la reducción de costes fijos	1	1	1
mejorar el conocimiento "real" de los mercados	1	1	0
Inserción de las nuevas tecnologías en el tejido empresarial actual	1	1	1
Ampliación muelle contenedores	1	1	1
Aprovechar las futuras conexiones de ferrocarril para unir la ciudad universitaria con Vigo, Ourense y Pontevedra	0	0	1
Desarrollo de un ente de coordinación, cooperación y liderazgo de todos los clusters	1	0	1
Medidas para fomentar orgullo de lo propio (empresas, entorno, ciudad, historia,…) generosidad y objetividad	0	0	1
Adaptación Planes FIP corto plazo a las necesidades empresas; ámbito local/comarcal	0	1	1
Potenciar imagen del puerto	.	.	.
Mejora del tratamiento de residuos y el acceso a energía más barata	0	0	1
Apostar por la formación de sus asociados	1	0	0
Aumento significativo del nivel de formación y conocimiento del trabajador medio	1	1	1
Mejor y mayor coordinación de las políticas de apoyo a las Pymes	0	0	1
Potenciar turismo y cultura	1	1	1
Aprovechar las futuras conexiones de ferrocarril para crear una red urbana metropolitana (metro)	0	0	1
Conferencias y mesas redondas de referentes mundiales	1	1	1
Vincular ventajas empresariales a la utilización, al menos, de su crédito para formación continua	1	0	1
Puesta en marcha de procesos de mejora continua relacionados con la calidad	1	0	0
Modernización y aplicación de las últimas técnicas productivas a nivel de procesos elementales	1	1	1
Avanzar en la implantación de herramientas tecnológicas	1	1	0
Implantación de seña de identidad de la ciudad y entorno	1	1	1
Crear un gran "holding empresarial" de la construcción naval en las ría de Vigo y Pontevedra (Marín)	0	1	.
Mayor integración profesionales empresa en planes formativos (universidad/FP)	1	0	1
Potenciar la imagen de marca de Vigo, producto local, etc.	1	1	1
Internacionalización de la gestión y de la producción, incluyendo los servicios de ventas y aprovisionamientos	1	1	1

ACTUACIONES MÁS RELEVANTES	AGENTES QUE DEBEN DESARROLLARLAS		
	EMPRESAS	AGRUPACIONES DE EMPRESAS	AA.PP.
Apuesta por la innovación	1	1	1
Potenciar la formación de: técnicos comisionados, mandos intermedios, especialistas	1	1	1
El puerto de Vigo debe de servir para tráfico de mercancías, turístico y transformaciones industriales ligadas al tráfico de mercancías (necesidad de planificar más "puertos secos")	0	1	1
Elección de empresas "tratos" a los efectos de planes I+D/formación /internacionalización …	1	0	1
Gestión urbanística que favorezca el desarrollo empresarial ordenado	0	0	1
Adaptación del movimiento de la inmigración con las inversiones necesarias para su integración y formación	1	1	1
Gestión de los recursos hídricos	0	0	1
El puerto de Vigo debe prepararse para ser en el futuro un puerto de atraque de los "Fast Ships" que unirán Europa con América	0	1	1
Mayor consideración en C.V. de investigadores universidad a los proyectos aplicados en empresas	0	0	1
El aeropuerto de Vigo como gran plataforma logística de mercancías de la eurorregión	1	1	1
Mayor vinculación financiación pública en I+D+i a indicadores de desarrollo y sinergias	0	0	1
Definir el futuro emplazamiento de la planta de PSA-Peugeot-Citroën en el área metropolitana de Vigo	1	0	1
Estudios y foros estratégicos del sistema productivo	1	0	0
Reordenación y cierre progresivo de las áreas empresariales que aún quedan en la ciudad	0	1	1
Modelos e instrumentos de financiación más ajustados a proyectos: emprendedores/I+D+i/cooperativas/capital riesgo	1	0	1
Incluir en el nuevo plan de ordenación urbana de Vigo las conexiones viarias futuras (al menos tercer y cuarto cinturón)	0	0	1
El área debe prepararse para ser la sede de las nuevas empresas en los sectores productivos emergentes (biotecnologías, energías rentables, tecnologías de las telecomunicaciones, audio-visual, servicios informáticos, nanotecnologías)	1	1	1

3.2. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DEL SISTEMA EMPRESARIAL DE EN VIGO Y SU ÁREA METROPOLITANA.

Valore según la simbología indicada en el cuadro inferior, como considera el sistema empresarial de Vigo y su área metropolitana respecto a las siguientes zonas competidoras, en relación a los aspectos indicados a continuación.

Aspecto: Ámbito de dirección y organización

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Resto de Galicia	40	5	2,78	3	,530	1	3
Resto de España	39	6	1,72	2	,647	1	3
Portugal	37	8	2,78	3	,417	2	3
UE-15	36	9	1,14	1	,351	1	2
Países ampliación UE	34	11	2,82	3	,521	1	3
Asia	31	14	2,45	3	,768	1	3
Resto del mundo	29	16	1,86	1	,953	1	3

Resto de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	2	4,4	5,0	5,0
	Es similar	5	11,1	12,5	17,5
	Está mejor	33	73,3	82,5	100,0
	Total	40	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	5	11,1		
Total		45	100,0		

Resto de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	15	33,3	38,5	38,5
	Es similar	20	44,4	51,3	89,7
	Está mejor	4	8,9	10,3	100,0
	Total	39	86,7	100,0	
Perdidos	Sistema	6	13,3		
Total		45	100,0		

Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Es similar	8	17,8	21,6	21,6
	Está mejor	29	64,4	78,4	100,0
	Total	37	82,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	17,8		
Total		45	100,0		

UE-15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	31	68,9	86,1	86,1
	Es similar	5	11,1	13,9	100,0
	Total	36	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	9	20,0		
Total		45	100,0		

Países ampliación UE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	2	4,4	5,9	5,9
	Es similar	2	4,4	5,9	11,8
	Está mejor	30	66,7	88,2	100,0
	Total	34	75,6	100,0	
Perdidos	Sistema	11	24,4		
Total		45	100,0		

Asia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	5	11,1	16,1	16,1
	Es similar	7	15,6	22,6	38,7
	Está mejor	19	42,2	61,3	100,0
	Total	31	68,9	100,0	
Perdidos	Sistema	14	31,1		
Total		45	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	15	33,3	51,7	51,7
	Es similar	3	6,7	10,3	62,1
	Está mejor	11	24,4	37,9	100,0
	Total	29	64,4	100,0	
Perdidos	Sistema	16	35,6		
Total		45	100,0		

Aspecto: Cooperación (Innovación, I+D)

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Resto de Galicia	41	4	2,73	3	,501	1	3
Resto de España	39	6	1,41	1	,677	1	3
Portugal	38	7	2,66	3	,627	1	3
UE-15	37	8	1,05	1	,229	1	2
Países ampliación UE	36	9	2,64	3	,593	1	3
Asia	32	13	1,78	1	,941	1	3
Resto del mundo	30	15	1,57	1	,858	1	3

Resto de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	1	2,2	2,4	2,4
	Es similar	9	20,0	22,0	24,4
	Está mejor	31	68,9	75,6	100,0
	Total	41	91,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	8,9		
Total		45	100,0		

Resto de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	27	60,0	69,2	69,2
	Es similar	8	17,8	20,5	89,7
	Está mejor	4	8,9	10,3	100,0
	Total	39	86,7	100,0	
Perdidos	Sistema	6	13,3		
Total		45	100,0		

Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	3	6,7	7,9	7,9
	Es similar	7	15,6	18,4	26,3
	Está mejor	28	62,2	73,7	100,0
	Total	38	84,4	100,0	
Perdidos	Sistema	7	15,6		
Total		45	100,0		

UE-15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	35	77,8	94,6	94,6
	Es similar	2	4,4	5,4	100,0
	Total	37	82,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	17,8		
Total		45	100,0		

Países ampliación UE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	2	4,4	5,6	5,6
	Es similar	9	20,0	25,0	30,6
	Está mejor	25	55,6	69,4	100,0
	Total	36	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	9	20,0		
Total		45	100,0		

Asia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	18	40,0	56,3	56,3
	Es similar	3	6,7	9,4	65,6
	Está mejor	11	24,4	34,4	100,0
	Total	32	71,1	100,0	
Perdidos	Sistema	13	28,9		
Total		45	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	20	44,4	66,7	66,7
	Es similar	3	6,7	10,0	76,7
	Está mejor	7	15,6	23,3	100,0
	Total	30	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	15	33,3		
Total		45	100,0		

Aspecto: Grado de internacionalización

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Resto de Galicia	41	4	2,88	3	,331	2	3
Resto de España	39	6	2,00	1(a)	,827	1	3
Portugal	37	8	2,49	3	,731	1	3
UE-15	37	8	1,11	1	,315	1	2
Países ampliación UE	35	10	2,43	3	,815	1	3
Asia	34	11	1,41	1	,701	1	3
Resto del mundo	31	14	1,55	1	,810	1	3

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Resto de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Es similar	5	11,1	12,2	12,2
	Está mejor	36	80,0	87,8	100,0
	Total	41	91,1	100,0	
Perdidos	Sistema	4	8,9		
Total		45	100,0		

Resto de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	13	28,9	33,3	33,3
	Es similar	13	28,9	33,3	66,7
	Está mejor	13	28,9	33,3	100,0
	Total	39	86,7	100,0	
Perdidos	Sistema	6	13,3		
Total		45	100,0		

Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	5	11,1	13,5	13,5
	Es similar	9	20,0	24,3	37,8
	Está mejor	23	51,1	62,2	100,0
	Total	37	82,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	17,8		
Total		45	100,0		

UE-15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	33	73,3	89,2	89,2
	Es similar	4	8,9	10,8	100,0
	Total	37	82,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	17,8		
Total		45	100,0		

Países ampliación UE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	7	15,6	20,0	20,0
	Es similar	6	13,3	17,1	37,1
	Está mejor	22	48,9	62,9	100,0
	Total	35	77,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	22,2		
Total		45	100,0		

Asia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	24	53,3	70,6	70,6
	Es similar	6	13,3	17,6	88,2
	Está mejor	4	8,9	11,8	100,0
	Total	34	75,6	100,0	
Perdidos	Sistema	11	24,4		
Total		45	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	20	44,4	64,5	64,5
	Es similar	5	11,1	16,1	80,6
	Está mejor	6	13,3	19,4	100,0
	Total	31	68,9	100,0	
Perdidos	Sistema	14	31,1		
Total		45	100,0		

Aspecto: Recursos Humanos (cualificación, retribución, implicación)

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Resto de Galicia	40	5	2,65	3	,580	1	3
Resto de España	37	8	1,49	1	,607	1	3
Portugal	37	8	2,78	3	,479	1	3
UE-15	36	9	1,14	1	,424	1	3
Países ampliación UE	35	10	2,37	3	,808	1	3
Asia	31	14	2,29	3	,902	1	3
Resto del mundo	28	17	1,79	1	,917	1	3

Resto de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	2	4,4	5,0	5,0
	Es similar	10	22,2	25,0	30,0
	Está mejor	28	62,2	70,0	100,0
	Total	40	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	5	11,1		
Total		45	100,0		

Resto de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	21	46,7	56,8	56,8
	Es similar	14	31,1	37,8	94,6
	Está mejor	2	4,4	5,4	100,0
	Total	37	82,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	17,8		
Total		45	100,0		

Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	1	2,2	2,7	2,7
	Es similar	6	13,3	16,2	18,9
	Está mejor	30	66,7	81,1	100,0
	Total	37	82,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	17,8		
Total		45	100,0		

UE-15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	32	71,1	88,9	88,9
	Es similar	3	6,7	8,3	97,2
	Está mejor	1	2,2	2,8	100,0
	Total	36	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	9	20,0		
Total		45	100,0		

Países ampliación UE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	7	15,6	20,0	20,0
	Es similar	8	17,8	22,9	42,9
	Está mejor	20	44,4	57,1	100,0
	Total	35	77,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	22,2		
Total		45	100,0		

Asia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	9	20,0	29,0	29,0
	Es similar	4	8,9	12,9	41,9
	Está mejor	18	40,0	58,1	100,0
	Total	31	68,9	100,0	
Perdidos	Sistema	14	31,1		
Total		45	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	15	33,3	53,6	53,6
	Es similar	4	8,9	14,3	67,9
	Está mejor	9	20,0	32,1	100,0
	Total	28	62,2	100,0	
Perdidos	Sistema	17	37,8		
Total		45	100,0		

Aspecto: Recursos Técnicos (infraestructuras, equipos, instilaciones, procesos

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Resto de Galicia	40	5	2,45	3	,639	1	3
Resto de España	38	7	1,50	1	,647	1	3
Portugal	36	9	2,78	3	,422	2	3
UE-15	36	9	1,08	1	,280	1	2
Países ampliación UE	33	12	2,61	3	,704	1	3
Asia	31	14	2,16	3	,898	1	3
Resto del mundo	29	16	1,72	1	,841	1	3

Resto de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	3	6,7	7,5	7,5
	Es similar	16	35,6	40,0	47,5
	Está mejor	21	46,7	52,5	100,0
	Total	40	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	5	11,1		
Total		45	100,0		

Resto de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	22	48,9	57,9	57,9
	Es similar	13	28,9	34,2	92,1
	Está mejor	3	6,7	7,9	100,0
	Total	38	84,4	100,0	
Perdidos	Sistema	7	15,6		
Total		45	100,0		

Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Es similar	8	17,8	22,2	22,2
	Está mejor	28	62,2	77,8	100,0
	Total	36	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	9	20,0		
Total		45	100,0		

UE-15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	33	73,3	91,7	91,7
	Es similar	3	6,7	8,3	100,0
	Total	36	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	9	20,0		
Total		45	100,0		

Países ampliación UE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	4	8,9	12,1	12,1
	Es similar	5	11,1	15,2	27,3
	Está mejor	24	53,3	72,7	100,0
	Total	33	73,3	100,0	
Perdidos	Sistema	12	26,7		
Total		45	100,0		

Asia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	10	22,2	32,3	32,3
	Es similar	6	13,3	19,4	51,6
	Está mejor	15	33,3	48,4	100,0
	Total	31	68,9	100,0	
Perdidos	Sistema	14	31,1		
Total		45	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	15	33,3	51,7	51,7
	Es similar	7	15,6	24,1	75,9
	Está mejor	7	15,6	24,1	100,0
	Total	29	64,4	100,0	
Perdidos	Sistema	16	35,6		
Total		45	100,0		

Aspecto: Costes laborales y otros costes de explotación

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Resto de Galicia	40	5	1,90	2	,744	1	3
Resto de España	38	7	2,32	3	,739	1	3
Portugal	37	8	1,59	1	,896	1	3
UE-15	36	9	2,28	3	,914	1	3
Países ampliación UE	35	10	1,37	1	,770	1	3
Asia	32	13	1,4375	1,00	,84003	1,00	3,00
Resto del mundo	27	18	1,59	1	,844	1	3

Resto de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	13	28,9	32,5	32,5
	Es similar	18	40,0	45,0	77,5
	Está mejor	9	20,0	22,5	100,0
	Total	40	88,9	100,0	
Perdidos	Sistema	5	11,1		
Total		45	100,0		

Resto de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	6	13,3	15,8	15,8
	Es similar	14	31,1	36,8	52,6
	Está mejor	18	40,0	47,4	100,0
	Total	38	84,4	100,0	
Perdidos	Sistema	7	15,6		
Total		45	100,0		

Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	25	55,6	67,6	67,6
	Es similar	2	4,4	5,4	73,0
	Está mejor	10	22,2	27,0	100,0
	Total	37	82,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	17,8		
Total		45	100,0		

UE-15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	11	24,4	30,6	30,6
	Es similar	4	8,9	11,1	41,7
	Está mejor	21	46,7	58,3	100,0
	Total	36	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	9	20,0		
Total		45	100,0		

Países ampliación UE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	28	62,2	80,0	80,0
	Es similar	1	2,2	2,9	82,9
	Está mejor	6	13,3	17,1	100,0
	Total	35	77,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	22,2		
Total		45	100,0		

Asia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1,00	25	55,6	78,1	78,1
	3,00	7	15,6	21,9	100,0
	Total	32	71,1	100,0	
Perdidos	Sistema	13	28,9		
Total		45	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	17	37,8	63,0	63,0
	Es similar	4	8,9	14,8	77,8
	Está mejor	6	13,3	22,2	100,0
	Total	27	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	18	40,0		
Total		45	100,0		

Aspecto: Estructura económica, financiación

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Resto de Galicia	36	9	2,42	2	,500	2	3
Resto de España	34	11	1,74	2	,448	1	2
Portugal	33	12	2,82	3	,392	2	3
UE-15	32	13	1,53	1	,671	1	3
Países ampliación UE	30	15	2,67	3	,661	1	3
Asia	27	18	2,04	3	,980	1	3
Resto del mundo	26	19	1,81	1	,895	1	3

Resto de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Es similar	21	46,7	58,3	58,3
	Está mejor	15	33,3	41,7	100,0
	Total	36	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	9	20,0		
Total		45	100,0		

Resto de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	9	20,0	26,5	26,5
	Es similar	25	55,6	73,5	100,0
	Total	34	75,6	100,0	
Perdidos	Sistema	11	24,4		
Total		45	100,0		

Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Es similar	6	13,3	18,2	18,2
	Está mejor	27	60,0	81,8	100,0
	Total	33	73,3	100,0	
Perdidos	Sistema	12	26,7		
Total		45	100,0		

UE-15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	18	40,0	56,3	56,3
	Es similar	11	24,4	34,4	90,6
	Está mejor	3	6,7	9,4	100,0
	Total	32	71,1	100,0	
Perdidos	Sistema	13	28,9		
Total		45	100,0		

Países ampliación UE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	3	6,7	10,0	10,0
	Es similar	4	8,9	13,3	23,3
	Está mejor	23	51,1	76,7	100,0
	Total	30	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	15	33,3		
Total		45	100,0		

Asia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	12	26,7	44,4	44,4
	Es similar	2	4,4	7,4	51,9
	Está mejor	13	28,9	48,1	100,0
	Total	27	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	18	40,0		
Total		45	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	13	28,9	50,0	50,0
	Es similar	5	11,1	19,2	69,2
	Está mejor	8	17,8	30,8	100,0
	Total	26	57,8	100,0	
Perdidos	Sistema	19	42,2		
Total		45	100,0		

Aspecto: Rentabilidad

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Resto de Galicia	35	10	2,57	3	,502	2	3
Resto de España	35	10	1,77	2	,690	1	3
Portugal	34	11	2,71	3	,629	1	3
UE-15	33	12	1,67	1	,777	1	3
Países ampliación UE	30	15	2,07	3	,868	1	3
Asia	28	17	1,46	1	,793	1	3
Resto del mundo	26	19	1,77	1	,863	1	3

Resto de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Es similar	15	33,3	42,9	42,9
	Está mejor	20	44,4	57,1	100,0
	Total	35	77,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	22,2		
Total		45	100,0		

Resto de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	13	28,9	37,1	37,1
	Es similar	17	37,8	48,6	85,7
	Está mejor	5	11,1	14,3	100,0
	Total	35	77,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	22,2		
Total		45	100,0		

Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	3	6,7	8,8	8,8
	Es similar	4	8,9	11,8	20,6
	Está mejor	27	60,0	79,4	100,0
	Total	34	75,6	100,0	
Perdidos	Sistema	11	24,4		
Total		45	100,0		

UE-15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	17	37,8	51,5	51,5
	Es similar	10	22,2	30,3	81,8
	Está mejor	6	13,3	18,2	100,0
	Total	33	73,3	100,0	
Perdidos	Sistema	12	26,7		
Total		45	100,0		

Países ampliación UE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	10	22,2	33,3	33,3
	Es similar	8	17,8	26,7	60,0
	Está mejor	12	26,7	40,0	100,0
	Total	30	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	15	33,3		
Total		45	100,0		

Asia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	20	44,4	71,4	71,4
	Es similar	3	6,7	10,7	82,1
	Está mejor	5	11,1	17,9	100,0
	Total	28	62,2	100,0	
Perdidos	Sistema	17	37,8		
Total		45	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	13	28,9	50,0	50,0
	Es similar	6	13,3	23,1	73,1
	Está mejor	7	15,6	26,9	100,0
	Total	26	57,8	100,0	
Perdidos	Sistema	19	42,2		
Total		45	100,0		

Aspecto: Disponibilidad/ Calidad/ Coste de suministros básicos

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Resto de Galicia	38	7	2,42	2	,552	1	3
Resto de España	36	9	1,75	2	,649	1	3
Portugal	35	10	2,57	3	,655	1	3
UE-15	34	11	1,50	1	,663	1	3
Países ampliación UE	32	13	2,53	3	,761	1	3
Asia	27	18	2,19	3	,879	1	3
Resto del mundo	27	18	1,78	1	,847	1	3

Resto de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	1	2,2	2,6	2,6
	Es similar	20	44,4	52,6	55,3
	Está mejor	17	37,8	44,7	100,0
	Total	38	84,4	100,0	
Perdidos	Sistema	7	15,6		
Total		45	100,0		

Resto de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	13	28,9	36,1	36,1
	Es similar	19	42,2	52,8	88,9
	Está mejor	4	8,9	11,1	100,0
	Total	36	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	9	20,0		
Total		45	100,0		

Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	3	6,7	8,6	8,6
	Es similar	9	20,0	25,7	34,3
	Está mejor	23	51,1	65,7	100,0
	Total	35	77,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	22,2		
Total		45	100,0		

UE-15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	20	44,4	58,8	58,8
	Es similar	11	24,4	32,4	91,2
	Está mejor	3	6,7	8,8	100,0
	Total	34	75,6	100,0	
Perdidos	Sistema	11	24,4		
Total		45	100,0		

Países ampliación UE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	5	11,1	15,6	15,6
	Es similar	5	11,1	15,6	31,3
	Está mejor	22	48,9	68,8	100,0
	Total	32	71,1	100,0	
Perdidos	Sistema	13	28,9		
Total		45	100,0		

Asia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	8	17,8	29,6	29,6
	Es similar	6	13,3	22,2	51,9
	Está mejor	13	28,9	48,1	100,0
	Total	27	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	18	40,0		
Total		45	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	13	28,9	48,1	48,1
	Es similar	7	15,6	25,9	74,1
	Está mejor	7	15,6	25,9	100,0
	Total	27	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	18	40,0		
Total		45	100,0		

Aspecto: Suministros complementarios, servicios de apoyo y bienes de equipo

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Resto de Galicia	37	8	2,59	3	,498	2	3
Resto de España	37	8	1,59	1	,644	1	3
Portugal	35	10	2,66	3	,591	1	3
UE-15	34	11	1,21	1	,410	1	2
Países ampliación UE	32	13	2,72	3	,634	1	3
Asia	27	18	2,07	3	,958	1	3
Resto del mundo	27	18	1,89	1	,892	1	3

Resto de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Es similar	15	33,3	40,5	40,5
	Está mejor	22	48,9	59,5	100,0
	Total	37	82,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	17,8		
Total		45	100,0		

Resto de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	18	40,0	48,6	48,6
	Es similar	16	35,6	43,2	91,9
	Está mejor	3	6,7	8,1	100,0
	Total	37	82,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	17,8		
Total		45	100,0		

Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	2	4,4	5,7	5,7
	Es similar	8	17,8	22,9	28,6
	Está mejor	25	55,6	71,4	100,0
	Total	35	77,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	22,2		
Total		45	100,0		

UE-15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	27	60,0	79,4	79,4
	Es similar	7	15,6	20,6	100,0
	Total	34	75,6	100,0	
Perdidos	Sistema	11	24,4		
Total		45	100,0		

Países ampliación UE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	3	6,7	9,4	9,4
	Es similar	3	6,7	9,4	18,8
	Está mejor	26	57,8	81,3	100,0
	Total	32	71,1	100,0	
Perdidos	Sistema	13	28,9		
Total		45	100,0		

Asia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	11	24,4	40,7	40,7
	Es similar	3	6,7	11,1	51,9
	Está mejor	13	28,9	48,1	100,0
	Total	27	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	18	40,0		
Total		45	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	12	26,7	44,4	44,4
	Es similar	6	13,3	22,2	66,7
	Está mejor	9	20,0	33,3	100,0
	Total	27	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	18	40,0		
Total		45	100,0		

Aspecto: Poder de negociación con los proveedores

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Resto de Galicia	37	8	2,54	3	,558	1	3
Resto de España	37	8	1,73	2	,560	1	3
Portugal	35	10	2,43	3	,655	1	3
UE-15	34	11	1,29	1	,462	1	2
Países ampliación UE	30	15	2,50	3	,731	1	3
Asia	28	17	1,79	1	,876	1	3
Resto del mundo	28	17	1,82	1	,863	1	3

Resto de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	1	2,2	2,7	2,7
	Es similar	15	33,3	40,5	43,2
	Está mejor	21	46,7	56,8	100,0
	Total	37	82,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	17,8		
Total		45	100,0		

Resto de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	12	26,7	32,4	32,4
	Es similar	23	51,1	62,2	94,6
	Está mejor	2	4,4	5,4	100,0
	Total	37	82,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	17,8		
Total		45	100,0		

Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	3	6,7	8,6	8,6
	Es similar	14	31,1	40,0	48,6
	Está mejor	18	40,0	51,4	100,0
	Total	35	77,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	22,2		
Total		45	100,0		

UE-15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	24	53,3	70,6	70,6
	Es similar	10	22,2	29,4	100,0
	Total	34	75,6	100,0	
Perdidos	Sistema	11	24,4		
Total		45	100,0		

Países ampliación UE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	4	8,9	13,3	13,3
	Es similar	7	15,6	23,3	36,7
	Está mejor	19	42,2	63,3	100,0
	Total	30	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	15	33,3		
Total		45	100,0		

Asia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	14	31,1	50,0	50,0
	Es similar	6	13,3	21,4	71,4
	Está mejor	8	17,8	28,6	100,0
	Total	28	62,2	100,0	
Perdidos	Sistema	17	37,8		
Total		45	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	13	28,9	46,4	46,4
	Es similar	7	15,6	25,0	71,4
	Está mejor	8	17,8	28,6	100,0
	Total	28	62,2	100,0	
Perdidos	Sistema	17	37,8		
Total		45	100,0		

Aspecto: Poder de negociación de los proveedores

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Resto de Galicia	37	8	2,41	2	,551	1	3
Resto de España	37	8	1,57	1	,603	1	3
Portugal	35	10	2,37	3	,690	1	3
UE-15	34	11	1,35	1	,544	1	3
Países ampliación UE	30	15	2,57	3	,728	1	3
Asia	28	17	1,93	1	,900	1	3
Resto del mundo	28	17	1,79	1	,876	1	3

Resto de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	1	2,2	2,7	2,7
	Es similar	20	44,4	54,1	56,8
	Está mejor	16	35,6	43,2	100,0
	Total	37	82,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	17,8		
Total		45	100,0		

Resto de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	18	40,0	48,6	48,6
	Es similar	17	37,8	45,9	94,6
	Está mejor	2	4,4	5,4	100,0
	Total	37	82,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	17,8		
Total		45	100,0		

Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	4	8,9	11,4	11,4
	Es similar	14	31,1	40,0	51,4
	Está mejor	17	37,8	48,6	100,0
	Total	35	77,8	100,0	
Perdidos	Sistema	10	22,2		
Total		45	100,0		

UE-15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	23	51,1	67,6	67,6
	Es similar	10	22,2	29,4	97,1
	Está mejor	1	2,2	2,9	100,0
	Total	34	75,6	100,0	
Perdidos	Sistema	11	24,4		
Total		45	100,0		

Países ampliación UE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	4	8,9	13,3	13,3
	Es similar	5	11,1	16,7	30,0
	Está mejor	21	46,7	70,0	100,0
	Total	30	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	15	33,3		
Total		45	100,0		

Asia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	12	26,7	42,9	42,9
	Es similar	6	13,3	21,4	64,3
	Está mejor	10	22,2	35,7	100,0
	Total	28	62,2	100,0	
Perdidos	Sistema	17	37,8		
Total		45	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	14	31,1	50,0	50,0
	Es similar	6	13,3	21,4	71,4
	Está mejor	8	17,8	28,6	100,0
	Total	28	62,2	100,0	
Perdidos	Sistema	17	37,8		
Total		45	100,0		

Aspecto: Características de los productos

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Resto de Galicia	37	8	2,51	3	,507	2	3
Resto de España	34	11	2,03	2	,460	1	3
Portugal	33	12	2,64	3	,549	1	3
UE-15	34	11	1,59	1(a)	,609	1	3
Países ampliación UE	30	15	2,70	3	,535	1	3
Asia	27	18	2,37	3	,792	1	3
Resto del mundo	27	18	2,11	3	,847	1	3

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Resto de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Es similar	18	40,0	48,6	48,6
	Está mejor	19	42,2	51,4	100,0
	Total	37	82,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	17,8		
Total		45	100,0		

Resto de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	3	6,7	8,8	8,8
	Es similar	27	60,0	79,4	88,2
	Está mejor	4	8,9	11,8	100,0
	Total	34	75,6	100,0	
Perdidos	Sistema	11	24,4		
Total		45	100,0		

Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	1	2,2	3,0	3,0
	Es similar	10	22,2	30,3	33,3
	Está mejor	22	48,9	66,7	100,0
	Total	33	73,3	100,0	
Perdidos	Sistema	12	26,7		
Total		45	100,0		

UE-15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	16	35,6	47,1	47,1
	Es similar	16	35,6	47,1	94,1
	Está mejor	2	4,4	5,9	100,0
	Total	34	75,6	100,0	
Perdidos	Sistema	11	24,4		
Total		45	100,0		

Países ampliación UE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	1	2,2	3,3	3,3
	Es similar	7	15,6	23,3	26,7
	Está mejor	22	48,9	73,3	100,0
	Total	30	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	15	33,3		
Total		45	100,0		

Asia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	5	11,1	18,5	18,5
	Es similar	7	15,6	25,9	44,4
	Está mejor	15	33,3	55,6	100,0
	Total	27	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	18	40,0		
Total		45	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	8	17,8	29,6	29,6
	Es similar	8	17,8	29,6	59,3
	Está mejor	11	24,4	40,7	100,0
	Total	27	60,0	100,0	
Perdidos	Sistema	18	40,0		
Total		45	100,0		

Aspecto: Dimensión red comercial

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Resto de Galicia	37	8	2,59	3	,551	1	3
Resto de España	34	11	1,32	1	,535	1	3
Portugal	34	11	2,62	3	,551	1	3
UE-15	34	11	1,06	1	,239	1	2
Países ampliación UE	30	15	2,63	3	,615	1	3
Asia	28	17	1,50	1	,793	1	3
Resto del mundo	28	17	1,57	1	,836	1	3

Resto de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	1	2,2	2,7	2,7
	Es similar	13	28,9	35,1	37,8
	Está mejor	23	51,1	62,2	100,0
	Total	37	82,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	17,8		
Total		45	100,0		

Resto de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	24	53,3	70,6	70,6
	Es similar	9	20,0	26,5	97,1
	Está mejor	1	2,2	2,9	100,0
	Total	34	75,6	100,0	
Perdidos	Sistema	11	24,4		
Total		45	100,0		

Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	1	2,2	2,9	2,9
	Es similar	11	24,4	32,4	35,3
	Está mejor	22	48,9	64,7	100,0
	Total	34	75,6	100,0	
Perdidos	Sistema	11	24,4		
Total		45	100,0		

UE-15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	32	71,1	94,1	94,1
	Es similar	2	4,4	5,9	100,0
	Total	34	75,6	100,0	
Perdidos	Sistema	11	24,4		
Total		45	100,0		

Países ampliación UE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	2	4,4	6,7	6,7
	Es similar	7	15,6	23,3	30,0
	Está mejor	21	46,7	70,0	100,0
	Total	30	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	15	33,3		
Total		45	100,0		

Asia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	19	42,2	67,9	67,9
	Es similar	4	8,9	14,3	82,1
	Está mejor	5	11,1	17,9	100,0
	Total	28	62,2	100,0	
Perdidos	Sistema	17	37,8		
Total		45	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	18	40,0	64,3	64,3
	Es similar	4	8,9	14,3	78,6
	Está mejor	6	13,3	21,4	100,0
	Total	28	62,2	100,0	
Perdidos	Sistema	17	37,8		
Total		45	100,0		

Aspecto: Penetración de mercados

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Resto de Galicia	37	8	2,68	3	,530	1	3
Resto de España	36	9	1,53	1	,654	1	3
Portugal	33	12	2,52	3	,712	1	3
UE-15	34	11	1,24	1	,554	1	3
Países ampliación UE	30	15	2,43	3	,817	1	3
Asia	28	17	1,32	1	,670	1	3
Resto del mundo	28	17	1,64	1	,870	1	3

Resto de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	1	2,2	2,7	2,7
	Es similar	10	22,2	27,0	29,7
	Está mejor	26	57,8	70,3	100,0
	Total	37	82,2	100,0	
Perdidos	Sistema	8	17,8		
Total		45	100,0		

Resto de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	20	44,4	55,6	55,6
	Es similar	13	28,9	36,1	91,7
	Está mejor	3	6,7	8,3	100,0
	Total	36	80,0	100,0	
Perdidos	Sistema	9	20,0		
Total		45	100,0		

Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	4	8,9	12,1	12,1
	Es similar	8	17,8	24,2	36,4
	Está mejor	21	46,7	63,6	100,0
	Total	33	73,3	100,0	
Perdidos	Sistema	12	26,7		
Total		45	100,0		

UE-15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	28	62,2	82,4	82,4
	Es similar	4	8,9	11,8	94,1
	Está mejor	2	4,4	5,9	100,0
	Total	34	75,6	100,0	
Perdidos	Sistema	11	24,4		
Total		45	100,0		

Países ampliación UE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	6	13,3	20,0	20,0
	Es similar	5	11,1	16,7	36,7
	Está mejor	19	42,2	63,3	100,0
	Total	30	66,7	100,0	
Perdidos	Sistema	15	33,3		
Total		45	100,0		

Asia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	22	48,9	78,6	78,6
	Es similar	3	6,7	10,7	89,3
	Está mejor	3	6,7	10,7	100,0
	Total	28	62,2	100,0	
Perdidos	Sistema	17	37,8		
Total		45	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Está peor	17	37,8	60,7	60,7
	Es similar	4	8,9	14,3	75,0
	Está mejor	7	15,6	25,0	100,0
	Total	28	62,2	100,0	
Perdidos	Sistema	17	37,8		
Total		45	100,0		

ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS Y FRECUENCIAS DE LAS VARIABLES DE LA ENCUESTA A EMPRESAS

1. ASPECTOS DEL ENTORNO.

Pregunta 1.1. De los siguiente aspectos del entorno (Galicia, España y Unión Europea), indique como han evolucionado en los últimos 5 años (2000-2004) y que expectativas tiene para los próximos 3 años.

Últimos 5 años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Relativos a la situación económica general	359	2	2,53	3	,731	1	3
Relativos al marco sociocultural	358	3	2,54	3	,671	1	3
Relativos al marco tecnológico	360	1	2,83	3	,446	1	3
Relativos al mercado laboral	360	1	2,05	2	,698	1	3
Relativos a costes	359	2	1,36	1	,648	1	3
Relativos a los mercados de actuación	359	2	2,52	3	,611	1	3
Relativos a la normativa/legislación	360	1	2,11	2	,735	1	3
Infraestructuras y equipamientos	360	1	2,69	3	,519	1	3

Relativos a la situación económica general

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	51	14,1	14,2	14,2
	Igual	67	18,6	18,7	32,9
	Ha mejorado	241	66,8	67,1	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

Relativos al marco sociocultural

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	36	10,0	10,1	10,1
	Igual	93	25,8	26,0	36,0
	Ha mejorado	229	63,4	64,0	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Relativos al marco tecnológico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	10	2,8	2,8	2,8
	Igual	42	11,6	11,7	14,4
	Ha mejorado	308	85,3	85,6	100,0
	Total	360	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		361	100,0		

Relativos al mercado laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	79	21,9	21,9	21,9
	Igual	184	51,0	51,1	73,1
	Ha mejorado	97	26,9	26,9	100,0
	Total	360	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		361	100,0		

Relativos a costes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	265	73,4	73,8	73,8
	Igual	60	16,6	16,7	90,5
	Ha mejorado	34	9,4	9,5	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

Relativos a los mercados de actuación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	22	6,1	6,1	6,1
	Igual	130	36,0	36,2	42,3
	Ha mejorado	207	57,3	57,7	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

Relativos a la normativa/legislación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	80	22,2	22,2	22,2
	Igual	162	44,9	45,0	67,2
	Ha mejorado	118	32,7	32,8	100,0
	Total	360	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		361	100,0		

Infraestructuras y equipamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	10	2,8	2,8	2,8
	Igual	91	25,2	25,3	28,1
	Ha mejorado	259	71,7	71,9	100,0
	Total	360	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		361	100,0		

Próximos 3 años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Relativos a la situación económica general	357	4	1,90	2	,740	1	3
Relativos al marco sociocultural	357	4	2,36	3	,696	1	3
Relativos al marco tecnológico	357	4	2,80	3	,444	1	3
Relativos al mercado laboral	356	5	1,90	2	,674	1	3
Relativos a costes	357	4	1,56	1	,640	1	3
Relativos a los mercados de actuación	357	4	2,39	3	,633	1	3
Relativos a la normativa/legislación	358	3	1,98	2	,665	1	3
Infraestructuras y equipamientos	359	2	2,60	3	,565	1	3

Relativos a la situación económica general

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	116	32,1	32,5	32,5
	Igual	159	44,0	44,5	77,0
	Mejorará	82	22,7	23,0	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

Relativos al marco sociocultural

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	45	12,5	12,6	12,6
	Igual	137	38,0	38,4	51,0
	Mejorará	175	48,5	49,0	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

Relativos al marco tecnológico

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	6	1,7	1,7	1,7
	Igual	61	16,9	17,1	18,8
	Mejorará	290	80,3	81,2	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

Relativos al mercado laboral

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	101	28,0	28,4	28,4
	Igual	191	52,9	53,7	82,0
	Mejorará	64	17,7	18,0	100,0
	Total	356	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,4		
Total		361	100,0		

Relativos a costes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	185	51,2	51,8	51,8
	Igual	143	39,6	40,1	91,9
	Mejorará	29	8,0	8,1	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

Relativos a los mercados de actuación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	29	8,0	8,1	8,1
	Igual	161	44,6	45,1	53,2
	Mejorará	167	46,3	46,8	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

Relativos a la normativa/legislación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	82	22,7	22,9	22,9
	Igual	200	55,4	55,9	78,8
	Mejorará	76	21,1	21,2	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Infraestructuras y equipamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	14	3,9	3,9	3,9
	Igual	116	32,1	32,3	36,2
	Mejorará	229	63,4	63,8	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

Pregunta 1.2. Señale la situación de SU EMPRESA respecto al entorno específico de la misma.

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Similitud de su producto/servicio con el de la competencia	357	4	2,51	3	1,177	1	5
Grado de dificultad en el cambio de proveedor	355	6	3,27	3	1,287	1	5
Numero de empresas que compiten con la suya	357	4	3,32	3	1,259	1	5
Grado de concentración en el negocio	358	3	3,18	5	1,403	1	5
Situación del mercado en el que ofrece sus productos/servicios	358	3	2,62	3	1,172	1	5
Barreras a la hora de abandonar la actividad	351	10	3,94	5	1,137	1	5
Posibilidades de que entren nuevos competidores en la actividad	357	4	2,78	3	1,265	1	5
Posición del producto frente a sus sustitutivos	357	4	3,27	3(a)	1,172	1	5

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Similitud de su producto/servicio con el de la competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy similar	90	24,9	25,2	25,2
	Bastante similar	87	24,1	24,4	49,6
	Con algunas similitudes	110	30,5	30,8	80,4
	Bastante diferente	49	13,6	13,7	94,1
	Muy diferente	21	5,8	5,9	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

Grado de dificultad en el cambio de proveedor

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy difícil	41	11,4	11,5	11,5
	Bastante difícil	60	16,6	16,9	28,5
	Normal	90	24,9	25,4	53,8
	Bastante fácil	89	24,7	25,1	78,9
	Muy fácil	75	20,8	21,1	100,0
	Total	355	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		361	100,0		

Numero de empresas que compiten con la suya

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1 ó 2	23	6,4	6,4	6,4
	entre 3 y 5	84	23,3	23,5	30,0
	entre 6 y 10	95	26,3	26,6	56,6
	entre 11 y 30	65	18,0	18,2	74,8
	más de 30	90	24,9	25,2	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

Grado de concentración en el negocio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy concentrado	55	15,2	15,4	15,4
	Bastante concentrado	70	19,4	19,6	34,9
	Ni concentrado ni repartido	79	21,9	22,1	57,0
	Bastante repartido	64	17,7	17,9	74,9
	Muy repartido	90	24,9	25,1	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Situación del mercado en el que ofrece sus productos/servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Saturado	73	20,2	20,4	20,4
	Bastante saturado	92	25,5	25,7	46,1
	Ligero crecimiento	119	33,0	33,2	79,3
	Bastante crecimiento	46	12,7	12,8	92,2
	Fuerte crecimiento	28	7,8	7,8	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Barreras a la hora de abandonar la actividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No encontraría dificultades	14	3,9	4,0	4,0
	Casi ninguna dificultad	28	7,8	8,0	12,0
	Algunas dificultades	70	19,4	19,9	31,9
	Bastantes dificultades	93	25,8	26,5	58,4
	Muchas dificultades	146	40,4	41,6	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

Posibilidades de que entren nuevos competidores en la actividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muchas posibilidades	70	19,4	19,6	19,6
	Bastantes posibilidades	87	24,1	24,4	44,0
	Posibilidades normales	90	24,9	25,2	69,2
	Pocas posibilidades	73	20,2	20,4	89,6
	Ninguna posibilidad	37	10,2	10,4	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

Posición del producto frente a sus sustitutivos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy propenso a ser sustituido	29	8,0	8,1	8,1
	Bastante propenso a ser sustituido	64	17,7	17,9	26,1
	Algo propenso a ser sistutuido	103	28,5	28,9	54,9
	Poco propenso a ser sustituido	103	28,5	28,9	83,8
	Nada propenso a ser sustituido	58	16,1	16,2	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

Pregunta 1.3. De los siguientes aspectos socioeconómicos de la ZONA, indique como han evolucionado en los últimos 5 años (2000-2004) y que expectativas tiene para los próximos 3 años.

Últimos 5 años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Nivel de renta de la población local	356	5	2,36	3	,812	1	3
Coste de la vida a nivel local	358	3	1,26	1	,597	1	3
Presión fiscal de los municipios de la zona	351	10	1,64	2	,588	1	3

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Legislación municipal sobre ordenación urbana	349	12	1,82	2	,660	1	3
Imagen de Vigo y su área metropolitana	359	2	2,36	3	,679	1	3
La promoción que se realiza de la zona	358	3	2,26	2	,668	1	3
La atención a los visitantes	357	4	2,27	2	,595	1	3
La preocupación por el medio ambiente	357	4	2,61	3	,596	1	3
Nivel cultural de la zona y cultura cívica	359	2	2,21	2	,714	1	3
La transmisión de experiencias entre generaciones	356	5	1,99	2	,696	1	3
La cultura empresarial de la zona	359	2	2,47	3	,606	1	3
Influencia de otras culturas en las empresas de la zona	352	9	2,29	2	,547	1	3
La capacidad de relacionarse con otras zonas	359	2	2,64	3	,531	1	3
La capacidad de asumir riesgos de los habitantes	344	17	2,07	2	,630	1	3
La capacidad de crear empresas ¡	359	2	2,28	3	,703	1	3
La capacidad de generar empleo	358	3	2,19	2	,719	1	3
Actitud de cooperación empresarial en la zona	357	4	2,24	2	,632	1	3
Nivel de cooperación con Universidades y centros de investigación y desarrollo en la zona	351	10	2,46	3	,630	1	3
La capacidad de innovación de la zona	358	3	2,48	3	,620	1	3
La tecnología de procesos y productos	358	3	2,68	3	,527	1	3
La calidad de los productos/servicios	359	2	2,70	3	,542	1	3
Disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada	359	2	1,99	2	,760	1	3
Disponibilidad de cuadros intermedios	356	5	2,10	2	,673	1	3
Disponibilidad de directivos profesionales	356	5	2,27	2	,649	1	3
Proximidad a clientes de singular importancia	354	7	2,22	2	,529	1	3
Proximidad a proveedores de servicios	352	9	2,32	2	,550	1	3
Proximidad a empresas con actividades similares	353	8	2,15	2	,503	1	3
Efecto de la localización de nuevas empresas en la zona	353	8	2,27	2	,585	1	3
Tamaño y dinamismo del mercado	356	5	2,37	3	,652	1	3

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
local/regional							
Accesibilidad a diferentes mercados	354	7	2,53	3	,603	1	3
Costes laborales de la zona	359	2	1,50	1	,620	1	3
Costes de suministros	359	2	1,51	1	,664	1	3
Costes de equipamientos	358	3	1,67	1	,709	1	3
Costes financieros	359	2	2,30	3	,789	1	3
Costes de transporte	359	2	1,52	1	,712	1	3
Costes de tratamientos de residuos	350	11	1,65	1	,748	1	3
Costes de otros servicios de apoyo	336	25	1,72	2	,597	1	3
Otros aspectos de la zona	9	352	1,44	1	,726	1	3
TOTAL	361	0					

Nivel de renta de la población local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	76	21,1	21,3	21,3
	Igual	75	20,8	21,1	42,4
	Ha mejorado	205	56,8	57,6	100,0
	Total	356	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,4		
Total		361	100,0		

Coste de la vida a nivel local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	293	81,2	81,8	81,8
	Igual	36	10,0	10,1	91,9
	Ha mejorado	29	8,0	8,1	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Presión fiscal de los municipios de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	147	40,7	41,9	41,9
	Igual	184	51,0	52,4	94,3
	Ha mejorado	20	5,5	5,7	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

Legislación municipal sobre ordenación urbana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	113	31,3	32,4	32,4
	Igual	186	51,5	53,3	85,7
	Ha mejorado	50	13,9	14,3	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

Imagen de Vigo y su área metropolitana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	41	11,4	11,4	11,4
	Igual	146	40,4	40,7	52,1
	Ha mejorado	172	47,6	47,9	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

La promoción que se realiza de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	45	12,5	12,6	12,6
	Igual	174	48,2	48,6	61,2
	Ha mejorado	139	38,5	38,8	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

La atención a los visitantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	28	7,8	7,8	7,8
	Igual	205	56,8	57,4	65,3
	Ha mejorado	124	34,3	34,7	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

La preocupación por el medio ambiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	21	5,8	5,9	5,9
	Igual	96	26,6	26,9	32,8
	Ha mejorado	240	66,5	67,2	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

Nivel cultural de la zona y cultura cívica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	61	16,9	17,0	17,0
	Igual	160	44,3	44,6	61,6
	Ha mejorado	138	38,2	38,4	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

La transmisión de experiencias entre generaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	87	24,1	24,4	24,4
	Igual	184	51,0	51,7	76,1
	Ha mejorado	85	23,5	23,9	100,0
	Total	356	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,4		
Total		361	100,0		

La cultura empresarial de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	21	5,8	5,8	5,8
	Igual	149	41,3	41,5	47,4
	Ha mejorado	189	52,4	52,6	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

Influencia de otras culturas en las empresas de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	16	4,4	4,5	4,5
	Igual	217	60,1	61,6	66,2
	Ha mejorado	119	33,0	33,8	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

La capacidad de relacionarse con otras zonas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	9	2,5	2,5	2,5
	Igual	112	31,0	31,2	33,7
	Ha mejorado	238	65,9	66,3	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

La capacidad de asumir riesgos de los habitantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	57	15,8	16,6	16,6
	Igual	206	57,1	59,9	76,5
	Ha mejorado	81	22,4	23,5	100,0
	Total	344	95,3	100,0	
Perdidos	Sistema	17	4,7		
Total		361	100,0		

La capacidad de crear empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	52	14,4	14,5	14,5
	Igual	153	42,4	42,6	57,1
	Ha mejorado	154	42,7	42,9	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

La capacidad de generar empleo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	65	18,0	18,2	18,2
	Igual	161	44,6	45,0	63,1
	Ha mejorado	132	36,6	36,9	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Actitud de cooperación empresarial en la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	39	10,8	10,9	10,9
	Igual	195	54,0	54,6	65,5
	Ha mejorado	123	34,1	34,5	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

Nivel de cooperación con Universidades y centros de investigación y desarrollo en la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	26	7,2	7,4	7,4
	Igual	139	38,5	39,6	47,0
	Ha mejorado	186	51,5	53,0	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

La capacidad de innovación de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	24	6,6	6,7	6,7
	Igual	139	38,5	38,8	45,5
	Ha mejorado	195	54,0	54,5	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

La tecnología de procesos y productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	11	3,0	3,1	3,1
	Igual	91	25,2	25,4	28,5
	Ha mejorado	256	70,9	71,5	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

La calidad de los productos/servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	15	4,2	4,2	4,2
	Igual	77	21,3	21,4	25,6
	Ha mejorado	267	74,0	74,4	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	105	29,1	29,2	29,2
	Igual	152	42,1	42,3	71,6
	Ha mejorado	102	28,3	28,4	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de cuadros intermedios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	65	18,0	18,3	18,3
	Igual	192	53,2	53,9	72,2
	Ha mejorado	99	27,4	27,8	100,0
	Total	356	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,4		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de directivos profesionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	40	11,1	11,2	11,2
	Igual	181	50,1	50,8	62,1
	Ha mejorado	135	37,4	37,9	100,0
	Total	356	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,4		
Total		361	100,0		

Proximidad a clientes de singular importancia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	19	5,3	5,4	5,4
	Igual	238	65,9	67,2	72,6
	Ha mejorado	97	26,9	27,4	100,0
	Total	354	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		361	100,0		

Proximidad a proveedores de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	15	4,2	4,3	4,3
	Igual	211	58,4	59,9	64,2
	Ha mejorado	126	34,9	35,8	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

Proximidad a empresas con actividades similares

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	22	6,1	6,2	6,2
	Igual	256	70,9	72,5	78,8
	Ha mejorado	75	20,8	21,2	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

Efecto de la localización de nuevas empresas en la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	25	6,9	7,1	7,1
	Igual	206	57,1	58,4	65,4
	Ha mejorado	122	33,8	34,6	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

Tamaño y dinamismo del mercado local/regional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	34	9,4	9,6	9,6
	Igual	157	43,5	44,1	53,7
	Ha mejorado	165	45,7	46,3	100,0
	Total	356	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,4		
Total		361	100,0		

Accesibilidad a diferentes mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	20	5,5	5,6	5,6
	Igual	126	34,9	35,6	41,2
	Ha mejorado	208	57,6	58,8	100,0
	Total	354	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		361	100,0		

Costes laborales de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	203	56,2	56,5	56,5
	Igual	132	36,6	36,8	93,3
	Ha mejorado	24	6,6	6,7	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

Costes de suministros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	209	57,9	58,2	58,2
	Igual	116	32,1	32,3	90,5
	Ha mejorado	34	9,4	9,5	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

Costes de equipamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	169	46,8	47,2	47,2
	Igual	139	38,5	38,8	86,0
	Ha mejorado	50	13,9	14,0	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Costes financieros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	74	20,5	20,6	20,6
	Igual	104	28,8	29,0	49,6
	Ha mejorado	181	50,1	50,4	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

Costes de transporte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	217	60,1	60,4	60,4
	Igual	96	26,6	26,7	87,2
	Ha mejorado	46	12,7	12,8	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

Costes de tratamientos de residuos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	180	49,9	51,4	51,4
	Igual	112	31,0	32,0	83,4
	Ha mejorado	58	16,1	16,6	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

Costes de otros servicios de apoyo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	119	33,0	35,4	35,4
	Igual	191	52,9	56,8	92,3
	Ha mejorado	26	7,2	7,7	100,0
	Total	336	93,1	100,0	
Perdidos	Sistema	25	6,9		
Total		361	100,0		

Otros aspectos de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	6	1,7	66,7	66,7
	Igual	2	,6	22,2	88,9
	Ha mejorado	1	,3	11,1	100,0
	Total	9	2,5	100,0	
Perdidos	Sistema	352	97,5		
Total		361	100,0		

Próximos 3 años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Nivel de renta de la población local	348	13	2,09	2	,703	1	3
Coste de la vida a nivel local	350	11	1,56	1	,602	1	3
Presión fiscal de los municipios de la zona	346	15	1,68	2	,553	1	3
Legislación municipal sobre ordenación urbana	343	18	2,06	2	,677	1	3
Imagen de Vigo y su área metropolitana	349	12	2,44	3	,630	1	3
La promoción que se realiza de la zona	349	12	2,36	2	,584	1	3
La atención a los visitantes	349	12	2,36	2	,553	1	3
La preocupación por el medio ambiente	352	9	2,64	3	,548	1	3
Nivel cultural de la zona y cultura cívica	352	9	2,26	2	,672	1	3
La transmisión de experiencias entre generaciones	347	14	2,07	2	,676	1	3
La cultura empresarial de la zona	351	10	2,48	3	,560	1	3
Influencia de otras culturas en las empresas de la zona	345	16	2,35	2	,551	1	3
La capacidad de relacionarse con otras zonas	349	12	2,60	3	,535	1	3
La capacidad de asumir riesgos de los habitantes	340	21	2,07	2	,603	1	3
La capacidad de crear empresas	353	8	2,12	2	,696	1	3
La capacidad de generar empleo	352	9	2,05	2	,708	1	3
Actitud de cooperación empresarial en la zona	350	11	2,28	2	,588	1	3
Nivel de cooperación con Universidades y centros de investigación y desarrollo en la zona	346	15	2,44	3	,583	1	3
La capacidad de innovación de la zona	351	10	2,52	3	,570	1	3
La tecnología de procesos y productos	350	11	2,65	3	,507	1	3
La calidad de los productos/servicios	351	10	2,68	3	,508	1	3
Disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada	353	8	2,07	2	,727	1	3
Disponibilidad de cuadros intermedios	348	13	2,16	2	,607	1	3
Disponibilidad de directivos profesionales	348	13	2,30	2	,618	1	3
Proximidad a clientes de singular importancia	346	15	2,19	2	,528	1	3
Proximidad a proveedores de servicios	345	16	2,29	2	,535	1	3
Proximidad a empresas con actividades similares	345	16	2,16	2	,534	1	3
Efecto de la localización de nuevas empresas en la zona	345	16	2,17	2	,581	1	3
Tamaño y dinamismo del mercado local/regional	347	14	2,27	2	,669	1	3
Accesibilidad a diferentes	344	17	2,51	3	,587	1	3

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
mercados							
Costes laborales de la zona	350	11	1,65	2	,600	1	3
Costes de suministros	348	13	1,66	1	,678	1	3
Costes de equipamientos	349	12	1,79	2	,689	1	3
Costes financieros	349	12	1,83	2	,665	1	3
Costes de transporte	350	11	1,59	1	,665	1	3
Costes de tratamientos de residuos	340	21	1,74	1	,739	1	3
Costes de otros servicios de apoyo	331	30	1,81	2	,602	1	3
Otros aspectos de la zona	9	352	1,56	1	,882	1	3
TOTAL	361	0					

Nivel de renta de la población local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	72	19,9	20,7	20,7
	Igual	174	48,2	50,0	70,7
	Mejorará	102	28,3	29,3	100,0
	Total	348	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	13	3,6		
Total		361	100,0		

Coste de la vida a nivel local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	175	48,5	50,0	50,0
	Igual	155	42,9	44,3	94,3
	Mejorará	20	5,5	5,7	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

Presión fiscal de los municipios de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	126	34,9	36,4	36,4
	Igual	205	56,8	59,2	95,7
	Mejorará	15	4,2	4,3	100,0
	Total	346	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	15	4,2		
Total		361	100,0		

Legislación municipal sobre ordenación urbana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	68	18,8	19,8	19,8
	Igual	185	51,2	53,9	73,8
	Mejorará	90	24,9	26,2	100,0
	Total	343	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	18	5,0		
Total		361	100,0		

Imagen de Vigo y su área metropolitana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	26	7,2	7,4	7,4
	Igual	143	39,6	41,0	48,4
	Mejorará	180	49,9	51,6	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

La promoción que se realiza de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	19	5,3	5,4	5,4
	Igual	184	51,0	52,7	58,2
	Mejorará	146	40,4	41,8	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

La atención a los visitantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	13	3,6	3,7	3,7
	Igual	197	54,6	56,4	60,2
	Mejorará	139	38,5	39,8	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

La preocupación por el medio ambiente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	12	3,3	3,4	3,4
	Igual	104	28,8	29,5	33,0
	Mejorará	236	65,4	67,0	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

Nivel cultural de la zona y cultura cívica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	45	12,5	12,8	12,8
	Igual	169	46,8	48,0	60,8
	Mejorará	138	38,2	39,2	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

La transmisión de experiencias entre generaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	67	18,6	19,3	19,3
	Igual	187	51,8	53,9	73,2
	Mejorará	93	25,8	26,8	100,0
	Total	347	96,1	100,0	
Perdidos	Sistema	14	3,9		
Total		361	100,0		

La cultura empresarial de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	11	3,0	3,1	3,1
	Igual	159	44,0	45,3	48,4
	Mejorará	181	50,1	51,6	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

Influencia de otras culturas en las empresas de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	13	3,6	3,8	3,8
	Igual	198	54,8	57,4	61,2
	Mejorará	134	37,1	38,8	100,0
	Total	345	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	16	4,4		
Total		361	100,0		

La capacidad de relacionarse con otras zonas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	8	2,2	2,3	2,3
	Igual	122	33,8	35,0	37,2
	Mejorará	219	60,7	62,8	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

La capacidad de asumir riesgos de los habitantes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	51	14,1	15,0	15,0
	Igual	215	59,6	63,2	78,2
	Mejorará	74	20,5	21,8	100,0
	Total	340	94,2	100,0	
Perdidos	Sistema	21	5,8		
Total		361	100,0		

La capacidad de crear empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	66	18,3	18,7	18,7
	Igual	177	49,0	50,1	68,8
	Mejorará	110	30,5	31,2	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

La capacidad de generar empleo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	80	22,2	22,7	22,7
	Igual	175	48,5	49,7	72,4
	Mejorará	97	26,9	27,6	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

Actitud de cooperación empresarial en la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	25	6,9	7,1	7,1
	Igual	202	56,0	57,7	64,9
	Mejorará	123	34,1	35,1	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

Nivel de cooperación con Universidades y centros de investigación y desarrollo en la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	16	4,4	4,6	4,6
	Igual	163	45,2	47,1	51,7
	Mejorará	167	46,3	48,3	100,0
	Total	346	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	15	4,2		
Total		361	100,0		

La capacidad de innovación de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	13	3,6	3,7	3,7
	Igual	143	39,6	40,7	44,4
	Mejorará	195	54,0	55,6	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

La tecnología de procesos y productos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	5	1,4	1,4	1,4
	Igual	113	31,3	32,3	33,7
	Mejorará	232	64,3	66,3	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

La calidad de los productos/servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	7	1,9	2,0	2,0
	Igual	98	27,1	27,9	29,9
	Mejorará	246	68,1	70,1	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de mano de obra cualificada y/o especializada

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	81	22,4	22,9	22,9
	Igual	165	45,7	46,7	69,7
	Mejorará	107	29,6	30,3	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de cuadros intermedios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	40	11,1	11,5	11,5
	Igual	211	58,4	60,6	72,1
	Mejorará	97	26,9	27,9	100,0
	Total	348	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	13	3,6		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de directivos profesionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	30	8,3	8,6	8,6
	Igual	185	51,2	53,2	61,8
	Mejorará	133	36,8	38,2	100,0
	Total	348	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	13	3,6		
Total		361	100,0		

Proximidad a clientes de singular importancia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	21	5,8	6,1	6,1
	Igual	237	65,7	68,5	74,6
	Mejorará	88	24,4	25,4	100,0
	Total	346	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	15	4,2		
Total		361	100,0		

Proximidad a proveedores de servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	14	3,9	4,1	4,1
	Igual	218	60,4	63,2	67,2
	Mejorará	113	31,3	32,8	100,0
	Total	345	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	16	4,4		
Total		361	100,0		

Proximidad a empresas con actividades similares

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	26	7,2	7,5	7,5
	Igual	238	65,9	69,0	76,5
	Mejorará	81	22,4	23,5	100,0
	Total	345	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	16	4,4		
Total		361	100,0		

Efecto de la localización de nuevas empresas en la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	34	9,4	9,9	9,9
	Igual	219	60,7	63,5	73,3
	Mejorará	92	25,5	26,7	100,0
	Total	345	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	16	4,4		
Total		361	100,0		

Tamaño y dinamismo del mercado local/regional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	43	11,9	12,4	12,4
	Igual	166	46,0	47,8	60,2
	Mejorará	138	38,2	39,8	100,0
	Total	347	96,1	100,0	
Perdidos	Sistema	14	3,9		
Total		361	100,0		

Accesibilidad a diferentes mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	16	4,4	4,7	4,7
	Igual	138	38,2	40,1	44,8
	Mejorará	190	52,6	55,2	100,0
	Total	344	95,3	100,0	
Perdidos	Sistema	17	4,7		
Total		361	100,0		

Costes laborales de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	146	40,4	41,7	41,7
	Igual	181	50,1	51,7	93,4
	Mejorará	23	6,4	6,6	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

Costes de suministros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	158	43,8	45,4	45,4
	Igual	149	41,3	42,8	88,2
	Mejorará	41	11,4	11,8	100,0
	Total	348	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	13	3,6		
Total		361	100,0		

Costes de equipamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	126	34,9	36,1	36,1
	Igual	169	46,8	48,4	84,5
	Mejorará	54	15,0	15,5	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

Costes financieros

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	112	31,0	32,1	32,1
	Igual	185	51,2	53,0	85,1
	Mejorará	52	14,4	14,9	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

Costes de transporte

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	177	49,0	50,6	50,6
	Igual	138	38,2	39,4	90,0
	Mejorará	35	9,7	10,0	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

Costes de tratamientos de residuos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	148	41,0	43,5	43,5
	Igual	132	36,6	38,8	82,4
	Mejorará	60	16,6	17,6	100,0
	Total	340	94,2	100,0	
Perdidos	Sistema	21	5,8		
Total		361	100,0		

Costes de otros servicios de apoyo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	98	27,1	29,6	29,6
	Igual	199	55,1	60,1	89,7
	Mejorará	34	9,4	10,3	100,0
	Total	331	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	30	8,3		
Total		361	100,0		

Otros aspectos de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	6	1,7	66,7	66,7
	Igual	1	,3	11,1	77,8
	Mejorará	2	,6	22,2	100,0
	Total	9	2,5	100,0	
Perdidos	Sistema	352	97,5		
Total		361	100,0		

Pregunta 1.4. De las siguientes infraestructuras y equipamientos de la ZONA, indique como han evolucionado en los últimos 5 años (2000-2004) y que expectativas tiene para los próximos 3 años.

Últimos 5 años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Disponibilidad de comunicaciones por carretera	358	3	2,77	3	,461	1	3
Disponibilidad de comunicaciones ferroviarias	354	7	1,90	2	,535	1	3
Calidad del aeropuerto de	358	3	2,45	3	,658	1	3

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Peinador							
Calidad del puerto de Vigo	350	11	2,43	3	,642	1	3
Disponibilidad de suelo para residencias y viviendas	353	8	1,60	1	,774	1	3
Disponibilidad de suelo empresarial	357	4	1,66	1	,824	1	3
Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de personas	358	3	1,98	2	,537	1	3
Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de mercancías	354	7	2,03	2	,565	1	3
Disponibilidad de agua y saneamientos	358	3	2,17	2	,586	1	3
Disponibilidad de energía y combustible	358	3	2,12	2	,611	1	3
Disponibilidad de telecomunicaciones	358	3	2,74	3	,474	1	3
Equipamiento de servicios avanzados	347	14	2,50	3	,555	1	3
Disponibilidad de centros de tratamientos de residuos	347	14	2,37	2	,616	1	3
Otros aspectos de la zona	2	359	1,50	1(a)	,707	1	2
TOTAL	361	0					

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

Disponibilidad de comunicaciones por carretera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	6	1,7	1,7	1,7
	Igual	71	19,7	19,8	21,5
	Ha mejorado	281	77,8	78,5	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de comunicaciones ferroviarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	71	19,7	20,1	20,1
	Igual	249	69,0	70,3	90,4
	Ha mejorado	34	9,4	9,6	100,0
	Total	354	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		361	100,0		

Calidad del aeropuerto de Peinador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	33	9,1	9,2	9,2
	Igual	130	36,0	36,3	45,5
	Ha mejorado	195	54,0	54,5	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Calidad del puerto de Vigo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	29	8,0	8,3	8,3
	Igual	140	38,8	40,0	48,3
	Ha mejorado	181	50,1	51,7	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de suelo para residencias y viviendas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	205	56,8	58,1	58,1
	Igual	85	23,5	24,1	82,2
	Ha mejorado	63	17,5	17,8	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de suelo empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	202	56,0	56,6	56,6
	Igual	74	20,5	20,7	77,3
	Ha mejorado	81	22,4	22,7	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	55	15,2	15,4	15,4
	Igual	255	70,6	71,2	86,6
	Ha mejorado	48	13,3	13,4	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de mercancías

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	51	14,1	14,4	14,4
	Igual	241	66,8	68,1	82,5
	Ha mejorado	62	17,2	17,5	100,0
	Total	354	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de agua y saneamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	36	10,0	10,1	10,1
	Igual	225	62,3	62,8	72,9
	Ha mejorado	97	26,9	27,1	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de energía y combustible

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	48	13,3	13,4	13,4
	Igual	220	60,9	61,5	74,9
	Ha mejorado	90	24,9	25,1	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de telecomunicaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	6	1,7	1,7	1,7
	Igual	80	22,2	22,3	24,0
	Ha mejorado	272	75,3	76,0	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Equipamiento de servicios avanzados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	10	2,8	2,9	2,9
	Igual	154	42,7	44,4	47,3
	Ha mejorado	183	50,7	52,7	100,0
	Total	347	96,1	100,0	
Perdidos	Sistema	14	3,9		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de centros de tratamientos de residuos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	25	6,9	7,2	7,2
	Igual	167	46,3	48,1	55,3
	Ha mejorado	155	42,9	44,7	100,0
	Total	347	96,1	100,0	
Perdidos	Sistema	14	3,9		
Total		361	100,0		

Otros aspectos de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	1	,3	50,0	50,0
	Igual	1	,3	50,0	100,0
	Total	2	,6	100,0	
Perdidos	Sistema	359	99,4		
Total		361	100,0		

Próximos 3 años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Disponibilidad de comunicaciones por carretera	352	9	2,66	3	,541	1	3
Disponibilidad de comunicaciones ferroviarias	349	12	2,25	2	,620	1	3
Calidad del aeropuerto de Peinador	352	9	2,49	3	,608	1	3
Calidad del puerto de Vigo	344	17	2,49	3	,601	1	3
Disponibilidad de suelo para residencias y viviendas	344	17	1,84	1	,807	1	3
Disponibilidad de suelo empresarial	352	9	1,96	1	,817	1	3
Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de personas	353	8	2,13	2	,564	1	3
Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de mercancías	351	10	2,21	2	,614	1	3
Disponibilidad de agua y saneamientos	353	8	2,23	2	,574	1	3
Disponibilidad de energía y combustible	351	10	2,11	2	,595	1	3
Disponibilidad de telecomunicaciones	354	7	2,68	3	,501	1	3
Equipamiento de servicios avanzados	342	19	2,58	3	,533	1	3
Disponibilidad de centros de tratamientos de residuos	344	17	2,42	3	,596	1	3

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Otros aspectos de la zona	1	360	1,00	1		1	1
TOTAL	361	0					

Disponibilidad de comunicaciones por carretera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	12	3,3	3,4	3,4
	Igual	95	26,3	27,0	30,4
	Mejorará	245	67,9	69,6	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de comunicaciones ferroviarias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	34	9,4	9,7	9,7
	Igual	193	53,5	55,3	65,0
	Mejorará	122	33,8	35,0	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

Calidad del aeropuerto de Peinador

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	21	5,8	6,0	6,0
	Igual	139	38,5	39,5	45,5
	Mejorará	192	53,2	54,5	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

Calidad del puerto de Vigo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	19	5,3	5,5	5,5
	Igual	137	38,0	39,8	45,3
	Mejorará	188	52,1	54,7	100,0
	Total	344	95,3	100,0	
Perdidos	Sistema	17	4,7		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de suelo para residencias y viviendas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	143	39,6	41,6	41,6
	Igual	112	31,0	32,6	74,1
	Mejorará	89	24,7	25,9	100,0
	Total	344	95,3	100,0	
Perdidos	Sistema	17	4,7		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de suelo empresarial

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	125	34,6	35,5	35,5
	Igual	117	32,4	33,2	68,8
	Mejorará	110	30,5	31,3	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de personas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	36	10,0	10,2	10,2
	Igual	235	65,1	66,6	76,8
	Mejorará	82	22,7	23,2	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de estaciones y terminales de transporte de mercancías

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	37	10,2	10,5	10,5
	Igual	204	56,5	58,1	68,7
	Mejorará	110	30,5	31,3	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de agua y saneamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	27	7,5	7,6	7,6
	Igual	219	60,7	62,0	69,7
	Mejorará	107	29,6	30,3	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de energía y combustible

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	45	12,5	12,8	12,8
	Igual	223	61,8	63,5	76,4
	Mejorará	83	23,0	23,6	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de telecomunicaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	6	1,7	1,7	1,7
	Igual	100	27,7	28,2	29,9
	Mejorará	248	68,7	70,1	100,0
	Total	354	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		361	100,0		

Equipamiento de servicios avanzados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	7	1,9	2,0	2,0
	Igual	128	35,5	37,4	39,5
	Mejorará	207	57,3	60,5	100,0
	Total	342	94,7	100,0	
Perdidos	Sistema	19	5,3		
Total		361	100,0		

Disponibilidad de centros de tratamientos de residuos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	19	5,3	5,5	5,5
	Igual	161	44,6	46,8	52,3
	Mejorará	164	45,4	47,7	100,0
	Total	344	95,3	100,0	
Perdidos	Sistema	17	4,7		
Total		361	100,0		

Otros aspectos de la zona

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	1	,3	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	360	99,7		
Total		361	100,0		

Pregunta 1.5. Respecto a la calidad de los servicios públicos de la ZONA que se mencionan a continuación, indique como han evolucionado en los últimos 5 años (2000-2004) y que expectativas tiene para los próximos 3 años.

Últimos 5 años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Sanidad: médicos, hospitales,…	359	2	2,21	2	,678	1	3
Centros de enseñanza superior	357	4	2,37	2	,594	1	3
Colegios, Institutos y Centros de enseñanza profesional	355	6	2,16	2	,601	1	3
Guarderías	350	11	2,23	2	,595	1	3
Residencias y centros de la tercera edad	357	4	2,48	3	,625	1	3
Centros culturales	357	4	2,40	2	,580	1	3
Instalaciones deportivas	358	3	2,26	2	,634	1	3
La Administración del Estado	357	4	1,99	2	,634	1	3
La Administración de Justicia	355	6	1,86	2	,650	1	3
La Administración Autonómica	355	6	2,01	2	,626	1	3
La Administración Local	356	5	1,99	2	,623	1	3
Ordenación urbana	358	3	1,85	2	,690	1	3
Planificación de las obras públicas	355	6	1,82	2	,666	1	3
Ordenamiento y regulación del tráfico y aparcamientos	360	1	1,94	1	,843	1	3
Creación y mantenimiento de zonas verdes, parques y jardines	360	1	2,12	2	,706	1	3
Servicios de energía eléctrica, gas y asimilados	360	1	2,32	2	,589	1	3
Agua potable, alcantarillado, desagües, depuradoras	358	3	2,22	2	,637	1	3
Telecomunicaciones	361	0	2,72	3	,492	1	3
Alumbrado, limpieza de calles, aceras y fachadas	360	1	2,30	2	,624	1	3
Recogida de residuos sólidos urbanos	358	3	2,32	2	,612	1	3
Transportes públicos (Autobuses, trenes)	356	5	2,05	2	,601	1	3
Vigilancia y seguridad ciudadana	360	1	1,84	2	,659	1	3
Vigilancia sobre calidad de otros productos de consumo	354	7	2,28	2	,606	1	3
Vigilancia sobre calidad de los alimentos	356	5	2,41	3	,614	1	3
Protección del medioambiente y contaminación	356	5	2,44	3	,658	1	3
Otras	2	359	1,00	1	,000	1	1
TOTAL	361	0					

Sanidad: médicos, hospitales,…

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	53	14,7	14,8	14,8
	Igual	179	49,6	49,9	64,6
	Ha mejorado	127	35,2	35,4	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

Centros de enseñanza superior

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	21	5,8	5,9	5,9
	Igual	182	50,4	51,0	56,9
	Ha mejorado	154	42,7	43,1	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

Colegios, Institutos y Centros de enseñanza profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	40	11,1	11,3	11,3
	Igual	218	60,4	61,4	72,7
	Ha mejorado	97	26,9	27,3	100,0
	Total	355	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		361	100,0		

Guarderías

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	31	8,6	8,9	8,9
	Igual	208	57,6	59,4	68,3
	Ha mejorado	111	30,7	31,7	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

Residencias y centros de la tercera edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	25	6,9	7,0	7,0
	Igual	135	37,4	37,8	44,8
	Ha mejorado	197	54,6	55,2	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

Centros culturales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	17	4,7	4,8	4,8
	Igual	180	49,9	50,4	55,2
	Ha mejorado	160	44,3	44,8	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

Instalaciones deportivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	37	10,2	10,3	10,3
	Igual	190	52,6	53,1	63,4
	Ha mejorado	131	36,3	36,6	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

La Administración del Estado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	73	20,2	20,4	20,4
	Igual	214	59,3	59,9	80,4
	Ha mejorado	70	19,4	19,6	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

La Administración de Justicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	104	28,8	29,3	29,3
	Igual	198	54,8	55,8	85,1
	Ha mejorado	53	14,7	14,9	100,0
	Total	355	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		361	100,0		

La Administración Autonómica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	67	18,6	18,9	18,9
	Igual	216	59,8	60,8	79,7
	Ha mejorado	72	19,9	20,3	100,0
	Total	355	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		361	100,0		

La Administración Local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	70	19,4	19,7	19,7
	Igual	218	60,4	61,2	80,9
	Ha mejorado	68	18,8	19,1	100,0
	Total	356	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,4		
Total		361	100,0		

Ordenación urbana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	116	32,1	32,4	32,4
	Igual	180	49,9	50,3	82,7
	Ha mejorado	62	17,2	17,3	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Planificación de las obras públicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	117	32,4	33,0	33,0
	Igual	186	51,5	52,4	85,4
	Ha mejorado	52	14,4	14,6	100,0
	Total	355	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		361	100,0		

Ordenamiento y regulación del tráfico y aparcamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	138	38,2	38,3	38,3
	Igual	104	28,8	28,9	67,2
	Ha mejorado	118	32,7	32,8	100,0
	Total	360	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		361	100,0		

Creación y mantenimiento de zonas verdes, parques y jardines

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	71	19,7	19,7	19,7
	Igual	176	48,8	48,9	68,6
	Ha mejorado	113	31,3	31,4	100,0
	Total	360	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		361	100,0		

Servicios de energía eléctrica, gas y asimilados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	23	6,4	6,4	6,4
	Igual	198	54,8	55,0	61,4
	Ha mejorado	139	38,5	38,6	100,0
	Total	360	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		361	100,0		

Agua potable, alcantarillado, desagües, depuradoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	42	11,6	11,7	11,7
	Igual	196	54,3	54,7	66,5
	Ha mejorado	120	33,2	33,5	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Telecomunicaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	7	1,9	1,9	1,9
	Igual	88	24,4	24,4	26,3
	Ha mejorado	266	73,7	73,7	100,0
	Total	361	100,0	100,0	

Alumbrado, limpieza de calles, aceras y fachadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	32	8,9	8,9	8,9
	Igual	187	51,8	51,9	60,8
	Ha mejorado	141	39,1	39,2	100,0
	Total	360	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		361	100,0		

Recogida de residuos sólidos urbanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	28	7,8	7,8	7,8
	Igual	188	52,1	52,5	60,3
	Ha mejorado	142	39,3	39,7	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Transportes públicos (Autobuses, trenes)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	56	15,5	15,7	15,7
	Igual	227	62,9	63,8	79,5
	Ha mejorado	73	20,2	20,5	100,0
	Total	356	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,4		
Total		361	100,0		

Vigilancia y seguridad ciudadana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	111	30,7	30,8	30,8
	Igual	195	54,0	54,2	85,0
	Ha mejorado	54	15,0	15,0	100,0
	Total	360	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		361	100,0		

Vigilancia sobre calidad de otros productos de consumo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	29	8,0	8,2	8,2
	Igual	196	54,3	55,4	63,6
	Ha mejorado	129	35,7	36,4	100,0
	Total	354	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		361	100,0		

Vigilancia sobre calidad de los alimentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	24	6,6	6,7	6,7
	Igual	163	45,2	45,8	52,5
	Ha mejorado	169	46,8	47,5	100,0
	Total	356	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,4		
Total		361	100,0		

Protección del medioambiente y contaminación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	33	9,1	9,3	9,3
	Igual	132	36,6	37,1	46,3
	Ha mejorado	191	52,9	53,7	100,0
	Total	356	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,4		
Total		361	100,0		

Otras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha empeorado	2	,6	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	359	99,4		
Total		361	100,0		

Próximos 3 años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Sanidad: médicos, hospitales,…	351	10	2,32	2	,626	1	3
Centros de enseñanza superior	349	12	2,28	2	,563	1	3
Colegios, Institutos y Centros de enseñanza profesional	348	13	2,19	2	,570	1	3
Guarderías	346	15	2,31	2	,594	1	3
Residencias y centros de la tercera edad	348	13	2,51	3	,624	1	3
Centros culturales	350	11	2,38	2	,567	1	3
Instalaciones deportivas	350	11	2,33	2	,608	1	3
La Administración del Estado	350	11	2,01	2	,593	1	3
La Administración de Justicia	348	13	1,94	2	,605	1	3
La Administración Autonómica	348	13	2,04	2	,596	1	3
La Administración Local	349	12	2,01	2	,572	1	3
Ordenación urbana	350	11	2,13	2	,710	1	3
Planificación de las obras públicas	345	16	2,03	2	,668	1	3
Ordenamiento y regulación del tráfico y aparcamientos	351	10	2,07	2	,747	1	3
Creación y mantenimiento de zonas verdes, parques y jardines	352	9	2,19	2	,631	1	3
Servicios de energía eléctrica, gas y asimilados	353	8	2,27	2	,559	1	3
Agua potable, alcantarillado, desagües, depuradoras	351	10	2,20	2	,606	1	3
Telecomunicaciones	354	7	2,68	3	,510	1	3
Alumbrado, limpieza de calles, aceras y fachadas	352	9	2,31	2	,578	1	3
Recogida de residuos sólidos urbanos	351	10	2,30	2	,546	1	3
Transportes públicos (Autobuses, trenes)	348	13	2,16	2	,559	1	3
Vigilancia y seguridad ciudadana	353	8	1,97	2	,614	1	3
Vigilancia sobre calidad de otros productos de consumo	349	12	2,29	2	,556	1	3
Vigilancia sobre calidad de los alimentos	349	12	2,42	2	,569	1	3

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Protección del medioambiente y contaminación	349	12	2,47	3	,623	1	3
Otras	2	359	1,00	1	,000	1	1
TOTAL	361	0					

Sanidad: médicos, hospitales,…

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	30	8,3	8,5	8,5
	Igual	177	49,0	50,4	59,0
	Mejorará	144	39,9	41,0	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

Centros de enseñanza superior

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	20	5,5	5,7	5,7
	Igual	211	58,4	60,5	66,2
	Mejorará	118	32,7	33,8	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

Colegios, Institutos y Centros de enseñanza profesional

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	30	8,3	8,6	8,6
	Igual	223	61,8	64,1	72,7
	Mejorará	95	26,3	27,3	100,0
	Total	348	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	13	3,6		
Total		361	100,0		

Guarderías

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	24	6,6	6,9	6,9
	Igual	192	53,2	55,5	62,4
	Mejorará	130	36,0	37,6	100,0
	Total	346	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	15	4,2		
Total		361	100,0		

Residencias y centros de la tercera edad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	24	6,6	6,9	6,9
	Igual	122	33,8	35,1	42,0
	Mejorará	202	56,0	58,0	100,0
	Total	348	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	13	3,6		
Total		361	100,0		

Centros culturales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	15	4,2	4,3	4,3
	Igual	188	52,1	53,7	58,0
	Mejorará	147	40,7	42,0	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

Instalaciones deportivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	26	7,2	7,4	7,4
	Igual	184	51,0	52,6	60,0
	Mejorará	140	38,8	40,0	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

La Administración del Estado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	59	16,3	16,9	16,9
	Igual	227	62,9	64,9	81,7
	Mejorará	64	17,7	18,3	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

La Administración de Justicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	74	20,5	21,3	21,3
	Igual	220	60,9	63,2	84,5
	Mejorará	54	15,0	15,5	100,0
	Total	348	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	13	3,6		
Total		361	100,0		

La Administración Autonómica

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	55	15,2	15,8	15,8
	Igual	224	62,0	64,4	80,2
	Mejorará	69	19,1	19,8	100,0
	Total	348	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	13	3,6		
Total		361	100,0		

La Administración Local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	56	15,5	16,0	16,0
	Igual	235	65,1	67,3	83,4
	Mejorará	58	16,1	16,6	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

Ordenación urbana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	68	18,8	19,4	19,4
	Igual	168	46,5	48,0	67,4
	Mejorará	114	31,6	32,6	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

Planificación de las obras públicas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	71	19,7	20,6	20,6
	Igual	191	52,9	55,4	75,9
	Mejorará	83	23,0	24,1	100,0
	Total	345	95,6	100,0	
Perdidos	Sistema	16	4,4		
Total		361	100,0		

Ordenamiento y regulación del tráfico y aparcamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	87	24,1	24,8	24,8
	Igual	154	42,7	43,9	68,7
	Mejorará	110	30,5	31,3	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

Creación y mantenimiento de zonas verdes, parques y jardines

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	43	11,9	12,2	12,2
	Igual	200	55,4	56,8	69,0
	Mejorará	109	30,2	31,0	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

Servicios de energía eléctrica, gas y asimilados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	20	5,5	5,7	5,7
	Igual	217	60,1	61,5	67,1
	Mejorará	116	32,1	32,9	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

Agua potable, alcantarillado, desagües, depuradoras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	36	10,0	10,3	10,3
	Igual	208	57,6	59,3	69,5
	Mejorará	107	29,6	30,5	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

Telecomunicaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	7	1,9	2,0	2,0
	Igual	101	28,0	28,5	30,5
	Mejorará	246	68,1	69,5	100,0
	Total	354	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		361	100,0		

Alumbrado, limpieza de calles, aceras y fachadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	21	5,8	6,0	6,0
	Igual	201	55,7	57,1	63,1
	Mejorará	130	36,0	36,9	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

Recogida de residuos sólidos urbanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	15	4,2	4,3	4,3
	Igual	214	59,3	61,0	65,2
	Mejorará	122	33,8	34,8	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

Transportes públicos (Autobuses, trenes)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	31	8,6	8,9	8,9
	Igual	231	64,0	66,4	75,3
	Mejorará	86	23,8	24,7	100,0
	Total	348	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	13	3,6		
Total		361	100,0		

Vigilancia y seguridad ciudadana

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	71	19,7	20,1	20,1
	Igual	220	60,9	62,3	82,4
	Mejorará	62	17,2	17,6	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

Vigilancia sobre calidad de otros productos de consumo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	18	5,0	5,2	5,2
	Igual	212	58,7	60,7	65,9
	Mejorará	119	33,0	34,1	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

Vigilancia sobre calidad de los alimentos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	14	3,9	4,0	4,0
	Igual	176	48,8	50,4	54,4
	Mejorará	159	44,0	45,6	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

Protección del medioambiente y contaminación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	24	6,6	6,9	6,9
	Igual	138	38,2	39,5	46,4
	Mejorará	187	51,8	53,6	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

Otras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Empeorará	2	,6	100,0	100,0
Perdidos	Sistema	359	99,4		
Total		361	100,0		

2. SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LAS EMPRESAS.

Pregunta 2.1 Indique el grado de importancia que tienen los siguientes aspectos como base para las grandes orientaciones estratégicas de su empresa.

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Actuar de forma dominante y proactiva sobre el entorno	352	9	3,20	3	1,073	1	5
Adaptarse al entorno cambiante	357	4	4,14	4	,848	1	5
Defenderse de un entorno agresivo	355	6	3,61	4	,948	1	5
Sobrevivir en un entono complejo	356	5	3,85	4	,915	1	5
Competir en costes	356	5	3,94	4	,980	1	5
Competir en diferenciación en calidad	360	1	4,46	5	,803	1	5
Competir en diferenciación en diseño	353	8	3,77	5	1,178	1	5
Competir en diferenciación en atención al cliente	360	1	4,42	5	,863	1	5
Competir en diferenciación en tiempo de respuesta	359	2	4,28	5	,862	1	5
Crecer en mercados actuales nacionales	356	5	3,71	4	1,113	1	5
Crecer en mercados actuales exteriores	353	8	3,14	4	1,395	1	5
Crecer en mercados nuevos nacionales	355	6	3,55	4	1,244	1	5
Crecer en mercados nuevos exteriores	352	9	3,13	5	1,456	1	5
Crecer con los productos actuales	358	3	3,75	4	,961	1	5
Crecer con productos nuevos	353	8	4,00	5	1,096	1	5
Tener una gama más amplia que la competencia	355	6	3,59	4	1,190	1	5
Centrarse en un "hueco" concreto del mercado (segmentación del mercado)	352	9	3,36	3	1,134	1	5
Realizar actividades que antes hacían los proveedores	346	15	2,31	2	1,093	1	5
Realizar actividades que antes hacían los clientes	348	13	2,67	2	1,262	1	5
Realizar nuevas actividades productivas	348	13	3,40	4	1,163	1	5
Realizar nuevas actividades comerciales	353	8	3,87	4	1,072	1	5
Deslocalización de alguna fase del proceso	349	12	2,53	3	1,202	1	5
Cooperación, alianza, fusión, absorción, participación en otras empresas	350	11	2,93	3	1,280	1	5
Subcontratación de una parte del proceso	353	8	2,92	4	1,229	1	5
Reestructuración de la actividad	352	9	2,84	3	1,208	1	5
Cambio de actividad	346	15	1,72	1	,984	1	5
Otras	3	358	4,67	5	,577	4	5
TOTAL	361	0					

Actuar de forma dominante y proactiva sobre el entorno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	28	7,8	8,0	8,0
	Algo importante	56	15,5	15,9	23,9
	Bastante importante	120	33,2	34,1	58,0
	Muy importante	114	31,6	32,4	90,3
	Lo más prioritario	34	9,4	9,7	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

Adaptarse al entorno cambiante

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	3	,8	,8	,8
	Algo importante	12	3,3	3,4	4,2
	Bastante importante	52	14,4	14,6	18,8
	Muy importante	154	42,7	43,1	61,9
	Lo más prioritario	136	37,7	38,1	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

Defenderse de un entorno agresivo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	8	2,2	2,3	2,3
	Algo importante	34	9,4	9,6	11,8
	Bastante importante	105	29,1	29,6	41,4
	Muy importante	149	41,3	42,0	83,4
	Lo más prioritario	59	16,3	16,6	100,0
	Total	355	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		361	100,0		

Sobrevivir en un entono complejo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	6	1,7	1,7	1,7
	Algo importante	20	5,5	5,6	7,3
	Bastante importante	83	23,0	23,3	30,6
	Muy importante	159	44,0	44,7	75,3
	Lo más prioritario	88	24,4	24,7	100,0
	Total	356	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,4		
Total		361	100,0		

Competir en costes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	7	1,9	2,0	2,0
	Algo importante	24	6,6	6,7	8,7
	Bastante importante	67	18,6	18,8	27,5
	Muy importante	142	39,3	39,9	67,4
	Lo más prioritario	116	32,1	32,6	100,0
	Total	356	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,4		
Total		361	100,0		

Competir en diferenciación en calidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	5	1,4	1,4	1,4
	Algo importante	6	1,7	1,7	3,1
	Bastante importante	23	6,4	6,4	9,4
	Muy importante	109	30,2	30,3	39,7
	Lo más prioritario	217	60,1	60,3	100,0
	Total	360	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		361	100,0		

Competir en diferenciación en diseño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	20	5,5	5,7	5,7
	Algo importante	34	9,4	9,6	15,3
	Bastante importante	72	19,9	20,4	35,7
	Muy importante	108	29,9	30,6	66,3
	Lo más prioritario	119	33,0	33,7	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

Competir en diferenciación en atención al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	8	2,2	2,2	2,2
	Algo importante	4	1,1	1,1	3,3
	Bastante importante	30	8,3	8,3	11,7
	Muy importante	105	29,1	29,2	40,8
	Lo más prioritario	213	59,0	59,2	100,0
	Total	360	99,7	100,0	
Perdidos	Sistema	1	,3		
Total		361	100,0		

Competir en diferenciación en tiempo de respuesta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	6	1,7	1,7	1,7
	Algo importante	8	2,2	2,2	3,9
	Bastante importante	37	10,2	10,3	14,2
	Muy importante	137	38,0	38,2	52,4
	Lo más prioritario	171	47,4	47,6	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

Crecer en mercados actuales nacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	19	5,3	5,3	5,3
	Algo importante	27	7,5	7,6	12,9
	Bastante importante	92	25,5	25,8	38,8
	Muy importante	119	33,0	33,4	72,2
	Lo más prioritario	99	27,4	27,8	100,0
	Total	356	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,4		
Total		361	100,0		

Crecer en mercados actuales exteriores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	62	17,2	17,6	17,6
	Algo importante	61	16,9	17,3	34,8
	Bastante importante	72	19,9	20,4	55,2
	Muy importante	83	23,0	23,5	78,8
	Lo más prioritario	75	20,8	21,2	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

Crecer en mercados nuevos nacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	32	8,9	9,0	9,0
	Algo importante	45	12,5	12,7	21,7
	Bastante importante	63	17,5	17,7	39,4
	Muy importante	126	34,9	35,5	74,9
	Lo más prioritario	89	24,7	25,1	100,0
	Total	355	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		361	100,0		

Crecer en mercados nuevos exteriores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	70	19,4	19,9	19,9
	Algo importante	59	16,3	16,8	36,6
	Bastante importante	61	16,9	17,3	54,0
	Muy importante	79	21,9	22,4	76,4
	Lo más prioritario	83	23,0	23,6	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

Crecer con los productos actuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	13	3,6	3,6	3,6
	Algo importante	15	4,2	4,2	7,8
	Bastante importante	99	27,4	27,7	35,5
	Muy importante	154	42,7	43,0	78,5
	Lo más prioritario	77	21,3	21,5	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Crecer con productos nuevos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	16	4,4	4,5	4,5
	Algo importante	22	6,1	6,2	10,8
	Bastante importante	49	13,6	13,9	24,6
	Muy importante	124	34,3	35,1	59,8
	Lo más prioritario	142	39,3	40,2	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

Tener una gama más amplia que la competencia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	27	7,5	7,6	7,6
	Algo importante	34	9,4	9,6	17,2
	Bastante importante	88	24,4	24,8	42,0
	Muy importante	113	31,3	31,8	73,8
	Lo más prioritario	93	25,8	26,2	100,0
	Total	355	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		361	100,0		

Centrarse en un "hueco" concreto del mercado (segmentación del mercado)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	23	6,4	6,5	6,5
	Algo importante	55	15,2	15,6	22,2
	Bastante importante	107	29,6	30,4	52,6
	Muy importante	106	29,4	30,1	82,7
	Lo más prioritario	61	16,9	17,3	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

Realizar actividades que antes hacían los proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	94	26,0	27,2	27,2
	Algo importante	114	31,6	32,9	60,1
	Bastante importante	87	24,1	25,1	85,3
	Muy importante	39	10,8	11,3	96,5
	Lo más prioritario	12	3,3	3,5	100,0
	Total	346	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	15	4,2		
Total		361	100,0		

Realizar actividades que antes hacían los clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	76	21,1	21,8	21,8
	Algo importante	94	26,0	27,0	48,9
	Bastante importante	78	21,6	22,4	71,3
	Muy importante	69	19,1	19,8	91,1
	Lo más prioritario	31	8,6	8,9	100,0
	Total	348	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	13	3,6		
Total		361	100,0		

Realizar nuevas actividades productivas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	33	9,1	9,5	9,5
	Algo importante	35	9,7	10,1	19,5
	Bastante importante	98	27,1	28,2	47,7
	Muy importante	123	34,1	35,3	83,0
	Lo más prioritario	59	16,3	17,0	100,0
	Total	348	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	13	3,6		
Total		361	100,0		

Realizar nuevas actividades comerciales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	21	5,8	5,9	5,9
	Algo importante	14	3,9	4,0	9,9
	Bastante importante	61	16,9	17,3	27,2
	Muy importante	152	42,1	43,1	70,3
	Lo más prioritario	105	29,1	29,7	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

Deslocalización de alguna fase del proceso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	86	23,8	24,6	24,6
	Algo importante	89	24,7	25,5	50,1
	Bastante importante	100	27,7	28,7	78,8
	Muy importante	50	13,9	14,3	93,1
	Lo más prioritario	24	6,6	6,9	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

Cooperación, alianza, fusión, absorción, participación en otras empresas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	63	17,5	18,0	18,0
	Algo importante	68	18,8	19,4	37,4
	Bastante importante	94	26,0	26,9	64,3
	Muy importante	82	22,7	23,4	87,7
	Lo más prioritario	43	11,9	12,3	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

Subcontratación de una parte del proceso

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	58	16,1	16,4	16,4
	Algo importante	74	20,5	21,0	37,4
	Bastante importante	92	25,5	26,1	63,5
	Muy importante	96	26,6	27,2	90,7
	Lo más prioritario	33	9,1	9,3	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

Reestructuración de la actividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	56	15,5	15,9	15,9
	Algo importante	88	24,4	25,0	40,9
	Bastante importante	95	26,3	27,0	67,9
	Muy importante	81	22,4	23,0	90,9
	Lo más prioritario	32	8,9	9,1	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

Cambio de actividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco importante	193	53,5	55,8	55,8
	Algo importante	85	23,5	24,6	80,3
	Bastante importante	48	13,3	13,9	94,2
	Muy importante	12	3,3	3,5	97,7
	Lo más prioritario	8	2,2	2,3	100,0
	Total	346	95,8	100,0	
Perdidos	Sistema	15	4,2		
Total		361	100,0		

Otras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy importante	1	,3	33,3	33,3
	Lo más prioritario	2	,6	66,7	100,0
	Total	3	,8	100,0	
Perdidos	Sistema	358	99,2		
Total		361	100,0		

3. VENTAJAS COMPETITIVAS Y RESULTADOS DE LAS EMPRESAS.

Pregunta 3.1. De los siguientes ítems, indique el nivel en que los considera una ventaja competitiva para su empresa.

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
El sistema de dirección	350	11	3,98	5	,945	1	5
La formación de los directivos y trabajadores	358	3	4,18	4	,847	1	5
La profesionalidad y actitud de los directivos y de los trabajadores	355	6	4,38	5	,770	1	5
La cultura de la empresa	359	2	4,13	4	,838	1	5
La actitud de cooperación y alianzas por parte de la empresa (con otras empresas, con la AA.PP, con el entorno)	351	10	3,17	3	1,089	1	5
La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados	354	7	3,87	4	1,044	1	5
La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones	355	6	3,65	4	1,049	1	5
Las tecnologías de procesos y productos utilizadas	351	10	3,80	4	1,020	1	5
Los recursos humanos	356	5	4,21	5	,843	1	5
Los recursos financieros/estructura económico financiera	358	3	3,79	4	,981	1	5
Los recursos tecnológicos de instalaciones y equipamientos	359	2	3,86	4	,936	1	5
Los recursos naturales	353	8	2,77	3	1,386	1	5
El conocimiento del mercado	353	8	4,34	5	,710	2	5
El tipo de clientes	355	6	4,01	4	,868	1	5
La atención al cliente	357	4	4,50	5	,698	2	5
El sistema de fidelización de clientes	355	6	4,31	5	,877	1	5
El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente	358	3	4,43	5	,755	1	5
La relación directa con los clientes finales	358	3	4,31	5	,897	1	5
El servicio posventa	350	11	3,68	5	1,254	1	5
La red de distribución	349	12	3,47	4	1,272	1	5
La promoción de los productos/servicios	350	11	3,41	3	1,131	1	5
El precio que tienen los productos/servicios	352	9	3,73	4	1,046	1	5
La amplitud de la cartera de productos/servicios	352	9	3,58	4	1,093	1	5
La exclusividad de los productos/servicios	357	4	3,55	5	1,211	1	5
La calidad de los productos/servicios	356	5	4,45	5	,732	2	5
El proceso de investigación/desarrollo/innovación	349	12	3,32	3	1,253	1	5
El proceso de diseño	350	11	3,19	3	1,313	1	5
El sistema de información, el sistema de costes, el cuadro de mando	353	8	3,74	4	,975	1	5
La comunicación interna	359	2	3,85	4	,943	1	5

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
El tipo de proveedores	354	7	3,44	3	1,023	1	5
El proceso de aprovisionamiento	350	11	3,27	3	1,108	1	5
El sistema de producción/logística/almacenamiento/distribución	347	14	3,55	4	1,104	1	5
El proceso de comercialización y venta	350	11	3,85	4	1,013	1	5
El sistema de calidad/gestión medioambiental/prevención de riesgos laborales	351	10	3,65	4	1,076	1	5
Las áreas geográficas en las que compra	349	12	2,74	3	1,178	1	5
Las áreas geográficas en las que produce	348	13	2,84	3	1,239	1	5
Las áreas geográficas en las que vende	353	8	3,43	4	1,159	1	5
Capacidad de penetración en nuevos mercados internacionales	348	13	2,97	4	1,423	1	5
Otras (Indicar)	2	359	3,50	2(a)	2,121	2	5
TOTAL	361	0					

a Existen varias modas. Se mostrará el menor de los valores.

El sistema de dirección (proceso estratégico, sistema de gestión operativa)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	4	1,1	1,1	1,1
	Algo	17	4,7	4,9	6,0
	Normal	84	23,3	24,0	30,0
	Bastante	121	33,5	34,6	64,6
	Mucho	124	34,3	35,4	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

La formación de los directivos y trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	3	,8	,8	,8
	Algo	12	3,3	3,4	4,2
	Normal	47	13,0	13,1	17,3
	Bastante	150	41,6	41,9	59,2
	Mucho	146	40,4	40,8	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

La profesionalidad y actitud de los directivos y de los trabajadores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	4	1,1	1,1	1,1
	Algo	2	,6	,6	1,7
	Normal	33	9,1	9,3	11,0
	Bastante	131	36,3	36,9	47,9
	Mucho	185	51,2	52,1	100,0
	Total	355	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		361	100,0		

La cultura de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	2	,6	,6	,6
	Algo	8	2,2	2,2	2,8
	Normal	69	19,1	19,2	22,0
	Bastante	141	39,1	39,3	61,3
	Mucho	139	38,5	38,7	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

La actitud de cooperación y alianzas por parte de la empresa (con otras empresas, con la AA.PP, con el entorno)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	25	6,9	7,1	7,1
	Algo	68	18,8	19,4	26,5
	Normal	121	33,5	34,5	61,0
	Bastante	97	26,9	27,6	88,6
	Mucho	40	11,1	11,4	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

La capacidad de innovación de procesos, productos o mercados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	11	3,0	3,1	3,1
	Algo	32	8,9	9,0	12,1
	Normal	57	15,8	16,1	28,2
	Bastante	147	40,7	41,5	69,8
	Mucho	107	29,6	30,2	100,0
	Total	354	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		361	100,0		

La capacidad de evaluación de riesgos de las inversiones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	9	2,5	2,5	2,5
	Algo	40	11,1	11,3	13,8
	Normal	106	29,4	29,9	43,7
	Bastante	113	31,3	31,8	75,5
	Mucho	87	24,1	24,5	100,0
	Total	355	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		361	100,0		

Las tecnologías de procesos y productos utilizadas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	8	2,2	2,3	2,3
	Algo	32	8,9	9,1	11,4
	Normal	80	22,2	22,8	34,2
	Bastante	133	36,8	37,9	72,1
	Mucho	98	27,1	27,9	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

Los recursos humanos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	1	,3	,3	,3
	Algo	15	4,2	4,2	4,5
	Normal	46	12,7	12,9	17,4
	Bastante	142	39,3	39,9	57,3
	Mucho	152	42,1	42,7	100,0
	Total	356	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,4		
Total		361	100,0		

Los recursos financieros/estructura económico financiera

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	8	2,2	2,2	2,2
	Algo	26	7,2	7,3	9,5
	Normal	92	25,5	25,7	35,2
	Bastante	140	38,8	39,1	74,3
	Mucho	92	25,5	25,7	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

Los recursos tecnológicos de instalaciones y equipamientos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	6	1,7	1,7	1,7
	Algo	23	6,4	6,4	8,1
	Normal	81	22,4	22,6	30,6
	Bastante	155	42,9	43,2	73,8
	Mucho	94	26,0	26,2	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

Los recursos naturales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	88	24,4	24,9	24,9
	Algo	66	18,3	18,7	43,6
	Normal	94	26,0	26,6	70,3
	Bastante	48	13,3	13,6	83,9
	Mucho	57	15,8	16,1	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

El conocimiento del mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo	3	,8	,8	,8
	Normal	40	11,1	11,3	12,2
	Bastante	143	39,6	40,5	52,7
	Mucho	167	46,3	47,3	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

El tipo de clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	3	,8	,8	,8
	Algo	14	3,9	3,9	4,8
	Normal	71	19,7	20,0	24,8
	Bastante	154	42,7	43,4	68,2
	Mucho	113	31,3	31,8	100,0
	Total	355	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		361	100,0		

La atención al cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo	5	1,4	1,4	1,4
	Normal	27	7,5	7,6	9,0
	Bastante	111	30,7	31,1	40,1
	Mucho	214	59,3	59,9	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

El sistema de fidelización de clientes

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	3	,8	,8	,8
	Algo	12	3,3	3,4	4,2
	Normal	44	12,2	12,4	16,6
	Bastante	108	29,9	30,4	47,0
	Mucho	188	52,1	53,0	100,0
	Total	355	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		361	100,0		

El tiempo de respuesta a las necesidades del cliente

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	1	,3	,3	,3
	Algo	7	1,9	2,0	2,2
	Normal	31	8,6	8,7	10,9
	Bastante	118	32,7	33,0	43,9
	Mucho	201	55,7	56,1	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

La relación directa con los clientes finales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	7	1,9	2,0	2,0
	Algo	9	2,5	2,5	4,5
	Normal	36	10,0	10,1	14,5
	Bastante	119	33,0	33,2	47,8
	Mucho	187	51,8	52,2	100,0
	Total	358	99,2	100,0	
Perdidos	Sistema	3	,8		
Total		361	100,0		

El servicio posventa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	26	7,2	7,4	7,4
	Algo	41	11,4	11,7	19,1
	Normal	70	19,4	20,0	39,1
	Bastante	96	26,6	27,4	66,6
	Mucho	117	32,4	33,4	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

La red de distribución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	37	10,2	10,6	10,6
	Algo	37	10,2	10,6	21,2
	Normal	91	25,2	26,1	47,3
	Bastante	94	26,0	26,9	74,2
	Mucho	90	24,9	25,8	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

La promoción de los productos/servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	24	6,6	6,9	6,9
	Algo	44	12,2	12,6	19,4
	Normal	111	30,7	31,7	51,1
	Bastante	106	29,4	30,3	81,4
	Mucho	65	18,0	18,6	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

El precio que tienen los productos/servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	15	4,2	4,3	4,3
	Algo	25	6,9	7,1	11,4
	Normal	88	24,4	25,0	36,4
	Bastante	137	38,0	38,9	75,3
	Mucho	87	24,1	24,7	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

La amplitud de la cartera de productos/servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	19	5,3	5,4	5,4
	Algo	35	9,7	9,9	15,3
	Normal	95	26,3	27,0	42,3
	Bastante	128	35,5	36,4	78,7
	Mucho	75	20,8	21,3	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

La exclusividad de los productos/servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	25	6,9	7,0	7,0
	Algo	44	12,2	12,3	19,3
	Normal	94	26,0	26,3	45,7
	Bastante	96	26,6	26,9	72,5
	Mucho	98	27,1	27,5	100,0
	Total	357	98,9	100,0	
Perdidos	Sistema	4	1,1		
Total		361	100,0		

La calidad de los productos/servicios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo	8	2,2	2,2	2,2
	Normal	27	7,5	7,6	9,8
	Bastante	118	32,7	33,1	43,0
	Mucho	203	56,2	57,0	100,0
	Total	356	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,4		
Total		361	100,0		

El proceso de investigación/desarrollo/innovación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	37	10,2	10,6	10,6
	Algo	49	13,6	14,0	24,6
	Normal	102	28,3	29,2	53,9
	Bastante	86	23,8	24,6	78,5
	Mucho	75	20,8	21,5	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

El proceso de diseño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	46	12,7	13,1	13,1
	Algo	63	17,5	18,0	31,1
	Normal	93	25,8	26,6	57,7
	Bastante	75	20,8	21,4	79,1
	Mucho	73	20,2	20,9	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

El sistema de información, el sistema de costes, el cuadro de mando

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	9	2,5	2,5	2,5
	Algo	23	6,4	6,5	9,1
	Normal	103	28,5	29,2	38,2
	Bastante	135	37,4	38,2	76,5
	Mucho	83	23,0	23,5	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

La comunicación interna

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	3	,8	,8	,8
	Algo	27	7,5	7,5	8,4
	Normal	92	25,5	25,6	34,0
	Bastante	137	38,0	38,2	72,1
	Mucho	100	27,7	27,9	100,0
	Total	359	99,4	100,0	
Perdidos	Sistema	2	,6		
Total		361	100,0		

El tipo de proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	12	3,3	3,4	3,4
	Algo	49	13,6	13,8	17,2
	Normal	121	33,5	34,2	51,4
	Bastante	116	32,1	32,8	84,2
	Mucho	56	15,5	15,8	100,0
	Total	354	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		361	100,0		

El proceso de aprovisionamiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	25	6,9	7,1	7,1
	Algo	52	14,4	14,9	22,0
	Normal	131	36,3	37,4	59,4
	Bastante	89	24,7	25,4	84,9
	Mucho	53	14,7	15,1	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

El sistema de producción/logística/almacenamiento/distribución

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	20	5,5	5,8	5,8
	Algo	34	9,4	9,8	15,6
	Normal	102	28,3	29,4	45,0
	Bastante	117	32,4	33,7	78,7
	Mucho	74	20,5	21,3	100,0
	Total	347	96,1	100,0	
Perdidos	Sistema	14	3,9		
Total		361	100,0		

El proceso de comercialización y venta

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	8	2,2	2,3	2,3
	Algo	25	6,9	7,1	9,4
	Normal	86	23,8	24,6	34,0
	Bastante	123	34,1	35,1	69,1
	Mucho	108	29,9	30,9	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

El sistema de calidad/gestión medioambiental/prevención de riesgos laborales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	12	3,3	3,4	3,4
	Algo	39	10,8	11,1	14,5
	Normal	96	26,6	27,4	41,9
	Bastante	116	32,1	33,0	74,9
	Mucho	88	24,4	25,1	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

Las áreas geográficas en las que compra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	60	16,6	17,2	17,2
	Algo	91	25,2	26,1	43,3
	Normal	106	29,4	30,4	73,6
	Bastante	64	17,7	18,3	92,0
	Mucho	28	7,8	8,0	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

Las áreas geográficas en las que produce

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	59	16,3	17,0	17,0
	Algo	80	22,2	23,0	39,9
	Normal	107	29,6	30,7	70,7
	Bastante	61	16,9	17,5	88,2
	Mucho	41	11,4	11,8	100,0
	Total	348	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	13	3,6		
Total		361	100,0		

Las áreas geográficas en las que vende

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	27	7,5	7,6	7,6
	Algo	43	11,9	12,2	19,8
	Normal	102	28,3	28,9	48,7
	Bastante	112	31,0	31,7	80,5
	Mucho	69	19,1	19,5	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

Capacidad de penetración en nuevos mercados internacionales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Poco	77	21,3	22,1	22,1
	Algo	63	17,5	18,1	40,2
	Normal	65	18,0	18,7	58,9
	Bastante	80	22,2	23,0	81,9
	Mucho	63	17,5	18,1	100,0
	Total	348	96,4	100,0	
Perdidos	Sistema	13	3,6		
Total		361	100,0		

Otras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Algo	1	,3	50,0	50,0
	Mucho	1	,3	50,0	100,0
	Total	2	,6	100,0	
Perdidos	Sistema	359	99,4		
Total		361	100,0		

Pregunta 3.2. Indique cómo considera que ha evolucionado su empresa en los últimos cinco años (2000-2004) y que expectativas tiene para los próximos tres años en cada uno de los siguientes aspectos.

Últimos 5 años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
La facturación	355	6	2,60	3	,636	1	3
El cashflow	337	24	2,46	3	,645	1	3
El beneficio neto	351	10	2,31	3	,769	1	3
La rentabilidad	349	12	2,23	3	,767	1	3
La solvencia (capacidad para afrontar las deudas)	353	8	2,43	3	,645	1	3
Los recursos propios	354	7	2,53	3	,584	1	3
La profesionalidad de los empleados	353	8	2,56	3	,562	1	3
La productividad	353	8	2,45	3	,592	1	3
Los costes de aprovisionamiento, mano de obra, y generales	354	7	2,55	3	,638	1	3
La modernización de las instalaciones	356	5	2,58	3	,563	1	3
La capacidad de innovación y sus transferencias con el entorno	347	14	2,47	3	,539	1	3
El valor de mercado de la empresa	353	8	2,69	3	,544	1	3
La posición competitiva de la empresa en el mercado	356	5	2,59	3	,567	1	3

La facturación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	29	8,0	8,2	8,2
	Se mantiene	83	23,0	23,4	31,5
	Ha aumentado	243	67,3	68,5	100,0
	Total	355	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		361	100,0		

El cashflow

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	28	7,8	8,3	8,3
	Se mantiene	126	34,9	37,4	45,7
	Ha aumentado	183	50,7	54,3	100,0
	Total	337	93,4	100,0	
Perdidos	Sistema	24	6,6		
Total		361	100,0		

El beneficio neto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	66	18,3	18,8	18,8
	Se mantiene	110	30,5	31,3	50,1
	Ha aumentado	175	48,5	49,9	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

La rentabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	71	19,7	20,3	20,3
	Se mantiene	125	34,6	35,8	56,2
	Ha aumentado	153	42,4	43,8	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

La solvencia (capacidad para afrontar las deudas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	30	8,3	8,5	8,5
	Se mantiene	141	39,1	39,9	48,4
	Ha aumentado	182	50,4	51,6	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

Los recursos propios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	16	4,4	4,5	4,5
	Se mantiene	135	37,4	38,1	42,7
	Ha aumentado	203	56,2	57,3	100,0
	Total	354	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		361	100,0		

La profesionalidad de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	12	3,3	3,4	3,4
	Se mantiene	133	36,8	37,7	41,1
	Ha aumentado	208	57,6	58,9	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

La productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	18	5,0	5,1	5,1
	Se mantiene	157	43,5	44,5	49,6
	Ha aumentado	178	49,3	50,4	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

Los costes de aprovisionamiento, mano de obra, y generales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	28	7,8	7,9	7,9
	Se mantiene	102	28,3	28,8	36,7
	Ha aumentado	224	62,0	63,3	100,0
	Total	354	98,1	100,0	
Perdidos	Sistema	7	1,9		
Total		361	100,0		

La modernización de las instalaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	13	3,6	3,7	3,7
	Se mantiene	122	33,8	34,3	37,9
	Ha aumentado	221	61,2	62,1	100,0
	Total	356	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,4		
Total		361	100,0		

La capacidad de innovación y sus transferencias con el entorno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	7	1,9	2,0	2,0
	Se mantiene	169	46,8	48,7	50,7
	Ha aumentado	171	47,4	49,3	100,0
	Total	347	96,1	100,0	
Perdidos	Sistema	14	3,9		
Total		361	100,0		

El valor de mercado de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	14	3,9	4,0	4,0
	Se mantiene	83	23,0	23,5	27,5
	Ha aumentado	256	70,9	72,5	100,0
	Total	353	97,8	100,0	
Perdidos	Sistema	8	2,2		
Total		361	100,0		

La posición competitiva de la empresa en el mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Ha disminuido	14	3,9	3,9	3,9
	Se mantiene	119	33,0	33,4	37,4
	Ha aumentado	223	61,8	62,6	100,0
	Total	356	98,6	100,0	
Perdidos	Sistema	5	1,4		
Total		361	100,0		

Próximos tres años

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
La facturación	355	6	2,60	3	,618	1	3
El cashflow	336	25	2,44	3	,610	1	3
El beneficio neto	351	10	2,44	3	,698	1	3
La rentabilidad	351	10	2,39	3	,700	1	3
La solvencia (capacidad para afrontar las deudas)	351	10	2,45	2	,563	1	3
Los recursos propios	351	10	2,48	3	,555	1	3
La profesionalidad de los empleados	351	10	2,62	3	,532	1	3
La productividad	350	11	2,55	3	,557	1	3
Los costes de aprovisionamiento, mano de obra, y generales	350	11	2,45	3	,639	1	3
La modernización de las instalaciones	352	9	2,60	3	,508	1	3
La capacidad de innovación y sus transferencias con el entorno	344	17	2,48	3	,529	1	3
El valor de mercado de la empresa	349	12	2,65	3	,512	1	3
La posición competitiva de la empresa en el mercado	352	9	2,60	3	,546	1	3

La facturación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminución	25	6,9	7,0	7,0
	Mantenimiento	93	25,8	26,2	33,2
	Aumento	237	65,7	66,8	100,0
	Total	355	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		361	100,0		

El cashflow

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminución	21	5,8	6,3	6,3
	Mantenimiento	146	40,4	43,5	49,7
	Aumento	169	46,8	50,3	100,0
	Total	336	93,1	100,0	
Perdidos	Sistema	25	6,9		
Total		361	100,0		

El beneficio neto

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminución	42	11,6	12,0	12,0
	Mantenimiento	114	31,6	32,5	44,4
	Aumento	195	54,0	55,6	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

La rentabilidad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminución	44	12,2	12,5	12,5
	Mantenimiento	127	35,2	36,2	48,7
	Aumento	180	49,9	51,3	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

La solvencia (capacidad para afrontar las deudas)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminución	12	3,3	3,4	3,4
	Mantenimiento	170	47,1	48,4	51,9
	Aumento	169	46,8	48,1	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

Los recursos propios

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminución	10	2,8	2,8	2,8
	Mantenimiento	162	44,9	46,2	49,0
	Aumento	179	49,6	51,0	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

La profesionalidad de los empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminución	8	2,2	2,3	2,3
	Mantenimiento	119	33,0	33,9	36,2
	Aumento	224	62,0	63,8	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

La productividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminución	11	3,0	3,1	3,1
	Mantenimiento	134	37,1	38,3	41,4
	Aumento	205	56,8	58,6	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

Los costes de aprovisionamiento, mano de obra, y generales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminución	28	7,8	8,0	8,0
	Mantenimiento	138	38,2	39,4	47,4
	Aumento	184	51,0	52,6	100,0
	Total	350	97,0	100,0	
Perdidos	Sistema	11	3,0		
Total		361	100,0		

La modernización de las instalaciones

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminución	3	,8	,9	,9
	Mantenimiento	136	37,7	38,6	39,5
	Aumento	213	59,0	60,5	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

La capacidad de innovación y sus transferencias con el entorno

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminución	5	1,4	1,5	1,5
	Mantenimiento	169	46,8	49,1	50,6
	Aumento	170	47,1	49,4	100,0
	Total	344	95,3	100,0	
Perdidos	Sistema	17	4,7		
Total		361	100,0		

El valor de mercado de la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminución	6	1,7	1,7	1,7
	Mantenimiento	109	30,2	31,2	33,0
	Aumento	234	64,8	67,0	100,0
	Total	349	96,7	100,0	
Perdidos	Sistema	12	3,3		
Total		361	100,0		

La posición competitiva de la empresa en el mercado

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Disminución	10	2,8	2,8	2,8
	Mantenimiento	121	33,5	34,4	37,2
	Aumento	221	61,2	62,8	100,0
	Total	352	97,5	100,0	
Perdidos	Sistema	9	2,5		
Total		361	100,0		

4. CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA.

Pregunta 4.1. Indique las siguientes características de su empresa.

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Estructura mercantil	361	0	2,55	2	,744	1	6
Otras (Indicar)	361	0					

Estructura mercantil

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Autónomo	1	,3	,3	,3
	S.L.	190	52,6	52,6	52,9
	S.A.	155	42,9	42,9	95,8
	S.A.L.	6	1,7	1,7	97,5
	Cooperativa	2	,6	,6	98,1
	Otras	7	1,9	1,9	100,0
	Total	361	100,0	100,0	

Otras (Indicar)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		356	98,6	98,6	98,6
	S.A.U.	1	,3	,3	98,9
	SLL	1	,3	,3	99,2
	SLU	1	,3	,3	99,4
	Sociedad de garantía recíproca	1	,3	,3	99,7
	sociedad sin ánimo de lucro	1	,3	,3	100,0
	Total	361	100,0	100,0	

Actividad

Actividades que realiza

N	Válidos	361
	Perdidos	0

Actividades que realiza

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos		22	6,1	6,1	6,1
	Agencia de viajes	4	1,1	1,1	7,2
	Aislamiento, habilitacion, albañilaria naval, puertos deportivos.	1	,3	,3	7,5
	Alimentación	2	,6	,6	8,0
	Almacén frigorífico	1	,3	,3	8,3
	Almacén mercancías, deposito contenedores, auxiliar transporte	1	,3	,3	8,6
	Almacenaje y distribución de materal siderúrgico a empresas del sector de automocion	1	,3	,3	8,9
	Alquiler de maquinaria	1	,3	,3	9,1
	Alquiler y venta de maquinaria para la construcción	1	,3	,3	9,4
	Alquiler y venta máquinas tipo A y B. Futbolings, billares, dianas, tabaqueras, vending, TPV, informática.	1	,3	,3	9,7
	Alquileres locales industriales	1	,3	,3	10,0
	Análisis clinicos humanos, veterinaria y bromatologia	1	,3	,3	10,2
	Apoyacodos, cabezales para automoción	1	,3	,3	10,5
	Arquitectura e ingeniería	1	,3	,3	10,8
	Artes gráficas	2	,6	,6	11,4
	Aserradero de Madera	2	,6	,6	11,9
	Aserradero madera y piedra	1	,3	,3	12,2
	Aserrado y preparación industrial de madera	1	,3	,3	12,5
	Asesoramiento en seguros y productos financieros	1	,3	,3	12,7
	Asesoría de empresas	1	,3	,3	13,0
	Asociacuion deportiva, servicios de ocio y actividad deportiva	1	,3	,3	13,3
	Auditoría	1	,3	,3	13,6
	Autoescuela formación de conductores	1	,3	,3	13,9
	Automoción	1	,3	,3	14,1
	Auxiliar del automovil	1	,3	,3	14,4
	Auxiliar Naval - Habilitación	1	,3	,3	14,7
	Balneario (Talasoterapia), Hotel (4 estrellas), restaurción y eventos	1	,3	,3	15,0
	Banca	4	1,1	1,1	16,1
	Banca Universal	1	,3	,3	16,3
	Bienes de equipo para piedra; Bienes de equipo para automoción; Ingeniería de diseño	1	,3	,3	16,6
	Buques de apoyo e investigación marina	1	,3	,3	16,9
	Calderería de acero inoxidable	1	,3	,3	17,2
	Calderería Naval	1	,3	,3	17,5
	Calderería, sector naval, montajes	1	,3	,3	17,7
	Camping	1	,3	,3	18,0
	Capital riesgo	1	,3	,3	18,3
	Carga y descarga Buques	1	,3	,3	18,6
	Carga y descarga de mercancias, alquiler de fenwich	1	,3	,3	18,8
	Carpintería de Madera	1	,3	,3	19,1
	Carpintería naval	1	,3	,3	19,4
	Centro tecnológico de investigación aplicada y sistemas de pesaje	1	,3	,3	19,7
	Chorredo de buques y estructuras, aplicación de pinturas, limpieza de fachadas	1	,3	,3	19,9
	Cierres de bocina, línes de ejes y	1	,3	,3	20,2

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	timones, caldertería y mecanizado en general				
	Cimentaciones especiales, Construccion	1	,3	,3	20,5
	Club de golf, turismo de golf	1	,3	,3	20,8
	Comercialización de productos congelados y frescos	1	,3	,3	21,1
	Comercialización de productos telecomunicaciones	1	,3	,3	21,3
	Comercialización y extracción de granito ornamental	1	,3	,3	21,6
	Comercio	1	,3	,3	21,9
	Comercio al mayor y menor	1	,3	,3	22,2
	Comercio al por mayor	1	,3	,3	22,4
	Comercio al por mayor de máquinas y equipo de oficina	1	,3	,3	22,7
	Comercio al por mayor de pescados y mariscos	1	,3	,3	23,0
	Comercio al por mayor de vehículos y sus accesorios	1	,3	,3	23,3
	Comercio de alimentación - Mayorista y minorista	1	,3	,3	23,5
	Comercio de mobiliario oficina y hosteleria	1	,3	,3	23,8
	Comercio ferretería	1	,3	,3	24,1
	Comercio mayor productos petrocificos	1	,3	,3	24,4
	Comercio mayor y menor de maquinaria agrícola, forestal y jardinería.	1	,3	,3	24,7
	Comercio moda y vestuario laboral. Fabricación propia de uniformes de empresa	1	,3	,3	24,9
	Comercio productos químicos	1	,3	,3	25,2
	Componentes mecánicos para automoción	1	,3	,3	25,5
	Compra, eleboración, transporte y colocación de granito	1	,3	,3	25,8
	Compra/venta de productos químicos	1	,3	,3	26,0
	Compraventa de madera y derivados de la madera	1	,3	,3	26,3
	Confección en serie de productos textiles	1	,3	,3	26,6
	Confección infantil y géneros de punto (Textil)	1	,3	,3	26,9
	Confección moda	2	,6	,6	27,4
	Confección prenda exterior de señora	1	,3	,3	27,7
	Confección ropa señora	2	,6	,6	28,3
	Confección Textil, Ropa interior	1	,3	,3	28,5
	Confección y enseñanza	1	,3	,3	28,8
	Conservas de pescado	3	,8	,8	29,6
	Conservera	1	,3	,3	29,9
	Construcción	2	,6	,6	30,5
	Construcción embarcaciones	1	,3	,3	30,7
	Construcción moldes y utillajes	1	,3	,3	31,0
	Construcción naval	1	,3	,3	31,3
	Construcción y promoción de vivendas	1	,3	,3	31,6
	Construcción y reparación de buques	2	,6	,6	32,1
	Construcciones y excavaciones	1	,3	,3	32,4
	Construcciones y reparaciones navales	1	,3	,3	32,7
	Consultoría a empresas y administraciones	1	,3	,3	33,0
	Consultoría en N.T.I.C.	1	,3	,3	33,2
	Consultoría y auditoría	1	,3	,3	33,5
	Consultoría, asistencia técnica y control de calidad en el proceso constructivo	1	,3	,3	33,8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Contrucción auxiliar naval y aux. canteras	1	,3	,3	34,1
	Correduría de seguros	6	1,7	1,7	35,7
	Cultivo de rodaballo	1	,3	,3	36,0
	Discoteca	1	,3	,3	36,3
	Diseño fabricación e instalación y mantenimiento de bienes de equipo	1	,3	,3	36,6
	Diseño y construcción de utillaje, equipos y maquinaria específicos (fabricación mecánica)	1	,3	,3	36,8
	Diseño y contrucción de equipos mecanicos de precisión. Maquetas control	1	,3	,3	37,1
	Diseño y fabricación de intercambiadores de calor y recipientes a presión	1	,3	,3	37,4
	Diseño, desarrollo e implantación de sistemas informática	1	,3	,3	37,7
	Diseño, fabricación e instalación de maquinaria conservera	1	,3	,3	38,0
	Diseño, fabricación y servicio postventa de troqueles rotativos y cubiertas de poliuriteno	1	,3	,3	38,2
	Distibrución comercial	1	,3	,3	38,5
	Distribución de artículos deportivos	1	,3	,3	38,8
	Distribución de gases, Petróleo	1	,3	,3	39,1
	Distribución de gasoleos	1	,3	,3	39,3
	Distribución de mercancías	1	,3	,3	39,6
	Distribución de químicios	1	,3	,3	39,9
	Distribución energía	1	,3	,3	40,2
	Distribución textil	1	,3	,3	40,4
	Distribucion y venta al mayor de productos y maquinaria para la limpieza ind.	1	,3	,3	40,7
	Distribución y venta de pollitos de un día	1	,3	,3	41,0
	Distribución, venta de pinturas para automoción, marina e industria	1	,3	,3	41,3
	Distribuidor (concesion) motocicletas, accesorios y reparacion	1	,3	,3	41,6
	Edición prensa diaria	1	,3	,3	41,8
	Edición y distribución de libros	1	,3	,3	42,1
	Efectos navales	1	,3	,3	42,4
	Elaboración de conservas de pescado y mariscos	1	,3	,3	42,7
	Elaboración de granito. Colocación en obras	1	,3	,3	42,9
	Elaboración de granitos naturales	1	,3	,3	43,2
	Elaboración de granitos y compactos	1	,3	,3	43,5
	Elaboración de pescado y venta de frío.	1	,3	,3	43,8
	Elaboración de precocinados ultracongelados, sobre todo con cefalopodos	1	,3	,3	44,0
	Elaboración de productos de pescado congelados	1	,3	,3	44,3
	Elaboración paneles sandwich	1	,3	,3	44,6
	Elaboración y colocación de granitos naturales	1	,3	,3	44,9
	Elaboración y venta de vinos con D.O.	1	,3	,3	45,2
	Elaboración, distribución y colocación de mármoles, granitos y derivados	1	,3	,3	45,4
	Electridad general naval electrónica	1	,3	,3	45,7
	Emisora Radiodifusión	1	,3	,3	46,0
	Empresa logística especializada en	1	,3	,3	46,3

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	descarga de buques y almacenamiento de productos pesqueros				
	Enseñanza	3	,8	,8	47,1
	Enseñanza no Reglada	1	,3	,3	47,4
	Estación de servicio	1	,3	,3	47,6
	Estibadora de buques	1	,3	,3	47,9
	Explotación Avicola	1	,3	,3	48,2
	Explotación de canteras de granito	1	,3	,3	48,5
	Fabricación carrocerías y accesorios. Reparaciones (vehiculo industrial)	1	,3	,3	48,8
	Fabricación chimeneas modulares metálicas	1	,3	,3	49,0
	Fabricación de aditivos alimenticios	1	,3	,3	49,3
	Fabricación de carpas y toldos	1	,3	,3	49,6
	Fabricación de cocinas	1	,3	,3	49,9
	Fabricación de compuestos sellantes para cierre hermético de envases	1	,3	,3	50,1
	Fabricación de compuestos sellantes para el cierre hermetico del envase metalico	1	,3	,3	50,4
	Fabricación de conservas de pescados y mariscos	1	,3	,3	50,7
	Fabricación de equipos navales, fabricación turbinas para saltos de agua	1	,3	,3	51,0
	Fabricación de fundas, carpetas, plasticos…	1	,3	,3	51,2
	Fabricacion de genero de punto infantil	1	,3	,3	51,5
	Fabricación de hormigón y extracción de bloques de granito	1	,3	,3	51,8
	Fabricación de juntas homocinéticas y transmisiones para vehículos a motor	1	,3	,3	52,1
	Fabricación de lámina plastica para envasado	1	,3	,3	52,4
	Fabricación de muebles	1	,3	,3	52,6
	Fabricación de muebles de cocina	1	,3	,3	52,9
	Fabricación de pan	1	,3	,3	53,2
	Fabricación de producto industrial	1	,3	,3	53,5
	Fabricacion de productos (bolsas, sacos, laminas) a partir de film polietileno y polipropileno.	1	,3	,3	53,7
	Fabricación de productos para la construcción	1	,3	,3	54,0
	Fabricación de productos veterinarios	1	,3	,3	54,3
	Fabricación de puertas y carpintería en general	1	,3	,3	54,6
	Fabricación de tapices y alfombras	1	,3	,3	54,8
	Fabricacion manipulados de papel	1	,3	,3	55,1
	Fabricación maquinaria hidraúlica	1	,3	,3	55,4
	Fabricación y almacén	1	,3	,3	55,7
	Fabricación y comercialización de conservas de pescado y mariscos	1	,3	,3	56,0
	Fabricación y comercialización de parasoles, muebles de jardín y cojines	1	,3	,3	56,2
	Fabricación y comercialización de productos de panadería y pastelería	1	,3	,3	56,5
	Fabricación y comercialización productos farmaceuticos	1	,3	,3	56,8
	Fabricación y distribución de bebidas refrescantes	1	,3	,3	57,1
	Fabricación y distribución de lencería	1	,3	,3	57,3
	Fabricación y mantenimiento de maquinaria para piedra natural	1	,3	,3	57,6
	Fabricación y montaje	1	,3	,3	57,9

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Fabricación, instalación, reparación y conservación de aparatos elevadores	1	,3	,3	58,2
	Fabricantede jabones líquidos	1	,3	,3	58,4
	Fast- food Pizzería	1	,3	,3	58,7
	Formación de oposiciones, informática, nuevas tecnologías	1	,3	,3	59,0
	Frábica de conservas de pescado	1	,3	,3	59,3
	Frábica de objetos de Carton	1	,3	,3	59,6
	Frío industrial, fabricación de hielo y compra venta pescados congelados	1	,3	,3	59,8
	Fundición de metales no férreos	1	,3	,3	60,1
	Gestión de residuos, distribución combustibles	1	,3	,3	60,4
	Gestión de servicios y conservaciones	1	,3	,3	60,7
	Gestión y formación	1	,3	,3	60,9
	Granito	3	,8	,8	61,8
	Habilitación naval, botadura de buques	1	,3	,3	62,0
	Hospital General	1	,3	,3	62,3
	Hostelería	2	,6	,6	62,9
	Hotel	1	,3	,3	63,2
	Hotel, restaurante	1	,3	,3	63,4
	Hotelería	1	,3	,3	63,7
	Importación y distribuciónde lubricantes y suministros industriales	1	,3	,3	64,0
	Importación, exportación y comercialización de productos de pescado congelado	1	,3	,3	64,3
	Industria de la piedra natural	1	,3	,3	64,5
	Industria Frigorífica	1	,3	,3	64,8
	Industria vitivinícola D. O. Rías Baixas	1	,3	,3	65,1
	Informática	1	,3	,3	65,4
	Instalaciones control tráfico	1	,3	,3	65,7
	Instalaciones eléctricas	1	,3	,3	65,9
	Instalaciones y mantenimiento de telecomunicaciones	1	,3	,3	66,2
	Intermedición inmobiliaria	1	,3	,3	66,5
	Inyeccion de plásticos, transformacion, espumas, mecanizado, estampacion, ingeniería	1	,3	,3	66,8
	Inyección de termoplásticos para el automóvil	1	,3	,3	67,0
	Juego de bingo	1	,3	,3	67,3
	Laboratorio fotográfico industrial	1	,3	,3	67,6
	Laboratorios de prótesis dental	1	,3	,3	67,9
	Lavandería industrial	1	,3	,3	68,1
	Leche y huevos	1	,3	,3	68,4
	Limpiezas locales y similares	1	,3	,3	68,7
	Logística, Transporte Marítimo, Manipulación portuaria	1	,3	,3	69,0
	Logística, transporte y aduanas	1	,3	,3	69,3
	Lubricantes industriales y productos químicos industriales	1	,3	,3	69,5
	Manufactura productos caucho	1	,3	,3	69,8
	Manufacturado textil para el sector del automóvil	1	,3	,3	70,1
	Manufacturas del caucho	1	,3	,3	70,4
	Mayorista de frutas	1	,3	,3	70,6
	Mayorista de pescado congelado. Elaboradora de productos derivados. Distribuidora minorista de pescado congelado	1	,3	,3	70,9
	Mayorista y minorista textil	1	,3	,3	71,2
	Mecánica, Electricidad, Chapa y pintura	1	,3	,3	71,5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	(Taller mecánico)				
	Mecanizado en general, soldadura y reparaciones	1	,3	,3	71,7
	Mediación en seguros	1	,3	,3	72,0
	Mobiliario hogar y ofiinas, instalaciones y colectividades	1	,3	,3	72,3
	Montaje de neumáticos	1	,3	,3	72,6
	Obras hidráulicas, balnearios, talasoterapia, spa's	1	,3	,3	72,9
	Obras públicas	1	,3	,3	73,1
	Operadores de transporte	1	,3	,3	73,4
	Organización congresos y convenciones	1	,3	,3	73,7
	Outsourcing	1	,3	,3	74,0
	Panadería	1	,3	,3	74,2
	Peluquerías	1	,3	,3	74,5
	Poducción y venta de software	1	,3	,3	74,8
	Producción de componentes automoción	1	,3	,3	75,1
	Producción de embalaje , muebles, reformas comerciales	1	,3	,3	75,3
	Producción y comercio	1	,3	,3	75,6
	Producto farmacéutico	1	,3	,3	75,9
	Promoción de viviendas	1	,3	,3	76,2
	Promoción inmobiliaria	3	,8	,8	77,0
	Proyecto y contrucción de hélices para barcos en bronce	1	,3	,3	77,3
	Publicidad	3	,8	,8	78,1
	Puertos deportivos	1	,3	,3	78,4
	Recambio y accesorio del automóvil, comercialización	1	,3	,3	78,7
	Recauchutado comercio y montaje de neumaticos	1	,3	,3	78,9
	Recuperación y venta de piezas de auto venta de maquinaria	1	,3	,3	79,2
	Reparación naval	2	,6	,6	79,8
	Residencia - Geriátrico	1	,3	,3	80,1
	Restauración	2	,6	,6	80,6
	Restauración y hostelería	1	,3	,3	80,9
	Restaurante	1	,3	,3	81,2
	Sacrificio de porcino, transformación de productos carnicos y conservas de carne	1	,3	,3	81,4
	Sacrificio, despiece, porcionado y comercialización de carne bobina	1	,3	,3	81,7
	Sanitaria	1	,3	,3	82,0
	Sector quimico: pinturas y barnices, especialmente para la madera	1	,3	,3	82,3
	Servicio de Hostelería	1	,3	,3	82,5
	Servicios de publicidad	1	,3	,3	82,8
	Servicios de publicidad exterior	1	,3	,3	83,1
	Servicios de reparación y asistencia técnica a nivel mundial de maquinaria conservera	1	,3	,3	83,4
	Servicios de seguridad	1	,3	,3	83,7
	Servicios de televisión	1	,3	,3	83,9
	Servicios financieros	2	,6	,6	84,5
	Servicios gerentología , ayuda a domicilio	1	,3	,3	84,8
	Servicios Industriales Logística	1	,3	,3	85,0
	Servicios Portuarios y marítimos, planes de contingencia marítimos, lucha anticontaminación marina	2	,6	,6	85,6
	Servizos asesoramiento/consulting	1	,3	,3	85,9
	Sierra de tronco pino y venta de tabla y tablón	1	,3	,3	86,1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	Sociedad deportivo-nautica sin animo de lucro	1	,3	,3	86,4
	Suministros industriales, ingeniería de automatismos	1	,3	,3	86,7
	SW y sercicios informáticos	1	,3	,3	87,0
	Taller de reparación de maquinaria de obras públicas	1	,3	,3	87,3
	Taller de reparación de vehículos industriales, fabricación de carrocerías, venta de neumáticos y repuestos	1	,3	,3	87,5
	Telecomunicaciones	2	,6	,6	88,1
	Textil y confección	1	,3	,3	88,4
	Transformación de Granito	1	,3	,3	88,6
	Transformación de productos de la pesca	1	,3	,3	88,9
	Transformación y elaboración de rocas ornamentales	1	,3	,3	89,2
	Transformacion, almacenamiento y comercilizacion de productos derivados del pescado congelado	1	,3	,3	89,5
	Transitario	1	,3	,3	89,8
	Transorte sanitario	1	,3	,3	90,0
	Transporte	2	,6	,6	90,6
	Transporte de heridos en ambulancia	1	,3	,3	90,9
	Transporte de mercancía refrigerada por carretera	1	,3	,3	91,1
	Transporte de mercancías	3	,8	,8	92,0
	Transporte de mercancías por carretera	1	,3	,3	92,2
	Tratamiento de Plagas	1	,3	,3	92,5
	Tratamiento térmico de metales	1	,3	,3	92,8
	Tratamiento y refinación de aceites y grasas animales y vegetales	1	,3	,3	93,1
	Trituración, Clasificación y Comercialización de áridos para construcción	1	,3	,3	93,4
	Turismo (Agencia de viajes)	1	,3	,3	93,6
	Venta al por mayor de madera	1	,3	,3	93,9
	Venta al por mayor de material médico quirúrgico	1	,3	,3	94,2
	Venta al por mayor de muebles y artículos de regalo	1	,3	,3	94,5
	Venta al por mayor de productos relacionados con la conducción y tratamiento del agua	1	,3	,3	94,7
	Venta al por mayor y menor de muebles y artículos de regalo	1	,3	,3	95,0
	Venta calzados	1	,3	,3	95,3
	Venta de carburantes	1	,3	,3	95,6
	Venta de espumas sector automoción	1	,3	,3	95,8
	Venta de instrumentos musicales	1	,3	,3	96,1
	Venta de máquinas de coser industriales y complementos	1	,3	,3	96,4
	Venta de material deportivo	1	,3	,3	96,7
	Venta de material médico	1	,3	,3	97,0
	Venta de pinturas y barnices	1	,3	,3	97,2
	Venta de quesos y derivados lácteos y cárnicos	1	,3	,3	97,5
	Venta de televisores, electrodomésticos, sonido, imagen, muebles de cocina y pequeños aparatos eletricos.	1	,3	,3	97,8
	Venta de vehículos industriales repasracion y mantenimiento de vehiculos industriales venta de	1	,3	,3	98,1

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	recambios				
	Venta maquinaria de oficina y servicio técnico	1	,3	,3	98,3
	Venta material construcción. Madera y fabricación de palets cartelería.	1	,3	,3	98,6
	Venta mayorista de recambios y accesorios de automóvil	1	,3	,3	98,9
	Venta menor de droguería y perfumería	1	,3	,3	99,2
	Venta y distribucion de frutas y verduras	1	,3	,3	99,4
	Ventas de recambio del automovil	1	,3	,3	99,7
	Vinos DO ``Rías Baixas´´	1	,3	,3	100,0
	Total	361	100,0	100,0	

Pregunta 4.2. Año de inicio de la actividad

Año de inicio de la actividad

N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
Válidos	Perdidos					
312	49	1977,66	1982	21,796	1873	2005

Año de inicio de la actividad

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	1873	1	,3	,3	,3
	1888	1	,3	,3	,6
	1890	1	,3	,3	1,0
	1900	3	,8	1,0	1,9
	1904	1	,3	,3	2,2
	1906	3	,8	1,0	3,2
	1910	1	,3	,3	3,5
	1919	1	,3	,3	3,8
	1920	1	,3	,3	4,2
	1928	2	,6	,6	4,8
	1934	3	,8	1,0	5,8
	1940	4	1,1	1,3	7,1
	1945	2	,6	,6	7,7
	1946	1	,3	,3	8,0
	1947	1	,3	,3	8,3
	1950	4	1,1	1,3	9,6
	1951	2	,6	,6	10,3
	1954	1	,3	,3	10,6
	1955	2	,6	,6	11,2
	1957	2	,6	,6	11,9
	1958	2	,6	,6	12,5
	1959	1	,3	,3	12,8
	1960	4	1,1	1,3	14,1
	1961	2	,6	,6	14,7
	1962	3	,8	1,0	15,7
	1963	3	,8	1,0	16,7
	1964	2	,6	,6	17,3
	1965	3	,8	1,0	18,3
	1966	3	,8	1,0	19,2
	1967	2	,6	,6	19,9
	1968	4	1,1	1,3	21,2
	1969	4	1,1	1,3	22,4
	1970	7	1,9	2,2	24,7
	1971	1	,3	,3	25,0
	1972	4	1,1	1,3	26,3
	1973	5	1,4	1,6	27,9
	1974	3	,8	1,0	28,8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	1975	12	3,3	3,8	32,7
	1976	4	1,1	1,3	34,0
	1977	3	,8	1,0	34,9
	1978	6	1,7	1,9	36,9
	1979	8	2,2	2,6	39,4
	1980	3	,8	1,0	40,4
	1981	5	1,4	1,6	42,0
	1982	15	4,2	4,8	46,8
	1983	9	2,5	2,9	49,7
	1984	8	2,2	2,6	52,2
	1985	9	2,5	2,9	55,1
	1986	11	3,0	3,5	58,7
	1987	8	2,2	2,6	61,2
	1988	13	3,6	4,2	65,4
	1989	9	2,5	2,9	68,3
	1990	9	2,5	2,9	71,2
	1991	10	2,8	3,2	74,4
	1992	10	2,8	3,2	77,6
	1993	12	3,3	3,8	81,4
	1994	9	2,5	2,9	84,3
	1995	13	3,6	4,2	88,5
	1996	7	1,9	2,2	90,7
	1997	5	1,4	1,6	92,3
	1998	6	1,7	1,9	94,2
	1999	6	1,7	1,9	96,2
	2000	6	1,7	1,9	98,1
	2001	1	,3	,3	98,4
	2003	2	,6	,6	99,0
	2004	2	,6	,6	99,7
	2005	1	,3	,3	100,0
	Total	312	86,4	100,0	
Perdidos	Sistema	49	13,6		
Total		361	100,0		

Pregunta 4.3. Señale el municipio en el que está ubicada su empresa

Municipio en el que está ubicada su empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Baiona	6	1,7	1,7	1,7
	Cangas	3	,8	,8	2,5
	Gondomar	10	2,8	2,8	5,4
	Moaña	1	,3	,3	5,6
	Mos	19	5,3	5,4	11,0
	Nigrán	6	1,7	1,7	12,7
	Pazos de Borbén	2	,6	,6	13,2
	O Porriño	49	13,6	13,8	27,0
	Redondela	21	5,8	5,9	33,0
	Salceda de Caselas	2	,6	,6	33,5
	Salvaterra de Miño	6	1,7	1,7	35,2
	Soutomaior	1	,3	,3	35,5
	Vigo	229	63,4	64,5	100,0
	Total	355	98,3	100,0	
Perdidos	Sistema	6	1,7		
Total		361	100,0		

Pregunta 4.4. Señale el intervalo en el que se encuentra tanto en facturación como en número de empleados.

Facturación

N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
Válidos	Perdidos					
351	10	3,85	3	1,659	1	7

Facturación

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 600.000 euros	31	8,6	8,8	8,8
	De 600.000 a 1 millón de euros	42	11,6	12,0	20,8
	De 1 a 3 millones de euros	90	24,9	25,6	46,4
	De 3 a 6 millones de euros	56	15,5	16,0	62,4
	De 6 a 30 millones de euros	78	21,6	22,2	84,6
	De 30 a 60 millones de euros	26	7,2	7,4	92,0
	Más de 60 millones de euros	28	7,8	8,0	100,0
	Total	351	97,2	100,0	
Perdidos	Sistema	10	2,8		
Total		361	100,0		

Empleo

Número de empleados

N	Válidos	343
	Perdidos	18
Media		2,61
Moda		2
Desv. típ.		1,428
Mínimo		1
Máximo		7

Número de empleados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Menos de 10 personas	54	15,0	15,7	15,7
	De 10 a 49 personas	168	46,5	49,0	64,7
	De 50 a 99 personas	51	14,1	14,9	79,6
	De 100 a 199 personas	26	7,2	7,6	87,2
	De 200 a 499 personas	24	6,6	7,0	94,2
	De 500 a 999 personas	11	3,0	3,2	97,4
	1000 o más personas	9	2,5	2,6	100,0
	Total	343	95,0	100,0	
Perdidos	Sistema	18	5,0		
Total		361	100,0		

Pregunta 4.5. Señale aproximadamente el porcentaje que compone el capital social de su empresa en relación al lugar de procedencia. De igual forma, señale la tendencia futura que espera sobre la evolución de dicho capital.

Porcentaje

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Local	331	30	73,6329	100,00	41,10213	,00	100,00
Gallego, no local	331	30	10,9248	,00	28,86432	,00	100,00
Del norte de Portugal	331	30	1,1118	,00	10,12361	,00	100,00
Español no gallego	331	30	8,9196	,00	25,55568	,00	100,00
Resto de Europa	331	30	4,3233	,00	19,01900	,00	100,00
Resto del mundo	331	30	,8459	,00	8,37803	,00	100,00

Local (Porcentaje)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	67	18,6	20,2	20,2
	,10	1	,3	,3	20,5
	10,00	1	,3	,3	20,8
	13,60	1	,3	,3	21,1
	16,00	1	,3	,3	21,5
	20,00	2	,6	,6	22,1
	25,00	2	,6	,6	22,7
	30,00	2	,6	,6	23,3
	39,00	1	,3	,3	23,6
	40,00	1	,3	,3	23,9
	45,00	1	,3	,3	24,2
	50,00	10	2,8	3,0	27,2
	51,00	1	,3	,3	27,5
	55,00	1	,3	,3	27,8
	65,00	3	,8	,9	28,7
	70,00	4	1,1	1,2	29,9
	75,00	1	,3	,3	30,2
	76,00	1	,3	,3	30,5
	80,00	6	1,7	1,8	32,3
	85,00	1	,3	,3	32,6
	90,00	2	,6	,6	33,2
	93,78	1	,3	,3	33,5
	95,00	2	,6	,6	34,1
	98,00	1	,3	,3	34,4
	100,00	217	60,1	65,6	100,0
	Total	331	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	30	8,3		
Total		361	100,0		

Gallego, no local (Porcentaje)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	276	76,5	83,4	83,4
	1,00	1	,3	,3	83,7
	5,00	2	,6	,6	84,3
	6,22	1	,3	,3	84,6
	10,00	3	,8	,9	85,5
	15,00	1	,3	,3	85,8
	18,00	1	,3	,3	86,1
	20,00	5	1,4	1,5	87,6
	25,00	1	,3	,3	87,9
	35,00	2	,6	,6	88,5
	50,00	5	1,4	1,5	90,0
	51,00	1	,3	,3	90,3
	55,00	1	,3	,3	90,6
	60,00	1	,3	,3	90,9
	70,00	1	,3	,3	91,2
	75,00	1	,3	,3	91,5
	90,00	2	,6	,6	92,1
	99,90	1	,3	,3	92,4
	100,00	25	6,9	7,6	100,0
	Total	331	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	30	8,3		
Total		361	100,0		

Del norte de Portugal (Porcentaje)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	325	90,0	98,2	98,2
	1,00	1	,3	,3	98,5
	2,00	1	,3	,3	98,8
	65,00	1	,3	,3	99,1
	100,00	3	,8	,9	100,0
	Total	331	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	30	8,3		
Total		361	100,0		

Español no gallego (Porcentaje)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	282	78,1	85,2	85,2
	5,00	2	,6	,6	85,8
	10,00	5	1,4	1,5	87,3
	11,00	1	,3	,3	87,6
	15,00	1	,3	,3	87,9
	20,00	3	,8	,9	88,8
	25,00	1	,3	,3	89,1
	30,00	2	,6	,6	89,7
	33,00	1	,3	,3	90,0
	45,00	1	,3	,3	90,3
	49,00	1	,3	,3	90,6
	50,00	8	2,2	2,4	93,1
	65,00	1	,3	,3	93,4
	70,00	1	,3	,3	93,7
	75,00	1	,3	,3	94,0
	86,40	1	,3	,3	94,3
	98,00	1	,3	,3	94,6
	100,00	18	5,0	5,4	100,0
	Total	331	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	30	8,3		
Total		361	100,0		

Resto de Europa (Porcentaje)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	310	85,9	93,7	93,7
	2,00	1	,3	,3	94,0
	10,00	1	,3	,3	94,3
	15,00	1	,3	,3	94,6
	24,00	1	,3	,3	94,9
	30,00	1	,3	,3	95,2
	35,00	1	,3	,3	95,5
	40,00	1	,3	,3	95,8
	45,00	1	,3	,3	96,1
	50,00	1	,3	,3	96,4
	80,00	1	,3	,3	96,7
	100,00	11	3,0	3,3	100,0
	Total	331	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	30	8,3		
Total		361	100,0		

Resto del mundo (Porcentaje)

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	327	90,6	98,8	98,8
	30,00	1	,3	,3	99,1
	50,00	1	,3	,3	99,4
	100,00	2	,6	,6	100,0
	Total	331	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	30	8,3		
Total		361	100,0		

Tendencia futura

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Local	259	102	2,11	2	,372	1	3
Gallego, no local	61	300	2,05	2	,425	1	3
Del norte de Portugal	16	345	2,19	2	,403	2	3
Español no gallego	54	307	2,17	2	,423	1	3
Resto de Europa	28	333	2,11	2	,416	1	3
Resto del mundo	14	347	2,21	2	,426	2	3

Local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	5	1,4	1,9	1,9
	Mantener	220	60,9	84,9	86,9
	Aumentar	34	9,4	13,1	100,0
	Total	259	71,7	100,0	
Perdidos	Sistema	102	28,3		
Total		361	100,0		

Gallego, no local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	4	1,1	6,6	6,6
	Mantener	50	13,9	82,0	88,5
	Aumentar	7	1,9	11,5	100,0
	Total	61	16,9	100,0	
Perdidos	Sistema	300	83,1		
Total		361	100,0		

Del norte de Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	13	3,6	81,3	81,3
	Aumentar	3	,8	18,8	100,0
	Total	16	4,4	100,0	
Perdidos	Sistema	345	95,6		
Total		361	100,0		

Pregunta 4.6.De las áreas señaladas a continuación indique el porcentaje de ventas e inversiones que realiza en cada uno de esos mercados y las expectativas futuras que estima para los próximos 3 años.

Ventas/Porentaje

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Local / Ventas	309	52	39,7804	,00	36,66311	,00	100,00
Gallego, no local / Ventas	309	52	24,8480	,00	28,78546	,00	100,00
Del norte de Portugal / Ventas	309	52	4,0247	,00	7,63404	,00	70,00
Español no gallego / Ventas	309	52	20,3806	,00	25,64992	,00	100,00
Resto de Europa / Ventas	308	53	7,1682	,00	15,63654	,00	100,00
Resto del mundo / Ventas	308	53	3,8338	,00	11,26666	,00	100,00

Local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	58	16,1	18,8	18,8
	1,00	10	2,8	3,2	22,0
	2,00	5	1,4	1,6	23,6
	2,50	1	,3	,3	23,9
	3,00	6	1,7	1,9	25,9
	4,00	1	,3	,3	26,2
	5,00	11	3,0	3,6	29,8
	6,00	1	,3	,3	30,1
	7,00	3	,8	1,0	31,1
	9,00	2	,6	,6	31,7
	10,00	11	3,0	3,6	35,3
	13,00	2	,6	,6	35,9
	14,00	2	,6	,6	36,6
	15,00	6	1,7	1,9	38,5
	16,00	1	,3	,3	38,8
	18,00	1	,3	,3	39,2
	18,60	2	,6	,6	39,8
	20,00	17	4,7	5,5	45,3
	24,00	1	,3	,3	45,6
	25,00	7	1,9	2,3	47,9
	28,00	1	,3	,3	48,2
	30,00	14	3,9	4,5	52,8
	32,00	1	,3	,3	53,1
	35,00	6	1,7	1,9	55,0
	40,00	11	3,0	3,6	58,6

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	42,00	1	,3	,3	58,9
	44,00	1	,3	,3	59,2
	45,87	1	,3	,3	59,5
	46,00	1	,3	,3	59,9
	48,00	1	,3	,3	60,2
	50,00	14	3,9	4,5	64,7
	55,00	1	,3	,3	65,0
	59,00	1	,3	,3	65,4
	60,00	9	2,5	2,9	68,3
	65,00	1	,3	,3	68,6
	67,00	1	,3	,3	68,9
	70,00	11	3,0	3,6	72,5
	72,57	1	,3	,3	72,8
	75,00	7	1,9	2,3	75,1
	80,00	20	5,5	6,5	81,6
	85,00	4	1,1	1,3	82,8
	87,00	1	,3	,3	83,2
	90,00	14	3,9	4,5	87,7
	94,00	1	,3	,3	88,0
	97,00	1	,3	,3	88,3
	98,00	2	,6	,6	89,0
	100,00	34	9,4	11,0	100,0
	Total	309	85,6	100,0	
Perdidos	Sistema	52	14,4		
Total		361	100,0		

Gallego, no local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	77	21,3	24,9	24,9
	1,00	2	,6	,6	25,6
	2,00	2	,6	,6	26,2
	2,50	1	,3	,3	26,5
	3,00	3	,8	1,0	27,5
	4,00	3	,8	1,0	28,5
	5,00	12	3,3	3,9	32,4
	6,00	1	,3	,3	32,7
	7,00	3	,8	1,0	33,7
	8,00	3	,8	1,0	34,6
	9,00	1	,3	,3	35,0
	10,00	45	12,5	14,6	49,5
	14,00	1	,3	,3	49,8
	15,00	10	2,8	3,2	53,1
	16,30	2	,6	,6	53,7
	17,00	1	,3	,3	54,0
	18,00	6	1,7	1,9	56,0
	20,00	23	6,4	7,4	63,4
	21,00	2	,6	,6	64,1
	23,00	1	,3	,3	64,4
	24,00	1	,3	,3	64,7
	25,00	10	2,8	3,2	68,0
	26,00	1	,3	,3	68,3
	27,00	2	,6	,6	68,9
	27,43	1	,3	,3	69,3
	28,00	1	,3	,3	69,6
	29,00	1	,3	,3	69,9
	30,00	12	3,3	3,9	73,8
	35,00	1	,3	,3	74,1
	38,00	1	,3	,3	74,4
	39,00	1	,3	,3	74,8

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	40,00	10	2,8	3,2	78,0
	44,50	1	,3	,3	78,3
	45,00	4	1,1	1,3	79,6
	47,00	1	,3	,3	79,9
	50,00	11	3,0	3,6	83,5
	53,00	1	,3	,3	83,8
	60,00	11	3,0	3,6	87,4
	65,00	2	,6	,6	88,0
	70,00	6	1,7	1,9	90,0
	75,00	3	,8	1,0	90,9
	78,00	1	,3	,3	91,3
	80,00	4	1,1	1,3	92,6
	82,00	1	,3	,3	92,9
	85,00	2	,6	,6	93,5
	90,00	2	,6	,6	94,2
	92,00	1	,3	,3	94,5
	94,00	1	,3	,3	94,8
	96,00	1	,3	,3	95,1
	100,00	15	4,2	4,9	100,0
	Total	309	85,6	100,0	
Perdidos	Sistema	52	14,4		
Total		361	100,0		

Del norte de Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	174	48,2	56,3	56,3
	,50	2	,6	,6	57,0
	1,00	11	3,0	3,6	60,5
	1,13	1	,3	,3	60,8
	2,00	16	4,4	5,2	66,0
	3,00	4	1,1	1,3	67,3
	4,00	3	,8	1,0	68,3
	5,00	31	8,6	10,0	78,3
	6,00	1	,3	,3	78,6
	7,00	1	,3	,3	79,0
	8,00	1	,3	,3	79,3
	10,00	34	9,4	11,0	90,3
	12,00	3	,8	1,0	91,3
	12,50	1	,3	,3	91,6
	13,00	1	,3	,3	91,9
	15,00	8	2,2	2,6	94,5
	19,00	1	,3	,3	94,8
	20,00	5	1,4	1,6	96,4
	24,00	2	,6	,6	97,1
	25,00	4	1,1	1,3	98,4
	30,00	2	,6	,6	99,0
	40,00	2	,6	,6	99,7
	70,00	1	,3	,3	100,0
	Total	309	85,6	100,0	
Perdidos	Sistema	52	14,4		
Total		361	100,0		

Español no gallego

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	121	33,5	39,2	39,2
	1,00	2	,6	,6	39,8
	2,00	1	,3	,3	40,1
	3,00	2	,6	,6	40,8
	4,00	1	,3	,3	41,1
	5,00	15	4,2	4,9	46,0
	8,00	2	,6	,6	46,6
	10,00	26	7,2	8,4	55,0
	14,00	3	,8	1,0	56,0
	15,00	6	1,7	1,9	57,9
	16,00	3	,8	1,0	58,9
	17,00	1	,3	,3	59,2
	18,00	2	,6	,6	59,9
	19,00	1	,3	,3	60,2
	20,00	16	4,4	5,2	65,4
	21,00	1	,3	,3	65,7
	23,00	2	,6	,6	66,3
	25,00	9	2,5	2,9	69,3
	27,00	2	,6	,6	69,9
	28,00	2	,6	,6	70,6
	29,00	1	,3	,3	70,9
	30,00	12	3,3	3,9	74,8
	32,00	2	,6	,6	75,4
	33,00	1	,3	,3	75,7
	35,00	4	1,1	1,3	77,0
	37,00	2	,6	,6	77,7
	40,00	11	3,0	3,6	81,2
	42,00	1	,3	,3	81,6
	43,00	1	,3	,3	81,9
	45,00	6	1,7	1,9	83,8
	47,00	1	,3	,3	84,1
	48,00	2	,6	,6	84,8
	49,00	2	,6	,6	85,4
	50,00	4	1,1	1,3	86,7
	55,00	4	1,1	1,3	88,0
	57,00	1	,3	,3	88,3
	58,00	1	,3	,3	88,7
	60,00	3	,8	1,0	89,6
	62,00	1	,3	,3	90,0
	62,30	2	,6	,6	90,6
	65,00	3	,8	1,0	91,6
	69,00	3	,8	1,0	92,6
	70,00	2	,6	,6	93,2
	72,00	1	,3	,3	93,5
	75,00	1	,3	,3	93,9
	77,00	1	,3	,3	94,2
	78,00	1	,3	,3	94,5
	80,00	5	1,4	1,6	96,1
	82,00	1	,3	,3	96,4
	84,00	1	,3	,3	96,8
	85,00	4	1,1	1,3	98,1
	88,00	2	,6	,6	98,7
	95,00	1	,3	,3	99,0
	100,00	3	,8	1,0	100,0
	Total	309	85,6	100,0	
Perdidos	Sistema	52	14,4		
Total		361	100,0		

Resto de Europa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	193	53,5	62,7	62,7
	1,00	11	3,0	3,6	66,2
	2,00	3	,8	1,0	67,2
	2,80	2	,6	,6	67,9
	3,00	2	,6	,6	68,5
	4,00	4	1,1	1,3	69,8
	5,00	12	3,3	3,9	73,7
	6,00	3	,8	1,0	74,7
	7,00	1	,3	,3	75,0
	8,00	3	,8	1,0	76,0
	10,00	23	6,4	7,5	83,4
	11,00	1	,3	,3	83,8
	12,00	1	,3	,3	84,1
	12,50	1	,3	,3	84,4
	13,00	2	,6	,6	85,1
	14,00	1	,3	,3	85,4
	15,00	2	,6	,6	86,0
	17,00	1	,3	,3	86,4
	20,00	7	1,9	2,3	88,6
	24,00	1	,3	,3	89,0
	25,00	5	1,4	1,6	90,6
	27,00	1	,3	,3	90,9
	30,00	7	1,9	2,3	93,2
	33,00	2	,6	,6	93,8
	40,00	3	,8	1,0	94,8
	45,00	2	,6	,6	95,5
	46,00	2	,6	,6	96,1
	50,00	2	,6	,6	96,8
	51,00	1	,3	,3	97,1
	55,00	1	,3	,3	97,4
	60,00	2	,6	,6	98,1
	65,00	1	,3	,3	98,4
	70,00	1	,3	,3	98,7
	76,70	1	,3	,3	99,0
	80,00	1	,3	,3	99,4
	90,00	1	,3	,3	99,7
	100,00	1	,3	,3	100,0
	Total	308	85,3	100,0	
Perdidos	Sistema	53	14,7		
Total		361	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	226	62,6	73,4	73,4
	1,00	12	3,3	3,9	77,3
	2,00	5	1,4	1,6	78,9
	3,00	1	,3	,3	79,2
	4,00	1	,3	,3	79,5
	5,00	13	3,6	4,2	83,8
	6,00	2	,6	,6	84,4
	7,00	2	,6	,6	85,1
	8,00	1	,3	,3	85,4
	9,30	1	,3	,3	85,7
	9,50	1	,3	,3	86,0
	10,00	14	3,9	4,5	90,6
	11,00	1	,3	,3	90,9
	12,00	1	,3	,3	91,2
	15,00	4	1,1	1,3	92,5

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
	20,00	9	2,5	2,9	95,5
	22,00	1	,3	,3	95,8
	25,00	3	,8	1,0	96,8
	30,00	1	,3	,3	97,1
	31,00	1	,3	,3	97,4
	35,00	2	,6	,6	98,1
	38,00	1	,3	,3	98,4
	50,00	1	,3	,3	98,7
	60,00	1	,3	,3	99,0
	65,00	1	,3	,3	99,4
	90,00	1	,3	,3	99,7
	100,00	1	,3	,3	100,0
	Total	308	85,3	100,0	
Perdidos	Sistema	53	14,7		
Total		361	100,0		

Español no gallego

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	1	,3	1,9	1,9
	Mantener	43	11,9	79,6	81,5
	Aumentar	10	2,8	18,5	100,0
	Total	54	15,0	100,0	
Perdidos	Sistema	307	85,0		
Total		361	100,0		

Resto de Europa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	1	,3	3,6	3,6
	Mantener	23	6,4	82,1	85,7
	Aumentar	4	1,1	14,3	100,0
	Total	28	7,8	100,0	
Perdidos	Sistema	333	92,2		
Total		361	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	11	3,0	78,6	78,6
	Aumentar	3	,8	21,4	100,0
	Total	14	3,9	100,0	
Perdidos	Sistema	347	96,1		
Total		361	100,0		

Ventas/Expectativas futuras

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Local / Ventas	253	108	2,31	2	,578	1	3
Gallego, no local / Ventas	225	136	2,41	2	,584	1	3
Del norte de Portugal / Ventas	140	221	2,38	2	,617	1	3
Español no gallego / Ventas	176	185	2,54	3	,603	1	3
Resto de Europa / Ventas	119	242	2,66	3	,525	1	3
Resto del mundo / Ventas	92	269	2,64	3	,482	2	3

Local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	15	4,2	5,9	5,9
	Mantener	144	39,9	56,9	62,8
	Aumentar	94	26,0	37,2	100,0
	Total	253	70,1	100,0	
Perdidos	Sistema	108	29,9		
Total		361	100,0		

Gallego, no local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	11	3,0	4,9	4,9
	Mantener	111	30,7	49,3	54,2
	Aumentar	103	28,5	45,8	100,0
	Total	225	62,3	100,0	
Perdidos	Sistema	136	37,7		
Total		361	100,0		

Del norte de Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	10	2,8	7,1	7,1
	Mantener	67	18,6	47,9	55,0
	Aumentar	63	17,5	45,0	100,0
	Total	140	38,8	100,0	
Perdidos	Sistema	221	61,2		
Total		361	100,0		

Español no gallego

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	10	2,8	5,7	5,7
	Mantener	61	16,9	34,7	40,3
	Aumentar	105	29,1	59,7	100,0
	Total	176	48,8	100,0	
Perdidos	Sistema	185	51,2		
Total		361	100,0		

Resto de Europa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	3	,8	2,5	2,5
	Mantener	34	9,4	28,6	31,1
	Aumentar	82	22,7	68,9	100,0
	Total	119	33,0	100,0	
Perdidos	Sistema	242	67,0		
Total		361	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Mantener	33	9,1	35,9	35,9
	Aumentar	59	16,3	64,1	100,0
	Total	92	25,5	100,0	
Perdidos	Sistema	269	74,5		
Total		361	100,0		

Inversiones/Porcenjate

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Local / Inversiones	232	129	65,0513	100,00	41,03985	,00	100,00
Gallego, no local / Inversiones	232	129	16,9418	,00	30,54310	,00	100,00
Del norte de Portugal / Inversiones	232	129	1,9310	,00	8,69614	,00	80,00
Español no gallego / Inversiones	232	129	9,5418	,00	22,99079	,00	100,00
Resto de Europa / Inversiones	232	129	3,6203	,00	12,23099	,00	100,00
Resto del mundo / Inversiones	232	129	2,9138	,00	13,55257	,00	100,00

Local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	38	10,5	16,4	16,4
	2,00	1	,3	,4	16,8
	5,00	1	,3	,4	17,2
	10,00	11	3,0	4,7	22,0
	15,00	1	,3	,4	22,4
	18,00	1	,3	,4	22,8
	20,00	9	2,5	3,9	26,7
	24,00	1	,3	,4	27,2
	25,00	1	,3	,4	27,6
	30,00	7	1,9	3,0	30,6
	33,40	1	,3	,4	31,0
	35,00	4	1,1	1,7	32,8
	40,00	1	,3	,4	33,2
	48,00	1	,3	,4	33,6
	50,00	8	2,2	3,4	37,1
	60,00	4	1,1	1,7	38,8
	66,50	1	,3	,4	39,2
	70,00	5	1,4	2,2	41,4
	75,00	2	,6	,9	42,2
	80,00	14	3,9	6,0	48,3
	85,00	2	,6	,9	49,1
	90,00	4	1,1	1,7	50,9
	92,00	1	,3	,4	51,3
	95,00	1	,3	,4	51,7
	98,00	1	,3	,4	52,2
	100,00	111	30,7	47,8	100,0
	Total	232	64,3	100,0	
Perdidos	Sistema	129	35,7		
Total		361	100,0		

Gallego, no local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	142	39,3	61,2	61,2
	1,00	1	,3	,4	61,6
	4,00	1	,3	,4	62,1
	5,00	8	2,2	3,4	65,5
	5,50	1	,3	,4	65,9
	10,00	12	3,3	5,2	71,1
	15,00	4	1,1	1,7	72,8
	18,00	1	,3	,4	73,3
	20,00	14	3,9	6,0	79,3
	25,00	2	,6	,9	80,2
	30,00	3	,8	1,3	81,5
	35,00	1	,3	,4	81,9
	40,00	4	1,1	1,7	83,6
	50,00	7	1,9	3,0	86,6
	60,00	2	,6	,9	87,5
	65,00	1	,3	,4	87,9
	67,00	1	,3	,4	88,4
	70,00	5	1,4	2,2	90,5
	80,00	2	,6	,9	91,4
	85,00	1	,3	,4	91,8
	90,00	3	,8	1,3	93,1
	100,00	16	4,4	6,9	100,0
	Total	232	64,3	100,0	
Perdidos	Sistema	129	35,7		
Total		361	100,0		

Del norte de Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	208	57,6	89,7	89,7
	1,00	2	,6	,9	90,5
	2,00	2	,6	,9	91,4
	5,00	3	,8	1,3	92,7
	7,00	1	,3	,4	93,1
	10,00	9	2,5	3,9	97,0
	30,00	2	,6	,9	97,8
	40,00	1	,3	,4	98,3
	50,00	3	,8	1,3	99,6
	80,00	1	,3	,4	100,0
	Total	232	64,3	100,0	
Perdidos	Sistema	129	35,7		
Total		361	100,0		

Español no gallego

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	175	48,5	75,4	75,4
	2,00	3	,8	1,3	76,7
	4,00	1	,3	,4	77,2
	5,00	2	,6	,9	78,0
	6,00	1	,3	,4	78,4
	10,00	11	3,0	4,7	83,2
	16,00	1	,3	,4	83,6
	16,70	1	,3	,4	84,1
	20,00	7	1,9	3,0	87,1
	25,00	1	,3	,4	87,5
	30,00	3	,8	1,3	88,8
	40,00	4	1,1	1,7	90,5
	45,00	1	,3	,4	90,9
	50,00	4	1,1	1,7	92,7
	55,00	1	,3	,4	93,1
	60,00	2	,6	,9	94,0
	65,00	1	,3	,4	94,4
	70,00	2	,6	,9	95,3
	75,00	1	,3	,4	95,7
	80,00	1	,3	,4	96,1
	85,00	2	,6	,9	97,0
	90,00	2	,6	,9	97,8
	100,00	5	1,4	2,2	100,0
	Total	232	64,3	100,0	
Perdidos	Sistema	129	35,7		
Total		361	100,0		

Resto de Europa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	200	55,4	86,2	86,2
	5,00	5	1,4	2,2	88,4
	10,00	6	1,7	2,6	90,9
	15,00	1	,3	,4	91,4
	20,00	6	1,7	2,6	94,0
	25,00	2	,6	,9	94,8
	27,00	1	,3	,4	95,3
	30,00	2	,6	,9	96,1
	33,50	1	,3	,4	96,6
	35,00	2	,6	,9	97,4
	40,00	1	,3	,4	97,8
	44,40	1	,3	,4	98,3
	50,00	1	,3	,4	98,7
	60,00	1	,3	,4	99,1
	85,00	1	,3	,4	99,6
	100,00	1	,3	,4	100,0
	Total	232	64,3	100,0	
Perdidos	Sistema	129	35,7		
Total		361	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	,00	210	58,2	90,5	90,5
	1,00	2	,6	,9	91,4
	5,00	5	1,4	2,2	93,5
	10,00	4	1,1	1,7	95,3
	15,00	2	,6	,9	96,1
	30,00	1	,3	,4	96,6
	40,00	2	,6	,9	97,4
	50,00	2	,6	,9	98,3
	80,00	1	,3	,4	98,7
	89,00	1	,3	,4	99,1
	100,00	2	,6	,9	100,0
	Total	232	64,3	100,0	
Perdidos	Sistema	129	35,7		
Total		361	100,0		

Inversiones/Expectativas futuras

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Local / Inversiones	223	138	2,32	2	,540	1	3
Gallego, no local / Inversiones	120	241	2,29	2	,541	1	3
Del norte de Portugal / Inversiones	58	303	2,26	2	,480	1	3
Español no gallego / Inversiones	81	280	2,44	2	,548	1	3
Resto de Europa / Inversiones	56	305	2,20	2	,553	1	3
Resto del mundo / Inversiones	52	309	2,38	2	,530	1	3

Local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	8	2,2	3,6	3,6
	Mantener	135	37,4	60,5	64,1
	Aumentar	80	22,2	35,9	100,0
	Total	223	61,8	100,0	
Perdidos	Sistema	138	38,2		
Total		361	100,0		

Gallego, no local

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	5	1,4	4,2	4,2
	Mantener	75	20,8	62,5	66,7
	Aumentar	40	11,1	33,3	100,0
	Total	120	33,2	100,0	
Perdidos	Sistema	241	66,8		
Total		361	100,0		

Del norte de Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	1	,3	1,7	1,7
	Mantener	41	11,4	70,7	72,4
	Aumentar	16	4,4	27,6	100,0
	Total	58	16,1	100,0	
Perdidos	Sistema	303	83,9		
Total		361	100,0		

Español no gallego

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	2	,6	2,5	2,5
	Mantener	41	11,4	50,6	53,1
	Aumentar	38	10,5	46,9	100,0
	Total	81	22,4	100,0	
Perdidos	Sistema	280	77,6		
Total		361	100,0		

Resto de Europa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	4	1,1	7,1	7,1
	Mantener	37	10,2	66,1	73,2
	Aumentar	15	4,2	26,8	100,0
	Total	56	15,5	100,0	
Perdidos	Sistema	305	84,5		
Total		361	100,0		

Resto del mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Reducir	1	,3	1,9	1,9
	Mantener	30	8,3	57,7	59,6
	Aumentar	21	5,8	40,4	100,0
	Total	52	14,4	100,0	
Perdidos	Sistema	309	85,6		
Total		361	100,0		

5. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA ACTIVIDAD DE LA EMPRESA EN VIGO Y SU ÁREA METROPOLITANA RESPECTO A LAS ZONAS COMPETIDORAS.

Pregunta 5.1. Valore como considera la cadena empresarial a la que pertenece su empresa en Vigo y su área metropolitana respecto a las siguientes zonas competidoras.

	N		Media	Moda	Desv. típ.	Mínimo	Máximo
	Válidos	Perdidos					
Resto de Galicia	331	30	3,79	4	,954	1	5
Resto de España	314	47	3,16	3	1,078	1	5
Portugal	292	69	3,84	5	1,090	1	5
UE-15	266	95	2,91	3	1,134	1	5
Países ampliación UE	259	102	3,40	4	1,255	1	5
Asia	241	120	3,01	3	1,354	1	5
Resto del Mundo	242	119	3,02	3	1,089	1	5

Resto de Galicia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Peor	4	1,1	1,2	1,2
	Algo peor	23	6,4	6,9	8,2
	Igual	99	27,4	29,9	38,1
	Algo mejor	117	32,4	35,3	73,4
	Mejor	88	24,4	26,6	100,0
	Total	331	91,7	100,0	
Perdidos	Sistema	30	8,3		
Total		361	100,0		

Resto de España

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Peor	22	6,1	7,0	7,0
	Algo peor	59	16,3	18,8	25,8
	Igual	116	32,1	36,9	62,7
	Algo mejor	81	22,4	25,8	88,5
	Mejor	36	10,0	11,5	100,0
	Total	314	87,0	100,0	
Perdidos	Sistema	47	13,0		
Total		361	100,0		

Portugal

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Peor	11	3,0	3,8	3,8
	Algo peor	23	6,4	7,9	11,6
	Igual	65	18,0	22,3	33,9
	Algo mejor	96	26,6	32,9	66,8
	Mejor	97	26,9	33,2	100,0
	Total	292	80,9	100,0	
Perdidos	Sistema	69	19,1		
Total		361	100,0		

UE-15

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Peor	35	9,7	13,2	13,2
	Algo peor	53	14,7	19,9	33,1
	Igual	103	28,5	38,7	71,8
	Algo mejor	50	13,9	18,8	90,6
	Mejor	25	6,9	9,4	100,0
	Total	266	73,7	100,0	
Perdidos	Sistema	95	26,3		
Total		361	100,0		

Países ampliación UE

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Peor	24	6,6	9,3	9,3
	Algo peor	41	11,4	15,8	25,1
	Igual	60	16,6	23,2	48,3
	Algo mejor	75	20,8	29,0	77,2
	Mejor	59	16,3	22,8	100,0
	Total	259	71,7	100,0	
Perdidos	Sistema	102	28,3		
Total		361	100,0		

Asia

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Peor	43	11,9	17,8	17,8
	Algo peor	47	13,0	19,5	37,3
	Igual	59	16,3	24,5	61,8
	Algo mejor	49	13,6	20,3	82,2
	Mejor	43	11,9	17,8	100,0
	Total	241	66,8	100,0	
Perdidos	Sistema	120	33,2		
Total		361	100,0		

Resto del Mundo

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Peor	26	7,2	10,7	10,7
	Algo peor	40	11,1	16,5	27,3
	Igual	103	28,5	42,6	69,8
	Algo mejor	50	13,9	20,7	90,5
	Mejor	23	6,4	9,5	100,0
	Total	242	67,0	100,0	
Perdidos	Sistema	119	33,0		
Total		361	100,0		