



# VISIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DE LAS COMARCAS DE FERROL, EUME Y ORTEGAL



## **INFORME FINAL**

Director: Jorge González Gurriarán

Coordinador: Pedro Figueroa Dorrego

MAYO 2008

instituto de desarrollo

caixanova





## **EQUIPO DE INVESTIGACIÓN UNIVERSIDAD DE VIGO**

- ***DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN***

**Jorge González Gurriarán (Director)**

**Pedro Figueroa Dorrego (Coordinador)**

- ***INVESTIGADORES***

Miguel González Loureiro

Carlos M<sup>a</sup> Fdez-Jardón Fdez

Alba Valdés Rodríguez

Antonio Monteagudo Cabaleiro

Eduardo Guillén Solórzano

- ***COLABORADORES Y TRABAJO DE CAMPO***

José A. Tellería Couñago

Natalia Abalo Araujo

Rosa M<sup>a</sup> Casal Lage

Brais Díaz Sánchez

## **INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA**

Carlos Palleiro Álvarez

José Antonio Carreño Fernández

María Jesús Corvo Román

David Orza Pérez

Alejandra Soto Suárez



**ÍNDICE**

<b>CAPÍTULO 1.- OBJETIVO, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL PROYECTO .....</b>	<b>7</b>
1.1.- PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO. ....	9
1.2.- OBJETIVOS Y ALCANCE DEL PROYECTO.....	10
1.3.- FASES DEL PROYECTO, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL INFORME FINAL.....	13
<b>CAPÍTULO 2.- ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB) DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DE LAS COMARCAS DE FERROL, EUME Y ORTEGAL .....</b>	<b>23</b>
2.1. ESTIMACIÓN DEL VAB POR CADENAS EMPRESARIALES DE LAS COMARCAS DE FERROL, EUME Y ORTEGAL: ANÁLISIS ESTÁTICO (2006), COMPARATIVA CON GALICIA (2006) Y ANÁLISIS DINÁMICO (2002-2006).....	25
2.1.1. Análisis estático de la estimación del VAB de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegale en el año 2006 por cadenas empresariales.....	25
2.1.2. Análisis comparativo con el VAB de Galicia por cadenas empresariales (2006) .....	31
2.1.3. Análisis dinámico de la estimación del VAB de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegale por cadenas empresariales (2002-2006). ....	38
2.2. ESTIMACIÓN DE LA PRODUCCIÓN POR CADENAS EMPRESARIALES DE LAS COMARCAS DE FERROL, EUME Y ORTEGAL Y COMPARATIVA CON GALICIA (2006).....	43
2.2.1. Análisis de la estimación de la producción de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegale por cadenas empresariales (2006).....	43
2.2.2. Comparativa con la producción de Galicia por cadenas empresariales (2006). ....	47
<b>CAPÍTULO 3.-DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y FACTORES CLAVE DEL SISTEMA EMPRESARIAL DE LAS COMARCAS DE FERROL, EUME Y ORTEGAL. FACILITADORES Y BARRERAS.....</b>	<b>53</b>
3.1. METODOLOGÍA PARA LA IDENTIFICACIÓN DE FACTORES CLAVE Y LA VALORACIÓN DE FACILITADORES Y BARRERAS DERIVADOS DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	55
3.2. VALORACIÓN DE FACILITADORES Y BARRERAS POR ÁMBITOS TEMÁTICOS.....	83
3.2.1. Recursos y capacidades (humanos, técnicos, financieros, conocimiento, innovación).....	86
3.2.2. Estructura del sistema empresarial.....	88
3.2.3. Dinámica del sistema empresarial .....	90
3.2.4. Tendencias, mercados y productos/servicios .....	92
3.2.5. Infraestructuras, equipamientos y servicios públicos de apoyo al sistema empresarial.....	94
3.2.6. Socio-económicos y culturales.....	96
3.3. PRIORIZACIÓN DE LOS FACILITADORES.....	98
3.4. PRIORIZACIÓN DE LAS BARRERAS.....	101
3.5. PRINCIPALES CONCLUSIONES DE LAS SESIONES DE LAS MESAS DE EXPERTOS PARA EL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	105
3.5.1. Diversificación empresarial y sostenibilidad. ....	107
3.5.2. Competencias del capital humano e innovación.....	113
3.5.3. Cooperación y comunicación. ....	119
3.5.4. Infraestructuras para el desarrollo del sistema empresarial. ....	123

## CAPÍTULO 4.- DISEÑO ESTRATÉGICO: PROGRAMAS DE ACTUACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DE LAS COMARCAS DE FERROL, EUME Y ORTEGAL ..... 131

4.1.	METODOLOGÍA PARA EL DISEÑO ESTRATÉGICO .....	133
4.2.	OPINIÓN DE LOS EXPERTOS SOBRE EL GRADO DE ATRACTIVO-RECURSOS Y CAPACIDADES PARA EL DESARROLLO DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES EN LA ZONA.....	135
4.3.	EJES, PROGRAMAS ESTRATÉGICOS Y ACTUACIONES PRIORIZADAS .....	141
4.3.1.	PROGRAMAS DEL EJE ESTRATÉGICO CULTURA EMPRESARIAL PARA EL IMPULSO DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES COMPETITIVAS .....	149
4.3.2.	PROGRAMAS DEL EJE ESTRATÉGICO DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO PARA LA INNOVACIÓN Y EXCELENCIA EMPRESARIAL .....	155
4.3.3.	PROGRAMAS DEL EJE ESTRATÉGICO COOPERACIÓN PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN SISTEMA EMPRESARIAL ARTICULADO.....	163
4.3.4.	PROGRAMAS DEL EJE ESTRATÉGICO DIVERSIFICACIÓN Y CRECIMIENTO SOSTENIDO DEL SISTEMA EMPRESARIAL EN UN MERCADO GLOBAL .....	171
4.3.5.	PROGRAMAS DEL EJE ESTRATÉGICO UNIVERSO PÚBLICO POTENCIADOR DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO.....	179

## ANEXOS ..... 187

1.	Visión gráfica del conjunto de las cadenas empresariales.....	189
2.	Metodología sintética para la estimación del VAB y la Producción del sistema empresarial privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal. ....	201
2.1.	Estimación del VAB por cadenas en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal: análisis estático (2006), análisis dinámico (2002-2006) y comparativa con Galicia.....	201
2.2.	Estimación de la producción de las cadenas empresariales de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal en el año 2006 y comparativa con Galicia. ....	209
3.	Algunos datos cuantitativos relevantes de las Comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal. ....	213
4.	Proceso de encuestación y tratamiento de la información. ....	265
4.1.	Objetivos y alcance del cuestionario al Panel de Expertos.....	265
4.2.	Metodología del proceso de encuestación.....	267
5.	Listado de expertos consultados – Panel de Expertos.....	269
6.	Listado de expertos asistentes a las Mesas.....	272
7.	Algunas referencias bibliográficas más relevantes. ....	274
7.1.	Libros.....	274
7.2.	Monografías y otros.....	282



1.1.-	Presentación y justificación del proyecto.....	9
1.2.-	Objetivos y alcance del proyecto.....	10
1.3.-	Fases del proyecto, metodología y estructura del informe final.....	13

## ***CAPÍTULO 1***

### ***OBJETIVO, METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DEL PROYECTO***

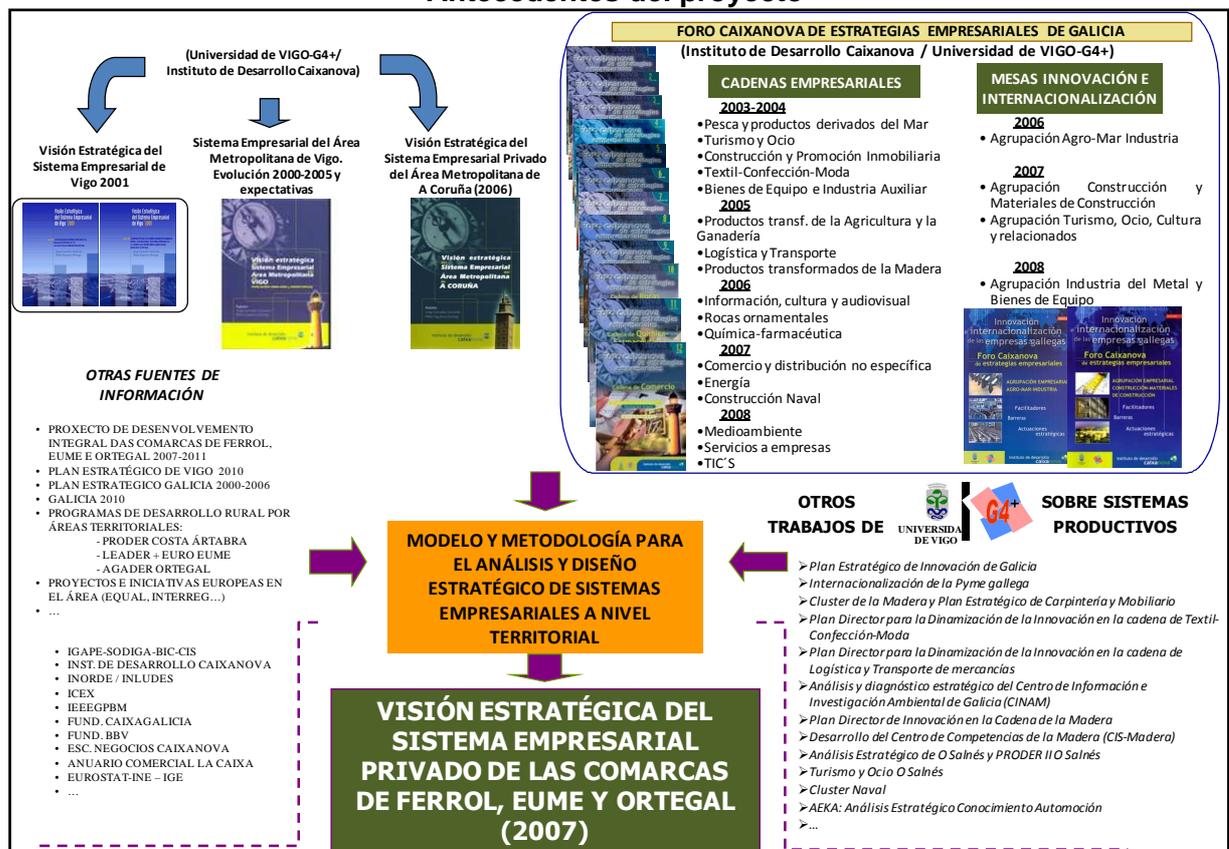


### 1.1.- Presentación y justificación del proyecto.

El proyecto **“Visión Estratégica del Sistema Empresarial Privado de las Comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal 2007”** se enmarca en la línea de trabajo del Instituto de Desarrollo Caixanova sobre Sistemas Empresariales de las principales áreas territoriales de Galicia. Este proyecto ha sido llevado a cabo por **el equipo de investigación G4+ de la Universidad de Vigo** en colaboración con **investigadores de la Universidad de A Coruña del campus de Ferrol** y financiado por el **Instituto de Desarrollo Caixanova**.

En la Figura 1.1.1 se recogen de forma esquemática los antecedentes metodológicos de este proyecto como resultado de una trayectoria y experiencia en diferentes estudios, proyectos y publicaciones por parte del equipo de investigación G4+ de la Universidad de Vigo.

**Figura 1.1.1**  
**Antecedentes del proyecto**



Fuente: elaboración propia

Uno de los principales objetivos planteados en este proyecto ha sido la **optimización de los diversos trabajos** realizados desde diferentes ámbitos sobre el sistema Empresarial Privado, de forma que permitiese obtener conclusiones relevantes sobre necesidades de las empresas de Ferrol-Eume-Ortegal y contribuyese a la mejora de su competitividad. Una de las principales herramientas para la consecución de dicho objetivo, ha sido el desarrollo de un **proceso de reflexión estratégica participativo, impulsado** desde las propias empresas, en el cual se **involucraron** y **participaron** un amplio y nutrido **grupo de expertos del ámbito empresarial e institucional**.

### 1.2.- Objetivos y alcance del proyecto.

Los principales **objetivos** del proyecto se resumen en dos puntos:

- ❖ **Fomentar entre todos los agentes de la sociedad un mayor conocimiento e interés sobre la evolución, situación y expectativas del tejido empresarial privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.**
- ❖ **Cooperar con el conjunto de iniciativas que se están produciendo para el desarrollo sostenible de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, especialmente desde la perspectiva de la mejora de la competitividad del Sistema Empresarial Privado del Área.**

En definitiva, se trata finalmente de obtener unos Programas y Actuaciones Estratégicas como **orientación para el desarrollo y mejora competitiva de las principales cadenas empresariales**, y del **conjunto del Sistema Empresarial Privado** de Ferrol, Eume y Ortegal.

El **alcance** se define a través de diferentes dimensiones: alcance general, alcance geográfico y alcance de las actividades empresariales.

En cuanto al **alcance general**, el proyecto abarca un análisis **cuantitativo y cualitativo** del sistema empresarial privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal. Se realiza una estimación del Valor Añadido Bruto (**VAB**) del sistema empresarial privado, así como una estimación de la **producción**, considerando en

ambas una comparativa con Galicia (ver metodología en anexo). Posteriormente, se realiza un **Diagnóstico Estratégico** para el conjunto del sistema empresarial privado, realizando una valoración y priorización de los principales **Facilitadores** y **Barreras** por ámbitos temáticos. Por último se desarrollan unos **Programas Estratégicos** que contienen **Actuaciones para la dinamización del Sistema Empresarial Privado**.

El **alcance geográfico** del estudio se centra en las Comarcas de **Ferrol** (Ares, Cedeira, Fene, Ferrol, Moeche, Mugardos, Narón, Neda, San Sadurniño, As Somozas y Valdomiño), **Eume** (Cabanas, A Capela, Monfero, Pontedeume y As Pontes de García Rodríguez) y **Ortega** (Cariño, Cerdido, Mañón y Ortigueira) (ver Figura 1.2.1).

**Figura 1.2.1**  
**Alcance geográfico**



**Fuente: elaboración propia**

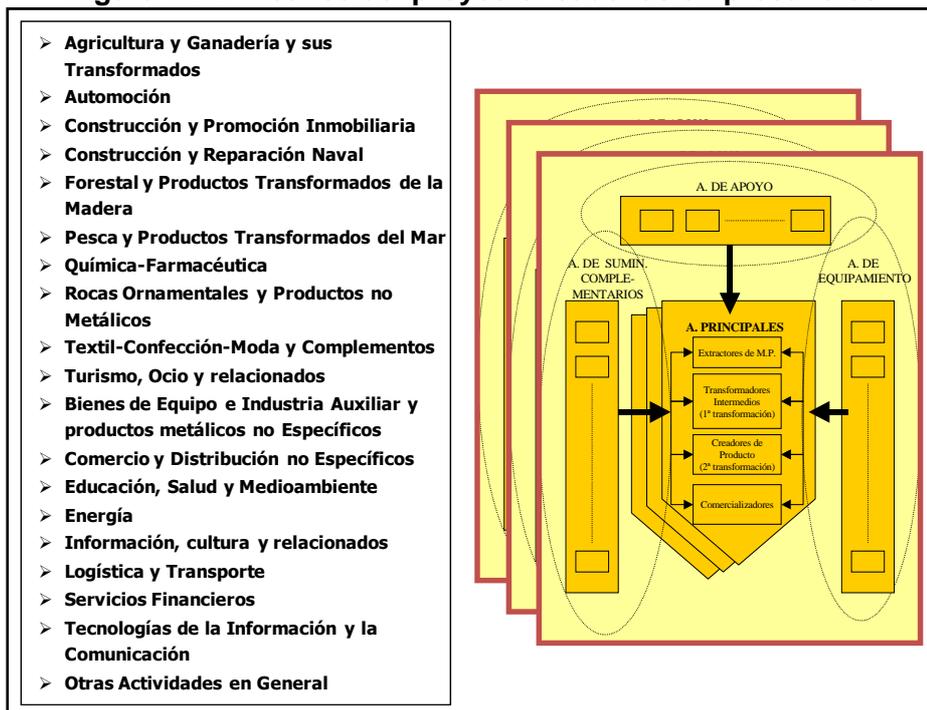
El **alcance de las actividades empresariales** abarca el análisis del sistema empresarial de Ferrol, Eume y Ortega considerando las actividades empresariales de carácter privado e incluyendo las empresas relacionadas con cada una de las 19 cadenas empresariales contempladas en la metodología del grupo de investigación G4+ (ver Figura 1.2.2).

La **metodología de cadenas empresariales** permite analizar las interrelaciones existentes entre las diferentes actividades empresariales y empresas

que conforman cada cadena, así como las interrelaciones entre cadenas (ver Figura 1.2.2). Los distintos eslabones de actividades que conforman una cadena empresarial son:

- **Actividades principales:** comprenden las actividades extractoras de materia prima, los transformadores intermedios, los creadores de producto y los comercializadores.
- **Actividades de suministros complementarios:** abastecen de inputs complementarios a las actividades principales.
- **Actividades de equipamiento:** maquinaria, equipos, instalaciones y otros instrumentos necesarios para el desarrollo de la actividad principal.
- **Actividades de apoyo:** servicios a empresas, formación de investigadores, transporte, entre otros, que favorecen el desarrollo eficiente de las actividades empresariales.

**Figura 1.2.2 Alcance del proyecto: cadenas empresariales**



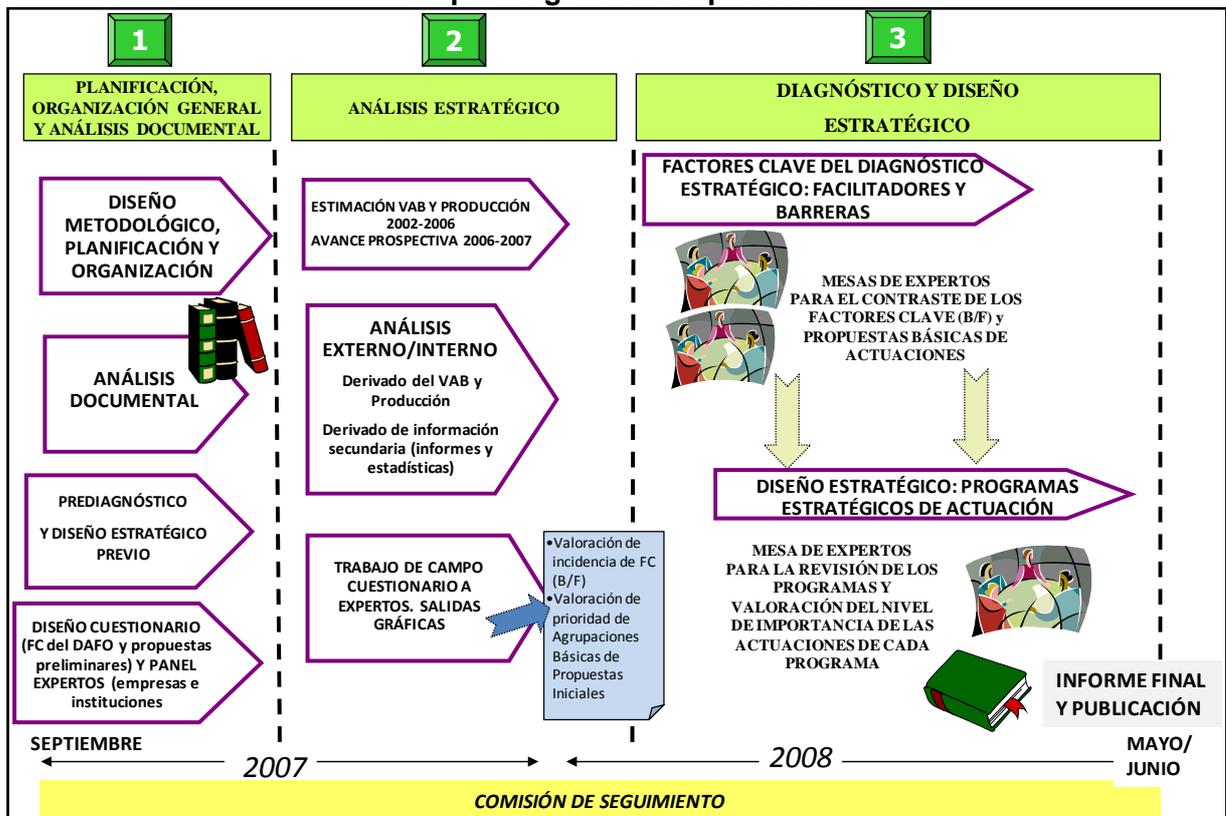
Fuente: elaboración propia

En el anexo se incluye una visión gráfica de las actividades empresariales contempladas en cada una de las 19 cadenas empresariales consideradas en este proyecto.

### 1.3.- Fases del proyecto, metodología y estructura del informe final.

El proyecto se ha estructurado en **tres grandes fases** que de forma esquemática se muestran en la Figura 1.3.1. Posteriormente se expone una síntesis de los principales procesos llevados a cabo (estimación del VAB y la producción, Panel de Expertos y Mesas de Expertos), así como la trazabilidad de todo el proceso de elaboración del proyecto.

Figura 1.3.1  
Esquema general del proceso



Fuente: elaboración propia

La **primera fase de planificación, organización general y análisis documental** se centra en el diseño metodológico del estudio, así como su planificación y organización. A la par que la realización del prediagnóstico y diseño estratégico previo, se diseñó el cuestionario al panel de expertos dirigido tanto a empresas como instituciones. También se completa esta fase con el análisis documental, que se ha considerado un aspecto central en el desarrollo inicial del proyecto dada la existencia de los innumerables trabajos existentes sobre el área

realizados desde diferentes ámbitos institucionales y empresariales (Igabe, Asociación Impulsora del Plan Ferrol, Confederación de Empresarios y asociaciones empresariales, Cámara de Comercio, Instituto de Desarrollo Caixanova, entre otros).

El **análisis estratégico** constituyó la **segunda fase** del proyecto y se centró en la estimación del VAB y la producción por cadenas empresariales, así como la recopilación y tratamiento de la información cuantitativa más relevante procedente de fuentes secundarias. También supuso el desarrollo del proceso de encuestación a los expertos, el posterior tratamiento de los datos, la realización de las salidas estadísticas y gráficas de la información extraída de los cuestionarios, así como el comentario analítico de dichos resultados. Los resultados de esta fase han permitido identificar los aspectos considerados como Factores Clave.

La **tercera fase** está formada por el **diagnóstico y diseño estratégico** en la que se recogen los principales **Facilitadores y Barreras del diagnóstico** y los **Programas Estratégicos de Actuación**. Para ello se han llevado a cabo dos Mesas de Expertos para el contraste de los Facilitadores y Barreras y propuestas básicas de actuaciones y una Mesa de Expertos para la revisión de los Programas y valoración del nivel de importancia de las actuaciones de cada Programa.

## ESTIMACIÓN DEL VALOR AÑADIDO BRUTO Y DE LA PRODUCCIÓN

En este proyecto se estima y analiza el Valor Añadido Bruto (VAB) y la Producción de cada cadena de actividades del Sistema Empresarial Privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal que se desarrolla ampliamente en el capítulo 2, incluyendo los aspectos metodológicos en el anexo de esta publicación.

El análisis de la **estimación del VAB** privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal se centra en el año 2006, incluyendo también un análisis dinámico en el período 2002-2006 y realizando una comparativa con el VAB gallego.

El análisis de la **estimación de la producción** de las 19 cadenas empresariales también se centra en el año 2006 realizando una comparativa con la producción de Galicia.

En la Figura 1.3.2 se muestra el esquema metodológico seguido para la estimación del VAB y para la estimación de la producción.

**Figura 1.3.2.**  
**Proceso metodológico de estimación del VAB y**  
**de la producción de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal**



Fuente: elaboración propia

## PANEL DE EXPERTOS

En una etapa inicial, después de una revisión de trabajos existentes, se solicitó a expertos representativos de la realidad empresarial de las Comarcas de Ferrol, Eume y Ortegá, la colaboración en un cuestionario para aportar su opinión sobre los Factores Clave y la valoración de las Propuestas Preliminares de Actuaciones del Sistema Empresarial Privado de Ferrol-Eume-Ortegá. En la Figura 1.3.3 se muestran los principales apartados del cuestionario al Panel de Expertos así como, los resultados obtenidos.

**Figura 1.3.3 Ficha técnica del cuestionario y principales apartados del Panel de Expertos (Empresas e Instituciones)**

Tamaño de la muestra	104 (83 empresas y 21 instituciones)
Tasa de respuesta	GLOBAL: 68,27% (EMPRESAS: 61,44%; INSTITUCIONES: 95,23%)
Período de encuestación	25/10/2007 al 18/01/2008
Número de variables del cuestionario	389 variables

**INCIDENCIA DE LOS FACTORES CLAVE DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO SOBRE EL CONJUNTO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO**

53 Factores Clave sintéticos del Diagnóstico Estratégico del Sistema Empresarial Privado de las comarcas de Ferrol-Eume-Ortegá estructurado en 6 ámbitos temáticos:

- SOCIO-ECONÓMICOS Y CULTURALES → 8 factores clave
- ESTRUCTURA DEL SISTEMA EMPRESARIAL → 6 factores clave
- DINÁMICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL → 11 factores clave
- TENDENCIAS, MERCADOS Y PRODUCTOS/SERVICIOS → 6 factores clave
- RECURSOS Y CAPACIDADES (HUMANOS, TÉCNICOS, FINANCIEROS, CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN...) → 12 factores clave
- INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS DE APOYO AL SISTEMA EMPRESARIAL → 10 factores clave

**AGENTES QUE ESTÁN EN EL ORIGEN** del estado de situación actual

- EMPRESAS Y ASOCIACIONES EMPRESARIALES
- SINDICATOS
- ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (LOCAL, REGIONAL, ESTATAL...)
- SOCIEDAD EN GENERAL
- OTROS AGENTES

**PRIORIDAD DE LAS PROPUESTAS BÁSICAS INICIALES**

61 propuestas básicas iniciales estructuradas en 10 ámbitos temáticos, para el desarrollo del conjunto del Sistema Empresarial Privado de las comarcas de Ferrol-Eume-Ortegá.

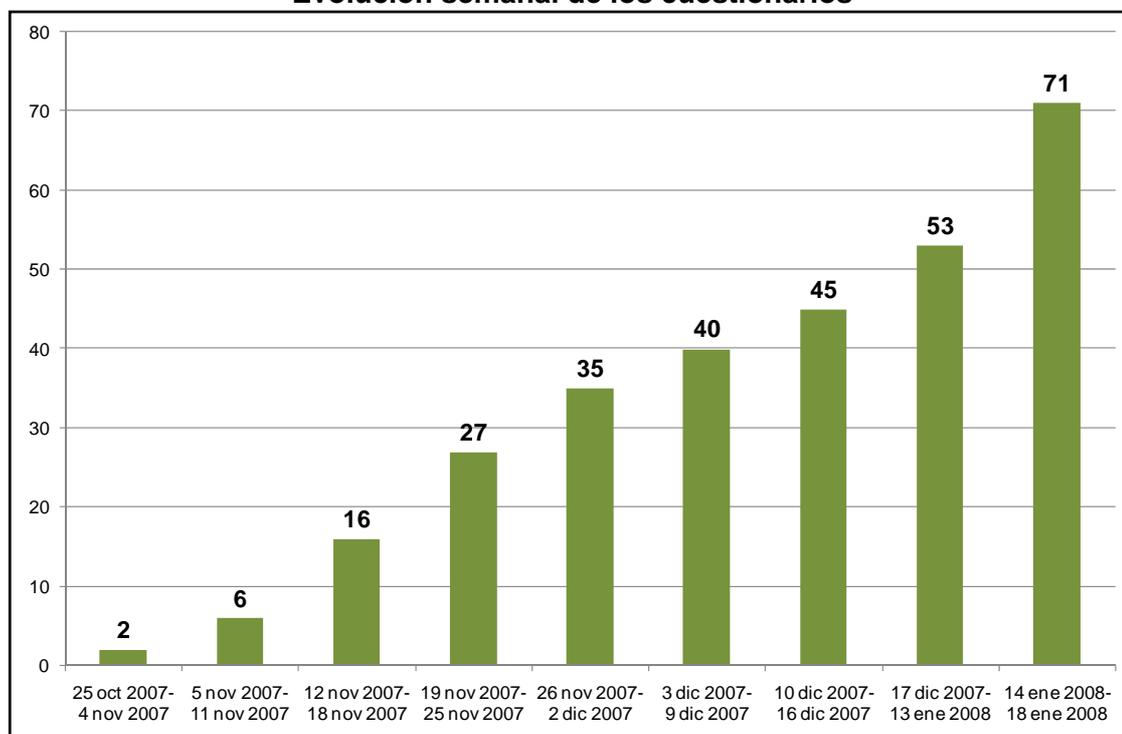
Los 10 ámbitos temáticos se estructuran en:

- ESTIMULAR UNA **DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA** EQUILIBRADA ENTRE ACTIVIDADES TRADICIONALES, ACTIVIDADES INNOVADORAS DERIVADAS DE LAS ANTERIORES Y ACTIVIDADES INNOVADORAS EN EL TERRITORIO → 13 propuestas
- POSICIONAMIENTO COMO ZONA DE EXCELENCIA EN EL **CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN**, ESPECIALMENTE EN LAS ACTIVIDADES DE **BIENES DE EQUIPO E INDUSTRIA DEL METAL** EN GENERAL → 7 propuestas
- MEJORA DE LAS COMPETENCIAS DEL **CAPITAL HUMANO** DE LA ZONA → 6 propuestas
- **COOPERACIÓN** → 6 propuestas
- DESARROLLO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA **CAPTACIÓN DE INVERSIONES EMPRESARIALES Y LA PROMOCIÓN** DE LAS EMPRESAS EN EL EXTERIOR DE LA ZONA → 3 propuestas
- APOYAR EL CRECIMIENTO Y **EXPANSIÓN EMPRESARIAL EN MERCADOS EXTERNOS** A LA ZONA, TANTO NACIONALES COMO INTERNACIONALES → 7 propuestas
- DESARROLLO ECONÓMICO DEL TERRITORIO BAJO UN **ENFOQUE SOCIAL Y AMBIENTALMENTE RESPONSABLE** → 4 propuestas
- ARTICULACIÓN Y **COORDINACIÓN** DE LAS ACTUACIONES **PÚBLICO-PRIVADAS** PARA LA DINAMIZACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL → 6 propuestas
- MEJORA DE LA **CONECTIVIDAD** INTERNA, FACILITANDO LA LOGÍSTICA DE MERCANCÍAS Y PERSONAS EN LA ZONA → 4 propuestas
- MEJORA DE LA **ACCESIBILIDAD** EXTERNA AL TERRITORIO, FAVORECIENDO EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS EN MERCADOS EXTERNOS A LA ZONA → 5 propuestas

Fuente: elaboración propia

En la Figura 1.3.4 se ilustra la evolución semanal acumulada de la recepción de los cuestionarios.

**Figura 1.3.4**  
**Evolución semanal de los cuestionarios**



Fuente: elaboración propia

Para el diseño de la muestra de expertos empresariales se han utilizado dos fuentes fundamentales de información:

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

## MESAS DE EXPERTOS sobre conclusiones de Factores Clave del Diagnóstico Estratégico y análisis de las propuestas preliminares de Actuaciones

Se celebraron **dos Mesas de Expertos**, la primera el **28 de febrero** y la segunda el **29 de febrero de 2008**. Ambas mesas estuvieron orientadas a la **presentación de los Factores Clave del Diagnóstico Estratégico y al análisis de las Propuestas Preliminares de Actuaciones**. Complementariamente, también se obtuvieron Actuaciones adicionales en el marco de dichas propuestas, para incluir en el diseño futuro de Programas. Además, se solicitó a los expertos que valorasen un conjunto de actividades empresariales en base a dos variables: el grado de atractivo de dichas actividades y la disponibilidad de recursos y capacidades para su desarrollo en el área. Los objetivos y resultados de estas Mesas se recogen en la Figura 1.3.5.

Figura 1.3.5 Objetivos de las Mesa de Expertos para el contraste de Factores Clave (Barreras y Facilitadores) y propuestas preliminares de Actuaciones (28 y 29 de febrero)

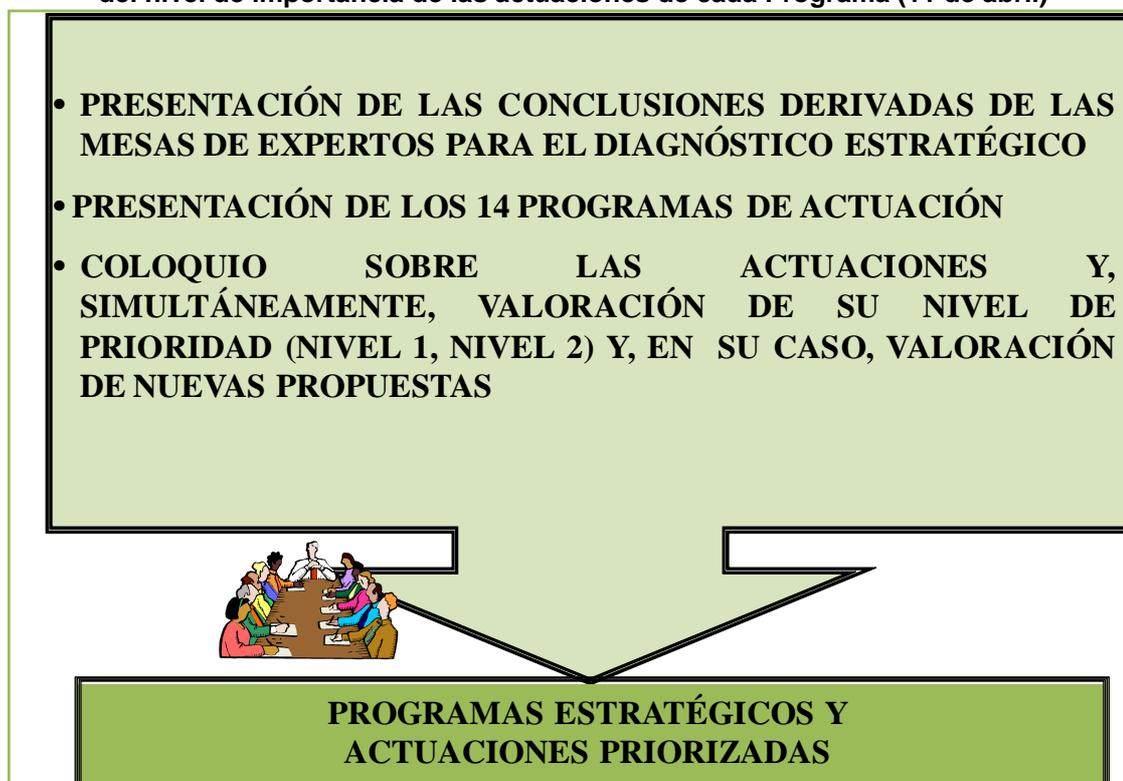


Fuente: elaboración propia

## MESAS DE EXPERTOS para la revisión de los Programas y valoración del nivel de importancia de las actuaciones de cada Programa

Se desarrolló también una **Mesa de Expertos para el Diseño** orientada a la **valoración de las Actuaciones Estratégicas** de los **Programas** para el desarrollo del sistema empresarial privado de Ferrol-Eume-Ortegal. En esta sesión se presentaron los resultados de las Mesas de Expertos para el Diagnóstico, celebradas los días 28 y 29 de marzo en Ferrol. A partir de toda la información resultante en el proceso, se realizó el diseño de los 14 Programas Estratégicos y las respectivas propuestas de Actuaciones, objeto de priorización en la sesión. Para la **valoración del nivel de prioridad de cada una de las actuaciones**, se debía señalar una cruz **en orden de importancia (Nivel 1, Nivel 2)**, correspondiendo el Nivel 1 con la mayor prioridad. Los objetivos y resultados de esta Mesa se recogen esquemáticamente en la Figura 1.3.6.

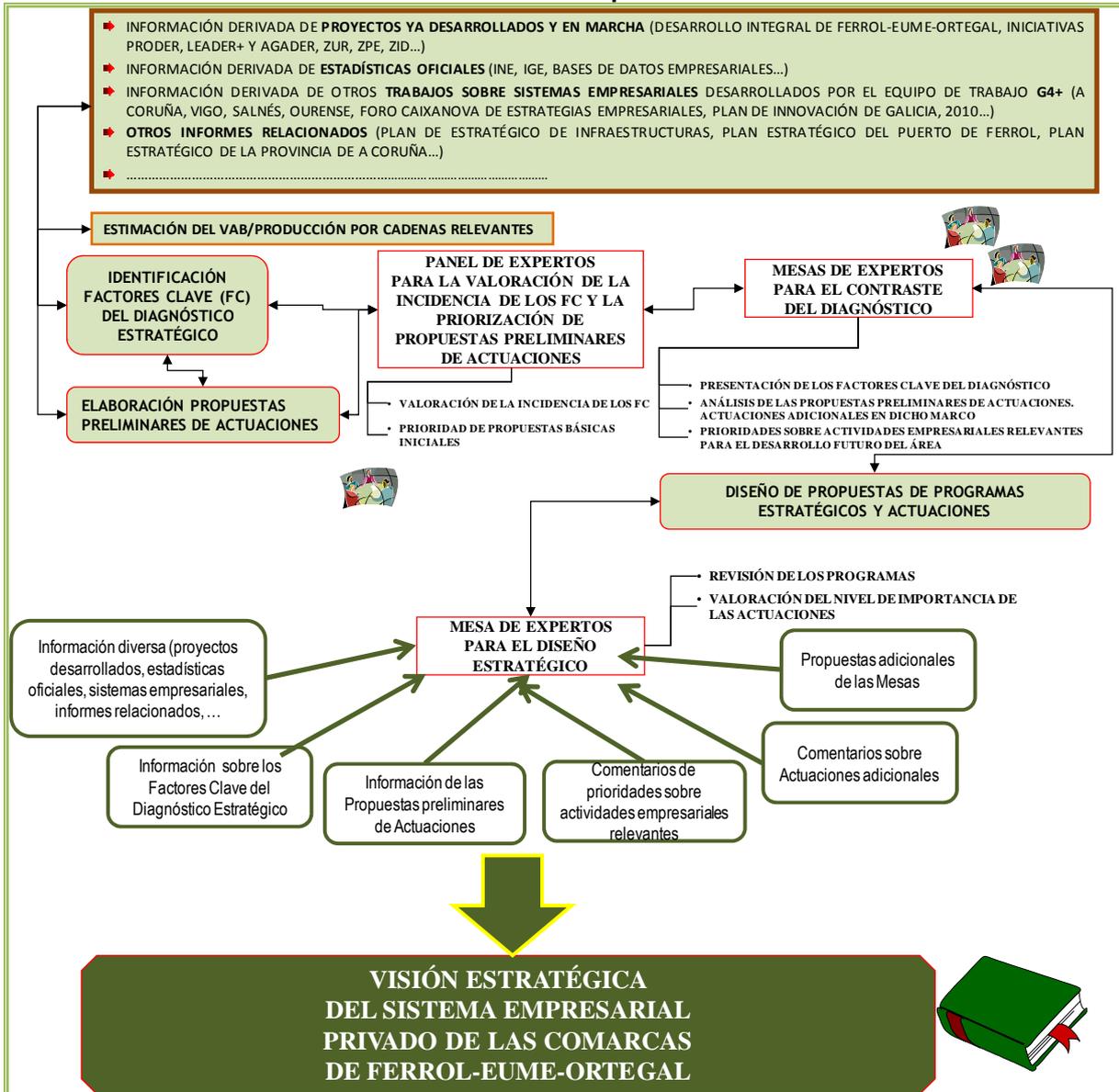
**Figura 1.3.6** Objetivos de la Mesa de Expertos para la revisión de los Programas y valoración del nivel de importancia de las actuaciones de cada Programa (11 de abril)



Fuente: elaboración propia

La secuencia y **trazabilidad** del proceso de reflexión estratégica se ilustra en la Figura 1.3.7. En ella se recoge el proceso metodológico de análisis-diagnóstico-diseño seguido para la consecución del proyecto.

**Figura 1.3.7**  
**Trazabilidad del proceso**



Fuente: elaboración propia

En el **capítulo 2** se analiza, de una forma estática y dinámica, el **Valor Añadido Bruto (VAB)** del Sistema Empresarial Privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal. En él se realiza una estimación del VAB por cadenas empresariales en el año 2006 y un análisis de su evolución en los años 2002-2006. Adicionalmente, también se estima el valor de la producción del área por cadenas empresariales para el año 2006. En ambos casos se efectúa un análisis comparativo con Galicia.

El **Diagnóstico Estratégico y Factores Clave** del Sistema Empresarial Privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal se desarrolla en el **capítulo 3**. En él se valoran los Factores Clave del Diagnóstico en términos de **Facilitadores y Barreras** por ámbitos temáticos.

En el **capítulo 4** se recoge el detalle de las valoraciones sobre el grado de atractivo y la disponibilidad de recursos y capacidades en el área para el desarrollo de un conjunto de actividades empresariales. En la parte final, se detallan los **Programas de Actuación** para el desarrollo del Sistema Empresarial privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, incluyendo la priorización de las Actuaciones en base a las valoraciones otorgadas por los expertos (nivel de prioridad 1 y 2).

El **anexo** consta de siete epígrafes que recogen una **visión gráfica de las cadenas empresariales**, una **metodología sintética** sobre el proceso de **estimación del VAB y la producción** realizado, algunos **datos cuantitativos** relevantes del área y una descripción del **proceso de encuestación y tratamiento de la información**. También se incluye el **listado de empresas consultadas y de expertos** convocados a las mesas. Por último se adjuntan **algunas referencias bibliográficas** utilizadas para el desarrollo del proyecto.



## CAPÍTULO 2

### ANÁLISIS DEL VALOR AÑADIDO BRUTO (VAB) DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DE LAS COMARCAS DE FERROL, EUME Y ORTEGAL

2.1. Estimación del VAB por cadenas empresariales de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal: análisis estático (2006), comparativa con Galicia (2006) y análisis dinámico (2002-2006).....	25
2.1.1. Análisis estático de la estimación del VAB de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal en el año 2006 por cadenas empresariales.....	25
2.1.2. Análisis comparativo con el VAB de Galicia por cadenas empresariales (2006).....	31
2.1.3. Análisis dinámico de la estimación del VAB de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal por cadenas empresariales (2002-2006).....	38
2.2. Estimación de la producción por cadenas empresariales de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal y comparativa con Galicia (2006).....	43
2.2.1. Análisis de la estimación de la producción de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal por cadenas empresariales (2006).....	43
2.2.2. Comparativa con la producción de Galicia por cadenas empresariales (2006).....	47



El presente capítulo se centra en el **análisis del Valor Añadido Bruto (VAB) del Sistema Empresarial Privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal** y se estructura en dos epígrafes. En el primero se realiza la estimación del VAB por cadenas y en el segundo la producción de las cadenas empresariales de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.

El análisis estático de la estimación del **VAB privado** de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal **se centra en el año 2006**, incluyendo también un **análisis dinámico en el período 2002-2006** y realizando una **comparativa con el VAB gallego** para el último de referencia (2006). El análisis de la estimación de la **producción** de las cadenas empresariales también se centra en el año 2006 realizando una comparativa con la producción por cadenas de Galicia para dicho año.

En el **Anexo** se describe de forma sintética la **metodología** para el análisis de la estimación del VAB y de la producción.

## 2.1. Estimación del VAB por cadenas empresariales de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal: análisis estático (2006), comparativa con Galicia (2006) y análisis dinámico (2002-2006)

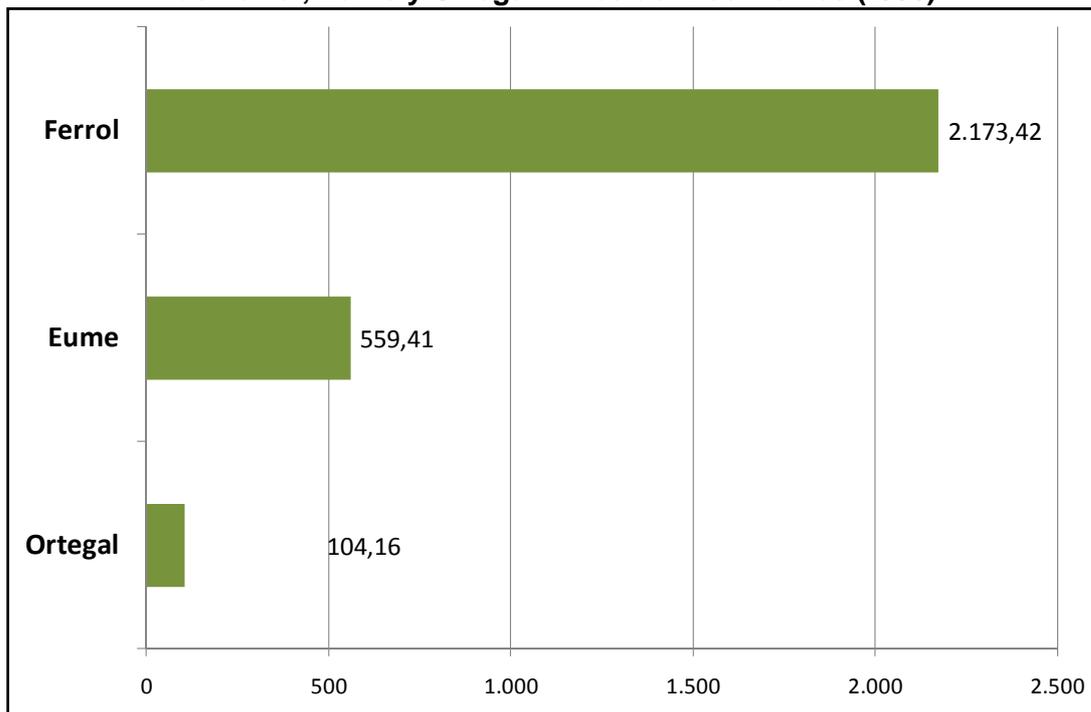
### 2.1.1. Análisis estático de la estimación del VAB de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal en el año 2006 por cadenas empresariales

Haciendo uso de la metodología descrita en el anexo, se obtuvo que el **VAB** en las comarcas de **Ferrol, Eume y Ortegal** se sitúa en el año **2006** en el orden de **2.837 millones de €** lo que supone cerca del **7% del VAB del sistema empresarial privado de Galicia**.

Para evaluar el VAB comarcal se hizo una estimación de la participación de cada comarca en el VAB generado en el conjunto de la zona. La participación se estima a partir del número de empresas existentes en la zona ponderada por la importancia que su tamaño tiene en la generación del VAB y corregido por la importancia de las actividades empresariales en cada comarca, especialmente en los casos de agricultura y pesca.

Los resultados muestran que **la mayor parte del VAB es generado en la comarca de Ferrol**, como se observa en la Figura 2.1.1, con un VAB de 2.173 millones de euros; Eume tiene un VAB estimado de 559 millones de euros y Ortegal, 104 millones de euros. Existe por lo tanto una **alta concentración de generación de riqueza en la comarca de Ferrol**, variable que está en concordancia con otros indicadores municipales.

**Figura 2.1.1.**  
**Estimación de la distribución del VAB privado en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal. Miles de € corrientes (2006)**

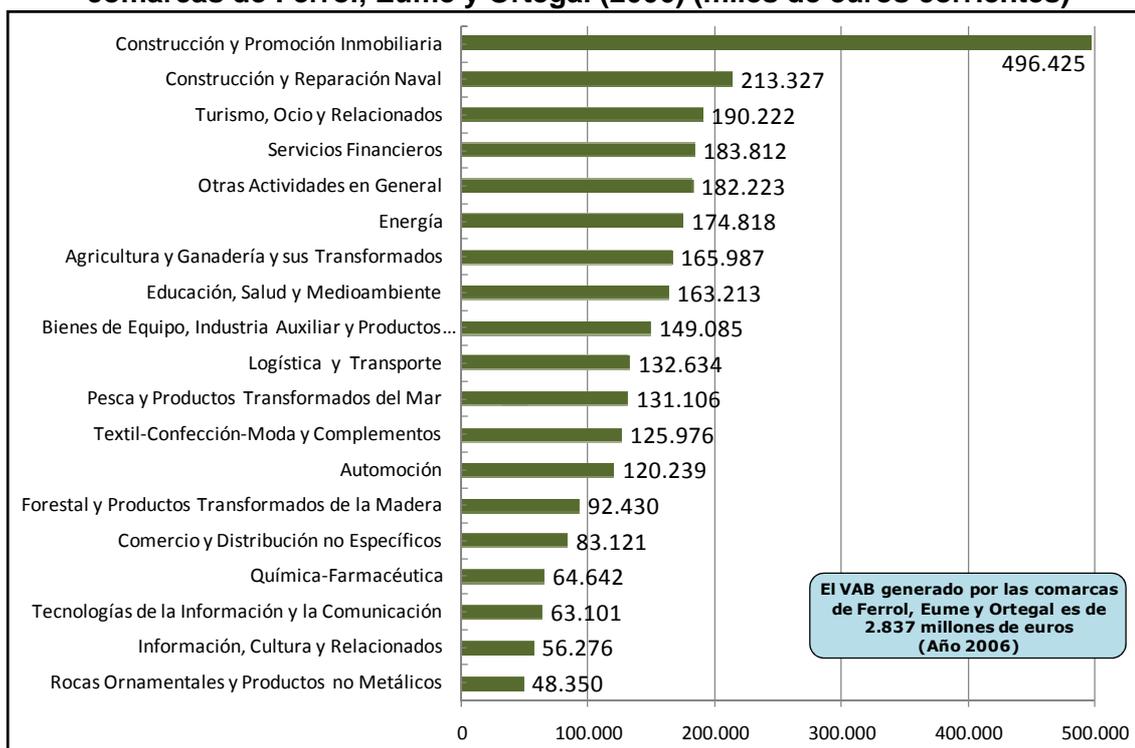


Fuente: elaboración propia

En la Figura 2.1.2 se observa la **distribución del VAB en valor absoluto** de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal entre las cadenas empresariales.

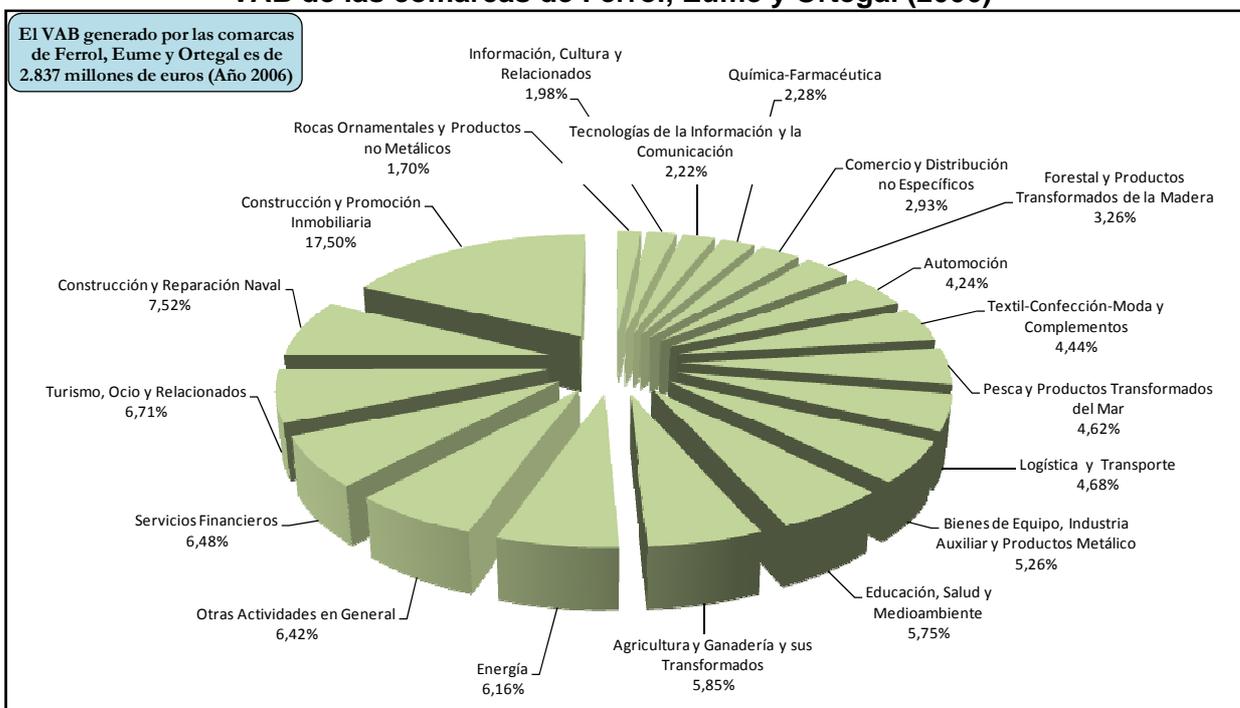
Hay que resaltar que **si se incluyese Navantia** en el análisis del sistema empresarial del área (se estima que genera aproximadamente un VAB de 34 millones de euros), el VAB total de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal ascendería a 2.871 millones de euros, alcanzando en el caso de la cadena de Construcción y Reparación Naval un 8,70%. La Figura 2.1.3 ilustra el **peso relativo en porcentaje del VAB estimado para cada una de las diecinueve cadenas de actividades** consideradas en el estudio del sistema empresarial de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.

**Figura 2.1.2. Estimación del VAB privado por cadenas de actividades para las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal (2006) (miles de euros corrientes)**



Fuente: elaboración propia

**Figura 2.1.3. Peso relativo del VAB privado estimado de cada cadena sobre el total del VAB de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal (2006)**



Fuente: elaboración propia

El VAB de la cadena de **Construcción y Promoción Inmobiliaria** es superior al resto de cadenas del área, consecuencia del arrastre que tuvo en la zona el impulso de estas actividades en la Comunidad Autónoma.

**Construcción y Reparación Naval** es la segunda cadena generadora de VAB en el área, a una distancia considerable de la primera, generando más de doscientos millones de VAB. Debe tenerse en cuenta que la presencia en el área de una empresa pública de la dimensión de Navantia (no incluida en la estimación del VAB privado), ejerce un efecto de arrastre sobre el resto de empresas de estas actividades empresariales.

Se puede afirmar que la **estructura** del sistema empresarial de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, está orientada fundamentalmente hacia una **cierta especialización en dos cadenas: Construcción y Promoción inmobiliaria y Construcción y Reparación Naval**. La estructura productiva de apoyo a esas cadenas está también especializada, por lo que las actividades relacionadas (suministros complementarios, sistemas de apoyo y bienes de equipo) se incluyen dentro de ellas de acuerdo con la metodología de cadenas empresariales, lo que hace que las cadenas transversales tengan menos importancia relativa de la que les correspondería en el área de hallarse más diversificada. No obstante, **en conjunto se pueden considerar hasta cinco cadenas empresariales, que junto a diferentes cadenas horizontales llegan a cubrir las tres cuartas partes del VAB del área**, lo que indica la alta importancia de las primeras en el conjunto del sistema empresarial de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.

Una parte de la especialización en Construcción y Promoción Inmobiliaria posiblemente sea coyuntural, mientras que la de Construcción y Reparación Naval es más específica y lleva asociada una inversión más a largo plazo. Las cadenas de **Turismo, Ocio y relacionados, Servicios Financieros y Otras actividades en General generan conjuntamente más de medio millón de euros de VAB del total del área**. Su importancia en términos relativos es consecuencia en parte de la localización por toda la geografía gallega de estos servicios, sin que se perciba una relevante concentración en ninguna zona.

La cadena de **Energía** genera un VAB aproximado de 175 millones de €. El peso de esta cadena es muy relevante, ya que se encuentra en este área una de las principales centrales térmicas de España, además de existir numerosas inversiones en estas actividades (gas, energías eólicas, biocombustibles...), que tienen una importante influencia en la generación de VAB en la zona, tanto de forma directa como indirecta a través de suministros complementarios, servicios de apoyo y bienes de equipo relacionados.

**Entre las cadenas de Construcción y Promoción Inmobiliaria (17,50%), Construcción y Reparación Naval (7,52%) y Energía (6,16%) se obtiene más de un 30% del VAB generado en el área**, lo cual indica una **insuficiente diversificación**. Si se suman a estas cadenas las tres de servicios que le siguen en orden de importancia -**Servicios Financieros (6,48%), otras actividades (6,42%) y Turismo (6,71%)**- se alcanza más del 50% del valor total del VAB de las comarcas del Ferrol, Eume y Ortegal. En orden de importancia, la siguiente cadena es **Agricultura y Ganadería y sus transformados (5,85%)** que indica cierto **potencial** de dichas actividades para la generación de valor en la zona. Se observa que las tres siguientes en importancia, esto es, **Educación, Salud y Medioambiente (5,75%), Bienes de equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos (5,26%) y Logística y Transporte (4,68%)** son cadenas horizontales de apoyo a otras cadenas.

**Entre 100 y 200 millones de euros de generación de VAB** se encuentran un conjunto de cadenas que expresan en parte una cierta concentración de actividades en la zona. La cadena de Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos se relaciona especialmente con las actividades de Construcción y Reparación Naval. A continuación se sitúan otras cadenas como **Logística y Transporte; Agricultura y Ganadería y sus Transformados; Pesca y Productos Transformados del Mar; Textil, Moda, Confección y complementos, Automoción**. En este grupo se encuentra también la cadena de **Educación, Salud y Medioambiente**, que totaliza 163 millones de euros, siendo además una **relevante cadena horizontal al conjunto del sistema empresarial de la zona**.

La cadena de **Forestal y Productos Transformados de la Madera** genera un VAB de más de 92 millones € que si bien en el conjunto no es especialmente importante, sí **resulta destacable por el potencial aprovechamiento de recursos forestales en la zona** que puede implicar una mayor diversificación en la estructura de generación del VAB, si bien no cuenta con una industria transformadora de especial peso en la zona.

La cadena de **Comercio y Distribución no Específicos** con un VAB de 83.121.000€ sirve de apoyo a la comercialización conjunta de todas las cadenas empresariales, sin presentar un peso destacado. Debe destacarse la reciente implantación de nuevos establecimientos comerciales y el asociacionismo que se desarrolla en el comercio minorista de la zona que potencialmente supondrá mejoras en la generación de valor.

Las cadenas de **Química-Farmacéutica, Tecnologías de la Información y la Comunicación, Información, Cultura y Relacionados y Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos**, no destacan de modo especial en el área.

**Un 30% del VAB se distribuye entre actividades diversas**, algunas de las cuales implican el aprovechamiento de la riqueza natural de la zona como Pesca y Productos transformados del Mar (4,62%), Forestal y Productos transformados de la Madera (3,26%) y Rocas Ornamentales y Productos no metálicos (1,70%), así como otras con cierta presencia en la zona como Textil-Confeción-Moda y complementos (4,44%) y otras de menor peso relativo como Automoción (4,24%), Comercio y Distribución no específicos (2,93%), Química-Farmacéutica (2,28%), TIC (2,22%) e Información, Cultura y relacionados (1,98%).

Aunque **existen un grupo de actividades diferentes que permiten una expectativa de diversificación**, se puede concluir que existe una cierta **concentración en la Construcción y Promoción Inmobiliaria** con las dificultades que los cambios coyunturales pueden llevar aparejado. Además, la segunda cadena (Construcción y Reparación Naval) que en este momento está en un cierto auge, tiene el riesgo de su vinculación con el sector público con mayores dificultades para reaccionar a los cambios del mercado.

### 2.1.2. Análisis comparativo con el VAB de Galicia por cadenas empresariales (2006)

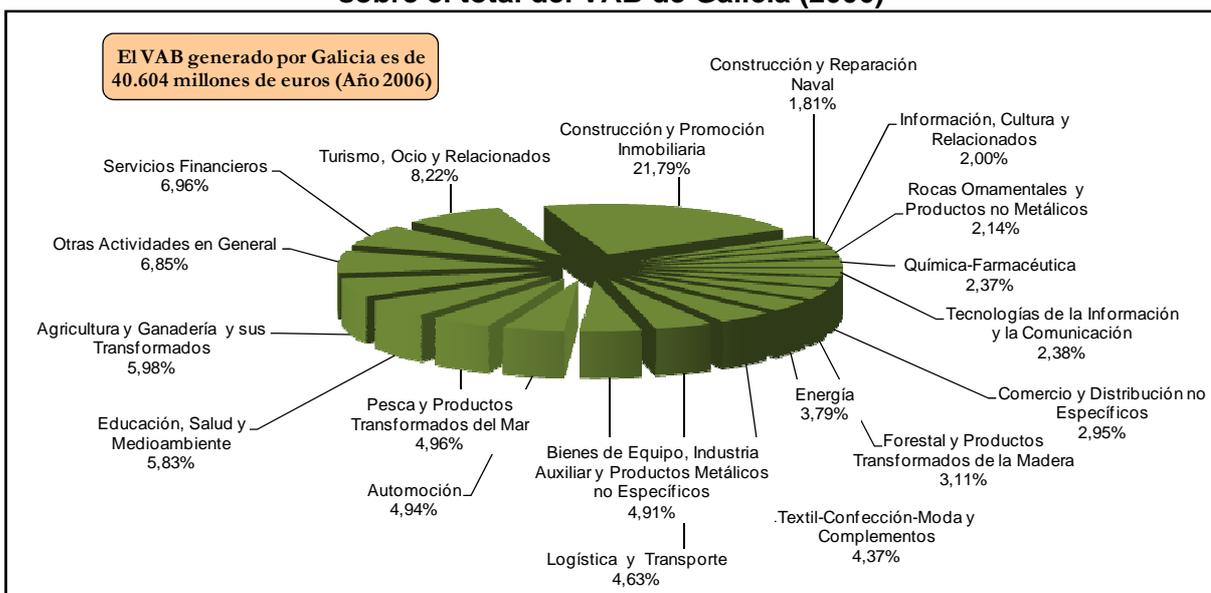
En la Figura 2.1.4 se recoge el VAB estimado para el sistema empresarial privado de Galicia por cadenas de actividades (ver Anexo para metodología).

**Figura 2.1.4. Estimación del VAB privado en miles de euros corrientes por cadenas de actividades para Galicia (2006)**



Fuente: elaboración propia

**Figura 2.1.5. Estimación del peso relativo del VAB privado de cada cadena sobre el total del VAB de Galicia (2006)**



Fuente: elaboración propia

A la vista de los resultados obtenidos, **destaca especialmente el VAB generado por la cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria**, que se situó como la mayor contribuidora a la generación de riqueza en Galicia, con más de 8.849 millones de euros y a bastante diferencia de las siguientes en orden de importancia. Es un indicador de la alta dependencia de Galicia respecto a esa actividad, lo que puede ser una amenaza de futuro dado el cambio en la tendencia que se está produciendo actualmente.

Para ver el grado de especialización de la comunidad gallega conviene analizar cómo se comportan las cadenas empresariales específicas y las relaciones con cadenas horizontales.

Entre las **cadenas empresariales específicas, por encima de los dos mil millones de euros** de generación de VAB, se encuentran las cadenas de Construcción y Promoción Inmobiliaria; Turismo, Ocio y Relacionados; Pesca y Productos Transformados del Mar; Automoción; Agricultura y Ganadería y sus Transformados. Por encima de los mil millones de euros se encuentran Textil-Confección-Moda y Complementos y Forestal y Productos Transformados de la Madera.

Entre las **cadenas horizontales con mayor peso** están Servicios Financieros; Otras Actividades en General; Educación, Salud y Medioambiente; Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos; Logística y Transporte; Energía y Comercio y Distribución no Específicos.

Si se analiza la **importancia relativa de cada cadena en el conjunto de la economía gallega** que viene medida por el porcentaje de peso relativo de cada cadena en la generación del VAB en Galicia en el año 2006 (ver Figura 2.1.5), se confirma el elevado peso relativo de la cadena de **Construcción y Promoción Inmobiliaria** que representa cerca del 22% del VAB total de Galicia. Sin embargo, en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal suponía cerca del 17% de su VAB.

La cadena de **turismo** genera el 8,22%; las de servicios financieros y otras actividades contribuyen aproximadamente en la misma medida a la generación de riqueza en Galicia (la primera 6,96% y la segunda 6,85%), ambas cercanas al 7% del VAB total.

El resto de las cadenas tienen una generación de VAB inferior a las mencionadas, y se tienen actividades tanto emergentes como Tecnologías de la Información y la Comunicación o Información, Cultura y Relacionados; como otras más maduras como Química-Farmacéutica; Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos o Construcción y Reparación Naval.

Se aprecia la **importancia en la generación de riqueza de las actividades ligadas a cadenas de servicios** (Servicios Financieros, Turismo, Ocio y relacionados, Logística y Transporte), **al lado de cadenas de carácter más transformador** como son Construcción y Promoción Inmobiliaria, Agricultura y Ganadería y Pesca y sus correspondientes transformados. Quiere ello decir que en términos de contribución al crecimiento económico, **Galicia depende excesivamente de las actividades de la construcción**, las cuales se sitúan como motor que arrastra a algunas otras actividades. Comparativamente, el sistema empresarial de las comarcas de **Ferrol, Eume y Ortegal es menos dependiente de dicha cadena.**

**Entre el 4% y el 6%** se encuentran las actividades de Agricultura y Ganadería y sus Transformados; Automoción; Educación, Salud y Medioambiente; Pesca y Productos Transformados del Mar; Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos; y Logística y Transporte; muy cerca, la cadena de Textil-Confección-Moda y Complementos. **En este intervalo se ubican la mayoría de las cadenas de Galicia** remarcando una estructura con tendencia hacia cierta diversificación del sistema empresarial de la comunidad autónoma.

**Ligeramente por debajo del 4%**, están las cadenas de Energía; Forestal y Productos Transformados de la Madera y Comercio y Distribución no Específicos. El resto del VAB generado se reparte entre las cadenas de Tecnologías de la Información y la Comunicación; Química-Farmacéutica; Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos; Información, Cultura y Relacionados y Construcción y Reparación Naval.

Para facilitar la comparación entre las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal y Galicia se hace uso de una **matriz de especialización** (ver Figura 2.1.6). Dicha matriz se basa en la idea de que si se evalúa la estructura e importancia en la zona

de cada cadena en términos de VAB en condiciones de equilibrio, su contribución debería ser similar.

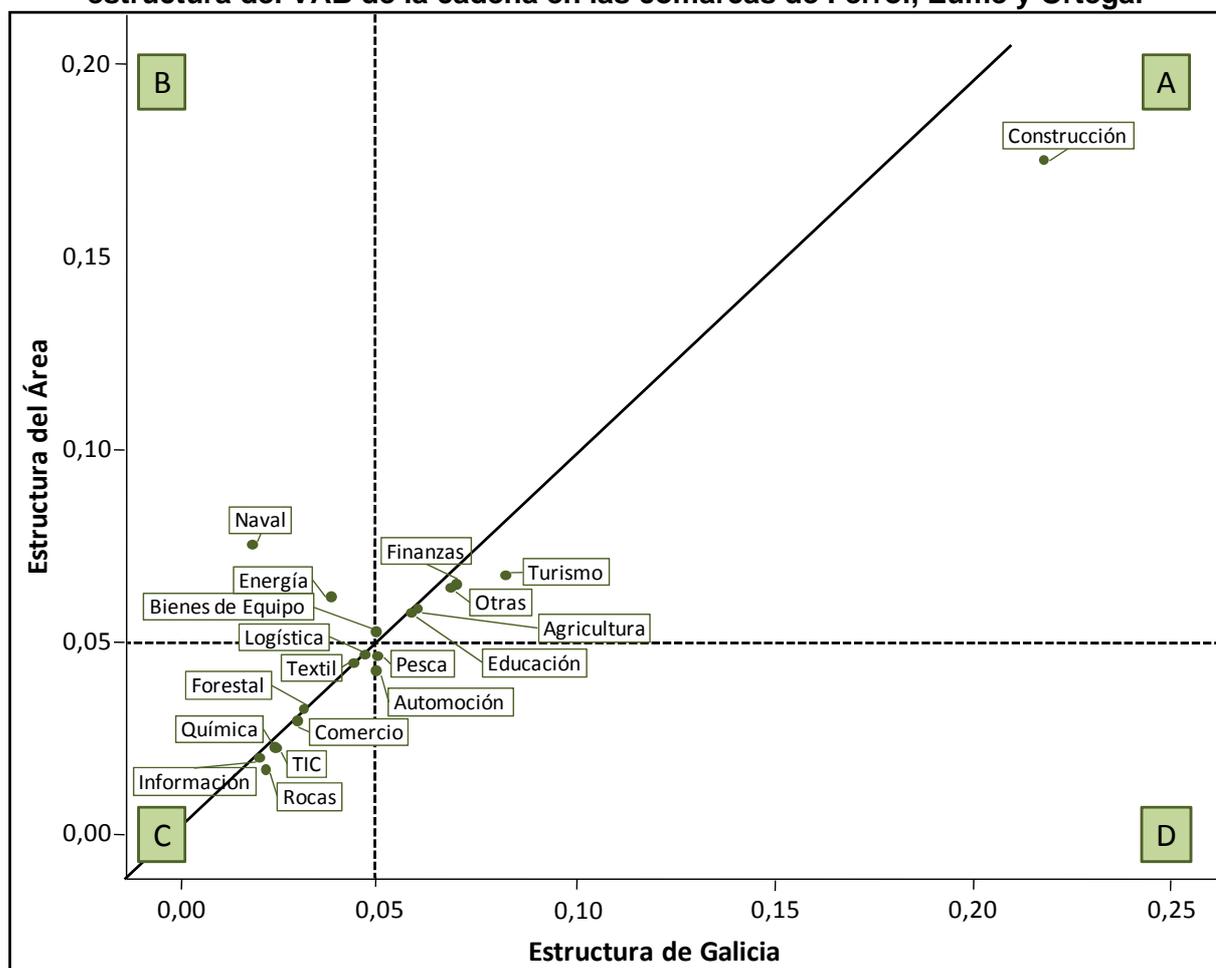
Las áreas A y B indican las cadenas en las que la “Estructura del Área” está más especializada y las áreas A y D, las cadenas en las que la “Estructura de Galicia” está más especializada. Por tanto, para una cadena empresarial determinada, el área A indicaría especialización en ambas zonas; la B, especialización en dicha cadena de la “Estructura del Área” pero no de la “Estructura de Galicia”; la D especialización en dicha cadena de la “Estructura de Galicia” pero no de “Estructura del Área” y la C, falta de especialización en ambas zonas.

La bisectriz señala la línea en la que igualaría el peso de cada cadena en el conjunto del sistema empresarial de ambas zonas (expresado como porcentaje de dicha cadena sobre el VAB total de la zona en cuestión), es decir, **aquellas actividades situadas en la bisectriz corresponden a aquellas cuya importancia relativa es la misma en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal que en el conjunto de Galicia**. Por consiguiente, es un indicador de en qué actividades está más especializada una zona que otra. Eso significa que por encima de esta frontera se sitúan las cadenas de actividades empresariales que tienen mayor peso relativo en la estructura del sistema empresarial del Área que de Galicia y viceversa para las situadas por debajo. Obviamente, a mayor distancia del punto a la frontera implica una mayor especialización en dicha cadena de una zona con respecto a la otra.

Se observa que **la actividad de Construcción y Promoción Inmobiliaria tiene un peso relativo mucho mayor tanto en Galicia como en las comarcas estudiadas**, lo que es un indicador de que en ambos casos existe un importante peso de esa cadena en las estructuras de los sistemas empresariales tanto de la zona como de Galicia.

Figura 2.1.6.

Matriz de relación: eje x = estructura del VAB de la cadena en Galicia; eje y = estructura del VAB de la cadena en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal



Fuente: elaboración propia

Hay que destacar el **peso relativamente alto de la cadena de Construcción y Reparación Naval en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal** debido a que, según los expertos consultados, cuentan tanto con las infraestructuras como con un relevante saber-hacer y experiencia. **Finanzas, otras actividades, turismo, agricultura y educación, son cadenas empresariales que tanto en Galicia como en la zona están más desarrolladas que otras cadenas.**

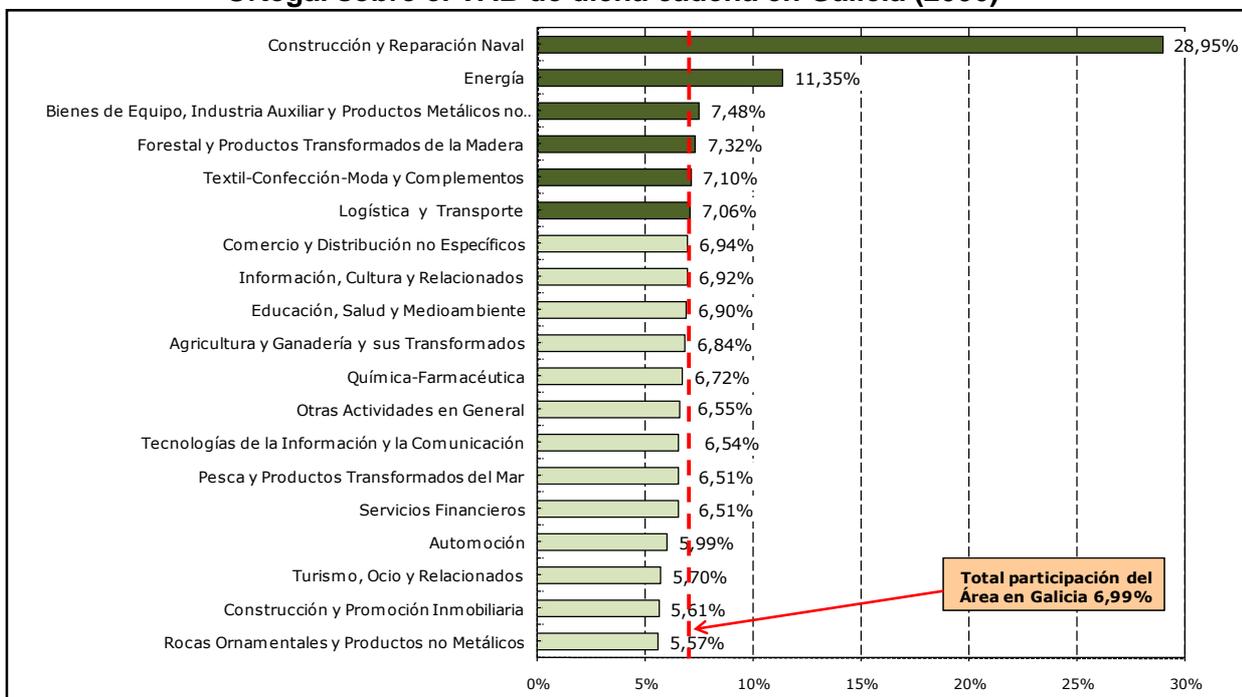
**Turismo, pesca y automoción son cadenas en las que Galicia tiene una cierta especialización relativa.** El resto de las cadenas se encuentran menos desarrolladas relativamente, en ambas zonas.

En general, dada la relevante especialización existente en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal en las cadenas de Construcción y Promoción Inmobiliaria y

en Construcción y Reparación Naval, el resto de las cadenas tienen un peso sensiblemente menor. **Por ese motivo, aparte de las dos citadas previamente, las únicas en las que las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal tienen mayor peso relativo que Galicia son Energía y Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos.** Hay un grupo de cadenas en las que prácticamente ambas se encuentran en la misma situación como son Logística y Transporte y Textil-Confección-Moda y complementos. Se observa muy poca orientación hacia las cadenas de Rocas Ornamentales, Información, Cultura y relacionados, Química-Farmacéutica, TIC, Forestal y Productos transformados de la Madera y Comercio y Distribución no específicos.

Otro indicador que puede ilustrar la capacidad que cada cadena tiene en la generación de VAB, es el **ratio de su peso relativo de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal con respecto al VAB de esa misma cadena en Galicia** (ver Figura 2.1.7). **El VAB del sistema empresarial de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal es el 6,99% del total del VAB de Galicia.**

**Figura 2.1.7.**  
**Estimación del peso del VAB privado por cadenas en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal sobre el VAB de dicha cadena en Galicia (2006)**



Fuente: elaboración propia

Por cadenas, **destaca el peso del VAB de Construcción y Reparación Naval de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal con respecto al total de Galicia (28,95%);** así como las actividades empresariales de **Energía (11,35%)**. Estas cifras muestran que el **sistema empresarial privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal está especializado en cadenas que suponen un peso importante en la generación de riqueza para el área, pero que no son tan importantes en el conjunto del sistema empresarial de Galicia.**

Hay **otras cadenas**, tales como Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos (7,48%); Forestal y Productos Transformados de la Madera (7,32%); Textil-Confección-Moda y Complementos (7,10%) y Logística y Transporte (7,06%) que si bien son importantes para Galicia y su peso relativo en las comarcas es ligeramente superior a la media, **no existe un diferencial claro que indique que la zona esté más especializada en las mismas.**

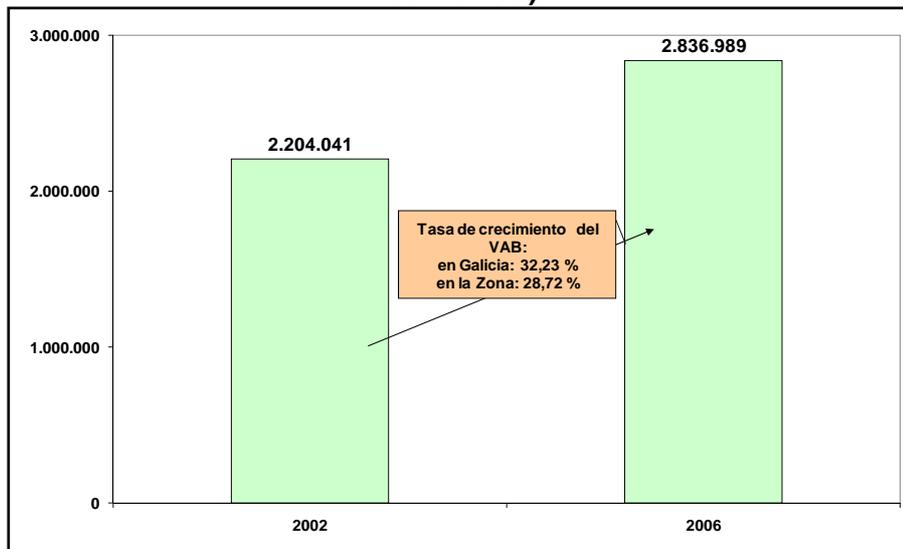
Alrededor del 7%, se encuentran las actividades de Química Farmacéutica (6,72%); Agricultura y Ganadería y sus Transformados (6,84%); Educación, Salud y Medioambiente (6,90%); Información, Cultura y Relacionados (6,92%) y Comercio y Distribución no Específicos (6,94%). **Todas ellas se sitúan en valores cercanos al peso promedio del VAB de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal sobre Galicia.** Con un peso relativo de 6,51% se encuentran las cadenas de Servicios Financieros y Pesca y Productos Transformados del Mar. Con valores muy cercanos a ellas, las de Tecnologías de la Información y Comunicación (6,54%) y otras actividades (6,55%).

La cadena que menos peso relativo tiene en la zona respecto al total de Galicia es la de Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos (5,57%), lo cual no es extraño puesto que esta cadena está muy localizada en el Área Metropolitana de Vigo y en la zona de Valdeorras. **Algo similar ocurre con Construcción y Promoción Inmobiliaria (5,61%) con una presencia muy relevante en el entorno de las grandes ciudades de Galicia.** Con un peso similar se encuentra **Turismo, Ocio y Relacionados (5,70%) y Automoción (5,99%)** lo que es un **indicador de que son otras áreas diferentes de la zona de estudio las que están más especializadas en esas cadenas.**

**2.1.3. Análisis dinámico de la estimación del VAB de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal por cadenas empresariales (2002-2006).**

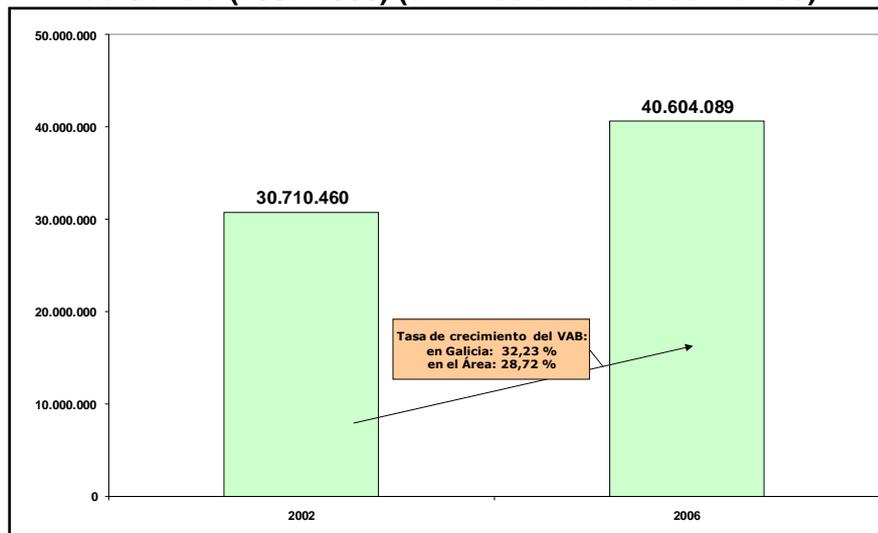
La Figura 2.1.8 ilustra la **evolución del valor total del VAB del sistema empresarial del área entre los años 2002 y 2006** (ver Anexo para metodología). La Figura 2.1.9 muestra la **evolución del VAB del sistema empresarial de Galicia en ese mismo período**. Se indica con una nota la tasa de crecimiento global en esos años.

**Figura 2.1.8. Evolución del VAB estimado del conjunto del sistema empresarial privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal (2002-2006) (miles de euros corrientes)**



Fuente: elaboración propia

**Figura 2.1.9. Evolución del VAB estimado del conjunto del sistema empresarial privado de Galicia (2002-2006) (en miles de euros corrientes)**

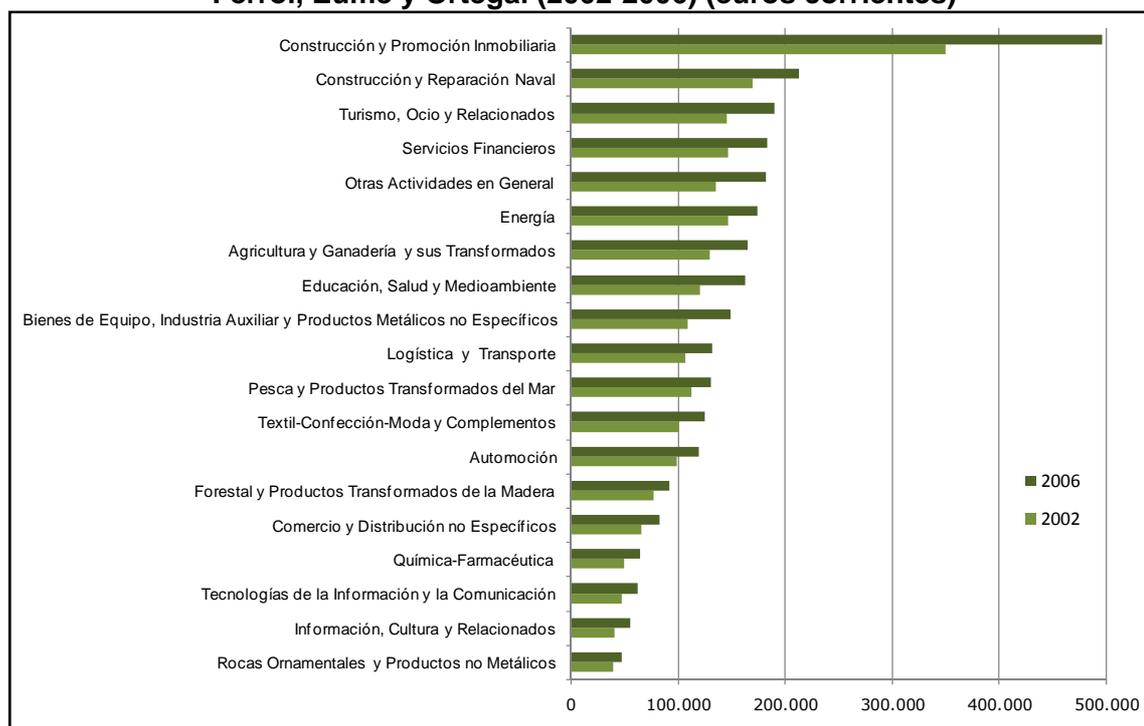


Fuente: elaboración propia

La estimación inicial realizada en las comarcas de **Ferrol, Eume y Ortegal** para el año 2002 ha sido de 2.204 millones de euros mientras que para el año 2006 ha sido de 2.837 millones de euros. Eso significa que ha habido una **tasa de crecimiento total del VAB durante esos cuatro años del 28,72%**. Dicho VAB creció en **Galicia** desde 30.710 millones de euros en el año 2002 hasta 40.604 millones de euros en el año 2006 lo que indica que su **tasa de crecimiento total ha sido de 32,23%, es decir casi 4 unidades porcentuales más que el de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal**, lo que nos señala que esta zona está teniendo un menor dinamismo que el de Galicia en su conjunto.

De la misma forma, en la Figura 2.1.10 se muestran las evoluciones en términos absolutos del VAB distribuido por cadenas. Como aspectos más destacados cabe citar el **crecimiento generalizado en el VAB de todas las cadenas**, si bien ha habido diferencias entre ellas.

**Figura 2.1.10.**  
**Evolución del VAB privado estimado por cadenas empresariales en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal (2002-2006) (euros corrientes)**



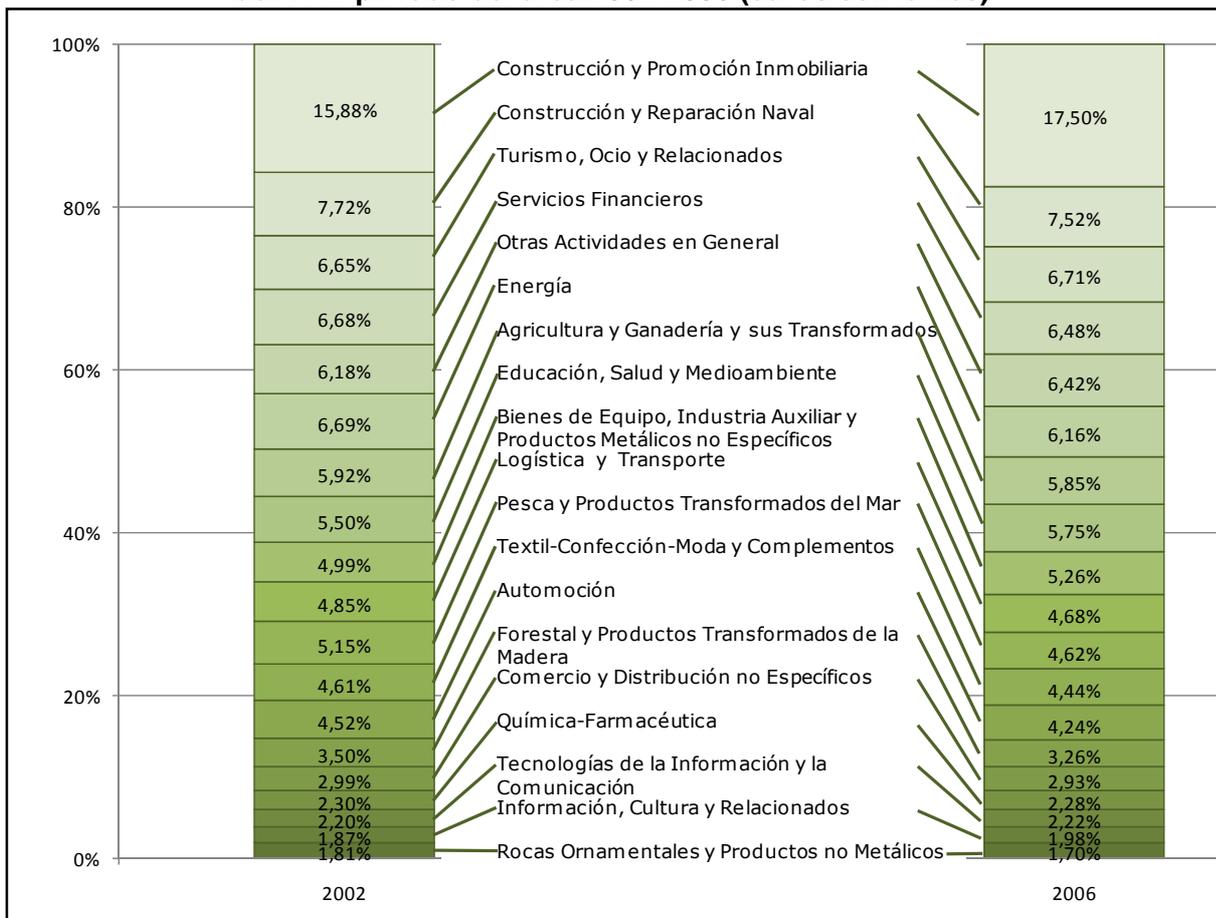
Fuente: elaboración propia

Las **dos primeras cadenas en orden de mayor aportación al VAB fueron las de Construcción y Promoción Inmobiliaria y la de Construcción Naval**.

Ambas evolucionaron a un ritmo diferente aunque, en los dos casos, creciente durante el período considerado, manteniéndose su orden de importancia. Las **cadena de Turismo, Ocio y relacionados y Servicios Financieros** tuvieron un **comportamiento similar** en el período señalado, aunque la primera creció ligeramente más en 2006. **Otras Actividades en General** creció más que **Energía** por lo que **intercambiaron su orden de importancia en el periodo considerado (2002-2006)**. A continuación y siempre en orden decreciente, se encuentra el resto de las actividades cuyo comportamiento es similar entre los años 2002 y 2006.

Se puede analizar también la evolución del peso relativo de cada cadena en la generación de VAB en el sistema empresarial de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal (ver Figura 2.1.11).

**Figura 2.1.11.**  
**Evolución del peso relativo (%) de cada cadena en la generación del VAB privado del área 2002-2006 (euros corrientes)**

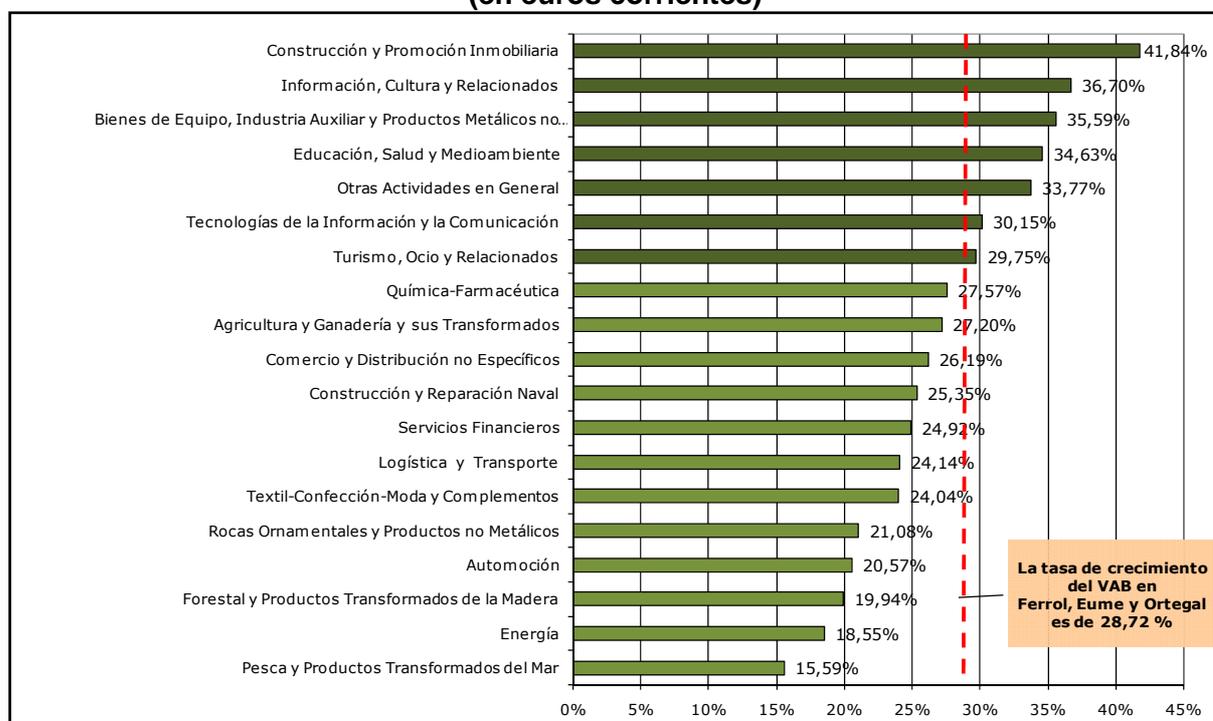


Fuente: elaboración propia

Se observa que la actividad que mayor peso tenía en el año 2002, **Construcción y Promoción Inmobiliaria**, aumenta su participación en la generación de VAB. Hay otras que también lo hicieron aunque en menor medida como **Otras Actividades en General**, **Educación, Salud y Medioambiente**, **Bienes de Equipo**, **Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos**, **Tecnologías de la Información y de la Comunicación** y **Turismo, Ocio y Relacionados**. Las demás cadenas orientadas a un producto o servicio tienden a disminuir, aunque no hay ninguna en la que se produzca una fuerte ralentización.

La **dinámica de crecimiento en el VAB de cada cadena** y, por consiguiente, del conjunto del sistema empresarial de la zona se analiza en la Figura 2.1.12. Dicha figura muestra la tasa de crecimiento de la zona en conjunto, en el período comprendido entre 2002 y 2006. De esta forma se puede comparar el crecimiento de cada cadena y su relación con el crecimiento del conjunto del sistema empresarial de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.

**Figura 2.1.12.**  
**Tasas de crecimiento del VAB estimado en el período 2002-2006 por cadenas del sistema empresarial privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal (en euros corrientes)**



Fuente: elaboración propia

Las siete cadenas que crecen más que la zona en su conjunto son las de **Construcción y Promoción Inmobiliaria** (41,84%), **Información, Cultura y relacionados** (36,70%), **Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos metálicos no específicos** (35,59%), **Educación, Salud y Medioambiente** (34,63%), **otras actividades** (33,77%), **TIC** (30,15%) y **Turismo, Ocio y relacionados** (29,75%).

La cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria es la actividad que presenta una mayor tasa de crecimiento, incrementando la especialización ya existente en 2002, aunque es una tendencia generalizada en el conjunto de las economías gallegas y españolas. Las TIC siguen una tónica habitual en la mayoría de las economías mostrando una alta tasa de crecimiento. El crecimiento del resto de las cadenas se ve arrastrado por la evolución de dichas cadenas en el conjunto de Galicia.

Situándose en unas tasas de crecimiento inferiores al promedio de la zona, aunque cercanas al 25%, se encuentran las cadenas de Química-Farmacéutica (27,57%), Agricultura y Ganadería y sus transformados (27,20%), Comercio y Distribución no específicos (26,19%), Construcción Naval (25,35%), Servicios Financieros (24,92%), Logística y Transporte (24,14%) y Textil-Confección-Moda y complementos (24,04%). El resto, como Rocas Ornamentales, Automoción, Forestal y productos transformados de la Madera, Energía y Pesca y productos transformados del Mar presentan valores por debajo del 22%.

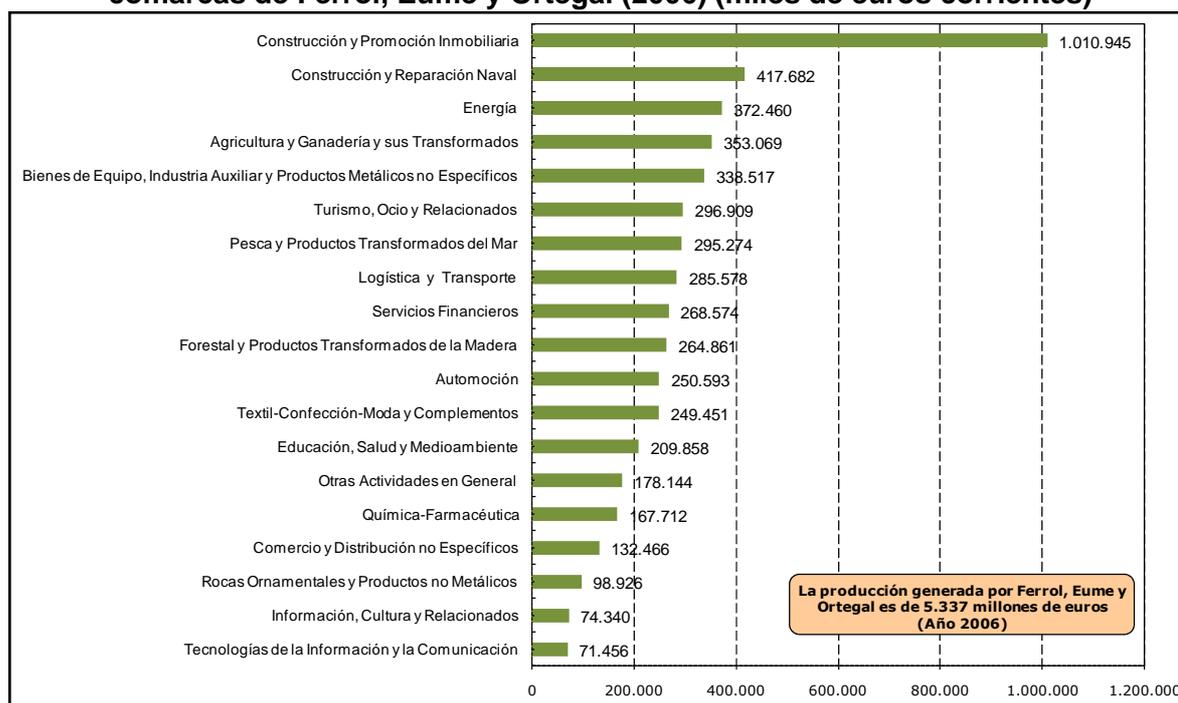
Según dicha información, se observa cierta **tendencia a incrementar el grado de dependencia de las cadenas que tienen mayor peso en la estructura de generación de valor** en la zona en el período 2002-2006.

## 2.2. Estimación de la producción por cadenas empresariales de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal y comparativa con Galicia (2006).

### 2.2.1. Análisis de la estimación de la producción de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal por cadenas empresariales (2006).

Siguiendo la metodología descrita en el Anexo, la **producción** de las comarcas de **Ferrol, Eume y Ortegal en el año 2006 alcanzó los 5.337 millones de euros**. En la Figura 2.2.1 se presenta la distribución de esa cantidad repartida entre todas las cadenas empresariales de la zona. La **cadena que más destaca al igual que ocurrió con el VAB, es la de Construcción y Promoción Inmobiliaria** con 1.011 millones de euros. Con bastante diferencia de la anterior se encuentra **Construcción Naval** con 418 millones de euros, seguida por las de **Energía** con 372 millones de euros, **Agricultura y Ganadería y sus transformados** con 353 millones de euros, **Agricultura y Ganadería y sus transformados** con 353 millones de euros y **Bienes de Equipo** con 338 millones de euros.

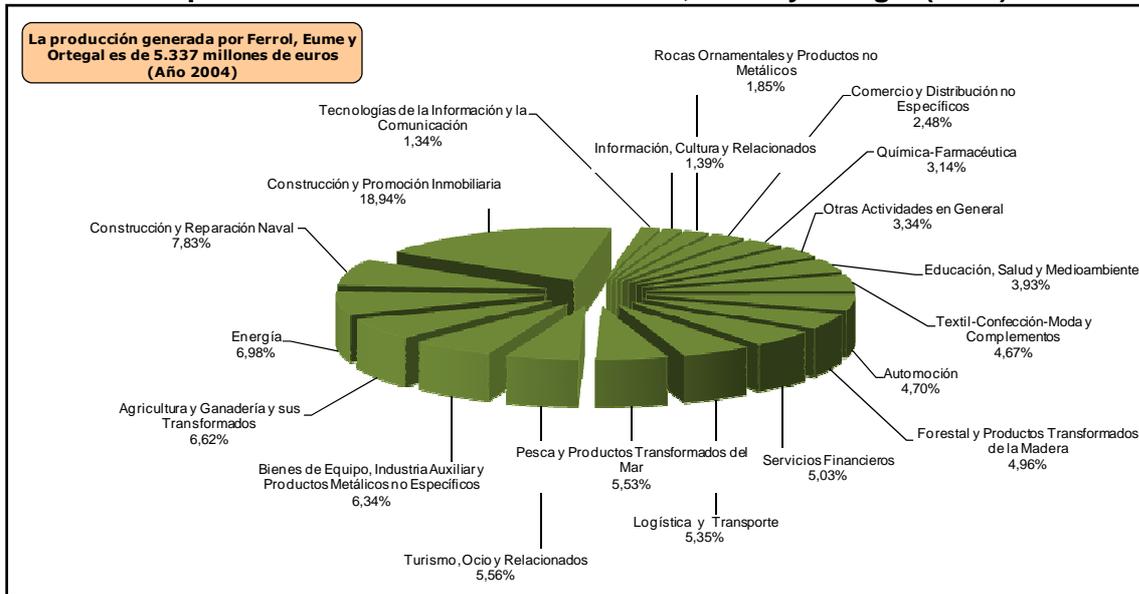
**Figura 2.2.1.**  
**Estimación de la producción por cadenas del Sistema Empresarial Privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal (2006) (miles de euros corrientes)**



Fuente: elaboración propia

La Figura 2.2.2 recoge la distribución porcentual de la producción en el año 2006 por cadenas del Sistema Empresarial Privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.

**Figura 2.2.2.**  
**Distribución porcentual de la producción estimada por cadenas del Sistema Empresarial de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal (2006)**



Fuente: elaboración propia

Entre los 200 y 300 millones de euros de producción, se ubican las de Turismo, Ocio y relacionados, Pesca y Productos transformados del Mar, Logística y Transporte, Servicios Financieros, Forestal y Productos transformados de la Madera, Automoción, Textil-Confección-Moda y Complementos y Educación, Salud y Medioambiente. Muy cerca de esta última, pero por debajo de los 200 millones de euros de producción, se encuentran Otras actividades, Química-Farmacéutica, Comercio y Distribución no específicos, Rocas Ornamentales, Información, Cultura y relacionados y TIC.

Construcción y Promoción Inmobiliaria genera un 18,94%, seguida por un grupo de cadenas que juntas tienen un peso cercano al 27%. Estas son Construcción y Reparación Naval, Energía, Agricultura y Ganadería y sus transformados y Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos.

A continuación aparecen unas cadenas que en conjunto, aportan casi un 50%. Dentro de este grupo se encuentran Turismo, Ocio y Relacionados, Pesca y Productos Transformados del Mar, Logística y Transporte, Servicios Financieros, Forestal y Productos Transformados de la Madera, Automoción, Textil-Confección-

Moda y Complementos, Educación, Salud y Medioambiente, Otras Actividades en General, Química-Farmacéutica y Comercio y Distribución no Específicos.

Por debajo del 2% se encuentran las de Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos, Información, Cultura y Relacionados y Tecnologías de la Información y de la Comunicación.

Al analizar comparativamente el peso relativo de la producción respecto al VAB de cada cadena en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal se observa el efecto de las compras al exterior de las empresas (insumos), que es una componente de la producción y que no está incluido en el cálculo efectuado en la estimación del valor añadido bruto.

**Tabla 2.2.1.**  
Comparación del porcentaje de la Producción y el VAB estimados en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal (2006)

CADENAS EMPRESARIALES	PRODUCCIÓN	VAB
Forestal y Productos Transformados de la Madera	4,96%	3,26%
Construcción y Promoción Inmobiliaria	18,94%	17,50%
Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos	6,34%	5,26%
Pesca y Productos Transformados del Mar	5,53%	4,62%
Química-Farmacéutica	3,14%	2,28%
Energía	6,98%	6,16%
Agricultura y Ganadería y sus Transformados	6,62%	5,85%
Logística y Transporte	5,35%	4,68%
Automoción	4,70%	4,24%
Construcción y Reparación Naval	7,83%	7,52%
Textil-Confección-Moda y Complementos	4,67%	4,44%
Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos	1,85%	1,70%
Comercio y Distribución no Específicos	2,48%	2,93%
Información, Cultura y Relacionados	1,39%	1,98%
Tecnologías de la Información y la Comunicación	1,34%	2,22%
Turismo, Ocio y Relacionados	5,56%	6,71%
Servicios Financieros	5,03%	6,48%
Educación, Salud y Medioambiente	3,93%	5,75%
Otras Actividades en General	3,34%	6,42%

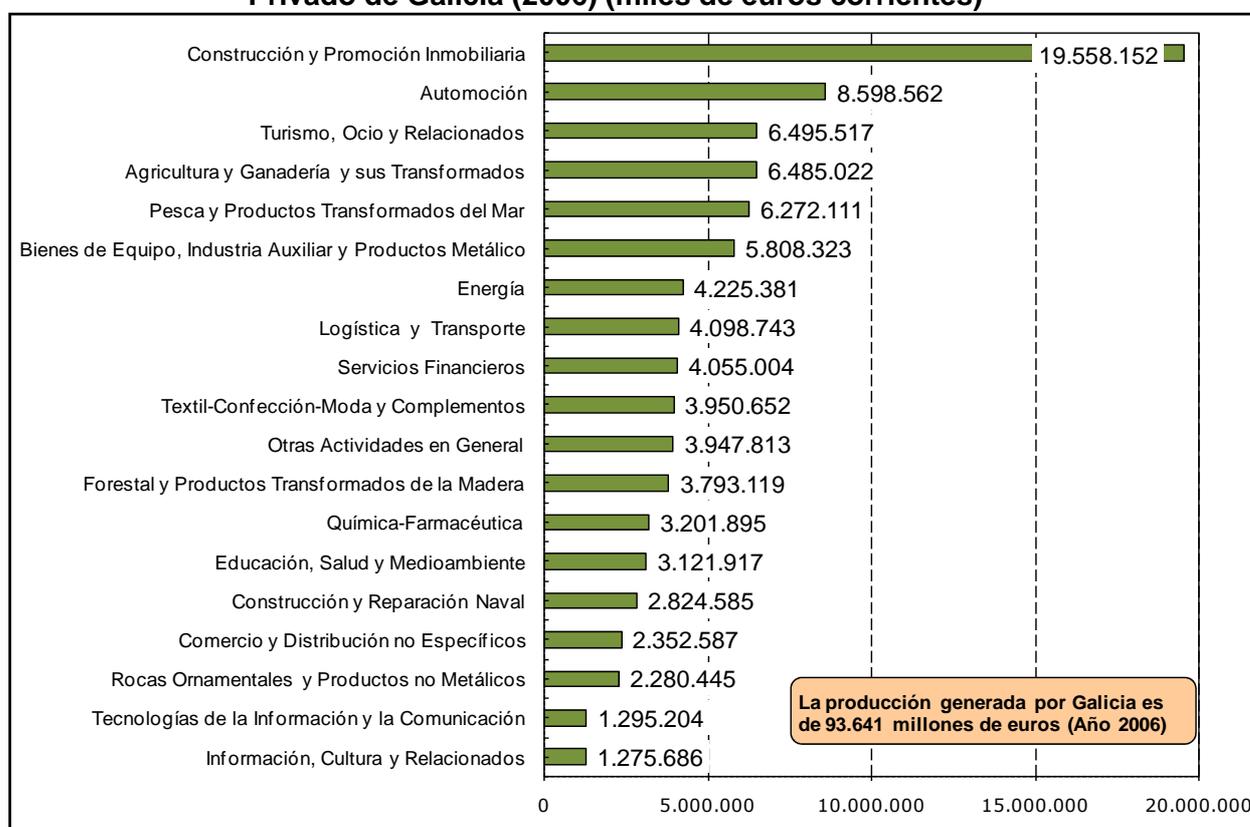
Fuente: elaboración propia

Las **mayores diferencias se dan en Forestal y Productos Transformados de la Madera** (1,70 puntos porcentuales), **Construcción y Promoción Inmobiliaria** (1,44 p.p.), **Bienes de equipo e industria auxiliar** (1,09 p.p.). Es decir, comparativamente con su **capacidad de generar valor** en la zona, su capacidad de oferta (producción) está **condicionada por la necesidad de incorporar insumos externos en mayor proporción**. Aquellas cadenas que proporcionalmente tienen una mayor capacidad de generar valor que el peso de su producción son las que dan una diferencia negativa, como las de **Comercio y Distribución no específicos, Turismo, Ocio y relacionados, Información, Cultura y relacionados, TIC, Educación, Salud y Medioambiente, Servicios Financieros y Otras actividades**. Como se observa, en este caso **se trata fundamentalmente de actividades ligadas a servicios**, cuya necesidad de incorporar insumos externos es relativamente menor, ya que la estructura de generación de valor es diferente a aquellas otras cadenas de tipo transformador, donde existen mayores necesidades de inputs externos.

### 2.2.2. Comparativa con la producción de Galicia por cadenas empresariales (2006).

La **producción** total de las actividades del **sistema empresarial privado** de **Galicia** alcanza los **93.641 millones de euros** según la estimación realizada a partir de los datos del IGE en el año 2006 (ver Anexo para metodología). En la Figura 2.2.3 se recoge la distribución de la producción de carácter privado para las distintas cadenas empresariales de Galicia en el año 2006.

**Figura 2.2.3.**  
**Estimación de la producción por cadenas empresariales del Sistema Empresarial Privado de Galicia (2006) (miles de euros corrientes)**



Fuente: elaboración propia

La **Construcción y Promoción Inmobiliaria** es la cadena que mayor producción genera en toda Galicia (19.558 millones de euros). La **segunda cadena empresarial** en el global de esta comunidad es **Automoción** con 8.599 millones de euros y **relativamente cerca de ella, las actividades de Turismo, Ocio y relacionados, Agricultura y Ganadería y sus transformados y Pesca y productos transformados del Mar**. También en el orden de los 5.000 millones de

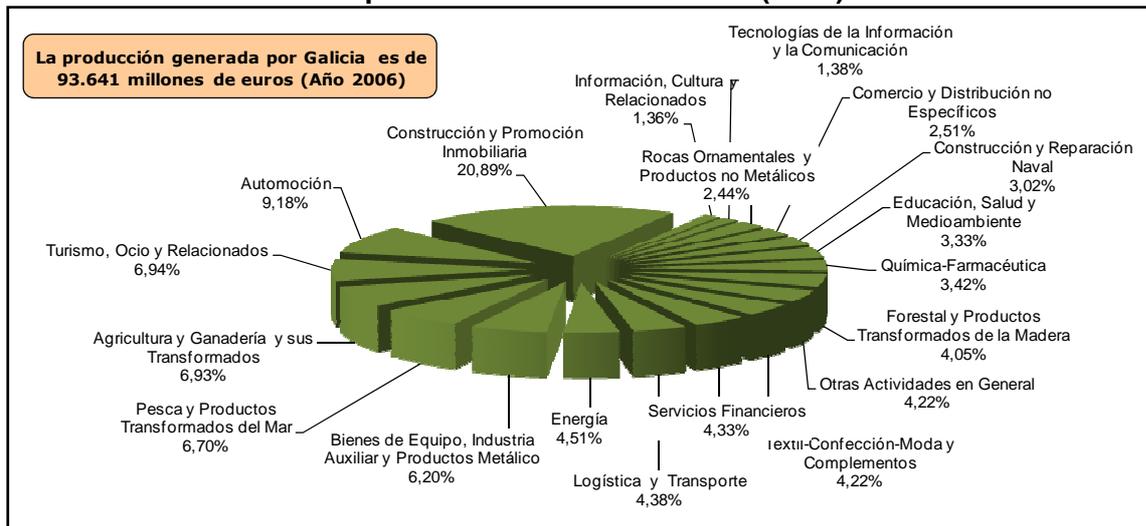
euros está la cadena de **Bienes de Equipo** que genera 5.022 millones de euros y es la primera actividad de tipo horizontal en el conjunto de la economía gallega.

Entre los 2.000 y 4.000 millones de producción se encuentran **prácticamente las restantes actividades** principales como son Textil-Confección-Moda y Complementos, Forestal y productos transformados de la Madera, Química-Farmacéutica y Construcción y reparación Naval. **También están en ese intervalo el resto de las más importantes actividades horizontales** como Energía; Logística y Transporte; Servicios financieros; Educación, Salud y Medioambiente y Otras actividades. Muy cerca de los 2.000 millones de euros de producción se encuentra la cadena de Rocas Ornamentales y la de Comercio y Distribución no específicos.

Finalmente, están **cadenas todavía insuficientemente desarrolladas en Galicia** en comparación con otras cadenas, como son **TIC** con 1.295 millones de euros e **Información, Cultura y relacionados**, con 1.276 millones de euros.

La Figura 2.2.4 recoge la distribución porcentual de la producción en el año 2006 por cadenas del sistema empresarial de Galicia.

**Figura 2.2.4.**  
**Distribución porcentual de la producción estimada por cadenas del Sistema Empresarial Privado de Galicia (2006)**



Fuente: elaboración propia

Debido al mayor crecimiento de la construcción en los últimos años con respecto a otras cadenas, esta actividad tiene un peso importante (20,89%) en la

producción global de Galicia. El resto de actividades principales está más repartido, Automoción, 9,18%; Turismo, Ocio y relacionados, 6,94%; Agricultura y Ganadería y sus transformados, 6,93%; Pesca y sus transformados, 6,70%; Textil-Confección-Moda y complementos, 4,22%; Forestal y productos transformados de la Madera, 4,05%; Construcción Naval, 3,02% y Rocas Ornamentales, 2,44% si bien se observa un cierto orden en la importancia de estas actividades.

Entre las cadenas **horizontales**, destaca la importancia de **Bienes de Equipo** con el 6,20% y la cadena de **Energía** en valores próximos (4,51%).

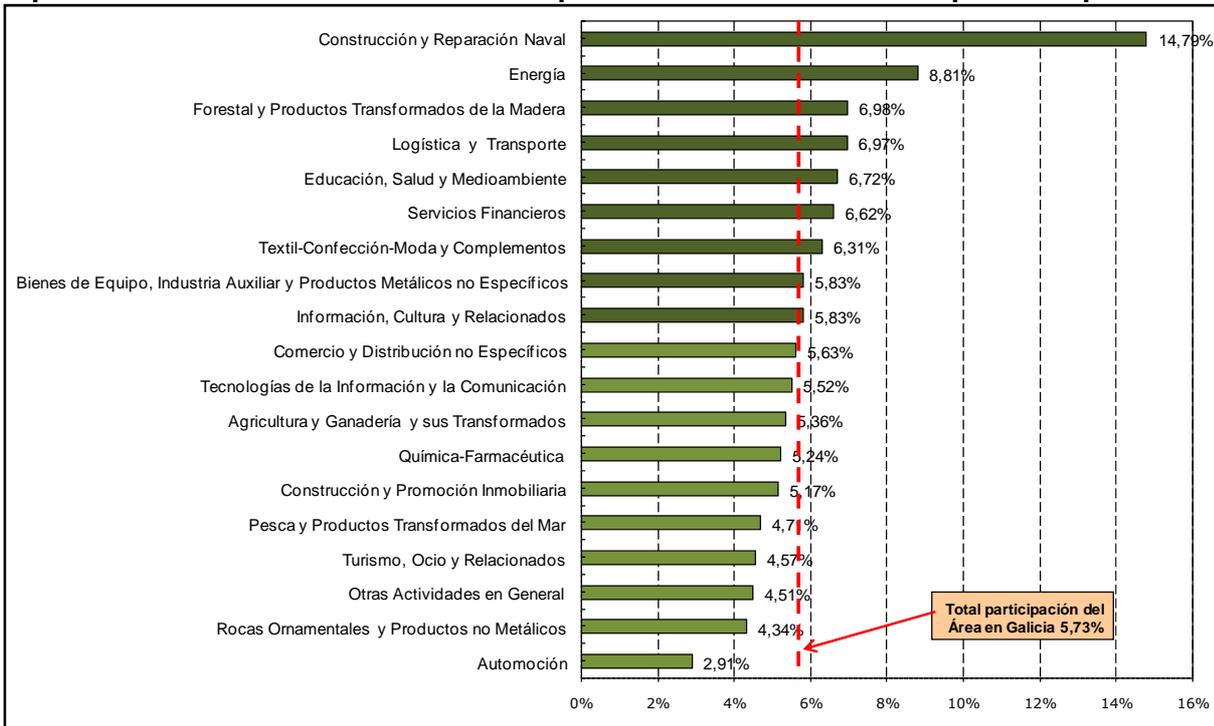
Las cadenas relacionadas con servicios aportan más del 15% de la producción de Galicia: Servicios Financieros (4,33%); Logística y Transporte (4,38%); Comercio y Distribución no específicos (2,51%); Educación, Salud y Medioambiente (3,33%) y Otras actividades (4,22%).

Una vez analizada la producción por cadenas en Galicia, conviene analizar la importancia relativa en la zona de cada una de esas actividades (ver Figura 2.2.5), señalando en color más oscuro aquellas cadenas que están por encima de la participación total de la producción de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal sobre el total de la producción de Galicia (5,73%).

Destaca la **alta participación de la cadena de Construcción y Reparación Naval, cuya actividad en Ferrol, Eume y Ortegal llega a generar el 14,79% de la producción de Galicia**, resaltando que esta zona es uno de los principales motores generadores de oferta de esa cadena empresarial en toda la comunidad autónoma. Algo similar ocurre con las cadenas de **Energía; Forestal y productos transformados de la Madera, Logística y Transporte, Educación, Salud y Medioambiente, Servicios financieros y Textil-Confección-Moda y Complementos** en las que también esta zona es generadora de una oferta importante. Muy cerca del promedio se encuentran las cadenas de Bienes de Equipo e Información, Cultura y relacionados, ambas con 5,83%.

Próximos los porcentajes anteriormente citados, están las cadenas de Comercio y distribución no específicos (5,63%), TIC (5,52%), Agricultura, Ganadería y sus transformados (5,36%), Química-Farmacéutica (5,24%) y Construcción y Promoción Inmobiliaria (5,17%).

**Figura 2.2.5.**  
**Participación de la producción de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal en la producción de Galicia en el año 2006 por cadenas del sistema empresarial privado**



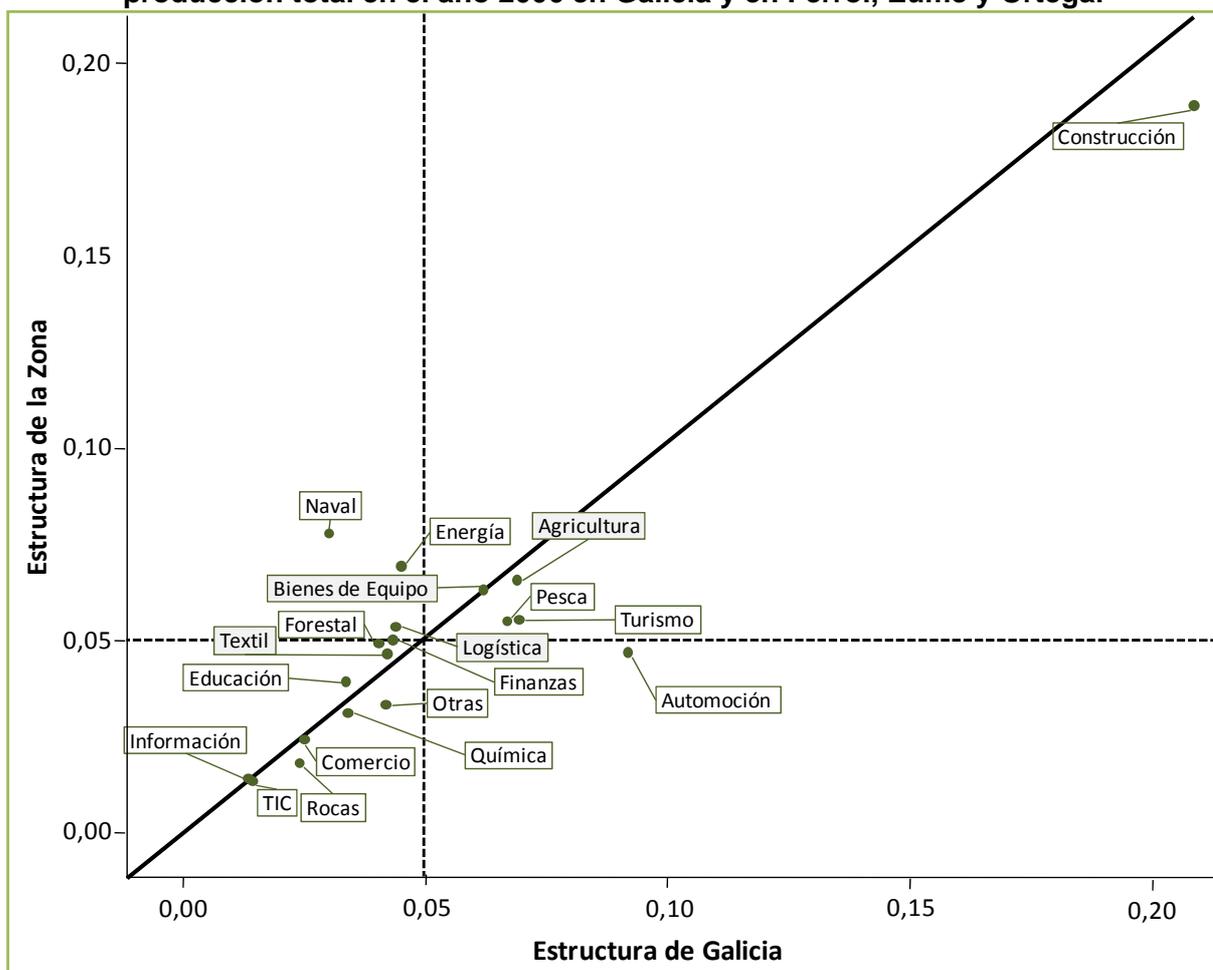
Fuente: elaboración propia

El resto de las cadenas están más alejadas de la importancia que le corresponde al conjunto de la zona con respecto a Galicia, lo que es un indicador de la baja orientación existente hacia dichas actividades. Así por ejemplo, Pesca y sus transformados solo tiene un 4,71%; Turismo, Ocio y relacionados, el 4,57%; Otras actividades, el 4,51%; Rocas Ornamentales, 4,34% y finalmente, Automoción con solo el 2,91% de la producción total de esa cadena en Galicia.

Para ver el **grado de especialización** de las actividades se hace uso de una **matriz** similar a la que se utilizó en el VAB (ver Figura 2.2.6). En ella, se puede observar que existe una **alta concentración tanto en Galicia como en estas comarcas en la cadena Construcción y Promoción Inmobiliaria.**

En el caso de **actividades transformadoras ligadas a recursos naturales como son Agricultura, Ganadería y sus Transformados así como Pesca y Productos Transformados del Mar, tienen similares pesos en ambas zonas, si bien en Galicia tienen un mayor peso en comparación con el área de Ferrol, Eume y Ortegal. Igualmente sucede en el caso de las actividades Turismo, Ocio y relacionados,** que tienen un mayor peso relativo en Galicia que en la zona, señalando el insuficiente desarrollo de una oferta relevante en el área.

**Figura 2.2.6 Relación entre la participación de las cadenas empresariales en la producción total en el año 2006 en Galicia y en Ferrol, Eume y Ortegal**



Fuente: elaboración propia

Las **actividades de Construcción y Reparación Naval y**, en menor medida, de **Energía**, tienen un peso comparativamente mayor en la zona que en **Galicia**, señalando cierta especialización de Ferrol, Eume y Ortegal en la oferta disponible en dichas actividades empresariales. En el caso de las actividades de **Bienes de Equipo**, tienen un peso similar en ambas zonas, sin que se pueda afirmar que en Ferrol, Eume y Ortegal se observe un relevante nivel de **especialización** en dichas actividades con respecto a la estructura de la producción de Galicia.

Las **actividades de menor peso relativo en ambas zonas** son actividades horizontales como es el caso de las TIC; Información, Cultura y relacionados; Comercio y Distribución no específicos o Educación, Salud y Medioambiente. Entre las actividades transformadoras, las que menos peso relativo tienen son las de Química- Farmacéutica y Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos.



## CAPÍTULO 3

# DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO Y FACTORES CLAVE DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DE LAS COMARCAS DE FERROL, EUME Y ORTEGAL. FACILITADORES Y BARRERAS

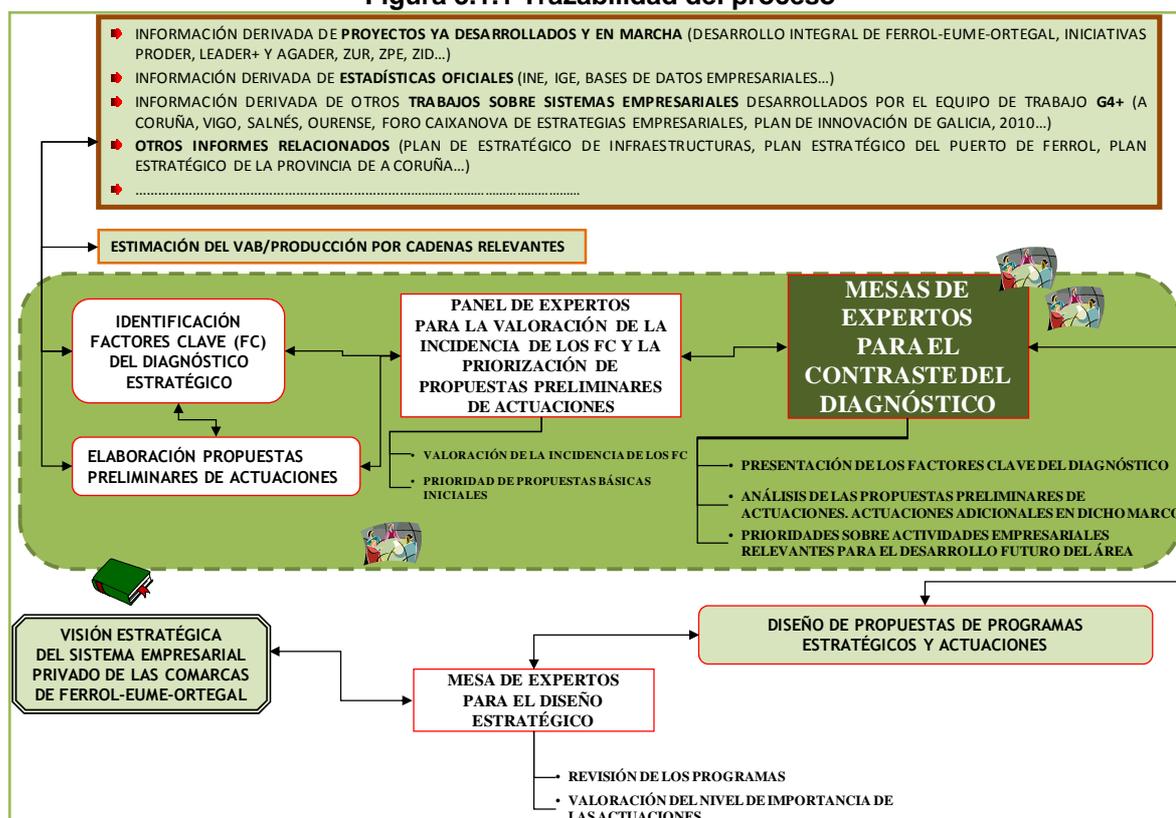
3.1 Metodología para la identificación de Factores Clave y la valoración de Facilitadores y Barreras derivados del Diagnóstico Estratégico.....	55
3.2 Valoración de Facilitadores y Barreras por ámbitos temáticos.....	83
3.2.1 Recursos y capacidades (humanos, técnicos, financieros, conocimiento, innovación).....	86
3.2.2 Estructura del sistema empresarial.....	88
3.2.3 Dinámica del sistema empresarial.....	90
3.2.4 Tendencias, mercados y productos/servicios.....	92
3.2.5 Infraestructuras, equipamientos y servicios públicos de apoyo al sistema empresarial.....	94
3.2.6 Socio-económicos y culturales.....	96
3.3 Priorización de los Facilitadores.....	98
3.4 Priorización de las Barreras.....	101
3.5 Principales conclusiones de las sesiones de las Mesas de Expertos para el Diagnóstico Estratégico.....	105
3.5.1 Diversificación empresarial y sostenibilidad.....	107
3.5.2 Competencias del capital humano e innovación.....	113
3.5.3 Cooperación y comunicación.....	119
3.5.4 Infraestructuras para el desarrollo del sistema empresarial.....	123



### 3.1 Metodología para la identificación de Factores Clave y la valoración de Facilitadores y Barreras derivados del Diagnóstico Estratégico.

A partir del análisis de diversas fuentes de información secundaria, tanto de estadísticas oficiales como de informes disponibles relacionados con los diversos proyectos desarrollados en el territorio, **se han identificado 53 Factores Clave del Diagnóstico Estratégico**. La Figura 3.1.1 ilustra la secuencia y trazabilidad del proceso de reflexión estratégica seguido para la identificación de los Factores Clave.

Figura 3.1.1 Trazabilidad del proceso



Fuente: elaboración propia

Estos 53 Factores Clave se estructuran en **6 ámbitos temáticos**:

- **Socio-económicos y culturales** (8 factores clave)
- **Estructura del sistema empresarial** (6 factores clave)
- **Dinámica del sistema empresarial** (11 factores clave)
- **Tendencias, mercados y productos/servicios** (6 factores clave)
- **Recursos y capacidades** (humanos, técnicos, financieros, conocimiento, innovación...) (12 factores clave)
- **Infraestructuras, equipamientos y servicios públicos de apoyo al sistema empresarial** (10 factores clave)

Según se ilustra en la Figura 3.1.1, dichos Factores Clave fueron sometidos a **valoración** por parte de una muestra de **104 expertos** del Sistema Empresarial Privado de Ferrol, Eume y Ortegá, formado por **83 empresas** y **21 instituciones**, con una tasa de respuesta global del **68,26%**. Para cada Factor Clave se solicitó a este panel de expertos **que valorase la incidencia que su situación actual y expectativas tienen para el desarrollo del conjunto del sistema empresarial privado de esta zona**. Para ello se graduó la posible respuesta en una escala de 5 (incide mucho sobre el conjunto del Sistema Empresarial Privado de Ferrol-Eume-Ortegá) a 1 (incide poco). Posteriormente, en base a las respuestas obtenidas, se realizó una conversión de su valoración en términos de **Facilitador o Barrera para el desarrollo del sistema empresarial privado**. Así, **finalmente la representación de los valores se ha realizado en una escala de 100 (facilitador), a -100 (barrera)**, obteniéndose **19 Facilitadores** y **34 Barreras**.

Adicionalmente, también se solicitó a los expertos que, para cada Factor Clave, señalase **qué agentes considera que están en el origen del estado de situación actual**. En este caso, se realizaron las siguientes agrupaciones de posibles respuestas, siendo necesario considerar que los expertos podían señalar más de un agente por respuesta:

- EMPRESAS Y ASOCIACIONES EMPRESARIALES;
- SINDICATOS;
- ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (LOCAL, REGIONAL, ESTATAL...);
- SOCIEDAD EN GENERAL
- OTROS AGENTES

Posteriormente, el resultado de ambas valoraciones fue **contrastado** por una **muestra de 48 expertos en representación de todas las actividades empresariales de Ferrol, Eume y Ortegá así como de todas las instituciones implicadas en el desarrollo de la zona** (ver listados en anexo), reunidos los días 28 y 29 de febrero en sendas **Mesas de Expertos** para el **Diagnóstico Estratégico**. Estos expertos, que ya habían participado en el proceso valorativo previo a través del propio cuestionario al panel, validaron estos resultados.

En la Tabla 3.1.1 se muestran los **53 Factores Clave del Diagnóstico Estratégico ordenados en base a los 6 ámbitos temáticos**. Posteriormente, para cada Factor Clave se incluye una referencia sintética que aclara su contenido.

Tabla 3.1.1 53 Factores Clave del Diagnóstico Estratégico para su valoración como Facilitadores y Barreras

ÁMBITO: SOCIO-ECONÓMICO Y CULTURAL	
FC1.	<b>Negativo impacto de la evolución de la economía</b> sobre el sistema social y empresarial de la zona
FC2.	<b>Incertidumbre</b> en la <b>dinámica de la población y el mercado laboral</b> de la zona y su repercusión sobre el sistema empresarial (mercado en compras, ventas, recursos humanos, inversiones...).
FC3.	<b>Situación geográfica periférica</b> con respecto a Galicia, con respecto al resto de España y a mercados internacionales considerados como atractivos por los empresarios (Portugal, Francia, Gran Bretaña...).
FC4.	<b>Insuficiente</b> grado de <b>aprovechamiento</b> de la disponibilidad de <b>recursos naturales, patrimoniales, culturales y artísticos</b> de calidad, con potencial para generar valor añadido en la zona.
FC5.	<b>Tradición de la Armada</b> en el enclave de Ferrol y potencialidad para incrementar la <b>sinergia</b> con la ciudad.
FC6.	Existencia de <b>desequilibrios en el desarrollo socioeconómico de las tres comarcas</b> (Ferrol, Eume, Ortegal), con diferentes dinámicas entre ellas pero con importante grado de complementariedad en su conjunto.
FC7.	<b>Cultura social y empresarial</b> influenciada por la dinámica de apoyos públicos a la zona, con una <b>visión pesimista</b> de la situación actual y expectativas, <b>muy arraigada</b> en los agentes sociales (población, empresas, instituciones).
FC8.	Dinámica <b>histórica</b> de <b>crisis empresarial y declive industrial</b> en la zona, que condiciona el <b>emprendimiento</b> y <b>dinámicas positivas</b> para el crecimiento de su sistema empresarial.
ÁMBITO: ESTRUCTURA DEL SISTEMA EMPRESARIAL	
FC9.	<b>Desequilibrio geográfico</b> en la <b>distribución de actividades industriales y de generación de VAB</b> , con una <b>concentración relevante</b> en torno a la ría de Ferrol y su comarca, la existencia de un <b>eje de desarrollo industrial conformándose</b> en la comarca de Eume y un <b>insuficiente desarrollo</b> de actividades empresariales en la comarca de Ortegal.
FC10.	Importancia de las <b>actividades empresariales públicas en la zona</b> que condiciona la dinámica del sistema empresarial privado.
FC11.	<b>Desequilibrio</b> en la <b>estructura de generación de empleo y valor añadido</b> , tanto entre las <b>cadena</b> s de actividades empresariales como por <b>tamaño</b> de empresas.
FC12.	Tendencia a la <b>lenta pero progresiva diversificación del tejido empresarial</b> , con cierta dependencia de un adecuado equilibrio entre las actividades tradicionales, las nuevas actividades derivadas de las anteriores y las nuevas actividades emergentes.
FC13.	Importante necesidad de articular una <b>mayor coordinación de las actuaciones</b> para el desarrollo del sistema empresarial privado de Ferrol-Eume-Ortegal, con un <b>mayor protagonismo del sector privado y el apoyo ponderado del sector público</b> .
FC14.	Tendencia a cambiar paulatinamente la <b>insuficiente cultura de cooperación</b> existente hasta ahora en el sistema empresarial de Ferrol-Eume-Ortegal.
ÁMBITO: DINÁMICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL	
FC15.	<b>Importante orientación</b> del sistema empresarial hacia actividades vinculadas a <b>bienes de equipo, construcción naval e industria del metal en general</b> , en buena medida vinculadas al desarrollo de empresas públicas.
FC16.	<b>Importancia</b> de las <b>actividades de pesca y marisqueo</b> en la zona, con un insuficiente grado de desarrollo de actividades de transformación y comercialización en el área.
FC17.	Importante <b>potencial</b> del área para el <b>desarrollo</b> de <b>actividades turísticas</b> , actualmente muy condicionado por el impacto de la estacionalidad y el insuficiente nivel de oferta de alojamientos y actividades de turismo y ocio en la zona.
FC18.	Necesidad de un mayor esfuerzo en mejoras en la <b>producción y comercialización de productos</b> de las <b>actividades de agroganadería y transformados</b> , en un marco de baja productividad.
FC19.	Existencia de <b>recursos potenciales en la zona</b> para la <b>producción de energía</b> en el área, en un contexto de impulso de estas actividades en Galicia, especialmente en el ámbito de <b>energías renovables</b> .
FC20.	Importante <b>crecimiento</b> de las <b>actividades de comercio</b> en el área, en un marco de incremento en la presencia de grandes superficies y de un ritmo de crecimiento ralentizado en la capacidad de compra.
FC21.	Importancia de las actividades de <b>logística y transporte</b> para el <b>desarrollo del sistema empresarial</b> de la zona, teniendo en cuenta su <b>ubicación geográfica</b> y la tendencia a mejorar las infraestructuras de comunicación, tanto internas como externas.
FC22.	<b>Bajo nivel de desarrollo</b> en el área de las actividades de <b>construcción y promoción inmobiliaria y cadenas complementarias (rocas ornamentales, forestal-madera)</b> , siendo un mercado relativamente atractivo por el precio de la vivienda, con tendencia al desarrollo del mercado de segundas viviendas.
FC23.	<b>Insuficiente</b> grado de <b>desarrollo</b> de <b>actividades transformadoras</b> de la cadena de <b>textil-confección-moda</b> en la zona, si bien existe cierta tendencia a incrementarse el peso de las actividades de comercialización.
FC24.	<b>Relevante peso</b> de las actividades de <b>educación, salud y medio ambiente</b> que implican un potencial de desarrollo de servicios de apoyo vinculados a otras actividades de cadenas relevantes (servicios a empresas, servicios personales y sanitarios, educación...).
FC25.	<b>Bajo grado de desarrollo de servicios a empresas</b> en la zona, limitando el potencial de crecimiento y diversificación del conjunto del sistema empresarial.

ÁMBITO: TENDENCIAS, MERCADOS Y PRODUCTOS/SERVICIOS

FC26.	<b>Reducido tamaño del mercado</b> del conjunto de las tres comarcas, con una mayoría de pequeñas empresas y autónomos muy orientados a dicho mercado.
FC27.	<b>Bajo grado de orientación hacia estrategias de internacionalización</b> por parte de un porcentaje relevante de empresas, en un marco de una estructura con amplia presencia de empresas de muy reducido tamaño y autónomos al lado de unos pocos grupos empresariales de referencia.
FC28.	Entorno de elevada <b>intensidad competitiva</b> y con tendencia a la <b>especialización</b> en determinados, procesos o servicios en las actividades de <b>construcción y reparación naval</b> y en <b>bienes de equipo e industria auxiliar del metal</b> .
FC29.	Tendencia a incrementar la <b>orientación hacia la combinación de acuicultura-marisqueo</b> con un apoyo relevante por parte de la administración pública, en un marco de una <b>coyuntura desfavorable</b> en las <b>actividades de pesca</b> .
FC30.	<b>Insuficiente desarrollo de actividades de comercialización</b> en algunas cadenas con cierta importancia de las <b>actividades extractivas</b> (agricultura, ganadería, pesca, marisqueo, forestal), que limita una mayor generación de valor en el área.
FC31.	<b>Insuficiente desarrollo de estrategias de marketing</b> por parte de las actividades de <b>turismo-ocio y relacionados</b> (investigación de mercados, segmentación, posicionamiento, comunicación), existiendo cierto desconocimiento por parte del mercado de recursos disponibles en la zona.

ÁMBITO: RECURSOS Y CAPACIDADES (humanos, técnicos, financieros, conocimiento, innovación...)

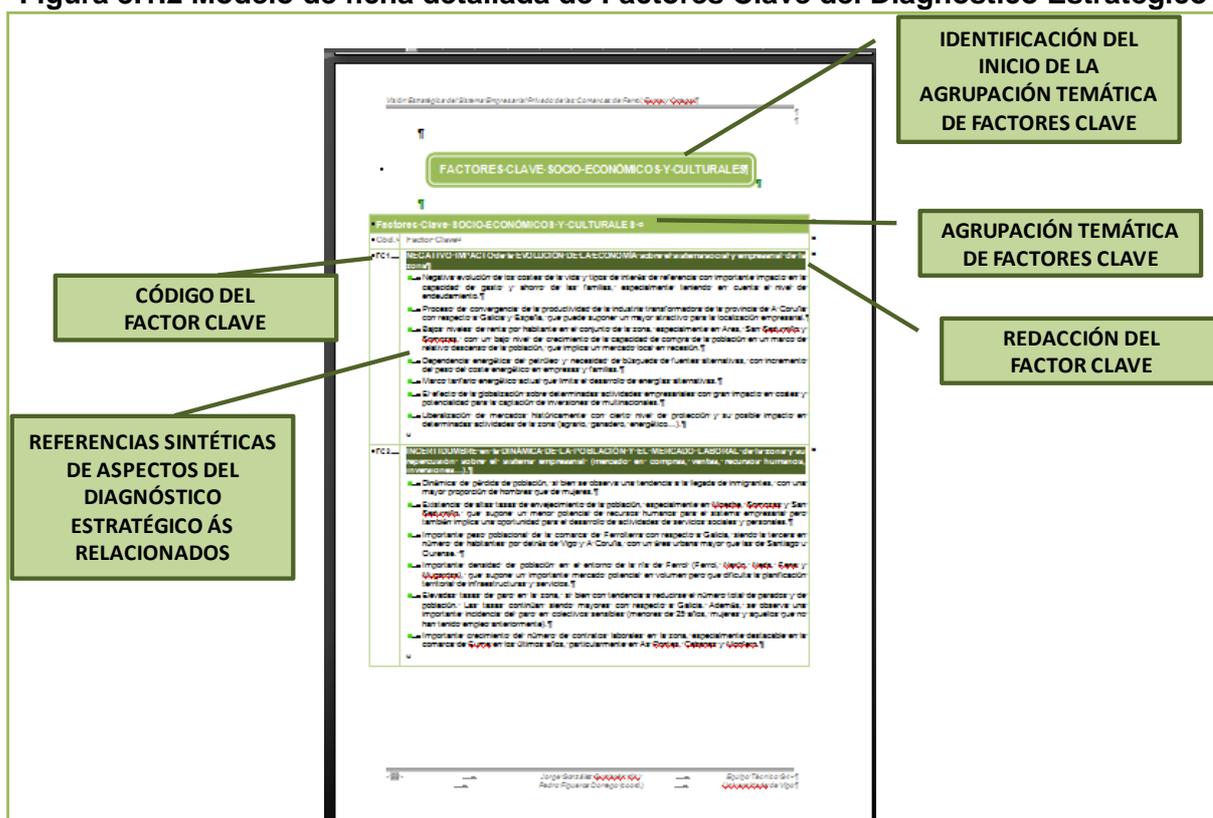
FC32.	<b>Potencial investigador del campus de Ferrol</b> vinculado a actividades tradicionales en la zona.
FC33.	Existencia de <b>centros tecnológicos y otras entidades de I+D+I</b> en la zona como apoyo para un mayor desarrollo de actividades tradicionales, nuevas actividades relacionadas con las anteriores y nuevas actividades emergentes.
FC34.	<b>Baja capacidad de las empresas</b> de la zona para el <b>desarrollo de actividades de I+D+I</b> .
FC35.	Creciente existencia de <b>personal cualificado con relevante saber-hacer</b> en actividades tradicionales con potencial para nuevas aplicaciones que impulsen la <b>diversificación de actividades</b> , con una <b>interrelación</b> relevante entre el <b>coste laboral</b> asociado a la zona y la <b>cualificación</b> del capital humano.
FC36.	<b>Tendencia a mejorar los indicadores de productividad de los recursos humanos</b> de las empresas de la zona.
FC37.	<b>Insuficiencias en la formación de mandos intermedios y directivos</b> en gestión de la I+D+I, en gestión de la cooperación y en internacionalización.
FC38.	Relevante <b>desarrollo de actividades de formación continua en la zona adaptada al personal técnico-operativo</b> de las principales actividades empresariales.
FC39.	<b>Necesidad de una mayor intensidad</b> en la <b>implicación de los recursos humanos</b> de la zona <b>hacia actitudes</b> favorables para el desarrollo empresarial y para el <b>afloramiento de emprendedores</b> en la zona.
FC40.	<b>Reducido tamaño de las empresas</b> , con limitada capacidad de recursos para el crecimiento (humanos, técnicos, financieros, conocimiento).
FC41.	Existencia de cierta <b>infrautilización de la capacidad instalada</b> en actividades intensivas en activos fijos (construcción naval, bienes de equipo, industria auxiliar).
FC42.	<b>Problemática</b> asociada a la <b>comercialización</b> y a la <b>relación calidad/precio</b> de los productos/servicios que provoca <b>dificultades</b> en la <b>generación de márgenes</b> en las empresas, derivado del relativamente bajo poder adquisitivo de la población de la zona.
FC43.	Problemática de <b>descapitalización tecnológica</b> en las empresas, especialmente en algunas actividades y, a nivel territorial, más acusado en la comarca de Ortegá.

ÁMBITO: INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS DE APOYO AL SISTEMA EMPRESARIAL

FC44.	<b>Orientación de las administraciones públicas</b> a destinar importantes <b>apoyos que impulsen la dinamización empresarial</b> y social en la zona.
FC45.	<b>Necesidad de mejorar la articulación territorial</b> entre Ferrol-Eume-Ortegá.
FC46.	<b>Dilatados plazos de puesta en marcha de las grandes infraestructuras</b> previstas, que frena el despegue del crecimiento empresarial.
FC47.	Bajo desarrollo de <b>infraestructuras y servicios poco competitivos</b> en las comunicaciones por <b>ferrocarril</b> en la zona.
FC48.	<b>Bajo desarrollo de la intermodalidad en los servicios de transporte en general</b> , con una cierta expectativa de mejoras en el caso de mercancías.
FC49.	<b>El puerto de Ferrol como atractivo</b> de inversiones empresariales y <b>potenciador de la internacionalización</b> empresarial de la zona.
FC50.	Existencia de <b>infraestructuras portuarias con potencial</b> para un desarrollo más intenso y ordenado de actividades náuticas de <b>turismo y ocio</b> .
FC51.	<b>Disponibilidad de suelo empresarial</b> en la zona y mejora de las expectativas en este ámbito, con potencial para la <b>captación de empresas</b> como alternativa a otras áreas relevantes de desarrollo empresarial de Galicia.
FC52.	<b>Necesidad de que el crecimiento empresarial sea compatible con el cuidado los recursos naturales de calidad</b> de la zona y el medio ambiente.
FC53.	<b>Bajo nivel de captación de inversiones empresariales hacia la zona</b> , teniendo en cuenta la existencia de elementos de atracción (puerto exterior, suelo empresarial a coste competitivo, recursos humanos, recursos para la I+D+I...).

En las hojas siguientes, para cada uno de los 53 Factores Clave, se incluyen unas **referencias sintéticas**, que **tratan de reflejar los aspectos del Diagnóstico Estratégico más directamente relacionados** con el enunciado de cada Factor Clave. El modelo de ficha empleada se detalla en la Figura 3.1.2. El inicio de cada ámbito temático se identifica con un cuadro al principio de la página. Posteriormente, en la ficha de cada Factor Clave se incluye la agrupación temática a la que pertenece, se identifica a la izquierda su código alfanumérico y en sombreado oscuro aparece la redacción del Factor Clave. Debajo de cada uno se han incluido una serie de aspectos que tratan de reflejar de modo sintético las principales cuestiones del Diagnóstico Estratégico que están más directamente relacionados con el Factor Clave, y cuya conjunción han motivado la redacción de dicho Factor Clave.

**Figura 3.1.2 Modelo de ficha detallada de Factores Clave del Diagnóstico Estratégico**



Fuente: elaboración propia

## FACTORES CLAVE SOCIO-ECONÓMICOS Y CULTURALES

Factores Clave SOCIO-ECONÓMICOS Y CULTURALES	
Cód.	Factor Clave
<b>FC1.</b>	<b>NEGATIVO IMPACTO de la EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA sobre el sistema social y empresarial de la zona</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Negativa evolución de los costes de la vida y tipos de interés de referencia con importante impacto en la capacidad de gasto y ahorro de las familias, especialmente teniendo en cuenta el nivel de endeudamiento.</li> <li>■ Proceso de convergencia de la productividad de la industria transformadora de la provincia de A Coruña con respecto a Galicia y España, que puede suponer un mayor atractivo para la localización empresarial.</li> <li>■ Bajos niveles de renta por habitante en el conjunto de la zona, especialmente en Ares, San Sadurniño y Somozas, con un bajo nivel de crecimiento de la capacidad de compra de la población en un marco de relativo descenso de la población, que implica un mercado local en recesión.</li> <li>■ Dependencia energética del petróleo y necesidad de búsqueda de fuentes alternativas, con incremento del peso del coste energético en empresas y familias.</li> <li>■ Marco tarifario energético actual que limita el desarrollo de energías alternativas.</li> <li>■ El efecto de la globalización sobre determinadas actividades empresariales con gran impacto en costes y potencialidad para la captación de inversiones de multinacionales.</li> <li>■ Liberalización de mercados históricamente con cierto nivel de protección y su posible impacto en determinadas actividades de la zona (agrario, ganadero, energético...).</li> </ul>
<b>FC2.</b>	<b>INCERTIDUMBRE en la DINÁMICA DE LA POBLACIÓN Y EL MERCADO LABORAL de la zona y su repercusión sobre el sistema empresarial (mercado en compras, ventas, recursos humanos, inversiones...).</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dinámica de pérdida de población, si bien se observa una tendencia a la llegada de inmigrantes, con una mayor proporción de hombres que de mujeres.</li> <li>■ Existencia de altas tasas de envejecimiento de la población, especialmente en Moeche, Somozas y San Sadurniño, que supone un menor potencial de recursos humanos para el sistema empresarial pero también implica una oportunidad para el desarrollo de actividades de servicios sociales y personales.</li> <li>■ Importante peso poblacional de la comarca de Ferrolterra con respecto a Galicia, siendo la tercera en número de habitantes por detrás de Vigo y A Coruña, con un área urbana mayor que las de Santiago u Ourense.</li> <li>■ Importante densidad de población en el entorno de la ría de Ferrol (Ferrol, Narón, Neda, Fene y Mugardos), que supone un importante mercado potencial en volumen pero que dificulta la planificación territorial de infraestructuras y servicios.</li> <li>■ Elevadas tasas de paro en la zona, si bien con tendencia a reducirse el número total de parados y de población. Las tasas continúan siendo mayores con respecto a Galicia. Además, se observa una importante incidencia del paro en colectivos sensibles (menores de 25 años, mujeres y aquellos que no han tenido empleo anteriormente).</li> <li>■ Importante crecimiento del número de contratos laborales en la zona, especialmente destacable en la comarca de Eume en los últimos años, particularmente en As Pontes, Cabanas y Monfero.</li> </ul>

## Factores Clave SOCIO-ECONÓMICOS Y CULTURALES

Cód.	Factor Clave
FC3.	<p><b>SITUACIÓN GEOGRÁFICA PERIFÉRICA con respecto a Galicia, con respecto al resto de España y a mercados internacionales considerados como atractivos por los empresarios (Portugal, Francia, Gran Bretaña...).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Galicia se encuentra en una situación periférica respecto a España y la UE. España se encuentra también en una situación periférica con respecto a la UE. Esto supone un alejamiento con respecto al mercado interior de la UE.</li> <li>■ La situación actual de las infraestructuras ferroviarias y las conexiones con las autovías/autopistas desde los parques empresariales y ámbitos urbanos (circunvalaciones...) resta accesibilidad a la zona con el interior de la península Ibérica y hacia Portugal, limitando el mercado de muchas actividades con potencial de crecimiento (turismo, productos perecederos de alimentación, bienes de equipo...).</li> <li>■ Situación geográfica favorable en las rutas marítimas transoceánicas entre Europa-África, Europa-América y Europa-Asia.</li> <li>■ Existencia del puerto de Ferrol como vía de entrada y salida de mercancías hacia mercados más alejados geográficamente, tanto del norte de España como de Portugal y centro de Europa.</li> <li>■ Bajo desarrollo de actividad internacional exportadora por parte de las empresas del sistema empresarial de Ferrol-Eume-Ortegal, siendo utilizado el puerto de Ferrol fundamentalmente como vía de importación.</li> </ul>
FC4.	<p><b>INSUFICIENTE grado de APROVECHAMIENTO de la disponibilidad de RECURSOS NATURALES, PATRIMONIALES, CULTURALES Y ARTÍSTICOS de calidad, con potencial para generar valor añadido en la zona.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Importante riqueza paisajística y biodiversidad de recursos naturales, con espacios protegidos de singular importancia (playas, Fragas do Eume, acantilados, recursos hídricos...).</li> <li>■ Positiva valoración de algunas zonas de playa para la práctica de deportes náuticos (surf, windsurf...).</li> <li>■ Importante patrimonio vinculado a actividades de mucha tradición en la zona, con la tendencia al desarrollo de actividades para su aprovechamiento turístico y social (museo de la construcción naval, arsenales militares históricos, castillos, barrio de la Magdalena en Ferrol...).</li> <li>■ Candidatura del Patrimonio Histórico de El Ferrol de la Ilustración como Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO.</li> <li>■ Tendencia al incremento en el número de clubs deportivos en las comarcas de Ferrol y Eume, a pesar de la tendencia al descenso poblacional y al envejecimiento generalizado.</li> <li>■ Incremento en el número de plazas de atraque y nuevas instalaciones de puertos deportivos en la zona para la práctica de deportes y actividades de ocio náuticas.</li> </ul>
FC5.	<p><b>TRADICIÓN DE LA ARMADA en el enclave de Ferrol y potencialidad para incrementar la SINERGIA con la ciudad.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Importante patrimonio acumulado por parte de la Armada en Ferrol y desarrollo del Museo Naval de Ferrol.</li> <li>■ Desarrollo de acuerdos entre el Ministerio de Defensa y el Ayuntamiento de Ferrol, como por ejemplo el convenio urbanístico que supone la desafectación de propiedades militares en la ciudad, con la previsión de posibles usos para viviendas y otras dotaciones urbanísticas en una relevante zona que conecta la Plaza de España con Catabois.</li> <li>■ Concentración en Ferrol del centro de formación de la Armada (Nueva Academia de Especialistas de la Armada), que supone una llegada de personas a la zona relevante, con la existencia de la asociación de antiguos alumnos y amigos de la Armada.</li> <li>■ Importante vinculación entre la construcción naval de buques militares y la presencia de la Armada en Ferrol.</li> <li>■ Traslado del mando desde el centro de la ciudad al Arsenal y dependencia de la Zona Marítima del Cantábrico del mando naval del Sur.</li> </ul>

## Factores Clave SOCIO-ECONÓMICOS Y CULTURALES

Cód.	Factor Clave
FC6.	<p><b>Existencia de DESEQUILIBRIOS EN EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO DE LAS TRES COMARCAS (Ferrol, Eume, Ortegal), con diferentes dinámicas entre ellas pero con importante grado de complementariedad en su conjunto.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tendencia a incrementar el desequilibrio socioeconómico entre áreas urbanas (entorno de la ría de Ferrol) y otras más de tipo rural (Ortegal y zonas de Eume), que supone el reto de convergencia interna. Especialmente teniendo en cuenta los recortes en los fondos estructurales y de cohesión de la UE, con tendencia de Galicia en su conjunto a abandonar progresivamente la zona objetivo 1, pero con relevantes desequilibrios internos en algunos ámbitos geográficos, entre ellos, Ferrol-Eume-Ortegal.</li> <li>■ Baja cualificación de la población en general en la comarca de Ortegal e insuficiente iniciativa empresarial y un importante peso de los trabajadores por cuenta propia en la comarca de Ortegal con respecto a las otras dos (Ferrol y Eume).</li> <li>■ Importante peso del empleo agrario en la mayoría de municipios de la comarca de Eume, con acusado envejecimiento de los titulares de las explotaciones, cierta falta de relevo generacional y baja productividad.</li> <li>■ Importante grado de concentración de las actividades industriales en núcleos en torno a la ría de Ferrol y As Pontes, todavía excesivamente vinculadas a actividades ya maduras (construcción naval, minero-eléctrico).</li> <li>■ Importante cambio en la orientación de los fondos europeos hacia el desarrollo de zonas rurales, con la consideración más estricta de criterios de población, extensión territorial y densidades poblacionales bajas en la concesión de próximos fondos (creación del nuevo Fondo Europeo Agrario de Desarrollo Rural-Feader que antiguamente aglutinaba a Leader y Proder). Dichos aspectos ya están contemplados en el PDR de Galicia 2007-2013, con una notable orientación en Galicia hacia la economía agroalimentaria, la economía y la población agrarias en sentido amplio y el medio ambiente y entorno natural.</li> <li>■ Perspectiva de conjunto de la zona como Ferrol-industrial y comercial, Eume-recursos naturales, energéticos y actividades vinculadas a la agro-industria, Ortegal-actividades extractivas de agricultura-ganadería, recursos naturales.</li> </ul>
FC7.	<p><b>CULTURA SOCIAL Y EMPRESARIAL influenciada por la dinámica de apoyos públicos a la zona, con una VISIÓN PESIMISTA de la situación actual y expectativas, MUY ARRAIGADA en los agentes sociales (población, empresas, instituciones).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Cultura de subsidiación por parte de un porcentaje relevante de los recursos humanos de la zona, extensible también a buena parte de su sistema empresarial, tanto público como privado.</li> <li>■ Cultura de asalariados por parte de los recursos humanos de las empresas, con bajo nivel de iniciativa y de involucración en el desarrollo del proyecto empresarial.</li> <li>■ Perspectiva pesimista de los ciudadanos y agentes sociales sobre la situación económica de la zona.</li> <li>■ Existencia de constantes mensajes desde diversas instituciones sobre la poco positiva situación de la zona, con constantes alusiones a las diversas crisis acaecidas en la zona.</li> <li>■ Existencia de un porcentaje relevante de empresas en la zona cuya viabilidad depende en gran medida de las ayudas y subvenciones públicas, generando una cultura poco favorable para el desarrollo competitivo en un mercado global.</li> </ul>
FC8.	<p><b>Dinámica HISTÓRICA de CRISIS EMPRESARIAL Y DECLIVE INDUSTRIAL en la zona, que condiciona el EMPRENDIMIENTO y DINÁMICAS POSITIVAS para el crecimiento de su sistema empresarial.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Desarrollo por parte de las administraciones públicas de diversos planes desde principios de los años 80 hasta la actualidad en la zona (ZUR 83/87, ZID 88/92, ZPE 93/99 entre otros), con el objeto de frenar el declive empresarial, si bien los resultados no han sido los esperados, estando además muy orientados a la dotación de algunas infraestructuras y con un apoyo más limitado al desarrollo empresarial hasta el momento (diversificación, I+D+i, cooperación...).</li> <li>■ Incidencia de las diversas crisis en las actividades de construcción naval en la zona, muy vinculadas a empresas públicas con centros de decisión externos al área, en momentos en que el empleo y la generación de riqueza dependía en mucha mayor medida de dichas actividades.</li> <li>■ Proyección de una imagen de conflictividad laboral en el área, derivado de algunas actividades de los sindicatos y de los recursos humanos en tiempos de crisis, si bien se observa una relevante moderación en la actualidad.</li> <li>■ Baja orientación histórica a la cooperación norte-sur en actividades empresariales relevantes en la zona, si bien el desarrollo de clusters como el del naval ha contribuido a cierto cambio en dicha orientación cultural.</li> <li>■ Insuficiente desarrollo de un proceso de reflexión estratégica en la zona en el que se haya observado una relevante involucración y participación por parte del sistema empresarial privado, que reduce la credibilidad y puesta en marcha de actuaciones estratégicas por la falta de puesta en común.</li> </ul>

## FACTORES CLAVE SOBRE ESTRUCTURA DEL SISTEMA EMPRESARIAL

Factores Clave sobre ESTRUCTURA DEL SISTEMA EMPRESARIAL	
Cód.	Factor Clave
FC9.	<p><b>DESEQUILIBRIO GEOGRÁFICO en la DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES INDUSTRIALES Y DE GENERACIÓN DE VAB, CON UNA CONCENTRACIÓN RELEVANTE en TORNO A LA RÍA de FERROL y su COMARCA, la existencia de un EJE de DESARROLLO INDUSTRIAL CONFORMÁNDOSE en la comarca de EUME y un INSUFICIENTE DESARROLLO de actividades empresariales en la comarca de ORTEGAL.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Importante grado de concentración de la generación de VAB y número de empresas en los municipios de Ferrol, Narón y Fene.</li> <li>■ Existencia de un importante índice industrial (peso del número de empresas industriales sobre el total de empresas a través del IAE) en la comarca de Eume en comparación con Ferrol.</li> <li>■ Importante capacidad instalada en la ría de Ferrol en las actividades de construcción naval e industria auxiliar.</li> <li>■ Importante dinámica empresarial en Ferrolterra, con una tendencia creciente en el número de altas de empresas y un número relativamente estable de permanencias.</li> <li>■ Destacado crecimiento en el número de empresas en As Somozas (comarca de Ferrol) y Cabanas (comarca de Eume).</li> <li>■ Bajo peso de la comarca de Ortegal en prácticamente todos los indicadores sobre economía y empresas, con tendencia general a reducirse el número de empresas localizadas en esta comarca. Se percibe un insuficiente desarrollo de actividades empresariales en el ámbito rural de esta comarca.</li> <li>■ Existencia de una concienciación entre el empresariado de la zona de la necesidad de desarrollar un proceso equilibrado de apoyo a la expansión de zonas y actividades más desarrolladas conjuntamente con el apoyo a zonas y actividades más deprimidas.</li> </ul>
FC10.	<p><b>Importancia de las ACTIVIDADES EMPRESARIALES PÚBLICAS EN LA ZONA que condiciona la dinámica del sistema empresarial privado.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relevante peso de la actividad de los astilleros públicos y de los salarios públicos en la zona, que supone una cultura de baja orientación al emprendimiento de actividades empresariales privadas.</li> <li>■ Tendencia a la reducción de empresas de carácter público derivado de la legislación sobre libre competencia de la UE.</li> <li>■ Desarrollo de las pequeñas empresas de la zona dependiente en gran medida de la actividad desarrollada por empresas públicas y empresas privadas de cierto tamaño en la zona.</li> <li>■ Existencia de algunas iniciativas privadas para asumir parte de las actividades o explotación de activos de las empresas públicas en los astilleros, si bien se observa una baja capacidad negociadora ante la Administración Central del Estado.</li> <li>■ Significativo desarrollo de acuerdos de cooperación por parte de la actual Navantia con consorcios multinacionales en el segmento militar (AFCON y SCORPENE) y con la industria auxiliar de la zona. Si bien se observa un insuficiente número de acuerdos con ingenierías punteras de carácter internacional que favorecerían una mayor presencia del conjunto de las actividades de construcción naval de la zona.</li> </ul>

Factores Clave sobre ESTRUCTURA DEL SISTEMA EMPRESARIAL	
Cód.	Factor Clave
FC11.	<p><b>DESEQUILIBRIO en la ESTRUCTURA DE GENERACIÓN DE EMPLEO Y VALOR AÑADIDO, TANTO ENTRE las CADENAS de actividades empresariales COMO por TAMAÑO de empresas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bajo ritmo de crecimiento del sistema empresarial en su conjunto en comparación con Galicia y España.</li> <li>■ Importante número de empresas de reducido tamaño en la zona, con un porcentaje de empresas muy pequeñas y sin embargo la mayor parte de empleo y de facturación es generado por las grandes empresas públicas y privadas.</li> <li>■ Importancia de las actividades de bienes de equipo, industria auxiliar del metal y construcción naval que conjuntamente con la construcción implican más del 25% en cuanto a generación de valor y producción en la zona.</li> <li>■ Localización fuera de la zona de los centros de decisión de un porcentaje relevante de empresas de cierta dimensión, limitando un mayor desarrollo de actividades vinculadas al área.</li> <li>■ Importante peso de la cadena de turismo, ocio y relacionados en la estructura de generación de VAB en la zona, si bien con un relevante número de autónomos y pequeñas empresas, con un bajo nivel de oferta de alojamiento y actividades complementarias.</li> <li>■ Importante número de autónomos en algunas cadenas como turismo, agro-ganadería, construcción y promoción inmobiliaria y pesca y productos transformados del mar, que tienen en su conjunto un peso relevante en el VAB de la zona.</li> <li>■ Dentro de las cadenas empresariales existe cierta descompensación en la generación de valor, teniendo un peso relevante en general las actividades extractivas de menor valor añadido (producción forestal, pesca, marisqueo, producciones agrícolas y ganaderas). Se percibe una baja presencia de empresas transformadoras en aquellas cadenas con un fuerte componente extractivo.</li> <li>■ Menor peso relativo de la actividad de construcción y promoción inmobiliaria en la estructura de generación de VAB en la zona comparativamente con Galicia.</li> </ul>
FC12.	<p><b>Tendencia a la LENTA PERO PROGRESIVA DIVERSIFICACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL, con cierta dependencia de un adecuado equilibrio entre las actividades tradicionales, las nuevas actividades derivadas de las anteriores y las nuevas actividades emergentes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Estructura industrial insuficientemente diversificada, todavía basada en actividades maduras tradicionalmente vinculadas a la construcción naval e industrial auxiliar de Ferrol y al complejo minero-eléctrico de As Pontes.</li> <li>■ Existencia de proyectos empresariales en marcha y otras iniciativas en la zona con potencial para el apoyo de una mayor diversificación aprovechando la experiencia y el saber-hacer del sistema empresarial en actividades relacionadas con la industria de bienes de equipo, construcción naval e industria auxiliar del metal en general y de energía (centro tecnológico del naval, industria auxiliar para equipos eólicos, centro de reciclaje de bienes de equipo e instalaciones metálicas, posibilidades en la industria aeronáutica, ingeniería de desarrollo de proyectos de construcciones metálicas, servicios de mantenimiento y puesta a punto, producción de energía a partir de biomasa, planta de gas, centro de reciclado para neumáticos y aceites en As Somozas ...).</li> <li>■ Importantes recursos endógenos con potencialidad para su aprovechamiento turístico pero baja oferta de empresas de turismo, ocio y relacionados en la zona.</li> <li>■ Potencial demanda de servicios de atención sociosanitarios, a la vista de los datos de envejecimiento poblacional y dificultades de determinados colectivos para su inserción laboral.</li> <li>■ Relevante peso del número de empresas de la cadena de Educación, Salud y Medio ambiente, si bien su contribución al VAB de la zona es más limitado, con cierta tendencia a la demanda de dichos servicios a las empresas de A Coruña.</li> <li>■ Baja consideración por parte de los empresarios a una diversificación apoyada en el desarrollo de actividades de servicios, orientándose en gran medida hacia el impulso de actividades de industrias transformadoras.</li> <li>■ Relevante peso de actividades extractivas de agricultura, ganadería, forestal, en las comarcas de Ortegal y Eume y de pesca y marisqueo en Ferrol y zona costera de Ortegal (Cedeira y Cariño), si bien se observa una reducida participación en actividades comercializadoras y una baja conexión entre dichas actividades y la industria transformadora.</li> <li>■ Importante tendencia en los emprendedores de la zona a implantar empresas de servicios (entretenimiento y ocio, medio ambiente, calidad, homologación) y distribución comercial. También se han venido desarrollando proyectos de viveros, agricultura biológica, acuicultura, así como de actividades editorial y artes gráficas.</li> </ul>

## Factores Clave sobre ESTRUCTURA DEL SISTEMA EMPRESARIAL

Cód.	Factor Clave
FC13.	<p data-bbox="272 286 1490 371"><b>Importante necesidad de articular una MAYOR COORDINACIÓN DE LAS ACTUACIONES para el desarrollo del sistema empresarial privado de Ferrol-Eume-Ortegal, con un MAYOR PROTAGONISMO DEL SECTOR PRIVADO y el APOYO PONDERADO DEL SECTOR PÚBLICO.</b></p> <ul data-bbox="272 387 1490 904" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="272 387 1490 501">■ Relevante tejido asociativo en la zona con una importante integración de actividades y áreas (CEFEOR, Cámara de Comercio de Ferrol), con especial atención también a la estructura cooperativa en las actividades agrarias de la comarca de Eume, en las organizaciones de pescadores y mariscadores en la ría de Ferrol y zona costera de Ortegal.</li> <li data-bbox="272 517 1490 707">■ Importante desarrollo de actuaciones en común por parte de diversas entidades públicas y privadas para la dinamización de diferentes actividades, con especial atención a la industria transformadora tradicional en la zona, el turismo y el comercio. Como ejemplos cabría citar el Consorcio pro-Ferías y Exposiciones (Cámara de Comercio de Ferrol y Ayuntamiento de Ferrol), el Plan de Dinamización de Producto Turístico Ferrol-Ortegal (apoyado desde la Diputación de A Coruña, Cámara de Comercio de Ferrol y empresarios), o la implicación en los últimos planes de la Fundación Ferrol Metrópoli y la Confederación de Empresarios de Ferrol, Eume y Ortegal (CEFEOR- CEF).</li> <li data-bbox="272 723 1490 837">■ Importante volumen de ayudas públicas para el territorio desde diversas entidades y administraciones públicas (Igapé, Incentivos Regionales, diversos planes para la dinamización y reconversión...), según los empresarios muy centrados en determinadas infraestructuras y con desiguales resultados en el apoyo al sistema empresarial (I+D+I, cooperación, diversificación).</li> <li data-bbox="272 853 1490 904">■ Favorable orientación de un núcleo significativo de empresarios y empresas a impulsar el desarrollo de un plan integral desde la iniciativa privada con el apoyo público.</li> </ul>
FC14.	<p data-bbox="272 981 1490 1037"><b>Tendencia a cambiar paulatinamente la INSUFICIENTE CULTURA DE COOPERACIÓN existente hasta ahora en el sistema empresarial de Ferrol-Eume-Ortegal.</b></p> <ul data-bbox="272 1052 1490 1682" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="272 1052 1490 1137">■ Visión de las asociaciones empresariales como elementos dinamizadores y catalizadores para el surgimiento de nuevos proyectos de cooperación, si bien se percibe la necesidad de una mayor coordinación de esfuerzos.</li> <li data-bbox="272 1153 1490 1238">■ Existencia de empresas en la zona con potencial para actuar como tractores de una mayor cooperación en su desarrollo de estrategias de diversificación del grupo empresarial (grupo Tojeiro, grupo Megasa, grupo Inditex, Endesa, entre otros).</li> <li data-bbox="272 1254 1490 1361">■ Actitud más reactiva que proactiva en el planteamiento de acuerdos de cooperación donde un porcentaje relevante de empresas están a la espera de que se les planteen dichos acuerdos y en un porcentaje muy reducido toman la iniciativa, con una orientación más de corto que de largo plazo en los acuerdos desarrollados.</li> <li data-bbox="272 1377 1490 1485">■ Bajo porcentaje de empresas que declaran haber desarrollado acuerdos de cooperación, con un bajo nivel de satisfacción en las experiencias desarrolladas, si bien existe un núcleo relevante con una favorable predisposición particularmente en comercialización (acceso a mercados más amplios que local-comarcal), incremento de la calidad e I+D+I.</li> <li data-bbox="272 1500 1490 1608">■ Mayor interés en colaborar con empresas de Galicia, de la propia zona y, en menor medida, con empresas del resto de España por parte de aquellas empresas interesadas en desarrollar proyectos en cooperación, que puede suponer una fuente potencial de ventajas por la proximidad de otros sistemas empresariales (Coruña, Santiago, zona cantábrica y vía marítima hacia Europa).</li> <li data-bbox="272 1624 1490 1682">■ Baja orientación a la cooperación para el desarrollo de mercados internacionales, ya que todavía se considera más prioritario la consecución de una mayor presencia en el mercado español en su conjunto.</li> </ul>

## FACTORES CLAVE SOBRE DINÁMICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL

Factores Clave sobre DINÁMICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL	
Cód.	Factor Clave
FC15.	<p style="background-color: #d9ead3;"><b>Importante ORIENTACIÓN del sistema empresarial hacia actividades vinculadas a BIENES DE EQUIPO, CONSTRUCCIÓN NAVAL E INDUSTRIA DEL METAL EN GENERAL, en buena medida vinculadas al desarrollo de empresas públicas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Importante capacidad instalada en bienes de equipo, industria auxiliar, construcción y reparación naval en la ría de Ferrol, con un peso significativo en el VAB del sistema empresarial privado en el conjunto de Ferrol-Eume-Ortegal.</li> <li>■ Relevante vinculación de las empresas de bienes de equipo e industria auxiliar con la construcción naval.</li> <li>■ Potencial de productos y servicios vinculados a la construcción naval (componentes, estructuras, procesos, ingenierías...) para su aplicación a la industria aeronáutica.</li> <li>■ Incremento en la demanda de embarcaciones deportivas y de recreo, así como de servicios relacionados (reparación, mantenimiento...) e incremento en la demanda de buques de crucero, y de servicios de mantenimiento y reparación de ferries y buques de pasaje.</li> <li>■ Importantes necesidades de contar con un centro para desguace y reciclaje de bienes de equipo y de construcciones metálicas en general, con potencial en la zona para su desarrollo.</li> <li>■ Importante peso de la actividad pública en la construcción naval en Ferrol-Fene, condicionando a la industria auxiliar y de servicios relacionados.</li> <li>■ Reconocimiento de un elevado nivel de excelencia y calidad técnica de las unidades técnicas entregadas por Navantia, con una importante reputación tanto a nivel nacional como internacional y con cierto liderazgo en el mercado de reparaciones navales.</li> </ul>
FC16.	<p style="background-color: #d9ead3;"><b>IMPORTANCIA de las ACTIVIDADES DE PESCA y MARISQUEO en la zona, con un insuficiente grado de desarrollo de actividades de transformación y comercialización en el área.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bajo nivel de desarrollo de actividades transformadoras de productos derivados del mar en la zona (conservas, platos precocinados, congelados...).</li> <li>■ Positiva incidencia sobre los resultados de aquellas cofradías que realizan más intensamente trabajos de organización y gestión de los recursos en Galicia (gestión de cambios en el entorno ambiental y comercial).</li> <li>■ Efectos negativos del <i>Prestige</i> sobre las actividades extractivas de pesca y marisqueo, a raíz del cual se tuvo que dejar de atender relevantes mercados.</li> <li>■ Bajo grado de diferenciación de los productos pesqueros y marisqueros de calidad de la zona.</li> <li>■ Existencia de zonas marisqueras especializadas en productos de alto valor en el mercado (ría de Ferrol, Cedeira...), existiendo en dicha zona un incremento en los últimos años en la productividad aparente del esfuerzo pesquero (particularmente del pulpo).</li> <li>■ Existencia de una emergente industria en alimentación en Cariño, vinculada a la pesca y marisqueo.</li> <li>■ Existencia en la zona de perfiles de mariscadores-recolectores que supone un menor nivel de profesionalización y una baja orientación hacia el desarrollo de actividades acuícolas.</li> </ul>

## Factores Clave sobre DINÁMICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL

Cód.	Factor Clave
FC17.	<p><b>Importante POTENCIAL del área para el DESARROLLO de ACTIVIDADES TURÍSTICAS, actualmente muy condicionado por el impacto de la estacionalidad y el insuficiente nivel de oferta de alojamientos y actividades de turismo y ocio en la zona.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia de importantes recursos naturales, patrimoniales y culturales susceptibles de aprovechamiento turístico, con una importante orientación de los empresarios a desarrollar un turismo basado en cultura (patrimonio, congresos...) y recursos naturales (playas y actividades náuticas, senderismo...).</li> <li>■ Desarrollo de diversos Planes de Dinamización de Productos Turístico en la zona y programas de desarrollo rural a través de fondos europeos que contemplaban como líneas principales el apoyo al turismo (iniciativa Leader+ de Eume, iniciativa Agader de Ortegal, iniciativa Agader de Costa Ártabra y proyecto Interreg III-B Cantata-Eume).</li> <li>■ Potencial incremento de las segundas viviendas como residencia de turistas, en parte motivado por el precio atractivo de las viviendas en la zona y por la insuficiente oferta de infraestructuras de alojamiento.</li> <li>■ Importante estacionalidad en la demanda de alojamiento turístico en la provincia de A Coruña, extensible al territorio Ferrol-Eume-Ortegal.</li> <li>■ Tendencia a la demanda de productos turísticos temáticos, diferentes al sol y playa, especialmente por parte de turistas de otras zonas de España y europeos (gastronomía, patrimonio, senderismo, náutica...).</li> </ul>
FC18.	<p><b>Necesidad de un mayor esfuerzo en mejoras en la PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS de las ACTIVIDADES DE AGRO-GANADERÍA Y TRANSFORMADOS, en un marco de baja productividad.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tendencia a la recesión en la renta global agraria, resultado del fuerte descenso de la producción final por deterioro de precios e incremento de gastos de producción.</li> <li>■ Baja productividad del trabajo en las actividades agrarias en las comarcas de Eume y Ortegal, con un insuficiente nivel de profesionalización de los titulares y un bajo grado de mecanización, donde además se percibe una problemática de relevo generacional en el empleo agrario.</li> <li>■ Insuficiente diversificación de la producción agroganadera, con una elevada dependencia del vacuno, recesión en el porcino y aves y desaprovechamiento de la huerta en la producción final agraria. Además se observa cierta especialización de la industria transformadora agro-ganadera gallega en productos de reducido valor añadido (leche envasada, canales de ganado...).</li> <li>■ Existencia en Eume de una superficie agraria útil por explotación superior a la media gallega, si bien es baja en el contexto de las principales zonas agrarias de Galicia.</li> <li>■ Impacto en los sectores lácteo y vacuno de las reformas de la PAC para el período 2000-2008 y entrada de países en la ampliación de la UE que desfavorecen a dichas actividades en Galicia.</li> <li>■ Insuficiencia de la cuota láctea disponible, especialmente en la comarca de Eume, que es muy dependiente de esta orientación productiva.</li> <li>■ Importante peso negociador de los grupos empresariales de la gran distribución alimentaria.</li> </ul>
FC19.	<p><b>Existencia de RECURSOS POTENCIALES EN LA ZONA para la PRODUCCIÓN DE ENERGÍA en el área, en un contexto de impulso de estas actividades en Galicia, especialmente en el ámbito de ENERGÍAS RENOVABLES.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Galicia representa un peso significativo del total de potencia eólica instalada en España y en el mundo, favoreciendo la llegada de empresas de actividades relacionadas (industria auxiliar y de componentes, empresas de servicios...).</li> <li>■ Potencialidad de los recursos forestales gallegos y de la zona para su aprovechamiento como biomasa para la generación de energía.</li> <li>■ Importante necesidad de desarrollar producciones de energía alternativas.</li> <li>■ Relevante potencial de las empresas de las actividades de bienes de equipo e industria auxiliar del metal para orientarse hacia el mercado de equipamiento y servicios para la industria energética.</li> <li>■ Existencia de diversas experiencias en el desarrollo de actividades de la cadena de energía en la zona (Endesa-As Pontes, Reganosa-Mugardos).</li> </ul>

## Factores Clave sobre DINÁMICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL

Cód.	Factor Clave
FC20.	<p><b>Importante CRECIMIENTO de las actividades de COMERCIO en el área, en un marco de incremento en la presencia de grandes superficies y de un ritmo de crecimiento ralentizado en la capacidad de compra.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Consideración de Ferrol y Narón como el núcleo de atracción de comercio en el conjunto de la zona, con un importante núcleo de población la cual dispone de cierto nivel de renta por habitante en comparación con la provincia de A Coruña, Galicia y España.</li> <li>■ Implantación de un nuevo centro comercial en Narón, que puede actuar como gancho potencial para atraer compradores a la zona, con un relevante apoyo desde la administración local.</li> <li>■ Existencia de cierta incertidumbre sobre el posible impacto en las actividades comerciales de la peatonalización de zonas urbanas (accesibilidad, comodidad).</li> <li>■ Reformas en el barrio de La Magdalena en Ferrol como núcleo fundamental del centro comercial abierto, con la presencia de las principales marcas de distribución de comercio minorista textil como factores de atracción.</li> <li>■ Importante tendencia de los potenciales compradores a desplazarse a la zona de A Coruña para realizar determinadas compras, la cual puede verse incrementada con la mejora de las vías de comunicación terrestre. No obstante, dicha mejora de infraestructuras es una oportunidad para la captación de mercados fuera del área, lo cual redundaría en la necesidad de un mayor esfuerzo en actividades de comunicación y promoción.</li> <li>■ Bajo tamaño relativo (superficie media) de los establecimientos comerciales de la zona, derivada en parte del coste del suelo en zonas urbanas, con un número de empleados cada vez menor y en su mayoría con modalidades contractuales temporales.</li> <li>■ Consideración del comercio como una actividad “refugio” en tiempos recesivos, que puede implicar cierta insuficiencia en la profesionalización en esta actividad.</li> </ul>
FC21.	<p><b>Importancia de las actividades de LOGÍSTICA Y TRANSPORTE para el DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL de la zona, teniendo en cuenta su UBICACIÓN GEOGRÁFICA y la tendencia a mejorar las infraestructuras de comunicación, tanto internas como externas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relevante grado de dispersión de la población en la zona, que dificulta la optimización de rutas de transporte de viajeros.</li> <li>■ Importancia de las actividades de logística y distribución específicas dentro de cada una de las cadenas de actividades transformadoras (productos de alimentación, forestal-madera, textil, bienes de equipo...).</li> <li>■ Existencia de algunas experiencias de grupos empresariales de relevancia, que desarrollan actividades relacionadas con la logística y distribución dentro la estrategia global de diversificación (grupo Tojeiro, Pérez Torres, Transportes Almacenes Transitorios y el grupo Megasa, grupo Inditex, grupo Arriba, entre otros).</li> <li>■ Desarrollo del puerto exterior de Ferrol y el área logística de Mandiá-Leixa como apoyo para el crecimiento de actividades conexas de logística y transporte (autopistas del mar, transporte marítimo de corta distancia...) y otras derivadas del libro Blanco del transporte de la UE.</li> <li>■ Baja presencia de actividades y tráfico en el puerto de Ferrol por parte de navieras de referencia, que implica la necesidad de desarrollar acuerdos para la atracción de movimientos de mercancías por parte de empresas desde Ferrol, teniendo en cuenta la favorable situación geográfica de la zona como punto de paso de líneas transoceánicas Europa-Asia, Europa-África y Europa-América.</li> <li>■ Necesidad de mejoras en las vías de comunicación intracomarcales norte-sur y vías de circunvalación, con una alta intensidad media diaria, la práctica inexistencia de carriles reservados para buses (carriles tipo bus-VAO), agravado por el insuficiente desarrollo de un transporte público de personas, que dificulta la movilidad eficiente de mercancías y viajeros.</li> <li>■ Oferta poco competitiva de transporte de viajeros por ferrocarril, que provoca una demanda muy baja en el trayecto Ferrol-A Coruña y buena comunicación de transporte público entre Ferrol y A Coruña por carretera. Además no existe transporte ferroviario con ningún aeropuerto gallego. La necesidad de servicios intermodales coordinados para viajeros (ferrocarril-transporte por carretera), será mayor toda vez que debe facilitarse la interconexión del futuro AVE con los núcleos de población de la zona.</li> </ul>

## Factores Clave sobre DINÁMICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL

Cód.	Factor Clave
FC22.	<p data-bbox="320 300 1445 412"><b>BAJO NIVEL DE DESARROLLO en el área de las actividades de CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN INMOBILIARIA Y CADENAS COMPLEMENTARIAS (ROCAS ORNAMENTALES, FORESTAL-MADERA), siendo un mercado relativamente atractivo por el precio de la vivienda, con tendencia al desarrollo del mercado de segundas viviendas.</b></p> <ul data-bbox="320 421 1445 1279" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="320 421 1445 501">■ Impacto negativo del ciclo económico en el mercado de la vivienda, derivado de la evolución de los tipos de interés de referencia en el mercado hipotecario, con una tendencia al incremento del coste de la vida que limita la capacidad de compra de viviendas.</li> <li data-bbox="320 510 1445 591">■ Relevante desarrollo de actividades de promoción y construcción inmobiliaria por parte de empresas y grupos externos al área, con mayor capacidad y recursos para afrontar promociones de envergadura.</li> <li data-bbox="320 600 1445 741">■ Relevante crecimiento del número de viviendas nuevas, especialmente en la comarca de Ferrol (sobre todo en Cedeira, Valdoviño y Narón). En Ferrol, el número de viviendas nuevas es relativamente constante de año en año. Además se observa una importante tendencia a la adquisición de segundas viviendas en Eume, por su atractivo precio y la calidad de los recursos turísticos asociados al área.</li> <li data-bbox="320 750 1445 831">■ Percepción de cierta insuficiencia de oferta de calidad de empresas relacionadas con la construcción en la zona, al ser un mercado menos atractivo que otras zonas urbanas de una mayor dimensión.</li> <li data-bbox="320 840 1445 920">■ Peso equilibrado del VAB de construcción y promoción inmobiliaria en comparación con otras zonas (Áreas Metropolitanas de A Coruña y de Vigo, Galicia), si bien se aprecia una baja presencia de actividades transformadoras de la madera en la zona.</li> <li data-bbox="320 929 1445 1041">■ Gran potencial derivado de la relevante superficie forestal de la zona, si bien con cierta tendencia al monocultivo (Eume y Ortegal), con riesgo de caída de precios. No obstante se observa la orientación hacia nuevos mercados a través de proyectos conjuntos entre asociaciones de propietarios de montes y la Cámara de Comercio de Ferrol.</li> <li data-bbox="320 1050 1445 1108">■ Relevante grado de preocupación social en la ciudad de Ferrol por el estado de situación del urbanismo, vías y obras.</li> <li data-bbox="320 1117 1445 1198">■ Necesidad de actualización y adaptación de varios planes generales de ordenación a raíz de la nueva normativa sobre vivienda en Galicia, que en algunos municipios costeros puede suponer una paralización de la construcción.</li> <li data-bbox="320 1207 1445 1279">■ Existencia del campus de Ferrol y el centro de Formación de la Armada, que supone un atractivo de población a la zona y una demanda de vivienda en alquiler. Si bien en los últimos años se viene observando una tendencia a la reducción del número de matriculados en el campus ferrolano.</li> </ul>
FC23.	<p data-bbox="320 1332 1445 1422"><b>INSUFICIENTE grado de DESARROLLO de actividades transformadoras de la cadena de TEXTIL-CONFECCIÓN-MODA en la zona, si bien existe cierta tendencia a incrementarse el peso de las actividades de comercialización.</b></p> <ul data-bbox="320 1431 1445 1870" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="320 1431 1445 1489">■ Bajo peso relativo en el VAB y en el número de empresas en la zona de la actividad de textil-confección-moda.</li> <li data-bbox="320 1498 1445 1601">■ Relevante tendencia al abandono de la actividad de confección textil por parte de pequeñas empresas y talleres derivado del cambio en las contrataciones con empresas textiles relevantes, especialmente por la dura competencia en costes del mercado asiático, Marruecos, Turquía y latinoamérica.</li> <li data-bbox="320 1610 1445 1713">■ Desarrollo de planes específicos para la mejora de las actividades de textil-confección-moda en Galicia, con importantes apoyos desde las diversas administraciones públicas (Plan de Internacionalización, Plan para la dinamización de la innovación en las actividades de textil-confección-moda de Galicia, ayudas de la UE...).</li> <li data-bbox="320 1722 1445 1803">■ Existencia en la zona del grupo de empresas Inditex y cercanía de otras empresas relevantes, con potencial para actuar como motor de arrastre de una mayor transformación y valor añadido en la zona.</li> <li data-bbox="320 1812 1445 1870">■ Importante peso de la distribución y comercialización textil en la zona de Ferrol, (Ferrol, Neda y Narón).</li> </ul>

Factores Clave sobre DINÁMICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL	
Cód.	Factor Clave
FC24.	<p><b>Relevante peso de las actividades de EDUCACIÓN, SALUD Y MEDIO AMBIENTE que implican un potencial de desarrollo de servicios de apoyo vinculados a otras actividades de cadenas relevantes (servicios a empresas, servicios personales y sanitarios, educación....).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia de numerosas empresas de servicios de reducido tamaño con insuficiente capacidad para atender adecuadamente a los mercados comarcales.</li> <li>■ Reducido número relativo de empresas de las actividades de educación, salud y medio ambiente, con un peso similar sobre el total en cuanto a número de empresas y VAB que implica la necesidad de incrementar la capacidad de generación de valor por empresa en estas actividades.</li> <li>■ Reducido número de centros de Educación Secundaria Obligatoria en la zona (2 centros atienden a 6.894 alumnos) y, en menor medida, de atención infantil y primaria (56 centros para 12.412 alumnos).</li> <li>■ Existencia de ciertos desajustes en la evolución y situación del número de recursos humanos en atención sanitaria primaria en la zona.</li> <li>■ Importante necesidad de empresas de servicios relacionados con las actividades de química vinculados al desarrollo de nuevas actividades en la zona (planta de gas, producciones agrícolas y ganaderas ecológicas, biomasa forestal, bio-energía...), especialmente relacionadas con actividades de control medioambiental y control de calidad.</li> </ul>
FC25.	<p><b>BAJO GRADO DE DESARROLLO DE SERVICIOS A EMPRESAS en la zona, limitando el potencial de crecimiento y diversificación del conjunto del sistema empresarial.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tendencia por parte de los empresarios de la zona a considerar menos prioritario el crecimiento empresarial de la zona a través del desarrollo de empresas de servicios.</li> <li>■ Insuficiente existencia de empresas de servicios avanzados en la zona (consultoría estratégica y de organizaciones, servicios de información avanzados, marketing y publicidad, ingenierías de diseño, servicios de apoyo específicos para determinadas actividades extractivas como forestal, pesca, marisqueo, acuicultura...).</li> <li>■ Importancia de las actividades de servicios de apoyo a empresas en la mejora de su competitividad, teniendo en cuenta la limitación de recursos para desarrollar dichas actividades a nivel interno de las empresas.</li> <li>■ Bajo nivel de demanda aparente de servicios de apoyo por parte de las empresas de la zona, derivado de una cultura empresarial insuficientemente proactiva.</li> <li>■ Existencia de un relevante desarrollo de estudios y análisis sobre Ferrol-Eume-Ortegal por parte de asociaciones empresariales y entidades vinculadas a la zona, como fuente de información para la detección de oportunidades para el desarrollo de actividades empresariales.</li> </ul>

## FACTORES CLAVE DE TENDENCIAS, MERCADOS Y PRODUCTOS/SERVICIOS

Factores Clave de TENDENCIAS, MERCADOS Y PRODUCTOS/SERVICIOS	
Cód.	Factor Clave
FC26.	<p style="background-color: #d9ead3;"><b>REDUCIDO TAMAÑO DEL MERCADO del conjunto de las tres comarcas, con una mayoría de pequeñas empresas y autónomos muy orientados a dicho mercado.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bajo crecimiento en el número de empresas en los últimos años, especialmente en la comarca de Ortegal.</li> <li>■ Importante peso de trabajadores autónomos y pequeñas empresas en prácticamente todas las cadenas de actividades empresariales, con un número reducido de empresas de tamaño relevante.</li> <li>■ Perspectiva de mercado fundamentalmente comarcal por parte de las empresas de tamaño reducido y empresarios autónomos, si bien se percibe la concienciación sobre la necesidad de crecer en nuevos mercados geográficos externos a la zona.</li> <li>■ Situación socioeconómica que incide negativamente en la capacidad de compra de familias y empresas.</li> <li>■ Tendencia progresiva a la pérdida de población, si bien se observa una relevante entrada de inmigrantes que no llegan a compensar la emigración en busca de oportunidades laborales.</li> <li>■ Existencia de cierta tendencia a desplazar determinadas compras hacia el mercado de A Coruña, tanto por parte de empresas como de la población. En el caso de las empresas se debe en parte a una baja oferta de calidad en la zona a precios competitivos.</li> <li>■ Existencia en la zona de grupos empresariales de relevancia en el conjunto gallego con potencial para actuar como motor de arrastre en sus estrategias de diversificación de actividades concéntricas.</li> <li>■ Bajo ritmo de crecimiento de la facturación del conjunto de empresas de la comarca de Ferrol, a menor ritmo que la media gallega, que supone una pérdida de posicionamiento competitivo.</li> </ul>
FC27.	<p style="background-color: #d9ead3;"><b>BAJO GRADO DE ORIENTACIÓN hacia ESTRATEGIAS DE INTERNACIONALIZACIÓN por parte de un porcentaje relevante de empresas, en un marco de una estructura con amplia presencia de empresas de muy reducido tamaño y autónomos al lado de unos pocos grupos empresariales de referencia.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bajo nivel de exportaciones realizadas por las empresas de Ferrol, Eume y Ortegal, ya que se estima que alrededor de un 80% de las empresas de la zona no realizan actividad exportadora.</li> <li>■ Existencia del puerto de Ferrol como vía de entrada y salida fundamentalmente de mercancías hacia y procedentes del mercado exterior, como apoyo para una mayor internacionalización, con una clara tendencia a incrementarse el transporte marítimo de corta distancia y las autopistas del mar como oportunidad para el desarrollo de actividades de logística y distribución.</li> <li>■ Proximidad a puntos de fuerte actividad económica de Galicia (Área Metropolitana de A Coruña, puerto de A Coruña y de Ferrol, centro logístico de Inditex, entre otros) con una mayor orientación hacia la internacionalización que puede motivar un efecto arrastre sobre empresas de actividades complementarias y conexas.</li> <li>■ Existencia de un cierto grado de concienciación entre los empresarios sobre la necesidad de ampliar el ámbito geográfico de los mercados de actuación, especialmente de venta, hacia el resto de España y los mercados internacionales más accesibles y próximos (Portugal y Francia, éste último además como vía de entrada hacia la UE).</li> <li>■ Potencial para el aprovechamiento de estrategias globales de multinacionales con potencial inversor en la zona, si bien se observa un bajo grado de conocimiento de los recursos disponibles (suelo empresarial y dotación de servicios inteligentes, ejecución de obras para la mejora de infraestructuras de comunicación terrestre, puerto de Ferrol, recursos humanos, universidades y centros tecnológicos...) y una imagen de conflictividad laboral que retraen la inversión.</li> <li>■ Insuficiente nivel de concreción de los plazos de ejecución y finalización de las mejoras en las infraestructuras de comunicación necesarias, que limita la atracción de inversiones empresariales y la accesibilidad de las empresas existentes a mercados alejados geográficamente.</li> <li>■ Favorable disponibilidad de suelo empresarial a coste competitivo en comparación con otras zonas importantes de actividad empresarial en Galicia (Vigo, A Coruña), con algunos ejemplos relevantes que están decidiendo su ubicación en la zona de Ferrol-Eume-Ortegal.</li> </ul>

Factores Clave de TENDENCIAS, MERCADOS Y PRODUCTOS/SERVICIOS	
Cód.	Factor Clave
FC28.	<p><b>Entorno de elevada INTENSIDAD COMPETITIVA y con tendencia a la ESPECIALIZACIÓN en determinados, procesos o servicios en las actividades de CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN NAVAL y en BIENES DE EQUIPO E INDUSTRIA AUXILIAR DEL METAL.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Insuficiente equilibrio entre oferta y demanda mundial de construcción naval, que incide en precios todavía bajos.</li> <li>■ Importante desarrollo de la construcción naval en otros países competidores en el ámbito mundial tanto a nivel europeo como de otras zonas (Brasil, Rusia, India y Extremo Oriente con Corea del Sur, Japón y como zona emergente China con un proceso de ajuste de aproximadamente 10 años para suplir su falta de experiencia en diversos ámbitos).</li> <li>■ Limitado mercado internacional en el segmento de buques militares.</li> <li>■ Importante orientación de las empresas de construcción naval en el área al desarrollo de actividades relacionadas con la I+D+I, con la expectativa de creación de un centro tecnológico en colaboración entre empresas, universidad y administración pública.</li> <li>■ Bajo nivel de subcontratación de trabajos en astilleros de Corea que supone un mayor control de los procesos pero que también les supone un riesgo derivado de posibles ajustes en la demanda.</li> <li>■ Existencia de cierto nivel de especialización por parte de los principales astilleros europeos, con una fuerte demanda de servicios relacionados (gerencia de proyectos, control de la construcción, inspecciones de puesta en marcha, pruebas de puesta a punto...).</li> <li>■ Tendencia mundial a la contratación de la construcción de buques en el Extremo Oriente, fundamentalmente motivado por precios menores que los ofrecidos por la industria naval europea.</li> <li>■ Tendencia a incrementarse el transporte marítimo de corta distancia en la UE que potencialmente demandará buques más seguros y eficientes.</li> <li>■ Demanda potencial de plataformas para generación de energía a partir de olas y movimientos marinos y nuevas demandas de plataformas para la exploración y explotación de nuevos yacimientos petrolíferos.</li> </ul>
FC29.	<p><b>Tendencia a incrementar la ORIENTACIÓN HACIA LA COMBINACIÓN de ACUICULTURA-MARISQUEO con un apoyo relevante por parte de la administración pública, en un marco de una COYUNTURA DESFAVORABLE en las ACTIVIDADES DE PESCA.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia de una relevante industria conservera gallega demandante de productos de pesca, acuicultura y marisqueo.</li> <li>■ Efectos negativos del <i>Prestige</i> sobre el mercado de venta de productos de la zona, que han desplazado sus compras hacia otros mercados geográficos, sin que se hayan realizado relevantes esfuerzos en comunicación y comercialización para su recuperación.</li> <li>■ Fuerte poder negociador de la distribución alimentaria, condicionado por las estrategias de los principales grupos de empresas distribuidoras e incremento de la intensidad competitiva con múltiples fórmulas comerciales (hard-discount, comercio por internet, marcas de distribuidor...).</li> <li>■ Tendencia en el mercado a la demanda de productos enriquecidos y con mayores garantías de trazabilidad y seguridad alimentaria.</li> <li>■ Bajo nivel de desarrollo de actividades transformadoras de productos derivados del mar en la zona.</li> <li>■ Positivos resultados económicos obtenidos por aquellos mariscadores que han ido desarrollando un perfil de mariscador-acuicultor.</li> </ul>

## Factores Clave de TENDENCIAS, MERCADOS Y PRODUCTOS/SERVICIOS

Cód.	Factor Clave
FC30.	<p><b>INSUFICIENTE DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE COMERCIALIZACIÓN en algunas cadenas con cierta importancia de las ACTIVIDADES EXTRACTIVAS (agricultura, ganadería, pesca, marisqueo, forestal), que limita una mayor generación de valor en el área.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Problemática de alta elasticidad de los precios al aumento de la cantidad ofertada de productos de pesca y marisqueo en las lonjas de la zona.</li> <li>■ Estructura de comercialización de productos de pesca y marisqueo muy local y poco integrada con la producción marisquera.</li> <li>■ Potencialidad de determinados productos pesqueros y marisqueros de la zona para el desarrollo de marcas distintivas, siendo muy apreciados en los mercados de venta en fresco y congelado (percebe, centolla, pulpo...).</li> <li>■ Insuficiente involucración de los productores agro-ganaderos hacia los procesos de comercialización, con cierto desconocimiento de dichos circuitos y baja capacidad de integración hacia delante (limitados conocimiento, recursos humanos y financieros).</li> <li>■ Importante potencial de las actividades de producción forestal en la zona y sin embargo baja presencia en número de empresas de la industria transformadora, que implica la necesidad de o bien incrementar la presencia de actividades de transformación en el área o bien ampliar mercados para la comercialización de dicha producción.</li> <li>■ Distancia a los principales mercados de consumo e importancia del coste logístico en la distribución de productos de bajo valor añadido y reducido margen.</li> <li>■ En las actividades extractivas de agro-ganadería, pesca, marisqueo y forestal, baja orientación hacia el desarrollo de la actividad con una visión empresarial, siendo percibido más como un complemento de renta familiar que como un negocio.</li> </ul>
FC31.	<p><b>Insuficiente desarrollo de ESTRATEGIAS DE MARKETING por parte de las actividades de TURISMO-OCIO Y RELACIONADOS (investigación de mercados, segmentación, posicionamiento, comunicación), existiendo cierto desconocimiento por parte del mercado de recursos disponibles en la zona.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia de una fuerte promoción del destino Galicia y los Caminos de Santiago en los principales mercados actuales, así como una tendencia a la diversificación de la oferta turística.</li> <li>■ Bajo grado de desarrollo de actividades de promoción de la zona en mercados turísticos emisores.</li> <li>■ Reconocimiento de la calidad de los recursos turísticos gallegos por parte de los visitantes y turistas, si bien todavía persisten mensajes muy fragmentados y desarticulados en la comunicación de destinos turísticos.</li> <li>■ Deficiente señalización de los recursos turísticos en la zona, con reducido desarrollo de oferta de actividades complementarias.</li> <li>■ Fuerte competencia de diversos destinos turísticos en el mercado español e internacional, con mayor presencia en los mercados emisores europeos que Galicia, con una imagen de marca débil de destinos turísticos gallegos habituales (como por ejemplo, Santiago o Sanxenxo).</li> <li>■ Existencia de importantes recursos endógenos con potencial de aprovechamiento turístico (naturales, patrimoniales, culturales...), con un elevado número de eventos relacionados con la cultura.</li> </ul>

**FACTORES CLAVE SOBRE RECURSOS Y CAPACIDADES  
(humanos, técnicos, financieros, conocimiento,  
innovación...)**

**Factores Clave sobre RECURSOS Y CAPACIDADES (humanos, técnicos, financieros, conocimiento, innovación...)**

Cód.	Factor Clave
FC32.	<p><b>POTENCIAL INVESTIGADOR DEL CAMPUS DE FERROL vinculado a actividades tradicionales en la zona.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Importante actuación en I+D del campus de Ferrol en relación a sus capacidades humanas y técnicas, con un relevante grado de involucración con el sistema empresarial de la zona en el desarrollo de experiencias conjuntas y una clara orientación tecnológica de los equipos investigadores de dicho campus.</li> <li>■ Favorable predisposición de un núcleo relevante de empresas para la cooperación con universidades para el desarrollo de proyectos de I+D+I.</li> <li>■ Existencia de un porcentaje muy elevado de empresas con baja capacidad, conocimiento y experiencia para desarrollar actividades de I+D+I.</li> <li>■ Importante concienciación de las empresas sobre la necesidad de competir en intangibles, como respuesta al incremento de la intensidad competitiva en la mayoría de mercados (bienes de equipo y construcción naval, productos de alimentación, turismo-ocio y relacionados...).</li> <li>■ Importante peso de la I+D pública en Galicia, con un esfuerzo inversor por debajo de la media española y europea.</li> <li>■ Relevante peso del número de estudiantes de Escuelas Técnicas en el campus de Ferrol, que lo sitúa con importante potencial para su aplicación a las empresas existentes en la zona.</li> <li>■ Tendencia a la reducción del número de alumnos universitarios matriculados en el campus de Ferrol, con decrementos de alrededor de un 6-7% anual en los últimos cursos.</li> </ul>
FC33.	<p><b>Existencia de CENTROS TECNOLÓGICOS Y OTRAS ENTIDADES DE I+D+I en la zona como apoyo para un mayor desarrollo de actividades tradicionales, nuevas actividades relacionadas con las anteriores y nuevas actividades emergentes.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia del CIS-Ferrol como potencial impulsor de actividades de I+D+I, con una orientación hacia el diseño y prototipos (diagnóstico del diseño, diseño y realización de prototipos virtuales, prototipado rápido, simulación funcional, tecnologías de producción, ingeniería de diseño inversa), tecnologías de producción (simulaciones en 3D de instalaciones productivas y logísticas, visión artificial, automatización, desarrollo de software industrial, soldaduras...) y tecnologías de la información (diseño de aplicaciones informáticas y sistemas de información, presentación multimedia de productos y proyectos, ...).</li> <li>■ Desarrollo del Centro Gallego del Plástico en las instalaciones del CIS-Ferrol, con potencial para incrementar el desarrollo de proyectos de I+D+i relacionados con dichos materiales y para la generación de emprendimientos en torno a dichas actividades empresariales en la zona.</li> <li>■ Creación del Centro Tecnológico del Naval en Ferrol, apoyado por la Xunta en el que colaboran la Universidad de A Coruña, que potenciará la capacidad competitiva de la industria auxiliar en la zona (consolidación, diversificación, tecnificación).</li> <li>■ Existencia de la Estación de Biología Marina en A Graña, orientado a fomentar y facilitar la investigación y la docencia en biología marina, así como en el asesoramiento y difusión en temas relacionados con la fauna y flora marinas de Galicia, con potencialidad para su desarrollo en la zona.</li> <li>■ Existencia en Galicia del cluster/centro tecnológico de acuicultura con potencial para apoyar un mayor desarrollo de innovaciones en dicha actividad en la zona.</li> <li>■ Existencia de la Red de Centros Tecnológicos de Galicia (Retgalia) como apoyo a una mayor interrelación entre agentes del Sistema de Innovación de Galicia y potencialidad para el aumento y tecnificación de la mano de obra a través de proyectos de cooperación universidad-empresas-centros tecnológicos.</li> </ul>

## Factores Clave sobre RECURSOS Y CAPACIDADES (humanos, técnicos, financieros, conocimiento, innovación...)

Cód.	Factor Clave
FC34.	<p><b>BAJA CAPACIDAD DE LAS EMPRESAS de la zona para el DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE I+D+I.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Baja creación tecnológica de las empresas de la zona, tanto por su participación en convocatorias públicas de I+D como en patentes.</li> <li>■ Reducida dimensión de las empresas con limitaciones en recursos financieros y humanos para el desarrollo de actividades de I+D+I.</li> <li>■ Insuficiente capacidad de la zona para atraer inversiones de nuevos proveedores de conocimiento y capacidades de I+D.</li> <li>■ Existencia de algunos ejemplos de desarrollo de actividades de I+D+I en colaboración entre empresas y entidades a través de asociaciones empresariales, como por ejemplo el sistema de información geográfico desarrollado desde la Cámara de Comercio de Ferrol, permitiendo hacer análisis espaciales de mercado.</li> <li>■ Importante tendencia de las empresas gallegas a incrementar su participación en convocatorias de ayudas de I+D+I en los últimos años.</li> <li>■ Importante orientación de apoyos públicos para la financiación de actividades de I+D+I empresarial, con especial atención a las necesidades de especialización de la actividad acuícola (introducción de nuevas especies o especialización en las de mayor valor añadido), las necesidades de investigación en biomasa y biocombustibles (eficiencia productiva, tecnologías competitivas para conversión de biomasa en biocombustible, incrementar valor de subproductos).</li> </ul>
FC35.	<p><b>Creciente existencia de PERSONAL CUALIFICADO CON RELEVANTE SABER-HACER en actividades tradicionales con potencial para nuevas aplicaciones que impulsen la DIVERSIFICACIÓN DE ACTIVIDADES, con una INTERRELACIÓN relevante entre el COSTE LABORAL asociado a la zona y la CUALIFICACIÓN del capital humano.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Importante tradición en las actividades ligadas a construcción naval e industria auxiliar en la zona, con tendencia a desarrollar nuevas actividades vinculadas a dicho saber-hacer.</li> <li>■ Existencia de cierta desmotivación del personal de las empresas públicas de construcción naval e industrias conexas, fruto de los procesos de ajuste de las décadas recientes.</li> <li>■ Importante experiencia en actividades relacionadas con actividades minero-eléctricas en la zona, con tendencia a la diversificación en la producción de energía hacia otras fuentes (planta de gas, biocombustibles, parques eólicos...).</li> <li>■ Consideración de la OCDE de la actividad de “construcción de maquinaria y equipo mecánico” como de alta tecnología, con potencial para su desarrollo en la zona desde actividades de la industria auxiliar instaladas para su aplicación en actividades como la eólica.</li> <li>■ Tendencia a la reducción de actividad en el complejo minero-eléctrico de As Pontes, consecuencia de la adaptación a la normativa vigente y con unas reservas para su explotación próximas a su agotamiento.</li> </ul>
FC36.	<p><b>Tendencia a MEJORAR LOS INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD DE LOS RECURSOS HUMANOS de las empresas de la zona.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relevante crecimiento del VAB por empleado en las empresas de la zona, con niveles ligeramente superiores a la media gallega, especialmente en las comarcas de Eume y Ortegal, si bien a costa de una contención del crecimiento del coste por empleado.</li> <li>■ Importante contribución de la cadena de Energía a la mejora de la productividad del conjunto del sistema empresarial.</li> <li>■ Baja productividad en las actividades agrarias en las comarcas de Eume y Ortegal y en las actividades de pesca y marisqueo en Ortegal y en algunas zonas de la ría de Ferrol, con una insuficiente profesionalización en estas actividades.</li> <li>■ Relativo nivel de incorporación de tecnología en los procesos de las principales actividades empresariales de la zona de Ferrol-Eume-Ortegal, que favorece el incremento de productividad.</li> </ul>

## Factores Clave sobre RECURSOS Y CAPACIDADES (humanos, técnicos, financieros, conocimiento, innovación...)

Cód.	Factor Clave
FC37.	<p><b>INSUFICIENCIAS EN LA FORMACIÓN DE MANDOS INTERMEDIOS Y DIRECTIVOS en gestión de la I+D+I, en gestión de la cooperación y en internacionalización.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Insuficiente personal formado para el desarrollo de proyectos de cooperación empresarial.</li> <li>■ Insuficiente desarrollo de formación aplicada las necesidades de empresas comercializadoras de productos en la zona y cierta carencia de personal suficientemente formado.</li> <li>■ Existencia de centros de formación superior especializada con una importante vinculación con las principales actividades de la zona (bienes de equipo, construcción naval e industria del metal en general, turismo).</li> <li>■ Baja orientación cultural hacia la internacionalización por parte de la mayoría de empresas de la zona.</li> <li>■ Bajo grado de conocimiento y experiencia en el desarrollo de actividades de I+D+I por parte de las empresas.</li> </ul>
FC38.	<p><b>Relevante DESARROLLO DE ACTIVIDADES DE FORMACIÓN CONTINUA EN LA ZONA ADAPTADA AL PERSONAL TÉCNICO-OPERATIVO de las principales actividades empresariales.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Importante desarrollo de cursos de formación por parte de asociaciones empresariales y sindicatos para la mejora de la capacitación del personal técnico-operativo, especialmente vinculados a actividades tradicionales en la zona.</li> <li>■ Importante saber-hacer en la zona en actividades vinculadas a la construcción naval e industria auxiliar del metal.</li> <li>■ Existencia en la zona de uno de los seis centros de Formación Ocupacional existentes en Galicia, con el desarrollo de cursos muy orientados a las actividades de mayor arraigo en la zona.</li> <li>■ Baja orientación al desarrollo de formación para personal operativo en aspectos de comercialización.</li> </ul>
FC39.	<p><b>NECESIDAD de una MAYOR INTENSIDAD en la IMPLICACIÓN de los RECURSOS HUMANOS de la zona HACIA ACTITUDES favorables para el desarrollo empresarial y para el AFLORAMIENTO DE EMPRENDEDORES en la zona.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tendencia sociocultural al individualismo, que implica el desarrollo de empresas de reducido tamaño y bajo grado de orientación a la cooperación en general.</li> <li>■ Existencia de cierto arrastre de una cultura de asalariados y empleados del sector público entre la población fruto de la evolución histórica, que limita la empresarialidad en el área.</li> <li>■ Tendencia a cierto rechazo social y falta de credibilidad de las iniciativas y planes exclusivamente públicos en la zona, demandando mayor peso de la iniciativa privada.</li> <li>■ Consideración por parte de la población de que existen pocas oportunidades en el mercado de trabajo en la zona, con cierto desconocimiento de las iniciativas que se están desarrollando.</li> <li>■ Existencia de actividades de gran potencial para su desarrollo en la zona, relacionados con las cadenas de energía y construcción naval/ bienes de equipo (biocombustibles, planta de gas, energía eólica, plataformas para el aprovechamiento de fuerza mareomotriz...), con implicaciones en otras actividades de peso en la zona (forestal, agricultura y ganadería...).</li> <li>■ Desarrollo de asociaciones empresariales en la zona con un relevante grado de involucración de las empresas y una favorable sensibilización en el ámbito empresarial sobre la necesidad de una mayor participación del sistema empresarial privado en las dinámicas de desarrollo socioeconómicas.</li> <li>■ Dinámicas anteriores de prejubilaciones en las grandes empresas, especialmente en las de carácter público, tanto en la construcción naval como en el complejo minero-eléctrico, que supone una pérdida potencial de saber-hacer y de capitalización de la experiencia para el posible desarrollo de actividades relacionadas.</li> <li>■ Existencia en la zona de empresas pertenecientes a grupos empresariales relevantes con potencial dinamizador en su diversificación (grupo Inditex, grupo Tojeiro, Endesa, Navantia...).</li> </ul>

## Factores Clave sobre RECURSOS Y CAPACIDADES (humanos, técnicos, financieros, conocimiento, innovación...)

Cód.	Factor Clave
FC40.	<p><b>REDUCIDO TAMAÑO DE LAS EMPRESAS, con limitada capacidad de recursos para el crecimiento (humanos, técnicos, financieros, conocimiento).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Importante necesidad de financiar el crecimiento en las empresas de la zona, ante una tendencia a la pérdida de mercado al crecer por debajo de la media en el contexto gallego.</li> <li>■ Baja orientación a la cooperación por parte de las empresas de la zona, que limita un mayor crecimiento de la actividad empresarial, especialmente teniendo en cuenta sus limitaciones en recursos.</li> <li>■ Importante flexibilidad y capacidad de adaptación por parte de las empresas de tamaño reducido, en un contexto competitivo de rápidos cambios en el entorno.</li> <li>■ Bajo nivel de experiencia en el desarrollo de proyectos de I+D+I por parte de empresas de reducido tamaño, con insuficiente capacidad para la retención de personal con capacidades para la innovación.</li> <li>■ Baja capacidad para la implantación de herramientas de planificación estratégica en las empresas de reducido tamaño en la zona.</li> </ul>
FC41.	<p><b>Existencia de cierta INFRAUTILIZACIÓN DE LA CAPACIDAD INSTALADA en actividades intensivas en activos fijos (construcción naval, bienes de equipo, industria auxiliar).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Relevante peso sobre el VAB de las actividades de bienes de equipo, construcción naval e industria auxiliar sobre el total de la zona, siendo además las actividades industriales con mayor capacidad de generación de valor y empleo.</li> <li>■ Dependencia tecnológica del exterior del sistema empresarial de Galicia con una lenta tendencia a su reducción, demandándose bienes de equipo y tecnologías específicas por cadenas y mantenimiento industrial.</li> <li>■ Dependencia tecnológica del exterior en las actividades de construcción y reparación naval, con una baja capacidad de innovación de los astilleros (escasos recursos para ingeniería y bajo desarrollo de proyectos de investigación).</li> <li>■ Importantes necesidades de inversión en activo fijo especializado por parte de las empresas de bienes de equipo, construcción naval e industria auxiliar, que supone una relevante barrera de salida y de cambio en la actividad.</li> <li>■ Bajo grado de aprovechamiento del potencial de la sección de turbinas de la empresa pública, si bien actualmente se está trabajando para empresas de mantenimiento de equipos de centrales térmicas y eólicas.</li> <li>■ Limitaciones para el desarrollo de trabajos de gran envergadura en los astilleros de la ría de Ferrol (diques cubiertos, profundidad de calado, luces en el puente grúa).</li> </ul>
FC42.	<p><b>PROBLEMÁTICA asociada a la COMERCIALIZACIÓN y a la RELACIÓN CALIDAD/PRECIO de los productos/servicios que provoca DIFICULTADES en la GENERACIÓN de MÁRGENES en las empresas, derivado del relativamente bajo poder adquisitivo de la población de la zona.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tendencia a la baja en el margen de explotación de las empresas de la zona, no siempre compensado por incrementos de rotación.</li> <li>■ Problemática derivada de la insuficiente cooperación en la comercialización por parte de empresas de reducido tamaño, con baja capacidad para ampliar sus redes comerciales.</li> <li>■ Existencia de un período reciente de inversiones relevantes en activo fijo en las empresas de Ferrol, aprovechando el crecimiento de sus recursos propios.</li> <li>■ Favorable consideración de la calidad de los productos/ servicios desarrollados en la zona, si bien dada la intensidad competitiva en la mayoría de mercados, resulta muy complicado</li> <li>■ Posible tendencia a medio plazo al desajuste entre los plazos de inversión y las fuentes de financiación, que podría necesitar de la aplicación de la liquidez generada en los últimos años.</li> </ul>
FC43.	<p><b>Problemática de DESCAPITALIZACIÓN tecnológica en las empresas, especialmente en algunas actividades y, a nivel territorial, más acusado en la comarca de Ortegal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bajo crecimiento de la facturación en las empresas, especialmente de la comarca de Ortegal, atravesando un período de amortización de las inversiones sin que se perciban nuevas inversiones relevantes, lo cual supone cierto riesgo de supervivencia teniendo en cuenta su reducido tamaño.</li> <li>■ Baja capacidad de las empresas para la generación de fondos propios, que supone un desincentivo para potenciales inversores.</li> <li>■ Limitada capacidad de generación de valor y empleo por parte de las empresas de la zona, especialmente de la comarca de Ortegal.</li> <li>■ Baja productividad del trabajo en las actividades agrarias de Ortegal y pérdida de productividad de los recursos marisqueros, derivado de una deficiente obtención de resultados para el esfuerzo pesquero desarrollado.</li> <li>■ Insuficiente dotación de equipamientos de conservación y tratamiento de productos pesqueros y marisqueros en las lonjas de la zona.</li> </ul>

## FACTORES CLAVE DE INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS DE APOYO AL SISTEMA EMPRESARIAL

Factores Clave de INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS DE APOYO AL SISTEMA EMPRESARIAL	
Cód.	Factor Clave
FC44.	<p style="background-color: #8ebf42; color: white; padding: 2px;"><b>ORIENTACIÓN de las ADMINISTRACIONES PÚBLICAS a destinar importantes APOYOS QUE IMPULSEN LA DINAMIZACIÓN EMPRESARIAL y social en la zona.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Bajo nivel de conocimiento y uso de ayudas para financiar proyectos de cooperación por parte de las empresas (la práctica totalidad suele provenir de las propias empresas y un bajo porcentaje de la Xunta o de la Administración Central), con un bajo recurso a fondos europeos para su desarrollo.</li> <li>■ Importante orientación de las diversas administraciones públicas para el desarrollo de planes específicos de apoyo a la dinamización del sistema empresarial de Ferrol-Eume-Ortegal.</li> <li>■ Existencia de entidades para la coordinación de las actuaciones en el territorio, tanto desde el ámbito público como privado, con importante implicación del sistema empresarial privado a través de sus asociaciones.</li> <li>■ Los diversos planes desarrollados para intentar dinamizar la zona han supuesto la implantación de una cultura de subsidiación por parte de un porcentaje relevante de los recursos humanos de la zona, extensible también a buena parte de su sistema empresarial, tanto público como privado.</li> </ul>
FC45.	<p style="background-color: #8ebf42; color: white; padding: 2px;"><b>NECESIDAD DE MEJORAR LA ARTICULACIÓN TERRITORIAL entre Ferrol-Eume-Ortegal.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Insuficiente visión de conjunto del territorio entre diversos organismos derivado de las diferentes dinámicas de los tres territorios considerados, si bien tienen una problemática común de accesibilidad y bajo crecimiento de su sistema empresarial.</li> <li>■ Necesidad de desarrollo de un plan de ordenación del conjunto del territorio de forma que facilite un crecimiento equilibrado y sostenible, con especial atención a las implicaciones ambientales.</li> <li>■ Dificultades en la organización de la planificación territorial de Galicia debido a su complejidad, con un bajo nivel de aplicabilidad a la diversa realidad existente, en una situación de incremento de los desequilibrios internos en Galicia (eje Atlántico-zonas de interior).</li> <li>■ Bajo peso de las actividades empresariales de Ortegal sobre el total de la zona, con cierta tendencia a reducir el número de empresas y bajo crecimiento de las actuales.</li> <li>■ Tendencia general de la población a desplazar sus compras hacia el área comercial de A Coruña por la existencia de una mayor y variada oferta.</li> <li>■ Limitaciones presupuestarias en los municipios de la zona, que ven reducidos sus ingresos por la pérdida de población y la baja actividad económica. En general, suelen encontrarse en situaciones deficitarias a excepción de los municipios de la comarca de Eume, revelando la baja capacidad de la administración local para apoyar financieramente el desarrollo del sistema empresarial.</li> <li>■ Importante dinámica de actividades extractivas (pesca, marisqueo, agricultura, ganadería, forestal) y bajo peso de sus correspondientes actividades transformadoras, que limita una mayor rentabilidad en el uso productivo del suelo por la baja integración de actividades en la zona.</li> </ul>

## Factores Clave de INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS DE APOYO AL SISTEMA EMPRESARIAL

Cód.	Factor Clave
FC46.	<p data-bbox="323 331 1490 389"><b>DILATADOS PLAZOS DE PUESTA EN MARCHA DE LAS GRANDES INFRAESTRUCTURAS previstas, que frena el despegue del crecimiento empresarial.</b></p> <ul data-bbox="323 398 1490 1122" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="323 398 1490 539">■ Problemática de accesibilidad a mercados alejados geográficamente de algunos productos de las principales actividades del sistema empresarial, como son productos de gran volumen (construcción naval, bienes de equipo, equipamientos para parques eólicos...), productos perecederos de alimentación (productos de pesca, marisqueo, hortícolas y ganaderos) y captación de turistas en mercados emisores relevantes (Madrid, Portugal y resto de Europa...).</li> <li data-bbox="323 548 1490 629">■ Importante necesidad de mejorar infraestructuras internas de comunicación de transporte por carretera, especialmente los viales de alta capacidad y circunvalación en entornos densamente poblados (Cabanas, Fene, Ferrol) y viales intracomarcales (desde Ferrol hacia Cedeira y Ortigueira).</li> <li data-bbox="323 638 1490 719">■ Progresiva tendencia a la mejora en las infraestructuras de comunicación de transporte por carretera con el exterior de la zona, a través de la transcantábrica hacia Asturias, enlaces con la AP9, AG64, entre otros).</li> <li data-bbox="323 728 1490 786">■ Alta intensidad media diaria en las infraestructuras viarias en las zonas más urbanas, agravado por un transporte público insuficiente en un marco de población diseminada.</li> <li data-bbox="323 795 1490 898">■ Desarrollo de mejoras en los accesos al puerto exterior, a la zona de actividades logísticas ZAL-Mandiá-Leixa y a los principales parques empresariales, los cuales se encuentran en general en proyecto o en ejecución, siendo la tercera que estará operativa en Galicia (Plataforma Logística de Salvaterra-As Neves y Puerto Seco de Monforte).</li> <li data-bbox="323 907 1490 936">■ Problemática asociada a los trazados del AVE en Galicia y retrasos en la ejecución de las obras.</li> <li data-bbox="323 945 1490 974">■ Falta de concreción del proyecto de acceso ferroviario al puerto exterior de Ferrol.</li> <li data-bbox="323 983 1490 1064">■ Las infraestructuras viarias de Ferrol-Eume-Ortega presentan en general las peores calidades de accesibilidad en la provincia de A Coruña, con tiempos de desplazamientos entre ciudades de más de hora y media.</li> <li data-bbox="323 1072 1490 1122">■ Se observa un impacto positivo de infraestructuras de comunicación sobre el desarrollo e integración del territorio, como el caso de la AP9.</li> </ul>
FC47.	<p data-bbox="323 1182 1490 1240"><b>Bajo desarrollo de INFRAESTRUCTURAS Y SERVICIOS POCO COMPETITIVOS en las comunicaciones por FERROCARRIL en la zona.</b></p> <ul data-bbox="323 1249 1490 1659" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="323 1249 1490 1352">■ Demanda muy baja de transporte de viajeros por ferrocarril en la línea Ferrol-A Coruña y falta de coordinación entre los servicios de ferrocarril y otros servicios públicos de transporte, ya que no existe ninguna estación intermodal y generalmente las estaciones de ferrocarril y autobús suelen estar distanciadas.</li> <li data-bbox="323 1361 1490 1420">■ Importante necesidad de modernización de las infraestructuras de ferrocarril en la zona en los trayectos Ferrol-Betanzos, FEVE Ferrol-Irún y conexión del ferrocarril con As Pontes.</li> <li data-bbox="323 1429 1490 1458">■ Bajo peso del transporte de mercancías por ferrocarril en la zona.</li> <li data-bbox="323 1467 1490 1525">■ Existencia del proyecto de conexión desde el puerto exterior por ferrocarril que mejorará la intermodalidad en el transporte de mercancías.</li> <li data-bbox="323 1534 1490 1592">■ Posibilidad normativa de desarrollo de actividades de servicios ferroviarios por parte de empresas privadas, desde su liberalización en el 2005 con la segregación del ADIF y RENFE comercial.</li> <li data-bbox="323 1601 1490 1659">■ Desde Ferrol hasta Monforte la vía ferroviaria es sencilla (1 vía) y se encuentra sin electrificar, limitando la salida hacia el resto de Galicia y el interior de la península de las mercancías, con tiempos de entrega muy largos y con bajo nivel de garantías en su cumplimiento.</li> </ul>

**Factores Clave de INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS DE APOYO AL SISTEMA EMPRESARIAL**

Cód.	Factor Clave
FC48.	<p><b>BAJO DESARROLLO DE LA INTERMODALIDAD EN LOS SERVICIOS DE TRANSPORTE EN GENERAL, con una cierta expectativa de mejoras en el caso de mercancías.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Necesidad de contemplar mejoras en la conectividad con el futuro AVE, de forma que se facilite la interconexión con los diversos núcleos de población del área en servicios intermodales coordinados.</li> <li>■ Limitada intermodalidad en el transporte de viajeros de los aeropuertos gallegos, en los que no se dispone de conexión por ferrocarril, y en algunos casos, con insuficientes líneas regulares de transporte de viajeros por carretera.</li> <li>■ Proximidad geográfica a dos aeropuertos gallegos (A Coruña y Santiago), si bien se observa en dichos aeropuertos una insuficiente oferta a coste competitivo para el movimiento de mercancías actualmente.</li> <li>■ Próximo desarrollo de zonas logísticas como la de Mandiá-Leixa, conectado con el puerto exterior y con la red de ferrocarril que lo harán intermodal.</li> <li>■ Expectativas de mejoras del transporte de viajeros y mercancías a raíz del desarrollo del Plan Integral de Transportes de Galicia (Pitgal), con especial atención a la intermodalidad.</li> <li>■ Insuficiente desarrollo de un sistema de información sobre las infraestructuras viarias actuales y sobre la movilidad en Galicia, con diversos organismos con competencias que limita su implantación.</li> <li>■ Bajo empleo de tecnologías de información y comunicación por parte de las concesionarias en los servicios de transporte público de viajeros, en los propios vehículos, en las paradas y estaciones.</li> <li>■ Práctica inexistencia de carriles reservados para autobuses y vehículos de mercancías, que limita los tiempos de transporte, saturando aún más las ya intensas vías en los entornos urbanos y de poblaciones.</li> <li>■ Buena comunicación entre Ferrol y A Coruña por la oferta de transporte público por carretera.</li> </ul>
FC49.	<p><b>EI PUERTO DE FERROL COMO ATRACTIVO de inversiones empresariales y POTENCIADOR DE LA INTERNACIONALIZACIÓN empresarial de la zona.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Importante auge de los tráficos de mayor valor añadido en el puerto interior de Ferrol, como la mercancía general, con especial atención al papel y la madera. Ferrol se situó en el 2005 como el tercer puerto español en movimientos de graneles sólidos, por detrás de Gijón y Tarragona.</li> <li>■ En el sistema portuario gallego, los tráficos de mayor valor añadido (mercancía general) se realizan en los puertos del sur, derivado del mayor grado de industrialización de su área de influencia.</li> <li>■ La práctica totalidad de mercancías del puerto de Ferrol está orientada al comercio exterior (entradas y salidas). No obstante se observa un importante peso de las descargas sobre el total de mercancía, que indica una mayor tendencia a la importación que a la exportación desde el puerto de Ferrol, siendo una tónica general en los puertos gallegos.</li> <li>■ Estrategia de diversificación del tráfico portuario de Ferrol, hacia piezas de maquinaria destinadas a la generación de energía eólica y cargamentos de aceros elaborados, en consonancia con las principales líneas de actividad del sistema empresarial de la zona.</li> <li>■ Orientación a desarrollar en el puerto exterior el tráfico de contenedores, siendo en estos momentos el puerto de Vigo el que mayor tráfico de este tipo registra.</li> <li>■ Participación en un proyecto de <i>short sea shipping</i> (transporte marítimo de corta distancia) con otros cuatro puertos europeos, para establecer líneas regulares con tráficos muy especializados.</li> <li>■ Falta de concreción en la ejecución de los accesos al puerto exterior, que puede frenar su inicio de actividades a medio plazo.</li> <li>■ Importante vinculación entre los tráficos del puerto y la industria de la zona, con bajo nivel de captación de tráficos de empresas de otras zonas geográficas.</li> <li>■ Situación geográfica de la zona favorable para el desarrollo de rutas marítimas, tanto de corta distancia como transoceánicas, pero desfavorable por los tiempos de transporte desde los puertos del norte de España hacia el mercado interior de España.</li> <li>■ Bajo nivel de desarrollo del transporte de viajeros en el puerto de Ferrol (cruceros, inter-rías...).</li> </ul>

## Factores Clave de INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS DE APOYO AL SISTEMA EMPRESARIAL

Cód.	Factor Clave
FC50.	<p><b>Existencia de INFRAESTRUCTURAS PORTUARIAS CON POTENCIAL para un desarrollo más intenso y ordenado de actividades náuticas de TURISMO Y OCIO.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia de diversos puertos en la zona (Cedeira, Cariño, Ortigueira, Pontedeume), tanto orientados a la pesca como, en los últimos años, orientados también a actividades deportivas y de ocio náuticas.</li> <li>■ Limitada orientación del puerto de Ferrol hacia el turismo de cruceros, con muy poco tráfico de viajeros.</li> <li>■ Existencia de líneas de transporte de viajeros regular en la época estival por la ría de Ferrol y otras rutas hasta A Coruña.</li> <li>■ Importante impulso al turismo náutico por parte de la entidad Portos de Galicia, que actúa como ente coordinadora de este tipo de puertos en Galicia.</li> <li>■ Bajo peso relativo de los usos deportivos sobre usos pesqueros y comerciales en los puertos de la entidad Portos de Galicia.</li> <li>■ Importante impulso de las actividades turísticas en la zona fruto de la obtención de fondos para su desarrollo (Planes de Dinamización, iniciativas europeas Leader+ y Agader de la Xunta), con un relevante apoyo por parte de la administración pública.</li> <li>■ Importante crecimiento en la demanda de plazas de atraque e importante actividad generada en las principales marinas deportivas gallegas, con una importante estacionalidad y cierto nivel de saturación en épocas estivales en algunas de ellas (Sanxenxo, Baiona, Vigo, Vilagarcía, Sada).</li> </ul>
FC51.	<p><b>DISPONIBILIDAD DE SUELO EMPRESARIAL en la zona y mejora de las expectativas en este ámbito, con potencial para la CAPTACIÓN DE EMPRESAS como alternativa a otras áreas relevantes de desarrollo empresarial de Galicia.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Existencia del proyecto en desarrollo de la zona logística intermodal de Mandiá-Leixa.</li> <li>■ Desarrollo del puerto exterior de Ferrol, espacios portuarios y zona logística asociada.</li> <li>■ En general, la mayoría de necesidades de suelo industrial se encuentran en proyecto o en ejecución (Valdoviño, Cedeira, Cariño, Río do Pozo, S. Pedro de Leixa), desde el Instituto Galego de Vivenda e Solo, Xestur y la Sociedad Estatal de Participantes Industriales.</li> <li>■ En los últimos planes de ayuda a la zona se contemplaba la ejecución de infraestructuras de apoyo al sistema empresarial, si bien el grado de captación de inversiones en la zona no fue el esperado.</li> <li>■ Importante grado de saturación del suelo empresarial en las zonas densamente industriales como son el área Metropolitana de Vigo y de A Coruña y baja disponibilidad de terrenos para ampliaciones o nuevos parques.</li> </ul>
FC52.	<p><b>NECESIDAD de que el CRECIMIENTO EMPRESARIAL sea COMPATIBLE CON EL CUIDADO los RECURSOS NATURALES DE CALIDAD de la zona y el medio ambiente.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Dificultades en el desarrollo de infraestructuras para la mejora de la gestión ambiental derivado de la dispersión de la población y la realización de algunas actividades de elevado riesgo de impacto ambiental.</li> <li>■ Tendencia a implantar estaciones depuradoras de aguas residuales en el entorno de la ría de Ferrol, con una calidad de las aguas bastante deteriorada.</li> <li>■ Importante apoyo desde las administraciones públicas y desde la industria de automoción para el desarrollo biocombustibles, con potencial en la zona dada su riqueza forestal. En un radio de 60 kms. desde As Somozas se estima que se podría captar el 50% de los recursos forestales para biomasa, reduciendo el combustible en el monte y el riesgo de incendio.</li> <li>■ Existencia de relevantes recursos naturales en la zona susceptibles de aprovechamiento turístico, si bien en la actualidad no se desarrollan suficientes actividades generadoras de valor alrededor de ellas, teniendo más un uso recreativo y social.</li> <li>■ Favorable relación puerto-ciudad de Ferrol, que supone un incentivo para su uso social y recreativo.</li> <li>■ Importante concienciación entre los empresarios de la zona sobre la importancia de lograr un desarrollo económico sostenible, logrando un equilibrio entre generación de empleo y respeto ambiental.</li> </ul>

Factores Clave de INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS DE APOYO AL SISTEMA EMPRESARIAL	
Cód.	Factor Clave
FC53.	<p><b>BAJO NIVEL DE CAPTACIÓN DE INVERSIONES EMPRESARIALES HACIA LA ZONA, teniendo en cuenta la existencia de elementos de atracción (puerto exterior, suelo empresarial a coste competitivo, recursos humanos, recursos para la I+D+I...).</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tendencia a desarrollar importantes infraestructuras de mejora de la conectividad con el exterior de la zona a medio plazo.</li> <li>■ Percepción de situación periférica con respecto al resto de Galicia, España y Europa, derivado de los tiempos de transporte con las infraestructuras actuales.</li> <li>■ Insuficiente desarrollo de una comunicación institucional eficaz para la captación de inversiones empresariales en la zona por parte de administraciones públicas de la zona e insuficiente coordinación con las asociaciones empresariales.</li> <li>■ Existencia de recursos humanos con relevantes niveles de capacitación en determinadas actividades empresariales tradicionales en la zona (construcción naval e industria del metal en general, bienes de equipo específicos, agro-industria, mar-industria, forestal-industria, producción de energía...) con potencial para desarrollar una diversificación concéntrica.</li> <li>■ Existencia de suelo empresarial con importantes previsiones para completar la oferta a medio plazo, mientras otras zonas encuentran su desarrollo restringido por la falta de suelo disponible (Vigo, Coruña).</li> <li>■ Importante vinculación y orientación del campus de Ferrol hacia investigaciones relacionadas con las principales actividades empresariales de la zona, existencia de centros tecnológicos con potencial para el apoyo al desarrollo de I+D+I y perspectivas de creación futura de nuevos centros tecnológicos (naval).</li> </ul>

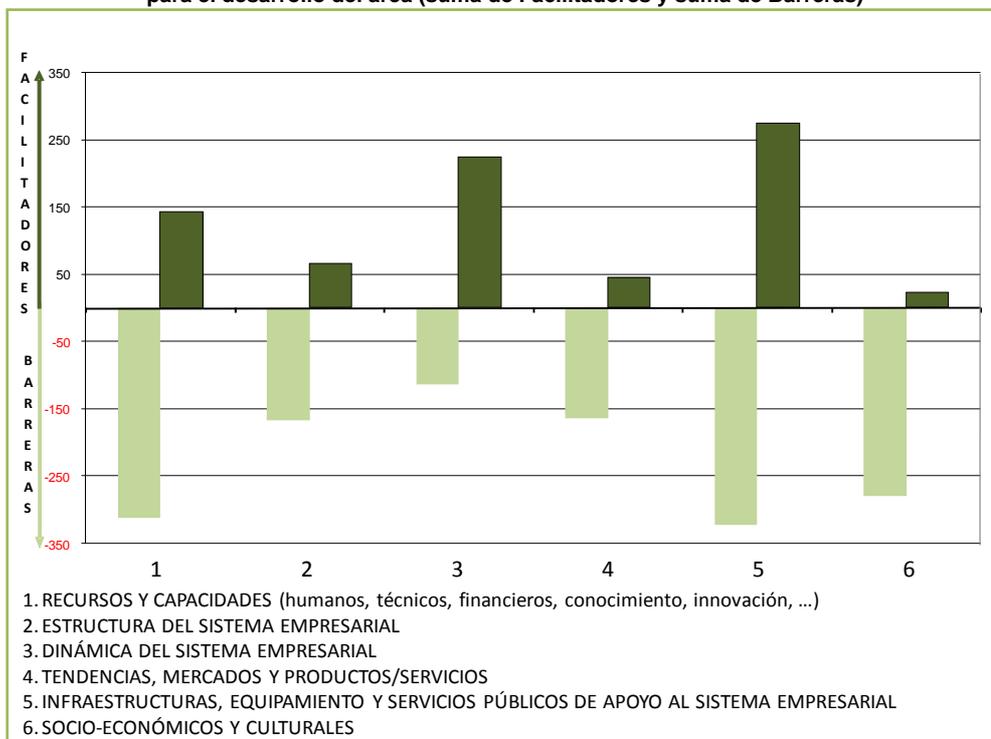
A continuación en el epígrafe 3.2 se detallan los **resultados** de las **valoraciones otorgadas por el panel de expertos** sobre la **intensidad** con la que los Factores Clave están actuando **como Facilitadores o como Barreras** al desarrollo del sistema empresarial privado de Ferrol, Eume y Ortegal, así como también **su opinión sobre los agentes** que consideran que **están en el origen de la situación actual**.

En los epígrafes 3.3 y 3.4 se recoge el listado conjunto de los **19 Facilitadores** y de las **34 Barreras**, respectivamente, así como los comentarios relativos a dicha ordenación.

### 3.2 Valoración de Facilitadores y Barreras por ámbitos temáticos.

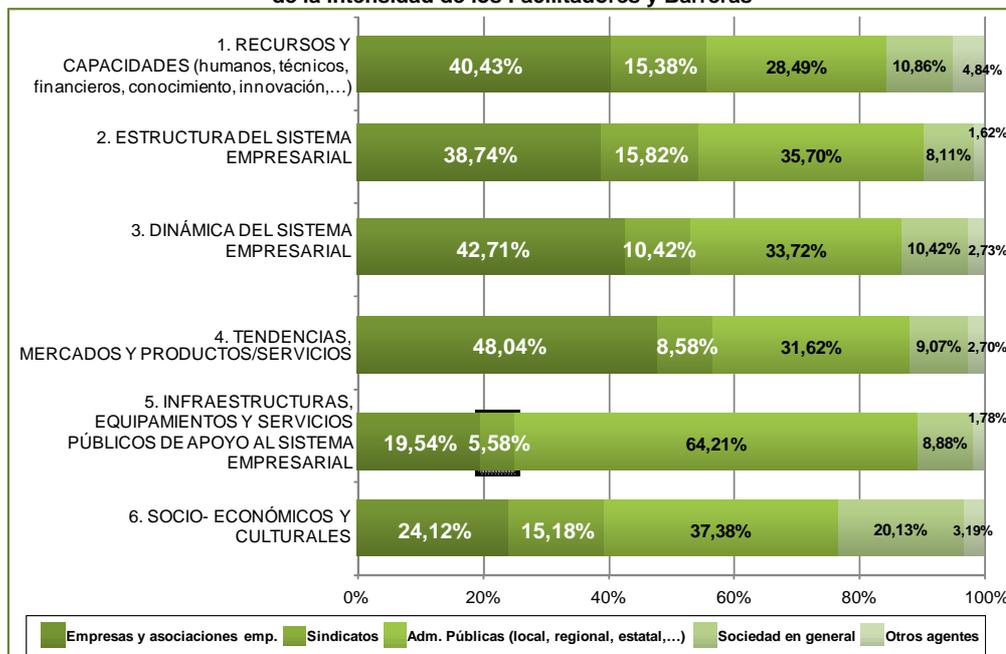


**Figura 3.2.1**  
**Visión conjunta por ÁMBITOS TEMÁTICOS de la intensidad de los Facilitadores y Barreras para el desarrollo del área (suma de Facilitadores y suma de Barreras)**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

**Figura 3.2.2**  
**Agentes por ámbitos temáticos que están en el origen de la intensidad de los Facilitadores y Barreras**

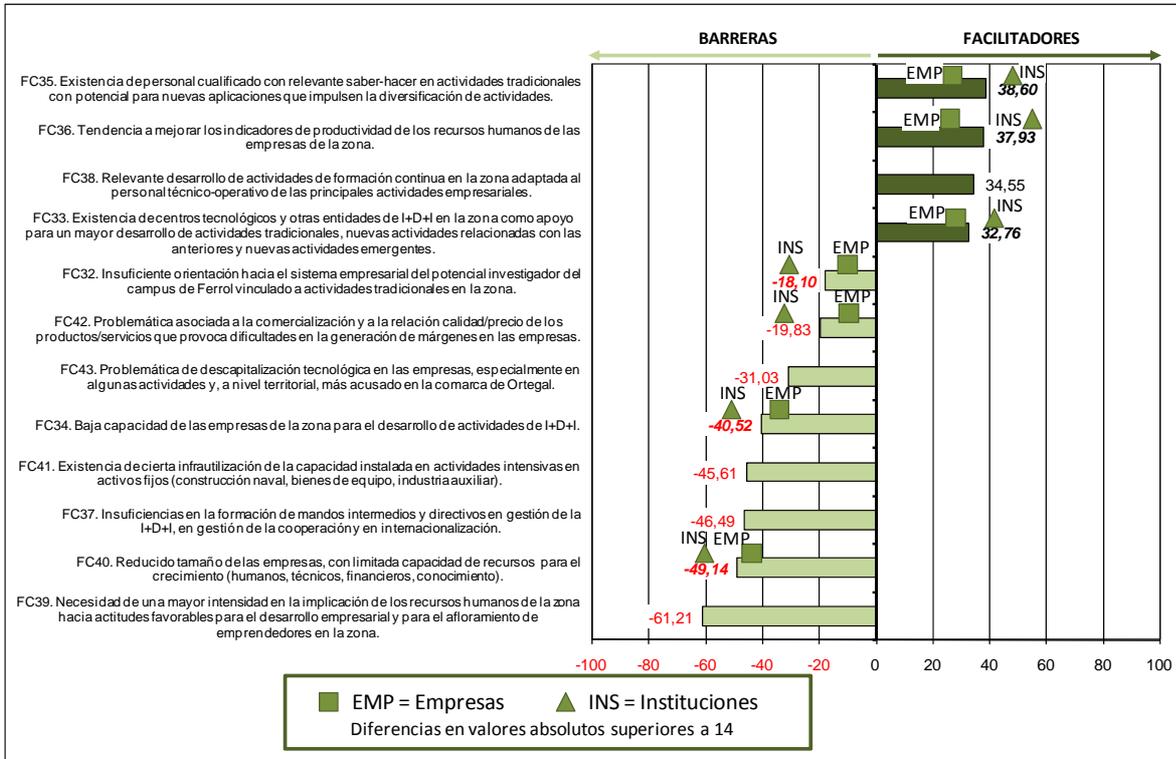


Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

- Los ámbitos en los que se enmarcan los **facilitadores de mayor intensidad** hacen referencia a la **Dinámica del Sistema Empresarial, a las Infraestructuras, Equipamientos y Servicios Públicos**, así como, a los **Recursos y Capacidades del área**. Por el contrario se observa una muy baja intensidad de los facilitadores relativos a Estructura del Sistema Empresarial; Tendencias, Mercados y Productos/Servicios; y Socio-económicos y Culturales.
- Los ámbitos en los que se enmarcan las **barreras de mayor intensidad** hacen referencia a las **Infraestructuras, Equipamientos y Servicios Públicos**, a **Recursos y Capacidades de la zona** y a aspectos **Socio-económicos y culturales**. Se observa una menor intensidad relativa de las barreras en los ámbitos de Estructura del Sistema Empresarial, Tendencias, Mercados y Productos/Servicios así como de la Dinámica del Sistema Empresarial.
- El ámbito de **Recursos y Capacidades** tiene una **mayor intensidad de barreras que de facilitadores**. Además, el nivel de las barreras figura entre las de mayor intensidad, mientras que los facilitadores están actuando con una intensidad media. Se observa en general que las barreras de este ámbito inciden en gran medida sobre otros ámbitos, destacando temas como las limitaciones de los recursos humanos en aspectos como la innovación, cooperación o internacionalización.
- En el caso de la **Estructura del Sistema Empresarial**, tienen **intensidades relativamente bajas tanto las barreras como los facilitadores**. No obstante, tienen mayor peso las barreras, las cuales en general tienen relación con las dificultades para el desarrollo de actividades empresariales privadas en un marco de peso relevante de lo público, limitando el avance hacia una mayor diversificación.
- En la **Dinámica del Sistema Empresarial** tienen **mayor intensidad sus facilitadores que sus barreras**, situándose además como el segundo en orden de importancia de facilitadores. En general estos facilitadores hacen referencia a la evolución de las principales actividades empresariales del área como posible motor de arrastre del conjunto del sistema empresarial, con especial mención de las actividades empresariales del metal (bienes de equipo, construcción y reparación naval, industria auxiliar...), logística y transporte y energía.
- Los aspectos relativos a **Tendencias, Mercados y Productos/Servicios** tienen en conjunto **intensidades relativamente bajas**, siendo **más relevantes las barreras que los facilitadores**. Se trata de barreras que frenan el crecimiento empresarial en mercados externos al área, como la insuficiente orientación a la internacionalización, en un marco de un reducido tamaño del mercado interno del área y con una estructura empresarial de pequeña empresa.
- En el caso de **Infraestructuras, Equipamientos y Servicios Públicos**, destacan las **elevadas intensidades, tanto de barreras como de facilitadores**. Si bien tienen un **peso ligeramente mayor las barreras**. Entre los facilitadores se destacan algunos que pueden actuar como factores de atracción y retención de inversiones empresariales en la zona (puerto, suelo empresarial a coste competitivo, apoyos desde las administraciones públicas, entre otros). Las barreras detectadas suponen una importante limitación para el óptimo desarrollo del sistema empresarial privado, incidiendo negativamente en el posible aprovechamiento de los facilitadores de este ámbito.
- En relación a los aspectos **Socio-económicos y culturales**, se observa que son **fuentes de barreras de gran intensidad**, siendo testimonial la incidencia de facilitadores. En este caso, se trata sobre todo de aspectos culturales que inciden en la dinámica empresarial, relativos a la propia cultura de los empresarios y a la baja orientación hacia los emprendimientos en un marco de peso elevado de la actividad pública en la zona.
- En cuanto a los **agentes que están en el origen** se observa una doble casuística. **Por un lado**, los expertos consideran que sobre todo las empresas/asociaciones empresariales son la fuente fundamental del estado de situación en las **Tendencias, Mercados y Productos/Servicios, en la propia Dinámica del Sistema Empresarial, en los Recursos y Capacidades del área y en la Estructura del Sistema Empresarial**. En dicha situación también ha venido influyendo notablemente las **diversas administraciones públicas**, por lo que puede concluirse que en la mayor parte de aspectos es un **origen compartido**. **Por otro lado**, con respecto a los aspectos relativos a las **Infraestructuras, Equipamientos y Servicios Públicos** y los relativos a aspectos **Socio-económicos y culturales**, el mayor peso se da en las administraciones públicas. En el segundo caso, el origen está compartido con las empresas/asociaciones empresariales y, en menor medida, con la sociedad en general.

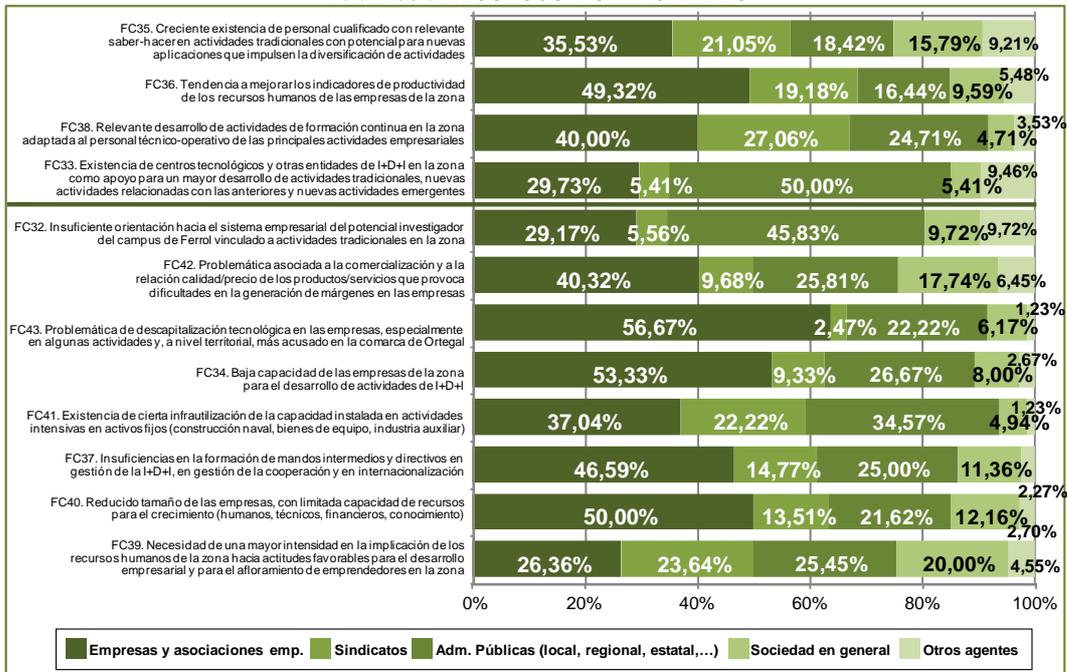
### 3.2.1 Recursos y capacidades (humanos, técnicos, financieros, conocimiento, innovación)

**Figura 3.2.3 Intensidad de los Facilitadores y Barreras para el desarrollo del área relativos a RECURSOS Y CAPACIDADES**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

**Figura 3.2.4 Agentes que están en el origen de la intensidad de los Facilitadores y Barreras relativos a RECURSOS Y CAPACIDADES**

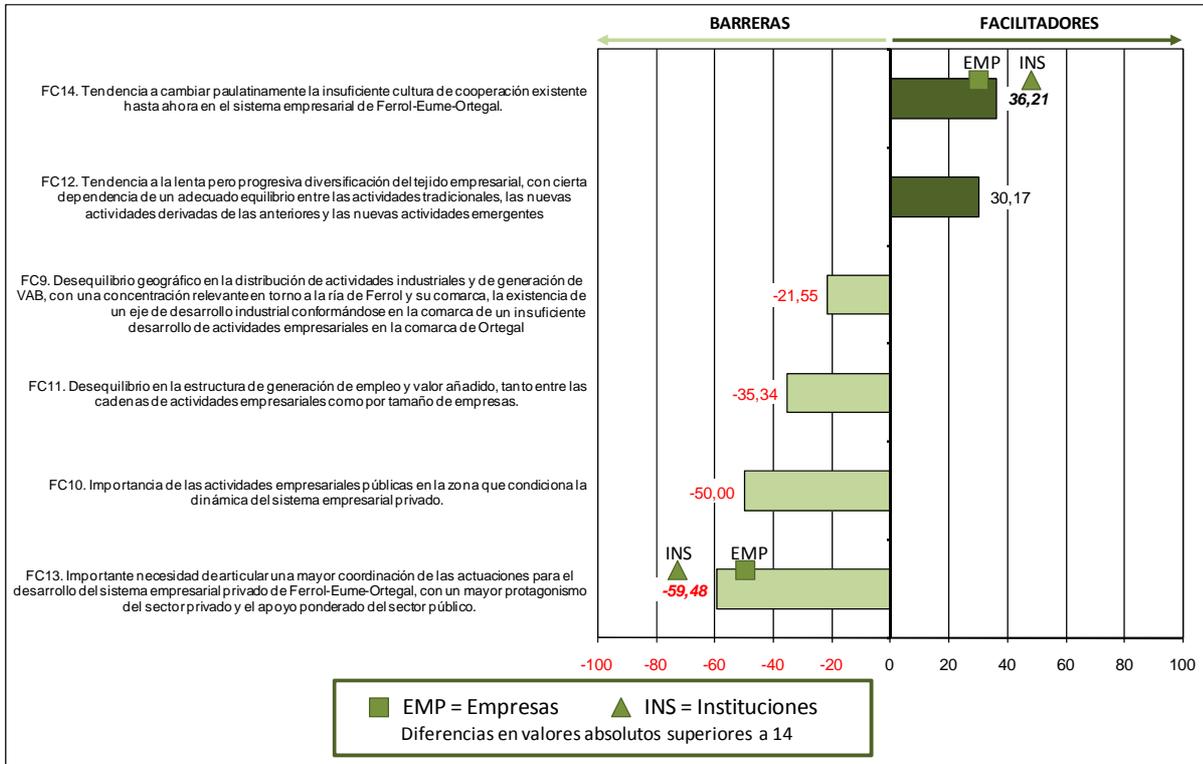


Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

<p>Visión general</p>	<p>Se observa un mayor número e intensidad de barreras que de facilitadores en cuanto a <b>Recursos y Capacidades</b> del área. En general las barreras están asociadas al capital organizativo y tecnológico de las empresas, con alguna barrera también en el capital humano que condiciona otros aspectos (empresarialidad y emprendedores). Los facilitadores están más vinculados al capital humano en general y al capital tecnológico de las entidades de I+D+i. Estas valoraciones implican un bajo <b>aprovechamiento del potencial existente en la zona para el desarrollo eficiente de su sistema empresarial privado</b>.</p>
<p>Facilitadores</p>	<p>Los facilitadores de mayor intensidad hacen referencia a la existencia de <b>personal cualificado</b> en las actividades tradicionales con <b>capacidad para impulsar otras actividades</b> nuevas relacionadas, el <b>incremento de la productividad</b> en el área, el <b>desarrollo de la formación continua</b>, y la <b>existencia de importantes centros tecnológicos y otras entidades de I+D+i</b>. Por consiguiente, existe un <b>relevante potencial</b> en la zona para el <b>impulso del sistema empresarial privado</b> a través del <b>capital humano y el capital tecnológico asociado a las entidades de I+D+i</b>. Las empresas en general han valorado menos la intensidad de los facilitadores que las instituciones.</p>
<p>Agentes que están en el origen de los facilitadores</p>	<p>Existe una <b>tendencia a considerar a las empresas/ asociaciones empresariales como principales agentes</b> que están el origen de facilitadores. En los casos de <b>capital humano</b> de las empresas <b>también se observa una positiva contribución de los sindicatos</b> y, en menor medida, de las <b>diversas administraciones públicas</b>. En el caso de la existencia de <b>entidades de I+D+i el principal agente son las administraciones públicas</b>, ya que los centros existentes son fundamentalmente de carácter público.</p>
<p>Barreras</p>	<p>Los factores que se consideran como las barreras más relevantes hacen referencia a la <b>insuficiente implicación del capital humano en el desarrollo empresarial</b> y el <b>emprendimiento</b>, la <b>limitada formación de directivos</b> en aspectos relacionados con la <b>innovación, la internacionalización y la cooperación</b>, la <b>baja capacidad de innovación</b> en las empresas del área, y la <b>infrautilización de la capacidad instalada</b> en el área para actividades intensivas en activos fijos. Como se observa, son <b>factores muy interrelacionados</b>, ya que la <b>baja formación de los niveles directivos</b> en dichos temas, unido a las <b>limitaciones derivadas del reducido tamaño empresarial frena un mayor desarrollo de este tipo de estrategias</b> fundamentales en un mercado globalizado. En el caso de la <b>innovación</b>, a pesar del facilitador relativo a la existencia de entidades de I+D+i, se observa una <b>limitación importante derivado de la baja interrelación entre sistema empresarial y dichas entidades</b>, singularmente destacado por los expertos en el caso de las relaciones empresa-universidad. Las instituciones son más críticas en la intensidad de las barreras que las empresas.</p>
<p>Agentes que están en el origen de las barreras</p>	<p>Se observa en general que los expertos <b>han señalado en mayor medida a las empresas/ asociaciones empresariales</b> como los principales agentes que están el origen de las barreras. Cabe destacar el caso de la principal barrera (<b>insuficiente implicación del capital humano en el desarrollo empresarial y el emprendimiento</b>), en la que los expertos han considerado a <b>todos los agentes</b> como causantes de su situación actual (empresas/asociaciones empresariales, sindicatos, administraciones públicas, sociedad en general). En el caso de la <b>infrautilización de la capacidad instalada en la zona</b>, los agentes que están en el origen son <b>tanto el sistema empresarial privado como las administraciones públicas</b> (debe tenerse en cuenta la existencia histórica empresas públicas relevantes en la zona). En el caso de la <b>interrelación entre empresa-universidad</b>, los expertos consideran que el <b>origen fundamental está en las administraciones públicas</b>, con una <b>incidencia relevante también del sistema empresarial privado</b> como agente que está en el origen de su situación actual.</p>

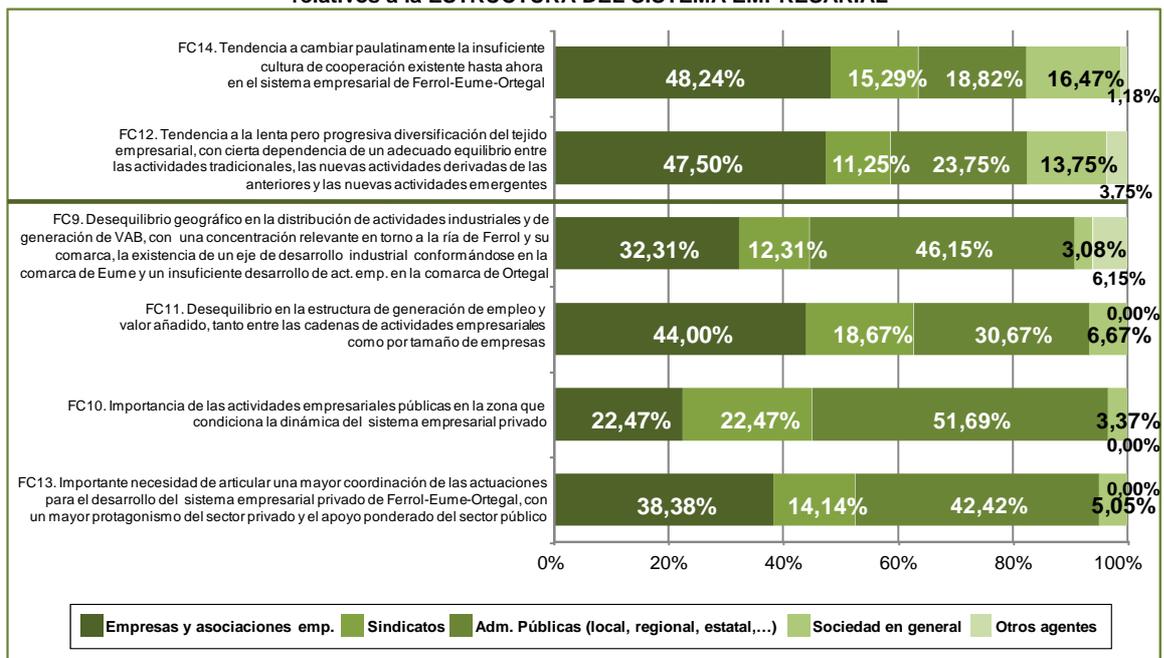
### 3.2.2 Estructura del sistema empresarial

**Figura 3.2.5 Intensidad de los Facilitadores y Barreras para el desarrollo del área relativos a la ESTRUCTURA DEL SISTEMA EMPRESARIAL**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

**Figura 3.2.6 Agentes que están en el origen de la intensidad de los Facilitadores y Barreras relativos a la ESTRUCTURA DEL SISTEMA EMPRESARIAL**

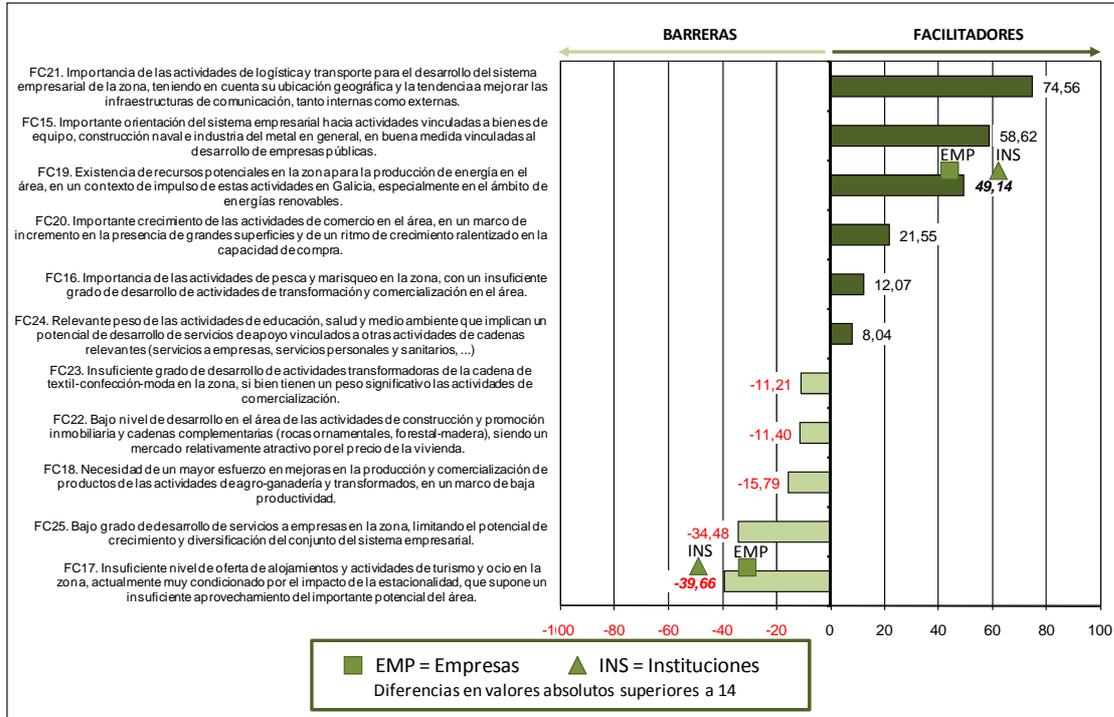


Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

<p>Visión general</p>	<p>Se observa una <b>cierta intensidad de las barreras</b> relativas a la <b>Estructura del Sistema Empresarial</b>, en mayor medida que el reducido número de facilitadores detectados. En cuanto a las <b>barreras</b> los expertos han incidido especialmente en la necesidad de <b>mejorar la estructura del sistema empresarial</b>, en el que la <b>presencia pública es valorado más como un limitador que como un impulsor</b> del desarrollo de actividades empresariales de carácter privado, que según los expertos está vinculado a un bajo grado de cooperación y de transferencia de conocimiento del ámbito público al privado. No obstante, los facilitadores hacen referencia a las tendencias de cambio en la cultura de cooperación en general y de una mayor diversificación en la estructura de su sistema empresarial privado.</p>
<p>Facilitadores</p>	<p>Los expertos destacan las <b>tendencias positivas de cambio hacia una mayor cultura de cooperación</b>, que resulta fundamental en un marco de empresas con importantes limitaciones de recursos. Dicha cooperación es clave también en una estructura empresarial con una <b>tendencia progresiva hacia la diversificación</b>, donde resulta muy importante la colaboración entre empresas de las actividades tradicionales para la expansión y crecimiento del conjunto del sistema empresarial privado del área. En el caso de la <b>tendencia al cambio hacia una mayor cultura de cooperación</b>, las <b>instituciones lo valoran en mayor medida como facilitador</b> que las empresas consultadas.</p>
<p>Agentes que están en el origen de los facilitadores</p>	<p>Se observa una <b>tendencia general a situar a las empresas/ asociaciones empresariales</b> entre los <b>principales agentes</b> que están el origen de la situación actual de los facilitadores, con <b>cierta incidencia del resto de agentes</b> en proporciones similares (sindicatos, administraciones públicas, sociedad en general). Dicha valoración supone un clima favorable de entendimiento y predisposición hacia la colaboración mutua, en consonancia con la valoración anterior como facilitador.</p>
<p>Barreras</p>	<p>Las principales barreras hacen referencia a la <b>necesidad de una mayor articulación de las diversas actuaciones</b> que se están llevando a cabo desde el ámbito público, existiendo un <b>importante peso de las actividades empresariales públicas</b> que, según los expertos, no supone un apoyo relevante en el desarrollo de las actividades empresariales privadas en la zona. Esta situación supone, por un lado, un <b>desequilibrio en la estructura de generación de valor</b> en la zona, tanto desde el punto de vista <b>geográfico</b>, como desde la <b>perspectiva de las diversas cadenas empresariales</b>, y por otro lado <b>condiciona</b> temas como la cultura del emprendimiento y la empresarialidad en la zona. Se destaca que las <b>instituciones</b> consideran la <b>insuficiente articulación de actuaciones como una barrera de mayor intensidad</b> que las empresas consultadas.</p>
<p>Agentes que están en el origen de las barreras</p>	<p>Se observa el <b>relevante peso que los expertos otorgan a las administraciones públicas</b>, valoración muy relacionada con el tipo de barreras detectadas, donde las actividades empresariales públicas condicionan el desarrollo del sistema empresarial privado. En este caso, se observa un origen de la situación actual <b>en segundo término compartido entre empresas/asociaciones empresariales y sindicatos</b>. También consideran que <b>las empresas/ asociaciones empresariales asumen parte</b> del origen de las barreras recogidas en esta agrupación, <b>especialmente en lo que respecta al desequilibrio en la estructura del sistema empresarial privado</b>.</p>

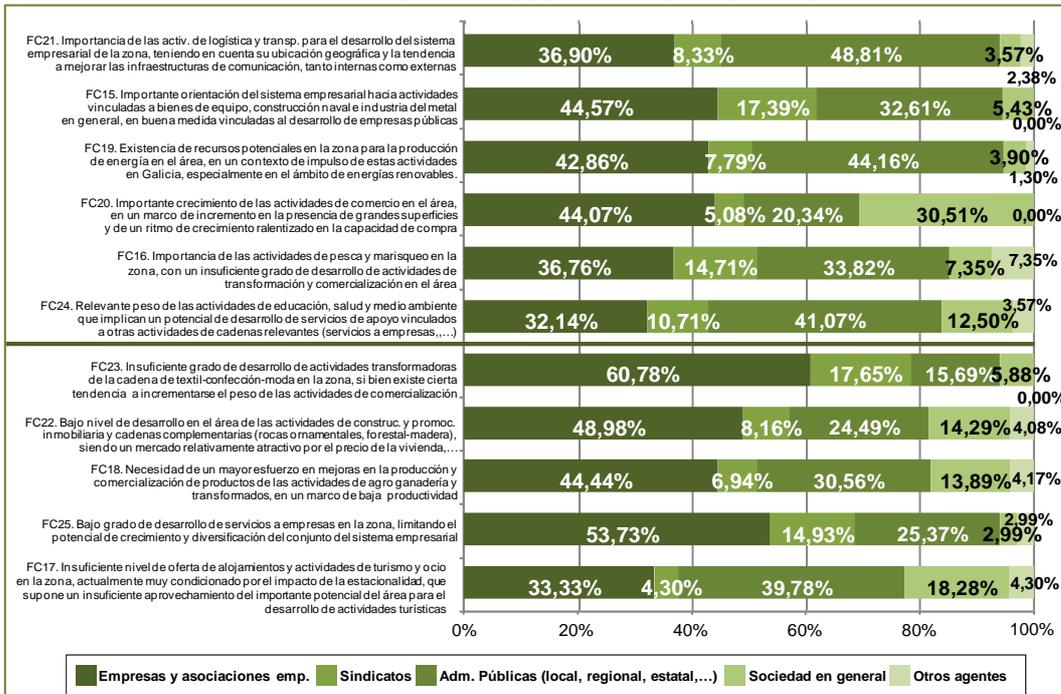
### 3.2.3 Dinámica del sistema empresarial

**Figura 3.2.7 Intensidad de los Facilitadores y Barreras para el desarrollo del área relativos a la DINÁMICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

**Figura 3.2.8 Agentes que están en el origen de la intensidad de los Facilitadores y Barreras relativos a la DINÁMICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL**

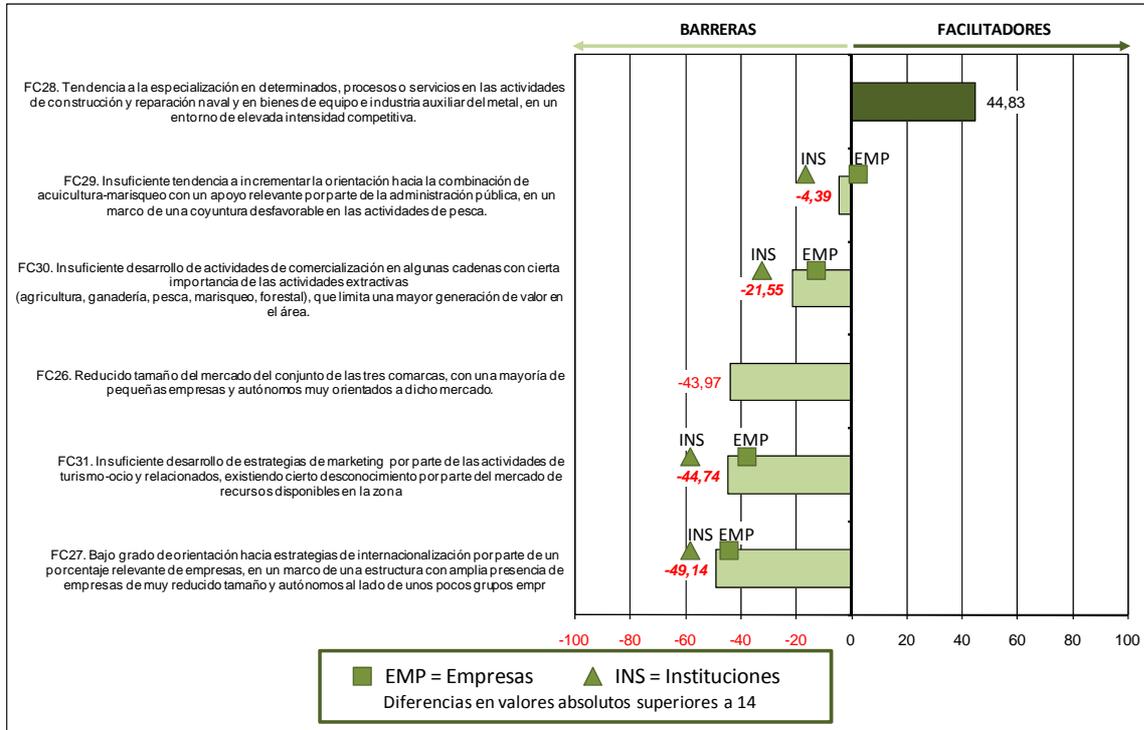


Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

<p><b>Visión general</b></p>	<p>En este caso se observa que la propia <b>Dinámica del Sistema Empresarial es fuente en mayor medida de facilitadores que de barreras</b>, con una intensidad mayor de las primeras, lo cual implica que su <b>sistema empresarial privado está orientado hacia una positiva dinámica de cambio</b>. Las valoraciones tanto de facilitadores como de barreras permiten observar la existencia de un <b>núcleo de actividades</b> de cierta tradición en la zona <b>cuyo nivel de desarrollo actual puede incrementar el nivel de diversificación</b>, favoreciendo la aplicación de recursos en la minimización de las barreras existentes que dificultan el desarrollo de actividades con potencial en la zona (pesca y marisqueo, turismo, servicios a empresas, forestal-madera, textil-confección-moda...).</p>
<p><b>Facilitadores</b></p>	<p>Los <b>facilitadores</b> valorados por los expertos en este ámbito están <b>ligados a las actividades de mayor tradición y desarrollo en la zona</b> (bienes de equipo, construcción y reparación naval, industrial auxiliar en general...) y también <b>ligados a actividades que están alcanzando un nivel creciente de importancia</b> en Ferrol, Eume y Ortegal (energía, logística y transporte...). Los expertos también consideran como facilitador, pero con una intensidad muy reducida, el <b>incipiente desarrollo de otras actividades que impulsan una mayor diversificación</b> en la zona, ligadas a comercio, pesca y marisqueo, educación, salud y medio ambiente. Su menor intensidad implica una <b>necesidad de desarrollar actuaciones que favorezcan su crecimiento en el área</b>. En las actividades de marisqueo, se observa la existencia de limitaciones normativas en su desarrollo en la costa de Ferrol y Ortegal. En el caso de la <b>potencialidad de la zona para la producción de energía</b>, las <b>instituciones lo consideran un facilitador de mayor intensidad</b> que las empresas consultadas.</p>
<p><b>Agentes que están en el origen de los facilitadores</b></p>	<p>Se observa cierta <b>tendencia a compartir el origen de los facilitadores entre empresas/ asociaciones empresariales y administraciones públicas</b>. En el caso de la importancia de las <b>actividades de logística y transporte</b>, los expertos consideran que el <b>origen fundamental son las administraciones públicas</b>, por cuanto son actividades más ligadas al desarrollo de infraestructuras facilitadoras como el puerto de Ferrol. En el facilitador relativo al <b>peso de las actividades de educación, salud y medio ambiente</b>, también sitúan el origen fundamental en las <b>administraciones públicas</b>, por cuanto son actividades empresariales con un fuerte componente público. En el caso de la <b>orientación del sistema empresarial hacia actividades de la industria del metal en general</b>, cabe destacar la consideración de las <b>empresas/ asociaciones empresariales como impulsores principales en relación con las empresas públicas</b>.</p>
<p><b>Barreras</b></p>	<p>Las principales <b>barreras</b> para el desarrollo de la <b>dinámica del sistema empresarial privado</b> hacen referencia a la <b>existencia de un conjunto de actividades empresariales de gran potencial en la zona pero que todavía no han sido suficientemente impulsados</b>. Tal es el caso de las actividades ligadas al <b>turismo</b> o el bajo grado de desarrollo de actividades de <b>servicios de apoyo a empresas</b>. En menor medida, también se encuentran en esta situación las actividades <b>agro-ganaderas</b>, las actividades de textil-confección-moda y complementos o las actividades ligadas a la <b>construcción y promoción inmobiliaria</b> (incluidas forestal-madera y materiales de construcción como rocas ornamentales). En este caso, el menor peso que ha venido manteniendo en la zona comparativamente con otras zonas de Galicia y España supone una baja generación de valor en el área que repercute en una menor disponibilidad de recursos para su aplicación en el desarrollo de otras actividades.</p>
<p><b>Agentes que están en el origen de las barreras</b></p>	<p>Según la valoración otorgada por los expertos, se aprecia un <b>importante nivel de autocrítica</b>, ya que los <b>agentes fundamentales son las empresas/asociaciones empresariales</b>. En el caso del <b>insuficiente desarrollo de las actividades de turismo en la zona</b>, los principales agentes que están en el origen son las <b>diversas administraciones públicas conjuntamente con las empresas/ asociaciones empresariales</b>, lo cual indica la <b>necesidad de desarrollar actuaciones de apoyo desde el ámbito público</b>. Además las <b>instituciones</b> consultadas han sido <b>más críticas que las empresas</b> en el nivel de intensidad de dicha barrera.</p>

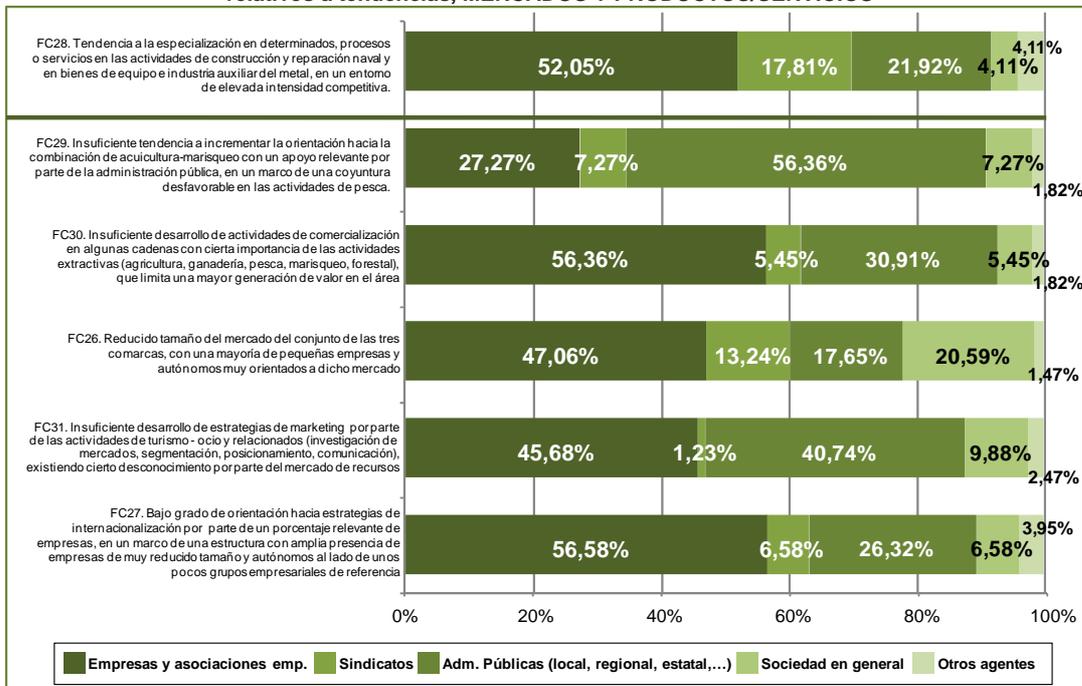
### 3.2.4 Tendencias, mercados y productos/servicios

**Figura 3.2.9 Intensidad de los Facilitadores y Barreras para el desarrollo del área relativos a tendencias, MERCADOS Y PRODUCTOS/SERVICIOS**



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

**Figura 3.2.10 Agentes que están en el origen de la intensidad de los Facilitadores y Barreras relativos a tendencias, MERCADOS Y PRODUCTOS/SERVICIOS**

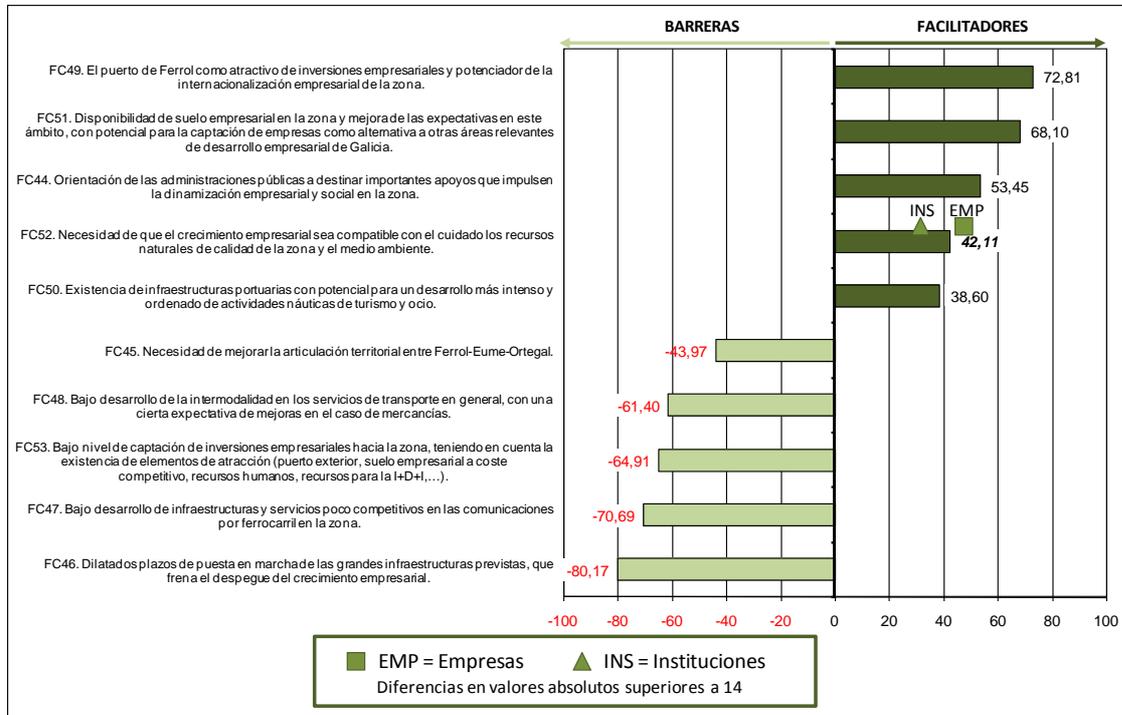


Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

<p>Visión general</p>	<p>Los expertos consideran que los factores relativos a <b>tendencias, mercados y productos/ servicios</b> tienen un <b>mayor número de barreras</b> que de facilitadores, si bien en ambos casos con <b>intensidades moderadas</b>. Las principales barreras hacen referencia a las <b>limitaciones derivadas del reducido tamaño empresarial</b>, que <b>dificultan el aprovechamiento de las oportunidades</b> derivadas de aspectos como la internacionalización. Esta situación frena un óptimo desarrollo del sistema empresarial privado cuyas empresas están muy orientadas hacia el mercado interno de Ferrol-Eume-Ortegal.</p>
<p>Facilitadores</p>	<p>Los expertos han señalado <b>tan sólo un facilitador</b> relacionado con esta temática, relativo a la <b>especialización en determinados procesos o servicios en las actividades de construcción y reparación naval, bienes de equipo e industria auxiliar del metal</b>, que ha ido permitiendo configurar a la empresas de la zona como un referente a nivel nacional e internacional, con capacidad para liderar una diversificación hacia actividades relacionadas. Se observa la existencia de una <b>discrepancia entre las empresas e instituciones consultadas</b>, ya que <b>las primeras</b> consideran que la <b>situación actual del desarrollo de actividades de acuicultura-marisqueo</b> es un <b>facilitador</b> de intensidad muy reducida, mientras las <b>instituciones lo consideran como una barrera de muy baja intensidad</b>.</p>
<p>Agentes que están en el origen de los facilitadores</p>	<p>El origen de esta situación se halla <b>mayoritariamente en las empresas/ asociaciones empresariales</b>, con un <b>peso destacable de las administraciones públicas</b>, por cuanto se constata la referencia de las actividades empresariales públicas. También debe <b>destacarse</b>, según los expertos, <b>la contribución de los sindicatos</b>.</p>
<p>Barreras</p>	<p>Entre las barreras principales se destaca la <b>problemática asociada a la baja internacionalización del sistema empresarial</b> del área, cruzado con un <b>reducido tamaño de mercado del conjunto de las tres comarcas</b>, que limita enormemente el crecimiento del sistema empresarial privado. Esta situación implica la necesidad de estimular en mayor medida la orientación de las empresas hacia mercados externos a Ferrol, Eume y Ortegal. En el caso de las <b>actividades de turismo</b>, se observa también el <b>bajo desarrollo de estrategias de marketing</b>, redundando en un bajo conocimiento de los recursos turísticos de la zona, por lo que existe una importante necesidad de desarrollar el plan de marketing con una visión integral de destino turístico. También se observa la <b>necesidad de mejorar el desarrollo de la comercialización de algunas actividades empresariales con importante peso de los eslabones extractivos</b> de forma que se favorezca una mayor generación de valor en la zona. En general, las <b>instituciones consultadas consideran estas barreras con una intensidad mayor</b> que las empresas.</p>
<p>Agentes que están en el origen de las barreras</p>	<p>Los expertos consideran como agentes que están fundamentalmente en el origen de las barreras de este ámbito a las <b>empresas/ asociaciones empresariales</b>. En el caso del <b>insuficiente desarrollo de actividades de estrategias de marketing en turismo</b>, se observa un <b>reparto entre dichos agentes y las diversas administraciones públicas</b>, que pone de manifiesto nuevamente la necesidad de una mayor coordinación de actuaciones privadas y públicas, así como un impulso decidido desde la iniciativa pública. En el caso del <b>insuficiente desarrollo de las actividades de acuicultura-marisqueo</b>, se observa el <b>peso mayoritario de las administraciones públicas</b>, derivado en parte por la legislación y normativa que regula dichas actividades en la actualidad.</p>

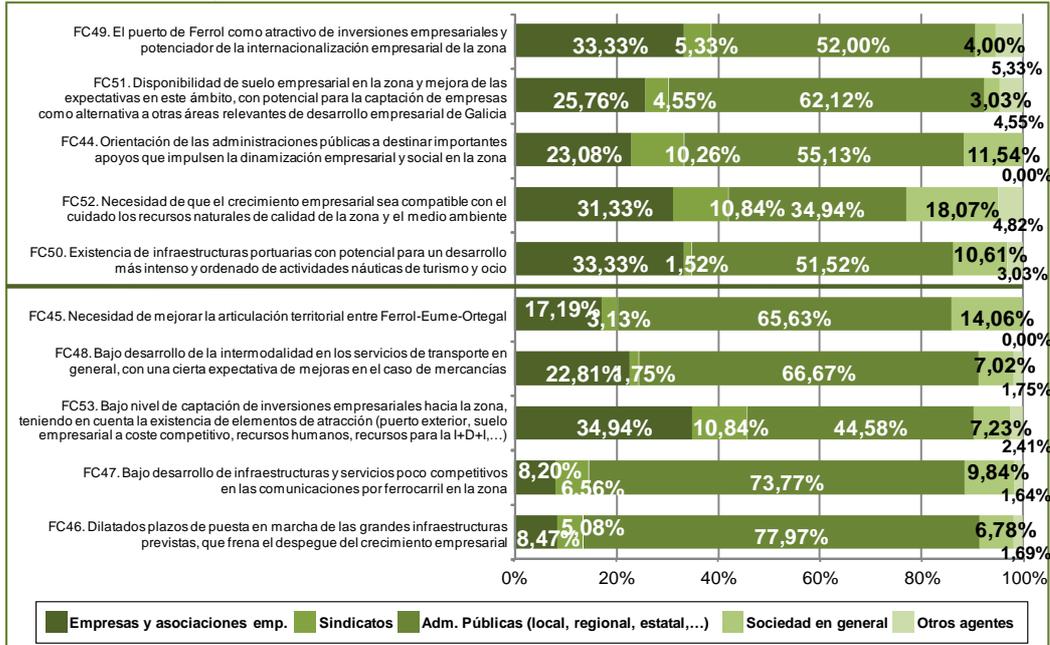
### 3.2.5 Infraestructuras, equipamientos y servicios públicos de apoyo al sistema empresarial

Figura 3.2.11 Intensidad de los Facilitadores y Barreras para el desarrollo del área relativos a INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS DE APOYO AL SISTEMA EMPRESARIAL



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

Figura 3.2.12 Agentes que están en el origen de la intensidad de los Facilitadores y Barreras relativos a INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS DE APOYO AL SISTEMA EMPRESARIAL

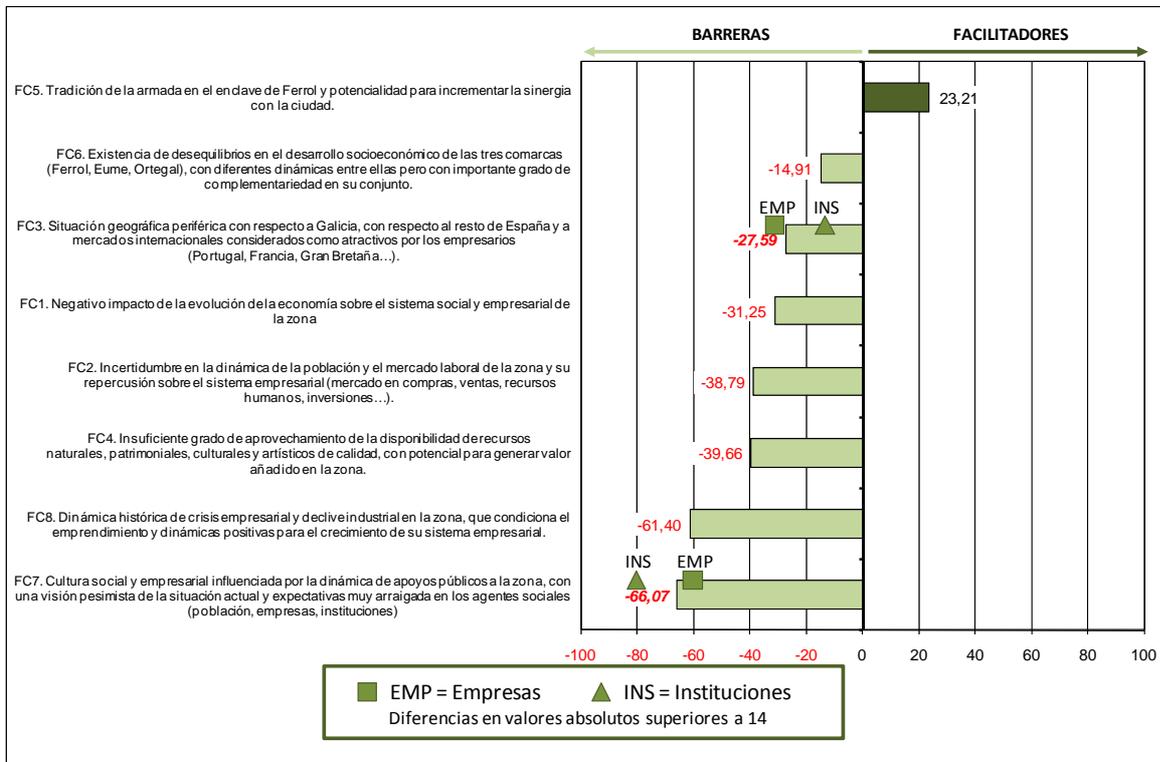


Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

<p><b>Visión general</b></p>	<p>Se aprecia la existencia <b>tanto de facilitadores como de barreras</b> de <b>gran intensidad</b> y relevancia relativos a las <b>Infraestructuras, Equipamientos y Servicios Públicos de Apoyo al Sistema Empresarial</b>. En el caso de los <b>facilitadores</b> se trata de <b>aspectos que pueden actuar como factores de atracción y retención de inversiones empresariales</b> en la zona (puerto, suelo empresarial, apoyos desde las administraciones públicas a las inversiones en la zona). Con respecto a las <b>barreras</b>, son aspectos cuya <b>situación actual puede estar limitando el aprovechamiento de los facilitadores detectados</b>, si bien a medio plazo su tendencia es a reducir su nivel de importancia derivado de las actuaciones en curso.</p>
<p><b>Facilitadores</b></p>	<p>Fundamentalmente se trata de <b>factores positivos de localización empresarial</b> como el <b>puerto de Ferrol, la disponibilidad de suelo empresarial a coste competitivo y la orientación de las administraciones públicas a destinar importantes apoyos</b> para el desarrollo del sistema empresarial privado en Ferrol, Eume y Ortegal. También se observa, con <b>menor intensidad</b>, la <b>orientación hacia un desarrollo empresarial sostenible</b> (percibido por las empresas con mayor intensidad que las instituciones consultadas), así como el <b>potencial de las infraestructuras portuarias</b> para el desarrollo de <b>actividades empresariales relacionadas con la náutica</b>.</p>
<p><b>Agentes que están en el origen de los facilitadores</b></p>	<p>Se observa que los expertos consideran a las <b>administraciones públicas como agentes mayoritarios que están en el origen</b>, destacando el <b>peso relevante también que otorgan a las empresas/ asociaciones empresariales</b>, que supone un <b>positivo ambiente de colaboración</b> en este ámbito. Debe tenerse en cuenta que el desarrollo de estos factores, por su contenido, es generalmente responsabilidad de la administración pública.</p>
<p><b>Barreras</b></p>	<p>Se trata de <b>aspectos que limitan actualmente la captación, retención y desarrollo eficiente de las inversiones empresariales en la zona</b>, con especial referencia a la consideración de los <b>dilatados plazos de puesta en marcha</b> de las grandes infraestructuras previstas. También se incluyen <b>aspectos que limitan el crecimiento y expansión</b> empresarial relacionados con las <b>infraestructuras de comunicación</b> (ferrocarril, plataformas logísticas intermodales...). Con menor intensidad también consideraron los expertos como barrera la necesidad de mejorar la articulación territorial desde el ámbito público. Se destaca la <b>existencia de un importante nivel de consenso en estas valoraciones por parte de las empresas e instituciones consultadas</b>.</p>
<p><b>Agentes que están en el origen de las barreras</b></p>	<p>Fundamentalmente son las <b>administraciones públicas</b> los agentes que los expertos consideran que están en el origen de la situación actual. <b>Especialmente</b> debe destacarse el peso otorgado a estos agentes en los casos de los <b>dilatados plazos de puesta en marcha</b> de grandes infraestructuras y en el <b>bajo desarrollo de infraestructuras y servicios competitivos en el transporte por ferrocarril</b>. En el caso del <b>bajo nivel de captación de inversiones</b> y del <b>bajo nivel de desarrollo de la intermodalidad</b>, también se observa a las <b>empresas/ asociaciones empresariales</b> como agentes que no están favoreciendo su mejora, implicando la necesidad de desarrollar actuaciones en común desde el ámbito público y privado.</p>

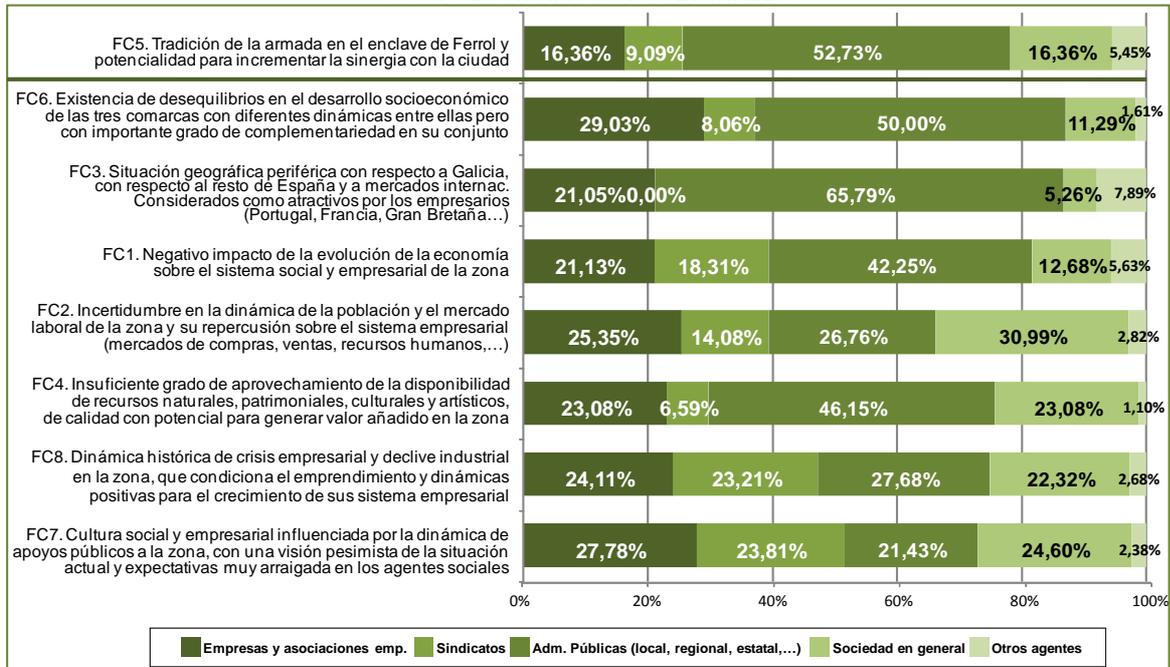
### 3.2.6 Socio-económicos y culturales.

**Figura 3.2.13**  
Intensidad de los Facilitadores y Barreras para el desarrollo del área relativos a aspectos SOCIO-ECONÓMICOS Y CULTURALES



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

**Figura 3.2.14**  
Agentes que están en el origen de la intensidad de los Facilitadores y Barreras SOCIO-ECONÓMICOS Y CULTURALES



Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

<p>Visión general</p>	<p>Los expertos destacan una <b>importante intensidad y número de barreras</b> en el ámbito <b>socio-económico y cultural</b>, que están limitando el desarrollo óptimo del conjunto del sistema empresarial privado de Ferrol, Eume y Ortegal. <b>Dichos aspectos inciden negativamente en la empresarialidad y el emprendimiento en la zona.</b></p>
<p>Facilitadores</p>	<p>Tan sólo cabe constatar la <b>tradición de la armada en Ferrol</b> como facilitador de muy baja intensidad. A tenor de esta valoración otorgada por los expertos, se puede concluir que <b>su potencial</b> para incrementar la sinergia con la ciudad <b>no está siendo suficientemente aprovechado desde la iniciativa privada.</b></p>
<p>Agentes que están en el origen de los facilitadores</p>	<p>Según los expertos consultados, la situación actual de dicho aspecto es <b>debida fundamentalmente a las administraciones públicas</b>, con un peso bastante menor tanto de las empresas como de la sociedad en general.</p>
<p>Barreras</p>	<p>Se observan una serie de <b>aspectos culturales interrelacionados</b> entre sí que en conjunto <b>están limitando de forma importante un mayor dinamismo</b> en el desarrollo del sistema empresarial privado de la zona. Entre ellos destaca la <b>cultura social y empresarial influenciada por la dinámica de apoyos públicos</b>. Ante dicha situación, el <b>capital humano de la zona es poco proclive al emprendimiento</b> y la asunción de riesgos para crear y desarrollar empresas desde la actividad privada, en un marco de <b>dinámica histórica de crisis</b> empresarial que <b>merma la autoestima</b> de la sociedad en general. Además existe también un <b>ambiente general de incertidumbre entre la población</b>, la cual percibe un bajo atractivo para residir en la zona. Por otro lado, se observa la <b>existencia de recursos susceptibles de generar valor</b> que, derivado del <b>bajo grado de iniciativa empresarial</b>, no están siendo suficientemente desarrollados bajo una perspectiva de uso económico.</p>
<p>Agentes que están en el origen de las barreras</p>	<p>En las <b>barreras de mayor intensidad</b> se observa un <b>reparto entre los diferentes agentes que están en el origen de la situación actual</b> (empresas/ asociaciones empresariales, sindicatos, administraciones públicas, sociedad en general). En el <b>resto de barreras</b>, se observa que los <b>expertos señalan como agentes fundamentales a las administraciones públicas</b>, que implica un <b>insuficiente apoyo para reducir el impacto</b> de aspectos como la situación geográfica periférica o el impacto de la evolución de la economía en la zona. En el caso del <b>insuficiente grado de aprovechamiento de recursos para la generación de valor</b>, los agentes implicados son fundamentalmente las <b>administraciones públicas con un peso secundario de las empresas/ asociaciones empresariales y la sociedad en general.</b></p>

### 3.3 Priorización de los Facilitadores.

A continuación, se recogen en la Tabla 3.3.1 el **conjunto de los 19 Factores Clave que son valorados por los expertos como facilitadores**, ordenados de mayor a menor intensidad. En dicha tabla, aparece también la temática de cada facilitador, así como la valoración de su intensidad otorgada por los expertos consultados.

Como **visión general**, del total de 53 Factores Clave se puede apreciar que existe un **menor número de facilitadores (19)**. El valor de estos 19 facilitadores alcanza una valoración en conjunto de **intensidad media (40,91** sobre un máximo de 100), con un **número muy reducido de Factores puntuados por encima de 50** (apenas 5). El **valor máximo** lo situaron los expertos en **74,56** y el valor **mínimo** en **8,04**, si bien la **mayoría de facilitadores se sitúan por encima de una intensidad de 30**. Estas valoraciones señalan la existencia de un **número muy limitado de factores que están contribuyendo a la dinamización del sistema empresarial privado**, siendo necesario incidir en mayor medida en su aprovechamiento. Por otro lado, también indican la **insuficiente incidencia positiva que en la actualidad tienen los facilitadores sobre el sistema empresarial privado de Ferrol, Eume y Ortegal**, que en conjunto pueden no estar actuando como factores de apalancamiento para alcanzar un mayor dinamismo.

Por **ámbitos temáticos**, los facilitadores de mayor intensidad están ligados a la **propia dinámica de su sistema empresarial privado**, como es el caso de la importancia de las actividades de **logística y transporte** en la zona, teniendo en cuenta su ubicación geográfica (FC21), la importante **orientación hacia actividades vinculadas a la industria del metal en general** -bienes de equipo, construcción naval e industria auxiliar en general- (FC15) ligado a la **tendencia hacia la especialización en determinados procesos o servicios en dichas actividades** (FC28), o la **existencia de recursos potenciales en la zona para la producción de energía** (FC19).

Tabla 3.3.1 Listado priorizado de los 19 Facilitadores identificados

ÁMBITOS	ASPECTOS FACILITADORES	100 = FACILITADOR; 0 = NEUTRAL; -100 = BARRERA	MEDIA
Dinámica Sistema Empresarial	FC21. Importancia de las actividades de logística y transporte para el desarrollo del sistema empresarial de la zona, teniendo en cuenta su ubicación geográfica y la tendencia a mejorar las infraestructuras de comunicación, tanto internas como externas.		74,56
Infraestructuras	FC49. El puerto de Ferrol como atractivo de inversiones empresariales y potenciador de la internacionalización empresarial de la zona.		72,81
Infraestructuras	FC51. Disponibilidad de suelo empresarial en la zona y mejora de las expectativas en este ámbito, con potencial para la captación de empresas como alternativa a otras áreas relevantes de desarrollo empresarial de Galicia.		68,10
Dinámica Sistema Empresarial	FC15. Importante orientación del sistema empresarial hacia actividades vinculadas a bienes de equipo, construcción naval e industria del metal en general, en buena medida vinculadas al desarrollo de empresas públicas.		58,62
Infraestructuras	FC44. Orientación de las administraciones públicas a destinar importantes apoyos que impulsen la dinamización empresarial y social en la zona.		53,45
Dinámica Sistema Empresarial	FC19. Existencia de recursos potenciales en la zona para la producción de energía en el área, en un contexto de impulso de estas actividades en Galicia, especialmente en el ámbito de energías renovables.		49,14
Tendencias, Mercados/Productos	FC28. Tendencia a la especialización en determinados, procesos o servicios en las actividades de construcción y reparación naval y en bienes de equipo e industria auxiliar del metal, en un entorno de elevada intensidad competitiva.		44,83
Infraestructuras	FC52. Necesidad de que el crecimiento empresarial sea compatible con el cuidado los recursos naturales de calidad de la zona y el medio ambiente.		42,11
<b>PROMEDIO 19 FACILITADORES</b>			<b>40,91</b>
Infraestructuras	FC50. Existencia de infraestructuras portuarias con potencial para un desarrollo más intenso y ordenado de actividades náuticas de turismo y ocio.		38,60
Recursos y Capacidades	FC35. Existencia de personal cualificado con relevante saber-hacer en actividades tradicionales con potencial para nuevas aplicaciones que impulsen la diversificación de actividades.		38,60
Recursos y Capacidades	FC36. Tendencia a mejorar los indicadores de productividad de los recursos humanos de las empresas de la zona.		37,93
Estructura Sistema Empresarial	FC14. Tendencia a cambiar paulatinamente la insuficiente cultura de cooperación existente hasta ahora en el sistema empresarial de Ferrol-Eume-Ortegal.		36,21
Recursos y Capacidades	FC38. Relevante desarrollo de actividades de formación continua en la zona adaptada al personal técnico-operativo de las principales actividades empresariales.		34,55
Recursos y Capacidades	FC33. Existencia de centros tecnológicos y otras entidades de I+D+I en la zona como apoyo para un mayor desarrollo de actividades tradicionales, nuevas actividades relacionadas con las anteriores y nuevas actividades emergentes.		32,76
Estructura Sistema Empresarial	FC12. Tendencia a la lenta pero progresiva diversificación del tejido empresarial, con cierta dependencia de un adecuado equilibrio entre las actividades tradicionales, las nuevas actividades derivadas de las anteriores y las nuevas actividades emergentes.		30,17
Socioeconómico	FC5. Tradición de la armada en el enclave de Ferrol y potencialidad para incrementar la sinergia con la ciudad.		23,21
Dinámica Sistema Empresarial	FC20. Importante crecimiento de las actividades de comercio en el área, en un marco de incremento en la presencia de grandes superficies y de un ritmo de crecimiento ralentizado en la capacidad de compra.		21,55
Dinámica Sistema Empresarial	FC16. Importancia de las actividades de pesca y marisqueo en la zona, con un insuficiente grado de desarrollo de actividades de transformación y comercialización en el área.		12,07
Dinámica Sistema Empresarial	FC24. Relevante peso de las actividades de educación, salud y medio ambiente que implican un potencial de desarrollo de servicios de apoyo vinculados a otras actividades de cadenas relevantes (servicios a empresas, servicios personales y sanitarios, educación, ...)		8,04

Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos

También se sitúan entre los más relevantes **tres factores relacionados con infraestructuras, equipamientos y servicios públicos de apoyo al sistema empresarial**, como son el **puerto de Ferrol (FC49)**, la **disponibilidad de suelo empresarial a coste competitivo (FC51)** y la **orientación de las administraciones públicas a destinar importantes apoyos a la zona (FC44)**. Estos aspectos se configuran como los **principales factores del ámbito público para la atracción y desarrollo de inversiones empresariales privadas** en la zona.

Se puede concluir que existe una **relevante interrelación entre el desarrollo de factores de localización empresarial ligados al universo público y el dinamismo del sistema empresarial privado de Ferrol, Eume y Ortegal**. Esta conclusión se ve reforzada por el hecho de que los dos principales facilitadores, con una valoración por encima de 72 sobre un máximo de 100, son la importancia de las actividades de logística y transporte (FC21) y la existencia del puerto de Ferrol como atractivo de inversiones empresariales y potenciador de la internacionalización en el área (FC49).

Deben destacarse también la existencia de **facilitadores ligados a recursos y capacidades de la zona, fundamentalmente relacionados con el capital humano**. Estos son la existencia de **personal cualificado con relevante saber-hacer en actividades tradicionales** en la zona (FC35), con una tendencia a la **mejora de los indicadores de productividad del capital humano** (FC36) y el **relevante desarrollo de actividades de formación continua específica** para el personal técnico-operativo de las principales actividades empresariales (FC38). Todo ello supone la existencia de un **importante activo en el capital humano de actividades muy relevantes en la zona** para el impulso de su sistema empresarial privado. Como apoyo al capital humano, los expertos también destacan el **capital tecnológico de la zona como facilitador**, derivado de la **existencia de centros tecnológicos, universidad y otras entidades de I+D+i** (FC33), que favorecen una positiva orientación hacia el conocimiento y la innovación en las principales actividades empresariales.

Finalmente, los expertos también han destacado la **existencia de actividades de gran potencial para la diversificación de la estructura empresarial** de la zona (FC12), como son el crecimiento de las actividades de **comercio** (FC20), la importancia de las actividades de **pesca y marisqueo** (FC16) y el relevante peso de las actividades de **educación, salud y medio ambiente** con potencial para un mayor impulso en la zona de dichas actividades empresariales (FC24). Debe destacarse, en este caso, la **ausencia de otras actividades como facilitadores**, ya que su **situación actual no contribuye decisivamente** al desarrollo del sistema empresarial privado, siendo valoradas aún como **barreras de baja intensidad (turismo, servicios a empresas, textil-confeción-moda, acuicultura, construcción y promoción inmobiliaria, fundamentalmente)**.

### 3.4 Priorización de las Barreras.

A continuación, se recogen en la Tabla 3.4.1 el **conjunto de los 34 Factores Clave que son valorados por los expertos como barreras**, ordenados de mayor a menor intensidad. En dicha tabla, aparece también la temática de cada barrera, así como la valoración de la intensidad otorgada por los expertos consultados.

Desde una **perspectiva general**, se observa **el relevante número de barreras existente** (34) sobre el total de 53 Factores Clave. En conjunto, tienen una **intensidad media** (-39,87), valor **muy similar a la intensidad del conjunto de facilitadores**. No obstante, existe un **número significativo de barreras** (11) con **valores próximos o por debajo de -50**, de los cuales 7 tienen una intensidad menor a -60. El **valor de la principal barrera es -80,17** y el **de menor intensidad es -4,39**. Como se observa, estas valoraciones indican la **existencia de un núcleo relevante de barreras de una intensidad elevada que está frenando sensiblemente el desarrollo del sistema empresarial privado** y, en algún caso, **dificulta el óptimo aprovechamiento de algunos facilitadores**. Se podrían señalar dichas barreras como **realmente críticas**, de forma que indica la necesidad de diseñar actuaciones a corto plazo que permitan afrontarlas de forma urgente.

Dentro de estas **barreras realmente críticas**, se observan unas **temáticas muy concretas**, vinculadas a la situación actual de algunas **infraestructuras y equipamientos públicos en la zona**, a **aspectos socioculturales** de la zona y **relacionado con las limitaciones de recursos y capacidades** de las empresas del área.

**Tabla 3.4.1 Listado priorizado de las 34 Barreras identificadas**

ÁMBITO	ASPECTOS BARRERAS	100 = FACILITADOR; 0 = NEUTRAL; -100 = BARRERA	ME-DIA
Infraestructuras	FC46. Dilatados plazos de puesta en marcha de las grandes infraestructuras previstas, que frena el despegue del crecimiento empresarial.		-80,17
Infraestructuras	FC47. Bajo desarrollo de infraestructuras y servicios poco competitivos en las comunicaciones por ferrocarril en la zona.		-70,69
Socioeconómico	FC7. Cultura social y empresarial influenciada por la dinámica de apoyos públicos a la zona, con una visión pesimista de la situación actual y expectativas muy arraigada en los agentes sociales (población, empresas, instituciones)		-66,07
Infraestructuras	FC53. Bajo nivel de captación de inversiones empresariales hacia la zona, teniendo en cuenta la existencia de elementos de atracción (puerto exterior, suelo empresarial a coste competitivo, recursos humanos, recursos para la I+D+I,...).		-64,91
Infraestructuras	FC48. Bajo desarrollo de la intermodalidad en los servicios de transporte en general, con una cierta expectativa de mejoras en el caso de mercancías.		-61,40
Socioeconómico	FC8. Dinámica histórica de crisis empresarial y declive industrial en la zona, que condiciona el emprendimiento y dinámicas positivas para el crecimiento de su sistema empresarial.		-61,40
Recursos y Capacidades	FC39. Necesidad de una mayor intensidad en la implicación de los recursos humanos de la zona hacia actitudes favorables para el desarrollo empresarial y para el aflujo de emprendedores en la zona.		-61,21
Estructura Sist. Empresarial	FC13. Importante necesidad de articular una mayor coordinación de las actuaciones para el desarrollo del sistema empresarial privado de Ferrol-Eume-Ortegal, con un mayor protagonismo del sector privado y el apoyo ponderado del sector público.		-59,48
Estructura Sist. Empresarial	FC10. Importancia de las actividades empresariales públicas en la zona que condiciona la dinámica del sistema empresarial privado.		-50,00
Recursos y Capacidades	FC40. Reducido tamaño de las empresas, con limitada capacidad de recursos para el crecimiento (humanos, técnicos, financieros, conocimiento).		-49,14
Tendencias, Mercados/Pdtos	FC27. Bajo grado de orientación hacia estrategias de internacionalización por parte de un porcentaje relevante de empresas, en un marco de una estructura con amplia presencia de empresas de muy reducido tamaño y autónomas al lado de unos pocos grupos empresariales de referencia.		-49,14
Recursos y Capacidades	FC37. Insuficiencias en la formación de mandos intermedios y directivos en gestión de la I+D+I, en gestión de la cooperación y en internacionalización.		-46,49
Recursos y Capacidades	FC41. Existencia de cierta infrautilización de la capacidad instalada en actividades intensivas en activos fijos (construcción naval, bienes de equipo, industria auxiliar).		-45,61
Tendencias, Mercados/Pdtos	FC31. Insuficiente desarrollo de estrategias de marketing por parte de las actividades de turismo-ocio y relacionados (investigación de mercados, segmentación, posicionamiento, comunicación), existiendo cierto desconocimiento por parte del mercado de recursos disponibles en la zona		-44,74
Infraestructuras	FC45. Necesidad de mejorar la articulación territorial entre Ferrol-Eume-Ortegal.		-43,97
Tendencias, Mercados/Pdtos	FC26. Reducido tamaño del mercado del conjunto de las tres comarcas, con una mayoría de pequeñas empresas y autónomos muy orientados a dicho mercado.		-43,97
Recursos y Capacidades	FC34. Baja capacidad de las empresas de la zona para el desarrollo de actividades de I+D+I.		-40,52
Socioeconómico	FC4. Insuficiente grado de aprovechamiento de la disponibilidad de recursos naturales, patrimoniales, culturales y artísticos de calidad, con potencial para generar valor añadido en la zona.		-39,66
<b>PROMEDIO 34 BARRERAS</b>			<b>-39,87</b>
Dinámica Sist. Empresarial	FC17. Insuficiente nivel de oferta de alojamientos y actividades de turismo y ocio en la zona, actualmente muy condicionado por el impacto de la estacionalidad, que supone un insuficiente aprovechamiento del importante potencial del área para el desarrollo de actividades turísticas.		-39,66
Socioeconómico	FC2. Incertidumbre en la dinámica de la población y el mercado laboral de la zona y su repercusión sobre el sistema empresarial (mercado en compras, ventas, recursos humanos, inversiones...).		-38,79
Estructura Sist. Empresarial	FC11. Desequilibrio en la estructura de generación de empleo y valor añadido, tanto entre las cadenas de actividades empresariales como por tamaño de empresas.		-35,34
Dinámica Sist. Empresarial	FC25. Bajo grado de desarrollo de servicios a empresas en la zona, limitando el potencial de crecimiento y diversificación del conjunto del sistema empresarial.		-34,48
Socioeconómico	FC1. Negativo impacto de la evolución de la economía sobre el sistema social y empresarial de la zona		-31,25
Recursos y Capacidades	FC43. Problemática de descapitalización tecnológica en las empresas, especialmente en algunas actividades y, a nivel territorial, más acusado en la comarca de Ortegal.		-31,03
Socioeconómico	FC3. Situación geográfica periférica con respecto a Galicia, con respecto al resto de España y a mercados internacionales considerados como atractivos por los empresarios (Portugal, Francia, Gran Bretaña...).		-27,59
Estructura Sist. Empresarial	FC9. Desequilibrio geográfico en la distribución de actividades industriales y de generación de VAB, con una concentración relevante en torno a la ría de Ferrol y su comarca, la existencia de un eje de desarrollo industrial conformándose en la comarca de Ortegal.		-21,55
Tendencias, Mercados/Pdtos	FC30. Insuficiente desarrollo de actividades de comercialización en algunas cadenas con cierta importancia de las actividades extractivas (agricultura, ganadería, pesca, marisqueo, forestal), que limita una mayor generación de valor en el área.		-21,55
Recursos y Capacidades	FC42. Problemática asociada a la comercialización y a la relación calidad/precio de los productos/servicios que provoca dificultades en la generación de márgenes en las empresas.		-19,83
Recursos y Capacidades	FC32. Insuficiente orientación hacia el sistema empresarial del potencial investigador del campus de Ferrol vinculado a actividades tradicionales en la zona.		-18,10
Dinámica Sist. Empresarial	FC18. Necesidad de un mayor esfuerzo en mejoras en la producción y comercialización de productos de las actividades de agro-ganadería y transformados, en un marco de baja productividad.		-15,79
Socioeconómico	FC6. Existencia de desequilibrios en el desarrollo socioeconómico de las tres comarcas (Ferrol, Eume, Ortegal), con diferentes dinámicas entre ellas pero con importante grado de complementariedad en su conjunto.		-14,91
Dinámica Sist. Empresarial	FC22. Bajo nivel de desarrollo en el área de las actividades de construcción y promoción inmobiliaria y cadenas complementarias (rocas ornamentales, forestal-madera), siendo un mercado relativamente atractivo por el precio de la vivienda, con tendencia al desarrollo del mercado se segundas viviendas.		-11,40
Dinámica Sist. Empresarial	FC23. Insuficiente grado de desarrollo de actividades transformadoras de la cadena de textil-confección-moda en la zona, si bien tienen un peso significativo las actividades de comercialización.		-11,21
Tendencias, Mercados/Pdtos	FC29. Insuficiente tendencia a incrementar la orientación hacia la combinación de acuicultura-marisqueo con un apoyo relevante por parte de la administración pública, en un marco de una coyuntura desfavorable en las actividades de pesca.		-4,39

**Fuente: elaboración propia a partir del cuestionario a expertos**

En el caso del ámbito de **infraestructuras, equipamientos y servicios públicos de apoyo al sistema empresarial**, los expertos destacan la intensidad como barreras de los **dilatados plazos de puesta en marcha** de las grandes infraestructuras previstas (FC46), el bajo desarrollo de infraestructuras de **comunicación por ferrocarril** (FC47), vinculado al **bajo nivel de captación de inversiones empresariales** hacia la zona (FC53) que implica un **insuficiente aprovechamiento de los factores de atracción** ligados al ámbito público comentados en el epígrafe anterior (puerto, suelo empresarial, apoyos desde administraciones públicas). También relacionado con el tema de las infraestructuras de comunicación, los expertos destacan el bajo desarrollo de la **intermodalidad** (FC48), especialmente relevante **teniendo en cuenta la situación geográfica del área** (FC3) valorada también como barrera de menor intensidad.

Con respecto a los **factores socioeconómicos y culturales** relacionados con la propia estructura del sistema empresarial, los expertos inciden especialmente en la **cultura social y empresarial** existente en la zona **influenciada por la dinámica de apoyos públicos** (FC7), por la **dinámica histórica de crisis empresarial** (FC8) y por la **importancia de las actividades empresariales públicas** (FC10), todo lo cual limita el desarrollo de una cultura empresarial y de emprendimiento más intensa. Dichas barreras apuntan también a la **necesidad de articular una mayor coordinación de actuaciones** para el desarrollo del sistema empresarial privado en Ferrol, Eume y Ortegal (FC13).

Condicionado por lo anterior, las **barreras de mayor intensidad del ámbito de recursos y capacidades** están ligadas a la **necesidad de una mayor implicación de los recursos humanos** de la zona hacia actitudes más favorables para el **dinamismo empresarial** en la zona (FC39). Además, las **empresas** de la zona se ven **muy limitadas en recursos** (humanos, técnicos, financieros, conocimiento...) por su reducido tamaño empresarial (FC40). Ya con valoraciones de intensidad media valoran también **barreras relativas al capital tecnológico**, como la **baja capacidad de las empresas para el desarrollo de actividades de I+D+i** (FC34) relacionado con **cierta insuficiencia en la orientación del potencial investigador del campus de Ferrol hacia las necesidades del sistema**

**empresarial** de la zona (FC32) que es valorado como una barrera de baja intensidad.

El conjunto de barreras críticas afecta negativamente a la propia dinámica del sistema empresarial, dificultando el aprovechamiento de tendencias como el **bajo grado de internacionalización existente** en el sistema empresarial de la zona (FC27), teniendo en cuenta además que la **mayoría de empresas están muy orientadas hacia el mercado interno** (Ferrol, Eume y Ortegal) de tamaño muy limitado (FC26).

Finalmente, también debe destacarse la existencia de **algunas barreras de intensidad muy limitada, relacionadas con la estructura del sistema empresarial privado y la insuficiente contribución que actualmente tienen algunas actividades a la generación de valor y empleo en la zona** (FC11), generando ciertos **desequilibrios también a nivel geográfico** entre las tres comarcas (FC43, FC9 y FC6). Entre dichas actividades, los expertos han señalado con intensidades moderadas, a las actividades de **turismo** (FC31, FC4 y FC17), las actividades de **servicios a empresas** en la zona (FC25), las actividades **relacionadas con la construcción y promoción inmobiliaria** que también incluyen a forestal-madera y rocas ornamentales (FC22), las actividades de **textil-confección-moda** (FC23) y las **dificultades para el despliegue de actividades de acuicultura y marisqueo a flote** (FC29). En este sentido, en el diseño estratégico deben tenerse en cuenta el **grado de atractivo** de las diversas actividades empresariales, así como la **situación actual de los recursos y capacidades existentes** en Ferrol, Eume y Ortegal, de forma que se favorezca, por un lado, el **aprovechamiento de actividades empresariales que actúan como facilitadoras** y, por otro lado, **se reduzcan las barreras para el desarrollo de actividades** que no cuentan con recursos y capacidades relevantes.

### 3.5 Principales conclusiones de las sesiones de las Mesas de Expertos para el Diagnóstico Estratégico

Los días 28 y 29 de febrero se organizaron sendas sesiones de trabajo con expertos representativos del sistema empresarial e institucional de Ferrol, Eume y Ortegal. Dichas sesiones estaban orientadas a presentar los resultados del análisis de la incidencia de los Factores Clave del Diagnóstico Estratégico del Sistema Empresarial Privado del área (Facilitadores y Barreras), así como los agentes que están en el origen de su actual situación. También se trataba de analizar las propuestas preliminares de actuaciones valoradas a través del cuestionario realizado a agentes socioeconómicos entre los meses de noviembre de 2007 y enero de 2008. Durante las sesiones se organizó un coloquio por ámbitos temáticos, cuyas principales conclusiones se recogen seguidamente.

De forma simultánea durante el coloquio, los expertos aportaron actuaciones adicionales para su consideración en el diseño de los Programas Estratégicos, en el marco de los citados ámbitos de propuestas. Dichas actuaciones se han incluido en el correspondiente Programa, conjuntamente con otras aportadas por los agentes socioeconómicos consultados a través del cuestionario, las entrevistas y la información derivada de diferentes fuentes de información secundaria. Finalmente, también se solicitó a los expertos que valorasen un conjunto de actividades empresariales en base a dos vectores: el grado de atractivo que consideran que tienen dichas actividades y la disponibilidad de recursos y capacidades para su desarrollo en la zona. Dichas valoraciones y conclusiones se incorporan en el Capítulo 4 sobre el Diseño Estratégico.

A continuación se incluyen las principales **conclusiones** derivados del tratamiento conjunto de los **comentarios** aportados por los expertos y las **principales propuestas de actuaciones** recogidas durante las sesiones celebradas los días 28 y 29 de febrero.

La estructura temática y el orden de los comentarios se ilustran en la Figura 3.5.1. Dicha estructura se corresponde con la agrupación de las propuestas preliminares de actuaciones priorizadas en su momento en el cuestionario de consulta agentes socioeconómicos del área.

Figura 3.5.1

**Agrupaciones de los Ámbitos Temáticos para el coloquio**



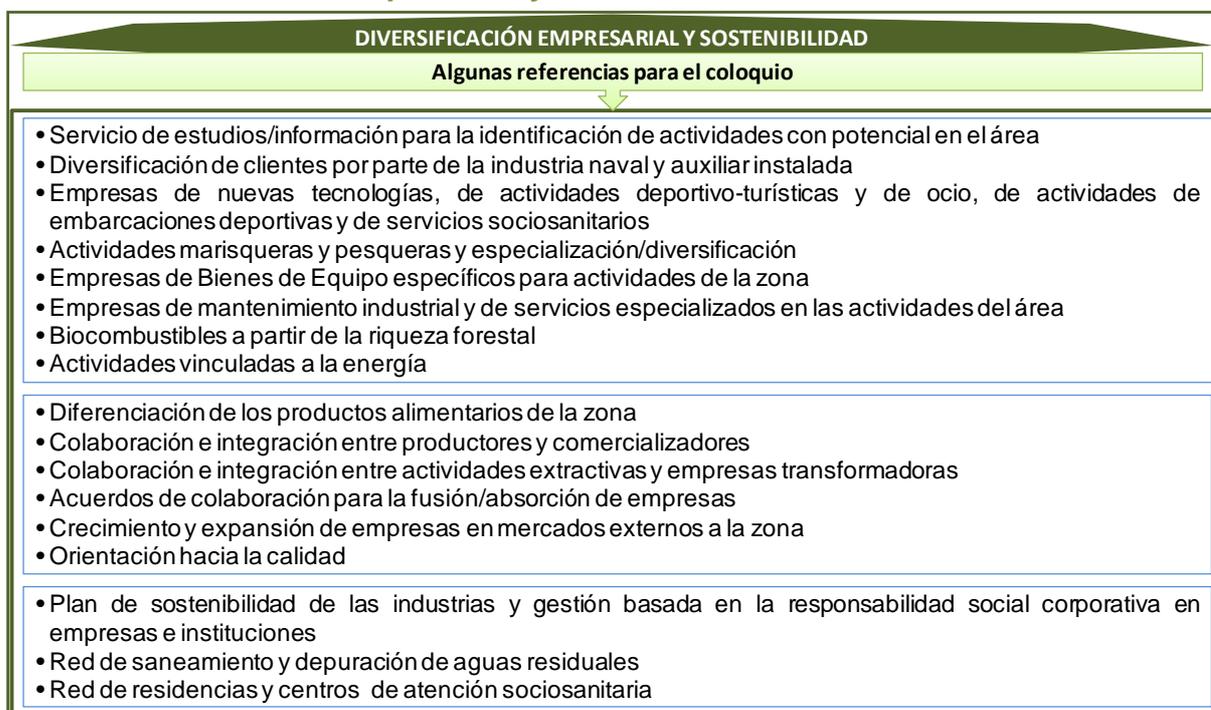
Fuente: elaboración propia

En cada bloque temático, se incluye una figura que sintetiza los principales aspectos sugeridos que permitieron orientar y estructurar el coloquio durante las sesiones.

Entre los expertos existió un amplio consenso en señalar que comparten plenamente las conclusiones referidas en el documento enviado previamente a las mesas para completar el Diagnóstico Estratégico sobre **“Conclusiones de los Factores Clave del Diagnóstico Estratégico y análisis de las propuestas preliminares de actuaciones”**. También destacaron la **concreción y complementariedad** que aporta este proyecto al que se está realizando desde la Asociación Impulsora del Plan Ferrol para el desarrollo de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, puesto que *“se contemplan detalladamente el análisis, diagnóstico y*

diseño estratégico establecidos con visión empresarial y compartida a través de los procesos de consulta mediante la encuesta y las mesas de trabajo con los empresarios privados e instituciones del área”.

### 3.5.1 Diversificación empresarial y sostenibilidad.



En el caso de esta temática, se comentó **hacia dónde dirigir los esfuerzos necesarios para una mayor diversificación empresarial** en la zona, “*bajo una perspectiva también de responsabilidad de las propias empresas en el desarrollo socioeconómico del área*”. En este sentido **se destacó como positiva la existencia de “un cierto cambio en la actitud empresarial hacia la diversificación y que los agentes socioeconómicos son conscientes de que deben asumir e interiorizar en mayor medida el potencial existente en la zona para lograr un mayor impulso y dinamismo del sistema empresarial privado”**.

Uno de los temas más comentados durante las sesiones por los expertos fue, efectivamente, la **necesidad de desarrollar una mayor diversificación empresarial** en la **estructura del sistema empresarial privado** de la zona. Deben

tenerse en cuenta los antecedentes en la evolución reciente del tejido empresarial del área, lo cual refuerza aún más su importancia, ya que *“la diversificación ayuda en épocas de crisis, de forma que es factible mantener cierto nivel de actividad y renta y, consecuentemente, se ve menos afectada la sociedad en su conjunto. Por ejemplo, la industria auxiliar del naval tiene capacidad y potencial para desarrollar otras actividades, para que cuando haya menos carga de trabajo en el naval pueda mantenerse. De hecho, las empresas de la zona, que han soportado ya diversas épocas de crisis, lo han conseguido a base de diversificarse en épocas de bonanza y creciendo en el volumen de negocio”*.

Por lo tanto, resulta conveniente impulsar una **dinámica de cambio** que determine cuáles deben ser las actividades prioritarias en las que se debe basar la estrategia de diversificación empresarial en la zona, bajo el criterio de impulso de aquellas actividades que generen un mayor valor añadido y riqueza.

No obstante, una de las **principales barreras** que dificultan un mayor impulso de la diversificación es la *“insuficiente cultura de emprendimiento y la existencia de una cultura empresarial muy anclada en el universo público, aunque se está percibiendo un cambio de actitud notable en el capital humano que se está incorporando últimamente”*. Por lo tanto, parece conveniente el impulso de actuaciones para la mejora de la cultura de emprendimiento y crear una mayor orientación cultural hacia la asunción del riesgo, la creatividad y el trabajo en equipo.

Existe consenso en señalar la **necesidad de orientar parte de la diversificación de forma concéntrica** en torno a las **actividades de mayor tradición en la zona**, en las que *“se cuenta con un relevante capital humano y estructural, tanto tecnológico como organizativo, y existen empresas con capacidades punteras en sus respectivas actividades empresariales, por lo que sería más fácil de abandonar el cuasi monocultivo tradicional del área”*.

Al mismo tiempo, *“la diversificación debe orientarse hacia otras nuevas actividades cliente, por ejemplo, las instalaciones ociosas en astilleros de la zona podrían dedicarse a la construcción de grandes equipos para obras públicas,*

turbinas para el sector energético, elementos estructurales de aviación...). Según algunos expertos, “incluso es factible el **desarrollo de actividades de servicios muy relacionados con las capacidades de la zona**, como es el caso de servicios de ingeniería y consultoría técnica en las que Galicia es deficitaria (naval, energética, servicios de mantenimiento de instalaciones offshore...)”. La diversificación **también** debe orientarse “hacia **otros mercados geográficos** a nivel del resto de España y algunos mercados internacionales con demanda de este tipo de actividades de bienes de equipo e industria auxiliar”.

Además de las actividades de construcción naval, bienes de equipo e industria auxiliar, los expertos también señalaron la **existencia de recursos y capacidades relevantes** para el desarrollo de actividades relacionadas con la **energía**. En los últimos años se observa “un significativo nivel de inversión en actividades relacionadas con la energía (ciclo combinado, gas, biomasa...) con repercusión en el incremento del valor añadido a partir del 2006, debido al efecto multiplicador sobre otras actividades (actividades forestales, bienes de equipo, construcción civil, sistemas informáticos, servicios de mantenimiento...)”.

Al mismo tiempo, “debe considerarse que estas inversiones **no sólo están orientadas a ofertar la energía resultante en la zona, sino también en el conjunto del mercado de España**, especialmente en las **áreas geográficas más próximas**, dado que, según los datos disponibles, las empresas de la zona no tienen una demanda tan elevada como para absorber todo el potencial de producción energético”. Por ello también “sería recomendable tratar de **incrementar en la zona la implantación de industrias con grandes necesidades energéticas**, ya que puede ser un factor diferencial de atracción la disponibilidad y proximidad de estos recursos”.

Por ejemplo, “en algunos casos, a las empresas con un consumo energético relevante les resulta menos costoso servirle el gas desde Ferrol por gaseoducto que tener sus plantas localizadas donde el combustible se les tiene que servir en camión”. Esta **accesibilidad energética** puede “ser empleada en la **estrategia de comunicación** de la zona para la captación de inversiones empresariales”.

Los expertos también destacaron **otras actividades relevantes en el ámbito energético**, relacionadas con las **energías alternativas** como es el caso de **biocombustibles, eólica, mareomotriz y derivada de las corrientes marinas**, en el sentido de que *“la zona puede especializarse y diversificarse más, extendiendo la experiencia adquirida en el desarrollo de parques eólicos a nuevos proyectos relacionados con la energía mareomotriz y corrientes marinas y el aprovechamiento de la riqueza forestal de la zona para el impulso de la producción energética derivada de la biomasa forestal”*.

Por otro lado, los expertos también señalaron **otras actividades atractivas** para la diversificación empresarial de la zona, **pero en las que existe cierta insuficiencia en la disponibilidad de recursos empresariales** para su óptimo desarrollo, *“por lo que habría que aprovechar la coyuntura actual para potenciar su impulso, mejorando los recursos y capacidades necesarios para ello”*.

Una de estas actividades es el **turismo, ocio y actividades relacionadas**. Es evidente que *“estas actividades tienen un **efecto multiplicador** sobre el comercio, la construcción y obras públicas, industria alimentaria, logística y servicios turísticos relacionados”*. Los expertos coincidieron en señalar la existencia de *“un **enorme potencial de los recursos susceptibles de aprovechamiento turístico** en el área, tales como los recursos naturales o el patrimonio arquitectónico y cultural”*.

De hecho se constata que se están desarrollando esfuerzos a partir del Plan Ferrol: *“entre los doce pilares de actuación figura destacado el desarrollo de las actividades turísticas mediante un Plan Turístico para toda la zona y Planes de Dinamización de Producto Turístico, tratando de poner en valor los recursos disponibles (por ejemplo el castillo de la Palma o el de San Felipe)”*. No obstante, una de las **principales dificultades** que se observan es el **“insuficiente conocimiento** que tiene la población en general de los recursos existentes en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, que muchas veces no apoya suficientemente la imagen turística de cara a visitantes”. Con tal motivo, sería recomendable **“impulsar**

*en mayor medida actuaciones de comunicación y difusión, dirigidas tanto al cliente externo como a la población del área”.*

También se señaló el “**insuficiente número de empresas relacionadas con las actividades turísticas**, por lo que no se dispone de una oferta turística diversificada y, por consiguiente, **es necesario apoyar el desarrollo de empresas que ofrezcan más productos turísticos** a través del desarrollo de nuevas iniciativas y redes turísticas”. Al mismo tiempo, “es recomendable **mejorar las instalaciones hoteleras para un uso más desestacionalizado**”. Entre otros aspectos a desarrollar, se **propusieron actuaciones** como “el desarrollo de actividades de aventura y náutico-deportivas, rutas de senderismo, rutas museísticas y, en definitiva, actividades ligadas a la naturaleza y al patrimonio histórico y cultural”. Simultáneamente es necesaria “**la mejora en la accesibilidad a muchas partes del territorio**, de forma que, bajo un criterio de respeto ambiental, permita un uso recreativo y paisajístico ligado a un uso económico”.

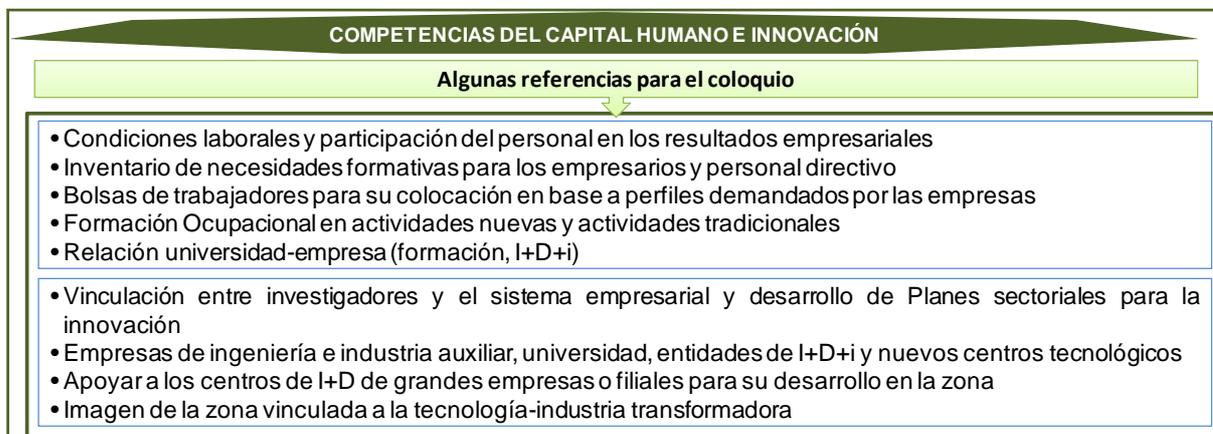
Relacionado con otra vertiente del uso productivo de los recursos naturales existentes para un desarrollo diversificado y sostenible de la zona, se comentó la **potenciación** las actividades de **marisqueo y acuicultura**. En este sentido, se señaló que “*algunas de estas actividades aún están **insuficientemente desarrolladas** por la necesidad ineludible de **mejorar la gestión ambiental** de la ría de Ferrol, ya que es un recurso clave para potenciar adecuadamente estas actividades”.*

Otras de las actividades de relevante atractivo para los expertos, pero aún insuficientemente desarrolladas en la zona, son los **servicios personales, ligados a la atención sanitaria y la atención a personas de la tercera edad**. Los expertos señalaron la existencia de “*un **crecimiento en el consumo de productos y servicios relacionados con la salud**, el cual se prevé que se incrementará, teniendo en cuenta los datos de la pirámide poblacional del área y la política de jubilaciones*”. Sin embargo, “**no existe actualmente mucha oferta empresarial en la zona**, lo cual puede estar influenciado por el insuficiente desarrollo de

*formación relacionada con estos aspectos, por lo que habría que **potenciar en mayor medida los emprendimientos en estas actividades a partir de la dinamización de la formación reglada en el ámbito sociosanitario***”.

Finalmente, también se apuntaron otros aspectos que pueden estar influyendo negativamente en un mayor impulso de la diversificación empresarial en el área, ligados a **factores relacionados con la cultura empresarial**, que requieren actuaciones de mejora. En concreto, se percibe “*una **insuficiente cultura de emprendimiento y de valorización de los emprendedores**, tanto entre la población del área como entre el propio capital humano de las empresas, ligado a una dinámica histórica de empresa pública y sistemas de apoyo incorrectamente orientados, que ha desincentivado y limitado el surgimiento de nuevas actividades y empresas privadas*”. En este sentido, los expertos indican la necesidad de “***desarrollar actuaciones para la auto-motivación del capital humano**, de forma que se apoye la creación de empresas ligadas a los recursos y capacidades existentes, tanto para el desarrollo de nuevas actividades dentro de las empresas actuales, como para la generación de nuevas empresas y actividades que completen su sistema empresarial y que contribuyan decididamente al desarrollo sostenido de la zona*”.

### 3.5.2 Competencias del capital humano e innovación.



En lo relativo a los aspectos de capital humano e innovación, se comentaron cuatro grandes aspectos: las **relaciones universidad-sistema empresarial** (formación, I+D+i), las **necesidades de formación del capital humano** de las empresas, las **capacidades a mejorar en el capital humano de la zona** (especialmente en lo relativo a la cultura de emprendimiento) y la necesidad de una mayor **orientación hacia la innovación** por parte del sistema empresarial.

Uno de los aspectos que suscitó un mayor número de comentarios es el relativo a las **relaciones universidad-sistema empresarial** en la zona. Se percibe que el **campus de Ferrol** “*está bastante orientado hacia las principales actividades empresariales existentes en la zona, teniendo además su capacidad científico-técnica una creciente consideración favorable en Galicia y en otros ámbitos incluso fuera de España (se producen casos concretos de empleo en Europa de personal titulado en el campus de Ferrol)*”.

Precisamente, uno de los aspectos positivos y diferenciales del campus de Ferrol es “*la existencia de un importante número de profesores de gran experiencia empresarial que complementan al profesorado con mayor capacidad científica, con lo que se dispone de una oferta de I+D muy equilibrada y*

con gran potencial de transferencia al sistema empresarial. Además en la Universidad existe una relevante capacidad de recursos humanos y de tiempo que pueden orientarse al desarrollo de proyectos conjuntos de I+D con las empresas a un coste muy asequible”.

No obstante, según la opinión de algunos de los expertos presentes, “se observa una **insuficiente interrelación en ambos sentidos: las empresas no acuden muchas veces a demandar servicios a la universidad por su insuficiente orientación a la innovación y la universidad no está en muchas ocasiones suficientemente orientada** a transferir de forma eficiente el conocimiento generado”.

El **primer aspecto**, deriva básicamente de “que en las **empresas existe un desconocimiento generalizado de los recursos y capacidades** existentes en la universidad y su posible aplicación a resolver las necesidades empresariales en I+D+i y, en su caso, en formación posgrado. También se observa una insuficiente orientación a la innovación por parte de un número relevante de pequeñas y medianas empresas en el área. En este sentido sería recomendable que **desde la universidad se desarrollase una comunicación más eficiente** del potencial existente y su posible aplicación a resolver las necesidades del sistema empresarial, por un lado, y por otro lado, **impulsar en mayor medida la orientación cultural a la innovación en las empresas** del área”.

El **segundo aspecto**, se puede deber fundamentalmente a que “los **investigadores universitarios no tienen un conocimiento suficiente de las necesidades empresariales**, por lo que en muchas ocasiones el conocimiento que se genera en la universidad no resulta de mucha aplicación en el ámbito empresarial o no es transferido de forma eficiente. Por ello, sería recomendable desarrollar experiencias como por ejemplo **parques científico-tecnológicos específicos** en unas determinadas actividades, donde **colaboren universidades y empresas** en el desarrollo de proyectos en común”. Una de las propuestas de especial interés sería la “**potenciación de la actividad de comercialización** de los recursos y capacidades universitarios a través de **la creación de una oficina de captación de**

**proyectos y comercialización de resultados** o bien a través de la **reorientación de las OTRI**, con comerciales visitando empresas para detectar necesidades que pueden resolverse con los investigadores universitarios disponibles”.

Dentro de estas actividades, se señaló la idoneidad de plasmarlo inicialmente en *“las actividades de proyectos e ingenierías técnicas de aquellas actividades donde hay un gran saber-hacer en el sistema empresarial y universitario del área, favoreciendo el **posicionamiento de la zona como lugar de excelencia en innovación en dichas actividades**”*. Adicionalmente, también surgió alguna crítica a la coordinación del Sistema Universitario de Galicia, *“con duplicidades en algunas titulaciones, en los grupos de investigación se observa una excesiva falta de integración multidisciplinar, así como una insuficiente dimensión y especialización, e ineficiencias que dificultan una mejor asignación de recursos a actividades de formación e I+D generadoras de un mayor valor para la sociedad y el sistema empresarial”*.

También comentaron los expertos la barrera existente en lo relativo a la **posibilidad de inversión empresarial en las universidades**, *“a diferencia de otros modelos como en Estados Unidos, donde las empresas pueden invertir en las universidades para aprovechar el conocimiento existente con el objetivo de obtener un retorno a dicha inversión. En España no es fácil la generalización de la contribución de las empresas a la financiación del sistema universitario, por lo que el modelo de parque científico-tecnológico comentado (inversión pública y privada) parece que puede contribuir a mejorar este aspecto”*.

También se recogieron algunos comentarios sobre la existencia de algunas **entidades de I+D+i con un bajo nivel de aplicabilidad al sistema empresarial de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal**, *“como es el caso del CIS-Ferrol, el cual ha mostrado históricamente una baja orientación a la relación con el sistema empresarial más cercano”*. De hecho, si uno de los objetivos fundamentales es orientar a la zona hacia la excelencia en la innovación de determinadas actividades, *“es recomendable **optimizar el CIS-Ferrol y reorientarlo especialmente como apoyo de aquellas actividades de innovación demandadas por el sistema***

**empresarial**, en las que el centro puede contar con recursos y capacidades para aportar la I+D relacionada”.

Con respecto a la **formación**, los expertos comentaron dos temas fundamentalmente: las necesidades de **mejora del capital humano de las empresas** y la necesidad de **adecuación de la formación reglada** a los perfiles demandados por parte del sistema empresarial.

En el caso de la mejora del capital humano de las empresas, los expertos señalaron *“la necesidad de **mejorar la propia cultura y formación del empresario**, ya que actualmente se arrastran inercias derivadas de la dinámica pública en la zona que no favorecen el desarrollo de la empresarialidad”*. Se percibe por ejemplo que *“existen muchos empresarios que todavía no creen en sus capacidades para crecer en otros mercados geográficos diferentes de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, por lo que habría que extender esta mejora en la cultura empresarial en base a la difusión y transferencia de experiencias”*.

Con respecto a las **necesidades de mejora del ámbito técnico-operativo**, los expertos comentaron que *“existen **actualmente actividades en las que no existe en la zona suficiente personal cualificado** para el desarrollo empresarial, como pueden ser las actividades de turismo, o las **actividades relacionadas con oficios** en los que se ha ido perdiendo el saber-hacer de las escuelas de aprendices. En el caso de **turismo**, por ejemplo, esta insuficiencia de profesionales redundará en una baja calidad de atención al cliente, que puede estar incidiendo en una menor demanda del área como destino turístico”*. Otra actividad en la que se observa la necesidad de incrementar la dotación de capital humano es *“en las **actividades empresariales relacionadas con la salud**, en las que se podría desarrollar una formación específica aprovechando las capacidades existentes en el área”*.

Con respecto a la **formación continua**, se señaló la existencia de actuaciones en curso para la mejora de este aspecto en la zona, *“desarrollándose desde la **Asociación Impulsora del Plan Ferrol la detección de necesidades formativas para ejecutar después el plan formativo**, donde se recogerán temas*

como la formación en idiomas, en gestión de calidad, en gestión de la innovación o la gestión de la internacionalización, pero es preciso anotar el insuficiente nivel de participación que suele darse entre los directivos de las empresas de la zona en este tipo de actuaciones”. Para la mejora en la aplicación de la formación continua, es conveniente que **“las empresas motiven a los trabajadores para que mejoren su formación, de manera que la empresa valore posteriormente las aportaciones que este personal cualificado puede hacer una vez formado”**.

En el ámbito de la **adecuación de la formación reglada**, se insistió en la necesidad de **“mejorar el contenido de los planes de estudio para que den respuesta a los requerimientos de los perfiles profesionales demandados en el sistema empresarial, tanto desde la perspectiva de la universidad como desde la formación profesional”**. En el **caso universitario**, se señaló especialmente la problemática derivada de **“la insuficiente orientación actual de los planes de estudio hacia el desarrollo de prácticas en las empresas. En otros países europeos los planes recogen de forma muy generalizada la sucesión de períodos de formación y prácticas empresariales, que permiten una mejor aproximación y adecuación al mundo laboral”**.

Se incidió nuevamente en el **modelo de universidad** que existe actualmente en España, **“que es considerado por el sistema empresarial como de insuficiente calidad. Ahora bien, debe tenerse en cuenta también que mientras en muchas universidades extranjeras un alumno paga alrededor de 9.000 euros de matrícula anual, aquí son aproximadamente 1.000 euros, con una clara apuesta de la sociedad por la valoración del conocimiento y un adecuado sistema de becas”**. Los expertos señalaron también como uno de los aspectos que **mejoraría la aproximación entre empresas y entidades de formación “un mejor planteamiento y seguimiento de las prácticas, ya que deben contener una parte formativa en las empresas que no debe transformarse en un instrumento de reducción de costes laborales. Las prácticas son buenas para los estudiantes ya que les permiten adquirir conocimientos prácticos y son buenas para las empresas puesto que les facilita la captación de profesionales”**. También señalaron la

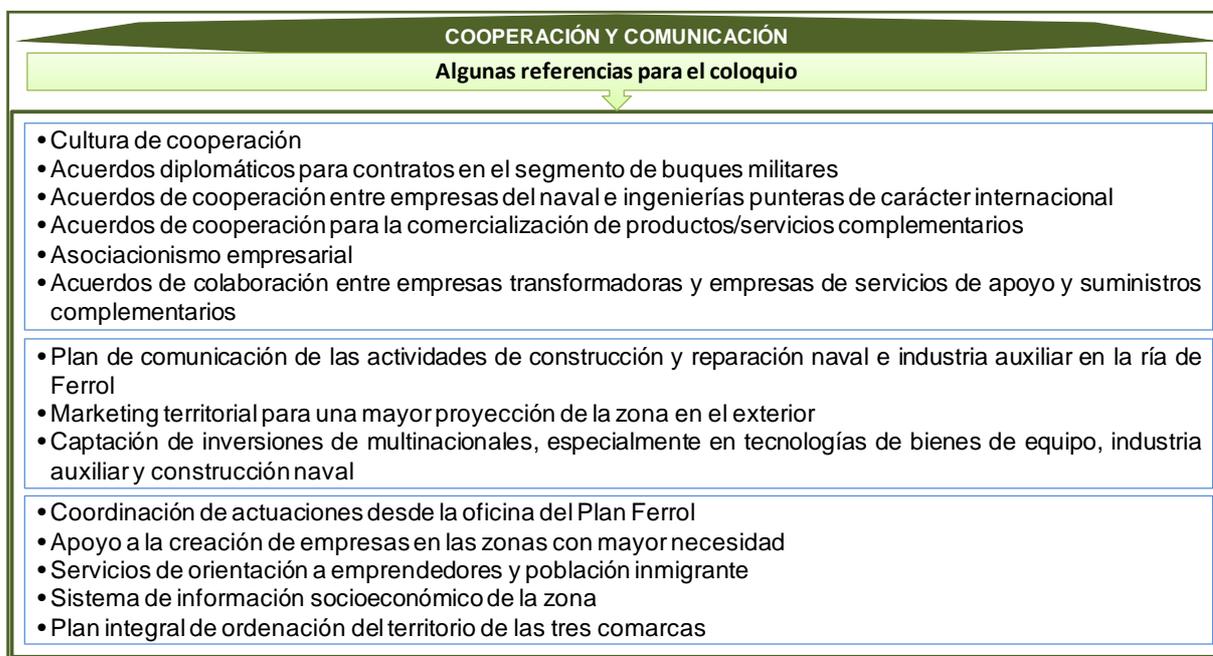
necesidad de que “los **centros universitarios cuenten con las empresas para los procesos de diseño de los próximos planes de estudio** en el marco del proceso de Bolonia, de forma que se tenga una información clara sobre los perfiles que posteriormente demandarán las empresas”.

Otro aspecto comentado trató sobre la posibilidad de aprovechar la estructura actual de **posgrados en la universidad**, “de forma que puede permitir **posicionarse al campus de Ferrol como especialista en unas líneas de formación** en las que cuenta con importantes capacidades. Tal es el caso por ejemplo de un posgrado en **prevención** (con especial incidencia en la industria pesada en la que existe una gran necesidad de especialistas en ese ámbito), posgrados en **diseño industrial** o incluso el propio desarrollo de posgrados que permitan posicionar a la zona como de excelencia en **innovación** (por ejemplo un posgrado en dirección y gestión de la innovación)”.

Finalmente, los expertos señalaron la necesidad de mejorar algunos aspectos de la **formación ocupacional**, “ya que, por ejemplo, con el nivel de actividad previsto en la construcción naval hasta el 2013, existe la necesidad de más de mil profesionales de oficio que ahora mismo no están disponibles. Hay **cierta urgencia en formar a personal con homologación directa** para poder trabajar en Navantia y también hay necesidades de personal en las actividades de electromecánica. Sin embargo **existen altas tasas de paro** en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal. Por lo tanto, se debe desarrollar un **plan de formación ocupacional** que motive a los parados a formarse en aquellas actividades en las que hay demanda actual y futura”.

Para ello, según los expertos, es necesario “**trabajar de forma coordinada** entre todas las entidades con responsabilidades en el desarrollo de planes de formación ocupacional, especialmente por parte de los ayuntamientos de la zona”. En este sentido, es recomendable avanzar en “el **desarrollo de los Pactos Locales de Empleo**, en los que deben articularse los mecanismos necesarios para corregir estas ineficiencias en el mercado laboral, y que las administraciones locales impulsen adecuadamente los acuerdos alcanzados en estos planes”.

### 3.5.3 Cooperación y comunicación.



En el ámbito temático de la cooperación y comunicación, los expertos señalaron de forma recurrente dos grandes aspectos: la **necesidad de una mayor cultura de cooperación**, que condiciona prácticamente todas las actuaciones en este sentido, y la importancia del **desarrollo de actuaciones de marketing territorial**, tanto a nivel interno como externo.

Con respecto a la cultura de cooperación, se observa, según los expertos, un **importante cambio cultural**, *“ya que, por ejemplo, con motivo del desarrollo del Plan Ferrol, es la primera vez que colaboran la Confederación de Empresarios, Cámara de Comercio y los sindicatos de una forma continuada y formalizada en un Plan territorial con una puesta en común cuyo resultado está dando sus frutos”*. No obstante, los expertos consideran que *“todavía deben mejorarse bastantes aspectos en el ámbito de la cooperación. Por ejemplo, es necesario que las diversas*

**asociaciones empresariales existentes en la zona se integren** en aras a conseguir una mayor representatividad y potencialidad, tanto en diversidad de actividades como en número de empresas asociadas, evitando excesivos protagonismos en los órganos de dirección”.

Otro de los aspectos que puede estar condicionando un mayor desarrollo de actuaciones en cooperación, es *“la estructura del sistema empresarial del área, con la práctica inexistencia de empresas de cierta dimensión que tiren de las empresas menores al igual que sucede en otras zonas geográficas de Galicia. De ahí la importancia del asociacionismo y la cooperación entre pequeñas y medianas empresas”*. En algunos casos, la **orientación cultural de los directivos** de las empresas tiene un peso importante en el bajo nivel de cooperación actual, *“ya que tenemos la tendencia a ver a las empresas más cercanas como competidoras en lugar de colaboradoras como, por ejemplo, para crecer hacia mercados exteriores a la zona. Sería necesario, por tanto, estimular fórmulas de cooperación empresarial para ganar dimensión en el mercado global”*.

En este sentido, algunos expertos apuntaron también la posibilidad de **“fusionar e integrar empresas, puesto que la dimensión es clave para competir en mercados geográficos amplios, como puede ser España o los mercados internacionales”**. Especialmente, se hizo referencia a la **existencia de modelos de cooperación** que pueden ser replicables en otras actividades, *“como el caso de la construcción naval, si bien es necesario que exista una mayor cooperación de las empresas auxiliares entre sí, así como el desarrollo de alianzas entre empresas de ingeniería”*. Asimismo, también señalaron la importancia de contar con el **apoyo de las instituciones financieras privadas**, *“tanto para el apoyo a los emprendedores como para gestionar instrumentos financieros que permitan disponer de liquidez en función de las ayudas públicas aprobadas en proceso de gestión”*.

Respecto a la necesidad de desarrollar actuaciones de **marketing territorial**, los expertos aportaron diversos comentarios sobre la necesidad de que esté orientado tanto a los agentes internos en la zona, como a los externos, así como

también los efectos que tendría sobre la captación y retención de empresas en el territorio y su incidencia sobre las actividades de turismo y relacionados.

En efecto, los expertos señalaron el **“bajo nivel de conocimiento de la realidad del territorio de Ferrol, Eume y Ortegál, tanto por parte de agentes externos al área como a veces incluso por parte de los propios agentes de la zona. No tenemos un amplio conocimiento de los recursos existentes en esta zona y sus potencialidades. No se conocen sus recursos patrimoniales, naturales y culturales. La imagen que se tiene en general de esta zona ha venido marcada por los acontecimientos negativos que han sucedido y que, actualmente, no se corresponden con la realidad”**.

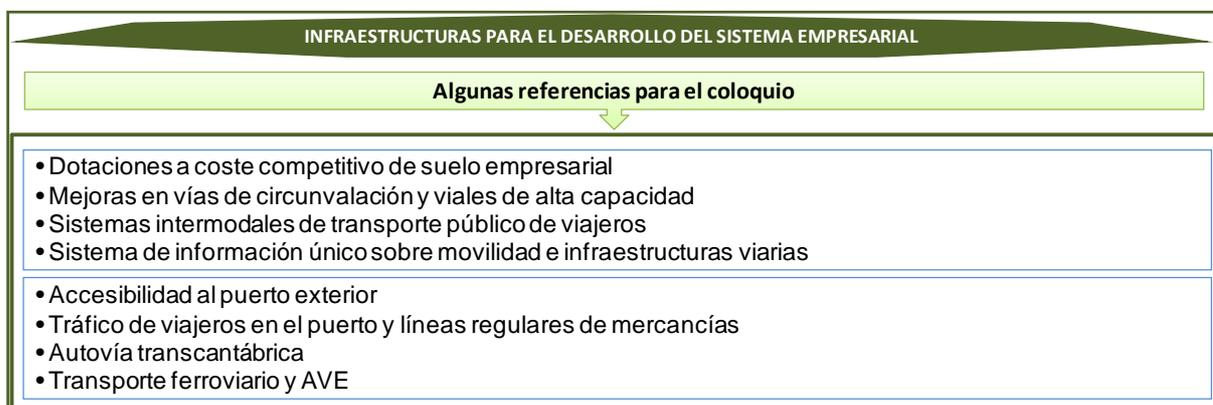
Por consiguiente, parece **necesario desarrollar un plan de comunicación amplio**, *“de forma que mejore la autoestima y el sentimiento de pertenencia al área, favoreciendo el **desarrollo de una imagen positiva de esta zona**, y contemplando los diversos públicos objetivo (internos y externos) de dicho plan: ciudadanos, empresas y administraciones públicas”*. Este plan debería de iniciarse *“sabiendo qué imagen tienen de nosotros en el exterior, qué imagen tenemos de nosotros mismos y qué imagen queremos dar, ya que tendría un **efecto positivo en actividades como comercio, turismo, transportes y logística e incluso sobre las actividades empresariales de alimentación o la construcción**, puesto que mucha gente, por el desconocimiento de la zona, no se siente atraída para residir en ella”*. Además, con **respecto al sistema empresarial**, este plan de comunicación tendría un doble objetivo: *“atraer y captar inversiones empresariales para la zona y potenciar el crecimiento en el exterior de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegál de los negocios de las empresas actualmente aquí instaladas”*.

Con respecto al desarrollo de este marketing territorial, los expertos señalaron algunos **factores de atracción**, relacionados con la temática que se trata en el punto siguiente, como pueden ser *“la existencia del **puerto de Ferrol** como vía de entrada y salida de mercancías, la disponibilidad de **fuentes de energía diversas**, la disponibilidad de **suelo empresarial** a coste competitivo y la mejora de las **comunicaciones con el exterior** del área, como aspectos fundamentales”*.

También se comentaron diversos aspectos sobre la **cooperación entre la universidad y el sistema empresarial**, que por su temática específicamente orientada a innovación y formación del capital humano, ya han sido comentados en el apartado anterior. Asimismo, señalaron otros aspectos que pueden actuar como **factores de atracción**, tales como *“la disponibilidad de **capital humano**, la existencia del **campus de Ferrol** y su capacidad científico-técnica o la existencia de **capacidad instalada** en bienes de equipo, construcción naval e industria auxiliar **con potencial para su uso en otras actividades relacionadas**”*.

Finalmente, también se comentó durante las sesiones la importancia de una **mayor cooperación entre el sistema empresarial privado y la empresa pública existente en el área**, *“ya que, por ejemplo, Navantia tiene su centro de decisión en Madrid, cuando se puede afirmar que una buena parte del valor se está generando en Ferrol, por lo que sería **recomendable hacer llegar la solicitud de que se pudiese descentralizar aquí una parte de las decisiones en colaboración con el sistema empresarial privado**, (como por ejemplo, el traslado de la dirección de ingeniería, que sería un motor para el desarrollo de actividades empresariales diversas en su entorno)”*.

### 3.5.4 Infraestructuras para el desarrollo del sistema empresarial.



En general, en este ámbito temático de comentarios se recogieron opiniones de los expertos sobre cinco grandes aspectos: la **existencia de apoyos públicos relevantes** para la zona como consecuencia del desarrollo del Plan Ferrol y la necesidad de una **mayor coordinación de las actuaciones públicas**, la **incidencia de las infraestructuras de comunicación en la accesibilidad al territorio** (autovías, carreteras, ferrocarril, puerto), la necesidad de **incrementar la disponibilidad de suelo empresarial suficientemente dotado** para el desarrollo de las actividades empresariales a un coste asequible, aspectos sobre **urbanismo y saneamiento con singular incidencia sobre el sistema empresarial** y la demanda de **apoyos institucionales** para la **adecuación de algunas herramientas financieras** a las características del propio sistema empresarial de Ferrol, Eume y Ortegal (sociedades de garantía recíproca, sociedades de capital-riesgo, apoyos en el desarrollo de centros de iniciativas empresariales).

Los expertos señalaron la **importancia del apoyo** desde las administraciones públicas **que está recibiendo la zona** en general, y su sistema empresarial en particular, a raíz del desarrollo del Plan Ferrol, *“siendo la única zona de Galicia que cuenta con un plan de estas características, constituyéndose en una relevante*

**oportunidad** para el diseño de una **planificación estratégica que recoja los objetivos comunes**, tanto a nivel territorial como de su sistema empresarial. Además, las ayudas y apoyos públicos pueden constituirse en un **factor de atracción de inversiones empresariales**".

Teniendo en cuenta la amplia variedad de agentes que intervienen en este proceso, los expertos señalaron la necesidad de *"impulsar una **mayor coordinación en general, especialmente entre las diversas administraciones públicas con competencias en las actuaciones recogidas en dicho Plan, con el objetivo fundamental de acelerar los plazos de puesta en funcionamiento de las actuaciones del universo público**".* Esta coordinación es necesaria ya que, como apuntaron algunos expertos, *"en ocasiones existen **actuaciones que se están desarrollando por parte de una administración pública** que, para su puesta en marcha de **modo óptimo, depende de actuaciones de otras administraciones o incluso de actuaciones a desarrollar desde entidades privadas. Tal es el caso, por ejemplo, de la llegada del ferrocarril al puerto exterior, o de la dotación de adecuadas infraestructuras energéticas y de servicios de telecomunicaciones en los parques empresariales**".*

En esta temática, los expertos han puesto especial énfasis en la **incidencia** que está teniendo la **situación actual y expectativas de los plazos de puesta en marcha** de las **principales infraestructuras de comunicación** (vías de circunvalación, autovías, ferrocarril, puerto exterior y sus accesos...) sobre el desarrollo del conjunto del sistema empresarial de Ferrol, Eume y Ortegal. Este hecho tiene singular importancia, dado que *"hasta ahora las comarcas desconfiaban de cualquier iniciativa pública por el bajo grado de cumplimiento de los planes anteriores [ZUR, ZID...]. Sin embargo, **ahora existe una actitud muy dinámica de entendimiento** por parte de los agentes públicos y privados implicados en el impulso del Plan Ferrol".*

La **concreción y cumplimiento de los plazos** en el desarrollo de infraestructuras **afecta singularmente al desarrollo eficiente de su sistema empresarial**, ya que *"la experiencia nos demuestra que en ocasiones anteriores ha*

*habido relevantes inversiones empresariales en el área que no se han visto acompañadas en tiempo y forma por las inversiones públicas en las infraestructuras necesarias, lo cual ha condicionado el desarrollo empresarial posterior. Actualmente, existen **decisiones empresariales de localización de amplio horizonte que se están viendo limitadas por el elevado plazo de implantación de determinadas infraestructuras de comunicación**, condicionando la accesibilidad a los mercados”.*

En relación a las infraestructuras de comunicación hubo numerosos comentarios al respecto de las **vías terrestres por carretera**. En concreto, se comentó la necesidad de “*mejorar la **conectividad interna** con varias orientaciones: el desarrollo de viales de alta capacidad (VAC) en el eje San Cibrao-Ferrol, en el eje Ferrol-polígonos empresariales, el corredor Ferrol-As Pontes y la conexión de la costa a la autovía (AG-64) Ferrol-Vilalba. Estas mejoras inciden sensiblemente sobre la reducción en los tiempos de desplazamiento de los recursos humanos y mercancías de las empresas, la mejora de las empresas de viajeros por carretera, así como la vertebración de esta zona como destino turístico en su conjunto, entre otros aspectos”.*

Estas actuaciones, habría que **coordinarlas también** con “*la mejora en el **desarrollo de un servicio público de viajeros**, con mejores viales y zonas de intercambio entre los diversos operadores de transporte, así como un servicio regular de transporte público a los polígonos empresariales”.* Los expertos también señalaron algunas necesidades de mejora en la **conectividad con el exterior del área**, “*como es el caso de los enlaces de las comarcas hacia la transcantábrica y la conectividad con el Área Metropolitana de A Coruña, donde podría llegar a concretarse un puente sobre la ría que tendría una gran incidencia sobre la imagen y el conocimiento de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal en el exterior”.*

Con respecto a los **enlaces de ferrocarril**, hubo también diversos comentarios tanto sobre el transporte de viajeros como de las necesidades de transporte de mercancías. En el primer caso, los expertos señalaron nuevamente la necesidad de “*acortar los plazos para la llegada del AVE a Ferrol, debiendo*

establecer los acuerdos necesarios sobre el trazado para no dilatar más su ejecución, así como también la **necesidad de desarrollar una conexión rápida con A Coruña**, (actualmente se tarda aproximadamente dos horas), que tendría una positiva repercusión sobre las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, tanto para captar residentes como potenciales visitantes”.

En el segundo caso, el **transporte de mercancías por ferrocarril**, los expertos señalaron que “actualmente no disponemos de este servicio con llegada a la puerta de las industrias en los principales polígonos empresariales. Se da la circunstancia de empresas relevantes que cuentan con ferrocarril dentro de sus instalaciones pero sin una salida por dicha vía. Este aspecto afecta singularmente a industrias con necesidad de movimiento de grandes volúmenes y de graneles, por el elevado coste y dificultad del transporte por carretera, por lo que sería **recomendable evaluar la posibilidad de su implantación en los principales polígonos empresariales**, llegando a acuerdos de colaboración entre las empresas de dichos polígonos”.

En relación al **puerto exterior**, los expertos señalaron la necesidad de “contar también con accesos ferroviarios para facilitar el transporte intermodal, por lo que no debe dilatarse más su concreción”. La existencia del puerto exterior fue señalada por los expertos como un posible **factor de atracción de empresas al área**, “que se convertirá en una **vía de salida muy competitiva**, tanto para las empresas del área, como para empresas de otras zonas de Galicia y España”. En concreto, se señaló la existencia de “necesidades de movimientos de mercancías incluso desde Burgos, lo cual indica la consideración de una **amplia zona de influencia para la captación de tráfico**, aprovechando el desarrollo de las vías de comunicación con la meseta. Esto implicará un incremento en la competencia en la oferta de operadores logísticos”.

Como contrapartida, también se señaló que el puerto exterior de Ferrol puede convertirse en “una **relevante vía de entrada de mercancías**, lo cual puede suscitar ciertos **cambios en la estructura del sistema empresarial**, implicando una cierta **amenaza** para las empresas de la zona por cuanto **abre la vía de entrada de**

**nuevos competidores**, aunque también puede suponer la existencia de algunas **oportunidades para el cambio de actividad o el desarrollo de nuevas empresas directamente relacionadas con la distribución, logística y comercialización**”.

Otro de los aspectos que suscitó varios comentarios, es la necesidad de **incrementar la disponibilidad de suelo empresarial suficientemente dotado** para el desarrollo de las actividades empresariales **a un coste asequible**. Con respecto a la disponibilidad actual (Mandiá-Leixa, Río do Pozo...), algunos expertos señalaron que “no es suficiente con los metros cuadrados que están en cartera, sino que **es necesario contar con más espacios**, tanto para el crecimiento de las empresas actualmente instaladas como para la captación de nuevas inversiones empresariales”. Para ello, los asistentes propusieron “el **desarrollo de estudios para evaluar la demanda futura** y desarrollar una planificación de dichas necesidades con suficiente antelación”.

En este sentido, se plantearon dos aspectos fundamentales para su óptimo desarrollo: “es imprescindible que el **precio de partida sea suficientemente competitivo**, evitando especulaciones y de tal forma que no se generen beneficios para los promotores socialmente inadecuados, por un lado, y por otro lado, que tengan **suficientes dotaciones de instalaciones y servicios demandados por las empresas actualmente**, como pueden ser telefonía fija y móvil, redes de datos, suministro energético, instalaciones para la gestión ambiental de residuos, entre otros”. Una de las propuestas aportadas durante las sesiones es que “se habilite una oficina donde se puedan agilizar los trámites para la instalación de nuevas empresas, o por ejemplo a través de la oficina de la Asociación Impulsora del Plan Ferrol-AIPF, la cual ya viene realizando actividades para la captación de proyectos de inversiones empresariales”.

Con respecto al **precio**, se comentó también que “el precio del suelo empresarial **actualmente en Ferrol, Eume y Ortegal parece de los más competitivos de Galicia**, especialmente en relación a los principales núcleos de actividad industrial, ya que mientras aquí puede rondar el precio los 65€/m<sup>2</sup>, en la zona de Vigo está por encima de los 150€/m<sup>2</sup>, por lo que habría que aprovechar

dicha circunstancia para captar más inversiones empresariales. En todo caso, es preciso mejorar la dotación de las instalaciones, tratando de mantener un precio atractivo”.

Otra de las necesidades que plantea el sistema empresarial y que debe ser desarrollada desde el ámbito público, son actuaciones relativas a **urbanismo y a la red de saneamiento**. Los expertos comentaron que *“debe adecuarse el modelo de desarrollo urbanístico deseado para las comarcas en función de un uso ambiental responsable, previendo las necesidades futuras de los diversos agentes socioeconómicos. Uno de los aspectos a contemplar en los planes urbanísticos es la necesidad futura de polígonos empresariales. Otro de los aspectos a mejorar es el desarrollo de un plan de vivienda accesible como factor de atracción de población al área”*.

Otra actuación relacionada con el uso social y ambiental responsable de los recursos del área es la *“mejora en la red de saneamiento integral del territorio, debiendo implicarse tanto la administración pública autonómica como la local. Esta actuación es fundamental para el desarrollo, por ejemplo, de las actividades de marisqueo. Hasta ahora se han desarrollado numerosas actuaciones en las fachadas marítimas para un uso recreativo, pero es imprescindible el saneamiento integral de la ría, bajo un enfoque de sostenibilidad para poder desarrollar usos productivos que generen riqueza ahora y en el futuro en el territorio”*.

Durante las sesiones también se recogieron diversas demandas por parte del sistema empresarial al conjunto del universo público, relacionados con **apoyos institucionales para adecuar algunas herramientas financieras** a las características del sistema empresarial del área, *“ya que el tejido empresarial presente en el territorio es diferente a la de los grandes núcleos de actividad empresarial de Galicia, puesto que aquí predominan empresas de actividades muy concretas y de un tamaño empresarial más limitado. Esto implica la necesidad de adecuar algunos instrumentos a estas características puesto que de lo contrario es muy difícil que se puedan implementar aquí”*. Entre dichos instrumentos, hubo varias

propuestas para “desarrollar para la zona una **Sociedad de Garantía Recíproca y una Sociedad de Capital-Riesgo** específicas, ya que ahora ninguna de las existentes se adapta a las características de las empresas presentes en el área”.

También se señaló la necesidad de “contar con un mayor **apoyo público para la coordinación de los centros de iniciativas empresariales existentes**, que todavía son poco conocidos y que tienen algunas carencias en los apoyos financieros necesarios para el inicio de las actividades de las empresas acogidas”. Adicionalmente, se constató el hecho de que “ha habido ayudas públicas en Ferrol, Eume y Ortegal que no se han podido aprovechar completamente debido al insuficiente número de solicitudes, lo cual puede implicar la necesidad de una **mayor divulgación de todas estas ayudas** a través de todos los organismos públicos y privados, y poner a disposición del sistema empresarial **servicios de orientación para la elaboración de las solicitudes**”.



## CAPÍTULO 4

### **DISEÑO ESTRATÉGICO: PROGRAMAS DE ACTUACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DE LAS COMARCAS DE FERROL, EUME Y ORTEGAL**

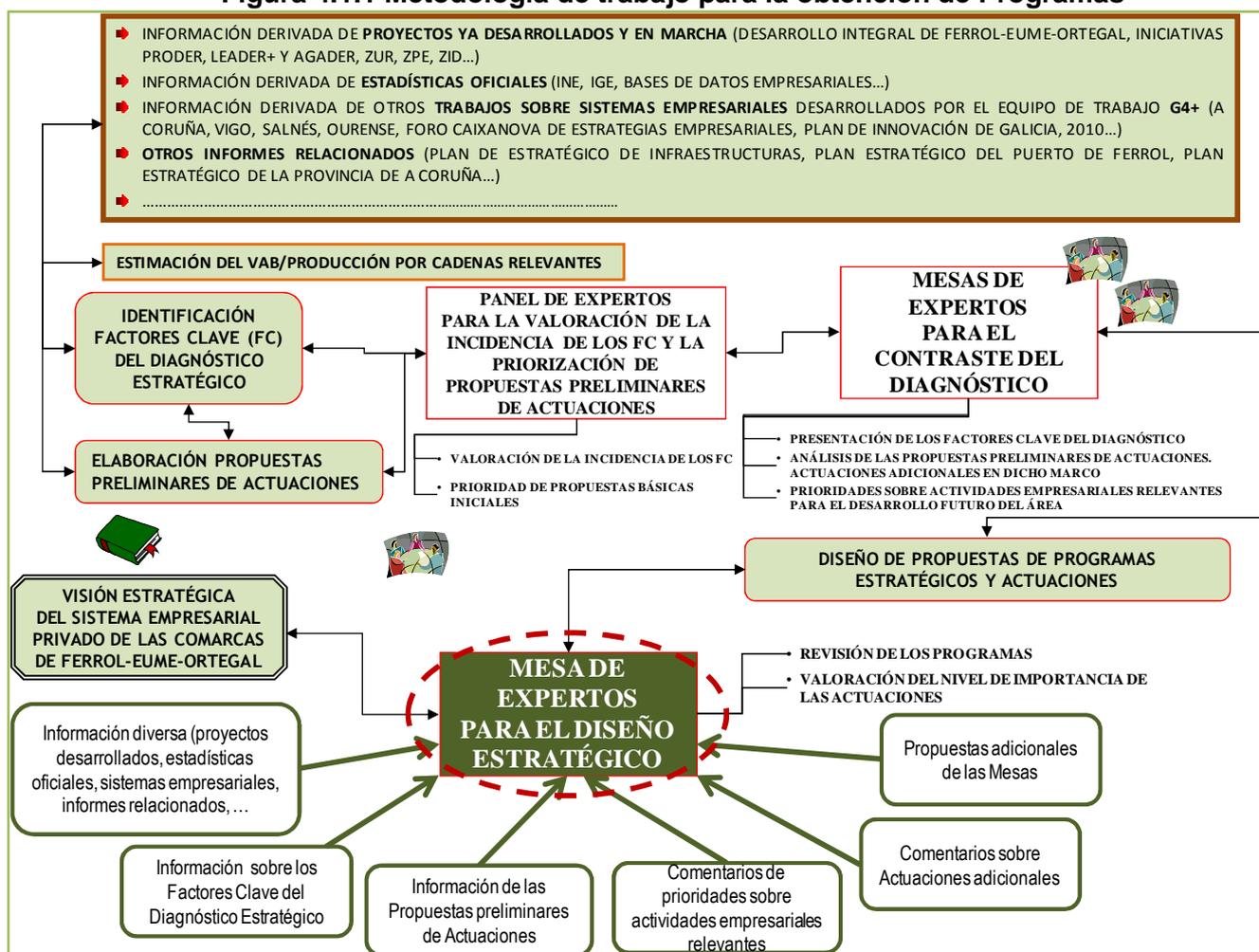
4.1. Metodología para el Diseño Estratégico.....	133
4.2. Opinión de los expertos sobre el grado de atractivo-recursos y capacidades para el desarrollo de actividades empresariales en la zona.....	135
4.3. Ejes, Programas Estratégicos y Actuaciones prioritizadas .....	141
4.3.1. PROGRAMAS DEL EJE ESTRATÉGICO CULTURA EMPRESARIAL PARA EL IMPULSO DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES COMPETITIVAS.....	149
4.3.2. PROGRAMAS DEL EJE ESTRATÉGICO DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO PARA LA INNOVACIÓN Y EXCELENCIA EMPRESARIAL.....	155
4.3.3. PROGRAMAS DEL EJE ESTRATÉGICO COOPERACIÓN PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN SISTEMA EMPRESARIAL ARTICULADO.....	163
4.3.4. PROGRAMAS DEL EJE ESTRATÉGICO DIVERSIFICACIÓN Y CRECIMIENTO SOSTENIDO DEL SISTEMA EMPRESARIAL EN UN MERCADO GLOBAL.....	171
4.3.5. PROGRAMAS DEL EJE ESTRATÉGICO UNIVERSO PÚBLICO POTENCIADOR DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO.....	179



### 4.1. Metodología para el Diseño Estratégico

En la Figura 4.1.1 se representa de forma resumida el **proceso para el diseño de Programas**. A partir de un proceso de análisis de la información recabada a lo largo de todo el proceso (información secundaria, consulta a través del cuestionario a expertos, propuestas aportadas en las Mesas para el Diagnóstico Estratégico), se realizó una síntesis de ideas y una matriz de interrelaciones. Toda esta información sirvió de base para el diseño de los **14 Programas para la dinamización del Sistema Empresarial Privado de Ferrol, Eume, Ortegal**, que contienen la concreción de **101 Actuaciones Estratégicas**.

**Figura 4.1.1 Metodología de trabajo para la obtención de Programas**



Fuente: elaboración propia

Para el contraste de la propuesta de Programas y la priorización de Actuaciones Estratégicas se desarrolló una Mesa de Expertos para el Diseño Estratégico. El equipo técnico desarrolló un documento previo con la propuesta de 14 Programas que contenían 101 actuaciones para el desarrollo del sistema empresarial privado de Ferrol, Eume y Ortegal. Para la elaboración de dichas propuestas, se tuvo en cuenta toda la información derivada del proceso:

- **Información secundaria diversa:** fundamentalmente derivada de proyectos desarrollados sobre el sistema empresarial de Ferrol, Eume y Ortegal, estadísticas oficiales, así como toda la información derivada de proyectos desarrollados por el equipo técnico sobre sistemas empresariales y planificación estratégica de cadenas empresariales.
- **Información sobre los Factores Clave del Diagnóstico:** derivada del análisis efectuado sobre los 53 Factores Clave identificados, valorados a través del cuestionario al panel de expertos, resultado 19 Facilitadores y 34 Barreras, los cuales orientan sobre las necesidades existentes y, por consiguiente, sobre el diseño de Actuaciones Estratégicas.
- **Información de las propuestas preliminares de Actuaciones:** derivada de la priorización de dichas propuestas realizada también a través del cuestionario al panel de expertos, que determina un conjunto de actuaciones prioritarias para su puesta en marcha, orientando sobre el diseño de Programas Estratégicos y su contenido.
- **Comentarios de prioridades sobre actividades empresariales relevantes:** fruto de las valoraciones realizadas por los expertos en las dos Mesas de Diagnóstico, en las cuales se determinó el grado de atractivo y la disponibilidad de recursos y capacidades para el desarrollo de actividades empresariales en la zona (ver epígrafe 4.2 siguiente).
- **Comentarios sobre actuaciones y propuestas adicionales de las Mesas:** derivadas de los comentarios realizados por los expertos durante el coloquio y en las propias hojas de trabajo durante las sesiones de las dos Mesas de Diagnóstico.

La propuesta de 14 Programas y 101 actuaciones fue sometida a contraste y valoración de prioridad por parte de los expertos en una Mesa para el Diseño. Los resultados de estas valoraciones se incorporan en el epígrafe “4.3 Ejes, Programas Estratégicos y Actuaciones”.

#### 4.2. Opinión de los expertos sobre el grado de atractivo-recursos y capacidades para el desarrollo de actividades empresariales en la zona

En la parte final de las **Mesas de Expertos para el Diagnóstico celebradas los días 28 y 29 de febrero**, se les solicitó que **valorasen un conjunto de actividades empresariales** en base a dos parámetros: el **grado de atractivo** que dichas actividades tienen para las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal y la **disponibilidad de recursos y capacidades** en la zona para su desarrollo. En el caso del grado de **atractivo** se empleó una escala de **valoración de 5 (alto) a 1 (bajo)**. En el caso de la **disponibilidad de recursos y capacidades**, dicha escala se corresponde con las valoraciones de **5 (mucho) a 1 (poca)**. Dichas valoraciones y conclusiones se incorporan en este epígrafe.

Para ello, se dispusieron unas hojas de trabajo donde figuraban hasta 57 actividades empresariales organizadas en base a las siguientes 17 agrupaciones de cadenas empresariales:

- Bienes de equipo, industria auxiliar y productos metálicos no específicos.
- Construcción y reparación naval.
- Logística y transporte.
- Energía.
- Turismo, ocio, información, cultura y relacionados.
- Educación, salud y medio ambiente.
- Servicios financieros y otras actividades de servicios a empresas.
- Tecnologías de la información y comunicación.
- Comercio y distribución no específica.
- Pesca y productos transformados del mar.
- Agricultura, ganadería y sus transformados.
- Forestal y productos transformados de la madera.
- Textil, confección, moda y complementos.
- Construcción y promoción inmobiliaria.
- Química-farmacia.
- Automoción.
- Rocas ornamentales y productos no metálicos.

En estas hojas de trabajo, existía también un espacio en blanco para que los expertos incluyesen, en su caso, alguna actividad que no estuviese ya contemplada en las 57 actividades referidas. El resultado final se muestra en las tablas que figuran en las hojas siguientes.

Las valoraciones obtenidas permiten identificar los conjuntos de actividades empresariales más relevantes para el desarrollo del área, si bien prácticamente **todas las actividades se encuentran con valores superiores a 3 sobre un máximo de 5, tanto en atractivo como en la disponibilidad de recursos y capacidades.**

En general, puede observarse que **en prácticamente todas las actividades existe una mayor calificación del grado de atractivo que la disponibilidad de recursos y capacidades necesarios** para su óptimo desarrollo en el área, lo cual sugiere la necesidad de mejorar sustancialmente tanto los recursos como las capacidades empresariales. No obstante, dichas diferencias no suponen un obstáculo relevante que impida su desarrollo, sino que más bien implican ciertas barreras que pueden dificultar un rápido avance en el posicionamiento de la zona en esas actividades de mayor atractivo para el área.

Analizando un poco más pormenorizadamente los resultados y la ordenación en base a ambos criterios, se puede concluir que existen tres conjuntos de actividades empresariales:

- A) Actividades de elevado atractivo para las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, y en las que el área dispone de recursos y capacidades relevantes para su desarrollo.** Es el caso de las actividades en las que, tal como se recogen en los apartados anteriores, se han expuesto un relevante número de comentarios durante el coloquio, como son (por orden de atractivo): **formación; energías renovables; construcción y reparación de buques y estructuras flotantes; transporte de mercancías; organizadores logísticos y almacenistas especializados; acuicultura; maquinaria, equipos e instalaciones en general; promoción y construcción de obras públicas; centros comerciales abiertos/urbanos y redes de tiendas; pesca y marisqueo; producción forestal y servicios a la producción forestal; servicios de mantenimiento y reparación de maquinaria e instalaciones industriales; carpintería y mobiliario; gas natural;** entre los más

destacados. Como se aprecia, se trata de una selección de actividades relacionadas con **actividades ya presentes en el área, en las cuales se cuenta con una importante experiencia y saber-hacer**. Por consiguiente, **en el diseño estratégico se debe de tratar de potenciar la excelencia en dichas actividades** para mejorar el posicionamiento del sistema empresarial del área.

**B) Actividades de elevado atractivo para las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal y en las que el área no dispone de destacados recursos y capacidades para su desarrollo.** En estas actividades, también se han recogido algunos comentarios durante el coloquio, precisamente destacando la insuficiente disponibilidad de recursos y capacidades para su desarrollo o, por otra parte, apuntando la insuficiente oferta de algunas de estas actividades para la demanda potencial existente. De hecho, se trata de **actividades en las que se observa una mayor diferencia entre su alto grado de atractivo y su menor disponibilidad de recursos**. Entre las principales se encuentran las siguientes (en orden de atractivo): **hostelería; consultoría en I+D+i tecnológica; consultoría y tratamiento medio ambiental; centros de atención social; consultoría en organización, estrategia, marketing e innovación; restauración; actividades sanitarias; actividades artísticas, deportivas y recreativas; construcción y reparación de embarcaciones menores y deportivas; servicios de telecomunicaciones y redes telemáticas; desarrollo de software y aplicaciones informáticas; transporte de pasajeros; transformados derivados del mar; prendas y complementos de textil-confección-moda**. Como se observa, en su mayor parte se corresponde con **actividades horizontales cuyo desarrollo favorecería la mejora del conjunto del sistema empresarial privado**. Por lo tanto, en el diseño estratégico es conveniente **mejorar los recursos y capacidades necesarios para su desarrollo en la zona**.

**C) Actividades de menor atractivo para la zona en las que tampoco se evidencia que existan recursos y capacidades relevantes para su desarrollo**, tal como se señalan en las tablas siguientes. No obstante su calificación, deben tenerse en cuenta en el futuro para nuevas orientaciones que apoyen la diversificación empresarial del área.

En las tablas siguientes se muestra dicha información estructurada y ordenada en base a las principales agrupaciones de actividades empresariales, señalando en cada actividad empresarial su pertenencia a cada una de las tres agrupaciones citadas anteriormente (A, B y C)

ACTIVIDADES EMPRESARIALES	 Atractivo para el desarrollo del área  Disponibilidad de recursos y capacidades en el área	
	1 ←	→ 5
Bienes de Equipo e Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos		
(A) Maquinaria, equipos e instalaciones en general (construcción inmobiliaria, construcción naval, energía, ...)	4,10	4,03
(A) Servicios de mantenimiento y reparación de maquinaria e instalaciones industriales	3,93	3,77
CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN NAVAL		
(A) Construcción y reparación de buques y estructuras flotantes (astilleros e industria auxiliar)	4,37	4,37
(B) Construcción y reparación de embarcaciones menores y deportivas (astilleros e industria auxiliar)	4,13	3,23
LOGÍSTICA Y TRANSPORTE		
(A) Organizadores logísticos y almacenistas especializados	4,36	3,32
(A) Transporte de mercancías	4,37	3,44
(B) Transporte de pasajeros	4,04	3,12
ENERGÍA		
(A) Gas natural	3,92	3,92
(A) Energías renovables: hidráulica, solar, geotérmica, eólica, marina,...	4,44	3,78
(C) Refinado de petróleo y derivados	2,96	2,87
(C) Carbón	3,42	3,38
TURISMO, OCIO, INFORMACIÓN CULTURA Y RELACIONADOS		
(B) Hostelería (hoteles, pensiones, casas rurales y campings, ...)	4,47	3,13
(B) Restauración (restaurantes, cafeterías, bares, catering, ...)	4,30	2,97
(B) Actividades artísticas, deportivas, y recreativas	4,14	2,93
(C) Mayoristas y agencias de viajes	3,57	3,00
(C) Libros, periódicos, revistas y artes gráficas	3,31	2,62
(C) Audiovisuales	3,36	2,50
(C) Actividades artísticas (museos, teatro, danza, pintura escultura, ...)	3,63	2,80

ACTIVIDADES EMPRESARIALES	<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #4F7942; border: 1px solid black;"></div> Atractivo para el desarrollo del área           <div style="width: 15px; height: 15px; background-color: #A8C88F; border: 1px solid black; margin-left: 20px;"></div> Disponibilidad de recursos y capacidades en el área         </div>	
	1 ← <span style="font-size: 2em;">→</span> 5 Bajo <span style="float: right;">Alto</span>	
<b>EDUCACIÓN, SALUD Y MEDIO AMBIENTE</b>		
<b>(A) Formación</b>	4,56	3,26
<b>(B) Actividades sanitarias</b>	4,23	3,15
<b>(B) Centros de atención social</b>	4,33	3,04
<b>(B) Consultoría y tratamiento medioambiental</b>	4,40	2,92
<b>SERVICIOS FINANCIEROS Y OTRAS ACTIVIDADES DE SERVICIOS A EMPRESAS</b>		
<b>(B) Consultoría en organización, estrategia, marketing e innovación</b>	4,32	2,96
<b>(B) Consultoría en investigación, desarrollo e innovación tecnológica, diseño industrial, calidad, medioambiente, riesgos laborales, ...</b>	4,46	3,19
<b>(C) Bancos y cajas</b>	3,80	3,67
<b>(C) Agencias de seguros</b>	3,72	3,46
<b>(C) Servicios de intermediación financiera</b>	3,72	3,21
<b>(C) Asesoría/ gestoría y administración laboral, fiscal, contable, ...</b>	3,76	3,44
<b>TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b>		
<b>(B) Desarrollo de software y aplicaciones informáticas</b>	4,08	2,69
<b>(B) Servicios de telecomunicaciones, creación, mantenimiento y admn. de redes</b>	4,08	2,81
<b>(C) Fabricación de equipos y accesorios (hardware)</b>	3,62	2,48
<b>COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN NO ESPECÍFICA</b>		
<b>(A) Centros comerciales abiertos/ urbanos y redes de tiendas tradicionales</b>	4,04	3,46
<b>(C) Distribuidoras y comercio al por mayor</b>	3,78	3,19
<b>(C) Centros comerciales cerrados</b>	3,40	3,20
<b>(C) Grandes superficies</b>	3,78	3,22
<b>PESCA Y PRODUCTOS TRANSFORMADOS DEL MAR</b>		
<b>(A) Pesca y marisqueo</b>	4,03	3,83
<b>(A) Acuicultura</b>	4,20	3,48
<b>(B) Transformados derivados del mar</b>	4,00	3,21

ACTIVIDADES EMPRESARIALES		
	1 ←	→ 5
Bajo		
Alto		
<b>AGRICULTURA Y GANADERÍA Y SUS TRANSFORMADOS</b>		
(C) Producción agro-ganadera	3,06	2,90
(C) Transformados de la carne	3,32	2,81
(C) Transformados de la leche	3,42	2,94
(C) Otros productos alimenticios	3,21	2,69
<b>FORESTAL Y PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE LA MADERA</b>		
(A) Producción forestal y servicios a la producción forestal	3,93	4,07
(A) Carpintería y mobiliario	3,93	3,69
(C) Aserraderos, chapas, contrachapados y tableros de madera	3,86	3,66
(C) Pasta y transformados del papel y cartón	3,56	3,15
<b>TEXTIL-CONFECCIÓN-MODA Y COMPLEMENTOS</b>		
(B) Prendas de textil-confección-moda	3,86	3,39
(B) Complementos de textil-confección-moda	3,86	3,29
<b>CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN INMOBILIARIA</b>		
(A) Promoción y construcción de obras públicas (parques empresariales, viales, saneamiento, puertos, ...)	4,07	3,63
(C) Construcción de edificaciones e instalaciones	3,70	3,60
<b>QUÍMICA-FARMACIA</b>		
(C) Productos químicos (pinturas, plásticos, ...)	3,46	2,71
(C) Especialidades farmacéuticas y veterinarias	3,32	2,54
<b>AUTOMOCIÓN</b>		
(C) Comercialización de automóviles y otros vehículos de motor	3,07	3,10
(C) Reparación (mecánica, eléctrica, carrocería) y suministros de recambios y accesorios	3,37	3,31
<b>ROCAS ORNAMENTALES Y PRODUCTOS NO METÁLICOS</b>		
(C) Extracción de rocas ornamentales y áridos	3,00	2,85
(C) Transformados de rocas ornamentales y áridos	3,15	2,78

### 4.3. Ejes, Programas Estratégicos y Actuaciones priorizadas

Finalmente se han diseñado **14 Programas Estratégicos** agrupados en **5 Ejes Estratégicos**, en los que se incluye un total de **101 Actuaciones** para el desarrollo del Sistema Empresarial Privado de Ferrol, Eume y Ortegal.

Este Diseño Estratégico fue presentado ante una **Mesa de Expertos para el Diseño**, que estuvo orientada a la **valoración del nivel de prioridad de las Actuaciones Estratégicas** de los **Programas**. Al inicio de esta sesión, se **presentaron los resultados de las Mesas de Expertos para el Diagnóstico**, celebradas los días 28 y 29 de marzo en Ferrol (ver en Capítulo 3, principales comentarios de dichas sesiones y ver en epígrafe 4.2 la valoración de actividades empresariales en cuanto a su grado de atractivo y a la disponibilidad de recursos y capacidades para su desarrollo en el área). Posteriormente se abrió un **breve coloquio** para cada uno de los 5 Ejes Estratégicos, realizándose la **valoración del nivel de prioridad de cada una de las Actuaciones**. Para esta valoración, se proporcionaron unas hojas de trabajo durante la sesión. En ellas, los expertos señalaron el **nivel de prioridad en orden de importancia (Nivel 1, Nivel 2)**, correspondiendo el Nivel 1 con la mayor prioridad, según el **modelo de la Figura 4.3.1**.

**Figura 4.3.1. Modelo de hoja de trabajo para la valoración de la prioridad de las actuaciones**

<b>IDENTIFICACIÓN DEL PROGRAMA ESTRATÉGICO</b>	PROGRAMA: P14 Continuar avanzando en el desarrollo de las infraestructuras de comunicación internas y externas, con especial atención a las necesidades del sistema empresarial del área				
<b>PROPUESTAS DE ACTUACIONES PARA SU VALORACIÓN</b>	<b>PROPUESTAS DE ACTUACIONES:</b>	<table border="1"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Nivel de prioridad 1 (Máxima prioridad)</td> <td style="text-align: center;">Nivel de prioridad 2</td> </tr> </table>		Nivel de prioridad 1 (Máxima prioridad)	Nivel de prioridad 2
	Nivel de prioridad 1 (Máxima prioridad)	Nivel de prioridad 2			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuar impulsando la conexión de los polígonos empresariales con accesos a las principales zonas urbanas, mediante el desarrollo de vías de alta capacidad y vías de circunvalación, con especial atención al enlace con las principales vías de salida/entrada a las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal (AG-64 Ferrol-Viaba, transcantábrica, AP-9)</li> <li>Evaluar la posibilidad de contar con transportes por ferrocarril en los parques empresariales para facilitar la logística de mercancías a coste competitivo, tratando de tener una conexión rápida hacia la zona de Coruña-sur de Galicia-Portugal, otra línea en el corredor Ferrol-As Pontes-Lugo-meseta y otra hacia el cantábrico.</li> <li>Intensificar el desarrollo de los accesos al puerto exterior a través de ferrocarril y contemplando el desdoblamiento en dos viales de acceso por carretera, de forma que se ponga cuanto antes en funcionamiento para facilitar el desarrollo de la logística asociada.</li> <li>Continuar mejorando las infraestructuras de transporte por ferrocarril que permitan reducir los tiempos de viaje de pasajeros y mercancías, con especial atención al cumplimiento de los plazos y la concreción del itinerario de llegada a Ferrol del AVE.</li> <li>Estimular el diseño e implantación de un plan de transporte público (por ferrocarril, por carretera, por barco...) que cubra la totalidad del territorio de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal y contemple también la conectividad con A Coruña, contemplando perfiles como pensionistas, estudiantes, parados, y favoreciendo la intermodalidad en el transporte. Impulsar especialmente servicios regulares de transporte público de viajeros a los polígonos industriales y con conexión al Área Metropolitana de A Coruña.</li> <li>Impulsar la mejora de vías de comunicación por carretera internas en Ferroltera, contemplando zonas de intercambiadores para los diferentes operadores de transporte de viajeros. Especial atención a la mejora en los accesos a los principales núcleos urbanos, parques empresariales y recursos endógenos susceptibles de aprovechamiento turístico.</li> <li>Evaluar la posible construcción de un puente sobre la Ría conectando Coruña-Ferrol, en colaboración con las administraciones locales, regionales, estatales y de la UE, buscando la generación de sinergias entre ambas zonas y con una positiva incidencia en las economías respectivas.</li> </ul>				
<b>EN SU CASO, ESPACIOS PARA LA INCLUSIÓN DE PROPUESTAS ADICIONALES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> <li></li> </ul>				
		<b>ESPACIOS PARA SEÑALAR CON UNA "X" EL NIVEL DE PRIORIDAD (1=MÁXIMA PRIORIDAD; NIVEL DE PRIORIDAD 2)</b>			

Fuente: elaboración propia

La Figura 4.3.2 ilustra la estructura temática de los **5 Ejes Estratégicos** que **contienen los 14 Programas** diseñados para el desarrollo del Sistema Empresarial Privado de Ferrol, Eume y Ortegá, así como el número de actuaciones incluidas en cada temática, totalizando **101 Actuaciones Estratégicas**.

**Figura 4.3.2 Ejes Estratégicos y Programas**



**Fuente:** elaboración propia

La Tabla 1 presenta estos 14 Programas Estratégicos de Actuación, agrupados en su Eje correspondiente. Debe tenerse en cuenta que no se trata de un Plan Estratégico, sino de unas **Actuaciones Estratégicas para el desarrollo del Sistema Empresarial Privado** del área considerado en su conjunto. Este documento trata de **presentar de forma estructurada** dichas actuaciones para **facilitar ulteriores desarrollos** más detallados por cadenas de actividades empresariales **seleccionadas en base a decisiones de los agentes privados y públicos** y, en su caso, también pretende junto con todos los análisis previos, servir de **orientación para los posibles procesos de planificación estratégica de las empresas** en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegá.

**Tabla 1 EJES ESTRATÉGICOS Y 14 PROGRAMAS DE ACTUACIÓN PARA EL DESARROLLO DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO DE FERROL-EUME-ORTEGAL**

<b>EJES ESTRATÉGICOS</b>	<b>PROGRAMAS</b> (5=más prioritario) (1=menos prioritario)	<b>Valor prioridad</b>
<b>CULTURA PARA EL IMPULSO DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES COMPETITIVAS</b>	<b>P1.</b> Impulsar el desarrollo de la cultura empresarial en la zona, con especial atención a la mejora competitiva con una mayor visión estratégica	4,62
	<b>P2.</b> Estimular una mayor cultura de emprendimiento en el área, especialmente hacia actividades de significativo atractivo para su desarrollo	4,52
<b>DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO PARA LA INNOVACIÓN Y EXCELENCIA EMPRESARIAL</b>	<b>P3.</b> Impulsar un mayor desarrollo del capital humano de la zona como factor de competitividad, en base a la experiencia y conocimiento	4,25
	<b>P4.</b> Intensificar las interrelaciones entre entidades de I+D+i y el sistema empresarial, con especial referencia a la relación universidad-empresa	4,34
	<b>P5.</b> Potenciar el posicionamiento como zona de excelencia en conocimiento e innovación en bienes de equipo, construcción naval e industria auxiliar en general	4,49
<b>COOPERACIÓN PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN SISTEMA EMPRESARIAL ARTICULADO</b>	<b>P6.</b> Incentivar el desarrollo de proyectos de cooperación entre empresas, para lograr una dimensión más competitiva	4,31
	<b>P7.</b> Intensificar la cooperación entre empresas y administraciones públicas orientada a la consolidación del sistema empresarial privado	4,35
	<b>P8.</b> Impulsar la coordinación entre administraciones públicas con competencias que repercuten en la articulación del sistema empresarial, con especial atención al cumplimiento de los compromisos en tiempo y forma	4,45
<b>DIVERSIFICACIÓN Y CRECIMIENTO SOSTENIDO DEL SISTEMA EMPRESARIAL EN UN MERCADO GLOBAL</b>	<b>P9.</b> Impulsar una mayor diversificación en actividades de especial atractivo para las que el área dispone de relevantes recursos y capacidades	4,59
	<b>P10.</b> Incentivar la mejora de los recursos y capacidades necesarios para el desarrollo de nuevas actividades de atractivo relevante para el área	4,27
	<b>P11.</b> Apoyar el crecimiento y la expansión empresarial en mercados externos a la zona (resto de Galicia, resto de España, mercados internacionales)	4,54
<b>UNIVERSO PÚBLICO POTENCIADOR DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO</b>	<b>P12.</b> Desarrollar un plan de comunicación bajo el enfoque de marca territorial, para la promoción de empresas del área en el exterior, la atracción y captación de inversiones productivas, y la consolidación de empresas en la zona	4,36
	<b>P13.</b> Impulsar en mayor medida el desarrollo de equipamientos y servicios públicos para la potenciación del sistema empresarial privado en base a las necesidades de las empresas	4,40
	<b>P14.</b> Continuar avanzando en el desarrollo de las infraestructuras de comunicación internas y externas, con especial atención a las necesidades del sistema empresarial del área	4,72

Como se observa, **todos los Programas alcanzan un importante nivel de prioridad** según las valoraciones de los expertos (valores superiores a 4,25 sobre 5). Los **Ejes también obtienen una relevante valoración de prioridad en conjunto**, por lo que en general se puede concluir que **estos Programas de Actuación dan una respuesta adecuada a las necesidades detectadas** a través del sistema de Análisis-Diagnóstico-Factores Clave, configurándose como un **entramado de Ejes y Programas muy equilibrado y de gran complementariedad**.

### PRINCIPALES COMENTARIOS DE LA MESA DE EXPERTOS PARA EL DISEÑO

Durante la sesión de la Mesa de Expertos para el Diseño, celebrada en Ferrol el 11 de abril de 2008, se **validaron y priorizaron las Actuaciones de los Programas Estratégicos** presentados. En esta sesión se fueron presentando y priorizando las Actuaciones por cada Eje Estratégico. Los expertos subrayaron el importante trabajo realizado por el equipo técnico que permite tener un conocimiento en profundidad sobre la realidad empresarial que hasta ahora no había sido desarrollado bajo el enfoque de actividades empresariales. A continuación se presenta de modo sintético las principales conclusiones obtenidas de los comentarios aportados por los expertos.

Con respecto al Eje de cultura para el **impulso de actividades empresariales competitivas**, los expertos destacaron singularmente la importancia de **profundizar en mayor medida en la cultura de emprendimiento y cultura empresarial en la zona**. Para ello, es fundamental coordinar eficientemente todas las actuaciones que ya se están llevando a cabo por diversos organismos (Cámara de Comercio, Igape-Bic Galicia, Confederación de Empresarios...). En este sentido, debe destacarse la relevancia de las actuaciones de comunicación y sensibilización sobre la cultura emprendedora y la empresarialidad, ya desde las etapas iniciales de formación de la juventud, de forma que se extienda ampliamente en las próximas generaciones. En este caso, es necesario que se comunique tanto las ventajas de ser emprendedor y empresario como las dificultades que se pueden ir encontrando en el desarrollo empresarial, para ir mejorando las capacidades empresariales

(asunción de riesgos, creatividad, gestión, anticipación, proactividad, dirección estratégica, visión de mercado...).

Respecto al Eje de **desarrollo del capital humano para la innovación y excelencia empresarial**, los expertos hicieron especial hincapié en la importancia de que el **capital humano reciba la formación reglada requerida** por los perfiles profesionales que demandan las empresas, así como la **relevancia de las interrelaciones entre sistema empresarial y las entidades de I+D+i** (universidades, centros tecnológicos...). En el primer caso, los expertos consideraron que es fundamental que se produzca una **mayor aproximación entre el sistema empresarial y los centros de formación oficial** de tal forma que se genere un efecto de mutuo aprendizaje, redundando positivamente en el diseño de planes de estudio, y en el caso de la Universidad, en el diseño de grados y posgrados en función de las necesidades del ámbito empresarial. Los expertos también destacaron las **mejoras necesarias en el ámbito del capital relacional entre sistema empresarial y entidades de I+D+i**, con especial atención a la sinergia que se puede aprovechar derivado de la orientación del sistema empresarial privado hacia un núcleo de actividades muy relacionadas y la capacidad científico-tecnológica existente de forma particular en el campus de Ferrol. Dentro de este capital relacional, también destacaron los expertos la **importancia de la interrelación entre la empresa pública y las actividades empresariales privadas** para la transferencia de resultados, de forma que favorezca el posicionamiento como zona de excelencia en conocimiento e innovación en las actividades de bienes de equipo, construcción naval e industria auxiliar en general.

En el Eje de **cooperación para la consolidación de un sistema empresarial articulado**, los expertos resaltaron la importancia de la **cooperación entre empresas** en una estructura de pequeña y mediana empresa y la relevancia de los **apoyos y colaboración de la administración pública y el sistema empresarial privado**. Esta importancia de la cooperación entre empresas también es aplicable a la **integración de las diversas asociaciones empresariales**, con el objetivo de ganar en representatividad. Por otro lado, también destacaron la importancia de **incrementar las interrelaciones comerciales entre las empresas** de Ferrol, Eume y Ortegal, incrementando la generación de valor en la zona. En el caso de la colaboración entre administraciones públicas y el sistema empresarial

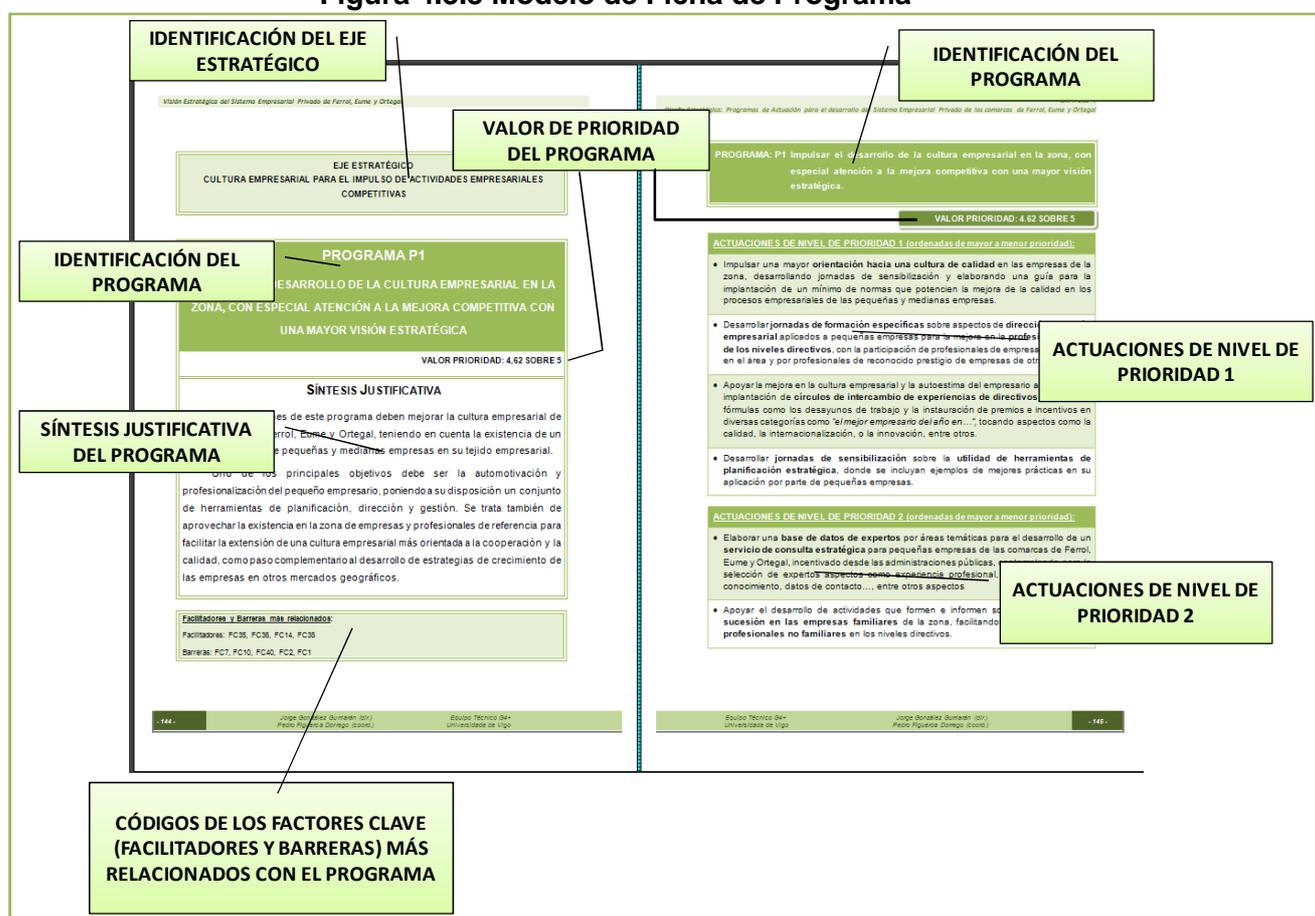
privado, los expertos señalaron la **importancia de contar con personal técnico en las administraciones formado en aspectos empresariales**, de tal forma que facilite el diseño de apoyos públicos adecuados a la realidad empresarial de la zona (tamaños de empresa, exigencias de avales y garantías adicionales...). Otro de los aspectos que señalaron en este ámbito es la **importancia de contar con sociedades de garantía recíproca y de capital riesgo específicos para la zona**, de forma que se contemplen las características de su sistema empresarial privado.

Con respecto al Eje de **diversificación y crecimiento sostenido del sistema empresarial en un mercado global**, hubo **unanimidad por parte de los expertos en señalarlo como uno de los bloques temáticos fundamentales** para el desarrollo del sistema empresarial privado de Ferrol, Eume y Ortegal. De hecho, varios expertos señalaron la importante tendencia actual hacia una **diversificación concéntrica sobre la base de las actividades más relevantes en la zona** (bienes de equipo, construcción y reparación naval, industria auxiliar del metal en general...) bien buscando la aplicación de sus productos/servicios en nuevas actividades empresariales, bien creciendo hacia nuevos clientes dentro de las mismas actividades. Con respecto a la diversificación se destacaron también **diversas actividades empresariales como especialmente atractivas**, entre las que se encuentran las de **energía, turismo, cultivos marinos, sociosanitarios, actividades de logística y transporte, entre otros**.

Finalmente, en el Eje de **universo público potenciador del sistema empresarial privado**, los expertos señalaron el **plan de comunicación de Ferrol, Eume y Ortegal en sentido amplio**, como uno de los aspectos más relevantes que deben ser desarrollados, de forma que permita conseguir todos los objetivos propuestos en el Programa diseñado (captación de inversiones, turismo, mejora de autoestima de la población, promoción de empresas de la zona...). Las actuaciones relativas al **desarrollo de infraestructuras, equipamientos y servicios públicos** contenidos en las actuaciones de los Programas de este Eje también fueron **señaladas como relevantes**, por cuanto sienta las bases sobre las que se asienta el impulso eficiente del conjunto del sistema empresarial privado de la zona.

A continuación, se detalla el contenido de los 14 Programas Estratégicos de Actuaciones. Esta información se recoge de forma esquemática a modo de fichas (ver Figura 4.3.3), incluyendo en la página de la izquierda la identificación del Programa, el valor de su prioridad en base a las valoraciones de las Actuaciones Estratégicas, una síntesis justificativa y el código de las Barreras y Facilitadores más relacionados con el Programa. En la página de la derecha se recogen las Actuaciones Estratégicas ordenadas en base a los dos niveles de prioridad otorgados por los expertos durante la sesión de trabajo.

Figura 4.3.3 Modelo de Ficha de Programa



Fuente: elaboración propia



#### 4.3.1. PROGRAMAS DEL EJE ESTRATÉGICO CULTURA EMPRESARIAL PARA EL IMPULSO DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES COMPETITIVAS

PROGRAMAS	(5=más prioritario) (1=menos prioritario)	VALOR PRIORIDAD
P1	IMPULSAR EL DESARROLLO DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN LA ZONA, CON ESPECIAL ATENCIÓN A LA MEJORA COMPETITIVA CON UNA MAYOR VISIÓN ESTRATÉGICA	4,62
P2	ESTIMULAR UNA MAYOR CULTURA DE EMPRENDIMIENTO EN EL ÁREA, ESPECIALMENTE HACIA ACTIVIDADES DE SIGNIFICATIVO ATRACTIVO PARA SU DESARROLLO	4,52

**EJE ESTRATÉGICO**  
**CULTURA EMPRESARIAL PARA EL IMPULSO DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES**  
**COMPETITIVAS**

**PROGRAMA P1**

**IMPULSAR EL DESARROLLO DE LA CULTURA EMPRESARIAL EN LA ZONA, CON ESPECIAL ATENCIÓN A LA MEJORA COMPETITIVA CON UNA MAYOR VISIÓN ESTRATÉGICA**

**VALOR PRIORIDAD: 4,62 SOBRE 5**

**SÍNTESIS JUSTIFICATIVA**

Las actuaciones de este programa deben mejorar la cultura empresarial de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, teniendo en cuenta la existencia de un número relevante de pequeñas y medianas empresas en su tejido empresarial.

Uno de los principales objetivos debe ser la automotivación y profesionalización del pequeño empresario, poniendo a su disposición un conjunto de herramientas de planificación, dirección y gestión. Se trata también de aprovechar la existencia en la zona de empresas y profesionales de referencia para facilitar la extensión de una cultura empresarial más orientada a la cooperación y la calidad, como paso complementario al desarrollo de estrategias de crecimiento de las empresas en otros mercados geográficos.

**Facilitadores y Barreras más relacionados:**

Facilitadores: FC35, FC36, FC14, FC38

Barreras: FC7, FC10, FC40, FC2, FC1

**PROGRAMA: P1 Impulsar el desarrollo de la cultura empresarial en la zona, con especial atención a la mejora competitiva con una mayor visión estratégica.**

**VALOR PRIORIDAD: 4,62 SOBRE 5**

#### **ACTUACIONES DE PRIORIDAD 1 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Impulsar una mayor **orientación hacia una cultura de calidad** en las empresas de la zona, desarrollando jornadas de sensibilización y elaborando una guía para la implantación de un mínimo de normas que potencien la mejora de la calidad en los procesos empresariales de las pequeñas y medianas empresas.
- Desarrollar **jornadas de formación específicas** sobre aspectos de **dirección y gestión empresarial** aplicados a pequeñas empresas para la mejora en la **profesionalización de los niveles directivos**, con la participación de profesionales de empresas relevantes en el área y por profesionales de reconocido prestigio de empresas de otras áreas.
- Apoyar la mejora en la cultura empresarial y la autoestima del empresario a través de la implantación de **círculos de intercambio de experiencias de directivos**, a través de fórmulas como los desayunos de trabajo y la instauración de premios e incentivos en diversas categorías como “*el mejor empresario del año en...*”, tocando aspectos como la calidad, la internacionalización, o la innovación, entre otros.
- Desarrollar **jornadas de sensibilización** sobre la **utilidad de herramientas de planificación estratégica**, donde se incluyan ejemplos de mejores prácticas en su aplicación por parte de pequeñas empresas.

#### **ACTUACIONES DE PRIORIDAD 2 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Elaborar una **base de datos de expertos** por áreas temáticas para el desarrollo de un **servicio de consulta estratégica** para pequeñas empresas de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, incentivado desde las administraciones públicas, contemplando para la selección de expertos aspectos como experiencia profesional, formación, áreas de conocimiento, datos de contacto..., entre otros aspectos
- Apoyar el desarrollo de actividades que formen e informen sobre los procesos de **sucesión en las empresas familiares** de la zona, facilitando la **incorporación de profesionales no familiares** en los niveles directivos.

**EJE ESTRATÉGICO**  
**CULTURA EMPRESARIAL PARA EL IMPULSO DE ACTIVIDADES EMPRESARIALES**  
**COMPETITIVAS**

**PROGRAMA P2**  
**ESTIMULAR UNA MAYOR CULTURA DE EMPRENDIMIENTO EN EL**  
**ÁREA, ESPECIALMENTE HACIA ACTIVIDADES DE SIGNIFICATIVO**  
**ATRACTIVO PARA SU DESARROLLO**

**VALOR PRIORIDAD: 4,52 SOBRE 5**

**SÍNTESIS JUSTIFICATIVA**

Uno de los aspectos más importantes en el desarrollo de la zona es la necesidad de impulsar el surgimiento de nuevas iniciativas empresariales, especialmente entre los jóvenes y algunos colectivos de desempleados cualificados, atrayéndolos hacia la experiencia del emprendimiento.

Para ello, debe dotarse de una mayor articulación de todos los servicios de apoyo a los emprendedores, de tal forma que se impulse y facilite decididamente todo el proceso de emprender, desde la fase de conceptualización y diseño de la idea emprendedora, hasta la implantación y seguimiento en las primeras etapas más críticas de la vida del proyecto empresarial.

Entre los recursos que los emprendedores de la zona suelen tener mayor dificultad en encontrar, está la adecuada información de mercado que les permita dimensionar y definir su proyecto empresarial, por lo que sería recomendable desarrollar un servicio de estudios para poner a su disposición la información necesaria.

**Facilitadores y Barreras más relacionados:**

Facilitadores: FC35, FC38, FC33, FC12

Barreras: FC7, FC8, FC39, FC13, FC2, FC1

**PROGRAMA: P2 Estimular una mayor cultura de emprendimiento en el área, especialmente hacia actividades de significativo atractivo para su desarrollo**

**VALOR PRIORIDAD: 4,52 SOBRE 5**

**ACTUACIONES DE PRIORIDAD 1 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Desarrollar una **campaña de valorización de la cultura emprendedora** y de los emprendedores, con especial orientación hacia los jóvenes, destacando los valores positivos asociados a dicha experiencia, elaborando por ejemplo un catálogo con las experiencias desarrolladas en la zona o premios a las mejores experiencias emprendedoras del año.
- Potenciar una mayor **coordinación entre las entidades públicas y privadas** que apoyan el **desarrollo de incubadoras y viveros** de empresas, configurando una **red de servicios de apoyo a emprendedores** para compartir información y recursos a través de una plataforma telemática de apoyo que contemple aspectos como un plan de formación y asesoramiento personalizado, un plan de evaluación personalizado del proyecto empresarial, un plan de solicitudes de ayudas personalizado, un plan de alternativas de localización personalizado, entre otros.
- Desarrollar un **observatorio de actividades empresariales** en Ferrol, Eume y Ortegal para la detección de oportunidades de emprendimiento, elaborando informes periódicos con recomendaciones sobre actividades empresariales **de especial atractivo y necesidad** para la zona.
- Profundizar sobre el desarrollo de un **plan específico para la formación de emprendedores** en el área, impulsando además la configuración de servicios subvencionados para la tutorización y seguimiento en dirección, organización y gestión empresarial en los primeros años de vida de la experiencia emprendedora.

**ACTUACIONES DE PRIORIDAD 2 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Profundizar en la implementación de una **ventanilla única para agilizar la creación de empresas**, incorporando un servicio adicional que unifique las solicitudes de suministros energéticos e instalaciones básicas para facilitar el inicio de cualquier actividad empresarial en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.
- Apoyar la **creación y el desarrollo de cooperativas** en actividades en las que el **empleo autónomo sea relevante** y permita generar sinergias entre actividades complementarias, tratando de buscar una dimensión adecuada para competir tanto en el mercado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal como en mercados externos al área.



#### 4.3.2. PROGRAMAS DEL EJE ESTRATÉGICO DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO PARA LA INNOVACIÓN Y EXCELENCIA EMPRESARIAL

PROGRAMAS	(5=más prioritario) (1=menos prioritario)	VALOR PRIORIDAD
P3	IMPULSAR UN MAYOR DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO DE LA ZONA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD, EN BASE A LA EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO	4,25
P4	INTENSIFICAR LAS INTERRELACIONES ENTRE ENTIDADES DE I+D+I Y EL SISTEMA EMPRESARIAL, CON ESPECIAL REFERENCIA A LA RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA	4,34
P5	POTENCIAR EL POSICIONAMIENTO COMO ZONA DE EXCELENCIA EN CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EN BIENES DE EQUIPO, CONSTRUCCIÓN NAVAL E INDUSTRIA AUXILIAR EN GENERAL	4,49

**EJE ESTRATÉGICO**

**DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO PARA LA INNOVACIÓN Y EXCELENCIA  
EMPRESARIAL**

**PROGRAMA P3**

**IMPULSAR UN MAYOR DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO DE LA  
ZONA COMO FACTOR DE COMPETITIVIDAD, EN BASE A LA  
EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO**

**VALOR PRIORIDAD: 4,25 SOBRE 5**

**SÍNTESIS JUSTIFICATIVA**

Las actuaciones de este programa deben de lograr la consideración del capital humano en las empresas como uno de los principales activos para el desarrollo competitivo del área. Para ello es conveniente mejorar la motivación y la autoestima en general del capital humano de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.

A la vista de la realidad de su sistema empresarial donde predominan en gran proporción empresas de reducido tamaño, debe ponerse a su disposición un conjunto de herramientas de gestión de recursos humanos que favorezcan su mejora competitiva en base al desarrollo de las adecuadas competencias del capital humano.

Por otro lado, es importante favorecer un mayor ajuste entre oferta y demanda en el mercado laboral de la zona, teniendo en cuenta la existencia de algunas actividades de alta demanda de personal cualificado en los que es difícil encontrar un número suficiente, existiendo por otra parte unas tasas de desempleo en el área que deben mejorarse. También es necesario realizar ajustes en los planes de estudio oficiales, de forma que se contemplen cuestiones específicas del sistema empresarial de la zona y se favorezca la formación de un capital humano altamente cualificado, mejorando sus niveles de empleabilidad.

**Facilitadores y Barreras más relacionados:**

Facilitadores: FC35, FC36, FC38, FC33

Barreras: FC7, FC39, FC10, FC40, FC27, FC37

**PROGRAMA: P3** Impulsar un mayor desarrollo del capital humano de la zona como factor de competitividad, en base a la experiencia y conocimiento

**VALOR PRIORIDAD: 4.25 SOBRE 5**

**ACTUACIONES DE PRIORIDAD 1 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Desarrollar un **estudio sobre las necesidades de perfiles técnico-operativos** en las empresas del área que sirva de orientación para la implantación de ciclos formativos de formación profesional. Especial atención a las necesidades específicas en actividades de alto atractivo para el área como en turismo, energías renovables, consultorías técnicas, atención sociosanitaria, acuicultura, bienes de equipo, construcción naval e industria auxiliar o comercio, entre otras.
- Potenciar **mejoras en la formación reglada** (universidad, ciclos formativos de formación profesional) en aspectos comunes al conjunto de empresas de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal como las capacidades de trabajo en equipo, idiomas, orientación al cliente, comunicación y negociación, la internacionalización, marketing y comercialización, control de gestión, gestión de la innovación, entre otros aspectos.
- Implementar una **política de apoyo para la atracción y retención de personal altamente cualificado** en las empresas de la zona, de forma que favorezca especialmente el desarrollo de aquellas actividades de alto atractivo en las que existen menores recursos y capacidades para su impulso.
- Desarrollar **jornadas de sensibilización e información para el capital humano del área sobre el potencial de su sistema empresarial privado** (principales datos empresariales) con una relevante campaña en los medios de comunicación, fomentando el incremento de la autoestima en general y el sentido de pertenencia a la zona.
- Elaborar y difundir un **manual de buenas prácticas para la gestión de recursos humanos** en las empresas de la zona, contemplando políticas de selección personal, políticas retributivas e incentivos en base a resultados, políticas de identificación y retención de talentos, políticas de formación y desarrollo profesional, entre otros, con especial atención a la valoración por parte de las empresas de los conocimientos y capacidades aportados por los trabajadores cuando acuden a actividades de formación continua.

**ACTUACIONES DE PRIORIDAD 2 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Implantar un **sistema de formación-bolsa de trabajo para la reorientación de parados** con cierta cualificación en actividades con alta demanda de personal en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, apoyando a los técnicos y agentes locales de empleo a través de una plataforma telemática que facilite el autodiagnóstico del perfil profesional y el cruce entre oferta y demanda laboral.
- Articular un **sistema para la identificación de las competencias directivas de éxito** en las empresas con mejores rendimientos y resultados, favoreciendo su **transferencia y difusión** entre las empresas de cada cadena de actividades para la orientación hacia la excelencia en los procesos empresariales.

**EJE ESTRATÉGICO**  
**DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO PARA LA INNOVACIÓN Y EXCELENCIA**  
**EMPRESARIAL**

**PROGRAMA P4**

**INTENSIFICAR LAS INTERRELACIONES ENTRE ENTIDADES DE I+D+i**  
**Y EL SISTEMA EMPRESARIAL, CON ESPECIAL REFERENCIA A LA**  
**RELACIÓN UNIVERSIDAD-EMPRESA**

**VALOR PRIORIDAD: 4,34 SOBRE 5**

**SÍNTESIS JUSTIFICATIVA**

Las actuaciones de este programa deben procurar un mayor acercamiento entre el sistema empresarial de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal y las entidades de I+D+i, puesto que se ha detectado como uno de los aspectos relacionales más importantes que deben ser mejorados.

Dentro de estas actuaciones, es prioritario obtener una mayor conexión entre el conocimiento generado en las universidades de Galicia en general y en el campus universitario de Ferrol en particular, para su aplicación en la resolución de las principales necesidades de I+D+i, así como conseguir la formación de recursos humanos para los perfiles directivos y cuadros intermedios requeridos por las empresas de la zona.

Adicionalmente, se propone también desarrollar una sistemática de trabajo entre las entidades de I+D+i de Galicia y el sistema empresarial del área, de forma que facilite la puesta en común de oferta y demanda de servicios tecnológicos, potenciando la generación de proyectos conjuntos, tanto en innovación como en formación. En este sentido, es preciso involucrar en mayor medida a las diversas entidades de I+D+i presentes en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal para el apoyo a las necesidades de innovación de las empresas de la zona, generando un marco de colaboración a largo plazo que permita la mejora competitiva de su sistema empresarial privado.

Al mismo tiempo, es recomendable desarrollar un plan de comunicación entidades de I+D+i/empresas, de forma que se transfiera recíprocamente información: que las empresas tengan un mayor conocimiento del potencial investigador existente y que los investigadores tengan un mayor conocimiento sobre la realidad y las necesidades de innovación de las empresas.

**Facilitadores y Barreras más relacionados:**

Facilitadores: FC44, FC35, FC33, FC52

Barreras: FC53, FC39, FC40, FC37, FC34, FC25, FC32

**PROGRAMA: P4** Intensificar las interrelaciones entre entidades de I+D+i y el sistema empresarial, con especial referencia a la relación universidad-empresa

**VALOR PRIORIDAD: 4,34 SOBRE 5**

**ACTUACIONES DE PRIORIDAD 1 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Articular un servicio sistemático para la **detección y transferencia de información sobre las necesidades de innovación** en el sistema empresarial de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, de forma que se difunda entre los investigadores de universidades y centros de I+D+i, organizando su posterior puesta en contacto.
- Desarrollar un **plan de incentivos específico** para que las **empresas** del área **utilicen y colaboren** en mayor medida con **grupos de investigación** universitarios y de otras entidades de I+D+i, favoreciendo la puesta en contacto entre el sistema empresarial y los centros de I+D+i para la **transferencia de conocimiento y resultados de investigación**. Especial atención a la colaboración con grupos de investigación de referencia del campus de Ferrol y con centros tecnológicos y de investigación existentes o en desarrollo en la zona (Centro Tecnológico del Naval, Centro Tecnológico de Plásticos, CIS-Ferrol, Estación de Biología Marina, fundamentalmente).
- Incentivar el desarrollo de **planes de especialización de los centros universitarios de Ferrol** de forma que sean un elemento fundamental en la formación y apoyo a la innovación de las empresas del sistema empresarial de la zona con el diseño de una oferta a medida, con especial atención a la adecuación de los recursos y capacidades actuales de la universidad a las necesidades de las actividades de singular atractivo para el área.
- Estimular una mayor integración del **sistema empresarial del área en la universidad**, con especial atención a la **participación de las empresas en el diseño de los planes de estudio** de grados y posgrados, el desarrollo de un sistema de gestión y control de las prácticas de los alumnos en las empresas y la participación de profesionales de reconocido prestigio para impartir sesiones formativas en la universidad.

**ACTUACIONES DE PRIORIDAD 2 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Impulsar el desarrollo de **planes de marketing desde las universidades y entidades de I+D+i gallegas hacia las empresas** de su entorno, contemplando la detección de necesidades de formación para posteriormente diseñar una oferta a medida. Especialmente, orientar el desarrollo de posgrados específicamente orientados a las demandas del sistema empresarial de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, como por ejemplo en prevención de riesgos en industria pesada o en dirección y gestión de proyectos de ingeniería para la industria del metal, entre otros.
- Impulsar una etapa de mayor **colaboración entre el CIS-Ferrol y el sistema empresarial** de la zona, evaluando posibles **orientaciones conjuntas en Innovación y Desarrollo Tecnológico**, especialmente en actividades empresariales que requieran tecnologías para el prototipado rápido, mejoras en tecnologías de producción y aplicaciones específicas en tecnologías de la información y comunicación.

**EJE ESTRATÉGICO**  
**DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO PARA LA INNOVACIÓN Y EXCELENCIA**  
**EMPRESARIAL**

**PROGRAMA P5**

**POTENCIAR EL POSICIONAMIENTO COMO ZONA DE EXCELENCIA EN**  
**CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN EN BIENES DE EQUIPO,**  
**CONSTRUCCIÓN NAVAL E INDUSTRIA AUXILIAR EN GENERAL**

**VALOR PRIORIDAD: 4,49 SOBRE 5**

**SÍNTESIS JUSTIFICATIVA**

Uno de los ámbitos de actividades empresariales en los que las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal muestra una mayor orientación es el relativo a bienes de equipo, construcción naval e industria auxiliar en general. También se observa la existencia de una relevante capacidad científico-técnica en dichas actividades, que además cuenta con el desarrollo en la zona del Centro Tecnológico del Naval. Adicionalmente, también existe una relevante experiencia y saber-hacer vinculada a la empresa pública Navantia, que puede facilitar la orientación hacia la excelencia en conocimiento y su aplicación al desarrollo de innovaciones en las actividades relacionadas en la zona.

Teniendo en cuenta dichos recursos y capacidades, es recomendable que el sistema empresarial privado del área tome un posicionamiento relevante como zona de excelencia en conocimiento e innovación en dichas actividades. Para ello es importante generar sinergias entre el sistema empresarial privado, entidades de I+D+i especializadas y empresas y administraciones públicas, de forma que se impulse la espiral de generación-aplicación de conocimiento útil para la mejora competitiva del sistema empresarial privado de la zona. Se proponen para ello diversas actuaciones, entre las que se destaca la necesidad de contar con un sistema de gestión del conocimiento en estas actividades, de forma que permita visualizar los mapas y flujos de conocimiento generadores de valor para competir a nivel nacional e internacional. También es clave desarrollar formación específica orientada a la obtención de capital humano especialmente capacitado para la gestión y desarrollo de la I+D+i, así como captar constantemente y retener recursos humanos altamente cualificados en actividades en las que exista déficit de ese personal.

**Facilitadores y Barreras más relacionados:**

Facilitadores: FC15, FC28, FC35

Barreras: FC53, FC39, FC10, FC40, FC27, FC41, FC25, FC43

**PROGRAMA: P5 Potenciar el posicionamiento como zona de excelencia en conocimiento e innovación en bienes de equipo, construcción naval e industria auxiliar en general**

**VALOR PRIORIDAD: 4.49 SOBRE 5**

#### **ACTUACIONES DE PRIORIDAD 1 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Apoyar el desarrollo del **Centro Tecnológico del Naval** por parte de todos los agentes públicos y privados de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, fomentando la **participación del sistema empresarial** en los grupos de trabajo para la definición y desarrollo de proyectos, en base a la demanda empresarial de innovación en productos/servicios y procesos. Especial atención al desarrollo de un **plan de comunicación del Centro** para la difusión de sus servicios tecnológicos a nivel internacional.
- Impulsar la **localización de las actividades de ingeniería de Navantia en Ferrol**, favoreciendo la **transferencia de conocimiento mutuo con empresas de actividades relacionadas** en la zona, de forma que se apoye el surgimiento de empresas de ingeniería altamente especializadas de referencia a nivel internacional. Especial atención al desarrollo de acuerdos de cooperación con ingenierías punteras en el ámbito internacional.
- Estimular un mayor desarrollo en la zona de **itinerarios formativos de formación profesional** (ciclos medios y superiores) relacionados con las necesidades de los perfiles profesionales de las actividades de bienes de equipo, construcción naval e industria auxiliar en general.
- Desarrollar un **plan de formación específica en gestión de I+D+i** para proyectos aplicados a las actividades de construcción naval, ingeniería, bienes de equipo e industria auxiliar en general, incluyendo aspectos como *project management*, fuentes de financiación y ayudas, sistemas de certificación en la gestión de la innovación, vigilancia y prospectiva estratégica y tecnológica, entre otros.
- Implantar un plan de choque para la **formación de especialistas en ingeniería** para las necesidades actuales de las empresas, con especial atención al apoyo en el posible desarrollo de **spin-off de empresas de ingeniería** de referencia en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, tanto desde las propias empresas como desde los centros de formación.
- Desarrollar un **sistema de gestión del conocimiento para las actividades de bienes de equipo, construcción naval e industria auxiliar**, identificando la aportación de valor derivado del conocimiento en cada proceso y facilitando el desarrollo de un sistema de formación continua en estas actividades en el que se incluya al personal prejubilado con relevante saber-hacer en dichos procesos.
- Promover el desarrollo de **infraestructuras tecnológicas para la vigilancia estratégica y tecnológica** de las actividades de bienes de equipo, construcción naval e industria auxiliar en general, a través de los **Clúster/asociaciones y Centros Tecnológicos** existentes, con especial atención a aquellas con presencia en el área.

#### **ACTUACIONES DE PRIORIDAD 2:**

- Incentivar la implantación de **sistemas de certificación de los procesos de I+D+i** en base a la **normativa UNE 16600X** en las empresas de bienes de equipo, construcción naval e industria auxiliar, impulsando el apoyo por parte de consultorías especializadas.



### 4.3.3. PROGRAMAS DEL EJE ESTRATÉGICO COOPERACIÓN PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN SISTEMA EMPRESARIAL ARTICULADO

PROGRAMAS	(5=más prioritario) (1=menos prioritario)	VALOR PRIORIDAD
<b>P6</b> INCENTIVAR EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS, PARA LOGRAR UNA DIMENSIÓN MÁS COMPETITIVA		4,31
<b>P7</b> INTENSIFICAR LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ORIENTADA A LA CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO		4,35
<b>P8</b> IMPULSAR LA COORDINACIÓN ENTRE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS CON COMPETENCIAS QUE REPERCUTEN EN LA ARTICULACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL, CON ESPECIAL ATENCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS EN TIEMPO Y FORMA		4,45

## EJE ESTRATÉGICO

### COOPERACIÓN PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN SISTEMA EMPRESARIAL ARTICULADO

## PROGRAMA P6

### INCENTIVAR EL DESARROLLO DE PROYECTOS DE COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS, PARA LOGRAR UNA DIMENSIÓN MÁS COMPETITIVA

VALOR PRIORIDAD: 4,31 SOBRE 5

## SÍNTESIS JUSTIFICATIVA

La cooperación entre empresas es uno de los aspectos esenciales para el desarrollo de un sistema empresarial con amplia presencia de pequeñas y medianas empresas centradas fundamentalmente en mercados cercanos geográficamente (local, comarcal, provincial). En este sentido, la colaboración debe plantearse en términos de estabilidad a largo plazo, siendo necesario para ello estimular una mayor cultura de cooperación entre todos los agentes empresariales, con el objetivo de alcanzar una dimensión que incremente los niveles de eficiencia y productividad.

También se han identificado un conjunto de ámbitos de cooperación entre actividades empresariales con potencial para un apoyo en el desarrollo competitivo de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, como pueden ser el conjunto de actividades relacionadas con bienes de equipo, construcción naval e industria auxiliar en general, las actividades de turismo-ocio y relacionados, y una serie de actividades de servicios de apoyo empresariales horizontales para el conjunto del sistema empresarial privado del área (consultorías, suministro energético, logística y transporte, servicios financieros...).

Se recogen también otras actuaciones que pueden facilitar la adecuación del tamaño de las empresas para ser competitivas ante las hipotéticas amenazas derivadas de la entrada en los mercados locales/comarcales de nuevos competidores de mayor dimensión.

#### **Facilitadores y Barreras más relacionados:**

Facilitadores: FC15, FC44, FC19, FC52, FC14, FC20

Barreras: FC13, FC40, FC27, FC4, FC17, FC11

**PROGRAMA: P6** Incentivar el desarrollo de proyectos de cooperación entre empresas, para lograr una dimensión más competitiva

**VALOR PRIORIDAD: 4,31 SOBRE 5**

#### **ACTUACIONES DE PRIORIDAD 1 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Estimular en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal la **cooperación entre las diferentes asociaciones empresariales** existentes, confluyendo a medio plazo en la conformación de una **asociación de mayor entidad y representatividad**, con más capacidad para incidir en el desarrollo integral del sistema empresarial privado del área.
- Incentivar el desarrollo de **acuerdos de cooperación entre medianas y pequeñas empresas** de las actividades de **bienes de equipo, construcción naval e industria auxiliar**, en aspectos de interés común como puede ser compartir instalaciones productivas infrautilizadas o para la diversificación hacia actividades con necesidades de espacio y volumen relevantes.
- Impulsar el desarrollo de **acuerdos marco de colaboración entre pequeñas empresas de actividades similares** a través de las asociaciones sectoriales, de forma que se articulen redes de empresas con productos y servicios de mayor valor añadido y atractivo para el mercado interno y externo a la zona.
- Articular **acuerdos de colaboración entre empresas de las actividades de turismo** (hostelería, restauración...) y entre éstas y **las empresas** de las actividades de **comercio minorista**, actividades recreativas y culturales, buscando la configuración de un **destino turístico de mayor atractivo** y con una oferta más diversa de actividades de ocio y de cultura.
- Impulsar la configuración de **acuerdos de colaboración entre empresas con grandes necesidades energéticas y empresas** de las **actividades de generación y distribución de energía** presentes en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, de forma que se incentive un acuerdo marco para una oferta de suministro energético atractiva para las empresas localizadas en la zona.
- Desarrollar **jornadas de información y sensibilización sobre la cultura de cooperación empresarial**, difundiendo un manual de mejores prácticas y experiencias para la obtención de acuerdos de colaboración estables a largo plazo, especialmente orientado al ámbito de la pequeña y mediana empresa del área.
- Apoyar la **fusión de empresas de actividades complementarias** para configurar una oferta más integral que permita **competir** en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal frente a **empresas externas** al área de mayor dimensión y con mayor capacidad financiera.

#### **ACTUACIONES DE PRIORIDAD 2 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Incentivar la configuración de **ofertas específicas de empresas de las actividades de servicios empresariales** (logística y transporte, consultoría, marketing, calidad, ingenierías...) **para** el desarrollo estratégico de **actividades (nuevas o existentes) de elevado atractivo** para las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, favoreciendo la mejora competitiva de su sistema empresarial en un mercado global.
- Estimular por parte de las actividades de **servicios financieros** un mayor desarrollo de **ofertas integrales especializadas** en base a las necesidades específicas de cada actividad del sistema empresarial privado de la zona, colaborando con otras empresas de servicios (consultoría, formación, seguros financieros, gestión de tesorería y ayudas, servicios de planificación financiera...).
- Estimular el desarrollo de **estrategias de cooperación entre empresas de energía y de las actividades forestales**, para el impulso de la obtención de energía a través de la biomasa forestal, con un apoyo decidido desde la administración pública (autonómica y central).

## EJE ESTRATÉGICO

### COOPERACIÓN PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN SISTEMA EMPRESARIAL ARTICULADO

## PROGRAMA P7

### INTENSIFICAR LA COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS Y ADMINISTRACIONES PÚBLICAS ORIENTADA A LA CONSOLIDACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO

VALOR PRIORIDAD: 4,35 SOBRE 5

### SÍNTESIS JUSTIFICATIVA

Las actuaciones de este programa tratan de dar una respuesta eficiente a las demandas del sistema empresarial privado, relativos al desarrollo de la cooperación entre administraciones públicas y empresas.

Debe destacarse especialmente la solicitud desde el sistema empresarial para participar en mayor medida en el diseño de actuaciones a desarrollar desde el universo público. También es relevante la demanda de información sobre las ayudas e incentivos públicos existentes, de forma que se difunda más ampliamente a través de las asociaciones empresariales. A este respecto, es necesaria una mayor involucración del sistema financiero privado en la gestión de ayudas públicas en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, en colaboración con las administraciones públicas.

Por otro lado, debe contemplarse la conveniencia de desarrollar sociedades de garantía recíproca y de capital-riesgo (público-privada), de forma que se contemplen los aspectos específicos de la realidad empresarial del área, con especial impulso desde la iniciativa pública.

#### **Facilitadores y Barreras más relacionados:**

Facilitadores: FC44, FC8, FC14

Barreras: FC7, FC4, FC2, FC25, FC34, FC40

**PROGRAMA: P7 Intensificar la cooperación entre empresas y administraciones públicas orientada a la consolidación del sistema empresarial privado**

**VALOR PRIORIDAD: 4,35 SOBRE 5**

**ACTUACIONES DE PRIORIDAD 1 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Incentivar una **mayor participación del sistema financiero privado** en la **gestión y financiación-puente sobre ayudas públicas** para empresas de Ferrol, Eume y Ortegal, en colaboración con las diversas asociaciones empresariales e impulsada desde la administración pública.
- Apoyar desde los diversos estamentos públicos la **creación de una sociedad de capital-riesgo** (público-privada) específica para Ferrol, Eume y Ortegal, de forma que contemple las características propias de su sistema empresarial (tamaño y estructura empresarial, necesidades de financiación específicas...), así como impulsar la colaboración con las sociedades de capital-riesgo existentes.
- Impulsar una **mayor conexión entre los diversos niveles de las administraciones públicas** presentes en la zona y las **asociaciones empresariales**, desarrollando jornadas de trabajo conjuntas en las que se cuente con una representación empresarial más amplia y diversa, tanto geográfica como sectorialmente, para **orientar el diseño de las actuaciones públicas** en base a las necesidades del sistema empresarial. Especial atención a la participación de las empresas de las actividades de logística y transporte en el diseño de las infraestructuras de transporte.
- Impulsar la orientación de las **sociedades de garantía recíproca** hacia las necesidades del sistema empresarial de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal y, en su caso, apoyar la creación de una sociedad de garantía recíproca específica para avalar las necesidades de financiación del sistema empresarial privado de la zona.
- Impulsar una mayor **difusión y divulgación de los incentivos y ayudas públicas** para el sistema empresarial de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, por medio de las diferentes asociaciones empresariales y a través de diversos medios (páginas web, boletines de información, anuncios en prensa...), con especial atención a la transparencia y divulgación de los criterios para la concesión de ayudas en régimen de concurrencia competitiva.

**ACTUACIONES DE PRIORIDAD 2:**

- Articular un **servicio público y una oficina de apoyo** para la **orientación y presentación de solicitudes de ayudas públicas** por parte de pequeñas y medianas empresas, impulsando la configuración de una **red de agentes de innovación público-privados** que facilite la búsqueda de posibles socios para el desarrollo de proyectos de cooperación.

**EJE ESTRATÉGICO**

**COOPERACIÓN PARA LA CONSOLIDACIÓN DE UN SISTEMA EMPRESARIAL ARTICULADO**

**PROGRAMA P8**

**IMPULSAR LA COORDINACIÓN ENTRE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS CON COMPETENCIAS QUE REPERCUTEN EN LA ARTICULACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL, CON ESPECIAL ATENCIÓN AL CUMPLIMIENTO DE LOS COMPROMISOS EN TIEMPO Y FORMA**

**VALOR PRIORIDAD: 4,45 SOBRE 5**

**SÍNTESIS JUSTIFICATIVA**

Uno de los aspectos especialmente demandado por el sistema empresarial es la difusión de información sobre las actuaciones previstas en el Plan Ferrol, así como una más amplia participación de las empresas en el diseño y seguimiento de actuaciones.

Por otro lado, debe tenerse en cuenta que existen numerosas entidades públicas con presencia y actividad en la zona, en donde actúan 20 ayuntamientos y los diferentes niveles de las administraciones regionales y estatales, que en algún caso puede ocasionar unos plazos de realización mayores de lo inicialmente previsto. Se requiere, por tanto, una coordinación eficiente en aquellas actuaciones públicas que repercutan directamente en la articulación del sistema empresarial, de forma que se favorezca la menor demora posible,

En cuanto a la coordinación en el desarrollo de los Pactos Locales de Empleo, es preciso hacerlo de forma coordinada entre los diferentes ayuntamientos de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, de forma que se alcance un plan común para toda la zona.

**Facilitadores y Barreras más relacionados:**

Facilitadores: FC51, FC44, FC52

Barreras: FC46, FC7, FC53, FC13, FC45, FC9, FC6

**PROGRAMA: P8** Impulsar la coordinación entre administraciones públicas con competencias que repercuten en la articulación del sistema empresarial, con especial atención al cumplimiento de los compromisos en tiempo y forma

**VALOR PRIORIDAD: 4,45 SOBRE 5**

**ACTUACIONES DE PRIORIDAD 1 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Impulsar la **puesta en marcha** de forma **inmediata** del **Polígono de Leixa y del Polígono de Mandiá** (plataforma logística), adoptando las decisiones políticas necesarias bajo el trámite de urgencia.
- Evaluar la posibilidad de **creación de un lobby con presencia en Madrid y en Bruselas**, de forma que facilite la transferencia de información y los contactos relevantes para el diseño de estrategias futuras de actuaciones para el desarrollo del sistema empresarial privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.
- Favorecer una mayor **participación del sistema empresarial privado** en el seguimiento de los compromisos públicos relacionados con el **Plan Ferrol**, estableciendo mecanismos para la participación de una representación más diversa y con implicación de las diferentes actividades empresariales del área.
- Impulsar una mayor **coordinación entre las administraciones públicas locales y regionales en la previsión global de necesidades** (espacio, equipamiento, comunicación, internet, ...) en el desarrollo de **nuevo suelo empresarial**, realizando un estudio en profundidad para detectar el suelo que va a ser necesario en el área con un horizonte de 20 años y adoptar las decisiones públicas y privadas para su cumplimiento.
- Potenciar una mayor **difusión de las actuaciones públicas** en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal **y su grado de avance**, desarrollando campañas de comunicación periódicas con una amplia presencia en los medios.

**ACTUACIONES DE PRIORIDAD 2 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Potenciar el desarrollo de **Pactos Locales de Empleo** en todos los ayuntamientos de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, tratando de alcanzar un **acuerdo marco homogéneo** a través de un proceso amplio de consulta a todos los agentes socioeconómicos de la zona y articulando un sistema de coordinación entre los ayuntamientos para su adaptación a nivel local. Especial atención a la dotación presupuestaria necesaria.
- Impulsar la **coordinación de las actuaciones públicas** a través del desarrollo de **redes de trabajo de los organismos públicos**, donde se articulen las actuaciones de cada institución. Especial atención a su desarrollo a través de la oficina de la Asociación Impulsora del Plan Ferrol.



#### 4.3.4. PROGRAMAS DEL EJE ESTRATÉGICO DIVERSIFICACIÓN Y CRECIMIENTO SOSTENIDO DEL SISTEMA EMPRESARIAL EN UN MERCADO GLOBAL

PROGRAMAS	(5=más prioritario) (1=menos prioritario)	VALOR PRIORIDAD
P9	IMPULSAR UNA MAYOR DIVERSIFICACIÓN EN ACTIVIDADES DE ESPECIAL ATRACTIVO PARA LAS QUE EL ÁREA DISPONE DE RELEVANTES RECURSOS Y CAPACIDADES	4,59
P10	INCENTIVAR LA MEJORA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE NUEVAS ACTIVIDADES DE ATRACTIVO RELEVANTE PARA EL ÁREA	4,27
P11	APOYAR EL CRECIMIENTO Y LA EXPANSIÓN EMPRESARIAL EN MERCADOS EXTERNOS A LA ZONA (RESTO DE GALICIA, RESTO DE ESPAÑA, MERCADOS INTERNACIONALES)	4,54

**EJE ESTRATÉGICO**  
**DIVERSIFICACIÓN Y CRECIMIENTO SOSTENIDO DEL SISTEMA EMPRESARIAL EN UN**  
**MERCADO GLOBAL**

**PROGRAMA P9**  
**IMPULSAR UNA MAYOR DIVERSIFICACIÓN EN ACTIVIDADES DE**  
**ESPECIAL ATRACTIVO PARA LAS QUE EL ÁREA DISPONE DE**  
**RELEVANTES RECURSOS Y CAPACIDADES**

**VALOR DE PRIORIDAD: 4,59 SOBRE 5**

**SÍNTESIS JUSTIFICATIVA**

Derivado del análisis y diagnóstico estratégico efectuado, se constata un conjunto de actividades empresariales en las que las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal cuentan con relevantes recursos y capacidades y, además, son de un singular atractivo para el desarrollo de su sistema empresarial privado. Fundamentalmente, se trata de actividades relacionadas con las cadenas empresariales de energía, bienes de equipo, construcción naval e industria auxiliar en general. Las actuaciones de este programa son complementarias a las desarrolladas en el programa relativo al posicionamiento del área como zona de excelencia en conocimiento e innovación en estas actividades, por lo que deben ser impulsadas conjuntamente, de forma que se generen sinergias en su implantación.

Se trata, por lo tanto, de aprovechar las capacidades y recursos existentes, para profundizar en el desarrollo de las actividades ya presentes, y también orientar una estrategia de diversificación hacia otros segmentos de actividades empresariales en las que pueden aplicarse los conocimientos actuales, de forma que se reduzca también la infrautilización de algunas instalaciones. En el caso de las actividades empresariales de energía, se trata de aprovechar la existencia de oportunidades para posicionar la zona como un referente en el desarrollo energético, de forma que se convierta en un factor de atracción de nuevas inversiones empresariales e impulse además la actividad industrial con grandes necesidades de suministro energético.

**Facilitadores y Barreras más relacionados:**

Facilitadores: FC21, FC49, FC15, FC19, FC28, FC35, FC33

Barreras: FC53, FC48, FC10, FC40, FC27, FC41, FC34, FC11, FC9, FC32

**PROGRAMA: P9** Impulsar una mayor diversificación en actividades de especial atractivo para las que el área dispone de relevantes recursos y capacidades

**VALOR PRIORIDAD: 4.59 SOBRE 5**

#### ACTUACIONES DE PRIORIDAD 1 (ordenadas de mayor a menor prioridad):

- Incentivar la **diversificación en las actividades de construcción naval e industria auxiliar** de la zona, tanto **hacia nuevas actividades relacionadas** (barreras anticontaminantes, equipamiento para instalaciones energéticas, maquinaria para obras públicas, aeronáutica, embarcaciones deportivas, pantalanes...) como **hacia nuevos mercados geográficos**, favoreciendo una mayor generación de valor y empleo en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.
- Impulsar el **desarrollo de empresas de las actividades de ingeniería relacionadas con el naval, bienes de equipo e instalaciones industriales**, buscando la configuración de una actividad empresarial de alto valor añadido en el área para competir a nivel internacional.
- Potenciar el desarrollo de **empresas de tecnologías orientadas a la obtención de energías renovables** en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, así como el desarrollo de **empresas de bienes de equipo, servicios de mantenimiento, ingenierías e instalación**. Especial atención al desarrollo de fuentes energéticas como la eólica, la biomasa forestal, biodiesel, la energía de corriente marina y maremotriz, en colaboración con entidades de I+D+i existentes en la zona.
- Aprovechar la **tradición y saber-hacer en construcción y reparación naval militar y civil** para desarrollar **nuevas líneas de construcciones y reparaciones de buques y artefactos flotantes** de alto valor añadido generado en Galicia, que puedan competir en el mercado global especialmente **en base a innovación, tecnología, calidad y eficiencia operativa** frente a la competencia en precio, de forma que se potencie el crecimiento de la industria de bienes de equipo y auxiliar en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal para el mercado gallego y exterior.
- Potenciar el desarrollo de las **empresas de logística y transporte especializadas** en función de las tendencias del mercado, favoreciendo el crecimiento de sus actividades hacia servicios de elevado valor añadido para las actividades cliente y hacia mercados externos a la zona.
- Apoyar por parte de todas las empresas la **concreción del Plan Estratégico del Cluster del Naval**, contemplando las diversas actividades existentes en la zona y las orientaciones estratégicas necesarias para el mantenimiento y crecimiento de estas actividades en la zona, con especial atención al apoyo de las actividades de la industria auxiliar e ingenierías relacionadas.

#### ACTUACIONES DE PRIORIDAD 2:

- Promover la creación de un **Centro de Conocimiento de la Energía** en el área (eólica, gas, mareomotriz, biomasa forestal, biodiesel...), como elemento impulsor de estas actividades en la zona de forma que se convierta en un referente en España y, a medio plazo, a nivel internacional, estableciendo líneas de cooperación con otras entidades relevantes en el ámbito mundial.

**EJE ESTRATÉGICO**  
**DIVERSIFICACIÓN Y CRECIMIENTO SOSTENIDO DEL SISTEMA EMPRESARIAL EN UN**  
**MERCADO GLOBAL**

**PROGRAMA P10**  
**INCENTIVAR LA MEJORA DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES**  
**NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE NUEVAS ACTIVIDADES DE**  
**ATRACTIVO RELEVANTE PARA EL ÁREA**

**VALOR DE PRIORIDAD: 4,27 SOBRE 5**

**SÍNTESIS JUSTIFICATIVA**

En base al estudio desarrollado y trabajos complementarios, se han detectado un conjunto de actividades que son consideradas por los propios agentes socioeconómicos de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal como atractivos para su desarrollo en la zona, si bien por diversas circunstancias no tienen actualmente una implantación especialmente relevante.

La mayor parte de dichas actividades disponen de un insuficiente nivel de oferta de recursos y capacidades empresariales en la zona y, por consiguiente, condiciona el nivel de diversificación deseable en su tejido empresarial. Se trata de actividades relacionadas con el turismo en todas sus vertientes, actividades de servicios empresariales de apoyo al conjunto del sistema empresarial, actividades de servicios sociosanitarios, comercio y un conjunto de actividades basadas en recursos naturales (forestal, acuicultura, agricultura). El impulso de esta diversificación empresarial favorecería una mayor generación de valor y riqueza en el área, así como la fijación de población para el incremento de los niveles de renta.

**Facilitadores y Barreras más relacionados:**

Facilitadores: FC49, FC44, FC52, FC50, FC12, FC5, FC20, FC16, FC24

Barreras: FC53, FC31, FC4, FC17, FC1, FC9, FC30, FC22, FC23, FC29, 18

**PROGRAMA: P10 Incentivar la mejora de los recursos y capacidades necesarios para el desarrollo de nuevas actividades de atractivo relevante para el área**

**VALOR PRIORIDAD: 4.27 SOBRE 5**

**ACTUACIONES DE PRIORIDAD 1 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Intensificar el desarrollo del **plan turístico en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal**, con la dotación presupuestaria para su implantación en base a las posibles ayudas (D.X de Turismo, Secretaría de Turismo, Igape...), contemplando el área en su conjunto como destino y producto turístico de calidad. Especial atención a la configuración de un **consorcio turístico con involucración público-privada** como elemento de articulación y gestión, así como al desarrollo de un plan de comunicación intensivo para la difusión de sus recursos turísticos y la implantación de un observatorio de la oferta y demanda turística en la zona para evaluar los resultados.
- Impulsar la **elaboración de productos turísticos basados en** la puesta en valor de los **recursos endógenos existentes** (zonas paisajísticas y monumentales, museos, recuperación de cascos antiguos, rutas de senderismo, turismo activo, turismo verde...), de forma que se incremente la oferta turística actual. Especial atención a las mejoras en la señalización, los viales de acceso y el acondicionamiento de dichas zonas bajo un enfoque de sostenibilidad.
- Establecer un **sistema de análisis prospectivo de nuevas oportunidades de negocio** en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal que oriente sobre las actividades a impulsar en la zona en función de criterios globales de generación de valor y empleo, contemplando al conjunto de actividades del sistema empresarial privado.
- Evaluar la posibilidad de **implantación de una planta integral de celulosa y papel** en la zona en colaboración con el grupo Ence, cerrando el ciclo en Galicia de esta parte de la cadena e impulsando la generación de valor en la zona, analizando posibles ubicaciones como por ejemplo en la zona de As Pontes.
- Impulsar la **concentración y optimización del uso forestal de los montes** de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, buscando la configuración de unidades productivas de tamaño viable y desarrollando acuerdos de cooperación con la industria transformadora de la madera para el suministro estable de madera de calidad tecnológica a precio competitivo en base a las demandas de dicha industria.
- Apoyar el desarrollo de **centros comerciales abiertos/urbanos** en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, aprovechando la financiación existente para su implantación, evaluando especialmente el tipo de actividades demandadas y poco disponibles en cada zona, así como estableciendo modelos de gestión profesional de las asociaciones y establecimientos comerciales.

**ACTUACIONES DE PRIORIDAD 2 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Impulsar la **implantación y desarrollo de empresas de acuicultura** en la zona, diseñando un plan de actuaciones que compatibilice los diversos usos de los recursos costeros, facilitando además la colaboración de empresas de dicha actividad con el capital humano orientado al marisqueo de la zona. Especial atención a la posibilidad de desarrollar semilleros en la zona que surtan al mercado gallego y estatal, actualmente atendido con productos importados.
- Incentivar el **desarrollo de empresas de servicios sociosanitarios** en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, con especial atención al incremento de una oferta integral de servicios sanitarios y de carácter social con implantación y cobertura en la totalidad del territorio de la zona.
- Estimular el **desarrollo de las actividades de servicios de apoyo empresarial** en la zona, a través de un **plan específico de incentivos** para el incremento de la oferta en la zona (formación, consultoría estratégica, consultoría tecnológica, estudios de mercado...), articulando un sistema de captación de necesidades de mejora en el sistema empresarial privado del área.
- Orientar las **actividades agrarias hacia la especialización en cultivos de producción ecológica**, apoyando el desarrollo de unidades productivas de dimensión viable y, en su caso, el desarrollo de cooperativas. Especial atención al apoyo en la fase de comercialización y la creación de redes de empresa para la comercialización.

**EJE ESTRATÉGICO**  
**DIVERSIFICACIÓN Y CRECIMIENTO SOSTENIDO DEL SISTEMA EMPRESARIAL EN UN**  
**MERCADO GLOBAL**

**PROGRAMA P11**

**APOYAR EL CRECIMIENTO Y LA EXPANSIÓN EMPRESARIAL EN**  
**MERCADOS EXTERNOS A LA ZONA (RESTO DE GALICIA, RESTO DE**  
**ESPAÑA, MERCADOS INTERNACIONALES)**

**VALOR DE PRIORIDAD: 4,54 SOBRE 5**

**SÍNTESIS JUSTIFICATIVA**

Las actuaciones de este programa tratan de impulsar y apoyar el crecimiento de las empresas de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal en mercados externos a la zona, rompiendo la baja orientación cultural a competir en otros mercados, orientación muy extendida entre las empresas de menor dimensión en la zona. Uno de los temas, por tanto, que deben mejorarse es la sensibilización y formación de los directivos de dichas empresas sobre las formas y herramientas para el acceso a mercados externos.

Otro de los aspectos fundamentales que es conveniente apoyar, es el desarrollo de estudios de mercado que permitan a las empresas disponer de información para el diseño de las estrategias más adecuadas.

Teniendo en cuenta la dimensión de las empresas existente en el tejido empresarial, deben potenciarse especialmente las fórmulas de cooperación para el crecimiento en los mercados a través, por ejemplo, de redes de comercialización, acuerdos de cooperación sectoriales, consorcios para la promoción de la exportación, entre otros.

**Facilitadores y Barreras más relacionados:**

Facilitadores: FC21, FC49, FC44, FC12, FC20

Barreras: FC40, FC27, FC37, FC26, FC2, FC3, FC42

**PROGRAMA: P11 Apoyar el crecimiento y la expansión empresarial en mercados externos a la zona (resto de Galicia, resto de España, mercados internacionales)**

**VALOR PRIORIDAD: 4,54 SOBRE 5**

**ACTUACIONES DE PRIORIDAD 1 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Incentivar el desarrollo de **redes de comercialización conjuntas** por parte de empresas de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal para acceder al mercado de España, evaluando la posible creación de **empresas especializadas en la comercialización y distribución** en dicha zona, con la colaboración de empresas actuales de logística y distribución del área.
- Incentivar la **participación de empresas** de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal **en los planes de internacionalización sectoriales** desarrollados por el Icxex, con especial atención a la implicación a través de las asociaciones empresariales.
- Impulsar el desarrollo de **consorcios de promoción, exportación y comercialización** por parte de empresas con **productos/ servicios complementarios** en mercados internacionales de singular atractivo para las empresas del área, apoyado a través de la red del Igape e Icxex en el exterior y las cámaras de comercio.
- Desarrollar **jornadas y seminarios para la sensibilización y formación de directivos en estrategias, técnicas y herramientas de acceso a nuevos mercados** geográficos, comercialización y ampliación de mercados, contando con la participación de empresas que hayan desarrollado experiencias similares de éxito.
- Estimular el **crecimiento y expansión de las pequeñas empresas del área en el resto de Galicia**, incentivando el desarrollo de **estrategias comerciales conjuntas** para determinadas agrupaciones de actividades, por ejemplo a través de la creación de redes de comercialización o a través del desarrollo de estrategias de colaboración con empresas de otras zonas geográficas (A Coruña, Lugo, Santiago, Vigo...) con especial atención a la complementariedad de ofertas y el intercambio de información comercial.

**ACTUACIONES DE PRIORIDAD 2 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Incentivar el desarrollo de **estudios conjuntos por actividades empresariales** (turismo, bienes de equipo...) para la **identificación de segmentos de mercado y zonas geográficas atractivas** para las empresas de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, estableciendo un plan para facilitar el acceso de las empresas a dichos mercados.
- Estimular en mayor medida el desarrollo de **estudios de mercado individuales por parte de las empresas** del área para su crecimiento en mercados externos al área, articulando una red de empresas de servicios de consultoría que desarrollen dichos servicios por ámbitos geográficos, con cobertura en las zonas geográficas de mayor atractivo para el conjunto del sistema empresarial de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.



#### 4.3.5. PROGRAMAS DEL EJE ESTRATÉGICO UNIVERSO PÚBLICO POTENCIADOR DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO

PROGRAMAS	(5=más prioritario) (1=menos prioritario)	VALOR PRIORIDAD
P12	DESARROLLAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN BAJO EL ENFOQUE DE MARCA TERRITORIAL, PARA LA PROMOCIÓN DE EMPRESAS DEL ÁREA EN EL EXTERIOR, LA ATRACCIÓN Y CAPTACIÓN DE INVERSIONES PRODUCTIVAS, Y LA CONSOLIDACIÓN DE EMPRESAS EN LA ZONA	4,36
P13	IMPULSAR EN MAYOR MEDIDA EL DESARROLLO DE EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS PARA LA POTENCIACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO EN BASE A LAS NECESIDADES DE LAS EMPRESAS	4,40
P14	CONTINUAR AVANZANDO EN EL DESARROLLO DE LAS INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN INTERNAS Y EXTERNAS, CON ESPECIAL ATENCIÓN A LAS NECESIDADES DEL SISTEMA EMPRESARIAL DEL ÁREA	4,72

## EJE ESTRATÉGICO

UNIVERSO PÚBLICO POTENCIADOR DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO

## PROGRAMA P12

DESARROLLAR UN PLAN DE COMUNICACIÓN BAJO EL ENFOQUE DE MARCA TERRITORIAL, PARA LA PROMOCIÓN DE EMPRESAS DEL ÁREA EN EL EXTERIOR, LA ATRACCIÓN Y CAPTACIÓN DE INVERSIONES PRODUCTIVAS, Y LA CONSOLIDACIÓN DE EMPRESAS EN LA ZONA

VALOR DE PRIORIDAD: 4,36 SOBRE 5

### SÍNTESIS JUSTIFICATIVA

Uno de los aspectos fundamentales para dinamizar el sistema empresarial de un territorio es el desarrollo de actuaciones de difusión y comunicación, tanto internas como externas, que refuercen la imagen que se quiere dar de dicho territorio. En el caso de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, debe desarrollarse previamente un estudio que permita definir los atributos de la marca territorial, en función de los objetivos que se marquen y públicos que se pretende alcanzar.

Por ello, deben desarrollarse campañas de comunicación diferenciadas: orientadas a captar nuevas inversiones empresariales en el área, a promocionar las empresas de la zona en el exterior, a captar visitantes y turistas en los mercados emisores y, al mismo tiempo, orientadas a mejorar la propia imagen interna que los ciudadanos de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal tienen de su zona, buscando además la generación de un clima favorable para el desarrollo empresarial y el emprendimiento en el área.

#### **Facilitadores y Barreras más relacionados:**

Facilitadores: FC49, FC51, FC44, FC19, FC52, FC50, FC35, FC33, 5

Barreras: FC46, FC53, FC48 , FC13, FC31, FC26, FC4, FC17

**PROGRAMA: P12** Desarrollar un plan de comunicación bajo el enfoque de marca territorial, para la promoción de empresas del área en el exterior, la atracción y captación de inversiones productivas, y la consolidación de empresas en la zona

**VALOR PRIORIDAD: 4.36 SOBRE 5**

**ACTUACIONES DE PRIORIDAD 1 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Potenciar el desarrollo de un **plan de comunicación que difunda la imagen de las empresas** de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal **en el exterior** de la zona, destacando las principales cadenas de actividades empresariales de forma que favorezca el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en otros mercados. Especial atención al aprovechamiento del Plan Turístico para la captación de visitantes en mercados emisores y de la existencia del campus de Ferrol a través de los estudiantes de intercambio para la promoción del territorio en el exterior.
- Impulsar un **plan de comunicación intensivo para la captación de nuevas inversiones** empresariales al área, a desarrollar en Galicia, España y en algunas zonas geográficas internacionales de especial interés, con un uso generalizado de medios de comunicación selectivos, contemplando aspectos como la existencia de un relevante plan de ayudas institucional, la disponibilidad de suministro energético, la disponibilidad de suelo empresarial suficientemente dotado y a coste asequible, la existencia de entidades de I+D+i para el apoyo en la innovación, entre otros aspectos.
- Desarrollar un **proceso de reflexión estratégica** en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal que permita **definir y diseñar los atributos de la marca territorial** que debe promoverse, teniendo en cuenta la diversidad de públicos objetivos a alcanzar, a través de una amplia consulta a todos los agentes socioeconómicos de la zona. Especial atención a la organización de eventos internacionales en el área que, una vez definida la marca, faciliten su posicionamiento global.
- Potenciar el desarrollo de **campañas de comunicación internas** en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, tratando de **mejorar la imagen que los propios ciudadanos tienen de la zona**, acentuando sus valores positivos para impulsar el sentido de pertenencia de la ciudadanía y apoyar positivamente la imagen proyectada al exterior.
- Fomentar la **mejora de la imagen en las áreas urbanas** de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, **para hacerla atractiva a los habitantes y visitantes**, dotándola de un ordenamiento urbano de calidad, aprovechando además la existencia de recursos patrimoniales relevantes, como por ejemplo el conjunto de actuaciones desarrolladas en Ferrol para la posible proclamación como Patrimonio de la Humanidad por la Unesco. Especial atención al desarrollo de un comercio minorista de calidad y al fomento en la ciudadanía del espíritu de atención al visitante.
- Desarrollar **actuaciones de comunicación y difusión específicas** para el posicionamiento de la **zona como un área de excelencia en conocimiento e innovación** en las actividades de bienes equipo, construcción naval e industria auxiliar en general, tratando de potenciar la imagen de estas actividades en el exterior para su crecimiento a nivel internacional.

**EJE ESTRATÉGICO**

**UNIVERSO PÚBLICO POTENCIADOR DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO**

**PROGRAMA P13**

**IMPULSAR EN MAYOR MEDIDA EL DESARROLLO DE  
EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS PARA LA POTENCIACIÓN  
DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO EN BASE A LAS  
NECESIDADES DE LAS EMPRESAS**

**VALOR DE PRIORIDAD: 4,40 SOBRE 5**

**SÍNTESIS JUSTIFICATIVA**

Las actuaciones contenidas en este programa tratan de poner el acento en aquellos aspectos que actualmente ya se están desarrollando desde diversas entidades y organismos, pero cuya ejecución debe ser impulsada en mayor medida para el logro de equipamientos y servicios públicos potenciadores del sistema empresarial privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.

Existen un conjunto de actuaciones que tienen fundamentalmente relación con la gestión ambiental entendida en su sentido más amplio, de forma que se incluyan aspectos concretos como la depuración de aguas y otras actuaciones de carácter más global que contemplen la mejora de todos los parámetros de calidad ambiental (suelo, aire, aguas...), de forma que se favorezca el desarrollo sostenible de su sistema empresarial privado.

Los empresarios ponen énfasis especialmente en la implantación de un modelo de parques empresariales por actividades empresariales (bienes de equipo, textil, forestal-madera, industria alimentaria...), donde puedan ubicarse empresas de actividades similares para poder compartir determinadas instalaciones y costes comunes, así como en la dotación de servicios avanzados en los parques empresariales (saneamiento, suministro energético, telecomunicaciones...).

**Facilitadores y Barreras más relacionados:**

Facilitadores: FC21, FC49, FC51, FC44, FC52, FC50

Barreras: FC46, FC3, FC6, FC29

**PROGRAMA: P13 Impulsar en mayor medida el desarrollo de equipamientos y servicios públicos para la potenciación del sistema empresarial privado en base a las necesidades de las empresas**

**VALOR PRIORIDAD: 4.40 SOBRE 5**

**ACTUACIONES DE PRIORIDAD 1 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Finalizar las **redes de saneamiento y depuración de aguas residuales de la ría** y de todo el ámbito geográfico de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, de forma que se garantice la sostenibilidad futura en el empleo de los recursos y se pueda difundir una **imagen de respeto ambiental**. Contemplar la posible ampliación hacia un **plan de gestión ambiental** a nivel global para el territorio en su conjunto, incluyendo otros aspectos como la gestión de residuos urbanos, residuos industriales y el control de posibles contaminantes ambientales (del suelo, del aire, acústico...).
- Potenciar la creación de **áreas náutico-deportivas con mejoras en las dotaciones de recursos**, de forma que se **incremente la oferta turística** de esta actividad en la franja costera de la zona (Ferrol, Cedeira, Cariño...). Especial atención a la evaluación de los posibles usos turísticos del futuro lago de As Pontes para el desarrollo de actividades náuticas y deportivas, así como la recuperación de medios de transporte tradicionales (barcos en la ría) como reclamo turístico.
- Continuar impulsando el **desarrollo y la puesta en funcionamiento de las principales infraestructuras** en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal a través de la oficina gestora de la Asociación Impulsora del Plan Ferrol, prestando el máximo apoyo por parte de las administraciones públicas y agentes socioeconómicos de la zona para su consecución.
- Estimular el desarrollo de **planes de ordenación municipales** que contemplen **espacio para el crecimiento de polígonos empresariales actuales y futuras ubicaciones**, tratando de mantener unos precios competitivos del suelo empresarial para la captación y consolidación de inversiones empresariales.
- Desarrollar un **plan de mejora de los entornos urbanos** en colaboración con asociaciones vecinales y asociaciones de comercios, impulsando una imagen más homogénea de dichos entornos en el conjunto de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal (mobiliario urbano, parques, jardines, zonas de esparcimiento...).
- Intensificar la mejora en la **dotación de equipamientos de servicios avanzados en los parques empresariales** de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, con especial atención a la cobertura de redes telemáticas de datos y voz, tanto fija como móvil.

**ACTUACIONES DE PRIORIDAD 2 (ordenadas de mayor a menor prioridad):**

- Impulsar el **desarrollo de parques tecnológicos “temáticos”** en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal especializados en determinadas cadenas de actividades empresariales, favoreciendo su implantación en entornos cercanos para facilitar la **dotación de servicios avanzados** a las empresas de dichas actividades.
- Impulsar el desarrollo de una **“ciudad piloto” para el desarrollo de pruebas de nuevas tecnologías de información y comunicación** (comunicaciones inalámbricas, aplicaciones en PDA para comercios e industrias, ...)

**EJE ESTRATÉGICO**

**UNIVERSO PÚBLICO POTENCIADOR DEL SISTEMA EMPRESARIAL PRIVADO**

**PROGRAMA P14**

**CONTINUAR AVANZANDO EN EL DESARROLLO DE LAS  
INFRAESTRUCTURAS DE COMUNICACIÓN INTERNAS Y EXTERNAS,  
CON ESPECIAL ATENCIÓN A LAS NECESIDADES DEL SISTEMA  
EMPRESARIAL DEL ÁREA**

**VALOR PRIORIDAD: 4,72 SOBRE 5**

**SÍNTESIS JUSTIFICATIVA**

En el caso de las infraestructuras de transporte, se trata también de continuar impulsando su desarrollo, contemplando adicionalmente algunos aspectos destacables desde la perspectiva de las necesidades del sistema empresarial.

Dichas necesidades hacen mención a la mejora de la conectividad, tanto interna, como externa, para el movimiento de mercancías y personas, de forma que vertebre toda la zona y permita un desarrollo equilibrado de todo el territorio basado en su sistema empresarial.

Entre las principales actuaciones, destacan las conexiones con el exterior de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegai, conexiones internas especialmente con los parques empresariales y los enlaces con las vías de comunicación al exterior, el desarrollo del ferrocarril, contemplando además su conexión entre el puerto exterior y también con los parques empresariales. En definitiva, se trata de continuar avanzando en las infraestructuras que permitan apoyar un desarrollo de su sistema empresarial en el contexto de Galicia, España y Europa.

**Facilitadores y Barreras más relacionados:**

Facilitadores: FC21, FC49, FC52

Barreras: FC46, FC47, FC53, FC48, FC10, FC27, FC45, FC26, FC3

**PROGRAMA: P14** Continuar avanzando en el desarrollo de las infraestructuras de comunicación internas y externas, con especial atención a las necesidades del sistema empresarial del área

**VALOR PRIORIDAD: 4,72 SOBRE 5**

#### ACTUACIONES DE PRIORIDAD 1 (ordenadas de mayor a menor prioridad):

- Continuar impulsando la **conexión de los polígonos empresariales con accesos a las principales zonas urbanas**, mediante el desarrollo de **vías de alta capacidad y vías de circunvalación**, con especial atención al enlace con las principales vías de salida/llegada a las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal (AG-64 Ferrol-Vilalba, transcantábrica, AP-9)
- Evaluar la posibilidad de contar con **transportes por ferrocarril en los parques empresariales** para facilitar la logística de mercancías a coste competitivo, tratando de tener una conexión rápida hacia la zona de Coruña-sur de Galicia-Portugal, otra línea en el corredor Ferrol-As Pontes-Lugomeseta y otra hacia el cantábrico.
- Intensificar el desarrollo de los **accesos al puerto exterior a través de ferrocarril y contemplando el desdoblamiento en dos viales de acceso por carretera**, de forma que se ponga cuanto antes en funcionamiento para facilitar el desarrollo de la logística asociada.
- Impulsar la mejora de **viales de comunicación por carretera internas entre las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal**, contemplando zonas de intercambiadores para los diferentes operadores de transporte de viajeros. Especial atención a la mejora en los accesos a los principales núcleos urbanos, parques empresariales y recursos endógenos susceptibles de aprovechamiento turístico.
- Continuar mejorando las **infraestructuras de transporte por ferrocarril** que permitan **reducir los tiempos de viaje de pasajeros y mercancías**, con especial atención al cumplimiento de los plazos y la concreción del itinerario de llegada a Ferrol del AVE.
- Estimular el diseño e implantación de un **plan de transporte público** (por ferrocarril, por carretera, por barco...) **que cubra la totalidad del territorio** de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal y que contemple también la **conectividad con A Coruña**, favoreciendo la intermodalidad en el transporte y considerando en el desarrollo del plan, perfiles como pensionistas, estudiantes, parados y otros colectivos con limitados recursos económicos. Impulsar especialmente servicios regulares de transporte público de viajeros a los polígonos industriales y con conexión al Área Metropolitana de A Coruña.

#### ACTUACIONES DE PRIORIDAD 2:

- Evaluar la posible **construcción de un puente sobre la Ría conectando Coruña-Ferrol**, en colaboración con las administraciones locales, regionales, estatales y de la UE, buscando la generación de sinergias entre ambas zonas y con una positiva incidencia en las economías respectivas.



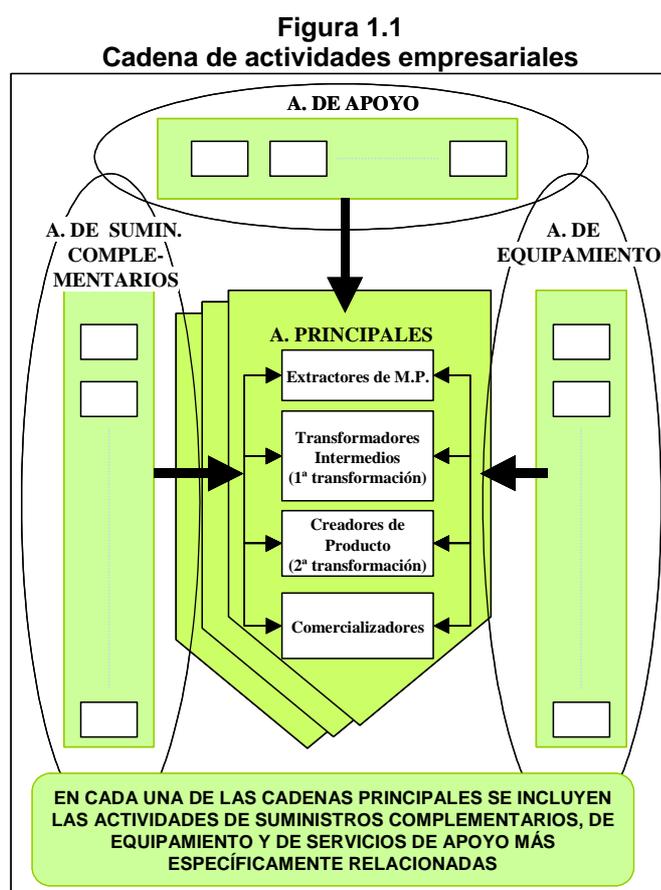
1	Visión gráfica del conjunto de las cadenas empresariales.....	189
2	Metodología sintética para la estimación del VAB y la Producción del sistema empresarial privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.....	201
2.1	Estimación del VAB por cadenas en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal: análisis estático (2006), análisis dinámico (2002-2006) y comparativa con Galicia.....	201
2.2	Estimación de la producción de las cadenas empresariales de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal en el año 2006 y comparativa con Galicia.....	209
3	Algunos datos cuantitativos relevantes de las Comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal. ....	213
4	Proceso de encuestación y tratamiento de la información.....	265
4.1	Objetivos y alcance del cuestionario al Panel de Expertos.....	265
4.2	Metodología del proceso de encuestación.....	267
5	Listado de expertos consultados – Panel de Expertos.....	269
6	Listado de expertos asistentes a las Mesas.....	272
7	Algunas referencias bibliográficas más relevantes.....	274
7.1	Libros.....	274
7.2	Monografías y otros.....	282

## ANEXOS



## 1 Visión gráfica del conjunto de las cadenas empresariales.

El estudio del Sistema Empresarial Privado de las Comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal 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.



**Fuente: elaboración propia**

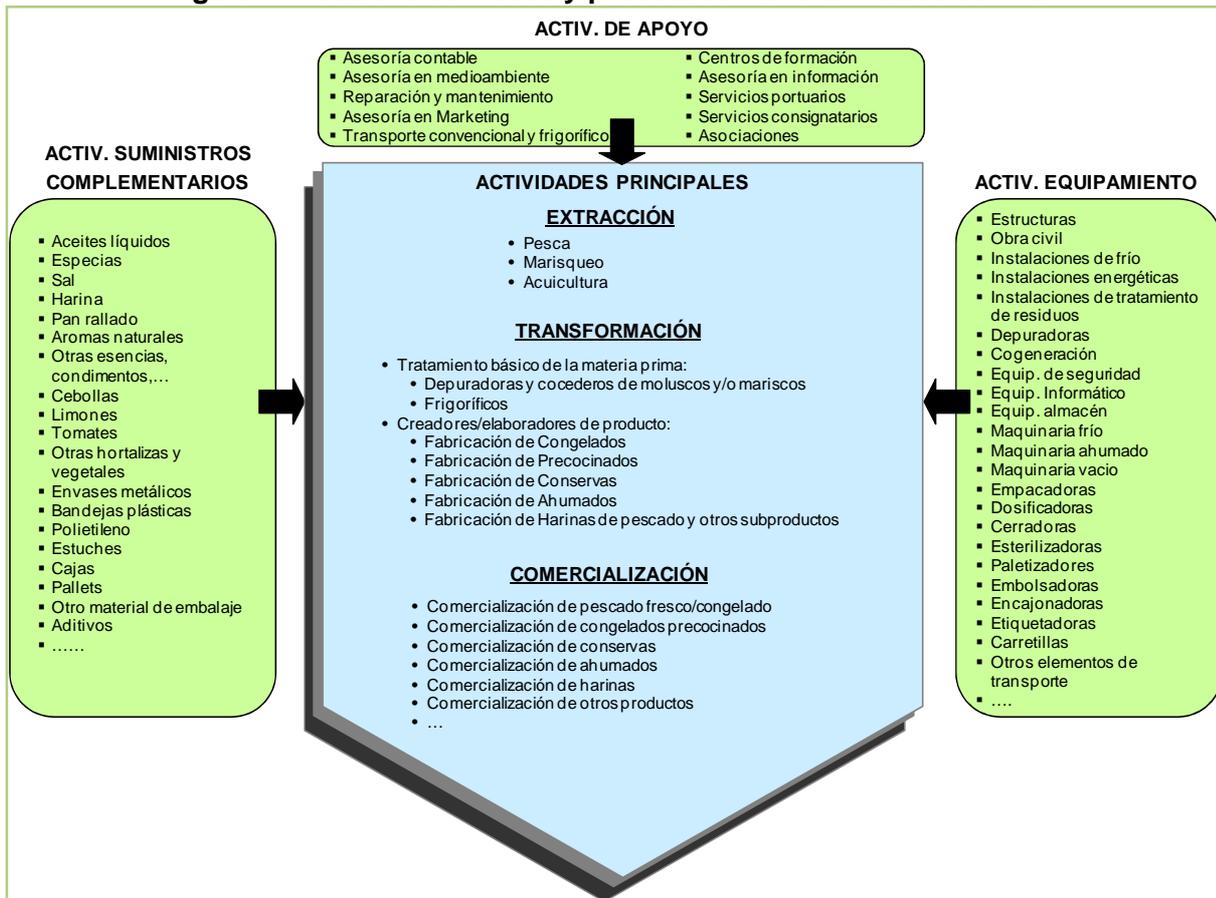
La relación de **cadenas empresariales** contempladas en el análisis del son:

- 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
- Turismo, Ocio y Relacionados
- Información, Cultura y Relacionados
- Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos
- Logística y Transporte
- Comercio y Distribución no Específicos
- Tecnologías de la Información y la Comunicación
- Educación, Salud y Medioambiente
- Servicios Financieros
- Energía
- Otras Actividades en General

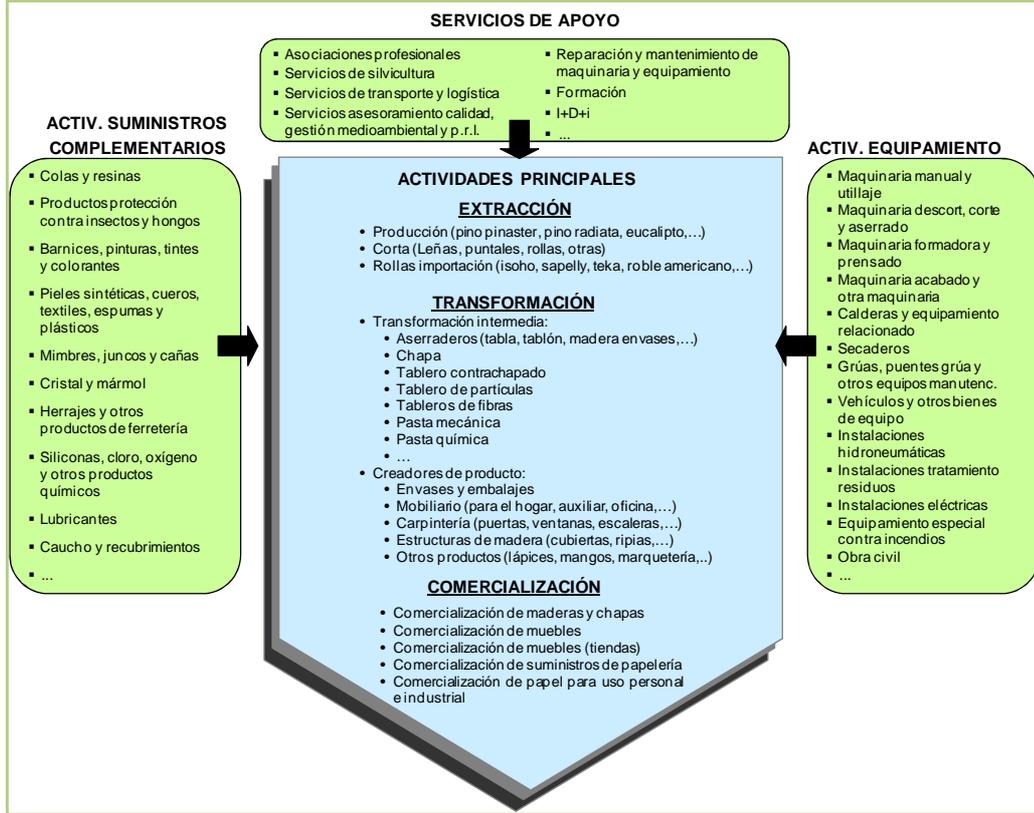
A continuación, se hace una representación gráfica de cada una de las cadenas empresariales con sus principales actividades.

**Figura 1.2 Cadena de Pesca y productos transformados del Mar**



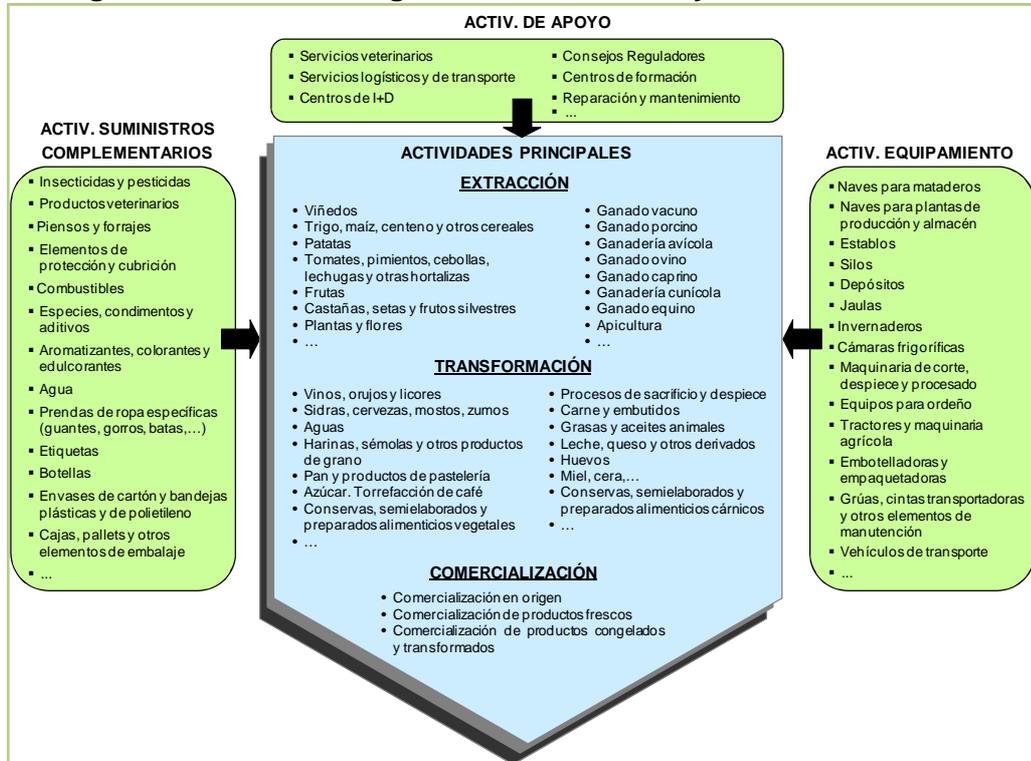
Fuente: elaboración propia

**Figura 1.3 Cadena de Forestal y productos transformados de la Madera**



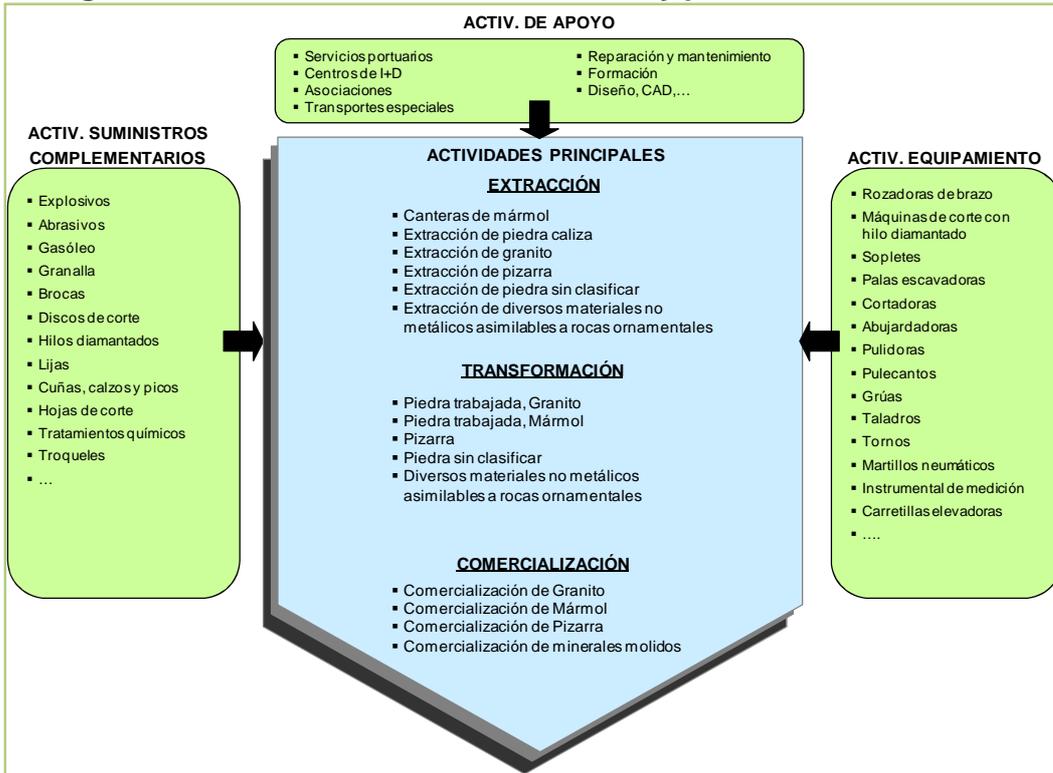
Fuente: elaboración propia

**Figura 1.4 Cadena de Agricultura, Ganadería y sus transformados**



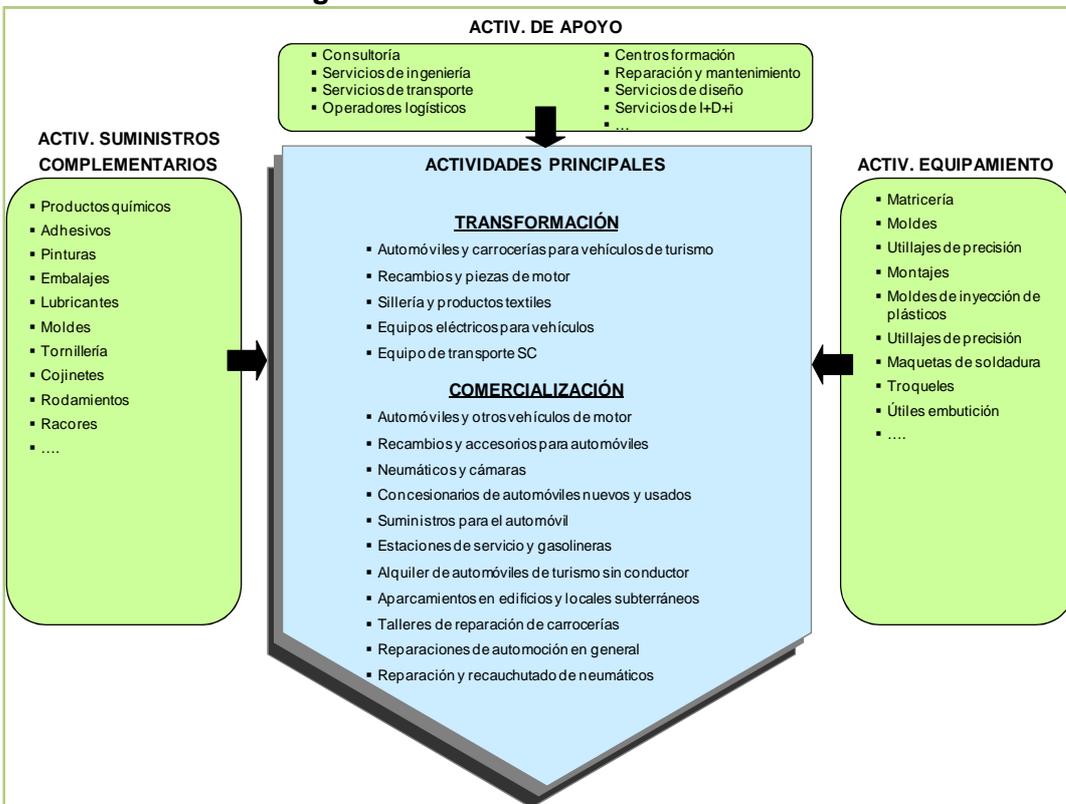
Fuente: elaboración propia

**Figura 1.5 Cadena de Rocas Ornamentales y productos no metálicos**



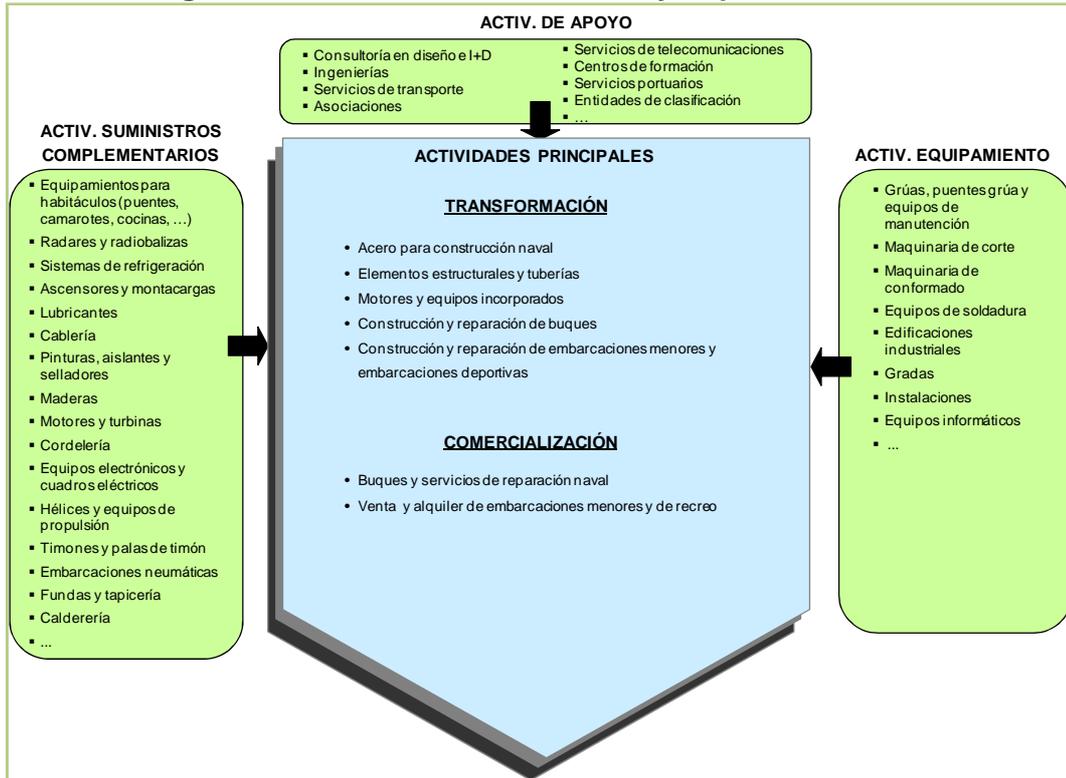
Fuente: elaboración propia

**Figura 1.6 Cadena de la Automoción**



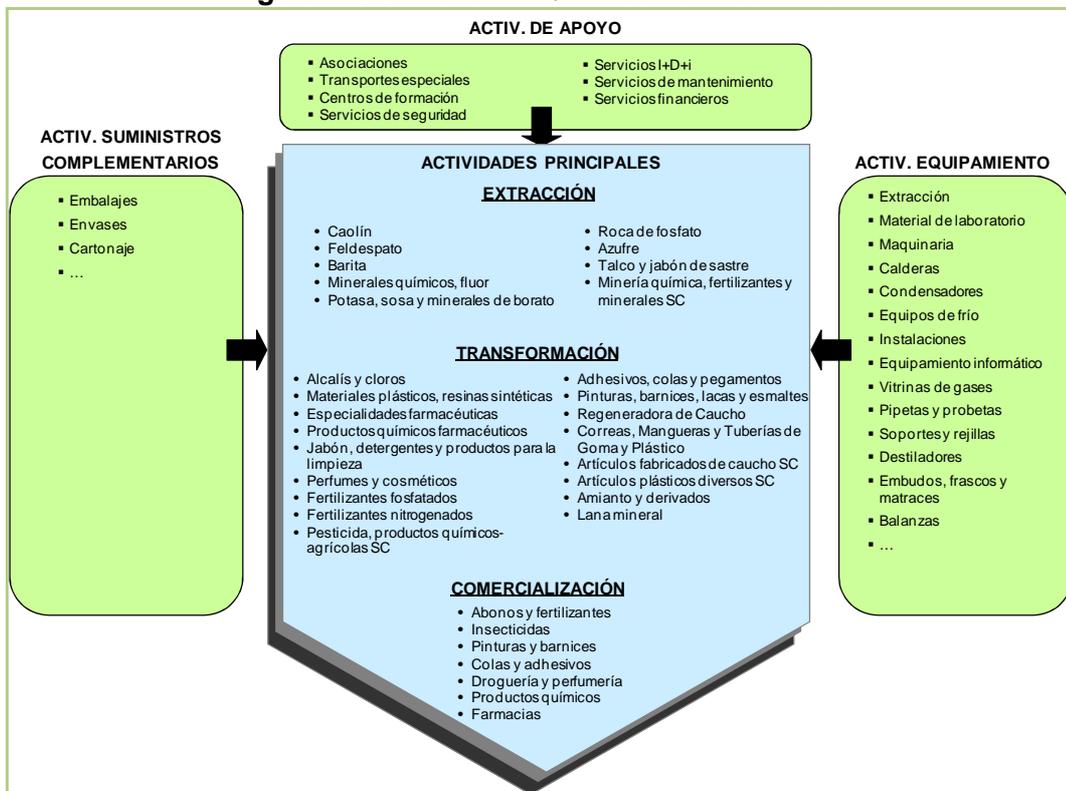
Fuente: elaboración propia

**Figura 1.7 Cadena de Construcción y Reparación Naval**



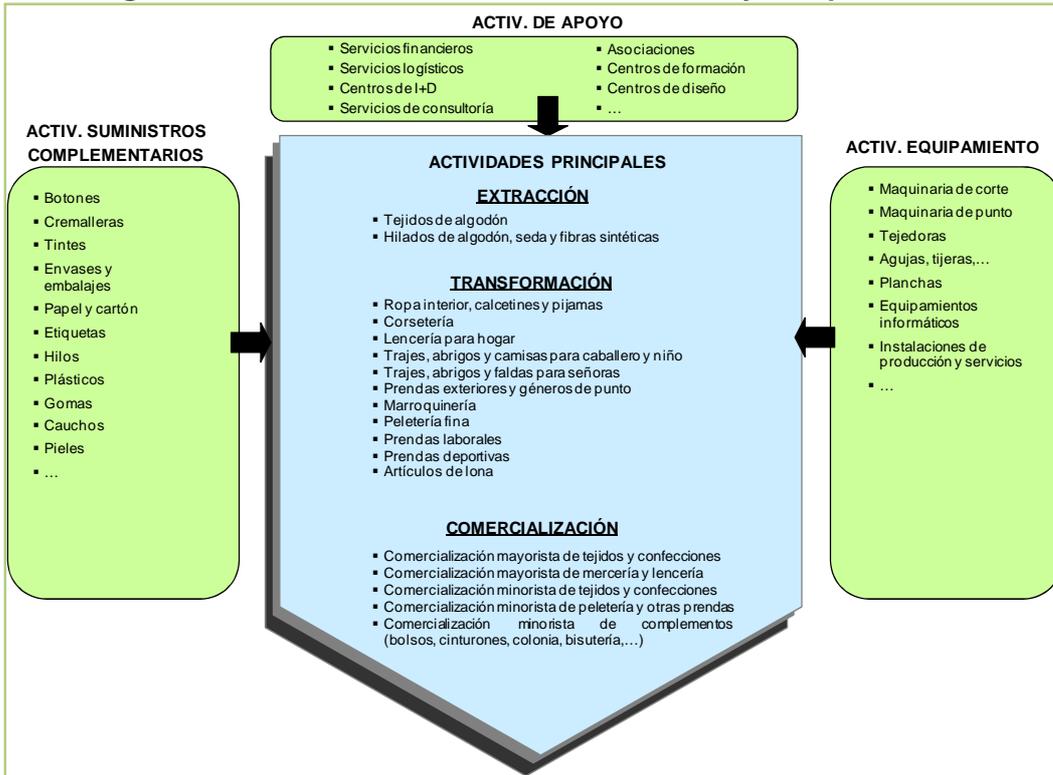
Fuente: elaboración propia

**Figura 1.8 Cadena de Química-Farmacéutica**



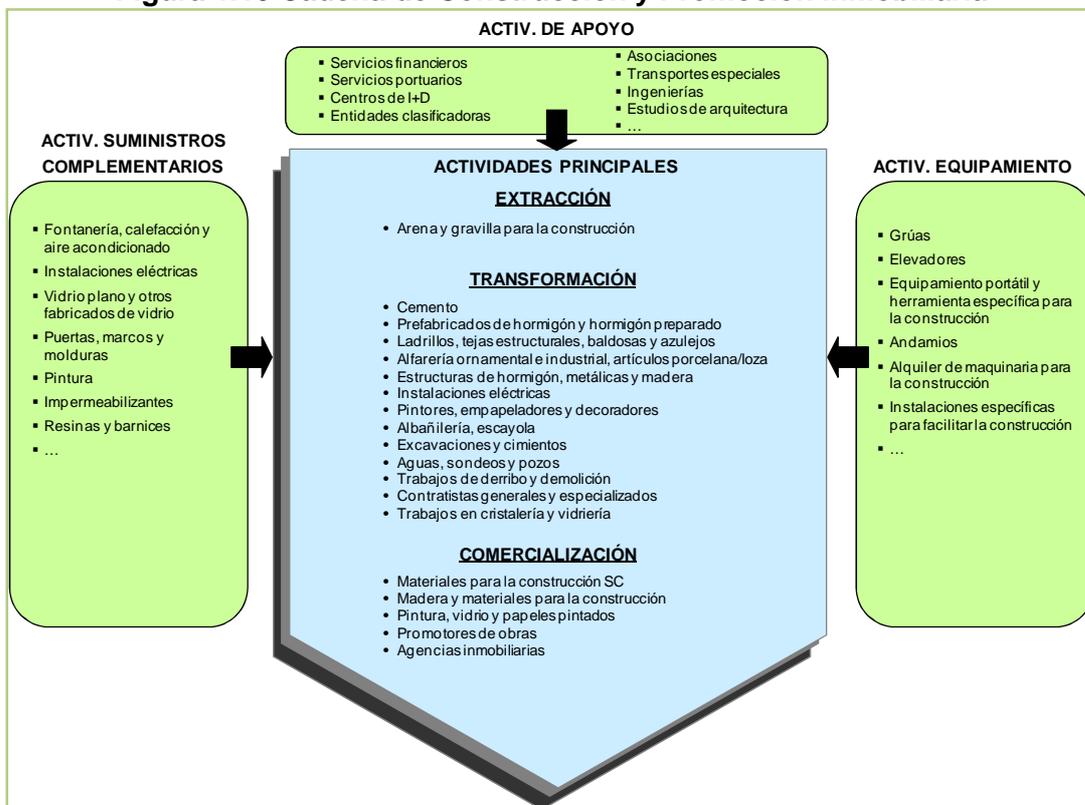
Fuente: elaboración propia

Figura 1.9 Cadena de Textil-Confección-Moda y complementos



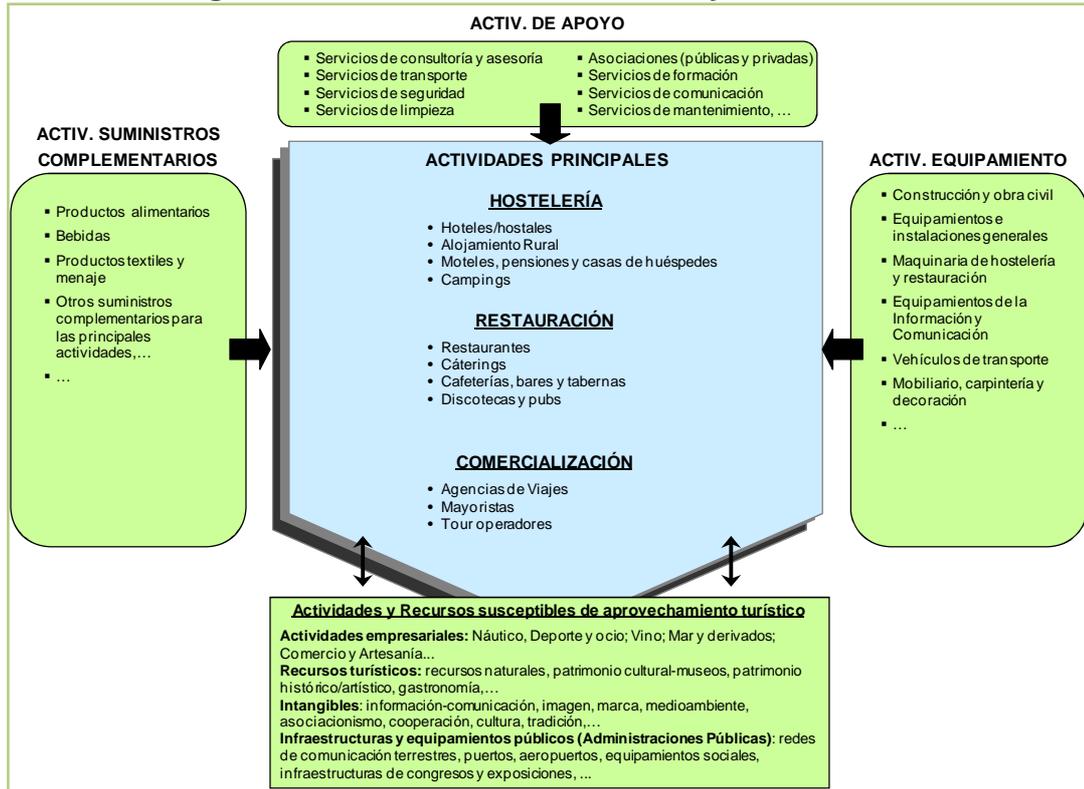
Fuente: elaboración propia

Figura 1.10 Cadena de Construcción y Promoción Inmobiliaria



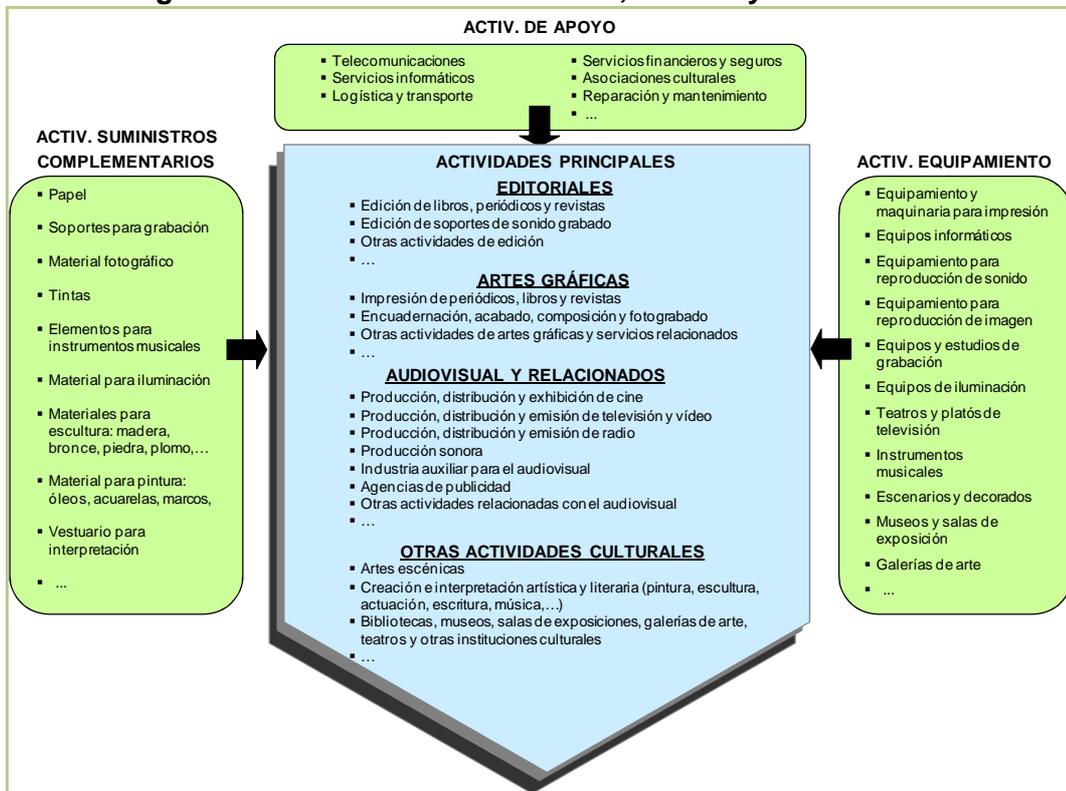
Fuente: elaboración propia

Figura 1.11 Cadena de Turismo, Ocio y relacionados



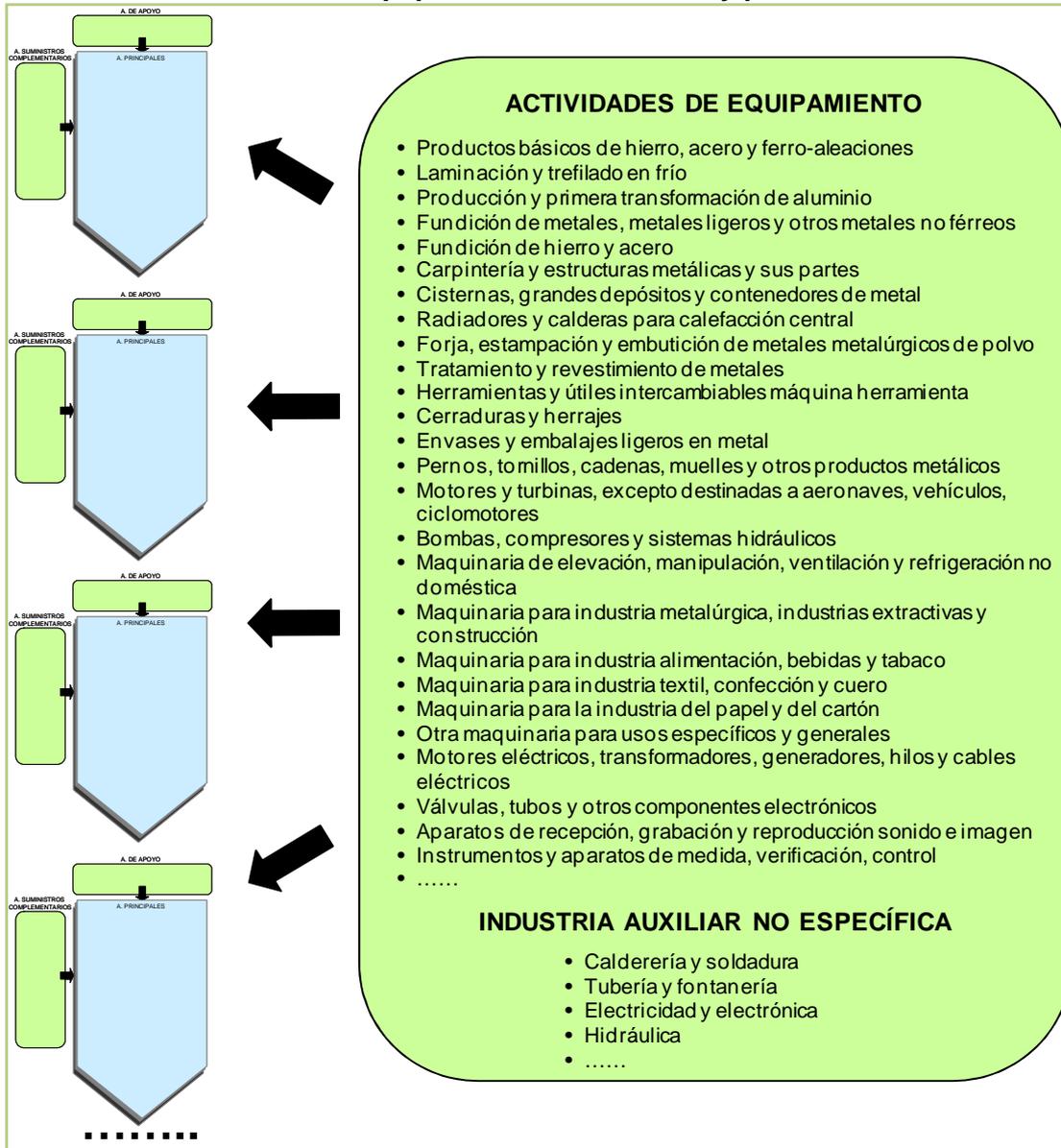
Fuente: elaboración propia

Figura 1.12 Cadena de Información, Cultura y relacionados



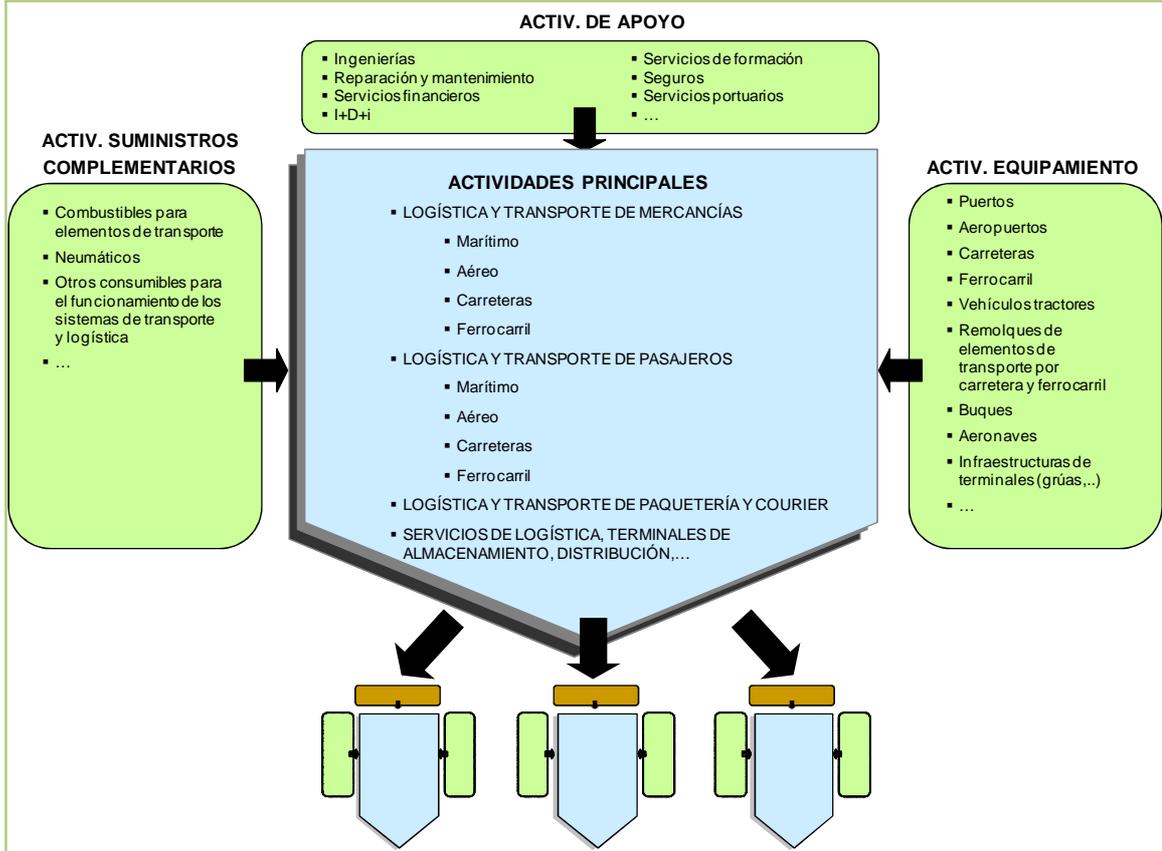
Fuente: elaboración propia

**Figura 1.13**  
**Cadena de Bienes de Equipo e Industria Auxiliar y productos metálicos**



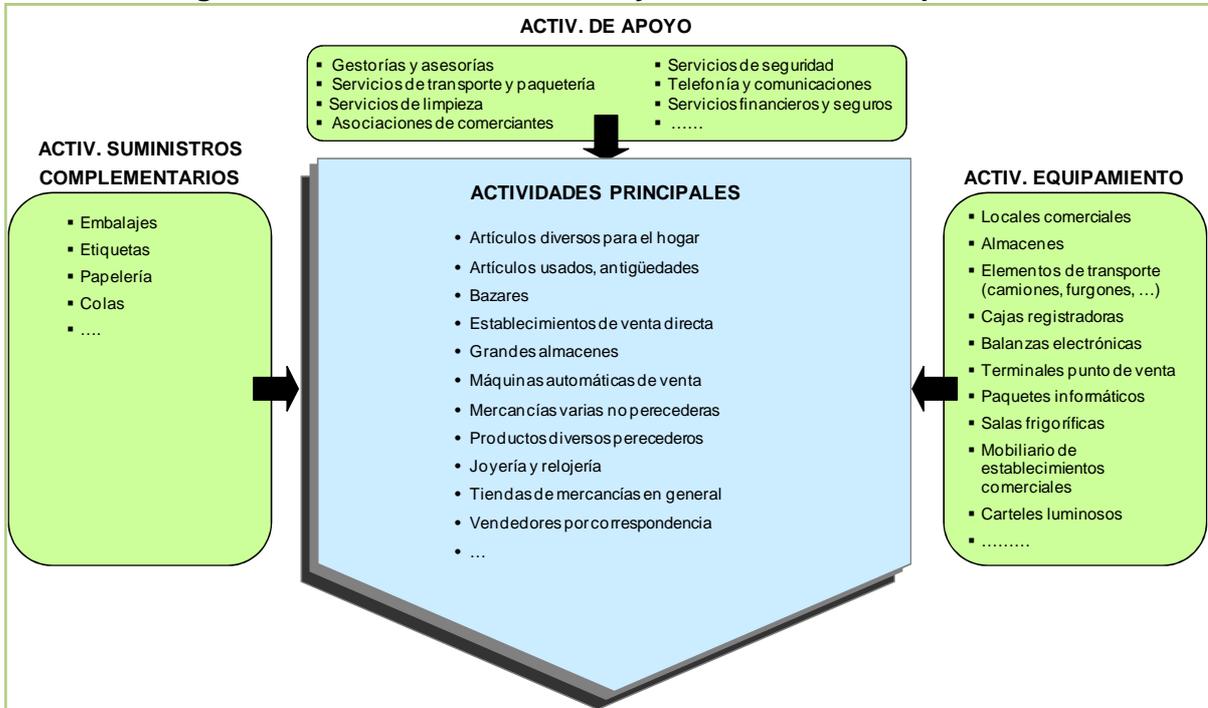
Fuente: elaboración propia

**Figura 1.14 Cadena de Logística y Transporte**



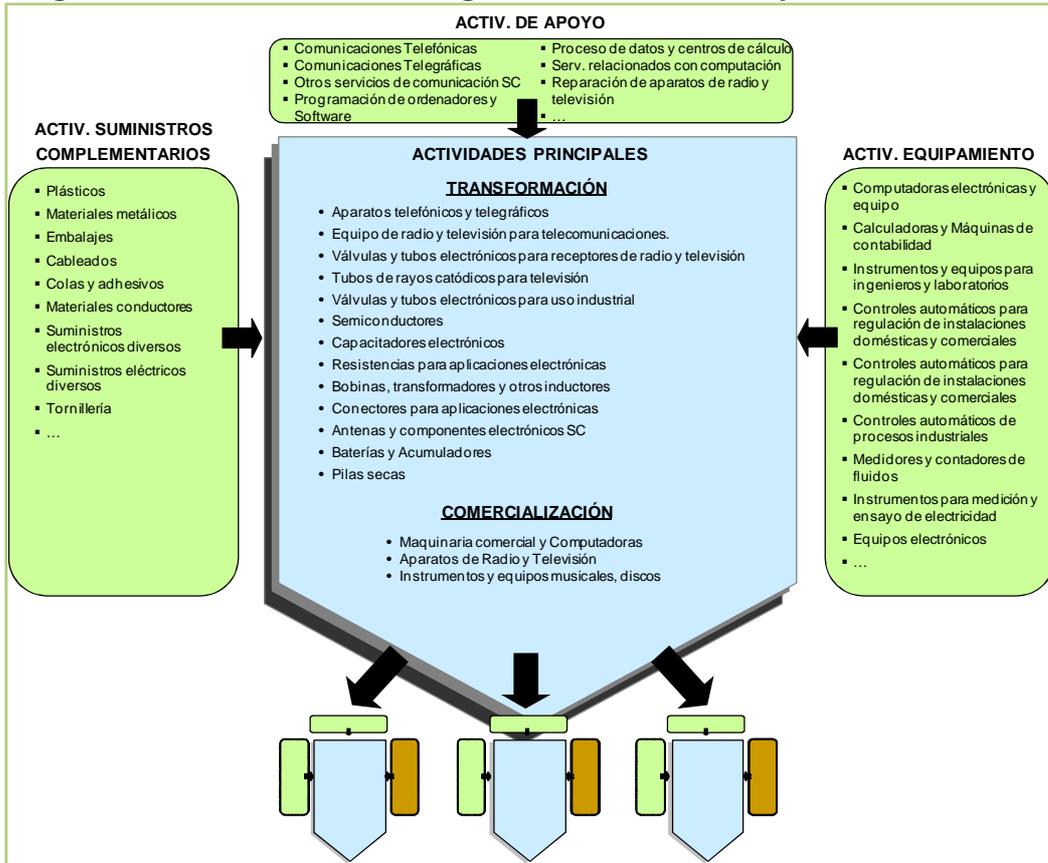
Fuente: elaboración propia

**Figura 1.15 Cadena de Comercio y Distribución no Específicos**



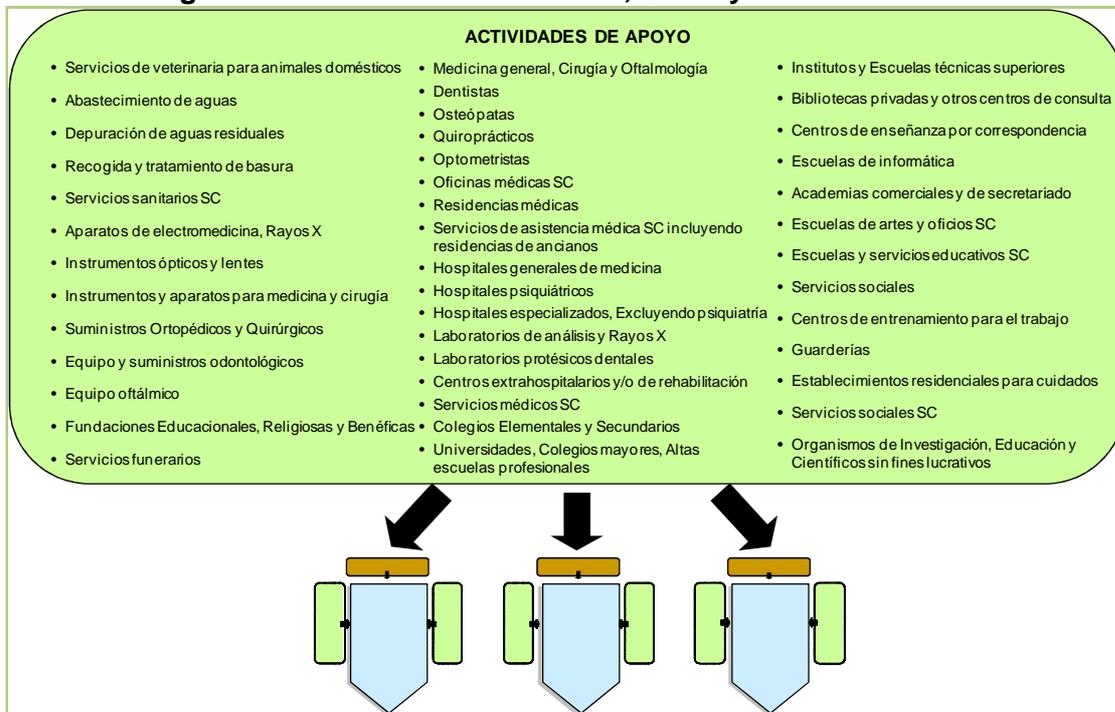
Fuente: elaboración propia

**Figura 1.16 Cadena de Tecnologías de la Información y la Comunicación**



Fuente: elaboración propia

**Figura 1.17 Cadena de Educación, Salud y Medio Ambiente**



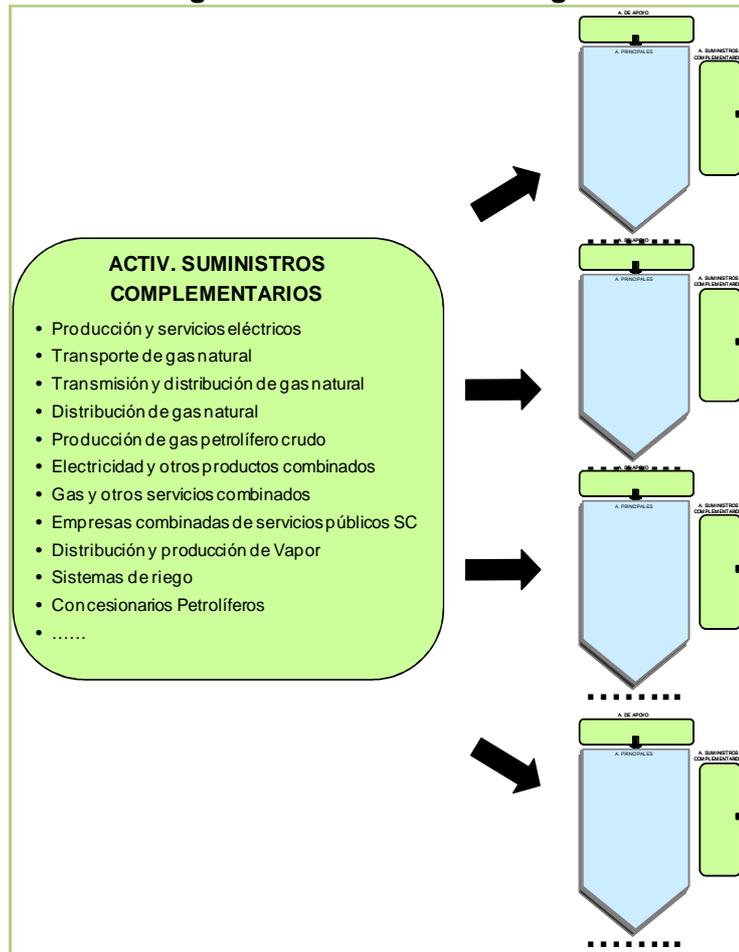
Fuente: elaboración propia

**Figura 1.18 Cadena de Servicios Financieros**



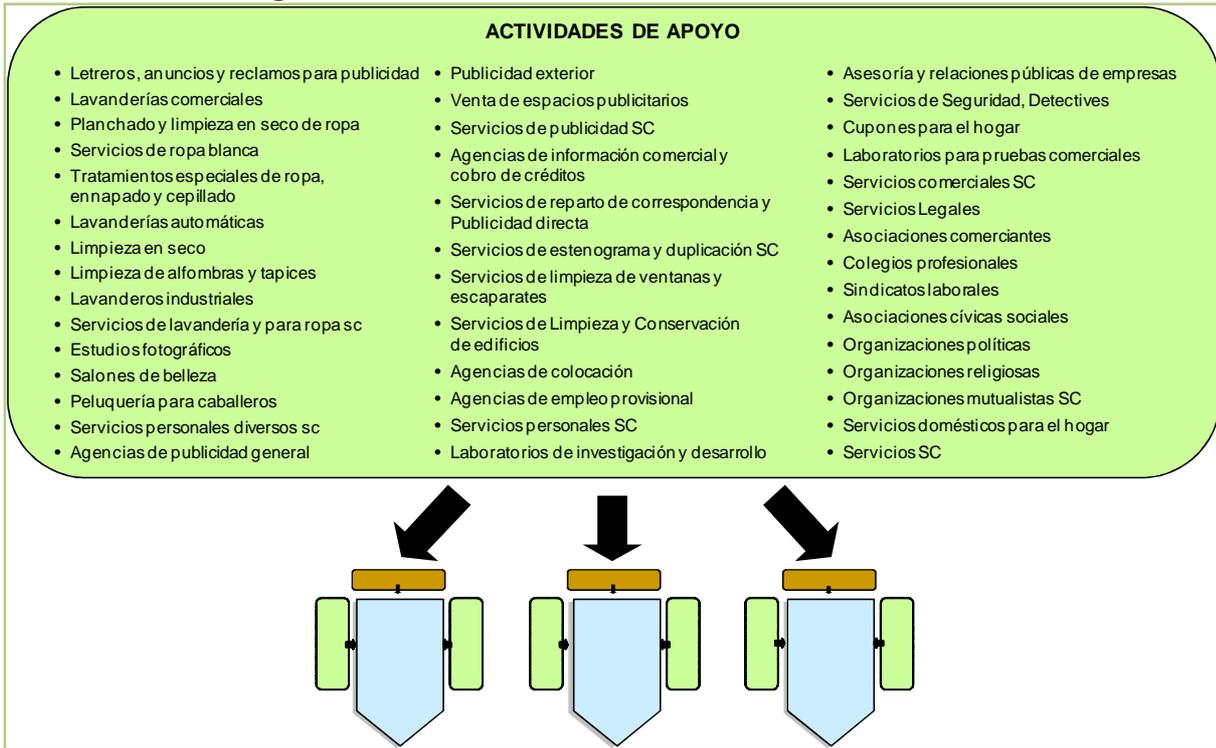
Fuente: elaboración propia

**Figura 1.19 Cadena de Energía**



Fuente: elaboración propia

**Figura 1.20 Cadena de Otras Actividades en General**



Fuente: elaboración propia

## 2 Metodología sintética para la estimación del VAB y la Producción del sistema empresarial privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.

Tal como se comentó en el Capítulo 2- *Análisis del Valor Añadido Bruto del sistema empresarial privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal*, en este epígrafe se describe la metodología utilizada para el análisis de la estimación del VAB y de la producción del sistema empresarial privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.

En el primer epígrafe se describe de forma sintética la metodología para el análisis de la estimación del VAB conteniendo comentarios de los principales conceptos desarrollados así como, la explicación de la metodología seguida para el cálculo de la estimación de la situación del VAB de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal en el año 2006. También se incluye la metodología para el análisis comparativo con el VAB gallego.

En el segundo epígrafe se describe la metodología aplicada para la estimación de la producción de las cadenas empresariales así como la metodología para una comparativa con la producción de Galicia en el año 2006.

### 2.1 Estimación del VAB por cadenas en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal: análisis estático (2006), análisis dinámico (2002-2006) y comparativa con Galicia.

En este epígrafe se profundiza en un mayor conocimiento de la capacidad de generar valor por cada una de las cadenas del sistema empresarial. Esto exige hacer uso de diferentes indicadores económicos, que añaden cada uno una característica específica dentro del conjunto. No obstante, cuando se habla del sistema empresarial se suele recurrir al valor añadido bruto (VAB), puesto que está directamente relacionado con la riqueza que generan las empresas.

Según diversos autores, el VAB puede definirse como «*el valor de las ventas de una empresa menos el valor de la materia prima y otros bienes intermedios que utiliza para producir lo que vende*». Por lo tanto, es un indicador que trata de cuantificar en términos monetarios la capacidad de una empresa (como agente económico individual) para incorporar valor a su producción por la aplicación de

trabajo y capital a los insumos provenientes del exterior (suministros básicos, suministros complementarios, trabajos realizados por otras empresas...). A efectos de cálculo para una empresa en concreto, suele emplearse la cuenta de Pérdidas y Ganancias restando a la facturación el valor de los consumos de explotación.

Este indicador también puede aplicarse a un conjunto de empresas de una determinada agrupación de actividades de un área geográfica concreta. La idea básica es que el VAB de una agrupación de actividades se obtendría por mera agregación de los VAB de cada una de las empresas integrantes de dicha agrupación. Teniendo en cuenta que, por la propia definición del VAB, en el cálculo individual ya se han descontado los insumos del exterior, no cabe hablar aquí de una posible doble contabilización de los productos no considerados como finales. Esto hace que sea un buen indicador del valor que se genera.

Cuando se intenta medir el VAB a nivel territorial, se deben tener en cuenta características adicionales, dado que la información de las empresas de la zona no suele estar disponible de modo exhaustivo. Por este motivo se ha tenido en cuenta información de instituciones especializadas que se encargan de estimar esa cantidad. En concreto, en Galicia existe el Instituto Galego de Estadística (IGE), que en colaboración con el Instituto Nacional de Estadística (INE) elaboran de acuerdo a la normativa europea basada en el Sistema Europeo de Cuentas Nacionales y Regionales (SEC-95), estimaciones, que se recogen en los epígrafes de la Contabilidad Regional según la norma del año 95 (CRE-95)<sup>1</sup>.

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

Tanto en Galicia como en España se detallan hasta 65 ramas de actividad, incluyendo la valoración de los denominados «servicios de intermediación financiera medidos indirectamente-SIFMI». Esto es necesario puesto que, según indica el IGE *«el SIFMI se estima como la diferencia entre los intereses cobrados y pagados por las entidades financieras residentes y se trata como un consumo intermedio global*

<sup>1</sup> 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.

de la economía. Dado que la producción de esta rama ficticia es cero, esto implica un VAB negativo por el valor de estos consumos intermedios». En el Reglamento (CE) nº 448/1998 del Consejo y en el Reglamento (CE) nº 1889/2002 se indica como se les deberá asignar el SIFMI a los sectores usuarios, lo que repercutirá en las estimaciones de la producción y consumos intermedios, además de incidir en el consumo final y en el saldo exterior.

Este análisis se centra en la estimación del VAB generado por el **sistema empresarial privado** de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, añadiendo la diferencia específica de no considerar la actividad de las Administraciones Públicas (denominado habitualmente «servicios de no mercado»). Por consiguiente, tampoco las empresas públicas se consideran dentro del análisis del VAB, por lo que, en este caso, es importante mencionar que la empresa Navantia, no se tendrá en cuenta para este análisis, pero sí todas las empresas privadas que trabajan para ella como subcontratistas o auxiliares.

Para estimar los parámetros del modelo fue necesario hacer uso de estadísticas oficiales. El último año disponible fue el año 2004, con avances del 2005 en algunos casos, para los datos económico-financieros de las empresas con información recogida en el Registro Mercantil. Los últimos datos disponibles del VAB de Galicia por actividades se referían al 2004, si bien existía una estimación predictiva de la situación para 2005. A partir de esa información, tanto en Galicia como en la zona de estudio, se han hecho **estimaciones predictivas para el año 2006** puesto que se buscaba una información lo más reciente posible. Además, para facilitar una comparación con el pasado, se buscó un período que no fuese excesivamente amplio pero tampoco quedara muy cercano para que permitiera evaluar la evolución. Por tal motivo el período modelizado ha sido el que se desarrolla entre los años 2002 y 2006.

Otra consideración a tener en cuenta es que **se ha trabajado con series económicas en términos corrientes** (esto es, euros del año considerado sin deflactor). De esta forma se evita el problema de buscar un deflactor adecuado que sirva para ajustar la serie temporal de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal. Si se quisiera trabajar en términos reales hubiese sido necesario realizar suposiciones

adicionales de difícil contraste que podrían distorsionar los resultados finales de la estimación.

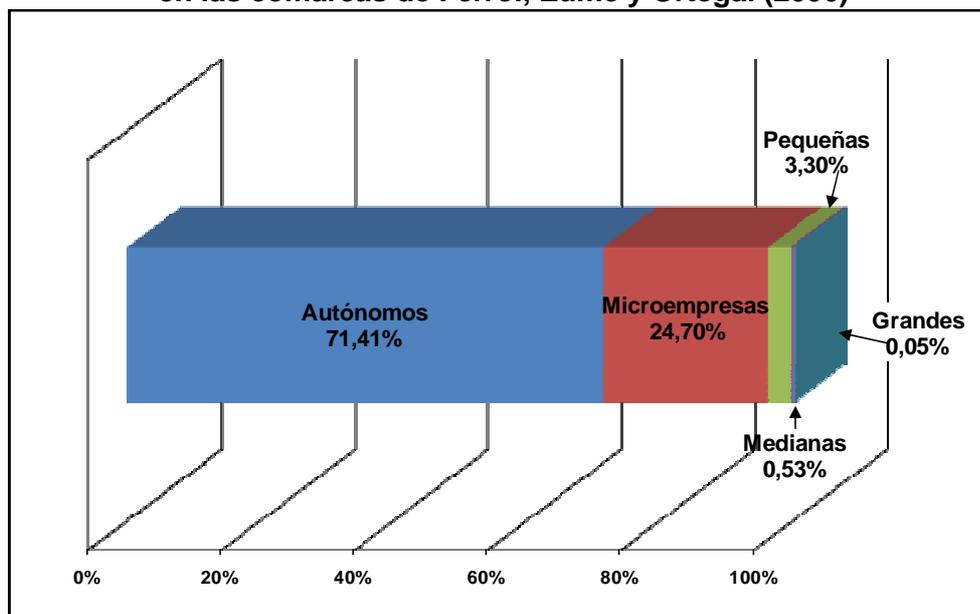
### **Metodología para la estimación del VAB del año 2006.**

En primer lugar, se partió de las cadenas empresariales definidas en trabajos previos para facilitar la comparación con el conjunto de la economía gallega (González Gurriarán et al., 2007). Las cadenas que se han utilizado para este estudio son las siguientes:

- 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
- Turismo, Ocio y Relacionados
- Información, Cultura y Relacionados
- Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos
- Logística y Transporte
- Comercio y Distribución no Específicos
- Tecnologías de la Información y la Comunicación
- Educación, Salud y Medioambiente
- Servicios Financieros
- Energía
- Otras Actividades en General

Una vez determinadas las cadenas, el siguiente paso consistió en definir grupos según el tamaño de la empresa. Para ello, se siguió la clasificación del IGE que divide a las empresas en 5 grupos en función del número de asalariados: sin asalariados, entre las que consideremos los **autónomos**, que son las personas físicas; **microempresas**, las que tienen menos de 10 asalariados; **pequeñas**, entre 10 y 49 asalariados; **medianas**, entre 50 y 249 asalariados y las **grandes** que tienen más de 249 asalariados. El porcentaje de empresas del área según su tamaño se recoge en la Figura 2.1.1.

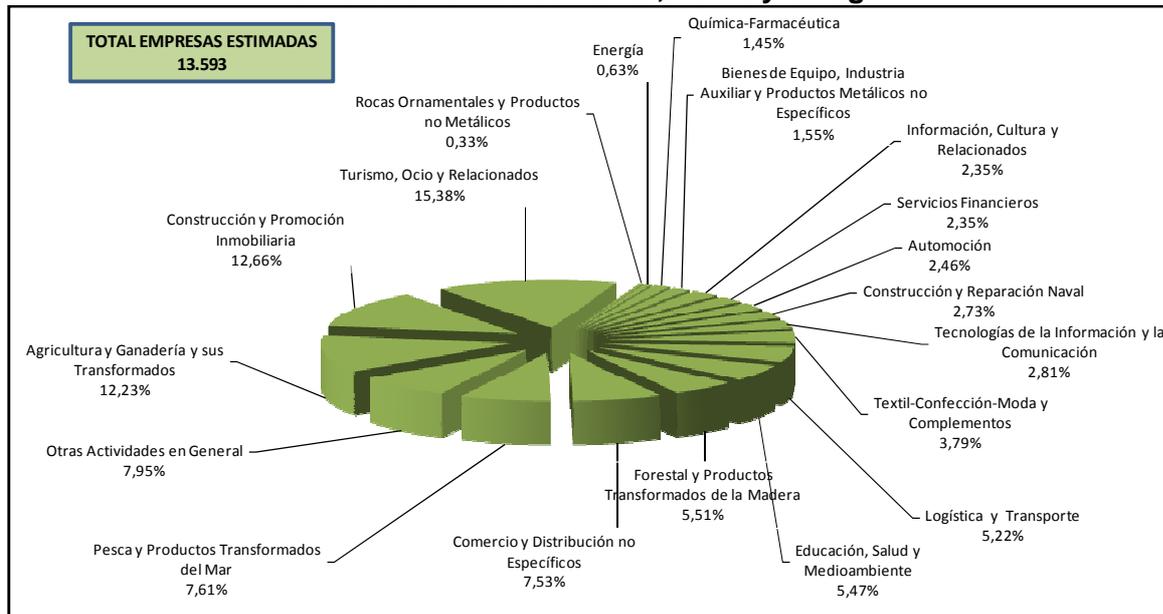
**Figura 2.1.1.**  
**Porcentaje estimado de empresas por tamaño**  
**en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal (2006)**



Fuente: elaboración propia

Posteriormente, se clasificaron las empresas en las diferentes cadenas empresariales mediante una **matriz de relaciones** entre cadenas y actividades. Dichas actividades se obtuvieron a través de las clasificaciones sectoriales Standard Industrial Code (SIC) y Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) y su relación con las actividades principales asociadas a cada cadena. En la Figura 2.1.2 se recoge el total de empresas obtenidas en la zona (13.593 empresas) y su distribución en cada cadena.

**Figura 2.1.2.**  
**Estimación del porcentaje de empresas en cada cadena**  
**en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal**



**Fuente: elaboración propia**

Consecuentemente, se han formado 95 grupos diferentes de empresas según su tamaño y su cadena empresarial. Una vez determinado a qué grupo correspondía cada empresa, interesaba tener en cuenta las empresas de las que se tenía información disponible directamente. Según esto, se clasifican las empresas en dos tipos, según fuese esa información:

- **Información directa:** se conocía el valor del VAB generado por una determinada empresa.
- **Información indirecta:** 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.

Únicamente es necesario estimar el VAB de las empresas cuya información es desconocida, puesto que el de las empresas conocidas se calcula directamente de la información suministrada, bien sea por el Registro Mercantil o por otras fuentes de información directa.

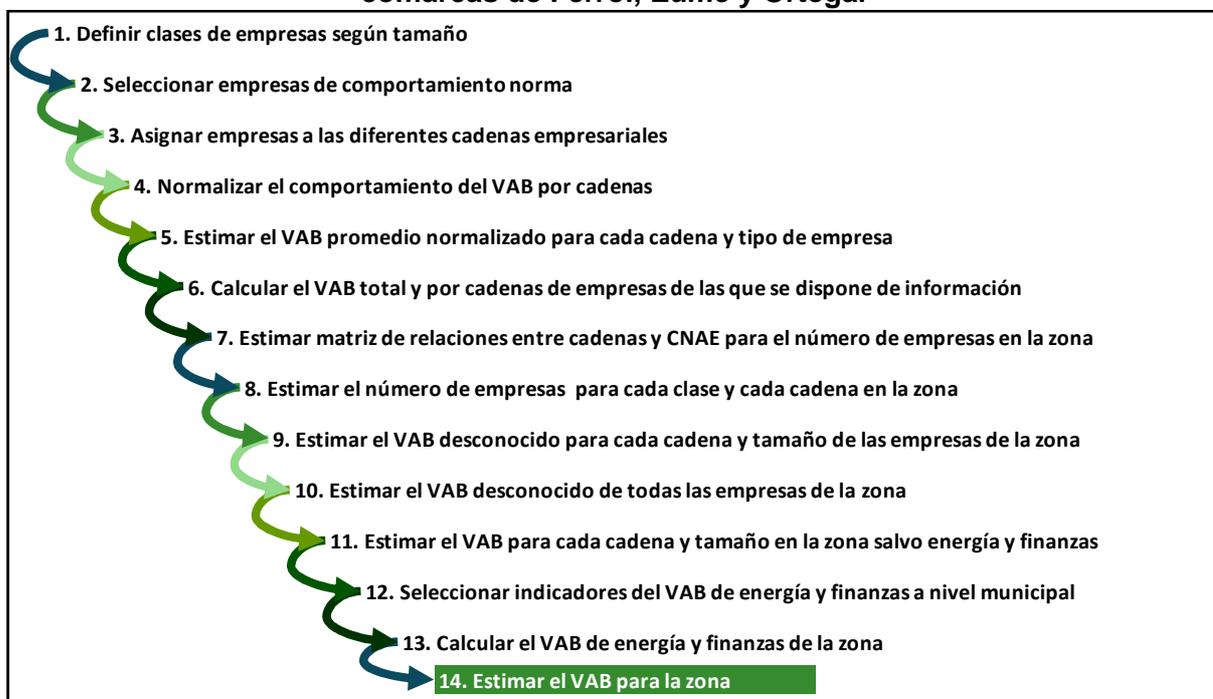
Dentro del grupo de empresas de las que se desconoce el VAB se trató de forma distinta aquellas empresas consideradas entidades financieras o energéticas ya que, en este caso, aún teniendo la sede en un determinado municipio, sus

servicios pueden afectar a varias zonas externas a las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal y por lo tanto, el VAB que generan no debería estar todo asignado a un único lugar. El resto de empresas que no pertenecían ni a la cadena de finanzas ni a la de energía, se seleccionaron las empresas de comportamiento estadístico normal cuyo VAB es conocido y a partir de ellas, se calculó el VAB promedio normalizado para cada uno de los grupos.

Como previamente se estimó el número de empresas para cada uno de esos grupos, el producto de ambas cantidades da una estimación del VAB total de las empresas de esa zona cuyo VAB es desconocido que, agregándole el VAB de las empresas conocidas se obtiene el VAB total para cada una de esas cadenas.

Una parte importante del VAB de las cadenas de energía y finanzas se imputó directamente a partir de indicadores existentes a nivel municipal y otra parte se obtuvo teniendo en cuenta la información de las empresas productivas grandes y medianas existentes en la zona. Todo este proceso se recoge de modo resumido en la Figura 2.1.3.

**Figura 2.1.3.**  
**Proceso metodológico de estimación del VAB de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal**



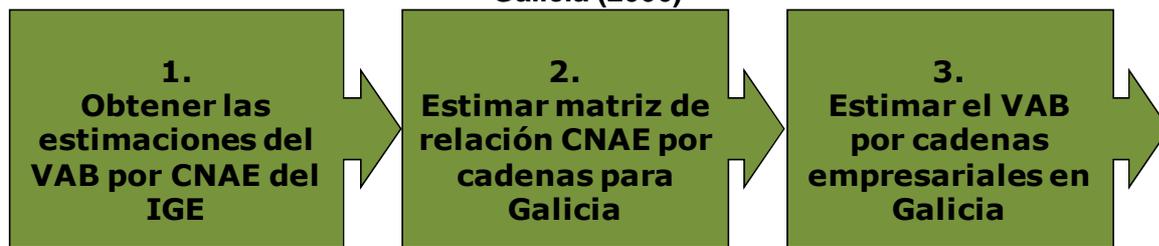
Fuente: elaboración propia

**Metodología para la comparativa con Galicia (2006).**

Dado que las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal se encuentran en el territorio gallego y como lógicamente su sistema empresarial está afectado por el de la comunidad autónoma, se consideró oportuno realizar una comparativa entre la contribución de cada cadena al VAB de ambos sistemas productivos. Según datos del IGE descontando el VAB generado por las Administraciones Públicas, el VAB producido por el conjunto de la economía privada de Galicia en el año 2006, con datos provisionales, sería de 40.604 millones de euros.

No obstante, para facilitar la comparación era conveniente realizar la estimación por cadenas empresariales. Como los datos suministrados por el IGE solo aparecen por actividades empresariales (CNAE), fue necesario adjudicar dichas actividades CNAE a las cadenas mediante una matriz de asignación, partiendo de la información del registro mercantil y de trabajos previos (González Gurriarán et al, 2001, 2003, 2006, 2007). El proceso se resume en la Figura 2.1.4.

**Figura 2.1.4. Metodología de estimación del VAB por cadenas empresariales para Galicia (2006)**



Fuente: elaboración propia

**Metodología del análisis dinámico de la estimación del VAB por cadenas en las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal (2002-2006).**

Después de un análisis estático del VAB, era conveniente realizar un estudio de su evolución en el área, para saber si su comportamiento era sostenido o si hubo variaciones en las diferentes cadenas, para lo que fue necesario estimar la evolución de dicho VAB (ver Figura 2.1.5).

**Figura 2.1.5. Proceso de estimación de la evolución del VAB del conjunto del sistema productivo de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal (2002-2006)**



Fuente: elaboración propia

## 2.2 Estimación de la producción de las cadenas empresariales de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal en el año 2006 y comparativa con Galicia.

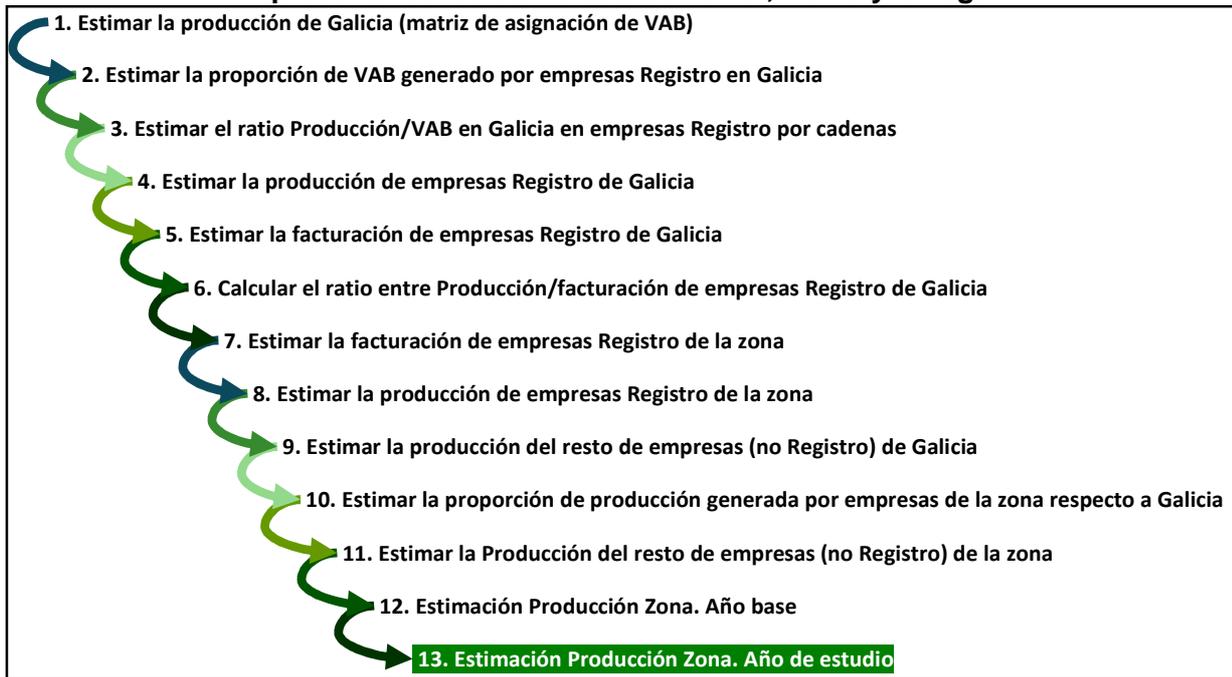
### **Metodología de estimación de la producción.**

La producción recoge la cantidad de bienes y servicios ofertados o demandados en la zona de modo conjunto. El VAB da la información de la riqueza generada por las comarcas, la producción indica la capacidad de oferta y demanda que éstas tienen y en ese sentido son complementarias. El objetivo de este apartado consiste en describir la metodología de estimación de la producción de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.

El concepto de producción es similar al de facturación, concepto que es utilizado en la cuenta de pérdidas y ganancias de las empresas, pero referido para toda la zona. Sin embargo, a diferencia del VAB, su valor no coincide con la suma de la facturación de todas las empresas puesto que las cantidades compradas y vendidas entre ellas aparecerían duplicadas. Por ese motivo, aunque se van a mantener ambas denominaciones en esta metodología, su significado va a ser diferente. Denominaremos facturación a la suma de todas las facturaciones de las empresas mientras que mantendremos el de producción para indicar el valor económico de la cantidad ofertada por la zona. Por consiguiente, para obtener la producción a partir de la facturación de las empresas será necesario estimar un parámetro de reducción que nos indique la parte de la facturación total que se ha llevado a cabo entre empresas de la zona.

Al igual que en el caso del VAB, hay que distinguir entre las empresas de las que se dispone información, que denominaremos empresas de registro y aquellas de las que no se dispone, que serán denominadas empresas de no registro. El proceso de estimación se recoge en la Figura 2.2.1.

**Figura 2.2.1.**  
**Proceso de estimación de la producción en el año 2006 por cadenas del Sistema Empresarial de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal**



Fuente: elaboración propia

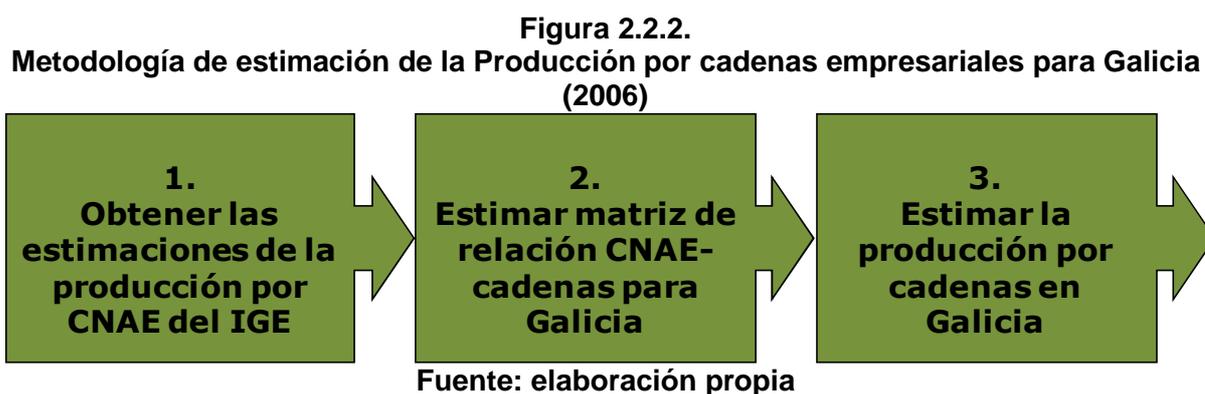
En primer lugar es necesario tener una referencia de la producción a nivel gallego, para lo cual se estima la producción por cadenas empresariales para Galicia. Posteriormente se calcula la parte de la producción de Galicia que es debida a empresas de registro en cada cadena. Paralelamente se estima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

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

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

### **Metodología para la comparativa con la producción en Galicia (2006).**

Dado que la información que suministran las fuentes oficiales no viene establecida por cadenas empresariales es necesario hacer una asignación entre las actividades CNAE y las cadenas empresariales. Para ello, se construye una matriz de asignación teniendo en cuenta la información que suministra la base de datos del registro sobre la importancia relativa que tiene cada actividad CNAE en cada cadena empresarial ponderándola con información cualitativa recogida de expertos. La Figura 2.2.2 recoge el proceso que se sigue para la asignación de la producción total de Galicia a las diferentes cadenas empresariales.





### 3 Algunos datos cuantitativos relevantes de las Comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.

#### ASPECTOS RELATIVOS AL SISTEMA EMPRESARIAL.

- Número de empresas (localización, evolución según forma jurídica y personas físicas).
- Establecimientos por actividad principal y demografía empresarial.
- Balance agregado global y por comarcas.

#### ASPECTOS RELATIVOS AL MERCADO LABORAL.

- Paro registrado por sexo y por sectores de actividad.
- Contratos registrados según modalidad.

#### ASPECTOS RELATIVOS AL MARCO SOCIOCULTURAL.

- Territorio y población.
- Saldos migratorios.
- Tendencia demográfica de la población.
- Bibliotecas, clubs deportivos y centros culturales.
- Recursos humanos en atención primaria.
- Viviendas.
- Alojamientos turísticos.
- Parque de vehículos.
- Liquidación de presupuestos (ingresos y gastos consolidados).
- Enseñanza universitaria y no universitaria.

#### ASPECTOS RELATIVOS A INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS.

- Ubicación de infraestructuras.
- Tráfico de mercancías del puerto de Ferrol-San Cibrao.

El alcance geográfico del estudio se centra en las Comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal. Los municipios pertenecientes a dichas comarcas son:

**FERROL:** Ares, Cedeira, Fene, Ferrol, Moeche, Mugardos, Narón, Neda, San Sadurniño, As Somozas y Valdomiño.

**EUME:** Cabanas, A Capela, Monfero, Pontedeume y As Pontes de García Rodríguez.

**ORTEGAL:** Cariño, Cerdido, Mañón y Ortigueira.

De forma gráfica se puede observar la distribución geográfica de las comarcas objeto de estudio.



El presente epígrafe recopila algunos datos cuantitativos más relevantes de las Comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal recopiladas de algunas fuentes oficiales como: Instituto Galego de Estatística, Central de Balances de Galicia y Autoridad Portuaria de Ferrol-San Cibrao.

## ASPECTOS RELATIVOS AL SISTEMA EMPRESARIAL.

### ➤ Número de empresas.

#### Localización de establecimientos empresariales (año 2006)

ÁREA	Número de establecimientos	% sobre total Ferrol, Eume y Ortegál	% sobre Galicia
<b>GALICIA</b>	<b>228.334</b>	<b>6,00%</b>	<b>100,00%</b>
<b>EUME, FERROL Y ORTEGAL</b>	<b>13.696</b>	<b>100,00%</b>	<b>6,00%</b>
<b>EUME</b>	<b>1.840</b>	<b>13,43%</b>	<b>0,81%</b>
Cabanas	208	1,52%	0,09%
A Capela	82	0,60%	0,04%
Monfero	97	0,71%	0,04%
Pontedeume	649	4,74%	0,28%
As Pontes de García Rodríguez	804	5,87%	0,35%
<b>FERROL</b>	<b>10.774</b>	<b>78,67%</b>	<b>4,72%</b>
Ares	298	2,18%	0,13%
Cedeira	550	4,02%	0,24%
Fene	748	5,46%	0,33%
Ferrol	5.703	41,64%	2,50%
Moeche	99	0,72%	0,04%
Mugardos	290	2,12%	0,13%
Narón	2.153	15,72%	0,94%
Neda	311	2,27%	0,14%
San Sadurniño	160	1,17%	0,07%
As Somozas	78	0,57%	0,03%
Valdoviño	384	2,80%	0,17%
<b>ORTEGAL</b>	<b>1.082</b>	<b>7,90%</b>	<b>0,47%</b>
Cariño	314	2,29%	0,14%
Cerdido	83	0,61%	0,04%
Mañón	102	0,74%	0,04%
Ortigueira	583	4,26%	0,26%

Fuente: Directorio de empresas e unidades locais. IGE

**Evolución del número de empresas  
(Personas físicas, Sociedades y otras personas jurídicas)**

ÁREA	2002	2004	2006	% evolución 2002- 2006
<b>GALICIA</b>	<b>170.917</b>	<b>186.050</b>	<b>198.603</b>	<b>16,20%</b>
<b>EUME, FERROL Y ORTEGAL</b>	<b>10.548</b>	<b>11.459</b>	<b>11.585</b>	<b>9,83%</b>
<b>EUME</b>	<b>1.400</b>	<b>1.488</b>	<b>1.567</b>	<b>11,93%</b>
Cabanas	176	199	221	25,57%
A Capela	69	71	69	0,00%
Monfero	84	84	90	7,14%
Pontedeume	485	510	549	13,20%
As Pontes de García Rodríguez	586	624	638	8,87%
<b>FERROL</b>	<b>8.194</b>	<b>8.963</b>	<b>9.067</b>	<b>10,65%</b>
Ares	230	250	256	11,30%
Cedeira	473	490	466	-1,48%
Fene	601	641	649	7,99%
Ferrol	4.114	4.531	4.565	10,96%
Moeche	81	72	78	-3,70%
Mugardos	227	239	250	10,13%
Narón	1.687	1.885	1.926	14,17%
Neda	293	310	317	8,19%
San Sadurniño	130	148	149	14,62%
As Somozas	46	52	61	32,61%
Valdoviño	312	345	350	12,18%
<b>ORTEGAL</b>	<b>954</b>	<b>1.008</b>	<b>951</b>	<b>-0,31%</b>
Cariño	287	302	278	-3,14%
Cerdido	75	73	72	-4,00%
Mañón	77	82	79	2,60%
Ortigueira	515	551	522	1,36%

Fuente: Directorio de empresas y unidades locales. IGE

## Empresas según su forma jurídica. Personas físicas

AÑO	2004	2006	% evolución 2004-2006
<b>GALICIA</b>	<b>119.802</b>	<b>121.975</b>	<b>1,81%</b>
<b>EUME, FERROL Y ORTEGAL</b>	<b>7.968</b>	<b>7.648</b>	<b>-4,02%</b>
<b>EUME</b>	<b>1.048</b>	<b>1.052</b>	<b>0,38%</b>
Cabanas	148	160	8,11%
Capela, A	46	41	-10,87%
Monfero	66	66	0,00%
Pontedeume	395	406	2,78%
As Pontes de García Rodríguez	393	379	-3,56%
<b>FERROL</b>	<b>6.134</b>	<b>5.872</b>	<b>-4,27%</b>
Ares	185	189	2,16%
Cedeira	375	343	-8,53%
Fene	446	439	-1,57%
Ferrol	3.069	2.906	-5,31%
Moeche	52	57	9,62%
Mugardos	174	175	0,57%
Narón	1.198	1.147	-4,26%
Neda	243	241	-0,82%
San Sadurniño	106	102	-3,77%
As Somozas	37	37	0,00%
Valdoviño	249	236	-5,22%
<b>ORTEGAL</b>	<b>786</b>	<b>724</b>	<b>-7,89%</b>
Cariño	244	218	-10,66%
Cerdido	51	52	1,96%
Mañón	72	70	-2,78%
Ortigueira	419	384	-8,35%

Fuente: Directorio de empresas e unidades locais. IGE

## Empresas según su forma jurídica. Sociedades y otras personas jurídicas

ÁREA	2004					2006					% evolución 2004-2006
	Total 2004	Sociedades anónimas	Sociedades de responsabilidad limitada	Sociedades cooperativas	Otros	Total 2006	Sociedades anónimas	Sociedades de responsabilidad limitada	Sociedades cooperativas	Otros	
<b>GALICIA</b>	<b>66.188</b>	<b>4.033</b>	<b>48.727</b>	<b>1.028</b>	<b>12.400</b>	<b>76.628</b>	<b>4.036</b>	<b>56.979</b>	<b>1.003</b>	<b>14.610</b>	<b>15,77%</b>
<b>EUME, FERROL Y ORTEGAL</b>	<b>3.491</b>	<b>181</b>	<b>2.319</b>	<b>112</b>	<b>879</b>	<b>3.937</b>	<b>175</b>	<b>2.650</b>	<b>110</b>	<b>1.002</b>	<b>12,78%</b>
<b>EUME</b>	<b>440</b>	<b>35</b>	<b>293</b>	<b>19</b>	<b>93</b>	<b>515</b>	<b>34</b>	<b>333</b>	<b>21</b>	<b>127</b>	<b>17,05%</b>
Cabanas	51	5	35	1	10	61	5	42	1	13	19,61%
Capela, A	25	0	18	2	5	28	0	20	3	5	12,00%
Monfero	18	0	11	6	1	24	0	12	7	5	33,33%
Pontedeume	115	4	79	3	29	143	4	96	3	40	24,35%
As Pontes de García Rodríguez	231	26	150	7	48	259	25	163	7	64	12,12%
<b>FERROL</b>	<b>2.829</b>	<b>141</b>	<b>1.903</b>	<b>85</b>	<b>700</b>	<b>3.195</b>	<b>138</b>	<b>2.190</b>	<b>82</b>	<b>785</b>	<b>12,94%</b>
Ares	65	1	48	0	16	67	1	49	0	17	3,08%
Cedeira	115	3	65	2	45	123	3	75	0	45	6,96%
Fene	195	18	129	6	42	210	17	142	5	46	7,69%
Ferrol	1462	73	971	46	372	1659	70	1124	43	422	13,47%
Moeche	20	0	16	1	3	21	0	15	1	5	5,00%
Mugardos	65	4	43	1	17	75	5	49	1	20	15,38%
Narón	687	35	490	13	149	779	34	573	16	156	13,39%
Neda	67	1	50	1	15	76	2	53	1	20	13,43%
San Sadurniño	42	1	17	5	19	47	1	25	5	16	11,90%
As Somozas	15	2	8	0	5	24	3	12	0	9	60,00%
Valdoviño	96	3	66	10	17	114	2	73	10	29	18,75%
<b>ORTEGAL</b>	<b>222</b>	<b>5</b>	<b>123</b>	<b>8</b>	<b>86</b>	<b>227</b>	<b>3</b>	<b>127</b>	<b>7</b>	<b>90</b>	<b>2,25%</b>
Cariño	58	1	35	0	22	60	1	40	0	19	3,45%
Cerdido	22	1	9	3	9	20	0	10	2	8	-9,09%
Mañón	10	0	5	1	4	9	0	3	1	5	-10,00%
Ortigueira	132	3	74	4	51	138	2	74	4	58	4,55%

Fuente: Directorio de empresas e unidades locais. IGE

## Establecimientos de Galicia por actividad principal. Galicia, comarcas y municipios

ÁREA	2004				2006				% evolución 2004-2006
	Total 2004	Industria	Construcción	Servicios	Total 2006	Industria	Construcción	Servicios	
<b>GALICIA</b>	<b>211.640</b>	<b>17.236</b>	<b>27.261</b>	<b>167.143</b>	<b>228.334</b>	<b>18.187</b>	<b>30.540</b>	<b>179.607</b>	<b>7,89%</b>
<b>EUME, FERROL Y ORTEGAL</b>	<b>13.320</b>	<b>885</b>	<b>1.513</b>	<b>10.922</b>	<b>13.696</b>	<b>932</b>	<b>1.654</b>	<b>11.110</b>	<b>2,82%</b>
<b>EUME</b>	<b>1.731</b>	<b>136</b>	<b>219</b>	<b>1.376</b>	<b>1840</b>	<b>148</b>	<b>253</b>	<b>1.439</b>	<b>6,30%</b>
Cabanas	186	20	38	128	208	22	50	136	11,83%
Capela, A	83	10	15	58	82	10	17	55	-1,20%
Monfero	91	9	16	66	97	10	16	71	6,59%
Pontedeume	600	38	69	493	649	40	77	532	8,17%
As Pontes de García Rodríguez	771	59	81	631	804	66	93	645	4,28%
<b>FERROL</b>	<b>10.468</b>	<b>667</b>	<b>1.110</b>	<b>8.691</b>	<b>10.774</b>	<b>703</b>	<b>1.200</b>	<b>8.871</b>	<b>2,92%</b>
Ares	287	14	45	228	298	15	49	234	3,83%
Cedeira	554	38	71	445	550	37	74	439	-0,72%
Fene	750	56	104	590	748	50	106	592	-0,27%
Ferrol	5.547	219	405	4.923	5.703	237	439	5.027	2,81%
Moeche	93	18	14	61	99	19	19	61	6,45%
Mugardos	265	22	42	201	290	23	42	225	9,43%
Narón	2.064	195	277	1.592	2.153	213	299	1.641	4,31%
Neda	302	34	42	226	311	34	49	228	2,98%
San Sadurniño	157	16	22	119	160	18	25	117	1,91%
As Somozas	71	17	14	40	78	19	15	44	9,86%
Valdoviño	378	38	74	266	384	38	83	263	1,59%
<b>ORTEGAL</b>	<b>1.121</b>	<b>82</b>	<b>184</b>	<b>855</b>	<b>1.082</b>	<b>81</b>	<b>201</b>	<b>800</b>	<b>-3,48%</b>
Cariño	329	24	53	252	314	24	58	232	-4,56%
Cerdido	80	10	15	55	83	10	18	55	3,75%
Mañón	102	7	14	81	102	8	17	77	0,00%
Ortigueira	610	41	102	467	583	39	108	436	

Fuente: Directorio de empresas e unidades locais. IGE

## Evolución del número de empresas por situación de actividad

ÁREA	2002			2004			2006			% evolución 2002-2006		
	Alta	Perma-nencia	Baja	Alta	Perma-nencia	Baja	Alta	Perma-nencia	Baja	Alta	Perma-nencia	Baja
<b>GALICIA</b>	<b>18.823</b>	<b>152.091</b>	<b>16.763</b>	<b>19.976</b>	<b>166.014</b>	<b>9.814</b>	<b>41.889</b>	<b>156.714</b>	<b>29.267</b>	<b>122,54%</b>	<b>3,04%</b>	<b>74,59%</b>
<b>EUME, FERROL Y ORTEGAL</b>	<b>1.068</b>	<b>9.480</b>	<b>1.031</b>	<b>1.316</b>	<b>10.143</b>	<b>545</b>	<b>2.167</b>	<b>9.418</b>	<b>2.031</b>	<b>102,90%</b>	<b>-0,65%</b>	<b>96,99%</b>
<b>FERROL</b>	<b>845</b>	<b>7.349</b>	<b>815</b>	<b>1.091</b>	<b>7.872</b>	<b>446</b>	<b>1.709</b>	<b>7.358</b>	<b>1.595</b>	<b>102,25%</b>	<b>0,12%</b>	<b>95,71%</b>
Ares	34	196	23	35	215	18	51	205	45	50,00%	4,59%	95,65%
Cedeira	47	426	54	43	447	24	92	374	115	95,74%	-12,21%	112,96%
Fene	75	526	69	75	566	28	130	519	122	73,33%	-1,33%	76,81%
Ferrol	432	3.682	419	594	3.937	226	827	3.738	776	91,44%	1,52%	85,20%
Moeche	9	72	8	7	65	2	16	62	10	77,78%	-13,89%	25,00%
Mugardos	28	199	21	23	216	10	54	196	42	92,86%	-1,51%	100,00%
Narón	153	1.534	152	217	1.668	96	372	1.554	338	143,14%	1,30%	122,37%
Neda	24	269	26	33	277	16	60	257	53	150,00%	-4,46%	103,85%
San Sadurniño	12	118	12	17	131	5	22	127	23	83,33%	7,63%	91,67%
As Somozas	5	41	7	5	47	0	14	47	6	180,00%	14,63%	-14,29%
Valdoviño	26	286	24	42	303	21	71	279	65	173,08%	-2,45%	170,83%
<b>EUME</b>	<b>148</b>	<b>1.252</b>	<b>136</b>	<b>135</b>	<b>1.353</b>	<b>59</b>	<b>327</b>	<b>1.240</b>	<b>248</b>	<b>120,95%</b>	<b>-0,96%</b>	<b>82,35%</b>
Cabanas	19	157	15	23	176	9	54	167	36	184,21%	6,37%	140,00%
A Capela	11	58	5	5	66	4	12	57	13	9,09%	-1,72%	160,00%
Monfero	9	75	4	4	80	1	18	72	12	100,00%	-4,00%	200,00%
Pontedeume	49	436	67	41	469	18	126	423	88	157,14%	-2,98%	31,34%
As Pontes de García Rodríguez	60	526	45	62	562	27	117	521	99	95,00%	-0,95%	120,00%
<b>ORTEGAL</b>	<b>75</b>	<b>879</b>	<b>80</b>	<b>90</b>	<b>918</b>	<b>40</b>	<b>131</b>	<b>820</b>	<b>188</b>	<b>74,67%</b>	<b>-6,71%</b>	<b>135,00%</b>
Cariño	18	269	24	27	275	11	33	245	57	83,33%	-8,92%	137,50%
Cerdido	5	70	5	6	67	3	14	58	15	180,00%	-17,14%	200,00%
Mañón	9	68	4	7	75	5	15	64	17	66,67%	-5,88%	325,00%
Ortigueira	43	472	47	50	501	21	69	453	99	60,47%	-4,03%	110,64%

En las empresas con sede social "España" se incluyen las empresas que realizan actividades en Galicia y que tienen su sede social fuera de Galicia.

Fuente: Directorio de empresas e unidades locais. IGE

## ➤ Balance agregado.

Evolución del Balance agregado de Galicia  
(miles de euros)

AÑO	1999	2000	2001	2002	% var. 99/02
Nº de empresas	20.987	22.351	24.542	23.608	12,49%
<b>INVERSIÓN TOTAL (ACTIVO)</b>	<b>31.633.350,46</b>	<b>36.334.569,19</b>	<b>42.324.334,02</b>	<b>45.470.852,89</b>	<b>43,74%</b>
INVERSIÓN EN FIJO (neto)	13.050.772,21	15.333.210,49	18.499.931,84	20.307.091,89	55,60%
INVERSIÓN EN CIRCULANTE (neto)	18.582.578,25	21.501.358,70	24.324.902,19	25.163.760,24	35,42%
⇒ Existencias	6.230.554,82	7.118.448,95	8.255.357,16	8.205.458,40	31,70%
⇒ Deudores	9.133.563,50	10.805.238,03	12.341.118,19	12.455.443,37	36,37%
⇒ Tesorería y otro activo circulante	3.218.459,6	3.577.671,13	3.728.456,9	4.502.857,8	39,91%
<b>FUENTES FINANCIACIÓN (PASIVO)</b>	<b>31.633.350,50</b>	<b>36.834.569,66</b>	<b>42.824.835,19</b>	<b>45.470.852,95</b>	<b>43,74%</b>
RECURSOS PROPIOS	10.810.686,94	12.491.190,84	14.610.088,28	15.924.329,62	47,30%
RECURSOS AJENOS	20.822.663,56	24.343.378,82	28.214.746,91	29.546.523,33	41,90%
<b>FONDO DE ROTACIÓN</b>	<b>3.032.380,08</b>	<b>4.036.351,08</b>	<b>4.013.741,30</b>	<b>4.008.641,21</b>	<b>32,19%</b>

Fuente: Informe Anual Económico-Financiero da Empresa Galega 2004.  
Central de Balances de Galicia. IGE

Evolución del Balance agregado de las Comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal  
(miles de euros)

AÑO	1999	2000	2001	2002	% var. 99/02
Nº de empresas	977	1039	1092	1047	7,16%
<b>INVERSIÓN TOTAL (ACTIVO)</b>	<b>1.301.108,54</b>	<b>1.635.296,92</b>	<b>1.678.139,55</b>	<b>1.831.863,90</b>	<b>40,79%</b>
INVERSIÓN EN FIJO (neto)	512.222,41	682.893,11	703.726,69	763.968,95	49,15%
INVERSIÓN EN CIRCULANTE (neto)	788.886,13	952.403,81	974.412,86	1.067.894,95	35,37%
⇒ Existencias	228.980,77	261.485,79	263.235,74	277.633,77	21,25%
⇒ Deudores	411.508,83	486.508,65	486.018,91	540.159,83	31,26%
⇒ Tesorería y otro activo circulante	148.396,53	204.409,37	225.158,21	250.101,38	68,54%
<b>FUENTES FINANCIACIÓN (PASIVO)</b>	<b>1.301.108,54</b>	<b>1.635.296,90</b>	<b>1.678.139,49</b>	<b>1.831.863,98</b>	<b>40,79%</b>
RECURSOS PROPIOS	461.995,65	554.774,40	631.537,80	687.163,64	48,74%
RECURSOS AJENOS	839.112,89	1.080.522,50	1.046.601,69	1.144.700,34	36,42%
<b>FONDO DE ROTACIÓN</b>	<b>117.300,08</b>	<b>138.119,74</b>	<b>190.413,55</b>	<b>174.730,79</b>	<b>48,96%</b>

Fuente: Informe Anual Económico-Financiero da Empresa Galega 2004.  
Central de Balances de Galicia IGE

**Evolución del Balance agregado de la Comarca de Ferrol (miles de euros)**

AÑO	1999	2000	2001	2002	% var. 99/02
Nº de empresas	771	823	866	826	7,13%
<b>INVERSIÓN TOTAL (ACTIVO)</b>	<b>1.061.017,37</b>	<b>1.231.024,15</b>	<b>1.233.089,54</b>	<b>1.369.245,38</b>	<b>29,05%</b>
INVERSIÓN EN FIJO (neto)	406.172,24	471.626,67	482.463,14	545.769,05	34,37%
INVERSIÓN EN CIRCULANTE (neto)	654.845,13	759.397,48	750.626,40	823.476,33	25,75%
⇒ Existencias	193.022,29	213.838,99	208.757,96	217.658,35	12,76%
⇒ Deudores	336.797,52	362.814,79	350.778,88	383.493,30	13,86%
⇒ Tesorería y otro activo circulante	125.025,32	182.743,70	191.089,56	222.324,68	77,82%
<b>FUENTES FINANCIACIÓN (PASIVO)</b>	<b>1.061.017,37</b>	<b>1.231.024,15</b>	<b>1.233.089,54</b>	<b>1.369.245,38</b>	<b>29,05%</b>
RECURSOS PROPIOS	381.920,48	414.178,17	485.209,90	529.815,97	38,72%
RECURSOS AJENOS	679.096,89	816.845,98	747.879,64	839.429,41	23,61%
<b>FONDO DE ROTACIÓN</b>	<b>95.482,53</b>	<b>110.359,69</b>	<b>172.010,06</b>	<b>153.707,35</b>	<b>60,98%</b>

Fuente: Informe Anual Económico-Financiero da Empresa Galega 2004.  
Central de Balances de Galicia. IGE

**Evolución del Balance agregado de la Comarca de Eume (miles de euros)**

AÑO	1999	2000	2001	2002	% var. 99/02
Nº de empresas	144	153	163	159	10,42%
<b>INVERSIÓN TOTAL (ACTIVO)</b>	<b>173.583,35</b>	<b>345.596,44</b>	<b>370.287,01</b>	<b>387.343,34</b>	<b>123,15%</b>
INVERSIÓN EN FIJO (neto)	67.505,54	178.469,20	183.275,06	181.686,96	169,14%
INVERSIÓN EN CIRCULANTE (neto)	106.077,81	167.127,24	187.011,95	205.656,38	93,87%
⇒ Existencias	27.412,47	38.961,19	42.275,50	44.830,28	63,54%
⇒ Deudores	62.187,38	110.883,81	119.153,69	140.650,00	126,17%
⇒ Tesorería y otro activo circulante	16.477,96	17.282,24	25.582,76	20.176,13	22,44%
<b>FUENTES FINANCIACIÓN (PASIVO)</b>	<b>173.583,35</b>	<b>345.596,42</b>	<b>370.286,98</b>	<b>387.343,42</b>	<b>123,15%</b>
RECURSOS PROPIOS	58.541,22	121.158,33	122.615,61	133.639,54	128,28%
RECURSOS AJENOS	115.042,13	224.438,09	247.671,37	253.703,88	120,53%
<b>FONDO DE ROTACIÓN</b>	<b>18.329,93</b>	<b>24.467,45</b>	<b>14.879,55</b>	<b>17.018,94</b>	<b>-7,15%</b>

Fuente: Informe Anual Económico-Financiero da Empresa Galega 2004.  
Central de Balances de Galicia. IGE

## Evolución del Balance agregado de la Comarca de Ortegal (miles de euros)

AÑO	1999	2000	2001	2002	% var. 02/99
Nº de empresas	62	63	63	62	0,00%
<b>INVERSIÓN TOTAL (ACTIVO)</b>	<b>66.507,82</b>	<b>58.676,33</b>	<b>74.763,00</b>	<b>75.275,18</b>	<b>13,18%</b>
INVERSIÓN EN FIJO (neto)	38.544,63	32.797,24	37.988,49	36.512,94	-5,27%
INVERSIÓN EN CIRCULANTE (neto)	27.963,19	25.879,09	36.774,51	38.762,24	38,62%
⇒ Existencias	8.546,01	8.685,61	12.202,28	15.145,14	77,22%
⇒ Deudores	12.523,93	12.810,05	16.086,34	16.016,53	27,89%
⇒ Tesorería y otro activo circulante	6.893,25	4.383,43	8.485,89	7.600,57	10,26%
<b>FUENTES FINANCIACIÓN (PASIVO)</b>	<b>66.507,82</b>	<b>58.676,33</b>	<b>74.762,97</b>	<b>75.275,18</b>	<b>13,18%</b>
RECURSOS PROPIOS	21.533,95	19.437,90	23.712,29	23.708,13	10,10%
RECURSOS AJENOS	44.973,87	39.238,43	51.050,68	51.567,05	14,66%
<b>FONDO DE ROTACIÓN</b>	<b>3.487,62</b>	<b>3.292,60</b>	<b>3.523,94</b>	<b>4.004,50</b>	<b>14,82%</b>

Fuente: Informe Anual Económico-Financiero da Empresa Galega 2004.  
Central de Balances de Galicia. IGE

## ASPECTOS RELATIVOS AL MERCADO LABORAL.

### ➤ Paro registrado por sexo y por sectores de actividad.

Paro registrado por sexo. GALICIA

GALICIA	2005	2006	2007	% evolución 2005-2007
<b>Total</b>	165.249	161.276	150.546	-8,90%
<b>Hombres</b>	61.794	59.641	54.666	-11,54%
<b>Mujeres</b>	103.455	101.635	95.881	-7,32%

Fuente: Consellería de Trabajo. Informe del paro registrado. IGE

Paro registrado por sexo. Comarcas de Eume, Ferrol y Ortegala

COMARCAS		2005	2006	2007	% evolución 2005-2007
EUME	<b>Total</b>	1.611	1.497	1.338	-16,95%
	<b>Hombres</b>	738	672	590	-20,05%
	<b>Mujeres</b>	873	826	750	-14,09%
FERROL	<b>Total</b>	11.338	11.017	10.446	-7,87%
	<b>Hombres</b>	3.597	3.502	3.350	-6,87%
	<b>Mujeres</b>	7.742	7.514	7.094	-8,37%
ORTEGAL	<b>Total</b>	1.000	919	845	-15,50%
	<b>Hombres</b>	400	408	366	-8,50%
	<b>Mujeres</b>	598	512	481	-19,57%
FERROL, EUME Y ORTEGAL	<b>Total</b>	13.949	13.433	12.629	-9,46%
	<b>Hombres</b>	4.735	4.582	4.306	-9,06%
	<b>Mujeres</b>	9.213	8.852	8.325	-9,64%

A partir de maio de 2005 os datos non son comparables cos anteriores debido a un cambio metodolóxico

Fuente: Consellería de Trabajo. Informe del paro registrado. IGE

## Paro registrado por sexo. Comarca de Eume

COMARCA DE EUME		2005	2006	2007	% evolución 2005-2007
Cabanas	Total	185	163	149	-19,46%
	Hombres	62	57	53	-14,52%
	Mujeres	123	106	97	-21,14%
A Capela	Total	76	66	51	-32,89%
	Hombres	35	30	23	-34,29%
	Mujeres	40	36	28	-30,00%
Monfero	Total	87	78	62	-28,74%
	Hombres	58	46	39	-32,76%
	Mujeres	29	32	23	-20,69%
Pontedeume	Total	518	473	444	-14,29%
	Hombres	194	177	165	-14,95%
	Mujeres	325	297	279	-14,15%
As Pontes de García Rodríguez	Total	745	717	632	-15,17%
	Hombres	389	362	310	-20,31%
	Mujeres	356	355	323	-9,27%

A partir de maio de 2005 os datos non son comparables cos anteriores debido a un cambio metodolóxico

Fuente: Consellería de Traballo. Informe del paro registrado. IGE

## Paro registrado por sexo. Comarca de Ortegal

COMARCA DE ORTEGAL		2005	2006	2007	% evolución 2005-2007
Cariño	Total	261	238	228	-12,64%
	Hombres	96	109	101	5,21%
	Mujeres	164	129	128	-21,95%
Cerdido	Total	58	59	51	-12,07%
	Hombres	24	23	20	-16,67%
	Mujeres	34	37	31	-8,82%
Mañón	Total	69	68	50	-27,54%
	Hombres	31	29	22	-29,03%
	Mujeres	38	39	28	-26,32%
Ortigueira	Total	351	316	288	-17,95%
	Hombres	153	138	122	-20,26%
	Mujeres	198	178	166	-16,16%
TOTAL ORTEGAL	Total	261	238	228	-12,64%
	Hombres	96	109	101	5,21%
	Mujeres	164	129	128	-21,95%

A partir de mayo de 2005 los datos no son comparables con los anteriores debido a un cambio metodológico

Fuente: Consellería de Traballo. Informe del paro registrado. IGE

**Paro registrado por sexo. Comarca de Ferrol**

COMARCA DE FERROL		2005	2006	2007	% evolución 2005-2007
Ares	Total	319	337	311	-2,51%
	Hombres	103	110	104	0,97%
	Mujeres	216	227	207	-4,17%
Cedeira	Total	353	331	302	-14,45%
	Hombres	135	120	116	-14,07%
	Mujeres	218	211	186	-14,68%
Fene	Total	986	944	881	-10,65%
	Hombres	284	276	267	-5,99%
	Mujeres	702	669	614	-12,54%
Ferrol	Total	5.805	5.698	5.409	-6,82%
	Hombres	1.845	1.809	1.776	-3,74%
	Mujeres	3.959	3.889	3.633	-8,23%
Moeche	Total	56	60	51	-8,93%
	Hombres	24	30	21	-12,50%
	Mujeres	32	30	30	-6,25%
Mugardos	Total	369	349	333	-9,76%
	Hombres	142	122	114	-19,72%
	Mujeres	227	226	219	-3,52%
Narón	Total	2.496	2.376	2.277	-8,77%
	Hombres	729	706	651	-10,70%
	Mujeres	1.767	1.670	1.625	-8,04%
Neda	Total	350	326	308	-12,00%
	Hombres	122	118	108	-11,48%
	Mujeres	229	208	199	-13,10%
San Sadurniño	Total	159	153	150	-5,66%
	Hombres	50	55	52	4,00%
	Mujeres	110	98	98	-10,91%
As Somozas	Total	44	48	41	-6,82%
	Hombres	22	21	18	-18,18%
	Mujeres	22	27	23	4,55%
Valdoviño	Total	401	395	383	-4,49%
	Hombres	141	135	123	-12,77%
	Mujeres	260	259	260	0,00%

A partir de mayo de 2005 los datos no son comparables con los anteriores debido a un cambio metodológico

**Fuente: Consellería de Trabajo. Informe del paro registrado. IGE**

## Paro registrado por sectores de actividad en las comarcas de Eume, Ferrol y Ortegal

	Agricultura/Ganadería			Industria			Construcción			Servicios			Sin empleo anterior			Paro total			
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2005	2006	2007	% evolución 2005- 2007
<b>GALICIA</b>	<b>4.718</b>	<b>4.917</b>	<b>4.626</b>	<b>26.688</b>	<b>25.487</b>	<b>23.677</b>	<b>17.729</b>	<b>16.650</b>	<b>15.217</b>	<b>91.169</b>	<b>90.682</b>	<b>84.224</b>	<b>24.945</b>	<b>23.539</b>	<b>22.803</b>	<b>165.249</b>	<b>161.276</b>	<b>150.546</b>	<b>-8,90%</b>
<b>EUME</b>	<b>22</b>	<b>18</b>	<b>15</b>	<b>365</b>	<b>365</b>	<b>295</b>	<b>193</b>	<b>162</b>	<b>147</b>	<b>758</b>	<b>720</b>	<b>649</b>	<b>272</b>	<b>234</b>	<b>234</b>	<b>1.611</b>	<b>1.497</b>	<b>1.338</b>	<b>-16,95%</b>
Cabanas	2	2	3	22	21	17	37	30	21	94	83	81	30	28	28	185	163	149	-19,46%
A Capela	2	2	1	14	14	11	10	9	6	35	31	29	15	10	5	76	66	51	-32,89%
Monfero	3	2	3	13	12	12	27	22	16	36	32	25	7	10	7	87	78	62	-28,74%
Pontedeume	10	6	4	49	48	46	49	36	36	302	291	261	109	93	96	518	473	444	-14,29%
As Pontes de García Rodríguez	5	6	4	267	270	209	70	65	68	291	283	253	111	93	98	745	717	632	-15,17%
<b>FERROL</b>	<b>155</b>	<b>171</b>	<b>166</b>	<b>389</b>	<b>1.366</b>	<b>1.297</b>	<b>1.111</b>	<b>994</b>	<b>944</b>	<b>5.975</b>	<b>5.968</b>	<b>5.622</b>	<b>2.711</b>	<b>2.517</b>	<b>2.419</b>	<b>11.338</b>	<b>11.017</b>	<b>10.446</b>	<b>-7,87%</b>
Ares	8	11	7	39	40	40	28	27	28	181	193	179	63	66	57	319	337	311	-2,51%
Cedeira	19	18	17	40	37	31	29	19	25	192	188	158	75	69	70	353	331	302	-14,45%
Fene	8	11	12	98	96	101	85	72	77	534	527	484	261	238	208	986	944	881	-10,65%
Ferrol	73	78	75	651	647	620	561	537	519	3.092	3.087	2.892	1.428	1.349	1.303	5.805	5.698	5.409	-6,82%
Moeche	1	4	4	8	10	6	9	10	7	30	28	26	8	8	9	56	60	51	-8,93%
Mugardos	9	8	10	49	52	51	42	38	30	192	178	174	77	72	68	369	349	333	-9,76%
Narón	21	22	20	370	347	318	227	185	159	1.288	1.295	1.269	590	528	511	2.496	2.376	2.277	-8,77%
Neda	1	2	2	41	41	45	39	27	23	189	182	165	81	74	73	350	326	308	-12,00%
San Sadurniño	2	5	6	37	36	31	13	10	10	76	73	76	31	28	28	159	153	150	-5,66%
As Somozas	5	3	3	3	11	9	8	6	5	23	24	21	5	5	3	44	48	41	-6,82%
Valdoviño	8	9	10	53	49	45	70	63	61	178	193	178	92	80	89	401	395	383	-4,49%
<b>ORTEGAL</b>	<b>73</b>	<b>80</b>	<b>66</b>	<b>125</b>	<b>85</b>	<b>79</b>	<b>94</b>	<b>87</b>	<b>68</b>	<b>356</b>	<b>339</b>	<b>310</b>	<b>92</b>	<b>91</b>	<b>95</b>	<b>739</b>	<b>681</b>	<b>617</b>	<b>-16,51%</b>
Cariño	34	49	35	75	45	42	19	18	19	102	102	102	31	25	31	261	238	228	-12,64%
Cerdido	8	6	6	7	5	4	6	8	5	26	29	27	12	12	8	58	59	51	-12,07%
Mañón	7	5	7	4	5	3	28	22	11	29	30	22	1	6	7	69	68	50	-27,54%
Ortigueira	24	20	18	39	30	30	41	39	33	199	178	159	48	48	49	351	316	288	-17,95%
<b>EUME, FERROL Y ORTEGAL</b>	<b>250</b>	<b>269</b>	<b>247</b>	<b>1.879</b>	<b>1.816</b>	<b>1.671</b>	<b>1.398</b>	<b>1.243</b>	<b>1.159</b>	<b>7.089</b>	<b>7.027</b>	<b>6.581</b>	<b>3.075</b>	<b>2.842</b>	<b>2.748</b>	<b>13.688</b>	<b>13.195</b>	<b>12.401</b>	<b>-9,40%</b>

A partir de mayo de 2005 los datos no son comparables con los anteriores debido a un cambio metodológico

Fuente: Consellería de Trabajo. Informe del paro registrado. IGE

➤ **Contratos registrados según modalidad.**

**Evolución del número total de contratos registrados**

ÁREA	2002	2004	2006	% evolución 2002-2006
<b>GALICIA</b>	<b>680.736</b>	<b>729.807</b>	<b>801.989</b>	<b>17,81%</b>
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>32.667</b>	<b>39.844</b>	<b>49.578</b>	<b>51,77%</b>
<b>EUME</b>	<b>3.072</b>	<b>5.120</b>	<b>7.780</b>	<b>153,26%</b>
Cabanas	466	653	899	92,92%
Capela, A	115	107	119	3,48%
Monfero	114	161	276	142,11%
Pontedeume	993	1.216	1.716	72,81%
Pontes de García Rodríguez, As	1.384	2.983	4.770	244,65%
<b>FERROL</b>	<b>28.234</b>	<b>33.285</b>	<b>40.323</b>	<b>42,82%</b>
Ares	273	400	359	31,50%
Cedeira	412	564	746	81,07%
Fene	3.179	1.682	2.167	-31,83%
Ferrol	18.969	23.052	24.502	29,17%
Moeche	87	105	80	-8,05%
Mugardos	236	676	1.008	327,12%
Narón	3.999	5.568	9.183	129,63%
Neda	308	377	364	18,18%
San Sadurniño	319	194	269	-15,67%
Somozas, As	98	146	792	708,16%
Valdoviño	354	521	853	140,96%
<b>ORTEGAL</b>	<b>1.361</b>	<b>1.439</b>	<b>1.475</b>	<b>8,38%</b>
Cariño	433	543	597	37,88%
Cerdido	128	95	126	-1,56%
Mañón	122	125	120	-1,64%
Ortigueira	678	676	632	-6,78%

*Los datos de esta tabla solo incluyen los contratos y las comunicaciones del año de referencia, se excluyen las prórrogas y, de los totales, se excluyen los contratos convertidos a indefinidos, puesto que ya están contabilizados en las tipologías de contratos de su origen. Los contratos se recogen por localidad del puesto.*

**Fuente: Consellería de Trabajo. Registro de contratos laborales. IGE**

## Número de contratos registrados según modalidad (1)

ÁREA	Indefinido ordinario			Fomento del empleo			De obra o servicio			Eventual por circunstancias de la población		
	2002	2004	2006	2002	2004	2006	2002	2004	2006	2002	2004	2006
<b>GALICIA</b>	<b>17.463</b>	<b>17.581</b>	<b>21.204</b>	<b>11.734</b>	<b>11.859</b>	<b>14.478</b>	<b>264.173</b>	<b>277.455</b>	<b>305.795</b>	<b>260.935</b>	<b>292.755</b>	<b>328.170</b>
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>864</b>	<b>853</b>	<b>1.246</b>	<b>557</b>	<b>479</b>	<b>850</b>	<b>16.696</b>	<b>18.699</b>	<b>23.218</b>	<b>8.178</b>	<b>10.601</b>	<b>17.359</b>
<b>EUME</b>	<b>156</b>	<b>217</b>	<b>185</b>	<b>55</b>	<b>61</b>	<b>154</b>	<b>1.537</b>	<b>3.151</b>	<b>5.174</b>	<b>848</b>	<b>963</b>	<b>1.298</b>
Cabanas	5	3	9	2	18	34	220	207	265	144	159	243
Capela, A	1	1	2	-	2	1	39	33	38	54	45	58
Monfero	3	-	-	2	-	2	54	86	137	12	7	14
Pontedeume	28	28	29	16	14	42	543	707	1.114	278	309	344
Pontes de García Rodríguez, As	119	185	145	35	27	75	681	2.118	3.620	360	443	639
<b>FERROL</b>	<b>608</b>	<b>574</b>	<b>994</b>	<b>485</b>	<b>407</b>	<b>587</b>	<b>14.518</b>	<b>14.853</b>	<b>17.315</b>	<b>7.044</b>	<b>9.343</b>	<b>15.783</b>
Ares	7	12	6	5	9	6	155	243	184	63	81	120
Cedeira	18	33	27	9	10	23	163	178	236	156	244	302
Fene	35	29	53	17	33	104	2.364	1.053	1.187	572	373	641
Ferrol	379	336	588	379	236	280	9.020	9.777	8.638	4.704	5.940	10.970
Moeche	6	2	2	2	4	4	28	32	19	23	42	22
Mugardos	6	13	44	1	3	11	108	445	758	53	80	97
Narón	109	128	223	56	83	135	2.101	2.662	4.949	1.202	2.083	2.992
Neda	34	9	13	8	11	11	175	199	168	44	97	125
San Sadurniño	4	6	3	2	1	4	240	86	155	50	58	59
Somozas, As	-	1	20	3	11	3	38	66	647	34	40	85
Valdoviño	10	5	15	3	6	6	126	112	374	143	305	370
<b>ORTEGAL</b>	<b>100</b>	<b>62</b>	<b>67</b>	<b>17</b>	<b>11</b>	<b>109</b>	<b>641</b>	<b>695</b>	<b>729</b>	<b>286</b>	<b>295</b>	<b>278</b>
Cariño	71	44	40	7	3	94	258	351	287	59	80	85
Cerdido	3	3	-	2	-	1	50	18	47	59	45	47
Mañón	1	2	2	2	-	-	41	41	87	51	46	20
Ortigueira	25	13	25	6	8	14	292	285	308	117	124	126

Los datos de esta tabla solo incluyen los contratos y las comunicaciones del año de referencia, se excluyen las prórrogas y, de los totales, se excluyen los contratos convertidos a indefinidos, puesto que ya están contabilizados en las tipologías de contratos de su origen. Los contratos se recogen por localidad del puesto.

Fuente: Consellería de Trabajo. Registro de contratos laborales. IGE.

## Número de contratos registrados según modalidad (y 2)

ÁREA	Interinidad			En prácticas			Para la formación			Otros		
	2002	2004	2006	2002	2004	2006	2002	2004	2006	2002	2004	2006
<b>GALICIA</b>	<b>60.702</b>	<b>67.844</b>	<b>75.540</b>	<b>6.601</b>	<b>6.721</b>	<b>7.471</b>	<b>15.243</b>	<b>14.265</b>	<b>12.729</b>	<b>44.039</b>	<b>40.187</b>	<b>36.602</b>
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>4.616</b>	<b>7.005</b>	<b>4.985</b>	<b>365</b>	<b>358</b>	<b>425</b>	<b>582</b>	<b>616</b>	<b>451</b>	<b>809</b>	<b>1.233</b>	<b>1.044</b>
<b>EUME</b>	<b>185</b>	<b>415</b>	<b>571</b>	<b>46</b>	<b>43</b>	<b>69</b>	<b>88</b>	<b>64</b>	<b>88</b>	<b>157</b>	<b>206</b>	<b>241</b>
Cabanas	60	224	324	2	3	6	4	3	6	29	36	12
Capela, A	5	6	8	1	-	1	1	4	2	14	16	9
Monfero	3	9	4	-	-	1	4	2	3	36	57	115
Pontedeume	51	70	116	24	20	17	20	21	16	33	47	38
Pontes de García Rodríguez, As	66	106	119	19	20	44	59	34	61	45	50	67
<b>FERROL</b>	<b>4.349</b>	<b>6.527</b>	<b>4.316</b>	<b>316</b>	<b>309</b>	<b>353</b>	<b>415</b>	<b>474</b>	<b>344</b>	<b>499</b>	<b>798</b>	<b>631</b>
Ares	11	9	24	4	2	2	5	6	7	23	38	10
Cedeira	27	30	42	5	7	8	10	15	10	24	47	98
Fene	92	63	88	17	13	13	42	70	48	40	48	33
Ferrol	3.892	6.007	3.453	211	181	183	238	257	167	146	318	223
Moeche	6	7	11	-	1	1	3	4	3	19	13	18
Mugardos	42	90	73	-	2	1	6	7	5	20	36	19
Narón	257	278	551	69	94	135	79	90	78	126	150	120
Neda	6	18	23	4	2	2	10	6	8	27	35	14
San Sadurniño	3	8	15	-	1	1	3	2	5	17	32	27
Somozas, As	1	3	9	4	3	4	1	3	2	17	19	22
Valdoviño	12	14	27	2	3	3	18	14	11	40	62	47
<b>ORTEGAL</b>	<b>82</b>	<b>63</b>	<b>98</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>79</b>	<b>78</b>	<b>19</b>	<b>153</b>	<b>229</b>	<b>172</b>
Cariño	20	20	17	-	1	-	7	8	3	11	36	71
Cerdido	1	3	7	1	-	1	3	4	3	9	22	20
Mañón	1	1	2	-	1	1	1	2	1	25	32	7
Ortigueira	60	39	72	2	4	1	68	64	12	108	139	74

Los datos de esta tabla solo incluyen los contratos y las comunicaciones del año de referencia, se excluyen las prórrogas y, de los totales, se excluyen los contratos convertidos a indefinidos, puesto que ya están contabilizados en las tipologías de contratos de su origen. Los contratos se recogen por localidad del puesto.

Fuente: Consellería de Traballo. Registro de contratos laborales. IGE.

## ASPECTOS RELATIVOS AL MARCO SOCIOCULTURAL.

### ➤ Territorio y población.

#### Territorio y población

ÁREA	Superficie (km <sup>2</sup> ) (1)	Población (2)		Densidad de población		% evolución Densid. Pobl. 1998-2006
		1998	2006	1998	2006	
<b>GALICIA</b>	<b>29.574,40</b>	<b>2.724.544</b>	<b>2.767.524</b>	<b>92,1</b>	<b>93,6</b>	<b>1,58%</b>
<b>FERRO, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>1.495,9</b>	<b>213.272</b>	<b>206.374</b>	<b>142,6</b>	<b>138,0</b>	<b>-3,23%</b>
<b>FERROL</b>	<b>623,5</b>	<b>166.592</b>	<b>163.477</b>	<b>267,2</b>	<b>262,2</b>	<b>-1,87%</b>
Ares	18,3	4.662	5.405	254,8	295,4	15,94%
Cedeira	85,4	7.699	7.443	90,2	87,2	-3,33%
Fene	26,3	14.912	14.346	567,0	545,5	-3,80%
Ferrol	82,6	82.548	76.399	999,4	924,9	-7,45%
Moeche	48,5	1.583	1.437	32,6	29,6	-9,22%
Mugardos	12,8	6.110	5.638	477,3	440,5	-7,73%
Narón	67	31.086	35.664	464,0	532,3	14,73%
Neda	23,8	6.214	5.675	261,1	238,4	-8,67%
San Sadurniño	99,7	3.503	3.182	35,1	31,9	-9,16%
As Somozas	70,9	1.506	1.392	21,2	19,6	-7,57%
Valdoviño	88,2	6.769	6.896	76,7	78,2	1,88%
<b>EUME</b>	<b>480,7</b>	<b>28.992</b>	<b>27.560</b>	<b>60,3</b>	<b>57,3</b>	<b>-4,94%</b>
Cabanas	30,3	3.249	3.343	107,2	110,3	2,89%
A Capela	58,0	1.619	1.487	27,9	25,6	-8,15%
Monfero	171,7	2.758	2.414	16,1	14,1	-12,47%
Pontedeume	29,3	8.893	8.619	303,5	294,2	-3,08%
As Pontes de García Rodríguez	249,4	12.473	11.697	50,0	46,9	-6,22%
<b>ORTEGAL</b>	<b>391,7</b>	<b>17.688</b>	<b>15.337</b>	<b>45,2</b>	<b>39,2</b>	<b>-13,29%</b>
Cariño	46,8	5.199	4.700	111,1	100,4	-9,60%
Cerdido	52,7	1.707	1.496	32,4	28,4	-12,36%
Mañón	82,2	2.034	1.765	24,7	21,5	-13,23%
Ortigueira	210	8.748	7.376	41,7	35,1	-15,68%

Fuente: (1) Instituto Galego de Estadística-IGE, (2) Padrón municipal de habitantes. INE

Indicadores de población, 2006

ÁREA	Porcentaje de población menor de 20 años	Porcentaje de población entre 20 y 64 años	Porcentaje de población de 65 y más años	Índice de envejecimiento
<b>GALICIA</b>	<b>16,1</b>	<b>62,4</b>	<b>21,5</b>	<b>133,5</b>
<b>FERROL</b>	<b>14,7</b>	<b>63,2</b>	<b>22,2</b>	<b>151,3</b>
Ares	14,8	64,1	21	141,6
Cedeira	14,3	59,9	25,8	180,7
Fene	13,5	65,4	21,1	156,3
Ferrol	15	62,7	22,2	148
Moeche	10,6	51,9	37,4	351,6
Mugardos	12,7	62,8	24,5	192,5
Narón	16,2	65,5	18,3	112,8
Neda	12,4	61,8	25,8	207,4
San Sadurniño	10,7	57,4	31,9	298,8
As Somozas	10,8	58	31,1	286,8
Valdoviño	11,8	61,9	26,2	222
<b>EUME</b>	<b>14,3</b>	<b>64,8</b>	<b>20,9</b>	<b>145,5</b>
Cabanas	14,6	62,4	23	157,8
A Capela	12,4	60,7	27	217,9
Monfero	11,9	55,6	32,5	272,2
Pontedeume	16,1	63,9	20	123,9
As Pontes de García Rodríguez	13,7	68,6	17,7	129,3
<b>ORTEGAL</b>	<b>10,8</b>	<b>57,7</b>	<b>31,5</b>	<b>291,3</b>
Cariño	10,7	55,1	34,2	320
Cerdido	8,7	53,3	38	435,1
Mañón	9,8	57,7	32,5	332
Ortigueira	13,2	60,4	26,4	200,6

Fuente: Indicadores demográficos. IGE

## Evolución de indicadores de población. Año 2006

ÁREA	Índice de dependencia global	Índice de dependencia juvenil	Índice de dependencia senil
<b>GALICIA</b>	<b>60.2</b>	<b>25.8</b>	<b>34.4</b>
<b>EUME</b>	<b>54.3</b>	<b>22.1</b>	<b>32.2</b>
Cabanas	60.3	23.4	36.9
Capela, A	64.9	20.4	44.5
Monfero	79.9	21.5	58.4
Pontedeume	56.6	25.3	31.3
As Pontes de García Rodríguez	45.7	19.9	25.8
<b>FERROL</b>	<b>58.3</b>	<b>23.2</b>	<b>35.1</b>
Ares	55.9	23.1	32.8
Cedeira	66.9	23.8	43.1
Fene	52.9	20.6	32.3
Ferrol	59.4	24.0	35.5
Moeche	92.6	20.5	72.1
Mugardos	59.4	20.3	39.1
Narón	52.8	24.8	28.0
Neda	61.9	20.1	41.8
San Sadurniño	74.3	18.6	55.6
As Somozas	72.3	18.7	53.6
Valdoviño	61.4	19.1	42.3
<b>ORTEGAL</b>	<b>73.2</b>	<b>18.7</b>	<b>54.5</b>
Cariño	65.6	21.8	43.7
Cerdido	81.6	19.4	62.1
Mañón	87.6	16.4	71.2
Ortigueira	73.4	17.0	56.4

**Índice de dependencia global:** Relación entre los grupos de población económicamente dependientes (población menor de 20 años y población mayor de 64 años) y el grupo de población potencialmente activa (población entre 20 y 64 años).

**Índice de dependencia senil:** Relación entre la población mayor (población mayor de 64 años) y la población potencialmente activa (población entre 20 y 64 años).

**Índice de dependencia juvenil:** Relación entre la población joven (población menor de 20 años) y la población potencialmente activa (población entre 20 y 64 años).

Fuente: Indicadores demográficos. IGE

Evolución de la población de Galicia según la nacionalidad y el sexo

GALICIA	2000			2003			2006			% evolución 2000-2006
	Total	Española	Extranjera	Total	Española	Extranjera	Total	Española	Extranjera	
<b>Total</b>	2.731.900	2.706.298	25.602	2.751.094	2.697.286	53.808	2.767.524	2.693.768	73.756	<b>1,30%</b>
<b>Hombres</b>	1.312.391	1.300.122	12.269	1.324.385	1.298.736	25.649	1.333.797	1.298.266	35.531	<b>1,63%</b>
<b>Mulleres</b>	1.419.509	1.406.176	13.333	1.426.709	1.398.550	28.159	1.433.727	1.395.502	38.225	<b>1,00%</b>

Fuente: Padrón municipal de habitantes. IGE

Evolución de la población de Galicia según sexo y grandes grupos de edad

GALICIA	2000				2003				2006				% evolución 2000- 2006
	Total	Menos de 16	16-64	Más de 64	Total	Menos de 16	16-64	Más de 64	Total	Menos de 16	16-64	Más de 64	
<b>Total</b>	2.731.900	362.806	1.814.020	555.075	2.751.094	342.867	1.822.250	585.977	2.767.524	337.135	1.835.893	594.496	<b>1,30%</b>
<b>Hombres</b>	1.312.391	185.973	899.441	226.977	1.324.385	176.309	906.616	241.460	1.333.797	173.794	914.485	245.518	<b>1,63%</b>
<b>Mulleres</b>	1.419.509	176.833	914.577	328.099	1.426.709	166.558	915.634	344.517	1.433.727	163.341	921.408	348.978	<b>1,00%</b>

Fuente: Padrón municipal de habitantes. IGE

## Evolución de la población según la nacionalidad y el sexo (total)

ÁREA	2000			2003			2006			% evolución 2000-2006
	Total	Española	Extranjera	Total	Española	Extranjera	Total	Española	Extranjera	
<b>FERROL</b>	<b>162.261</b>	<b>161.341</b>	<b>920</b>	<b>164.489</b>	<b>162.703</b>	<b>1.786</b>	<b>163.477</b>	<b>160.955</b>	<b>2.522</b>	<b>0,75%</b>
Ares	4.918	4.878	40	5.188	5.123	65	5.405	5.314	91	9,90%
Cedeira	7.595	7.504	91	7.498	7.376	122	7.443	7.235	208	-2,00%
Fene	14.690	14.605	85	14.530	14.414	116	14.346	14.213	133	-2,34%
Ferrol	80.347	79.838	509	78.764	77.767	997	76.399	74.909	1.490	-4,91%
Moeche	1.536	1.532	4	1.478	1.474	4	1.437	1.426	11	-6,45%
Mugardos	5.921	5.897	24	5.737	5.709	28	5.638	5.599	39	-4,78%
Narón	29.466	29.379	87	33.825	33.488	337	35.664	35.237	427	21,03%
Neda	6.155	6.129	26	5.913	5.880	33	5.675	5.631	44	-7,80%
San Sadurniño	3.389	3.379	10	3.272	3.255	17	3.182	3.162	20	-6,11%
As Somozas	1.449	1.445	4	1.407	1.400	7	1.392	1.390	2	-3,93%
Valdoviño	6.795	6.755	40	6.877	6.817	60	6.896	6.839	57	1,49%
<b>EUME</b>	<b>28.842</b>	<b>28.658</b>	<b>184</b>	<b>28.256</b>	<b>28.033</b>	<b>223</b>	<b>27.560</b>	<b>27.231</b>	<b>329</b>	<b>-4,44%</b>
Cabanas	3.292	3.265	27	3.330	3.310	20	3.343	3.314	29	1,55%
A Capela	1.559	1.555	4	1.520	1.514	6	1.487	1.472	15	-4,62%
Monfero	2.639	2.634	5	2.552	2.545	7	2.414	2.409	5	-8,53%
Pontedeume	8.912	8.801	111	8.746	8.606	140	8.619	8.464	155	-3,29%
As Pontes de García Rodríguez	12.440	12.403	37	12.108	12.058	50	11.697	11.572	125	-5,97%
<b>ORTEGAL</b>	<b>16.923</b>	<b>16.797</b>	<b>126</b>	<b>16.271</b>	<b>16.094</b>	<b>177</b>	<b>15.337</b>	<b>15.112</b>	<b>225</b>	<b>-9,37%</b>
Cariño	4.967	4.930	37	4.812	4.750	62	4.700	4.584	116	-5,38%
Cerdido	1.638	1.626	12	1.589	1.574	15	1.496	1.483	13	-8,67%
Mañón	1.921	1.912	9	1.848	1.837	11	1.765	1.752	13	-8,12%
Ortigueira	8.397	8.329	68	8.022	7.933	89	7.376	7.293	83	-12,16%
<b>FERRO, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>208.026</b>	<b>206.796</b>	<b>1.230</b>	<b>209.016</b>	<b>206.830</b>	<b>2.186</b>	<b>206.374</b>	<b>203.298</b>	<b>3.076</b>	<b>-0,79%</b>

Fuente: Padrón municipal de habitantes. IGE

## Evolución de la población según la nacionalidad y el sexo (hombres)

HOMBRES	2.000			2.003			2.006			% evolución 2000-2006
	Total	Española	Extranjera	Total	Española	Extranjera	Total	Española	Extranjera	
<b>FERROL</b>	<b>77.458</b>	<b>77.091</b>	<b>367</b>	<b>78.511</b>	<b>77.780</b>	<b>731</b>	<b>78.053</b>	<b>76.937</b>	<b>1.116</b>	<b>0,77%</b>
Ares	2.439	2.423	16	2.566	2.543	23	2676	2636	40	9,72%
Cedeira	3.725	3.680	45	3.686	3.625	61	3.689	3.581	108	-0,97%
Fene	7.200	7.170	30	7.072	7.030	42	6.961	6.897	64	-3,32%
Ferrol	37.528	37.338	190	36.794	36.385	409	35.615	34.965	650	-5,10%
Moeche	722	720	2	682	680	2	664	658	6	-8,03%
Mugardos	2.870	2.862	8	2.762	2.752	10	2.754	2.740	14	-4,04%
Narón	14.257	14.222	35	16.392	16.270	122	17.313	17.130	183	21,44%
Neda	2.995	2.982	13	2.889	2.873	16	2.783	2.763	20	-7,08%
San Sadurniño	1.648	1.645	3	1.592	1.584	8	1.551	1.545	6	-5,89%
As Somozas	724	722	2	701	697	4	689	687	2	-4,83%
Valdoviño	3.350	3.327	23	3.375	3.341	34	3.358	3.335	23	0,24%
<b>EUME</b>	<b>14.256</b>	<b>14.195</b>	<b>61</b>	<b>13.963</b>	<b>13.878</b>	<b>85</b>	<b>13.600</b>	<b>13.465</b>	<b>135</b>	<b>-4,60%</b>
Cabanas	1.588	1.579	9	1.650	1.642	8	1.654	1.643	11	4,16%
A Capela	770	770	0	740	738	2	729	724	5	-5,32%
Monfero	1.360	1.357	3	1.298	1.294	4	1.220	1.217	3	-10,29%
Pontedeume	4.261	4.222	39	4.198	4.143	55	4.142	4.071	71	-2,79%
As Pontes de García Rodríguez	6.277	6.267	10	6.077	6.061	16	5.855	5.810	45	-6,72%
<b>ORTEGAL</b>	<b>8.125</b>	<b>8.054</b>	<b>71</b>	<b>7.826</b>	<b>7.722</b>	<b>104</b>	<b>7.413</b>	<b>7.283</b>	<b>130</b>	<b>-8,76%</b>
Cariño	2.410	2.386	24	2.347	2.303	44	2.295	2.222	73	-4,77%
Cerdido	791	785	6	771	764	7	733	726	7	-7,33%
Mañón	934	928	6	889	883	6	865	859	6	-7,39%
Ortigueira	3.990	3.955	35	3.819	3.772	47	3.520	3.476	44	-11,78%
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>99.839</b>	<b>99.340</b>	<b>499</b>	<b>100.300</b>	<b>99.380</b>	<b>920</b>	<b>99.066</b>	<b>97.685</b>	<b>1.381</b>	<b>-0,77%</b>

Fuente: Padrón municipal de habitantes. IGE

## Evolución de la población según la nacionalidad y el sexo (mujeres)

MUJERES	2.000			2.003			2.006			% evolución 2000-2006
	Total	Española	Extranjera	Total	Española	Extranjera	Total	Española	Extranjera	
<b>FERROL</b>	<b>84.803</b>	<b>84.250</b>	<b>553</b>	<b>85.978</b>	<b>84.923</b>	<b>1.055</b>	<b>85.424</b>	<b>84.018</b>	<b>1.406</b>	<b>0,73%</b>
Ares	2.479	2.455	24	2.622	2.580	42	2.729	2.678	51	10,08%
Cedeira	3.870	3.824	46	3.812	3.751	61	3.754	3.654	100	-3,00%
Fene	7.490	7.435	55	7.458	7.384	74	7.385	7.316	69	-1,40%
Ferrol	42.819	42.500	319	41.970	41.382	588	40.784	39.944	840	-4,75%
Moeche	814	812	2	796	794	2	773	768	5	-5,04%
Mugardos	3.051	3.035	16	2.975	2.957	18	2.884	2.859	25	-5,47%
Narón	15.209	15.157	52	17.433	17.218	215	18.351	18.107	244	20,66%
Neda	3.160	3.147	13	3.024	3.007	17	2.892	2.868	24	-8,48%
San Sadurniño	1.741	1.734	7	1.680	1.671	9	1.631	1.617	14	-6,32%
As Somozas	725	723	2	706	703	3	703	703	0	-3,03%
Valdoviño	3.445	3.428	17	3.502	3.476	26	3.538	3.504	34	2,70%
<b>EUME</b>	<b>14.586</b>	<b>14.463</b>	<b>123</b>	<b>14.293</b>	<b>14.155</b>	<b>138</b>	<b>13.960</b>	<b>13.766</b>	<b>194</b>	<b>-4,29%</b>
Cabanas	1.704	1.686	18	1.680	1.668	12	1.689	1.671	18	-0,88%
A Capela	789	785	4	780	776	4	758	748	10	-3,93%
Monfero	1.279	1.277	2	1.254	1.251	3	1.194	1.192	2	-6,65%
Pontedeume	4.651	4.579	72	4.548	4.463	85	4.477	4.393	84	-3,74%
As Pontes de García Rodríguez	6.163	6.136	27	6.031	5.997	34	5.842	5.762	80	-5,21%
<b>ORTEGAL</b>	<b>8.798</b>	<b>8.743</b>	<b>55</b>	<b>8.445</b>	<b>8.372</b>	<b>73</b>	<b>7.924</b>	<b>7.829</b>	<b>95</b>	<b>-9,93%</b>
Cariño	2.557	2.544	13	2.465	2.447	18	2.405	2.362	43	-5,94%
Cerdido	847	841	6	818	810	8	763	757	6	-9,92%
Mañón	987	984	3	959	954	5	900	893	7	-8,81%
Ortigueira	4.407	4.374	33	4.203	4.161	42	3.856	3.817	39	-12,50%
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>108.187</b>	<b>107.456</b>	<b>731</b>	<b>108.716</b>	<b>107.450</b>	<b>1.266</b>	<b>107.308</b>	<b>105.613</b>	<b>1.695</b>	<b>-0,81%</b>

Fuente: Padrón municipal de habitantes. IGE

## Evolución de la población según sexo y grandes grupos de edad (total)

	2000			2003			2006			% evolución 2000-2006		
	Menos de 16	16-64	Más de 64	Menos de 16	16-64	Más de 64	Menos de 16	16-64	Más de 64	Menos de 16	16-64	Más de 64
<b>FERROL</b>	<b>19.005</b>	<b>111.486</b>	<b>33.615</b>	<b>18.285</b>	<b>110.426</b>	<b>35.778</b>	<b>18.319</b>	<b>108.909</b>	<b>36.249</b>	<b>-3,61%</b>	<b>-2,31%</b>	<b>7,84%</b>
Ares	564	3.224	956	595	3.513	1.080	644	3.625	1.136	14,18%	12,44%	18,83%
Cedeira	872	4.831	1.825	812	4.750	1.936	791	4.731	1.921	-9,29%	-2,07%	5,26%
Fene	1.663	10.560	2.625	1.519	10.137	2.874	1.482	9.836	3.028	-10,88%	-6,86%	15,35%
Ferrol	9.793	55.096	16.364	8.949	52.779	17.036	8.729	50.677	16.993	-10,86%	-8,02%	3,84%
Moeche	140	891	530	132	789	557	112	787	538	-20,00%	-11,67%	1,51%
Mugardos	635	4.012	1.337	561	3.793	1.383	527	3.729	1.382	-17,01%	-7,05%	3,37%
Narón	3.515	21.356	5.457	4.170	23.480	6.175	4.551	24.584	6.529	29,47%	15,12%	19,64%
Neda	666	4.134	1.366	569	3.902	1.442	531	3.680	1.464	-20,27%	-10,98%	7,17%
San Sadurniño	326	2.059	1.046	265	1.938	1.069	239	1.927	1.016	-26,69%	-6,41%	-2,87%
As Somozas	132	868	473	104	839	464	105	854	433	-20,45%	-1,61%	-8,46%
Valdoviño	699	4.455	1.636	609	4.506	1.762	608	4.479	1.809	-13,02%	0,54%	10,57%
<b>EUME</b>	<b>3.659</b>	<b>19.841</b>	<b>5.476</b>	<b>3.163</b>	<b>19.414</b>	<b>5.679</b>	<b>2.863</b>	<b>18.949</b>	<b>5.748</b>	<b>-21,75%</b>	<b>-4,50%</b>	<b>4,97%</b>
Cabanas	381	2.156	725	375	2.191	764	383	2.190	770	0,52%	1,58%	6,21%
A Capela	140	1.063	392	140	982	398	137	949	401	-2,14%	-10,72%	2,30%
Monfero	279	1.589	827	238	1.496	818	198	1.432	784	-29,03%	-9,88%	-5,20%
Pontedeume	1.239	6.072	1.625	1.141	5.916	1.689	1.056	5.839	1.724	-14,77%	-3,84%	6,09%
As Pontes de García Rodríguez	1.620	8.961	1.907	1.269	8.829	2.010	1.089	8.539	2.069	-32,78%	-4,71%	8,50%
<b>ORTEGAL</b>	<b>1.690</b>	<b>10.556</b>	<b>4.923</b>	<b>1.394</b>	<b>9.915</b>	<b>4.962</b>	<b>1.166</b>	<b>9.347</b>	<b>4.824</b>	<b>-31,01%</b>	<b>-11,45%</b>	<b>-2,01%</b>
Cariño	566	3.282	1.188	465	3.103	1.244	451	3.007	1.242	-20,32%	-8,38%	4,55%
Cerdido	150	978	540	131	929	529	115	869	512	-23,33%	-11,15%	-5,19%
Mañón	164	1.092	676	147	1.017	684	109	986	670	-33,54%	-9,71%	-0,89%
Ortigueira	810	5.204	2.519	651	4.866	2.505	491	4.485	2.400	-39,38%	-13,82%	-4,72%
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>24.354</b>	<b>141.883</b>	<b>44.014</b>	<b>22.842</b>	<b>139.755</b>	<b>46.419</b>	<b>22.348</b>	<b>137.205</b>	<b>46.821</b>	<b>-8,24%</b>	<b>-3,30%</b>	<b>6,38%</b>

Fuente: Padrón municipal de habitantes. IGE

## Evolución de la población según sexo y grandes grupos de edad (hombres)

HOMBRES	2000			2003			2006			% evolución 2000-2006		
	Menos de 16	16-64	Más de 64	Menos de 16	16-64	Más de 64	Menos de 16	16-64	Más de 64	Menos de 16	16-64	Más de 64
<b>FERROL</b>	<b>9.755</b>	<b>54.825</b>	<b>13.701</b>	<b>9.320</b>	<b>54.598</b>	<b>14.593</b>	<b>9.353</b>	<b>53.899</b>	<b>14.801</b>	<b>-4,12%</b>	<b>-1,69%</b>	<b>8,03%</b>
Ares	312	1.655	382	316	1.807	443	330	1.866	480	5,77%	12,75%	25,65%
Cedeira	449	2.458	779	445	2.405	836	432	2.433	824	-3,79%	-1,02%	5,78%
Fene	867	5.294	1.131	787	5.062	1.223	769	4.911	1.281	-11,30%	-7,23%	13,26%
Ferrol	4.969	26.562	6.355	4.562	25.639	6.593	4.490	24.554	6.571	-9,64%	-7,56%	3,40%
Moeche	68	450	225	61	391	230	52	390	222	-23,53%	-13,33%	-1,33%
Mugardos	333	2.007	554	287	1.923	552	268	1.921	565	-19,52%	-4,29%	1,99%
Narón	1.795	10.546	2.338	2.082	11.647	2.663	2.294	12.224	2.795	27,80%	15,91%	19,55%
Neda	367	2.045	582	306	1.964	619	277	1.886	620	-24,52%	-7,78%	6,53%
San Sadurniño	167	1.066	437	129	1.016	447	103	1.008	440	-38,32%	-5,44%	0,69%
As Somozas	77	452	205	57	441	203	61	443	185	-20,78%	-1,99%	-9,76%
Valdoviño	351	2.290	713	288	2.303	784	277	2.263	818	-21,08%	-1,18%	14,73%
<b>EUME</b>	<b>1.839</b>	<b>10.109</b>	<b>2.384</b>	<b>1.613</b>	<b>9.884</b>	<b>2.466</b>	<b>1.439</b>	<b>9.685</b>	<b>2.476</b>	<b>-21,75%</b>	<b>-4,19%</b>	<b>3,86%</b>
Cabanas	197	1.079	301	214	1.107	329	221	1.104	329	12,18%	2,32%	9,30%
A Capela	68	544	172	68	501	171	66	486	177	-2,94%	-10,66%	2,91%
Monfero	138	863	382	120	799	379	95	770	355	-31,16%	-10,78%	-7,07%
Pontedeume	606	3.045	640	552	2.964	682	511	2.936	695	-15,68%	-3,58%	8,59%
As Pontes de García Rodríguez	830	4.578	889	659	4.513	905	546	4.389	920	-34,22%	-4,13%	3,49%
<b>ORTEGAL</b>	<b>865</b>	<b>5.384</b>	<b>2.009</b>	<b>718</b>	<b>5.066</b>	<b>2.042</b>	<b>596</b>	<b>4.799</b>	<b>2.018</b>	<b>-31,10%</b>	<b>-10,87%</b>	<b>0,45%</b>
Cariño	297	1.687	473	243	1.599	505	233	1.545	517	-21,55%	-8,42%	9,30%
Cerdido	81	486	239	72	465	234	63	449	221	-22,22%	-7,61%	-7,53%
Mañón	75	581	282	66	539	284	52	530	283	-30,67%	-8,78%	0,35%
Ortigueira	412	2.630	1.015	337	2.463	1.019	248	2.275	997	-39,81%	-13,50%	-1,77%
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>12.459</b>	<b>70.318</b>	<b>18.094</b>	<b>11.651</b>	<b>69.548</b>	<b>19.101</b>	<b>11.388</b>	<b>68.383</b>	<b>19.295</b>	<b>-8,60%</b>	<b>-2,75%</b>	<b>6,64%</b>

Fuente: Padrón municipal de habitantes. IGE

## Evolución de la población según sexo y grandes grupos de edad (hombres)

HOMBRES	2000			2003			2006			% evolución 2000-2006		
	Menos de 16	16-64	Más de 64	Menos de 16	16-64	Más de 64	Menos de 16	16-64	Más de 64	Menos de 16	16-64	Más de 64
<b>FERROL</b>	<b>9.755</b>	<b>54.825</b>	<b>13.701</b>	<b>9.320</b>	<b>54.598</b>	<b>14.593</b>	<b>9.353</b>	<b>53.899</b>	<b>14.801</b>	<b>-4,12%</b>	<b>-1,69%</b>	<b>8,03%</b>
Ares	312	1.655	382	316	1.807	443	330	1.866	480	5,77%	12,75%	25,65%
Cedeira	449	2.458	779	445	2.405	836	432	2.433	824	-3,79%	-1,02%	5,78%
Fene	867	5.294	1.131	787	5.062	1.223	769	4.911	1.281	-11,30%	-7,23%	13,26%
Ferrol	4.969	26.562	6.355	4.562	25.639	6.593	4.490	24.554	6.571	-9,64%	-7,56%	3,40%
Moeche	68	450	225	61	391	230	52	390	222	-23,53%	-13,33%	-1,33%
Mugardos	333	2.007	554	287	1.923	552	268	1.921	565	-19,52%	-4,29%	1,99%
Narón	1.795	10.546	2.338	2.082	11.647	2.663	2.294	12.224	2.795	27,80%	15,91%	19,55%
Neda	367	2.045	582	306	1.964	619	277	1.886	620	-24,52%	-7,78%	6,53%
San Sadurniño	167	1.066	437	129	1.016	447	103	1.008	440	-38,32%	-5,44%	0,69%
As Somozas	77	452	205	57	441	203	61	443	185	-20,78%	-1,99%	-9,76%
Valdoviño	351	2.290	713	288	2.303	784	277	2.263	818	-21,08%	-1,18%	14,73%
<b>EUME</b>	<b>1.839</b>	<b>10.109</b>	<b>2.384</b>	<b>1.613</b>	<b>9.884</b>	<b>2.466</b>	<b>1.439</b>	<b>9.685</b>	<b>2.476</b>	<b>-21,75%</b>	<b>-4,19%</b>	<b>3,86%</b>
Cabanas	197	1.079	301	214	1.107	329	221	1.104	329	12,18%	2,32%	9,30%
A Capela	68	544	172	68	501	171	66	486	177	-2,94%	-10,66%	2,91%
Monfero	138	863	382	120	799	379	95	770	355	-31,16%	-10,78%	-7,07%
Pontedeume	606	3.045	640	552	2.964	682	511	2.936	695	-15,68%	-3,58%	8,59%
As Pontes de García Rodríguez	830	4.578	889	659	4.513	905	546	4.389	920	-34,22%	-4,13%	3,49%
<b>ORTEGAL</b>	<b>865</b>	<b>5.384</b>	<b>2.009</b>	<b>718</b>	<b>5.066</b>	<b>2.042</b>	<b>596</b>	<b>4.799</b>	<b>2.018</b>	<b>-31,10%</b>	<b>-10,87%</b>	<b>0,45%</b>
Cariño	297	1.687	473	243	1.599	505	233	1.545	517	-21,55%	-8,42%	9,30%
Cerdido	81	486	239	72	465	234	63	449	221	-22,22%	-7,61%	-7,53%
Mañón	75	581	282	66	539	284	52	530	283	-30,67%	-8,78%	0,35%
Ortigueira	412	2.630	1.015	337	2.463	1.019	248	2.275	997	-39,81%	-13,50%	-1,77%
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>12.459</b>	<b>70.318</b>	<b>18.094</b>	<b>11.651</b>	<b>69.548</b>	<b>19.101</b>	<b>11.388</b>	<b>68.383</b>	<b>19.295</b>	<b>-8,60%</b>	<b>-2,75%</b>	<b>6,64%</b>

Fuente: Padrón municipal de habitantes. IGE

## Evolución de la tasa bruta de natalidad\*

	2001	2002	2003	2004	2005
<b>GALICIA</b>	<b>7,1</b>	<b>7,1</b>	<b>7,2</b>	<b>7,5</b>	<b>7,6</b>
<b>EUME</b>	<b>5,7</b>	<b>5,7</b>	<b>5,5</b>	<b>5,6</b>	<b>5,8</b>
Cabanas	6,8	7,2	7,2	5,3	6,1
Capela, A	7,4	7,2	7,9	7,2	6,9
Monfero	4,4	6,0	3,9	2,4	3,1
Pontedeume	7,2	6,7	6,1	6,8	7,2
As Pontes de García Rodríguez	4,4	4,4	4,7	5,2	5,2
<b>FERROL</b>	<b>6,5</b>	<b>6,7</b>	<b>6,8</b>	<b>7,1</b>	<b>7,3</b>
Ares	6,4	8,1	8,6	8,5	8,3
Cedeira	6,5	6,7	6,5	6,8	6,3
Fene	5,4	5,5	5,4	5,3	5,4
Ferrol	6,7	6,8	7,0	6,9	7,2
Moeche	3,6	3,0	2,0	2,1	4,1
Mugardos	4,6	5,0	5,5	5,7	6,0
Narón	8,1	8,7	8,1	9,1	9,7
Neda	5,8	5,7	5,1	4,9	5,9
San Sadurniño	3,2	2,7	3,1	3,9	4,1
As Somozas	1,7	4,6	5,0	4,6	7,1
Valdoviño	4,9	4,8	6,0	7,0	5,8
<b>ORTEGAL</b>	<b>5,0</b>	<b>4,5</b>	<b>4,4</b>	<b>4,7</b>	<b>4,7</b>
Cariño	6,3	4,8	5,3	6,3	6,2
Cerdido	3,7	3,4	3,1	2,9	4,3
Mañón	2,9	3,2	2,4	3,6	3,6
Ortigueira	5,0	4,8	4,5	4,3	4,2

\*Tasa bruta de natalidad: Número de nacimientos por cada 1.000 habitantes.

Fuente: Indicadores demográficos. IGE

➤ **Saldos migratorios.**

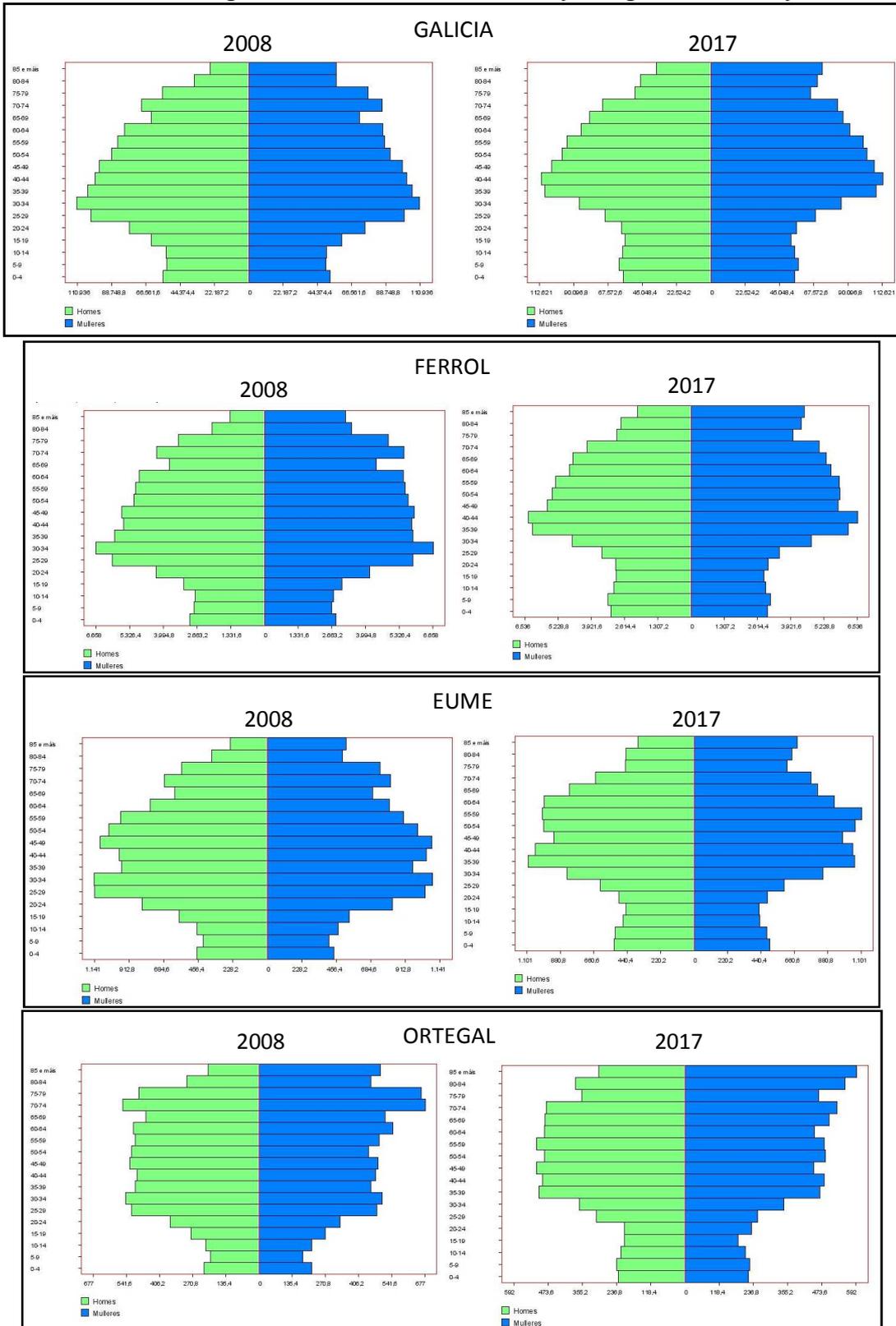
**Evolución de los saldos migratorios**

ÁREA	1996				2006			
	Saldo interno		Saldo externo		Saldo interno		Saldo externo	
	Intraprovincial	Con el resto de Galicia	Con el resto de España	Con el extranjero	Intraprovincial	Con el resto de Galicia	Con el resto de España	Con el extranjero
<b>GALICIA</b>	-	-	-1.676	3.204	-	-	-1.438	19.039
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	-254	-36	-264	290	-654	-90	-424	1.746
<b>FERROL</b>	-49	9	-95	106	-76	-6	-170	706
Ares	23	-1	-4	7	111	5	14	68
Cedeira	-8	6	2	8	-8	-9	3	92
Fene	-7	0	-1	8	-65	-24	-48	24
Ferrol	-107	-9	-37	41	-705	-5	-154	346
Moeche	21	0	-2	6	13	0	0	5
Mugardos	-70	4	-4	9	3	-3	23	6
Narón	88	2	-26	13	479	40	-18	122
Neda	-18	9	-4	4	14	-6	-10	21
San Sadurniño	-4	1	-3	1	-21	1	-2	4
As Somozas	1	0	0	3	-5	4	-3	4
Valdoviño	32	-3	-16	6	108	-9	25	14
<b>EUME</b>	-18	-23	-28	5	-90	-14	-48	84
Cabanas	-13	0	11	0	-13	1	-23	3
A Capela	1	-2	1	0	-10	1	-3	3
Monfero	-1	-1	-1	0	-3	-2	8	5
Pontedeume	30	-1	2	5	22	-3	-5	46
As Pontes de García Rodríguez	-35	-19	-41	0	-86	-11	-25	27
<b>ORTEGAL</b>	-60	-4	-9	34	-161	-25	6	83
Cariño	-11	0	-3	24	-35	-9	16	34
Cerdido	-4	0	-1	4	-37	-2	0	6
Mañón	-6	1	-1	0	-26	1	-11	4
Ortigueira	-39	-5	-4	6	-63	-15	1	39

Fuente: Estadística de variaciones residenciales. I.G.E.

➤ **Tendencia demográfica de la población.**

**Tendencia demográfica de Galicia, Ferrol, Eume y Ortegal. Años 2008 y 2017**



**Fuente: Proyección de la población de Galicia. IGE**

➤ **Bibliotecas, clubs deportivos y centros culturales.**

**Número de bibliotecas (Públicas, universitarias, especiales y especializadas)**

ÁREA	2002	2003	2005	% evolución 2002-2005
<b>GALICIA</b>	<b>665</b>	<b>699</b>	<b>641</b>	<b>-3,61%</b>
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>39</b>	<b>42</b>	<b>38</b>	<b>-2,56%</b>
<b>FERROL</b>	<b>30</b>	<b>32</b>	<b>30</b>	<b>0,00%</b>
Ares	1	1	1	0,00%
Cedeira	1	1	1	0,00%
Fene	1	2	1	0,00%
Ferrol	16	17	17	6,25%
Moeche	1	1	1	0,00%
Mugardos	1	1	1	0,00%
Narón	3	3	3	0,00%
Neda	3	3	3	0,00%
San Sadurniño	1	1	1	0,00%
As Somozas	1	1	0	-100,00%
Valdoviño	1	1	1	0,00%
<b>EUME</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>-20,00%</b>
Cabanas	0	0	0	0,00%
A Capela	1	1	1	0,00%
Monfero	1	1	0	-100,00%
Pontedeume	1	2	1	0,00%
As Pontes de García Rodríguez	2	2	2	0,00%
<b>ORTEGAL</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>0,00%</b>
Cariño	1	1	1	0,00%
Cerdido	1	1	1	0,00%
Mañón	1	1	1	0,00%
Ortigueira	1	1	1	0,00%

Fuente: Consellería de Cultura e Deporte. IGE

## Número de clubs deportivos

ÁREA	2003	2004	% evolución 2003-2004
<b>GALICIA</b>	<b>7.052</b>	<b>7.998</b>	<b>13,41%</b>
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>611</b>	<b>628</b>	<b>2,78%</b>
<b>FERROL</b>	<b>455</b>	<b>468</b>	<b>2,86%</b>
Ares	19	20	5,26%
Cedeira	17	16	-5,88%
Fene	35	37	5,71%
Ferrol	236	246	4,24%
Moeche	6	6	0,00%
Mugardos	9	9	0,00%
Narón	82	83	1,22%
Neda	18	18	0,00%
San Sadurniño	10	10	0,00%
As Somozas	5	5	0,00%
Valdoviño	18	18	0,00%
<b>EUME</b>	<b>112</b>	<b>117</b>	<b>4,46%</b>
Cabanas	6	6	0,00%
A Capela	2	2	0,00%
Monfero	6	7	16,67%
Pontedeume	39	42	7,69%
As Pontes de García Rodríguez	59	60	1,69%
<b>ORTEGAL</b>	<b>44</b>	<b>43</b>	<b>-2,27%</b>
Cariño	9	9	0,00%
Cerdido	2	2	0,00%
Mañón	4	4	0,00%
Ortigueira	29	28	-3,45%

Fuente: Consellería de Familia, Xuventude, Deporte e Voluntariado. IGE

**Número de centros de cultura segundo o tipo de instalación. Año 2000**

ÁREA	Casa de cultura	Centro cívico social	Hogar del pensionista	Museo
<b>GALICIA</b>	<b>323</b>	<b>1.263</b>	<b>24</b>	<b>51</b>
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>15</b>	<b>116</b>	<b>2</b>	<b>4</b>
<b>FERROL</b>	<b>10</b>	<b>57</b>	<b>0</b>	<b>1</b>
Ares	0	4	0	0
Cedeira	2	7	0	0
Fene	2	4	0	1
Ferrol	..	..	..	..
Moeche	0	0	0	0
Mugardos	1	1	0	0
Narón	1	13	0	0
Neda	2	11	0	0
San Sadurniño	1	9	0	0
As Somozas	0	4	0	0
Valdoviño	1	4	0	0
<b>EUME</b>	<b>4</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>3</b>
Cabanas	0	3	0	0
A Capela	2	3	0	1
Monfero	0	10	0	0
Pontedeume	1	7	0	1
As Pontes de García Rodríguez	1	4	1	1
<b>ORTEGAL</b>	<b>1</b>	<b>32</b>	<b>1</b>	<b>0</b>
Cariño	1	10	1	0
Cerdido	0	4	0	0
Mañón	0	6	0	0
Ortigueira	0	12	0	0

Fuente: Ministerio de Administraciones Públicas.  
Encuesta de Infraestructura y Equipamientos locales. IGE

➤ **Recursos humanos en atención primaria.**

**Evolución de los Recursos humanos en atención primaria**

	Eume			Ferrol			Ortegal			TOTAL			% evolución 2004-2006
	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006	
<b>Médico general</b>	19	18	25	109	89	114	16	12	12	144	119	151	4,86%
<b>Ats/dues</b>	13	15	22	90	90	105	14	12	12	117	117	139	18,80%
<b>Auxiliar de enfermería</b>	1	1	1	9	9	8	4	4	3	14	14	12	-14,29%
<b>Celador</b>	1	6	9	22	37	38	5	6	6	28	49	53	89,29%
<b>Función administrativa</b>	11	11	11	77	45	44	3	4	5	91	60	60	-34,07%
<b>Asistente social</b>	0	0	0	4	4	4	0	0	0	4	4	4	0,00%
<b>Farmacéutico</b>	2	1	1	3	4	4	1	1	1	6	6	6	0,00%
<b>Fisioterapeuta</b>	0	1	2	5	6	5	1	1	1	6	8	8	33,33%
<b>Matrona</b>	5	2	2	9	10	10	2	1	1	16	13	13	-18,75%
<b>Odontólogo</b>	1	1	2	4	4	4	1	1	1	6	6	7	16,67%
<b>Pediatra</b>	6	3	2	22	19	19	4	2	2	32	24	23	-28,13%
<b>Psicólogo</b>	0	0	0	3	3	0	0	0	0	3	3	0	-100,00%
<b>Técnico especialista</b>	0	0	1	4	4	4	1	1	1	5	5	6	20,00%

Los datos del año 2004 tienen como fecha de referencia 10/03/2004 y los del año 2005 11/08/2005

Fuente: Consellería de Sanidade. Guía de servicios. IGE

## Evolución del número de recursos humanos en atención primaria y del número de recursos humanos por cada 1000 habitantes

ÁREA	2004		2005		2006		% evolución 2004-2006	
	Nº de RR.HH. en atención primaria	Nº de RR.HH. por cada 1000 hab.	Nº de RR.HH. en atención primaria	Nº de RR.HH. por cada 1000 hab.	Nº de RR.HH. en atención primaria	Nº de RR.HH. por cada 1000 hab.	Nº de RR.HH. en atención primaria	Nº de RR.HH. por cada 1000 hab.
<b>GALICIA</b>								
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>471</b>	<b>2,27</b>	<b>428</b>	<b>2,07</b>	<b>474</b>	<b>2,30</b>	<b>0,64%</b>	<b>1,36%</b>
<b>FERROL</b>	<b>360</b>	<b>2,20</b>	<b>324</b>	<b>1,98</b>	<b>351</b>	<b>2,15</b>	<b>-2,50%</b>	<b>-2,28%</b>
Ares	10	1,90	10	1,89	10	1,85	0,00%	-2,59%
Cedeira	12	1,60	15	2,02	19	2,55	58,33%	59,06%
Fene	32	2,21	36	2,51	43	3,00	34,38%	35,68%
Ferrol	198	2,54	155	2,01	157	2,06	-20,71%	-19,19%
Moeche	3	2,05	2	1,36	2	1,39	-33,33%	-32,22%
Mugaros	10	1,78	8	1,42	9	1,60	-10,00%	-10,42%
Narón	66	1,92	66	1,88	81	2,27	22,73%	18,39%
Neda	10	1,72	10	1,73	9	1,59	-10,00%	-7,95%
San Sadurniño	6	1,86	10	3,15	17	5,34	183,33%	187,52%
As Somozas	3	2,14	2	1,42	2	1,44	-33,33%	-32,81%
Valdoviño	10	1,46	10	1,45	2	0,29	-80,00%	-80,12%
<b>EUME</b>	<b>59</b>	<b>2,11</b>	<b>59</b>	<b>2,13</b>	<b>78</b>	<b>2,83</b>	<b>32,20%</b>	<b>34,26%</b>
Cabanas	4	1,19	4	1,19	4	1,20	0,00%	0,75%
A Capela	5	3,28	3	1,98	3	2,02	-40,00%	-38,43%
Monfero	9	3,61	4	1,64	4	1,66	-55,56%	-54,16%
Pontedeume	19	2,19	20	2,31	32	3,71	68,42%	69,89%
As Pontes de García Rodríguez	22	1,85	28	2,38	35	2,99	59,09%	62,00%
<b>ORTEGAL</b>	<b>52</b>	<b>3,25</b>	<b>45</b>	<b>2,85</b>	<b>45</b>	<b>2,93</b>	<b>-13,46%</b>	<b>-9,63%</b>
Cariño	12	2,50	11	2,30	12	2,55	0,00%	2,09%
Cerdido	3	1,93	2	1,31	2	1,34	-33,33%	-30,57%
Mañón	12	6,56	5	2,77	5	2,83	-58,33%	-56,80%
Ortigueira	25	3,19	27	3,51	26	3,52	4,00%	10,40%

Los datos del año 2004 tienen como fecha de referencia 10/03/2004 y los del año 2005 11/08/2005. En recursos humanos se incluyen: Médico general, Ates, Auxiliar de enfermería, Celador, Función administrativa, Asistente social, Farmacéutico, Fisioterapeuta, Matrona, Odontólogo, Pediatra, Psicólogo y Técnico Especialista.

Fuente: Consellería de Sanidade. IGE

## ➤ Viviendas.

## Número de edificios y viviendas en construcción según el tipo de obra

ÁREA	Viviendas de nueva planta			Edificios en rehabilitación			Viviendas en rehabilitación		
	2002	2004	2006	2002	2004	2006	2002	2004	2006
<b>GALICIA</b>	<b>8.052</b>	<b>6.701</b>	<b>7.899</b>	<b>1.417</b>	<b>1.772</b>	<b>1.468</b>	<b>698</b>	<b>1.293</b>	<b>1.137</b>
% evolución año anterior		-16,78%	17,88%		25,05%	-17,16%		85,24%	-12,06%
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>1.093</b>	<b>2.619</b>	<b>3.129</b>	<b>145</b>	<b>192</b>	<b>139</b>	<b>46</b>	<b>80</b>	<b>65</b>
% evolución año anterior	-	139,62%	19,47%	-	32,41%	-27,60%	-	73,91%	-18,75%
<b>FERROL</b>	<b>791</b>	<b>2.350</b>	<b>2.708</b>	<b>115</b>	<b>166</b>	<b>112</b>	<b>40</b>	<b>62</b>	<b>43</b>
% evolución año anterior	-	197,09%	15,23%	-	44,35%	-32,53%	-	55,00%	-30,65%
Ares	26	285	728	5	5	9	0	2	4
Cedeira	37	256	290	7	10	9	8	4	3
Fene	48	114	97	7	14	6	2	2	1
Ferrol	167	361	236	69	98	43	23	34	13
Moeche	6	1	3	1	3	5	0	2	1
Mugardos	85	136	269	11	14	14	1	6	6
Narón	351	1.161	892	10	10	4	6	5	1
Neda	12	3	152	3	3	11	0	1	6
San Sadurniño	5	3	10	1	1	1	0	1	1
As Somozas	8	1	1	0	1	2	0	1	2
Valdoviño	46	29	30	1	7	8	0	4	5
<b>EUME</b>	<b>262</b>	<b>115</b>	<b>132</b>	<b>15</b>	<b>12</b>	<b>21</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>22</b>
% evolución año anterior	-	-56,11%	14,78%	-	-20,00%	75,00%	-	50,00%	266,67%
Cabanas	51	4	-	2	5	-	0	2	-
A Capela	2	1	2	0	3	1	0	3	0
Monfero	2	0	0	2	2	5	0	0	4
Pontedeume	173	45	14	8	1	1	3	0	1
As Pontes de García Rodríguez	34	65	116	3	1	14	1	1	17
<b>ORTEGAL</b>	<b>40</b>	<b>154</b>	<b>289</b>	<b>15</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>2</b>	<b>12</b>	<b>0</b>
% evolución año anterior	-	285,00%	87,66%	-	-6,67%	-57,14%	-	500,00%	-100,00%
Cariño	15	102	182	3	5	3	0	4	0
Cerdido	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Mañón	0	0	-	3	2	-	0	0	-
Ortigueira	25	52	107	9	7	3	2	8	0

Las sumas provinciales no coinciden con las municipales ya que se realizan estimaciones por elevación para municipios sin respuesta, distinguiendo entre más y menos de 10.000 habitantes.

Fuente: Ministerio de Fomento. IGE

## Variación neta del parque de viviendas

ÁREA	2002	2004	2006	% evolución 2002-2006
<b>GALICIA</b>	<b>24.657</b>	<b>32.266</b>	<b>41.071</b>	<b>66,57%</b>
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>1.070</b>	<b>2.584</b>	<b>3.116</b>	191,21%
<b>FERROL</b>	<b>766</b>	<b>2.304</b>	<b>2.674</b>	249,09%
Ares	22	283	723	3186,36%
Cedeira	43	259	285	562,79%
Fene	50	113	98	96,00%
Ferrol	134	308	212	58,21%
Moeche	6	1	4	-33,33%
Mugardos	84	139	271	222,62%
Narón	356	1.163	889	149,72%
Neda	12	1	147	1125,00%
San Sadurniño	5	4	11	120,00%
As Somozas	8	2	2	-75,00%
Valdoviño	46	31	32	-30,43%
<b>EUME</b>	<b>263</b>	<b>117</b>	<b>153</b>	<b>-41,83%</b>
Cabanas	51	5	..	-
A Capela	2	2	2	0,00%
Monfero	2	0	4	100,00%
Pontedeume	174	44	15	-91,38%
As Pontes de García Rodríguez	34	66	132	288,24%
<b>ORTEGAL</b>	<b>41</b>	<b>163</b>	<b>289</b>	<b>604,88%</b>
Cariño	15	106	182	1113,33%
Cerdido	0	0	0	-
Mañón	0	0	..	-
Ortigueira	26	57	107	311,54%

Las sumas provinciales no coinciden con las municipales ya que se realizan estimaciones por elevación para municipios sin respuesta, distinguiendo entre más y menos de 10.000 habitantes.(..) Datos no disponibles

**Fuente: Ministerio de Fomento. IGE**

## Evolución del catastro inmobiliario urbano

ÁREA	2001			2003			2005			% evolución 2001-2005		
	Nº de parcelas urbanas	Superficie de las parcelas urbanas (miles de m <sup>2</sup> )	Bienes inmuebles	Nº de parcelas urbanas	Superficie de las parcelas urbanas (miles de m <sup>2</sup> )	Bienes inmuebles	Nº de parcelas urbanas	Superficie de las parcelas urbanas (miles de m <sup>2</sup> )	Bienes inmuebles	Nº de parcelas urbanas	Superficie de las parcelas urbanas (miles de m <sup>2</sup> )	Bienes inmuebles
<b>GALICIA</b>	<b>1.128.436</b>	<b>707.504</b>	<b>1.900.914</b>	<b>1.153.224</b>	<b>729.305</b>	<b>1.983.276</b>	<b>1.284.718</b>	<b>912.604</b>	<b>2.132.100</b>			
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>80.012</b>	<b>58.214</b>	<b>138.579</b>	<b>81.823</b>	<b>64.866</b>	<b>146.080</b>	<b>87.867</b>	<b>76.106</b>	<b>153.910</b>	<b>9,82%</b>	<b>30,73%</b>	<b>11,06%</b>
<b>FERROL</b>	<b>54.638</b>	<b>40.092</b>	<b>105.751</b>	<b>55.491</b>	<b>41.965</b>	<b>111.102</b>	<b>59.268</b>	<b>51.379</b>	<b>116.189</b>	<b>8,47%</b>	<b>28,15%</b>	<b>9,87%</b>
Ares	4.010	2.914	4.926	3.959	2.767	4.963	4.084	2.828	5.598	1,85%	-2,95%	13,64%
Cedeira	3.939	927	6.076	4.004	1.033	6.452	4.059	1.058	6.700	3,05%	14,13%	10,27%
Fene	5.697	5.336	8.905	5.795	5.789	9.338	6.180	6.304	9.850	8,48%	18,14%	10,61%
Ferrol	13.956	9.782	46.686	14.031	9.771	49.362	14.786	12.287	51.290	5,95%	25,61%	9,86%
Moeche	1.536	1.641	1.548	1.537	1.641	1.548	1.565	1.637	1.573	1,89%	-0,24%	1,61%
Mugardos	3.711	2.507	4.739	4.221	3.757	5.184	4.301	3.735	5.310	15,90%	48,98%	12,05%
Narón	10.713	7.325	20.735	10.731	7.315	21.949	12.861	14.066	23.241	20,05%	92,03%	12,09%
Neda	3.211	1.562	3.790	3.201	1.559	3.818	3.246	1.572	3.891	1,09%	0,64%	2,66%
San Sadurniño	2.363	2.372	2.375	2.408	2.544	2.413	2.435	2.438	2.471	3,05%	2,78%	4,04%
As Somozas	982	1.392	986	993	1.439	994	1.036	1.076	1.042	5,50%	-22,70%	5,68%
Valdoviño	4.520	4.334	4.985	4.611	4.350	5.081	4.715	4.378	5.223	4,31%	1,02%	4,77%
<b>EUME</b>	<b>13.529</b>	<b>15.693</b>	<b>19.513</b>	<b>14.369</b>	<b>19.986</b>	<b>21.464</b>	<b>14.556</b>	<b>19.972</b>	<b>21.912</b>	<b>7,59%</b>	<b>27,27%</b>	<b>12,29%</b>
Cabanas	2.356	1.825	3.032	2.450	2.222	3.166	2.469	2.222	3.273	4,80%	21,75%	7,95%
A Capela	732	275	765	735	289	767	738	290	771	0,82%	5,45%	0,78%
Monfero	1.331	2.305	1.337	1.334	2.364	1.346	1.348	2.324	1.357	1,28%	0,82%	1,50%
Pontedeume	4.675	3.645	7.524	4.671	3.655	7.621	4.777	3.753	7.798	2,18%	2,96%	3,64%
As Pontes de García Rodríguez	4.435	7.643	6.855	5.179	11.456	8.564	5.224	11.383	8.713	17,79%	48,93%	27,10%
<b>ORTEGAL</b>	<b>11.845</b>	<b>2.429</b>	<b>13.315</b>	<b>11.963</b>	<b>2.915</b>	<b>13.514</b>	<b>14.043</b>	<b>4.755</b>	<b>15.809</b>	<b>18,56%</b>	<b>95,76%</b>	<b>18,73%</b>
Cariño	2.892	538	3.404	2.900	572	3.458	4.930	2.278	5.588	70,47%	323,42%	64,16%
Cerdido	967	98	969	980	103	970	981	104	995	1,45%	6,12%	2,68%
Mañón	1.776	285	1.831	1.778	478	1.835	1.791	546	1.877	0,84%	91,58%	2,51%
Ortigueira	6.210	1.508	7.111	6.305	1.762	7.251	6.341	1.827	7.349	2,11%	21,15%	3,35%

Fuente: Dirección General del Catastro. IGE

## ➤ Alojamentos turísticos.

## Evolución del número de alojamientos turísticos

	Hoteles			Turismo rural			Campamentos turísticos			TOTAL			% evolución 2004-2006
	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006	2004	2005	2006	
<b>GALICIA</b>	<b>6.523</b>	<b>70.078</b>	<b>72.318</b>	<b>8.552</b>	<b>8.807</b>	<b>9.627</b>	<b>34.834</b>	<b>34.459</b>	<b>29.963</b>	<b>109.909</b>	<b>113.344</b>	<b>111.908</b>	<b>1,82%</b>
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>16</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>17</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>42</b>	<b>49</b>	<b>57</b>	<b>35,71%</b>
<b>FERROL</b>	<b>11</b>	<b>16</b>	<b>20</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>22</b>	<b>27</b>	<b>33</b>	<b>50,00%</b>
Ares	0	0	0	0	0	0	2	2	2	2	2	2	0,00%
Cedeira	0	0	0	2	2	3	0	0	0	2	2	3	50,00%
Fene	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Ferrol	8	9	9	0	0	0	1	1	1	9	10	10	11,11%
Moeche	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Mugardos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Narón	3	5	8	0	0	0	0	0	1	3	5	9	200,00%
Neda	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0,00%
San Sadurniño	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	2	2	100,00%
As Somozas	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Valdoviño	0	1	2	1	1	1	3	3	3	4	5	6	50,00%
<b>EUME</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>15</b>	<b>7,14%</b>
Cabanas	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0,00%
A Capela	1	1	1	2	2	2	0	0	0	3	3	3	0,00%
Monfero	0	0	0	3	4	4	1	1	1	4	5	5	25,00%
Pontedeume	2	2	2	1	1	1	2	2	2	5	5	5	0,00%
As Pontes de García Rodríguez	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	1	1	0,00%
<b>ORTEGAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>50,00%</b>
Cariño	0	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	2	100,00%
Cerdido	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-
Mañón	0	1	1	1	1	1	0	0	0	1	2	2	100,00%
Ortigueira	1	1	1	3	3	4	0	0	0	4	4	5	25,00%

Datos referidos al 31 de diciembre Fuente: Consellería de Cultura, Comunicación Social e Turismo. IGE

## ➤ Parque de vehículos.

## Parque de vehículos

ÁREA	2001		2003		2005		% evolución 2001-2005	
	Vehículos	Vehículos por cada mil habitantes	Vehículos	Vehículos por cada mil habitantes	Vehículos	Vehículos por cada mil habitantes	Vehículos	Vehículos por cada mil habitantes
<b>FERROL</b>	<b>81.336</b>	<b>501,27</b>	<b>85.051</b>	<b>517,06</b>	<b>90.649</b>	<b>553,86</b>	<b>11,45%</b>	<b>10,49%</b>
Ares	1.961	398,74	2.116	407,86	2.393	451,42	22,03%	13,21%
Cedeira	3.288	432,92	3.542	472,39	3.870	520,93	17,70%	20,33%
Fene	7.552	514,09	7.904	543,98	8.386	584,19	11,04%	13,63%
Ferrol	39.531	492,00	40.602	515,49	42.081	545,41	6,45%	10,85%
Moeche	725	472,01	776	525,03	866	589,52	19,45%	24,90%
Mugardos	2.572	434,39	2.695	469,76	2.933	521,14	14,04%	19,97%
Narón	16.733	567,87	17.945	530,52	19.898	567,17	18,91%	-0,12%
Neda	3.167	514,54	3.284	555,39	3.514	608,91	10,96%	18,34%
San Sadurniño	1.844	544,11	1.980	605,13	2.084	655,55	13,02%	20,48%
As Somozas	728	502,42	772	548,69	848	600,99	16,48%	19,62%
Valdoviño	3.235	476,09	3.435	499,49	3.776	548,20	16,72%	15,15%
<b>EUME</b>	<b>16.210</b>	<b>562,03</b>	<b>17.056</b>	<b>603,62</b>	<b>18.261</b>	<b>657,82</b>	<b>12,65%</b>	<b>17,04%</b>
Cabanas	1.877	570,17	2.032	610,21	2.216	657,96	18,06%	15,40%
A Capela	951	610,01	1.019	670,39	1.062	701,45	11,67%	14,99%
Monfero	1.284	486,55	1.333	522,34	1.436	587,56	11,84%	20,76%
Pontedeume	4.184	469,48	4.388	501,72	4.706	543,23	12,48%	15,71%
As Pontes de García Rodríguez	7.914	636,17	8.284	684,18	8.841	751,08	11,71%	18,06%
<b>ORTEGAL</b>	<b>7.281</b>	<b>430,24</b>	<b>7.672</b>	<b>471,51</b>	<b>8.124</b>	<b>513,85</b>	<b>11,58%</b>	<b>19,43%</b>
Cariño	1.762	354,74	1.911	397,13	2.056	429,41	16,69%	21,05%
Cerdido	744	454,21	812	511,01	863	567,02	15,99%	24,84%
Mañón	847	440,92	895	484,31	945	524,13	11,57%	18,87%
Ortigueira	3.928	467,79	4.054	505,36	4.260	553,46	8,45%	18,32%
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>104.827</b>	<b>503,91</b>	<b>109.779</b>	<b>525,22</b>	<b>117.034</b>	<b>564,73</b>	<b>11,64%</b>	<b>12,07%</b>

**Datos referidos al 31 de diciembre** Fuente: Información suministrada directamente por la Dirección General de Tráfico. IGE

## Evolución del Parque de vehículos

ÁREA	2002	2003	2004	2005	2006	% evolución 2002-2006
<b>GALICIA</b>	<b>1.532.728</b>	<b>1.564.129</b>	<b>1.625.908</b>	<b>1.688.840</b>	<b>1.750.690</b>	<b>14,22%</b>
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>107.397</b>	<b>109.779</b>	<b>113.327</b>	<b>117.034</b>	<b>121.366</b>	<b>13,01%</b>
<b>FERROL</b>	<b>83.278</b>	<b>85.051</b>	<b>87.887</b>	<b>90.649</b>	<b>93.888</b>	<b>12,74%</b>
Ares	2.054	2.116	2.260	2.393	2.545	23,90%
Cedeira	3.407	3.542	3.699	3.870	4.065	19,31%
Fene	7.754	7.904	8.133	8.386	8.619	11,16%
Ferrol	40.044	40.602	41.451	42.081	42.832	6,96%
Moeche	745	776	843	866	921	23,62%
Mugardos	2.647	2.695	2.826	2.933	3.079	16,32%
Narón	17.334	17.945	18.865	19.898	21.137	21,94%
Neda	3.246	3.284	3.367	3.514	3.612	11,28%
San Sadurniño	1.932	1.980	2.021	2.084	2.168	12,22%
As Somozas	763	772	827	848	898	17,69%
Valdoviño	3.352	3.435	3.595	3.776	4.012	19,69%
<b>EUME</b>	<b>16.626</b>	<b>17.056</b>	<b>17.589</b>	<b>18.261</b>	<b>19.091</b>	<b>14,83%</b>
Cabanas	1.917	2.032	2.120	2.216	2.316	20,81%
A Capela	982	1.019	1.022	1.062	1.101	12,12%
Monfero	1.312	1.333	1.373	1.436	1.522	16,01%
Pontedeume	4.290	4.388	4.531	4.706	4.945	15,27%
As Pontes de García Rodríguez	8.125	8.284	8.543	8.841	9.207	13,32%
<b>ORTEGAL</b>	<b>7.493</b>	<b>7.672</b>	<b>7.851</b>	<b>8.124</b>	<b>8.387</b>	<b>11,93%</b>
Cariño	1.825	1.911	1.990	2.056	2.149	17,75%
Cerdido	789	812	827	863	879	11,41%
Mañón	863	895	905	945	961	11,36%
Ortigueira	4.016	4.054	4.129	4.260	4.398	9,51%

Fuente: Información suministrada directamente por la Dirección General de Tráfico. IGE

Parque de vehículos por tipo de vehículo. Año 2006

ÁREA	Turismos	Motos	Furgonetas y camiones	Autobuses	Tractores industriales	Otros	TOTAL
<b>GALICIA</b>	<b>1.370.117</b>	<b>86.145</b>	<b>230.567</b>	<b>4.453</b>	<b>12.501</b>	<b>46.907</b>	<b>1.750.690</b>
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>100.047</b>	<b>5.323</b>	<b>12.064</b>	<b>242</b>	<b>828</b>	<b>2.862</b>	<b>121.366</b>
<b>FERROL</b>	<b>78.663</b>	<b>4.138</b>	<b>8.590</b>	<b>197</b>	<b>490</b>	<b>1.810</b>	<b>93.888</b>
Ares	2.180	135	183	0	6	41	2.545
Cedeira	3.177	171	547	6	27	137	4.065
Fene	7.334	468	669	2	17	129	8.619
Ferrol	36.847	1.734	3.590	150	65	446	42.832
Moeche	707	35	114	0	16	49	921
Mugardos	2.624	176	238	0	7	34	3.079
Narón	17.154	913	2.091	37	291	651	21.137
Neda	2.824	185	421	0	33	149	3.612
San Sadurniño	1.766	115	233	0	11	43	2.168
As Somozas	731	31	86	2	8	40	898
Valdoviño	3.319	175	418	0	9	91	4.012
<b>EUME</b>	<b>14.697</b>	<b>838</b>	<b>2.401</b>	<b>32</b>	<b>292</b>	<b>831</b>	<b>19.091</b>
Cabanas	1.837	130	260	0	23	66	2.316
A Capela	869	70	102	12	10	38	1.101
Monfero	1.233	90	138	1	7	53	1.522
Pontedeume	4.047	210	522	0	23	143	4.945
As Pontes de García Rodríguez	6.711	338	1.379	19	229	531	9.207
<b>ORTEGAL</b>	<b>6.687</b>	<b>347</b>	<b>1.073</b>	<b>13</b>	<b>46</b>	<b>221</b>	<b>8.387</b>
Cariño	1.766	84	248	0	14	37	2.149
Cerdido	702	25	127	0	4	21	879
Mañón	790	52	85	11	2	21	961
Ortigueira	3.429	186	613	2	26	142	4.398

Fuente: Información suministrada directamente por la Dirección General de Tráfico. IGE

## Número de vehículos matriculados

ÁREA	2005	2006	2007	% evolución 2007/2005
<b>GALICIA</b>	<b>118.303</b>	<b>121.745</b>	<b>124.625</b>	<b>5,34%</b>
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>7.669</b>	<b>8.248</b>	<b>8.239</b>	<b>8,18%</b>
<b>FERROL</b>	<b>5.989</b>	<b>6.505</b>	<b>6.479</b>	<b>8,18%</b>
Ares	159	171	161	1,26%
Cedeira	196	229	232	18,37%
Fene	476	525	528	10,92%
Ferrol	2.575	2.664	2.556	-0,74%
Moeche	53	52	51	-3,77%
Mugardos	178	196	218	22,47%
Narón	1.746	2.022	2.056	17,75%
Neda	230	232	236	2,61%
San Sadurniño	119	94	112	-5,88%
As Somozas	38	53	72	89,47%
Valdoviño	219	267	257	17,35%
<b>EUME</b>	<b>1.197</b>	<b>1.240</b>	<b>1.075</b>	<b>4,43%</b>
Cabanas	216	191	65	-18,98%
A Capela	73	61	95	-10,96%
Monfero	92	89	328	3,26%
Pontedeume	260	327	587	26,15%
As Pontes de García Rodríguez	556	572	65	5,58%
<b>ORTEGAL</b>	<b>483</b>	<b>503</b>	<b>510</b>	<b>5,59%</b>
Cariño	117	155	161	37,61%
Cerdido	49	36	42	-14,29%
Mañón	56	59	60	7,14%
Ortigueira	261	253	247	-5,36%

Fuente: Información suministrada directamente  
por la Dirección General de Tráfico. IGE

➤ Liquidación de presupuestos (ingresos y gastos consolidados).

Evolución de la liquidación de los presupuestos de los municipios. Ingresos y gastos consolidados.

ÁREA	2002			2004			2006		
	Derechos liquidados	Obligaciones reconocidas netas	Superavit/ Déficit	Derechos liquidados	Obligaciones reconocidas netas	Superavit/ Déficit	Derechos liquidados	Obligaciones reconocidas netas	Superavit/ Déficit
<b>FERROL</b>	<b>81.955.600</b>	<b>82.357.400</b>	<b>-401.800</b>	<b>109.902.163</b>	<b>101.298.572</b>	<b>8.603.591</b>	<b>107.360.315</b>	<b>94.262.827</b>	<b>13.097.488</b>
Ares	3.214.337	3.011.657	202.680	3.515.963	3.381.725	134.238	4.683.966	4.482.375	201.591
Cedeira	4.053.326	3.793.077	260.249	3.782.756	3.441.251	341.505	..	..	..
Fene	7.769.122	7.830.454	-61.332	8.348.618	8.244.541	104.077	8.898.790	8.217.985	680.805
Ferrol	33.854.525	37.828.537	-3.974.012	58.085.774	53.629.068	4.456.706	57.893.918	48.268.530	9.625.388
Moeche	1.124.988	1.194.012	-69.024	881.367	870.003	11.364	883.689	854.426	29.263
Mugardos	3.215.783	3.357.647	-141.864	4.353.686	3.462.576	891.110	5.281.424	4.733.739	547.685
Narón	18.881.182	16.066.333	2.814.849	20.069.446	17.900.322	2.169.124	26.928.714	24.893.723	2.034.991
Neda	2.529.237	2.603.034	-73.797	2.965.608	2.922.387	43.221	..	..	..
San Sadurniño	1.940.614	1.734.995	205.619	1.664.622	1.526.373	138.249	..	..	..
As Somozas	1.768.548	2.217.335	-448.787	3.120.262	2.989.642	130.620	2.789.814	2.812.049	-22.235
Valdoviño	3.603.938	2.720.319	883.619	3.114.061	2.930.684	183.377	..	..	..
<b>EUME</b>	<b>18.361.870</b>	<b>17.045.379</b>	<b>1.316.491</b>	<b>18.554.140</b>	<b>17.086.329</b>	<b>1.467.811</b>	<b>30.748.408</b>	<b>26.087.339</b>	<b>4.661.069</b>
Cabanas	2.128.849	2.155.962	-27.113	1.744.292	1.722.435	21.857	2.204.161	2.078.434	125.727
A Capela	987.433	880.232	107.201	872.213	782.964	89.249	1.193.378	1.112.009	81.369
Monfero	1.211.508	1.305.934	-94.426	1.495.766	1.288.835	206.931	1.863.926	1.764.202	99.724
Pontedeume	4.974.227	4.093.646	880.581	4.918.343	4.815.908	102.435	6.144.970	5.804.535	340.435
As Pontes de García Rodríguez	9.059.853	8.609.605	450.248	9.523.526	8.476.187	1.047.339	19.341.973	15.328.159	4.013.814
<b>ORTEGAL</b>	<b>10.072.429</b>	<b>10.446.314</b>	<b>-373.885</b>	<b>11.005.774</b>	<b>10.872.052</b>	<b>133.722</b>	<b>10.705.136</b>	<b>9.487.942</b>	<b>1.217.194</b>
Cariño	1.735.099	2.289.962	-554.863	1.692.266	1.807.799	-115.533	..	..	..
Cerdido	798.600	758.711	39.889	840.856	793.882	46.974	1.105.553	1.218.659	-113.106
Mañón	1.509.146	1.567.541	-58.395	1.144.888	1.065.498	79.390	..	..	..
Ortigueira	6.029.584	5.830.100	199.484	7.327.764	7.204.873	122.891	9.599.583	8.269.283	1.330.300
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>110.389.899</b>	<b>109.849.093</b>	<b>540.806</b>	<b>139.462.077</b>	<b>129.256.953</b>	<b>10.205.124</b>	<b>148.813.859</b>	<b>129.838.108</b>	<b>18.975.751</b>

(..) Dato no disponible. Los datos de 2006 son provisionales y para algunos municipios los ingresos y los gastos no están consolidados Fuente: Ministerio de Hacienda. IGE

➤ Enseñanza universitaria y no universitaria.

Enseñanza no universitaria. Centros docentes según la enseñanza que imparten. Curso 2004-2005

ÁREA	Educación infantil y/o primaria	Educación secundaria obligatoria	Educación post-obligatoria	TOTAL
<b>GALICIA</b>	<b>1.011</b>	<b>39</b>	<b>99</b>	<b>1.149</b>
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>56</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>63</b>
<b>FERROL</b>	<b>37</b>	<b>2</b>	<b>5</b>	<b>44</b>
Ares	2	0	0	2
Cedeira	1	0	0	1
Fene	5	0	0	5
Ferrol	14	2	5	21
Moeche	1	0	0	1
Mugardos	4	0	0	4
Narón	6	0	0	6
Neda	2	0	0	2
San Sadurniño	0	0	0	0
As Somozas	1	0	0	1
Valdoviño	1	0	0	1
<b>EUME</b>	<b>13</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>13</b>
Cabanas	3	0	0	3
A Capela	1	0	0	1
Monfero	0	0	0	0
Pontedeume	6	0	0	6
As Pontes de García Rodríguez	3	0	0	3
<b>ORTEGAL</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>6</b>
Cariño	1	0	0	1
Cerdido	0	0	0	0
Mañón	1	0	0	1
Ortigueira	4	0	0	4

Fuente: Consellería de Educación e Ordenación Universitaria. IGE

**Enseñanza no universitaria. Alumnos según la enseñanza que reciben. Curso 2004-2005**

ÁREA	Educación Infantil	Educación Primaria	Educación secundaria obligatoria	Post-obligatoria	TOTAL
<b>GALICIA</b>	<b>59.068</b>	<b>125.473</b>	<b>104.411</b>	<b>72.804</b>	<b>361.756</b>
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>3.942</b>	<b>8.470</b>	<b>6.894</b>	<b>5.990</b>	<b>25.296</b>
<b>FERROL</b>	<b>3.213</b>	<b>6.733</b>	<b>5.357</b>	<b>4.953</b>	<b>20.256</b>
Ares	94	213	162	0	469
Cedeira	122	295	277	298	992
Fene	279	599	460	444	1.782
Ferrol	1.649	3.451	2.779	3.458	11.337
Moeche	20	63	0	0	83
Mugardos	88	258	213	131	690
Narón	738	1.367	941	472	3.518
Neda	82	157	186	150	575
San Sadurniño	44	106	171	0	321
As Somozas	8	45	0	0	53
Valdoviño	89	179	168	0	436
<b>EUME</b>	<b>505</b>	<b>1.218</b>	<b>1.085</b>	<b>808</b>	<b>3.616</b>
Cabanas	46	76	0	0	122
A Capela	30	50	0	0	80
Monfero	39	107	109	8	263
Pontedeume	210	524	489	363	1.586
As Pontes de García Rodríguez	180	461	487	437	1.565
<b>ORTEGAL</b>	<b>224</b>	<b>519</b>	<b>452</b>	<b>229</b>	<b>1.424</b>
Cariño	82	181	160	79	502
Cerdido	22	46	18	0	86
Mañón	11	49	0	0	60
Ortigueira	109	243	274	150	776

Fuente: Consellería de Educación e Ordenación Universitaria. IGE

## Enseñanza no universitaria. Profesores según la enseñanza que imparten (2004/2005)

ÁREA	Educación infantil y/o Primaria	Educación Secundaria	Educación post-obligatoria	TOTAL
<b>GALICIA</b>	<b>13.438</b>	<b>6.370</b>	<b>4.626</b>	<b>24.434</b>
<b>FERROL, EUME Y ORTEGAL</b>	<b>932</b>	<b>504</b>	<b>413</b>	<b>1.849</b>
<b>FERROL</b>	<b>727</b>	<b>393</b>	<b>352</b>	<b>1.472</b>
Ares	23	19	0	42
Cedeira	36	16	30	82
Fene	78	41	42	161
Ferrol	326	192	247	765
Moeche	11	0	0	11
Mugardos	29	10	5	44
Narón	156	63	23	242
Neda	23	11	5	39
San Sadurniño	13	20	0	33
As Somozas	8	0	0	8
Valdoviño	24	21	0	45
<b>EUME</b>	<b>138</b>	<b>93</b>	<b>54</b>	<b>285</b>
Cabanas	13	0	0	13
A Capela	10	0	0	10
Monfero	11	17	0	28
Pontedeume	54	33	20	107
As Pontes de García Rodríguez	50	43	34	127
<b>ORTEGAL</b>	<b>67</b>	<b>18</b>	<b>7</b>	<b>92</b>
Cariño	26	8	1	35
Cerdido	3	1	0	4
Mañón	11	0	0	11
Ortigueira	27	9	6	42

Fuente: Consellería de Educación e Ordenación Universitaria. IGE

**Enseñanza universitaria. Profesores en el Campus de Ferrol**

Catedráticos y profesores	2004/2005	2005/2006	2006/2007	% evolución 2004/2005 - 2006/2007
Catedráticos de universidades	17	16	15	-11,76%
Catedráticos de Escuelas universitarias	17	18	18	5,88%
Catedráticos investigadores	0	0	0	0,00%
Profesores titulares de universidades	41	38	35	-14,63%
Profesores titulares de Escuelas Universitarias	77	77	76	-1,30%
Profesores asociados	98	88	80	-18,37%
Profesores ayudantes	9	6	8	-11,11%
Otros	5	20	31	520,00%
<b>TOTAL</b>	<b>264</b>	<b>263</b>	<b>263</b>	<b>-0,38%</b>

Fuente: Información suministrada directamente por la CEOU. I.G.E.

**Enseñanza universitaria. Alumnos matriculados y titulados en el Campus de Ferrol**

TITULACIONES	2004/2005		2005/2006		2006/2007		% evolución nº de matriculados 2004/2005 - 2006/2007
	Matric.	Titul.	Matric.	Titul.	Matric.	Titul.	
Lic. en Documentación (2º ciclo)	101	14	104	..	78	..	-22,77%
Lic. en Humanidades	114	15	93	..	72	..	-36,84%
Ingeniero Industrial	478	34	444	..	401	..	-16,11%
Ingeniero Naval y Oceánico	272	17	270	..	255	..	-6,25%
Dip. en Biblioteconomía y Documentación	135	37	99	..	79	..	-41,48%
Dip. en Enfermería	223	61	217	..	219	..	-1,79%
Dip. en Podología	154	40	153	..	151	..	-1,95%
Dip. en Relaciones Laborales	293	75	228	..	186	..	-36,52%
Ing. Técnico de Diseño Industrial	334	28	363	..	349	..	4,49%
Ing. Técnico Industrial	1.248	106	1.206	..	1.160	..	-7,05%
Ing. Técnico Naval	518	74	445	..	382	..	-26,25%
<b>TOTAL</b>	<b>3.870</b>	<b>501</b>	<b>3.622</b>	<b>..</b>	<b>3.332</b>	<b>..</b>	<b>-13,90%</b>

En los alumnos titulados en "relaciones laborales" se incluyen los titulados en el antiguo "graduado social", en "historia" los licenciados en la antigua "geografía e historia" y en "maestro" los diplomados en "profesorado de EGB"

Fuente: Información suministrada directamente por la CEOU IGE

## ASPECTOS RELATIVOS A INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTOS.

El puerto de Ferrol está ubicado en la ría del mismo nombre y se accede entre la Punta Coitelada y el Cabo Prioriño Chico, lugar en el que está situado el Puerto Exterior.

**Ubicación de las infraestructuras del Puerto de Ferrol**



Fuente: Autoridad Portuaria de Ferrol

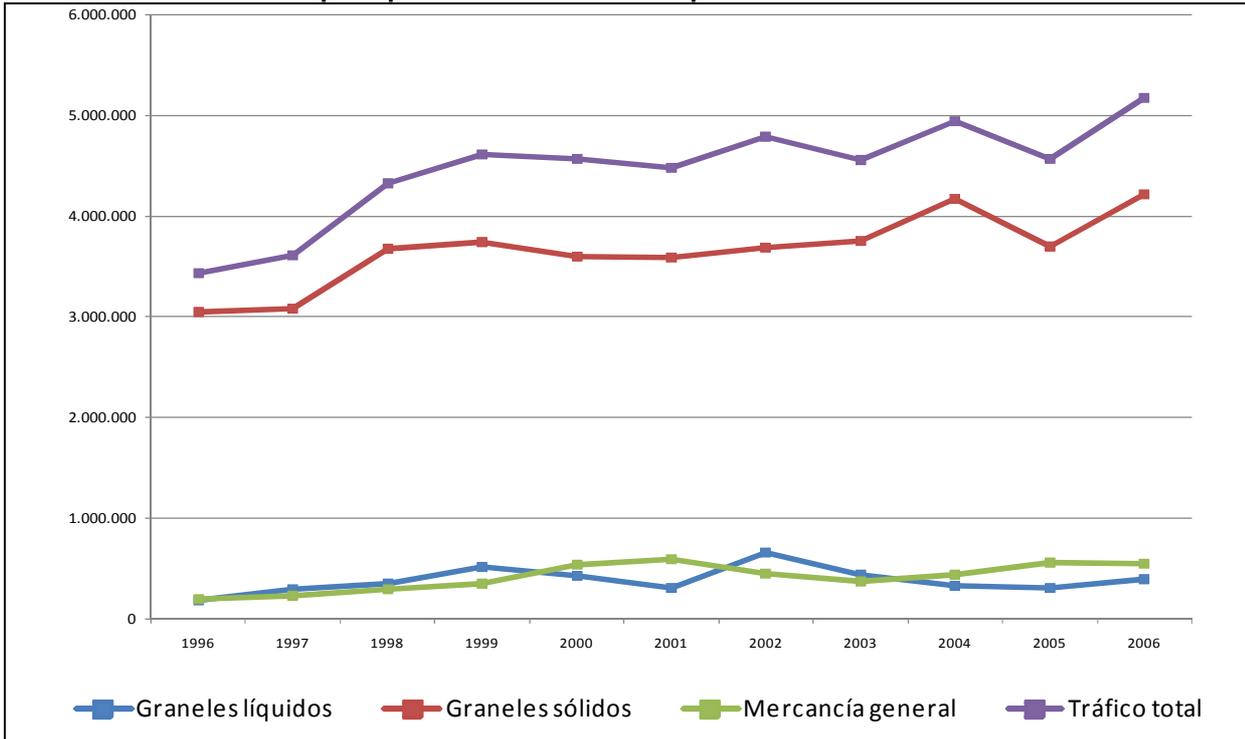
### ➤ Tráfico de mercancías.

**Evolución del tráfico del Puerto de Ferrol (toneladas)**

CONCEPTOS	2006	2005	2004
<b>GRANELES LÍQUIDOS</b>	<b>403.293</b>	<b>315.054</b>	<b>331.291</b>
Productos petrolíferos	282.852	296.054	315.508
Gas natural	0	0	-
Otros líquidos	120.441	19.000	15.783
<b>GRANELES SÓLIDOS</b>	<b>4.212.276</b>	<b>3.700.844</b>	<b>4.163.774</b>
<b>MERCANCÍA GENERAL</b>	<b>554.690</b>	<b>555.967</b>	<b>444.587</b>
<b>TRÁFICO INTERIOR</b>	<b>269</b>	<b>9.934</b>	<b>26</b>
<b>AVITUALLAMIENTO</b>	<b>-</b>	<b>16.122</b>	<b>20.320</b>
Productos petrolíferos	6.914	7.276	7.142
Resto	16.606	8.846	13.178
<b>PESCA FRESCA</b>	<b>159</b>	<b>321</b>	<b>210</b>
<b>TOTAL</b>	<b>5.170.687</b>	<b>4.598.242</b>	<b>4.960.208</b>

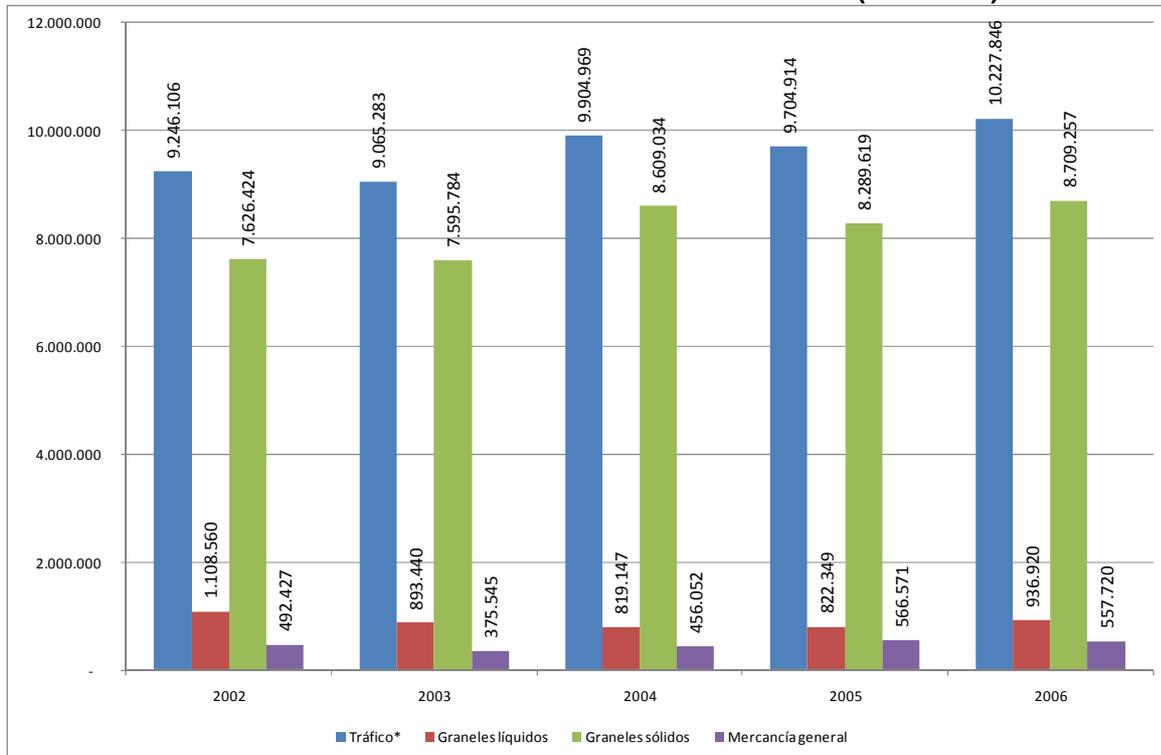
Fuente: Autoridad Portuaria de Ferrol-San Cibrao

**Evolución del tráfico por tipo de mercancías en el período 1996-2006 en el Puerto de Ferrol**



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Autoridad Portuaria de Ferrol-San Cibrao

**Evolución del tráfico del Puerto de Ferrol-San Cibrao (toneladas)**



\* Includo tráfico local, avituallamiento y pesca

Fuente: Memorias anuales de la Autoridad Portuaria de Ferrol-San Cibrao

## Evolución del tráfico del Puerto de Ferrol-San Cibrao por tipo de embarcaón

TRÁFICO	2003			2004			2005			Evolución % 2003/2005
	Ferrol	San Cibrao	Total	Ferrol	San Cibrao	Total	Ferrol	San Cibrán	Total	Total
Pasajeros	s.d.	s.d.	s.d.	12.720	0	12.720	20.295	0	20.295	59,55% (*)
Buques Mercantes	578	329	907	594	357	951	683	380	1.063	17,20%
Buques de Guerra	s.d.	s.d.	s.d.	4	0	4	15	0	15	275% (*)
Embarcaciones de pesca	8	s.d.	8	0	s.d.	0	14	s.d.	14	75,00%
Embarcaciones de recreo	100	s.d.	100	0	0	0	123	s.d.	123	23,00%
Tráfico terrestre (toneladas)	4.735.311	4.304.549	9.065.283	4.938.952	4.944.582	9.883.534	4.571.865	5.106.672	9.678.537	6,76%

Fuente: Memorias anuales de la Autoridad Portuaria de Ferrol-San

(\*) Evolución % 2005/2004

## Evolución de la Mercancía del Puerto de Ferrol-San Cibrao

MERCANCÍA	2003			2004			2005			Evolución % 2003/2005
	Ferrol	San Cibrao	Total	Ferrol	San Cibrao	Total	Ferrol	San Cibrán	Total	Total
Carga y descarga (Tm)	4.560.220	4.304.549	8.864.769	4.938.952	4.445.261	9.384.213	4.571.865	5.106.672	9.678.570	9,18%
Tráfico Interior (Tm)	175.091	s.d.	175.091	26	0	26	9.934	0	9.934	-94,33%
Avituallamiento (Tm)	25.319	s.d.	25.319	20.320	0	20.320	16.122	0	16.122	-36,32%
Pesca capturada (Kg)	104.371	s.d.	104.371	210.455	0	210.455	320.771	0	320.771	207,34%

Fuente: Memorias anuales de la Autoridad Portuaria de Ferrol-San Cibrao



## 4 Proceso de encuestación y tratamiento de la información.

Enmarcado en el proyecto “**Visión Estratégica del Sistema Empresarial Privado de las Comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal**” se ha llevado a cabo el proceso de encuestación a un Panel de Expertos representativos de la realidad empresarial de las Comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal.

En el presente informe se recoge la metodología y el proceso llevado a cabo para la obtención de información, así como el listado de expertos consultados y el modelo de cuestionario utilizado.

### 4.1 Objetivos y alcance del cuestionario al Panel de Expertos.

El cuestionario a Expertos de este proyecto se estructuró en **dos bloques de preguntas**. El **primer bloque** se centró en el análisis de la **incidencia de los factores clave del diagnóstico estratégico** sobre el conjunto del sistema empresarial privado. Se presentaron 52 Factores Clave del Diagnóstico Estratégico del Sistema Empresarial Privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal. Dichos Factores Clave se estructuraron en 6 ámbitos temáticos:

- SOCIO-ECONÓMICOS Y CULTURALES →8 factores clave
- ESTRUCTURA DEL SISTEMA EMPRESARIAL →6 factores clave
- DINÁMICA DEL SISTEMA EMPRESARIAL → 11 factores clave
- TENDENCIAS, MERCADOS Y PRODUCTOS/SERVICIOS → 6 factores clave
- RECURSOS Y CAPACIDADES (HUMANOS, TÉCNICOS, FINANCIEROS, CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN...) → 12 factores clave
- INFRAESTRUCTURAS, EQUIPAMIENTOS Y SERVICIOS PÚBLICOS DE APOYO AL SISTEMA EMPRESARIAL → 10 factores clave

Se solicitó a los Expertos su valoración sobre la **incidencia** de los 52 Factores Clave en el desarrollo del conjunto del sistema empresarial privado de las comarcas, considerando las posibles respuestas en una escala de 5 (incide mucho sobre el conjunto del Sistema Empresarial Privado de Ferrol, Eume y Ortegal) a 1 (incide poco). Adicionalmente también se les solicitó que señalaran, en cada Factor Clave, qué **agentes** estaban en el origen de la situación actual. Los agentes considerados fueron:

- EMPRESAS Y ASOCIACIONES EMPRESARIALES
- SINDICATOS
- ADMINISTRACIONES PÚBLICAS (LOCAL, REGIONAL, ESTATAL...)
- SOCIEDAD EN GENERAL
- OTROS AGENTES

En el **segundo bloque** se presentaron las 61 **propuestas básicas iniciales** para el desarrollo del conjunto del Sistema Empresarial Privado de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, para valorar su grado de prioridad.

Las propuestas básicas iniciales se estructuraron en 10 ámbitos temáticos:

- ESTIMULAR UNA DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA EQUILIBRADA ENTRE ACTIVIDADES TRADICIONALES, ACTIVIDADES INNOVADORAS DERIVADAS DE LAS ANTERIORES Y ACTIVIDADES INNOVADORAS EN EL TERRITORIO → 13 propuestas
- POSICIONAMIENTO COMO ZONA DE EXCELENCIA EN EL CONOCIMIENTO E INNOVACIÓN, ESPECIALMENTE EN LAS ACTIVIDADES DE BIENES DE EQUIPO E INDUSTRIA DEL METAL EN GENERAL → 7 propuestas
- MEJORA DE LAS COMPETENCIAS DEL CAPITAL HUMANO DE LA ZONA → 6 propuestas
- COOPERACIÓN → 6 propuestas
- DESARROLLO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN PARA LA CAPTACIÓN DE INVERSIONES EMPRESARIALES Y LA PROMOCIÓN DE LAS EMPRESAS EN EL EXTERIOR DE LA ZONA → 3 propuestas
- APOYAR EL CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN EMPRESARIAL EN MERCADOS EXTERNOS A LA ZONA, TANTO NACIONALES COMO INTERNACIONALES → 7 propuestas
- DESARROLLO ECONÓMICO DEL TERRITORIO BAJO UN ENFOQUE SOCIAL Y AMBIENTALMENTE RESPONSABLE → 4 propuestas
- ARTICULACIÓN Y COORDINACIÓN DE LAS ACTUACIONES PÚBLICO-PRIVADAS PARA LA DINAMIZACIÓN DEL SISTEMA EMPRESARIAL → 6 propuestas
- MEJORA DE LA CONECTIVIDAD INTERNA, FACILITANDO LA LOGÍSTICA DE MERCANCÍAS Y PERSONAS EN LA ZONA → 4 propuestas
- MEJORA DE LA ACCESIBILIDAD EXTERNA AL TERRITORIO, FAVORECIENDO EL CRECIMIENTO DE LAS EMPRESAS EN MERCADOS EXTERNOS A LA ZONA → 5 propuestas

Las respuestas se graduaron en una escala de 1 a 5, siendo 5 una valoración muy prioritaria para la mejora del conjunto del Sistema Empresarial Privado, y 1 una valoración poco prioritaria.

#### **4.2 Metodología del proceso de encuestación.**

El proceso de encuestación se inició el 25 de octubre de 2007 con el envío de los cuestionarios al Panel de Expertos, finalizando el 18 de enero de 2008. No teniendo en cuenta periodos festivos y vacacionales, supone un total de nueve semanas efectivas de trabajo.

El primer paso del proceso de encuestación consistió en la planificación del trabajo de campo. Para ello, se definieron claramente las necesidades de personal, el perfil y las características técnicas, procediendo, posteriormente a su selección. Se ha contado, para el desarrollo del proceso, con un encuestador y un técnico de apoyo ubicados en la Escuela de Diseño Industrial del Campus de Esteiro en Ferrol.

Una vez seleccionado el personal que realizaría el trabajo de campo, se les instruyó en todos aquellos aspectos necesarios en una sesión formativa y se les suministró la documentación necesaria para el desempeño de sus funciones.

El procedimiento básico de seguimiento se ha llevado a cabo telefónicamente, insistiendo en el apoyo personal del encuestador y reforzando este procedimiento con entrevistas personales.

El equipo que ha llevado a cabo el proceso de encuestación desde Ferrol también ha contado diariamente con un equipo de apoyo ubicado en la Escuela Universitaria de Estudios Empresariales de Vigo. Además, para una comunicación más fluida, el equipo de Vigo ha visto conveniente la realización de una visita semanal al equipo de Ferrol para asesorar, apoyar y llevar a cabo un control de resultados.

Hay que destacar la dificultad en el desarrollo del proceso de encuestación debido fundamentalmente: a las características socioculturales de los encuestados, a la apreciación de un cierto cansancio derivado de la saturación de estudios / informes a los que se han visto sometidos y a una cierta desorientación por el

posible solapamiento con el Plan Ferrol. Todo esto ha incidido en la necesidad de realizar un esfuerzo mayor que en otros procesos de encuestación.

**En total, se han gestionado 104 cuestionarios dirigidos a empresas e instituciones relevantes de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal, obteniendo una tasa de respuesta global del 68,26% (71 cuestionario recibidos)** (ver Figura 4.2.1). El porcentaje de cuestionarios recibidos de empresas ascendió al 61,44% y el de instituciones al 95,23%.

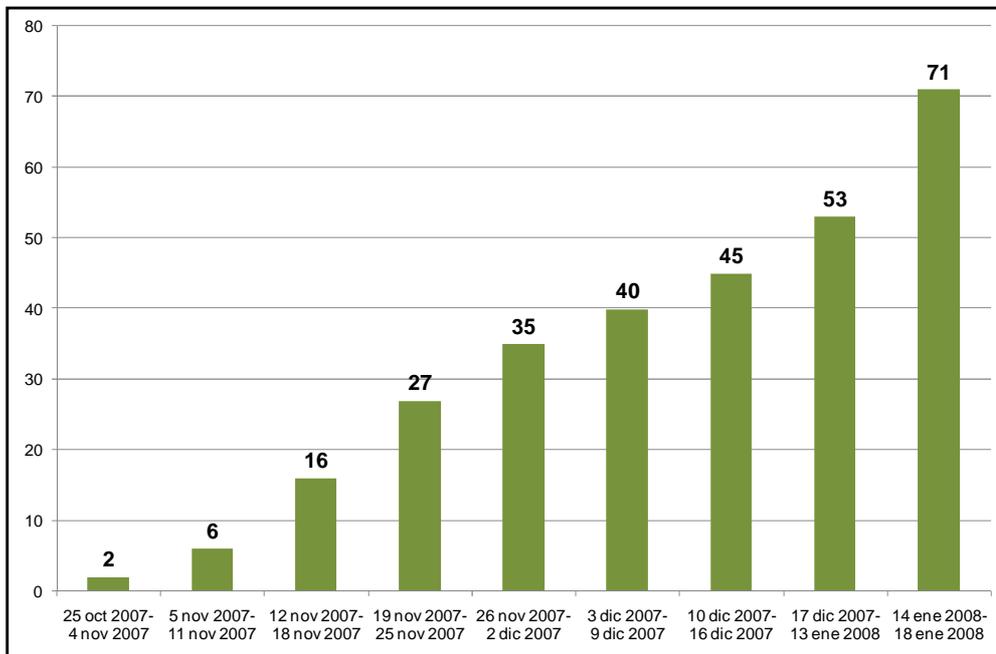
**Figura 4.2.1  
Ficha técnica del cuestionario al Panel de Expertos**

Tamaño de la muestra	<b>104 (83 empresas y 21 instituciones)</b>
Tasa de respuesta	<b>GLOBAL: 68,26% (EMPRESAS: 61,44%; INSTITUCIONES: 95,23%)</b>
Período de encuestación	<b>25/10/2007 al 18/01/2008</b>
Número de variables del cuestionario	<b>389 variables</b>

Fuente: elaboración propia

En la Figura 4.2.2 se ilustra la evolución semanal acumulada de la recepción de los cuestionarios.

**Figura 4.2.2  
Evolución semanal de los cuestionarios**



Fuente: elaboración propia

## 5 Listado de expertos consultados – Panel de Expertos.

La tabla recoge el listado de **104 expertos consultados en el Panel**, obteniéndose una **tasa de respuesta total de empresas e instituciones del 68,26%**.

EMPRESAS	LOCALIDAD
<b>PESCA Y PRODUCTOS TRANSFORMADOS DEL MAR</b>	
GONZÁLEZ Y SALGUEIRO, S.L.	CARIÑO
MODESTO CARRODEGUAS, S.L.	CARIÑO
PESCADOS MUÍÑOS, S.L.	ORTIGUEIRA
<b>FORESTAL Y PRODUCTOS TRANSFORMADOS DE LA MADERA</b>	
INDUSTRIAS DEL TABLERO, S.A.	SAN SADURNIÑO
LUIS SIERRA CARRAL, S.L.	NARÓN
MADERAS DEL NOROESTE, S.A.	FERROL
MADERAS XUBIA, S.L.	NEDA
<b>AGRICULTURA Y GANADERÍA Y SUS TRANSFORMADOS</b>	
ALMACENISTAS FRUTEROS REUNIDOS, S.L.	NARÓN
CASA AMADOR, S.L.	FERROL
LECHE CELTA, S.L.	PONTEDEUME
SEVERIANO AGROCOMERCIAL, S.L.	AS PONTES DE GARCÍA RODRIGUEZ
<b>ROCAS ORNAMENTALES Y PRODUCTOS NO METÁLICOS</b>	
CAMPO LOMBAO, S.L.	ORTIGUEIRA
PRIVILEGE ADVANCED SURFACES, S.A.	NARÓN
<b>AUTOMOCIÓN</b>	
AUTOS FERROL, S.A.	NARÓN
CARROCEROS DEL NOROESTE, S.L.	NARÓN
GÁNDARA MOTOR, S.A.	FERROL
TALLERES PREGO, S.A.	CABANAS
<b>CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN NAVAL</b>	
BULBO, S.L.	FENE
COTRAFER, S.A.	FERROL
FABRICACIONES PARMA, S.L.	FERROL
HABILITACIÓN NAVAL FERROL, S.A.// TRANSFORMACIONES Y REPARACIONES, S.L.	FERROL
NAVANTIA	FERROL
<b>QUÍMICA-FARMACÉUTICA</b>	
AGROMERA, S.L.	CABANAS
CEFERGAL, S.L.	A CORUÑA
POLIPROPILENO DE GALICIA, S.A.	NARÓN
<b>TEXTIL-CONFECCIÓN-MODA Y COMPLEMENTOS</b>	
CONFECCIONES ENSENADA, S.L.	NARÓN
INDIPUNT, S.L.	NARÓN
MATILDE PREGO E HIJOS, S.L.	FERROL
<b>CONSTRUCCIÓN Y PROMOCIÓN INMOBILIARIA</b>	
ABECONSA, S.L.	FERROL
CONSTRUCTORA ESHOR, S.L.	FENE
CUIÑA, S.A.	AS PONTES DE GARCÍA RODRIGUEZ
ELECTRO-RAYMA, S.L.	NARÓN
FORMOSO ESTRUCTURAS METÁLICAS, S.L.	AS PONTES DE GARCÍA RODRIGUEZ
GALIPERFIL, S.L.	NARÓN
GRUPO INMOBILIARIO LAGARES, S.L.	PONTEDEUME
HIJOS DE JOSE LOSADA CANCELO, S.A.	FERROL
IND. GALEGAS ALUMINIO OUTROS METAIS, S.A.	FERROL
PROYFE, S.L.// C.Y.E. CONTROL Y ESTUDIOS, S.L.	NARÓN
SAN MARTIN, S.A.	AS PONTES DE GARCÍA RODRIGUEZ
SOUTO MARTÍNEZ FRANCISCO, S.L.	FERROL
TECNOLOGÍA Y MONTAJE, S.A.	NARÓN
<b>BIENES DE EQUIPO, INDUSTRIA AUXILIAR Y PRODUCTOS METÁLICOS NO ESPECÍFICOS</b>	
ACERIUSA, S.L.	AS PONTES DE GARCÍA RODRIGUEZ
DESARROLLO TECNICAS IND. DE GALICIA, S.A.	VALDOVIÑO
ELABORADOS Y MONTAJES, S.A.// VENTO GAL, S.A.	NARÓN

EMPRESAS	LOCALIDAD
INDUSTRIAS Y TALLERES FRANCO, S.L.	NARÓN
MEGASA SIDERURGIA, S.L	NARÓN
DESARROLLO TECNICAS IND. DE GALICIA, S.A	VALDOVIÑO
RON CUIEL, S.A.	FERROL
<b>LOGÍSTICA Y TRANSPORTE</b>	
ARRIVA NOROESTE, S.L.	FERROL
MULTIMODAL DE TRANSPORTES AGRUPADOS, S.L// TRANSPORTES ALMACENES TRANSITARIOS, S.A.	NARÓN
PÉREZ TORRES OP. PORTUARIAS FERROL, S.L.	FERROL
TRANVÍAS DEL FERROL, S.A.	FERROL
<b>COMERCIO Y DISTRIBUCIÓN NO ESPECÍFICOS</b>	
ALMACENES LUIS CALVO, S.L.	SAN SADURNIÑO
CENTRO COMERCIAL ODEÓN	NARÓN
<b>TURISMO, OCIO Y RELACIONADOS</b>	
AGENCIA DE VIAJES PACO, S.A.	FERROL
CANTÓN VIAJES, S.L.	FERROL
CENTRO HOTELERO SARGA, S.L.	CABANAS
PARADOR DE FERROL	FERROL
<b>INFORMACIÓN, CULTURA Y RELACIONADOS</b>	
IMPRENTA ORTEGAL, S.L.	ORTIGUEIRA
IN FIERI, S.L.	FERROL
<b>TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN</b>	
OCCIDENTE DISEÑO Y COMUNICACIÓN, S.L.	FERROL
<b>EDUCACIÓN, SALUD Y MEDIOAMBIENTE</b>	
CENTRO MEDICO SAN LORENZO, S.L.	FERROL
COLEGIO VALLE INCLAN 1, S.L.	FERROL
COMPLEJO HOSPITALARIO ARQUITECTO MARCIDE-NOVOA SANTOS	FERROL
JORGE JUAN, S.L.	NARÓN
SDAD. GALLEGA RESIDUOS INDUSTRIALES, S.A. (SOGARISA)	A CORUÑA
<b>SERVICIOS FINANCIEROS</b>	
3.14 FINANCIAL	FERROL
A. GESTILY CEDEIRA S.L.	CEDEIRA
BANCO PASTOR	FERROL
CAIXAGALICIA	FERROL
CAIXANOVA	FERROL
<b>ENERGÍA</b>	
CENTRAL TÉRMICA AS PONTES (ENDESA)	AS PONTES DE GARCÍA RODRIGUEZ
ECOTECNIA GALICIA, S.L.	SOMOZAS
HIDROCARBUROS DEL NORTE, S.L.	A CAPELA
HIDROELECTRICA DEL FORCADAS, S.A.	NARÓN
REGASIFICADORA DEL NOROESTE, S.A.	MUGARDOS
UNIÓN FENOSA GENERACIÓN, S.A.	FERROL
<b>OTRAS ACTIVIDADES EN GENERAL</b>	
AFINLOFER	FERROL
AMIL LAGO SERVICIOS GENERALES, S.L.	CABANAS
DIGA DISEÑO E INTERIORISMO GALLEGO, S.L.	NEDA
KTRO	FERROL
PROXECTOS CONSULTORÍA E FORMACIÓN, S.L.	FERROL
SIKNA	NARÓN

INSTITUCIONES	
ADIF (GERENCIA TERRITORIAL NOROESTE. Estación de A Coruña)	A CORUÑA
ASOCIACIÓN DE JÓVENES EMPRESARIOS DE FERROL, EUME Y ORTEGAL	FERROL
ASOCIACIÓN IMPULSORA DEL PLAN FERROL	FERROL
AUTORIDAD PORTUARIA DE FERROL	FERROL
CÁMARA DE COMERCIO DE FERROL	FERROL
CIS-FERROL	FERROL
CONCELLO DE AS PONTES	AS PONTES DE GARCÍA RODRIGUEZ
CONCELLO DE FERROL	FERROL
CONCELLO DE ORTIGUEIRA	ORTIGUEIRA
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE FERROL	FERROL
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE FERROL, EUME, ORTEGAL (CEFEOR)	FERROL
CONSELLERÍA DE INNOVACIÓN E INDUSTRIA (DELEGADO PROVINCIAL)	A CORUÑA
DEPUTACIÓN DA CORUÑA	A CORUÑA
FEVE	FERROL
FUNDACIÓN FERROL METRÓPOLI	FERROL
IGAPE	SANTIAGO DE COMPOSTELA
INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA	VIGO
SINDICATO CC OO UNIÓN COMARCAL DE FERROL	FERROL
SINDICATO CIG	FERROL
SINDICATO UGT FERROL	FERROL
UNIVERSIDADE DA CORUÑA (CAMPUS FERROL)	FERROL

## 6 Listado de expertos asistentes a las Mesas.

- Mesa de planteamiento del proyecto (18 de julio de 2007).
- Mesa de Diagnóstico: para el contraste de los Factores Clave y Propuestas Básicas de Actuaciones (28 y 29 de febrero de 2008).
- Mesa de Diseño: para la valoración de las Actuaciones Estratégicas de los Programas (11 de abril de 2008).

La tabla recoge el listado de los 48 expertos presentes en las Mesas. Estos expertos representaban a 28 empresas y 15 instituciones.

INSTITUCIONES	EXPERTOS
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE FERROLTERRA	D. José Ramón Franco
ASOCIACION DE JOVENES EMPRESARIOS DE FERROL, EUME Y ORTEGAL	D. Cristóbal Dobarro
ASOCIACIÓN IMPULSORA DEL PLAN FERROL	Dña. Elisa Brión
AUTORIDAD PORTUARIA DE FERROL	D. Amable Dopico
CÁMARA DE COMERCIO DE FERROL	D. Jorge Blanco
CONCELLO DE FERROL	D. Ramón Veloso
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE FERROL	D. Alejandro Langtry
CONFEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE FERROL, EUME, ORTEGAL (CEFEOR)	D. Joaquín Santaclara
FUNDACIÓN FERROL METRÓPOLI	D. Santiago Martín
IGAPE	D. Ángel Sucasas Dña. Gloria de la Huerta
INSTITUTO DE DESARROLLO CAIXANOVA	D. Carlos Palleiro
SINDICATO CC OO UNIÓN COMARCAL DE FERROL	D. Xulio Abelleira
SINDICATO CIG	D. Xesús Manuel López
SINDICATO UGT FERROL	Dña. Mónica Ferreira
UNIVERSIDADE DA CORUÑA (CAMPUS FERROL)	Dña. Maria José Brión

CADENA EMPRESARIAL	EMPRESAS	EXPERTOS
Servicios Financieros	<b>3.14 FINANCIAL</b>	D. Manuel Miguez
Construcción y Promoción Inmobiliaria	<b>ABECONSA, S.L.</b>	D. José Luis Molina
Química-Farmacéutica	<b>AGROMERA, S.L.</b>	D. Miguel Ángel Vázquez
Logística y Transporte	<b>ARRIVA NOROESTE, S.L.</b>	D. Javier Gilda
Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos	<b>ÁRTABRO SANDEU, S.L.</b>	D. Carlos Yañez
Automoción	<b>AUTOS FERROL, S.A.</b>	D. J. Manuel Vilaboy
Servicios Financieros	<b>CAIXANOVA</b>	D. Ángel Martínez
Agricultura y Ganadería y sus Transformados	<b>CARLOS DÍAZ Y CÍA., S.A.</b>	D. José Carlos Díaz
Energía	<b>CENTRAL TÉRMICA AS PONTES (ENDESA)</b>	D. Ramiro Arca
Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos	<b>ELECTRO MONTAJES CRUZ. S.L. (GRUPO CRUZ)</b>	D. Francisco Cruz
Forestal y Productos Transformados de la Madera	<b>FORESTAL DEL ATLÁNTICO, S.A.</b>	D. Francisco Silva
Construcción y Promoción Inmobiliaria	<b>FORMOSO ESTRUCTURAS METÁLICAS, S.L.</b>	D. Juan Cardeña D. Ramón C. Veiga
Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos	<b>INDUSTRIAS Y TALLERES FRANCO, S.L. (GRUPO ESTRATOS)</b>	D. José Ramón Franco
Otras Actividades en General	<b>KARBONO / KATRO</b>	D. Diego Golpe
Forestal y Productos Transformados de la Madera	<b>LUIS SIERRA CARRAL, S.L.</b>	D. Roberto Lopez
Forestal y Productos Transformados de la Madera	<b>MADERAS XUBIA, S.L.</b>	D. Pablo Fernández
Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos	<b>MEGASA SIDERURGIA, S.L.</b>	D. Carlos Gil D. Jose Enrique Freire
Construcción y Reparación Naval	<b>NAVANTIA</b>	D. Andrés Cachaza
Logística y Transporte	<b>PÉREZ TORRES MARÍTIMA</b>	D. Santiago Pérez
Química-Farmacéutica	<b>POLIPROPILENO DE GALICIA, S.A.</b>	D. José Luis Fernández
Rocas Ornamentales y Productos no Metálicos	<b>PRIVILEGE ADVANCED SURFACES, S.A.</b>	D. Jose Antonio Pereira
Otras Actividades en General	<b>PROXECTOS CONSULTORIA E FORMACION, S.L.</b>	D. Pablo López
Energía	<b>REGASIFICADORA DEL NOROESTE, S.A.</b>	D. Félix Alonso Encina D. Emilio Bruquetas
Bienes de Equipo, Industria Auxiliar y Productos Metálicos no Específicos	<b>RON CUIREL, S.A.</b>	D. Jesus Ron
Construcción y Promoción Inmobiliaria	<b>SAN MARTIN, S.A.</b>	D. Guillermo Sanmartín Dña. Dominga Rúa
Educación, Salud y Medioambiente	<b>SDAD. GALLEGA RESIDUOS INDUSTRIALES, S.A. (SOGARISA)</b>	Dña. Gloria Fuenmayor
Agricultura y Ganadería y sus Transformados	<b>SEVERIANO AGROCOMERCIAL, S.L.</b>	D. Jose Castro Romero
Energía	<b>UNIÓN FENOSA GENERACIÓN, S.A.</b>	D. Perfecto Paz

## 7 Algunas referencias bibliográficas más relevantes.

### 7.1 Libros.

**Alonso Villar, O.; Chamorro Rivas, J. M. y González Cerdeira, X.** La concentración geográfica de la industria en Galicia. Fundación Pedro Barrié de la Maza. Instituto de Estudios Económicos de Galicia. A Coruña, 2006.

**Brey, G.** "Construcción Naval, obreros y conflictos sociales en el Ferrol de finales del siglo XIX", Estudios de Historia Social, 30 (1984), 79-136,

**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 estrategias. Consorcio de la Zona Franca de Vigo. Vigo, 1995.

**Cadernos Ferrol Análisis.** Empresa Nacional Bazán, 50 aniversario, Club de Prensa de Ferrol, 1997.

**Caja Ahorros y Pensiones de Barcelona.** Anuario comercial de España (varios años: 2002, 2003, 2004, 2005, 2006). Servicio de Estudios Caja Ahorros y Pensiones de Barcelona. Caja Ahorros y Pensiones de Barcelona. Barcelona.

**Cancelo de la Torre, J. R.; Sequeiros Tizón, J. G y Fernández González, R.** Comercio exterior de Galicia. Índices de valor unitario. Metodología e series históricas. Instituto Galego de Estatística. Santiago, 2000.

**Cancelo de la Torre, J. R.; Uriz Tomé, P. y Casal Lino, I.** La economía de Galicia. Un análisis cuantitativo. Fundación Pedro Barrié de la Maza. Instituto de Estudios Económicos de Galicia. A Coruña, 2006.

**Cardesín, J.M.** "Cuando un barco encalla contra una ciudad. Las contradicciones en el proceso de urbanización y organización del territorio en la comarca de Ferrol", Forum Sociológico (Lisboa), 3-4 (2000), 263-293.

**Carricajo, J.; Díaz, D. y Sánchez C.E.** Diccionario de economía. GPS. Madrid, 2000. ISBN: 84-95034-25-5.

- 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.** Innobarómetro 2007. EIS.Pro Inno Europe. 2008
- Comisión Europea.** Hacia una nueva cultura de la movilidad urbana. Libro Verde. COM (2007), 551.
- Comisión Europea.** Mejorar el desmantelamiento de los buques. Libro Verde. COM (2007), 269.
- Comisión Europea.** Estrategia europea para una energía sostenible, competitiva y segura. Libro Verde. COM (2006), 105.
- 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.** Tercer informe europeo sobre indicadores en ciencia y tecnología, 2003.
- Comisión Europea.** Comunicación de la comisión al consejo y al parlamento europeo. La innovación en una economía del conocimiento. COM (2000) 6.
- Consellería de Economía e Facenda.** Plan Estratégico de Desenvolvemento Económico de Galicia 2000-06. Tomo I, II, III y IV. Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, 1999.
- Consellería de Educación e Ordenación Universitaria.** Programas de Garantía Social en centros sostidos con fondos públicos (2007-2008). Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, 2007.
- Consellería de Educación e Ordenación Universitaria.** Oferta formativa da formación profesional en centros públicos (2007-2008). Xunta de Galicia. Santiago de Compostela, 2006.

- Consortio de la Zona Franca de Vigo.** Ardán Galicia 2007. Directorio de Empresas. Informes económico-financiero y de la competitividad. Vigo, 2007.
- Consortio de la Zona Franca de Vigo.** Ardán Galicia 2006/13.500 empresas. Directorio de Empresas. Informes económico-financiero y de la competitividad. Vigo, 2006.
- Crespo Sánchez, O. y Alfonsín Madrugal, M.** Informe sobre la convergencia de Galicia con las regiones europeas. Fundación Luis Tilve. 2003.
- Deputación Provincial de A Coruña.** Plan estratégico de la provincia de A Coruña: 2007-2013. Fundación Caixa Galicia, CIEF Centro de Investigación Económica y Financiera (coord.). A Coruña, 2007.
- Dirección Xeral de I+D+I.** Plan Galego de Investigación, Desenvolvemento e Innovación Tecnolóxica 2006-2010. In.Ci.Te (innovación, ciencia e tecnoloxía). Consellería de Innovación e Industria. Xunta de Galicia. Santiago, 2006.
- Erias Rey, A. (coord.).** Economía, medio ambiente y desarrollo sostenible. Deputación Provincial da Coruña. A Coruña, 2003.
- Fernández Florez, I.** El Astillero de Ferrol. Ed. Embora. 2004.
- Figueroa Dorrego, P. y Fernández-Jardón Fdez, C.M.** Análisis estratégico del factor humano en la empresa gallega. Aspectos críticos y propuestas de mejora. Servicio de Publicacións da Universidade de Vigo. Vigo, 1999.
- Freire Seoane, M. J. (dir.).** Capital humano la inserción laboral de los jóvenes en Galicia. Observatorio ocupacional. Universidade da Coruña. A Coruña, 2005.
- Freire Seoane, M. J. (dir.).** La inserción laboral de las mujeres en Galicia. Universidade da Coruña. A Coruña, 2004.
- Freire Seoane, M. J. (dir.).** La Inserción laboral de los jóvenes en Galicia. Instituto de Estudios Económicos de Galicia Pedro Barrié de la Maza. A Coruña, 2003.
- Freire Seoane, M. J. y González Laxe, F.** Fletes y comercio marítimo. A Coruña, 2007.
- Freire Seoane, M. J. y González Laxe, F.** Economía del transporte marítimo. A Coruña, 2003.

- Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica.** Tecnología e Innovación en España. (2007).
- Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica.** Libro Blanco - El sistema español de innovación: Situación en 2004. Madrid, 2005.
- Fundación Tilve.** Estudio sobre la situación laboral de comarca de Ferrol, Eume e Ortegal. Fundación Luis Tilve. Ferrol. 2003.
- Fundación Universidade da Coruña.** "Pensar Ferrol" Informe de fundamentación de la estrategia de Ferrol. Abril, 2000.
- Fundación Universidade da Coruña.** Informe sobre cooperación entre empresas de Ferrol y comarca.
- Galicia 2010.** Asociación proyecto de investigación Galicia 2010. Santiago de Compostela, 2001.
- Gelpi, J.** Una ciudad irreplicable. Ferrol ante el futuro. Conversión de infraestructuras Navales Militares, A Coruña, Edición do Castro (1994).
- González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P.** Plan Director de actuacións para a dinamización da innovación nas actividades empresariais de turismo de Galicia. Dirección Xeral de Investigación, Desenvolvemento e Innovación. Xunta de Galicia. (en realización 2008).
- González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P.** Plan Director de actuacións para a dinamización da innovación na cadea de textil-confección-moda de Galicia. Dirección Xeral de Investigación, Desenvolvemento e Innovación. Xunta de Galicia. (en edición 2008).
- González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P.** Plan Director de actuacións para a dinamización da innovación nas actividades de loxística e transporte de mercadorías de Galicia. Dirección Xeral de Investigación, Desenvolvemento e Innovación. Xunta de Galicia. (en edición 2008).
- González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P.** Plan director de innovación na cadea da madeira de Galicia. CIS-Madeira. Dirección Xeral de I+D+I. Xunta de Galicia. Santiago, 2007.

- González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P.** Plan Estratégico de Innovación de Galicia 2010. Xunta de Galicia. Consellería de Innovación, Industria e Comercio. Dirección Xeral de I+D. Merino Gómez, P (coord.). A Coruña, 2005.
- González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P.** Plan Estratégico de las actividades de carpintería y mobiliario de Galicia. Documento de síntesis. Cis-Madera. A Coruña, 2004.
- González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P.** Visión estratégica del Sistema Empresarial del Área Metropolitana de Vigo. Evolución 2000-2005 y expectativas. Instituto de Desarrollo Caixanova. Vigo, 2006.
- González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P.** Proceso del Cluster de la Madera de Galicia: Análisis-Diagnóstico, selección de Factores Críticos, Estrategias y Acciones de Mejora. CIS-Madera. Ourense, 2001.
- González Gurriarán, J. 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.; 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.; 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 Laxe, F (coord.).** Avances en el desarrollo de la acuicultura marina. Instituto de Estudios Económicos de Galicia Pedro Barrié de la Maza. A Coruña, 2001.
- González Laxe, F y Novo Corti, I.** Sistema portuario da Eurorrexión : Galicia - Norte de Portugal. Xunta de Galicia. Santiago, 2006.
- González Laxe, F.** La Globalización y la economía portuaria. Instituto de Estudios Económicos de Galicia Pedro Barrié de la Maza. A Coruña, 2000.
- González Laxe, F.** Las Regiones atlánticas europeas y los modelos portuarios. Instituto de Estudios Económicos de Galicia Pedro Barrié de la Maza. A Coruña, 2000.
- González Laxe, F.** Tráficos marítimos y economías portuarias: cinco cuestiones para el 2010. Instituto de Estudios Económicos de Galicia Pedro Barrié de la Maza. A Coruña, 2000.
- González Laxe, F.; Lupin, H. M. y Bretón de la Cal, J. A.** Acuicultura: producción, comercio y trazabilidad. Netbiblo. A Coruña, 2004.
- Instituto Galego das Cualificacions.** Informe sobre o mercado laboral. Xunta de Galicia, Consellería de Familia e Promoción do Emprego, Muller e Xuventude, Dirección Xeral de Formación e Colocación. A Coruña, 2000-2001.
- Instituto Galego de Estadística.** Directorio de empresas e unidades locais, Censos de población y viviendas, Informe del paro registrado, Registro de contratos laborales, Indicadores demográficos, Padrón municipal de habitantes, Estadística de variaciones residenciales, Proyección de la población de Galicia, Encuesta de Infraestructura y Equipamientos locales, Dirección General del Catastro
- Instituto Galego de Estatística.** Galicia en cifras, Anuario 2006.
- Instituto Galego de Estatística.** Galicia en cifras. Anuario 2005. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 2006.

- Instituto Galego de Estatística.** Contabilidade rexional de Galicia. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1995-2006.
- Instituto Galego de Estatística.** Enquisa de poboación activa en Galicia. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1995-2005.
- Instituto Galego de Estatística.** Índice de produción industrial. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1995-2002.
- Instituto Galego de Estatística.** Movements migratorios. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 1995-2004.
- 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.** Panorama demográfico de Galicia Año 2006. Enero 2008.
- Instituto Galego de Promoción Económica.** Galicia a las puertas del siglo XXI. Consellería de Economía e Facenda. Santiago de Compostela, 2000.
- Instituto Nacional de Estadística.** Estadística sobre actividades de I+D 2006. Madrid, 2008.
- Instituto Nacional de Estadística.** Estadística sobre actividades de I+D 2005. Madrid, 2006.
- Instituto Nacional de Estadística.** Encuesta sobre innovación tecnológica en las empresas, 2005. Madrid, 2006.
- Instituto Nacional de Estadística.** Encuesta de uso de TIC y comercio electrónico en las empresas 2003. Madrid, 2004.
- Llorca, G.** "Ferrol Contemporáneo", en VV.AA., Historia De Ferrol, A Coruña, Vía Láctea, (1998), 304-393.
- Maiz, B.** "Dunha á outra banda: interaccións na Ría de Ferrol", Cadernos do Ateneo Ferrolán, 16 (2002), 38-47.
- Mankiw, N.G.** Principios de Economía, McGraw-Hill, 3ª Ed. Madrid, 2004.
- Mochón, F.** Economía: teoría y política, McGraw-Hill, 5ª Ed. Madrid, 2005.
- Mochón, F.** Principios de Economía, McGraw-Hill, 2ª Ed. Madrid, 2001.

- Montero y Arostegui, J.** Historia de Ferrol: Historia y descripción de la ciudad y departamento naval de Ferrol. Ed. Embora. 2003.
- Pardellas de Blas, X.** Turismo e Naturaleza na Eurorrexión Galicia e Norte de Portugal. Servizo de Publicacións da Universidade de Vigo. 2005.
- Pérez Rodríguez, A.M.** Astano. Un estaleiro na ría, 2 Vols., Ferrol, 2000-2001.
- Piñeiro de San Miguel, E.** "El trabajo de la mujer ferrolana", Ferrol Análisis, 16 (2001), 58-67.
- Precedo Ledo, A.; Villarino Pérez, M.; Figueroa Davila, J.; Bonnín Revilla, A.; Doval Adán, A. y García Pita, P.** O mapa comarcal de Galicia. Sociedade para o Desenvolvemento Comarcal de Galicia. Santiago de Compostela, 1997.
- Precedo, A.** El Area Urbana de Ferrol. La crisis de un modelo urbano, A Coruña, 1995.
- PRTG.** Xunta de Galicia. Plan de reequilibrio territorial de Galicia, 2007-2010.
- Rico Ortega, A.** El sector de la construcción en Galicia presente y futuro: un enfoque estratégico. Rafael Candel Comas (dir.). Universidade da Coruña, Departamento de Tecnología de la Construcción. A Coruña, 2000.
- Rodríguez-Villasante, J.A.** "Arte e tecnoloxía na construción de Ferrol", en VV.AA., Historia De Ferrol, A Coruña, Vía Láctea, (1998), 232-303.
- Rodríguez-Villasante, J.A.** Los puertos de Ferrol y San Ciprián, Autoridad Portuaria de Ferrol, 2001
- Santalla, M.** Las Reales Fábricas de Ferrol, Gremios y Barcos, Ferrol, Embora, 2003.
- Sequeiros Tizón, J. G (dir.).** O Comercio intracomunitario da Eurorrexión Galicia e Norte de Portugal: 1995-1997. Direcção Regional do Norte, Instituto Nacional de Estadística, Instituto Galego de Estadística. Xunta, Consellería de Economía e Facenda. Santiago, 2000.
- Tamames, R.** Diccionario de economía y finanzas, Alianza, 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.** Las nuevas fuerzas del desarrollo. Antoni Bosch Editor, S.A. Barcelona, 2005.

**Vázquez Barquero, A. y González Gurriarán, J.** Plan Estratégico de Vigo y su Área Funcional. Fundación ProVigo y su Área, 2005.

**VV.AA.** A Memoria de Ferrol, Vigo, 2002.

## 7.2 Monografías y otros.

**AIPF.** Análisis del mercado de trabajo de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal. Septiembre, 2007.

**AIPF.** Ferramenta/Diagnóstico para a mellora da organización e formación nas mipemes das comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal. Accións complementarias á formación 2007.

**AIPF.** Plan de formación sector turístico, comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal. Identificación de necesidades formativas. Oferta formativa.

**AIPF.** Plan estratégico de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal. Agosto, 2007.

**AIPF.** Proyecto: "Prospección de necesidades formativas de las comarcas de Ferrol, Eume y Ortegal". Septiembre, 2007.

**Asociación Costa Ártabra.** Programa de desarrollo bajo la iniciativa comunitaria Proder-II. 2002.

**Asociación de Empresarios de Ferrolterra.** Auditoría del pequeño comercio en la zona de Ferrolterra, Eume y Ortegal. Octubre 2000.

**Asociación Euroeume.** Plan de desenvolvemento rural para o territorio de Euroeume. Iniciativa comunitaria Leader+. 2002.

**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.

**Autoridad Portuaria de Ferrol-San Cibrao.** Memorias anuales (varios años).

**Caixanova.** A Coruña en cifras 2007. Indicadores provinciales y comarcales. Instituto de Desarrollo Caixanova. 2008.

**Caixanova.** Atlas socio-económico de Galicia Caixanova 2005. Instituto Lawrence R. Klein-Centro Gauss. Universidad Autónoma de Madrid. 2006.

**Caixanova.** Atlas socio-económico de Galicia Caixanova 2007. Instituto de Desarrollo Caixanova. 2008

**Caixanova.** I+D+i en Galicia: Deducciones Fiscales, Subvenciones Autonómicas y otras ayudas. Instituto de Desarrollo Caixanova. 2006

**Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Ferrol.** Memoria Económica 2005. Ferrol, 2006.

**Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de A Coruña.** Perspectivas empresariales para 2006, Comunidades Autónomas.

**CES-Galicia.** Área Funcional de Ferrol. Colección Informes 2/99.

**Cometa.** Plan de Desarrollo Turístico Proder Euroeume. 2002.

**Concello de Ferrol.** Economía e sociedade, diagnose socio-laboral de Ferrol e comarca. 2001.

**Confederación de Empresarios de La Coruña.** Boletín CEC. A Coruña: Confederación de Empresarios de La Coruña, varios números y años.

**Contabilidad Regional de España.** Base 1995 (CRE-95). Subdirección General de Cuentas Nacionales.

**Europa empresarial: boletín del "Colegio de Economistas de La Coruña"** en colaboración con la Fundación Galicia-Europa. La Coruña, varios números y años (1996-2007).

**Fundación Caixa Galicia.** A Economía Galega, Informe 2006. Serie informes anuais/20. A Coruña, 2007.

**Fundación Caixa Galicia.** Informe de Conxuntura da economía galega. Cuarto trimestre del 2007. A Coruña, 2008.

**Fundación Ferrol Metrópoli.** Ferrol de la Ilustración hacia el Patrimonio de la Humanidad. Ferrol, 2001.

**Fundación para o Desenvolvemento da Comarca de Ortegal.** Documento para el desarrollo del Programa Agader en la Comarca de Ortegal. 2002.

**González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P.** "El sistema empresarial privado de Galicia en el marco de la innovación" en Papeles de Economía Española, Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia y Norte de Portugal. Claves económicas de una eurorregión. núm. 22, 2007, pp.121-134.

**González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P.** Monografía Foro Caixanova de estrategias empresariales Innovación e internacionalización de las empresas gallegas. "Agrupación empresarial Agro-Mar-Industria" (Marzo 2007); "Agrupación empresarial de Construcción y Materiales de Construcción" (Julio 2007); "Agrupación turismo, ocio, cultura y relacionados" (Diciembre 2007); "Agrupación Industria del metal y bienes de equipo" (en realización). Instituto de Desarrollo Caixanova.

**González Gurriarán, J. y Figueroa Dorrego, P.** Monografía Foro Caixanova de Estrategias Empresariales: Reflexiones sobre diagnóstico estratégico, factores clave, estrategias y actuaciones. "Cadena de actividades de la Pesca y de los productos derivados del Mar" N  1, (Febrero 2004); "Cadena de actividades de Turismo y Ocio" N  2, (Junio 2004); "Cadena de actividades de Construcción y Promoción Inmobiliaria" N  3, (Julio 2004); "Cadena de actividades de Textil, Confección y Moda" N  4, (Octubre 2004); "Cadena de actividades de Bienes de equipo e Industria auxiliar no específica" N  5, (Enero 2005); "Cadena de actividades de productos de la Agricultura y Ganadería" N  6, (Mayo 2005); "Cadena de actividades de Logística y Transporte" N  7, (Septiembre 2005); "Cadena de la Madera" N  8, (Febrero 2006); "Cadena de Información, Cultura y Audiovisual" N  9, (Mayo 2006); "Cadena de Rocas Ornamentales" N  10, (Octubre 2006); "Cadena de Química-Farmacéutica" N  11, (Febrero 2007); "Cadena de Comercio" N  12. (Abril 2007); "Cadena de Energía" N  13

(Septiembre 2007); “Cadena de Construcción y reparación naval” Nº 14. (Enero 2008); “Cadena de Medioambiente” Nº 15 (Abril 2008). Instituto de Desarrollo Caixanova.

**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.; Figueroa Dorrego, P.; González Loureiro, M.; Valdés Rodríguez, A. y Monteagudo Cabaleiro, A.** Las actividades empresariales de Carpintería y Mobiliario de Galicia. Revista CIS-Madera, nº 13, 2º semestre de 2004, Ourense, pp. 41-53.

**González Laxe, F.** “Las autopistas del mar y el sistema portuario gallego” en Papeles de Economía Española, Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia y Norte de Portugal. Claves económicas de una eurorregión. núm. 22, 2007, pp.27-38.

**Guillén Solórzano, E.** “La Planificación del Proceso de sucesión en la empresa familiar gallega. Breve comparación con la empresa familiar portuguesa” en XIV Jornadas Luso Españolas de Gestao Científica, Azores, Febrero 04, Azores (Portugal).

**IGAPE.** Proxecto de desenvolvemento integral das comarcas de Ferrol, Eume e Ortegal, 2007-2011. Iniciativas de desenvolvemento e plan de implantación. Marzo, 2007.

**Informe Anual Económico-Financiero da Empresa Galega 2004.** Central de Balances de Galicia.

**Instituto Galego de Estadística.** Directorio de empresas y unidades locales. Año 2003.

**Instituto Galego de Estadística.** Informe Anual Económico-Financiero da Empresa Galega. Años 2003, 2004 y 2005. Centro de Balances de Galicia.

**Martínez Fernández, V.A y Guillén Solórzano, E.** “Valoración de la imagen corporativa de un ayuntamiento o ciudad”. Anales de Economía Aplicada. La Coruña, Junio 2001

**Memoria anual del Puerto de A Coruña.** Años 2002, 2003, 2004, 2005, 2006.

- Memoria anual del Puerto de Ferrol-San Cibrao.** Años 2003, 2004, 2005, 2006.
- Ondategui, J.C.** Los parques científicos y tecnológicos en España: retos y oportunidades. Madri+d revista. Madrid, 2001.
- Papeles de Economía Española.** Economía de las comunidades autónomas. Galicia y Norte de Portugal. Claves económicas de una eurorregión. Nº 22, 2007.
- Pego Alonso, J. L.** “Las cajas de ahorros como agentes dinamizadores de la economía gallega: el caso de la eurorregión Galicia-Norte de Portugal” en Papeles de Economía Española, Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia y Norte de Portugal. Claves económicas de una eurorregión. núm. 22, 2007, pp.201-210.
- Programa de Desenvolvemento Rural.** Comarca de Betanzos. PRODER II- Axencia Galega de Desenvolvemento Rural (AGADER). Mayo 2002.
- Río Otero, C.; Gradín Lago, C. y Cantó Sánchez, O.** “La distribución de la renta en Galicia en el marco de la eurorregión” en Papeles de Economía Española, Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia y Norte de Portugal. Claves económicas de una eurorregión. núm. 22, 2007, pp.241-251.
- Sequeiros Tizón, J. G.** El comercio exterior de Galicia (1980-1997). Instituto de Estudios económicos. Nº 8. A Coruña, 1999.
- Varela Lafuente, M. y García Gil, D.** “Pesca y acuicultura en Galicia en el contexto de las relaciones internacionales” en Papeles de Economía Española, Economía de las Comunidades Autónomas. Galicia y Norte de Portugal. Claves económicas de una eurorregión. núm. 22, 2007, pp.109-120.