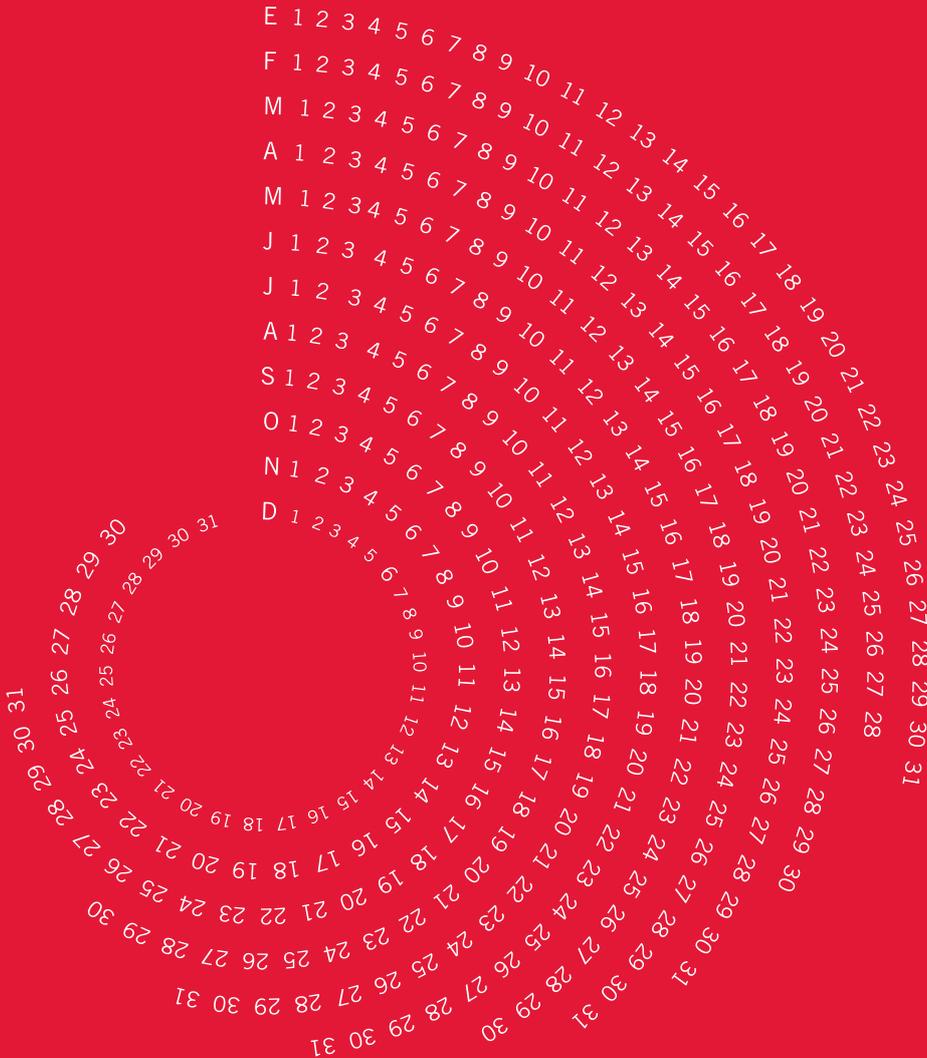


5.

INDICADORES DE MEJORES PRÁCTICAS EMPRESARIALES



5.1 Introducción

5.2 Las empresas bien gestionadas

5.3 Las empresas gacela

5.4 Las empresas de alto rendimiento

5.5 Las empresas generadoras de riqueza

5.6 Las empresas de alta productividad

05. INDICADORES DE MEJORES PRÁCTICAS EMPRESARIALES

5.1. Introducción

En este capítulo y los siguientes analizaremos lo que denominamos “indicadores de mejores prácticas empresariales” que se otorgan a aquellas empresas que presentan una trayectoria singular y por encima de la media en factores directamente relacionados con la competitividad.

Existen dos tipos diferentes de indicadores ARDÁN, aquellos enfocados a resultados y a la selección de empresas que cumplen uno o varios criterios simultáneamente tales como el crecimiento de los ingresos de explotación, altos niveles de rentabilidad económica, la creación de EVA, o altos parámetros de productividad del empleo y por encima de la media de su sector. Son los indicadores de empresa de Alto Rendimiento, Bien Gestionada, Gacela, Generadora de Riqueza o Alta Productividad.

Para todos los parámetros anteriormente citados se exigen unos altos valores y su sostenibilidad en el tiempo, de 2013 a 2015. Se prima el esfuerzo constante y singular en un aspecto concreto relevante, al menos durante tres años consecutivos.

Otra tipología de indicadores está relacionada con la medición del desempeño de las empresas en factores como la innovación, la presencia en mercados internacionales o el potencial competitivo. Para la medición de estos factores se establece una metodología de cálculo de un índice sintético con un rango de 1 a 1.000 puntos y se establece el umbral mínimo de puntuación a partir de la cual una empresa consigue el Indicador ARDÁN. En los capítulos 6, 7 y 8 nos ocuparemos de estos indicadores más complejos y cuyo cálculo solo es posible con los datos que las empresas aportan a través de encuestas voluntarias.

Alcanzar un determinado indicador no es tarea fácil. En la tabla de la página siguiente ofrecemos una panorámica general de las variables analizadas en cada uno de los indicadores y el porcentaje de empresas que obtienen estos galardones.

Las empresas más dinámicas, aquellas que registran algún indicador de mejores prácticas empresariales, representan en torno al 8% de las 18.235 empresas analizadas en este informe.

En un momento económico como el actual la capacidad competitiva de estas empresas las convierte en una interesante referencia y estímulo para el resto de los empresarios.

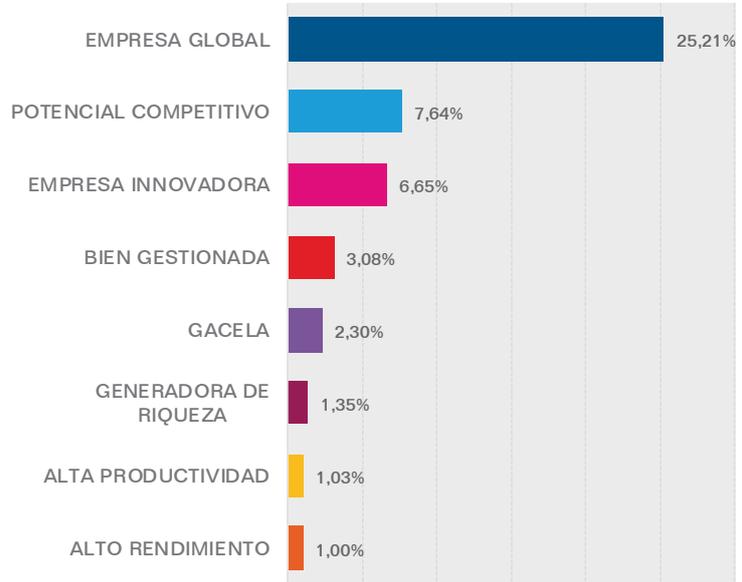
INDICADORES ARDÁN DE MEJORES PRÁCTICAS EMPRESARIALES

CRITERIOS

Nº EMPRESAS

<p>Indicador ARDAN 2017 AR alto rendimiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rentabilidad Económica 	183
<p>Indicador ARDAN 2017 BG bien gestionada</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento ✓ Rentabilidad ✓ Productividad ✓ Liquidez 	561
<p>Indicador ARDAN 2017 G gacela</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento de los Ingresos de Explotación 	420
<p>Indicador ARDAN 2017 GR generadora de riqueza</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Crecimiento del EVA 	247
<p>Indicador ARDAN 2017 AP alta productividad</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Valor Añadido Bruto por Empleado 	188

% Empresas con Indicador ARDÁN



COMPONENTES DE LOS ÍNDICES SINTÉTICOS



- Cambio estratégico
- Negocio
- Sistemas
- Personas
- Relaciones
- Finanzas



- Esfuerzo I+D interna
- Intensidad de la I+D
- Esfuerzo en innovación
- Capacitación
- Tamaño dpto. I+D+i
- Cooperación I+D
- Producto /Marketing
- Organización
- Ventas nuevos productos
- Productividad laboral
- Retorno I+D+i
- Productividad CO₂



- Clientes extranjeros
- Países a los que se exporta
- Volumen exportaciones
- Establecimientos en el exterior
- Empleados tareas internacionalización
- Antigüedad exportadora

% DE EMPRESAS CON 1 O MÁS INDICADORES ARDÁN DE BUENAS PRÁCTICAS

7,91%



5.2. Las empresas bien gestionadas (BG)

5.2.1. Significado de empresa bien gestionada

Para medir el rendimiento de una organización empresarial y valorar su competitividad hemos de considerar seis aspectos: mercado, innovación, productividad, generación de liquidez, generación de valor y rentabilidad. Ninguno por sí solo es suficiente para medir el rendimiento de la empresa, unos complementan a los otros. A continuación analizaremos pormenorizadamente cada uno de ellos.

Mercado

El futuro de la compañía se juega en el mercado, en consecuencia, lo que allí suceda es de indudable relevancia. Ahora bien, el análisis del mercado debe realizarse con una visión temporal adecuada (debe tener en cuenta la posición actual en el mercado y la posición futura) y una perspectiva diferencial (considerando la posición respecto a los competidores y los productos sustitutos). En definitiva, el análisis debe centrarse en la:

- Posición y evolución futura en los mercados y segmentos objetivo.
- Capacidad diferencial en la creación de valor para los clientes.
- Características diferenciales de los productos en atributos, calidad, rapidez de respuesta y adaptabilidad.
- Propuesta favorable en la creación de valor para el cliente.

Innovación

El nivel de innovación es otro parámetro de referencia del rendimiento empresarial. Cabe preguntarse: ¿cuál es la reputación innovadora de la firma en cuanto a sus productos y servicios?, ¿desarrolla innovaciones de éxito con un coste razonable?, ¿propone una renovación de la base de creación de valor de manera que es adecuadamente aceptada por los clientes?

Los ciclos de los productos se están acortando. Las empresas que compiten en sectores de rápida innovación tecnológica han de anticiparse a las necesidades futuras de los clientes creando nuevos productos y servicios. Incluso en las empresas de sectores con ciclos de vida de producto relativamente largos, la mejora continua de sus procesos es vital para un éxito asegurado a largo plazo.

Productividad

La productividad es a la postre la base de la competitividad de la firma. Es un indicador del resultado del impacto global de incrementar las capacidades y ánimo de los empleados, así como la innovación y mejora de los procesos internos y de satisfacción de los clientes. Por supuesto, es relevante la productividad de la materia prima, pero en las empresas, cada vez más ligadas al conocimiento, es cada día más importante la productividad del factor humano.

Liquidez

La Liquidez es otra variable de extraordinaria importancia. Hasta tal punto es así, que muchas firmas pueden sobrevivir con bajas rentabilidades, e incluso con pérdidas, pero muy difícilmente con falta de liquidez.

Generación de valor

La creación de valor es otro de los aspectos a tener en cuenta a la hora de valorar la competitividad de una empresa. La razón principal de cualquier empresa es crear riqueza, desde la satisfacción de los clientes, las necesidades de éstos, pasando por el desarrollo profesional de sus empleados y la generación de valor también para los accionistas.

Rentabilidad

La Rentabilidad económica es probablemente la medida más utilizada y la que más se aproxima al concepto de eficiencia. Se trata de un indicador básico para juzgar la eficiencia en la gestión empresarial, pues es precisamente el comportamiento de los activos, con independencia de su financiación, lo que determina con carácter general que una empresa sea o no rentable en términos económicos. Además, no tener en cuenta la forma en que fueron financiados los activos permitirá determinar si una empresa no rentable lo es por problemas en el desarrollo de su actividad económica no por una deficiente política de financiación.

En definitiva, las empresas bien gestionadas (BG) responden a varios de estos criterios simultáneamente, concretamente a los de crecimiento, rentabilidad, productividad y liquidez con valores por encima de la mediana del sector en el que se encuentran y durante un período de tres años consecutivos.

Las características más relevantes de estas empresas son su equilibrio y solidez, no siendo necesariamente excelentes en un aspecto, pero sí notables en prácticamente todo.

Estas sociedades disponen de excelentes capacidades directivas puesto que no es nada fácil conseguir un cuadro de mando que supere año tras año los valores centrales del sector.

Claves de éxito de las empresas bien gestionadas:

Profesionalización

Las empresas bien gestionadas apuestan por una gerencia muy profesionalizada, aplicando modelos de dirección avanzados y que confía en la inversión en formación del capital humano para lograr personal muy cualificado y poseedor de talento.

Innovación

Desarrollo de proyectos propios de investigación y búsqueda constante de la mejora de productos, ésta es una apuesta fundamental que realizan las empresas bien gestionadas.

Planificación

Esta tipología de empresas realiza un esfuerzo en la elaboración de planes estratégicos a largo plazo.

Además de los tres factores anteriormente mencionados existen otros aspectos que definen la consecución del éxito de las empresas BG: externalización de actividades, diversificación de la producción, control del mercado en el que se mueven, respaldo de la marca e internacionalización.

En definitiva, estos son algunos de los factores que llevan a estas sociedades a conseguir el galardón de empresa bien gestionada (BG).

5.2.2. Las empresas bien gestionadas en Galicia

De las 18.235 sociedades gallegas analizadas en este informe, alcanzan el indicador de empresa bien gestionada un total de 561 empresas. Esto supone un 3,08% del total, habiendo superado todas ellas la mediana de su sector en Ingresos, Liquidez, Productividad y Rentabilidad. Se muestra a continuación el listado de las empresas BG ordenado alfabéticamente.

Empresas bien gestionadas

Empresa	Sector	(en euros)		2015		
		Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 14/15	Rentab. económica	Liquidez
1 A COCINA DE LUMAI, S.L.	Panaderías y pastelerías	1.841.499	33.573	42,08%	13,16%	2,85
2 ABASTECIMIENTOS BASICOS PARA CUBIERTAS	Fabricación de otros productos metálicos (tomillería, envases metálicos...)	732.053	85.795	14,35%	10,72%	3,50
3 ABUELO GRABS, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	1.643.238	47.053	7,47%	18,26%	3,28
4 AC MARK CENTRO DE FORMACION, S.L.	Educación y actividades auxiliares	1.152.396	46.024	52,15%	12,27%	6,58
5 ACADEMIA A MARIÑA, S.L.	Educación y actividades auxiliares	4.714.057	68.133	24,88%	31,07%	4,33
6 ACEÑA MOVIL, S.L.	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)	6.482.140	41.357	14,87%	4,21%	1,45
7 ACEROLED, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	700.820	40.020	14,02%	15,97%	1,95
8 ACTEGA ARTISTICA, S.A.U.	Fabricación de pinturas y barnices	16.745.814	132.744	15,17%	35,49%	2,76
9 AD GRUPO REGUEIRA, S.A.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	54.185.550	58.346	13,72%	12,29%	1,97
10 AD REGUEIRA Y ASOCIADOS, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	4.869.597	70.282	9,26%	23,93%	1,92
11 ADHESION MERCANTIL CORUÑESA, S.L.	Edición de periódicos y revistas	756.349	122.430	17,15%	24,27%	1,72
12 ADRIAN SALGADO FERNANDEZ, S.L.	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos	612.840	33.931	19,38%	12,96%	1,71
13 AGRICOLA CURTIS, S.L.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	8.917.294	47.630	37,94%	7,41%	1,99
14 AGRO XINZO, S.L.	Floristerías y tiendas de animales	1.989.064	40.258	14,12%	6,61%	6,92
15 AGROFORTALEZA, S.L.	Farmacias	281.999	38.045	1,88%	12,10%	2,08
16 AGROVAL, S.L.	Mayoristas de productos químicos	1.594.500	60.733	8,76%	7,14%	7,31
17 ALBERTO AMEJEIRAS SANCHEZ INGENIEROS,SL	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)	3.953.107	134.218	79,39%	39,22%	3,21
18 ALMACENES J. SANJURJO, S.L.	Mayoristas de materias primas agrarias	5.547.772	72.798	8,44%	6,32%	4,27
19 ALMACENES PEDROUZO, S.A.	Mayoristas de materiales para la construcción	5.178.089	52.289	9,82%	5,79%	22,91
20 ALMACENES PINILLA, S.L.	Papelerías	631.407	26.148	48,64%	3,51%	1,41
21 ALPAO GALICIA, S.L.	Intermediarios del comercio de artículos para el hogar	2.521.531	289.217	22,19%	10,74%	2,22
22 ALTIA CONSULTORES, S.A.	Programación informática	58.530.256	51.650	30,00%	23,41%	2,67
23 ALUDEC, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	75.984.378	255.403	39,97%	34,46%	2,51
24 AMMNSA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	1.999.714	43.807	81,84%	17,79%	3,21
25 ANQUIN TORRE, S.L.	Fabricación de muebles de madera de uso doméstico	1.311.191	34.429	43,12%	21,03%	2,80
26 ANTIQUO 1980, S.L.	Bares y cafeterías	759.453	30.778	7,15%	6,17%	2,93
27 ARCE CLIMA SISTEMAS Y APLICACIONES, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	40.468.617	77.337	6,43%	15,42%	1,63
28 ARCLISPE, S.L.	Confección de prendas de vestir	895.901	22.174	7,89%	4,42%	2,05
29 ARCO IRIS MUSICAL, S.L.	Minoristas de instrumentos y equipos musicales	389.920	50.451	1,08%	3,87%	4,45
30 ARCON OURENSE, S.L.	Minoristas de ordenadores y programas informáticos	1.316.697	85.872	6,95%	23,31%	8,19
31 ARDENTIA MARINE, S.L.U.	Otras actividades de apoyo a las empresas (agencias de cobros, taquigrafía...)	10.159.028	375.776	328,38%	70,17%	4,09
32 ARDORA, S.A.	Reparación y mantenimiento naval	2.923.559	81.713	14,72%	18,53%	3,98
33 ARENAL PERFUMERIAS, S.L.	Mayoristas de perfumería y cosmética	78.265.889	40.439	10,19%	12,92%	1,63
34 ARIEMA ENERXIA, S.L.	Consultoría y gestión empresarial	524.539	75.533	3,26%	6,21%	4,21
35 ARMADORES DE BURELA, S.A.	Mayoristas de pescados y mariscos	76.771.657	56.725	11,54%	7,38%	3,10
36 ARTESANIA LA GALAICA, S.L.	Fabricación, manipulado y transformación de vidrio	454.894	40.197	19,99%	1,70%	6,65
37 ARTICULOS DE PROTECCION, S.A.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	4.751.191	90.641	20,08%	10,24%	5,19
38 ASYSGON, S.L.	Minoristas de ordenadores y programas informáticos	1.353.276	34.400	5,56%	4,00%	1,96
39 ATLANTICA COMUNICACION 2015, S.L.	Agencias de publicidad	178.799	34.736	17,82%	22,80%	5,93
40 ATLANTICA SAGA OURENSE, S.L.U.	Supermercados e hipermercados	95.291.783	39.092	3,35%	29,67%	2,58
41 ATLAS BUS, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	6.449.620	104.725	30,84%	20,26%	1,62
42 AURIA SERVIC. AGROFORESTALS E MEDIOAMB.	Silvicultura	461.772	55.283	24,85%	14,53%	1,61

Empresas bien gestionadas			(en euros)		2015	
			Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 14/15	Rentab. económica
Empresa	Sector					
43 AUTOCARES M. GARCIA LA CORUÑA, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros	810.650	48.762	7,03%	8,85%	12,07
44 AUTO-GESTION CORUÑA, S.L.	Servicios administrativos	452.406	81.255	4,63%	7,56%	12,96
45 AUTOMATISMOS DE CALDAS, S.L.	Instalaciones eléctricas	1.165.668	59.750	37,09%	37,30%	3,62
46 AUTOS J. RIVADA R., S.L.U.	Venta de automóviles	15.225.310	49.687	28,51%	14,74%	17,81
47 AUXIEMBAL, S.L.	Mayoristas de suministros de papelería	1.699.050	39.294	35,83%	4,71%	1,95
48 AVIOPARTS, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	8.348.568	61.654	131,05%	12,76%	1,57
49 B. FANDINO LADO, S.L.	Mayoristas de materiales para la construcción	675.738	67.934	23,26%	20,08%	3,11
50 B.C.V. MONTAJES, S.L.L.	Otras instalaciones en obras (ascensores, aislamientos térmicos...)	3.314.743	46.074	74,45%	4,84%	2,03
51 BAHIA SOFTWARE, S.L.	Consultoría informática	5.976.826	40.586	46,33%	16,72%	2,17
52 BAITRA, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	4.194.768	111.158	15,49%	11,07%	16,59
53 BALTAR ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS	Actividades jurídicas	1.459.318	73.748	6,71%	38,33%	2,73
54 BARREIRO & COUÑAGO, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	717.815	40.237	18,18%	19,09%	2,16
55 BAYGAR, S.L.	Mayoristas de maquinaria para la minería y la construcción	8.295.665	38.902	17,23%	5,12%	2,49
56 BELIAN NORTE, S.L.	Venta de electrodomésticos	500.366	36.302	1,68%	4,20%	3,34
57 BELTS VIGO, S.L.	Fabricación de otros productos de plástico (poliuretano, resina de poliéster...)	3.321.081	115.034	21,33%	13,41%	5,50
58 BELYNCOR, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	315.231	39.496	10,03%	14,95%	2,05
59 BEMARA ALIMENTACION TEIXEIRO, S.L.	Supermercados e hipermercados	2.098.402	35.147	4,64%	10,53%	3,76
60 BENITO ABALO, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros	2.400.175	56.214	10,46%	10,06%	3,19
61 BENITO FERNANDEZ E HIJOS, S.A.	Mayoristas de pescados y mariscos	4.001.888	51.752	20,14%	15,16%	4,36
62 BERDIA TELECOMUNICACIONES, S.L.	Instalaciones eléctricas	1.537.939	35.020	10,25%	31,91%	1,76
63 BERSHKA DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	42.266.088	356.923	5,58%	163,35%	2,19
64 BIMBA & LOLA, S.L.	Confección de prendas de vestir	104.447.583	49.367	13,78%	6,80%	1,78
65 BIOMASAS FORESTALES DEL CANTABRICO, S.L.	Recogida y gestión de residuos	1.109.979	94.838	28,74%	13,72%	1,69
66 BOCALEON IBERICA, S.L.	Restaurantes	3.033.444	41.003	13,16%	10,34%	1,21
67 BODEGAS CARBALLAL, S.L.	Elaboración de vinos	669.165	35.473	79,82%	6,97%	1,76
68 BODEGAS RECTORAL DE AMANDI, S.A.U.	Elaboración de vinos	4.329.632	75.208	24,00%	6,51%	1,87
69 BODEGON DO ENCORO, S.L.	Bares y cafeterías	316.495	38.090	19,57%	17,45%	2,20
70 BODEGON LOUREIRO PLAYA, S.L.	Restaurantes	1.052.515	40.922	383,82%	4,56%	7,52
71 BORDALLO CORTINA FERNANDO 000874616Y, SL	Agencias de empleo y colocación	2.843.575	29.246	49,77%	32,31%	3,17
72 BRUMA SERVICIOS DE A GUDIÑA, S.L.	Bares y cafeterías	555.423	41.996	10,11%	6,84%	2,72
73 C.M.M., S.L.	Venta de electrodomésticos	6.666.073	94.846	10,29%	13,46%	2,46
74 CABAGER, S.L.	Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus repuestos	1.129.188	51.565	169,60%	8,34%	2,04
75 CALVO ELECTRICIDAD DEL AUTOMOVIL, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	8.655.602	47.360	8,42%	15,10%	2,22
76 CAMBRIDGE ENGLISH STUDIES, S.L.	Educación y actividades auxiliares	903.095	34.765	6,32%	18,33%	8,95
77 CAMFRIVENT, S.L.	Ingeniería mecánica	849.501	51.856	46,36%	10,04%	1,49
78 CAMPING BAYONA PLAYA, S.A.	Alojamientos turísticos, campings y otros similares	1.597.672	56.471	25,97%	5,53%	17,13
79 CAMPONOVO PROTECCION DE CULTIVOS, S.L.	Mayoristas de productos químicos	2.391.571	189.583	5,80%	36,84%	5,13
80 CANOVERE, S.L.	Consultoría y gestión empresarial	2.916.957	70.885	15,28%	18,34%	8,23
81 CANTEIRA DA MINA, S.L.	Trabajo de la piedra	1.532.464	53.897	47,68%	3,25%	2,51
82 CARDIOLIFE-MEDICAL, S.L.	Mayoristas de productos farmacéuticos	1.427.005	268.157	21,45%	28,93%	3,19
83 CARMUEGA DE ANTA Y MARTINEZ, S.L.	Intermediarios del comercio de artículos para el hogar	165.281	42.920	26,48%	24,58%	3,03
84 CARPINTERIA BOUBETA, S.L.	Fabricación de otras estructuras de madera	762.306	40.718	22,50%	11,35%	2,51

Empresas bien gestionadas		(en euros)		2015		
		Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 14/15	Rentab. económica	Liquidez
Empresa	Sector					
85 CARPINTERIA CERQUEIRO, S.L.	Fabricación de otras estructuras de madera	22.369.118	91.274	10,54%	18,46%	5,15
86 CARTOGRAFIA E MEDICIONS, S.L.	Estudios de mercado y encuestas	1.210.541	154.830	79,73%	42,46%	2,41
87 CASPER DOS, S.A.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	3.022.882	82.131	21,64%	17,24%	6,54
88 CATERING ALMIREZ, S.L.	Cáterings y otros servicios de comidas	620.900	38.919	11,66%	16,25%	2,13
89 CAUCHO PERCA, S.L.	Fabricación de otros productos de caucho (mangueras, tetinas, peines...)	822.299	58.239	16,82%	12,04%	5,16
90 CEBOBARAN, S.L.	Explotación de ganado bovino para producción de leche	1.561.338	42.619	17,56%	4,55%	2,98
91 CEINCO XINZO, S.L.	Actividades de contabilidad	189.337	44.789	4,50%	6,22%	4,34
92 CELTA INGENIEROS, S.L.	Mayoristas de productos farmacéuticos	3.084.298	48.664	8,86%	5,52%	1,75
93 CELTAMOTOR, S.L.	Venta de automóviles	35.976.766	53.402	19,62%	8,74%	3,66
94 CENTRO OPTICO SUSANA ARAUJO, S.L.	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos	105.907	50.930	11,59%	26,42%	2,13
95 CEPILLOS, BROCHAS Y PINCELES ORENSE, SLU	Mayoristas de perfumería y cosmética	4.324.306	440.256	17,94%	16,21%	27,16
96 CERAMICA VEEA, S.A.	Fabricación de ladrillos, tejas, azulejos y otros productos cerámicos	8.500.012	61.509	10,04%	2,82%	3,73
97 CERVECERIA BARRILETE, S.L.	Bares y cafeterías	850.438	33.351	68,50%	59,54%	5,88
98 CESMAUTO, S.L.	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)	3.839.888	28.880	4,09%	2,24%	1,48
99 CETRONIC, S.L.	Mayoristas de equipos para las TIC	1.805.045	41.356	9,59%	14,49%	4,18
100 CHACON JUGUETOS, S.L.	Jugueterías	3.870.895	29.911	5,09%	5,12%	1,91
101 CIALSUGA, S.L.	Mayoristas de metales y minerales metálicos	3.319.946	70.245	30,24%	14,31%	2,63
102 CIPREGAL, S.L.	Intermediarios del comercio de artículos para el hogar	349.017	112.850	5,60%	32,55%	4,64
103 CLAVO CONGELADOS, S.A.	Elaboración de productos a base de pescado	35.814.646	29.635	16,43%	7,96%	1,92
104 CLAVO-COREN, S.L.	Mayoristas de carne y productos cárnicos	7.724.005	175.401	7,90%	6,67%	1,80
105 COCIÑAMOS, S.L.	Restaurantes	407.095	27.762	8,86%	5,40%	1,45
106 COLAS DE COMPOSTELA, S.L.	Minoristas por correspondencia, internet, a domicilio y en máquinas expendedoras	1.036.837	72.297	9,19%	28,27%	6,25
107 COLEGIO SANTIAGO APOSTOL PONTEAREAS, SL	Educación y actividades auxiliares	1.447.059	34.420	5,10%	8,25%	2,07
108 COMBUSTIBLES AS FONTES, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	3.107.866	45.224	78,00%	15,21%	3,84
109 COMERCIAL AGRICOLA EMILIO, S.L.	Ferreterías	1.352.032	34.247	39,94%	8,37%	2,99
110 COMERCIAL BASTOS, S.L.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	5.013.145	43.998	9,92%	6,82%	2,92
111 COMERCIAL BECANI, S.L.	Mayoristas de máquinas herramienta	2.201.883	47.229	11,99%	7,93%	2,86
112 COMERCIAL CELSO PINTURAS, S.L.	Ferreterías	585.975	33.607	4,18%	15,92%	3,77
113 COMERCIAL DE MOTOSIERRAS GALICIA, S.L.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	1.347.946	50.136	8,40%	3,26%	8,89
114 COMERCIAL MALASA, S.L.U.	Mayoristas de maderas y chapas	46.033.135	125.935	30,06%	19,28%	1,77
115 COMERCIAL MANUEL LATA, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	1.633.129	50.081	4,11%	4,10%	15,23
116 COMERCIAL MAQUINARIA F3, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	3.256.208	58.335	17,37%	11,02%	2,69
117 COMERCIAL MONTE, S.L.	Mayoristas de perfumería y cosmética	1.700.954	38.443	6,87%	4,08%	5,97
118 COMERCIAL QUINTAN Y JAMBRINA, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	1.051.924	92.987	8,67%	11,99%	4,98
119 COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	Elaboración de especias, salsas, preparados alimenticios y similares	69.325.008	80.170	18,26%	13,71%	2,38
120 COMPAÑIA INTERNAC. DISTRIBUC. TEXTIL,SL	Confección de prendas de vestir	1.298.743	32.305	21,25%	5,71%	1,76
121 COMUNICACIONES INTEGRALES VALDEORRAS	Minoristas de equipos de telecomunicaciones	522.276	48.553	5,03%	19,95%	4,95
122 CONGELADOS RIVEIRO, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	2.247.799	44.820	8,76%	4,00%	2,78
123 CONSERVAS CERQUEIRA, S.A.	Fabricación de conservas	36.858.024	80.571	17,06%	21,86%	3,69
124 CONSERVEROS REUNIDOS, S.L.	Fabricación de conservas	11.092.168	304.072	25,89%	43,41%	7,91
125 CONSTR. PROMOC. CABANAS DE LOUREIRO, S.L	Construcción de edificios	321.352	266.295	13,01%	4,78%	21,00
126 CONSTRUCCIONES COUSO SOTO, S.L.	Otras activ. de construcción especial. (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	510.338	45.198	76,90%	35,66%	1,92

Empresas bien gestionadas			2015				
			(en euros)		Tasa	Rentab.	Liquidez
Empresa	Sector	Ingresos de explotación	VAB por empleado	Ingresos 14/15	económica		
127 CONSTRUCCIONES ESTEVEZ RODIÑO, S.L.	Construcción de edificios	991.819	52.543	60,68%	3,92%	4,25	
128 CONSTRUCCIONES IGLESIAS MERA, S.L.	Construcción de edificios	2.574.180	44.252	13,96%	2,50%	5,05	
129 CONSTRUCCIONES MECANICAS DE GALICIA, S.L.	Ingeniería mecánica	1.334.821	65.451	8,49%	27,47%	3,09	
130 CONSTRUCCIONES METALICAS COTARELO, S.L.	Otras activ. de construcción especial. (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	1.575.210	44.736	37,25%	10,11%	3,39	
131 CONSTRUCCIONES METALICAS ELIAS J IG, S.L.	Carpintería metálica	601.799	51.231	21,96%	14,02%	2,02	
132 CONSTRUCCIONES OREGA, S.L.	Construcción de edificios	5.104.414	48.158	80,44%	2,65%	2,23	
133 CONSTRUCCIONES VIDE ARIAS, S.L.	Construcción de edificios	2.965.814	31.001	21,08%	2,46%	2,43	
134 CORGAL AUTOMOVILES, S.L.	Venta de automóviles	13.257.665	98.424	22,39%	27,02%	3,01	
135 COSTAS Y MIÑAN, S.L.	Fabricación de conservas	3.647.810	36.000	4,61%	6,28%	1,83	
136 CTAG-IDIADA SAFETY TECHNOLOGY, S.L.	Ensayos y análisis técnicos	2.870.752	72.803	11,24%	28,15%	3,39	
137 DAMA OURENSE, S.L.	Restaurantes	1.821.766	31.333	3,76%	8,52%	2,86	
138 DARIO FERNANDEZ VALES, S.L.	Floristerías y tiendas de animales	4.988.110	62.819	2,42%	5,11%	1,55	
139 DAVILA RESTAURACION, S.L.	Bares y cafeterías	935.826	37.956	9,33%	19,14%	1,99	
140 DECORACIONES INST. Y CONSTR. MADRID, S.L.	Otras activ. de construcción especial. (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	2.460.972	54.939	32,53%	11,07%	2,03	
141 DECORACIONES PEPELUCHO, S.L.	Otras activ. de construcción especial. (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	145.136	36.782	38,81%	13,04%	2,03	
142 DECORGA PINTURA, S.L.U.	Pintura y acristalamiento	15.629.532	53.693	8,34%	32,51%	2,43	
143 DEMAIN OBRAS Y SERVICIOS, S.L.	Construcción de edificios	2.902.558	77.631	19,46%	18,06%	1,94	
144 DESIGN FACTORY TRAVEL, S.L.	Agencias de viajes y operadores turísticos	2.027.046	50.947	23,07%	24,51%	2,63	
145 DHL EXPRESS A CORUÑA SPAIN, S.L.U.	Transporte de mercancías por carretera	18.247.423	94.484	3,95%	38,72%	1,48	
146 DHL EXPRESS PONTEVEDRA SPAIN, S.L.U.	Transporte de mercancías por carretera	14.543.580	63.878	4,43%	14,48%	1,42	
147 DIAZ COMERCIAL GALICIA, S.L.	Ferreterías	1.520.632	53.594	17,52%	18,85%	1,93	
148 DIAZ Y BUCETA, S.L.	Mayoristas de maderas y chapas	4.491.120	50.262	11,83%	10,31%	4,12	
149 DIESEL SERVICES & TRUCKS-2012, S.L.	Intermediarios del comercio de artículos para el hogar	2.640.110	43.176	444,92%	18,59%	1,78	
150 DIGAMEL AROUSA, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	8.135.463	39.796	34,97%	3,45%	1,67	
151 DIGAMEL, S.A.	Mayoristas de equipos para las TIC	33.700.332	40.603	17,41%	3,71%	1,63	
152 DIMOTEX, S.A.	Confección de prendas de vestir exteriores	8.203.299	36.220	26,22%	6,54%	8,85	
153 DISCEFA, S.L.U.	Elaboración de productos a base de pescado	62.412.412	800.520	17,19%	17,45%	2,02	
154 DISCONSU BY GROUP DISCOUNT, S.L.	Mayoristas de equipos para las TIC	1.454.250	152.225	18,62%	12,81%	1,76	
155 DISLO, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	2.900.915	55.873	13,41%	21,52%	2,07	
156 DISNUGA, S.L.	Mayoristas no especial. pdtos. alimenticios (almacenes, provisionistas buques...)	1.455.288	223.001	12,51%	13,62%	1,75	
157 DISTRIB. GRAL. RECAMBIOS PARA AUTOMOCION	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	5.248.285	42.287	2,95%	18,28%	2,57	
158 DISTRIBUCIONES CANTON Y GONZALEZ, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	4.305.902	61.411	8,81%	9,76%	2,13	
159 DISTRIBUCIONES NACIONALES, S.L.	Mayoristas de perfumería y cosmética	1.377.082	97.547	11,22%	15,61%	2,53	
160 DISTRIBUCIONES NAUTICAS DE GALICIA 2007	Mayoristas de productos químicos	1.116.295	111.954	53,73%	24,33%	2,70	
161 DISTRIBUCIONES PABLO PIÑON, S.L.U.	Mayoristas y minoristas de bebidas	1.669.066	38.970	21,23%	7,20%	1,83	
162 DITRAM AUTOMOCION, S.L.U.	Venta de automóviles	25.175.935	63.267	9,08%	12,06%	1,38	
163 DOUS TRAZOS, S.L.	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos iluminación y otros artíc. uso doméstico	1.688.504	29.225	12,90%	16,43%	1,63	
164 E.S. PONTEVEA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	2.708.751	39.801	71,89%	12,50%	2,66	
165 EBANIA CARPINTERIA Y DISEÑO, S.L.	Mayoristas de maderas y chapas	708.440	52.069	18,11%	20,84%	1,88	
166 ECOENER, S.L.	Servicios técnicos de ingeniería	4.596.129	121.302	11,51%	2,99%	4,13	
167 ECOMAS SUPERMERCADOS, S.L.	Supermercados e hipermercados	41.324.441	32.077	5,57%	11,36%	3,94	
168 EDUCATIC GAP PUE, S.L.	Educación y actividades auxiliares	1.453.706	32.907	6,85%	8,66%	1,72	

Empresas bien gestionadas		2015				
		(en euros)		Tasa	Rentab.	
Empresa	Sector	Ingresos de explotación	VAB por empleado	Ingresos 14/15	económica	Liquidez
169 EFECTOS NAVALES LATITUD, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	2.476.843	128.695	4,44%	15,38%	7,33
170 EFECTOS NAVALES Y DEPORTES O MAR, S.L.	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas...)	429.065	26.543	1,77%	5,21%	3,48
171 EGASA FERROL, S.A.	Juegos de azar y apuestas	4.643.607	102.775	6,85%	58,59%	14,77
172 EIXO-AGROQ, S.L.	Mayoristas de materias primas agrarias	406.683	59.614	5,88%	4,47%	16,53
173 ELECTRO FORMULA VIGO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	336.685	43.583	14,72%	20,93%	2,83
174 ELECTRO GALVEZ Y SENABRE, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	1.212.163	62.464	8,58%	7,12%	3,57
175 ELECTROGRANXA, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	4.166.754	61.632	23,48%	12,04%	1,98
176 ELECTRONICA NOROESTE SERV. GENERALES, SL	Instalaciones eléctricas	2.974.769	41.501	84,39%	20,73%	1,75
177 ELECTRONICA NOROESTE, S.L.	Instalaciones eléctricas	202.127	179.818	8,97%	5,70%	3,06
178 ELEVACION Y CONSUMIBLE, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	308.195	79.512	35,17%	30,76%	2,64
179 EMILIANO BASALO CONSTRUCCIONES, S.L.	Construcción de edificios	712.661	80.168	13,25%	1,90%	10,42
180 EMPRESA DE SERVICIOS MORTUORIOS VIGO, SA	Funerarias	5.006.014	72.042	8,00%	21,30%	2,84
181 EMPRESA FREIRE, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros	3.553.323	105.341	48,84%	29,00%	4,99
182 ENARADIO, S.L.	Fabricación de aparatos de medida, control, óptica y equipo fotográfico	1.549.901	55.667	127,00%	17,68%	1,98
183 ENCOFRADOS HERMANOS OTEGA, S.L.	Construcción de edificios	304.838	48.152	21,36%	2,41%	5,38
184 ENRIEL, S.L.	Mayoristas de máquinas herramienta	6.220.156	35.988	4,81%	5,07%	1,55
185 ENSA LOGISTICA, S.L.	Otras actividades anexas al transporte (serv. en aeropuertos, agentes de aduanas...)	662.846	69.467	5,90%	16,43%	2,74
186 EQUIPAMIENTO VENTA DIRECTA, S.L.	Mayoristas de electrodomésticos	13.801.271	74.523	11,26%	12,66%	3,16
187 EQUIPOS DE SEÑALIZACION Y CONTROL, S.A.	Instalaciones eléctricas	8.361.000	58.478	26,80%	39,84%	1,98
188 EREMO SISTEMAS ENERGETICOS, S.L.	Mayoristas de productos lácteos y huevos	928.831	109.747	96,14%	56,21%	4,21
189 ESTACION DE SERVICIO ATIOS-LA GUIA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	362.502	32.927	8,61%	5,58%	4,99
190 ESTACION DE SERVICIO CELANOVA, S.A.	Estaciones de servicio y gasolineras	2.416.613	32.461	21,53%	6,04%	6,09
191 ESTACION DE SERVICIO COMPOSTELA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	8.338.083	55.701	86,07%	14,92%	3,52
192 ESTACION DE SERVICIO FOZ, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	4.761.156	35.777	35,04%	19,88%	2,45
193 ESTACION DE SERVICIO MESON DEL VIENTO,SL	Estaciones de servicio y gasolineras	2.318.427	46.475	96,62%	8,43%	3,29
194 ESTACION DE SERVICIO MONTE REAL, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	6.675.482	37.096	60,76%	9,70%	2,65
195 ESTACION DE SERVICIO O ALVIO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	7.838.698	43.341	64,66%	5,56%	7,89
196 ESTACION DE SERVICIO SAN ROQUE, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	7.197.424	41.186	37,92%	7,82%	4,34
197 ESTACION DE SERVICIO SILLEDA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	5.455.293	37.978	64,25%	13,47%	5,17
198 ESTACION DE SERVICIO XESTEIRA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	3.707.677	73.033	8,25%	12,85%	2,39
199 ESTACION SERVICIO AEROPUERTO SANTISO, SL	Estaciones de servicio y gasolineras	5.089.648	44.701	54,82%	9,12%	6,59
200 ESTAMPACIONES TECNICAS DE GALICIA, S.L.	Carpintería metálica	4.054.622	50.652	37,96%	5,00%	1,60
201 ESTRUCTURAS SANTELES, S.L.	Construcción de edificios	554.687	31.216	24,74%	9,25%	3,03
202 ETIQUETAS DEL NORTE, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	839.939	68.057	16,78%	12,30%	2,35
203 EULOGIO MATO, S.A.	Mayoristas de carne y productos cárnicos	10.275.812	187.993	8,61%	12,64%	4,81
204 EURO CKP, S.A.	Trabajo de la piedra	16.303.339	60.006	21,00%	9,67%	1,73
205 EURODRILL, S.L.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	2.570.552	94.190	60,68%	6,68%	3,71
206 EUROGAL DE SONDEOS, S.L.	Perforaciones y sondeos	265.779	56.325	25,84%	18,15%	3,70
207 EXCAVACIONES CERNADAS VALIÑA, S.L.	Construcción de carreteras y autopistas	1.826.255	62.844	12,82%	19,28%	2,98
208 EXCAVACIONES YONI TUÑAS, S.L.	Preparación de terrenos	1.262.368	52.128	39,63%	21,52%	2,05
209 EXCLUSIVAS BUGARIN, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	1.746.947	75.737	11,56%	24,81%	2,59
210 EXCLUSIVAS CAR-LAC, S.L.	Mayoristas de carne y productos cárnicos	4.514.473	36.949	5,65%	14,63%	1,52

Empresas bien gestionadas			(en euros)		2015	
			Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 14/15	Rentab. económica
Empresa	Sector					
211 EXCLUSIVAS COTOGRANDE, S.L.	Mayoristas no especial. pdtos. alimenticios (almacenes, provisionistas buques...)	1.486.782	44.631	20,10%	16,31%	2,99
212 EXPLOTACIONES FOREST. SOUTO CARRILLO, SL	Mayoristas de maderas y chapas	32.724.864	160.816	4,51%	22,65%	2,45
213 FERRALLA CALO'S, S.L.L.	Fabricación de estructuras metálicas	1.764.917	63.178	8,00%	16,37%	2,79
214 FERREIRO SUMINISTROS INDUSTRIALES, S.L.	Ferreterías	1.090.388	31.978	9,29%	5,13%	2,99
215 FERRETERIA BOTANA, S.L.	Ferreterías	1.029.600	29.636	4,70%	3,09%	1,63
216 FERRETERIA PONTENOVA, S.L.	Ferreterías	1.022.361	36.567	3,36%	6,53%	4,88
217 FERRETERIA SARRIA, S.L.	Ferreterías	418.472	25.643	5,88%	5,43%	2,43
218 FERRETERIA VALFER, S.L.	Ferreterías	1.238.981	32.104	1,35%	2,91%	1,91
219 FERRETERIA VOLVORETA, S.L.	Ferreterías	770.426	32.397	9,18%	5,97%	2,27
220 FIBA CATERING, S.L.	Cáterings y otros servicios de comidas	1.693.702	37.530	50,99%	12,02%	1,17
221 FINISTERRE CENTRAL 2008, S.A.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	3.392.997	94.799	72,50%	9,02%	10,96
222 FISELACO, S.L.	Actividades de contabilidad	332.360	51.709	-0,17%	7,17%	6,06
223 FITOGA, S.L.	Activ. anexas transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)	384.084	132.247	17,14%	16,75%	4,12
224 FLORISTERIAS GALICIA, S.L.U.	Floristerías y tiendas de animales	451.408	44.052	1,67%	75,87%	3,16
225 FOTAIRLU, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	208.020	65.497	22,13%	9,33%	8,85
226 FRENOS CARPE, S.L.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	5.532.773	35.563	10,19%	8,80%	1,55
227 FRENOS CORUÑA, S.L.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	3.617.072	34.071	15,17%	9,54%	1,66
228 FRENOS ORENSE, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	1.854.266	36.909	15,41%	12,80%	2,01
229 FRIGORIFICA BOTANA, S.L.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	15.830.331	81.249	7,95%	17,37%	1,53
230 FRIGORIFICOS DEL PALANGRE, S.A.	Mayoristas de pescados y mariscos	5.789.400	73.860	6,61%	7,41%	1,54
231 FRIGORIFICOS OYA, S.A.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	7.407.721	82.129	20,41%	9,89%	4,39
232 FRIMARTE, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	2.551.261	72.808	28,98%	15,73%	4,92
233 FRIMOS, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	2.893.877	31.566	11,14%	9,76%	3,60
234 FRIOTEIS, S.L.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	1.637.498	60.369	10,42%	6,71%	2,23
235 FUNERARIA PARDO, S.L.	Funerarias	419.032	31.161	4,74%	15,06%	4,34
236 G3M OPERATIONAL CONSULTING, S.L.L.	Otras actividades de apoyo a las empresas (agencias de cobros, taquigrafía...)	559.752	141.080	5,63%	44,43%	3,87
237 GALDIS, S.L.	Mayoristas no especial. pdtos. alimenticios (almacenes, provisionistas buques...)	3.084.055	77.763	3,63%	9,03%	2,53
238 GALENO ESPECIALIDADES VETERINARIAS, S.L.	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas...)	15.835.878	86.139	7,00%	12,87%	2,81
239 GALICIA DIRECT, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	2.016.492	58.219	26,48%	24,27%	2,80
240 GALICIA S.A.T., S.A.L.	Mayoristas de máquinas herramienta	662.928	39.722	21,33%	22,78%	2,52
241 GALIGRAIN, S.A.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	31.411.757	157.633	3,88%	8,25%	2,29
242 GALLEGA DE INSTALAC. Y TELECOMUNIC., S.L.	Instalaciones eléctricas	3.068.792	47.873	57,77%	10,25%	2,14
243 GALREVA, S.L.	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)	995.732	104.172	69,13%	19,15%	2,84
244 GALUPPO SPORT CLOTHES, S.L.	Confección de prendas de vestir	202.224	31.862	15,65%	8,98%	2,36
245 GANDOY GESTORES TRIBUTARIOS, S.L.	Actividades de contabilidad	488.897	39.681	-0,17%	9,21%	2,86
246 GARAJE HURACAN, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	361.587	31.258	25,73%	10,40%	2,00
247 GAS MONTAÑA LUCENSE, S.L.	Mayoristas de combustibles, gas y productos similares	725.534	74.253	15,74%	35,04%	10,66
248 GASOLINAS, LUBRIFICANTES, REPUESTOS, S.A	Estaciones de servicio y gasolineras	45.725.892	59.992	67,32%	17,28%	4,87
249 GENEQUA, S.L.	Investigación y desarrollo	239.853	64.503	40,72%	40,54%	9,37
250 GESTION HOTELERA NOROESTE, S.L.	Hoteles	5.000.521	32.890	11,25%	4,36%	0,99
251 GESTORIA DE LA TORRE, S.L.	Actividades de contabilidad	1.540.100	47.393	3,07%	15,57%	19,28
252 GIL SUAREZ, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	1.903.184	32.314	3,87%	7,36%	4,35

Empresas bien gestionadas		(en euros)		2015		
		Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 14/15	Rentab. económica	Liquidez
Empresa	Sector					
253 GLASOF INFORMATICA, S.L.	Programación informática	1.113.690	45.186	11,57%	18,57%	4,14
254 GLOBAL THERMO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	1.986.071	58.706	71,64%	20,08%	1,55
255 GLOBALGRAFIC IMPRESION E IMAXE, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	824.186	47.563	18,90%	20,59%	6,39
256 GONZALEZ FERRO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	1.977.929	32.216	85,23%	11,45%	3,00
257 GONZAUTO CELANOVA, S.L.	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)	1.572.622	34.085	11,32%	10,70%	7,29
258 GRAFICAS GALLEGAS, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	1.123.499	33.219	11,42%	7,91%	2,73
259 GRAFICAS Y DISTRIBUCIONES ABALO, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	411.434	42.648	12,99%	16,39%	3,24
260 GRANIRES, S.L.	Trabajo de la piedra	993.317	70.596	48,67%	3,33%	3,71
261 GRUAS NOVO LUCENSE, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	624.470	53.934	27,70%	25,01%	6,17
262 GRUAS Y SERVICIOS CHEMA, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	1.260.399	53.879	10,81%	16,06%	5,34
263 GRUPO ZERO SEGURIDAD Y CONTROL, S.L.	Instalaciones eléctricas	369.642	32.031	17,86%	4,51%	1,82
264 GUILERA E HIJOS, S.L.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	9.005.294	110.992	18,30%	9,24%	3,50
265 H. PANIAGUA, S.L.	Elaboración de bebidas alcohólicas, excepto vino	5.780.542	57.161	45,35%	10,03%	1,69
266 HEBLATRI, S.L.	Construcción de edificios	469.521	69.165	53,71%	18,67%	9,32
267 HERCULES COURIER, S.L.	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)	6.001.369	110.441	25,61%	26,73%	1,83
268 HERMANOS AFONSO PORTONOVO, S.L.	Hoteles	587.010	43.195	23,91%	7,62%	15,97
269 HERMANOS BAZ RODRIGUEZ, S.L.	Extracción pesquera	3.178.688	137.716	29,26%	49,44%	6,12
270 HERMANOS CABANAS LALIN, S.L.	Restaurantes	213.758	37.048	21,33%	6,37%	3,71
271 HERMANOS GALDO, S.L.	Extracción pesquera	3.382.161	99.430	11,43%	38,01%	6,17
272 HERMANOS GOMEZ LALE, S.A.	Promoción inmobiliaria	910.376	90.625	44,87%	1,85%	4,58
273 HIFAS DA TERRA, S.L.	Agricultura	4.466.478	44.116	13,84%	4,62%	5,91
274 HOGOMAR 2000, S.L.	Promoción inmobiliaria	2.835.325	256.168	26,37%	4,46%	16,42
275 HORMIGONES DE BOIRO, S.L.	Fabricación de hormigón fresco	1.500.064	33.474	9,91%	1,65%	2,26
276 HORMIGONES DE PORRIÑO, S.A.	Fabricación de hormigón fresco	3.271.011	29.073	28,75%	1,30%	11,46
277 HORTALIZAS R. LOPEZ, S.L.	Agricultura	1.877.299	159.541	-4,31%	10,98%	1,88
278 HOSTELERIA DBERTO, S.L.	Restaurantes	871.003	28.240	14,53%	4,90%	2,17
279 HOTEL CARLOS I, S.A.	Hoteles	3.977.252	35.004	10,59%	7,90%	2,21
280 HOTEL PALACIO DE CRISTAL, S.L.	Hoteles	1.282.334	28.188	21,40%	6,16%	4,28
281 HUELMO LUGO, S.L.	Mayoristas no especial. pdtos. alimenticios (almacenes, provisionistas buques...)	1.771.461	46.836	7,87%	8,75%	1,87
282 HUT GRAN VIA, S.L.	Restaurantes	844.838	32.303	4,05%	21,82%	2,72
283 HUT PONTEVEDRA, S.L.	Restaurantes	317.057	25.880	9,03%	7,62%	2,78
284 HUT VIGO, S.L.	Restaurantes	399.775	39.900	5,21%	12,87%	3,39
285 I & E FOREST PANELS, S.L.	Mayoristas de maderas y chapas	3.538.202	92.788	22,17%	7,46%	2,39
286 ICOGA, S.L.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	1.618.499	40.832	7,18%	5,19%	2,04
287 IGLESIAS Y ALLER, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	2.068.574	60.720	13,95%	12,48%	2,81
288 IMPEX EUROPA, S.L.	Mayoristas de productos químicos	9.231.464	61.867	4,19%	9,96%	4,02
289 INDUPANEL, S.L.	Fabricación de estructuras metálicas	9.718.068	66.556	39,45%	22,25%	2,37
290 INDUSTRIA GALLEGA DEL PAN, S.L.U.	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	45.394.064	52.966	1,21%	18,29%	1,51
291 INDUSTRIA METAL VALIÑA, S.L.	Fabricación de cerraduras y herrajes	2.864.305	54.606	13,82%	9,22%	2,30
292 INDUSTRIAL RECENSE, S.L.	Fabricación de estructuras metálicas	7.254.935	55.843	8,50%	12,34%	2,62
293 INDUSTRIAS ABALDE, S.L.	Carpintería metálica	4.183.833	36.867	47,43%	8,29%	3,29
294 INDUSTRIAS PLASTICAS ARIAS, S.L.	Fabricación de otros productos de plástico (poliuretano, resina de poliéster...)	4.788.019	59.777	7,43%	33,92%	2,24

Empresas bien gestionadas		2015				
		(en euros)		Tasa	Rentab.	Liquidez
Empresa	Sector	Ingresos de explotación	VAB por empleado	Ingresos 14/15	económica	
295 INDUSTRIAS ROKO, S.A.	Fabricación de otros productos químicos (colas, explosivos, tintas...)	22.985.525	142.135	12,21%	13,49%	4,21
296 INFRINOR, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	574.640	53.528	75,29%	51,47%	4,36
297 INGEN. INSTALACIONES DISEÑO Y DESARROLLO	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	1.970.515	46.858	16,54%	8,61%	1,89
298 INNOLACT, S.L.	Fabricación de productos lácteos, aceites y grasas vegetales y animales	8.212.024	95.598	16,55%	28,35%	2,93
299 INSDER, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	768.093	30.340	10,29%	13,13%	2,26
300 INST. GALEGO FORMAC. SANIT. PROM. SOCIAL	Educación y actividades auxiliares	288.784	142.706	36,78%	42,18%	6,82
301 INSTITUTO OFTALMOLOGICO DE VIGO, S.L.	Actividades sanitarias	485.308	178.805	23,91%	35,78%	10,24
302 INTEGRALOGISTIA 2006, S.L.	Otras actividades de apoyo a las empresas (agencias de cobros, taquigrafía...)	738.108	60.945	22,07%	76,34%	3,09
303 INTERATLANTIC FISH, S.L.U.	Mayoristas de pescados y mariscos	45.369.832	224.136	24,53%	14,98%	4,88
304 INTERNET CONSTRUDATA 21, S.A.	Servicios de hosting, proceso de datos y portales web	1.325.386	41.629	8,57%	9,82%	5,41
305 J&J PUBLICIDAD Y COMUNICACION, S.L.	Agencias de publicidad	1.260.484	42.749	33,16%	7,54%	2,93
306 JAEL JOYERIA, S.L.	Joyerías y relojerías	3.195.027	67.857	8,56%	4,60%	2,47
307 JAMARDO, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	1.376.440	44.926	13,00%	20,87%	3,53
308 JAPY E HIJOS, S.L.	Mayoristas no especial. pdtos. alimenticios (almacenes, provisionistas buques...)	442.510	37.408	7,18%	12,81%	4,81
309 JARDINERIA ARCE, S.L.	Jardinería	5.391.219	30.855	46,27%	5,96%	1,78
310 JELOPA, S.L.	Pescaderías	725.484	26.529	11,11%	5,84%	10,38
311 JESUS LORENZO E HIJOS, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	4.757.094	76.759	6,66%	12,34%	3,10
312 JIM SPORTS TECHNOLOGY, S.L.	Mayoristas de artículos deportivos y bicicletas	9.048.410	51.524	21,02%	6,43%	2,01
313 JOCAR DISEÑO, S.L.	Fabricación de muebles de cocina, excepto de madera	1.039.600	26.393	7,95%	5,02%	1,79
314 JOCAR VIGO INSTALAC.,CALEF.,GAS Y AFINES	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	2.970.271	46.320	23,57%	21,27%	2,49
315 JOYERIA GILMO, S.L.	Joyerías y relojerías	365.221	68.302	4,74%	6,21%	2,49
316 JOYERIA JOSE LUIS, S.L.	Joyerías y relojerías	27.279.653	40.305	18,89%	25,39%	2,24
317 JUAN EXTREMADURA, S.L.	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos iluminación y otros artíc. uso doméstico	340.010	26.376	2,18%	4,78%	1,44
318 JUCARCHE, S.L.	Joyerías y relojerías	1.302.934	85.032	42,84%	2,62%	1,87
319 JUMAR ATRI, S.L.	Droguerías	722.719	34.831	6,44%	7,01%	1,69
320 KALEIDO LOGISTICS, S.L.	Otras activid. anexas al transporte (serv. en aeropuertos, agentes de aduanas...)	38.219.912	83.155	6,27%	7,12%	1,78
321 KINARCA, S.A.U.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	16.280.097	71.317	21,54%	5,41%	1,54
322 KISSINGER BALTIC CORPORATION, S.L.	Joyerías y relojerías	1.399.917	42.114	8,74%	52,08%	2,71
323 LA NEVERA 2000, S.L.	Fotografía	261.173	82.922	30,50%	19,15%	6,77
324 LAMINADOS LEMA, S.L.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	2.681.915	49.652	15,72%	5,51%	3,69
325 LAMPARAS MIÑO, S.L.	Fabricación de lámparas y aparatos eléctricos de iluminación	6.061.999	119.427	19,86%	21,55%	3,72
326 LANDIN INFORMATICA, S.L.	Minoristas de ordenadores y programas informáticos	2.514.887	32.476	8,79%	21,49%	1,82
327 LINCOLD IBERICA, S.L.	Mayoristas de productos químicos	2.192.900	67.247	5,46%	8,60%	2,40
328 LOUREIRO CAL, S.L.	Minoristas otros ptos. alimenticios especializ. (autoserv., congelados, gourmet...)	1.792.010	25.527	6,88%	6,69%	2,05
329 LUGAUTO, S.A.	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)	9.023.191	46.777	5,80%	4,12%	1,89
330 LUGO NORTE, S.L.U.	Mayoristas y minoristas de bebidas	2.135.123	50.004	5,50%	17,72%	3,28
331 MADERAS GOIRIZ, S.L.	Aserrado y tratamiento de la madera	10.411.118	48.038	7,17%	16,49%	1,90
332 MADERAS PEREIRO Y TINELLI, S.L.	Silvicultura	836.467	31.956	27,18%	6,51%	2,60
333 MADERGAL, S.L.	Aserrado y tratamiento de la madera	2.350.252	29.033	14,10%	4,23%	1,95
334 MADERQUINTE, S.L.	Silvicultura	562.724	43.357	39,69%	13,80%	4,36
335 MAFARI CAFE, S.L.	Minoristas por correspondencia, internet, a domicilio y en máquinas expendedoras	3.106.822	105.402	10,29%	13,73%	3,06
336 MAFCAR DISTRIBUCIONES, S.L.	Mayoristas de productos lácteos y huevos	4.814.823	34.727	10,94%	7,41%	5,29

Empresas bien gestionadas		2015				
		(en euros)		Tasa	Rentab.	Liquidez
Empresa	Sector	Ingresos de explotación	VAB por empleado	Ingresos 14/15	económica	
337 MAHIA Y FERREÑO, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	3.420.994	63.594	7,19%	22,04%	7,30
338 MAISVENTO, S.L.	Instalaciones eléctricas	1.930.916	63.737	415,59%	29,05%	1,95
339 MANSERVI-JASO GALICIA, S.L.	Instalaciones eléctricas	1.927.883	72.067	7,09%	34,38%	2,44
340 MANTEN, S.L.	Otras activ. de construcción especial. (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	1.504.747	248.501	216,33%	64,88%	4,62
341 MANUEL BOUZAS PEREIRAS Y CIA., S.L.	Aserrado y tratamiento de la madera	1.875.297	31.686	20,50%	8,84%	4,30
342 MANUFACTURAS GALLEGAS DEL VIDRIO, S.L.	Fabricación, manipulado y transformación de vidrio	766.654	34.895	23,37%	10,76%	1,57
343 MAR DO SUIDO, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	1.800.379	54.651	13,09%	6,06%	16,41
344 MAR GULEMEN, S.L.U.	Mayoristas de pescados y mariscos	5.090.404	70.443	13,62%	16,19%	3,93
345 MARA POIO, S.L.	Venta de automóviles	11.790.713	70.234	23,99%	17,97%	4,01
346 MARAMAR SEAFOOD 2006, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	8.193.916	162.545	44,71%	37,56%	1,89
347 MARGALICIA PRODUCTOS DEL MAR, S.L.	Intermediarios del comercio de productos agroalimentarios	1.657.614	142.410	24,20%	10,65%	1,85
348 MARIA JESUS TABOADA NOVO Y OTRA, S.L.	Servicios a edificios e instalaciones	1.186.629	27.897	2,14%	29,62%	3,45
349 MARINE INSTRUMENTS, S.A.	Fabricación de aparatos de medida, control, óptica y equipo fotográfico	34.789.678	202.325	16,94%	64,02%	4,10
350 MARISCOS LAUREANO, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	3.031.992	40.887	6,16%	8,46%	3,88
351 MARISCOS SEDES, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	819.484	39.118	17,18%	7,39%	3,77
352 MARITIME GLOBAL SERVICES, S.L.	Activ. anexas transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)	2.503.121	65.683	7,71%	14,78%	5,44
353 MARTINEZ DE LUGO, S.L.	Venta de automóviles	15.250.303	41.478	19,55%	7,07%	2,40
354 MARYAN PERFUMERIAS, S.L.	Mayoristas de perfumería y cosmética	3.422.112	43.293	12,10%	4,33%	3,24
355 MATEO Y SANCHEZ ASESORES, S.L.	Actividades de contabilidad	304.844	51.043	6,78%	12,01%	2,47
356 MATERIALES ELECTRICOS DE GALICIA, S.L.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	2.378.184	63.239	33,30%	16,06%	1,72
357 MEDICALSMOOTH, S.L.	Mayoristas de productos farmacéuticos	1.862.335	77.359	30,77%	23,11%	3,27
358 MEIFUS MACHINERY, S.L.U.	Alquiler de maquinaria y equipo para la construcción e ingeniería civil	6.567.510	166.959	56,67%	8,82%	1,52
359 MEJILLONES NIDAL, S.L.	Fabricación de conservas	11.720.822	60.819	6,83%	14,34%	1,93
360 MESTRELAB RESEARCH, S.L.	Programación informática	3.607.767	91.819	23,53%	12,61%	6,41
361 METALBER CARPINTERIA METALICA, S.L.	Carpintería metálica	1.918.054	40.628	19,23%	7,96%	1,92
362 METALGIPS EUROPA, S.L.	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes	17.825.195	130.839	58,03%	46,87%	2,62
363 METALURGICA DEL DEZA, S.A.	Fabricación de estructuras metálicas	15.548.121	49.069	61,87%	9,07%	2,13
364 MIGUEL GONZALEZ SIXTO, S.L.	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas...)	297.402	29.029	12,22%	2,48%	1,41
365 MIGUEL SORO, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	1.485.148	54.254	5,32%	23,22%	5,99
366 MILLASUR, S.L.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	9.252.737	56.336	22,65%	12,87%	2,20
367 MODESTO ALONSO ESTRAVIS DISTRIBUIDORA,SL	Quioscos	3.093.848	58.354	16,96%	6,59%	3,65
368 MOLESKINE, S.L.	Papelerías	518.632	41.427	10,69%	8,74%	2,19
369 MOLINOS CEMENTEROS LUSO GALAICOS, S.A.	Mayoristas de materiales para la construcción	6.757.815	492.236	138,80%	6,59%	3,26
370 MONY BAL, S.L.	Bares y cafeterías	224.170	28.717	26,07%	3,44%	41,45
371 MUEBLES CIUDAD DE VIGO, S.L.	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos iluminación y otros artíc. uso doméstico	6.008.634	43.233	20,20%	2,89%	1,55
372 MUSICAL ROSALINO, S.L.	Minoristas de instrumentos y equipos musicales	242.649	25.413	13,32%	5,68%	2,27
373 MUSICORUÑA, S.L.	Actividades de creación, artísticas y de espectáculos	471.718	36.475	0,94%	5,26%	1,75
374 NIKOLE DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	10.592.891	169.525	8,45%	44,07%	2,05
375 NODOSAT, S.L.	Construcción de barcos y embarcaciones de recreo	1.267.570	41.402	26,16%	13,60%	5,55
376 NOVAS Y PREGO, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	2.415.786	53.253	4,78%	12,85%	3,37
377 NOVOS SISTEMAS DE INFORMACION, S.L.	Minoristas de ordenadores y programas informáticos	759.802	42.766	21,23%	4,93%	3,57
378 NOYASTAR, S.L.	Venta de automóviles	3.263.184	44.655	32,96%	3,68%	1,67

Empresas bien gestionadas		2015				
		(en euros)		Tasa	Rentab.	Liquidez
Empresa	Sector	Ingresos de explotación	VAB por empleado	Ingresos 14/15	económica	
379 NUÑEZ VIGO, S.L.U.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	2.879.634	40.644	6,09%	3,82%	2,78
380 O PETON, S.L.U.	Bares y cafeterías	540.944	22.758	8,39%	7,78%	3,63
381 OFICINA CONTABLE Y FISCAL, OFI-COSTA, SL	Actividades de contabilidad	508.738	47.186	0,79%	32,06%	4,39
382 OFICINAS ADMINISTRATIVAS SAGAL, S.L.	Actividades de contabilidad	956.765	35.970	5,75%	6,96%	12,80
383 OFIPRO SOLUCIONES, S.L.	Programación informática	593.010	102.586	21,08%	67,73%	3,85
384 OPTIMAR FODEMA, S.A.U.	Fabricación de maquinaria para la industria de la alimentación	7.733.772	78.481	26,03%	43,42%	2,86
385 OSORIO GALICIA-LIKEN'S, S.L.	Confección de ropa de trabajo	781.384	21.499	2,15%	10,07%	4,31
386 OVAPISCIS, S.A.	Acuicultura	3.116.038	104.323	28,48%	21,41%	5,30
387 OYSHO DISEÑO, S.L.U.	Diseño especializado	12.753.330	189.831	20,45%	66,91%	2,95
388 PACK Y SEALS IBERICA, S.L.U.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	1.056.753	70.103	25,09%	7,78%	3,34
389 PALETS JOAQUIN 2013, S.L.	Fabricación de muebles de uso doméstico, excepto de madera	1.002.641	53.705	22,34%	10,76%	1,58
390 PANADERIA LA ESQUINA, S.L.U.	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	602.841	27.774	42,20%	19,10%	2,69
391 PANADERIA O'BURATO, S.L.	Panaderías y pastelerías	341.945	36.648	75,85%	7,73%	2,13
392 PANADERIA PATRICIO, S.L.	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	639.731	58.321	6,97%	29,02%	7,08
393 PANADERIA TOÑITO, S.L.	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	3.730.079	76.867	9,97%	10,18%	8,36
394 PARAFARMACIA CASTRO, S.L.	Farmacias	2.635.155	59.266	29,96%	15,38%	1,57
395 PARIS DA-KART AREA RECREATIVA, S.A.	Gestión de instalaciones deportivas	3.504.953	103.597	81,63%	8,36%	2,29
396 PERDIZ Y DAVILA, S.L.	Supermercados e hipermercados	599.014	51.457	5,74%	2,69%	2,55
397 PERFECTO DIAZ E HIJOS, S.A.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	2.630.787	40.441	32,64%	3,98%	2,29
398 PESCA BUEU, S.L.	Extracción pesquera	1.513.651	58.571	16,54%	10,84%	2,62
399 PESCADOS ERNESTO Y MARIA, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	4.985.608	60.595	21,60%	28,59%	2,33
400 PESCADOS GARCIA-RIVEIRA, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	7.540.070	42.129	8,28%	10,90%	4,19
401 PESCADOS HERMANOS LIJO, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	6.009.741	69.329	19,63%	15,42%	6,06
402 PESCADOS PEREZ PIÑEIRO, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	43.991.754	115.711	15,53%	13,56%	3,11
403 PESCADOS Y MARISCOS LOISCAR, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	1.163.894	73.804	50,76%	6,27%	2,13
404 PESCARMAR, S.L.U.	Mayoristas de pescados y mariscos	62.070.218	41.192	4,91%	8,64%	1,70
405 PESQUERIAS SAVIÑELA, S.L.	Extracción pesquera	2.163.921	75.683	12,80%	11,97%	3,77
406 PETROSONEIRA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	2.388.644	34.123	11,48%	10,34%	9,74
407 PEYCAR PONTEVEDRA, S.L.	Confección de ropa de trabajo	5.693.140	43.517	16,43%	7,58%	2,62
408 PILAR VARELA MALLO E HIJOS, S.L.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	750.723	29.608	23,49%	2,77%	1,40
409 PINTURAS MAGIDE, S.L.	Ferreterías	653.577	42.692	7,07%	4,87%	1,95
410 PITEIRA CIBEIRA, S.A.	Estaciones de servicio y gasolineras	3.961.462	51.994	62,74%	6,11%	4,06
411 PLAINTEC OBRAS Y SERVICIOS, S.L.	Construcción de edificios	4.790.041	42.676	23,91%	16,12%	3,17
412 PLASTYCASSET, S.A.	Fabricación de otros productos de plástico (poliuretano, resina de poliéster...)	4.222.065	45.492	19,48%	8,50%	1,82
413 PONTEVICUS, S.L.U.	Supermercados e hipermercados	144.355.126	34.102	0,74%	17,60%	2,14
414 PORTOMEDICA, S.L.	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos	2.677.340	58.574	11,60%	7,40%	1,61
415 POUSSADAS DE COMPOSTELA, S.L.	Hoteles	2.859.573	28.143	15,09%	1,91%	1,61
416 PRECISGAL UTILLAJE, S.L.	Fabricación de otros productos metálicos (tornillería, envases metálicos...)	4.331.624	53.783	7,15%	17,50%	2,06
417 PRODUC. AUDIOVISUALES SETE MEDIA, S.L.	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión	1.699.785	62.254	14,82%	23,58%	2,12
418 PRODUCTOS PESQUEROS GALLEGOS, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	27.277.973	49.180	59,30%	6,49%	2,90
419 PROYECON GALICIA, S.A.	Construcción de edificios	9.743.672	57.715	18,36%	9,08%	2,91
420 PUBLICIDADE DIXITAL GALEGA, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	330.827	34.273	19,66%	8,25%	1,51

Empresas bien gestionadas		(en euros)				
		Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 14/15	Rentab. económica	Liquidez
421 PUBLIGAL, S.L.	Agencias de publicidad	4.278.162	47.884	21,06%	7,31%	2,35
422 PULL & BEAR DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	37.060.769	332.600	19,35%	178,81%	2,31
423 PULPERIA ROBERTO, S.L.	Restaurantes	404.505	35.463	8,19%	7,44%	3,43
424 PUMAGAL, S.L.	Fabricación de cemento, cal, yeso y sus elementos	3.184.660	51.274	5,92%	11,16%	2,39
425 QUEIZUAR, S.L.	Fabricación de productos lácteos, aceites y grasas vegetales y animales	5.182.004	52.547	14,61%	11,37%	3,09
426 QUERES TECNOLOGIAS, S.L.	Otros serv. relacionados con TIC (instalación ordenadores y programas informát.)	1.231.265	48.465	28,65%	21,97%	2,98
427 RADIKAL MILLADOIRO, S.L.	Mercerías y otros productos textiles	760.304	31.888	13,88%	3,93%	1,48
428 RAJOY RICOY, S.L.	Minoristas de artículos deportivos y bicicletas	1.018.855	40.180	10,63%	18,91%	5,04
429 RALLYCAR, S.L.	Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus repuestos	2.950.903	58.784	29,89%	7,22%	1,80
430 RAMAL LOXISTICA, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	750.210	57.432	6,78%	12,63%	4,02
431 RAMBER PESCA, S.L.	Extracción pesquera	1.917.298	90.818	20,05%	11,18%	2,56
432 RAMILO Y TOVAR, S.L.U.	Mayoristas y minoristas de bebidas	2.597.030	42.792	3,83%	4,90%	3,09
433 RAMON CRUZ DISTRIBUCIONES, S.L.	Mayoristas de productos farmacéuticos	1.564.436	57.988	8,42%	7,86%	2,08
434 RAMON RODRIGUEZ OTERO, S.L.	Minoristas de materiales para la construcción	1.724.389	33.680	2,73%	2,98%	1,81
435 RAMON SANJURJO DESIGN, S.L.	Preparación, fabricación y acabado de textiles	2.262.062	47.210	74,00%	25,03%	2,99
436 REBORDA MARTINEZ ANTONIO 000439934Y, SL	Servicios técnicos de ingeniería	583.897	154.859	9,84%	33,10%	2,67
437 RECAMBIOS BARREIRO, S.L.U.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	21.736.262	42.407	13,07%	2,72%	1,77
438 RECAMBIOS SANTIAGUESES, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	4.309.028	40.389	5,06%	9,30%	2,96
439 RECAMBIOS Y TRANSPORTES TRIÑANES, S.L.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	2.191.129	68.074	11,61%	14,18%	3,97
440 RE-CORTA, DEMOLICION TECNICA, S.L.	Demolición	1.247.884	37.611	9,91%	10,43%	2,51
441 RECREATIVOS ISAAC, S.L.	Juegos de azar y apuestas	951.211	351.564	3,91%	6,86%	3,38
442 REGNATEC GALICIA, S.L.	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos iluminación y otros artíc. uso doméstico	1.241.750	66.935	18,00%	26,11%	3,77
443 RELOJ.-JOYERIA GALLEGO PUENTEAREAS, S.L.	Joyerías y relojerías	391.719	27.904	16,54%	3,34%	2,81
444 RESTAURANTE CARMEN DOMINGUEZ E HIJAS, SL	Restaurantes	201.214	29.425	7,71%	4,30%	9,26
445 RESTAURANTE CENTRAL II LUGO, S.L.	Restaurantes	471.670	37.710	8,20%	25,54%	7,87
446 RESTAURANTE MAR DE PLATA, S.L.	Restaurantes	363.356	26.398	6,61%	4,26%	1,95
447 RESTAURANTE ROYAL PALACE, S.L.	Restaurantes	713.963	30.091	11,20%	14,10%	1,95
448 REVERTIA REUSING AND RECYCLING, S.L.	Reparación de ordenadores y de otros artículos de uso doméstico	218.293	130.473	33,10%	15,30%	2,33
449 ROBERTO JOYERO VIGO, S.L.	Joyerías y relojerías	6.326.232	223.813	8,38%	17,88%	4,75
450 RODABELL, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	3.911.509	39.812	12,83%	5,44%	1,69
451 RODAMIENTOS VIGO, S.A.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	8.899.832	58.502	10,92%	8,96%	1,59
452 RODAMIENTOS Y ACCESORIOS CONDE, S.L.	Mayoristas de máquinas herramienta	5.163.975	78.216	4,57%	13,95%	9,00
453 RODRIGUEZ AMADO, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	1.021.568	35.346	13,95%	3,28%	1,75
454 RODRIGUEZ PEREZ LAURA M. 000013841T, S.L.	Mayoristas de perfumería y cosmética	3.269.883	80.196	14,71%	7,84%	3,67
455 RODRIGUEZ SANDE Y OTROS, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	1.243.931	54.388	7,71%	11,18%	3,91
456 ROTULAR CERDEIRA, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	432.220	62.568	5,18%	18,03%	8,27
457 ROYDISA, S.A.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	7.575.414	45.592	10,10%	9,36%	2,29
458 ROYSAN AUTO, S.A.	Venta de automóviles	7.815.312	48.315	5,21%	8,89%	3,07
459 RUHE HOTELES, S.L.	Hoteles	1.862.373	75.064	12,09%	47,30%	4,42
460 SAFETOP INNOVATIVE PROTECTION, S.L.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	6.448.144	90.799	17,41%	15,88%	1,99
461 SALGADO CONGELADOS, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	21.915.436	82.088	9,55%	13,28%	1,70
462 SALON BRASIL, S.L.	Juegos de azar y apuestas	504.419	63.673	14,68%	23,31%	2,66

Empresas bien gestionadas		2015				
		(en euros)		Tasa	Rentab.	Liquidez
Empresa	Sector	Ingresos de explotación	VAB por empleado	Ingresos 14/15	económica	
463 SALVADOR VIDAL SANTOS, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	7.899.570	44.395	64,07%	6,00%	4,38
464 SANATORIO QUIRURGICO MODELO, S.L.	Actividades sanitarias	36.830.449	52.356	7,13%	11,93%	6,03
465 SANEA CONTROL, S.L.	Educación y actividades auxiliares	782.049	33.253	16,81%	14,66%	3,42
466 SANSIGA, S.L.	Instalaciones eléctricas	1.969.436	38.480	14,24%	8,61%	1,73
467 SANTAS CORUÑA, S.L.	Mayoristas de materiales para la construcción	1.184.245	52.482	4,96%	10,60%	3,71
468 SANTOS EQUIPAMIENTO DE INTERIORES, S.L.	Mayoristas muebles, exc. madera, aparatos ilumin. y otros artículos uso doméstico	15.083.274	94.977	16,09%	46,39%	2,71
469 SCANNER ORENSE, S.L.	Actividades de laboratorios médicos	1.943.160	79.996	7,68%	36,06%	6,62
470 SELIMAR NAVAL GALICIA, S.L.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	745.373	214.712	14,40%	20,75%	711,48
471 SELNOR GALICIA, S.L.	Instalaciones eléctricas	1.150.018	30.269	29,14%	6,11%	1,85
472 SENRA SPORT, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	2.583.484	41.296	6,04%	5,55%	3,72
473 SERAFIN SANTORUM, S.L.	Fabricación de conservas	4.545.944	44.293	22,48%	8,84%	3,15
474 SERGAVE, S.L.	Mayoristas de productos farmacéuticos	8.888.885	55.240	5,11%	14,67%	2,93
475 SERIGAL-4, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	562.958	30.781	14,94%	5,37%	1,48
476 SERMARINE, S.L.	Servicios técnicos de ingeniería	2.181.127	53.246	61,97%	13,90%	2,82
477 SERVICARS LUGO, S.L.	Venta de automóviles	2.260.215	40.585	9,43%	6,36%	1,42
478 SERVICIOS ESTACION, S.L.	Alquiler de maquinaria y equipo para la construcción e ingeniería civil	2.458.662	67.387	3,39%	6,76%	2,11
479 SERVICIOS MEDIACION TRANSP. PARDO'S, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	4.675.923	39.760	18,99%	9,03%	1,69
480 SERVICIOS TECNOINDUSTR. DEL NOROESTE, SL	Reparación de maquinaria	698.061	81.568	44,46%	17,50%	3,91
481 SERVICIOS SPECIAL JOBS, S.L.	Educación y actividades auxiliares	601.283	38.468	29,31%	11,58%	1,49
482 SERVICIOS SOCIAIS ULLA SAR, S.L.	Servicios sociales sin alojamiento	831.630	21.946	11,04%	17,47%	2,65
483 SETEISES COMUNICACION CREATIVIDADE, S.L.	Otros serv. relacionados TIC (instalación ordenadores y programas informát.)	675.143	56.447	22,15%	26,08%	2,40
484 SETTA ASESORES, S.L.	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos iluminación y otros artíc. uso doméstico	466.050	60.432	24,78%	6,31%	5,49
485 SIC SERVICIOS INFORMATICA CORUÑA, S.L.	Minoristas de ordenadores y programas informáticos	791.576	51.304	16,61%	4,16%	1,52
486 SIGALTEC, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	8.879.384	65.955	23,97%	8,80%	1,91
487 SISTEMAS MACROCOPIA, S.L.	Minoristas de ordenadores y programas informáticos	1.560.551	51.473	1,00%	9,42%	8,54
488 SOC. GESTORA DE MANTENIMIENTOS INSTALAC.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	5.036.056	37.580	22,66%	8,11%	1,42
489 SOCIEDAD TEXTIL LONIA, S.A.	Confección de prendas de vestir exteriores	267.850.689	55.545	5,88%	14,64%	4,84
490 SOCIEDAD TURISTICA SAN MARTIÑO, S.L.	Restaurantes	462.334	40.990	20,25%	11,78%	2,00
491 SOLO TIENDAS ESPECIALES, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	770.678	50.248	11,21%	34,32%	3,53
492 STAR TRUCK & CAR INTERNATIONAL, S.L.	Mayoristas de productos químicos	1.922.122	57.611	6,79%	12,63%	2,89
493 STORES PERSAN, S.L.	Fabricación otros pdots. textiles, exc. prendas de vestir (alfombras, moquetas...)	1.562.027	43.633	17,85%	8,37%	10,69
494 SUAREZ ARAUJO, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros	1.234.203	39.325	10,36%	10,91%	10,79
495 SUMICAROL, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	6.344.835	84.934	17,32%	25,41%	1,90
496 SUMINISTROS CALEFON, S.L.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	14.704.415	49.502	46,73%	9,40%	2,06
497 SUMINISTROS INDUSTRIALES NOVASUR, S.L.U	Mayoristas de máquinas herramienta	1.606.042	47.340	10,57%	5,91%	2,31
498 SUMINISTROS INDUSTRIALES VALDEORRAS, S.L	Mayoristas de máquinas herramienta	2.683.308	92.016	16,35%	10,47%	3,14
499 SUMINISTROS NAVALES SANTA UXIA, S.L.	Ferreterías	1.491.834	156.615	18,39%	6,76%	2,51
500 SUMINISTROS PORRIÑO, S.L.U.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	2.514.191	34.085	5,45%	11,39%	2,09
501 SUMINISTROS REPUESTOS Y SOLUC. TECNICAS	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	1.203.936	78.673	3,76%	18,05%	1,74
502 SUMINISTROS Y REPUEST. ALTERNATIVOS, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	1.065.576	77.956	25,71%	17,35%	3,90
503 SUMIPON, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	3.950.314	60.729	6,89%	6,50%	3,04
504 SVENSKA BEARING, S.L.	Fabricación de maquinaria de uso general	8.065.924	86.683	21,43%	15,34%	4,37

Empresas bien gestionadas			(en euros)		2015		
			Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 14/15	Rentab. económica	Liquidez
Empresa	Sector						
505 TAIBO DISEÑO, S.L.	Otras activ. profesion. y científicas (traducción, prevenc. riesgos, ag. modelos...)	1.709.955	155.002	8,39%	33,36%	11,49	
506 TALLERES CHOLO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	3.555.491	58.034	52,39%	12,60%	1,58	
507 TALLERES F. CASTRO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	1.417.432	52.979	7,05%	6,94%	13,40	
508 TALLERES FERNANDO E MANOLO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	1.844.044	61.803	17,89%	20,25%	2,72	
509 TALLERES HERMINDO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	6.067.674	85.981	43,90%	17,88%	13,27	
510 TALLERES LOPEZ Y VAZQUEZ, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	1.600.139	34.050	10,10%	5,23%	3,14	
511 TALLERES PEREZ Y LOIS, S.L.	Reparación de maquinaria	389.539	50.475	10,07%	32,99%	7,87	
512 TALLERES RODRIGUEZ TRIGO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	341.661	47.938	3,24%	22,79%	3,02	
513 TALLERES SAAVEDRA, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	1.118.281	41.402	59,53%	8,84%	2,34	
514 TALLERES Y GRUAS REGUEIRA, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	699.839	35.761	6,44%	14,86%	5,41	
515 TANATORIO AS BURGAS, S.L.	Funerarias	451.035	50.523	13,71%	8,46%	1,62	
516 TARLOGIC SECURITY, S.L.	Otros serv. relacionados TIC (instalación ordenadores y programas informát.)	778.750	57.140	44,50%	49,12%	2,76	
517 TARRIO Y SUAREZ, S.L.	Preparación de terrenos	4.027.274	30.858	37,89%	4,70%	1,90	
518 TECINGAL NOROESTE, S.L.	Carpintería metálica	2.116.728	40.255	17,91%	13,85%	2,45	
519 TEE TRAVEL, S.L.	Agencias de viajes y operadores turísticos	3.995.857	44.250	16,30%	19,71%	2,90	
520 TEGASCA, S.L.	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos iluminación y otros artíc. uso doméstico	2.790.147	93.688	2,35%	12,96%	4,04	
521 TEIS ESTACIONES DE SERVICIO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	10.864.139	48.072	76,90%	19,14%	3,21	
522 TERMINALES MARITIMOS DE GALICIA, S.L.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	16.975.251	107.057	14,09%	6,30%	3,86	
523 TEYDESA CONECTORES, S.A.	Fabricación de material, equipo eléctrico y componentes electrónicos	3.286.917	102.437	119,40%	64,43%	2,34	
524 TIENDAS BERGIO, S.L.	Zapaterías y otros artículos de cuero	174.065	159.090	1,27%	16,42%	10,97	
525 TIENDAS BOXER, S.L.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	1.127.008	45.996	6,90%	9,32%	7,89	
526 TOCHO COMERCIAL, S.L.	Ferreterías	3.629.597	36.894	3,54%	8,07%	2,43	
527 TORNEIRO MAQUICORUÑA, S.A.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	2.217.450	44.695	37,02%	4,54%	3,68	
528 TORRE DE NUÑEZ DE CONTURIZ, S.L.U.	Fabricación de productos cárnicos	20.345.065	56.027	7,54%	11,45%	2,37	
529 TORVIGO SUMINISTROS INDUSTRIALES, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	4.121.432	92.086	14,22%	11,18%	3,36	
530 TOUS JOYEROS GALICIA, S.L.	Joyerías y relojerías	2.951.520	38.828	8,30%	18,24%	1,38	
531 TOUS JOYEROS VIGO, S.L.	Joyerías y relojerías	2.534.365	36.625	2,31%	20,56%	1,67	
532 TOUS ORENSE, S.L.	Joyerías y relojerías	1.021.686	56.898	0,72%	34,39%	1,93	
533 TRANSPORTES ANTELA, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	409.789	40.888	17,39%	9,79%	4,28	
534 TRANSPORTES GENEBRANDO CASTRO, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	5.587.742	43.690	22,44%	8,13%	2,10	
535 TRANSPORTES MANUEL ARES, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	4.929.973	46.810	6,58%	18,56%	3,08	
536 TRANSPORTES MOSQUERA, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros	2.808.837	50.302	4,74%	12,83%	3,37	
537 TRANSPORTES PEREZ DACAL, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	682.473	52.554	12,54%	24,91%	4,65	
538 TRANSPORTES SUAREZ MARZOA, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	533.989	69.603	18,42%	27,67%	2,41	
539 TRANSPORTES TESALUMY, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	513.378	42.861	10,67%	11,27%	1,86	
540 TRASER, S.A.	Venta de automóviles	2.690.406	38.134	31,32%	4,39%	2,15	
541 TREBOL MAQUINARIA Y SUMINISTROS, S.A.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	3.194.900	76.017	10,61%	15,13%	1,62	
542 TRILEUCO SOLUTIONS, S.L.	Telecomunicaciones	470.394	72.451	71,89%	41,40%	4,52	
543 TURBO 10, S.L.	Venta de automóviles	1.545.711	30.636	16,41%	7,38%	1,46	
544 TURHOSTEL CIES, S.L.	Bares y cafeterías	646.458	26.102	6,23%	5,72%	2,76	
545 TURYELECTRO GALICIA, S.L.	Reparación de ordenadores y de otros artículos de uso doméstico	2.323.945	35.995	44,70%	37,15%	2,35	
546 VALIELA, S.A.	Extracción pesquera	14.939.122	341.352	37,14%	63,60%	10,00	

Empresas bien gestionadas		(en euros)		2015		
		Ingresos de explotación	VAB por empleado	Tasa Ingresos 14/15	Rentab. económica	Liquidez
Empresa	Sector					
547 VALORA CONSULTORES DE GESTION, S.L.	Otras actividades de apoyo a las empresas (agencias de cobros, taquigrafía...)	3.146.663	46.642	50,89%	16,37%	5,36
548 VELASTRI, S.L.	Mayoristas muebles, exc. madera, aparatos ilumin. y otros artículos uso doméstico	2.279.388	64.779	36,77%	28,90%	6,63
549 VERDE BIOLETA NATURAL, S.L.	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas...)	1.256.718	48.739	11,23%	5,96%	1,53
550 VIAJES OLYMA, S.L.	Agencias de viajes y operadores turísticos	267.378	43.570	51,16%	6,26%	2,53
551 VIDRIOMOSS, S.L.	Pintura y acristalamiento	3.182.730	52.809	42,50%	19,21%	1,51
552 VIGUESA DE GRASAS ACEITES LUBRICANTES, S.L.	Mayoristas de combustibles, gas y productos similares	1.566.919	74.536	7,05%	8,84%	2,10
553 VILLANUEVA DE BEBIDAS, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	2.092.254	41.583	5,12%	12,49%	2,96
554 VILLAR CALZADOS, S.L.	Zapaterías y otros artículos de cuero	497.897	45.301	8,00%	3,38%	2,49
555 VISPO HOSTELERIA, S.L.	Bares y cafeterías	1.135.460	25.234	7,53%	14,12%	1,50
556 VMG RACING ELECTRONICS, S.L.	Minoristas de artículos deportivos y bicicletas	880.819	94.680	8,90%	49,99%	6,42
557 XENETICA E SERVICIOS GANDEIROS, S.L.	Servicios para ganadería y actividades veterinarias	9.821.721	58.482	3,37%	15,97%	1,65
558 XUNCOS, S.A.	Bares y cafeterías	318.705	70.459	43,95%	18,84%	1,45
559 XYLAZEL, S.A.	Fabricación de pinturas y barnices	17.096.095	65.705	11,55%	5,96%	2,33
560 ZELER LOXISTICA, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	1.196.768	48.736	12,20%	9,29%	7,04
561 ZINTURA, S.A.U.	Confección de prendas de vestir exteriores	84.315.843	99.541	4,04%	2,78%	3,34

En la siguiente tabla de muestran las diez primeras empresas que han alcanzado el indicador empresa bien gestionada, atendiendo a los Ingresos de explotación generados en 2015. Asimismo se indica su pertenencia a un grupo empresarial, su sector y la cifra de Ingresos obtenida en 2015.

Ranking de empresas bien gestionadas en función de los Ingresos de explotación, 2015

1	SOCIEDAD TEXTIL LONIA, S.A. Grupo: TEXTIL LONIA	267.850.689	Confección de prendas de vestir exteriores
2	PONTEVICUS, S.L.U. Grupo: GADISA	144.355.126	Supermercados e hipermercados
3	BIMBA & LOLA, S.L. Grupo: BIMBA & LOLA	104.447.583	Confección de prendas de vestir
4	ATLANTICA SAGA OURENSE, S.L.U. Grupo: GADISA	95.291.783	Supermercados e hipermercados
5	ZINTURA, S.A.U. Grupo: INDITEX	84.315.843	Confección de prendas de vestir exteriores
6	ARENAL PERFUMERIAS, S.L. Grupo: ARENAL	78.265.889	Mayoristas de perfumería y cosmética
7	ARMADORES DE BURELA, S.A.	76.771.657	Mayoristas de pescados y mariscos
8	ALUDEC, S.A. Grupo: ALUDEC	75.984.378	Fabricación de componentes, piezas y accesorios
9	COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	69.325.008	Elaboración de especias, salsas, preparados alimenticios y similares
10	DISCEFA, S.L.U. Grupo: INVERSIONES MALUSAL	62.412.412	Elaboración de productos a base de pescado

Ingresos 2015 (euros)

En primera posición, con unos Ingresos de explotación superiores a los 260 millones de euros, destaca la empresa SOCIEDAD TEXTIL LONIA, S.A. del grupo TEXTIL LONIA, perteneciente al sector de la Confección de prendas de vestir exteriores.

Ocupando la segunda y cuarta posición se ubican dos empresas del sector de Supermercados e hipermercados, ambas sociedades pertenecen al grupo GADISA, estas son, PONTEVICUS, S.L.U. y ATLANTICA SAGA OURENSE, S.L.U. En tercer lugar, se sitúa la sociedad BIMBA & LOLA, S.A., del grupo BIMBA & LOLA, cuya actividad la desarrolla dentro del sector de la Confección de prendas de vestir.

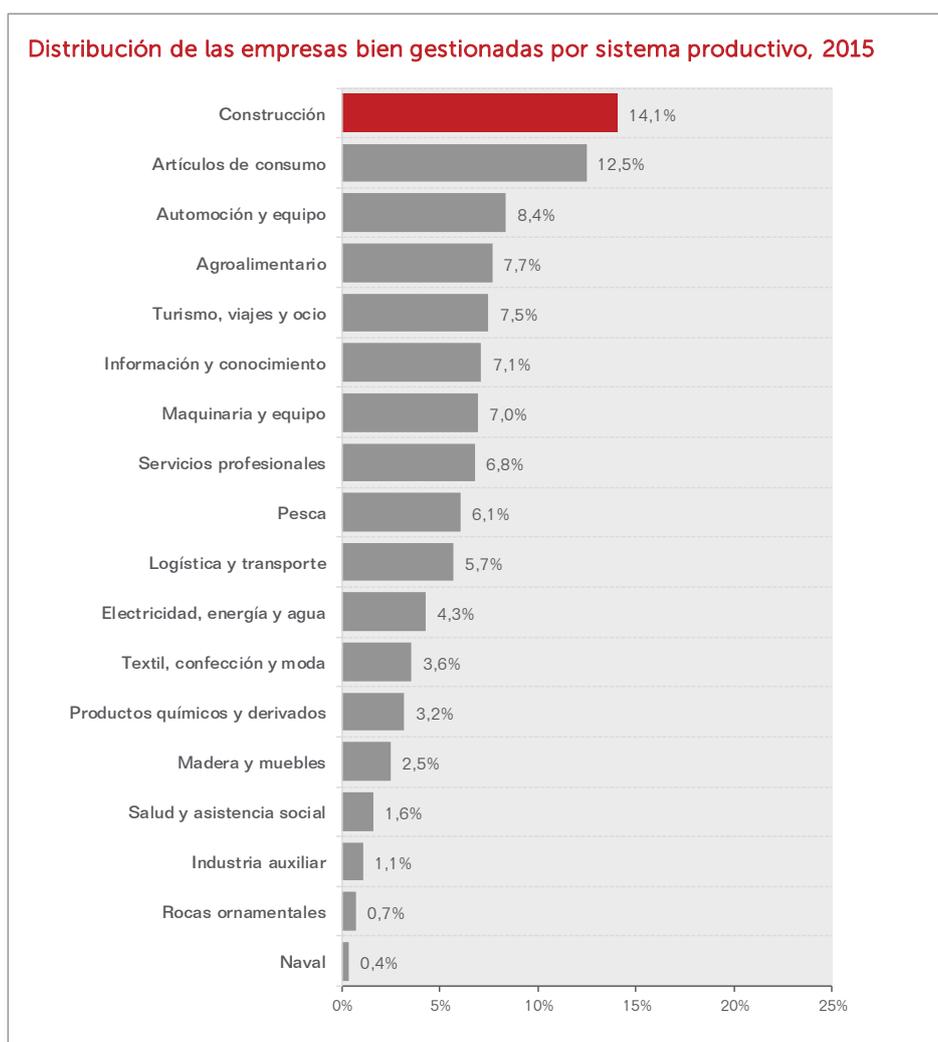
5.2.3. Las empresas bien gestionadas por sistema productivo

En el análisis de la distribución por sistema productivo de las 561 empresas con indicador de mejores prácticas empresa bien gestionada, se constata que en primera posición se encuentra el sistema productivo de la Construcción que alcanza el 14,10% del total de las empresas BG gallegas. Si se desagrega el sistema productivo por sectores de actividad, los que poseen una mayor concentración de este tipo de empresas son: Construcción de edificios con 12 empresas, Instalaciones eléctricas (11 empresas) y Fontanería, calefacción y aire acondicionado con 10 empresas.

Le sigue el sistema productivo de Artículos de consumo con un peso sobre el total de BG del 12,5%. Las actividades más relevantes son Ferreterías y Joyerías y relojerías con 12 y 10 empresas respectivamente. Ambas actividades concentran el 30% de empresas de este sistema productivo.

En tercer lugar, Automoción y equipo, con 47 empresas BG, representa el 8,4% del total de sociedades con este indicador. Los sectores de actividad que concentran más empresas son Mantenimiento y reparación de vehículos de motor con 12 empresas y Venta de automóviles con 11, alcanzando ambos sectores cerca del 50% del total del indicador en dicho sistema productivo.

Un 7,7% de las empresas BG se sitúan en el sistema productivo del Agroalimentario, donde Mayoristas y minoristas de bebidas destacan por poseer una mayor concentración de empresas BG con 12 empresas. Turismo, viajes y ocio con un peso sobre el total de empresas BG del 7,5%, obtiene en dos actividades las mayores concentraciones de empresas, Restaurantes y Bares y cafeterías, representando el 60% de las empresas bien gestionadas de dicho sistema productivo. El resto de SPS obtienen concentraciones de empresas inferiores al 7,5%.



5.2.4. Las empresas bien gestionadas por comarca

En este apartado se analiza las 561 empresas bien gestionadas bajo una perspectiva geográfica a nivel comarcal.

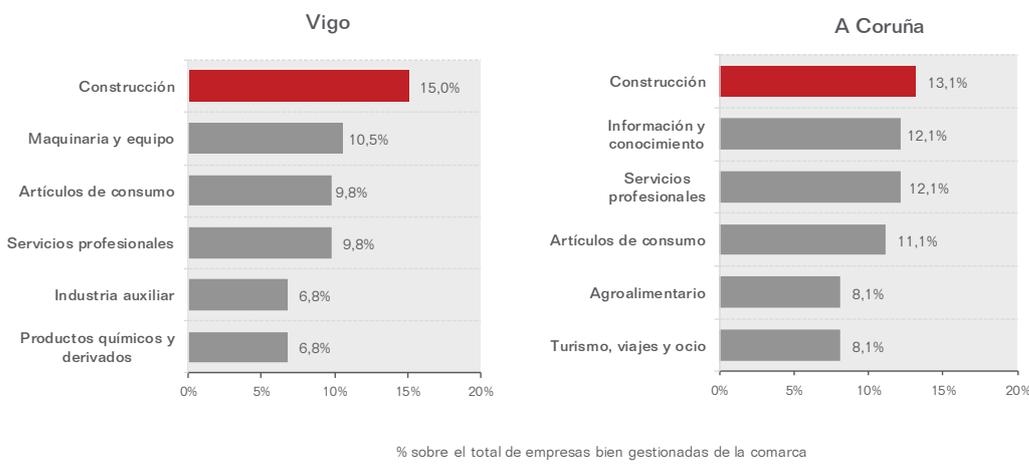
Vigo y A Coruña son las dos comarcas que encabezan esta clasificación. Ambas agrupan el 41,36% de las empresas bien gestionadas, esto supone 232 empresas de un total de 561 sociedades bien gestionadas localizadas en la comunidad autónoma gallega. Le siguen Santiago con un 7,31% del total, Lugo con un 7,13%, Orense, a una mayor distancia, con un 5,88% y O Salnés con un 5,17% del total. Como se muestra en la siguiente ilustración, las restantes comarcas que acogen sociedades bien gestionadas registran concentraciones de empresas inferiores al 5%.

Distribución de empresas bien gestionadas por comarca, 2015

	empresas			empresas	
	nº	%		nº	%
1 Vigo	133	23,71%	7 Pontevedra	21	3,74%
2 A Coruña	99	17,65%	8 Caldas	12	2,14%
3 Santiago	41	7,31%	9 A Mariña Central	11	1,96%
4 Lugo	40	7,13%	10 Barbanza	9	1,60%
5 Ourense	33	5,88%	Otras*	133	23,71%
6 O Salnés	29	5,17%			
			Total	561	100%

Otras*: Betanzos, O Morrazo, O Baixo Miño, Ordes, Deza, O Carballiño, A Limia, Terra De Lemos, Eume, Ferrol, O Condado, Sarria, Valdeorras, Arzúa, Bergantiños, Tabeirós-Terra De Montes, Terra Chá, A Mariña Occidental, A Mariña Oriental, Fisterra, O Sar, A Fonsagrada, Allariz-Maceda, Terra De Celanova, Terra De Soneira, Xallas, A Barcala, A Ulloa, Baixa Limia, Chantada, Noia, Ortegá, Os Ancares, Terra De Melide, Terra De Trives y Viana

Distribución de empresas BG por sistema productivo para dos comarcas, 2015

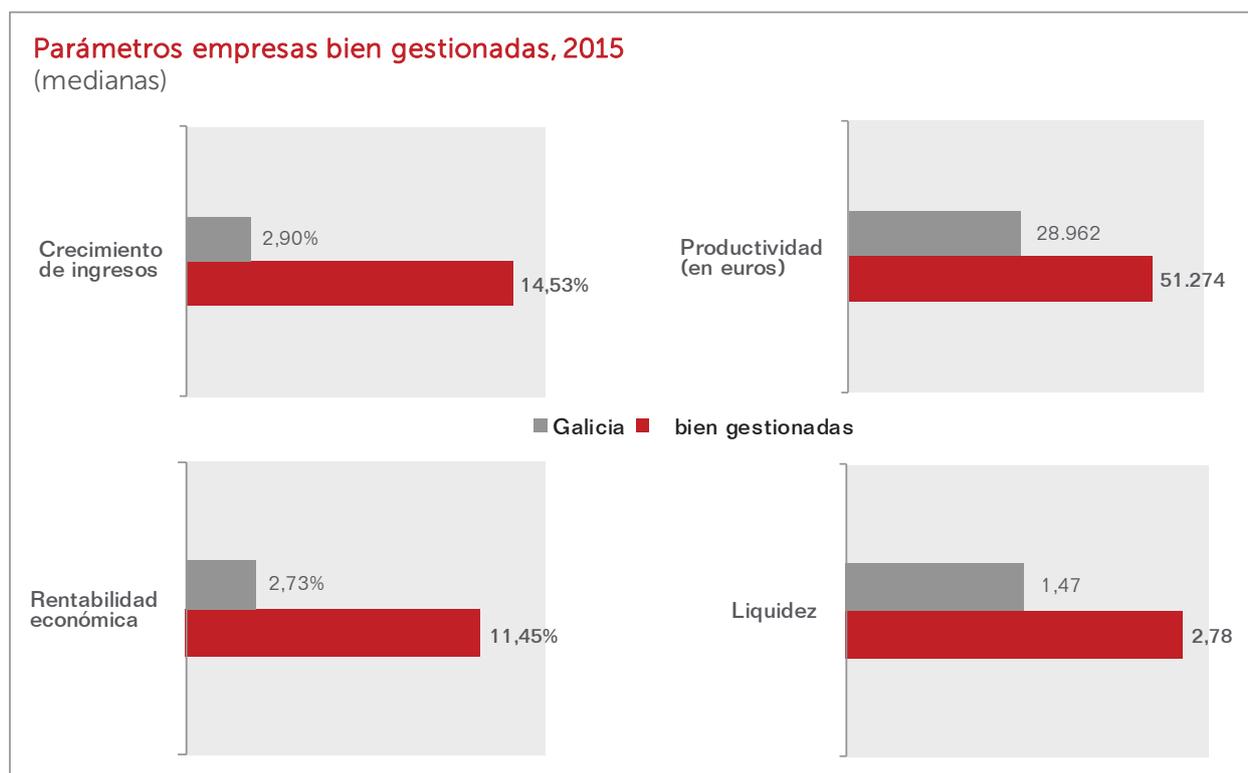


Si se analiza la distribución de empresas BG por sistema productivo de las comarcas de Vigo y A Coruña (aquellas que obtienen un peso superior al 10% del total de empresas BG), se constata que ocupa la primera posición en ambas comarcas el sistema productivo de la Construcción, con un peso en Vigo del 15% sobre el total de sociedades bien gestionadas comarcal y en A Coruña del 13,1% del total de la comarca. En la comarca de Vigo de las 133 empresas que obtienen el indicador de bien gestionada, 20 se corresponden con la Construcción y en segundo lugar Maquinaria y equipo concentra a 14 empresas, el resto de sistemas productivos obtienen una representatividad por debajo del 10% del total de BG comarcal. La comarca de A Coruña concentra 99 empresas BG, donde 13 sociedades se ubican en el sistema productivo de la Construcción, Información y conocimiento y Servicios profesionales con 12 empresas BG cada uno representan el 12,1% del total comarcal y en Artículos de Consumo se concentran 11 empresas. El resto de sistemas productivos de la comarca de A Coruña con empresas bien gestionadas agrupan menos de 10 sociedades cada uno.

5.2.5. La importancia de las empresas bien gestionadas

Las empresas bien gestionadas como tal, son aquellas que superan la mediana del sector en el que operan en parámetros de crecimiento de Ingresos, Liquidez, Rentabilidad económica y Productividad durante tres años consecutivos, en el caso de este informe económico que nos ocupa en el período 2013-2015.

Este tipo de empresas, pese a tener sólo un peso de un 3,08% del total de empresas que recoge este informe, muestra unos ratios, claramente superiores a los registrados por las empresas gallegas, en variables como crecimiento de Ingresos de explotación, Liquidez, Rentabilidad económica y Productividad del empleo, tal y como se refleja en el siguiente gráfico.



Las empresas bien gestionadas son equilibradas, sólidas. No son necesariamente excelentes en un aspecto concreto, pero son notables en prácticamente todo.

Buena gestión implica capacidad de competir, los resultados que estas obtienen así lo atestiguan. Las empresas bien gestionadas son empresas especialmente relevantes en su gestión, demostrando así que unas magníficas capacidades directivas son determinantes para conseguir la excelencia en el ejercicio de una actividad empresarial. Su solidez y equilibrio hacen que presenten un cuadro de mando que año tras año supera la media del sector al que pertenecen.



5.3. Las empresas gacela (G)

5.3.1. Significado de empresa gacela

El indicador gacela viene definido en función de la variable Ingresos de explotación. Ser gacela implica presentar una tasa de crecimiento elevada y constante en su cifra de negocios. Son empresas extraordinariamente interesantes, ya que son capaces de incrementar su volumen de Ingresos de forma continuada y excepcionalmente rápida, incluso en contextos de recesión, si bien en periodos de expansión del ciclo económico aumenta su número. Su dinamismo las hace responsables de un alto porcentaje de la generación de los nuevos empleos de un área.

El crecimiento rápido que experimentan estas empresas conlleva ciertos riesgos. La financiación necesaria para obtener este crecimiento no es siempre satisfecha y hace que estas empresas asuman mayor riesgo económico-financiero de lo habitual, aunque suelen ser empresas que reinvierten sus beneficios en el negocio.

Es destacable también su vigilancia constante al mercado, lo que hace que respondan más rápidamente a los cambios en la demanda y nuevos hábitos en el consumo, consiguiendo así adelantarse a la competencia. Esto les lleva a crecer incluso en momentos de crisis, si bien tienen una mayor volatilidad en los resultados.

En definitiva, "empresa gacela es aquella que aumenta su volumen de negocios de forma continuada, durante un período de al menos tres años consecutivos, por encima del 25% de incremento anual, durante cada uno de ellos y además los Ingresos del primer año del período de análisis han de ser superiores a 300.000 euros". En este estudio el periodo de análisis corresponde a 2013-2015, por tanto, los ingresos de 2013 han de superar los 300.000 euros.

Características

- Son generadoras de un alto porcentaje de los nuevos empleos.
- Asumen más riesgos que sus competidores, lanzando nuevos productos en nuevos mercados.
- Optan por la innovación como fuente de mejora.
- Realizan fuertes inversiones en Activo inmovilizado para poder satisfacer la demanda de sus productos, financiándose mediante Deuda a corto plazo y Fondos propios.
- Obtienen una Rentabilidad económica y financiera superiores a las del resto de las empresas.
- El crecimiento sostenido es resultado de una buena gestión de los recursos de la empresa y una adecuada organización de sus procesos internos.
- Empresas muy enfocadas al cliente.

Claves de éxito de las empresas gacela:

Profesionalización.- Las empresas gacela poseen una gerencia claramente profesionalizada, que apuesta por la formación del capital humano. Son empresas con una dilatada experiencia en su sector y poseedoras de una rápida adaptación a los cambios que experimenta el mercado.

Diversificación.- Existe una clara predisposición al incremento de la cartera de productos y servicios así como a la creación de nuevos productos.

Planificación.- La planificación llevada a cabo por las empresas gacela está totalmente orientada al medio y largo plazo.

Especialización.- La adaptación total al mercado que ejercen las empresas gacela hace que los productos y servicios que éstas ofertan sean a la medida, más allá de la fabricación estandarizada de la competencia. Realizan un marketing especializado, su búsqueda y vigilancia constante hacen que localicen nichos de mercado en los que ofertarán su producción.

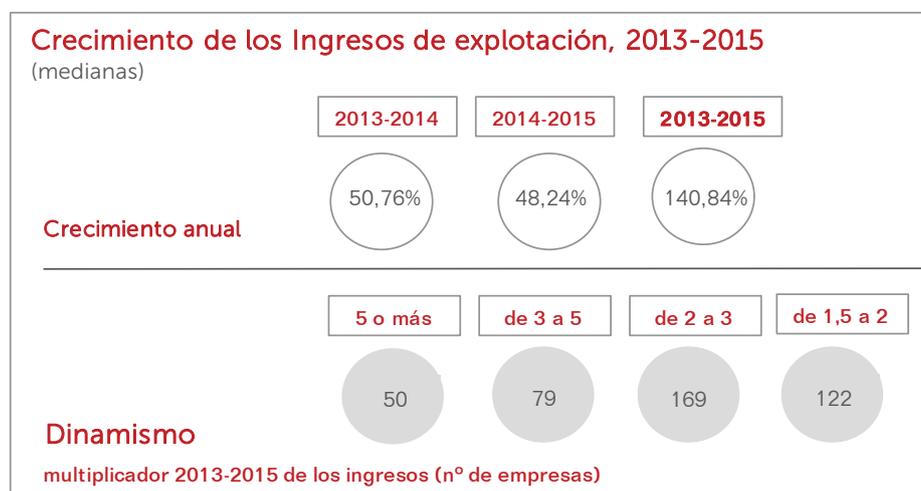
Expansión.- Son empresas que abogan por la internacionalización, por tanto, muy interesadas en la apertura de nuevos mercados.

Investigación e innovación.- Las empresas gacela gozan de una avanzada tecnología, donde un alto porcentaje de la misma es de creación propia así como también lo es la investigación en nuevos productos y materiales.

Cooperación.- Estas empresas tienen una gran capacidad de cooperación con sus proveedores y clientes en vías de conseguir proyectos en común.

Crecimiento y dinamismo de las empresas gacela:

El crecimiento y dinamismo de las empresas gacela es un rasgo claramente diferenciador de esta tipología de empresas. En el siguiente gráfico se hace patente si atendemos a los datos reflejados que constatan claramente esta dinámica en el período 2013-2015.



El crecimiento medio de los Ingresos de las empresas gacela de este capítulo en el período 2013-2015 se sitúa en un 140,84%. Si atendemos al crecimiento anual, el producido en el período 2013-2014 es de un 50,76%, y disminuye ligeramente a un 48,24% de 2014 a 2015.

En cuanto al dinamismo de las 420 empresas gacela detectadas en este informe, se desglosa de la siguiente forma: 50 empresas multiplican sus Ingresos más de 5 veces, 79 sociedades lo hacen entre 3 y 5 veces, 169 empresas de 2 a 3 y finalmente, las 122 empresas restantes, lo hacen entre 1,5 y 2 veces.

5.3.2. Las empresas gacela en Galicia

Las 420 empresas gacela en Galicia han superado los criterios básicos definidos para conseguir dicho indicador. Sus Ingresos han superado el 25% de crecimiento anual en el período 2013-2015 y todas ellas han facturado más de 300.000 euros en 2013.

En las siguientes páginas reflejamos la lista de las 420 empresas gacela ordenadas alfabéticamente señalando el sector al que pertenece cada empresa, sus Ingresos de 2015 y la tasa media anual de sus ventas de 2013 a 2015.

Empresas gacela		Ingresos (en euros) 2015	Tasa media anual 13/15
Empresa	Sector		
1 A COCINA DE LUMAI, S.L.	Panaderías y pastelerías	1.841.499	36,61%
2 AC MARK CENTRO DE FORMACION, S.L.	Educación y actividades auxiliares	1.152.396	38,00%
3 AFCOT ESPAÑA, S.L.	Otras activ. profesionales y científicas (traducción, prevenc. riesgos, ag. modelos...)	954.585	40,99%
4 AGETRANS BERGANTIÑOS, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	1.890.184	52,48%
5 AGRICOLA CURTIS, S.L.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	8.917.294	32,00%
6 AGROBARREIRO, S.L.	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas...)	1.439.070	75,27%
7 AGROEUME, S.L.	Mayoristas de materias primas agrarias	1.058.267	27,57%
8 AGROFORESTAL SAN ISIDRO, S.L.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	891.914	33,55%
9 AGUARDIENTES DE GALICIA, S.A.	Elaboración de bebidas alcohólicas, excepto vino	2.400.626	75,46%
10 AGUAS DE INCIO, S.A.U.	Transporte terrestre de pasajeros	6.845.278	67,17%
11 AIRTRANS EUROPA, S.L.	Actividades postales y de correos	2.100.485	30,44%
12 AISLAMIENTOS TERMICOS DE GALICIA, S.A.	Construcción de barcos y embarcaciones de recreo	7.219.086	55,21%
13 ALBERTO AMEJEIRAS SANCHEZ INGENIEROS,SL	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)	3.953.107	66,89%
14 ALCOMTE GALICIA, S.L.	Demolición	1.202.540	70,50%
15 ALEJANDRO PEREZ GONZALEZ, S.L.	Construcción de cubiertas	1.281.437	31,78%
16 ALFACARGO SHIPPING AND LOGISTICS, S.L.	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)	2.091.670	55,31%
17 ALFICO, S.A.U.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	69.994.800	86,56%
18 ALIMAR ATLANTICO, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	1.790.998	73,20%
19 ALINEA SOFTWARE SOLUTIONS, S.L.	Telecomunicaciones	1.157.380	45,37%
20 ALTIA CONSULTORES, S.A.	Programación informática	58.530.256	28,89%
21 ALUDEC INYECCION, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	11.187.395	38,26%
22 ALUMINIOS ALCA, S.L.	Carpintería metálica	1.966.204	52,70%
23 AMBULANCIAS CARBALLOSA, S.L.	Ambulancias	1.262.652	79,25%
24 AMMNSA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	1.999.714	157,63%
25 ANA RODRIGUEZ GUERREIRO, S.L.U.	Supermercados e hipermercados	1.907.520	104,99%
26 ANA TREVISANI, S.L.	Consultoría y gestión empresarial	585.178	38,69%
27 ANERPRO ENERGIA Y PROCESO, S.L.	Otras instalaciones en obras (ascensores, aislamientos térmicos...)	12.575.406	138,72%
28 ANIBAL METALMECANICA GALLEGA, S.L.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	2.676.984	82,63%
29 ANOVAR GALEGA, S.L.	Construcción de edificios	1.873.502	50,66%
30 AQUAFIT GESTION, S.L.	Gestión de instalaciones deportivas	2.163.674	44,12%
31 AREA DE SERVICIO CELEIRO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	2.746.645	153,15%
32 ARRAELA, S.L.	Investigación y desarrollo	984.566	73,30%
33 ARTABRO SAMDEU, S.L.	Fabricación de estructuras metálicas	1.915.695	90,33%
34 ARTEGALIA ECONOMIA SOCIAL, S.L.	Agencias de empleo y colocación	1.963.605	47,56%
35 ARTESA RIAS BAIXAS, S.L.	Mayoristas no especializad. pdtos. alimenticios (almacenes, provisionistas buques...)	1.070.637	49,08%
36 ARTESANOS PEYMA, S.L.	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	1.789.188	70,86%
37 AS RODAS VIVENDA COMUNITARIA, S.L.	Geriátricos	774.688	36,06%
38 ASADORES VIGO, S.L.	Restaurantes	1.165.638	91,81%
39 ASPROESGA, S.L.	Construcción de edificios	2.201.110	143,80%
40 ATICORUÑA, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	1.154.166	59,50%

Empresas gacela		Ingresos (en euros) 2015	Tasa media anual 13/15
Empresa	Sector		
41 ATLAS BUS, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	6.449.620	35,17%
42 AURORA PILAR Y ANA, S.L.	Educación y actividades auxiliares	1.555.908	31,01%
43 AUTOBUSES ALCALA 2010, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros	3.235.447	66,14%
44 AUTOGANDARA, S.L.	Venta de automóviles	15.679.079	45,24%
45 AUTOMATISMOS DE CALDAS, S.L.	Instalaciones eléctricas	1.165.668	38,17%
46 AUTOMOVILES ANTAMOTOR, S.L.	Venta de automóviles	8.975.199	63,97%
47 AUTOS J. RIVADA R., S.L.U.	Venta de automóviles	15.225.310	33,21%
48 AVELINO COUSELO, S.L.U.	Estaciones de servicio y gasolineras	3.423.559	214,34%
49 AVIOPARTS, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	8.348.568	74,30%
50 B.P.B. VERIN, S.L.	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos de iluminación y otros artíc. uso doméstico	860.565	38,36%
51 BAMIPAL, S.L.	Mayoristas de maderas y chapas	1.677.424	66,14%
52 BAROSA 2000, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	2.774.541	169,60%
53 BARTON MAQUINARIA, S.L.	Fabricación de otra maquinaria de uso general (extintores, balanzas domésticas...)	2.489.584	68,47%
54 BENITO BASTOS, S.A.	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)	756.191	51,57%
55 BENITO OUBIÑA, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	7.147.159	27,42%
56 BERETE, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	12.524.198	54,66%
57 BETANGAS, S.L.	Mayoristas de combustibles, gas y productos similares	3.289.145	196,32%
58 BETMEDIA SOLUCIONES, S.L.	Agencias de publicidad	1.601.918	46,29%
59 BIOKA COCINAS, S.L.	Carpintería	1.296.393	39,09%
60 BORDALLO CORTINA FERNANDO 000874616Y, SL	Agencias de empleo y colocación	2.843.575	102,77%
61 BOTO HOSTELERI, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	796.866	60,71%
62 CAAMAÑO, CONCHEIRO Y SEOANE ABOGADOS, SL	Actividades jurídicas	2.919.667	66,42%
63 CADARPE LUGO, S.L.	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos	674.486	41,98%
64 CAMPO SLATE, S.L.	Otras industrias extractivas (yeso, creta, turba, sal...)	736.924	29,22%
65 CANCELAS NAVAL, S.L.	Reparación y mantenimiento naval	2.114.815	87,27%
66 CAO MOTOR, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	2.135.070	164,76%
67 CAPRESA SERVICIOS INTEGRALES, S.L.	Reparación de maquinaria	664.133	48,55%
68 CARDISGAL NOROESTE, S.L.	Mayoristas de carne y productos cárnicos	1.156.955	55,79%
69 CARLIN PAPELERIAS, S.L.	Papelerías	1.229.939	33,86%
70 CARMANLO LUGO, S.L.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	1.136.774	71,41%
71 CARMEN Y LOLI HERMO, S.L.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	2.546.646	34,16%
72 CARNES EMBUTIDOS LUIS SANESTEBAN CAO, SL	Mayoristas de carne y productos cárnicos	1.214.554	58,77%
73 CARPINTERIA ANTONIO FERNANDEZ, S.L.	Fabricación de otras estructuras de madera	1.612.680	46,86%
74 CARROCERIAS DAFER, S.A.	Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	2.229.033	31,35%
75 CARROCERIAS DIGAL, S.A.L.	Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	3.237.971	37,88%
76 CARTOGRAFIA E MEDICIONS, S.L.	Estudios de mercado y encuestas	1.210.541	74,66%
77 CASHKIT, S.L.	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos de iluminación y otros artíc. uso doméstico	1.704.104	30,12%
78 CASTRO PARGA REHABITAT, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	682.486	39,75%
79 CATIVELOS, S.L.	Hoteles	1.396.144	85,73%
80 CELTCLINIC, S.L.	Fabricación de jabones, detergentes, perfumes y cosméticos	1.206.416	31,87%

Empresas gacela			Ingresos (en euros) 2015	Tasa media anual 13/15
Empresa	Sector			
81 CENTRAL DE TELECONTENIDOS, S.L.	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión		2.800.996	65,15%
82 CENTRO DE FORMACION ICA, S.L.	Educación y actividades auxiliares		627.361	29,16%
83 CERCONS 06, S.L.U.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)		3.378.585	75,53%
84 CERVECERIA BARRILETE, S.L.	Bares y cafeterías		850.438	48,75%
85 CLIMOMI SERVICIOS EMPRESARIALES, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado		1.130.764	83,96%
86 COCEDERO BARRAÑAMAR, S.L.	Elaboración de productos a base de pescado		4.286.205	38,36%
87 COCINA HOGAR ORDES, S.L.	Otras instalaciones en obras (ascensores, aislamientos térmicos...)		708.393	49,59%
88 COM. FERMA ORENSANA DE PROD. INDU., S.L.	Mayoristas de perfumería y cosmética		771.474	33,53%
89 COMBUSTIBLES AS FONTES, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras		3.107.866	207,06%
90 COMERCIAL MALASA, S.L.U.	Mayoristas de maderas y chapas		46.033.135	47,14%
91 COMERCIAL SILOS DE GALICIA, S.L.	Mayoristas de materiales para la construcción		2.234.960	48,92%
92 COMUNICAMASI, S.L.	Venta de electrodomésticos		2.043.806	30,27%
93 CONCESGAL, S.L.	Construcción de edificios		2.944.682	37,48%
94 CONFECCIONES HORTENSIA, S.L.	Confección de prendas de vestir exteriores		2.250.157	32,99%
95 CONGELADOS DE PABLO, S.L.U.	Mayoristas de pescados y mariscos		776.250	37,69%
96 CONGELADOS PERLAMAR, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos		656.880	35,43%
97 CONGELADOS VIDEMAR, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos		35.548.423	35,25%
98 CONSERVAS CERMAR, S.L.	Fabricación de conservas		6.400.512	54,04%
99 CONSTRUCCIONES BOUZO, S.L.	Construcción de edificios		873.124	68,18%
100 CONSTRUCCIONES CALDEVERGAZO, S.L.	Construcción de edificios		2.444.312	43,50%
101 CONSTRUCCIONES FECHI, S.L.	Construcción de edificios		2.961.611	56,24%
102 CONSTRUCCIONES NOGEREY, S.L.	Construcción de edificios		1.020.882	74,33%
103 CONSTRUCCIONES VALE, S.L.	Construcción de edificios		3.163.882	41,85%
104 CONSTRUPAMA, S.L.	Construcción de edificios		678.937	42,39%
105 CONSULTORA DE INGENIERIA MEDIO AMBIENTE	Servicios técnicos de ingeniería		1.096.219	58,41%
106 COPO GALICIA, S.L.	Fabricación de otros productos de plástico (poliuretano, resina de poliéster...)		5.390.979	58,42%
107 CORPORACION EMPRESARIAL JEALSA, S.L.	Fabricación de conservas		5.443.795	120,71%
108 CORVUS BELLI, S.L.L.	Fabricación de otros productos metálicos (tornillería, envases metálicos...)		2.955.803	53,32%
109 CRETO, S.A.	Construcción de edificios		2.010.955	73,66%
110 CRISA ALIMENTACION, S.L.	Supermercados e hipermercados		1.489.818	89,72%
111 D&S MOTOS, S.L.	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)		1.156.152	44,24%
112 DAFER CONST. CERRAMIENTOS Y AISLAMIENTOS	Otras activ. de construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)		1.089.083	35,65%
113 DALONGA, S.A.	Venta de automóviles		9.903.155	55,75%
114 DAVILA REEFER TERMINAL, S.L.U.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías		3.118.049	94,43%
115 DECORACIONES INST. Y CONSTR. MADRID, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)		2.460.972	55,71%
116 DECORGA, S.L.	Pintura y acristalamiento		725.113	52,11%
117 DEMAQ GALICIA, S.L.	Fabricación de máquinas herramienta		2.112.522	60,00%
118 DEPORTES CANEDA, S.L.	Minoristas de artículos deportivos y bicicletas		1.113.705	29,87%
119 DESMACO, S.L.	Construcción de carreteras y autopistas		3.551.383	59,05%
120 DETROIT MOBIL, S.A.	Reparación y mantenimiento de material de transporte		2.685.726	35,13%

Empresas gacela		Ingresos (en euros) 2015	Tasa media anual 13/15
Empresa	Sector		
121 DIESEL SERVICES & TRUCKS-2012, S.L.	Intermediarios del comercio de artículos para el hogar	2.640.110	162,75%
122 DIPALD IBERICA, S.L.	Fabricación de otro material y equipo eléctrico	644.871	40,92%
123 DISEO REMARKETING, S.L.	Venta de automóviles	858.681	63,56%
124 DISTRIBUCIONES JOSONI, S.L.	Mayoristas de carne y productos cárnicos	8.430.573	78,79%
125 DISTRIBUCIONES NAUTICAS DE GALICIA 2007	Mayoristas de productos químicos	1.116.295	60,54%
126 DISTRIBUCIONES TIKITING, S.L.	Otras actividades anexas al transporte (serv. en aeropuertos, agentes de aduanas...)	7.014.239	162,09%
127 DISTRIBUIDORA ALTA TECNOLOGIA GALICIA,SL	Mayoristas de materiales para la construcción	595.439	39,49%
128 DON DISFRAZ DE GALICIA, S.L.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	2.757.564	55,17%
129 E.S. PONTEVEA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	2.708.751	171,11%
130 EASYWORKS GESTION EMP. INTEGRAL PRODUCTO	Programación informática	860.224	54,58%
131 EBANISTERIA BARREIRO, S.L.	Fabricación de otras estructuras de madera	734.468	44,71%
132 ECOFOREST GEOTERMIA, S.L.	Fabricación de cisternas, grandes depósitos y contenedores de metal	3.119.771	148,68%
133 EDF SOLAR, S.L.	Otras instalaciones en obras (ascensores, aislamientos térmicos...)	2.812.071	122,94%
134 EGATEL, S.L.	Fabricación de ordenadores, equipos de telecomunic. y productos electrónicos de consumo	9.772.000	69,53%
135 ELECPOR INSTALACIONES Y MANTENIMIENTO,SL	Instalaciones eléctricas	1.605.690	41,07%
136 ELECTRICIDAD CONTRATAS EDISON GALICIA,SL	Fabricación de otro material y equipo eléctrico	2.439.521	43,61%
137 ELECTRICIDAD IN. M.A.C. CONDADO, S.L.	Instalaciones eléctricas	855.613	39,78%
138 ELECTRODOMESTICOS DOMINGUEZ, S.L.	Venta de electrodomésticos	5.081.476	28,64%
139 ELVAN INSTALACIONES, S.L.	Instalaciones eléctricas	824.481	55,36%
140 EQUICONS, S.L.	Demolición	1.631.521	104,88%
141 ESTACION DE SERVICIO COMPOSTELA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	8.338.083	179,01%
142 ESTACION DE SERVICIO FOZ, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	4.761.156	233,14%
143 ESTACION DE SERVICIO LA TELVA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	4.090.721	166,59%
144 ESTACION DE SERVICIO MINGACHO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	2.601.394	193,10%
145 ESTACION DE SERVICIO MONTE REAL, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	6.675.482	114,08%
146 ESTACION DE SERVICIO O ALIVIO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	7.838.698	150,68%
147 ESTACION DE SERVICIO ORILLAMAR, S.A.	Estaciones de servicio y gasolineras	8.048.984	210,95%
148 ESTACION DE SERVICIO SAN ROQUE, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	7.197.424	126,24%
149 ESTACION DE SERVICIO SANTA LUCIA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	5.351.624	182,11%
150 ESTACION DE SERVICIO SILLEDA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	5.455.293	142,79%
151 ESTACION DE SERVICIO VILLA VEIGA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	2.707.148	155,53%
152 ESTACION SERVICIO AEROPUERTO SANTISO, SL	Estaciones de servicio y gasolineras	5.089.648	140,37%
153 EURO-ROCA, S.L.	Trabajo de la piedra	14.572.956	53,20%
154 EXCAVAC. CONSTR. MANUEL PEREZ PORTELA,SL	Construcción de carreteras y autopistas	4.823.345	50,57%
155 EXCAVACIONES DARIO, S.L.	Construcción de edificios	1.074.984	30,77%
156 EXCAVACIONES ROBERTO, S.L.	Demolición	4.800.413	50,45%
157 EXCAVACIONES Y DESMONTES HNOS. RODRIGUEZ	Demolición	818.340	38,81%
158 EXL QUINTAGLASS, S.L.	Tratamiento y revestimiento de metales	64.739.198	27,66%
159 EXL SISTEMAS TECNICOS DE HERRAJES, S.A.	Mayoristas de materiales para la construcción	3.090.978	46,63%
160 EXPLOTACIONES FORESTALES RUDIVE, S.L.	Mayoristas de maderas y chapas	3.077.273	93,97%

Empresas gacela			Ingresos (en euros) 2015	Tasa media anual 13/15
Empresa	Sector			
161	EXPLOTACIONES GALLEGAS, S.L.	Construcción de carreteras y autopistas	2.708.548	79,16%
162	EXTERNA TRABAJO TEMPORAL ETT, S.L.	Agencias de empleo y colocación	2.073.693	77,78%
163	FACHADAS GARCIA, S.L.	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes	1.248.751	41,41%
164	FASHION LOGISTICS FORWARDERS, S.A.	Otras actividades anexas al transporte (serv. en aeropuertos, agentes de aduanas...)	485.446.873	33,63%
165	FASHION RETAIL, S.A.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	840.102.214	92,16%
166	FEVISA VIAS Y OBRAS, S.L.	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)	1.052.870	35,75%
167	FISH BAY IMPORT EXPORT, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	972.089	34,79%
168	FONTAMBRE, S.L.	Mayoristas de materias primas agrarias	490.136	26,71%
169	FORGA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	3.649.550	178,91%
170	FORJAS DEL SALNES, S.L.	Construcción de barcos y embarcaciones de recreo	1.344.775	109,72%
171	FRESNO METAL, S.L.	Carpintería metálica	10.099.340	50,41%
172	FRIGORIFICOS ARCOS, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	3.392.489	61,50%
173	FRIGORIFICOS ROSA DE LOS VIENTOS, S.L.	Elaboración de productos a base de pescado	6.211.848	52,56%
174	FRIO ALDAN, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	2.437.638	126,45%
175	GALICIA AUTO ESTAMPACION, S.A.	Forja, estampación y embutición de metales	10.899.322	102,48%
176	GALICIA DIRECT, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	2.016.492	41,56%
177	GALICIA SEA, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	5.021.880	83,69%
178	GALLUS ALONSO ENRIQUE 001008796J,S.L.N.E	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)	737.615	30,85%
179	GALMEDICA, S.L.	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos	3.393.953	42,72%
180	GALUCO ESTRUCTURAS Y REMATES, S.L.U.	Construcción de edificios	1.605.069	51,01%
181	GARUM SEA FOOD, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	14.580.697	82,04%
182	GASOLINAS, LUBRIFICANTES, REPUESTOS, S.A	Estaciones de servicio y gasolineras	45.725.892	238,41%
183	GASOLINERA BOCELO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	4.753.039	204,82%
184	GENERAL DE POLIMEROS, S.L.U.	Fabricación de productos químicos básicos (colorantes, lejías, cetonas...)	3.657.467	105,96%
185	GESPROCAR, S.L.	Promoción inmobiliaria	1.341.579	32,85%
186	GESTCALOR, S.L.	Mayoristas de combustibles, gas y productos similares	1.105.795	44,34%
187	GESTION DE APUESTAS GALLEGAS, S.L.	Juegos de azar y apuestas	10.526.729	112,00%
188	GESTION DE OBRA A CORUNA, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	2.261.181	160,35%
189	GESTION INTEGRAL ROYECTOS DEL NOROESTE	Servicios técnicos de ingeniería	2.621.431	66,09%
190	GLOBAL SUMINISTROS TOPOGRAFICOS, S.L.	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas...)	1.669.981	31,17%
191	GLOBALSTEIN, S.L.	Mayoristas de materiales para la construcción	1.872.366	44,85%
192	GONZALEZ YEBRA, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	1.644.534	35,53%
193	GOYAFISH, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	7.322.689	67,94%
194	GRAUNNER SHIPS, S.L.	Construcción de barcos y embarcaciones de recreo	816.970	50,03%
195	GRM 2008, S.L.	Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y de sus repuestos	5.337.560	29,78%
196	GRUAS NOVO LUCENSE, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	624.470	34,16%
197	GRUPO CANDIDO HERMIDA, S.L.	Consultoría y gestión empresarial	1.608.702	97,27%
198	GRUPO KENYA EXCHANGE, S.L.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	689.324	34,52%
199	GRUPO MARIÑO OBRAS Y SERVICIOS, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	8.966.013	62,24%
200	GUTREI GALICIA, S.L.	Mayoristas de carne y productos cárnicos	2.396.229	65,83%

Empresas gacela		Ingresos (en euros) 2015	Tasa media anual 13/15
Empresa	Sector		
201 HACCE SOLUCIONES TIC, S.L.	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)	669.868	45,08%
202 HALPER INDUSTRIA QUIMICA, S.L.	Fabricación de jabones, detergentes, perfumes y cosméticos	1.173.301	62,30%
203 HERRAJES FORMO-3, S.L.L.	Mayoristas de metales y minerales metálicos	945.805	36,78%
204 HIDRAULICA CARBALLESA, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	911.644	53,31%
205 HIERROS AÑON, S.A.	Consultoría y gestión empresarial	12.927.025	166,15%
206 HIJOS DE J. BARRERAS, S.A.	Construcción de barcos y embarcaciones de recreo	71.786.326	502,58%
207 HIJOS DE ROBERTO FUERTE, S.L.	Fabricación de maquinaria de elevación y manipulación	1.248.736	38,58%
208 HITRAF, S.A.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	9.157.736	31,90%
209 HORMIGONES DE PORRIÑO, S.A.	Fabricación de hormigón fresco	3.271.011	188,18%
210 IDADES, S.L.	Servicios sociales sin alojamiento	1.711.971	51,80%
211 IGLEQUEZ, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	1.991.764	97,22%
212 IMPEXTROM, S.L.	Mayoristas de equipos para las TIC	6.376.363	56,65%
213 INGAPAN ALTA COCINA, S.L.	Elaboración de especias, salsas, preparados alimenticios y similares	976.423	65,95%
214 INGENMARGA, S.A.	Trabajo de la piedra	17.367.605	28,25%
215 INGENIERIA GALLEGA SISTEM. AUTOMATIZADOS	Servicios técnicos de ingeniería	1.085.402	30,86%
216 INGENIERIA Y DESARROLLOS DEL NORTE, S.L.	Servicios técnicos de ingeniería	2.196.064	55,27%
217 INSTALACIONES CIALES. Y FRIGORIFICAS, SL	Construcción de edificios	14.337.141	110,94%
218 INTEGRACIONES SILLEDA, S.L.	Explotación de ganado porcino	5.373.900	57,73%
219 INTER EUROCHAPAS, S.L.	Mayoristas de maderas y chapas	1.132.893	85,05%
220 INUSUAL COMUNICACION INNOVADORA, S.L.	Agencias de publicidad	9.972.530	184,74%
221 INVERSIONES EL CHARRUA, S.L.	Restaurantes	1.026.108	36,02%
222 INVERSIONES MOROAN, S.L.	Promoción inmobiliaria	1.433.714	64,54%
223 J&J PUBLICIDAD Y COMUNICACION, S.L.	Agencias de publicidad	1.260.484	30,42%
224 JALDAMAR, S.L.U.	Extracción pesquera	2.844.726	26,19%
225 JANCOR NEGOCIOS ESPAÑA, S.L.	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos de iluminación y otros artíc. uso doméstico	1.239.723	43,56%
226 JOSE GARCIA COSTAS, S.L.U.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	5.341.527	100,72%
227 JRCF RESTAURANTES, S.L.	Restaurantes	1.011.652	79,84%
228 JUCARCHE, S.L.	Joyerías y relojerías	1.302.934	48,88%
229 KEMEGAL QUIMICOS, S.L.	Fabricación de jabones, detergentes, perfumes y cosméticos	1.014.781	35,79%
230 L & J COALMAR, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	1.149.721	50,79%
231 LAGAS DE MEIRA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	2.955.242	103,32%
232 LAPACAR GRAN TURISMO, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros	858.379	47,17%
233 LENCE TORRES, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	24.485.435	234,64%
234 LIMPIEZA APLICACION PINTURA IND. Y NAVAL	Reparación y mantenimiento naval	676.950	28,62%
235 LITAN, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas	1.392.850	29,03%
236 LOGIXTALIA, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	3.824.180	50,13%
237 LUCKIA GAMES, S.A.	Juegos de azar y apuestas	8.935.689	117,54%
238 LUGAR DA VEIGA, S.L.L.	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	1.541.606	66,17%
239 LUIS TABOADA, S.L.	Construcción de edificios	1.033.361	57,30%
240 LUMAR SEAFOOD INTERNATIONAL, S.L.	Fabricación de conservas	11.922.788	72,22%

Empresas gacela			Ingresos (en euros) 2015	Tasa media anual 13/15
Empresa	Sector			
241 M.E.L. PORRIÑO, S.L.U.	Fabricación de estructuras metálicas		2.038.889	57,19%
242 MABESOA, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor		14.763.028	41,59%
243 MACRAUT INGENIEROS, S.L.(EN LIQUIDACION)	Servicios técnicos de ingeniería		3.771.725	33,70%
244 MADER CAMPO, S.L.	Mayoristas de materiales para la construcción		2.069.990	93,40%
245 MADERAS FERRIN, S.L.	Aserrado y tratamiento de la madera		626.458	36,74%
246 MADERAS MUIÑO RAMOS, S.L.	Mayoristas de maderas y chapas		1.075.223	48,44%
247 MADERAS ORENSE, S.L.	Mayoristas de maderas y chapas		2.110.434	51,46%
248 MADERAS PEREIRO Y TINELLI, S.L.	Silvicultura		836.467	35,51%
249 MADERAS SEOANE, S.L.	Aserrado y tratamiento de la madera		945.143	70,26%
250 MADERAS TORREIRA, S.L.	Aserrado y tratamiento de la madera		820.635	50,22%
251 MAIO GALICIA, S.L.P.	Actividades jurídicas		622.626	42,76%
252 MAKITRUCKS, S.L.	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)		1.021.955	63,43%
253 MANIPULADOS DE PAPEL Y CARTON NOROESTE	Fabricación de pasta papelera, artículos de papel y cartón		711.404	35,53%
254 MANTEN, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)		1.504.747	99,15%
255 MANUEL NOVOA CASTRO, S.L.	Instalaciones eléctricas		2.310.077	52,36%
256 MAQUINARIA AGRICOLA ROMAY, S.L.	Fabricación de maquinaria agraria y forestal		2.562.217	122,44%
257 MAQUINARIA CARRERA, S.L.U.	Fabricación de maquinaria para la industria de la alimentación		1.667.576	63,54%
258 MAQUINARIA Y ASISTENCIA MECASOFT, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado		1.004.851	56,80%
259 MARAMAR SEAFOOD 2006, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos		8.193.916	80,44%
260 MARARNELAS, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras		2.664.141	196,66%
261 MARIN PETROLEOS, S.A.	Fabricación de otros productos químicos (colas, explosivos, tintas...)		7.068.089	88,02%
262 MARINA FISH EXPORT, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos		2.144.269	66,86%
263 MARIÑA FISH, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos		4.367.090	70,06%
264 MARISCOS ANDURIÑAMAR, S.L.	Consultoría y gestión empresarial		2.461.206	133,80%
265 MARLET QUIMICA, S.L.	Mayoristas de productos químicos		2.024.651	82,11%
266 MAS ESPACIO 2010, S.L.L.	Otras instalaciones en obras (ascensores, aislamientos térmicos...)		647.032	40,02%
267 MATERIALES ELECTRICOS DE GALICIA, S.L.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción		2.378.184	31,05%
268 MAXIPOT IBERICA, S.L.	Mayoristas de electrodomésticos		1.160.673	36,91%
269 MAYORISTA DE ANCLAJES Y SOPORTACION, S.L	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción		1.660.418	44,74%
270 MECANO SPORT, S.L.	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)		1.907.933	65,78%
271 MEDICALSMOOTH, S.L.	Mayoristas de productos farmacéuticos		1.862.335	46,09%
272 MERENAUTO, S.L.	Venta de automóviles		5.500.353	58,85%
273 METALGIPS EUROPA, S.L.	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes		17.825.195	137,04%
274 METALMESON, S.L.	Carpintería metálica		897.664	35,85%
275 METALURGIA SOLDADURA ESTRUCT. Y TUBERIA	Fabricación de productos básicos de hierro y acero		1.587.909	35,13%
276 METALURGICA DEL DEZA, S.A.	Fabricación de estructuras metálicas		15.548.121	46,29%
277 MICOFER 2000, E.T.T., S.L.	Agencias de empleo y colocación		3.159.945	43,90%
278 MONTAJES CANCELAS, S.L.	Reparación y mantenimiento naval		3.717.633	57,05%
279 MONTAJES ESMEGA, S.L.	Fabricación de otros productos metálicos (tornillería, envases metálicos...)		1.036.078	68,57%
280 MONTAJES NOBRE, S.L.	Carpintería		5.537.458	67,12%

Empresas gacela			Ingresos (en euros) 2015	Tasa media anual 13/15
Empresa	Sector			
281	MOVILRIA, S.L.	Venta de automóviles	1.320.135	38,84%
282	MOVIMIENTOS DE ARIDOS Y CONSTR. AROSA	Preparación de terrenos	1.620.943	96,43%
283	MULTISERVICIOS CONTUCHO, S.L.	Suministro de agua y saneamiento	785.331	48,03%
284	NAVALIBER, S.L.	Carpintería metálica	6.459.141	51,27%
285	NEVEGAL CONGELADOS, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	1.130.515	30,75%
286	NORGAPOR CISTER, S.L.	Otras actividades anexas al transporte (serv. en aeropuertos, agentes de aduanas...)	2.335.120	74,89%
287	NOVA RADA GALICIA, S.L.	Mayoristas de maquinaria para la minería y la construcción	928.046	75,32%
288	NOVOBERBES, S.L.	Intermediarios del comercio de artículos para el hogar	1.994.878	40,82%
289	NOVOMAR AROUSA, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	1.183.179	89,53%
290	NOVOMAR DE CELEIRO, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	21.116.232	50,08%
291	NOYASTAR, S.L.	Venta de automóviles	3.263.184	58,55%
292	NUESTRO MAR DE SIEMPRE, S.L.	Fabricación de conservas	5.351.069	51,67%
293	OBRAS E PROXECTOS GOMACONS, S.L.	Construcción de edificios	657.287	38,19%
294	OBRAS REFORMAS Y SANEAMIENTOS, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	2.035.073	92,56%
295	OBRAS TRANSPORTES Y CONSTRUCC. FONTEFRIA	Otras activ. de construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	2.489.001	141,23%
296	OILBAR, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	3.686.869	141,79%
297	OT. TRANS. A. PEREIRAS, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	791.095	30,38%
298	OTERO FREIRE GRUPO EMPRESARIAL, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	1.308.380	96,10%
299	OZONA SOLUCIONES DE ENTRETENIMIENTO, SL	Mayoristas muebles, exc. madera, aparatos iluminación y otros artículos uso doméstico	2.322.239	43,97%
300	OZONA CONSULTING, S.L.	Consultoría informática	12.277.132	32,48%
301	PADE NOROESTE, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	1.314.119	33,54%
302	PARIS DA-KART AREA RECREATIVA, S.A.	Gestión de instalaciones deportivas	3.504.953	62,07%
303	PEDRAVAL, S.L.	Otras industrias extractivas (yeso, creta, turba, sal...)	1.801.858	58,74%
304	PEINETO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	2.470.353	151,98%
305	PEIXE SOFTWARE, S.L.N.E.	Servicios técnicos de ingeniería	616.647	34,58%
306	PEPE VIEIRA, S.L.	Restaurantes	1.050.763	58,31%
307	PERFILES DEL NOROESTE, S.L.	Carpintería metálica	1.282.892	80,08%
308	PERNAS FUENTES, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	8.015.671	121,99%
309	PESCADOS G. BEA, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	2.060.723	61,49%
310	PESCADOS GALMAR, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	30.286.440	40,16%
311	PESCADOS MARIN GONZALEZ, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	1.086.623	60,01%
312	PESQUERA GUADIANA, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	6.961.193	30,72%
313	PESQUERA VILA, S.L.	Extracción pesquera	4.075.974	31,11%
314	PESQUERIAS BRANTUAS, S.L.	Extracción pesquera	1.543.386	48,53%
315	PESQUEROS DE ARRASTRE DEL NORTE, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	2.231.894	59,58%
316	PETROLAM A VEIGA, S.L.	Construcción de edificios	5.336.285	204,75%
317	PITEIRA CIBEIRA, S.A.	Estaciones de servicio y gasolineras	3.961.462	131,61%
318	PIZARRAS LA LUZ, S.L.	Trabajo de la piedra	15.219.084	44,52%
319	PIZARRAS O CORTELLO, S.L.	Extracción de pizarra	5.024.505	109,60%
320	PIZARRAS SANTA CRUZ, S.L.	Extracción de pizarra	7.397.536	34,99%

Empresas gacela		Ingresos (en euros) 2015	Tasa media anual 13/15
Empresa	Sector		
321 PIZZA SYSTEM, S.L.	Elaboración de especias, salsas, preparados alimenticios y similares	1.687.555	36,69%
322 PLASTIFER, S.A.	Fabricación de otros productos de plástico (poliuretano, resina de poliéster...)	6.694.195	41,83%
323 PORTALWEB FISAUDE, S.L.	Mayoristas de perfumería y cosmética	2.931.852	56,25%
324 PRIMORDIAL COACHING & CONSULTING, S.L.	Librerías	896.276	72,72%
325 PROCESADOS PESQUEROS PORTOSIN, S.L.	Elaboración de productos a base de pescado	1.535.870	57,94%
326 PRODUCTOS ESPECIALES DEL NOROESTE, S.L.	Grandes almacenes y bazares	1.291.708	30,63%
327 PROESTE INGENIERIA, S.L.	Servicios técnicos de ingeniería	1.817.350	43,57%
328 PROITEC CONTRATAS, S.L.	Construcción de edificios	2.506.925	138,07%
329 PROMOCIONES CANOSA OREIRO, S.L.	Promoción inmobiliaria	1.457.758	60,83%
330 PROMOTORA RABO DE GALO, S.L.	Promoción inmobiliaria	1.453.645	68,24%
331 PROPEGARVI, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	3.402.597	50,02%
332 PROTECTORSHELL, S.L.	Ferreterías	2.477.276	78,16%
333 PROYECTOS Y CLIMATIZACIONES ATLANTICO,SL	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	1.682.679	84,00%
334 PULIMENTOS FRAN, S.L.	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes	1.465.282	40,07%
335 PUMBARIÑO, S.L.	Cáterings y otros servicios de comidas	1.444.811	82,49%
336 QUEIXERIA PRESTES, S.L.	Fabricación de productos lácteos, aceites y grasas vegetales y animales	1.242.958	30,78%
337 RAMACAR MUROS, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	1.447.102	112,55%
338 RAMIRO VILA, S.L.	Fabricación maquinaria para la industria metalúrgica, extractiva y de la construcción	2.579.592	48,73%
339 RANDE SUMINISTROS, S.L.L.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	927.909	51,28%
340 RANDULFE ASESORES, S.L.	Actividades de contabilidad	769.925	32,57%
341 REA CASAS, S.L.	Restaurantes	858.519	50,93%
342 REAL ESTATE SERVICING, S.L.	Agentes inmobiliarios y administración de fincas	947.233	42,76%
343 REDEGAL, S.L.	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)	2.264.912	69,68%
344 REDES ECAPA SANFIL, S.L.	Telecomunicaciones	979.321	64,20%
345 REMANSEDE DE T.D.T, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	2.698.253	81,49%
346 RENDUELES SUMINISTROS, S.L.	Diseño especializado	2.364.982	41,68%
347 RESTAURANTE AREA GRANDE, S.L.	Restaurantes	1.118.395	54,96%
348 RIBEIRA DE FEIÑANS, S.L.	Bares y cafeterías	697.104	35,97%
349 RIOLOREN PARAFARMACIAS, S.L.	Mayoristas de productos farmacéuticos	817.614	44,38%
350 SALVADOR VIDAL SANTOS, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	7.899.570	153,09%
351 SANCHEZ SOUTO, S.L.	Promoción inmobiliaria	889.112	70,03%
352 SAR COMUNICACIONES XXI, S.L.U.	Edición de periódicos y revistas	921.849	51,60%
353 SEISTAG INNOVACION, S.L.	Servicios técnicos de ingeniería	2.078.074	154,15%
354 SENRA ALQUILER Y VENTA, S.L.	Mayoristas de materiales para la construcción	2.283.950	69,38%
355 SERBEAL NORTE, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	3.122.671	54,24%
356 SERCOES OBRA CIVIL, S.L.U.	Construcción de edificios	903.919	35,80%
357 SERLOGAL 2.0, S.L.	Minoristas por correspondencia, internet, a domicilio y en máquinas expendedoras	1.295.299	78,65%
358 SERLYM GALICIA, S.L.	Servicios a edificios e instalaciones	1.624.322	61,81%
359 SERRERIAS MADERAS DIAZ, S.L.	Aserrado y tratamiento de la madera	1.809.101	93,21%
360 SERVITAL SERVICIOS SOCIO SANITARIOS, S.L.	Servicios sociales sin alojamiento	2.416.638	44,66%

Empresas gacela

Empresa	Sector	Ingresos (en euros) 2015	Tasa media anual 13/15
361 SERYDAV PRODUCTOS ALIMENTICIOS, S.L.	Mayoristas de café, té, cacao y especias	619.360	27,36%
362 SEVERIANO ARTESANIA, S.A.	Fabricación de otros productos de madera, corcho, cestería y mimbre	1.283.551	56,07%
363 SIAL, S.A.	Estaciones de servicio y gasolineras	6.712.887	103,36%
364 SISTEMAS CONSTRUCTIVOS RABAZA, S.L.	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes	1.729.209	125,31%
365 SISTEMAS TEC. ACCESORIO Y COMPONENTES,SL	Fabricación de cerraduras y herrajes	44.822.236	30,02%
366 SOBRAL Y ALVAREZ, S.L.	Bares y cafeterías	1.472.049	62,97%
367 SOC. CONCESIONARIA NOVO HOSPITAL DE VIGO	Servicios técnicos de arquitectura	32.982.410	86,93%
368 SUMINISTROS INDUSTRIALES MORENO, S.L.U.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	1.242.284	60,25%
369 SUMINISTROS SALVATERRA, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	1.741.313	74,19%
370 SYSPRO INGENIERIA, S.L.	Servicios técnicos de ingeniería	1.082.671	82,84%
371 TALLERES CARPER VIGO, S.L.	Reparación y mantenimiento naval	1.716.207	34,43%
372 TALLERES CILLERO, S.A.L.	Construcción de barcos y embarcaciones de recreo	2.356.625	29,51%
373 TALLERES DOVAL, S.L.	Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	1.991.918	39,35%
374 TALLERES ELECTRICOS BLASCAR, S.L.	Instalaciones eléctricas	6.448.715	148,01%
375 TALLERES JOSMAR, S.L.	Reparación de maquinaria	4.769.358	36,20%
376 TALLERES LUSITANO LUGO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	1.679.041	36,22%
377 TALLERES MULTIMARCA ESPIRITU SANTO S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	744.513	34,84%
378 TALLERES SAAVEDRA, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	1.118.281	87,41%
379 TAR, S.L.	Venta de automóviles	1.926.307	36,18%
380 TARLOGIC SECURITY, S.L.	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)	778.750	41,58%
381 TARRIO Y SUAREZ, S.L.	Preparación de terrenos	4.027.274	37,17%
382 TECE HAUSTECHNIK, S.L.	Mayoristas de materiales para la construcción	3.151.532	34,79%
383 TECNICAS EN INSTALACIONES RENOVABLES, SL	Instalación de máquinas y equipos industriales	23.409.615	89,00%
384 TECNOLOGIA GALLEGA MANTENIMIENTO Y SERV.	Instalaciones eléctricas	1.317.982	100,10%
385 TECNOLOGIAS PLEXUS, S.L.	Otras activ. profesionales y científicas (traducción, prevenc. riesgos, ag. modelos...)	34.522.668	44,21%
386 TECNORED, S.A.	Otras construcciones pesadas (puentes, túneles, refinerías, puertos...)	1.426.484	33,97%
387 TECSOLEL, S.L.	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos de iluminación y otros artíc. uso doméstico	4.378.350	46,02%
388 TEINNOVA INTERIORISMO, S.L.	Construcción de edificios	1.446.766	33,89%
389 TEIS ESTACIONES DE SERVICIO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	10.864.139	163,31%
390 TEJEDOR Y OTERO ARQUITECTOS, S.L.	Servicios técnicos de arquitectura	913.128	33,33%
391 TELECOMUNICACIONES OPTICAS, S.L.	Instalaciones eléctricas	977.287	74,90%
392 TERRA DO MARISCO, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	1.087.594	35,59%
393 TEYDESA CONECTORES, S.A.	Fabricación de material, equipo eléctrico y componentes electrónicos	3.286.917	70,32%
394 TF3 SOLUCIONES TECNICAS INDUSTRIALES, SL	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	1.047.160	42,62%
395 TIGER STORES NORTH WEST SPAIN, S.L.	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas...)	6.687.998	185,97%
396 TOP VENTANA, S.L.	Carpintería metálica	1.321.389	36,66%
397 TORRADOS 2013, S.L.	Mayoristas no especializad. pdtos. alimenticios (almacenes, provisionistas buques...)	1.746.095	90,16%
398 TRANSBAGAL, S.L.	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)	2.464.409	60,17%
399 TRANSFERDAN HISPANA S. XXI, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	2.168.808	51,75%
400 TRANSFORMACIONES GLOBALES, S.L.	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)	2.723.970	81,34%

Empresas gacela			Ingresos (en euros) 2015	Tasa media anual 13/15
Empresa	Sector			
401 TRANSPORTES RODIÑAS, S.L.	Transporte de mercancías por carretera		913.535	40,04%
402 TRASER, S.A.	Venta de automóviles		2.690.406	31,85%
403 TRINAM SERVICES, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado		793.169	56,29%
404 TRIOMACHINE, S.L.	Fabricación de maquinaria para la industria de la alimentación		7.083.861	98,49%
405 TRISQUEL PROTECCION Y VIGILANCIA, S.A.	Actividades de seguridad e investigación		1.096.194	86,43%
406 TUBERIA Y CALDERERIA, S.L.	Fabricación de maquinaria de ventilación y refrigeración no doméstica		1.325.449	37,84%
407 TURYELECTRO GALICIA, S.L.	Reparación de ordenadores y de otros artículos de uso doméstico		2.323.945	35,65%
408 UNTHA IBERICA, S.A.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola		1.623.692	50,65%
409 URO, VEHICULOS ESPECIALES, S.A.	Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques		52.769.592	41,75%
410 VALORA CONSULTORES DE GESTION, S.L.	Otras actividades de apoyo a las empresas (agencias de cobros, taquigrafía...)		3.146.663	43,40%
411 VAZQUEZ Y GAREA, S.L.	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas...)		1.887.993	139,01%
412 VEC RIOS, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras		6.705.889	113,72%
413 VEOLIA SERVICIOS NORTE, S.A.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado		57.317.000	59,08%
414 VEOVISION SOLUCIONES IP, S.L.	Instalaciones eléctricas		861.276	44,42%
415 VIP GALICIA, S.A.	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)		10.410.948	30,08%
416 VIVEROS SAN CAMPIO, S.L.	Mayoristas de flores y plantas		985.743	33,54%
417 VOLADURAS Y TRANSPORTES BLANCO, S.L.	Demolición		3.414.018	63,99%
418 YORYOJANA, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos		9.890.815	103,63%
419 ZENIT TELEVISION, S.A.	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión		1.310.367	37,70%
420 ZINA MOVIL, S.L.	Venta de automóviles		6.725.630	34,34%

En la siguiente tabla se muestra un ranking de las diez primeras empresas gallegas con indicador gacela en función de los Ingresos generados por su actividad empresarial en el ejercicio 2015.

Ranking de empresas gacela en función de los ingresos de explotación, 2015

1 FASHION RETAIL, S.A. Grupo: INDITEX	840.102.214	Minoristas de prendas de vestir y complementos
2 FASHION LOGISTICS FORWARDERS, S.A. Grupo: INDITEX	485.446.873	Otras actividades anexas al transporte (serv. en aeropuertos, agentes de aduanas...)
3 HIJOS DE J. BARRERAS, S.A.	71.786.326	Construcción de barcos y embarcaciones de recreo
4 ALFICO, S.A.U. Grupo: ANGAL SPORT	69.994.800	Mayoristas de textiles y prendas de vestir
5 EXL QUINTAGLASS, S.L.	64.739.198	Tratamiento y revestimiento de metales
6 ALTIA CONSULTORES, S.A. Grupo: BOXLEO	58.530.256	Programación informática
7 VEOLIA SERVICIOS NORTE, S.A. Grupo: VEOLIA	57.317.000	Fontanería, calefacción y aire acondicionado
8 URO, VEHICULOS ESPECIALES, S.A.	52.769.592	Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques
9 COMERCIAL MALASA, S.L.U. Grupo: MALASA	46.033.135	Mayoristas de maderas y chapas
10 GASOLINAS, LUBRIFICANTES, REPUESTOS, S.A	45.725.892	Estaciones de servicio y gasolineras

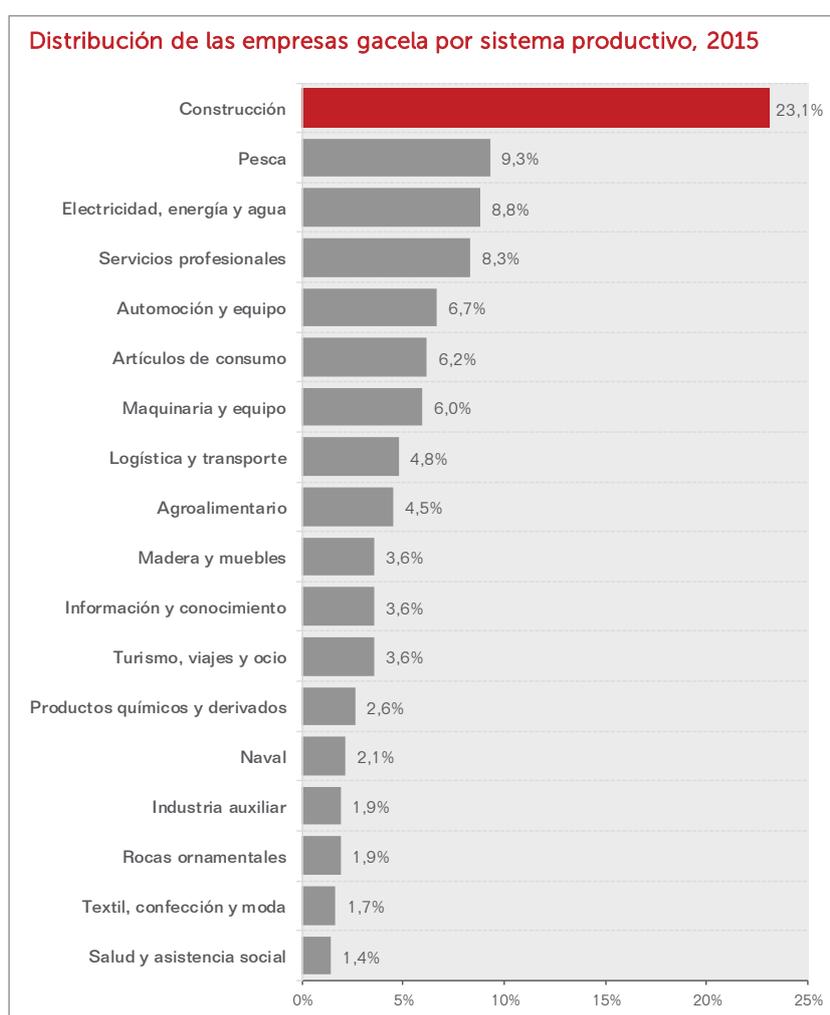
Ingresos 2015 (euros)

Encabezan esta clasificación dos empresas pertenecientes al grupo empresarial gallego INDITEX. La primera FASHION RETAIL, S.A. perteneciente al sector Minorista de prendas de vestir y complementos y a continuación FASHION LOGISTICS FORWARDERS, S.A. realizando Otras actividades anexas al transporte, tales como agentes de aduanas y servicios en aeropuertos. Esta última empresa lleva 4 años consecutivos siendo la segunda empresa por Ingresos en el ranking de empresas gacela de este informe económico.

En tercer lugar, la empresa HIJOS DE J. BARRERAS, S.A. del sector de la Construcción de barcos y embarcaciones de recreo, obtiene unos Ingresos de explotación de 71,786 millones de euros.

5.3.3. Las empresas gacela por sistema productivo

A continuación, se muestra un análisis de la concentración de empresas gacela en cada uno de los dieciocho sistemas productivos de Galicia.



Un año más es el sistema productivo de la Construcción el que posee un mayor número de empresas con este indicador de buenas prácticas empresariales, con un total de 97 empresas representa el 23,10% del total de gacelas gallegas en este periodo. Construcción de edificios y Otras actividades de construcción especializada (impermeabilización, limpieza al vapor, chimeneas...) son los sectores más reseñables en cuanto al número de empresas se refiere, concentrando ambas actividades el 30% de empresas gacela del sistema productivo de la Construcción.

Con un porcentaje de empresas por debajo del 10% se sitúan el resto de sistemas productivos

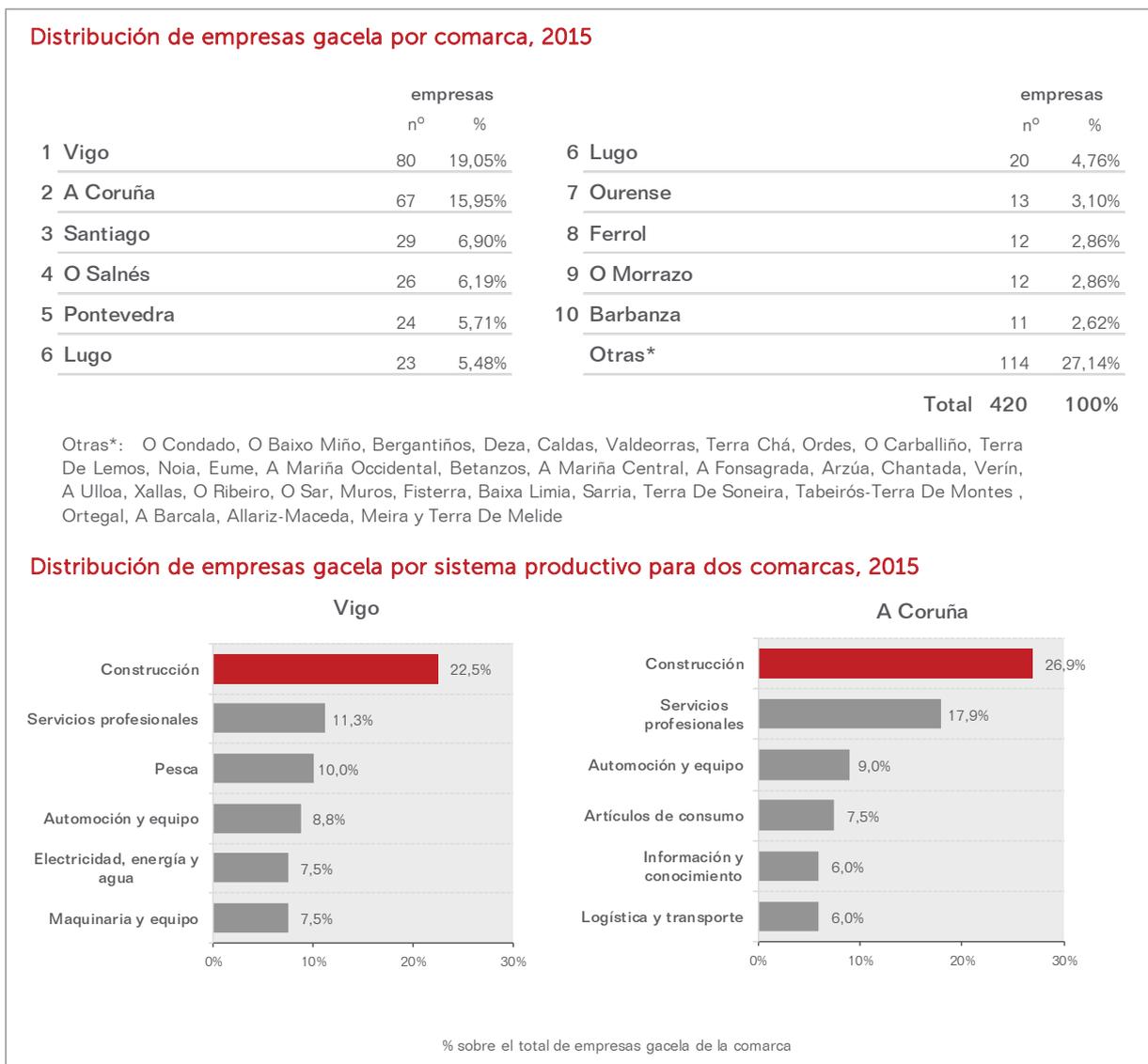
La pesca se encuentra en segunda posición con un 9,3% del total de empresas gacela. De las 39 empresas gacela de la Pesca el 74% realizan actividades de Distribución mayorista de pescados y mariscos.

Electricidad, energía y agua, ocupando la tercera posición, alcanza un 8,8% del total. El sector de Estaciones de servicio y gasolinera es el que más empresas gacela concentra (34 sociedades). A continuación con un 8,3% está el sistema productivo de los Servicios profesionales, destacando básicamente los relacionados con Servicios técnicos de ingeniería.

Automoción y equipo con 28 empresas representa el 6,7% de empresas gacela, siendo la Venta de automóviles el que posee una mayor concentración de empresas gacela del total del sistema productivo. En sexta y séptima posición se encuentran los sistemas productivos de Artículos de consumo y Maquinaria y equipo con una representación del 6,2% y 6% respectivamente. El resto de sistemas productivos obtienen una concentración de empresas inferior al 5% del total de empresas gacela de Galicia.

5.3.4. Las empresas gacela por comarca

En la siguiente ilustración se ofrece un análisis territorial de las 420 empresas gacela gallegas, a través de su distribución comarcal.



Las primeras posiciones del ranking de empresas gacela por comarca las ostentan las comarcas pertenecientes a las principales ciudades gallegas, Vigo y A Coruña. Ambas aglutinan el 35% del total de empresas poseedoras de este indicador en Galicia.

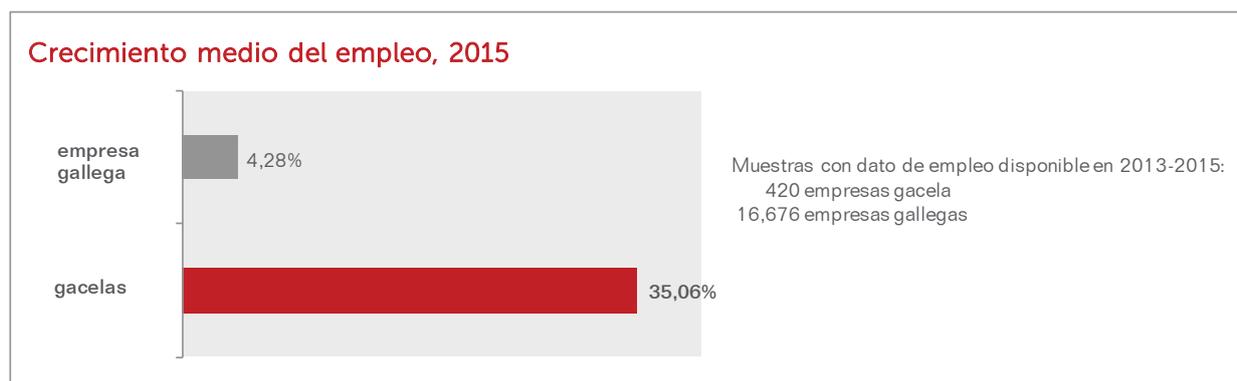
Vigo concentra el 19,05% de las empresas gacela ubicadas en la comunidad gallega. Dentro de la comarca viguesa es la Construcción el sistema productivo con mayor peso en cuanto a número de empresas se refiere. Los sectores de Instalaciones eléctricas y Construcción de edificios son los más destacados. A continuación, se sitúan los sectores relacionados con los Servicios profesionales, en este sistema productivo sobresale la actividad de Servicios de Ingeniería con un peso sobre el resto del 44%. En tercer lugar, el sistema productivo de la Pesca mantiene la misma posición que en el periodo anterior con un peso sobre el total de gacelas gallegas del 10%, donde el sector de Mayoristas de pescados y mariscos concentra el 100% de las empresas gacela de este sistema productivo.

En la comarca de A Coruña se concentran en torno al 16% de las gacelas gallegas. Al igual que en la comarca de Vigo, el mayor peso recae sobre el sistema productivo de la Construcción con el 26,9% de las empresas gacela de la comarca. Destaca dentro de este sector las actividades de Otras actividades de construcción especializada (impermeabilización, limpieza al vapor, chimeneas...). En segundo lugar, se sitúa el sistema productivo de los Servicios profesionales con 12 empresas gacela; y en tercera posición se encuentran las actividades desarrolladas en Automoción y equipo, que aglutinan el 9% de las empresas gacela de la comarca coruñesa, en la que destaca la Venta de automóviles con un peso sobre el resto de actividades del 50%. El resto de sistemas productivos concentran porcentajes de empresas gacela inferiores al 9%.

5.3.5. La importancia de las empresas gacela

Varios son los atributos que sostienen las empresas gacela. Son extraordinariamente exploradoras, presentan una creciente preocupación por la apertura de la actividad comercial hacia mercados exteriores. Realizan una apuesta clara por la innovación como vía para diferenciarse en el mercado, potencian la auto creación de tecnología avanzada y son empresas muy enfocadas al cliente. Actúan con una vigilancia constante de las necesidades de los clientes y de los movimientos del mercado.

El crecimiento sostenido de sus Ingresos de explotación, es el resultado claro de una buena gestión de los recursos por parte de la dirección de las empresas, así como de una adecuada organización de sus procesos internos, de sus estrategias y de una mejor gestión del capital humano. Suelen ser pymes con una estructura ligera y flexible, permitiéndoles así una mayor adaptación a las exigencias del mercado. Las gacelas son empresas que además de un crecimiento en los Ingresos de explotación tienen una alta capacidad generadora de empleo. Esta capacidad creadora de empleo se ha convertido en uno de los rasgos más distintivos de este tipo de empresas.



Es claramente relevante la generación de empleo que llevan asociadas las empresas gacela. En el caso de las gacelas analizadas en este capítulo el crecimiento medio del empleo es de un 35,06%, frente al 4,28% que registra la empresa gallega. En definitiva, son empresas con una capacidad de mejora constante, con clara predisposición a la creación de nuevos productos, que apuestan por la innovación y la internacionalización; y con una gran capacidad de cooperar a nivel de proveedores e incluso de clientes. La innovación es su motor de crecimiento, adelantarse a las necesidades del cliente es vital para responder a su demanda.



5.4. Las empresas de alto rendimiento (AR)

5.4.1. Significado de empresa de alto rendimiento

Para este indicador nos hemos centrado en la valoración del nivel de eficiencia con el que operan las empresas, aspecto fundamental en una notable gestión empresarial. Para conocer aquellas empresas que consiguen altas rentabilidades hemos añadido dos restricciones:

- Umbral mínimo a partir del cual se puede considerar que la empresa alcanza el alto rendimiento.
- Sostenibilidad de esta rentabilidad. Para ser considerada empresa de "alto rendimiento" una empresa ha de obtener dicha rentabilidad al menos durante un determinado período de años. Concretamente, en este estudio el período abarca de 2013 a 2015.

Por todo ello definimos empresa de "alto rendimiento" como aquella que consigue una rentabilidad económica¹ media de al menos el 25%, en un período mínimo de tres años, siempre y cuando en ningún año haya obtenido una rentabilidad económica por debajo del 15%.

Las empresas de alto rendimiento tienen la capacidad de recuperar, a través de los beneficios económicos generados², la totalidad de los activos invertidos en un período extraordinariamente corto. Esta característica es singular, en el sentido de que tienen períodos de maduración excepcionalmente reducidos en la recuperación de las inversiones totales necesarias para su funcionamiento. Una empresa con un 25% de rentabilidad económica alcanza tantos beneficios como la totalidad de los activos que necesita para su funcionamiento en un período aproximado de cuatro años.

Características

Según el análisis realizado por ARDÁN³, ser empresa de alto rendimiento implica haber creado ventajas competitivas consistentes. Estas empresas gozan de posiciones relevantes dentro de su campo de actividad.

También suele implicar importantes cualidades del núcleo humano que opera en ese proyecto empresarial y cualidades directivas que posibilitan el diseño de estrategias generadoras de valor, destacando por el desarrollo del liderazgo y su mentalidad ganadora. Es decir, el alto rendimiento está ligado a las competencias internas de la firma.

Son empresas eficientes y bien posicionadas en su sector, con capacidad para crear capital relacional y, más específicamente, capital clientes de forma diferencial y elaborar una fórmula propia de hacer negocios. Están dispuestas a asumir esfuerzos que permiten una mejor gestión de sus clientes, lo cual fomenta la fidelización de éstos.

Tienen un claro potencial de captación y aprovechamiento de nuevos mercados, no limitándose a los ya existentes, sino creando ellas mismas nuevos mercados.

1 La rentabilidad económica es equivalente a la relación entre resultado económico y los activos medios empleados en la consecución del mismo. Mide la rentabilidad de la empresa "como negocio".

2 No se incluyen los resultados financieros.

3 ARDÁN (2007), Estrategias para alcanzar y mantener la alta rentabilidad. La experiencia de las empresas de alto rendimiento. Consorcio de la Zona Franca de Vigo.

Claves de éxito de las empresas de alto rendimiento:

Gestión de clientes.- Existe una asociación positiva entre las empresas AR y la gestión de clientes. Es decir, hay una correlación positiva y significativa entre la alta rentabilidad y la realización de inversiones específicas en la empresa para gestionar su relación con los clientes. Las empresas AR están dispuestas a asumir esfuerzos que permitan una mejor gestión de sus clientes.

Fidelización.- Entre los sistemas de gestión de clientes que se han estudiado de forma individualizada, los sistemas de fidelización son los que han mostrado una asociación más significativa con la alta rentabilidad. Esto indica que las empresas AR tratan de retener y fidelizar a los clientes como factor crítico de su estrategia.

Cooperación.- Se ha detectado una asociación positiva entre la alta rentabilidad y la cooperación comercial. Desde el punto de vista del capital relacional, lo que indica la capacidad de cooperar de una empresa AR es el grado de facilidad que tienen sus componentes a la hora de relacionarse con órganos externos, ya sean otras organizaciones o agentes de todo tipo.

Medio ambiente.- Otra característica que define a las empresas AR es su sensibilidad medioambiental. Las empresas AR se asocian positivamente con la posesión de certificaciones de respeto al medio ambiente. Esto genera una buena reputación y una imagen favorable hacia los agentes externos de la empresa.

Relaciones.- Las empresas AR tienen una mayor propensión a entablar relaciones con agentes internacionales que van más allá de la exportación. Tratan de competir desde una perspectiva más global, para lo que deben tener una estructura competitiva sólida, así como una capacidad especial para entablar acuerdos con agentes ajenos a su mercado doméstico.

5.4.2. Las empresas de alto rendimiento en Galicia

Aplicando los anteriores parámetros básicos para la obtención del indicador de alto rendimiento sobre las 18.235 empresas de este informe se han detectado 183 empresas, que han conseguido superar una Rentabilidad media de un 25% en el período 2013-2015 y una Rentabilidad económica anual superior a un 15%. Estas sociedades suponen un 1% del total analizado.

Empresas de alto rendimiento		Ingresos (en euros)	Rentabilidad económica (%)	
Empresa	Sector	2015	2015	Media 13/15
1 4M HOTELES SANTIAGO, S.L.	Hoteles	1.687.506	26,94%	46,18%
2 ACABADO Y LOGISTICA TEXTIL MADRID, S.L.	Confección de prendas de vestir exteriores	7.148.198	27,46%	32,74%
3 ACEROLED, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	700.820	15,97%	33,59%
4 AIN ACTIVE OM, S.L.	Reparación de maquinaria	3.370.365	52,51%	71,33%
5 AKEWUELE, S.L.	Mayoristas de perfumería y cosmética	2.534.152	36,54%	34,09%
6 ALCOR SERVICIOS AUXILIARES, S.L.	Otras actividades de apoyo a las empresas (agencias de cobros, taquigrafía...)	816.920	20,58%	36,62%
7 ALFICO, S.A.U.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	69.994.800	27,53%	32,22%
8 ALINEA SOFTWARE SOLUTIONS, S.L.	Telecomunicaciones	1.157.380	41,43%	39,42%
9 ALSECONSAP, S.L.	Preparación de terrenos	670.597	21,48%	27,10%
10 ALUDEC, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	75.984.378	34,46%	27,95%
11 APARCAMIENTO CORUÑA, S.L.	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)	351.436	37,36%	28,19%
12 ARDENTIA MARINE, S.L.U.	Otras actividades de apoyo a las empresas (agencias de cobros, taquigrafía...)	10.159.028	70,17%	37,35%
13 ASCENSORES ENOR, S.L.	Fabricación de maquinaria de elevación y manipulación	26.797.074	35,83%	37,55%
14 ASIENTOS DE GALICIA, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	198.220.244	33,52%	28,11%
15 ATLANTICA SAGA OURENSE, S.L.U.	Supermercados e hipermercados	95.291.783	29,67%	26,61%

Empresas de alto rendimiento		Ingresos (en euros)	Rentabilidad económica (%)	
Empresa	Sector	2015	2015	Media 13/15
16 ATLANTIS EUROPEAN HUB, S.L.	Mayoristas de equipos para las TIC	21.460.761	31,77%	33,07%
17 AUDIAS, S.L.	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos	561.128	38,79%	37,12%
18 AUSAMA IBERICA 2008, S.L.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	1.325.277	18,71%	26,15%
19 AUTOMOVILES LOUZA O PONTEVEDRA, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	3.724.000	21,01%	25,13%
20 BADE SOLUCIONES CONSTRUCTIVAS, S.L.U.	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes	1.899.128	33,25%	26,88%
21 BALTAR ABOGADOS Y ASESORES TRIBUTARIOS	Actividades jurídicas	1.459.318	38,33%	51,38%
22 BATOSIMA, S.L.	Bares y cafeterías	760.265	26,90%	25,18%
23 BERSHKA DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	42.266.088	163,35%	94,63%
24 BLANCO MAYER, S.L.	Reparación de equipos diversos (ópticos, eléctricos...)	1.026.477	30,39%	25,01%
25 BLAZQUEZ ASTORGA, S.L.P.	Actividades de contabilidad	451.948	24,77%	45,04%
26 CALVO ENVASES, S.L.U.	Fabricación de otros productos metálicos (tornillería, envases metálicos...)	34.847.332	45,45%	40,55%
27 CAMPONOVO PROTECCION DE CULTIVOS, S.L.	Mayoristas de productos químicos	2.391.571	36,84%	32,78%
28 CARMEN RILO TEXTIL, S.L.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	346.257	20,34%	46,76%
29 CELTA PHARMA, S.L.	Mayoristas de productos farmacéuticos	2.413.471	28,76%	29,34%
30 CENTRO OFTALMOLOGICO MOREIRAS, S.L.	Actividades sanitarias	2.119.888	31,96%	31,55%
31 CERVECERIA BARRILETE, S.L.	Bares y cafeterías	850.438	59,54%	54,51%
32 CIDECO CONTROL DE PRODUCCION, S.L.	Servicios técnicos de ingeniería	506.761	23,43%	47,13%
33 CIPREGAL, S.L.	Intermediarios del comercio de artículos para el hogar	349.017	32,55%	25,81%
34 CLINICA DENTAL RIOSDENT, S.L.	Dentistas	1.846.542	33,83%	32,33%
35 CLINICA ORDOÑEZ, S.L.	Dentistas	784.911	28,94%	32,25%
36 COIROS U.T.E.	Construcción de carreteras y autopistas	2.469.329	37,25%	29,49%
37 COLEGIO LOS MILAGROS, S.L.	Guarderías	1.274.529	24,21%	30,77%
38 COMAR ORENSE, S.L.U.	Juegos de azar y apuestas	4.840.320	49,03%	33,51%
39 COMERCIAL AROAPESCA 2012, S.L.	Intermediarios del comercio de artículos para el hogar	238.499	41,57%	38,07%
40 COMUNIDAD CAMPUS, S.L.	Educación y actividades auxiliares	7.829.969	17,04%	26,90%
41 CONDADO GAS, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	818.977	23,58%	28,78%
42 CONSERVEROS REUNIDOS, S.L.	Fabricación de conservas	11.092.168	43,41%	40,77%
43 CONSTRUCCIONES MECANICAS DE GALICIA, S.L.	Ingeniería mecánica	1.334.821	27,47%	25,76%
44 COPRAROSA, S.L.	Promoción inmobiliaria	155.084	35,76%	34,93%
45 CORGAL AUTOMOVILES, S.L.	Venta de automóviles	13.257.665	27,02%	25,35%
46 CORPORAC. PRACTICOS PUERTO Y RIA DE VIGO	Transporte marítimo de mercancías	2.627.746	33,18%	30,42%
47 CORVUS BELLI, S.L.L.	Fabricación de otros productos metálicos (tornillería, envases metálicos...)	2.955.803	44,70%	47,72%
48 CTAG-IDIADA SAFETY TECHNOLOGY, S.L.	Ensayos y análisis técnicos	2.870.752	28,15%	29,73%
49 DECORGA PINTURA, S.L.U.	Pintura y acristalamiento	15.629.532	32,51%	35,80%
50 DESARROLLOS PESQUEROS ALIMENTARIOS, S.L.	Mayoristas de máquinas herramienta	464.488	16,38%	26,50%
51 DHL EXPRESS A CORUÑA SPAIN, S.L.U.	Transporte de mercancías por carretera	18.247.423	38,72%	40,47%
52 DIESEL SERVICES & TRUCKS-2012, S.L.	Intermediarios del comercio de artículos para el hogar	2.640.110	18,59%	29,23%
53 DINAHOSTING, S.L.	Servicios de hosting, proceso de datos y portales web	10.640.036	36,46%	31,25%
54 EFECTOS NAVALES CORONA, S.A.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	1.100.861	22,25%	26,11%
55 EGASA FERROL, S.A.	Juegos de azar y apuestas	4.643.607	58,59%	44,61%

Empresas de alto rendimiento			Ingresos (en euros)	Rentabilidad económica (%)	
Empresa	Sector		2015	2015	Media 13/15
56 EGASA SANTIAGO, S.L.	Juegos de azar y apuestas		1.187.160	109,49%	97,96%
57 EIMSKIP LOGISTICS SPAIN, S.L.U.	Transporte marítimo de mercancías		8.706.830	29,42%	25,16%
58 ELEUTERIO LOPEZ Y CIA., S.L.U.	Transporte terrestre de pasajeros		914.429	27,50%	30,84%
59 EMISION O INGENIERIA ENERGIAS RENOVABLES	Servicios técnicos de ingeniería		2.515.645	26,61%	31,15%
60 EMPRESA VIUDA DE J DOMINGUEZ, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros		2.870.272	37,57%	27,61%
61 EQUIPOS DE SEÑALIZACION Y CONTROL, S.A.	Instalaciones eléctricas		8.361.000	39,84%	37,49%
62 ESTACION DE SERVICIO SANTA EUGENIA, S.A.	Estaciones de servicio y gasolineras		6.668.260	23,93%	29,10%
63 ESTACION SERVICIO ESPAÑA-PORTUGAL, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras		4.487.380	31,90%	27,83%
64 ESTICARGO, S.L.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías		2.023.719	29,66%	31,69%
65 EXCLUSIVAS BUGARIN, S.L.	Mayoristas y minoristas de bebidas		1.746.947	24,81%	25,87%
66 FERRECAL, S.A.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción		13.932.289	54,40%	52,73%
67 FISELA, S.L.	Actividades de contabilidad		560.594	19,43%	26,99%
68 FORBE MULTIMEDIA, S.L.	Editoriales		767.745	40,20%	51,22%
69 FORMA-T 2011, S.L.	Educación y actividades auxiliares		540.794	47,74%	48,06%
70 FRESNO CRISTAL, S.L.	Pintura y acristalamiento		1.583.557	37,38%	45,57%
71 G3M OPERATIONAL CONSULTING, S.L.L.	Otras actividades de apoyo a las empresas (agencias de cobros, taquigrafía...)		559.752	44,43%	44,11%
72 GALVENTUS SERVICIOS EOLICOS, S.L.	Reparación de maquinaria		2.482.356	21,04%	26,14%
73 GARUM SEA FOOD, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos		14.580.697	20,98%	25,86%
74 GASCIES, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras		1.883.438	72,14%	44,07%
75 GASOLINERA BOCELO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras		4.753.039	52,30%	44,57%
76 GESTORA DE SUBPRODUCTOS DE GALICIA, S.L.	Recogida y gestión de residuos		13.464.655	35,31%	29,12%
77 GINEDUE, S.L.	Actividades sanitarias		638.823	44,23%	42,42%
78 GLOBAMED EUROPE, S.L.	Mayoristas de productos farmacéuticos		4.693.409	18,44%	32,81%
79 HAGEL DENT, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor		183.800	22,75%	58,09%
80 HERMANOS RIVAS MANDADO, S.L.	Reparación de maquinaria		742.652	28,13%	32,66%
81 HEVAGO, S.A.	Estaciones de servicio y gasolineras		7.596.216	36,54%	29,23%
82 HIDROMEDIA DE GALICIA, S.L.	Producción de energía hidroeléctrica		1.178.487	27,84%	32,49%
83 IDEAL CALL, S.L.	Centros de llamadas		1.296.201	33,38%	25,05%
84 INAUDITA FORMACION Y CONSULTORIA, S.L.	Educación y actividades auxiliares		540.925	15,91%	32,59%
85 INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir		8.117.619.000	27,98%	27,07%
86 INDUSTRIAS PLASTICAS ARIAS, S.L.	Fabricación de otros productos de plástico (poliuretano, resina de poliéster...)		4.788.019	33,92%	25,33%
87 INFORCOPIA ACO, S.L.L.	Reparación de ordenadores y de otros artículos de uso doméstico		388.540	17,43%	26,86%
88 INFRINOR, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado		574.640	51,47%	42,03%
89 INSTALACIONES VALCARCE, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado		1.084.802	26,47%	25,23%
90 INSTITUTO DENTAL Y POSTURAL GARLA, S.L.P	Dentistas		463.952	20,96%	31,45%
91 INSTITUTO OFTALMOLOGICO DE VIGO, S.L.	Actividades sanitarias		485.308	35,78%	31,22%
92 INSTITUTO VIGUES DE FERTILIDAD, S.L.P.	Actividades sanitarias		484.713	37,63%	37,48%
93 INTEGRAL DENTAL INSTITUTE, S.L.	Dentistas		786.652	22,34%	25,36%
94 INTEGRALOGISTIA 2006, S.L.	Otras actividades de apoyo a las empresas (agencias de cobros, taquigrafía...)		738.108	76,34%	85,87%
95 INVERSIONES FINISTERRE, S.L.U.	Actividades de contabilidad		6.263.309	31,25%	33,49%

Empresas de alto rendimiento		Ingresos (en euros)	Rentabilidad económica (%)	
Empresa	Sector		2015	2015 Media 13/15
96 IVI VIGO, S.L.	Otras actividades sanitarias (fisioterapia, podología, logopedia...)	5.823.889	61,01%	54,51%
97 JOCKEY PIEL, S.L.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	1.266.337	30,33%	26,41%
98 KADOTEX, S.L.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	893.215	58,17%	44,48%
99 KISSINGER BALTIC CORPORATION, S.L.	Joyerías y relojerías	1.399.917	52,08%	34,67%
100 KUSILAS CATALUÑA, S.L.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	745.047	21,03%	27,69%
101 LOGISTICA TEXTIL ARAGON, S.L.	Tintorerías	7.227.976	24,52%	28,39%
102 LUBER, S.L.U.	Transporte terrestre de pasajeros	1.605.725	39,04%	44,17%
103 MANSERVI-JASO GALICIA, S.L.	Instalaciones eléctricas	1.927.883	34,38%	29,37%
104 MARIA LORENA GARCIA FEITO, S.L.	Confección de prendas de vestir exteriores	2.702.996	32,73%	28,77%
105 MARINE INSTRUMENTS, S.A.	Fabricación de aparatos de medida, control, óptica y equipo fotográfico	34.789.678	64,02%	54,85%
106 MASSIMO DUTTI DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	41.403.833	178,23%	94,09%
107 MATRICERIA VIGO, S.L.	Ingeniería mecánica	2.227.852	28,46%	26,79%
108 METALGIPS EUROPA, S.L.	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes	17.825.195	46,87%	51,47%
109 METALYESO, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	7.776.382	20,28%	32,11%
110 MONTAJES DE CARPINTERIA JCV CURTIS, S.L.	Carpintería	685.043	25,84%	50,29%
111 MONTAJES DE INGENIERIA Y PROYECTOS, S.L.	Fabricación de estructuras metálicas	1.517.515	57,04%	53,07%
112 MONTAJES GROB INTERNACIONAL, S.L.	Reparación y mantenimiento naval	958.270	31,51%	30,69%
113 MORGAN NORTHWEST CORP, S.L.	Joyerías y relojerías	944.589	56,40%	35,40%
114 NIKOLE DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	10.592.891	44,07%	46,83%
115 NOMASYSTEMS, S.L.	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)	697.434	20,90%	25,16%
116 NORMARINE 2007, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	541.794	26,59%	31,01%
117 OFICINA CONTABLE Y FISCAL, OFI-COSTA, SL	Actividades de contabilidad	508.738	32,06%	32,56%
118 OFIPRO SOLUCIONES, S.L.	Programación informática	593.010	67,73%	57,48%
119 OLEOSILOS DE GALICIA, S.A.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	349.870	30,70%	31,02%
120 OPERGESTION, S.A.	Juegos de azar y apuestas	1.989.744	47,37%	39,63%
121 OPERINTER CTGA TRAIMER, S.L.	Otras actividades anexas al transporte (serv. en aeropuertos, agentes de aduanas...)	7.899.870	30,67%	27,33%
122 ORENSE-BENAVENTE, S.A.	Transporte terrestre de pasajeros	618.492	36,76%	30,55%
123 OYSHO DISEÑO, S.L.U.	Diseño especializado	12.753.330	66,91%	40,52%
124 PANADERIA PATRICIO, S.L.	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	639.731	29,02%	32,49%
125 PARKING ROSALIA DE CASTRO, S.L.	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)	806.847	52,45%	49,29%
126 PESCA VIDAL VENTOSO, S.L.	Extracción pesquera	1.897.279	22,42%	28,79%
127 PESQUERAS NOVO, S.L.	Extracción pesquera	1.663.747	23,34%	25,76%
128 PIZARRAS Y CUARCITAS COPAMA, S.L.	Mayoristas de materiales para la construcción	1.302.938	28,84%	34,65%
129 PRODUCC. AUDIOVISUALES SETE MEDIA, S.L.	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión	1.699.785	23,58%	27,60%
130 PRODUCCIONES ZOPILOTE, S.L.	Actividades de creación, artísticas y de espectáculos	615.434	37,52%	33,98%
131 PULL & BEAR DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	37.060.769	178,81%	98,59%
132 RAJOY RICOY, S.L.	Minoristas de artículos deportivos y bicicletas	1.018.855	18,91%	25,68%
133 RAM COMUNICACIONES GALICIA, S.L.	Telecomunicaciones	716.801	25,31%	34,39%
134 REBORDA MARTINEZ ANTONIO 000439934Y, SL	Servicios técnicos de ingeniería	583.897	33,10%	29,60%
135 RECREATIVOS GARMAR, S.A.	Juegos de azar y apuestas	969.566	50,66%	49,62%

Empresas de alto rendimiento			Ingresos (en euros)	Rentabilidad económica (%)	
Empresa	Sector		2015	2015	Media 13/15
136 RECREATIVOS JORMA, S.L.	Juegos de azar y apuestas		3.223.360	39,06%	29,86%
137 RECREATIVOS RAVADE, S.L.	Juegos de azar y apuestas		655.537	24,97%	29,76%
138 REMOLCADORES DEL NOROESTE, S.A.	Transporte marítimo de mercancías		1.148.025	106,44%	81,11%
139 REPRESENTACIONES A. GONZALEZ, S.L.	Intermediarios del comercio de artículos para el hogar		465.744	32,04%	35,06%
140 REXERGA SOCIEDAD SERVICIOS XERIATICOS	Asistencia en establecimientos residenciales		786.823	43,37%	33,64%
141 RIAZOR OBRAS Y SERVICIOS, S.L.	Construcción de edificios		1.429.550	32,30%	44,40%
142 RODICUT INDUSTRY, S.A.	Fabricación de otros productos de plástico (poliuretano, resina de poliéster...)		9.667.055	34,93%	29,61%
143 RS MOTOR POWER SOLUTIONS, S.L.	Fabricación maquinaria para la industria metalúrgica, extractiva y de la construcción		5.265.666	25,29%	29,10%
144 RUAVIEJA, S.A.	Elaboración de bebidas alcohólicas, excepto vino		2.101.747	93,49%	92,72%
145 RUHE HOTELES, S.L.	Hoteles		1.862.373	47,30%	43,21%
146 S & M JAISA DISTRIBUCIONES TEXTILES,S.L.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir		2.491.475	17,09%	27,01%
147 SALNES DE GESTIONES, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros		577.885	28,87%	29,43%
148 SCANNER ORENSE, S.L.	Actividades de laboratorios médicos		1.943.160	36,06%	28,90%
149 SDAD. ESPAÑOLA GENERACION ELECTR.-SEGEL	Producción de energía hidroeléctrica		419.124	31,73%	32,65%
150 SERVICIOS GARCIA BARREIRO DE GALICIA, SL	Otras activ. de construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)		918.286	27,95%	34,16%
151 SERVICIOS REUNIDOS EXTERNALIZACION, S.L.	Agencias de empleo y colocación		1.277.266	31,37%	27,64%
152 SETEC BUILDING, S.L.	Construcción de edificios		13.696.287	36,62%	31,12%
153 SETESEIS COMUNICACION CREATIVIDADE, S.L.	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)		675.143	26,08%	29,06%
154 SIDECU GESTION, S.A.	Gestión de instalaciones deportivas		2.173.620	18,94%	25,28%
155 SOCITEX COMPLEMENT, S.L.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir		3.916.423	185,80%	197,97%
156 SOLO TIENDAS ESPECIALES, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas		770.678	34,32%	32,74%
157 STRADIVARIUS DISEÑO, S.L.	Diseño especializado		27.979.405	181,45%	90,97%
158 STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U.	Minoristas de prendas de vestir y complementos		961.032.937	41,13%	32,76%
159 SUPERVISION Y CONTROL, S.A.	Ensayos y análisis técnicos		44.618.028	51,30%	40,79%
160 SUTOP TRANSPORTES, S.L.	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas...)		1.268.424	70,58%	80,17%
161 TABIGAL, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)		15.497.318	35,83%	48,03%
162 TADANELA, S.L.	Restaurantes		729.147	22,77%	25,24%
163 TALLERES MECANIZADOS IND. CALDERERIA, SL	Fabricación de estructuras metálicas		1.263.595	46,57%	49,84%
164 TALLERES PEREZ Y LOIS, S.L.	Reparación de maquinaria		389.539	32,99%	30,83%
165 TARLOGIC SECURITY, S.L.	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)		778.750	49,12%	42,70%
166 TEMPE DISEÑO, S.L.	Diseño especializado		49.727.270	89,22%	90,69%
167 TERMAS PRXIGUEIRO, S.L.	Otros servicios personales (solariums, tatuajes, fotomatones...)		545.312	29,25%	27,74%
168 TERMI SERVICIOS ELECTROTECNICOS, S.L.	Servicios técnicos de ingeniería		559.683	28,46%	27,92%
169 TERMICAR VIGO, S.L.U.	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)		3.745.344	65,18%	58,26%
170 TERMINAL DISTRIBUCION Y ALMACENAJE, S.A.	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)		267.812	33,26%	26,61%
171 TEYCA BUTANO, S.L.	Suministro de gas, vapor y aire acondicionado		701.112	35,39%	25,62%
172 TEYDESA CONECTORES, S.A.	Fabricación de material, equipo eléctrico y componentes electrónicos		3.286.917	64,43%	34,22%
173 TOUS JOYEROS LUGO, S.L.	Joyerías y relojerías		1.218.258	45,91%	44,02%
174 TOUS ORENSE, S.L.	Joyerías y relojerías		1.021.686	34,39%	31,59%
175 TRANS TAQUI, S.L.	Transporte de mercancías por carretera		1.732.952	41,46%	36,66%

Empresas de alto rendimiento		Ingresos (en euros)	Rentabilidad económica (%)	
Empresa	Sector		2015	2015 Media 13/15
176 TURYELECTRO GALICIA, S.L.	Reparación de ordenadores y de otros artículos de uso doméstico	2.323.945	37,15%	27,05%
177 UNION DE OPERADORES REUNIDOS, S.A.	Juegos de azar y apuestas	21.464.576	46,43%	36,78%
178 VALIELA, S.A.	Extracción pesquera	14.939.122	63,60%	42,53%
179 VARADEROS DE CILLERO, S.L.	Reparación y mantenimiento naval	812.243	45,51%	34,67%
180 VMG RACING ELECTRONICS, S.L.	Minoristas de artículos deportivos y bicicletas	880.819	49,99%	32,90%
181 XESTION GALEGA DE COLOCACION, S.L.	Construcción de barcos y embarcaciones de recreo	2.005.245	37,97%	25,22%
182 ZARA DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	252.368.093	81,82%	153,22%
183 ZARA HOME DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	16.788.139	104,33%	56,61%

En la siguiente tabla se muestran las diez primeras empresas AR en función de los Ingresos de explotación generados en 2015.

Ranking de empresas de alto rendimiento en función de los Ingresos de explotación, 2015		
1 INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. Grupo: INDITEX	8.117.619.000	Mayoristas de textiles y prendas de vestir
2 STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U. Grupo: INDITEX	961.032.937	Minoristas de prendas de vestir y complementos
3 ZARA DISEÑO, S.L. Grupo: INDITEX	252.368.093	Diseño especializado
4 ASIENTOS DE GALICIA, S.A. Grupo: PSA	198.220.244	Fabricación de componentes, piezas y accesorios
5 ATLANTICA SAGA OURENSE, S.L.U. Grupo: GADISA	95.291.783	Supermercados e hipermercados
6 ALUDEC, S.A. Grupo: ALUDEC	75.984.378	Fabricación de componentes, piezas y accesorios
7 ALFICO, S.A.U. Grupo: ANGAL SPORT	69.994.800	Mayoristas de textiles y prendas de vestir
8 TEMPE DISEÑO, S.L. Grupo: TEMPE	49.727.270	Diseño especializado
9 SUPERVISION Y CONTROL, S.A. Grupo: INVERS. FINISTERRE	44.618.028	Ensayos y análisis técnicos
10 BERSHKA DISEÑO, S.L. Grupo: INDITEX	42.266.088	Diseño especializado
Ingresos 2015 (euros)		

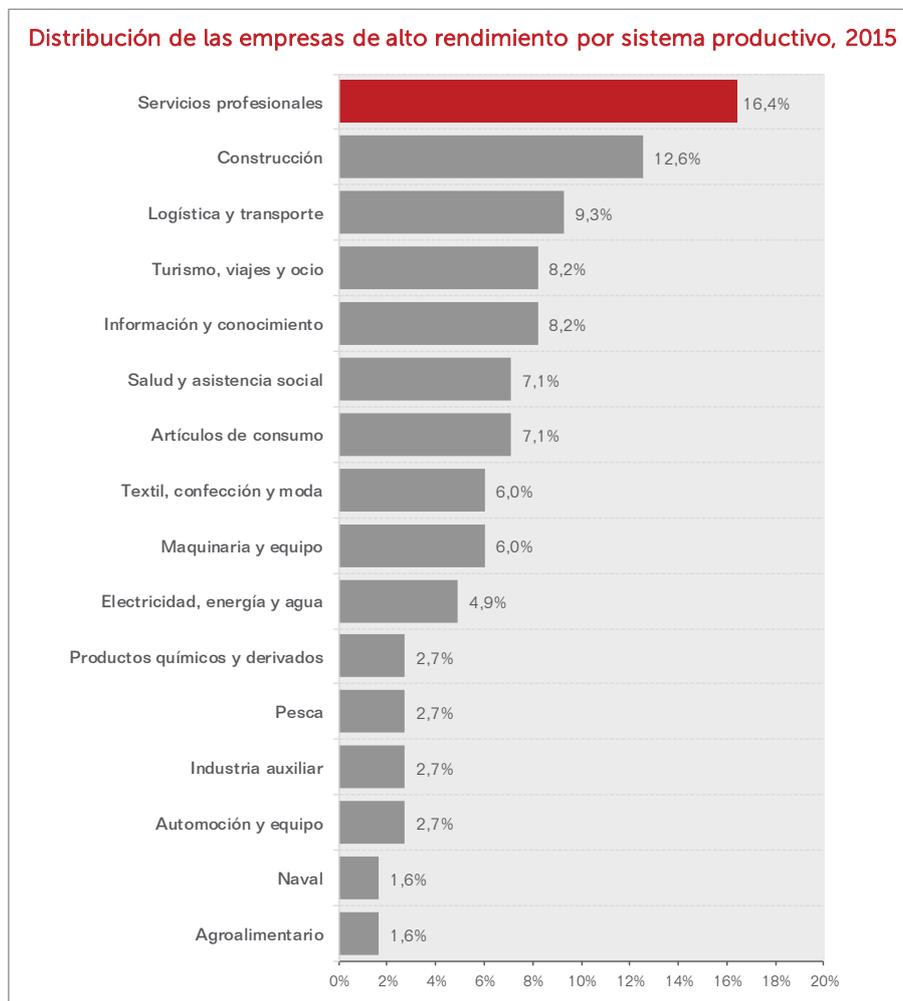
Como en el periodo anterior las tres primeras posiciones son para empresas del grupo INDITEX, estas son INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A., del sector de Mayorista de textiles y prendas de vestir con una facturación que supera los 8.000 millones de euros. A continuación, STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U., Minorista de prendas de vestir y complementos; y en tercer lugar, ZARA DISEÑO, S.L perteneciente al sector de Diseño especializado. Hay que mencionar que en el puesto diez se sitúa otra empresa del grupo INDITEX, BERSHKA DISEÑO, S.L., también del sector de Diseño especializado.

En cuarto lugar, con cerca de 200 millones de euros de Ingresos de explotación se encuentra ASIENTOS DE GALICIA, S.A. (grupo PSA) del sector de Fabricación de componentes, piezas y accesorios. En quinto lugar, del sector de Supermercados e hipermercados, se ubica la empresa ATLANTICA SAGA OURENSE, S.L.U. (grupo GADISA).

Los Ingresos de explotación generados por las cinco primeras posiciones de este ranking suponen un peso del 90,22% sobre los de Ingresos totales de las empresas de alto rendimiento en este periodo.

5.4.3. Las empresas de alto rendimiento por sistema productivo

En el siguiente gráfico mostraremos la concentración de empresas de alto rendimiento por sistema productivo. Además, comentaremos brevemente dentro de cada sistema productivo los sectores más representativos, en cuanto a número de empresas se refiere.



El sistema productivo que posee un mayor número de empresas AR en 2015 es el de los Servicios profesionales (16,4% del total). Dentro de este sistema productivo el sector con una mayor concentración de empresas de alto rendimiento es Diseño especializado, con un peso del 30% sobre el resto de sectores. Hay que destacar que de las 9 empresas de este sector, 8 son del grupo INDITEX y la novena posee una vinculación directa con dicho grupo empresarial, toda ellas desarrollan actividades de Diseño de moda textil

Un 12,6% de las empresas AR le corresponden a la Construcción, destacando Otras actividades de construcción especializada (impermeabilización, limpieza al vapor, chimeneas...) y Fontanería, calefacción y aire acondicionado entre otras.

A continuación, Logística y transporte registra un 9,3% del total de empresas AR gallegas. El sector del Transporte terrestre de pasajeros es el que concentra un mayor número de empresas AR (5 sociedades).

Los restantes sistemas productivos registran concentraciones de empresas de alto rendimiento inferiores al 9% del total.

5.4.4. Las empresas de alto rendimiento por comarca

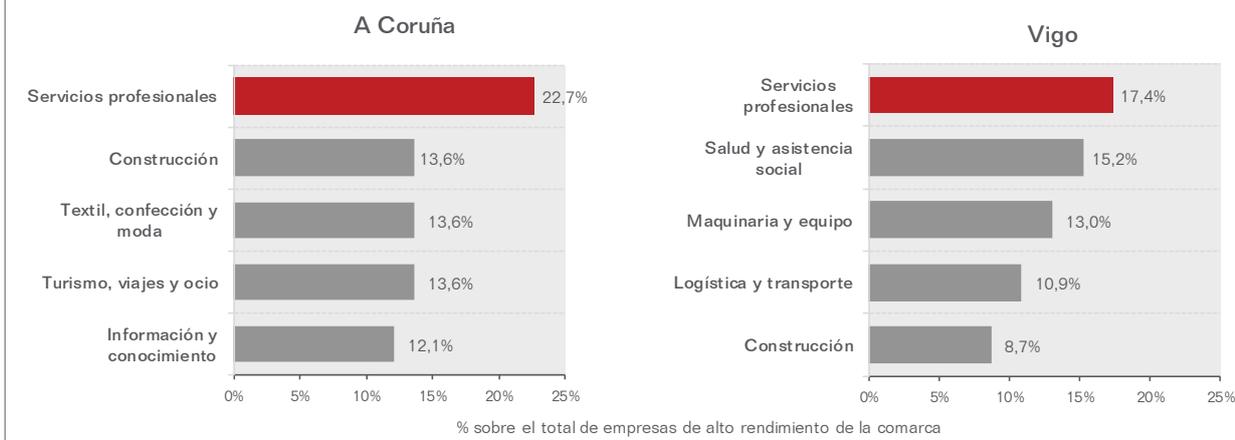
Una vez analizadas las 183 empresas AR bajo una perspectiva territorial a nivel de comarca, se continúa constatando, al igual que en pasadas publicaciones de este informe, que las comarcas de A Coruña y Vigo ocupan las primeras posiciones en cuanto a la distribución de empresas de alto rendimiento detectadas en el período 2013-2015.

Distribución de empresas de alto rendimiento por comarca, 2015

	empresas			empresas	
	nº	%		nº	%
1 A Coruña	66	36,07%	7 Ferrol	3	1,64%
2 Vigo	46	25,14%	8 O Morrazo	3	1,64%
3 Lugo	13	7,10%	9 Deza	3	1,64%
4 Santiago	11	6,01%	10 Barbanza	2	1,09%
5 Ourense	9	4,92%	Otras*	22	12,02%
6 Pontevedra	5	2,73%			
			Total	183	100%

Otras*: Betanzos, A Mariña Central, Caldas, Valdeorras, O Baixo Miño, Terra De Celanova, Ordes, Terra Chá, Eume, O Carballiño, Bergantiños, A Mariña Occidental, Tabeirós-Terra De Montes, O Condado, O Salnés, O Ribeiro, Ortegal, Terra De Melide y Terra De Lemos

Distribución de empresas de alto rendimiento por sistema productivo para dos comarcas, 2015



Ambas comarcas concentran el 61,21% de las empresas AR ubicadas en la comunidad autónoma gallega. El resto de las comarcas registran concentraciones de empresas de alto rendimiento inferiores al 15%. Analizaremos con detalle ambas comarcas, desde una perspectiva sectorial.

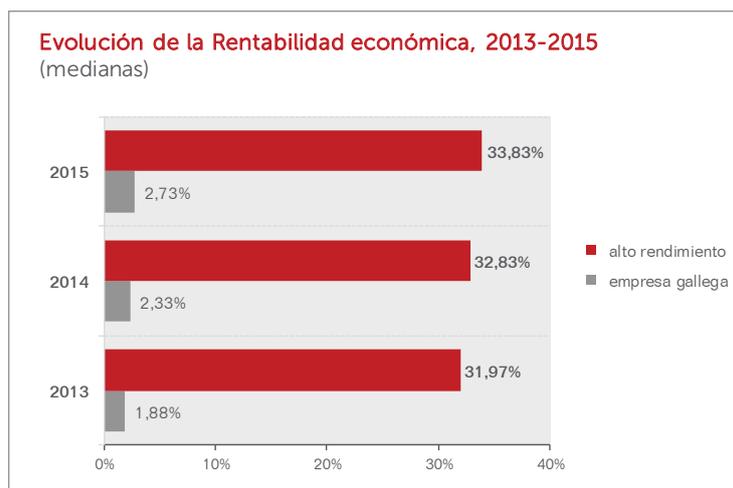
En A Coruña se localizan 66 empresas con este indicador de mejores prácticas empresariales. El 22,7% de estas empresas pertenece al sistema productivo de Servicios profesionales, donde destaca básicamente el sector de Diseño especializado con un peso sobre el resto de sectores del 60%, sector que está conformado por 9 empresas. A continuación, en segunda posición con el mismo número de empresas AR (9 sociedades) se localizan los sistemas productivos de la Construcción, Textil, confección y moda y el Turismo, viajes y ocio. En cuarta posición Información y conocimiento tiene un peso del 12,1% sobre el total de empresa AR comarcal. El resto de sistemas productivos concentran porcentajes de empresas AR inferiores al 10%.

En cuanto a Vigo, que concentró el 25,14% del total de empresas AR gallegas, el sistema productivo con un mayor número de empresas AR es, al igual que en la comarca de A Coruña, Servicios profesionales, con un total de 8 empresas de alto rendimiento, esto supone una representación sobre el total comarcal del sector el 17,4%. En segundo lugar, Salud y asistencia social obtiene un 15,2% de las empresas AR de la comarca, destacando por encima del resto de sectores el sector de los Dentistas. A continuación, Maquinaria y equipo consigue una representación

del 13%, y le sigue Logística y transporte con un 10,9%. El resto de sistemas productivos concentran porcentajes de empresas AR en la comarca de Vigo inferiores al 10%.

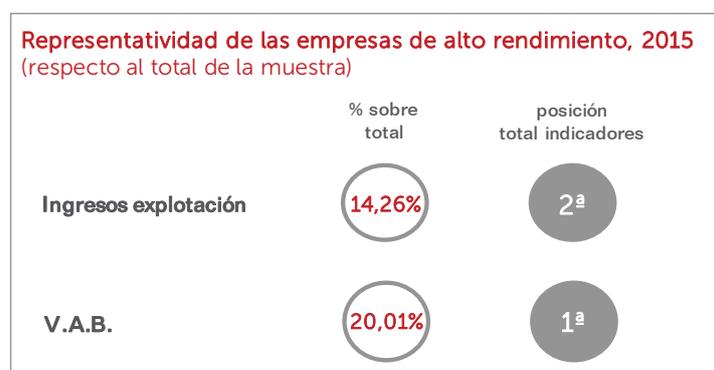
5.4.5. La importancia de las empresas de alto rendimiento

El indicador empresa de alto rendimiento se basa en la consecución de una alta y sostenida Rentabilidad económica en el tiempo. En este estudio que nos ocupa el período comprende de 2013 a 2015. A continuación, gráficamente reflejamos la superioridad clara de la Rentabilidad económica de las empresas de alto rendimiento sobre la registrada por la empresa gallega.



En la comparativa realizada frente a la empresa gallega, las empresas de AR presentan una muy alta rentabilidad en el período 2013-2015, donde se constata una senda de crecimiento de dicho parámetro desde 2013. En los tres años del periodo de estudio la diferencia entre la Rentabilidad económica AR es 30 puntos superior a la obtenida por la empresa gallega de este informe. Sin duda alguna, el alto rendimiento está al alcance de aquellas empresas con un alto nivel de eficiencia en la gestión empresarial que las hace merecedoras de posiciones relevantes en su campo de actividad. La existencia de más y mayores empresas que alcancen la alta rentabilidad implica para la propia empresa y para la sociedad, una mayor fuente de oportunidades y una mayor riqueza colectiva.

Hemos observado otro rasgo característico de las empresas AR y es su capacidad de generación de altos porcentajes de Ingresos y Riqueza. Como vemos en la siguiente ilustración del total de Ingresos y Valor añadido bruto generado por las empresas gallegas, las empresas AR abarcan el 14,26% y el 20,01% de los Ingresos y del V.A.B., respectivamente. Dichos datos le otorgan la primera posición en Valor añadido bruto y la segunda posición en generación de Ingresos de explotación respecto a los otros indicadores de este estudio económico. Las empresas AR son eficientes, bien posicionadas en el sector, reconocidas por un buen producto-servicio, las relaciones o la imagen, percibiendo en ellas las buenas capacidades directivas.





5.5. Las empresas generadoras de riqueza (GR)

5.5.1. Significado de empresa generadora de riqueza

Toda organización empresarial tiene como objetivo la creación de riqueza. Si no fuese así, no podrían considerarse organizaciones útiles para la sociedad y para los grupos que legítimamente tienen intereses en la empresa. La riqueza generada ha de satisfacer a dichos agentes. Los más relevantes son los accionistas, los empleados, los proveedores y acreedores y las administraciones públicas.

- Los accionistas, que son los propietarios de la empresa, reciben dicha riqueza a través de los resultados, bien vía dividendos, bien a través de la constitución de reservas o mediante el incremento de valor de la empresa en el mercado.
- Los empleados obtienen, básicamente, su remuneración en el apartado de gastos de personal.
- Los proveedores y acreedores.
- Las administraciones públicas a través de los impuestos.

El cálculo de este indicador, que se ha elaborado en ARDÁN, pivota alrededor de la generación de valor, en particular en torno al Valor añadido⁴, es decir, sobre el resultado económico una vez deducidos los impuestos y el coste de los recursos, tanto propios como ajenos, necesarios para que la empresa pueda funcionar.

Los criterios que una empresa ha de cumplir para que pueda considerarse de elevada generación de riqueza son:

1. Debe tener un EVA (Economic Value Added⁵) positivo durante el período de análisis que va desde el año 2013 a 2015. La razón está en que no deben incorporarse empresas que obteniendo un elevado Valor añadido lo hagan sobre la base de grandes cuantías de recursos propios, sin que a éstos se les asocie un coste, al menos de oportunidad.
2. El EVA de 2013 debe ser superior a 150.000 euros. Ello se hace así para descartar empresas con exigua generación de valor.
3. El crecimiento del EVA debe ser del 10% durante el periodo de estudio 2013-2015.

Características:

Las empresas generadoras de riqueza desarrollan una buena propuesta de generación de valor, es destacable que se encuentren posicionadas en actividades singulares.

⁴ Existen muchas perspectivas del Valor añadido. En particular la tendencia actual persigue que el valor generado responda de forma clara al esfuerzo que la empresa realiza deduciendo del valor de mercado los costes externos, de ahí que, por ejemplo, no debería interpretarse como valor el artificio contable de la variación de existencias.

⁵ El concepto de EVA (Economic Value Added) mide el valor que se crea o destruye para el accionista. Para el cálculo del EVA se tienen en cuenta los resultados operativos netos tras impuestos (RONTI, equivalente al resultado económico deducidos los impuestos o al resultado neto menos el resultado financiero), y se deduce el coste de los recursos afectos al negocio ($Kc \times \text{Capitales Empleados}$, siendo Kc el coste de capital y Capitales Empleados los recursos propios y ajenos con coste vinculados al negocio). Este último aspecto tiene su razón de ser en que los recursos, también los propios, tienen un coste, aunque sea de oportunidad. El Kc se calcula como la suma de:

- el producto del coste de la deuda por los recursos ajenos sujetos a interés entre los capitales empleados,
- el producto de los fondos propios por el coste de inversiones con riesgo similar (fondos de inversión sin riesgo, letras del tesoro, etc.), este último coste se ha establecido en el 1,25% en 2013, el 0,43% en 2014 y en el 0,08% para 2015 (tomando como fuente el Banco de España) y todo ello entre los capitales empleados.

De ahí que $EVA = RONTI - Kc \times \text{CAPITALES EMPLEADOS}$.

El Valor añadido bruto (V.A.B.cf.) es otra medida de la riqueza generada. Sin embargo, para el cálculo de este indicador se ha preferido utilizar el EVA debido a su consistencia, ya que considera el coste de los recursos propios necesarios para funcionar. EVA es una marca registrada por la consultora: Stern Steward & Co.

Además, presentan una buena gestión de valor para el accionista de la empresa. La buena gestión de las empresas obedece a una adecuada realización de actividades de I+D+i, mejoras en la productividad y la consiguiente mejora de sus productos y servicios.

5.5.2. Las empresas generadoras de riqueza en Galicia

En función de los criterios que hemos citado en el anterior apartado y aplicándolos a la muestra de referencia de este estudio económico (18.235 empresas gallegas) han obtenido el indicador de empresa generadora de riqueza 247 empresas.

El número de entidades que alcanzan dicho indicador es espectacular si los comparamos con el obtenido en el periodo anterior (21 empresas). concretamente estas empresas GR suponen un 1,35% sobre el total de empresas de este informe. Este incremento en número de sociedades generadoras de riqueza se debe al buen comportamiento de los resultados de las empresas y la reducción del coste de los recursos en el periodo de análisis 2013-2015. En la siguiente tabla se relacionan las 247 empresas GR ordenadas alfabéticamente.

Empresa	Sector	2015 (en euros)			EVA Tasa variación 15/14
		Ingresos explotación	VAB	EVA	
1 ACADEMIA A MARIÑA, S.L.	Educación y actividades auxiliares	4.714.057	1.703.334	642.610	53,67%
2 AD GRUPO REGUEIRA, S.A.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	54.185.550	11.785.795	2.830.582	28,03%
3 AD REGUEIRA Y ASOCIADOS, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	4.869.597	1.194.789	380.826	86,44%
4 ADVANCED COMFORT SYSTEMS IBERICA S.L.U.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	18.045.000	2.629.000	777.000	73,05%
5 AGRUPACION FABRICANTES ACEITES MARINOS	Fabricación de productos lácteos, aceites y grasas vegetales y animales	27.163.625	5.037.166	2.454.461	13,51%
6 AKEWUELE, S.L.	Mayoristas de perfumería y cosmética	2.534.152	980.415	508.598	10,17%
7 ALDABA SERVICIOS PROFESIONALES, S.L.	Consultoría informática	3.430.742	1.845.872	567.359	35,01%
8 ALFONSO GARCIA LOPEZ, S.A.	Fabricación de conservas	40.770.845	5.777.768	2.258.955	17,56%
9 ALINEA SOFTWARE SOLUTIONS, S.L.	Telecomunicaciones	1.157.380	1.106.529	389.087	27,48%
10 ALTIA CONSULTORES, S.A.	Programación informática	58.530.256	28.304.241	6.634.397	56,22%
11 ALUDEC INYECCION, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	11.187.395	4.543.609	1.562.295	89,30%
12 ALUDEC, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	75.984.378	20.687.632	11.522.516	88,29%
13 ALUGAL, S.L.	Mayoristas de metales y minerales metálicos	13.299.841	2.839.947	1.469.624	16,69%
14 ANGEL LOPEZ SOTO, S.L.	Elaboración de productos a base de pescado	42.440.247	5.928.208	765.952	36,74%
15 ARCE CLIMA SISTEMAS Y APLICACIONES, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	40.468.617	11.213.836	2.776.233	69,79%
16 ARENAL PERFUMERIAS, S.L.	Mayoristas de perfumería y cosmética	78.265.889	16.660.863	4.804.206	19,83%
17 ARMADORES DE BURELA, S.A.	Mayoristas de pescados y mariscos	76.771.657	2.495.913	815.838	38,25%
18 ARNOIA DISTRIBUCION DE LIBROS, S.A.	Mayoristas de suministros de papelería	64.357.532	6.069.356	1.033.707	101,62%
19 ARTICULOS DE PROTECCION, S.A.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	4.751.191	997.055	399.721	17,19%
20 ASIENTOS DE GALICIA, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	198.220.244	36.405.607	15.286.118	30,35%
21 ASTILLEROS ARMON BURELA, S.A.	Construcción de barcos y embarcaciones de recreo	5.448.502	1.363.347	629.106	24,92%
22 ASTILLEROS Y VARADEROS LAGO-ABEIJON, S.L.	Construcción de barcos y embarcaciones de recreo	4.419.839	2.167.042	639.650	23,68%
23 ATLANTICA SAGA OURENSE, S.L.U.	Supermercados e hipermercados	95.291.783	18.099.717	6.177.332	19,63%
24 AUTOMOVILES PEREZ RUMBAO, S.A.	Venta de automóviles	30.882.000	2.556.000	641.000	32,71%
25 AUTOPISTAS ATLANTICO CONCES. ESPAÑOLA,SA	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)	136.190.621	119.506.872	41.875.417	74,56%
26 AUTOS CAL PITA, S.A.	Transporte terrestre de pasajeros	5.005.685	3.367.009	762.180	32,07%
27 AUTOS GONZALEZ, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros	4.483.240	2.233.433	439.901	62,78%
28 AUXILIAR CONSERVERA, S.A.	Elaboración de productos a base de pescado	16.281.227	1.729.321	594.891	55,97%

Empresas generadoras de riqueza

Empresa	Sector	2015 (en euros)			EVA Tasa variación 15/14
		Ingresos explotación	VAB	EVA	
29 AVIROJO, S.L.	Avicultura	5.702.285	1.396.032	787.214	12,09%
30 B.M.C. REFORMAS OBRAS REHABILITACION, SL	Construcción de edificios	8.217.964	2.117.639	1.093.510	58,18%
31 BAIPECA FISH, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	10.078.021	729.524	324.767	35,32%
32 BAITRA, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	4.194.768	1.445.048	754.837	165,60%
33 BALIDEA CONSULTING & PROGRAMING, S.L.	Otros serv. relacionados con las TIC (instalación ordenadores y programas informát.)	6.693.584	5.101.330	534.702	79,85%
34 BARRAS ELECTRICAS GALAICO-ASTURIANAS,S.A	Transporte, distribución y comercio de energía eléctrica	46.251.000	30.342.000	7.396.000	44,71%
35 BELTS VIGO, S.L.	Fabricación de otros productos de plástico (poliuretano, resina de poliéster...)	3.321.081	1.380.404	717.765	22,02%
36 BENITO ABALO, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros	2.400.175	1.461.562	462.035	19,51%
37 BERSHKA BSK ESPAÑA, S.A.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	1.211.621.169	249.675.965	95.804.111	65,31%
38 BOGRAO, S.L.	Fabricación de productos para la alimentación animal	18.521.490	1.387.123	492.665	21,19%
39 BROGAN TRANSPORTE, S.A.U.	Transporte de mercancías por carretera	64.946.778	10.759.862	1.570.152	11,64%
40 CABLERIAS AUTO, S.L.	Fabricación de material, equipo eléctrico y componentes electrónicos	23.288.223	6.277.753	1.903.409	176,46%
41 CALVO ENVASES, S.L.U.	Fabricación de otros productos metálicos (tornillería, envases metálicos...)	34.847.332	10.387.307	6.201.777	28,09%
42 CARPINTERIA CERQUEIRO, S.L.	Fabricación de otras estructuras de madera	22.369.118	8.488.496	3.867.363	37,52%
43 CARRAPUCHEIRIÑA SERVICIOS, S.L.	Actividades de contabilidad	1.542.460	1.264.133	541.622	25,79%
44 CEFRICO, S.L.	Elaboración de productos a base de pescado	16.527.271	7.828.043	1.242.511	21,32%
45 CELTAMOTOR, S.L.	Venta de automóviles	35.976.766	4.218.781	1.115.406	20,46%
46 CENTRAL ELECTRICA SESTELO Y CIA., S.A.	Transporte, distribución y comercio de energía eléctrica	5.154.786	3.708.574	2.060.959	14,11%
47 CEPILLOS, BROCHAS Y PINCELES ORENSE, SLU	Mayoristas de perfumería y cosmética	4.324.306	880.512	638.523	16,46%
48 CIA. ESPAÑOLA DE IND. ELECTROQUIMICAS,SA	Fabricación de productos químicos básicos (colorantes, lejías, cetonas...)	25.027.000	3.656.000	1.267.000	34,22%
49 CIE GALFOR, S.A.U.	Forja, estampación y embutición de metales	125.967.000	39.626.000	11.453.000	30,85%
50 CLAVO CONGELADOS, S.A.	Elaboración de productos a base de pescado	35.814.646	10.787.269	1.533.956	71,67%
51 CLINICA DENTAL RIOSDENT, S.L.	Dentistas	1.846.542	792.002	358.795	25,89%
52 COMAR CORUÑA, S.L.U.	Juegos de azar y apuestas	12.611.331	4.733.864	1.433.719	28,50%
53 COMAR ORENSE, S.L.U.	Juegos de azar y apuestas	4.840.320	1.595.148	478.227	54,97%
54 COMAR RIAS ALTAS, S.A.	Juegos de azar y apuestas	5.465.156	2.079.116	858.458	22,84%
55 COMERCIAL MALASA, S.L.U.	Mayoristas de maderas y chapas	46.033.135	7.933.913	3.931.643	61,67%
56 COMERCIAL MAQUINARIA F3, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	3.256.208	1.691.707	426.707	93,15%
57 COMERCIAL MARTINEZ SANCHEZ, S.L.	Mayoristas no especializad. pdtos. alimenticios (almacenes, provisionistas buques...)	54.471.561	6.042.519	1.156.213	18,36%
58 COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	Elaboración de especias, salsas, preparados alimenticios y similares	69.325.008	15.552.913	5.111.794	46,59%
59 CONDUCTORES ELECTRICOS REVI, S.A.	Fabricación de material, equipo eléctrico y componentes electrónicos	31.371.555	2.533.600	236.390	23,34%
60 CONGELADOS NORIBERICA, S.A.	Mayoristas de pescados y mariscos	39.099.652	4.176.468	695.273	16,71%
61 CONGELADOS VIDEMAR, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	35.548.423	1.866.278	572.443	61,63%
62 CONSERVAS CERQUEIRA, S.A.	Fabricación de conservas	36.858.024	10.474.173	4.360.932	13,48%
63 CONSERVERA DE RIANXO, S.A.	Fabricación de conservas	10.284.275	2.770.566	430.082	26,88%
64 CONSERVEROS REUNIDOS, S.L.	Fabricación de conservas	11.092.168	6.689.585	3.639.817	28,47%
65 CONSTRUCCIONES METALICAS VIGO, S.A.	Fabricación de estructuras metálicas	7.371.312	2.478.085	718.224	117,90%
66 CORGAL AUTOMOVILES, S.L.	Venta de automóviles	13.257.665	1.870.051	847.572	29,06%
67 CZ VETERINARIA, S.A.	Fabricación de productos farmacéuticos	23.981.697	15.544.879	4.814.329	300,98%
68 DELICIAS CORUÑA, S.L.	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	6.721.811	1.806.648	303.458	11,41%
69 DELTACARGO, S.L.U.	Transporte de mercancías por carretera	21.987.350	3.646.858	719.461	28,31%

Empresas generadoras de riqueza

Empresa	Sector	2015 (en euros)			EVA Tasa variación 15/14
		Ingresos explotación	VAB	EVA	
70 DENAT 2007, S.L.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	4.774.441	1.952.711	530.354	56,30%
71 DENSO SISTEMAS TERMICOS ESPAÑA, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	143.005.383	23.694.062	4.806.575	56,28%
72 DINAHOSTING, S.L.	Servicios de hosting, proceso de datos y portales web	10.640.036	6.801.521	1.579.021	29,29%
73 DISASHOP, S.L.	Telecomunicaciones	240.354.831	10.145.809	4.472.988	82,83%
74 DISCEFA, S.L.U.	Elaboración de productos a base de pescado	62.412.412	14.409.364	10.081.105	14,16%
75 DISCOA, S.L.	Mayoristas de carne y productos cárnicos	4.953.442	810.508	391.669	28,23%
76 DISLO, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	2.900.915	1.732.049	396.292	31,80%
77 DISTRIBUCIONES FROIZ, S.A.	Supermercados e hipermercados	511.157.824	98.974.869	6.510.404	118,54%
78 DISTRIBUIDORA PUBLICACIONES BOREAL, S.L.	Mayoristas de suministros de papelería	51.481.958	4.498.172	968.117	49,17%
79 DITRAM AUTOMOCION, S.L.U.	Venta de automóviles	25.175.935	2.404.151	648.805	12,66%
80 DROGAS VIGO, S.L.	Mayoristas de productos químicos	23.081.355	2.691.084	815.306	62,55%
81 DS SMITH PACKAGING CARTOGAL, S.A.U.	Fabricación de pasta papelera, artículos de papel y cartón	17.231.939	4.383.883	1.376.828	14,46%
82 DURAN MAQUINARIA AGRICOLA, S.L.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	15.600.775	2.336.731	706.157	48,59%
83 EDISA, SISTEMAS DE INFORMACION, S.A.	Consultoría informática	2.915.042	1.605.288	288.399	16,98%
84 EGASA FERROL, S.A.	Juegos de azar y apuestas	4.643.607	1.849.956	820.273	33,88%
85 ELECTRICA LOS MOLINOS, S.L.	Transporte, distribución y comercio de energía eléctrica	2.032.275	1.361.621	624.098	38,22%
86 ELECTRO ORENSE, S.L.	Mayoristas de equipos para las TIC	9.212.811	891.693	305.919	25,35%
87 EMPRESA DE SERVICIOS MORTUORIOS VIGO, SA	Funerarias	5.006.014	2.881.686	823.647	29,43%
88 EMPRESA FREIRE, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros	3.553.323	2.633.528	1.058.323	314,56%
89 EMPRESA MONFORTE, S.A.U.	Transporte terrestre de pasajeros	33.576.659	15.645.691	6.064.832	165,12%
90 ENERGEA, SERVICIOS Y MANTENIMIENTO, S.L.	Producción de energía eléctrica de origen eólico	24.480.000	8.644.000	5.005.000	53,53%
91 EQUIPAMIENTO VENTA DIRECTA, S.L.	Mayoristas de electrodomésticos	13.801.271	1.415.943	404.374	13,37%
92 ESTACION DE SERVICIO COMPOSTELA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	8.338.083	612.711	255.971	18,91%
93 ESTACION DE SERVICIO PAZOS, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	7.525.779	782.763	245.940	14,24%
94 ESTACIONES DE SERVICIO PEREZ RUMBAO, S.A	Estaciones de servicio y gasolineras	9.274.769	1.022.912	309.589	52,59%
95 EULOGIO MATO, S.A.	Mayoristas de carne y productos cárnicos	10.275.812	1.127.959	517.987	18,52%
96 EURO CKP, S.A.	Trabajo de la piedra	16.303.339	3.300.314	720.513	38,21%
97 EUORED VIGO, S.L.	Fabricación de otros ptdos. textiles, excepto prendas de vestir (alfombras, moquetas...)	6.536.653	1.342.208	257.357	10,12%
98 EXPLOMARSA CORUÑA, S.L.U.	Juegos de azar y apuestas	6.410.856	2.616.434	854.831	36,51%
99 EXTRUSIONADOS GALICIA, S.A.U.	Producción de aluminio	61.225.253	11.072.559	3.457.238	477,73%
100 FASHION RETAIL, S.A.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	840.102.214	90.106.889	51.086.394	35,85%
101 FAURECIA SISTEMAS DE ESCAPE ESPAÑA, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	111.310.688	14.118.201	3.477.163	92,26%
102 FORESAIndustr. QUIMICAS DEL NOROESTE,SA	Fabricación de productos químicos básicos (colorantes, lejías, oetonas...)	110.154.793	11.997.564	5.435.276	41,06%
103 FORESTAL DEL ATLANTICO, S.A.	Fabricación de otros productos químicos (colas, explosivos, tintas...)	77.177.769	12.239.731	5.614.468	717,35%
104 FORMAS INOXMAN, S.L.	Tratamiento y revestimiento de metales	14.147.065	6.181.286	1.334.836	28,92%
105 FRESNO METAL, S.L.	Carpintería metálica	10.099.340	4.680.073	988.569	93,96%
106 FRIGORIFICOS DEVESA, S.L.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	1.765.841	1.466.376	769.998	38,43%
107 FRIGORIFICOS OYA, S.A.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	7.407.721	3.203.036	902.437	36,90%
108 FRIOANTARTIC, S.A.	Mayoristas de pescados y mariscos	63.713.652	3.202.307	1.359.907	160,09%
109 FUNERARIA FERNANDEZ, S.A.	Funerarias	2.726.695	969.003	313.651	38,40%
110 G.I. GRANITOS IBERICOS, S.A.U.	Trabajo de la piedra	27.814.213	6.280.496	2.001.913	72,06%

Empresas generadoras de riqueza		2015 (en euros)			EVA Tasa variación 15/14	
		Ingresos explotación	VAB	EVA		
111	GADISA RETAIL, S.L.U.	Mayoristas no especializad. pdtos. alimenticios (almacenes, provisionistas buques...)	804.584.478	22.208.381	1.446.462	14,21%
112	GALICIA DIRECT, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	2.016.492	1.164.372	368.593	29,70%
113	GALIMETAL, S.A.	Producción de aluminio	8.451.527	2.465.602	948.815	18,27%
114	GALLEGA DE CORRECTORES NAYA, S.L.	Fabricación de productos para la alimentación animal	2.611.011	750.322	328.172	19,60%
115	GARUM SEA FOOD, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	14.580.697	1.890.517	1.092.922	52,32%
116	GAS GALICIA, SOC. PARA DESARROLLO DEL GAS	Suministro de gas, vapor y aire acondicionado	52.751.000	37.017.000	6.829.000	13,33%
117	GASCIES, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	1.883.438	1.194.588	374.809	41,45%
118	GASOLINAS, LUBRIFICANTES, REPUESTOS, S.A	Estaciones de servicio y gasolineras	45.725.892	5.699.259	1.980.321	76,61%
119	GENERADORES EUROPEOS, S.A.L.	Fabricación de material, equipo eléctrico y componentes electrónicos	14.183.082	2.369.722	429.888	80,43%
120	GESTORA DE SUBPRODUCTOS DE GALICIA, S.L.	Recogida y gestión de residuos	13.464.655	9.416.339	4.699.124	59,01%
121	GISTE CERVECERA, S.L.U.	Bares y cafeterías	4.828.322	2.359.649	691.306	88,19%
122	GRUPO ANTOLIN-PGA, S.A.U.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	52.582.524	14.030.883	5.689.716	80,69%
123	GRUPO DE EMPRESAS MARTE, S.L.	Promoción inmobiliaria	2.345.749	1.309.240	851.251	112,62%
124	HEDEGASA, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros	1.818.156	1.325.731	319.194	32,82%
125	HERCULES COURIER, S.L.	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)	6.001.369	1.325.291	629.062	45,38%
126	HERMANOS FERNANDEZ IBAÑEZ CONSIGN. PESCA	Mayoristas de pescados y mariscos	68.124.483	2.881.534	1.454.693	31,87%
127	HERMANOS GALDO, S.L.	Extracción pesquera	3.382.161	2.187.461	1.030.171	34,74%
128	HEVAGO, S.A.	Estaciones de servicio y gasolineras	7.596.216	748.476	249.686	11,62%
129	HIJOS DE CARLOS ALBO, S.L.	Fabricación de conservas	82.818.429	8.735.269	4.059.758	15,37%
130	HIJOS DE RIVERA, S.A.U.	Elaboración de bebidas alcohólicas, excepto vino	329.453.019	120.535.531	46.528.547	30,57%
131	HOGOMAR 2000, S.L.	Promoción inmobiliaria	2.835.325	2.049.343	908.564	62,45%
132	HOOKTONE SHIPPING, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	4.205.848	686.837	348.145	21,44%
133	HORNOS SANFIZ, S.A.	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	8.482.501	2.224.162	540.651	41,06%
134	IGNACIO GONZALEZ MONTES, S.A.	Fabricación de conservas	74.785.211	12.286.565	4.386.889	83,48%
135	INDUPANEL, S.L.	Fabricación de estructuras metálicas	9.718.068	3.727.118	1.231.864	109,84%
136	INDUSTRIA GALLEGA DEL PAN, S.L.U.	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	45.394.064	14.247.794	4.439.449	20,88%
137	INDUSTRIA QUIMICA RIO BLANCO, S.L.	Fabricación de jabones, detergentes, perfumes y cosméticos	7.682.567	3.240.410	2.050.947	10,80%
138	INDUSTRIAL RECENSE, S.L.	Fabricación de estructuras metálicas	7.254.935	2.233.704	441.218	76,21%
139	INDUSTRIAS GUERRA, S.A.	Fabricación de maquinaria agraria y forestal	10.448.483	3.591.392	442.845	62,90%
140	INDUSTRIAS PROA, S.A.	Fabricación de pinturas y barnices	14.010.705	4.827.447	1.001.597	28,72%
141	INDUSTRIAS TRIMAR, S.L.	Fabricación de productos básicos de hierro y acero	1.749.991	799.434	408.339	33,90%
142	INNOLACT, S.L.	Fabricación de productos lácteos, aceites y grasas vegetales y animales	8.212.024	2.963.544	1.300.154	88,23%
143	INORTEX, S.L.	Promoción inmobiliaria	630.166	578.662	452.975	34,78%
144	INSTITUTO MEDICO QUIRURG. SAN RAFAEL, SA	Actividades sanitarias	21.408.840	10.735.064	1.757.434	39,93%
145	INSTITUTO POLICLINICO ROSALEDA, S.A.	Actividades sanitarias	26.532.241	14.368.158	1.098.297	48,08%
146	INTERATLANTIC FISH, S.L.U.	Mayoristas de pescados y mariscos	45.369.832	5.603.388	3.507.138	38,33%
147	J.G.V. FITOPLAS, S.L.	Fabricación de otros productos de plástico (poliuretano, resina de poliéster...)	1.792.377	900.641	394.822	31,98%
148	JOYERIA JOSE LUIS, S.L.	Joyerías y relojerías	27.279.653	12.333.316	3.239.109	64,52%
149	JUSTO LOPEZ VALCARCEL, S.A.	Fabricación de conservas	10.979.287	2.522.132	653.856	59,86%
150	KOTA BLUE, S.L.	Mayoristas de materiales para la construcción	12.251.770	6.052.439	619.559	90,12%
151	LANZAL PRODUCTOS DEL MAR, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	22.252.401	865.810	404.679	18,16%

Empresas generadoras de riqueza

Empresa	Sector	2015 (en euros)			EVA Tasa variación 15/14
		Ingresos explotación	VAB	EVA	
152 LIÑAGAR, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	21.769.527	5.162.801	711.225	22,55%
153 LUALCO, S.L.	Fabricación de productos cárnicos	8.257.703	1.435.733	521.024	18,58%
154 LUCUS MARKET, S.L.	Supermercados e hipermercados	136.571.303	25.540.048	7.004.529	35,02%
155 M. LAGO, S.A.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	6.096.954	1.457.509	498.760	75,78%
156 MANSERVI-JASO GALICIA, S.L.	Instalaciones eléctricas	1.927.883	1.297.200	358.176	24,12%
157 MANTELNOR OUTSOURCING, S.L.	Agencias de empleo y colocación	11.432.865	10.700.290	512.500	52,01%
158 MANUEL VILLADONIGA CASAS, S.L.	Silvicultura	7.525.623	1.129.031	704.285	41,18%
159 MAPE ASESORES, S.A.	Mayoristas de productos farmacéuticos	25.116.131	2.470.422	1.084.610	12,80%
160 MAPEXEL, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	16.965.920	2.067.384	698.401	171,26%
161 MARINE INSTRUMENTS, S.A.	Fabricación de aparatos de medida, control, óptica y equipo fotográfico	34.789.678	17.399.951	10.378.322	33,05%
162 MARITIMA CONSIFLET, S.A.	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)	12.704.074	1.749.109	443.761	40,71%
163 MATADERO AVICOLA OTRES, S.L.	Avicultura	6.241.291	1.652.614	329.941	72,98%
164 MEGATECH INDUSTRIES ORENSE, S.L.	Fabricación de otros productos de plástico (poliuretano, resina de poliéster...)	25.699.000	8.121.000	2.216.000	14,46%
165 MEJILLONES NIDAL, S.L.	Fabricación de conservas	11.720.822	2.736.867	945.639	12,77%
166 MENKENT, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	8.996.229	542.445	386.502	40,77%
167 MERCARTABRIA, S.L.U.	Supermercados e hipermercados	424.071.801	76.673.450	15.835.546	26,12%
168 METALGIPS EUROPA, S.L.	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes	17.825.195	5.626.095	2.405.301	42,89%
169 MONTAJES METALICOS PAN AÑON, S.L.	Fabricación de estructuras metálicas	7.516.286	3.014.767	693.901	41,62%
170 NAVIERA RIA DE AROSA, S.A.U.	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)	3.506.560	2.353.860	932.570	32,89%
171 NEOGRAF ALVEDRO, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	21.299.945	8.282.925	1.811.789	14,02%
172 NORTEMPO EMPRESA DE TRABAJO TEMPORAL, SL	Agencias de empleo y colocación	71.309.578	67.901.959	1.460.378	48,36%
173 NOVAS Y MAR ESPECIALIDADES, S.L.	Mayoristas de carne y productos cárnicos	4.696.639	932.815	301.999	48,49%
174 NOVOMOVIL, S.A.	Venta de automóviles	21.111.198	3.195.739	761.562	37,85%
175 NUESTRO MAR DE SIEMPRE, S.L.	Fabricación de conservas	5.351.069	1.742.019	302.411	22,42%
176 OPERGESTION, S.A.	Juegos de azar y apuestas	1.989.744	757.778	358.115	16,92%
177 OPERINTER CTGA TRAIMER, S.L.	Otras actividades anexas al transporte (serv. en aeropuertos, agentes de aduanas...)	7.899.870	1.452.354	597.221	21,88%
178 OSMOS SISTEMAS ELECTRICOS, S.L.	Instalaciones eléctricas	32.602.960	11.867.918	2.972.047	28,63%
179 PABLO IGLESIAS PESCADOS Y MARISCOS, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	6.130.297	824.779	324.011	13,04%
180 PADRONESA INDUSTRIAL DE CURTIDOS, S.A.	Industria del cuero y del calzado	12.928.666	3.376.469	899.244	53,10%
181 PANADERIA TOÑITO, S.L.	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	3.730.079	1.229.877	457.646	35,41%
182 PECOFACET IBERICA, S.A.	Fabricación otra maquinaria especializ. (industria del papel, plástico, la madera...)	16.284.997	5.873.700	1.250.476	33,27%
183 PELLEJERO E HIJOS, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	14.347.951	5.831.460	1.493.362	46,40%
184 PEREZ TORRES MARITIMA, S.L.	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)	50.168.325	13.964.262	647.550	42,90%
185 PESCA BAQUEIRO, S.A.	Extracción pesquera	11.656.402	5.311.918	1.300.012	14,72%
186 PESCADOS GALMAR, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	30.286.440	1.200.900	385.336	33,52%
187 PESCADOS HERMANOS LIJO, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	6.009.741	1.525.235	604.200	31,01%
188 PESCADOS PEREZ PIÑEIRO, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	43.991.754	1.504.248	725.400	123,88%
189 PESCARMAR, S.L.U.	Mayoristas de pescados y mariscos	62.070.218	3.748.459	917.293	16,12%
190 PESQUERIAS ABRELA, S.L.	Extracción pesquera	3.829.273	2.785.646	678.618	86,69%
191 PIENSOS NANFOR, S.A.	Fabricación de productos para la alimentación animal	67.371.000	4.399.000	731.000	31,00%
192 PINTANOR, S.L.	Revocamiento y revestimiento de suelos y paredes	3.047.998	2.102.087	635.647	10,39%

Empresas generadoras de riqueza		2015 (en euros)			EVA Tasa variación 15/14	
		Ingresos explotación	VAB	EVA		
193	PIZARRAS EL SOL, S.L.	Extracción de pizarra	7.100.217	5.228.787	2.303.510	20,87%
194	POMPAS FUNEBRES DEL ATLANTICO, S.A.	Funerarias	4.399.324	2.684.036	970.827	96,61%
195	PONTEVICUS, S.L.U.	Supermercados e hipermercados	144.355.126	26.054.116	4.919.404	29,77%
196	PROMOCIONES TERRA DA LIMIA, S.L.	Promoción inmobiliaria	618.200	535.342	364.002	10,08%
197	PROTEA PRODUCTOS DEL MAR, S.A.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	4.454.532	1.900.228	603.152	51,53%
198	PUNTES Y CALZADAS INFRAESTRUCTURAS, SLU	Construcción de carreteras y autopistas	172.574.624	26.913.574	3.201.547	35,74%
199	QUEIXERIAS BAMA, S.L.	Mayoristas de productos lácteos y huevos	4.201.756	522.571	381.651	50,29%
200	QUEIZUAR, S.L.	Fabricación de productos lácteos, aceites y grasas vegetales y animales	5.182.004	1.628.957	545.077	34,14%
201	R.C. FIL DISTRIBUCIONES, S.L.U.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	13.696.028	2.182.826	578.613	109,44%
202	RECAMBIOS FRAIN, S.L.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	30.382.907	5.057.770	1.931.948	135,49%
203	RECAMBIOS OCHOA, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	8.475.094	2.104.894	388.070	45,74%
204	RECREATIVOS JORMA, S.L.	Juegos de azar y apuestas	3.223.360	1.188.288	472.440	26,28%
205	REDES DE TELECOMUNIC. GALEGAS RETEGAL,SA	Telecomunicaciones	9.599.720	3.968.887	834.425	110,86%
206	REMOLCADORES NOSA TERRA, S.A.	Transporte marítimo de mercancías	19.224.000	12.045.000	1.973.000	17,23%
207	REYES HERMANOS, S.L.	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	32.491.391	3.368.802	912.782	47,59%
208	ROBERTO JOYERO VIGO, S.L.	Joyerías y relojerías	6.326.232	1.566.688	943.598	16,44%
209	RODICUT INDUSTRY, S.A.	Fabricación de otros productos de plástico (poliuretano, resina de poliéster...)	9.667.055	5.025.722	2.126.100	29,95%
210	ROEIRASA, S.A.U.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	27.348.941	7.096.079	2.330.202	54,73%
211	ROMERO Y PEREIRA INVERSIONES, S.L.	Promoción inmobiliaria	660.150	632.699	247.738	16,87%
212	ROYDISA, S.A.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	7.575.414	2.006.055	373.045	69,13%
213	S.A. GESTION SERV. Y CONSERVACION GESECO	Suministro de agua y saneamiento	17.744.785	9.450.474	1.746.074	54,83%
214	SAGRES, S.L.	Confección de ropa de trabajo	14.298.026	2.766.898	870.083	26,32%
215	SANATORIO QUIRURGICO MODELO, S.L.	Actividades sanitarias	36.830.449	22.041.748	4.784.268	29,95%
216	SANTOS EQUIPAMIENTO DE INTERIORES, S.L.	Mayoristas muebles, exc. madera, aparatos iluminación y otros artículos uso doméstico	15.083.274	3.514.157	1.798.701	110,18%
217	SCANNER ORENSE, S.L.	Actividades de laboratorios médicos	1.943.160	1.119.937	515.118	33,72%
218	SDAD. PUBLICA INVESTIMENTOS GALICIA, S.A	Construcción de edificios	13.378.157	11.388.712	3.693.536	26,63%
219	SERVICIOS, GESTIONES Y CONTRATAS, S.A.	Construcción de edificios	740.967	458.958	350.257	18,74%
220	SIGALTEC, S.L.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	8.879.384	1.385.061	456.461	96,46%
221	SISTEMAS TEC. ACCESORIO Y COMPONENTES,SL	Fabricación de cerraduras y herrajes	44.822.236	13.538.982	3.914.384	25,78%
222	SOC. GESTORA DE MANTENIMIENTOS INSTALAC.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	5.036.056	1.540.786	222.718	15,41%
223	SOCIEDAD GALLEGA DE POLIMEROS, S.A.	Fabricación de envases y embalajes de plástico	13.819.294	3.908.414	968.903	31,98%
224	STRADIVARIUS DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	27.979.405	27.186.527	15.626.347	12,64%
225	STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	961.032.937	287.528.332	116.710.937	12,37%
226	SUMINISTROS CALEFON, S.L.	Mayoristas de ferretería, fontanería y calefacción	14.704.415	2.574.113	612.702	73,33%
227	SUPERVISION Y CONTROL, S.A.	Ensayos y análisis técnicos	44.618.028	38.417.825	13.554.522	58,74%
228	TALLERES CHOLO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	3.555.491	870.516	328.955	43,58%
229	TANATORIOS GRUPO BERGANTIÑOS, S.L.	Funerarias	2.287.917	1.542.953	504.521	44,51%
230	TECNICAS EN INSTALACIONES RENOVABLES, SL	Instalación de máquinas y equipos industriales	23.409.615	8.563.313	3.276.571	213,93%
231	TECNICOS ASOCIADOS GALLEGOS, S.L.	Servicios técnicos de ingeniería	2.397.929	1.781.582	1.698.107	11,53%
232	TEIS ESTACIONES DE SERVICIO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	10.864.139	1.105.651	414.112	30,67%
233	TORRE DE NUÑEZ DE CONTURIZ, S.L.U.	Fabricación de productos cárnicos	20.345.065	4.258.069	1.340.372	63,78%

Empresa	Sector	2015 (en euros)			EVA Tasa variación 15/14
		Ingresos explotación	VAB	EVA	
234 TRANS TAQUI, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	1.732.952	918.747	454.442	77,73%
235 ULLA OIL, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	20.545.580	1.335.622	611.171	14,16%
236 UNION DE OPERADORES REUNIDOS, S.A.	Juegos de azar y apuestas	21.464.576	8.941.994	3.627.533	14,11%
237 URO, VEHICULOS ESPECIALES, S.A.	Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	52.769.592	10.424.344	4.522.183	50,56%
238 USP OFTALMOLOGIA GALICIA, S.L.	Actividades sanitarias	2.816.126	1.674.117	825.139	27,07%
239 VALIELA, S.A.	Extracción pesquera	14.939.122	11.605.961	5.847.941	133,41%
240 VAZQUEZ PORTELA, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	8.530.693	2.925.309	717.714	57,45%
241 VEGO SUPERMERCADOS, S.A.	Supermercados e hipermercados	891.607.000	133.488.000	11.690.000	23,72%
242 VEHICULOS PEREZ RUMBAO, S.A.	Venta de automóviles	32.973.000	3.190.000	486.000	14,62%
243 VELATORIOS LUCENSES, S.L.	Funerarias	749.913	531.266	199.654	10,71%
244 VIZA AUTOMOCION, S.A.U.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	64.332.451	20.845.334	3.612.435	49,56%
245 VIZA GECA, S.L.	Otras activ. profesionales y científicas (traducción, prevenc. riesgos, ag. modelos...)	3.981.763	3.881.099	3.714.138	54,10%
246 ZARA DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	252.368.093	245.657.135	163.056.132	10,14%
247 ZARA HOME DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	16.788.139	15.206.889	6.262.549	15,06%

A continuación, se muestran las diez primeras empresas GR en función de los Ingresos de explotación generados en 2015.

Ranking de empresas generadoras de riqueza en función de los Ingresos de explotación, 2015

1 BERSHKA BSK ESPAÑA, S.A. Grupo: INDITEX	1.211.621.169	Minoristas de prendas de vestir y complementos
2 STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U. Grupo: INDITEX	961.032.937	Minoristas de prendas de vestir y complementos
3 VEGO SUPERMERCADOS, S.A. Grupo: VEGALSA	891.607.000	Supermercados e hipermercados
4 FASHION RETAIL, S.A. Grupo: INDITEX	840.102.214	Minoristas de prendas de vestir y complementos
5 GADISA RETAIL, S.L.U. Grupo: GADISA	804.584.478	Mayoristas no especializad. pdtos. alimenticios (almacenes, provisionistas buques...)
6 DISTRIBUCIONES FROIZ, S.A. Grupo: FROIZ	511.157.824	Supermercados e hipermercados
7 MERCARTABRIA, S.L.U. Grupo: GADISA	424.071.801	Supermercados e hipermercados
8 HIJOS DE RIVERA, S.A.U. Grupo: HIJOS RIVERA	329.453.019	Elaboración de bebidas alcohólicas, excepto vino
9 ZARA DISEÑO, S.L. Grupo: INDITEX	252.368.093	Diseño especializado
10 DISASHOP, S.L. Grupo: DISA CONSULTING	240.354.831	Telecomunicaciones

Ingresos 2015 (euros)

Hay que destacar que de las diez empresas que forman este ranking cuatro pertenecen al grupo empresarial INDITEX, donde la sociedad BERSHKA BSK ESPAÑA, S.A. ocupa la primera posición con unos Ingresos de explotación superiores a 1.200 millones de euros. En segundo y cuarto lugar se sitúan STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U. y FASHION RETAIL, S.A., ambas del sector Minoristas de prendas de vestir y complementos. La empresa ZARA DISEÑO alcanza el noveno puesto. Estas cuatro empresas suman más del 25% de los Ingresos de explotación generados por las 247 empresas GR en este periodo.

En tercer lugar, del grupo empresarial VEGALSA, se ubica VEGO SUPERMERCADOS, S.A., dedicada a Supermercados e hipermercados. En quinta posición se encuentra GADISA RETAIL. del grupo GADISA, desarrollando la actividad de Mayoristas no especializados de productos alimenticios (almacenes, provisionistas de buques...).

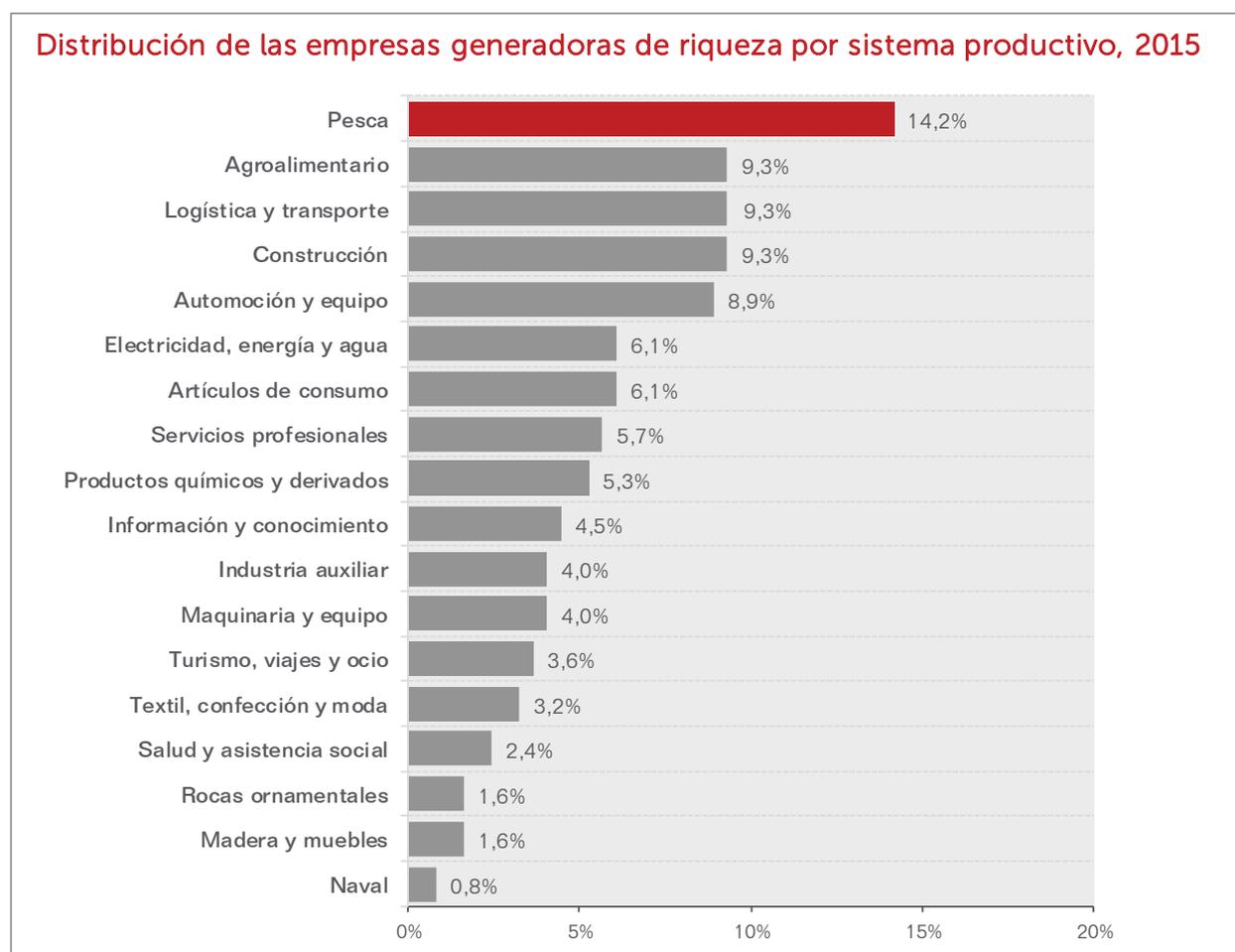
5.5.3. Las empresas generadoras de riqueza por sistema productivo

Tras un análisis sectorial a nivel de sistema productivo de estas 247 empresas GR., se constata que al igual que en periodo anterior la Pesca posee una mayor concentración de empresas generadoras de riqueza que el resto de sistemas productivos, concentrando el 14,2% del total de empresas generadoras de riqueza gallegas. En este sistema productivo los sectores que destacan son los Mayoristas de pescados y mariscos (17 empresas) y Fabricantes de conservas con 9 empresas GR.

Agroalimentario, Logística y transporte y Construcción concentran cada uno un 9,3% del total. En el Agroalimentario destaca la actividad de Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias con 5 empresas. El Transporte de mercancías por carretera con 7 empresas destaca dentro de la Logística. En el sistema productivo de la Construcción es la Promoción inmobiliaria el sector que concentra un mayor número de empresas GR.

A continuación, en quinta posición se sitúa Automoción y equipo con 22 empresas GR, esto supone un peso sobre el total de empresas generadoras de riqueza de Galicia del 8,9%. Las actividades que destacan sobre el resto son Fabricación de componentes, piezas y accesorios con 9 empresas y Venta de automóviles con 6 sociedades GR.

Finalmente, los sistemas productivos restantes registran valores inferiores al 7% del total de empresas generadoras de riqueza recogido en este informe.



5.5.4. Las empresas generadoras de riqueza por comarca

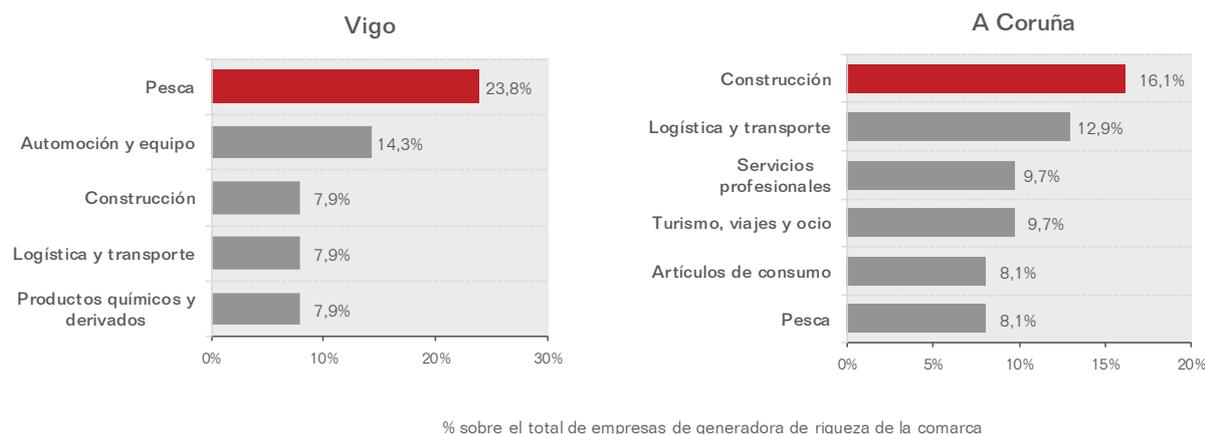
A continuación, se muestra un análisis de las 247 empresas GR bajo una perspectiva territorial a nivel comarcal.

Distribución de empresas generadoras de riqueza por comarca, 2015

	empresas			empresas	
	nº	%		nº	%
1 Vigo	63	25,51%	7 Betanzos	7	2,83%
2 A Coruña	62	25,10%	8 Barbanza	6	2,43%
3 Santiago	18	7,29%	8 Caldas	5	2,02%
4 Pontevedra	13	5,26%	10 O Morrazo	5	2,02%
5 Ourense	13	5,26%	Otras*	44	17,81%
6 Lugo	11	4,45%			
			Total	247	100,00%

Otras*: Terra Chá, O Salnés, O Sar, Ferrol, A Mariña Central, Ordes, Bergantiños, O Carballiño, Eume, A Mariña Occidental, Arzúa, Valdeorras, O Condado, Deza, A Paradanta, A Limia, Noia, A Mariña Oriental y O Baixo Miño

Distribución de empresas generadoras de riqueza por sistema productivo para dos comarcas, 2015



Como en periodos anteriores son Vigo y A Coruña las comarcas con una mayor densidad de empresas generadoras de riqueza. Ambas comarcas concentran el 50,61% del total con 125 empresas GR.

Vigo ocupa la primera posición con el 25,51% del total. Destaca sobre el resto el sistema productivo de la Pesca con un 23,8% del total de la comarca. Sobresale principalmente el sector de Mayoristas de pescados y mariscos con 8 empresas. En segundo lugar, se sitúa Automoción y equipo con un 14,3% de empresas GR, donde dentro del sector de Fabricación de componentes, piezas y accesorios son 7 empresas las que obtienen el indicador GR. El resto de sistemas productivos tienen una concentración de empresas inferior al 8% del total.

En la comarca de A Coruña son 62 empresas las que poseen el indicador GR. El sistema productivo de la Construcción con un 16,1% es el que posee mayor peso sobre el total de empresas generadoras de riqueza comarcal. En segundo lugar, Logística y transporte obtiene una concentración de empresas del 12,9%. El resto de sistemas productivos en esta comarca aglutinan porcentajes de empresas GR inferiores al 10%.

Las comarcas restantes, registran una concentración de empresas generadoras de riqueza inferior al 10%.

5.5.5. La importancia de las empresas generadoras de riqueza

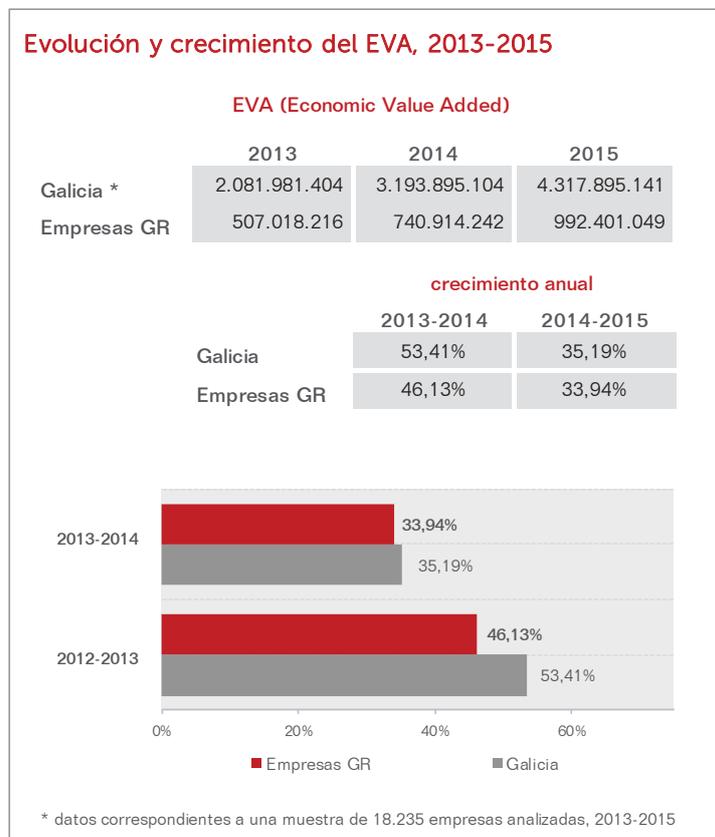
La meta de cualquier organización empresarial ha de ser la generación de riqueza. Esta meta es necesaria tanto para la propia organización como para la sociedad en la que se desenvuelve. Ha de crear productos y servicios que originen valor para el consumidor y a su vez, ha de ser creadora de empleo adecuado para el desarrollo de la sociedad. Estas empresas se caracterizan por aportar valor, tal y como hemos mencionado anteriormente, bien posicionadas en actividades singulares o desarrollando una buena propuesta de creación de valor. Presentan además una buena gestión de valor para el accionista.

En el gráfico siguiente realizamos una comparativa de la evolución del EVA, así como la tasa de variación correspondiente al período de análisis de este informe 2013-2015, tanto para las empresas GR como para la empresa gallega.

Como se puede observar, la evolución del EVA registrada por la empresa gallega en el periodo 2013-2015 es positiva, donde en 2014 tiene una tasa de crecimiento del 53,41% y en 2015 sufre una pequeña desaceleración del crecimiento obteniendo una tasa del 35,19%. Asimismo, las empresas GR presentan una evolución positiva en cuanto a los datos registrados por el EVA, en el periodo 2013-2014 el EVA ha crecido un 46,13% y sigue creciendo, aunque en menor medida de 2014 a 2015 un 33,94%.

En el anterior Informe 2014 se registraron 21 empresas con este indicador, en este ejercicio las empresas generadoras de riqueza ascienden a 247, esto supone un llamativo aumento de 226 empresas respecto al periodo anterior. Esto se explica por la mejora de los Resultados de la empresa gallega respecto a periodos anteriores y el aumento de la generación de riqueza, también por el hecho de una caída en el Coste de la deuda y una menor restricción al crédito externo.

En definitiva, necesitamos incrementar en nuestro entorno empresas capaces de crear riqueza, generar empleo y aportar valor a los accionistas y a la sociedad en general, de esta manera se reforzará un círculo de creciente interés para todos.





5.6. Las empresas de alta productividad (AP)

5.6.1. Significado de empresa de alta productividad

La productividad se erige como aspecto fundamental a estudiar para evaluar el rendimiento empresarial. Concretamente nos ceñimos a la productividad de los recursos humanos de la muestra objeto de estudio, para ello estudiaremos el Valor añadido bruto por empleado que generan las empresas. La concentración en el corazón del negocio y la externalización de actividades no esenciales influyen en el incremento de la productividad del factor humano.

Fundamentalmente la productividad proviene de dos fuentes clave: el nivel de innovación y las capacidades organizativas de la firma. Esto conlleva a que las empresas que se concentren en la productividad obtengan, con seguridad, una sólida ventaja competitiva.

Por todo ello la definición de empresa de alta productividad gira bajo dos criterios básicos:

- La empresa ha de obtener un Valor añadido por empleado por encima del P₇₅ del sector en el que opera durante los tres años consecutivos del período de análisis.
- El Valor añadido por empleado⁶ ha de experimentar un crecimiento de al menos un 10% durante los tres años de estudio.

En definitiva, "empresa de alta productividad" es aquella que durante tres años consecutivos obtiene un Valor añadido bruto por empleado dentro del 25% de los mejores valores de su sistema productivo y este valor crece por encima del 10% durante cada uno de los tres años consecutivos del período de estudio.

Claves de éxito de las empresas de alta productividad:

Innovación.- Las empresas de alta productividad se preocupan por la innovación. Suelen poseer centro tecnológico propio o bien un departamento de investigación que facilita la innovación en productos y procesos.

Diversificación.- La diversificación pasa por el intento de penetrar en nuevos sectores y por el esfuerzo en el lanzamiento de nuevos productos o por el cambio de formatos de los ya existentes.

La alta productividad se caracteriza porque lleva asociadas notables capacidades organizativas, así como el desarrollo de estrategias que favorecen el posicionamiento de la empresa en un nivel elevado respecto a las otras firmas con las que se compete.

Existen además otros aspectos destacables de las empresas altamente productivas. Son empresas preocupadas por su imagen de marca, por la internacionalización de sus actividades, efectúan importantes inversiones en tecnología y en formación del capital humano, poseen una alta fidelización de clientes y operan con planificación estratégica a largo plazo. Todo esto las conduce a obtener el indicador de empresa de alta productividad.

⁶ El número de empleados es el que declara la empresa en las cuentas anuales de cada ejercicio. En líneas generales, el número de empleados equivale a empleados a tiempo completo/año. Otro aspecto a destacar en la influencia de la productividad del trabajo tiene que ver con la externalización de actividades por parte de la empresa.

5.6.2. Las empresas de alta productividad en Galicia

De las 18.235 empresas que conforman este informe, 188 han obtenido el indicador de alta productividad, representando un 1,03% sobre el total de Galicia. A continuación, se muestran las empresas AP ordenadas alfabéticamente incluyendo las variables por empresa empleadas en su determinación, así como la actividad empresarial que desarrollan.

Empresas de alta productividad		Ingresos (en euros)	– VAB/empleado – Tasa variación	
Empresa	Sector	2015	2015	14/15
1 ACONDICIONAMIENTO DE INTERIORES, S.A.	Pintura y acristalamiento	435.365	61.446	17,02%
2 ACUIDORO, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	13.278.473	74.299	38,82%
3 AD REGUEIRA Y ASOCIADOS, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	4.869.597	70.282	34,84%
4 ADER RECURSOS HUMANOS E.T.T., S.A.	Agencias de empleo y colocación	33.954.969	1.078.091	14,11%
5 AGUAS DE COSPEITO, S.L.U.	Elaboración de aguas minerales y otras bebidas no alcohólicas	6.722.031	148.978	31,41%
6 AGUAS DE INCIO, S.A.U.	Transporte terrestre de pasajeros	6.845.278	109.099	25,42%
7 ALGUPIBE, S.L.	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)	8.876.498	69.827	27,28%
8 ALUDEC INYECCION, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	11.187.395	94.659	21,35%
9 ALUDEC, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	75.984.378	255.403	32,70%
10 ALUGAL, S.L.	Mayoristas de metales y minerales metálicos	13.299.841	113.598	14,62%
11 ALUMISEL, S.A.U.	Mayoristas de chatarra y productos de desecho	62.296.471	65.521	18,04%
12 ALVARIÑO INVERSIONES, S.L.	Actividades de contabilidad	1.498.555	302.153	25,23%
13 ANDRES VIZOSO, S.A.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	2.239.944	73.272	35,67%
14 ARCE CLIMA SISTEMAS Y APLICACIONES, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	40.468.617	77.337	23,88%
15 ARCON OURENSE, S.L.	Minoristas de ordenadores y programas informáticos	1.316.697	85.872	32,13%
16 ARDENTIA MARINE, S.L.U.	Otras actividades de apoyo a las empresas (agencias de cobros, taquigrafía...)	10.159.028	375.776	380,29%
17 ARTICULOS DE PROTECCION, S.A.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	4.751.191	90.641	11,29%
18 ASIENTOS DE GALICIA, S.A.	Fabricación de componentes, piezas y accesorios	198.220.244	91.933	10,31%
19 ATLAS BUS, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	6.449.620	104.725	31,36%
20 AUTOMOVILES PROVOS, S.L.	Venta de automóviles	2.578.466	132.279	24,78%
21 AUTOPISTA CENTRAL GALLEGA, C.E.S.A.	Actividades anexas al transporte terrestre (parkings, asistencia en carretera...)	9.647.326	131.804	21,47%
22 AUXILIAR CONSERVERA, S.A.	Elaboración de productos a base de pescado	16.281.227	108.083	11,11%
23 BALNEARIO DEL ATLANTICO, S.L.	Otros servicios personales (solariums, tatuajes, fotomatones...)	593.656	245.145	89,07%
24 BETANGAS, S.L.	Mayoristas de combustibles, gas y productos similares	3.289.145	66.242	30,14%
25 BRIGO, S.L.	Construcción de barcos y embarcaciones de recreo	207.411	96.880	15,05%
26 C.M.M., S.L.	Venta de electrodomésticos	6.666.073	94.846	12,65%
27 CABLERIAS AUTO, S.L.	Fabricación de material, equipo eléctrico y componentes electrónicos	23.288.223	87.191	11,00%
28 CAMPONOVO PROTECCION DE CULTIVOS, S.L.	Mayoristas de productos químicos	2.391.571	189.583	29,50%
29 CARDIOLIFE-MEDICAL, S.L.	Mayoristas de productos farmacéuticos	1.427.005	268.157	52,09%
30 CARPINTERIA CERQUEIRO, S.L.	Fabricación de otras estructuras de madera	22.369.118	91.274	18,91%
31 CARTOGRAFIA E MEDICIONS, S.L.	Estudios de mercado y encuestas	1.210.541	154.830	69,61%
32 CASPER DOS, S.A.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	3.022.882	82.131	18,03%
33 CELEXUS, S.L.	Extracción pesquera	1.648.062	130.783	40,80%

Empresas de alta productividad

Empresa	Sector	- VAB/empleado - Tasa variación		
		Ingresos (en euros) 2015	2015	14/15
34 CENTRO DE NEGOCIOS FINISTERRE, S.L.	Otras actividades de apoyo a las empresas (agencias de cobros, taquigrafía...)	350.000	88.747	24,94%
35 CENTRO VETERINARIO MEIRA, S.L.	Veterinarios	731.212	44.696	12,79%
36 CEPILLOS, BROCHAS Y PINCELES ORENSE, SLU	Mayoristas de perfumería y cosmética	4.324.306	440.256	57,99%
37 CERAMICA VERA, S.A.	Fabricación de ladrillos, tejas, azulejos y otros productos cerámicos	8.500.012	61.509	19,56%
38 CEREALES REGO, S.L.	Mayoristas de materias primas agrarias	14.238.580	70.291	22,95%
39 CEYMA AUTOMATISMOS, S.L.	Carpintería	506.171	51.707	17,89%
40 CIE GALFOR, S.A.U.	Forja, estampación y embutición de metales	125.967.000	101.345	11,90%
41 CIENTISOL, S.L.	Investigación y desarrollo	1.923.052	104.648	26,13%
42 CIPREGAL, S.L.	Intermediarios del comercio de artículos para el hogar	349.017	112.850	41,07%
43 COMBUSTIBLES SALNES, S.L.U.	Estaciones de servicio y gasolineras	2.073.678	46.829	20,81%
44 COMERCIAL PANCAR, S.L.	Mayoristas no especializad. pptos. alimenticios (almacenes, provisionistas buques...)	157.183	65.133	13,46%
45 COMERCIAL TURBOMOTRIZ ATLANTICA, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	6.428.883	68.662	20,63%
46 CONSERVEROS REUNIDOS, S.L.	Fabricación de conservas	11.092.168	304.072	21,73%
47 CONSTRUCCIONES AIS, S.L.	Hoteles	3.889.723	85.907	46,55%
48 CONSTRUCCIONES METALICAS VIGO, S.A.	Fabricación de estructuras metálicas	7.371.312	91.781	26,09%
49 CONSTRUCCIONES TABOADA Y RAMOS, S.L.	Construcción de edificios	63.729.096	156.299	40,41%
50 CORCHAO OIL, S.L.	Mayoristas de combustibles, gas y productos similares	10.247.722	68.664	15,45%
51 CORGAL AUTOMOVILES, S.L.	Venta de automóviles	13.257.665	98.424	30,20%
52 CORUÑA PILOTS, S.L.P.	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)	2.499.745	140.952	14,28%
53 CREGO E MONAGUILLO, S.L.	Elaboración de vinos	2.514.980	108.998	14,18%
54 CRISANTO S.A.T. 1306 XUGA	Fabricación de productos lácteos, aceites y grasas vegetales y animales	519.023	72.461	36,59%
55 CUMBRE TEXTIL, S.L.	Consultoría y gestión empresarial	824.744	235.726	50,45%
56 DEFORGAL XXI, S.L.	Silvicultura	2.049.125	56.498	29,41%
57 DELICIAS CORUÑA, S.L.	Fabricación de productos de panadería, molinería y pastas alimenticias	6.721.811	66.913	10,18%
58 DHL EXPRESS PONTEVEDRA SPAIN, S.L.U.	Transporte de mercancías por carretera	14.543.580	63.878	15,90%
59 DISASHOP, S.L.	Telecomunicaciones	240.354.831	87.464	25,83%
60 DISCEFA, S.L.U.	Elaboración de productos a base de pescado	62.412.412	800.520	23,23%
61 DISTRIBUCIONES NAUTICAS DE GALICIA 2007	Mayoristas de productos químicos	1.116.295	111.954	50,26%
62 DROGAS VIGO, S.L.	Mayoristas de productos químicos	23.081.355	107.643	19,02%
63 DURAN MAQUINARIA AGRICOLA, S.L.	Mayoristas de maquinaria y equipo agrícola	15.600.775	101.597	12,27%
64 EDICIONS OBRADOIRO, S.L.	Editoriales	635.698	114.294	30,46%
65 EGA FORMACION Y DESARROLLO, S.L.	Educación y actividades auxiliares	611.002	85.776	25,84%
66 EGASA SANTIAGO, S.L.	Juegos de azar y apuestas	1.187.160	241.312	18,96%
67 EMPRESA VIUDA DE J DOMINGUEZ, S.L.	Transporte terrestre de pasajeros	2.870.272	84.838	40,24%
68 ENE BIANCA, S.L.	Confección de prendas de vestir exteriores	4.027.986	63.697	10,53%
69 ESTACION DE SERVICIO RUTANCARES, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	3.125.986	60.803	16,58%
70 ESTACION DE SERVICIO XESTEIRA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	3.707.677	73.033	36,61%
71 ESTACIONES DE SERVICIO PEREZ RUMBAO, S.A	Estaciones de servicio y gasolineras	9.274.769	63.932	15,88%
72 EURO CKP, S.A.	Trabajo de la piedra	16.303.339	60.006	11,15%
73 EXL SISTEMAS TECNICOS DE HERRAJES, S.A.	Mayoristas de materiales para la construcción	3.090.978	85.063	31,40%

Empresas de alta productividad

Empresa	Sector	Ingresos (en euros) 2015	- VAB/empleado - Tasa variación	
			2015	14/15
74 FASHION RETAIL, S.A.	Minoristas de prendas de vestir y complementos	840.102.214	307.532	13,47%
75 FERNANDEZ MARIÑO, S.L.	Elaboración de productos a base de pescado	708.476	69.533	39,01%
76 FISHING WORK CO., S.L.	Otras actividades de apoyo a las empresas (agencias de cobros, taquigrafía...)	928.509	97.210	25,73%
77 FITOGA, S.L.	Activ. anexas al transporte marítimo (agentes consignatarios, salvamento marítimo...)	384.084	132.247	51,54%
78 FORESAIndustr. QUIMICAS DEL NOROESTE, SA	Fabricación de productos químicos básicos (colorantes, lejías, cetonas...)	110.154.793	130.408	19,52%
79 FORMAS INOXMAN, S.L.	Tratamiento y revestimiento de metales	14.147.065	49.849	10,98%
80 FRISAQUES, S.L.	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	4.163.035	56.664	44,03%
81 GALFOOD FD, S.A.	Mayoristas de pescados y mariscos	2.426.899	242.351	38,86%
82 GALICIA AUTO ESTAMPACION, S.A.	Forja, estampación y embutición de metales	10.899.322	61.730	12,29%
83 GALICIA PUL-TEC, S.L.	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas...)	701.990	83.406	97,71%
84 GALMEDICA, S.L.	Minoristas de artículos médicos y ortopédicos	3.393.953	49.455	10,58%
85 GARCIA BARBON CENTRO DE NEGOCIOS, S.L.	Consultoría y gestión empresarial	1.294.956	157.117	32,00%
86 GARUM SEA FOOD, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	14.580.697	472.629	47,23%
87 GAS MONTAÑA LUCENSE, S.L.	Mayoristas de combustibles, gas y productos similares	725.534	74.253	12,49%
88 GENEQUA, S.L.	Investigación y desarrollo	239.853	64.503	12,64%
89 GESTORA DE SUBPRODUCTOS DE GALICIA, S.L.	Recogida y gestión de residuos	13.464.655	132.624	12,81%
90 GET FISH, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	6.652.963	123.221	50,78%
91 GLOBAL BOBE, S.L.	Consultoría y gestión empresarial	5.015.223	169.173	36,76%
92 GRUAS TRANSPORTES Y ELEVACION DEL NORTE	Alquiler de maquinaria y equipo para la construcción e ingeniería civil	5.191.635	80.002	11,75%
93 GRUPO COMERCIAL GALLEGO, S.A.	Mayoristas de electrodomésticos	20.037.072	66.956	17,16%
94 GRUPO DOE, S.L.	Promoción inmobiliaria	1.068.830	267.262	44,92%
95 HEREDEROS DE SUAREZ, S.L.	Mayoristas de joyería y relojería	912.846	117.847	75,51%
96 HERMANOS FERNANDEZ IBAÑEZ CONSIGN. PESCA	Mayoristas de pescados y mariscos	68.124.483	106.723	11,02%
97 HEVAGO, S.A.	Estaciones de servicio y gasolineras	7.596.216	57.575	13,77%
98 HIERROS AÑON, S.A.	Consultoría y gestión empresarial	12.927.025	767.756	55,28%
99 HOGOMAR 2000, S.L.	Promoción inmobiliaria	2.835.325	256.168	26,33%
100 IGALIA, S.L.	Programación informática	3.729.900	89.607	35,97%
101 INDUSTRIAS TRIMAR, S.L.	Fabricación de productos básicos de hierro y acero	1.749.991	114.205	10,34%
102 INGENIERIA DE PROYECTOS MARINOS, S.A.	Reparación de maquinaria	5.735.290	104.954	30,92%
103 INNOLACT, S.L.	Fabricación de productos lácteos, aceites y grasas vegetales y animales	8.212.024	95.598	24,53%
104 INSTALACIONES ELECTRICAS CORUÑESAS, S.L.	Instalaciones eléctricas	2.360.583	51.615	31,40%
105 INSTITUTO TECNOLOGICO OFTALMOLOGIA, S.L.	Actividades sanitarias	1.402.823	90.796	39,60%
106 INTURASA PEREZ RUMBAO, S.A.	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)	45.042.000	46.782	13,30%
107 J.G.V. FITOPLAS, S.L.	Fabricación de otros productos de plástico (poliuretano, resina de poliéster...)	1.792.377	150.107	36,60%
108 JOSE GARCIA COSTAS, S.L.U.	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	5.341.527	281.399	113,05%
109 JOSERRATRANS, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	985.704	84.958	39,78%
110 JOYERIA ROMEU, S.L.	Joyerías y relojerías	1.358.947	84.991	21,75%
111 LA BRISA POIO, S.L.	Restaurantes	387.708	59.869	26,32%
112 LACTALIS COMPRAS Y SUMINISTROS, S.L.U.	Mayoristas de productos lácteos y huevos	425.040.776	97.010	30,15%
113 LENCE TORRES, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	24.485.435	60.219	24,18%

Empresas de alta productividad

Empresa	Sector	- VAB/empleado -		
		Ingresos (en euros) 2015	Tasa variación 2015	14/15
114 MACEIROA, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	4.967.952	66.292	71,23%
115 MADERAS PARDO Y SEOANE, S.L.U.	Mayoristas de maderas y chapas	199.659	89.604	20,53%
116 MADERBAR, S.L.	Aserrado y tratamiento de la madera	3.007.036	101.612	52,26%
117 MANTEN, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	1.504.747	248.501	297,20%
118 MANUEL VILLADONIGA CASAS, S.L.	Silvicultura	7.525.623	161.290	23,26%
119 MAPEXEL, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	16.965.920	295.341	138,52%
120 MATRICERIA VIGO, S.L.	Ingeniería mecánica	2.227.852	68.461	15,02%
121 MEILAN E GUERRA, S.L.	Mayoristas de maderas y chapas	3.070.056	97.239	16,13%
122 MEJILLONERAS CONS DE UDRA, S.L.	Elaboración de productos a base de pescado	10.226.316	151.058	97,00%
123 MORADIÑA, S.L.	Extracción pesquera	26.211.064	116.893	14,60%
124 MULTIEMPRESAS ALI, S.L.U.	Minoristas muebles, exc. madera, aparatos de iluminación y otros artíc. uso doméstico	4.285.575	59.956	23,34%
125 NORCONTRATAS EMPRESA CONSTRUCTORA, S.A.	Construcción de edificios	8.626.708	57.724	10,40%
126 NOROESTE VETERINARIO, S.L.	Mayoristas de productos farmacéuticos	7.651.778	115.041	20,51%
127 OBRAS MARITIMAS Y SUBMARINAS, S.L.	Otras activ. de construcción especializada (impermeabil., limpieza vapor, chimeneas...)	3.258.031	104.178	29,35%
128 OFIPRO SOLUCIONES, S.L.	Programación informática	593.010	102.586	50,29%
129 PEREZ MAYA, S.L.	Extracción pesquera	4.544.529	214.557	96,73%
130 PESCADOS PEREZ PIÑEIRO, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	43.991.754	115.711	51,22%
131 PESQUERA INTER, S.L.	Extracción pesquera	6.389.647	227.711	61,69%
132 PESQUERA VILA, S.L.	Extracción pesquera	4.075.974	193.005	48,96%
133 PESQUERIAS PUENTEAREAS, S.A.	Extracción pesquera	2.160.196	119.500	31,72%
134 PLAINTEC INVERSIONES, S.L.	Otras actividades de apoyo a las empresas (agencias de cobros, taquigrafía...)	270.935	109.091	45,68%
135 PLANS ESTRATEGICOS TERRITOR. TRANSPORTE	Servicios técnicos de ingeniería	860.574	77.225	24,17%
136 POMPAS FUNEBRES DE ORDENES, S.L.	Funerarias	422.469	62.411	10,62%
137 POMPAS FUNEBRES DEL ATLANTICO, S.A.	Funerarias	4.399.324	92.553	35,40%
138 PROTEO INGENIERIA, S.L.	Instalaciones eléctricas	4.307.768	152.666	35,10%
139 PUENTES Y CALZADAS INFRAESTRUCTURAS, SLU	Construcción de carreteras y autopistas	172.574.624	163.113	14,91%
140 PUERTO DE CELEIRO, S.A.	Intermediarios del comercio de productos agroalimentarios	72.352.649	118.786	32,99%
141 R.C. FIL DISTRIBUCIONES, S.L.U.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	13.696.028	55.970	10,39%
142 RADIO PONTEVEDRA, S.A.	Emisoras de radio y televisión	1.698.318	56.215	38,48%
143 RECAMBIOS FRAIN, S.L.	Mayoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	30.382.907	62.442	33,06%
144 RECREATIVOS JORMA, S.L.	Juegos de azar y apuestas	3.223.360	118.829	12,84%
145 RECREATIVOS MAFARI, S.A.U.	Juegos de azar y apuestas	19.148.565	133.849	16,77%
146 REMOLCADORES DEL NOROESTE, S.A.	Transporte marítimo de mercancías	1.148.025	215.534	27,70%
147 ROBERTO JOYERO VIGO, S.L.	Joyerías y relojerías	6.326.232	223.813	32,85%
148 RODIAUTO, S.L.	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	3.458.283.164	108.053	22,01%
149 ROTULAR CERDEIRA, S.L.	Impresión de periódicos y artes gráficas	432.220	62.568	11,63%
150 RUTA BUS, S.A.	Transporte terrestre de pasajeros	982.406	113.515	42,99%
151 SALGADO CONGELADOS, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	21.915.436	82.088	21,91%
152 SERVICIOS FUNERARIOS TANAMAÑO, S.L.	Funerarias	755.176	111.817	61,81%
153 SISTEMAS DE BARNIZADO, S.L.N.E.	Mayoristas de perfumería y cosmética	2.540.165	164.985	20,72%

Empresas de alta productividad		Ingresos (en euros)	– VAB/empleado –		
Empresa	Sector		2015	Tasa variación 14/15	
154	SOCIEDADE GALEGA DO MEDIOAMBIENTE, S.A.	Recogida y gestión de residuos	116.758.545	1.184.634	40,83%
155	SOOS GLOBAL MACHINE, S.L.	Reparación de maquinaria	1.441.600	80.469	11,36%
156	STRADIVARIUS DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	27.979.405	382.909	21,72%
157	SUMINISTROS HIDRAULICOS MAGARIÑOS, S.L.U	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas...)	4.960.221	86.695	10,98%
158	SUMINISTROS Y REPUEST. ALTERNATIVOS, S.L	Mayoristas de otra maquinaria y equipo no especializado	1.065.576	77.956	32,87%
159	TALLERES CORREA VILA, S.L.	Carpintería metálica	536.557	79.238	17,86%
160	TALLERES FERNANDO E MANOLO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	1.844.044	61.803	32,36%
161	TALLERES HERMINDO, S.L.	Mantenimiento y reparación de vehículos de motor	6.067.674	85.981	17,07%
162	TALLERES PERLA, S.L.	Fabricación de estructuras metálicas	999.266	65.846	27,39%
163	TALLERES SUMINISTROS JOSE RUIZ BLANCO,SL	Instalaciones eléctricas	2.059.240	65.023	15,40%
164	TECNICAS ELECTR. Y DESARROLLO INTEGRAL	Instalaciones eléctricas	670.157	70.418	23,98%
165	TEIS ESTACIONES DE SERVICIO, S.L.	Estaciones de servicio y gasolineras	10.864.139	48.072	17,37%
166	TELCOR, S.A.	Consultoría y gestión empresarial	4.664.192	152.818	12,75%
167	TERMINALES MARITIMAS DE VIGO, S.L.U.	Depósito, almacenamiento y manipulación de mercancías	19.012.088	106.656	11,23%
168	TEXTILES DOSAN, S.L.	Mayoristas de textiles y prendas de vestir	3.878.311	95.581	27,42%
169	TRAFEMA, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	5.059.391	72.757	20,06%
170	TRANSF. AGRARIAS E FORESTAIS PATAL, S.L.	Servicios para agricultura	824.909	99.386	17,23%
171	TRANSPORTES MANOLO Y PEPE, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	1.136.830	74.204	21,96%
172	TRANSPORTES POZO, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	2.070.999	89.439	45,81%
173	TRANSPORTES SUAREZ MARZOA, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	533.989	69.603	17,60%
174	TRANSPUNXIN, S.L.	Transporte de mercancías por carretera	1.253.406	62.158	18,10%
175	TUMBADOIRO, S.L.	Fabricación de maquinaria de uso general	3.300.697	86.821	20,23%
176	UNION DE OPERADORES REUNIDOS, S.A.	Juegos de azar y apuestas	21.464.576	105.200	12,39%
177	URMISA, URBANIZ. MILLADOIRO SANTIAGO, SL	Promoción inmobiliaria	556.506	235.733	83,88%
178	URO, VEHICULOS ESPECIALES, S.A.	Fabricación de vehículos de motor, carrocerías, remolques y semirremolques	52.769.592	127.126	15,46%
179	UTERQUE DISEÑO, S.L.	Diseño especializado	2.702.905	190.601	31,73%
180	VALIELA, S.A.	Extracción pesquera	14.939.122	341.352	45,69%
181	VAZQUEZ Y GAREA, S.L.	Minoristas de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas...)	1.887.993	128.945	45,01%
182	VIAJES ABRA-MAR, S.A.	Agencias de viajes y operadores turísticos	4.012.198	58.658	13,27%
183	VICTOR TOCA GRUPO DE EMPRESAS, S.L.	Actividades de contabilidad	349.261	104.890	12,10%
184	VIGUESA COMERCIAL MARINA VIGOMAR, S.L	Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor	1.940.343	124.324	54,51%
185	VIMANRA, S.L.	Pintura y acristalamiento	1.896.606	62.659	18,13%
186	VIP GALICIA, S.A.	Venta de otros vehículos de motor (camiones, remolques, caravanas...)	10.410.948	54.360	17,50%
187	VMG RACING ELECTRONICS, S.L.	Minoristas de artículos deportivos y bicicletas	880.819	94.680	33,39%
188	YORYOJANA, S.L.	Mayoristas de pescados y mariscos	9.890.815	153.448	72,83%

A continuación, se muestra un ranking de las diez primeras empresas AP en función de los Ingresos generados en 2015. Indicamos su pertenencia a un grupo empresarial, los Ingresos de explotación obtenidos y la actividad empresarial que desarrollan.

Ranking de empresas de alta productividad en función de los Ingresos de explotación, 2015		
1 FASHION RETAIL, S.A. Grupo: INDITEX	840.102.214	Minoristas de prendas de vestir y complementos
2 LACTALIS COMPRAS Y SUMINISTROS, S.L.U. Grupo: LACTALIS	425.040.776	Mayoristas de productos lácteos y huevos
3 DISASHOP, S.L. Grupo: DISA	240.354.831	Telecomunicaciones
4 ASIENTOS DE GALICIA, S.A. Grupo: PSA	198.220.244	Fabricación de componentes, piezas y accesorios
5 PUENTES Y CALZADAS INFRAESTRUCTURAS, SLU Grupo: PUENTES	172.574.624	Construcción de carreteras y autopistas
6 CIE GALFOR, S.A.U. Grupo: CIE AUTOMOTIVE	125.967.000	Forja, estampación y embutición de metales
7 SOCIEDADE GALEGA DO MEDIOAMBIENTE, S.A.	116.758.545	Recogida y gestión de residuos
8 FORESA Industr. QUIMICAS DEL NOROESTE, SA Grupo: FINSA	110.154.793	Fabricación de productos químicos básicos (colorantes, lejías, cetonas...)
9 ALUDEC, S.A. Grupo: ALUDEC	75.984.378	Fabricación de componentes, piezas y accesorios
10 PUERTO DE CELEIRO, S.A. Grupo: REGAL	72.352.649	Intermediarios del comercio de productos agroalimentarios
Ingresos 2015 (euros)		

Estas diez empresas aglutinan el 62,14% del total de ingresos de explotación generado por las empresas poseedoras de este indicador de buenas prácticas empresariales. La primera posición, con 840 millones de euros de Ingresos de explotación, la ocupa FASHION RETAIL, S.A. del grupo INDITEX dedicada a la Distribución Minorista de prendas de vestir y complementos.

A continuación en la segunda posición se sitúa LACTALIS COMPRAS Y SUMINISTROS, S.L.U. (grupo LACTALIS), Mayorista de productos lácteos y huevos y con una facturación superior a 425 millones de euros.

En tercer lugar se encuentra la sociedad DISASHOP, S.L. del grupo DISA CONSULTING. realizando actividades de Telecomunicaciones. En cuarto lugar la empresa ASIENTOS DE GALICIA, S.A. perteneciente al grupo PSA del sector de la Fabricación de componentes, piezas y accesorios.

En quinta posición se localiza a PUENTES Y CALZADAS INFRAESTRUCTURAS, S.L.U. del grupo PUENTES, dedicada a la Construcción de carreteras y autopistas. En sexto lugar se sitúa CIE GALFOR, S.A.U. (grupo CIE AUTOMOTIVE), del sector de la Forja, estampación y embutición de metales.

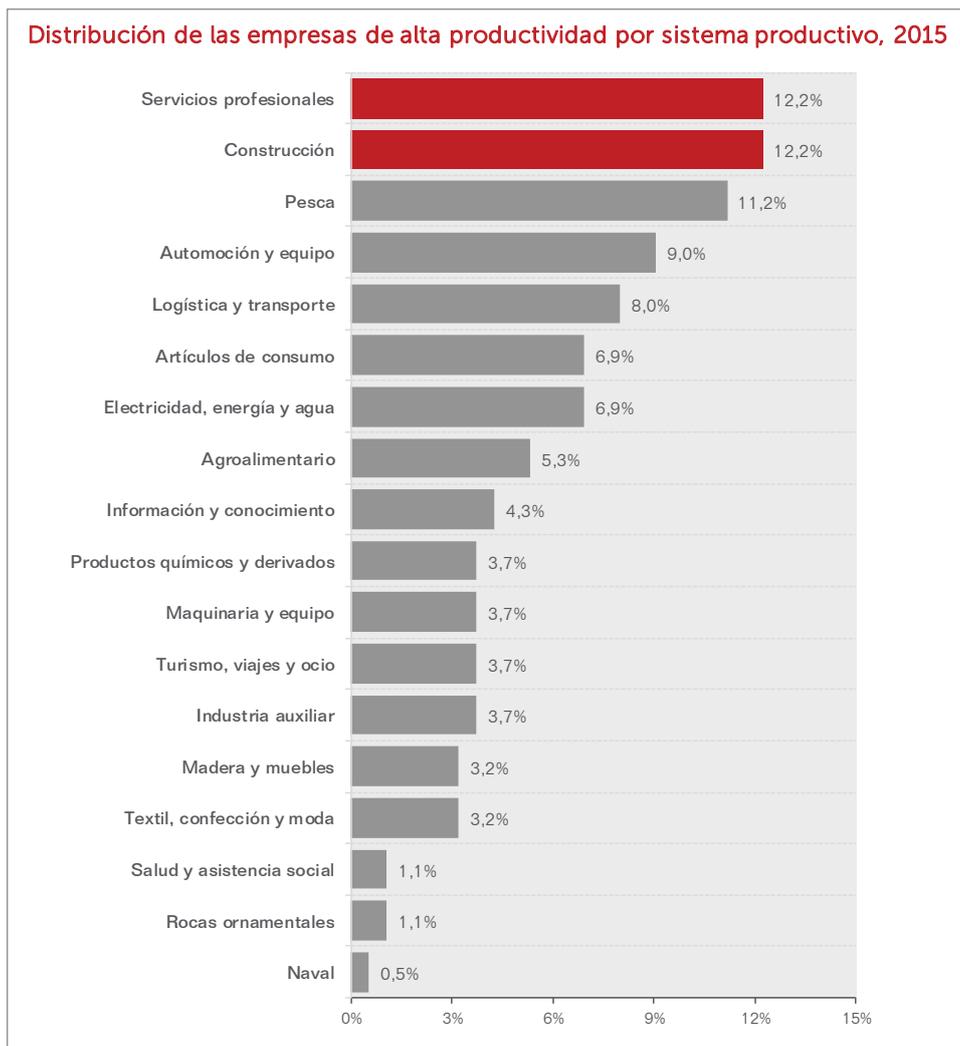
Las restantes empresas de este ranking poseen una facturación inferior a los 125 millones de euros.

5.6.3. Las empresas de alta productividad por sistema productivo

En este apartado se realiza un análisis de las empresas de alta productividad atendiendo al sistema productivo en el que desarrollan su actividad principal. A su vez en cada sistema productivo haremos mención sobre qué sectores destacan más en función del número de empresas.

Destacan en primera posición los sistemas productivos de Servicios profesionales y Construcción con un peso cada uno del 12,2% sobre el total de empresas AP. El sector de Consultoría y gestión empresarial en el sistema productivo de Servicios profesionales es el que cuenta con un mayor número de sociedades AP (5 empresas). En la Construcción destacan los sectores de Instalaciones eléctricas con 4 empresas y Promoción inmobiliaria con 3 empresas.

Seguidamente en la Pesca se aglutina el 11,2% de empresas altamente productivas. Destacan dos sectores sobre el resto, Mayoristas de pescados y mariscos con 9 empresas AP y Extracción pesquera con un total de 7 sociedades.



En tercer lugar, el sistema productivo de la Automoción y equipo concentra el 9% del total de esta tipología de empresas. Destacaremos el sector de Minoristas de repuestos y accesorios de vehículos de motor que aglutina el 23,5% de las empresas de este sistema productivo. Logística y transporte con un total de 15 empresas con alta productividad representa el 8% del total de AP gallegas, situándose de esta manera en cuarto lugar. El sector que destaca sobre el resto es Transporte de mercancías por carretera con 7 empresas de alta productividad.

En quinta posición se sitúan los sistemas productivos de Artículos de consumo y Electricidad, energía y agua con un peso del 6,9% sobre el total de empresas de alta productividad, esto es 13 empresas AP cada uno. En Artículos de consumo el sector más destacado es la Distribución minorista de otros artículos (galerías de arte, artesanía, armas...), le siguen los Mayoristas de perfumería y cosmética entre otros. En el sistema productivo de Electricidad, energía y agua son tres los sectores que contienen empresas de alta productividad en este periodo de estudio. Destaca sobre el resto las actividades desarrolladas por Estaciones de servicio y gasolineras con un 61,5% del total de empresas AP de este sistema productivo. Le siguen Mayoristas de combustibles, gas y productos similares (3 empresas) y Recogida y gestión de residuos con 2 empresas.

Con un 5,3% se encuentra el sistema productivo del Agroalimentario. De las 10 empresas que se concentran en este sistema productivo, el sector con mayor número de empresas AP es la Fabricación de productos lácteos, aceites y grasas vegetales y animales con 2 empresas.

El resto de sistemas productivos obtienen una concentración de empresas de alta productividad inferior al 5% del total registrado en la comunidad autónoma gallega.

5.6.4. Las empresas de alta productividad por comarca

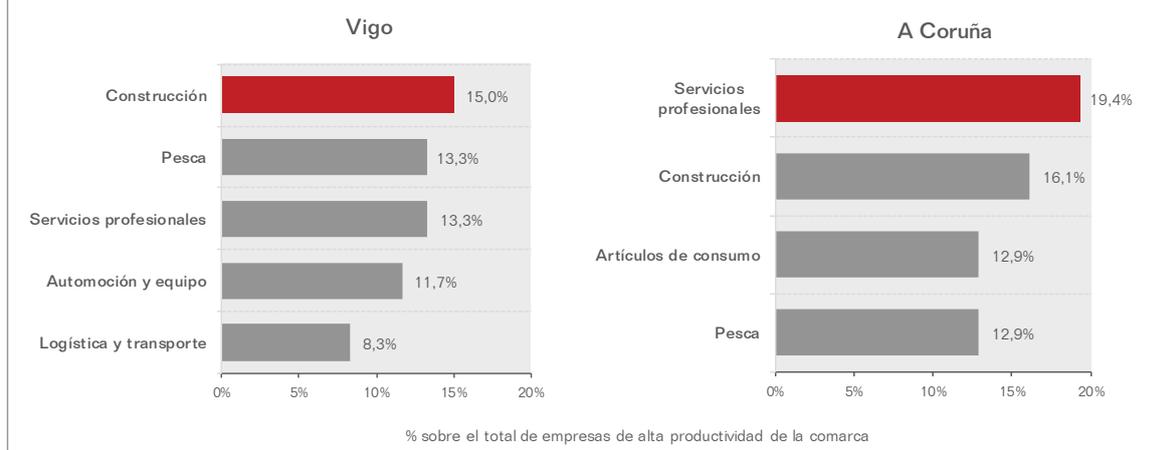
Al analizar las empresas de alta productividad desde un punto de vista territorial, en nuestro caso a nivel de la comarca en la que desarrolla su actividad la empresa, observamos que, en cuanto a número de empresas que poseen este indicador, las dos principales comarcas gallegas ostentan las primeras posiciones. Ambas comarcas concentran el 48,4% de las empresas de alta productividad detectadas en Galicia.

Distribución de empresas de alta productividad por comarca, 2015

	empresas			empresas	
	nº	%		nº	%
1 Vigo	60	31,91%	7 Ordes	6	3,19%
2 A Coruña	31	16,49%	8 Pontevedra	6	3,19%
3 Santiago	13	6,91%	8 Ferrol	5	2,66%
4 Lugo	12	6,38%	10 O Morrazo	5	2,66%
5 Ourense	9	4,79%	Otras*	35	18,62%
6 Terra Chá	6	3,19%	Total	188	100%

Otras: Os Ancares, A Mariña Occidental, Barbanza, O Baixo Miño, Caldas, Meira, O Salnés, Betanzos, Eume, Bergantiños, Terra De Lemos, O Ribeiro, Verín, Deza, A Ulloa, A Mariña Central, Arzúa, A Mariña Oriental y O Condado

Distribución de empresas de alta productividad por sistema productivo para dos comarcas, 2015



Vigo concentra el 31,91% de esta tipología de empresas, esto es 60 empresas AP. La construcción es el sistema productivo que concentra un mayor número de empresas con un 15% del total. Las 9 empresas AP integradas en este sistema productivo están dispersas en ocho sectores diferentes. Le siguen la Pesca y Servicios profesionales con el 13,3% de empresas AP cada uno. El sector de Mayoristas de pescados y mariscos destaca con 5 empresas en Pesca, y en Servicios profesionales con 3 empresas el sector de Consultoría y gestión empresarial.

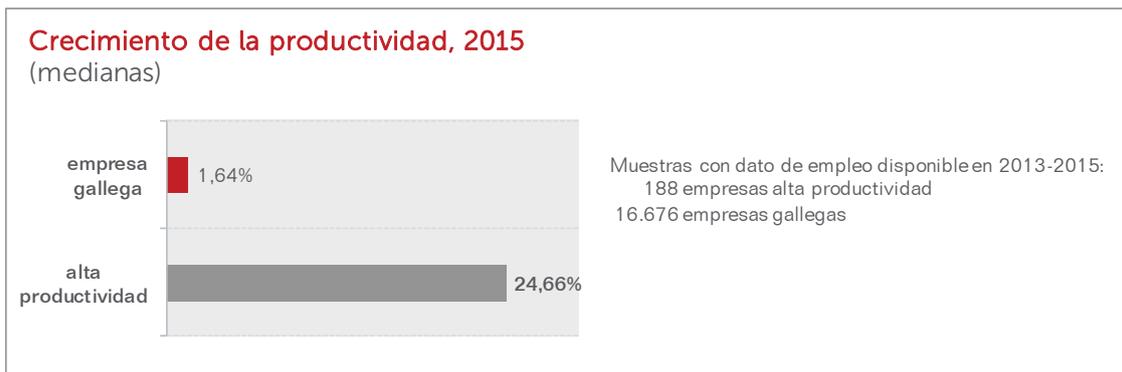
En A Coruña 31 empresas son consideradas de alta productividad, lo que supone un 16,49% del total registrado en la comunidad autónoma gallega. El sistema productivo de Servicios profesionales es el que mayor número de empresas de AP posee, 6 empresas, esto representa el 19,4% del total de empresas AP en la comarca. Los sectores que lo integran presentan bastante dispersión en cuanto a número de empresas se refiere. En segundo lugar se sitúa la Construcción con el 16,1% de la comarca.

A una considerable distancia de estas dos comarcas se encuentran Santiago con 13 empresas, Lugo con 12 empresas y Ourense con 9 empresas de alta productividad.

5.6.5. La importancia de las empresas de alta productividad

La productividad es un factor clave en el desarrollo de un área. A través de ella se realizan las comparativas entre países y regiones, así como sus ritmos de crecimiento.

En el siguiente gráfico se pone de manifiesto el extraordinario crecimiento de la productividad del empleo que experimentan las empresas que poseen este indicador de buenas prácticas empresariales. Si realizamos una comparación con el crecimiento que experimenta esta variable en la empresa gallega, constatamos que el de las empresas de AP es notablemente superior, teniendo en cuenta además que las empresas de alta productividad suponen solamente un 1,03% del total de empresas analizadas en este informe (18.235 empresas gallegas).



Las empresas de alta productividad en el periodo 2014-2015 experimentan un crecimiento medio de su productividad de un 24,66% frente a un 1,64% que registra la empresa gallega. Más de veinte puntos de diferencia entre ambas. Si comparamos los valores de 2015 con los porcentajes obtenidos en 2014 existe una pequeña caída de la tasa de crecimiento del valor añadido por empleado para la empresa gallega pasando del 2,50% en 2014 a un 1,64% en 2015. Sin embargo, las 188 empresas de alta productividad consiguen aumentar el crecimiento medio de su productividad pasando de un 21,59% en 2014 a un 24,66% en 2015, esto es un incremento de 3 puntos porcentuales respecto al periodo anterior.

Si se analiza la evolución de las empresas de alta productividad en el periodo de estudio 2013-2015 se constata una senda positiva de crecimiento en cuanto a número de empresas con dicho indicador del 154%, pasando de 74 empresas en 2013 a 147 en 2014 y finalmente a 188 empresas en 2015.

La productividad es un factor clave en el desarrollo de un área. A través de ella se realizan las comparativas entre países y regiones, así como sus ritmos de crecimiento.

Existen varias vías para la consecución de la alta productividad: la formación y capacitación de su capital humano, sus capacidades organizativas que las hacen merecedoras de su alto posicionamiento en el mercado y como no, la vía de la innovación tecnológica realizada por la empresa.

Sin lugar a dudas las empresas de alta productividad demuestran que poseen notables capacidades organizativas, obteniendo altas productividades de los recursos humanos y desarrollando estrategias que favorecen el posicionamiento de la empresa en un nivel elevado respecto a otras firmas con las que compiten.

6

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA GALLEGA



6.1 Introducción

6.2 Globalización e internacionalización empresarial

6.3 Internacionalización de la economía gallega

6.4 La empresa gallega en el contexto global internacional



06. LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA GALLEGA

6.1. Introducción

El presente documento consolida la colaboración entre el Consorcio Zona Franca de Vigo y la Universidad de Vigo en materia de internacionalización empresarial. Desde hace ya seis años ambas instituciones cooperan a través del Servicio de Estudios Avanzados y del Grupo de investigación GEN (Governance and Economics Research Network). Esta colaboración se plasma con la realización de una encuesta específica entre las empresas gallegas que forman parte de la Base de datos ARDÁN. Desde entonces y hasta la actualidad, el objetivo principal de este estudio consiste en identificar a aquellas empresas que mejor desempeño están haciendo en su proceso de apertura al exterior. Así pues, se atiende a la necesidad de estudiar una de las realidades con mayor proyección del entramado empresarial que es la internacionalización.

El objetivo de este estudio descansa en el hecho de que la internacionalización de las empresas constituye uno de los pilares fundamentales en su supervivencia y éxito. Si algo ha puesto de manifiesto el periodo de crisis económica comenzado a finales de la década pasada es que, con carácter general, las empresas internacionalizadas han conseguido superarla de manera más exitosa. Por ello se justifica la cuantificación del grado de internacionalización de la empresa gallega, esto es, obtener alguna medida de cuánto es la apertura cara al exterior de las empresas gallegas. Este proceso de medición tuvo desde su origen como base la elaboración de un indicador elaborado ex profeso para este propósito para poder, de esta manera, atender a las necesidades particulares del tejido empresarial analizado, así como a un fenómeno multidimensional como es la internacionalización.

Surge de esta manera el Indicador ARDÁN de Empresa Global que puede considerarse como la evolución, desarrollo y mejora del indicador empleado los primeros años: el Indicador ARDÁN de Empresa Internacionalizada. El estudio realizado en esta edición se estructura de la siguiente manera, organizado en tres partes diferenciadas. Estas partes, a modo de bloques temáticos siguen una lógica secuencial en la descripción del texto que facilite la lectura, tanto de manera conjunta como de manera separada de cada uno de los bloques. Así pues, en primer lugar se realiza una revisión por los principales aspectos del proceso de internacionalización empresarial, prestando especial atención a los determinantes del mismo. En esta parte, otro objeto de interés ha sido revisar las diferentes fases que sigue una empresa una vez emprende un proceso de internacionalización. El siguiente bloque se centra en el análisis del comercio exterior de Galicia, haciendo una revisión a través de las cuentas económicas agregadas de la Comunidad y los aspectos más importantes de sus exportaciones e importaciones, así como su saldo comercial a través de diferentes perspectivas: provincial, autonómica, sectorial o de zona geográfica.

El tercer y último bloque detalla y presenta el estudio específico llevado a cabo entre empresas exportadoras que forman parte de la base de datos ARDÁN. Entre dichas empresas se realizó una encuesta para profundizar en los principales aspectos referentes a su proceso y grado de internacionalización. De manera concreta, el objetivo final de esta encuesta descansaba en obtener un indicador específico que permitiera cuantificar cuánto de internacionalizada estaba dicha empresa. Con esta medida se facilitaba una contextualización en términos internacionales, no solo de las empresas encuestadas, sino que, por su propio diseño, esto sería aplicable a cualquier empresa que estuviera interesada en conocer su situación sobre el particular.

6.2. Globalización e internacionalización empresarial

En este primer apartado se procede con una revisión, a modo de contextualización, de los rasgos definitorios y característicos del proceso de globalización que caracteriza a la economía actual. Sobre este particular, se presta especial atención al proceso de internacionalización, que se configura, sin lugar a dudas como uno de los pilares sobre el que se sustenta la globalización o era global.

La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización. La condición para sumarse al proceso se fundamenta básicamente en el desarrollo de las capacidades estratégicas y el avance hacia una visión global que facilite la adaptación y permita identificar fuentes de ventaja competitiva en el exterior.

La internacionalización empresarial es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. Esta internacionalización está abierta a todas las empresas no existiendo limitaciones a la misma. El resultado final de este proceso se visibiliza en la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países.

6.2.1. Contextualización económica

A escala macroeconómica, la internacionalización supone una vía excepcional para recuperar posiciones en la balanza por cuenta corriente de las economías. Además, contribuye al necesario crecimiento económico de un territorio puesto que, como señala el Consejo Económico y Social (2015), obliga a introducir mejoras y dotarse de más factores productivos de mayor calidad.

Por su parte, a escala microeconómica se constata como las actividades exteriores de las empresas han catalizado ganancias de productividad y mejoras en su gestión. Más aún, en buena parte de los casos han servido como soporte para el acceso a la financiación o en mejores condiciones y suponen, no solo el acceso a nuevos mercados exteriores, sino también de que a través de los mismos las empresas consiguen no perder capacidad competitiva en su mercado doméstico en el medio y largo plazo. Por ello, no resulta arriesgado resaltar la importancia de la internacionalización como factor de crecimiento y diversificación del riesgo, lo que se evidencia en el mejor comportamiento de las empresas internacionalizadas. Como señala Marín (2014), "la internacionalización se revela más que nunca como un motor clave del crecimiento económico a largo plazo de la economía española por su relación con la competitividad y los incrementos de productividad".

En definitiva, las empresas con mayor internacionalización han experimentado un mejor comportamiento en cuanto a su actividad y resultados en comparación con aquéllas que su cifra de negocios se concentra en las ventas interiores. Por tanto, el sector exterior se configura como una de las piezas claves de la recuperación de la economía española favoreciendo el crecimiento y la creación de empleo. En este sentido, como señalan Correa-López y Domenech (2012) "desde la perspectiva de los países industrializados, la creciente demanda proveniente del mundo emergente supone una oportunidad inigualable para aquellas empresas capaces de adaptar sus productos y penetrar en mercados caracterizados por un nivel creciente de renta per cápita y por el aumento de la clase media en cientos de millones de personas". En definitiva, como señala Leandro (2013), "se asiste a una apertura al exterior en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos entre distintos países".

Por tanto, resulta evidente que el crecimiento y desarrollo de una economía como la nuestra tiene en la internacionalización empresarial uno de sus pilares fundamentales. De hecho, las cuestiones referentes a la competitividad y productividad de la empresa gallega han sido mencionadas recurrentemente en informes y estudios sectoriales, entre los que basta destacar los últimos Informes Económicos y de Competitividad elaborados por la Zona Franca de Vigo (Consortio Zona Franca de Vigo, 2016), como los principales retos a los que tiene que enfrentarse en el medio y largo plazo. Así pues, procede realizar un análisis con el objetivo de valorar en profundidad cómo y de qué manera las empresas gallegas se están insertando en las dinámicas de internacionalización de nuestro

entorno. Éste constituye el propósito del presente texto que tiene como propósito final el desarrollo de un indicador de internacionalización *ad hoc* que permita cuantificar el grado de internacionalización de las empresas de nuestra Comunidad.

6.2.2. Conceptualización y antecedentes

La globalización es definida por Brunet y Belzunegui (2000) como una "red mundial". La idea que subyace bajo esta definición de red es un entramado que permite mayor eficacia en los procesos productivos, reordenamiento de los modos de trabajo de las empresas, así como nuevas relaciones entre empresas, proveedores y clientes. No obstante, Lamb *et al.* (2006) apuntan que, en los últimos años, este término ha adquirido un nuevo significado al referirse más concretamente a la movilidad y a la competencia ilimitada en los campos social, de negocios e intelectual.

En este sentido, Puerto (2010) hace hincapié en la conveniencia de incluir en esta nueva conceptualización de la globalización tanto temas sociales, como intelectuales. Ambos están implícitamente incorporados al tema económico y actúan sobre él agregando valor, el conocimiento actúa como la base de la creación de valor y el aspecto social como la base del tejido social, dos factores esenciales para articular planes, dinamizar y dar sostenibilidad a todo el sistema. Autores de referencia como Hill (2001) hacen hincapié en el hecho de que la globalización implica un cambio hacia una economía mundial caracterizada por un mayor grado de integración y una mayor interdependencia. Esta economía globalizada se caracteriza por dos componentes principales en cuanto a su efecto, el primero de ellos en los mercados y el segundo en la producción. Más recientemente, otros autores como Bradley (2006) ligan de manera determinante la globalización con el crecimiento exponencial del comercio internacional. Sobre este particular es importante señalar, en línea con lo apuntado por Puerto (2010) la necesaria preocupación por las consecuencias sociales que conlleva este incremento del comercio, tanto el ya producido como el que se estima que se va a producir.

Todas estas consideraciones llevan a pronosticar complicaciones y dificultades para las empresas sin vocación internacional. Así pues, aquellas empresas que no aspiren a posicionar sus productos o marcas en el extranjero, verán limitado su crecimiento y quedarán expuestas en el mediano plazo a la inestabilidad económica de los mercados locales, inclusive al declive de sus operaciones.

En cuanto a sus antecedentes, el comienzo de la globalización puede ser datado en el siglo XVIII con la Revolución Industrial, puesto que fue en ese momento a partir de cuando se desarrolló el comercio internacional. Este desarrollo vino propiciado por el avance en las técnicas de producción, de comercialización, el desarrollo de los medios de transporte, el crecimiento de la demanda de productos y una generación fecunda de inventores que buscaban soluciones prácticas a todas las necesidades de los consumidores (Puerto, 2010).

La Industria y el Comercio prosiguieron su transformación, para décadas después, justo antes de la Segunda Guerra Mundial, la primera manifestación de internacionalización se presentó concretamente con los flujos comerciales, es decir, con las exportaciones e importaciones de bienes y servicios. Tras la Segunda Guerra Mundial los flujos comerciales continuaron creciendo, en este caso motivado por los acuerdos de GATT¹ y se da la segunda manifestación de la internacionalización de la empresa con los flujos de inversión directa de un país a otro (Canals, 1994). Con estas expresiones el comercio internacional se formalizó y a través de mecanismos de control se consiguió delimitar la actividad comercial, se fijaron las reglas de juego y se establecieron restricciones proteccionistas con la intervención de los Gobiernos y los bloques económicos.

En los últimos cuarenta años, el crecimiento de la economía mundial ha sido considerablemente superior al de cualquier otra época desde la Revolución industrial anteriormente citada (Sarmiento, 2014). Dicho crecimiento se fundamenta en la intervención de múltiples factores, entre los que destaca el cambio en la estructura de los mercados, que se manifiesta a través de la apertura de los mercados de las grandes potencias. En este sentido cobra especial importancia la decisión de las economías emergentes (los denominados BRICs²) a participar del nuevo contexto mundial, especialmente en el caso del comercio chino.

1 Acrónimo de General Agreement on Tariffs and Trade (Acuerdo General sobre Comercio y Aranceles) que es considerado como el precursor de la Organización Mundial del Comercio (OMC).

2 Brasil, Rusia, India y China.

6.2.3. Retos y desafíos

La globalización, como ha sido señalado en el apartado precedente, conlleva una dinamización del comercio internacional. Este hecho supone una mayor libertad de movimientos de capital y tecnología, al tiempo que, como indica De La Dehesa (2000), puede ayudar a la convergencia y a la difusión de la tecnología y diseminación de las ideas.

De este modo resulta evidente la apertura a la libertad económica³, que se promueve gracias al incremento de la competencia, productividad y los estándares de vida de las personas. Esta circunstancia derivada de la globalización resulta especialmente relevante en lo que se refiere al acceso a capital extranjero, a los mercados de exportación globales y a la tecnología avanzada por parte de las empresas, puesto que facilita la ruptura de monopolios de productores domésticos inefectivos y protegidos.

Esta beneficiosa apertura de las fronteras ofrece a las empresas alternativas de crecimiento diferentes a las que poseen en el mercado local. Puede así afirmarse que, la ampliación del tamaño del mercado es una oportunidad para crecer Caldera (2010), de tal modo que la creciente presencia de empresas extranjeras en los mercados locales por la vía de la exportación o por inversión directa marca, sin lugar a dudas, un nuevo contexto en el que desarrollar la actividad económica de las empresas. Por este motivo, Canals (1994) señala que para las empresas locales se imponen nuevas condiciones que tienen que absorber, equilibrar y compensar a través de estrategias efectivas que impidan la pérdida de competitividad.

No obstante, no es este el único reto para las empresas originado por la globalización e internacionalización, pues también se atisban otras circunstancias con clara incidencia en el desarrollo de su actividad. Entre ellas destacan la creciente competencia en precios que exige a las empresas mayores niveles de productividad y eficiencia (Fariñas y Martín-Marcos, 2007). Asimismo, la presión adicional para mejorar la calidad de los productos es otro desafío que implica mayores inversiones para la empresa.

Todos estos retos, sintetizados en la Figura 1, exigen políticas equilibradas, sostenibles y responsables. Estas exigencias se concretan en una necesaria planificación estratégica que contemple la necesidad de conservar una posición favorable dentro del mercado sin dejar de ser rentable y sin dejar de crecer por parte de la empresa.



Figura 1. Fuente: Elaboración propia a partir de Canals (1994) y Fariñas y Martín-Marcos (2007)

Asimismo, conviene dejar constancia de la existencia de una serie de riesgos asociadas a la globalización, todos ellos asociados fundamentalmente con el factor económico. Estas implicaciones menos beneficiosas son recogidas por Sarmiento (2014) y se concretan en las siguientes.

³ Autores como Lamb *et al.* (2006) ponen de manifiesto que "las leyes proteccionistas y las restricciones impuestas por los países terminan cediendo ante la contundente movilidad de los mercados"

La primera de ellas está relacionada con la intensificación de la competencia en los mercados internacionales resultado de la reducción del precio del transporte, las comunicaciones y las transferencias de tecnología. Como señalan Brunet y Belzunegui (2000) "esta intensificación de la competencia está marcada por la escasez de recursos y la saturación de los mercados, situación que puede poner en alto riesgo la estabilidad de las empresas".

Otro de los riesgos de la globalización se observa en la incertidumbre financiera y cambiaria, que produce la evolución de las fuentes de aprovisionamiento de las mercancías por las fluctuaciones de los precios en los mercados internacionales⁴. Finalmente, pero no por ello menos importante, también hay que señalar los riesgos relacionados con la política, que se evidencian en la inestabilidad en los gobiernos nacionales o incluso procesos bélicos. Estas tensiones entre regiones y países por razones políticas llevan a Hitt et al. (1999) a afirmar que "conducen a un riesgo evidente en las inversiones y crean incertidumbre por los cambios repentinos que puedan transcurrir".



Figura 2. Fuente: Elaboración propia a partir de Sarmiento (2010)

6.2.4. La internacionalización empresarial

La internacionalización empresarial puede ser entendida como el proceso por el cual las empresas incrementan tanto su conocimiento sobre la importancia que las transacciones comerciales tienen sobre su futuro, como el establecimiento y dirección de las transacciones hacia otros países (Beamish, 1990). Rialp (1999) completa esta definición al hablar de que se caracteriza como "el conjunto de operaciones que facilitan el establecimiento de vínculos más o menos estables entre la empresa y los mercados internacionales a través de un proceso de creciente implicación y proyección internacional de la misma". Por su parte Fletcher (2001) afirma que "la internacionalización constituye un proceso en el cual las empresas incrementan su implicación en las actividades de comercio internacional".

Todas estas definiciones pueden ser sintetizadas de la siguiente manera: "una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo" (Villareal, 2005).

En definitiva, se puede afirmar que la internacionalización es el resultado de la adopción de una serie de estrategias empresariales. En estas estrategias juegan un papel determinante tanto sus recursos y capacidades, como las oportunidades y amenazas del entorno real en el que opera. Existen múltiples teorías que abordan el proceso de internacionalización, así como sus factores determinantes. Estas pueden ser agrupadas, con carácter general, en siete corrientes doctrinales⁵:

⁴ El efecto de los tipos de cambio como un fenómeno inherente a la nueva economía mundial impone tomar medidas preventivas a partir de la interpretación de las tendencias del valor de las monedas a nivel global.

⁵ Sobre este particular en el Informe del año pasado se realizó una revisión exhaustiva sobre las mismas (Zona Franca, 2016), igualmente para una mayor profundización sobre estas corrientes puede consultarse Zona Franca Galán et al. (2000).

1. La teoría clásica
2. La teoría del ciclo de vida del producto
3. El modelo de Upsala
4. El paradigma de Porter
5. La teoría estratégica
6. La teoría de la internalización
7. El paradigma de Dunning

El proceso de internacionalización empresarial se caracteriza por una gran heterogeneidad que es consecuencia de las diferentes situaciones y circunstancias que rodean a las empresas. Esto es, sus motivos para internacionalizarse pueden ser muy variados, lo que se traduce en diferencias en el modo de internacionalización, tanto en proceso como en localización. Por ello, como afirman Galán *et al.* (2000) no existe un único camino para que una empresa empiece a tener actividad internacional. En todo caso, sí se atisba una posible senda que marca distintas opciones en función del control que tiene la empresa en su actividad exterior, el riesgo que asume y los recursos que emplea en su expansión internacional (Leandro, 2009), la cual es reflejada en la Figura 3.

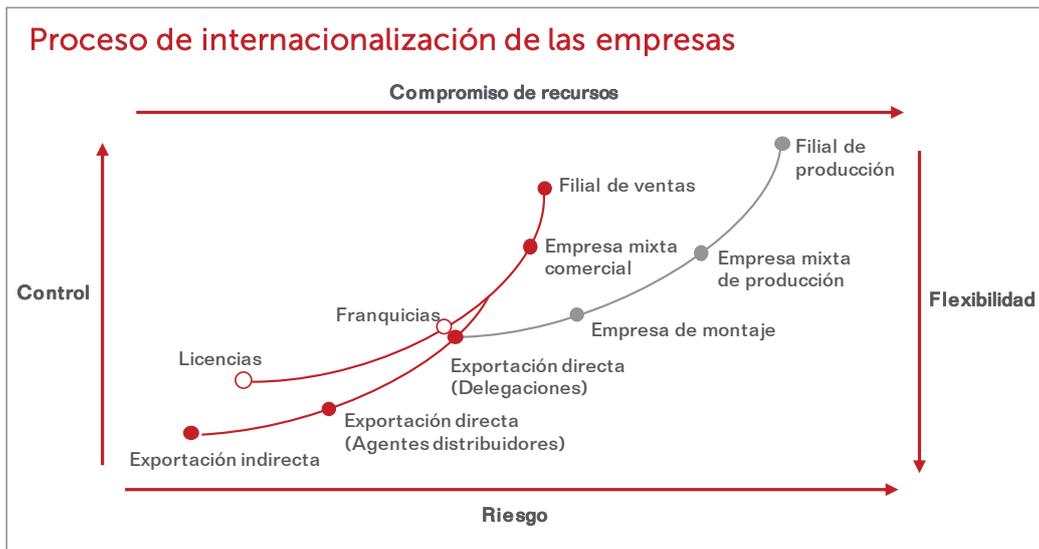


Figura 3. Fuente: Leandro (2009)

Estas diferencias, en el proceso de internacionalización empresarial, hace que sea posible identificar diferentes tipos de empresas. En este sentido Canals (1997) señala cuatro grandes tipos de empresas internacionales que, a su vez, reflejan sus mismas etapas de internacionalización que se recogen en la Figura 4.



Figura 4. Fuente: Elaboración propia a partir de Canals (1997)

Los principales rasgos que caracterizan a estos cuatro tipos de empresas son los siguientes. Una vez tomada la decisión de abrirse al exterior, el proceso más habitual seguido por la mayoría de las empresas en su proceso de internacionalización se da cuando comienzan a exportar, esto es, a realizar venta de productos o prestación de servicios al exterior⁶. En una primera etapa, esta internacionalización es pasiva y consiste en exportaciones puntuales a mercados internacionales. Esta exportación presenta dos características: la exportación desde el país de origen a algunos mercados extranjeros y la concentración de actividades de la empresa en el país de origen. Por todo ello, en esta fase estaríamos hablando exclusivamente de la empresa exportadora.

La siguiente etapa⁷, evolución natural de la anterior, surge cuando la empresa multinacional pretende explotar internamente alguna ventaja competitiva importante, una tecnología o un producto especial, por ejemplo, al diversificar actividades en muchos países. Esta empresa recibe la acepción de empresa multinacional y tiene como objetivo la reproducción "casi exacta" de la empresa matriz en cada una de las filiales en el extranjero. La consecuencia inmediata de este proceder, fundamentado en la atracción de la fuerza de localización, es una descentralización casi completa de las actividades de cada país.

El siguiente paso en esta evolución de la empresa internacionalizada, se caracteriza por empresas con fuerte peso en las operaciones internacionales dentro de la empresa y por la alta concentración de actividades, principalmente compras, producción, así como investigación y desarrollo, en el país de origen o en unos pocos países⁸. Estamos ya hablando de la empresa global que se diferencia de la empresa exportadora por el mayor peso de sus operaciones internacionales y se diferencia de la empresa multinacional por la alta concentración de actividades críticas en el país de origen.

Finalmente surge la empresa transnacional, la cual trata de conjugar la eficiencia económica con la capacidad de adaptación a los mercados locales. Este tipo de empresa internacionalizada pretende combinar una eficiencia máxima, una capacidad de dar respuesta a los mercados locales y una flexibilidad para transmitir a toda la organización las experiencias e innovaciones que surjan en alguno de los países.

De esta manera, son tres las características que diferencian a las empresas internacionalizadas: la concentración de actividades, el grado de adaptación a las necesidades locales y, finalmente, el modo de difundir el aprendizaje en la organización.



Figura 5. Fuente: Elaboración propia a partir de Araya (2009)

⁶ Cabe señalar que, por motivos operativos y logísticos, resulta más habitual la venta de productos al exterior que la prestación de servicios.

⁷ La cual puede ser datada en el siglo XIX y con origen en Gran Bretaña y Alemania (principales referentes industriales de la época).

⁸ El origen temporal se produce en la década de los ochenta.

6.2.5. Determinantes de la internacionalización

Todo proceso de internacionalización empresarial está caracterizado por una serie de rasgos que hacen que para cada caso y cada empresa, éste sea diferente. Estos condicionantes se denominan "determinantes de la internacionalización", y su identificación permite señalar un conjunto de dimensiones tanto de carácter interno como de carácter externo. Además, estas variables dependen, en buena medida, de las situaciones de aspectos tanto estructurales como coyunturales que afectan a decisiones básicas en la internacionalización empresarial que van desde el por qué abrirse al exterior a cómo realizar dicho proceso.

La Figura 6 sintetiza estas dimensiones plasmando la diferenciación entre aquellos determinantes que tienen su origen en aspectos internos de la empresa frente a aquellos que están condicionados por factores ajenos a la empresa (externos).



Figura 6. Fuente: Elaboración propia

Dentro de los determinantes internos señalados es necesario nuevamente establecer una separación entre los mismos, pudiendo hablar de aquellos que tienen que ver con las características de las empresas, los propios de los recursos humanos (especialmente lo que se refiere al personal directivo) y las estrategias de planificación.



Figura 7. Fuente: Elaboración propia a partir de Alonso y Donoso (1998)

Por lo que se refiere a las características internas del proceso de internacionalización, éste adopta diversas formas que pueden ser clasificadas, según Alonso y Donoso (1998), en función de los siguientes aspectos:

- Control que tiene la empresa en su actividad exterior
- Riesgo asumido
- Recursos empleados en la expansión internacional

Todos estos aspectos guardan una muy estrecha relación con el tiempo que la empresa lleva realizando actividades de carácter internacional, esto es, su antigüedad como empresa exportadora. Esta antigüedad está, igualmente, ligada con las diferentes fases del proceso de internacionalización de la empresa, señaladas en el apartado precedente. Asimismo, estas diferentes fases están íntimamente relacionadas con otros dos aspectos que son importantes mencionar: el papel del personal de la empresa y los factores estratégicos. Con respecto al primero de ellos, en toda organización el papel de las personas que la conforman resulta determinante. La internacionalización empresarial no es ajena a ello y, de manera fundamental, el rol del personal directivo con responsabilidad en materia de internacionalización⁹ resulta determinante. Otro aspecto también ligado a la experiencia de la empresa en materia de internacionalización se observa en aquellas fases donde el *know-how* adquirido asegura que la empresa pueda sobrepasar las dificultades logísticas. Se estaría aquí en las condiciones señaladas por Leonidou *et al.* (2002), en que la empresa internacionalizada ya ha podido establecer canales de distribución propios.

Finalmente, la tecnología puede jugar un papel relevante a la hora de facilitar el proceso de internacionalización empresarial. Como señalan autores como Alonso y Donoso (2000), los avances tecnológicos afectan positivamente a los procesos de organización, producción y comercialización, llevando a que las empresas puedan proveer bienes o servicios de mayor calidad, optimizar su presencia en los mercados, mejorar su posicionamiento en el mercado internacional y superar las barreras técnicas a la exportación¹⁰.

El segundo tipo de determinantes de la internacionalización son los exteriores, donde cabe destacar los aspectos referentes a la localización de las exportaciones. Se está aquí hablando del destino a donde se dirigen las empresas, lo cual está marcado, de manera determinante, por las ventajas competitivas entre países. La localización de la actividad exterior de las empresas pone de manifiesto el hecho de que éstas se desenvuelven en contextos macroeconómicos, políticos, legales y sociales que afectan sus operaciones (Meyer-Stamer, 2005). Cada vez más, este tipo de variables son consideradas en los estudios sobre internacionalización empresarial, recogiendo aspectos que fomenten un ambiente propicio que impulse el desarrollo de la competencia tales como (Botello y Guerra, 2014):

- Las características del mercado interno al que se enfrenta la firma
- Las características específicas del sector
- La intervención del gobierno

De este modo surge un primer condicionante de la internacionalización marcado, primeramente, por el país (o países) que son destino de las exportaciones de la empresa. Sobre este particular, y con vistas a la elaboración futura de un indicador, hay que señalar que, si bien la información primaria se debe disponer desagregada por países, su tratamiento posterior nos remite necesariamente hacia una agregación. La máxima agregación llevaría hacia la "continentalización" de los países destino de las exportaciones, dándose en este caso una pérdida de información al homogeneizar en exceso¹¹.

Una segunda dimensión relevante reside en la penetración de la empresa en el mercado exterior. Esta se materializa en diferentes formas que van desde una mera misión comercial hasta la propia inversión directa extranjera (IDE), pasando por diferentes formas de colaboración o partenariatio con empresas locales, entre las que destacan las conocidas como "alianzas estratégicas"¹².

Finalmente, con respecto a los condicionantes exteriores, hay que mencionar todo aquello relativo a la sectorialización del proceso de internacionalización, que toma como punto de partida el sector (o sectores) de actividad que constituyen la base de negocio de la empresa internacionalizada. A partir de aquí es posible tomar como referencia el total de clientes internacionales o extranjeros de la empresa, por lo que la cifra total de los mismos proporciona otra magnitud que puede ser considerada en el análisis a realizar. Asimismo, sobre este valor es posible realizar alguna agrupación en función de su tamaño; por ejemplo, atendiendo a su valor añadido o a la cifra neta de negocios. De modo complementario, si en vez de centrarse en los clientes se consideran los productos que la empresa vende en el extranjero, se puede obtener un indicador semejante al anterior. En este caso, lo que se

9 Según el tipo de empresa, adopta diferentes denominaciones y adscripciones a diferentes departamentos en su estructura.

10 Para un mayor detalle puede consultarse Chetty y Hamilton (1993).

11 Desde una perspectiva de geografía económica (sin carácter excluyente entre sí), se podrían considerar los siguientes destinos a efectos de su agrupación: Unión Europea, Resto de Europa (excepto Rusia), Norte-América, Sur-América (excepto Brasil), BRIC (Brasil, Rusia, India y China), Asia Pacífica, Resto de Asia, África Mediterránea, Resto de África y Oceanía.

12 Asociación de dos o más empresas (una de ellas del país de destino) cuya finalidad es realizar operaciones complementarias en un negocio determinado (en este caso el de la empresa exportadora) (García-Canal, 2004).

obtiene es una idea de la amplitud de la gama internacional de la empresa, que incluso, podría ser comparada con la gama de productos total a fin de reflejar el grado de internacionalización de su producción.

6.3. Internacionalización de la economía gallega

Antes de analizar las características de la empresa gallega a partir de los resultados de la Encuesta ARDÁN sobre empresa internacionalizada, es importante detenerse brevemente en los principales resultados de la balanza comercial de Galicia con terceros países. La principal característica del sector exterior gallego sigue siendo su elevada concentración geográfica y sectorial, dado que la UE concentra dos terceras partes de la actividad comercial gallega y, las cinco primeras actividades exportadoras e importadoras representan más del 61% de su valor total en 2016.

Este análisis de la actividad comercial gallega parte de los resultados generales de la evolución de las exportaciones e importaciones de la Comunidad Autónoma de Galicia, para centrarse posteriormente en la incidencia por provincias y su comparación con el resto de las comunidades autónomas. A continuación, se presenta una síntesis de la estructura sectorial y geográfica del comercio exterior gallego, y finalmente, se hace referencia a la base exportadora, entendida esta como el número de empresas que venden sus productos en el exterior.

6.3.1. Comercio exterior con terceros países. Resultados generales

A pesar de que el análisis se centra en las relaciones comerciales con el extranjero, el punto de partida debe ser la consideración de la demanda externa en las cuentas económicas. En estas se reflejan las exportaciones e importaciones que mantienen los residentes en Galicia tanto con residentes en otras comunidades autónomas como en el resto del mundo. La crisis económica incide directamente en una fuerte contracción de la demanda interna y en su contribución negativa al crecimiento agregado del PIB, que se ve atenuada por la aportación positiva del sector exterior entre 2008 y 2013. Si el inicio de la recuperación económica en 2014 y 2015 viene determinada por el impulso de la demanda interna, su consolidación en el año 2016 se caracteriza por ser un crecimiento más equilibrado en el sentido de que tanto la demanda interna como externa contribuyen positivamente al incremento agregado del PIB en términos reales. En concreto, el sector exterior aporta seis décimas al crecimiento del PIB y la demanda interna 2,5 puntos porcentuales.

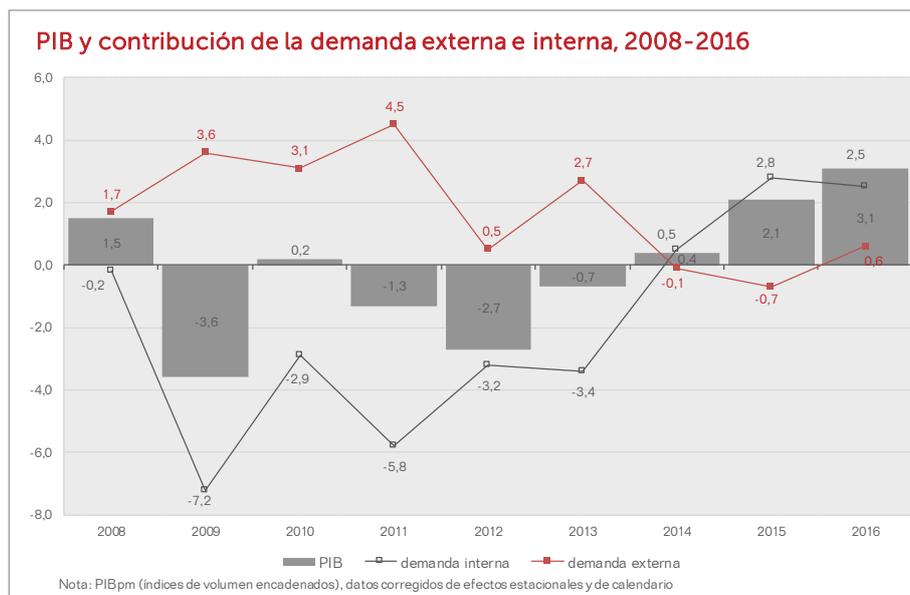


Figura 8. Fuente: IGE, Cuentas económicas trimestrales de Galicia. Base 2010

El cuadro macroeconómico de Galicia (IGE) indica que la Comunidad Autónoma gallega registra por primera vez, desde el año 1995 (año de comienzo de la serie estadística), un saldo positivo de su balanza comercial de bienes y servicios. En este último año, el valor monetario de las exportaciones ascendió hasta los 31.237,4 millones de euros, un 3,4% más que en el año anterior, mientras que las importaciones, tras un crecimiento del 1,4%, alcanzaron los 30.874,9 millones de euros. Consecuentemente, el saldo comercial es positivo y el superávit se sitúa en 362,5 millones de euros.

Evolución del comercio exterior gallego, 2008-2016									
Relaciones comerciales de bienes y servicios con el resto de CC.AA. y con terceros países									
(millones de euros)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Exportaciones	29.730,0	25.642,1	26.948,9	28.549,1	27.189,3	29.509,5	29.069,2	30.218,2	31.237,4
Importaciones	38.166,1	31.972,9	31.576,8	30.568,7	29.570,0	29.946,4	29.147,8	30.453,5	30.874,9
Saldo comercial	-8.436,1	-6.330,8	-4.627,9	-2.019,6	-2.380,6	-436,9	-78,6	-235,3	362,5
Relaciones comerciales de bienes fuera de España									
(millones de euros)	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Exportaciones	15.739,7	13.957,3	14.911,9	17.146,3	16.662,8	18.758,2	17.809,7	18.924,0	20.038,4
Importaciones	15.496,2	13.164,2	13.699,7	14.332,3	15.008,9	14.639,5	14.413,3	15.108,5	15.584,8
Saldo comercial	243,5	793,1	1.212,2	2.814,0	1.653,9	4.118,7	3.396,4	3.815,5	4.453,6

Tabla 1. Fuente: IGE e ICEX

Por el contrario, el comercio exterior con terceros países presenta en Galicia un nuevo incremento del saldo positivo debido a un mejor comportamiento de las exportaciones (5,9%) que de las importaciones (3,2%). En el año 2016 el superávit comercial fue de 4.453,6 millones de euros, (3.815,5 en el año anterior), situándose la tasa de cobertura en el 128,6%, (125,3% un año antes), y el grado de apertura en el 61,3%, el valor más alto desde el comienzo de la crisis.

En el último año, el valor de las ventas de las empresas gallegas al exterior ascendió a 20.038,4 millones de euros, lo que representa el 7,9% del total estatal. En relación al año anterior, el importe de las exportaciones aumentaron en 1.114,4 millones, lo que supone un incremento del 5,9%, cuatro puntos porcentuales por encima de lo registrado en el conjunto de España. La exportación energética (894,9 millones de euros) representa el 4,5% de la exportación gallega total y la no energética (19.143,5 millones de euros), el 95,5% restante. En cuanto a la evolución interanual de una y otra, la exportación de productos energéticos desciende en el último año un 6,2%, a diferencia de lo que sucede con la exportación gallega no energética, con un incremento del 6,5%.

Por lo que se refiere a las importaciones, éstas supusieron un importe de 15.584,8 millones de euros en 2016, un 3,2% superior al valor del año anterior. Teniendo en cuenta que en España las importaciones descendieron un 0,5%, el peso relativo de las compras gallegas al exterior en el total estatal asciende hasta el 5,7%. Del total de las importaciones, los productos energéticos (1.667,3 millones de euros) suponen el 10,7% y los no energéticos (13.917,6 millones de euros) el 89,3%. El valor total de las compras exteriores de productos energéticos ha registrado nuevamente una fuerte caída (25,6% en términos nominales), lo que contrasta con el incremento del 8,2% de la importación de productos no energéticos.

El mencionado superávit de la balanza comercial gallega viene explicado por la balanza no energética, que ha contabilizado un total de 5.225,9 millones de euros (5.103,8 millones en 2015), con una tasa de cobertura del 137,5% (139,7% en 2015). Contrariamente, la balanza de productos energéticos, a pesar de su mejora, registra un saldo deficitario por valor de 772,3 millones de euros (1.288,3 de euros de déficit un año antes) y una tasa de cobertura del 53,7% (42,5% un año antes).

6.3.2. Análisis provincial

El comercio exterior de Galicia, como viene siendo habitual, se ha concentrado fuertemente en las provincias de Pontevedra y A Coruña. Pontevedra, tras un incremento del 7,7% respecto al año anterior, se mantiene como la provincia con mayor actividad comercial al concentrar el 49,1% del total gallego (17.480,7 millones de euros), superando a A Coruña, con un 43,2% (15.381,6 millones). Respecto a la vertiente exportadora, en el año 2016 A Coruña ha aportado el 47% y Pontevedra el 45,5%, mientras que Lugo y Ourense han contribuido con el 3,6% y 3,9%, respectivamente. En el caso de las importaciones la incidencia de Pontevedra es del 50% y A Coruña ha superado ligeramente el 41%, siendo este porcentaje del 5,7% en Lugo y del 3% en Ourense.

Al igual que en años anteriores, la evolución del comercio exterior de las cuatro provincias gallegas ha sido bastante diferente en el período estudiado. Por lo que respecta a la exportación, A Coruña registra la tasa de crecimiento interanual más elevada, con un 13,5%, por delante de Pontevedra, con un 5,1%. Mientras que Ourense mantiene prácticamente constante el importe de sus exportaciones, Lugo experimenta una reducción del 38,1%.

	Importaciones			Exportaciones		
	2015	I. com (1)	TVA (2)	2015	I. com (1)	TVA (2)
	mill. euros	%	%	mill. euros	%	%
Galicia	15.584,8	100,0	3,2	20.038,4	100,0	5,9
A Coruña	5.973,2	41,3	-4,3	9.408,4	47,0	13,5
Lugo	748,8	5,7	-12,6	727,2	3,6	-38,1
Ourense	496,6	3,0	9,0	788,3	3,9	0,1
Pontevedra	8.366,2	50,0	10,7	9.114,5	45,5	5,1

(1) I. Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje)
 (2) TVA. Tasa de variación interanual (respecto a mismo periodo del año anterior en porcentaje)

Tabla 2. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad, Datacomex

En cuanto a las importaciones, la provincia de Pontevedra vuelve a ser la de mayor dinamismo en el último año, con un incremento del 10,7%, situándose la tasa de variación interanual en Ourense en el 9%. Por el contrario, Lugo presenta una caída del 12,6% de las compras al exterior en el último año, mientras que A Coruña vuelve a sufrir una contracción del valor total de las importaciones (-4,3%) en el último año.

Como resultado de la evolución indicada de los flujos comerciales con el exterior, Lugo es la única provincia que presenta un saldo deficitario en el último año (21,6 millones de euros). En el lado opuesto, el saldo positivo aumenta en A Coruña hasta los 3.435,2 millones de euros, situándose la tasa de cobertura en el 157,5%; seguida por Pontevedra, 748,3 millones de euros, con una tasa de cobertura del 108,9%. En Ourense el superávit asciende a 291,7 millones de euros y una cobertura del 158,7%, que al igual que el año anterior es la tasa más alta de las cuatro provincias.

	Saldo comercial	Tasa de cobertura	Export. + Import.	
	mill. euros	%	mill. euros	I. Com (1) %
Galicia	4.453,6	128,6	35.623,3	100,0
A Coruña	3.435,2	157,5	15.381,6	43,2
Lugo	-21,6	97,1	1.476,0	4,1
Ourense	291,7	158,7	1.284,9	3,6
Pontevedra	748,3	108,9	17.480,7	49,1

(1) I. Com: Incidencia de cada sector en la actividad comercial de Galicia (en porcentaje)

Tabla 3. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad, Datacomex

6.3.3. Análisis autonómico

Analizando el flujo comercial, se observa que en el año 2016, Galicia se mantiene como la sexta comunidad autónoma en cuanto a importe de la actividad comercial, que se sitúa en 35.623,3 millones de euros, lo que representa el 6,7% del total estatal. En relación al año anterior, es importante destacar que Galicia es la segunda Comunidad Autónoma, por detrás de Cataluña, con el mayor crecimiento en términos nominales, y la tercera en términos relativos tras Castilla La Mancha y Castilla León. Tras esta evolución, Cataluña (142.966,7 millones), Madrid (85.984,8 millones) y la Comunidad Valenciana (52.557,4 millones) son las CC.AA. con mayor actividad comercial, concentrando más de la mitad del total de España (53,4%).

En lo que respecta al saldo de exportaciones menos importaciones, Madrid (-29.353,5 millones de euros) y Cataluña (-12.683,0 millones de euros) vuelven a ser las comunidades con mayor déficit, mientras que nuevamente País Vasco (6.132,1 millones de euros) y la Comunidad Valenciana (4.801,5 millones de euros) presentan el superávit más elevado en 2016. Galicia, con un saldo positivo de 4.453,6 millones de euros, se sitúa como la tercera Comunidad Autónoma con mayor saldo comercial.

	Saldo comercial	Tasa de cobertura	Export. + Import.	
	mill. euros	%	mill. euros	I. com (1) %
España	-18.753,9	93,1	527.814,4	100,0
Cataluña	-12.683,0	83,7	142.966,7	27,1
Madrid	-29.353,5	49,1	85.984,8	16,3
C. Valenciana	4.801,5	120,1	52.557,4	10,0
Andalucía	1.447,7	106,0	49.849,1	9,4
País Vasco	6.132,1	139,7	37.058,1	7,0
Galicia	4.453,6	128,6	35.623,3	6,7
Castilla y León	3.551,6	128,0	28.912,0	5,5
Aragón	472,0	104,5	21.259,7	4,0
Murcia	1.055,4	113,3	16.973,1	3,2
Castilla La Mancha	-1.138,0	85,0	14.050,2	2,7
Navarra	3.811,7	184,2	12.864,5	2,4
Asturias	358,3	111,4	6.636,2	1,3
Canarias	-1.384,6	59,1	5.386,5	1,0
Sin identificar	-1.066,5	62,3	4.590,0	0,9
Cantabria	532,3	129,4	4.151,6	0,8
La Rioja	452,3	136,1	2.956,7	0,6
Extremadura	610,1	156,9	2.752,8	0,5
Baleares	-251,8	82,2	2.583,2	0,5
Melilla	-243,6	16,6	340,8	0,1
Ceuta	-311,3	1,0	317,5	0,1

(1) I. Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de España (en porcentaje)

Tabla 4. Fuente: ICEX-Estacom

En el año 2016 Galicia se mantiene como la sexta comunidad autónoma en cuanto al valor de las exportaciones, con 20.038,4 millones de euros, lo que supone el 7,9% del importe total en el conjunto del Estado. Cataluña concentra más de la cuarta parte de las exportaciones españolas, seguidas de Valencia y Madrid, que superan ligeramente el 11%.

En relación al año anterior, Galicia es la Comunidad Autónoma con mejor comportamiento, tanto en términos absolutos como relativos. Castilla y León y Cataluña son las que presentan los mejores datos en relación al año anterior en términos nominales, con un crecimiento de 1.350,4 y 1.256,7 millones de euros respectivamente, registrando Galicia un incremento superior a los 1.100 millones de euros. En términos porcentuales, las ventas fuera de España de Castilla León y Castilla la Mancha aumentan el 9,1% y 7,4%, respectivamente, situándose la tasa de variación interanual de Galicia en el 5,9%. Por el contrario, la comunidad autónoma de Canarias y Murcia presentan los descensos más acusados en términos absolutos, con una caída de 451,6 y 364,9 millones de euros, respectivamente.

Por lo que se refiere a las importaciones, en el último año Galicia presenta un incremento superior al 3%, alcanzando los 15.584,8 millones de euros, lo que representa el 5,7% de las compras exteriores de España. Al igual que en el caso de las exportaciones, la comunidad autónoma gallega se sitúa como la quinta Comunidad Autónoma con mayor volumen de importaciones, adelantando al País Vasco. España presenta una elevada concentración de las importaciones en Cataluña y Madrid, que acogen el 49,6% del valor total de las compras españolas en el extranjero. Comparado con el año anterior cabe destacar el crecimiento experimentado por Cataluña, con casi 1.650 millones de euros, por delante de Castilla La Mancha y Galicia, con 960,4 y 476,3 millones de euros, presentando País Vasco y Murcia una reducción superior a 1.350 millones y 1.000 millones de euros, respectivamente.

Exportaciones por Comunidades Autónomas				Importaciones por Comunidades Autónomas			
	2016	I. Com (1)	TVA (2)		2016	I. Com (1)	TVA (2)
	mill. euros	%	%		mill. euros	%	%
España	254.530,2	100	1,9	España	273.284,2	100	- 0,5
Cataluña	65.141,9	25,6	2,0	Cataluña	77.824,9	28,5	2,2
C. Valenciana	28.679,4	11,3	1,6	Madrid	57.669,2	21,1	- 0,1
Madrid	28.315,6	11,1	1,9	Andalucía	24.200,7	8,9	- 8,8
Andalucía	25.648,4	10,1	2,9	C. Valenciana	23.877,9	8,7	0,8
País Vasco	21.595,1	8,5	- 1,2	Galicia	15.584,8	5,7	3,2
Galicia	20.038,4	7,9	5,9	País Vasco	15.463,0	5,7	- 8,1
Castilla y León	16.231,8	6,4	9,1	Castilla y León	12.680,2	4,6	1,6
Aragón	10.865,8	4,3	2,8	Aragón	10.393,8	3,8	1,2
Murcia	9.014,3	3,5	- 3,9	Murcia	7.958,9	2,9	- 11,2
Navarra	8.338,1	3,3	- 2,4	Castilla La Mancha	7.594,1	2,8	14,5
Castilla La Mancha	6.456,1	2,5	7,4	Navarra	4.526,4	1,7	- 1,1
Asturias	3.497,3	1,4	- 7,7	Canarias	3.385,5	1,2	13,2
Cantabria	2.342,0	0,9	- 0,0	Asturias	3.138,9	1,1	- 2,7
Canarias	2.001,0	0,8	- 18,4	Sin identificar	2.828,3	1,0	- 10,7
Sin identificar	1.761,8	0,7	10,4	Cantabria	1.809,6	0,7	- 8,6
La Rioja	1.704,5	0,7	0,3	Baleares	1.417,5	0,5	- 9,7
Extremadura	1.681,4	0,7	- 2,3	La Rioja	1.252,2	0,5	3,2
Baleares	1.165,7	0,5	0,7	Extremadura	1.071,4	0,4	1,5
Melilla	48,6	0,0	13,0	Ceuta	314,4	0,1	- 1,8
Ceuta	3,1	0,0	- 55,0	Melilla	292,2	0,1	3,9

(1) I. Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de España (en porcentaje)
 (2) TVA: Tasa de variación interanual (respecto al mismo periodo del año anterior en porcentaje)

Tablas 5-6. Fuente: ICEX-Estacom

6.3.4. Análisis sectorial

El superávit de la balanza comercial de Galicia con el extranjero registrado en 2016 se debe, especialmente, a los saldos muy favorables que han registrado balanzas comerciales de dos sectores: manufacturas de consumo (3.657,4 millones de euros) y bienes de equipo (1.676,4 millones de euros). También contribuyen positivamente, aunque en menor medida, el sector de semimanufacturas (501,1 millones de euros) y el de materias primas (308,2 millones de euros). Así, se ha podido compensar sobradamente el saldo deficitario que ha registrado la balanza comercial del sector de productos energéticos, que a pesar de que se reduce, se sitúa en -772,3 millones de euros, así como del sector alimentario y automovil, con saldos negativos de -567,2 y -497,4 millones de euros, respectivamente.

	Saldo comercial		Tasa de cobertura		Export. + Import.	
	mill. euros	%	mill. euros	%	mill. euros	I. Com (1) %
Total	4.453,6	128,6	35.623,3	100,0		
Alimentos	-567,2	82,4	5.881,3	16,5		
Energéticos	-772,3	53,7	2.562,2	7,2		
Materias primas	308,2	172,4	1.159,9	3,3		
Semimanufacturas	501,1	127,3	4.176,5	11,7		
Bienes de equipo	1.676,4	214,9	4.594,9	12,9		
Sector Automóvil	-497,4	88,6	8.191,8	23,0		
Bienes de consumo duradero	18,0	108,7	434,9	1,2		
Manufacturas de consumo	3.657,4	251,8	8.476,1	23,8		
Otras mercancías	129,2	1.682,3	145,6	0,4		

(1) I. Com: Incidencia de cada sector en la actividad comercial de Galicia (en porcentaje)

Tabla 7. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad, Datacomex

Debido a la importancia del subsector de confección textil, las manufactureras de Consumo suponen más del 30% del valor de las exportaciones gallegas (6.066,8 millones de euros), mientras que el automóvil concentra el 19,2% de las ventas exteriores (3.847,2 millones de euros). La aportación también ha sido alta en los sectores de Bienes de equipo (15,6%), Alimentos (13,3%) y Semimanufacturas (11,7%). El menor peso corresponde a los Bienes de consumo duradero, con 1,1% del valor total de las exportaciones.

	Importaciones			Exportaciones		
	2016	I. Com (1)	TVA (2)	2016	I. Com (1)	TVA (2)
	mill. euros	%	%	mill. euros	%	%
Total	15.584,8	100,0	3,2	20.038,4	100,0	5,9
Alimentos	3.224,2	20,7	16,5	2.657,1	13,3	7,7
Energéticos	1.667,3	10,7	-25,6	894,9	4,5	-6,2
Materias primas	425,8	2,7	-11,2	734,1	3,7	-4,1
Semimanufacturas	1.837,7	11,8	6,3	2.338,8	11,7	3,8
Bienes de equipo	1.459,2	9,4	-7,5	3.135,6	15,6	1,2
Sector Automóvil	4.344,6	27,9	11,6	3.847,2	19,2	1,2
Bienes de consumo duradero	208,5	1,3	4,5	226,5	1,1	12,0
Manufacturas de consumo	2.409,4	15,5	9,0	6.066,8	30,3	17,1
Otras mercancías	8,2	0,1	-7,0	137,4	0,7	-31,7

(1) I. Com: Incidencia de cada sector en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje)
(2) TVA: Tasa de variación interanual (respecto a mismo período del año anterior en porcentaje)

Tabla 8. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. Datacomex

El capítulo exportador más importante por su importe sigue siendo el de "Vehículos automóviles, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, sus partes y accesorios" (87), que concentra el 26,5% de las exportaciones gallegas, seguido de los capítulos pertenecientes a la actividad de "Prendas y complementos de vestir", tanto los que no son de punto (capítulo 62), que acoge el 15,8% de las ventas, como los de punto (capítulo 61), que representa el 8,2%.

Desde una perspectiva dinámica, considerando la evolución interanual, todos los sectores económicos, excepto el de Materias primas y Energía, han mostrado un incremento del valor de las exportaciones en el último ejercicio. En términos relativos, el sector de Manufacturas de consumo y el de Bienes de consumo duradero son los que presentan un mayor dinamismo (17,1% y 12%, respectivamente), seguido por el sector de Alimentación con un 7,7% y Semimanufacturas, con 3,8%. Atendiendo a la desagregación por capítulos, los relacionados con el textil experimentaron un incremento de casi el 18%, mientras las exportaciones de vehículos se incrementaron un 3,1%. Contrariamente, han caído las exportaciones del sector Energético y el de Materias primas un -6,2% y -4,1%, respectivamente.

En cuanto a las importaciones de Galicia, cuyo valor ascendió a 15.584,8 millones de euros en 2016, el sector con mayor peso relativo ha sido el del Automóvil (un 27,9%), seguido de los correspondientes a Alimentos y Manufacturas de consumo (20,7% y 15,5%, respectivamente). También ha tenido una incidencia muy alta o alta los sectores relativos a Semimanufacturas (11,8%) y Energía (10,7%).

Si se desciende en el análisis al nivel de capítulo importador, los correspondientes a "Vehículos automóviles, tractores, ciclos y demás vehículos terrestres, partes y accesorios" (87), "Pescado y crustáceos, moluscos" (03) y "Combustibles minerales y aceites minerales; sus destilados; materias bituminosas, ceras minerales" (27), son los tres primeros capítulos importadores. Estos tres capítulos concentran más de la mitad del valor de las importaciones gallegas (52,5%).

En relación al año anterior, el sector de Alimentos presenta una tasa de variación interanual del 16,5%, superando al de Automóvil y Manufacturas de consumo, con 11,6% y 9%, respectivamente. El sector de Semimanufacturas presenta también un incremento importante, con 6,3%, siendo más moderada en el de Bienes de consumo duradero (4,5%). Contrariamente, se ha producido un descenso muy acusado en las importaciones de productos energéticos (con una tasa decreciente superior al 25%), situándose en torno al -11% en el de Materias primas y en el -7,5% en el caso de Bienes de equipo. En cuanto a los capítulos arancelarios mencionados anteriormente, el del Automóvil presenta un incremento ligeramente superior al 11% mientras que las compras exteriores del capítulo pesquero aumentan casi un 20%. Por el contrario, el capítulo de combustibles y aceites minerales desciende más de un 25% respecto al valor del año anterior.

6.3.5. Análisis geográfico

La fuerte concentración de la actividad comercial gallega en el mercado comunitario es una de las principales características del comercio exterior gallego. En el año 2016 la Unión Europea concentraba el 75,3% de las exportaciones frente al 59,4% de las importaciones, siendo la incidencia en el año precedente del 75% en el caso de las exportaciones y similar al año anterior en el caso de las compras exteriores. Esta evolución se debe a que las exportaciones a la UE-28 presentan una evolución mejor que el del conjunto de los mercados a diferencia de lo que sucede en el caso de las importaciones comunitarias, con un crecimiento similar.

De esta elevada concentración se deduce que el peso de los cinco continentes en las exportaciones gallegas es bastante desigual. En el último año Europa concentra más del 80% de las exportaciones, seguido a larga distancia por el continente americano con el 8,3% (3,1 puntos América del norte); África y Asia con un peso ligeramente superior al 5%; siendo casi nula la incidencia de Oceanía (0,1%).

Origen y destino de las exportaciones e importaciones gallegas 2016						
	Exportaciones			Importaciones		
	2016	I. Com (1)	TVA (2)	2016	I. Com (1)	TVA (2)
	mill. euros	%	%	mill. euros	%	%
Total mundo	20.038,4	100,0	5,9	15.584,8	100,0	3,2
Europa	16.151,2	80,6	6,2	10.122,3	64,9	3,2
Unión Europea	15.093,3	75,3	6,4	9.251,9	59,4	3,0
EFTA	317,3	1,6	24,8	87,4	0,6	-59,2
Europa Oriental	162,2	0,8	14,0	292,5	1,9	57,0
Resto Europa	578,4	2,9	-7,1	490,4	3,1	14,1
África	1.111,5	5,5	13,8	1.508,4	9,7	-4,4
África del Norte	941,5	4,7	21,7	890,6	5,7	10,8
África Central	23,9	0,1	21,6	23,2	0,1	-71,2
África Occidental	61,2	0,3	-21,4	249,1	1,6	-17,8
África Oriental	7,2	0,0	-46,0	2,3	0,0	-52,8
África Austral	77,7	0,4	-15,9	343,2	2,2	-11,1
América	1.653,9	8,3	-2,6	1.973,0	12,7	2,4
América del Norte	626,0	3,1	-4,6	312,9	2,0	10,7
Islas del Caribe	57,4	0,3	5,6	35,4	0,2	64,2
América Central	500,6	2,5	57,9	619,3	4,0	9,1
América del Sur	470,0	2,3	-29,9	1.005,3	6,5	-4,7
Asia	1.048,2	5,2	9,4	1.920,6	12,3	10,3
Próximo Oriente	206,1	1,0	43,5	73,4	0,5	-19,3
Península Arábiga	199,7	1,0	6,1	45,3	0,3	16,0
Asia Central	4,7	0,0	18,9	7,1	0,0	-70,1
Asia del Sur	46,4	0,2	89,2	298,2	1,9	24,7
Lejano Oriente	443,7	2,2	-5,1	985,9	6,3	12,7
Sudeste Asiático	147,6	0,7	13,2	510,7	3,3	7,8
Oceanía	12,5	0,1	-27,2	60,4	0,4	15,0

(1) I. Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje)
(2) TVA: Tasa de variación interanual (respecto a mismo período del año anterior en porcentaje)

Tabla 9. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. Datacomex

Francia y Portugal son los principales mercados exteriores de las empresas gallegas al concentrar el 19,2% y 12,7% del valor de las ventas, respectivamente, seguido de Italia, con un 9,2% y Reino Unido y Alemania, con un porcentaje superior al 7%. Estos cinco países acaparan el 56% de las exportaciones gallegas.

Fuera de la Unión Europea, el primer país de destino de las exportaciones es Marruecos, que ocuparía el octavo lugar en términos de valor total (3,3%), por delante de Estados Unidos y Turquía, en el noveno y décimo lugar con un 2,8% y 2,6%, respectivamente. El primer país asiático es China, que aparece en el puesto decimoquinto, que representa el 1% de las exportaciones gallegas.

		Exportaciones		
		2016 mill. euros	I. Com (1) %	TVA (2) %
Francia	1	3.853,3	19,2	-21,9
Portugal	2	2.547,3	12,7	6,6
Italia	3	1.846,0	9,2	20,0
Reino Unido	4	1.575,0	7,9	42,2
Alemania	5	1.406,0	7,0	40,7
Países Bajos	6	797,2	4,0	9,8
Bélgica	7	678,6	3,4	98,9
Marruecos	8	664,5	3,3	37,4
Estados Unidos	9	567,1	2,8	-7,6
Turquía	10	512,7	2,6	4,9
Polonia	11	489,2	2,4	-3,6
México	12	424,5	2,1	71,3
Grecia	13	299,6	1,5	-0,7
Noruega	14	218,9	1,1	42,6
China	15	207,5	1,0	-5,8
Rumanía	16	206,8	1,0	22,0
Irlanda	17	188,7	0,9	60,9
Suecia	18	184,1	0,9	17,7
Austria	19	175,4	0,9	48,6
Argelia	20	149,7	0,7	-17,3
Chile	21	129,3	0,6	19,1
Israel	22	115,8	0,6	22,9
Rusia	23	111,3	0,6	5,7
República Checa	24	104,2	0,5	91,4
Hungría	25	98,8	0,5	20,2
SubTotal		17.551,6	87,6	8,1
Total		20.038,4	100,0	5,9

(1) I.Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje)
(2) TVA: Tasa de variación interanual (respecto a mismo período del año anterior en porcentaje)

Tabla 10. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. Datacomex

Desde un punto de vista dinámico, si consideramos tan sólo los cinco continentes, las exportaciones descienden en el caso de América, con una caída del -2,6%, y Oceanía (-27,2%), siendo el continente africano el de mayor crecimiento con un 13,8%, por delante de Asia y Europa, con un 9,4% y 6,2%, respectivamente. Entre los principales países cabe señalar en primer lugar el acusado descenso de las ventas a Francia, con una reducción de casi el -22%, y por otro lado, los incrementos de Reino Unido y Alemania, con tasas de variación interanual superiores al 40%, así como de Italia, que aumenta un 20%. Por el contrario, de los primeros diez destinos de los productos gallegos además de Francia tan sólo Estados Unidos presenta una caída del importe total de las exportaciones.

Del análisis geográfico de las importaciones desde Galicia, Europa concentra en 2016 casi el 65% de las importaciones, manteniéndose Francia y Portugal como los principales clientes gallegos, seguido a larga distancia por el continente americano con el 12,7% (6,5 puntos América del sur); Asia con un peso ligeramente superior al 12,3% (6,3 puntos el Lejano oriente) y África con el 9,7% (el Norte aporta 5,7 puntos). Al igual que en el caso de las exportaciones, Francia y Portugal son los principales mercados exteriores de las empresas gallegas al concentrar el 28% y 12,4% del valor de las compras exteriores, respectivamente. En el último año China se sitúa ya como tercer país más importante en términos nominales, acogiendo el 4,8% del valor total de las importaciones gallegas, seguido de Italia y Alemania, con un 4,3% y 3,7%, respectivamente. Estos cinco países acaparan el 53,2% de las importaciones gallegas. Además de China, fuera de la Unión europea, México y Turquía se sitúan en el sexto y séptimo lugar, con un peso relativo del 3,1% y 3% respectivamente.

Atendiendo a la evolución respecto al año anterior, si consideramos tan sólo los cinco continentes, las importaciones descienden tan sólo en el caso de África, con una caída del 4,4%, experimentando nuevamente el continente asiático y Oceanía los crecimientos más importantes con unas tasas de variación interanual del 10,3% y 15%, respectivamente. Europa registra en el último año un crecimiento similar al del conjunto de las importaciones gallegas, con un incremento del 3,2%. Entre los principales países cabe señalar el incremento de Francia, con un 16,5%, y China, con un 9,9%, lo que contrasta con el descenso de Alemania e Italia, con un -15,1% y -3,2% menos, respectivamente. Además de Francia, entre los primeros diez países origen de las importaciones gallegas cuatro, presentan un crecimiento superior al 10%: México, Turquía, Indonesia y Argentina.

Principales países de origen de las importaciones gallegas, 2016

		Importaciones		
		2016	I. Com (1)	TVA (2)
		mill. euros	%	%
Francia	1	4.368,7	28,0	16,5
Portugal	2	1.925,0	12,4	2,3
China	3	742,4	4,8	9,9
Italia	4	670,5	4,3	-3,2
Alemania	5	579,8	3,7	-15,1
México	6	483,5	3,1	10,4
Turquía	7	469,8	3,0	14,2
Indonesia	8	332,4	2,1	13,2
Argentina	9	323,6	2,1	21,7
Marruecos	10	320,3	2,1	8,4
Estados Unidos	11	300,1	1,9	9,9
Países Bajos	12	290,9	1,9	-1,5
Reino Unido	13	267,5	1,7	-43,6
Libia	14	249,2	1,6	60,0
Rusia	15	213,2	1,4	73,2
Eslovaquia	16	203,3	1,3	5,3
Ecuador	17	197,5	1,3	3,6
Argelia	18	189,0	1,2	-38,9
Rumanía	19	171,3	1,1	48,3
Namibia	20	160,5	1,0	9,0
Japón	21	159,8	1,0	62,8
Malvinas	22	156,2	1,0	28,4
Bélgica	23	139,8	0,9	-19,3
Guinea (Conakry)	24	138,3	0,9	-8,9
India	25	122,6	0,8	23,7
SubTotal		13.175,0	84,5	7,0
Total		15.584,8	100,0	3,2

(1) I. Com: Incidencia autonómica en la exportación/importación de Galicia (en porcentaje)
 (2) TVA: Tasa de variación interanual (respecto a mismo periodo del año anterior en porcentaje)

Tabla 11. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad. Datacomex

6.3.6. Base exportadora

Un último indicador a tener en cuenta en el análisis del comercio exterior gallego es el relativo al número de empresas exportadoras. Galicia contaba en el año 2016 con un total de 6.702 empresas exportadoras, un 6% más que en el año anterior, explicándose este incremento en gran medida por la evolución experimentada en los sectores de Alimentación y en los de Semimanufacturas y Manufacturas de consumo, que contrasta con una reducción en el sector de la Automoción y con una nueva caída en el sector de Materias primas. Teniendo en cuenta el ligero descenso registrado en el conjunto de España, la cuota exportadora en el total estatal aumenta ligeramente, alcanzando el 4,5%, tres décimas menos que al comienzo de la crisis.

En el último año las ramas de actividad que presentan un mayor crecimiento son las empresas de la industria cárnica, el sector de productos químicos y el de la industria textil y confección. Por el contrario, según los datos de ICEX-Estacom, el peor comportamiento entre los años 2015 y 2016 se registra en las actividades de material de transporte y en el de automóviles y motos.

	2016		TVA (2)	
	Nº empresas	I. Com (1)%	Diferencial empresas	%
Sectores económicos	6.702	100	382,0	6,0
Alimentos	1.502	22,4	183,0	13,9
Pesca	444	6,6	12,0	2,8
Bebidas	461	6,9	16,0	3,6
Carne	398	5,9	121,0	43,7
Preparados alimenticios	152	2,3	-5,0	-3,2
Frutas y legumbres	145	2,2	26,0	21,8
Lácteos y huevos	86	1,3	3,0	3,6
Otros	227	3,4	34,0	17,6
Productos energéticos	132	2,0	57,0	76,0
Materias primas	362	5,4	-15,0	-4,0
Semimanufacturas	1.522	22,7	87,0	6,1
Productos químicos	899	13,4	73,0	8,8
Hierro y acero	209	3,1	1,0	0,5
Metales no ferrosos	149	2,2	-22,0	-12,9
Bienes de equipo	2.228	33,2	4,0	0,2
Otros bienes de equipo	1.220	18,2	42,0	3,6
Maq. específica ciertas industrias	1.140	17,0	-11,0	-1,0
Material transporte	316	4,7	-92,0	-22,5
Equipo oficina y telecomunicaciones	350	5,2	46,0	15,1
Sector del automóvil	641	9,6	-18,0	-2,7
Componentes del automóvil	479	7,1	26,0	5,7
Automóviles y motos	200	3,0	-35,0	-14,9
Bienes de consumo duradero	518	7,7	30,0	6,1
Manufacturas de consumo	1.359	20,3	86,0	6,8
Textil y confección	703	10,5	53,0	8,2
Juguetes	140	2,1	23,0	19,7
Calzado	114	1,7	8,0	7,5
Joyería y relojes	107	1,6	-6,0	-5,3
Otras manufacturas	696	10,4	13,0	1,9
Otras mercancías	1.657	24,7	84,0	5,3

(1) I.Com: Incidencia autonómica en la base exportadora de Galicia (en porcentaje)
(2) TVA: Tasa de variación interanual (respecto a mismo periodo del año anterior en porcentaje)

Tabla 12. Fuente: Ministerio de Economía y Competitividad

Por lo que se refiere a su distribución según grandes grupos de actividad, el sector Bienes de equipo es el que concentra en 2016 el mayor número de empresas, con el 33,2% de las empresas, seguido por el de Semimanufacturas y el de la industria de Alimentación, que supera el 22% cada uno.

Al mismo tiempo cabe destacar la importancia relativa del sector de Alimentación, que aumenta su cuota en el conjunto de España hasta el 8,4% en el año 2016, ocho décimas por encima de lo estimado en 2015. La actividad pesquera, tras el ligero incremento del número de empresas exportadoras, es el sector con mayor peso relativo, con un 29,4% del total estatal, destacando además el crecimiento del sector de las empresas cárnicas que representan el 12,3% de las empresas exportadoras del sector en España (8,5% en el año anterior).

6.4. La empresa gallega en el contexto global internacional

Una vez revisadas los principales agregados macroeconómicos del contexto internacional del comercio exterior de Galicia en el pasado año, el interés ahora se desplaza hacia el comportamiento individualizado de las empresas que configuran el entramado empresarial gallego. Al igual que en anteriores Informes, esta tarea fue realizada mediante el desarrollo de una encuesta específica realizada a una muestra significativa de las empresas con actividad internacional (exportadoras) que forman parte de la base de datos ARDÁN.

El objetivo de esta encuesta es doble. En primer lugar se consigue una aproximación a sus principales rasgos de las empresas incluidas en la muestra lo que facilita una muy buena aproximación a su grado de internacionalización a través de sus diferentes condicionantes y características. Un segundo objetivo consiste en la elaboración de un indicador que cuantifique el proceso de apertura al exterior de cada una de las empresas (Mondejar y Vargas, 2008). Este indicador sintético¹³ constituye el "Indicador ARDÁN de Empresa Global", que se configura como el resultado final del trabajo llevado a cabo para el presente capítulo.

6.4.1. Fuente de información: Encuesta ARDÁN

La obtención de la información específica por parte de las empresas fue realizada utilizando como herramienta de trabajo una encuesta. Este cuestionario *ad hoc* fue remitido a las empresas que forman parte de la base de Datos ARDÁN para su cumplimentación por parte de la persona responsable de las tareas de internacionalización o del área de mercados exteriores de la empresa¹⁴.

Por motivos operativos, al ser la persona que mejor podía facilitar la información, la encuesta iba dirigida al responsable del área de internacionalización o de mercados exteriores de la empresa. El diseño del cuestionario se correspondía básicamente con el empleado el año anterior que, para aquella ocasión, se había visto modificado con respecto al realizado en ediciones precedentes. De hecho, el cuestionario tanto en contenido como en diseño, puede considerarse "heredero" del cuestionario original empleado por el Servicio de Estudios Avanzados de la Zona Franca de Vigo y la Universidad de Vigo a comienzos de esta década. Las principales modificaciones que se han realizado en el contenido del cuestionario tienen que ver con una reducción en su extensión. Esta reducción tenía como objetivo fundamental facilitar el trabajo de recogida de información tanto a encuestadores como a encuestados. Igualmente, la experiencia adquirida ha permitido prestar una mayor atención a las variables que tienen una mayor incidencia en el proceso de internacionalización empresarial.

Así pues, se mantuvo la estructura y disposición de pasados cuestionarios, lo que se puede considerar como una facilidad para las empresas al ser ya conocido. Esta circunstancia facilitaba su cumplimentación por parte del responsable con la consiguiente disminución de problemas y dudas a la hora de su cumplimentación. En esta misma línea puede considerarse que el cuestionario estaba testado de tal modo que no eran precisos procesos de validación previos al estudio.

El cuestionario estaba formado por un total de 32 preguntas distribuidas en dos bloques. Las preguntas tenían un diferente nivel de desglose según la necesidad de información y combinaba las preguntas abiertas con preguntas cerradas, semi/abiertas o dicotómicas¹⁵. Los dos bloques estaban claramente diferenciados en su estructura, diseño y configuración. El primero de éstos contenía los datos de carácter confidencial de las empresas, mientras que el segundo incluía datos para la proyección y la promoción de la empresa. Así, de este modo la información confidencial se utiliza exclusivamente para el diseño del indicador ARDÁN empresa internacionalizada¹⁶, al tiempo que la restante sirve para que la empresa promueva sus productos y/o servicios a través del directorio específico de ARDÁN a través de internet¹⁷.

13 Se denomina indicador sintético a cualquier combinación de indicadores individuales, a los cuales nos referimos como indicadores componentes (Cabrer et al. 2001).

14 Para garantizar el contacto adecuado los datos de esta persona, tanto profesionales como identificativos, eran requeridos en la encuesta.

15 En los anexos del informe se recoge el modelo completo del cuestionario diseñado y finalmente enviado a las empresas.

16 Tratándose, por tanto, de datos confidenciales y no publicables para así garantizar el secreto estadístico.

17 Disponible a través del enlace: <http://www.ardan.es/exportacion/>

Los datos específicos para la elaboración del Indicador ARDÁN de Empresa Global fueron divididos en cuatro subgrupos. Cada uno de estos subgrupos contenía la siguiente información sobre la empresa a la que se dirigía la encuesta:

- Datos generales
- Presencia de la empresa en el extranjero
- Comercio exterior
- Otras actividades relevantes de la empresa

El primer apartado recoge información sobre el tipo de empresa, número de establecimientos, facturación y empleo, a lo que le precede la ficha de la empresa donde se daban los datos identificativos básicos. La presencia de la empresa en el extranjero constituye el segundo apartado de este bloque. En este caso se centra en el ámbito internacional de la empresa. El tercer subgrupo está dedicado al comercio exterior. Por su naturaleza y composición, se trata de un epígrafe amplio que incluye tanto datos sobre las exportaciones como sobre los mecanismos de acceso a los mercados internacionales y las dificultades encontradas en este proceso. El último apartado de cuestiones, denominado "otras actividades relevantes de la empresa", se centra en la realización (o no) de dos actividades concretas. Por un lado, la investigación y desarrollo (I+D) por parte de la empresa y, por otra parte, la formación al personal trabajador de la empresa.

A modo de síntesis la Tabla 13 resume los principales contenidos de cada una de las partes del cuestionario.

Contenido del cuestionario, 2016	
ASPECTOS RECOGIDOS	
Datos generales	Datos identificativos
	Persona que cubre la encuesta
	CNAE
	Tipo de empresa
	Número de establecimientos en Galicia
	Volumen de facturación
	Volumen de empleo
	Cuantificación de empleo
Presencia de la empresa en el extranjero	Empleo vinculado a la internacionalización
	Establecimientos ubicados fuera de España
	Año de apertura primer establecimiento
	Participación en Capital social de empresas extranjeras
	Localización geográfica de empresas participadas
Comercio exterior	Otra información de la empresa participada
	Exportaciones de la empresa (volumen, número países, número clientes, distribución geográfica)
	Mecanismos acceso a mercados internacionales
	Año consecución primer cliente extranjero
	Obtención de recursos financieros para la promoción fuera de España
	Principales obstáculos de internacionalización
Otras actividades relevantes	Web propia (influencia y utilización)
	Realización actividades I+D
	Obtención de recursos financieros para actividades de I+D
	Realización actividades de formación de los trabajadores

Tabla 13. Fuente: Elaboración propia

El universo muestral está formado por 1.629 empresas que, según la base de Datos ARDÁN, son exportadoras¹⁸. El año de referencia, salvo indicación en sentido contrario, es 2016, esto es, el último año fiscal del que se tiene información por parte de las empresas. Sobre este particular, y como en ediciones anteriores, es importante destacar el grado de actualización de estos datos, teniendo presente que la información es solicitada a las empresas en los

¹⁸ Disponible en http://www.ardan.es/ardan/index.php?option=com_xestec&Itemid=1529

meses de abril y mayo, cuando en la mayoría de los casos aún están en proceso de cierre contable y presentación de cuentas al registro¹⁹.

Ficha técnica	
Encuesta ARDÁN de empresa global, 2017	
Diseño y realización	Servicios Avanzados de la Zona Franca de Vigo
Universo	Base de Datos ARDÁN: 1.629 empresas exportadoras
Tamaño de la muestra	472 empresas
Fechas de realización	abril-mayo 2017
Muestreo	Aleatorio
Nivel de confianza	Nivel de confianza del 95% y error \pm 3,8%
Tipo de encuesta	Electrónica (vía correo electrónico)
Supervisión y procesamiento	Servicios Avanzados de la Zona Franca de Vigo
Resultados e informe	GEN (Governance and Economics research Network) - Universidad de Vigo

Tabla 14. Fuente: Elaboración propia

El trabajo de procesamiento estadístico de los datos, junto con su posterior análisis, fue realizado los meses de mayo y junio del año 2017, utilizando para ello el programa estadístico IBM SPSS Statistics²⁰.

La encuesta se realizó en el periodo comprendido entre el mes de abril y mayo de 2017 a través de correo electrónico por parte del Servicio de Estudios Avanzados de ARDÁN. La tabulación de los datos obtenidos fue realizada por el propio personal del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, mientras que su análisis correspondió al equipo de trabajo de la Universidad de Vigo.

Finalmente, un último aspecto a destacar del presente estudio es que los resultados y conclusiones obtenidos con la realización de la encuesta se circunscriben a las empresas incluidas en el universo muestral. Esta circunstancia es especialmente relevante en lo que se refiere a la clasificación obtenida de empresas, la cual se refiere a las empresas que formaron parte de la muestra. No obstante, esta consideración no resta validez y aplicabilidad al indicador propuesto puesto que su metodología y desarrollo sería válido para cualquier tipo de universo muestral, siempre y cuando se dispusiera de la información requerida para el mismo.

6.4.2. Internacionalización y globalización de la empresa gallega

Como se indicó en el apartado precedente, la encuesta realizada permite obtener un diagnóstico preciso y actualizado de la realidad de la empresa gallega en cuanto a su grado de internacionalización y apertura al exterior. De este modo es posible conocer su situación en el contexto global que constituye uno de los objetivos principales del presente estudio.

El primer aspecto del que se obtiene información con la encuesta realizada consiste en los datos generales de la empresa (primera parte del cuestionario). En concreto, como se observa en la Figura 9, el predominio del sector Servicios es muy notable al suponer más de la mitad de las empresas de la muestra (50,8%). A continuación destaca el sector Industrial con casi la tercera parte de las empresas (34,5%), de tal modo que entre estos dos sectores suponen casi un 90% del total.

La representación de los otros sectores económicos es muy minoritaria en términos comparativos, destacando el sector de la Construcción, el cual supera levemente el 10% de las empresas de la muestra (10,2%). Por su parte, la presencia tanto del sector Primario (Agricultura, Ganadería y Pesca) como de la Energía es muy reducida (2,1 y 2,3, respectivamente).

¹⁹ El plazo legal máximo para la presentación de cuentas es de seis meses desde la finalización del ejercicio contable.

²⁰ Versión 23, actualizada a marzo de 2017.

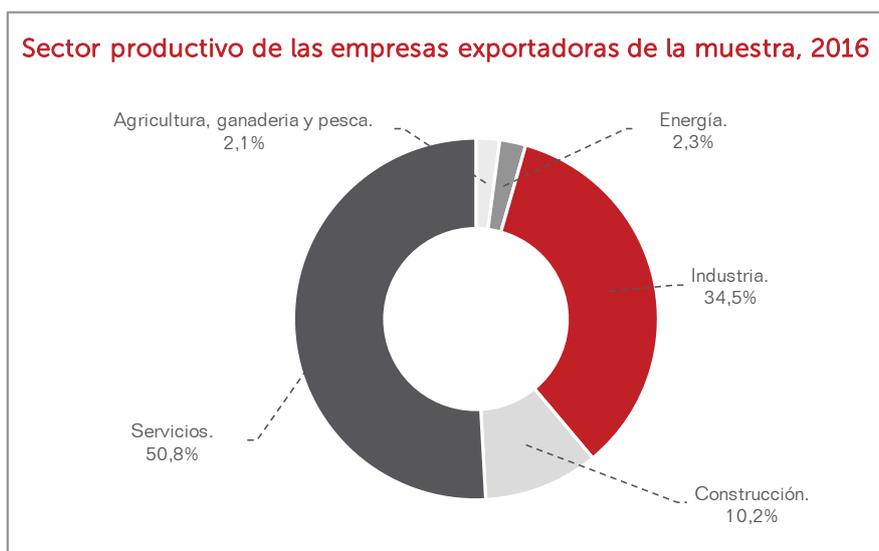


Figura 9. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

En cuanto a la antigüedad de las empresas, más de dos tercios de las empresas fueron creadas antes del año 2000, lo que supone casi dos décadas de vida. Un 33,1% fue creada en la década de los noventa y un 25,9% en la de los ochenta. Cabe señalar también el alto porcentaje de empresas anteriores a 1980 (13,4%), que supone una antigüedad digna de mención al contar con más de 40 años de existencia.

Por lo que se refiere a las empresas creadas ya en el presente siglo XXI, destacan las creadas en la década del 2000, al suponer casi la cuarta parte de las encuestas (un 24,4%), al tiempo que el porcentaje de la década de los 2010 era mucho más reducido (3,2%).

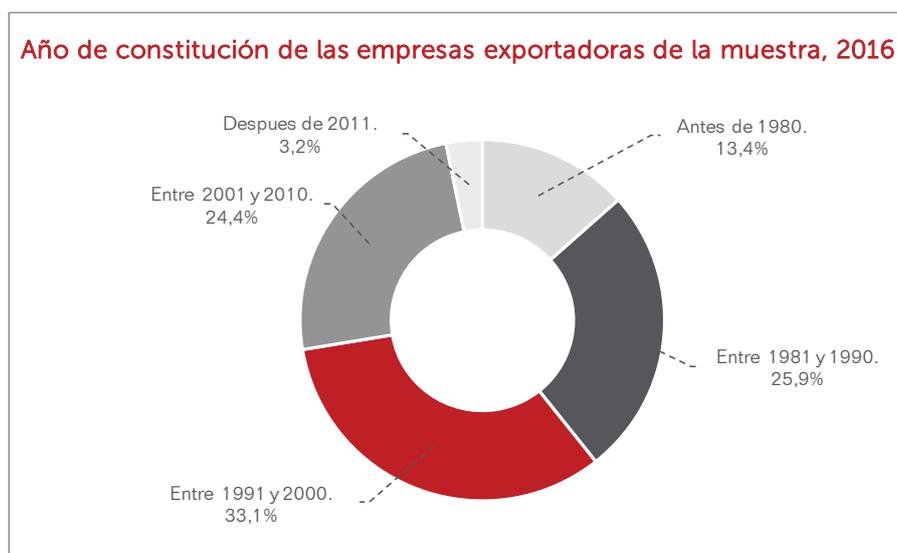


Figura 10. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Atendiendo a su estructura empresarial, se observa como casi tres cuartas partes de las empresas de la muestra no están participadas por otra sociedad o grupo de sociedades (71,2%), lo que supone que el resto (28,8%) cuentan con algún tipo de participación empresarial ajena dentro de su capital social. Este porcentaje se eleva notablemente cuando se pregunta si la participación es de una empresa extranjera puesto que menos de la quinta parte de las empresas de la muestra lo están (sólo el 3,4%). Este dato da una idea de que la participación extranjera dentro del tejido empresarial es muy reducida.

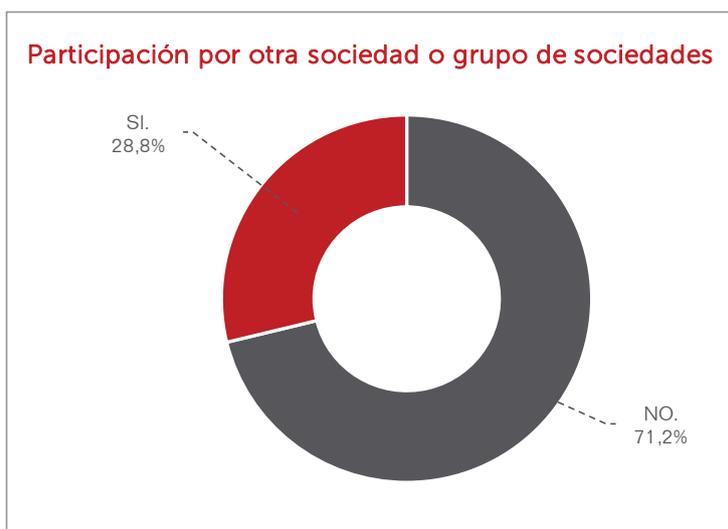


Figura 11. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

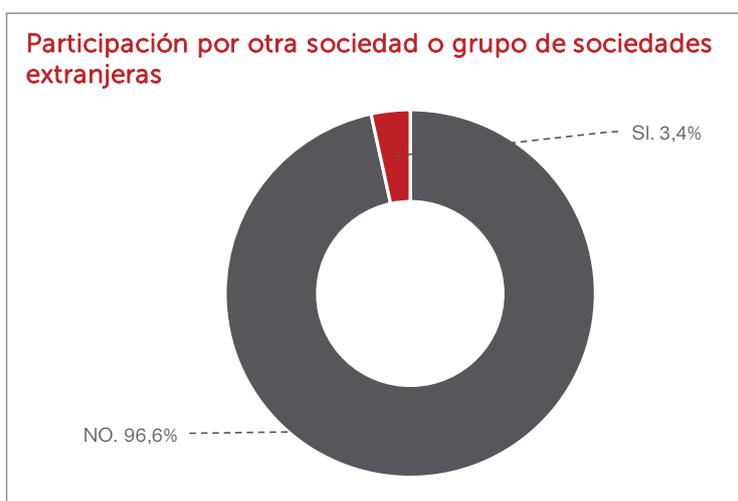


Figura 12. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

En cuanto al volumen de ventas de las empresas, la facturación media en los dos últimos años superó los diez millones de euros. En concreto, en el año 2016 alcanzó los 10,5 millones y en 2015 los 10,8 millones, como se recoge en la Tabla 15. Cabe señalar, a la vista de estas cifras que, en el último año se ha producido un ligero aumento de la cifra de negocios de las empresas al verse incrementada en tres puntos porcentuales su volumen (un 3,0%, concretamente).

Promedio de facturación de las empresas		
Facturación media (en euros)		
Año	2015	10.535.341,33
	2016	10.851.326,70

Tabla 15. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Por lo que se refiere a otra relevante variable empresarial referida a su tamaño como es el volumen de empleo, la encuesta proporciona información de interés. Así, se observa como más de la mitad de la muestra (55,5%) está formada por empresas de dimensión media (entre 10 y 49 empleados), siguiéndole, a considerable distancia, las que emplean entre 50 y 250 personas (21,8%), y menos de 10 personas (20,8%). Las empresas de gran dimensión (con más de 250 trabajadores) tienen una presencia reducida que no alcanza el 2% (un 1,9%).

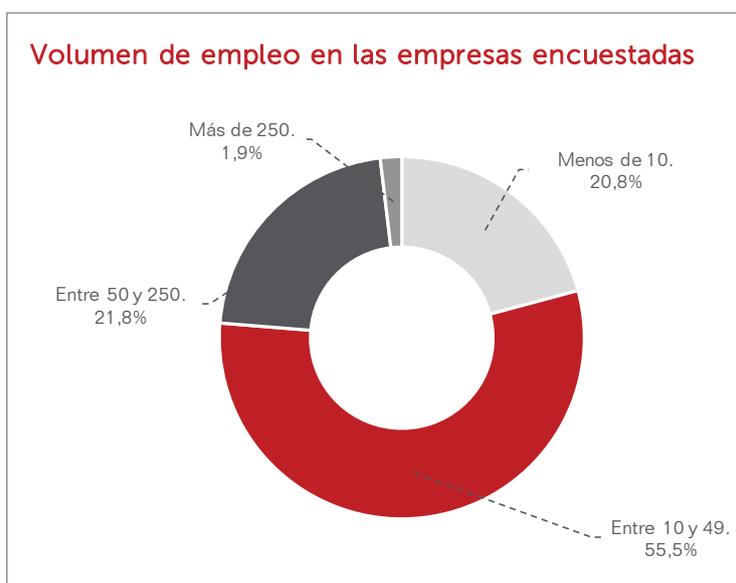


Figura 13. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Sobre estos niveles de empleo hay que señalar que el vinculado directamente a las labores de internacionalización se reduce considerablemente. Así como se observa en la Figura 14, casi dos terceras partes de las empresas encuestadas (un 73,1%), tienen menos de 10 personas dedicada a estas tareas²¹. Si se considera el personal directivo, este porcentaje disminuye incluso más, puesto que en casi la mitad de las empresas (41%) solo se cuenta con un directivo.

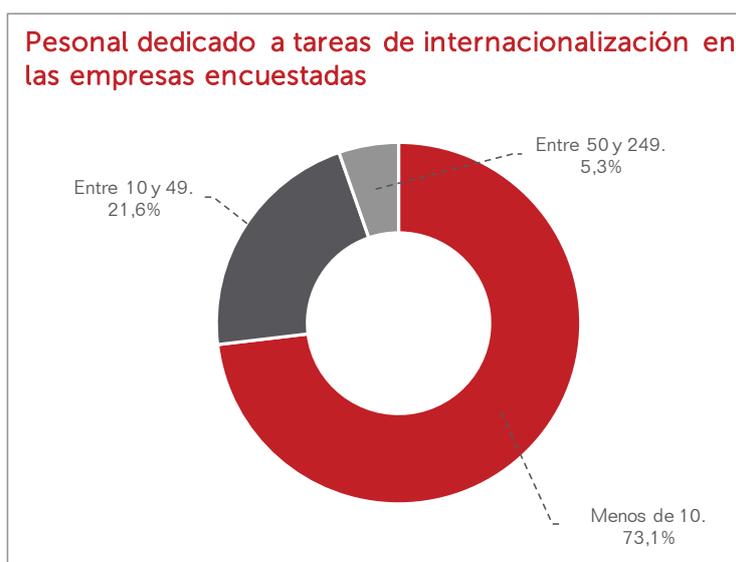


Figura 14. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

La presencia en el extranjero por parte de la empresa puede ser observada también a través de otra variable relevante como es el número de establecimientos que se encuentran ubicados fuera de España²², y de la participación en el capital de empresas extranjeras. Con respecto al primer indicador, menos de la décima parte de las empresas encuestadas cuenta con algún establecimiento en el exterior. En concreto, como se recoge en la Figura 15, el 2,2% de las empresas cuenta con un solo establecimiento mientras que sólo el 1,6% posee dos o más establecimientos más allá de nuestras fronteras.

Esta reducida presencia en el exterior también se observa en la participación en empresas de capital extranjero. En concreto como se puede comprobar en la Figura 16 menos de la décima parte de las empresas encuestadas se encuentran en esta situación (un 8,7%).

²¹ Nótese que a efectos de cómputo los empleados dedicados a otras labores y no solo a la internacionalización computaban de manera parcial.

²² Hay que señalar que solo se computan los establecimientos con más de 10 trabajadores.

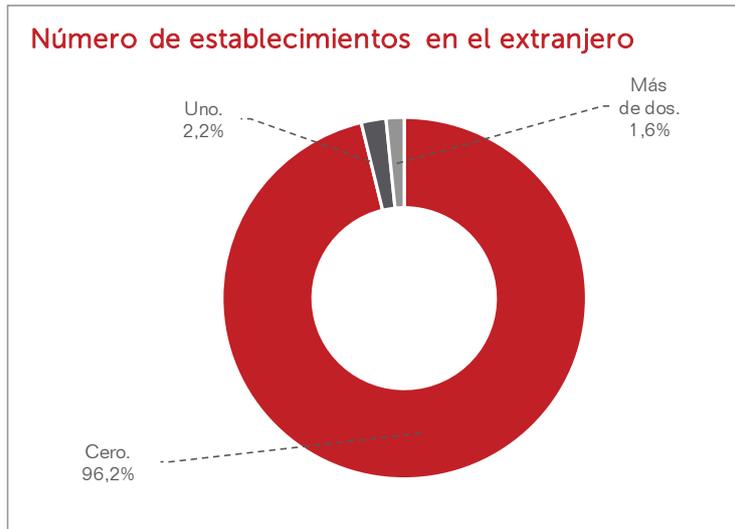


Figura 15. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

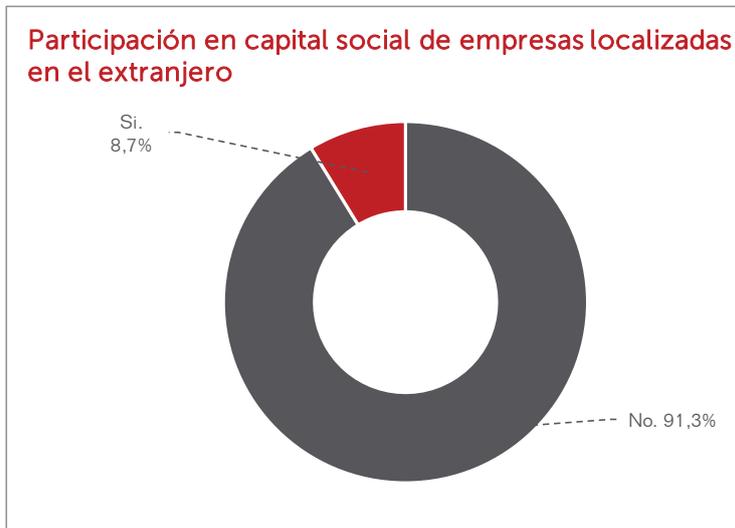


Figura 16. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Con respecto a la actividad principal desarrollada por la empresa participada, destaca la comercialización, distribución y la elaboración de productos similares a los que su empresa fabrica en España, sin realizar actividades de adaptación y/o montaje de componentes suministrados desde la empresa española.

Los datos relativos al comercio exterior reflejan un volumen promedio de exportaciones de las empresas en el ejercicio económico de 2016 superior a los tres millones de euros (3.028.602,09€), como se recoge en la Tabla 16.

Promedio de volumen de exportación de las empresas		
Exportaciones media (en euros)		
Año		
2016		3.028.602,09

Tabla 16. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

De esta cifra de exportaciones, hay que señalar que casi tres cuartas partes de las empresas exportadoras tienen un volumen de exportaciones inferior al millón de euros (73,8%). En sentido contrario, como se puede observar en la Figura 17, las que tienen un volumen superior a los 5 millones de euros superan ligeramente el 10% (10,7%). En una situación intermedia se encuentran las empresas que exportan entre 1 y 2 millones de euros (6,4%), y entre 2 y 5 millones (9,2%).

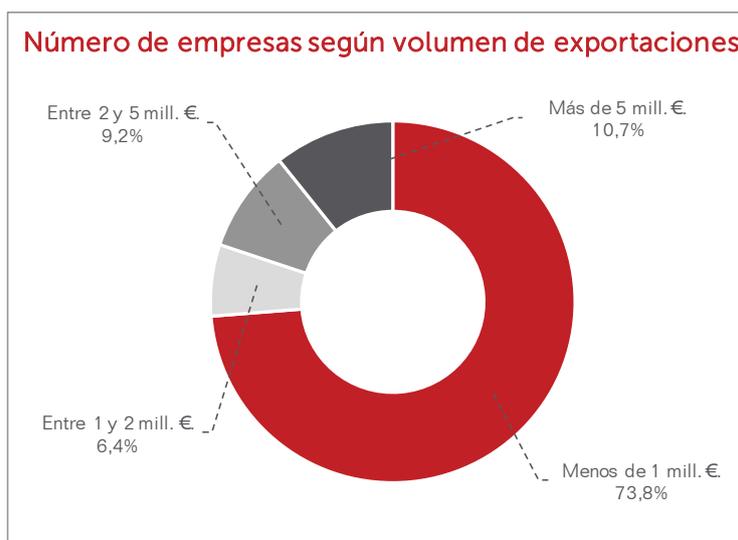


Figura 17. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

El destino de esas exportaciones se concentra mayoritariamente en la UE. Casi tres cuartas partes se dirigen a alguno de los veintisiete países miembros, seguido a considerable distancia como zona de destino de las exportaciones el grupo de países clasificado como otros, aquéllos que no se encuentran ni en la UE, ni tampoco en la OCDE o Iberoamérica.

Otra información de interés con respecto al comercio exterior de las empresas viene dada por el número de países a los que exporta, y el número de clientes extranjeros con los que cuenta. Así, el conjunto de las exportaciones por parte de las empresas encuestadas se repartía a una media de seis países (Figura 18), si bien aproximadamente la tercera parte (34,1%) exportaban a menos de cinco países. En cuanto al número de empresas con presencia amplia de diferentes países, cuantificados como más de 25, menos de la décima parte (6,6%) de las empresas se encuentra en esta situación. Quiere esto decir que la apertura internacional de las empresas se encuentra bastante reducida en cuanto a cobertura territorial.

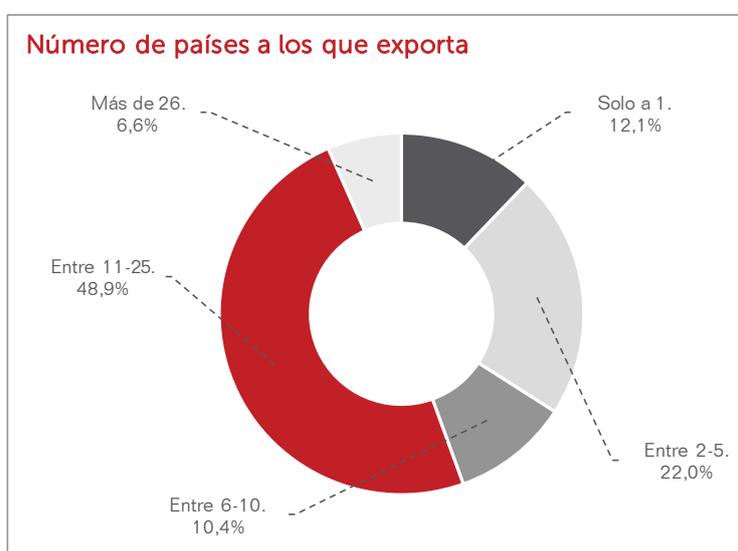


Figura 18. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Por lo que se refiere al número de clientes extranjeros, las empresas de la muestra contaban con una media de 41 clientes extranjeros. No obstante, como se aprecia en la Figura 19, nuevamente se comprueba la reducida dimensión internacional de las empresas de la muestra, puesto que más de la mitad (un 52,5%) poseen menos de 5 clientes extranjeros. En sentido contrario, el número de empresas con una dimensión considerable de clientes extranjeros (cifrados en más de 25) no llega a la cuarta parte (un 24,6%).

La antigüedad de estos clientes supera la década en la mayoría de los casos como se refleja en el hecho más de dos terceras partes (un 69,1%) de las empresas obtuvieran su primer cliente hace más de 10 años. Por el contrario, el

porcentaje de empresas cuyo primer cliente extranjero fue obtenido hace menos de 5 años no llega a la quinta parte (un 15,5%) como se puede comprobar en la Figura 20.

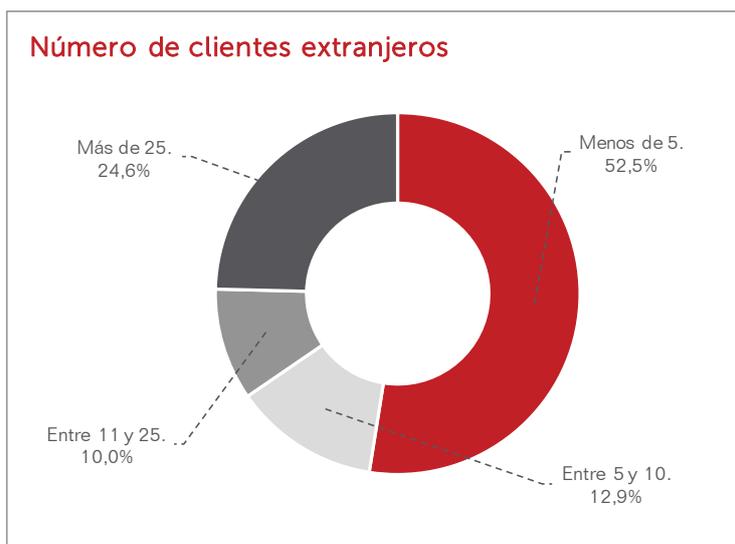


Figura 19. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

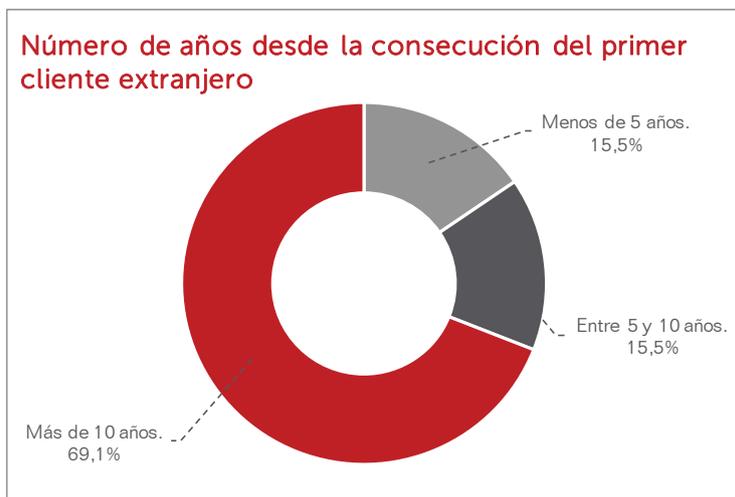


Figura 20. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

En lo que se refiere a la principal vía de acceso a los mercados internacionales, destacan claramente los medios propios frente a otras alternativas de acceso como los intermediarios especializados o la utilización de la empresa matriz. De hecho, la primera es usada por casi el 90% de las empresas encuestadas (un 51,7%), mientras que las otras dos ni siquiera superan el 5% (un 1,9 y 4,0%, respectivamente).

En cuanto a la obtención de recursos financieros para la promoción exterior por parte de las empresas, aproximadamente la décima parte de las encuestadas (un 10,2%) contestaron en términos positivos como se comprueba en la Figura 21. Esto quiere decir que nueve de cada diez empresas no obtuvieron financiación para este cometido lo cual evidencia una falta de apoyo público para este propósito.

Entre las empresas que sí obtuvieron algún tipo de financiación, como se muestra en la Tabla 17, destaca como organismo que otorga la subvención la Comunidad Autónoma, así como algún otro tipo de organismo público (Diputación, municipio, etc.). A considerable distancia en cuanto al porcentaje le siguen las subvenciones, que son obtenidas por parte de la Administración Central.



Figura 21. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Organismo que financia la promoción exterior de las empresas²³

		Empresas financiadas (%)
Organismo	Comunidad Autónoma	6,6
	Otro Organismo público	3,6
	Administración Central	2,3

Tabla 17. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Una característica de la internacionalización de la empresa gallega es su reducida presencia física mediante establecimientos en el extranjero, tal y como fue señalado tanto en la Figura 15 como en los Informes de años anteriores. Esta circunstancia está motivada de manera fundamental por la existencia de diferentes obstáculos en el acceso a dichos mercados exteriores.

Por este motivo se consideró relevante incluir una pregunta en el cuestionario sobre cuáles eran considerados por las empresas los obstáculos a la hora de acceder a los mercados exteriores. Las respuestas recogidas en la Tabla 18 ponen de manifiesto que, lo que ocurre en buena parte de los casos (un 37,7%), es que las empresas están centradas en el mercado local o regional, de tal modo que los exteriores no constituyen una prioridad en su estrategia.

Por su parte, en el caso de las empresas que los mercados exteriores sí constituyen una de sus prioridades, dos son las principales limitaciones que se encuentran: la dificultad para poder competir con competidores y la falta de apoyo financiero. En el primero de los casos, casi la tercera parte de las empresas (un 31,8%) mencionan que no tienen capacidad competitiva, al tiempo que la falta de apoyo en términos financieros es señalada por casi la cuarta parte (un 21%). A considerable distancia como obstáculo identificado por las empresas se sitúa la ausencia de asesoría y consejo por parte de las instituciones públicas que es señalado por el 15,5% de las empresas.

Principales obstáculos en los mercados exteriores

		Empresas que lo padecen (%)
Obstáculos	Dificultad para competir con competidores	31,8
	Estar centrados en el mercado local-regional	37,7
	Falta de apoyo financiero	21,0
	Ausencia de asesoría pública	15,5

Tabla 18. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Otro importante aspecto que refleja el grado de apertura al exterior de la empresa consiste en la realización de compras, tanto de bienes como de servicios, en el extranjero. Los datos de la encuesta muestran que seis de cada

²³ Cabe la posibilidad de que la financiación por parte de las empresas haya sido financiada por más de un organismo (la pregunta fue planteada en la encuesta de tal modo que las respuestas no eran excluyentes).

diez empresas (un 60,6%) no salen de España para realizar adquisiciones de este tipo (Figura 22). Esta circunstancia determina que, por diferentes motivaciones, una de cada dos empresas circunscribe sus operaciones exclusivamente al mercado interior.

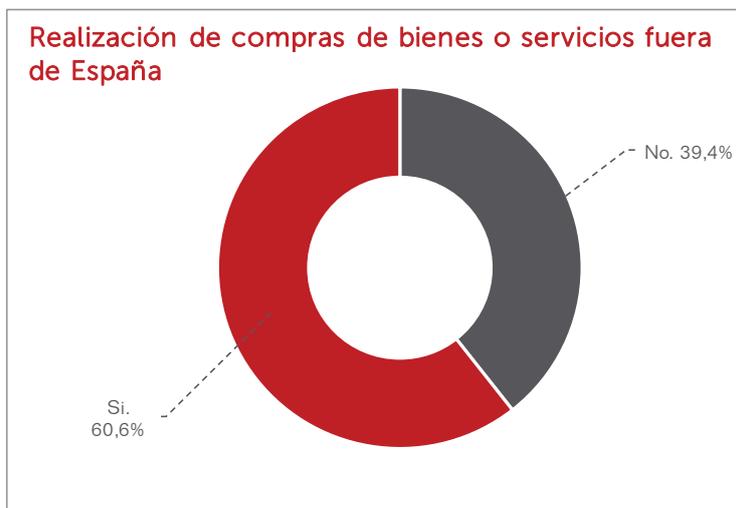


Figura 22. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Compras en el exterior	Empresas (%)
Menos del 25%	67,5
Entre el 25 y 50%	14,7
Entre el 50 y el 75%	10,1
Más del 75%	7,3

Tabla 19. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Las actividades de formación al personal de la empresa cada vez tienen más importancia, por lo que resulta relevante tener información sobre las mismas y, de manera específica, sobre aquellas actividades formativas en materia de internacionalización. Los resultados de la encuesta reflejan que por término medio las empresas realizaron a lo largo de todo el año pasado ocho actividades, si bien de la media solo el 7% eran referidas a actividades en materia de internacionalización. En concreto, se observa en la Figura 23 como más de tres cuartas partes de las empresas (un 84,6%) tuvieron un número de actividades reducidas, al no superar la decena. En sentido contrario, un 7,4% de empresas mostraron una gran iniciativa en materia de formación al desarrollar más de 20 en todo el año.

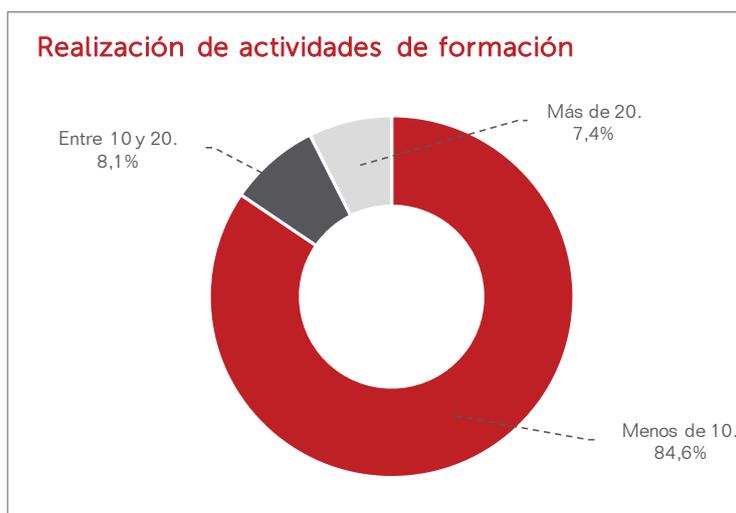


Figura 23. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

De las empresas que realizaron actividades de formación, más de la mitad (un 61,1%) emprendieron alguna iniciativa relacionada con la internacionalización. En todo caso, con respecto al total de actividades formativas, la presencia

de la internacionalización no fue muy destacada (un 6,6% del total de actividades de formación totales realizadas por las empresas). En cuanto a la valoración de este tipo de actividades por parte de la empresa, más de la cuarta parte (un 25,8%) las considera muy relevantes que se contrapone con una proporción similar que le dan poca o muy poca importancia, como se refleja en la Figura 24 (un 16,1% la considera muy poco relevante y un 4,0% poco relevante).

A nivel global se comprueba un claro contraste en la opinión de las empresas, puesto que menos de la mitad de las empresas (un 64,1%) le otorgan algún tipo de relevancia frente al resto que o bien las consideran indiferentes o bien irrelevantes.

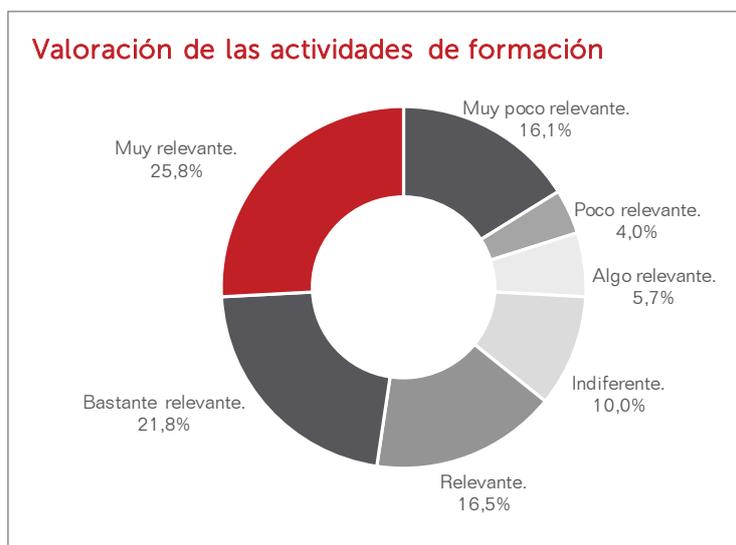


Figura 24. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

El último grupo de preguntas relativo a la valoración de las empresas con respecto a determinados aspectos que se consideraban, a priori, que podían tener repercusión en el proceso de internacionalización de la empresa incluía, la web propia, el comercio electrónico y las actividades de investigación (I+D).

El primero de estos aspectos, esto es, disponer de una web propia, fue claramente el valorado como más relevante por parte de las empresas. En concreto, como se observa en la Figura 25, un tercio de las encuestadas (un 34,5%) lo calificó como muy relevante, mientras que solo un 15,9% lo calificó como nada relevante. Casi dos de cada tres empresas (un 64,4%) considera la disposición de una web propia como un elemento con importancia de cara a su apertura al exterior.

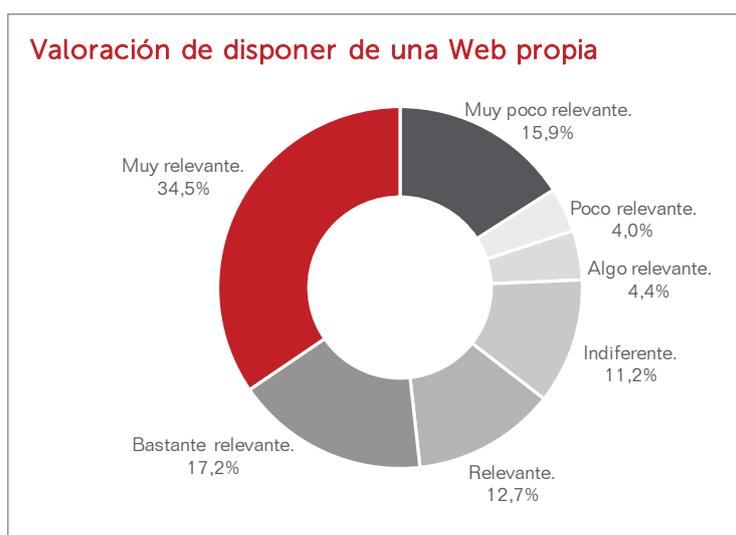


Figura 25. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Por lo que se refiere al comercio electrónico (*e-commerce*), la valoración por parte de las empresas no fue tan favorable como en el caso de la web como se observa en la figura 26. En concreto hay que señalar que apenas un 15% lo consideraba como muy relevante frente más del 30% que le otorgaba la calificación de nada relevante (un 13,3% frente a un 31,4%. respectivamente).

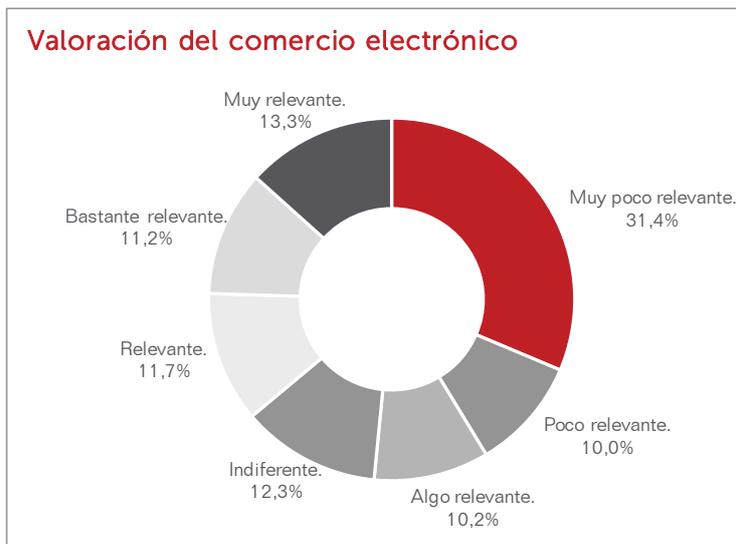


Figura 26. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Finalmente, en cuanto a las actividades de investigación y desarrollo (I+D), la valoración otorgada por las empresas se sitúa en una situación intermedia, esto es, no se le da tanta importancia como el disponer de una web pero tampoco tan poca como al comercio electrónico.

Así, se puede hablar a la vista de los resultados reflejados en la Figura 27 de una división de opiniones empresariales. En concreto, los porcentajes extremos fueron muy semejantes situándose en torno al 20% (un 20,3% las consideraba muy relevantes y un 21,8% nada relevantes).



Figura 27. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

6.4.3. Propensión exportadora de la empresa gallega: características y particularidades

El apartado precedente fue dedicado a la presentación de los resultados de la encuesta de manera general. Al igual que fue realizado en la edición del año pasado y, una vez esbozadas las principales características de la empresa gallega en lo que se refiere a su apertura a los mercados exteriores, resulta de interés profundizar en alguna de las particularidades del grado de internacionalización de la empresa gallega.

Con esta finalidad se procede con un análisis de las principales magnitudes que cuantifican la internacionalización empresarial. Se trata, en definitiva, de detenerse en la cuantificación e identificación de características comunes a las empresas en función de su tamaño, su sector empresarial u otros aspectos de interés. Para ello, este apartado profundiza en las variables determinantes de la internacionalización empresarial. En concreto, la magnitud de referencia empleada es la propensión exportadora de las empresas, esto es, la proporción que las exportaciones suponen con respecto al total de la cifra de negocios (importe de las ventas).

Con respecto a esta variable, se configura como la medida de internacionalización más habitual, siendo empleada en los estudios sectoriales sobre la materia²⁴. A modo de complemento se tomaron otras dos variables también indicadoras del grado de internacionalización como son, el número de países a los que exporta la empresa y el número de clientes extranjeros. Todo ello aplicado sobre el conjunto muestral sobre el que se trabaja del que conviene recordar que está conformado exclusivamente por empresas exportadoras²⁵.

Si nos centramos en la propensión exportadora de las empresas gallegas para el año 2016, según se desprende de la muestra objeto de estudio, este indicador del grado de internacionalización rondaba el 15%. Esto quiere decir, que en término medio, de cada 100 euros de ventas, 15 tenían como destino las exportaciones a algún mercado internacional.

Propensión exportadora de la empresa gallega		
Estadísticos		
Nº	Válidos	472
	Perdidos	4
Media		0,1819
Mediana		0,0250
Desviación estándar		0,27468
Rango		1,0000
Mínimo		0,00
Máximo		1,0000

Tabla 20. Fuente: Elaboración propia

Otro dato que tiene interés es conocer cuántas empresas tienen una propensión exportadora muy significativa para lo cual se consideró aquellas empresas cuya propensión exportadora es superior al 80%. En la muestra seleccionada, menos del 7% (concretamente un 6,9%), se encontraban en esta situación, que refleja una total vocación internacional de la empresa al suponer que 8 de cada 10 euros que facturan lo realizan al exterior. Tomando esta magnitud como referencia sobre el grado de internacionalización de las empresas gallegas se procede a realizar su contextualización con respecto a otros determinantes de su propensión exportadora. Para ello se realiza un análisis pormenorizado de determinados resultados desglosando su influencia según una serie de variables de interés. De manera particular se considerarán las siguientes:

- Tamaño
- Actividad de la empresa

La primera de las variables de interés para la propensión exportadora es el tamaño de la empresa, para lo que se toma como referencia los resultados presentados en la Figura 13. Los resultados obtenidos de este análisis permiten

24 Para una mayor profundización y justificación sobre el particular puede consultarse el Informe del año pasado donde se realiza una revisión exhaustiva (Zona Franca, 2016).

25 Quiere esto decir que se trata de empresas que, en mayor o menor medida, están ya internacionalizadas y cuentan con algún tipo de apertura al exterior.

afirmar que, atendiendo al número de empleados, la propensión exportadora media de las empresas es considerablemente menor en las empresas de reducido tamaño con respecto a las de mayor, como se observa en la Tabla 21. De este modo se comprueba que son las empresas más grandes, esto es las de más de 250 trabajadores, las que tienen una propensión exportadora media superior. En concreto, este promedio duplica al de las empresas más pequeñas (las de menos de 10 trabajadores), mientras que las empresas de tamaño intermedio tienen una propensión media que se sitúa entre estos dos extremos.

		Nº de empresas validas en muestra	Propensión exportadora	
Nº de empleados	Menos de 10	98	Media	13,70%
			Error típico	0,02557
			Mínimo	0,0
			Máximo	1
	Entre 10-50	262	Media	16,32%
			Error típico	0,01568
			Mínimo	0,0
			Máximo	1
	Entre 51-250	103	Media	26,06%
			Error típico	0,03126
			Mínimo	0,0
			Máximo	1
	Más de 250	9	Media	31,33%
			Error típico	0,12725
			Mínimo	0,0
			Máximo	0,4400

Tabla 21. Fuente: Elaboración propia

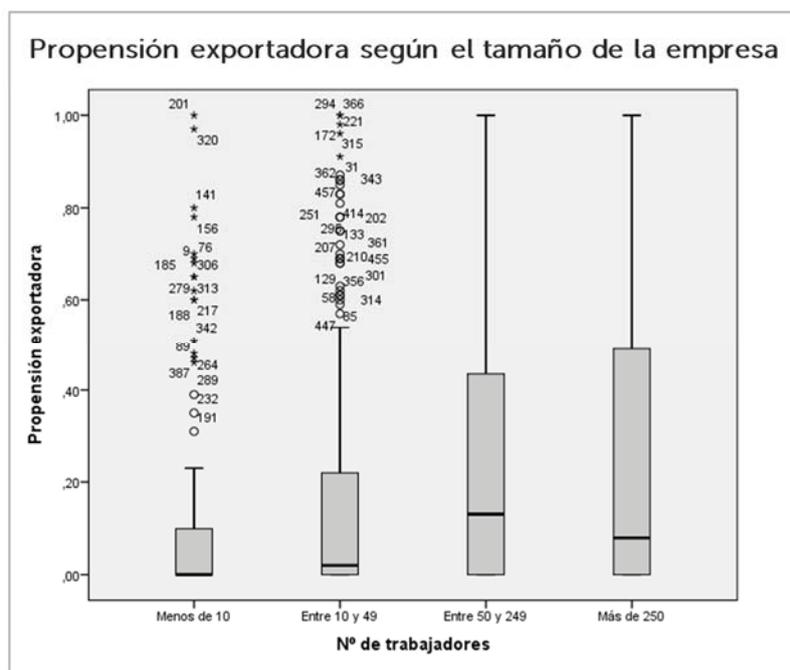


Figura 28. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Por lo que se refiere al análisis en función de la actividad de las empresas, estableciendo como criterio de clasificación el CNAE, se observa en la Tabla 22 de manera destacada que las actividades con una mayor propensión exportadora son la Industria y la Energía, con un valor superior al 25% (27,8 y 25,1%, respectivamente). En sentido contrario, los menores valores medios son los ofrecidos por el sector de la Construcción y el Primario, con valores en torno al 15% de propensión media (10,2 y 13,0% respectivamente). En una situación que podría considerarse como intermedia se encuentra el sector primario próximo al 20% (un 16,5%)

De manera complementaria, la información de esta tabla se visualiza con el análisis gráfico de la Figura 29, el cual permite comprobar una gran heterogeneidad de los sectores productivos gallegos en lo referido a su propensión exportadora. En concreto, es el sector de la Construcción el que presenta menor dispersión de este valor, mientras que los Servicios son los que cuentan con valores más dispersos de su propensión exportadora entre sus empresas.

Propensión exportadora según la actividad de la empresa				
Actividad	Nº de empresas validas en muestra	Propensión exportadora		
		Media	Error típico	Máximo
Agricultura	10	Media	0,1650	
		Error típico	0,08330	
		Mínimo	0,0	
		Máximo	0,69	
Energía	11	Media	0,2509	
		Error típico	0,096669	
		Mínimo	0,0	
		Máximo	0,99	
Industria	163	Media	0,27774	
		Error típico	0,02344	
		Mínimo	0,0	
		Máximo	1	
Construcción	48	Media	0,1024	
		Error típico	0,03428	
		Mínimo	0,0	
		Máximo	0,88	
Servicios	240	Media	0,1304	
		Error típico	0,01576	
		Mínimo	0,0	
		Máximo	1,0	

Tabla 22. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

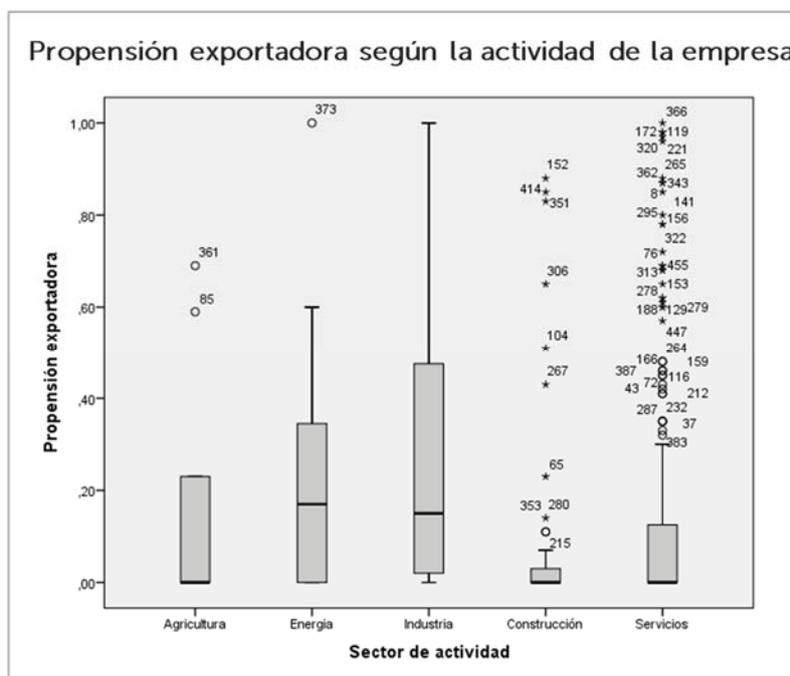


Figura 29. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

La diversidad empresarial anteriormente señalada hace aconsejable proceder con un mayor desglose dentro los distintos sectores productivos, para lo cual se utilizan los códigos CNAE. De este modo, en la Tabla 23 se puede comprobar que el sub-sector que presenta una mayor propensión exportadora es el de la ingeniería civil (CNAE 42) con un valor superior al 40% (un 41,5%). Le siguen en importancia, los subsectores de la Recogida, tratamiento y

eliminación de residuos y de la Metalurgia (fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones) que superan el 30% (38,3 y 32,6%, respectivamente). medias superiores al 70% (77,9 y 70,1%, respectivamente).

Propensión exportadora de los sectores productivos, 2016

Actividad	Propensión exportadora
3 Pesca y acuicultura	24,8%
8 Otras industrias extractivas	25,1%
10 Industria de la alimentación	25,0%
11 Fabricación de bebidas	11,9%
14 Confección de prendas de vestir	14,2%
16 Industria de la madera y del corcho, excepto muebles; cestería y espartería	17,5%
18 Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	26,0%
20 Industria química	26,8%
22 Fabricación de productos de caucho y plásticos	20,8%
23 Fabricación de otros productos minerales no metálicos	16,0%
24 Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones	32,6%
25 Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	3,1%
26 Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos	6,3%
28 Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	20,6%
29 Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	15,3%
30 Fabricación de otro material de transporte	18,0%
33 Reparación e instalación de maquinaria y equipo	11,5%
38 Recogida, tratamiento y eliminación de residuos; valorización	38,3%
41 Construcción de edificios	27,8%
42 Ingeniería civil	41,5%
43 Actividades de construcción especializada	20,0%
45 Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas	21,8%
46 Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas	13,1%
47 Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	21,5%
49 Transporte terrestre y por tubería	19,4%
52 Almacenamiento y actividades anexas al transporte	24,6%
62 Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	17,2%
70 Actividades de las sedes centrales; actividades de consultoría de gestión empresarial	7,5%
71 Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	19,8%
72 Investigación y desarrollo	4,3%
77 Actividades de alquiler	12,5%
81 Servicios a edificios y actividades de jardinería	3,6%
87 Asistencia en establecimientos residenciales	7,0%
97 Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico	17,0%

Tabla 23. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Como complemento del análisis de la propensión exportadora resulta de interés prestar atención a otras variables con clara incidencia en el comportamiento exportador de las empresas. Es este el caso de la variable número de países que son destino de exportaciones de la empresa.

El análisis de la muestra permite comprobar (Tabla 24), como esta magnitud aumenta notablemente a medida que el tamaño de la empresa crece (medido éste en número de empleados) hasta el umbral de los 50 empleados. Por tanto, al igual que ocurría con la propensión exportadora, los 50 empleados vislumbran un claro umbral sobre este particular, pudiendo afirmar que se produce una duplicación en el promedio de países a los que se exporta una vez se alcance este límite. Asimismo, este incremento de la media de países a medida que se eleva el tamaño de la empresa viene también acompañado de un sustantivo aumento de su desviación típica como se recoge en la Figura 30.

Países a los que exporta según el tamaño de la empresa

Tamaño de la empresa		Países (media)
Nº de empleados	Menos de 10	4,7
	Entre 10-50	6,1
	Entre 51-250	9,2
	Más de 250	12,6

Tabla 24. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

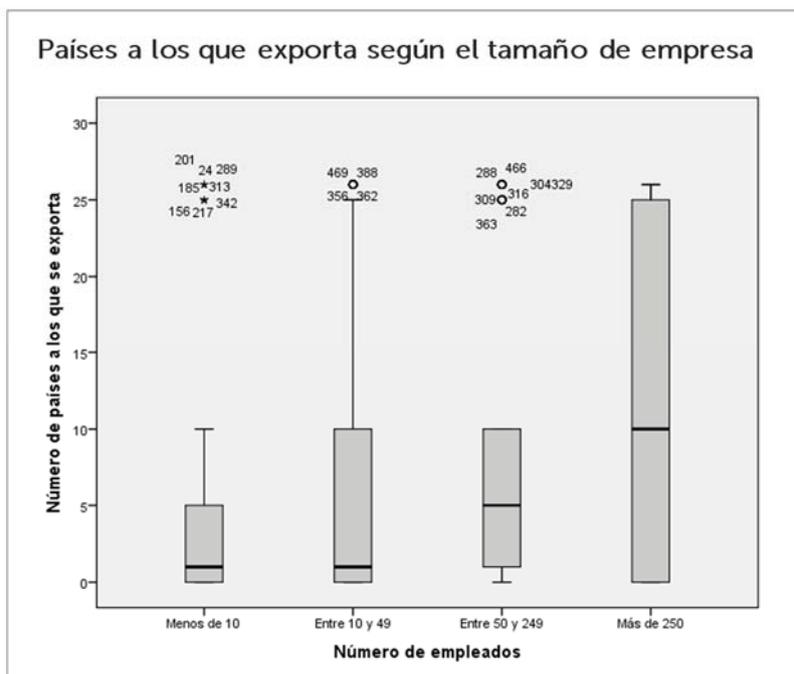


Figura 30. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Realizando un análisis semejante, pero considerando el sector empresarial en vez del número de empleados, se observa que claramente los sectores Industrial y de Servicios están presentes en un mayor número de países en comparación con los otros tres.

En concreto, como se comprueba en la Tabla 25, el sector Industrial sobresale del resto al tener un valor medio muy superior, superando los diez países de media (11,3). En segundo lugar se posiciona el sector Terciario que cuenta con casi de cinco países de media (4,7) seguido del Primario (4,1). Por lo que se refiere a los otros dos sectores, estos presentan una media considerablemente más baja (3,0 países la Energía y 2,0 la Construcción).

Al igual que ocurría con el tamaño empresarial, la dispersión de esta variable es notablemente superior en aquellas actividades con mayores medias, esto es, sector Industrial y Terciario.

Sector económico	Países (media)
Agricultura	4,1
Energía	3,0
Industria	11,3
Construcción	2,0
Servicios	4,7

Tabla 25. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

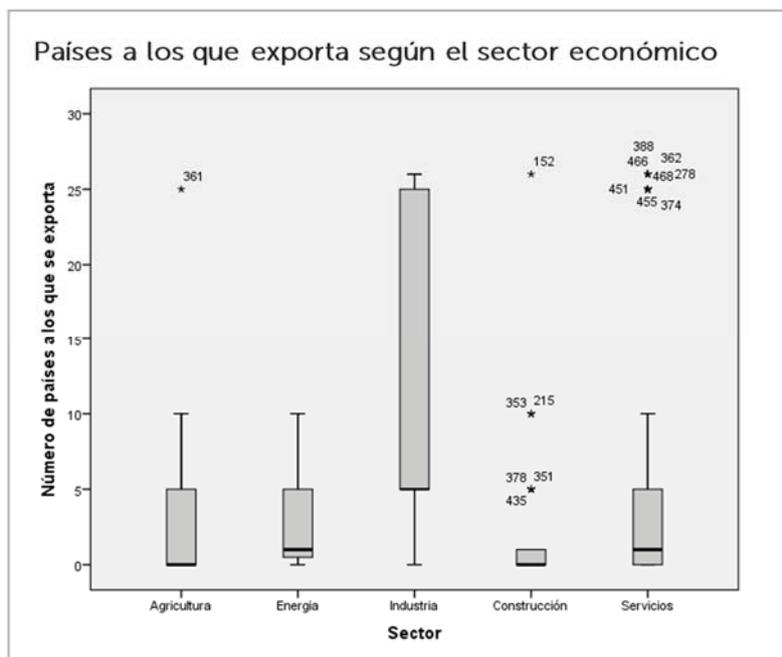


Figura 31. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Para finalizar la descripción del grado de internacionalización de la empresa gallega, se realiza un análisis semejante al anterior, si bien en este caso la magnitud de referencia es el número de clientes extranjeros de cada empresa. Nuevamente, dicha variable es analizada en relación con los dos criterios de tamaño y actividad de la empresa. Con respecto al número de trabajadores de la empresa, se comprueba que el tamaño constituye un factor determinante en lo que se refiere al número de clientes, como se desprende de la información recogida en la Tabla 26, pudiendo afirmar que las empresas más grandes son las que tienen un mayor número de clientes. En concreto, las empresas de tamaño medio (entre 51 y 250 trabajadores) duplican en número de clientes a las empresas entre 10 y 50 empleados y, a su vez, las empresas de más de 250 trabajadores casi cuatriplican a las de tamaño intermedio.

Nº de empleados	Clientes (media)
Menos de 10	24,7
Entre 10-50	31,7
Entre 51-250	63,7
Más de 250	226,2

Tabla 26. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

Por lo que se refiere al número de clientes en función del sector de actividad económica, se comprueba con los datos de la muestra que el sector de actividad tiene una incidencia bastante notable sobre el número de clientes extranjeros. Concretamente, el caso más destacado lo constituye el sector Industrial que cuenta con una media de clientes extranjeros muy superior a la del resto de sectores, como se desprende de la información recogida en la Tabla 27. En sentido contrario, la media de clientes del sector de la Construcción y del sector Primario son muy reducidos en términos comparativos con el resto de sectores.

Actividad económica	Clientes (media)
Agricultura	4,4
Energía	10,3
Industria	61,3
Construcción	3,8
Servicios	37,4

Tabla 27. Fuente: Elaboración propia a partir de la encuesta

6.4.4. Indicador ARDÁN de empresa global

La realización de la encuesta tenía como segundo objetivo dar un paso más allá de la mera descripción de la situación de las empresas gallegas en materia de internacionalización. Por ello, y a la vista de la cantidad de información disponible y recopilada, se consideró de interés realizar un ejercicio de sintetización y resumen de la misma. Con esta finalidad, se elaboró un indicador sintético que permitiese aglutinar la mayor cantidad de información posible en una única medida. Asimismo, otro objetivo de este ejercicio de síntesis era obtener una información complementaria a los indicadores simples de internacionalización (fundamentalmente, la propensión exportadora²⁶) a través de una perspectiva multidimensional²⁷.

Mediante esta perspectiva era posible incorporar en la cuantificación otras variables y magnitudes, de las cuales se ha constatado la importancia que tienen en el proceso de internacionalización empresarial y que mediante la visión unidimensional quedan sin ser incluidas. En definitiva, lo que se trataba era de disponer de un indicador alternativo a los usados en la literatura especializada que incorporase los aspectos más relevantes del proceso de internacionalización empresarial.

Esta incorporación de nuevas variables supone una clara ventaja, no solo por el hecho de que se tienen consideración las mismas sino porque es posible conocer la importancia de cada variable empleada en el análisis. Este aspecto resulta de crucial importancia puesto que a través de la ponderación de cada componente individual es posible identificar de manera más adecuada la propia naturaleza del proceso de internacionalización.

Otra importante característica de la multidimensionalidad del indicador consiste en que, gracias al empleo colectivo de un conjunto amplio de variables, es posible eliminar o reducir en buena medida determinados errores que pueden ocurrir cuando los análisis se limitan a una única variable (unidimensionalidad). Bajo esta premisa se diseñó un indicador completo y exhaustivo en el sentido de que todas las variables pudiesen ser expresadas de modo proporcional, de tal modo que oscilaran en el intervalo 0-100. Así, para todas y cada una de las variables, el menor valor (0) indicaría ausencia total de dicha magnitud mientras que el mayor valor (100) señalaría una presencia completa.

El ámbito de actuación territorial se circunscribe al propio del Consorcio de la Zona Franca de Vigo, esto es, las empresas con sede social en la Comunidad Autónoma de Galicia. El año de referencia del indicador es el ejercicio económico de 2016. Los pasos seguidos para la elaboración del indicador fueron tres. El primero de ellos consistió en un trabajo previo de identificación y selección de las variables de interés a efectos de que pudieran ser incluidas en el indicador a elaborar. El segundo paso procedió con el cálculo del valor del indicador para cada una de las empresas incluidas en la muestra. La ordenación y clasificación de las empresas en función del resultado obtenido terminaba la secuencia de elaboración del indicador tal y como se refleja en la Figura 32.

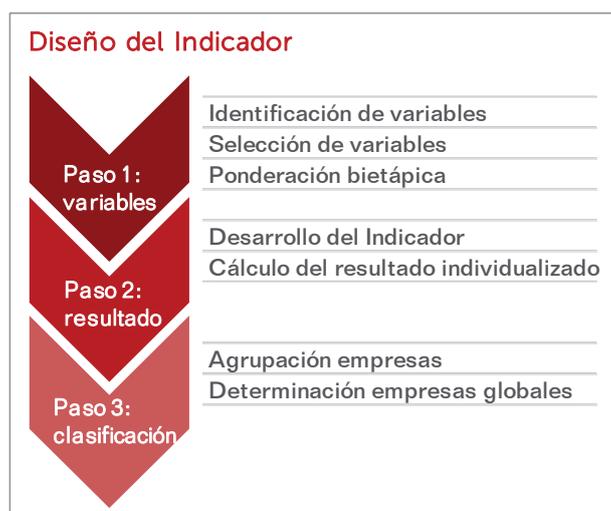


Figura 32. Fuente: Elaboración propia

²⁶ Variable que sigue siendo la más empleada en la literatura al uso.

²⁷ Trabajo ya realizado en la elaboración y diseño del Indicador ARDÁN de Empresa Internacionalizada (Zona Franca de Vigo, 2014 y 2015).

El primer paso de identificación y selección de variables comprendió todas las labores previas de tratamiento de información y datos previos al propio estudio. Dada la naturaleza del trabajo a realizar el criterio adoptado en esta fase fue de la mayor flexibilidad posible, procurando incluir el mayor número de variables posibles relacionadas con la internacionalización. Esta flexibilidad se concretó en el mantenimiento de la totalidad de las empleadas en ediciones anteriores y la inclusión de algunas adicionales empleadas en estudios sectoriales. No obstante, hay que señalar que esta ampliación no fue muy extensa puesto que no era intención alargar el cuestionario en aras a una mayor facilidad en su cumplimentación.

En esta fase fueron dos los aspectos objeto de especial atención en cuanto al tratamiento y proceso de datos. En primer lugar, procurando una homogeneización de las variables que facilitase el tratamiento posterior de los datos, se impuso la necesidad de trabajar con variables que permitieran su relativización. De esta manera se posibilitaba su expresión a modo de porcentaje, de tal modo que se garantizaba la homogeneización pretendida. En segundo lugar, se prestó un tratamiento preferente a las variables que no habían sido incluidas en los estudios de años precedentes por diferentes motivos (pero de las cuales sí se disponía de información y se consideraban relevantes). Para ellas, lo que se trabajó fue en una reformulación en el ítem correspondiente de cara a su integración dentro del indicador sintético global.

Tras un conjunto de ensayos previos, el resultado final dio un total de 18 las variables identificadas como de interés. Estas variables, que son recogidas en la Tabla 28, fueron introducidas en el cuestionario realizado a las empresas.

Variables de interés incluidas en el cuestionario		Descripción / unidad
VARIABLES	Intensidad exportadora	% Exportaciones / ventas
	Exportaciones fuera de la UE	% Exportaciones fuera UE / total exportaciones
	Establecimientos en el exterior	Número
	Países a los que se exporta	Número
	Continentes a los que exporta	Número
	Empleados dedicados a tareas de internacionalización	Número
	Empleados de dirección dedicados a tareas de internacionalización	Número
	Clientes extranjeros	Número
	Partidas arancelarias en las que se exporta	Número
	Antigüedad exportadora	Tiempo (años) que se lleva realizando actividades de exportación
	IDE	%Capital extranjero / Capital social
	Participación en empresas exteriores	%Participación en capital social de empresas extranjeras
	Actividades formativas	Número
	Mecanismos acceso a mercados internacionales	Número
	Financiación actividades internacionalización	% Financiación ajena / Financiación propia
	Influencia de internet en la actividad exportadora	Valoración realizada por la empresa de la influencia de internet en su proceso de internacionalización
	Influencia de I+D en la actividad exportadora	Valoración realizada por la empresa de la influencia de las actividades de I+D en su proceso de internacionalización
	Influencia de formación en la actividad exportadora	Valoración realizada por la empresa de la influencia de las actividades formativas en su proceso de internacionalización

Tabla 28. Fuente: Elaboración propia

Se debe reiterar sobre este particular la concepción amplia de la que se partía, tratando de incorporar el mayor número de variables con la limitación de que el cuestionario no se viese muy alargado, y que la información fuese relativamente fácil y sencilla de obtener por parte de la empresa. Es importante señalar la diferencia existente entre variables que figuraban en el cuestionario y las que finalmente se emplearon. No obstante, no todas ellas fueron finalmente incluidas por diversos motivos entre los que destacan las propias limitaciones metodológicas en la construcción del indicador, así como el hecho de que para algunas variables concretas se contaba con muy pocas respuestas (falta de información).

Una segunda cuestión a tratar dentro del tratamiento de las variables consistía en seleccionar las variables finalmente incluidas en el indicador. El criterio seguido fue la aplicación del análisis multidimensional empleado ya en ediciones anteriores: el análisis discriminante. Esta técnica multivariante es empleada en aquellas situaciones en las que se dispone de un conjunto de variables amplias (como es el caso aquí descrito), proporcionando procedimientos de clasificación sistemática de nuevas observaciones de origen desconocido en grupos predeterminados con antelación.

El análisis discriminante precisa para su aplicación que los casos sean independientes entre sí y, con respecto a las variables predictoras (independientes), éstas deben tener una distribución normal multivariada, al tiempo que las matrices de varianza-covarianza intra-grupos deben ser iguales en todos los grupos²⁸. Todas estas condiciones se cumplían en este caso lo que garantizaba la aplicación de esta técnica,

Garantizado el cumplimiento de los requisitos para su aplicación, el siguiente paso con respecto a las variables consistía en seleccionar la variable categórica dependiente cuyas categorías permiten definir los posibles grupos de pertenencia de los individuos. Esta variable, denominada "de agrupación", constituye un pilar fundamental sobre el que se sustenta todo el proceso y, por tanto, la elección de la misma resulta especialmente relevante. Una vez repasadas y valoradas todas las magnitudes de las que se disponía información sobre el proceso de internacionalización de la empresa, la variable seleccionada para operar como variable de agrupación fue la propensión exportadora de las empresas, la cual aglutina un conjunto de ventajas que justifican su elección.

Las ventajas que presenta esta magnitud van desde la sencillez de su cálculo y, por tanto, su fácil acceso para la totalidad de las empresas, hasta su recurrente empleo en estudios académicos y profesionales en este ámbito. Cabe recordar que son frecuentes los estudios de internacionalización empresarial que utilizan exclusivamente como cuantificación del grado de apertura al exterior de una empresa esta variable. Por ello, en el presente estudio, esta variable tenía que estar recogida de manera relevante como así se hace mediante este primer paso.

Una vez seleccionada la variable de agrupación, prosiguió el procedimiento previsto para lo cual se realizó una ordenación de las empresas que formaban la muestra atendiendo a su grado de internacionalización, esto es, en función de su propensión exportadora. Se trataba de esta manera de conseguir la identificación del grupo de empresas más destacadas (tanto positiva como negativamente), en cuanto a su grado de internacionalización. Esto es, obtener el grupo de referencia de un reducido número sobre el que no hubiese lugar a dudas, este conjunto de empresas servirían de grupo de referencia (variable de agrupación) del análisis posterior.

Finalmente, el último paso consistió en aplicar el análisis discriminante sobre el total de empresas que formaban parte de la muestra. De este modo, maximizando la varianza entre grupos y minimizando la variabilidad dentro del grupo, el objetivo final venía dado por la consecución de una función discriminante que permitiese obtener la puntuación discriminante²⁹.

Una vez finalizado el proceso, las variables incluidas fueron un total de seis, las cuales son recogidas en la Tabla 29. Estas variables complementan la propensión exportadora, utilizada en la fase anterior, de tal modo que se puede considerar que son siete las variables finalmente incorporadas en el indicador

		Fase incorporación
		Propensión exportadora
Variables	Clientes extranjeros	Posterior
	Países a los que se exporta	
	Exportaciones fuera de la UE	
	Establecimientos en el exterior	
	Empleados dedicados a tareas de internacionalización	
	Antigüedad exportadora	

Tabla 29. Fuente: Elaboración propia

Seleccionadas las variables, el siguiente punto consistía en asignarles su ponderación dentro del indicador sintético. Para ello una primera opción descansaba en otorgar a cada una de ellas exactamente el valor del "coeficiente de estructura" obtenido tras la aplicación del análisis discriminante. Sin embargo, esta opción fue descartada puesto que dichos valores están condicionados por la información contenida en la muestra, de tal modo que si se incorporasen más elementos a la muestra los valores se verían modificados.

28 Para una mayor profundización sobre este particular puede consultarse Cuadras (2012), así como en Informe del año pasado donde se realiza una revisión más pormenorizada del procedimiento multivariante.

29 La puntuación discriminante para cada empresa representa la posición de ésta a lo largo del eje discriminante definido mediante la función discriminante.

Por ello, lo que no se vería modificado es la ordenación de las ponderaciones de las variables (y su intensidad), se optó por establecer rangos en las ponderaciones en línea con el trabajo realizado por Pereira, Molina & Vázquez (2014).

En concreto se establecen cuatro rangos de las variables, los cuales son recogidos en la Tabla 30.

Rangos de variables		
Variables		
Rangos	1º	Número de clientes extranjeros
	2º	Número de países a los que se exporta
	3º	Volumen de exportaciones fuera de la UE
	4º	Número de establecimientos en exterior
	5º	Empleados dedicados a tareas de internacionalización
	6º	Antigüedad exportadora

Tabla 30. Fuente: Elaboración propia

Para la asignación de la ponderación fue preciso tomar una decisión más referida a cómo ponderar la variable inicialmente introducida de propensión exportadora. Cabían para este propósito dos alternativas. La primera de ellas consistía en introducirla conjuntamente con las variables señaladas en la Tabla 30. Sin embargo, esta opción presentaba la dificultad de que era complejo poder determinar la ponderación a asignar. Por ello, se consideró una segunda alternativa (finalmente elegida), que consistió en que estas seis variables y cuatro rangos diferenciados se incluirían en una primera ponderación de las variables en el indicador (proporcional a peso en el coeficiente de estructura) y, a continuación, la propensión exportadora se emplearía como valor de reponderación.

De este modo se estaba siguiendo un procedimiento más semejante al proceso del análisis discriminante donde dicha variable constituía la variable de agrupación. No obstante, para que esta reponderación no produjese efectos muy distorsionadores (motivado por su amplitud) se realizó una transformación logarítmica de la misma para que produjese efectos más suaves³⁰.

Así pues, el proceso de asignación de ponderación a las variables fue realizado en dos fases (inicial y de reponderación), finalizadas las cuales se estaba ya en condiciones de proceder con el cálculo del indicador para cada una de las empresas incluidas en la muestra. Dicho indicador toma valores entre 0 y 1000, valorándose en sentido creciente. Esto es, cuanto mayor sea el valor del indicador para una empresa, mejor será su comportamiento y valoración.

Igualmente, y como fue señalado con anterioridad, conviene recordar que la medida del grado de internacionalización de la empresa se está realizando con respecto a las empresas que ya exportan. Esto es, por el propio diseño muestral, no forman parte del estudio las que, en el año objeto de estudio no han realizado ninguna venta ni prestación de servicios al exterior. En todo caso, como principal fortaleza de este diseño metodológico es que permite la incorporación en cualquier momento de una empresa, proporcionándole una idea de su situación en lo que se refiere al grado de apertura al exterior de la misma.

Un último aspecto que permite concluir el análisis consiste en proporcionar un criterio de identificación que permita calificar a las empresas que mejor desarrollo muestran en este ámbito. Es lo que se califica como "empresa global", que no viene a reflejar otra circunstancia sino que su capacidad de adaptación al proceso de globalización e internacionalización sobresale del conjunto de la media.

Así pues, se da cuenta de las 119 empresas que, según el valor del indicador ARDÁN, se califican como empresas globales. En concreto, estas empresas se recogen en la siguiente tabla.

30 Conviene recordar que la propensión exportadora toma valores entre 0 y 1 (0-100%) de tal modo que si tiene valores muy bajos la reponderación por la misma provoca una oscilación a la baja bastante considerable y que altera la primera ponderación.



Empresas con Indicador ARDÁN de empresa Global

	Empresa	Localidad
1	COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	O Porriño
2	HIJOS DE RIVERA, S.A.U.	A Coruña
3	BODEGAS TERRAS GAUDA, S.A.	O Rosal
4	IBERCISA DECK MACHINERY, S.A.	Vigo
5	KAUMAN, S.A.U.	Ponteareas
6	CZ VETERINARIA, S.A.	O Porriño
7	MARALV MARINE, S.L.U.	Vigo
8	HERFRAGA, S.A.	Carballo
9	MARINE INSTRUMENTS, S.A.	Nigran
10	FUNDITESA SANJURJO, S.A.	Vigo
11	EURO-ROCA, S.L.	O Porriño
12	FINANCIERA MADERERA, S.A.	Santiago
13	TRIOMACHINE, S.L.	Vigo
14	SOLUCIONES ELECTRICAS DE GALICIA, S.L.	Coiros
15	EGATEL, S.L.	San Cibrao Das Viñas
16	PETER TABOADA, S.L.	Redondela
17	INDUSTRIAS GUERRA, S.A.	Vila De Cruces
18	COTERENA, S.L.U.	Vigo
19	MADERAS CAJARAVILLE, S.L.	Teo
20	FERRO SYSTEMS, S.L.U.	A Coruña
21	HERMANOS RODRIGUEZ GOMEZ, S.A.	Vigo
22	BLANCO QUINTAS, S.A.	Xinzo De Limia
23	INTERATLANTIC FISH, S.L.U.	Vigo
24	MARINA HISPANICA, S.L.	Cangas
25	PIZARRAS SAMACA, S.A.	Carballada
26	VINOS & BODEGAS GALLEGAS, S.A.U.	Ourense
27	N. TORREIRO, S.L.	A Coruña
28	VILLASENIN, S.A.	Santiago
29	PAZO DE SEÑORANS, S.L.	Meis
30	NANOGAP SUB-NM-POWDER, S.A.	Ames
31	CONSERVAS DE CAMBADOS, S.L.	Ribadumia
32	ADEGAS MOURE, S.A.	O Saviñao
33	G.O.C., S.A.	Vigo
34	SPORT-EQUIPALIA, S.L.	Palas De Rei
35	ACTEGA ARTISTICA, S.A.U.	O Porriño
36	MONTAJES ROTELU, S.L.	Tui
37	TRANSPORTES JULIO RICO, S.L.	Sada
38	GESTION DEL VALOR Y SOLUCIONES, S.L.	Santiago
39	PESQUERAS DE BON, S.A.	Marín
40	MADERAS GOIRIZ, S.L.	Vilalba
41	CUARZOS INDUSTRIALES, S.A.U.	Vedra
42	EQUIPOS LAGOS, S.A.	Bergondo
43	LIDERA SOLUCIONES, S.L.	Vigo
44	VIZA AUTOMOCION, S.A.U.	O Porriño
45	DECORGA PINTURA, S.L.U.	A Coruña
46	FESBA, S.L.	Dodro
47	ALTRANS FAST CARGO, S.A.	Mos
48	BODEGAS DEL PALACIO DE FEFIÑANES, S.L.	Cambados
49	GARCI VENTA, S.L.	Vigo
50	FRIGORIFICOS ROSA DE LOS VIENTOS, S.L.	Bueu

Empresas con Indicador ARDÁN de empresa Global



Empresa	Localidad
51 ELICE ENTREPOT, S.A.	Vigo
52 BLACKNORD, S.L.	Vigo
53 BIOETANOL GALICIA, S.A.	Curtis
54 DISMARK PRODUCTS, S.L.	Santiago
55 CARTOGALICIA, S.L.	Ames
56 ALUMINIOS SESTELO SILVA, S.L.	Tui
57 A.C.S.M. AGENCIA MARITIMA, S.L.U.	Vigo
58 LUGAR DA VEIGA, S.L.L.	Chantada
59 CEFRICO, S.L.	Vilagarcia De Arousa
60 HARINAS Y SEMOLAS DEL NOROESTE, S.A.	O Porriño
61 CONSTRUDECO NORTE, S.L.	Burela
62 AUTOMATISMOS Y ELECTROMECHANICA, S.L.	Vigo
63 SENRA ALQUILER Y VENTA, S.L.	Pontevedra
64 QUOBIS NETWORKS, S.L.	O Porriño
65 FRIGOMAR BURELA, S.A.	Cervo
66 TALLERES MECANICOS CODESAL, S.L.	Ferrol
67 ALUMISEL, S.A.U.	O Porriño
68 GRAFICAS LASA, S.L.	Padron
69 JOAQUIN REBOLLEDO, S.A.	A Rua
70 EFECTOS NAVALES DE CELEIRO, S.L.	Viveiro
71 CONSERVAS CERQUEIRA, S.A.	Vigo
72 PROMOCION DE INDUSTRIAS ORENSANAS, S.A.	Carballeda
73 FRIGORIFICA BOTANA, S.L.	A Coruña
74 DELTACARGO, S.L.U.	Santiago
75 COMENZA, S.L.	Lugo
76 FLUIDMECANICA, S.A.U.	Vigo
77 MARISCOS MALLIÑO, S.L.	Sanxenxo
78 BAHIA SOFTWARE, S.L.	Santiago
79 CONFECCIONES MRF, S.A.	Rianxo
80 IGALIA, S.L.	A Coruña
81 CHYMAR, S.A.	Vigo
82 ACEITES ABRIL, S.L.	San Cibrao Das Viñas
83 ALIBOS GALICIA, S.L.	Monterroso
84 AUXILIAR CONSERVERA, S.A.	Redondela
85 PREBETONG ARIDOS, S.L.U.	Vigo
86 AGRUPACION FABRICANTES ACEITES MARINOS	Mos
87 CONSTRUCCIONES, OBRAS Y VIALES, S.A.	Pontevedra
88 NAOS 04 ARQUITECTOS, S.L.P.	Oleiros
89 TERMOJET, S.A.	Mos
90 PETSELECT, S.A.	A Pobra Do Caramiñal
91 ESTUCHADOS VILLANUEVA, S.L.	Leiro
92 MECANIZADOS RODRIGUEZ FERNANDEZ, S.L.	Pereiro De Aguiar
93 CUEVAS Y COMPAÑIA, S.A.	San Cibrao Das Viñas
94 TUBERIA Y CALDERERIA, S.L.	Bergondo
95 BAIPESCA FISH, S.L.	Vigo
96 MARCELINO MARTINEZ, S.L.	O Porriño
97 CARMEN MELERO COSTUME, S.L.	Arteixo
98 IMATIA INNOVATION, S.L.	O Porriño
99 VIGUESA DE ALFOMBRAS, S.A.	Redondela
100 VINIGALICIA, S.L.	Chantada

Empresas con Indicador ARDÁN de empresa Global



Empresa	Localidad
101 CARPINTERIA RAMON GARCIA, S.L.	Mesia
102 KOALA INTERNACIONAL HOSTELERIA, S.L.	O Porriño
103 BODEGAS MARQUES DE VIZHOJA, S.A.	Arbo
104 MARISCOS RIA DE ARCADE, S.L.	Soutomaior
105 TECSOFTCOM, S.L.	O Porriño
106 INTERNACIONAL SERV. INDUST. MARITIMOS,SL	A Coruña
107 FLORES MIGUEL FERNANDEZ, S.L.	Betanzos
108 ROTOGAL, S.L.	Boiro
109 CREACIONES FOQUE, S.L.	Nigran
110 MAQUINARIA AGRICOLA CANCELA, S.L.	Tordoia
111 AUGINA, S.L.	Quiroga
112 COMERCIAL ANTONIO COSTAS FERNANDEZ, S.L.	Vigo
113 TECNOR LALIN MAQUINARIA, S.L.	Lalin
114 CIE GALFOR, S.A.U.	San Cibrao Das Viñas
115 VICARO CONFECCION, S.L.U.	A Coruña
116 TECNICAS EN INSTALACIONES RENOVABLES, SL	Vilalba
117 CELTCLINIC, S.L.	O Porriño
118 MOTO ELITE, S.L.	Vigo
119 HIDROFERSA FABRICA DE CHAVIN, S.L.	Viveiro

Santiago Lago Peñas
 Patricio Sánchez Fernández
 José Francisco Armesto Pina
 Grupo de Investigación GEN (Universidad de Vigo)

Referencias bibliográficas disponibles en:
http://www.ardan.es/ardan/index.php?option=com_content&task=view&id=1553&Itemid=186

7

DIAGNÓSTICO DE LA I+D+I EMPRESARIAL EN GALICIA



7.1 Introducción

7.2 Tendencias generales en el desempeño innovador

7.3 Análisis sectorial detallado

7.4 Benchmarking del desempeño innovador

7.5 Análisis detallado 2017: las KIBS (Knowledge Intensive Business Services) y su relación con la innovación

7.6 Marco de medición del desempeño innovador

7.7 Conclusiones



07. DIAGNÓSTICO DE LA I+D+i EMPRESARIAL EN GALICIA

7.1. Introducción

Conceptos como Industria 4.0 o Factorías del Futuro nos resultan cada vez más familiares. Ocupan cada día portadas y titulares, recordándonos la importancia del cambio tecnológico en la manera de producir y consumir —y por tanto de vivir— desde la introducción de la máquina de vapor en el sector textil, la siderurgia, o el transporte por barco o ferrocarril. Robótica, Inteligencia Artificial, nanomateriales... representan un déjà vu recurrente incorporando en este caso nuevas tecnologías y procesos de fabricación para acompañar las crecientes demandas de agilidad, calidad y personalización del mercado.

Estamos inmersos en una corriente tecnocentrista, sin embargo, que no debiera monopolizar el debate sobre la innovación. En primer lugar, porque no solo es la industria lo que está cambiando; muchos otros sectores económicos están sufriendo cambios exponenciales derivados del impacto y velocidad de difusión del cambio tecnológico, por no hablar del cambio social global que ha dado lugar a etiquetas más o menos originales y afortunadas para dar cobertura a nuevos paradigmas de organización y convivencia: Salud 4.0, Educación 4.0, Empleo 4.0, Hogar 4.0, etc. La “transformación digital” es probablemente el elemento común. Todas estas nuevas etiquetas, sin embargo, pueden desorientar al diseñador de políticas públicas. Se puede llegar a relegar a un segundo plano lo que hay de permanente en el éxito de los países y regiones a lo largo de la historia, que no es la incorporación de nuevas tecnologías y fórmulas organizativas que otros inventan, diseñan y producen, sino más bien generar nuevo conocimiento que dé lugar a nuevos modelos de negocio, productos o procesos tecnológicos, organizativos o comerciales.

Desde este punto de vista, la gestión de las personas continuará siendo el mayor desafío al que se enfrenten las empresas, aunque quizá ya no únicamente centrada —aunque por supuesto pervivirá— en abordar los conflictos de la tradicional relación de subordinación empleador-empleado. La gestión del conflicto tradicional de subordinación se verá distorsionada pronto por la individualización de las relaciones laborales en un mundo donde las empresas competirán encarnizadamente en el ámbito del reclutamiento, selección y organización del talento. La necesidad de afrontar en tiempo real un ritmo vertiginoso de cambio económico y tecnológico tirará de todos nosotros en esta dirección. Quizá por ello convenga considerar el impacto de la robótica y la inteligencia artificial en los procesos industriales y de servicios. Hay de hecho quien ha estimado que el 47% de los actuales empleos en países como EE.UU. están amenazados por estas tecnologías y desaparecerán antes de dos décadas, generándose otros nuevos puestos de trabajo con cualificaciones aún inexistentes, pero con un impacto neto sobre el empleo que todavía es incierto (Frey y Osborne, 2013). Los mismos autores (Frey y Osborne, 2017) han sugerido recientemente también que los puestos de trabajo con salarios más bajos tendrán más probabilidad de ser automatizados (83% de los trabajos con salarios inferiores a 20\$ por hora, frente 9% de los trabajos con salarios superiores a los 40\$).

Parece coherente en este sentido que la capacidad para la resolución de problemas y la creatividad serán las competencias clave en los profesionales del futuro. Así opinan, por ejemplo, los directivos y directivas encuestadas en el Barómetro de Innovación Global (General Electric, 2016). En este mismo informe, el 86% de las personas encuestadas creen que la Fabricación Avanzada transformará radicalmente el sector industrial, y más de la mitad de

ellas (61%) consideran que el uso del Big Data y la analítica es clave para una innovación exitosa. El 73% de las empresas han mejorado sus capacidades en este ámbito, y un 59% de éstas han percibido un resultado positivo. Sin duda estos datos marcan el camino que, cada vez más claramente, se debe asentar en una capacidad analítica cada vez más potente.

Ante este panorama, tanto la Administración como las empresas y agentes sociales deben trabajar unidas para facilitar este proceso de transición. Probablemente este capítulo anual e Innobench, que es fruto de la colaboración de tres instituciones públicas y las empresas participantes en el estudio de campo, refleje en este sentido una pequeña contribución en la dirección correcta. Y es que la capacidad de innovación, uniendo la primera reflexión de esta introducción sobre el tecnocentrismo con la segunda sobre las tendencias del empleo y las cualificaciones en el futuro cercano, es el único instrumento capaz de suavizar e incluso controlar la transición que ya está en marcha y que, de manera rotunda, complicará las posibilidades de convergencia de países y regiones cuya estructura productiva se asiente sobre actividades poco intensivas en conocimiento.

En el seno de la Unión Europea las empresas se van adaptando poco a poco a esta nueva realidad. Según el Innobarómetro de la Comisión Europea (2015), cerca de 3 de cada 4 empresas (72%) han introducido innovaciones desde el 2012, siendo España uno de los países en los que más se ha incrementado este porcentaje (11%). Este informe también indica que cuanto mayor es el tamaño de empresa, mayor es el porcentaje de empresas que apuesta por la innovación, pasando del 70% de microempresas que innova, al 95% de las grandes empresas. El hecho es que las empresas que dan prioridad a la innovación son aquellas que experimentan un mayor aumento en su volumen de negocios. La misma Comisión Europea (2015) indica que más de un tercio (38%) de las empresas encuestadas indican haber incluido innovaciones como parte de su éxito en una licitación pública. Así las cosas, las conclusiones para Galicia de esta realidad a nivel europeo no son nuevas, pero desde luego suponen si acaso un mayor énfasis en la necesidad tanto de estimular la transformación sectorial hacia actividades de mayor productividad, como de emprender las reformas necesarias para generar los incentivos correctos a la innovación y el emprendimiento.

El estudio de este año, 2017, se ha dividido en 4 grandes bloques:

En la primera parte de este capítulo analizaremos el desempeño innovador de las empresas gallegas a través del Índice Sintético de Innovación ya desarrollado en 2015. También se entrará de nuevo en el análisis de cómo las empresas gallegas financian sus actividades de I+D+i.

En el siguiente bloque se relacionará este desempeño con los principales facilitadores y resultados en cada sistema productivo sectorial. Gracias a que contamos con un registro histórico de tres años, en estos bloques introductorios analizaremos la evolución de los diferentes aspectos en el periodo 2014–2016.

Posteriormente, realizamos una comparativa entre Galicia y diferentes regiones/países, en base a varias dimensiones clave vinculadas al desempeño innovador. Con el ánimo de facilitar este análisis comparativo de los datos, este informe sigue el estándar del Instituto Nacional de Estadística (INE) para el diseño de muestras de encuestas de innovación, basado en el manual de Frascati (2015), y por tanto se circunscribe a las empresas con una plantilla de 10 o más personas.

Por último, y dada la importancia de la interrelación entre los servicios intensivos en conocimiento y los ecosistemas de innovación, este año llevamos a cabo un análisis sobre la situación en Galicia de este tipo de organizaciones. En concreto nos centraremos en las empresas de Servicios de Negocio Intensivos en Conocimiento (KIBS por sus siglas en inglés), debido a su importancia a la hora de la diseminación del conocimiento, sobre todo de tipo tácito, entre sus organizaciones-cliente. Como complemento a la evaluación de la situación en nuestra Comunidad, estableceremos comparaciones a nivel regional con los ecosistemas punteros en innovación tanto españoles como europeos.

7.2. Tendencias generales en el desempeño innovador

7.2.1. Cuantificando el desempeño innovador

A) Barreras e incentivos para la innovación

Recuperamos este año esta sección con la finalidad de analizar la evolución desde el año 2014 de los principales factores limitantes, las motivaciones y los objetivos que las empresas gallegas tienen a la hora de innovar.

Factores limitantes

De los datos de la Figura 1 se desprende un descenso generalizado durante este periodo en el nivel de preocupación en todos los factores, destacando especialmente el caso de las fuentes de financiación externa a la empresa. Mientras en 2014 el 25,43% de las empresas mostraban un nivel de preocupación elevado, éste se reduce hasta el 15,03% en el último año.

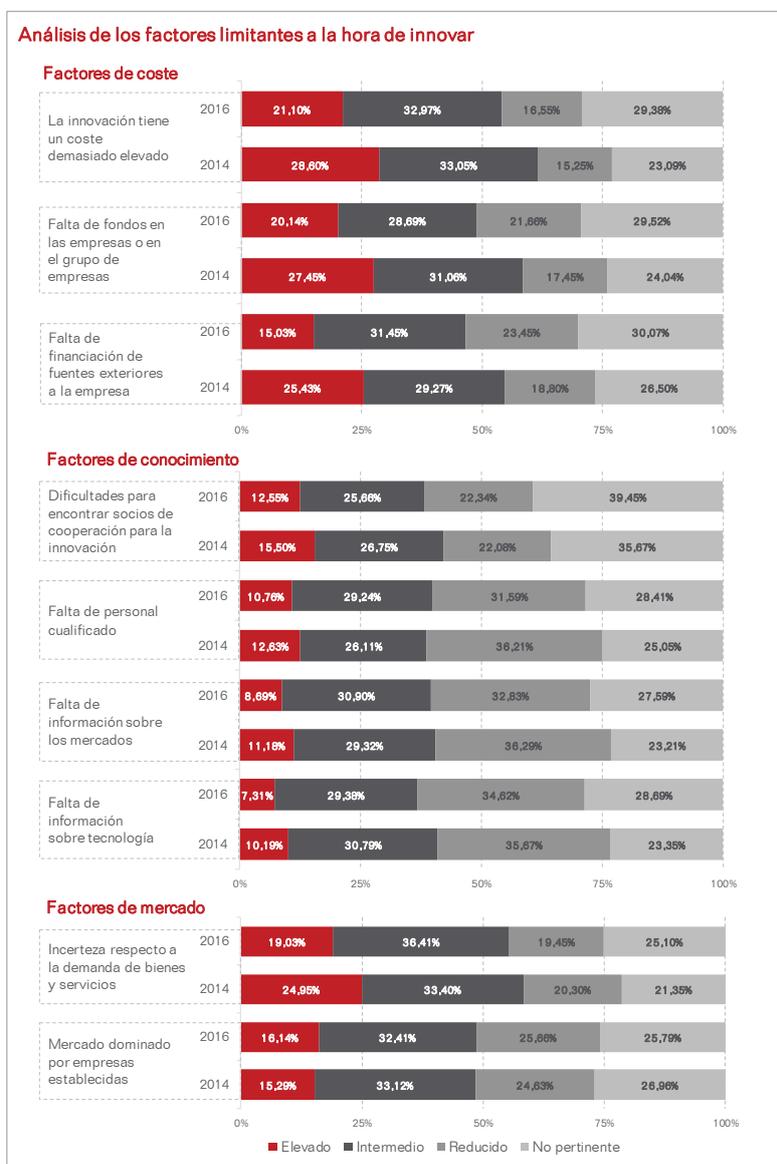


Figura 1. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015) y GAIN-CZFV (2017)

Entre las razones para este cambio en la percepción de los empresarios puede estar el hecho de que las entidades crediticias han flexibilizado en los últimos años sus requerimientos para la concesión de financiación a las empresas. Esta suavización de las condiciones para la concesión de financiación podría estar relacionada con la necesidad de las entidades de crédito de aumentar sus volúmenes de ingresos, y con ello sus márgenes de explotación, en su negocio tradicional. Sin duda, la amenaza que supone la entrada en escena de actores hasta ahora ajenos a los mercados financieros, que aprovechan la globalización y la digitalización para competir con cierta ventaja dadas sus reducidas estructuras de costes, explica al menos parcialmente la reacción de la banca tradicional.

Se mantiene, sin embargo, el orden de los factores más limitantes a la hora de innovar. Así, en el apartado de costes seguiría figurando el elevado esfuerzo inversor que exige la innovación; en el de conocimiento, la dificultad para encontrar socios de colaboración en la innovación; y en el apartado de mercado, la incertidumbre respecto a la demanda de bienes y servicios innovadores. En estos tres ámbitos se producen los problemas de información típicos identificados por el análisis económico convencional para justificar “fallos de mercado”, dando lugar por tanto a un campo de cultivo abonado –este sí– para la intervención pública.

Motivaciones

Según la Figura 2, en lo relativo a los motivos para no innovar, las empresas parecen ser más conscientes de la dificultad para sobrevivir a base de éxitos pasados. Consideran que el hecho de que se haya innovado en el pasado justifica cada vez menos el que no se haga en la actualidad. Dado que numerosas investigaciones empíricas señalan que la innovación es path dependent (Martínez Martínez, 2009; Patel y Pavit, 1997; Redding, 2002), detectar un resultado como éste representa un factor positivo porque podría reflejar un sentir generalizado en las empresas gallegas por sistematizar la innovación en sus organizaciones. Por otra parte, quizá la existencia de un mercado de clientes mayoritariamente regional, así como una estructura productiva intensiva en trabajo y de baja tecnología, ayuden a explicar también por qué todavía hay un número importante de empresas que consideran que no hay demanda de innovaciones.

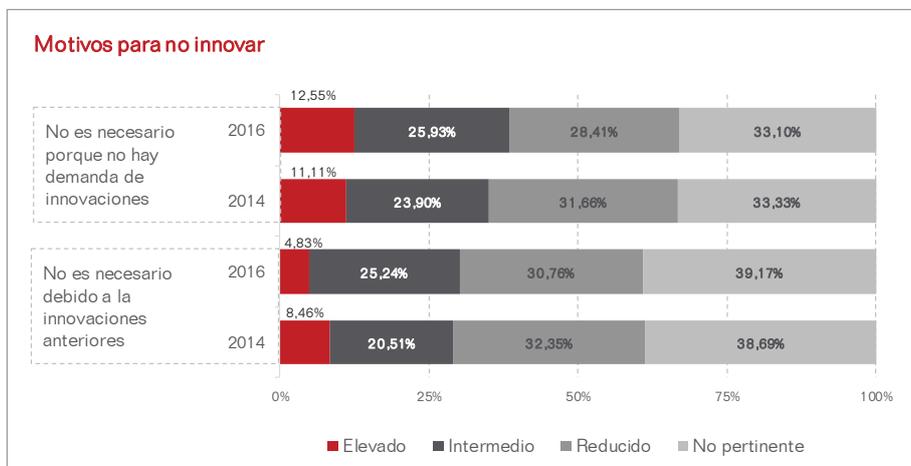


Figura 2. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015) y GAIN-CZV (2017)

Objetivos de la innovación

Con respecto a los objetivos de la innovación, cuya comparativa entre los años 2014 y 2016 se puede observar en la Figura 3, podemos señalar tres hechos destacables:

En lo relativo a los objetivos de la innovación orientados a productos, los datos parecen sugerir que las empresas apuestan cada vez más por mejorar la calidad de sus productos, perdiendo interés en aspectos más relacionados con su comercialización, como una mayor cuota de mercado, una gama más amplia de productos o la penetración en nuevos mercados. La preocupación por el cumplimiento de las especificaciones es sin duda importante, pero la menor importancia de los aspectos relacionados con el modelo de negocio (comercialización, gama de productos, y operaciones) podría estar sugiriendo que las empresas gallegas ofrecen productos cada vez mejores y a menores costes en actividades crecientemente obsoletas.

En relación a la innovación de procesos, llama la atención el notable incremento de interés por mejorar la eficiencia energética de los mismos, así como ampliar su capacidad de producción. Como contrapunto, la desmaterialización y la flexibilidad en los procesos parecen pasar a un segundo plano como objetivos. Por último, el interés por optimizar los costes laborales no sufre variaciones relevantes.

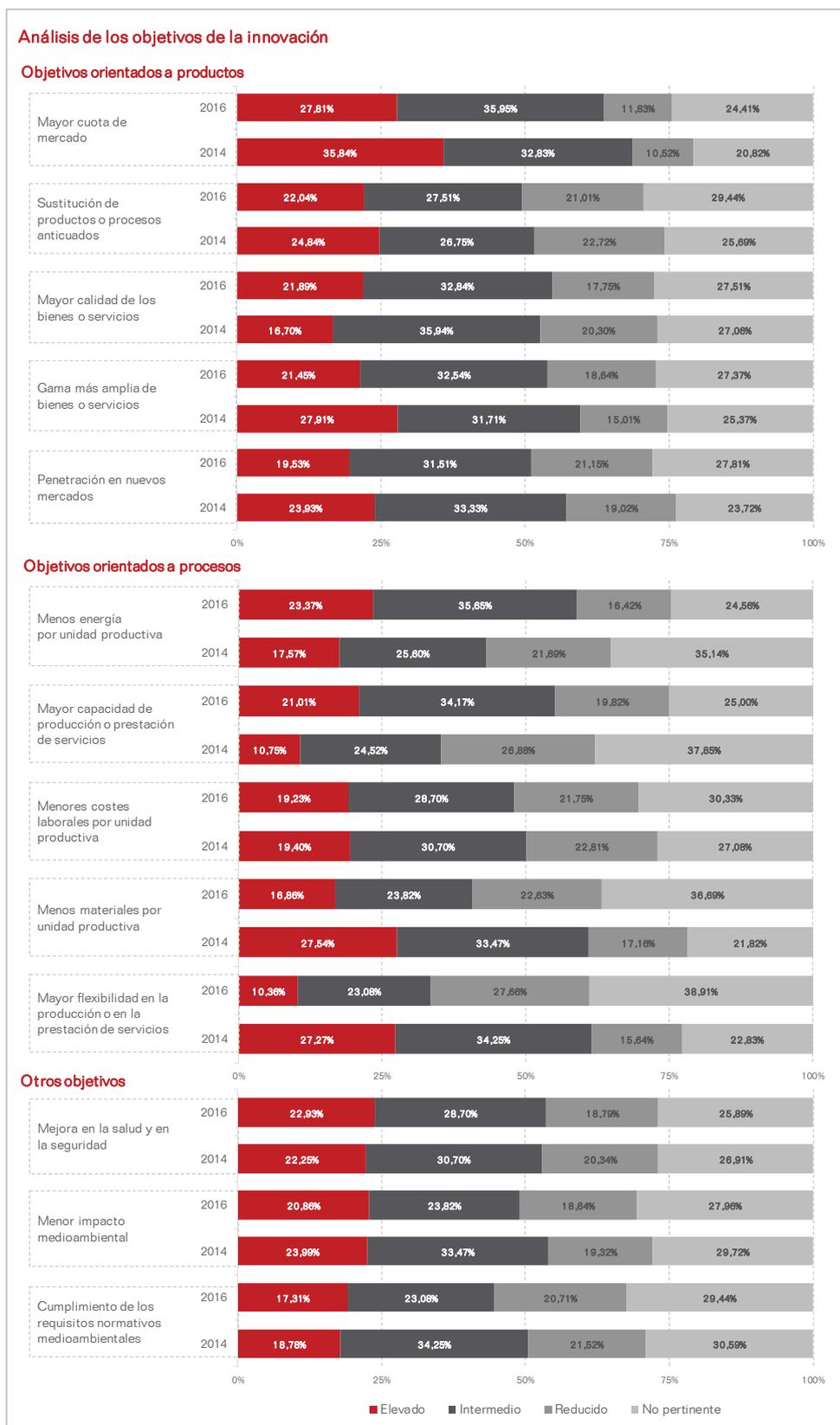


Figura 3. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015) y GAIN-CZV (2017)

Finalizando este análisis, aquellos considerados “otros objetivos” (los relacionados con la salud y la seguridad, así como con el medioambiente) parecen despertar un interés similar a lo largo de estos tres años. Quizá llama la atención que habiéndose incrementado el interés por la eficiencia energética se haya reducido la preocupación medioambiental en la generación de innovaciones. Necesitamos series más largas de datos para valorar si estos movimientos responden a tendencias claras derivadas quizá de la presión legislativa por emitir menos CO₂ y, sobre todo, por el creciente coste de la energía.

B) Categorías del desempeño innovador en la empresa gallega

El marco de medición se estructura en una serie de categorías de clasificación en función de la puntuación obtenida según el Índice Sintético:

- Categoría cinco estrellas: [550 - 1000]
- Categoría cuatro estrellas: [350 - 549]
- Categoría tres estrellas: [250 - 349]
- Categoría dos estrellas: [100 - 249]
- Categoría una estrella: [0 - 99]

El Indicador ARDÁN de Empresa Innovadora se obtiene cuando se alcanzan los 350 puntos según el Índice de Innovación, es decir, para las categorías cinco y cuatro estrellas.

En las gráficas que figuran a continuación se puede observar la distribución de puntuación del desempeño y el número de empresas por cada categoría en los últimos tres años (2015, 449 empresas; 2016, 505 empresas; 2017, 677 empresas).

En la Figura 4 se observa que el comportamiento de las muestras analizadas ha sido muy similar en los últimos tres años. Es importante destacar que en este periodo se dispone de un panel balanceado de 134 empresas (i.e., empresas que han repetido la encuesta los tres años), de las cuales más del 85% lograron aumentar su desempeño innovador a lo largo de los últimos años.

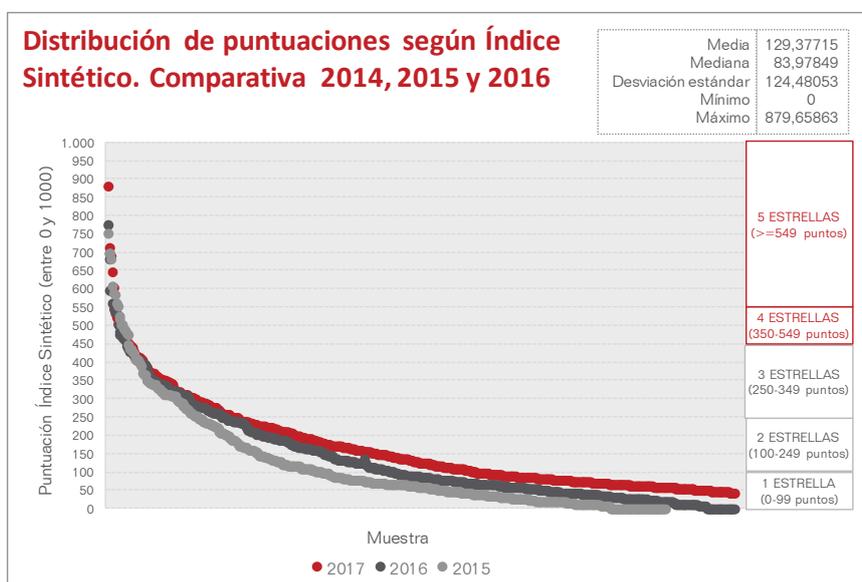


Figura 4. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015, 2016) y GAIN-CZV (2017)

Como se puede comprobar en la Figura 5, en el año 2017 fueron 47 las empresas que consiguieron el Indicador ARDÁN de Empresa Innovadora, frente a las 39 y 32 empresas en 2016 y 2015, respectivamente. Esta tendencia puede ser el resultado tan solo del sesgo de selección que podría producirse entre las empresas innovadoras cuanto más conocido en Galicia es el ranking que aquí se genera. En cualquier caso, es coherente con el dato ya comentado sobre la mejora del desempeño innovador de las empresas gallegas. Quizá convenga reparar por ello, sin embargo, en que, siguiendo la analogía de una competición de atletismo, la cuestión no es “correr”, sino “correr más rápido que otros”. Más adelante profundizaremos en esta analogía al comparar la situación de las empresas gallegas con sus homónimas vascas, madrileñas o catalanas.

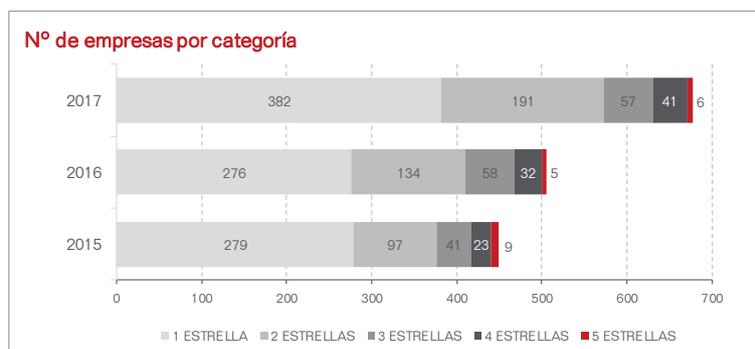


Figura 5. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015, 2016) y GAIN-CZFV (2017)

Si analizamos ahora los estratos (Figura 6), observamos que el porcentaje de empresas que obtuvieron la categoría 5 estrellas en 2014 duplica al de los años 2015 y 2016. Se trata de una categoría con muy pocas empresas y, por tanto, es de esperar que estas variaciones puedan suceder con frecuencia pese al esfuerzo realizado por controlar sesgos muestrales y mantener en el panel a todas las empresas. En este sentido, no le concedemos a este hecho mayor importancia analítica.

En el otro extremo encontramos que el 56% de las empresas analizadas no supera los 100 puntos sobre 1000, y más del 80% no supera los 250 puntos. Una vez más, necesitamos series más largas para observar con confianza tendencias y patrones estables de comportamiento, pero estos datos revelan que, pese a la evolución positiva, a la sistematización de la innovación en Galicia le sigue quedando un gran recorrido por delante.

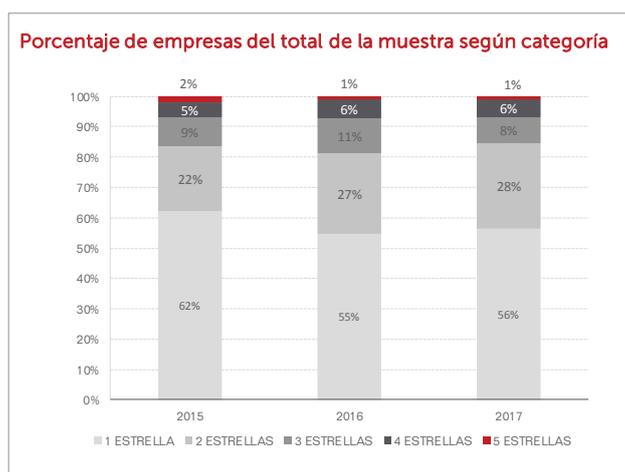


Figura 6. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015, 2016) y GAIN-CZFV (2017)

C) Ranking de empresas innovadoras en la muestra analizada

En lo concerniente a la clasificación de las empresas que han obtenido el indicador ARDÁN, y continuando con la tendencia de los últimos años, el listado de la Tabla 1 nos adelanta varias de las sensaciones que analizaremos en detalle en el siguiente subapartado; por ejemplo, que la mayoría de las empresas que encabezan el listado pertenecen a los Sistemas Productivos de Maquinaria y equipo, Información y conocimiento, y Servicios profesionales.

En primer lugar, conviene destacar que el análisis se ha realizado sobre una muestra aleatoria estratificada con asignación proporcional por sector y tamaño. La muestra está compuesta por un total de 677 empresas sobre una población total de 5.475 empresas.

De toda la población, un 37% y un 42% de las empresas se encuentran en Pontevedra y A Coruña, respectivamente. En la muestra, este porcentaje queda más igualado, siendo en ambas de un 39%. Las empresas lucenses representan el 12% de la población empresarial y pasa a 14% en la muestra. Por último, las ourensanas suponen un 10% y 9% de la población y muestra, respectivamente. Geográficamente hemos conseguido, por tanto, cierta representatividad para valorar las peculiaridades inherentes a ecosistemas de innovación muy distintos a nivel local.

Ranking de empresas que han obtenido el Indicador ARDÁN de empresa innovadora sobre la muestra analizada



Empresa	Sistema productivo	Sector	Localidad	
1 EGATEL, S.L.	Maquinaria y equipo	Fabricación de equipos de telecomunicaciones	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	5 ESTRELLAS
2 TELEVES, S.A.	Maquinaria y equipo	Fabricación de equipos de telecomunicaciones	SANTIAGO	
3 NANOIMMUNOTECH, S.L.	Servicios profesionales	Investigación y desarrollo experimental en biotecnología	VIGO	
4 NANOGAP SUB-NM-POWDER, S.L.	Servicios profesionales	Otra investigación y desarrollo experimental en ciencias naturales y técnicas	AMES	
5 OPTARE SOLUTIONS, S.L.	Información y conocimiento	Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática	VIGO	
6 QUOBIS NETWORKS, S.L.	Información y conocimiento	Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática	O PORRIÑO	
7 CREACIONES PAZ RODRIGUEZ, S.L.	Textil, confección y moda	Confección de otras prendas de vestir de punto	VIGO	4 ESTRELLAS
8 C. Y E. CONTROL Y ESTUDIOS, S.L.	Servicios profesionales	Ensayos y análisis técnicos	NARON	
9 BAHIA SOFTWARE, S.L.	Información y conocimiento	Actividades de consultoría informática	SANTIAGO	
10 P. JOAQUIN 2013, S.L.	Artículos de consumo	Fabricación de otros muebles	LUGO	
11 GENERADORES EUROPEOS, S.A.L.	Industria auxiliar	Fabricación de motores, generadores y transformadores eléctricos	BERGONDO	
12 IGALIA, S.L.	Información y conocimiento	Actividades de programación informática	A CORUÑA	
13 CTAG-IDIADA SAFETY TECHNOLOGY, S.L.	Servicios profesionales	Ensayos y análisis técnicos	O PORRIÑO	
14 NODOSA, S.L.	Naval	Construcción de barcos y estructuras flotantes	BUEU	
15 SYSPRO INGENIERIA, S.L.	Servicios profesionales	Servicios técnicos de ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento	VIGO	
16 GALCHIMIA, S.A.	Productos químicos y derivados	Fabricación de otros productos básicos de química orgánica	O PINO	
17 QUANTUM INNOVATIVE, S.L.	Servicios profesionales	Servicios técnicos de ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento	NIGRAN	
18 PARIS DA-KART AREA RECREATIVA, S.A.	Turismo, viajes y ocio	Gestión de instalaciones deportivas	SANXENXO	
19 FACTORIAS VULCANO, S.A.	Naval	Construcción de barcos y estructuras flotantes	VIGO	
20 TEIMAS DESENVOLVEMENTO, S.L.	Información y conocimiento	Otros servicios relacionados con las tecnologías de la información y la informática	SANTIAGO	
21 SIVSA, SOLUCIONES INFORMATICAS, S.A.	Información y conocimiento	Actividades de programación informática	VIGO	
22 BAITRA, S.L.	Maquinaria y equipo	Comercio al por mayor de otra maquinaria y equipo	BAIONA	
23 IBERCISA DECK MACHINERY, S.A.	Maquinaria y equipo	Fabricación de otra maquinaria para usos específicos n.c.o.p.	VIGO	
24 FINANCIERA MADERERA, S.A.	Madera y muebles	Fabricación de chapas y tableros de madera	SANTIAGO	
25 AUTOGAL, S.A.	Automoción y equipo	Venta de automóviles y vehículos de motor ligeros	OURENSE	
26 ACTEGA ARTISTICA, S.A.U.	Productos químicos y derivados	Fabricación de pinturas, barnices y revestimientos similares, tintas de imprenta y	O PORRIÑO	
27 ECOFOREST GEOTERMIA, S.L.	Industria auxiliar	Fabricación de radiadores y calderas para calefacción central	VIGO	
28 CITIC HIC GANDARA CENSA, S.A.U.	Industria auxiliar	Fabricación de otras cisternas, grandes depósitos y contenedores de metal	O PORRIÑO	
29 HEALTH IN CODE, S.L.	Salud y asistencia social	Otras actividades sanitarias	A CORUÑA	
30 ROTOGAL, S.L.	Productos químicos y derivados	Fabricación de envases y embalajes de plástico	BOIRO	
31 ROCAS, ARCILLAS Y MINERALES, S.A.	Rocas ornamentales	Otras industrias extractivas n.c.o.p.	VEDRA	
32 MARINE INSTRUMENTS, S.A.	Maquinaria y equipo	Fabricación de instrumentos y aparatos de medida, verificación y navegación	NIGRAN	
33 LIDERA SOLUCIONES, S.L.	Información y conocimiento	Actividades de programación informática	VIGO	
34 TURYELECTRO GALICIA, S.L.	Servicios profesionales	Reparación de equipos de comunicación	VIGO	
35 INTRUMOL, S.L.	Maquinaria y equipo	Fabricación de máquinas herramienta para trabajar el metal	GONDOMAR	
36 CARPINTERIA METALICA ALUMAN, S.L.	Construcción	Fabricación de carpintería metálica	ARTEIXO	
37 STORES PERSAN, S.L.	Textil, confección y moda	Fabricación de artículos confeccionados con textiles, excepto prendas de vestir	SAN CIBRAO DAS VIÑAS	
38 SONENSE DE GRANITOS, S.L.	Construcción	Construcción de edificios residenciales	PORTO DO SON	
39 IVI VIGO, S.L.	Salud y asistencia social	Otras actividades sanitarias	VIGO	
40 ANTOBAL, S.L.	Industria auxiliar	Fabricación de herramientas	TUI	
41 CONSTRUCTORA SAN JOSE, S.A.	Construcción	Construcción de edificios residenciales	PONTEVEDRA	
42 PROYFE, S.L.	Servicios profesionales	Servicios técnicos de ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento	NARON	
43 INGENIERIA Y DESARROLLOS DEL NORTE, S.L.	Servicios profesionales	Servicios técnicos de ingeniería y otras actividades relacionadas con el asesoramiento	LUGO	
44 GRUPO ON SEGURIDAD, S.L.	Servicios profesionales	Servicios de sistemas de seguridad	VILALBA	

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia a partir de GAIN-CZFV (2017)

En la Figura 7 se refleja la elevada representatividad geográfica de la muestra sobre la población total. Sin embargo, llama la atención el elevado porcentaje de empresas pontevedresas con Indicador ARDÁN, en comparación con su proporción tanto en la población como en la muestra. Por otro lado, en Lugo, el porcentaje de empresas certificadas es la mitad de su proporción en la muestra y en la población.

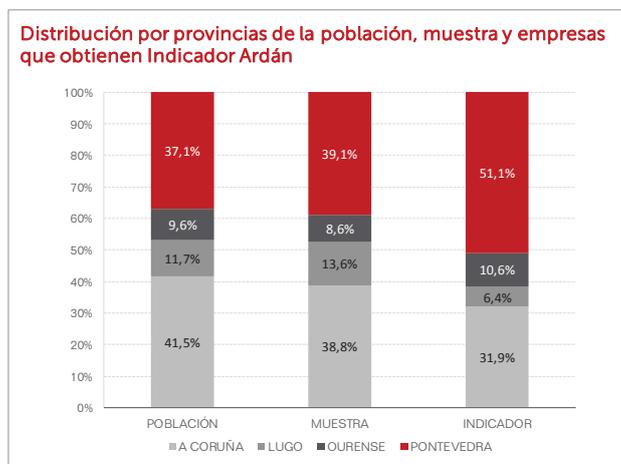


Figura 7. Fuente: Elaboración propia a partir de GAIN-CZV (2017)

En cuanto a la distribución de las empresas que obtienen el Indicador ARDÁN por provincia, en la figura 8 se puede observar que las provincias con mayor porcentaje son Pontevedra, albergando más de la mitad de las empresas certificadas según el criterio mencionado, seguida de A Coruña, con un tercio de las empresas asentadas en esta provincia. En cuanto al resto de provincias, en Ourense se ubican el 10,64% de las empresas con Indicador ARDÁN del total de la muestra analizada, y el restante 6,38% está en Lugo.

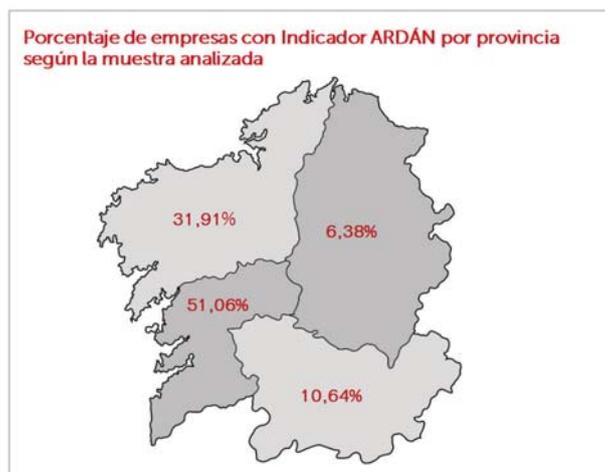


Figura 8. Fuente: Elaboración propia a partir de GAIN-CZV (2017)

Centrándonos en la distribución de empresas con indicador ARDÁN por Sistema Productivo Sectorial (Figura 9), cabe destacar que Servicios profesionales, Información y conocimiento, y Maquinaria y equipo siguen siendo de los SPS con mayor porcentaje de empresas certificadas.

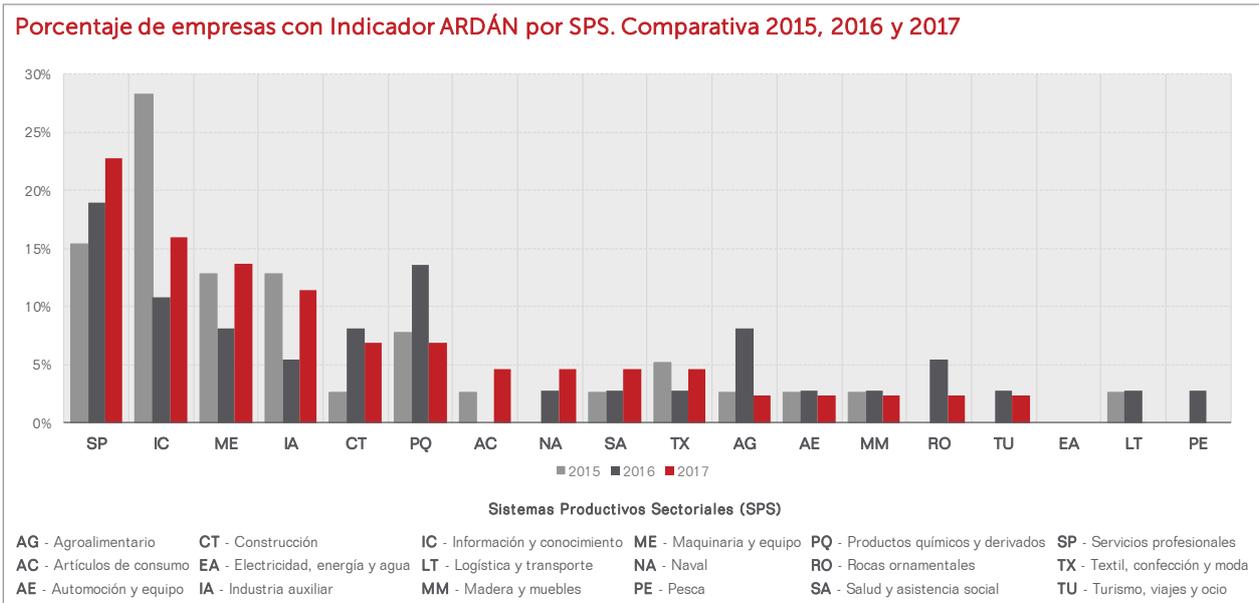


Figura 9. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015, 2016) y GAIN-CZV (2017)

D) El desempeño en innovación de los Sistemas Productivos Sectoriales (SPS)

Como podemos observar en la Figura 10, tal y como sucedía en las muestras analizadas en los dos últimos años, si ordenamos por valor máximo del Índice Sintético de Innovación (empresa referente en innovación de ese Sistema Productivo Sectorial) encontramos al sector de Información y conocimiento entre los primeros SPS, tras Maquinaria y equipo (que repite en el primer puesto) y Servicios profesionales. En el otro extremo, Electricidad, energía y agua, Pesca, y Logística y transporte, son, en este orden, los Sistemas Productivos que ocupan los últimos puestos.

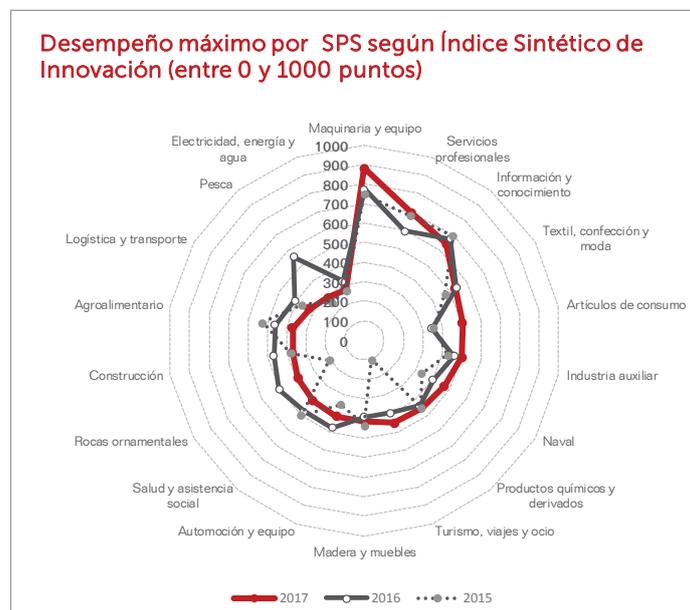


Figura 10. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015, 2016) y GAIN-CZV (2017)

En contraste, si ordenamos por puntuación promedio (Figura 11), este año la puntuación más alta la obtiene Información y conocimiento con 199 puntos (en el tercer puesto el año anterior con 169 puntos). Prácticamente con la misma puntuación que en años anteriores (196 puntos) le sigue Maquinaria y equipo, mientras que en tercer lugar se sitúa Productos químicos y derivados con 185 puntos. Es precisamente este último SPS el que muestra un mayor retroceso respecto el año anterior, en el que alcanzaba la puntuación promedio más alta con 223 puntos.

En general se observa un leve descenso generalizado de la puntuación promedio en todos los Sistemas Productivos Sectoriales (129 puntos) respecto al año anterior (136 puntos), si bien ligeramente superior al 2015 (120 puntos). Este hecho está relacionado parcialmente con la amplitud muestral de este año, que ha dado entrada a muchas empresas nuevas en el estrato inferior.

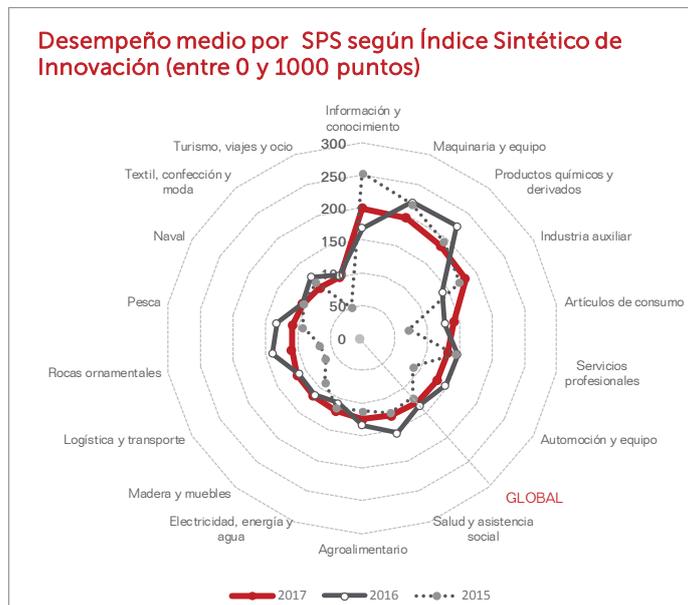


Figura 11. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015, 2016) y GAIN-CZV (2017)

7.2.2. ¿Cómo financian las empresas gallegas sus actividades de I+D+i?

A) Movilización de capital privado a partir de la financiación pública

En la Figura 12 se observa que la relación entre los tipos de financiación de la I+D+i (pública/privada) se mantiene estable a lo largo de los últimos tres años: aproximadamente, 3 euros de financiación privada por cada euro de financiación pública.

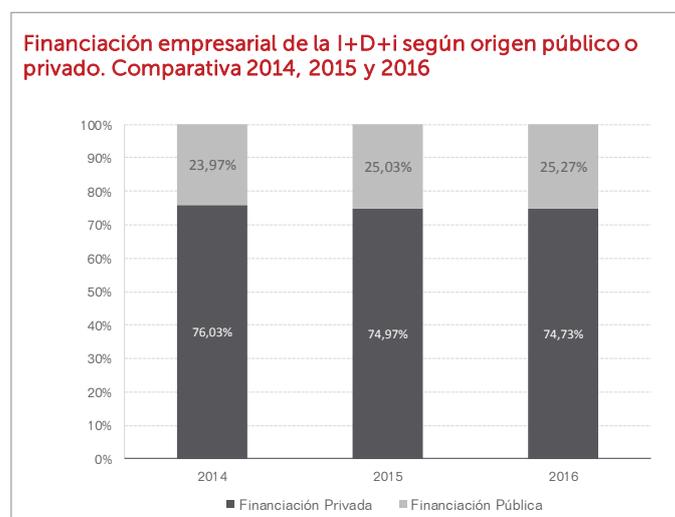


Figura 12. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015, 2016) y GAIN-CZV (2017)

A continuación, en la Figura 13 se muestra la distribución de la financiación pública y privada por Sistema Productivo Sectorial, teniendo en cuenta la cantidad agregada de los últimos tres años. De la muestra analizada, el SPS con mayor financiación es, con diferencia, Maquinaria y equipo, seguido de Información y conocimiento, y Agroalimentario. Este último es quizás el único sector en el que se encuentra cierta diferencia entre lo comentado sobre su rendimiento innovador y lo que recibe en forma de financiación pública.

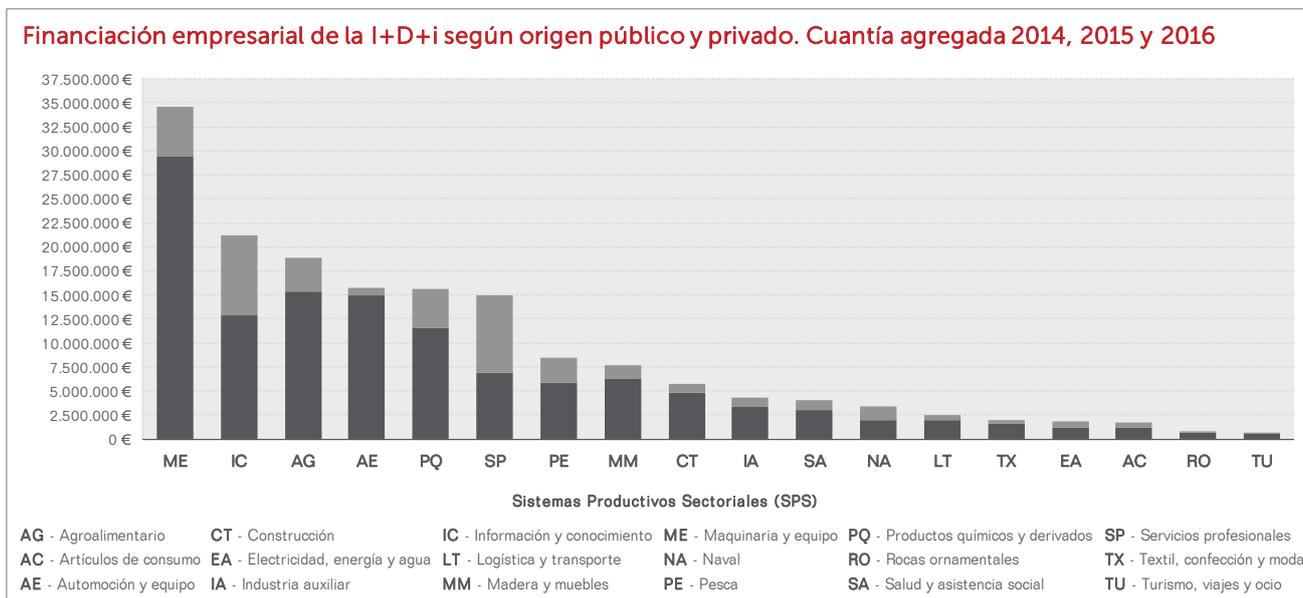


Figura 13. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015, 2016) y GAIN-CZV (2017)

La Figura 14 refleja de forma más clara la relación entre financiación privada y financiación pública. También en este caso tomamos la cuantía agregada de los últimos tres años. Así, de manera similar a los datos recogidos en el año anterior, entre los SPS con financiación esencialmente privada, según la muestra analizada, se encuentran Rocas ornamentales y Automoción y equipo, y en menor medida Maquinaria y equipo, Construcción, y Turismo, viajes y ocio. En el otro extremo, y en el mismo lugar que el año pasado, se encuentra Servicios profesionales con 0,85€ de origen privado por cada euro de origen público. Esa ratio puede deberse a que las empresas incluidas en este SPS (gestorías, auditorías, etc.) suelen tener mayor y mejor conocimiento sobre las convocatorias públicas disponibles, así como sobre los procedimientos de solicitud.

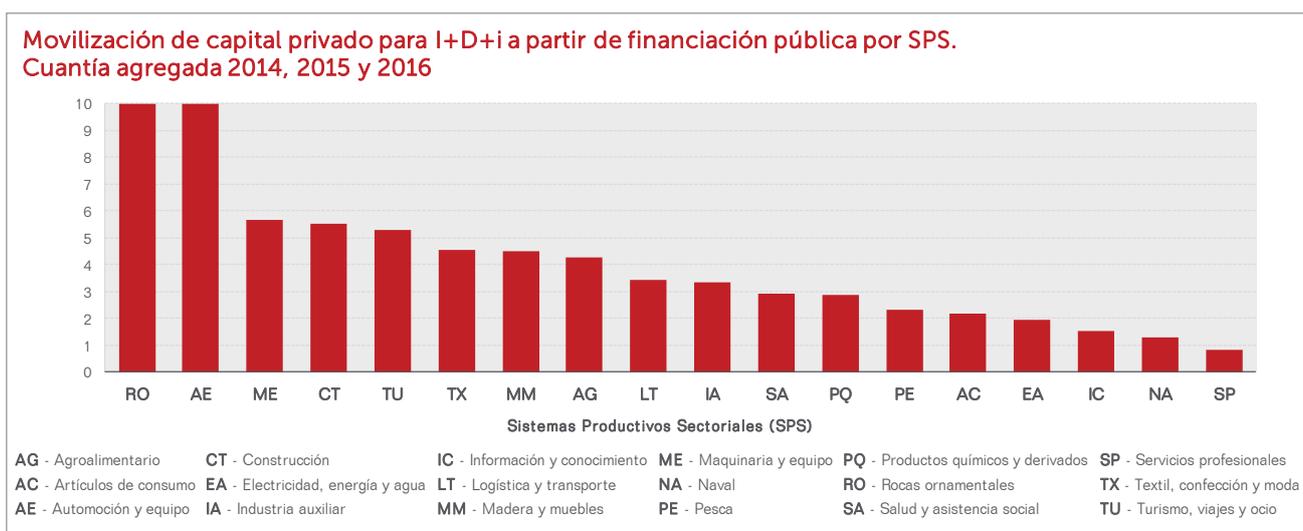


Figura 14. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015, 2016) y GAIN-CZV (2017)

La ratio resultante en los Sistemas Productivos Sectoriales Rocas ornamentales y Automoción y equipo dificulta la comparativa con el resto de SPS dado que la financiación es eminentemente privada y, por lo tanto, la ratio muy elevada. Con el objetivo de facilitar la interpretación del gráfico, se ha fijado un valor arbitrario que mantiene la naturaleza de la ratio original.

B) Origen de la financiación pública

La Figura 15 muestra el origen de la financiación pública recibida por las empresas analizadas, en función de si proviene de la Comunidad Autónoma de Galicia, del Estado español o de organismos internacionales. Lo primero que llama la atención es el incremento en el porcentaje de financiación de origen internacional. Este aumento es, principalmente, fruto de la participación de tres de las empresas analizadas en proyectos internacionales de importante envergadura, algunos de ellos enmarcados en el Programa Marco de Investigación, Desarrollo e Innovación "Horizonte 2020".

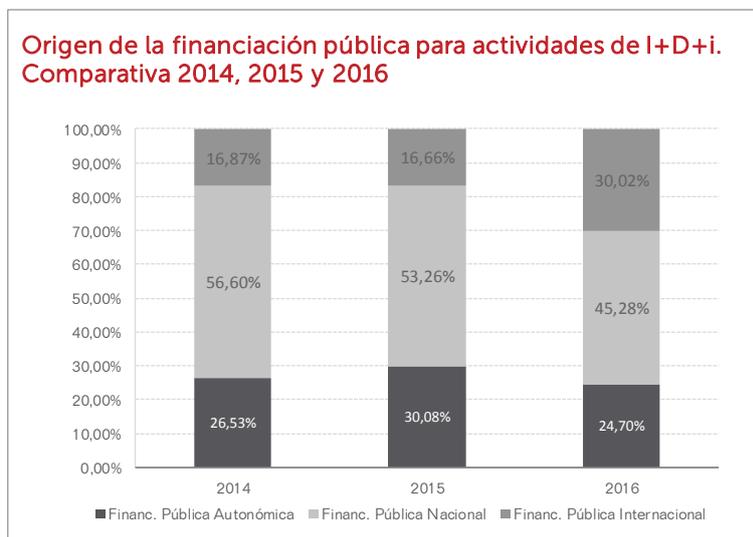


Figura 15. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015, 2016) y GAIN-CZV (2017)

Sin tener en cuenta estas cuantías, la distribución de los fondos según su procedencia sería similar a los años anteriores: la mitad provendría de fondos nacionales, un tercio procedería de la Comunidad Autónoma y el resto de fondos internacionales. Sin embargo, con los datos analizados, en 2016 la financiación de origen internacional supone un 30,02%, superando a la financiación gallega, que se queda en un 24,7%. La financiación de origen estatal representa el 45,28%.

En Galicia, la orientación de la financiación pública viene determinada desde 2014 por la Estrategia de Especialización Inteligente (Ris3 Galicia). La propia Comisión Europea cita a Galicia y su implementación de la Ris3 en su guía "Implementing Smart Specialisation Strategies: A Handbook" como ejemplo a seguir por otras regiones, por sus avances en cooperación transfronteriza y su panel de indicadores de seguimiento de la implementación.

Según GAIN (2017), desde la puesta en marcha de la Ris3 Galicia, se concedieron cerca de 1.700 ayudas públicas a la I+D+i por un importe de 429,3 millones de euros (380,7 M€ gestionados por las administraciones gallega y estatal, y 48,6M€ procedentes de H2020). Estas ayudas movilizaron un total de 786 millones de euros de los más de 1.600 M€ previstos hasta el 2020. El mismo informe indica que el Reto 2 (Nuevo modelo industrial sustentado en la competitividad y el conocimiento) ha sido el destinatario de la mayor parte de dichas ayudas (73,5%), seguido del Reto 1 (Nuevo modelo de gestión de recursos naturales y culturales basado en la innovación) con un 14,5% y del Reto 3 (Nuevo modelo de vida saludable basado en el envejecimiento activo de la población) con un 11,8% de las mismas, destinándose el 0,2% restante a ayudas transversales.

En cuanto a distribución según programas (GAIN, 2017), el 74% de las ayudas se concentraron en los programas PEME Innova y Galicia Transfire, orientados a estimular la incorporación de la I+D+i en la práctica empresarial de las PYMES y a reforzar la transferencia de resultados de la I+D al mercado.

7.3. Análisis sectorial detallado

7.3.1. Análisis de los principales facilitadores y resultados por Sistema Productivo Sectorial (SPS)

A continuación, se realiza una comparación del desempeño de los diferentes Sistemas Productivos Sectoriales en las dimensiones de mayor peso en el cálculo del Índice Sintético de Innovación.

La cooperación en la innovación es clave para la sostenibilidad de la innovación en el tiempo, tal y como se analizó en el capítulo del año anterior. Asimismo, los datos sugieren una notable influencia en el resto de dimensiones. Es por ello que, para los siguientes análisis, con el objetivo de obtener resultados más significativos, se han considerado sólo aquellas empresas que han cooperado en I+D+i en el periodo analizado.

Comenzamos nuestro análisis evaluando el esfuerzo en innovación interna. Entre los inputs, esta es una de las dimensiones con mayor ponderación (250 puntos sobre un total de 1000) del Índice Sintético de Innovación. Así, parece lógico que los SPS con mejor desempeño promedio global sean también los que obtienen el mejor promedio en esta dimensión. El ítem se ha definido como:

$$\text{Esfuerzo en I+D interna} = \frac{\text{Gasto en I+D interna (€)}}{\text{Facturación (€)}}$$

Como se muestra en la Figura 16, en el año 2016, el SPS Servicios profesionales encabeza el ranking con 93 puntos (20 puntos más de media que en el año 2015), seguido de Información y conocimiento con 74 puntos (en 2015: 68 puntos) y, en tercer lugar, Maquinaria y equipo con 54 puntos (62 puntos en 2015).

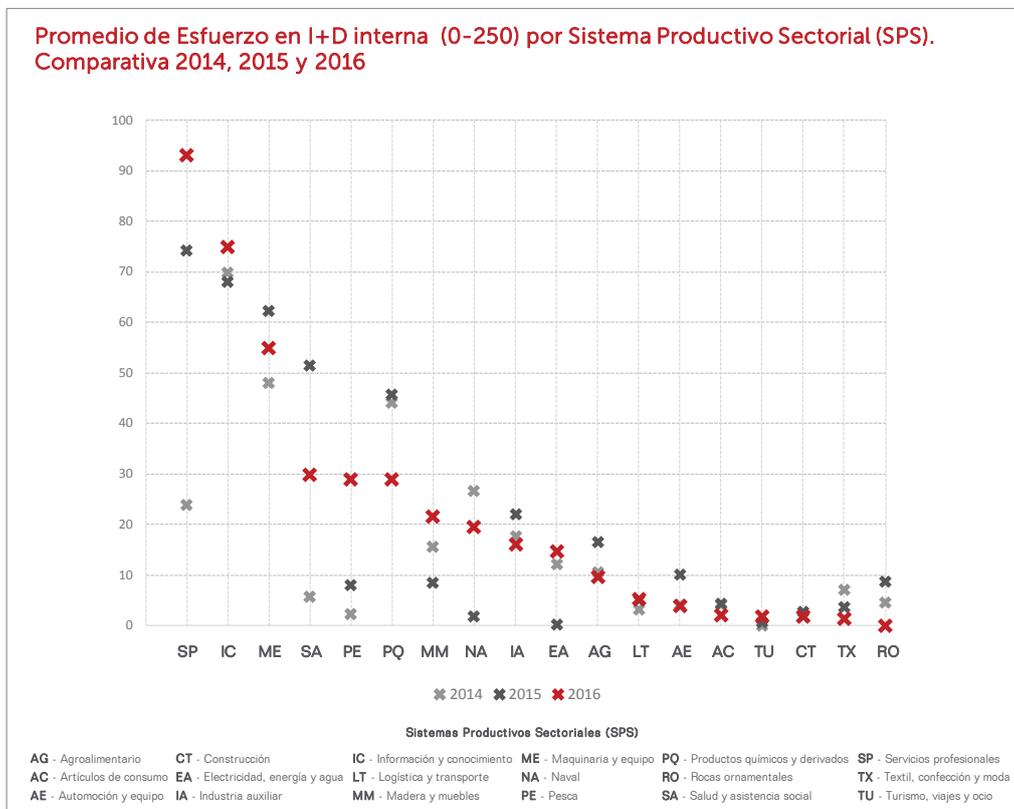


Figura 16. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015, 2016) y GAIN-CZV (2017)

En segundo lugar, Ventas debidas a nuevos productos es la dimensión con mayor peso en el apartado de los Outputs. Al igual que en el caso del Esfuerzo en I+D interna, su ponderación es de 250 puntos sobre un total de 1000. Se ha medido de la siguiente forma:

$$\text{Ventas debidas a nuevos productos (\%)} = \frac{\text{Ventas nuevos productos (€)}}{\text{Facturación (€)}}$$

La Figura 17 muestra la distribución por SPS, reflejando que se repite la situación del 2015: entre los SPS con mejor desempeño en las demás dimensiones, en ventas debidas a nuevos productos sólo se encuentra Maquinaria y equipo entre los primeros puestos. Este SPS encabeza la clasificación con 92,19 puntos, seguido del Naval con 65,63 puntos y Madera y muebles con 64,67 puntos. Este retraso en el efecto de la inversión en I+D sobre las ventas puede deberse al periodo de desarrollo y posterior transferencia necesario entre que se realiza la inversión y ésta repercute en las ventas. Diferentes SPS muestran patrones de innovación distintos.

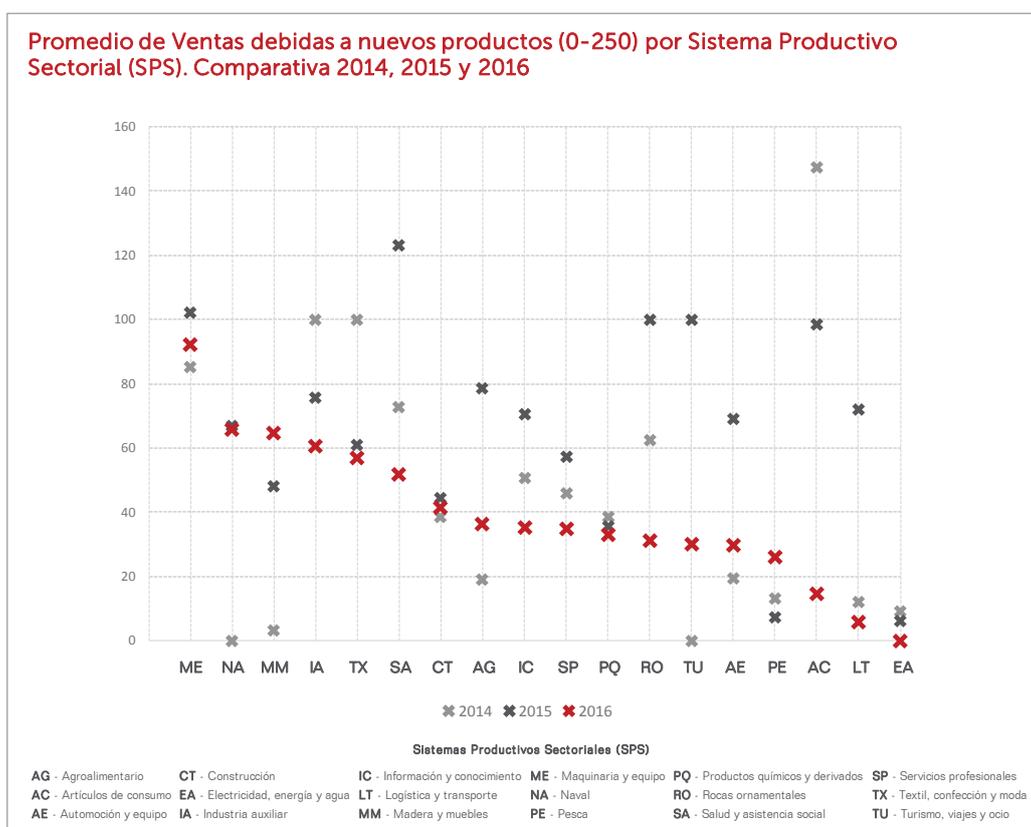


Figura 17. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015, 2016) y GAIN-CZV (2017)

7.3.2. Análisis de los Throughputs o resultados intermedios

Los resultados intermedios tienen una ponderación total de 100 puntos sobre 1000 e incluyen innovaciones en producto y marketing, en proceso, e innovaciones organizativas. A continuación, analizaremos el promedio de cada una de las dimensiones por SPS, así como el porcentaje de empresas que realizan diferentes tipos de innovación.

Innovación de producto/marketing

La Figura 18 muestra el promedio de Innovación de producto/marketing por SPS: En primer lugar encontramos Maquinaria y equipo con 15 puntos, seguido de Productos químicos y derivados con 13,46 y Agroalimentario con 13,07 puntos. Se trata de Sistemas Productivos que necesitan continuamente adaptar sus productos al mercado y a la demanda, por lo que es coherente que su nivel de innovación en producto y marketing sea más elevado. En el otro extremo se encuentran Rocas ornamentales (2,86), Salud y asistencia social (4,84) y Naval (5). En los dos primeros casos, el producto o servicio ofrecido no requiere a priori grandes cambios o novedades. En el caso del Naval, especialmente para el caso de grandes constructores, este tipo de actividad se caracteriza por tener periodos de ejecución dilatados, donde un mismo diseño suele ser rentabilizado en una serie de construcciones con modificaciones mínimas.

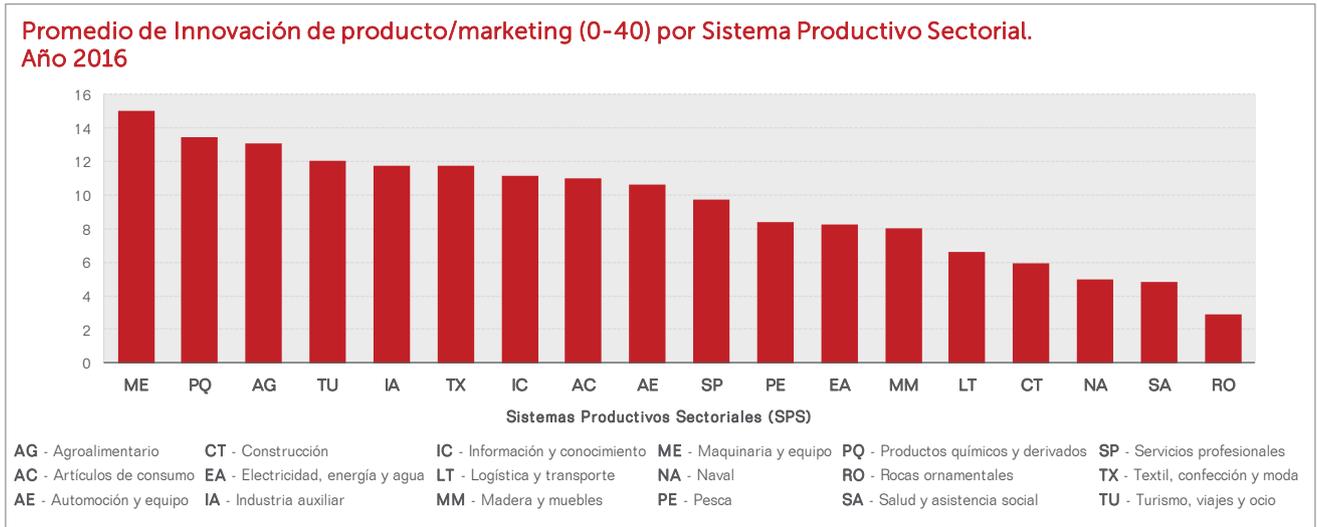


Figura 18. Fuente: Elaboración propia a partir de GAIN-CZFV (2017)

En cuanto al tipo de innovación de producto/marketing que las empresas realizaron, las principales innovaciones que las empresas encuestadas llevan a cabo, y que se recogen en la Figura 19, son Nuevas técnicas para la promoción del producto (27,77%) y Nuevos métodos en el posicionamiento del producto en el mercado o canales de venta (27,47%); es decir, se trata de innovaciones más orientadas al marketing y a las formas de llegar al consumidor final. En último lugar se encuentra Nuevos métodos para el establecimiento de los precios de los bienes y servicios, con sólo 15,51% de las empresas analizadas realizando este tipo de innovación.



Figura 19. Fuente: Elaboración propia a partir de GAIN-CZFV (2017)

Innovación tecnológica en procesos

Como se desprende de la Figura 20, y al igual que el año pasado, la mayoría de los SPS muestran un desempeño promedio en innovación tecnológica muy similar, repitiendo entre los puestos de mayor puntuación Productos químicos y derivados, Industria auxiliar, y Maquinaria y equipo. Esto es coherente con las características de estos SPS, ya que en su actividad influyen de manera substancial los avances tecnológicos que pueden aparecer en el horizonte.

En el otro extremo se encuentran, con valores también semejantes a los del año pasado, Rocas ornamentales, Turismo, viajes y ocio, Logística y transporte, Salud y asistencia social, y Naval.

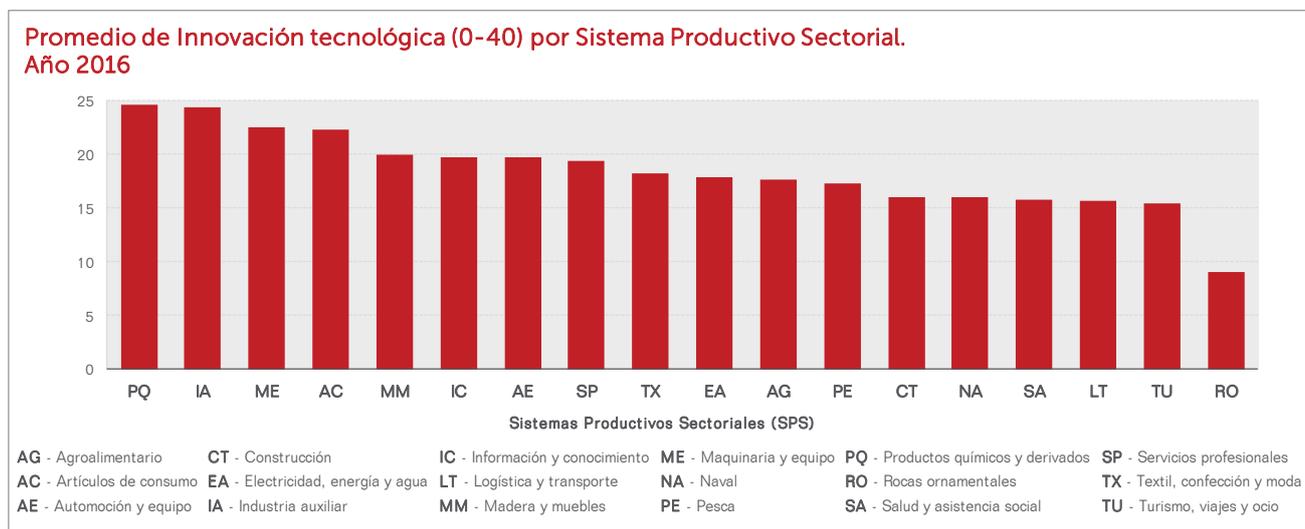


Figura 20. Fuente: Elaboración propia a partir de GAIN-CZFV (2017)

En lo relativo al tipo de innovación tecnológica en procesos, el orden de preferencia apenas varía si lo comparamos con la situación del año pasado; sí varía el número de empresas que realiza dichas innovaciones, ya que el porcentaje de empresas que las lleva a cabo aumenta en casi todos los tipos de innovación.

De la Figura 21 se desprende que las innovaciones más frecuentes son aquellas relacionadas con internet: comercio electrónico, ancho de banda y servicios en la nube. Más de la mitad de las empresas que innovan llevan a cabo este tipo de innovaciones. Crece probablemente la consciencia de que cada vez es mayor el número de clientes que busca información y contacto con las empresas a través de sus ordenadores y móviles inteligentes, por lo que estar fuera de internet supone renunciar explícitamente a buena parte del mercado. Es cierto también que este tipo de innovaciones son relativamente asequibles y sencillas de implantar.

Analizando aquellas innovaciones relacionadas con la gestión de información, alrededor de un 40% de las empresas analizadas indican utilizar software para la gestión de la información de las relaciones con sus clientes (CRMs) o haber implantado software de gestión integral (ERPs). Por el otro lado, entre las innovaciones con menor aplicación (menos de 5% de las empresas) encontramos aquellas relacionadas con sistemas avanzados de gestión de la producción. Estas innovaciones suponen una importante irrupción en la ordenación del área y puesto de trabajo existente. Sin embargo, la implantación de estos sistemas, conjuntamente con metodologías que buscan la perfección a través de la mejora continua, son partes fundamentales de la industria 4.0. en cualquier caso, pensar que la importancia del Big Data irá en crescendo en Galicia puede resultar un brindis al sol si la captura y organización sistemática de los datos con hardware y software específicos es todavía un desiderátum en la mayor parte de nuestras PyMEs.



Figura 21. Fuente: Elaboración propia a partir de GAIN-CZFV (2017)

Innovación organizativa

Como se aprecia en la Figura 22, cuando se evalúa la aplicación de innovaciones organizativas, la puntuación promedio por SPS es muy similar. En el extremo superior encontramos Productos químicos y derivados junto a Información y conocimiento. Es muy probable que este tipo de empresas sistematicen la formación de sus empleados y que exista alta rotación de trabajadores debido a la variedad de proyectos que realizan. En el otro extremo se sitúan Textil, confección y moda, Naval, y Turismo, viajes y ocio con la mitad de la puntuación.

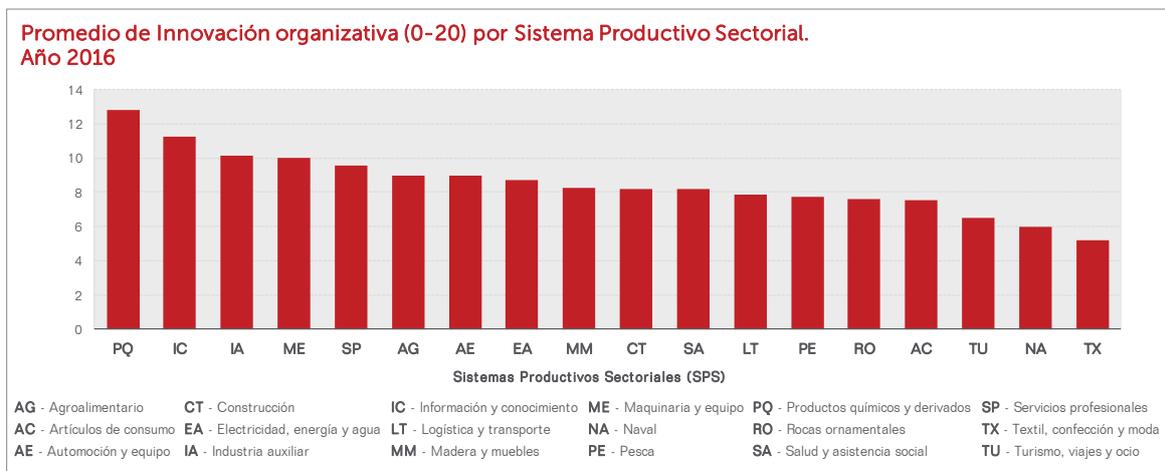


Figura 22. Fuente: Elaboración propia a partir de GAIN-CZFV (2017)

En cuanto al tipo de innovaciones organizativas que las empresas encuestadas realizaron, cabe destacar, con respecto al año anterior, el incremento del porcentaje de empresas en todas las iniciativas de innovación. Según muestra la Figura 23, cerca de un 60% realizó programas de formación continua para su plantilla. En segundo lugar, está la Rotación del personal por diferentes actividades, con un 40% de empresas llevando a cabo este tipo de acción. Más de un cuarto de las empresas desarrollaron actividades relacionadas con la participación y recompensa de la plantilla, así como herramientas básicas de calidad. Entre las innovaciones menos extendidas (menos de 10%), encontramos aquellas relacionadas con la mejora continua de los procesos, como pueden ser herramientas asociadas al Lean Manufacturing, TPM o 6 Sigma. Esto puede ser debido a que este tipo de innovaciones necesitan de un fuerte compromiso de toda la dirección de la empresa y sus trabajadores. También son, sin embargo, las que pueden tener un mayor efecto sobre toda la organización, acercándola eficientemente a la industria 4.0. Por otro lado, llama la atención que sólo un 20% de las empresas disponen de sistemas de vigilancia tecnológica, ya que, para poder compararse con otras organizaciones, así como para conocer el estado de la tecnología y los avances que se están realizando y así aprovechar todas las oportunidades posibles, es necesario sistematizar de alguna forma esta búsqueda y maximizar así el retorno de los esfuerzos que se realizan en ese sentido.



Figura 23. Fuente: Elaboración propia a partir de GAIN-CZV (2017)

Cooperación en I+D+i

Como ya se mencionó con anterioridad, la cooperación entre empresas y otras entidades, como pueden ser otras organizaciones empresariales, universidades o centros tecnológicos, tiene un efecto sinérgico sobre la actividad empresarial. A continuación, analizaremos el nivel y tipo de cooperaciones que se llevaron a cabo en este periodo.

La Figura 24 muestra la evolución del nivel promedio de Cooperación en I+D+i por SPS a lo largo de los últimos tres años. Entre los primeros puestos se encuentran Servicios profesionales, Textil, confección y moda, y Automoción y equipo. El tipo de actividad que estas empresas llevan a cabo explica en gran parte la necesidad que tienen de colaborar con otras entidades y es fácil pensar que esta colaboración también se extienda a las actividades de I+D+i. Llama la atención también el incremento en el nivel promedio de cooperación del SPS Madera y mueble.

Este aumento se puede deber al repunte de este sector sobre todo a partir del año 2014, recuperando -como menciona Confemadera (2015)- los resultados anteriores a la crisis. El hecho es que este SPS ha aumentado su facturación entre el año 2014 y 2015 un 11,2%.

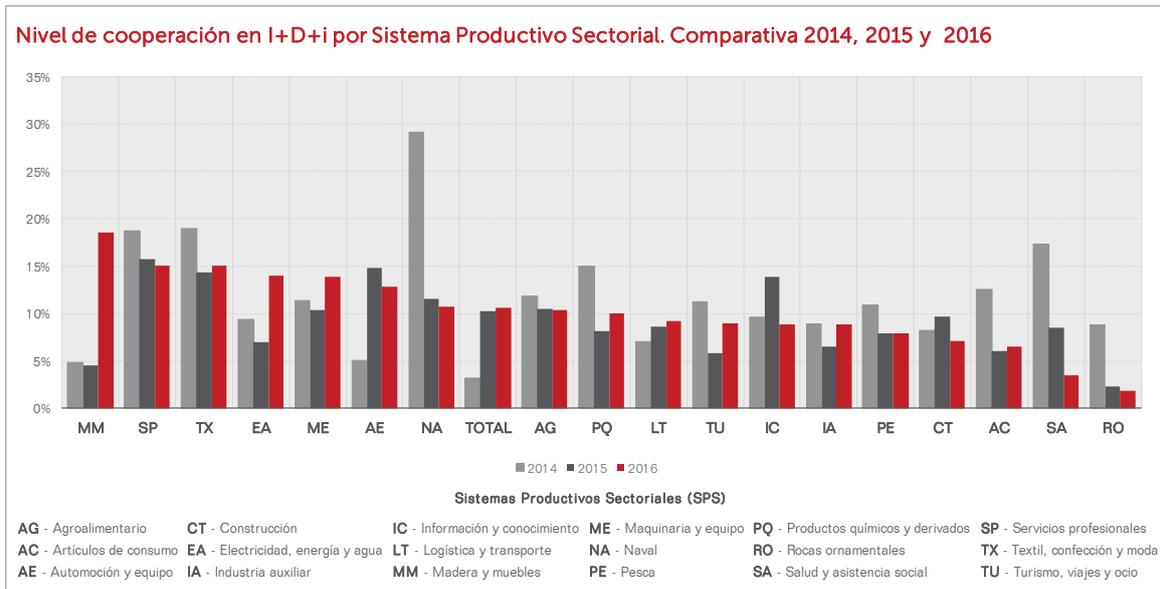


Figura 24. Fuente: Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015, 2016) y GAIN-CZV (2017)

El indicador de Cooperación de I+D+i se calcula a partir de la Encuesta sobre capacidades I+D+i Galicia 2017. Por una parte, se contempla la posibilidad de colaboración con 8 tipos de entidades diferentes. Por otra parte, cada una de esas entidades puede tener diferente ámbito geográfico, diferenciándose hasta un máximo de 5. El valor del indicador (entre 0-54) vendrá dado por la suma de todos los tipos de colaboraciones, ponderada según el ámbito geográfico (Galicia=1; España=1,25; Internacional=1,5). El valor final del indicador (entre 0 y 100%) vendrá de la normalización del valor en base 100.

La Figura 25 muestra la evolución del nivel promedio de Cooperación en I+D+i en función del tamaño de la empresa. En todos los años analizados cooperan más las grandes empresas, seguidas por las medianas y, por último, las pequeñas. Es notable que la cooperación entre estas últimas aumentó en los últimos años de forma continua, mientras que las medianas y grandes sólo la aumentaron entre 2014 y 2015, pero redujeron esta cooperación en el año 2016. El nivel de cooperación entre las grandes empresas, sin embargo, sigue duplicando al de las pequeñas, mientras la diferencia entre pequeñas y medianas no es tan significativa como cabría esperar, siendo el nivel promedio de cooperación de las pequeñas empresas un 9,5%, mientras el de las medianas apenas es 2 puntos porcentuales mayor. Las grandes empresas se sitúan en un 17,4%.

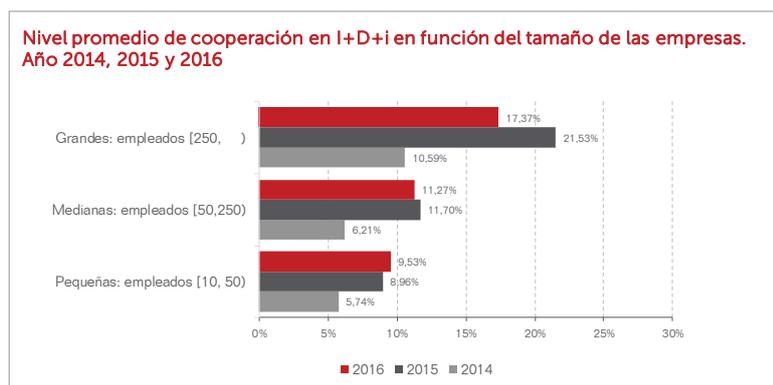


Figura 25. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015, 2016) y GAIN-CZV (2017). Para la realización del gráfico se han tenido en cuenta sólo aquellas empresas que cooperan

La Figura 26 recoge el porcentaje de colaboraciones según el tipo de socio elegido. Según indican las empresas encuestadas, los más demandados siguen siendo los propios proveedores y clientes, con más del 15% de iniciativas de cooperación con cada uno de estos socios. Estas interacciones suelen ser más sencillas ya que se trata de entes más cercanos a la propia empresa y con la que comparten el día a día. Este año sorprende el ascenso del nivel de cooperación con otras empresas del mismo grupo que asciende hasta el tercer lugar, desde el penúltimo lugar que

ocupaba en el año 2015. Casi al mismo nivel, con alrededor de 12% de las colaboraciones realizadas con estos tipos de socios, se encuentran los centros tecnológicos, los laboratorios y las universidades. Menos del 10% de las colaboraciones se realizan con competidores u otras empresas del sector y con organismos públicos de investigación (OPIs). Es probable que la falta de información sobre posibles colaboraciones entre empresas y OPIs sea una de las principales causas de que estas relaciones sean escasas.



Figura 26. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015, 2016) y GAIN-CZV (2017). Para la realización del gráfico se han tenido en cuenta sólo aquellas empresas que cooperan

Teniendo en cuenta la ubicación del socio, parece razonable encontrar que las colaboraciones se lleven a cabo con entidades en el entorno geográfico más cercano. La Figura 27 confirma este hecho, e indica que más de la mitad de las colaboraciones tuvieron lugar con socios gallegos. Cerca de un tercio de las colaboraciones se realizaron con organismos nacionales, aunque se puede observar un descenso continuo en el nivel de cooperación con entidades de esta área. En cuanto a las cooperaciones dentro del marco de la Unión Europea, se puede apreciar un ascenso generalizado, sobre todo durante el año pasado. Este ascenso parece deberse, en gran parte, al aumento del número de colaboraciones con Portugal por el gran número de iniciativas transfronterizas, englobadas tanto dentro de la Estrategia de Especialización Inteligente Galicia, como dentro de los programas Interreg de la Unión Europea.

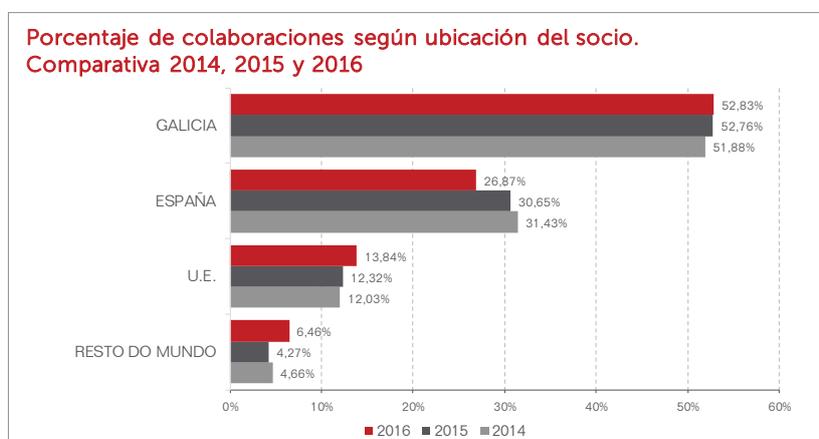


Figura 27. Fuente: Elaboración propia a partir de Vázquez et al. (2015, 2016) y GAIN-CZV (2017). Para la realización del gráfico se han tenido en cuenta sólo aquellas empresas que cooperan

7.4. Benchmarking del desempeño innovador

Entendiendo el benchmarking de innovación como una técnica de evaluación y aprendizaje consistente en la realización de un seguimiento del entorno que permita tomar como referencia los mejores aspectos o prácticas en materia de I+D+i de otras zonas geográficas, con el objeto de adaptarlos a nuestro contexto regional, se realiza a continuación un análisis relativo a los principales indicadores de I+D+i comparando a Galicia con respecto a su entorno.

7.4.1. Benchmarking de INPUTS de I+D+i

A) Capital humano en I+D en Galicia y demás regiones españolas

El análisis comienza confrontando los datos de Galicia con los de la media española y otras comunidades autónomas en lo que se refiere a la evolución del capital humano, medido en tiempos equivalentes a jornada completa (EJC).

Como se puede observar en la Figura 28, Galicia se sitúa en el décimo puesto autonómico en el año 2016 con un porcentaje de 0,33% para la ratio que mide la relación entre el personal dedicado a I+D y el total de personas ocupadas. Además, esta situación ha empeorado con respecto al año 2014, en el que alcanzó el octavo puesto con una ratio del 0,38%.

Galicia se encuentra adicionalmente muy por debajo del valor alcanzado por el conjunto de España (0,47%), saliendo todavía peor parada si lo comparamos con los valores alcanzados por las comunidades más pujantes en el ámbito de la innovación: País Vasco (1,38%), Navarra (0,90%), Madrid (0,76%) o Cataluña (0,66%).

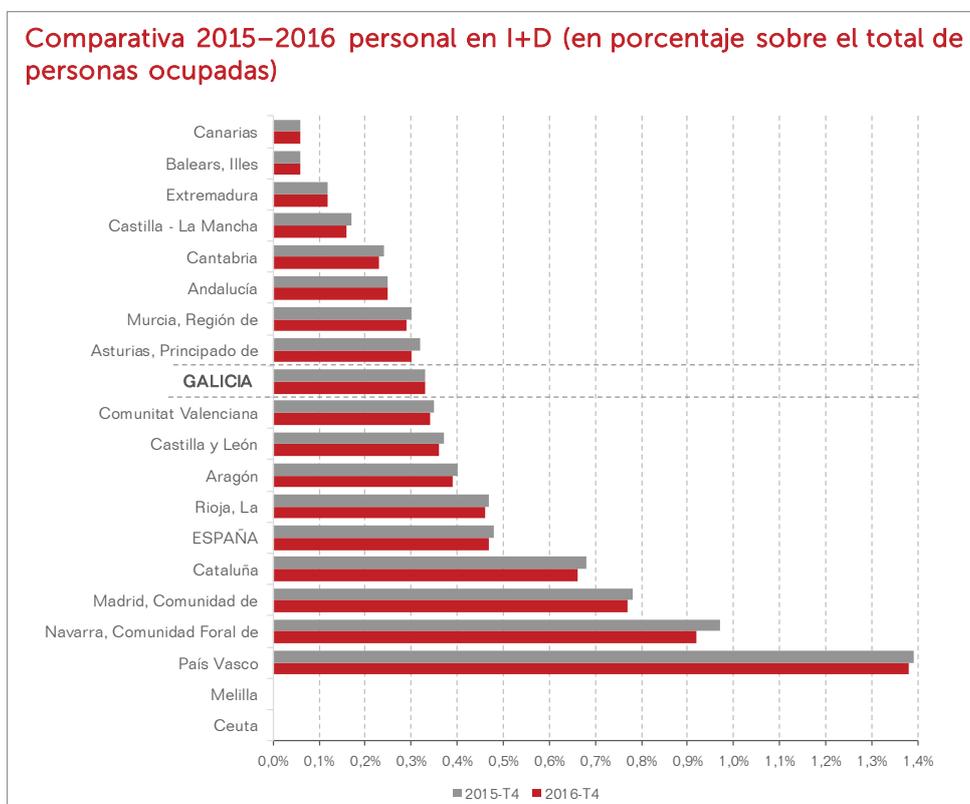


Figura 28. Fuente: Elaboración propia a partir de INE: Estadística de I+D (2015a), sector empresas y EPA (T4-2016)
No se dispone de datos de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla para este periodo.

Con el objetivo de aumentar la participación de las mujeres en actividades de innovación y desarrollo, los institutos estadísticos recogen el número de mujeres empleadas en actividades de I+D. En este sentido, la Figura 29 muestra el porcentaje de mujeres sobre el total de personal de I+D. Como se puede apreciar, la proporción de mujeres está cerca del 40%. Esto es un dato positivo, teniendo en cuenta que tradicionalmente las mujeres no tenían un lugar en actividades de investigación y desarrollo, y justifica la bondad de las diversas iniciativas para acercar las mujeres a actividades relacionadas con las ciencias, tecnologías, ingenierías y matemáticas (STEM por sus siglas en inglés). Cabe destacar también, el aumento de este porcentaje en casi todas las comunidades autónomas entre 2013 y 2015. En este caso, Galicia se encuentra cerca de Cataluña y por encima de la media española, con un 42% de mujeres entre el total del personal dedicado a la I+D.

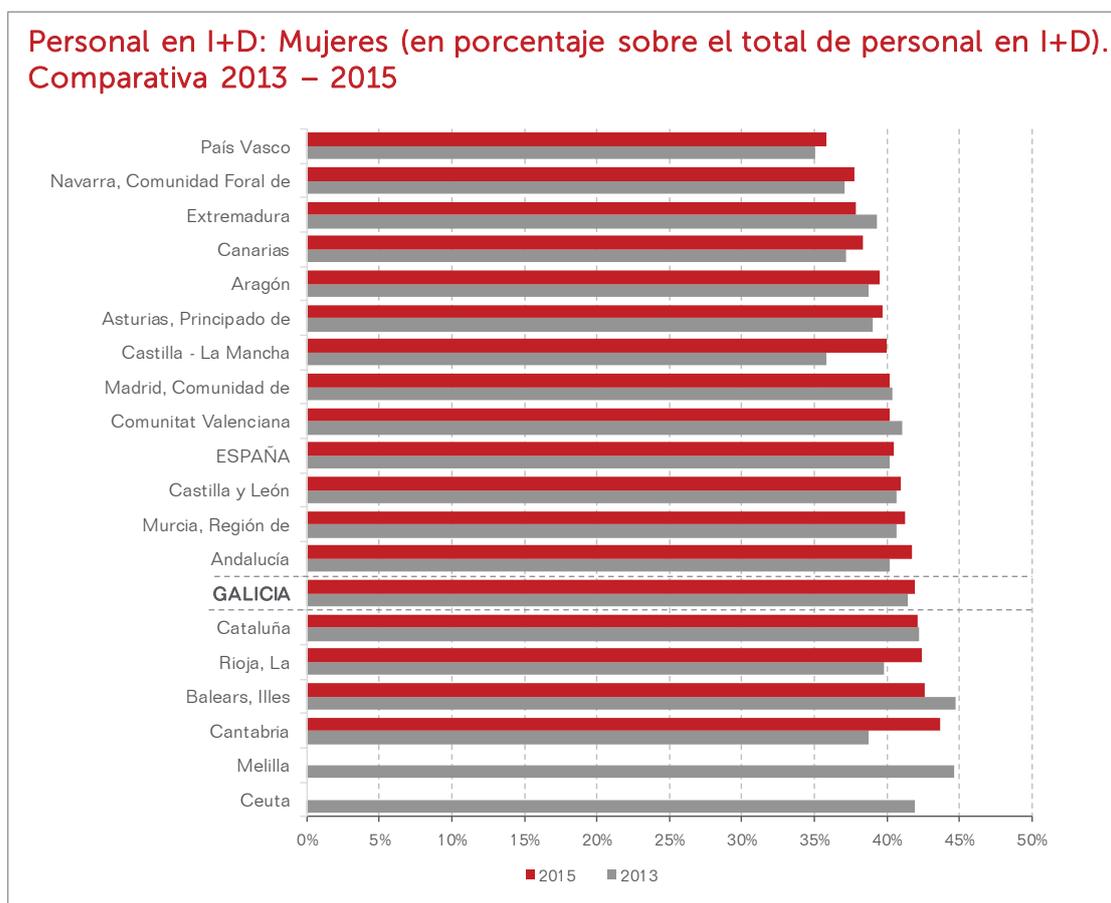


Figura 29. Fuente: Elaboración propia a partir de INE sector empresas (2015a)
No se dispone de datos de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla para el año 2015

B) Investigación pública vs. Investigación privada

Profundizando en los recursos dedicados a la I+D empresarial por parte de los sectores público y privado, y siguiendo los criterios de los principales organismos internacionales, se analizan los datos desde dos puntos de vista: el personal dedicado a I+D (medido en equivalencia a jornada completa) y los gastos en I+D de las empresas en función del origen de los fondos.

En la Figura 30 se puede observar que en Galicia el 37,92% del personal dedicado a I+D se centra en la I+D empresarial. Este porcentaje es muy similar al dedicado en Portugal (37,39%), siendo muy inferior al de las principales economías europeas. En lo relativo a España, Galicia se encuentra casi 6 puntos porcentuales por debajo de la media estatal y a una distancia considerable de las comunidades punteras en innovación, como el País Vasco (70,43%). Tanto España como Galicia se encuentran aún muy lejos de los valores de Alemania o Francia, que presentan cifras en torno al 60%. Estamos en cualquier caso a 10 puntos porcentuales de la media europea.

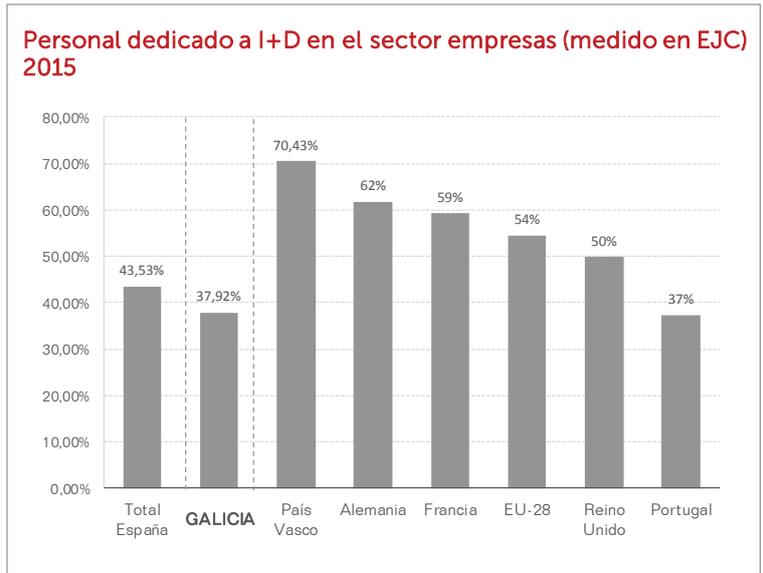


Figura 30. Fuente: Elaboración propia con datos de la OCDE (2015), IGE (2015b) y Eustat (2015)

En lo referente a los gastos en I+D empresarial según el origen de los fondos, tal y como podemos observar en la Figura 31, el análisis arroja cifras de capital privado y público similares a las del País Vasco, siendo ambas significativamente diferentes de la media estatal. Esta comparativa es particularmente llamativa porque de alguna forma refleja la equifinalidad estratégica de los sistemas de innovación; es decir, se puede llegar a resultados similares con estrategias muy distintas, pero también se puede llegar a resultados diferentes con la misma estrategia cuando la situación de partida y el propio ecosistema presenta características diferentes. En cualquier caso, probablemente las especiales condiciones de financiación de la Comunidad Autónoma Vasca faciliten la asignación de mayores recursos públicos a la I+D+i en relación a otras comunidades.

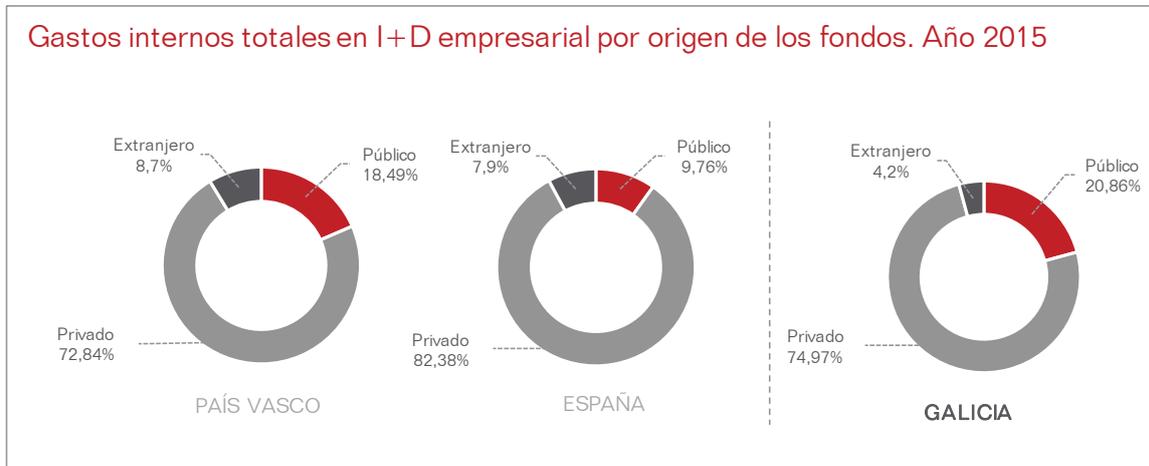


Figura 31. Fuente: Elaboración propia con datos del INE (2015), Eustat (2015b) y Vázquez et al. (2016)

C) Gasto promedio en actividades innovadoras: Galicia vs. España

La Figura 32 muestra el gasto promedio en actividades relacionadas con la innovación. Se puede observar gran dispersión en los datos, ya que existen muchas comunidades autónomas cuyas empresas aumentaron su gasto en actividades innovadoras, mientras que hay otras en las que las empresas disminuyeron dicho gasto. Concretamente, las empresas gallegas con actividades innovadoras aumentaron su gasto en este tipo de actividades, acercándose al medio millón de euros, un 10% más que en 2013. Lo mismo sucede con la media estatal, cuyo aumento fue de 6%. De las comunidades autónomas punteras, las empresas innovadoras de Madrid aumentaron su gasto en un 26% y las de Navarra incrementaron su gasto entre 2013 y 2015 en un 8%, mientras que las del País Vasco y Cataluña lo congelaron o redujeron ligeramente.

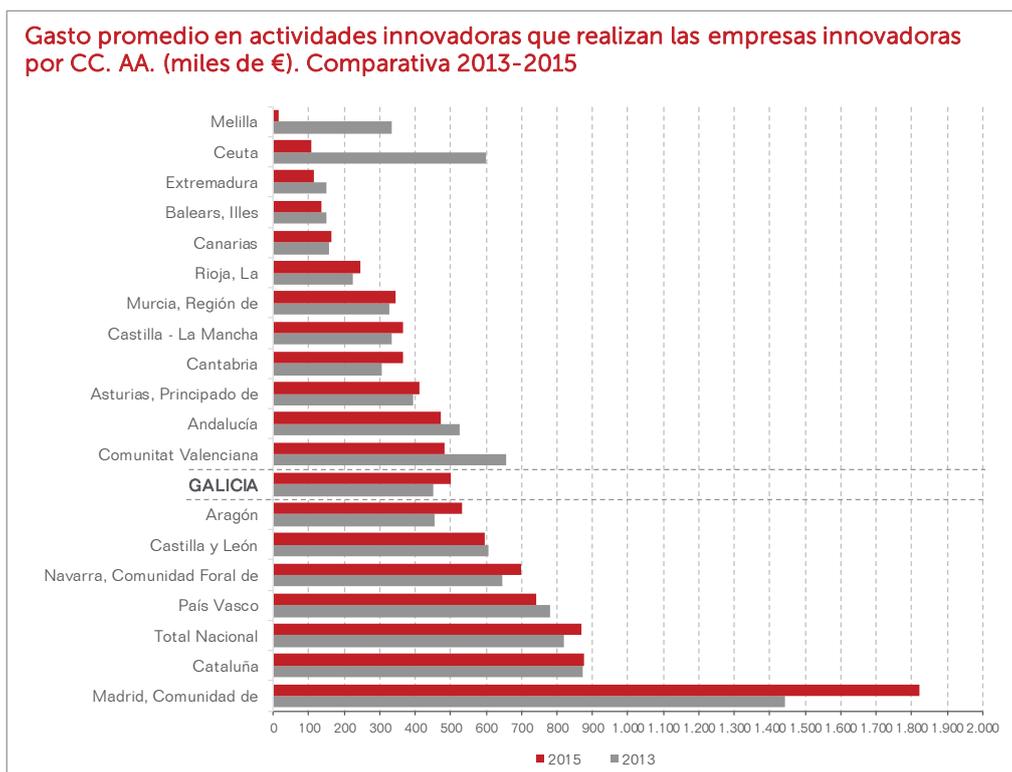


Figura 32. Fuente: Elaboración propia con datos de INE, sector empresas (2013a, 2015a)

D) Inversión en I+D por Comunidad Autónoma

En la Figura 33 se presentan los datos relativos al porcentaje de inversión tanto pública como privada en I+D respecto al PIB para el año 2015. A nivel estatal, el País Vasco (1,91%) es el que más se acerca a la media de EU-28 (2,03%). Le siguen Madrid (1,71%), Navarra (1,62%) y Cataluña (1,52%). Todas estas comunidades siguen como líderes en I+D en España, situándose la media española en un 1,22% sobre el PIB. Galicia, por su parte, apenas alcanza el 0,89%, lo que deja claro que el camino a recorrer aún es largo. Es destacable que este porcentaje apenas varió en los últimos años, lo que puede indicar que, al menos en lo que respecta a la I+D, la crisis económica aún no está superada del todo.

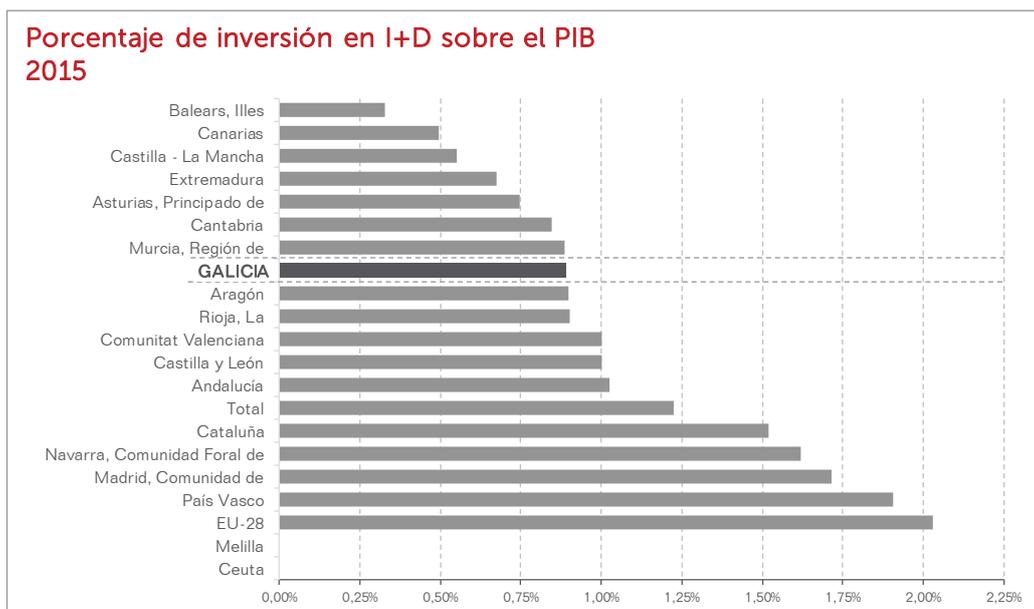


Figura 33. Fuente: Elaboración propia con datos de la Estadística de I+D 2015 del INE (2015a) y de la encuesta Research and development expenditure by sectors of performance de Eurostat (2015). No se dispone de datos de las Ciudades Autónomas de Ceuta y Melilla para el periodo

7.4.2. Benchmarking según tipo de innovación

A continuación, se analiza la innovación en España teniendo en cuenta el tipo de innovación que se ha llevado a cabo. La Figura 34 muestra el mapa de España, indicando el porcentaje de empresas con actividades innovadoras, empresas con innovaciones tecnológicas y no tecnológicas. Se puede observar fácilmente que Galicia siempre se encuentra en valores medios: cuenta con un 26,72% de empresas innovadoras, un 12,62% de empresas con innovaciones tecnológicas y un 21,71% de empresas con innovaciones no tecnológicas. Las regiones punteras en cuanto a empresas innovadoras son Cataluña (33,84%), Comunitat Valenciana (30,64%), País Vasco (30,39%) y Aragón (30,13%). Las comunidades con más innovaciones tecnológicas son País Vasco (20,05%), Navarra (16,62%), La Rioja (16,58%) y Cataluña (15,41%). Por último, en cuanto a empresas con innovaciones no tecnológicas, las comunidades más destacadas son Cataluña (28,3%), Comunitat Valenciana (26,13%) y Aragón (25,16%). La media nacional se sitúa en 28,45% empresas innovadoras, 12,81% empresas con innovaciones tecnológicas y, por último, 23,66% de empresas con innovaciones no tecnológicas.

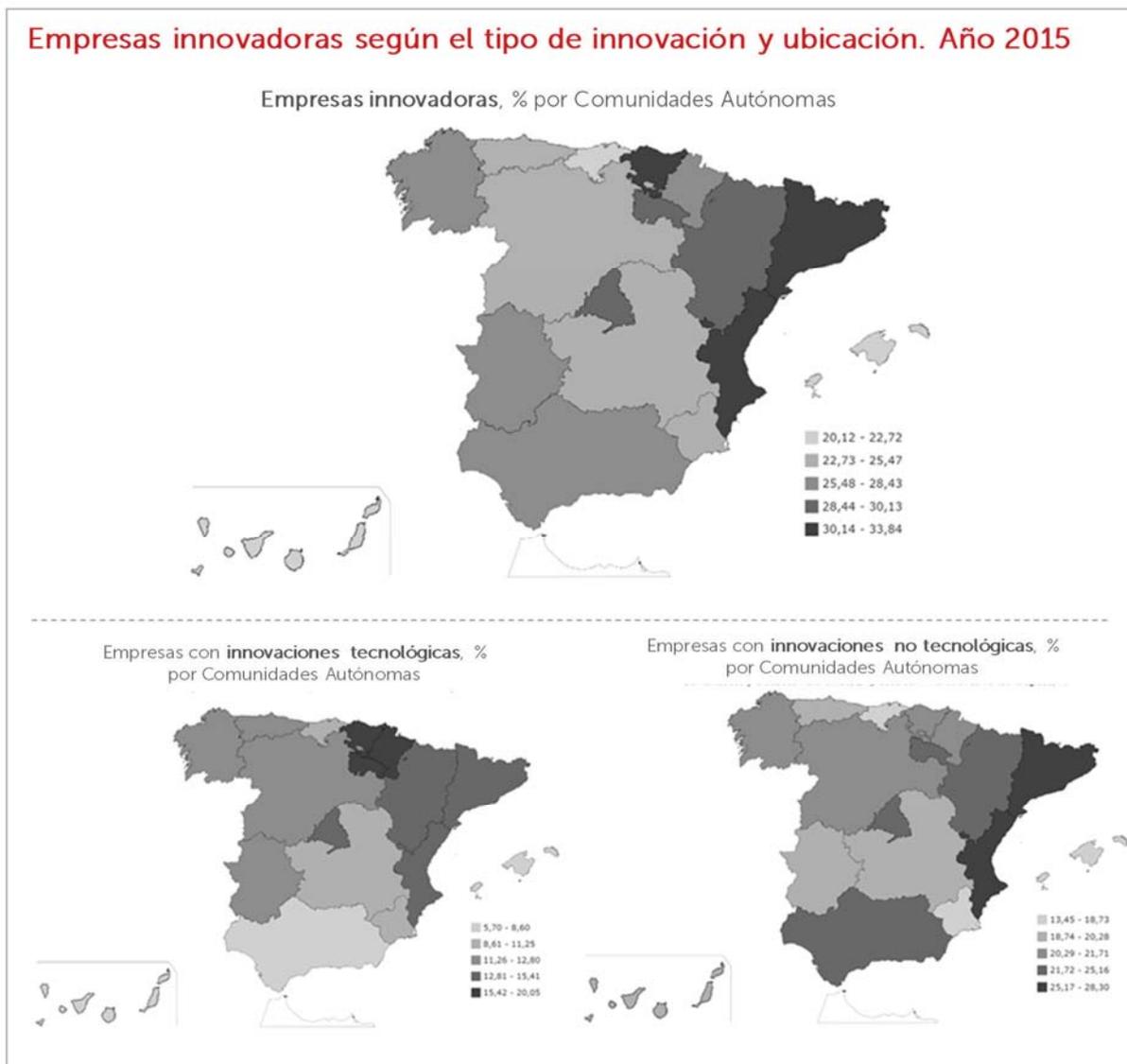


Figura 34. Fuente: INE (2015b)

De las regiones punteras, Cataluña es la que cuenta con mayor porcentaje de empresas innovadoras (33,84%) y de empresas que realizan innovaciones no tecnológicas (28,3%). En cuanto a empresas que realizan innovación tecnológica, el País Vasco es el líder de forma destacada (20,05%). En el siguiente análisis se ha tomado la CC. AA. de Cataluña como referencia, dados sus datos en cuanto a empresas innovadoras y empresas con innovaciones no tecnológicas. Detectamos un claro ascenso en los valores referentes a Galicia en comparación con el año anterior. Tal y como se puede observar en la Figura 35, Galicia, con 26,72%, se sitúa por debajo del promedio estatal (28,45%)

en cuanto a empresas innovadoras se refiere. Entrando en detalle del tipo de innovación llevada a cabo, se observa claramente que, si bien en cuanto a innovaciones tecnológicas el porcentaje es muy similar a la media estatal (Galicia: 12,62%, media nacional: 12,81%); en cuanto a innovaciones no tecnológicas, Galicia (21,71%) se sitúa casi dos puntos por debajo de la media estatal (23,66%).

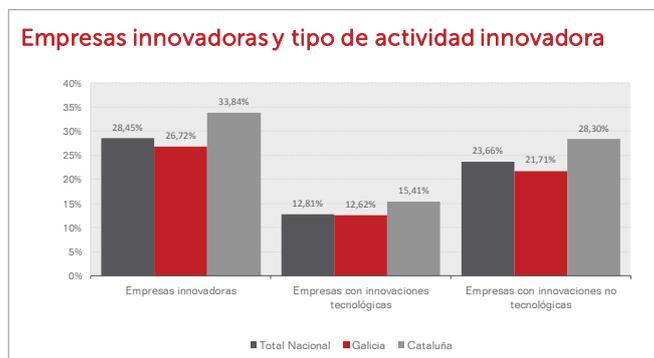


Figura 35. Fuente: Elaboración propia con datos del INE (2015b)

A continuación, se muestra la evolución del número de empresas con actividades innovadoras, tanto en Galicia (Figura 36) como en España (Figura 37). Mientras que en Galicia el número de empresas con actividades innovadoras sigue cayendo, perdiendo otras 50 empresas entre el año 2014 y 2015, en España la caída en el número de empresas con actividades innovadoras se frenó, aunque sigue sufriendo pérdidas: entre el año 2014 y el 2015, otras 242 empresas cerraron sus puertas.

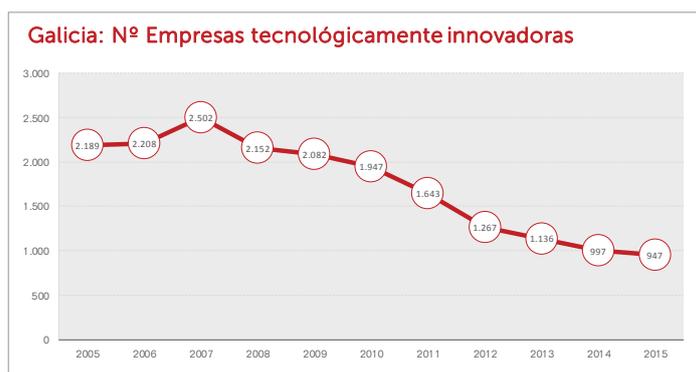


Figura 36. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IGE (2015)

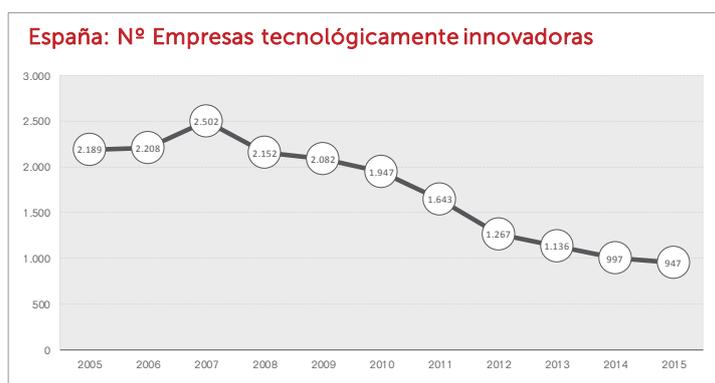


Figura 37. Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IGE (2015)

Teniendo en cuenta la última década, entre el año con mayor número de empresas y el año 2015: En España, el número de empresas con actividades innovadoras se redujo en un 170% - pasando de 49.415 (año 2006) a 18.269 (2015), mientras que, en Galicia, la variación fue del 160%, habiendo 2.502 empresas en el año 2007, y sólo 947 en el año 2015.

7.5. Análisis detallado 2017: las KIBS (Knowledge Intensive Business Services) y su relación con la innovación

7.5.1. Introducción

En la economía del conocimiento, los servicios, y en particular los servicios intensivos en conocimiento (KIS, por su abreviatura en inglés), adquieren un papel central por su aportación al capital intelectual (Bueno et al, 2008). Se trata de organizaciones con gran capacidad para generar spill overs de conocimiento, en especial de tipo tácito, que eventualmente logran transmitir a las rutinas organizativas de sus partners. El proceso tiene un componente evolucionista en tanto que los KIS –metafóricamente hablando– pueden generar lo equivalente a mutaciones genéticas en otras organizaciones; esto es, generan cambios en las rutinas organizativas que dejan de ser tácitos para llegar a formar parte a menudo del acervo de conocimiento explícito de la organización. Esto sucede en particular cuando las mutaciones son adaptativas, es decir, cuando logran mejorar la capacidad de la empresa para enfrentarse a los mecanismos de selección de su entorno sectorial.

No siempre ha estado tan claro el papel de estas actividades en la economía. A pesar de que el sector terciario tiene una creciente importancia en el Producto Interior Bruto, visible en la Figura 38 (66,95% del VAB total en España y 61,14% en Galicia), tradicionalmente ha sido relegada a un segundo plano en los análisis de innovación. La causa ha sido probablemente que se ha considerado a los servicios como meros receptores de las innovaciones generadas en el sector industrial, en gran parte debido a la asimetría de esfuerzos que presentan los dos sectores (Camacho y Rodríguez, 2005). Mientras que el sector industrial centra el esfuerzo de innovación en la I+D, los servicios lo concentran, fundamentalmente, en la adquisición de nuevas tecnologías y en la formación de sus empleados. Además, el hecho de que uno de los principales indicadores utilizados a la hora de medir el esfuerzo innovador sea el número de patentes, tampoco favorece la imagen innovadora del sector terciario. No en vano, las organizaciones de este sector prefieren acogerse a otras formas de protección como el secreto o el copyright.

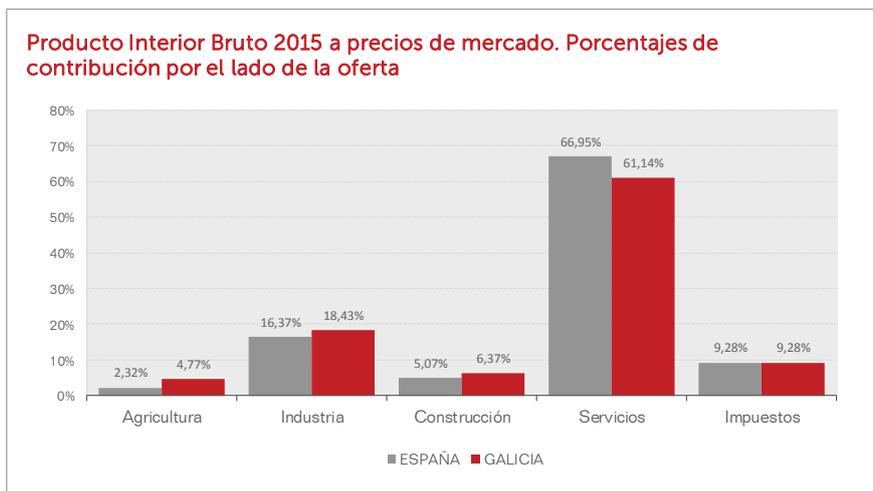


Figura 38. Fuente: INE (2016, 2017)

Las empresas de servicios no son, por tanto, menos innovadoras que las industriales, sino que esta consecuencia se extrae de la aplicación de indicadores de medida de la innovación diseñados históricamente para la industria. Por supuesto, al igual que sucede en el sector industrial, existen diferencias en el esfuerzo innovador de las diferentes ramas que componen el sector servicios, ya que no todos innovan en el mismo grado ni de la misma forma. Dentro de los servicios, podemos distinguir un subsector de actividades especialmente activas en lo relativo a la innovación y que se encuadran en lo que se conoce como servicios intensivos en conocimiento para las empresas, KIBS (por sus siglas en inglés).

En la Tabla 2 está representada la clasificación de las actividades que conforman las KIS realizada por Eurostat de acuerdo con NACE¹ revisión 2.

Actividades que conforman el subsector de los Servicios Intensivos en Conocimiento (KIS)	
Servicios basados en el conocimiento	Código NACE Revisión 2 Nivel de 2 dígitos
Servicios Intensivos en conocimiento (KIS)	50 a 51 Transporte marítimo; Transporte aéreo
	58 a 63 Actividades editoriales; Producción de películas, videos y programas de televisión, grabación de sonido y actividades de publicación de música; Actividades de programación y radiodifusión; Telecomunicaciones; Programación informática, consultoría y actividades conexas; Actividades de servicios de información
	64 a 66 Actividades financieras y de seguros
	69 a 75 Actividades jurídicas y contables; Actividades de las sedes centrales, actividades de consultoría de gestión; Actividades de arquitectura e ingeniería, ensayos y análisis técnicos; Investigación científica y desarrollo; Publicidad e investigación de mercado; Otras actividades profesionales, científicas y técnicas; Actividades veterinarias
	78 Actividades relacionadas con el empleo
	80 Actividades de seguridad e investigación
	84 a 93 Administración pública y defensa, seguridad social obligatoria; Educación, Salud humana y actividades de trabajo social; Arte, entretenimiento y recreo

Tabla 2. Fuente: Eurostat (2016)

Del mismo modo, Eurostat también clasifica las actividades de servicios que utilizan en menor medida el conocimiento como base de su actividad. En la Tabla 3 podemos observar esta clasificación, que Eurostat ha definido como Less Knowledge Intensive Services (LKIS).

Actividades que conforman el subsector de los Servicios Menos Intensivos en Conocimiento (LKIS)	
Servicios basados en el conocimiento	Código NACE Revisión 2 Nivel de 2 dígitos
Servicios Menos Intensivos en conocimiento (LKIS)	45 a 47 Comercio al por mayor y al por menor; Reparación de vehículos de motor y motocicletas
	49 Transporte terrestre y por tubería
	52 a 53 Almacenamiento y actividades de apoyo para el transporte; Actividades postales y de mensajería
	55 a 56 Actividades de alojamiento y alimentación
	68 Actividades inmobiliarias
	77 Actividades de alquiler y arrendamiento
	79 Agencia de viajes, servicio de reserva de operadores turísticos y actividades relacionadas
	81 Servicios a edificios y actividades de jardinería
	82 Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas
	94 a 96 Actividades asociativas; Reparación de ordenadores y artículos personales y domésticos; Otras actividades de servicios personales
	97 a 99 Actividades de los hogares como empleadores de personal doméstico; Actividades de los hogares como productores de bienes y servicios para uso propio; Actividades de los hogares como productores de bienes para uso propio

Tabla 3. Fuente: Eurostat (2016)

Si bien utilizaremos ambas clasificaciones a la hora de establecer comparativas entre la situación de ambos subsectores, la parte central de este estudio se realizará sobre el subconjunto de las KIS que guardan relación con los negocios, conocido como KIBS (Knowledge Intensive Business Services), ya que son las que tienen una mayor incidencia sobre las empresas manufactureras.

¹ NACE - Nomenclature des Activités Économiques dans les Communautés Européennes. Sistema de clasificación de las actividades económicas usado en la Unión Europea y que tiene su base en la Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas (Rev. 3) de las Naciones Unidas.

No existe una clasificación estandarizada de las KIBS proporcionada por alguno de los organismos internacionales de referencia, por lo que hemos optado por adoptar la categorización que, basándose en la revisión 2 de NACE, ha propuesto el Fraunhofer Institute (Schnabl & Zenker 2013). Dicha clasificación puede consultarse en la Tabla 4.

Las KIBS o servicios empresariales intensivos en conocimiento son de especial interés ya que influyen en el ecosistema de innovación por dos vías: por un lado, son empresas innovadoras per se que proporcionan entornos de trabajo altamente cualificados. Por otro, impulsan actividades de innovación en las empresas a las que prestan sus servicios, especialmente en el sector manufacturero. Este tipo de empresas tienen un papel fundamental a la hora de diseminar el conocimiento adquirido, principalmente de tipo tácito, entre sus empresas-cliente. La razón principal de ello radica en la naturaleza de su oferta: la recogida, procesamiento y tratamiento del conocimiento, y su adaptación y adecuación a las necesidades de sus clientes.

Actividades que conforman el subconjunto de los Servicios Empresariales Intensivos en Conocimiento (KIBS)

Clasificación KIBS NACE Rev.2	Descripción de la sección	Descripción de la división
Sección J, división 62	Información y comunicación	Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática
Sección J, división 63	Información y comunicación	Servicios de información
Sección M, división 69	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Actividades jurídicas y de contabilidad
Sección M, división 70	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Actividades de las sedes centrales; actividades de consultoría de gestión empresarial
Sección M, división 71	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos
Sección M, división 72	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Investigación y desarrollo
Sección M, división 73	Actividades profesionales, científicas y técnicas	Publicidad y estudios de mercado

Tabla 4. Fuente: Eurostat (2016)

Las KIBS se están convirtiendo en una industria de la producción y el procesamiento del conocimiento, ya que en este tipo de empresas el conocimiento no es sólo el factor clave de producción, sino que también es el "bien" que venden.

Este tipo de empresas de servicios se caracterizan por un proceso de interacción intensiva en su relación proveedor-cliente. Las KIBS son intermediarios de servicios que ofrecen a otras empresas insumos de conocimientos y know how. Existen numerosos estudios empíricos que demuestran que la innovación dentro de las empresas depende cada vez más de la adquisición de conocimiento y know how externo. La conjunción de estas dos circunstancias hace de las KIBS un sector crucial en cualquier sistema regional de innovación.

En lo relativo tanto a los sistemas regionales de innovación como a los clusters regionales, conviene señalar que las empresas industriales y las KIBS se benefician de la "proximidad" tanto física como institucional. No en vano, la interacción entre el cliente y el proveedor se ve facilitada por la proximidad espacial (Stahlecker, 2014).

Además, las KIBS desempeñan un papel importante en la transferencia de las mejores prácticas y el conocimiento a través de las diferentes zonas geográficas. Facilita la transmisión de conocimiento desde los polos principales de conocimiento (situados sobre todo en las grandes ciudades) hacia actores más locales que a menudo se localizan en ciudades de menor tamaño.

La intangibilidad y la imposibilidad de estandarización son características intrínsecas de los servicios que dificultan en gran medida la medición de sus resultados. Tratando de no caer en el error de utilizar métricas diseñadas para la producción industrial y tras revisar la literatura existente, dividimos el presente análisis en tres partes claramente diferenciadas:

- Una primera en la que se realiza un estudio comparativo para las LKIS y las KIS entre Galicia y las regiones líderes en innovación en nuestro país (Cataluña, Madrid y País Vasco). Para este ejercicio se han tomado valores de las bases de datos SABI y ARDÁN, y las variables de medida seleccionadas han sido la productividad y la rentabilidad por empleado.

- Posteriormente se realiza un análisis de las principales variables relacionadas con la innovación con datos extraídos de la muestra obtenida a través de la encuesta Innobench². Esta muestra se completa con datos de la BBDD ARDÁN, elaborada por el Consorcio de la Zona Franca de Vigo. El motivo de combinar ambas muestras es completar los datos recabados mediante la encuesta sobre capacidades de I+D+i Galicia 2017 con los datos relativos a los resultados después de impuestos de las empresas para el ejercicio 2015.
- Finalmente se realiza un análisis del impacto que provoca en las empresas manufactureras la cooperación con empresas de servicios intensivos en conocimiento. El análisis se ha realizado con información obtenida de la base de datos ARDÁN.

Es destacable también que, comoquiera que el cuestionario de la encuesta sobre capacidades de I+D+i Galicia 2017 acotaba las preguntas sobre I+D+i al período bianual 2014-2016, hemos considerado conveniente analizar los datos disponibles en las bases de datos mencionadas a fecha 31/12/2015.

7.5.2 Análisis del sector de servicios intensivos en conocimiento en Galicia: Productividad y rentabilidad. Comparación con las CC.AA. de referencia en I+D+i

Partiendo de estas premisas, se ha realizado un primer análisis para nuestra Comunidad relacionado con el desempeño económico por empleado de las empresas en función de su intensidad en el uso del conocimiento (LKIS o KIS). Para ello se han calculado dos ratios que nos permiten medir este rendimiento de una manera sencilla: por un lado, la facturación por empleado calculada como cociente entre las ventas de las empresas y su número de empleados; y, por otro, la rentabilidad por empleado, entendida como el resultado de dividir los beneficios después de impuestos de las empresas entre su número de empleados. Al objeto de facilitar la comparación se han calculado las medias del conjunto de todas las empresas pertenecientes a cada subsector. Se resumen los resultados obtenidos en la tabla 4 que figura a continuación.

Valores medios de la facturación y la rentabilidad por empleado de las diferentes empresas de servicios gallegas en función de su intensidad de conocimiento		
	Facturación por Empleado	Rentabilidad por Empleado
LKIS	247.277,34 €	13.319,52 €
KIS	180.007,34 €	31.180,54 €

Tabla 5. Fuente: Elaboración propia a partir de ARDÁN (2015)

La primera cuestión a destacar es que la facturación por empleado es mucho más elevada en las empresas de servicios menos intensivas en conocimiento. Esto parece estar motivado por la inclusión dentro de los LKIS de algunos servicios que, debido al coste de sus inputs, necesitan alcanzar altos volúmenes de facturación para mantener tanto sus márgenes de contribución como sus márgenes brutos. Tal es el caso del comercio (al por mayor y al por menor), el transporte terrestre o los servicios de comida y alojamiento. Sin embargo, si reparamos en la media de la rentabilidad por empleado, observamos que los servicios intensivos en conocimiento (KIS) generan 2,34 veces más beneficios por empleado que los LKIS, y ello con una facturación por empleado 1,37 veces menor.

Compararemos la situación de las LKIS y KIS gallegas con la media española y las principales CC.AA. que destacan por su desempeño innovador (Cataluña, Madrid y País Vasco), y centraremos nuestro análisis en la rentabilidad por empleado, que al fin y al cabo refleja una medida de la eficiencia de las empresas. En la Tabla 6 se han resumido los datos obtenidos para las zonas geográficas mencionadas en lo relativo a la rentabilidad por empleado, segmentadas en función de la intensidad en conocimiento de las empresas de servicios.

² Encuesta sobre capacidades de I+D+i Galicia 2017.

Beneficio por empleado de las diferentes empresas de servicios españolas, catalanas, vascas y madrileñas en función de su intensidad de conocimiento

	LKIS	KIS
España	19.762,15 €	42.082,93 €
Madrid	21.829,97 €	45.473,52 €
País Vasco	22.796,87 €	41.256,19 €
Cataluña	23.992,55 €	49.578,80 €

Tabla 6. Fuente: Elaboración propia a partir de ARDÁN y SABI (2015)

Como podemos comprobar, en todos los casos la rentabilidad por empleado de las empresas KIS es claramente superior a la de las empresas de servicios menos intensivas en conocimiento, con valores que oscilan entre 1,81 y 2,13 veces superior (País Vasco y España, respectivamente). Cabe señalar también que, si bien la tendencia porcentual es semejante para Galicia y el resto de referencias, la diferencia en términos monetarios entre las empresas gallegas y las de las comunidades más innovadoras (e incluso en relación al conjunto de España) es muy significativa

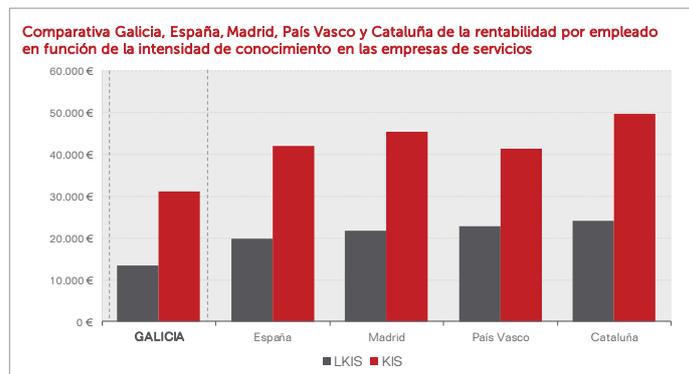


Figura 39. Fuente: Elaboración propia a partir de ARDÁN y SABI (2015)

7.5.3 Análisis del sector de servicios intensivos en conocimiento en Galicia: principales variables relativas a la I+D+i

Otro análisis interesante es el que hace referencia a la relación de este tipo de organizaciones con la I+D+i. Existe evidencia empírica (Larsen, 2000; Muller y Zenker, 2001; Camacho y Rodríguez, 2005) que demuestra la existencia de una relación fuerte y directa entre las KIS y la I+D+i. Veamos qué sucede en Galicia.

Para realizar el análisis seleccionamos una serie de variables para las que previamente habíamos recopilado datos a través de la encuesta sobre capacidades de I+D+i Galicia 2017. Cabe señalar que solo se han tenido en cuenta aquellas empresas que han declarado haber realizado actividades de I+D+i. El resultado aparece reflejado en la Figura 40.

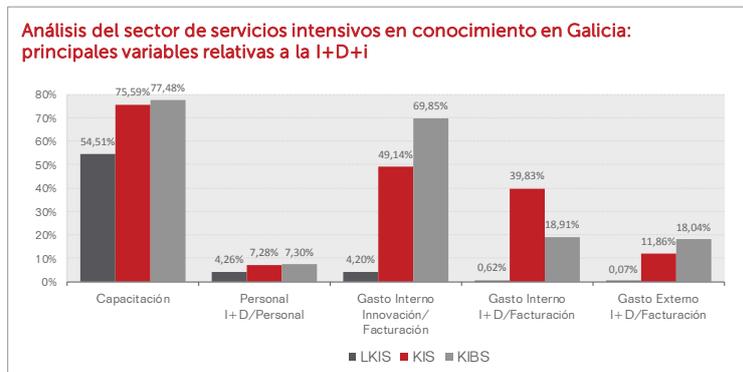


Figura 40. Fuente: Elaboración propia a partir de GAIN-CZV (2017)

La Capacitación se calcula mediante la siguiente fórmula relativa al personal que trabaja en el departamento de I+D, donde el nº de doctores se pondera con el valor 2, y el nº de licenciados/graduados se pondera con el valor 1,5.

$$\text{Capacitación} = \frac{2 \cdot \text{N}^\circ \text{ de doctores} + 1,5 \cdot \text{N}^\circ \text{ de Licenciados}}{2 \cdot \text{N}^\circ \text{ de doctores} + 1,5 \cdot \text{N}^\circ \text{ de Licenciados} + \text{N}^\circ \text{ Otra formación}}$$

La ratio Personal I+D/Personal refleja el porcentaje de personas dedicadas a I+D sobre el número total de empleados. Gasto interno en innovación/Facturación indica el esfuerzo en innovación de las empresas relativizado por el volumen de negocio. Gasto interno en I+D/Facturación indica análogamente la intensidad del esfuerzo en I+D de las empresas en función del volumen de negocio. Finalmente, Gasto externo en I+D/Facturación es una medida del nivel de externalización de la I+D relativizado una vez más por el volumen de negocio.

La figura 40 muestra que parece existir una fuerte relación positiva entre las KIS/KIBS y la I+D+i, ya que destinan prácticamente el doble de recursos humanos a la I+D que las empresas de servicios menos intensivas en conocimiento. En cuanto a recursos financieros, las diferencias son abrumadoras: mientras que la inversión de las LKIS es prácticamente testimonial, las KIS y las KIBS dedican un importante volumen de su facturación a la I+D+i.

En concreto, las KIS invierten un 49,14% de su facturación en gastos internos de innovación, mientras que las KIBS alcanzan el 69,85%. En lo relativo a los gastos internos en I+D, las KIS alcanzan el 39,83%, quedándose las KIBS en un nada despreciable 18,91% sobre su facturación.

De estos datos se pueden extraer dos conclusiones importantes: por un lado, parece evidente que la falta de conexión en el imaginario colectivo entre las empresas de servicios y la I+D+i no tiene ningún fundamento. Por otro, las KIS mantienen una inversión balanceada entre la I+D y la innovación, mientras que las KIBS parecen conceder una mayor importancia a la I+D.

Por último, también se observa un mayor porcentaje de titulados superiores en los departamentos de I+D+i de las KIS y las KIBS, circunstancia no sorprendente al tratarse de empresas intensivas en conocimiento.

7.5.4 ¿Son las KIS una palanca para la innovación del sector manufacturero?

Podemos identificar dos estrategias genéricas para llevar a cabo la innovación: producir internamente el conocimiento o adquirirlo en el exterior. Dadas las características intrínsecas que presenta la innovación (incertidumbre, sensibilidad de la información, especificidad de los activos...), muchas empresas prefieren realizar su I+D de forma interna antes que adquirirla en el exterior (Tecee, 1988). En épocas más recientes, esta doble posibilidad ya no es una dicotomía: existe una tercera vía, la cooperación, que de alguna forma representa un híbrido entre internalización y externalización de la I+D+i.

Al hilo de esta última opción para la I+D+i, y de acuerdo con lo expuesto más arriba sobre la aportación de los servicios intensivos en conocimiento en el ecosistema de innovación, con este último análisis sobre las KIS nos proponemos estudiar cómo influye su colaboración con empresas manufactureras. Para ello hemos procedido a crear una nueva muestra integrando los datos de la variable resultados del ejercicio 2015 de la BBDD ARDÁN con los datos generados a partir de la encuesta sobre capacidades de I+D+i Galicia 2017. Posteriormente, se ha filtrado esta muestra de acuerdo con los siguientes criterios:

1. Seleccionamos las empresas que pertenecen al sector manufacturero en función de la pertenencia a los siguientes CNAEs (2009): 10, 11, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32 y 33.
2. Separamos la muestra resultante en dos submuestras en función de las empresas que cooperan o no con organizaciones KIBS. Para establecer el criterio de cooperación con las KIBS se han utilizado dos variables a las que respondieron las empresas en el cuestionario Innobench:
 - Cooperación con consultores, laboratorios comerciales o institutos privados de I+D.
 - Cooperación con centros tecnológicos.

Las empresas que declararon haber colaborado en uno o en ambos apartados se consideran como cooperadoras, siendo las demás tratadas como no cooperantes.

De acuerdo con estos parámetros, el análisis de la rentabilidad por empleado muestra que las empresas que cooperaron con KIBS obtuvieron un beneficio medio por empleado que supone 2,5 veces el que alcanzaron las empresas que no mantuvieron este tipo de colaboración, según los datos que se muestran en la Figura 41. Es importante destacar que no estamos estableciendo una relación de causalidad, para lo cual haría falta un análisis más complejo para el que probablemente este no es el outlet más adecuado. La figura sí sugiere sin ningún tipo de riesgos, sin embargo, una asociación entre ambas variables. Si esta asociación es fruto de la influencia de otras variables distintas, o si la relación de causalidad es la inversa (cooperan porque la mayor rentabilidad se lo permite), es una cuestión cuyo análisis trasciende la naturaleza divulgativa de este capítulo.



Figura 41. Fuente: Elaboración propia a partir de ARDÁN (2015) y de GAIN-CZV (2017)

Centrándonos en la relación de la cooperación con la I+D+i, verdadero objetivo de este apartado, analizamos a continuación la influencia de esa colaboración en los throughputs de la innovación. Según se desprende de los datos representados en la Figura 42, las empresas que cooperaron con las KIBS obtuvieron mejores resultados en todos y cada uno de los apartados. Las mismas cautelas que mencionamos en el párrafo anterior cabría mencionarlas aquí.

Al igual que en el apartado C, a la hora de realizar este análisis solo se han considerado las empresas que manifestaron haber realizado actividades de I+D+i en la Encuesta sobre capacidades de I+D+i Galicia 2017.



Figura 42. Fuente: Elaboración propia a partir de ARDÁN (2015) y de GAIN-CZV (2017)

7.6. Marco de medición del desempeño innovador

A) Cooperación en I+D+i

No se han realizado modificaciones en la metodología en relación a 2015. Tan sólo cabe reseñar que, para la confección del ranking de empresas, y con el objetivo de reducir el riesgo de falsos positivos entre las empresas que obtienen el Indicador Ardán de Empresa Innovadora (dada la no realización de una auditoría presencial), se ha aplicado el siguiente criterio como filtro:

Puntuación [Esfuerzo I+D interna] + Puntuación [% Ventas debidas nuevos productos] < 75% de la puntuación total.

De este modo, todas las empresas presentes en el ranking, además de al menos igualar los 350 puntos, deben cumplir este criterio.

B) Ficha técnica de la encuesta

Asumiendo el peor de los escenarios para una variable binaria donde $p=q=50\%$ y con un nivel de confianza del 95%, esas empresas representan un error muestral del 3,53% de acuerdo con la siguiente expresión:

$$n = \frac{z^2 \times p \times q \times N}{e^2(N-1) + z^2 \times p \times q}$$

Donde:

N= Población (empresas)

p= Probabilidad de que un cierto fenómeno ocurra en una determinada población (0,5)

q= Probabilidad de que el mismo fenómeno no ocurra (1-p=0,5)

z= Valor normalizado para un cierto nivel de confianza (2 para el 95 %)

e= Error muestral

Tabla técnica del estudio sobre empresas con al menos 10 empleados

Realización estudio de campo	Consorcio de la Zona Franca de Vigo y Axencia Galega de Innovación
Ámbito geográfico	Galicia
Unidad muestral	Empresas
Tipo de Muestreo	Aleatorio estratificado con asignación proporcional por Sistema Productivo Sectorial
Población	5.475 (empresas de la Base de Datos ARDÁN que presentan Cuentas Anuales en los Registros Mercantiles en el ejercicio 2015 con dato del empleo total con 10 o más personas empleadas. No se tienen en cuenta las actividades inmobiliarias ni financieras.)
Muestra total	677
Error muestral	3,53%
Nivel de confianza	95%
Método de obtención de la información	Encuesta vía web con seguimiento telefónico (1 de abril-31 de mayo)

7.7. Conclusiones

En 2015 incorporamos por primera vez un sistema de medición del desempeño innovador de las empresas gallegas. Dos años más tarde, el panorama de la I+D+i empresarial en Galicia sigue caracterizado por ciertos contrastes.

Globalmente, el tejido empresarial gallego continúa predominantemente centrado en combatir la amenaza que acecha desde países de bajo coste con estrategias defensivas de optimización de flujos y procesos, reducción de salarios, ventajas de acceso a recursos, etc. Esto es coherente con el hecho de que los gastos de I+D+i de las empresas gallegas estén todavía lejos de las regiones españolas de referencia como Navarra, País Vasco, Cataluña o Madrid, y más aún de países europeos como Dinamarca, Finlandia, Alemania y Suecia. No obstante, centrando la lectura en las empresas gallegas que son innovadoras, sus cifras continúan estando próximas a las de las empresas pertenecientes a comunidades autónomas punteras en España.

Los datos reflejan coherentemente un entramado productivo con un rendimiento innovador que todavía está a mucha distancia del que encontramos en el contexto europeo. Este bajo rendimiento mantiene la evolución de nuestra productividad en niveles catatónicos a escala europea, y está generando crecientes dificultades para satisfacer con recursos propios las expectativas que la sociedad demanda en materia de bienestar. En este contexto, y dadas las crecientes presiones desde Europa y España por moderar la solidaridad inter-territorial, Galicia debe huir de una concepción regional que la sitúa como mero brazo administrativo del Estado en las políticas de gasto para, sobre la base de políticas públicas que aborden la generación, difusión y explotación de nuevo conocimiento, convertirse en un polo de competitividad global.

En el lado de la moneda más positivo, el análisis de los Throughputs muestra que, en comparación con el año anterior, todos los tipos de innovación han mejorado sus magnitudes. Dentro de la innovación de producto/marketing, las empresas siguen priorizando sus acciones de innovación hacia la promoción y posicionamiento de sus productos o servicios. En relación a la innovación tecnológica en procesos, las innovaciones vinculadas con internet siguen siendo las más aplicadas, aunque hay que tener en cuenta también que son las de menor coste. Al igual que el año pasado, a cierta distancia le siguen las relacionadas con herramientas para la gestión de la información como CRMs y ERPs. Por último, es destacable que cada vez más empresas implementan innovaciones organizativas, las cuales han sido equivocadamente relegadas a un segundo plano en favor de las tecnológicas.

Las innovaciones organizativas más comunes continúan siendo aquellas relacionadas con la formación y participación de la plantilla. En el otro extremo, sin embargo, siguen estando aquellas innovaciones relacionadas con la mejora continua, tales como las relacionadas con el Lean Thinking o 6 Sigma. A pesar de que en muchas ocasiones son las más difíciles de implantar por requerir el compromiso de la dirección y plantilla de la empresa, son simultáneamente las innovaciones que permiten mejorar el ADN organizativo desde sus cimientos más básicos. Son además el tipo de innovación que permitirá evitar automatizar o digitalizar actividades sin valor añadido, con todo el desperdicio en términos monetarios y de tiempo que ello implica. Coherentemente con ello, desde los organismos públicos debe complementarse la modernización tecnológica y el estímulo de innovaciones tangibles con la difusión de rutinas organizativas que apuntalen los cimientos de un entramado productivo de pequeñas empresas en sectores tecnológicamente maduros.

Desde el punto de vista sectorial, el análisis realizado sobre los servicios intensivos en conocimiento (KIBS) revelan la importancia que tiene este subsector en la evolución de la innovación en Galicia. En contraste con otras regiones con dificultades en I+D+i, nuestra comunidad cuenta con KIBS al más alto nivel, quizá por la creciente externalización de actividades en las últimas décadas desde un sector industrial relativamente potente. Estimular los spill-overs de conocimiento desde las KIBS a nuestras PyMEs contribuirá sin duda al desarrollo del ecosistema gallego de innovación por tres vías: en primer lugar, a través de la captación, procesado y diseminación del conocimiento a lo largo del ecosistema. En segundo lugar, mediante la atracción de talento externo al ecosistema. Y, en tercer lugar, por medio de la transferencia del conocimiento desde los principales polos de generación de ese conocimiento (generalmente focalizados en las grandes urbes) hacia nuestro sistema regional de innovación.

En 2015 incorporamos por primera vez un sistema de medición del desempeño innovador de las empresas gallegas. Dos años más tarde, el panorama de la I+D+i empresarial en Galicia sigue caracterizado por ciertos contrastes.

Finalmente, en el ámbito estricto de la intervención pública, quizá merezca la pena destacar que en un entorno empresarial alejado aún de los modelos de innovación más intensivos en conocimiento, se ha expandido un cierto

consenso sobre la necesidad de apoyar con subsidios iniciativas de innovación muy próximas al mercado (iniciativas normalmente con menor conocimiento nuevo incorporado y, por tanto, de menor riesgo asociado). Probablemente esta perspectiva ha nacido como una fórmula pragmática de garantizar demanda empresarial de fondos públicos, así como mejores resultados de corto plazo en términos de mayores ventas o menores costes. Esta dinámica provoca que a menudo no esté claro, sin embargo, el fallo de mercado que pretenden abordar buena parte de las ayudas que hoy en día están disponibles para las empresas. Si en un entorno de restricciones presupuestarias y rivalidad internacional las administraciones deben evitar remar en la economía para centrarse en llevar el timón, el nuevo reto que introdujo este "exceso de pragmatismo" radica en la posibilidad de que la intervención de esas administraciones no esté siempre complementando inversión privada sino sustituyéndola o, sencillamente, subvencionando costes; no estimulando la innovación.

Puede ser apropiado por eso recordar que nuestras empresas centran su innovación en la mejora incremental de procesos y productos. Por ejemplo, muchas plantas industriales están inmersas en proyectos de excelencia operacional cuyos resultados están generando avances en índices de productividad como el uso de materias primas, el consumo de energía, la calidad, la siniestralidad o el absentismo. Igualmente, bien por iniciativa de los clientes (innovación dependiente) o bien por la vigilancia de la competencia (innovación imitativa), muchas empresas van cambiando las especificaciones de sus productos para no perder el ritmo de cambio en sus mercados. Estas mismas empresas, sin embargo, no logran introducir innovaciones tecnológicas disruptivas de producto o proceso, ni tampoco el tipo de innovaciones organizativas o de marketing que logran cambiar sus modelos de negocio. Es decir, el énfasis en la innovación incremental de producto y la innovación de proceso provoca que sigan haciendo más de lo mismo y vendiéndolo del mismo modo, corriendo el riesgo de ser mejores en áreas, técnicas y procedimientos crecientemente obsoletos.

Debemos modular, por tanto, el apoyo a los proyectos muy próximos al mercado porque, inevitablemente, en el mejor de los casos reflejan iniciativas con un retorno asociado menor. La intensidad en investigación de las iniciativas apoyadas implica un mayor riesgo para la intervención pública. Simultáneamente, sin embargo, es el único soporte para aumentar el stock y el flujo de conocimiento necesario para asimilar y explotar en mejores condiciones los desarrollos científico-tecnológicos más vanguardistas que pueden valorizarse en el mercado.

Xosé H. Vázquez Vicente
Elisa Ábalos Díaz
Fernando León Mateos
Carlos Rodríguez García
Grupo de investigación REDE (Universidade de Vigo)

Referencias bibliográficas disponibles en:

http://www.ardan.es/ardan/index.php?option=com_content&task=view&id=1553&Itemid=186

8

DIAGNÓSTICO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA GALLEGA



8.1 Introducción

8.2 Competitividad empresarial. Medida y cuantificación

8.3 Perfil Competitivo de la PYME gallega: Planteamiento global

8.4 Perfil Competitivo de la PYME gallega desagregado por tamaño, provincia y sectores de actividad. Ranking de empresas

8.5 Talento competitivo de la PYME gallega: Aplicación de su Potencial Competitivo

8.6 Influencia del entorno

8.7 Herramientas y Modelos Utilizados

8.8 Conclusiones



08. DIAGNÓSTICO DE COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA GALLEGA

8.1. Introducción

Según datos publicados en 2016 del Global Competitiveness (GCI, 2016), España ha mejorado su competitividad durante los últimos años, situándose en la posición 32 del *ranking* mundial. Este informe, publicado por el World Economic Forum y que compara la competitividad de 138 países, refleja una paulatina subida de posiciones en el *ranking* desde el puesto 36 en el año 2013 hasta la posición actual. Suiza, Singapur, Estados Unidos y Holanda son, según los resultados de dicho informe, los países más competitivos y por lo tanto referentes a nivel mundial.

El año 2016 también ha sido positivo para la economía gallega, como se recoge más profundamente en el capítulo 1 de este informe. Según el Regional Competitiveness Index (RCI), promovido por la Comisión Europea, Galicia se sitúa en el puesto 181 sobre las 262 regiones analizadas, escalando tan solo una posición desde el anterior informe publicado en 2013. Este cierto estancamiento regional, se enmarca en un contexto nacional en el que ninguna Comunidad Autónoma ha mejorado.

En el esfuerzo continuo y necesario de mejorar sus posiciones competitivas, Galicia tiene por delante un largo camino que recorrer. Para lograrlo, es incuestionable el papel protagonista de las empresas. Son ellas las que producen los bienes o servicios, las que buscan soluciones a clientes cada vez más exigentes y las que los colocan en el mercado, convirtiéndose en agentes claves de mejora o desarrollo. Conscientes de esta realidad, instituciones como el Instituto Galego de Promoción Económica y el Consorcio de la Zona Franca de Vigo impulsan continuas iniciativas que, orientadas por el deseo de favorecer el desarrollo de Galicia en su conjunto promueven la mejora empresarial como base en la que se apoya.

El reto está en identificar dónde y de qué forma poner sus esfuerzos para que efectivamente se traduzca en mejora competitiva. Con este objetivo y en el marco del acuerdo de colaboración suscrito entre ambas instituciones surge en la anterior edición de este informe económico el desarrollo del Indicador ARDÁN de Potencial Competitivo. Se trata de la medida del desarrollo de las capacidades internas de las empresas sobre la que se apoya su competitividad. A partir de dicho Potencial, decíamos, la empresa podrá desarrollar ventajas sostenibles que le permitan competir en el futuro. Por lo tanto, la empresa que quiera diferenciarse se apoyará en el desarrollo de su potencial competitivo, que aplicará para transformarlo adecuadamente creando valor para sus clientes.

Asumiendo lo anterior como cierto, presentamos en esta edición un indicador más evolucionado, que no sólo tiene en cuenta la medida del potencial competitivo, sino que además incorpora aspectos relacionados con la capacidad de las empresas para traducir su potencial en ventajas para sus clientes. El éxito no se puede medir sólo desde parámetros internos. Es el cliente el que otorga valor a lo que ofrecen las empresas y lo sitúa frente a sus competidores. Nuestro valor es relativo y es el mercado el que nos puntúa. De esta forma, hemos completado el anterior indicador ARDÁN con la medida de lo que llamamos su talento competitivo, sin que esto suponga una pérdida de la importancia del desarrollo del potencial competitivo, como garante de sostenibilidad.

Además, conscientes de que las ventajas no son permanentes, las mejores empresas persiguen mantener una actitud estratégica que les permita conocer su entorno e identificar las variables críticas para competir en el futuro, impulsándolas a fortalecer nuevas capacidades. Surge así la necesidad de revisar la medida del potencial competitivo incorporando variables nuevas donde las empresas apoyan su competitividad.

A pesar de su naturaleza viva y de su actualización, los objetivos del indicador se mantienen inalterables respecto a lo defendido en la versión anterior: por un lado, servir de referencia a las empresas proporcionando un modelo de análisis que oriente sobre los elementos que más influyen en la sostenibilidad; por otro, ser un instrumento de apoyo a las administraciones en el diseño de políticas para la asignación óptima de recursos.

Tomando como referencia el trabajo realizado en 2016 y tratando de contribuir al cumplimiento de los mencionados objetivos, presentamos ahora el diagnóstico de competitividad de 2017, que se estructura como sigue:

- En primer lugar, nos referimos al modelo actualizado en el que nos basamos para medir y cuantificar la Competitividad. Sobre la base del presentado en la anterior edición del presente directorio, nos centraremos en las revisiones y actualizaciones incorporadas.
- Le siguen los apartados 3 y 4 que recogen el perfil competitivo de la PYME gallega, tanto desde un punto de vista global, atendiendo a las dimensiones técnica y humana y a los componentes de la competitividad, como desagregado según tamaño de las empresas, provincia en que están situadas y sector de actividad a que pertenecen.
- Cerramos el diagnóstico con los apartados 5 y 6, que se refieren al talento competitivo, analizando cómo la PYME aplica su potencial competitivo generando ventajas competitivas y aprovechándose de los aspectos de su entorno que le favorezcan.

Este indicador es sólo uno de los muchos resultados obtenidos en el convenio de colaboración suscrito entre Consorcio Zona Franca y el Instituto Galego de Promoción Económica (IGAPE) en aras a favorecer el desarrollo competitivo de las empresas gallegas.

8.2. Competitividad Empresarial. Medida y Cuantificación

Como hemos dicho, para la medida de la competitividad de las PYMES se tiene en cuenta tanto su potencial competitivo como la capacidad para aplicarlo generando ventajas competitivas y resultados sostenibles y que denominamos talento competitivo.

A continuación, explicamos el contenido de cada uno de estos dos conceptos:

- Potencial Competitivo
- Talento Competitivo

8.2.1. Determinantes de la competitividad: Potencial Competitivo

El potencial competitivo recoge las capacidades internas de las que dispone una empresa para competir, haciendo de la competitividad algo perdurable en el tiempo. Es un concepto, por lo tanto, muy vinculado a Sostenibilidad.

La selección de las variables incluidas en el modelo de competitividad utilizado se ha realizado tomando como referencia el conocimiento científico y, más en concreto, el modelo del Trípode de Competitividad (Álvarez, 2006).

Conscientes de que la competitividad es algo vivo, se somete a valoración por parte de expertise y se incorporan algunas novedades respecto a 2016.

Todos los factores de competitividad se analizan teniendo en cuenta tanto su dimensión técnica (T) o de gestión, como su dimensión humana (H) o de liderazgo. Esta idea, ya defendida en la edición anterior, se apoya en el Modelo de Dirección de DPI de Gestor-Líder y refuerza la concepción de la empresa como una combinación de personas y tecnologías, por lo que su nivel de potencial competitivo se podrá medir atendiendo a cómo se gestionan las competencias internas (T) o como se lideran (H). Más en concreto, nos referimos a:

- La dimensión H se refiere a cómo la empresa hace partícipe al equipo y consigue liberar su talento. Medimos el nivel de participación/implicación de los empleados/equipo con respecto al factor a analizar y si se desarrollan y existen competencias humanas para atender las necesidades de la estrategia y operativa de la empresa. Atendiendo a esta dimensión, consideramos tres niveles de desarrollo del equipo: EJECUTOR, DELEGADOR e IMPLICADOR.
- La dimensión T se refiere a la tecnología entendida de forma amplia a disposición de los directivos para favorecer la gestión de la empresa, y en este sentido también se diferencian tres niveles: IMPROVISADOR, ADMINISTRADOR, ANTICIPADOR. Medimos el nivel en el que se formalizan y existen sistemas que permiten planificar, organizar y controlar los recursos respecto al factor a analizar.

Combinando ambas dimensiones en sus tres niveles de desarrollo, resulta la matriz TH que explica el nivel de profesionalización de la empresa en función de su capacidad de liderar y de gestionar sus competencias.

Para la presente edición partimos de las variables consideradas en la anterior de 2016, pero reformuladas, y completadas con dos nuevas variables que intentan dar respuesta a los cambios que se están produciendo en la forma de competir con la nueva revolución tecnológica: Digitalización y Mensaje-Marca.

Digitalización

¿Por qué se incorpora? El avance de las tecnologías y su aplicación a la mejora de las rutinas de gestión es hoy un factor clave en la competitividad de las empresas. Aunque todavía queda camino por recorrer, cada vez existe más consciencia en nuestros directivos de que las nuevas tecnologías cambiarán profundamente los pilares básicos de su modelo de negocio y modificarán las reglas de juego del mercado. Las tecnologías abren posibilidades diferentes para satisfacer las demandas de clientes nuevos que provocan la entrada de nuevos competidores, lo cual afecta sin duda al desarrollo de su potencial competitivo.

¿Qué quiere medir? Se refiere al grado en el que la empresa es capaz de incorporar las nuevas tecnologías para apoyar su estrategia y operativa. Requiere una evaluación tanto desde el punto de vista de la gestión como del liderazgo. Desde la gestión, nos referimos a cómo se planifican las actividades a realizar para la incorporación de tecnología, se organizan los recursos de forma adecuada o se realiza seguimiento y control del proceso. Desde el liderazgo, nos referimos al nivel en el que se hace partícipe al equipo, delegando en él simplemente ejecución de tareas, asunción de responsabilidades o implicándoles hasta un punto que propone y participa en la digitalización de la empresa.

Mensaje-Marca

¿Por qué se incorpora? La marca ha dejado de ser un elemento de identificación para convertirse en una garantía sobre la necesidad básica cubierta y el valor añadido otorgado con el producto. Dirigir correctamente nuestra marca se convierte en sinónimo de posicionamiento permitiendo alcanzar los objetivos de la comunicación en torno a informar, persuadir, reforzar el mensaje y potenciar el recuerdo. No es de extrañar que grandes corporaciones recalquen la idea de que esta es uno de los activos intangibles más importantes. Incluso, este razonamiento nos ha llevado a que existan empresas que incorpora dicho valor en su Balance a través del Fondo de Comercio. En una sociedad tan visual y táctil como la actual, debemos potenciar la conciencia de nuestros empresarios sobre la importancia real que tiene los mensajes claros, compartidos por el equipo y transmitidos en todos nuestros elementos de comunicación, pero fundamentalmente en su marca.

¿Qué quiere medir? Se refiere al grado en el que la empresa es capaz de gestionar y liderar una imagen de marca alineada con sus diferenciales que potencia su notoriedad/impacto. Desde la gestión, nos referimos a cómo se planifican las actividades a realizar para conseguirlo, se organizan los recursos o se realiza seguimiento y control del proceso. Desde el liderazgo, nos referimos al nivel en el que se hace partícipe al equipo, delegando simplemente en la ejecución de tareas, asunción de responsabilidades o implicándoles hasta un punto que propone y participa en definición y desarrollo del mensaje-marca de la empresa.

Tras el trabajo de depuración de factores, apoyado en el contraste estadístico y la reflexión consensuada del equipo, se alcanza un modelo actualizado de componentes y factores tal como refleja el siguiente cuadro:

Componentes del Modelo	Variables del modelo 2016	Variables del modelo 2017
IP1.CAMBIO ESTRATÉGICO	Proyecto/visión	Proyecto de Futuro/Estrategia
	Seguimiento de los objetivos y de las competencias	Diversificación de Mercados
	Orientación a la internacionalización	Diversificación de Productos
	Orientación a resultados	Digitalización
IP2.NEGOCIO	Producto/servicio	Producto-Clientes
	Mercado de clientes	Mensaje-Marca
	Entorno/competidores	Proc. Comunicación
	Mercado de proveedores	Proc. Ventas
	Innovación y crecimiento	
	Gestión de capital de mercado	
	Proceso comercial y de marketing	
IP3.SISTEMAS	Planificación y control de gestión	Infraestructuras
	Sistema de información/conocimiento	Sist. Vigilancia
	Procesos de compras	Proc. Operaciones
	Procesos de producción	Proc. Compras
IP4.PERSONAS	Organización/responsabilidades	Cap. Desarrollar equipo
	Nivel de conocimientos/competencias	Organización
	Motivación e implicación	Coordinación
	Trabajo en equipo	
	El tiempo de los directivos	
	Relación directivos-colaboradores	
	Niveles de delegación	
	Orientación a la mejora e innovación	
	Orientación a la flexibilidad	
	Aprendizaje y cambio	
Comunicación		
IP5.RELACIONES	Orientación a la colaboración/cooperación	Proveedores
	Creación, desarrollo y mantenimiento de alianzas	Competidores
		Distribuidores
		Aliados
IP6.FINANZAS	Inversión/financiación a largo plazo	Financiación
	Equilibrio financiero/tesorería	Tesorería

Tabla 1. Fuente: Elaboración propia

Cada uno de los factores se despliega en su dimensión técnica y humana. En el modelo anterior había factores T y factores H. Ahora todos los factores se analizan en las dos dimensiones T y H, lo que responde a los avances en la era digital en general y en la industria 4.0 en particular.

En conclusión, resulta un modelo que diferencia en la empresa dos dimensiones (T y H). La competitividad es función de los factores (que agrupamos en los componentes de la competitividad) y en cada factor consideramos dos variables, una asociada a la dimensión T y otra asociada a la dimensión H.

Con las mejoras introducidas se persiguen dos objetivos importantes: 1) Simplificar el modelo de cara a su nuevo uso a través de encuestas y 2) Adecuarlo a la nueva era de la digitalización, que se está imponiendo con suma velocidad y que está dando lugar a nuevas formas de competir.

Para dar respuesta a estos dos objetivos, podemos resaltar las siguientes mejoras:

1. Se refuerza el componente de cambio estratégico, situando en los mismos, en vez de considerarlo negocio, la adaptación a los nuevos tiempos de productos y mercados y la digitalización.
2. Reforzar el componente sistema, reflejando explícitamente el factor de vigilancia en sentido amplio, que adquiere un peso creciente.
3. Reforzar la dimensión humana de la empresa, de modo que además de referirse a las personas como factor propio se contempla en todas las variables, dando respuesta al concepto moderno de talento que cada vez tiene más peso para explicar la competitividad.
4. Dar nombres más concretos a los factores de competitividad para orientar mejor la cumplimentación de cuestionarios para recabar información/conocimiento.

8.2.2. Aplicación del Potencial Competitivo: Talento Competitivo

Hemos definido el Talento Competitivo como la capacidad para aplicar el Potencial competitivo, generando ventajas competitivas y resultados sostenibles. Es obvio que esto supone dar valor a sus clientes superando a sus competidores.

Con el objetivo de poder medir y gestionar este concepto tan amplio, existen una serie de características según nuestro modelo que entendemos son indicativas de que las empresas cuentan con un talento competitivo elevado, transformando su potencial competitivo en ventajas para sus clientes:

- Es capaz de ofrecer algo en lo que supera a otros competidores (productos, servicios, ...).
- Es capaz de trasladarlo o comunicarlo al mercado, de forma que el cliente lo conoce.
- Sus clientes valoran adecuadamente lo ofertado por la empresa, de forma que están dispuestos a adquirirlo pagando un precio por ello.
- El precio que los clientes retornan en contraprestación a la entrega de un bien o a la realización de un servicio es adecuado de forma que contribuye a la rentabilidad de mi empresa.

Ninguna ventaja es eterna. Todas se marchitan en el tiempo. El reto de las empresas competitivas es hacerlas lo más duraderas posible, tratando que sean difícilmente imitables por los competidores. De esta forma, incorporamos dos aspectos que influyen en el posicionamiento competitivo y los tenemos en cuenta al modelizar la medida del posicionamiento competitivo:

- La fidelidad de los clientes o de los trabajadores de las empresas.
- La capacidad del mercado para imitar sus productos o servicios.

Para medirlo, hemos clasificado los resultados en 3 posibles rangos:

1. Talento Competitivo tenue, en la que las empresas no se consideran capaces de aplicar su potencial, de forma que no cuentan con diferenciales frente a sus competidores y no adquieren una posición determinada frente a ellos.
2. Talento Competitivo medio, en la que las empresas ya cuentan con una posición de reconocimiento que les sitúa como referentes.
3. Talento competitivo elevado, en la que las empresas se consideran líderes, los diferenciales se adaptan de forma continua.

8.2.3. Agentes Externos

Sin duda alguna, las empresas no desarrollan su actividad al margen de lo que acontece en su exterior, más al contrario, interactúan constantemente con él. El modelo de competitividad que defendemos, se enmarca en el modelo de capacidades, según el cual la competitividad empresarial se apoya principalmente en las competencias internas de las empresas, aunque sin olvidarse de la influencia que en éstas ejerce el entorno. Esta relación les permitirá aplicar sus capacidades internas y diferenciarse de sus competidores, influyendo sin duda tanto positiva como negativamente en el desarrollo de la competitividad empresarial, principalmente en momentos de cambios y turbulencias como los actuales. Podemos hablar por lo tanto de factores extrínsecos de los que la empresa podría beneficiarse, proporcionándole oportunidades, y podríamos también identificar factores extrínsecos que podrían perjudicarles, amenazas.

En nuestro interés de avanzar en la definición de un modelo operativo de utilidad para las empresas, tratamos de identificar los elementos que afectan a su competitividad de forma genérica, independientemente de la industria o sector en el que trabajen. Hemos identificado factores que pueden suponer sostenibilidad o diferenciación, indicativos de cómo las empresas utilizan las oportunidades/amenazas del entorno para aplicar adecuadamente su potencial competitivo. Para ello, hemos partido de otros indicadores mundiales de referencia, los hemos sometido a debate de expertise y agrupado posteriormente para ello según el conocido acrónimo PEST (Políticos, Económicos, Socio-demográficos y Tecnológicos).

El World Competitiveness Ranking (2017), uno de los informes más prestigiosos y completos sobre competitividad internacional, elaborado por el IMD World Competitiveness Center, evalúa la capacidad de los países para proveer aquellas infraestructuras, instituciones y políticas que fortalezcan y repercutan en la competitividad de las empresas. Ante las nuevas necesidades de las empresas, esta misma institución realiza índices paralelos como, por ejemplo, el Digital Competitiveness Ranking (2016) que mide la capacidad de los países de adoptar y explorar las tecnologías digitales o el World Talent Report (2016) que trata de calcular el talento y su desarrollo en las sociedades actuales.

8.2.4. Categorización del Potencial/Perfil Competitivo

El gráfico de Histograma muestra la distribución de las puntuaciones obtenidas.

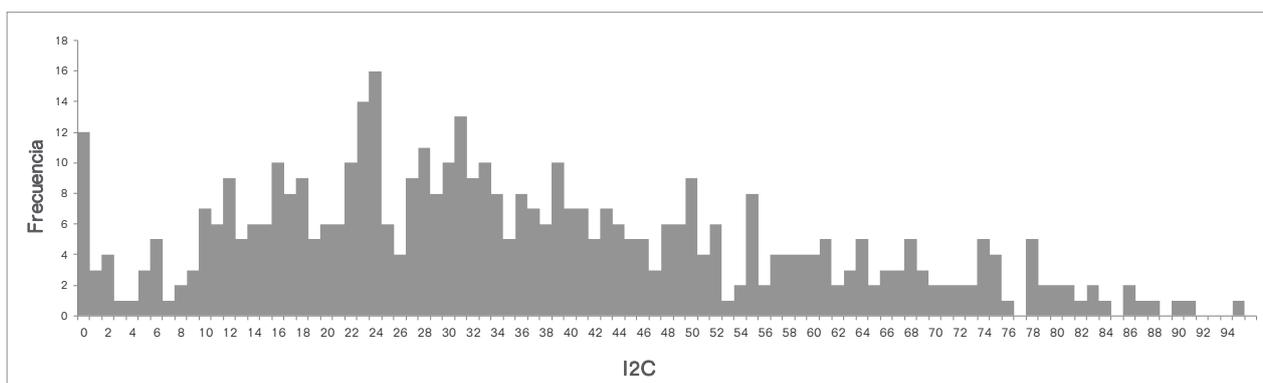


Figura 1. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Se han definido una serie de categorías de puntuación del Indicador ARDÁN de Potencial Competitivo en función de los resultados obtenidos. Tan solo 25 empresas de las recogidas en la muestra superan el percentil 95 y 44 el percentil 90. Estas son las referencias que hemos considerado con objeto de definir una serie de categorías de puntuación del Indicador ARDÁN de Potencial Competitivo, además de considerar el ajuste posterior en función de los valores relativos de rentabilidad sostenida y de talento competitivo.

Obtendrán el Indicador ARDÁN de empresa con Potencial Competitivo todas aquellas empresas que superen los 680 puntos en el PC (percentil 90) y que además hayan obtenido más de 550 puntos en cada uno de sus componentes.

De entre estas, destacaremos con un nivel de Sobresaliente, a aquellas empresas que superen los 900 puntos siempre que alcancen los 800 en cada uno de sus componentes.

Y, además, a las empresas que superen los 755 puntos (percentil 95) se les asignará el nivel Notable (valor superado por aproximadamente el 10% de las empresas de la muestra), siempre que supere los 650 en cada uno de sus componentes.

8.3. Perfil Competitivo de la PYME Gallega: Planteamiento global

8.3.1. El Potencial Competitivo medio de la PYME gallega

El PC medio de la PYME gallega en el 2016 fue de 360, situándose este año en 362,29, lo que supone un tímido crecimiento algo mayor de 2 puntos. Estos resultados son coherentes con la situación de estancamiento en Galicia, según el RCI, que se detalla en el capítulo 1 del presente Informe.

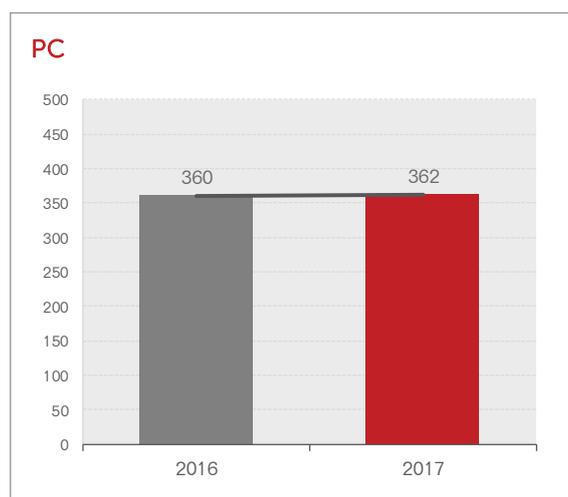


Figura 2. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

La mitad de las empresas recogidas en la muestra (la mediana) están por debajo de 325,40 y el 25% de las empresas tan solo alcanza el valor del índice 207,65, por lo que existe un amplio margen de mejora para la PYME Gallega en cuanto a desarrollo de potencial competitivo.

Aun siendo conscientes de que el análisis competitivo tiene que realizarse en plazos largos, serían esperables tasas de mejora mayores en términos de potencial competitivo, indicativas de profesionalización mayor de las empresas. Necesitamos empresas mejor gestionadas y lideradas, y este hecho es difícil de corregir a corto plazo. Requiere tiempo, y las empresas siguen más centradas en su operativa que en la dirección de su estrategia.

8.3.2. Perfil competitivo según dimensiones T y H de la PyME gallega

En este punto, debemos plantearnos qué aspectos impactan de forma más directa en el potencial competitivo, si los referentes a la dimensión Técnica o a la Humana. La gráfica siguiente nos muestra los resultados obtenidos:

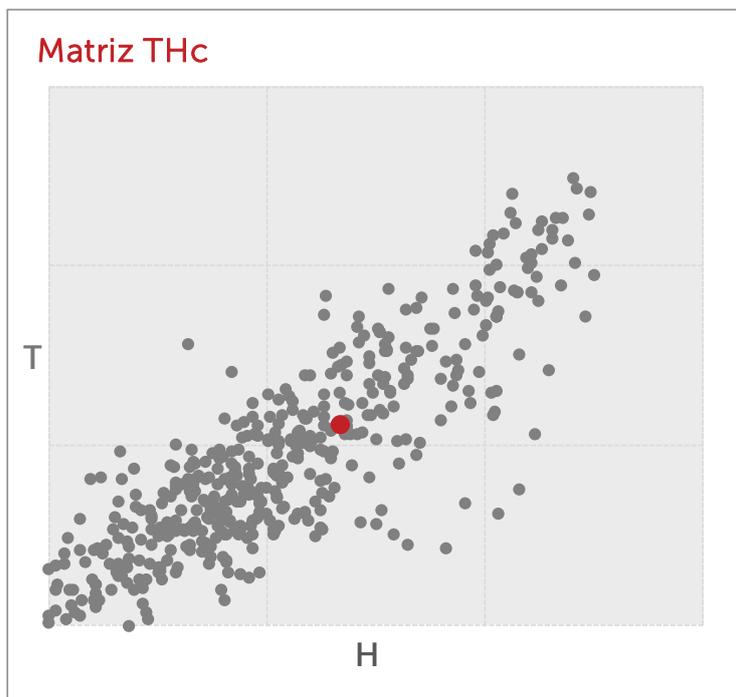


Figura 3. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Según se aprecia, el desarrollo de potencial competitivo actualmente se apoya en mayor medida en el desarrollo de la dimensión humana que la técnica. De esta forma, el valor promedio de desarrollo de T es de 3,83 frente a 4,34 de H.

Profundizando en las dimensiones T y H de los factores, se ha contrastado la existencia de una relación sistemática entre las respuestas a nivel de dimensiones para cada factor. Se emplea para ello la prueba no paramétrica de Wilcoxon para pares relacionados, obteniéndose resultados dispares según cada factor. En la tabla siguiente recogemos los resultados obtenidos.

H>T	H<T	T-H sin relación significativa
Proyecto de Futuro/Estrategia	Financiación	Infraestructuras
Diversificación de Mercados	Tesorería	Sist. Vigilancia
Diversificación de Productos	Cap. Desarrollar equipo	Proc. Operaciones
Digitalización	Organización	Proc. Compras
Producto-Clientes	Coordinación	Proveedores
Mensaje-Marca		Competidores
Proc. Comunicación		Distribuidores
Proc. Ventas		Aliados

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

La primera columna recoge los factores (pares de variables) para los que se confirma que las empresas contestan sistemáticamente con una puntuación más alta en la dimensión humana que en la técnica, según los resultados obtenidos en la prueba no paramétrica de Wilcoxon para pares relacionados. El desarrollo de estos factores según los resultados obtenidos, se apoya mayormente en la participación del equipo y su implicación. Por el contrario, aspectos relativos a la fijación de objetivos, planificación o control no se consideran tan desarrolladas, de forma sistemática. Esto ocurre mayormente con factores del componente Cambio estratégico y de Negocio, que se apoyan en el papel del equipo y se improvisan sin demasiada formalización o planificación en base a objetivos.

En la segunda columna se indican los factores para los que, aun existiendo también diferencia significativa, las variables referidas a la dimensión técnica presentan puntuaciones más altas de forma sistemática. El desarrollo de estos factores se apoya en aspectos más formales relacionados con su gestión como la planificación, organización y control. Esto ocurre con las variables relacionadas con los recursos financieros y los recursos de personas. En ambos casos, su dirección no se improvisa, sino que se planifica y organiza adecuadamente, dejando un papel menos protagonista a la participación del equipo.

Por último, en la tercera columna, se agrupan los factores que no presentan relación sistemática de forma significativa en la respuesta asignada entre la dimensión técnica y la dimensión humana.

Este grado de sistematización en las relaciones entre dimensiones, no está asociado, no obstante, con el nivel de desarrollo de las mismas, que analizaremos a continuación.

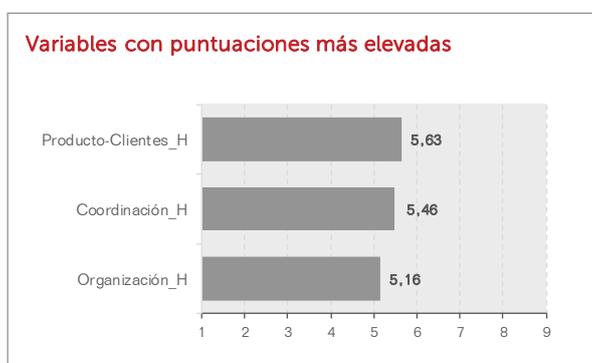


Figura 4. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Si comparamos el nivel de desarrollo entre todas las variables, podemos analizar cuáles son las que están más desarrolladas frente a las que tienen mayor capacidad de mejora. Resulta destacable que las 3 variables más desarrolladas hacen mención a la capacidad de la empresa para liderar equipos de trabajo (dimensión H). El equipo participa activamente tanto en la adaptación de la oferta de productos a los diferentes segmentos de los clientes, apoyando a la Dirección en su implementación. Además, colabora con otras áreas a través de los sistemas y/o mecanismos de coordinación definidos por la dirección con la participación del equipo como también y apoyando la consecución de los objetivos definidos. No obstante, este nivel de desarrollo en la participación todavía presenta mucho margen para la mejora. El equipo en la PYME gallega apoya a la dirección en la implantación o ejecución, aunque no está completamente implicado con las propuestas y en su definición.



Figura 5. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

En el extremo opuesto del *ranking*, nos encontramos con las 3 variables menos desarrolladas. Dos de ellas se refieren al grado en que la empresa es capaz de crear y mantener alianzas estratégicas con sus competidores y cómo las mismas complementan las competencias de la empresa, de manera planificada y consensuada. Es decir, a cómo se gestiona y a cómo se lidera su relación con competidores.

La tercera mide la gestión de la digitalización en la PYME o el grado en el que la empresa es capaz de incorporar nuevas tecnologías digitales para apoyar su estrategia y mejorar su gestión/procesos (por ej.: sistemas de gestión, marketing digital, movilidad, etc., o implantación de nuevas tendencias tecnológicas como *Cloud*, *Big Data* u otras). El bajo nivel de desarrollo que presenta, refleja la enorme capacidad de mejora que existe en este ámbito. De los resultados se desprende que nuestra adaptación tecnológica (incorporación y uso de tecnologías en la empresa) va surgiendo según los hechos que van aconteciendo. No existe un plan con objetivos y metas que definan cómo realizarla.

Otro análisis interesante resulta de considerar cada variable agregando el efecto de su gestión y de su liderazgo, pudiendo sacar conclusiones en relación a cómo se dirige cada uno de los factores. El siguiente *ranking* recoge el nivel de desarrollo de todas las variables, integrando sus dimensiones T y H, lo que hemos llamado según nuestro modelo Factores de Competitividad.



Figura 6. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Las 3 variables más desarrolladas coinciden con los resultados obtenidos en la dimensión humana. De esta forma, las variables que mejor se dirigen son:

- Productos-clientes, que se refiere a cómo la empresa es capaz de readaptar su propuesta de productos, incorporando nuevos atributos (calidad, entrega, estética, ...) que permitan mejorar la satisfacción de las necesidades actuales del cliente.

- Organización: Grado en el que la empresa es capaz de realizar un reparto adecuado de sus responsabilidades, tareas, tiempos, cargas, etc., teniendo en cuenta necesidades presentes y futuras tanto de la propia empresa como de las personas que la integran, para garantizar la sostenibilidad del negocio, de manera planificada y consensuada.

- Coordinación: Grado en el que la empresa promueve la definición y uso de sistemas y/o mecanismos de comunicación interna que favorecen la colaboración y el trabajo en equipo, de manera planificada y consensuada.

Como no podía ser de otra manera, la variable que menor desarrollo ofrece desde un punto de vista integral entre T y H es la referida a la relación con competidores, ya comentada anteriormente.

Si seleccionamos exclusivamente las variables T y elaboramos un *ranking*, se muestra el nivel de gestión de la empresa relativo a cada aspecto.

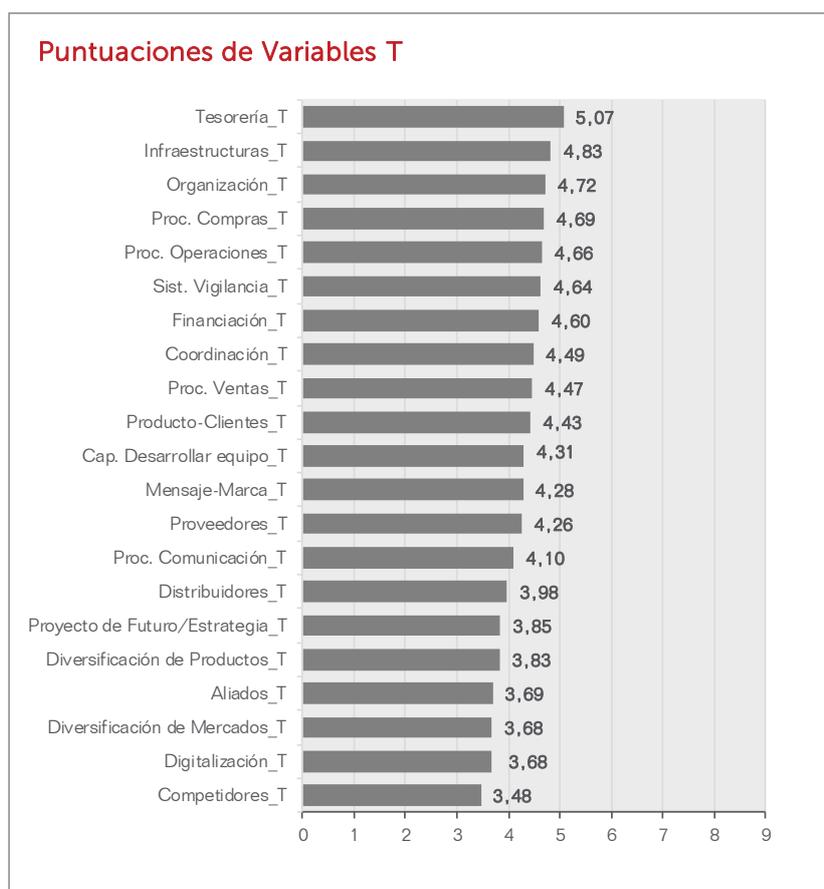


Figura 7. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Resulta destacable que los factores que mejor se gestionan son los relacionados con sistemas o medios técnicos (Tesorería, Infraestructura, Proceso de Compras, Proceso de operaciones o Sistemas de Vigilancia). Este hecho evidencia una preocupación por la adecuada planificación en cuanto a inversiones en generales, operaciones de la empresa y aspectos económicos.

En el extremo opuesto, los factores menos desarrollados en cuanto a su gestión se refieren a Dirección estratégica (diversificación de mercados y productos, digitalización, proyecto de futuro) y la gestión de redes de colaboración (competidores, aliados, distribuidores). Ambos aspectos en la PYME se apoyan en liderazgo del equipo y no se formalizan. La PYME gallega improvisa mayormente su estrategia y sus relaciones con terceros.

Las variables de Negocio y Personas, se encuentran más dispersas por las posiciones más intermedias de la tabla.

La gráfica siguiente muestra el *ranking* de las variables que recogen la capacidad de favorecer el liderazgo de la PYME (dimensiones H). En relación al liderazgo, las variables más desarrolladas tienen que ver con aspectos de desarrollo de Negocio y de Personas principalmente. La justificación de este hecho puede encontrarse en que normalmente la PYME cuenta con poca formalización en aspectos relacionados con la definición organizativa, la coordinación o la definición de productos, y se apoya más en intuición, conocimiento de las personas y de los equipos. Los relativos a las redes de colaboración son también los menos desarrollados a nivel de dimensión humana, al igual que ocurrió en los resultados de las variables en su dimensión T.

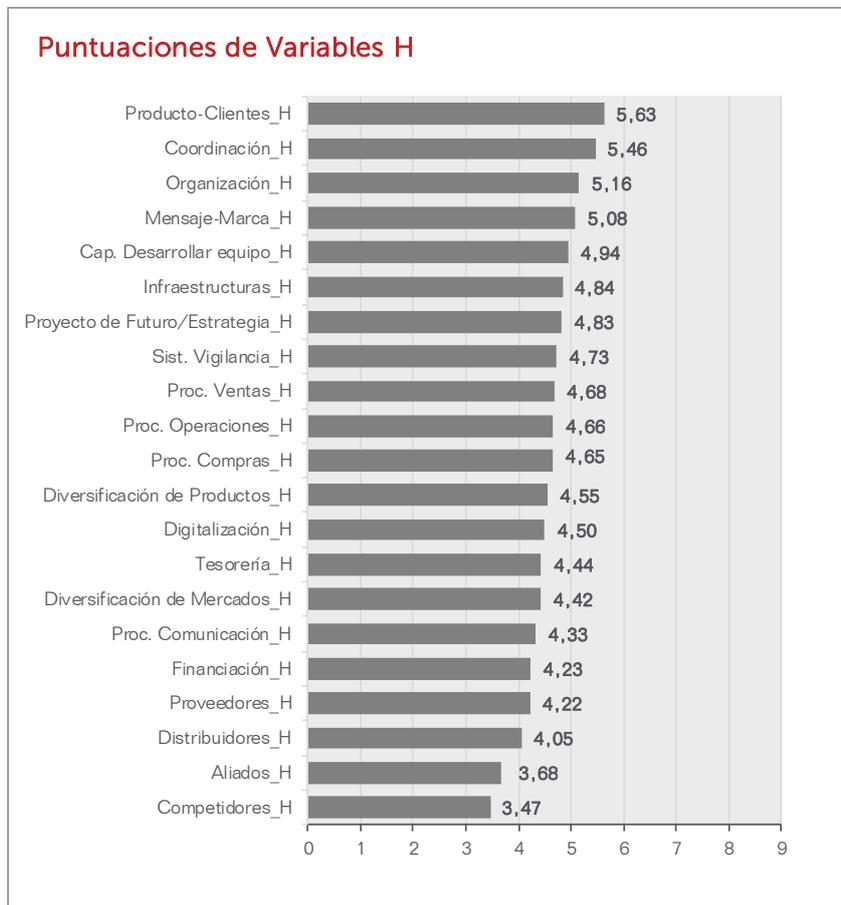


Figura 8. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

8.3.3. Análisis global del perfil competitivo de la PYME gallega según los componentes del PC

La aplicación de la técnica estadística de Análisis de Componentes principales sobre los Factores de Competitividad, nos ha permitido conocer los diferentes pesos de cada uno de los 6 componentes del potencial competitivo, en función de la muestra. La diferencia entre cada componente descansa en los aspectos del mismo que más enfatiza y los pesos indican su importancia relativa para explicar el indicador.



Figura 9. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

A diferencia de los resultados obtenidos en la anterior edición, este año casi el 80% del Potencial Competitivo se reparte entre las dimensiones de Sistemas (la más importante) seguida de la dimensión de Cambio Estratégico, Negocio y Relaciones.

El componente Sistemas es el que obtiene mayor relevancia en la composición relativa de PC. Se refiere a gestión y liderazgo de medios técnicos internos a la empresa, tanto competencias como procesos (medios de equipo, proceso de compras, proceso de operaciones, sistemas de vigilancia...).

El incremento de peso relativo, frente a los resultados obtenidos en el 2016, está alineado con la tendencia generalizada de apostar por la digitalización empresarial, en el marco definido por la Industria 4.0., que sin duda cambiará de forma importante la manera de competir de las empresas. Por eso, parece lógico el peso que adquiere sistemas y cambio estratégico. Incluso también parece lógico el peso que gana Relaciones, que refleja como a medida que avanzamos hacia 5G, la competitividad se basará más en la colaboración entre empresas.

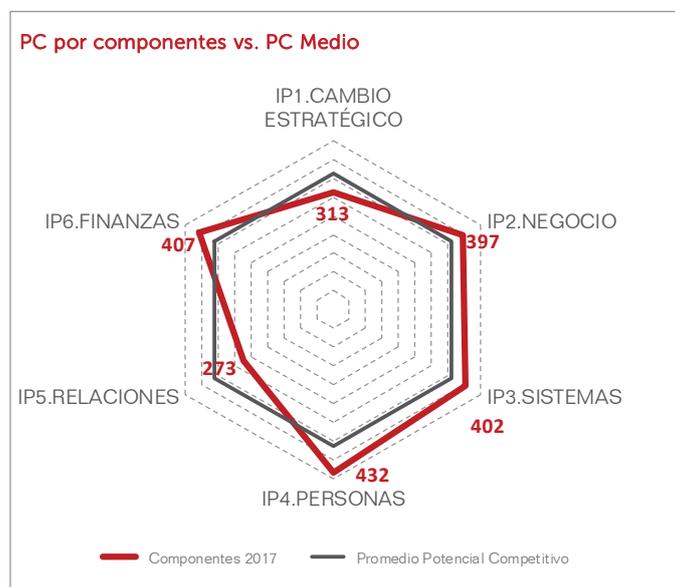


Figura 10. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

La Figura 10 refleja el nivel de desarrollo de cada uno de los componentes de la competitividad. Es decir, el nivel en el que las empresas gestionan adecuadamente sus recursos y lideran sus equipos favoreciendo su implicación. El componente más desarrollado es el de Personas.

La interpretación de estos resultados, nos hace pensar que la PYME gallega se desarrolla principalmente basándose en su equipo Humano. Por el contrario, la gestión de alianzas con terceros, reflejada en el componente Relaciones, es el aspecto que menos desarrollado está y que en menor medida contribuye a su desarrollo competitivo.

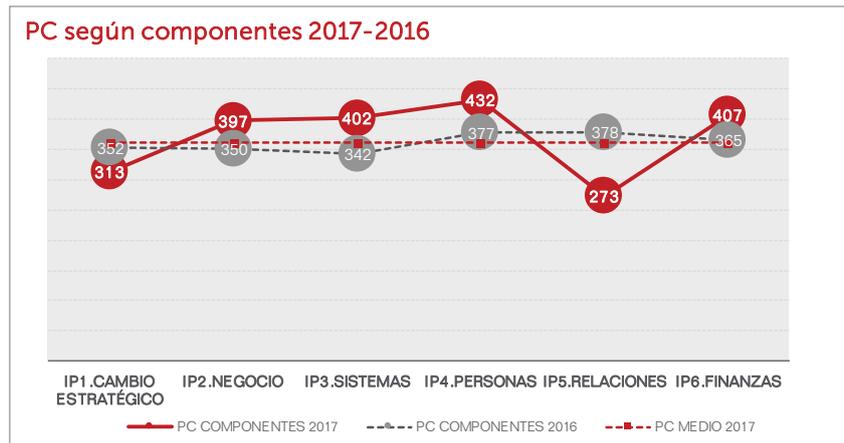


Figura 11. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

La Figura 11 muestra que cuatro de los seis componentes de PC han mejorado su posición comparando los valores obtenidos en el 2017 frente a los datos del 2016. Destaca no obstante el importante descenso en el 2017 de resultados del componente referido a la gestión de las relaciones.

8.4. Perfil Competitivo de la PYME Gallega desagregado por tamaño, provincia y sectores de actividad. Ranking de empresas

A continuación, recogemos el análisis según tamaño de las empresas, provincias y sistema productivo sectorial (SPS). Cabe señalar que el número de empresas de cada estrato es suficientemente representativo conforme el panel de empresas ARDÁN del ejercicio 2015.

8.4.1. Perfil competitivo según el tamaño de la empresa

Partimos de la definición de PYME recogida en el Anexo I del Reglamento (UE) nº 651/2014 de la Comisión, que establece 3 niveles según su tamaño, volumen de facturación y balance: pequeña, mediana y grande. Los resultados del contraste estadístico realizado reflejan diferencia significativa en función del tamaño de la empresa (valor p-value = 4.846e-07 de la prueba Kruskal-Wallis). Las empresas grandes tienen mayor valor del índice de potencial competitivo.

Teniendo en cuenta la naturaleza de las empresas gallegas, se ha decidido confirmar si las empresas micro, segregándolas del grupo de las pequeñas, manifestaban un comportamiento diferente.

Para averiguar cuáles son los niveles o tamaños de empresa significativamente distintos, se aplica el test de Wilcoxon. Según este test, no se muestra diferencia significativa entre micro y pequeña, ni tampoco entre grande y mediana. Por lo tanto, para realizar el análisis diferenciado por tamaños de empresa podríamos establecer 2 grupos, entre los que sí encontramos diferencia significativa, el primero mediana y grande y el segundo pequeña y micro.

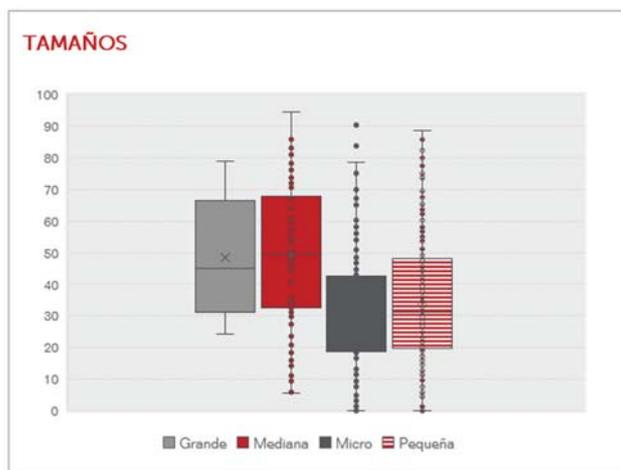


Figura 12. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.



Figura 13. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

El PC de las empresas medianas y grandes superan el valor medio agregado, mientras que el grupo de las pequeñas y micros están por debajo. Resultados parecidos ofrecieron las empresas en 2016.

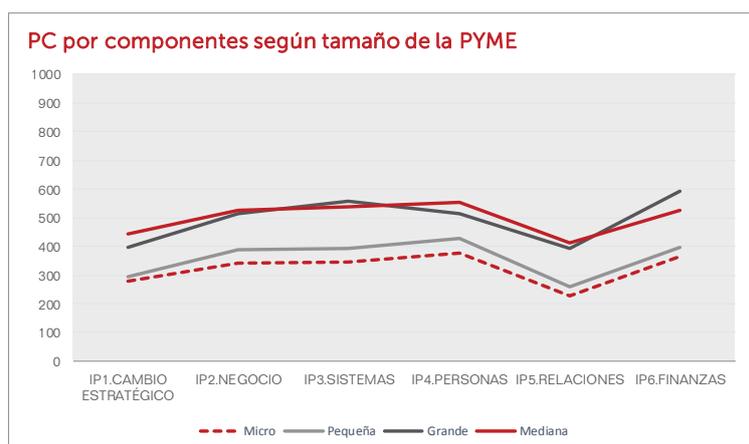


Figura 14. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Si desagregamos el PC por componente y comparamos las PYMES según sus diferentes tamaños, se observa que la gran empresa desarrolla en mayor medida el componente IP6. FINANZAS seguido del IP3.SISTEMAS, mientras que micro, pequeñas y medianas se apoyan en primer lugar en IP4.PERSONAS seguido de IP2.NEGOCIO.

Los resultados obtenidos parecen justificarse por el nivel de recursos con el que cuentan las empresas grandes, que les exige y permite mayor planificación y gestión. Por el contrario, las empresas pequeñas, cubren esa necesidad de recursos a través del esfuerzo y dedicación del equipo.

8.4.2. Perfil competitivo según provincia

En el gráfico de diagrama de cajas se observa diferencia entre el perfil competitivo por provincias, aunque éstas no son significativas (valor $p=0,3825$ de la prueba Kruskal-Wallis).

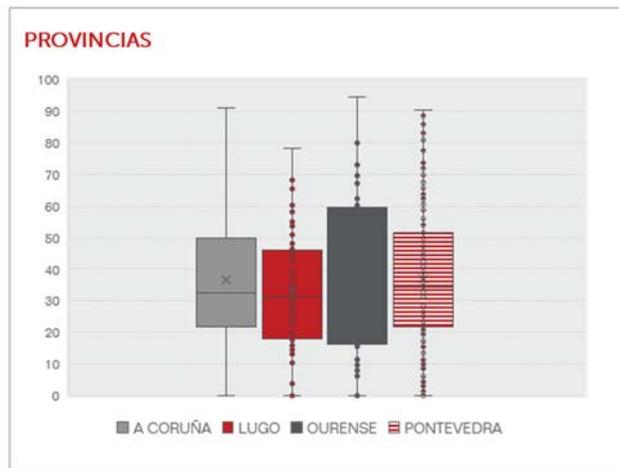


Figura 15. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Se observa que Ourense es la que recoge los valores máximos más elevados y también los valores mínimos más bajos. No obstante, si realizamos un análisis comparativo de los valores medianos de cada una de las provincias es Pontevedra la que obtiene los valores más elevados, seguida de A Coruña. Ourense es la provincia que obtiene valores medianos más bajos.

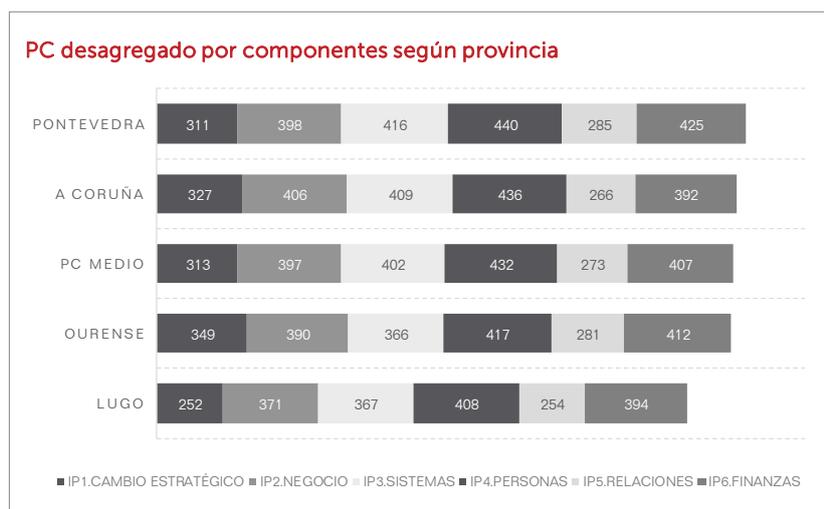


Figura 16. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

La Figura 18 muestra cómo se comporta el PC por componentes para cada una de las provincias, apreciándose que la diferencia mayor se encuentra en el desarrollo en Lugo del componente IP1. CAMBIO ESTRATÉGICO donde, según los resultados obtenidos, existe una visión relativa más cortoplacista que en el resto de provincias.

8.4.3. Perfil competitivo Sistema Productivo Sectorial

Los datos extraídos de la muestra analizada ofrecen diferencias significativas (valor $p=0,000032$ de la prueba Kruskal-Wallis) entre los resultados obtenidos para cada uno de los sectores productivos.

El sector que ofrece los valores máximos más elevados es el de la Salud y asistencia social (con la empresa referente en potencial competitivo en este sector productivo con los valores más elevados).

No obstante, en la Figura 17 se observan sus valores medios (434) que son superados por los sectores de Productos químicos y derivados (534), Información y conocimiento (462) e Industria Auxiliar (446), siendo estos sistemas productivos los que ofrecen valores medios más elevados.

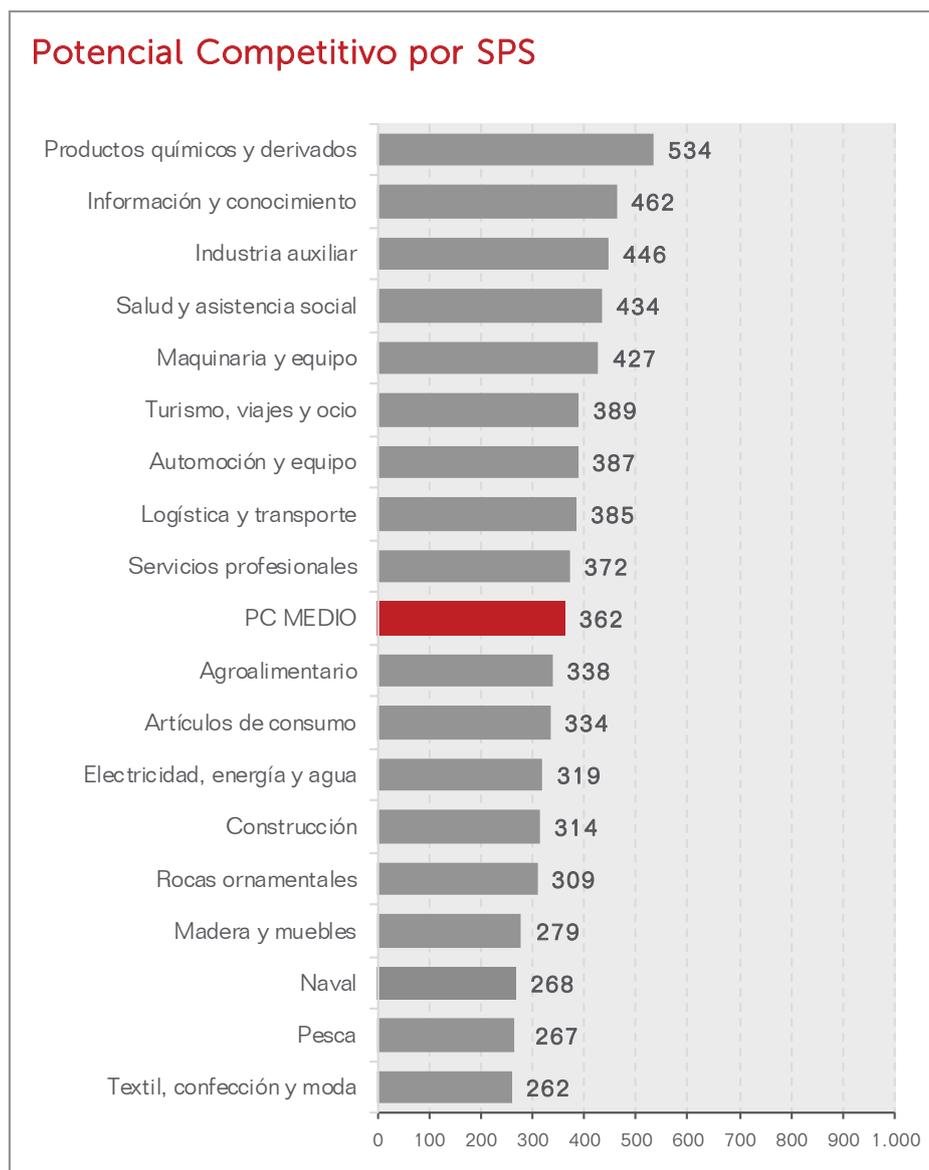


Figura 17. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

La Figura 18 muestra el diferente nivel de desarrollo desagregado en componentes según sectores productivos:

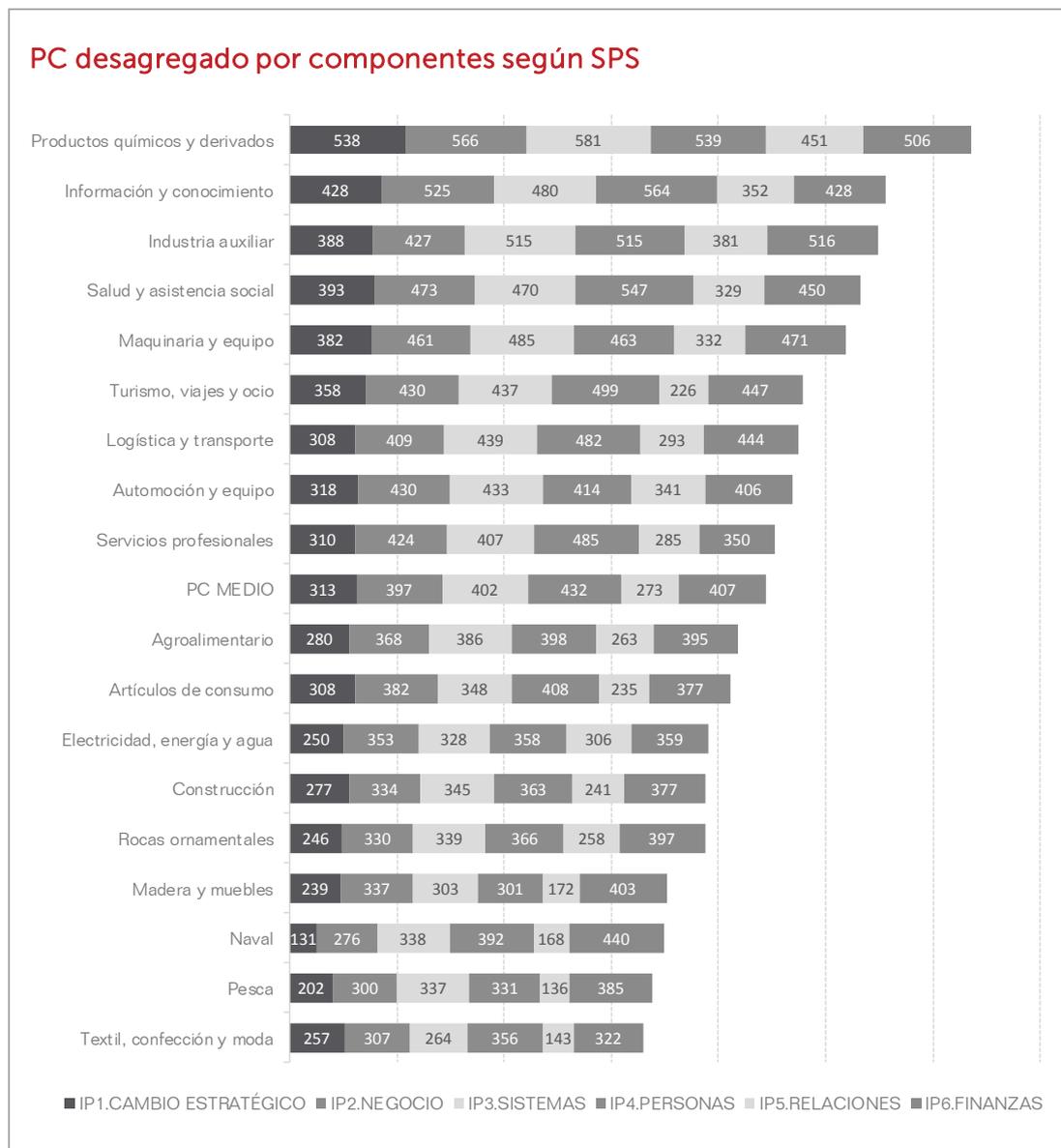


Figura 18. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

La naturaleza del SPS condiciona el componente más desarrollado en que mayormente se apoya su competitividad. El componente Personas es el más desarrollado en la mayoría de los sectores, aunque en los sectores extremos por nivel de desarrollo en PC agregado nos encontramos con una situación destacable:

- El componente Sistemas, es el componente más desarrollado y en el que se apoyan sectores con más elevado desarrollo del PC como Productos químicos y derivados, Maquinaria y equipo y Automoción y equipo.
- El componente Finanzas es el que, salvo la excepción del sector de Industria Auxiliar, está más desarrollado en sectores con más bajo PC como Pesca, Naval, Madera y muebles, Rocas ornamentales, Construcción y Electricidad, energía y agua.

8.4.4. Ranking de empresas según su potencial competitivo



Empresas con Indicador Ardán de empresa con Potencial Competitivo

Empresa	Sistema productivo	Sector	Localidad	
1 PIZARRAS INTRADIMA, S.L.	OURENSE	Rocas ornamentales	Mediana	Sobresaliente
2 PEIXE SOFTWARE, S.L.N.E.	PONTEVEDRA	Servicios profesionales	Micro	
3 UTINGAL, S.L.	PONTEVEDRA	Industria auxiliar	Pequeña	
4 JIM SPORTS TECHNOLOGY, S.L.	A CORUÑA	Artículos de consumo	Pequeña	Notable
5 ADHEX TECH TAPES, S.L.	PONTEVEDRA	Productos químicos y derivados	Mediana	
6 RALOTRANS, S.L.	PONTEVEDRA	Logística y transporte	Pequeña	
7 AUTOMOVILES LOUZAO VIGO, S.L.U.	PONTEVEDRA	Automoción y equipo	Mediana	
8 IMATIA INNOVATION, S.L.	PONTEVEDRA	Información y conocimiento	Mediana	
9 TECSOFTCOM, S.L.	PONTEVEDRA	Información y conocimiento	Pequeña	
10 NETEX KNOWLEDGE FACTORY, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento	Mediana	
11 COLEGIO ALCA, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento	Pequeña	
12 REVI TREFILADOS CABLEADOS, S.A.	OURENSE	Industria auxiliar	Pequeña	
13 VIZA AUTOMOCION, S.A.U.	PONTEVEDRA	Automoción y equipo	Grande	
14 LOGALDIS CORUÑA, S.L.	A CORUÑA	Logística y transporte	Mediana	
15 SISTEMAS OLTON, S.L.	A CORUÑA	Maquinaria y equipo	Micro	
16 OBRAS CIVILES DEL ATLANTICO, S.L.	A CORUÑA	Construcción	Mediana	
17 OVISA PAVIMENTOS Y OBRAS, S.L.U.	LUGO	Construcción	Mediana	
18 ELOGIA MEDIA, S.L.U.	PONTEVEDRA	Servicios profesionales	Pequeña	
19 ANA NAYA GARCIA, S.L.	A CORUÑA	Salud y asistencia social	Mediana	
20 SYSPRO INGENIERIA, S.L.	PONTEVEDRA	Servicios profesionales	Pequeña	Alto
21 IVI VIGO, S.L.	PONTEVEDRA	Salud y asistencia social	Pequeña	
22 BIOMASA FORESTAL, S.L.	A CORUÑA	Madera y muebles	Pequeña	
23 AGROFORESTAL XANCEDA, S.L.	A CORUÑA	Agroalimentario	Micro	
24 TEIMAS DESENVOLVEMENTO, S.L.	A CORUÑA	Información y conocimiento	Pequeña	
25 PIENSOS DUMBRIA, S.L.	A CORUÑA	Agroalimentario	Pequeña	
26 BOTAMAVI SERV. GENERALES MARITIMOS, S.L.	PONTEVEDRA	Logística y transporte	Pequeña	
27 YATECOMERE, S.L.	PONTEVEDRA	Agroalimentario	Pequeña	
28 INDUSTRIAS PROA, S.A.	PONTEVEDRA	Productos químicos y derivados	Mediana	
29 ENERGYWORKS CARBALLO, S.L.	A CORUÑA	Electricidad, energía y agua	Pequeña	
30 EGATEL, S.L.	OURENSE	Maquinaria y equipo	Mediana	
31 CIVIS GLOBAL, S.L.	PONTEVEDRA	Construcción	Mediana	
32 SOCIEDAD GALLEGA DE CARRETIILLAS, S.A.	PONTEVEDRA	Maquinaria y equipo	Mediana	
33 ALTRANS FAST CARGO, S.A.	PONTEVEDRA	Logística y transporte	Mediana	
34 ACADEMIA PAIDOS, S.L.	PONTEVEDRA	Información y conocimiento	Micro	
35 BISCUITS GALICIA, S.L.	PONTEVEDRA	Agroalimentario	Pequeña	

Tabla 3. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

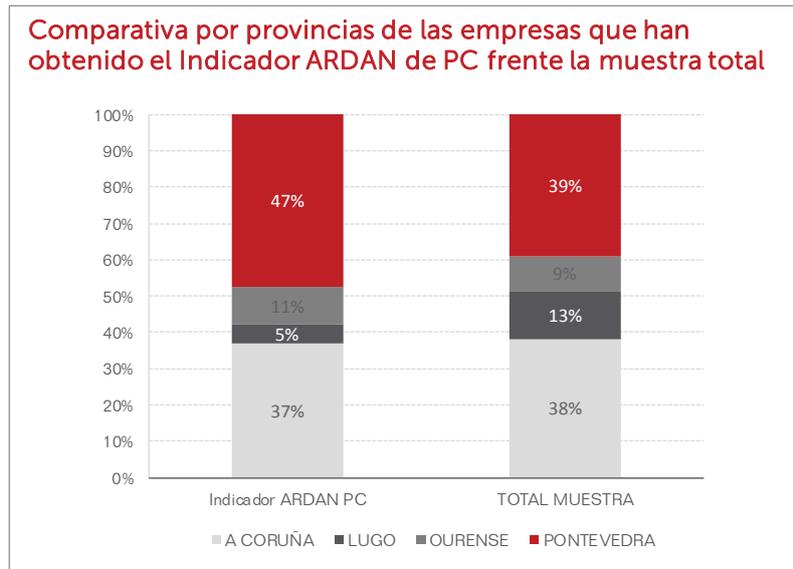


Figura 19. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Aunque aparecen algunas diferencias en composición de la muestra por provincias, frente a las empresas que han obtenido el Indicador ARDÁN de PC, la diferencia no es muy alta. Lugo está proporcionalmente menos representada y Pontevedra más, frente a la muestra completa.

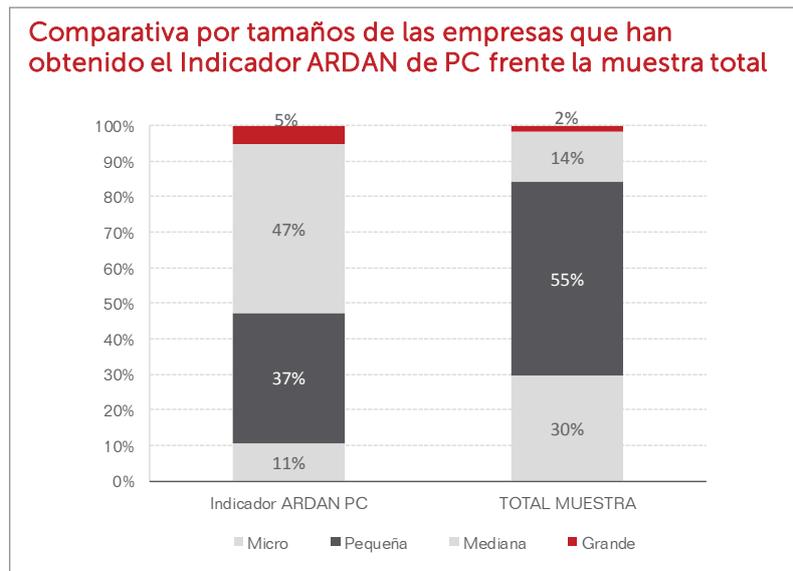


Figura 20. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Sólo el 11% de las empresas mejor posicionadas en potencial competitivo son microempresas, suponiendo un 30% del total de la muestra. A la inversa, destacan las empresas medianas por representar el 47% de las mejores frente al 14% del total y las grandes que suponen el 5% frente al 2% total. Estos datos son coherentes con los obtenidos del análisis agregado de PC según tamaños, ya que las grandes y medianas presentaban mayor nivel de desarrollo de PC que las pequeñas y micro.

Destaca la fuerte representación del sector de Información y conocimiento entre las empresas que han obtenido el Indicador ARDÁN de PC (14,28% más alto que en la muestra) y el sector de Maquinaria y equipo, que ha obtenido el 7,25% más. En el extremo contrario el sector de Productos químicos está representado mucho menos con una diferencia de 9,17 puntos frente a la muestra.

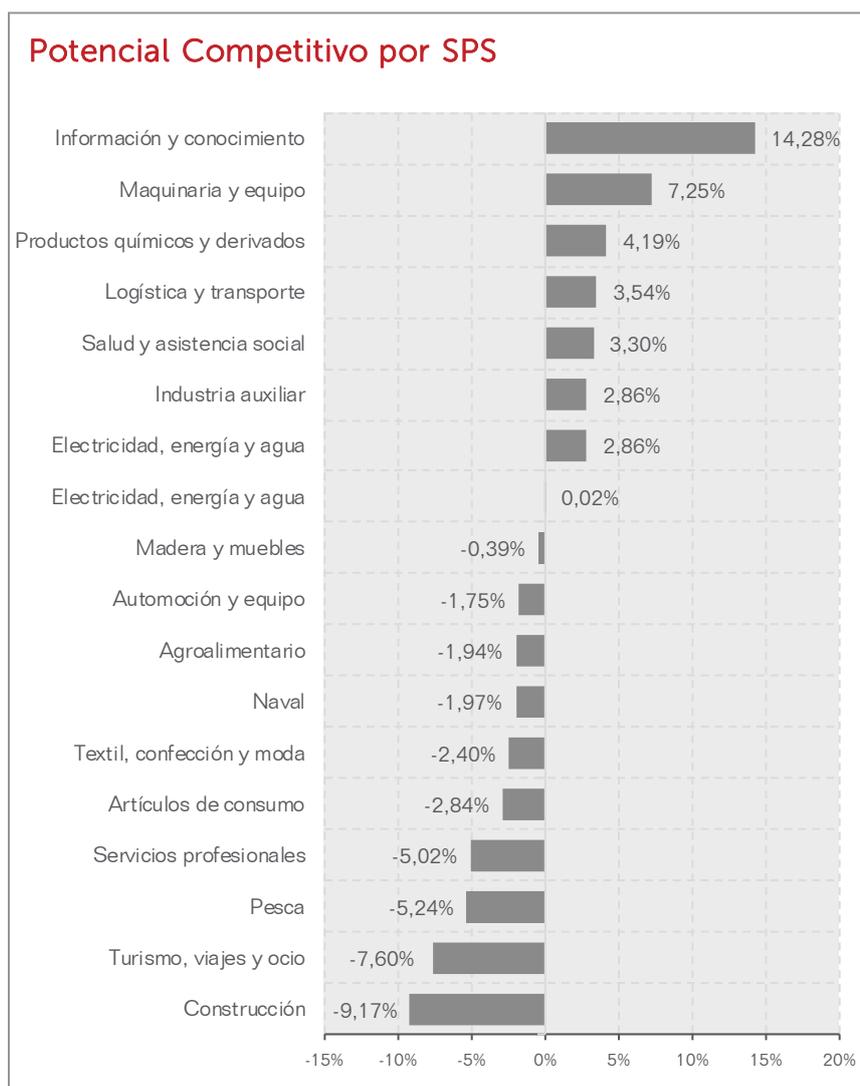


Figura 21. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

8.5. Talento competitivo de la PYME gallega: Aplicación de su Potencial Competitivo

8.5.1. Influencia del Potencial y Talento Competitivo en los Resultados Económicos de la PYME gallega

Como ya defendíamos en la anterior edición de este informe, el potencial y el talento competitivo están relacionados de forma positiva con los resultados económicos de las empresas, aunque cierto es que, por sí mismo, no permiten predecir la rentabilidad económica de las empresas. Dicho de otra forma, las bases sobre las que se sustenta la competitividad suponen un incremento de la probabilidad de alcanzar mayores tasas de rentabilidad, aunque no lo calculan.

Para contrastar la relación entre los aspectos mencionados, se realiza una agrupación de empresas diferenciando su situación comparada de rentabilidad económica respecto al sector y teniendo en cuenta un periodo de referencia de 4 años consecutivos. Esto nos permite diferenciar entre tres grupos de empresas, en función de si la rentabilidad económica que presentan es alta, media o baja.

Los resultados obtenidos en este trabajo muestran la existencia de correlación positiva y significativa (valor p-value = 0.02171 según Kruskal-Wallis).



Figura 22. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Se observa que cuanto mayor desarrollo competitivo se produzca, más probabilidad existe de situarse en el grupo de empresas con rentabilidad más elevada respecto a su sector, al igual que en los resultados del estudio del 2016.

8.5.2. Análisis global del talento competitivo de la PYME gallega

Los resultados obtenidos muestran también relación positiva entre el desarrollo del potencial competitivo y el del talento competitivo. La asociación es moderadamente fuerte.

Indudablemente entendemos que las ventajas ofrecidas se apoyan en competencias de la empresa, estando ambos conceptos íntimamente relacionados. Por ejemplo, contar con una visión estratégica adecuada en la empresa o sistemas de vigilancia adecuados (que forman parte del potencial competitivo) contribuirá a definir lo que los clientes valoran o lo que no valoran y, en base a esto, diseñar el modelo de creación de valor para los clientes de acuerdo con la rentabilidad esperada.

El talento está condicionado por el potencial, y a la inversa también, ya que desde el mercado surgirán nuevas demandas que las empresas están obligadas a atender y que en muchos casos exigirán replantear el desarrollo de sus competencias internas. Definitivamente la relación se entiende como circular.

Para facilitar el análisis del Talento competitivo, hemos agrupado las variables en 4 grupos:

- Diferenciales: Valora cómo son los diferenciales de la empresa y el conocimiento de los mismos por nuestros clientes y cómo afectan a nuestra rentabilidad como empresa.
- Imitabilidad de los productos: Mide el grado de dificultad por parte de la competencia para imitar nuestros productos.
- Situación Competitiva: Valora la situación de la empresa frente a sus competidores.
- Fidelidad de Clientes: Mide la fidelidad de la cartera de clientes de las empresas.

Previo a un análisis detallado de cada uno de los 4 grupos de variables del Talento competitivo, queremos destacar que, tal y como se observa en la siguiente tabla, la Fidelidad de los clientes a las empresas es el aspecto que se considera más elevado de todos los recogidos, ya que el 59% de las empresas analizadas consideran que cuentan con clientes fieles que proactivamente comunican su empresa.

En el extremo opuesto se sitúa la situación competitiva, ya que sólo el 9% de las empresas consideran que cuentan con una posición de liderazgo en su actividad.

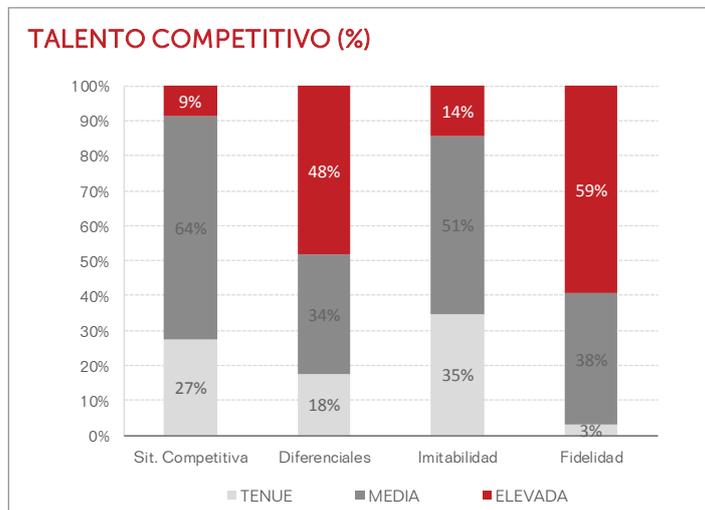


Figura 23. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Diferenciales

El 34% de empresas consideran que no disponen de un diferencial como tal, aunque cumplen con todas las expectativas de sus clientes. No obstante, aun contando con diferenciales claros, solo 2 de cada 10 considera que son vivos y los adaptan de forma constante a las necesidades de sus clientes para dar siempre la respuesta esperada.



Figura 24. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

El 55% considera que los extras que ofrecen (personalización, entrega, atención, ...) suponen un valor añadido tanto para la empresa y también para el cliente, suponiendo rentabilidad para la empresa. Por el contrario, el 36% considera que estos añadidos solo permiten vender más, aunque no permiten incrementar el precio, mientras que el 10% restante cree que son tan costosos que han desistido a incorporar aspectos de diferenciación porque su coste no aporta rentabilidad suficiente.

Imitabilidad de Productos

Destacable resulta la cifra de que el 86% de las empresas consideran que sus productos o forma de ofrecerlo podrían ser fácilmente imitados. De estos, el 59% considera que dispondría de un tiempo prudencial para poder readaptar su oferta, mientras que el 41% restante considera que no. Convendría analizar las raíces de esta situación en la cantidad o calidad de innovación que se lleva a cabo en la empresa gallega. (Ver resultados del Diagnóstico de la I+D+i empresarial en Galicia, recogido en este Informe).

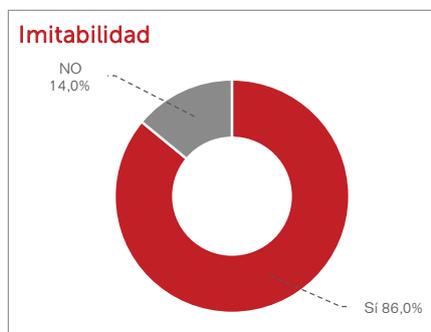


Figura 25. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Situación Competitiva

Como ya hemos comentado, el 9% de las empresas se define como líderes indiscutibles de su actividad. El 64% de las empresas que han participado, se consideran referentes en su actividad, de forma que, en su ámbito geográfico, cualquier cliente les tendría en cuenta como referencia entre los tres de su actividad.

El resto de empresas manifiesta una posición neutra al considerar que no tiene ningún posicionamiento específico, compitiendo como todos.

Fidelidad de Clientes

De la interpretación de los resultados obtenidos, destaca la apreciación por parte del 59% de las empresas de que sus clientes son sus mejores comerciales y que la captación de nuevos suele venir por recomendaciones de otros.

Es importante destacar que el 38% de las empresas consideran que, aunque sus clientes están satisfechos, son pasivos a nivel de comunicación y no suelen difundir la marca.

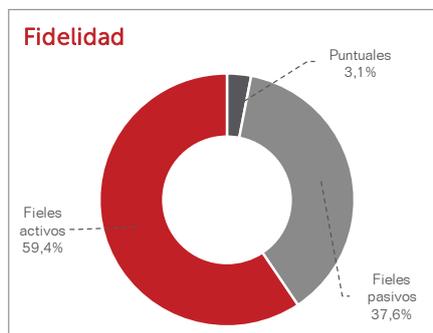


Figura 26. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

El 97% de las empresas considera que sus clientes son fieles (pasivos y activos).

Puede extraerse de la información recogida que las PYMES gallegas, apoyan en mayor medida su posicionamiento actual (principalmente como referentes) en la confianza que tienen respecto a sus clientes que respecto a la que les ofrece su cartera de productos, a la que consideran fácilmente imitable y con escasos diferenciales.

8.6. Influencia del entorno

8.6.1. Análisis global

La asociación entre el desarrollo de PC y el aprovechamiento de las oportunidades ofrecidas por el entorno es positiva, aunque bastante débil, tal y como se desprende de las correlaciones estudiadas. Estos resultados no nos permiten ser tajantes respecto a si las empresas con más alto nivel de desarrollo de su potencial, aprovechan mejor las oportunidades que les ofrece el entorno, aunque se apunte en esta dirección.

En paralelo, la estadística aporta rigor científico para extraer conclusiones respecto a la importancia que tiene para las PYMES determinados elementos del entorno. En este sentido, el papel de instituciones, fundamentalmente públicas, es protagonista. Un análisis profundo del impacto de las actuaciones de estos elementos sobre la competitividad empresarial puede ayudar a dar luz sobre la asignación de recursos y sus prioridades.

También el análisis nos muestra los elementos del entorno sin repercusión ni reconocimiento en las empresas, y que nos lleva a profundizar en un análisis posterior, ¿No se reconocen porque no existen o bien, aun existiendo, las empresas no son concededoras de ello?

Aspectos con influencia elevada en el desarrollo de actividad

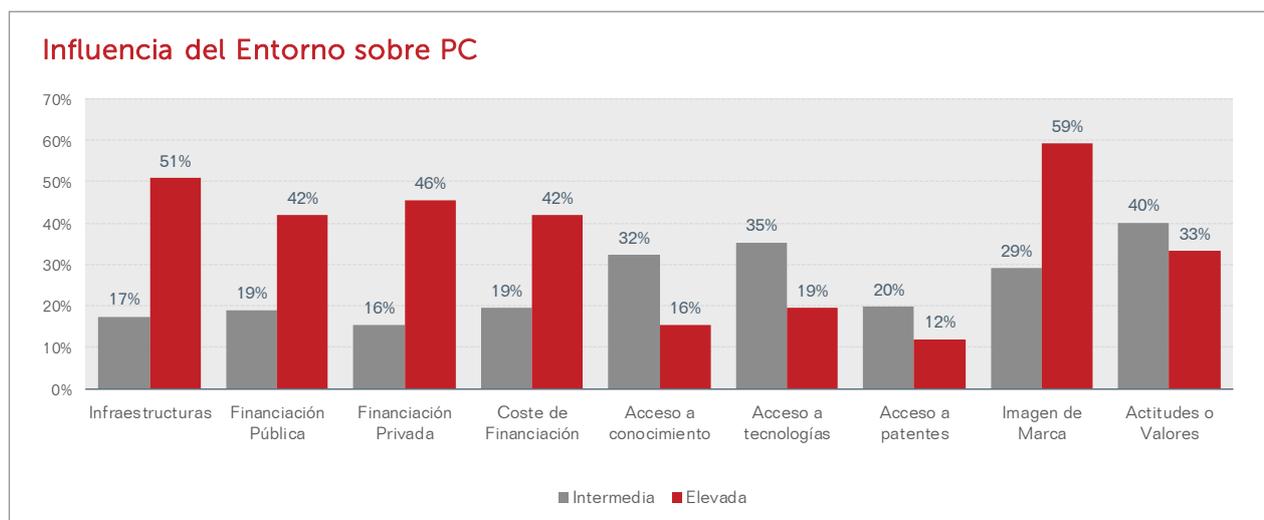


Figura 27. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

El factor Reputación/Imagen de marca (país, región, sector, ...) es el que más influencia positiva ejerce sobre la actividad de las empresas, impactando de forma elevada o intermedia en un 88% de las mismas. Según los equipos encuestados, la opinión concebida sobre un país o región importa y afecta a la competitividad empresarial.

Le sigue el impacto de las Infraestructuras, según un 51% de las PYMES encuestadas.

En el extremo opuesto se sitúa el Coste de la financiación (pólizas de crédito, descuento de efectos, *factoring*, préstamos, ...), ya que el 19% manifiesta que dificulta su actividad.

Aspectos que menos influencia ejercen en el desarrollo de la actividad

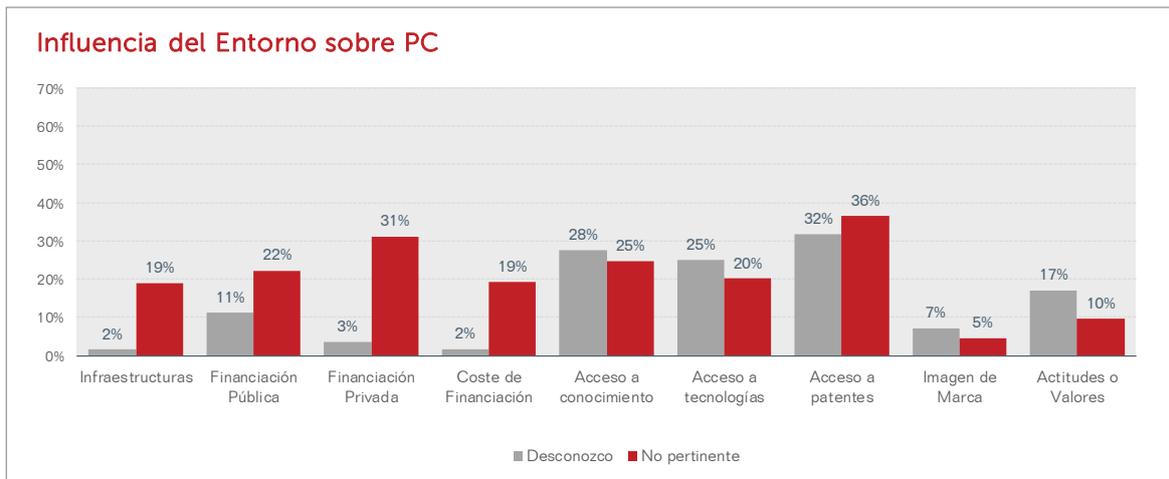


Figura 28. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Resultan inquietantes los datos sobre el desconocimiento que algunas empresas manifiestan acerca del impacto que ejercen sobre ellas determinados elementos de su entorno. La reflexión futura en la que convendría profundizar es si esto se debe a una falta de comunicación o transparencia sobre el papel de elementos del entorno, o por el contrario se justifica por un desacierto en sus enfoques. Diferenciamos para el análisis del dato de respuestas 'No pertinentes' ya que aquí se recogen aquellas empresas que no consideran estos elementos como necesarios y por lo tanto no manifiestan crítica sobre su papel en su actividad.

8.7. Herramientas y Modelos Utilizados

El trabajo realizado por el departamento de Servicios Avanzados de la Zona Franca de Vigo ha facilitado la recogida de datos de 458 empresas. El tamaño de muestra asegura una precisión razonable en todas las estimaciones realizadas referidas al conjunto de toda la muestra, así como la validez de todos los contrastes estadísticos realizados.

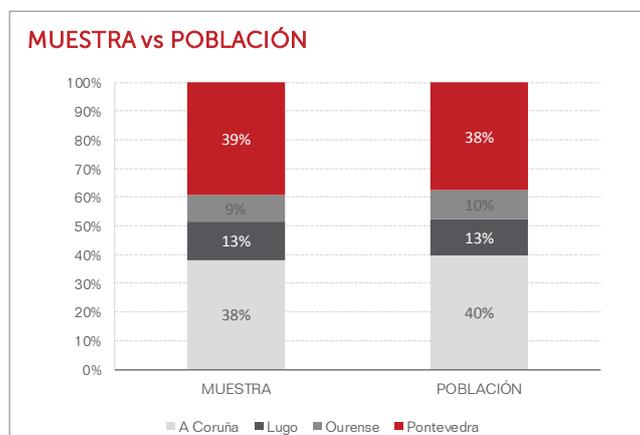


Figura 29. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

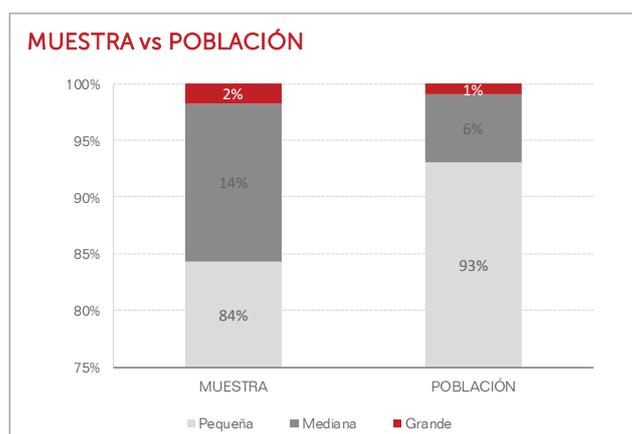


Figura 30. Fuente: Elaboración propia a partir de la Encuesta sobre Competitividad de la Comunidad Autónoma Gallega 2017. Instituto Galego de Promoción Económica y Consorcio Zona Franca de Vigo.

Los resultados desagregados relativos a estimaciones realizadas con submuestras de pequeño tamaño deben ser interpretadas con cautela dada su menor fiabilidad (resultados para empresas grandes o medianas, resultados para provincias y resultados para cada sector de actividad).

Para la construcción del índice de potencial competitivo a partir de las 42 variables del cuestionario relacionadas con este bloque conceptual se ha utilizado el método estadístico Análisis de Componentes Principales (ACP). La primera componente principal constituye el índice buscado, y consiste en la combinación lineal de las variables originales que maximiza la varianza, siendo por ello la combinación de las variables que explica en mayor grado la variabilidad global existente. Para valorar la adecuación de esta técnica se ha comprobado que todas las variables utilizadas están significativamente correlacionadas entre sí, y que la variabilidad explicada por la primera componente supera el 50% del total siendo muy superior a la explicada por la segunda y sucesivas.

Se utiliza el coeficiente alfa de Cronbach para analizar la consistencia global del cuestionario. El valor del coeficiente alfa 0,9759 se puede considerar altamente satisfactorio. La eliminación de cualquiera de los *ítems* del cuestionario mantiene el valor de alfa siempre por encima de 0,97, lo que permite asegurar que el valor del índice no está especialmente condicionado por ninguna de las preguntas del cuestionario.

El índice de potencial competitivo se ha normalizado mediante una transformación lineal para que tome valores entre 0 y 1.000, utilizando para ello los valores mínimo y máximo teóricos. Por otra parte, se ha comprobado que existe un sesgo de respuesta derivado del cargo de la empresa que contesta el cuestionario, por lo que se ha realizado una corrección para suprimir el efecto de ese sesgo sobre el índice.

El mismo procedimiento se utiliza para la construcción de índices parciales correspondientes a las seis componentes en que se divide el índice de competitividad, conservando en todas ellas las ponderaciones del índice general.

En el análisis de significación de los coeficientes de correlación se utiliza la corrección de Holm para evitar el efecto de las comparaciones múltiples.

Para el análisis de los factores que pueden influir en el valor del índice (tamaño de la empresa, localización, sector de actividad), se emplea el contraste no paramétrico de Kruskal-Wallis cuando el número de niveles del factor es superior a 2, y la prueba de Mann-Whitney (también llamada prueba de Wilcoxon para dos muestras independientes) para la comparación de dos niveles.

Para la comparación de variables por pares (dimensión técnica frente a dimensión humana) se emplea la prueba no paramétrica de Wilcoxon para pares relacionados.

Los cálculos estadísticos se realizan con el programa de uso libre R 3.4.0¹.

¹ R Core Team (2017). R: A language and environment for statistical computing. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. URL <https://www.R-project.org/>.

8.8. Conclusiones

Se consolida el indicador ARDAN de Potencial Competitivo introducido en el 2016 como medida eficaz y de referencia sobre los elementos que más influyen en la sostenibilidad de las empresas. En la presente edición, se completa con la medida del talento competitivo y la influencia de las variables del entorno, contando ya con una referencia objetiva sobre la capacidad de generar ventajas competitivas y resultados sostenibles. Resulta relevante la importancia relativa que adquiere el componente Sistemas, circunstancia que parece estar alineada con la adaptación tecnológica que está viviendo el mercado, debido a las necesidades de las empresas por ser más flexibles y productivas. A su vez, se trata de una de las tendencias y/o revoluciones más marcadas en el mercado, cuyo marco es la Industria 4.0., que sin duda cambiará de forma radical la manera de competir.

En relación al perfil competitivo de la PYME gallega, los resultados muestran que se encuentra en un nivel de desarrollo medio-bajo de 362 puntos (sobre 1000), experimentando un tímido crecimiento respecto al 2016. El tamaño de las empresas influye, siendo aquellas más grandes las que obtienen mayores valores de su PC. Con respecto al sector productivo sucede lo mismo, siendo los sectores de Productos químicos y derivados, Información y conocimiento e Industria Auxiliar los que muestran valores medios más elevados de forma significativa.

Destacar también, como ocurría el año pasado, que existe una relación positiva entre nivel de desarrollo del potencial competitivo y rentabilidad económica sostenida. En momentos de cambios tan trascendentales como los actuales, las empresas se encuentran ante el reto de rediseñar su estrategia para mantener y mejorar su rentabilidad. En este sentido, cabe resaltar el importante avance que supone la introducción de los nuevos aspectos de competitividad incorporados en el análisis de este año: la influencia del Entorno y el talento competitivo.

Respecto al talento competitivo, la PYME gallega se apoya principalmente en el convencimiento de la fidelidad de sus clientes, frente a la creencia de contar con una oferta de productos con suficientes diferenciales frente a sus competidores.

Por lo que respecta al entorno, el factor Reputación/ Imagen de marca (país, región, sector, ...) es el que más influencia positiva ejerce sobre la actividad de las empresas, impactando de forma elevada o intermedia en un 88% de las mismas. Le sigue el impacto de las Infraestructuras, según un 51% de las PYMES encuestadas.

En definitiva, el indicador ARDAN de Potencial Competitivo se mantiene vivo, actualizándose con nuevas variables, valorando la influencia del entorno y completándolo con la medida del talento competitivo. Los resultados han sido muy satisfactorios y animan a continuar profundizando en un instrumento clave para apoyar a las empresas en el diseño de la estrategia de cambio para mantener y mejorar su competitividad.

Los resultados obtenidos muestran la capacidad de mejora de la PYME gallega. Se trata de un reto muy importante, en el que las Administraciones Públicas deberán jugar un papel clave abarcando al menos tres frentes esenciales. Apoyar el desarrollo de la herramienta, fomentar su aplicación por las PYMES e integrar la información conseguida en sus decisiones de crecimiento, aplicación de recursos..., para mejorar la competitividad de tejido empresarial gallego y el bienestar de nuestra sociedad. La colaboración entre el CONSORCIO DE LA ZONA FRANCA DE VIGO e IGAPE son una garantía para avanzar por el buen camino.

Isabel Álvarez
Federico Miretti
Equipo de Investigación de DPI

Antonio Vaamonde Liste
Catedrático de Estadística de la Universidad de Vigo