2013

Informe económico y de competitividad

CONTENIDOS

Prólogo 5
ARDÁN Galicia 2013, Directorio e Informe económico y de competitividad 11

Informe económico y de competitividad

1 Situación económica y competitiva de las empresas de Galicia 17
- 1.1 Introducción 17
- 1.2 Coyuntura económica: una salida en falso 18
- 1.3 Empresas y sectores de actividad 20
- 1.4 Coyuntura económica sectorial 24
- 1.5 Competitividad de la economía gallega en 2011-2012 27
- 1.6 Desarrollo económico regional 35

2 Estudio global de las empresas de Galicia 41
- 2.1 La empresa gallega: evolución económica y financiera 41
- 2.2 El empleo en las empresas de Galicia 54

3 Estudio sectorial 63
- 3.1 Las actividades empresariales más representativas en Galicia 63
- 3.2 Sectores más dinámicos 72
- 3.3 Radiografía económica y financiera de los sectores empresariales de Galicia 73

4 Las actividades empresariales y el territorio 137
- 4.1 Análisis por provincias 137
- 4.2 La perspectiva comarcal 147
- 4.3 La dinámica de la evolución empresarial en las comarcas de Galicia 152

5 Indicadores de mejores prácticas empresariales 159
- 5.1 Introducción 159
- 5.2 Las empresas bien gestionadas 161
- 5.3 Las empresas gacela 181
- 5.4 Las empresas de alto rendimiento 195
- 5.5 Las empresas generadoras de riqueza 205
- 5.6 Las empresas de alta productividad 211

6 La internacionalización de la empresa gallega 223
- 6.1 Introducción 223
- 6.2 La internacionalización empresarial: concepto y medida 224
- 6.3 La encuesta Ardán sobre la empresa internacionalizada 227
- 6.4 Contexto internacional 230
- 6.5 La internacionalización de la empresa gallega: caracterización y particularidades 242
- 6.6 Determinantes de la propensión exportadora de las empresas 254
- 6.7 Indicador Ardán de empresa internacionalizada 256
- 6.8 Conclusiones 266

7 RSE en las empresas de Galicia 269
7.1. Introducción a la RSE: conceptos clave 269
7.2. Informe diagnóstico: implantación de la RSE en la empresa gallega 272

8 El sector de la automoción en Galicia 287
8.1. Introducción 287
8.2. La industria de automoción a escala internacional 288
8.3. La industria de automoción en España 291
8.4. El sector de automoción en Galicia 294
8.5. Conclusiones y reflexiones finales 303

9 Los factores críticos para la competitividad. ¿Alguna novedad a la vista? 309
9.1. Introducción 309
9.2. Los indicadores de competitividad ex-ante 309
9.3. Los indicadores de competitividad ex-post 320

01

Situación económica y competitiva de las empresas de Galicia

1·1
Introducción

1·2
Coyuntura económica: una salida en falso

1·3
Empresas y sectores de actividad

1·4
Coyuntura económica sectorial

1·5
Competitividad de la economía gallega en 2011-2012

1·6
Desarrollo económico regional

01

SITUACIÓN ECONÓMICA Y COMPETITIVA DE LAS EMPRESAS DE GALICIA

1·1 Introducción

Con la información empresarial y contable relativa al año 2011, y con las estimaciones ya disponibles para el año 2012, se confirmó la doble recesión que en esta crisis castiga a la economía gallega y española. Una doble recesión que comenzó con una crisis del sector financiero y un desplome del mercado inmobiliario, continuó con una recesión industrial (primero en las manufacturas vinculadas a la construcción y luego al resto de las de bienes de consumo) para, en la actualidad (a resultas del desempleo, devaluación salarial y colapso de las cuentas públicas) amenazar con arrastrar a los números negativos al conjunto del sector servicios.

Como quiera que ya no contamos, en España y Galicia, con una moneda que devaluar, ni tampoco con una deuda pública asociada a la moneda común, los únicos mecanismos de política económica que actúan sobre esta coyuntura crítica están siendo una devaluación interna de las rentas disponibles de los hogares y unos costes crecientes de la deuda externa (pública y privada) que laminan el potencial papel compensatorio del sector público. El entorno europeo se complica con una revaluación relativa del euro, la cíclica presión de una amenazadora prima de riesgo y una muy limitada actividad de estímulo del BCE y de las políticas diseñadas en Bruselas. Con una entrada de la eurozona de la que formamos parte en recesión.

Con este panorama interno dentro de España y externo en la Eurozona, las perspectivas de futuro para la economía de Galicia se sitúan de forma decisiva en las exportaciones a los mercados extracomunitarios. Es por ello que realizaremos más adelante un análisis específico sobre el particular, análisis del que adelantamos aquí las luces y las sombras.

En primer lugar, debe resaltarse que lo que más lastra el comportamiento exterior de la economía gallega es el peor comportamiento de nuestras exportaciones al resto de España y la recesión de la demanda turística interna. En contraste debe resaltarse que el comportamiento de las exportaciones de mercancías fuera de España fue tan positivo en Galicia como en el conjunto de la economía española, un dato singularmente valioso porque en cuanto a apertura exportadora, Galicia está entre las mejores regiones de España.

No obstante, este éxito exportador fuera de España no tiene que ver con las ventas al resto de la UE, un mercado en atonía, como con las ventas con destino geográfico extracomunitario, que registran tendencias mucho más favorables. Por eso es tan importante lograr una mayor diversificación geográfica de nuestras exportaciones con el objetivo de situar la cuota intracomunitaria de las mismas desde Galicia por debajo de la media española. Este objetivo debiera complementarse con el de detener la caída de nuestra cuota exportadora en España hacia las economía emergentes.

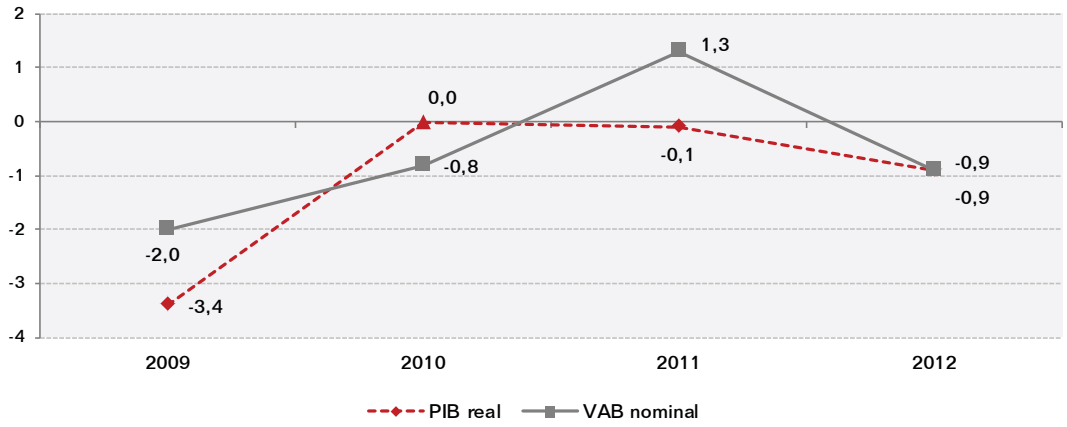
Ante la ausencia de una política de estímulos de demanda ni dentro de España ni dentro de la Eurozona, para salir de la recesión de nuestras actividades manufactureras y productivas no es suficiente la evolución positiva del saldo comercial, si está causado por un agudo desplome de las importaciones asociadas al consumo de las familias. Se hace necesario un dinamismo exportador inequívoco. Y, en este aspecto, los últimos datos disponibles nos informan de una entrada en tasas negativas durante el año 2012 para las exportaciones de bienes y servicios de la economía gallega. Tasas que contrastan con las aún positivas para ese período en la economía española.

Galicia estaría padeciendo la recesión de la demanda interna española, así como la paulatina desaceleración del conjunto de las economías de la eurozona. Es éste un escenario sumamente adverso para el que solo se atisban dos vías de salida: engancharse al dinamismo de las economías emergentes extraeuropeas o un cambio de orientación de las políticas económicas diseñadas desde Bruselas (Comisión y Consejo Europeo) y Frankfurt (Banco Central Europeo). Mejor ambas cosas a la vez.

1·2 Coyuntura económica: una salida en falso

Sosteníamos en el Informe Ardán del año pasado que 2010 había supuesto una salida en falso de la grave recesión que padecíamos hasta el año anterior. Con los datos que conforman el núcleo central de este Informe, el año 2011 reafirma el diagnóstico, pues el crecimiento en términos reales del PIB habría entrado en tasas negativas, tasas que se agravan con las primeras estimaciones que ofrece el INE para el 2012. El bienio 2010-2011 habría supuesto una salida en falso hacia una segunda recesión.

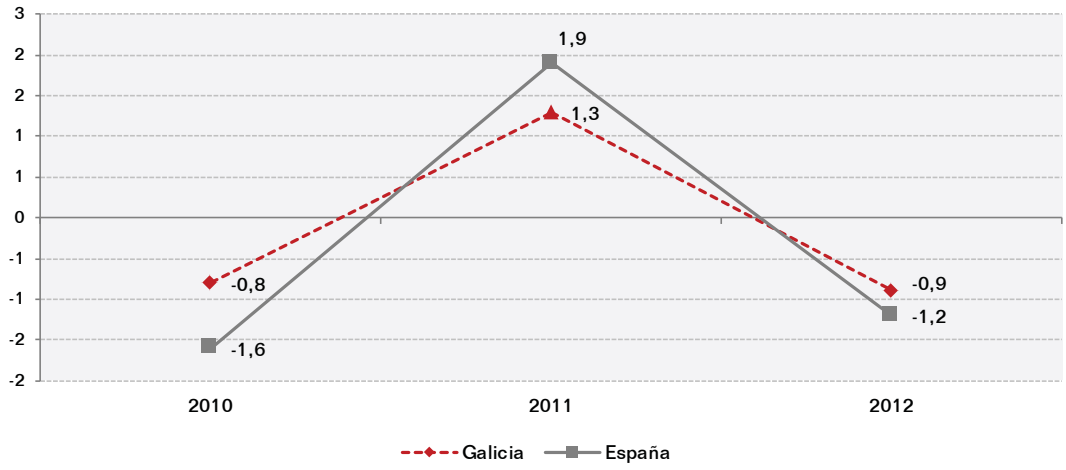
Crecimiento económico de Galicia



Fuente: Elaboración propia con datos de www.ine.es

Las tasas de crecimiento nominal del VAB (que aquí serán la referencia para contrastar con los datos de Ardán) presentan en 2011 un crecimiento positivo del 1,3% (sólo del 0,4% en términos nominales) que en términos de PIB, una vez incorporados los impuestos sobre la producción que disminuyen notoriamente en 2011, se ajustan al crecimiento cero para los años 2010 y 2011 que calificamos de salida en falso. Un proceso paralelo al que caracteriza al conjunto de España. Con dos matices. El primero que en términos nominales la falsa recuperación del año 2011 es inferior entre nosotros. La segunda que también en la recesión de 2012 parece que la economía gallega acusaría un impacto negativo algo menor.

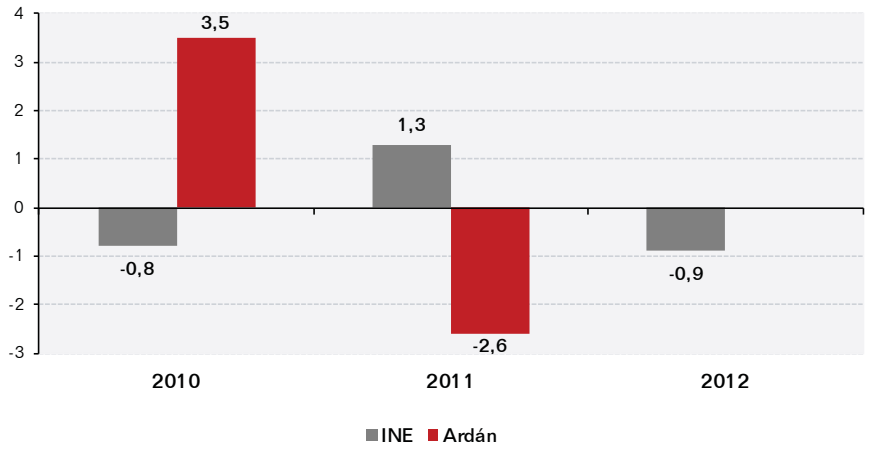
Crecimiento agregado nominal del VAB



Fuente: Elaboración propia con datos de www.ine.es

La transición de un descenso nominal del -0,8% en 2010 a un crecimiento del 1,3% en 2011 del VAB agregado de la economía gallega que estima el INE, muy semejante a la que estima el IGE, será la que nos permitirá contextualizar las estimaciones de la coyuntura empresarial de Galicia derivadas de la base de datos Ardán explorada para 17.550 empresas con datos para el bienio 2010-2011.

Crecimiento del VAB nominal total en Galicia



Fuente: Elaboración propia con datos de www.ine.es y ARDÁN

Mientras el INE dibuja una falsa recuperación en 2011 en la medida en que tanto el año anterior como el posterior el resultado habría sido negativo, los datos Ardán anotan ya en 2011 una evolución claramente negativa con una caída del 2,6%. En ese sentido, la muestra de empresas Ardán estaría adelantando en 2011 el cambio de tendencia que el INE confirma con sus primeras estimaciones del año 2012. Y lo estaría haciendo señalando una mayor intensidad de la recesión.

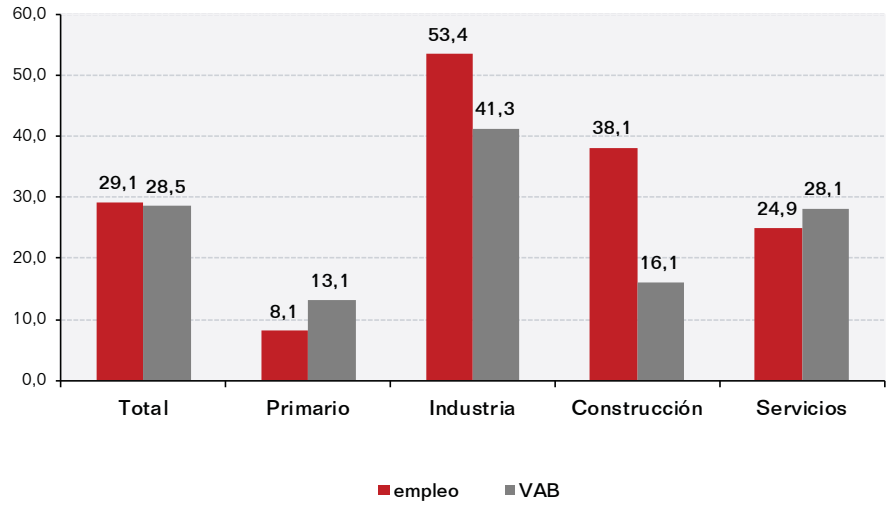
Como quiera que las ponderaciones sectoriales son muy semejantes en ambos casos, la explicación de las diferencias en niveles, no en tendencias habría que circunscribirlas al especial peso que tiene el sector industrial en la muestra de la base de datos Ardán y a la ausencia de empresas de la construcción (las no domiciliadas en Galicia) y de algunos servicios públicos en nuestra base de datos. Si a eso añadimos la presencia residual de las microempresas en la misma, el peor dato de Ardán para 2011 habría que interpretarlo como indicador de un especial deterioro de la actividad manufacturera de las empresas medianas y grandes domiciliadas en Galicia, así como en el sector de la edificación. El menos malo dato del INE tendría que ver con el contrapeso de la obra pública ejecutada en Galicia por

empresas no domiciliadas entre nosotros y con un menor impacto de la coyuntura económica adversa en las empresas de menor dimensión.

1·3 Empresas y sectores de actividad

La cobertura de la base de datos ARDÁN (para 2011 con 17.550 empresas) respecto al total del empleo de la economía gallega se sitúa en un 29,1% del total, porcentaje que en términos de VAB es del 28,5%. Cuando desagregamos estos porcentajes de cobertura para los distintos sectores económicos la situación es heterogénea.

Cobertura base de datos Ardán (2011)

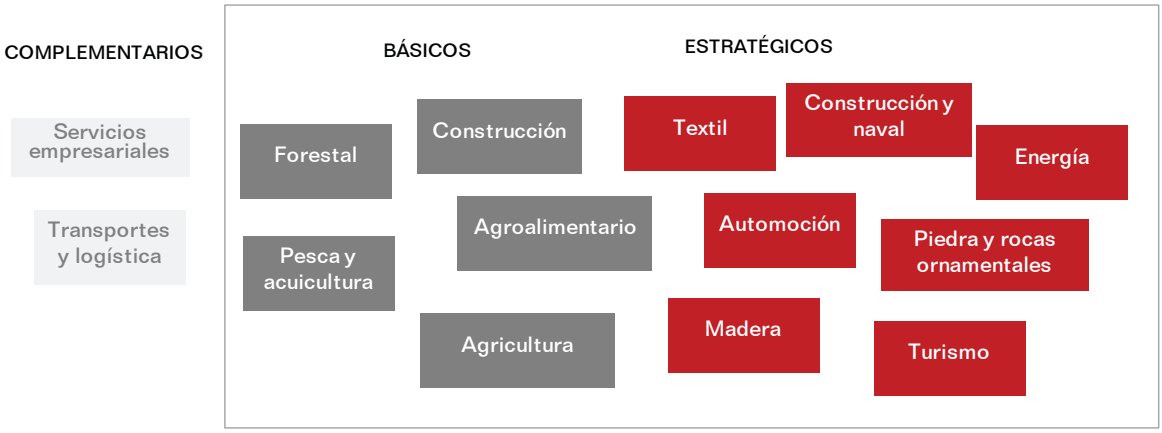


Fuente: Elaboración propia con base de datos Ardán e INE

Las empresas evaluadas son especialmente representativas, ya por empleo ya por VAB, del sector industrial gallego y de las empresas de construcción más intensivas en empleo, pero mucho menos del sector servicios (singularmente de los públicos) y del sector primario de la economía gallega.

No obstante, tales asimetrías se acompasan bien con aquel núcleo de la economía gallega que podemos considerar estratégico de acuerdo con la Xunta de Galicia. Ya que las ramas industriales y manufactureras serían aquellas en las que nos jugamos nuestro futuro competitivo.

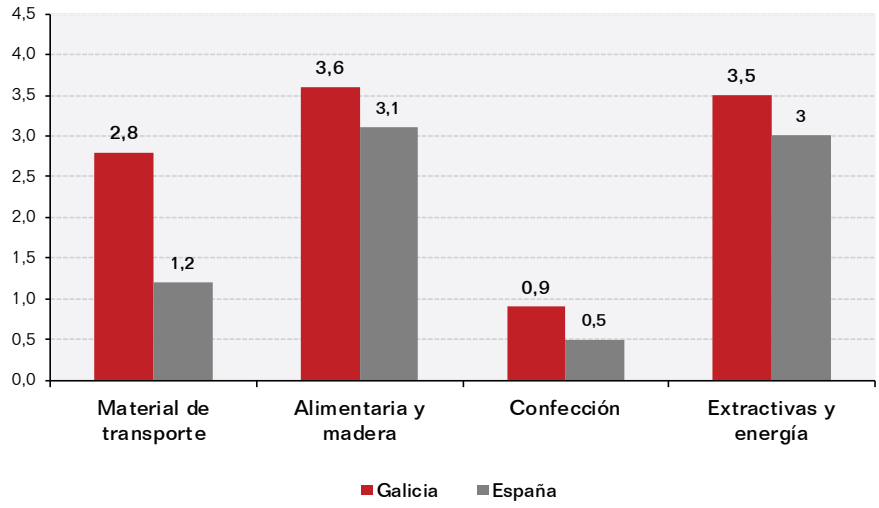
Clasificación sectorial de la Xunta de Galicia



Fuente: Plan Estratéxico Galicia 2010-2014

Pues es en esas ramas de actividad, especialmente representadas en la base de datos Ardán, donde nuestro peso en el conjunto de la economía española es afortunadamente más relevante.

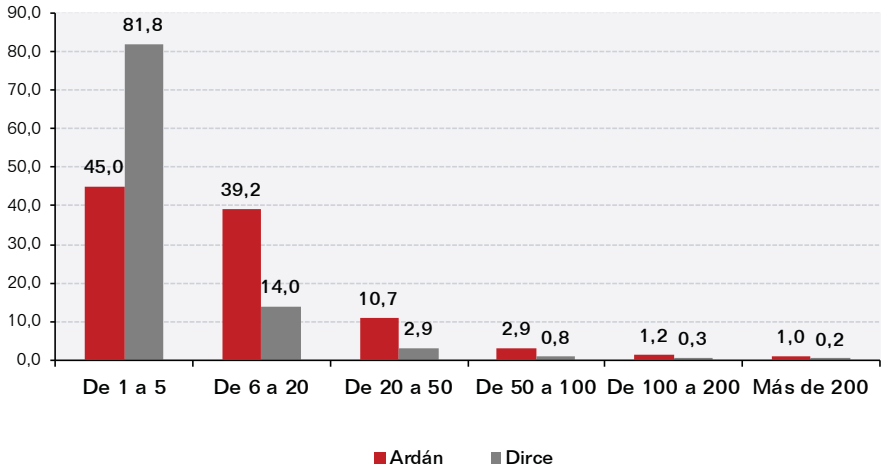
Peso de los sectores estratégicos (% PIB total en 2011)



Fuente: elaboración propia con datos www.ine.es

En cuanto al número de empresas, nuestra base de datos incluye el 21,6% del total de las que en Galicia cotizan a la seguridad social. Desde el punto de vista de la dimensión de las empresas estarían infrarepresentadas, en ese porcentaje, las de menor tamaño cuando éste lo evaluamos por el número de empleados; ya que las de 1 a 5 trabajadores suponen el 81,8% del total de las empresas gallegas, pero sólo el 45% de las de la base de datos Ardán. Por el contrario, contaríamos con una elevada fracción de las de tamaño medio y grande.

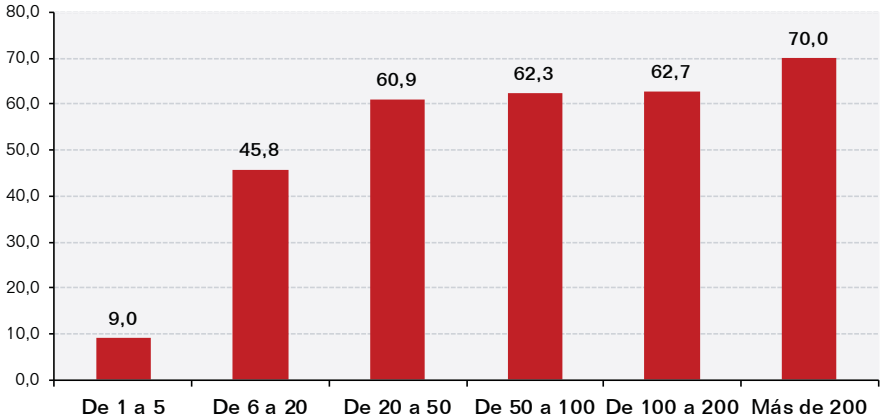
Distribución por tamaños de empresa en muestra Ardán y en población empresarial Dirce (2011)



Fuente: Elaboración propia con datos Ardán y DIRCE

Es así que mientras para las microempresas gallegas (de 1 a 5 asalariados) Ardán sólo recoge un 9% del total de las mismas, para las empresas de más de 20 trabajadores supera siempre el 60% de las existentes.

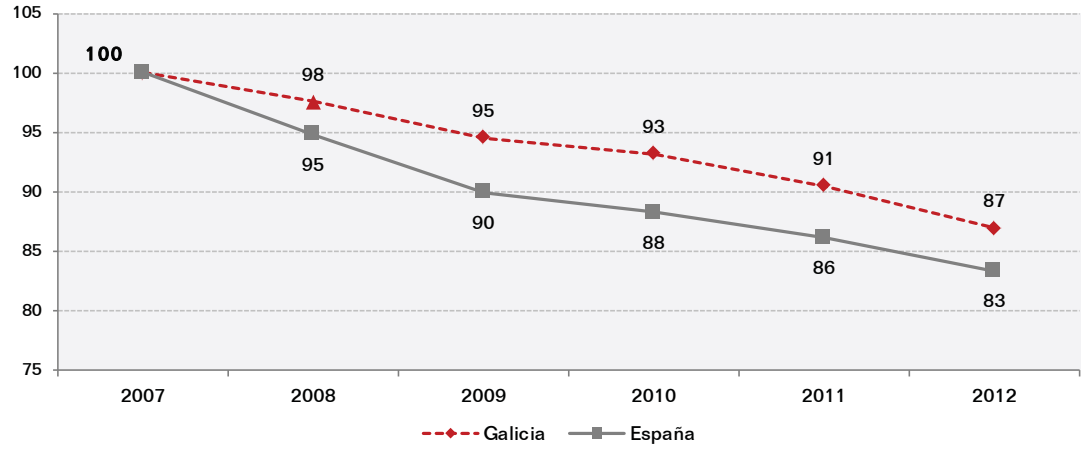
Porcentaje de empresas en Ardán sobre Dirce según número de trabajadores (2011)



Fuente: elaboración propia con datos Ardán y DIRCE

En este contexto, cuando manejamos la población total de empresas inscritas en la Seguridad Social en Galicia, su evolución puede ser considerada un indicador relevante de la coyuntura económica. En tal sentido la serie elaborada con números índice (base 100 en 2007) confirma la alarma con que los datos Ardán de VAB califican el año 2011 ya que no se observa contención alguna del declive de la serie en dicho año y, por el contrario, sí una tendencia prácticamente lineal e ininterrumpida de tal declive hasta el año 2012.

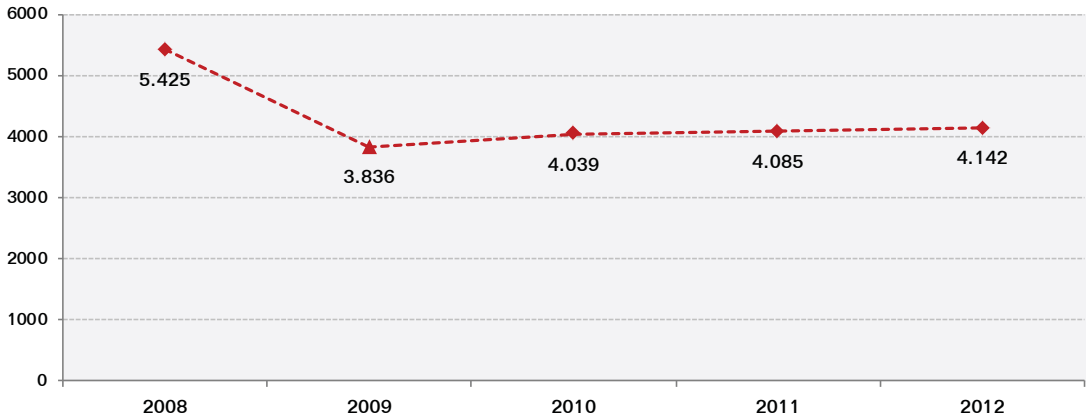
Sociedades inscritas en la Seguridad Social (2007=100)



Fuente: elaboración propia con datos de http://www.meyss.es/estadisticas/bel/EMP/ (en Galicia pasan de 89.600 a 77.905)

El indicador de sociedades constituidas complementa ese diagnóstico. Entre 2010 y 2011 no se observa una recuperación de los niveles previos. Lo que parece dibujarse es una senda en forma de L para la que no se vislumbra su conversión en una U, con la consiguiente recuperación del dinamismo empresarial.

Sociedades constituidas en Galicia



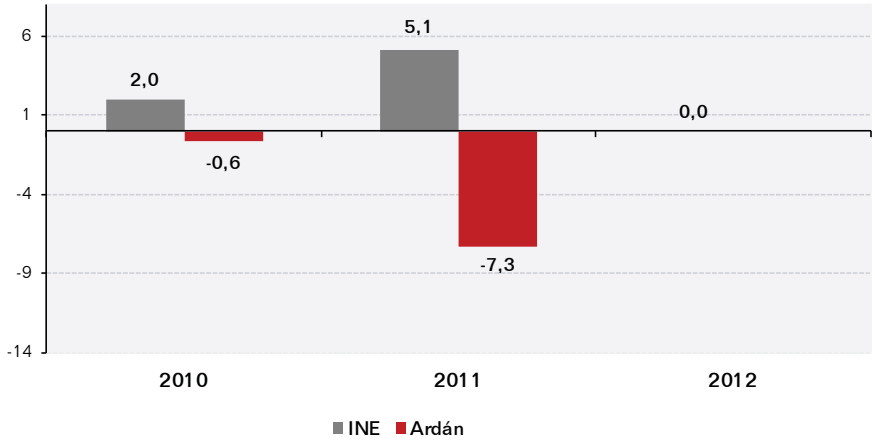
Fuente: elaboración propia con datos INE (Estadística de Sociedades Mercantiles)

1·4 Coyuntura económica sectorial

El sector industrial no solo es el mejor representado en la base de datos Ardán sino que en él se integran las actividades más estratégicas y exportadoras de la economía gallega. Es por ello que sus efectos inducidos en el resto de actividades y en el conjunto de la economía lo convierten en la palanca decisiva para salir de la actual crisis económica.

Para la base de datos empresarial Ardán el año 2011 ha sido sin duda un mal año industrial, con una caída singularmente intensa del VAB del sector. El INE confirma ese desplome con los datos provisionales del 2012. Además para el INE el comportamiento del sector industrial gallego en 2011 habría sido peor que el comportamiento medio del sector en el conjunto de España.

Crecimiento del VAB nominal de la industria en Galicia



Fuente: elaboración propia con datos de ARDÁN y www.ine.es

Como ya se adelantó, la diferencia entre ambas fuentes habría que imputarla a un menos malo comportamiento de las pequeñas empresas manufactureras gallegas que en la base de datos Ardán están menos representadas que las medianas y grandes. Aunque conviene añadir que el IGE coincide con Ardán en imputar tasas negativas al conjunto del sector para el año 2011.

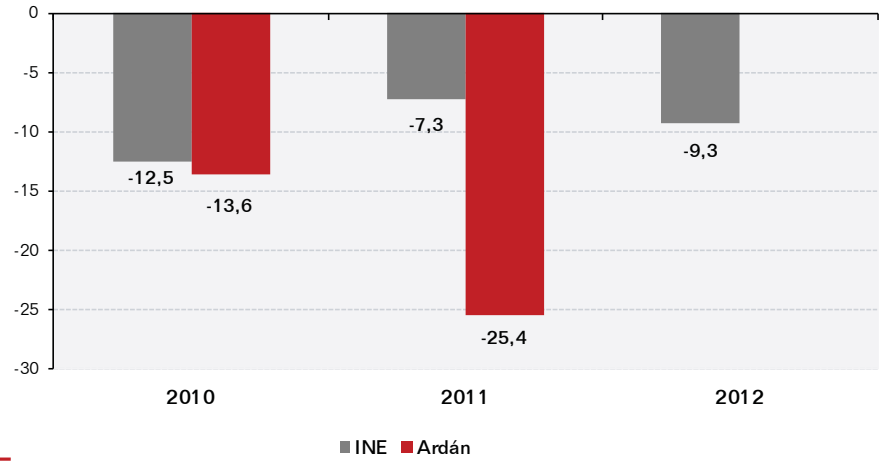
Dentro del sector industrial es habitual desagregar el comportamiento de las actividades energéticas del resto de las manufacturas. Estas últimas tendrían un comportamiento peor y, por tanto, las actividades energéticas un balance menos negativo. Por su importancia absoluta en las manufacturas debe explicitarse que las actividades de fabricación de material de transporte habrían tenido una acusada caída en el año 2011. Todas las actividades vinculadas al sector de la construcción (metalurgia y madera) o al consumo familiar (muebles, material electrónico) muestran comportamientos negativos.

El sector de la confección se habría comportado menos mal que la media de las manufacturas. Destacan en este escenario, con un ligero crecimiento, las actividades de las industrias agroalimentarias.

Las estimaciones preliminares para el año 2012 informan de un progresivo empeoramiento de las manufacturas, sólo en parte compensado por un menos malo comportamiento de las actividades de la energía.

En el caso del sector de la construcción las empresas integradas en la base de datos Ardán visualizan también un peor comportamiento que el conjunto del sector gallego. Como ya se señaló, esto obedece a que las empresas de mayor dimensión que ejecutan obra pública en Galicia, y tienen su domicilio social en el resto de España, contarían con una carga de trabajo positiva mientras que el sector de la edificación continuaría su desplome. Los datos de evolución del VAB nominal no nos permiten ver el fondo del túnel para el sector. Son tasas negativas, al nivel de los dos dígitos, que se mantienen durante el trienio que recogemos en la gráfica correspondiente.

Crecimiento del VAB Nominal de la construcción en Galicia

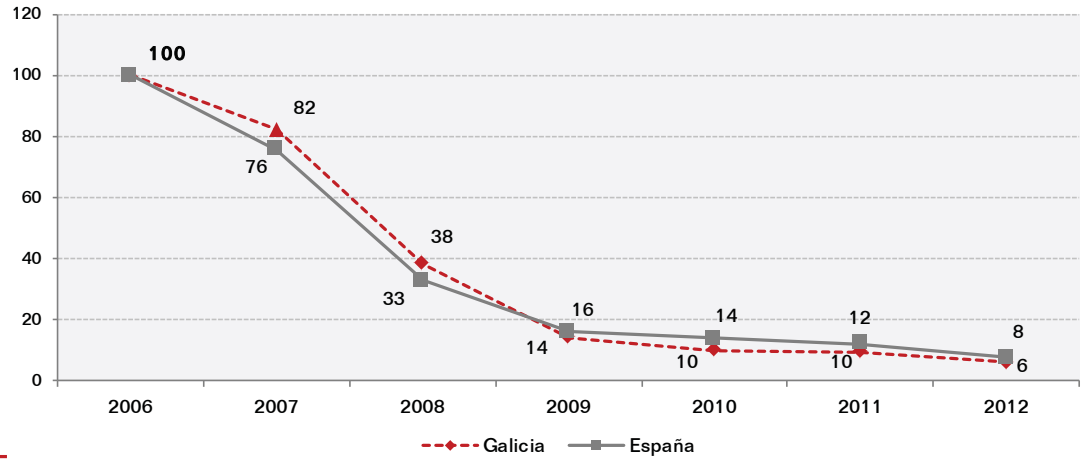


Fuente: elaboración propia con datos de ARDÁN y www.ine.es

Singularmente para el año 2011 que Ardán estima en una intensa caída del VAB de la construcción debe anotarse que el INE considera peor la coyuntura total del sector gallego que la del conjunto de España, algo que afortunadamente no parece que haya continuado durante el año 2012. Las estimaciones del IGE para este sector tampoco nos permiten ser más optimistas.

En el subsector de la edificación de viviendas la evolución de las visadas (tomando un índice 100 en el año 2006) nos sitúa en el año 2011 en aproximadamente un 10% del volumen de actividad de los años de la burbuja inmobiliaria. Tanto en Galicia como en el conjunto de España. Una coyuntura de auténtico colapso para la que no se atisban vías de salida a tenor de la situación del sector financiero, tanto en su capacidad de financiación, como en la solvencia de su cartera inmobiliaria.

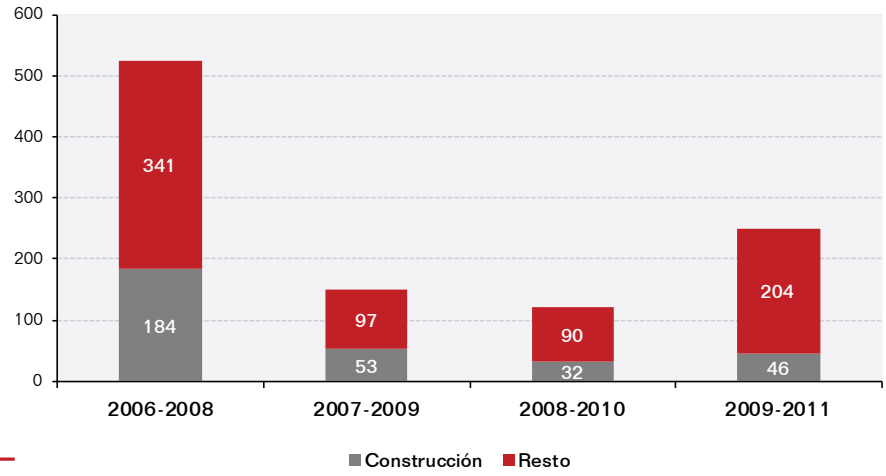
Evolución de las viviendas visadas (2006=100)



Fuente: elaboración propia con datos del IGE-Visados de dirección de obra

La evolución de las empresas gacela (las que durante el trienio 2009-2011 aumentaron un veinticinco por cien su volumen de negocio) presenta en 2011 un punto de inflexión. En su conjunto se duplican, e incluso aumentan en las actividades de construcción y auxiliares. Se trata de empresas con ingresos medios de 5 millones de euros al año que en su inmensa mayoría aparecen como tales en 2009. Serían el resultado del fenómeno denominado "destrucción creativa" que acompaña a todas las grandes crisis económicas. Declive de unas, emergencia de otras. Sería de interés realizar un análisis en detalle de este fenómeno.

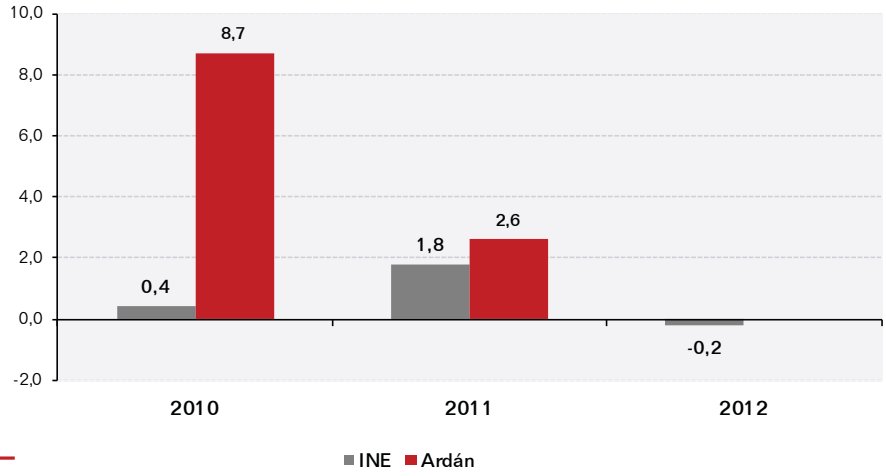
Evolución de las empresas gacela en Galicia



Fuente: elaboración propia con base de datos ARDÁN

El sector servicios es el de mayor volumen de VAB en nuestra economía (el 64%) y debido a semejante peso va a ser el que compense en parte la caída de los sectores manufactureros y de la construcción. En este caso las estimaciones para 2011 de la base de datos Ardán están bien acopladas con las del INE y se mueven en torno a un crecimiento nominal del 2%. Ardán refleja una caída importante entre el dato de 2010 y el de 2011, mientras el INE hace lo propio entre 2011 y 2012. Parece que el papel compensador del sector se estuviese viendo progresivamente laminado.

Crecimiento del VAB en los servicios en Galicia



Fuente: elaboración propia con datos de ARDÁN y www.ine.es

Dos fuerzas estarían contribuyendo simultáneamente a este resultado. Por un lado, la destrucción de empleo y la devaluación interna en lo relativo a la renta real media disponible de los hogares y por otro los sucesivos paquetes de medidas de ajuste en los servicios y prestaciones públicas.

En este sentido, el hecho de que el INE estime un crecimiento inferior en 2011 nos estaría indicando que las actividades públicas de servicios (menos representadas en la base de datos Ardán) estarían teniendo un peor comportamiento que las privadas. Lo que sucede en 2011 se habría agravado en 2012 donde estas actividades de servicios públicos habrían entrado en tasas negativas.

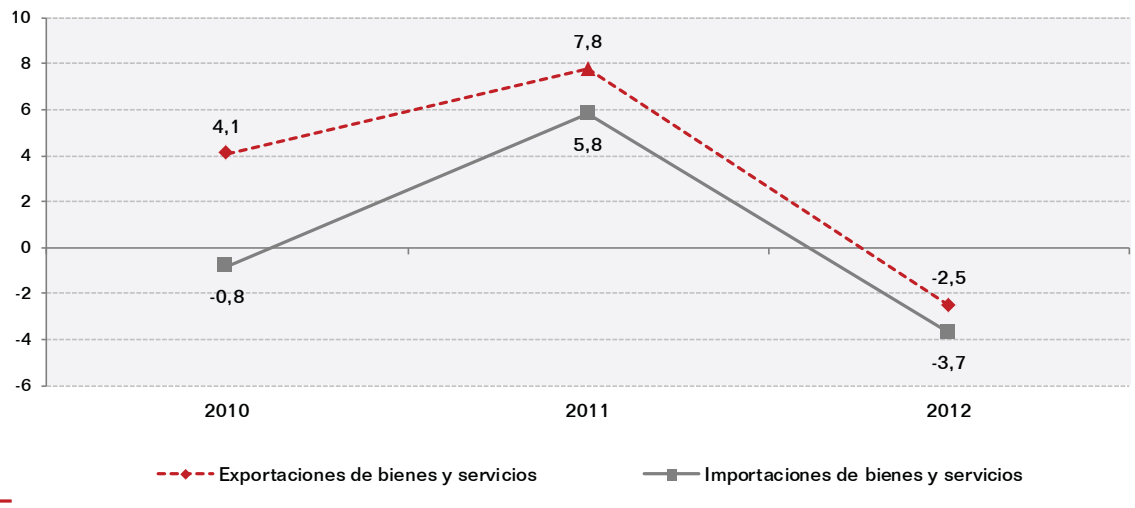
Dentro de los servicios privados, los de distribución comercial que van paulatinamente perdiendo ritmo de crecimiento y los de transportes y hostelería en Galicia estarían entrando ya en tasas negativas. En su conjunto, repetimos, al sector servicios estarían llegando las olas del tsunami del desplome de la demanda interna y de las políticas de ajustes en las cuentas públicas.

1·5 Competitividad de la economía gallega en 2011-2012

Para el año de referencia de esta Informe (2011) tiene una importancia singular el analizar en qué medida la competitividad de nuestra economía es un factor explicativo de nuestro menor crecimiento en relación al conjunto de España. Dadas las circunstancias adversas en las que se mueve la demanda interna (de familias y administraciones públicas) pasa a tener un papel determinante la contribución de la demanda externa a dicho crecimiento. Y si bien un mejor saldo en bienes y servicios puede alcanzarse tanto por un buen comportamiento turístico como por una caída de las importaciones, no deja de ser un factor decisivo el dinamismo de las exportaciones. Es en este último factor que concentraremos nuestra atención en este apartado.

Como sabemos, Galicia recupera tasas positivas de crecimiento del PIB (real y nominal) en el año 2011, pero lo hace en volúmenes inferiores a la media española. Una salida en falso de la recesión previa porque en el año siguiente se reentrará de nuevo en tasas negativas. En esta coyuntura encajan a la perfección las cifras de exportaciones e importaciones de bienes y servicios que estima el IGE ya que entre 2010-2011 presentan una tendencia positiva, mientras que para 2011-2012 dicha tendencia se invierte hacia tasas negativas. Se cierra el año 2012 con una situación mucho peor a la del año 2010. En ese trienio el año 2011 es un momento excepcional, una salida en falso.

Evolución del comercio exterior gallego (TVI nominal)



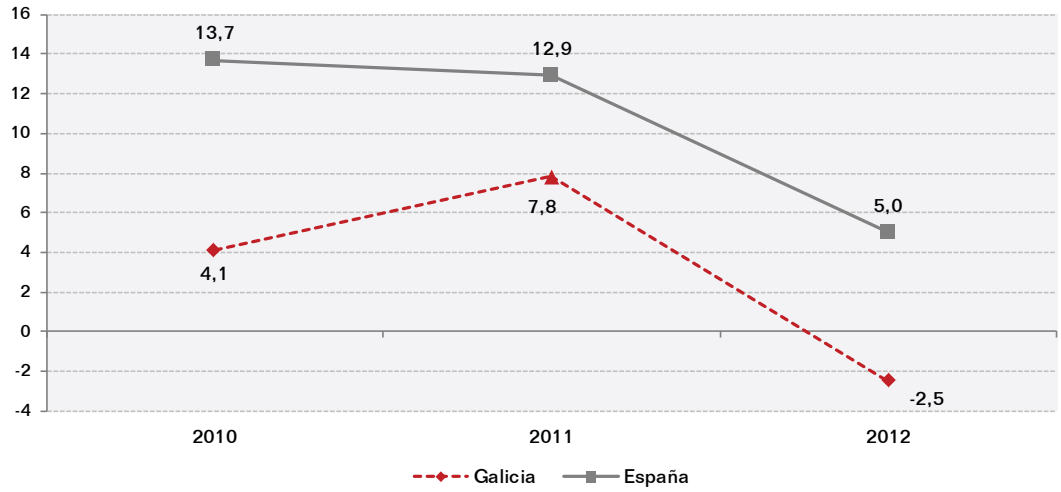
Fuente: elaboración propia con datos del IGE

Como quiera que en las cifras del IGE se incluye el resto de España se observa, además, que el diferencial entre ambas (el saldo por cuenta corriente) se estaría reduciendo y con ello su aportación al crecimiento del PIB, aunque esta aportación siga siendo positiva. Sucede esto incluso en el año 2012 en el que caen las exportaciones, pero lo hacen aún en mayor medida las importaciones.

Cuando evaluamos sólo el comportamiento de las exportaciones de bienes y servicios de Galicia en relación a las del conjunto de España se observa un peor comportamiento para Galicia y, en ese sentido, un peor comportamiento de nuestra competitividad exterior. Un crecimiento nominal en 2011 inferior en cinco puntos al conjunto de España que, además, en el año 2012 se torna en negativo mientras el total nacional aún se sitúa en tasas positivas (con un diferencial de más de siete puntos). La razón hay que buscarla, -por un lado-, en el peor comportamiento de los

servicios asociados al turismo (del que aquí no nos ocuparemos), comportamiento que afectaría negativamente al sector de la hostelería y la restauración gallegos. Pero, por otro lado, también a que en el caso de Galicia se incluyen las exportaciones al resto de España, que podrían estar teniendo un peor comportamiento que las que realizamos en el extranjero.

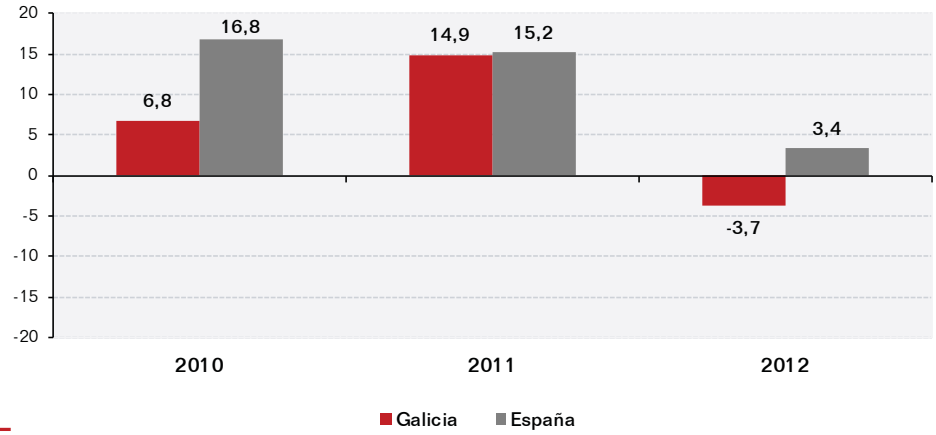
Evolución de las exportaciones de bienes y servicios (TVI nominal)



Fuente: elaboración propia con datos del IGE y del INE

En efecto, esa es la impresión que producen los datos. Mientras nuestras exportaciones totales anotaron un crecimiento del 7,8% en 2011 (fuente IGE), las exportaciones gallegas de mercancías fuera de España (fuente Datacomex, Ministerio de Economía) tuvieron un crecimiento de doble intensidad (14,9%). De manera que lo que lastra el comportamiento exterior de la economía gallega en el año 2011 en relación al comportamiento exterior de la economía española es el peor comportamiento turístico (asociado a la demanda interna nacional) y el peor comportamiento de nuestras exportaciones dentro de España, a causa de la atonía de la demanda interna española. En conclusión: nuestra situación sólo puede mejorar si aprovechamos los mercados extraespañoles de mercancías y visitantes o bien si se recupera la demanda interna española, palanca de acción efectiva dudosa al menos a corto plazo.

Evolución de las exportaciones de mercancías fuera de España (TVI nominal)



Fuente: elaboración propia con datos de Datacomex

Porque cuando evaluamos sólo las exportaciones de mercancías fuera de España el comportamiento de Galicia en el año 2011 fue tan positivo como el del conjunto de la economía española, con tasas de crecimiento nominal cercanas

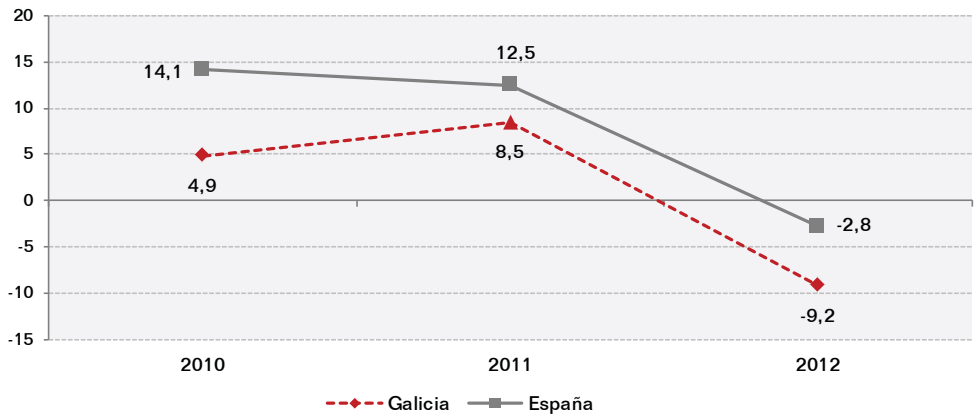
al 15%. Un dinamismo exportador que actuaría como paliativo del desplome de la demanda interna y que permitiría así cerrar el año 2011 con un balance menos malo del que se produciría en su ausencia.

Va a ser justamente este factor el que revierta su tendencia al año siguiente, entrando en cifras negativas y con un diferencial de casi siete puntos respecto al conjunto de España. Y, al hacerlo, empeorará la aportación al crecimiento económico. Porque no debemos olvidar que la apertura exportadora de la economía gallega, medida como ratio entre las exportaciones y el PIB, es de las mayores de España (sólo superada por País Vasco y Navarra) con un 30% frente a un 20% medio español. Quiere esto decir que el impacto de los mercados exteriores en la economía gallega es muy superior al que estos tienen en el conjunto de la economía española.

No obstante, de la misma forma que es muy asimétrico el comportamiento exportador dentro de España y fuera de España, también sucede esto si fuera de España distinguimos los mercados de la UE27 y el resto del mundo.

Los mercados del resto de la UE se mueven en un dinamismo exportador inferior al total siendo los responsables determinantes de la caída y cambio de tendencia entre 2011-2012. Las políticas de ajuste macroeconómico aplicadas por el Consejo Europeo, el BCE y la Comisión han llevado a la UE27 a una recesión económica que estaría afectando muy negativamente a nuestras exportaciones. Y con ello se estaría agravando y dificultando nuestra salida de la crisis. Será importante concretar en las páginas que siguen cuales son los sectores y productos a los que está afectando más negativamente este declive de los mercados europeos.

Exportaciones de mercancías al resto de la UE27 (TVI nominal)



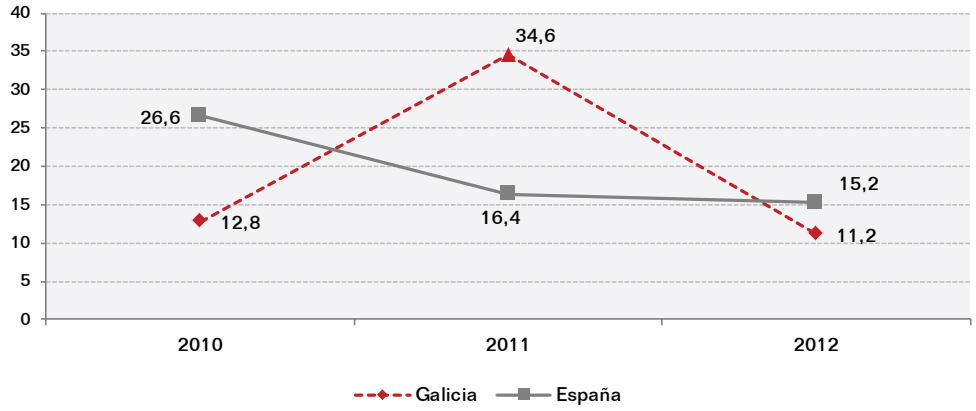
Fuente: elaboración propia con datos de Datacomex

Porque, además, debe tenerse en cuenta que la cuota de nuestras exportaciones intracomunitarias se sitúa en el 67% del total, una cifra superior a la cuota española que está en el 61%. Una cuota que para Galicia –a la vista de lo que antecede debemos decir que afortunadamente- estaría disminuyendo desde un máximo del 77% alcanzado en el año 2009. Dada la atonía de los mercados europeos en esta crisis, sería conveniente alcanzar una mayor diversificación geográfica de nuestras exportaciones situando la cuota intracomunitaria de Galicia por debajo de la media española.

La parte minoritaria de nuestras exportaciones (el restante 33%) tiene un destino geográfico extracomunitario y registra una tendencia mucho más favorable. No sólo porque siempre se mueve en tasas de crecimiento nominal positivas de dos dígitos sino porque lo hace en Galicia con cifras muy semejantes a las del conjunto de España, y en el año 2011 nada menos que duplicando la tasa española (un 34% de crecimiento frente a un 16%).

De lo que se deduce que incidir en una mayor especialización geográfica de nuestras exportaciones fuera de la Unión Europea no sólo es garantía de un volumen potencial mucho mayor (los mercados de los llamados BRICs son demográficamente gigantescos) sino de crecimientos ya contabilizados muy superiores. Esto, para una pequeña economía como Galicia, es un doble argumento que no se debe ignorar como factor de crecimiento del PIB. Si además añadimos que una eventual depreciación del euro (en estos momentos sobrevalorado en opinión de no pocos analistas) favorecería la competitividad de nuestros productos en esos mercados, esa especialización geográfica debe determinar sin duda nuestra política industrial y exportadora.

Exportaciones de mercancías fuera de la UE27 (TVI nominal)



Fuente: elaboración propia con datos de Datacomex

En paralelo al destino geográfico de nuestras exportaciones, parece conveniente realizar un análisis desagregado en función de los principales productos y agrupaciones de los mismos. Por ello presentamos en un recuadro las ocho principales agrupaciones que ofrece la base de datos oficial Datacomex para los tres años considerados en nuestro análisis. Conviene recordar que las tasas medias nominales fueron, respectivamente, del 6,8, del 14,9 y del -3,7% para los años 2010 al 2012.

Evolución de las exportaciones gallegas fuera de España
(tasas de variación interanual en términos nominales)

	2010	2011	2012
1. ALIMENTOS	14,6	20,4	0,1
2. PRODUCTOS ENERGÉTICOS	91,6	-6,2	28,4
3. MATERIAS PRIMAS	23,5	18,3	-2,9
4. SEMIMANUFACTURAS	10,5	17,4	6,3
5. BIENES DE EQUIPO	34,5	23,1	-23,1
6. SECTOR AUTOMOVIL	-11,2	6,0	-22,8
7. BIENES DE CONSUMO DURADERO	4,2	32,5	14,9
8. MANUFACTURAS DE CONSUMO	3,6	7,7	15,2

Fuente: elaboración propia con datos de Datacomex

Para el conjunto del período, y en particular para los años 2011-2012, destaca el buen comportamiento del capítulo de bienes de consumo duradero, así como el de bienes de consumo (siendo aquí determinante, y muy relevante en su nivel respecto al total, el de la confección) que se mueven siempre en tasas positivas. Incluido el año 2012, en el que nuestras exportaciones totales declinaron, los dos grupos de bienes de consumo mantienen una tendencia positiva.

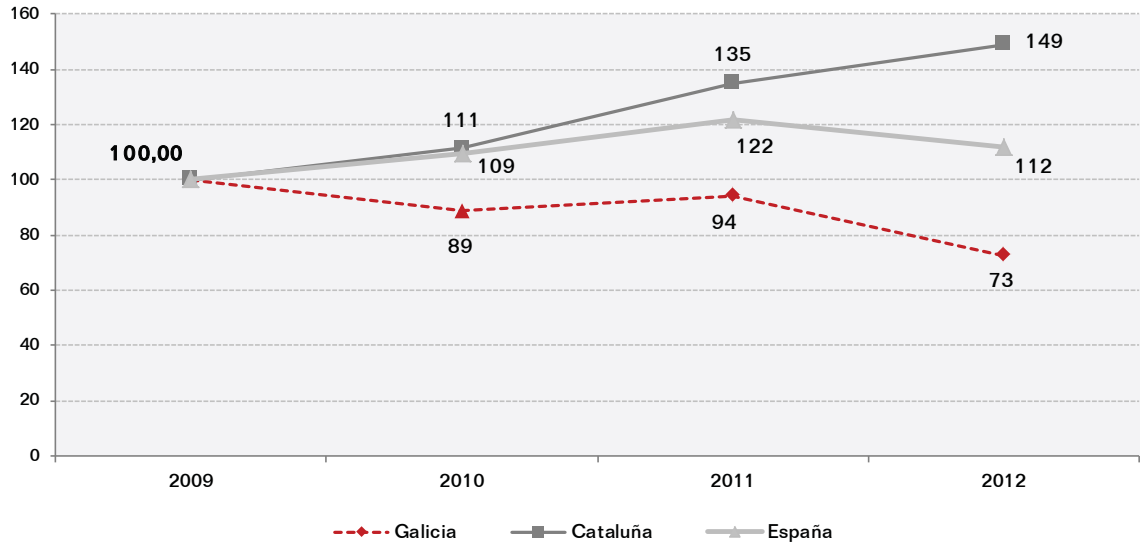
La otra cara de la moneda tenemos que buscarla en el sector del automóvil y de bienes de equipo (en parte vehículos industriales) que en el año 2012 entran en tasas negativas que superan el -20%. Cabe suponer que este desplome obedezca a la recesión del mercado intracomunitario de la que hablábamos en párrafos anteriores. Tampoco estaría siendo positiva la tendencia de nuestras exportaciones alimentarias y de materias primas.

Las actividades relacionadas con la energía y los hidrocarburos presentan una tendencia errática, en buena medida asociada a unos recursos de los que carecemos (gas o petróleo) y respecto a los cuales nuestras exportaciones fuera

de España tienen un carácter muy poco autónomo. Otra cosa sería si aquí se incluyesen las exportaciones al resto de España (singularmente las de electricidad) donde las fuentes autóctonas (agua, viento, biomasa, maremotriz, etc.) tienen una importancia, real y potencial, más que considerables.

De manera que, en síntesis, nuestras exportaciones presentan una doble cara: positiva para los bienes de consumo como los de confección y negativa para los duraderos como la automoción. Son estos los dos sectores más determinantes de nuestra estructura industrial y de ellos nos ocuparemos a continuación. Ello no quiere decir que debamos olvidar que en muchas otras actividades (de bienes de consumo, alimentarias, sector naval, semimanufacturas, etc.) no sea conveniente acometer aquella diversificación territorial e intensificación de nuestras exportaciones.

Automoción: Evolución de las exportaciones (2009=100)

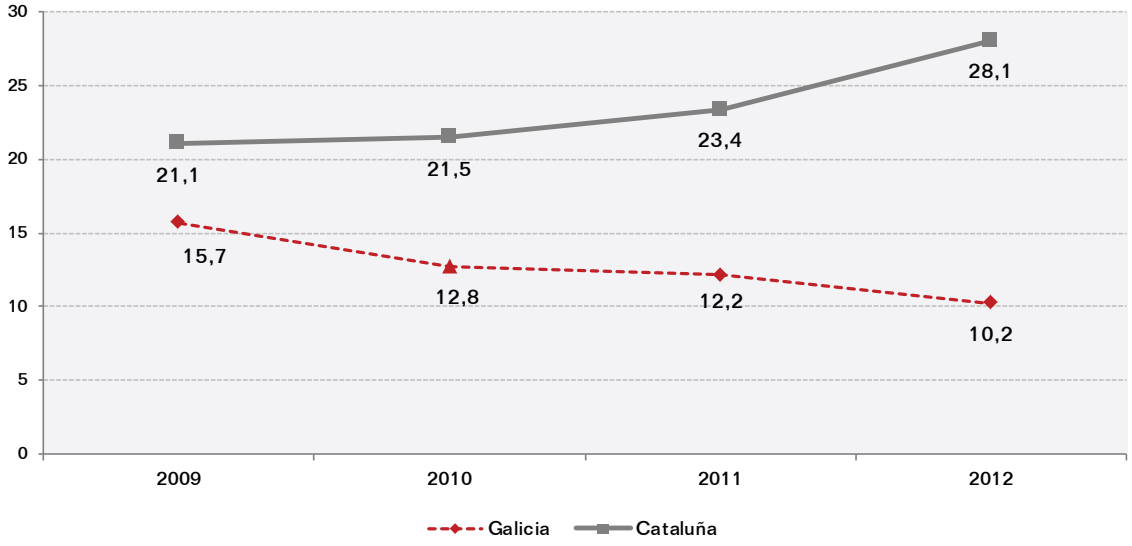


Fuente: elaboración propia con datos de Datacomex

El sector gallego de la automoción tuvo en los años 2010 y 2012 caídas muy significativas de sus exportaciones. En el quinquenio anterior los mercados exportadores que más habían crecido fueron los de Portugal, Turquía, Argelia, Brasil, Rusia... lo que parece configurar unos consumidores para la gama media-baja del sector. Los resultados negativos de los últimos años habría que buscarlos no solo en un declive del mercado intracomunitario, sino también en la competencia creciente que estarían realizando los productores asiáticos en esa gama de productos del sector de la automoción. Cuando redactamos estas líneas el cluster gallego del sector calificaba el año 2012 como el peor de los últimos años.

Los números índices (2009=100) nos informan de una caída en términos nominales del -27% que se compadece mal con la tendencia media del sector en el conjunto de España que, no siendo espectacular, es al menos positiva con un avance nominal del 12%. Sirva de contrapunto el caso de Cataluña, región con importante peso en el sector, que habría conseguido incrementar las exportaciones de su industria automovilística en un positivo 49%. Cataluña demostraría así que el declive de las exportaciones del sector no es un camino inevitable.

Cuota en las exportaciones españolas del sector de la automoción



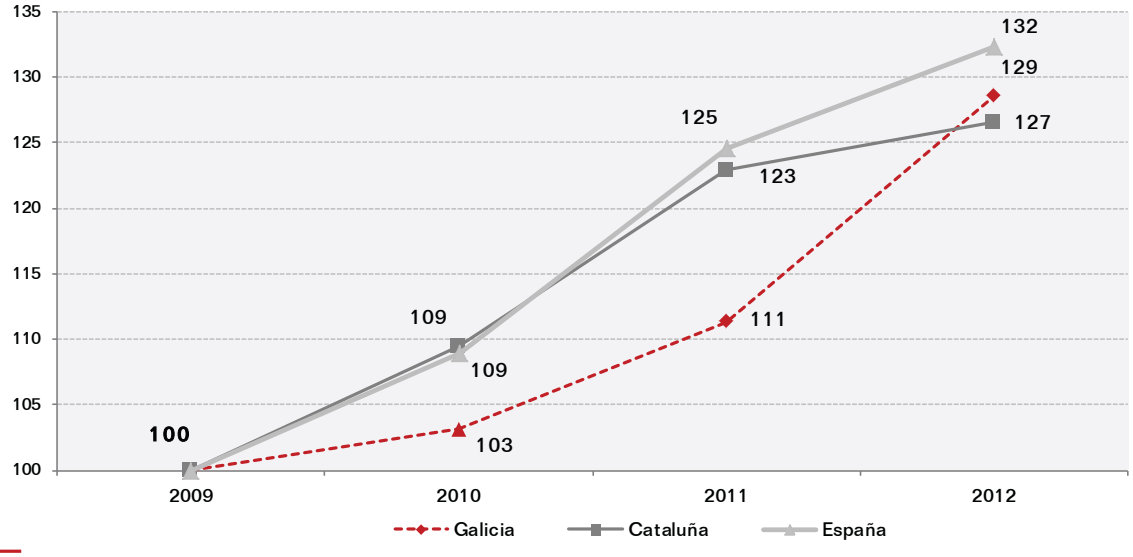
Fuente: elaboración propia con datos de Datacomex

Con estos precedentes la cuota exportadora del sector regional en el conjunto de España es bien predecible. Galicia partía en 2009 con una cuota porcentual cinco puntos inferior al peso que tenía Cataluña en las exportaciones españolas del sector, pero acabamos el período analizado con dieciocho puntos de diferencia. Cataluña casi triplica hoy las exportaciones gallegas de automoción cuando hace cuatro años las cifras estaban muy próximas.

Todo ello debiera provocar una detallada reflexión al respecto de los agentes (empresas, cluster y administraciones) implicados en el sector. Y hacerlo al margen de que –afortunadamente- las expectativas de empleo para el año en curso sean menos preocupantes debido a los nuevos modelos de la planta ensambladora de Vigo y a las motorizaciones eléctricas.

En el sector de la confección sabemos que por lo que respecta a Galicia la tendencia es, afortunadamente, muy distinta. En este sector la empresa determinante (en Galicia y en el conjunto de España) es Inditex y su holding de marcas asociadas. También sabemos que en los últimos años los mercados exteriores más dinámicos fueron los de la UE, Brasil, Rusia, China.... Como en el caso de la automoción los números índice de exportaciones (2009 = 100) nos hablan de un incremento nominal del 29% en Galicia. Un incremento especialmente valioso en una coyuntura de recesión en la UE y de grave depresión de la economía española. Lo cual quiere decir que el segmento de bienes de consumo al que se dirige nuestro sector de la confección estaría en la gama media-alta y no se vería afectada tan seriamente como si lo estuviese en confección no diferenciada y de bajo coste.

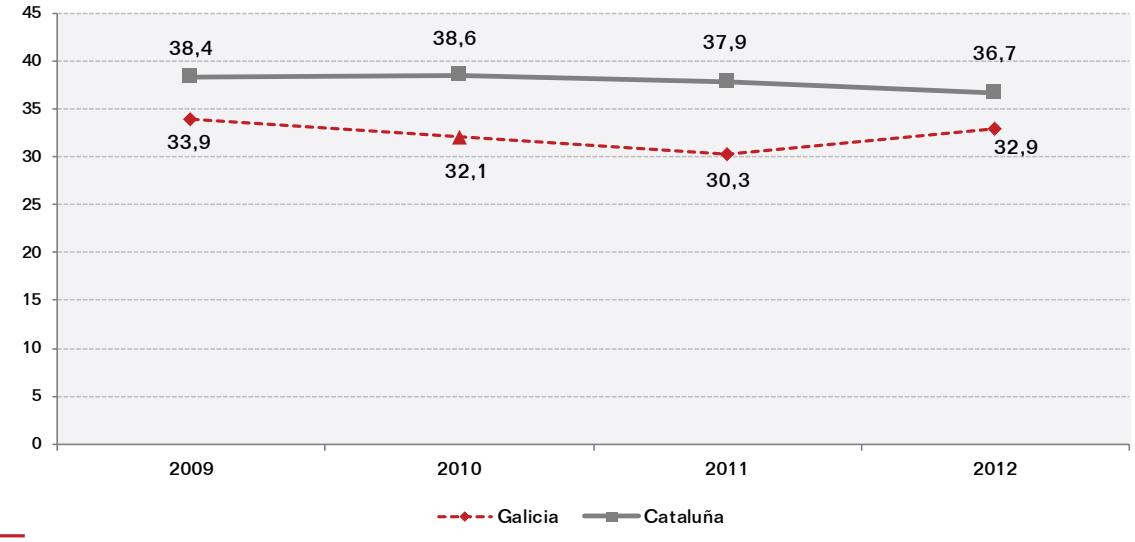
Confección: evolución de las exportaciones (2009=100)



Fuente: elaboración propia con datos de Datacomex

Que las exportaciones del sector gallego crezcan algo menos que las exportaciones totales de España nos estaría indicando –dado el papel determinante en ambos casos de Inditex- que los centros de producción, marcas y centros logísticos de la empresa distribuidos por el resto de España, estarían anotando un dinamismo exportador incluso más intenso que la matriz en Arteixo. El buen resultado de Cataluña abona aún más esta consideración si tenemos en cuenta la cualificada presencia de Inditex en aquella región.

Cuota en las exportaciones españolas del sector de la confección

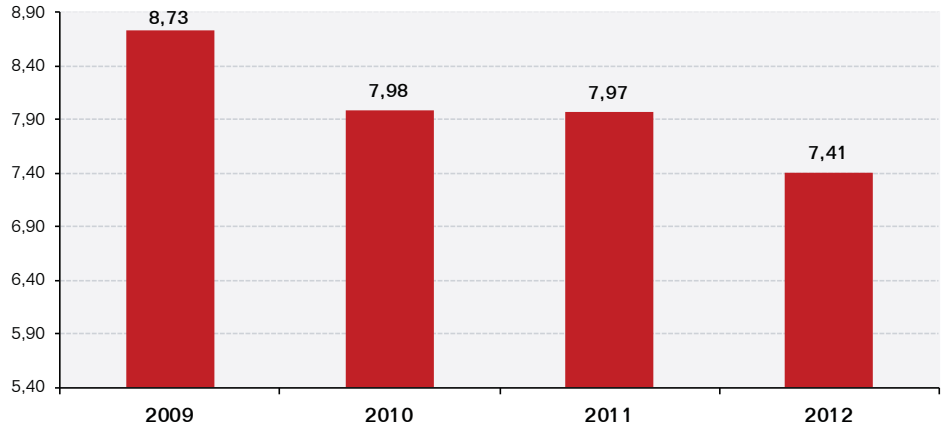


Fuente: elaboración propia con datos de Datacomex

La gráfica que recoge la distribución territorial de las exportaciones del sector de la confección deja meridianamente de manifiesto que si la tendencia es de un notable crecimiento del volumen total, las dos regiones con mayor presencia en el sector (Cataluña y Galicia) estarían reduciendo ligeramente –e igualando- su cuota a favor de otras partes de España en las que el sector estaría descentralizando su fuerte crecimiento exportador. Ello sin olvidar que si en determinados países (Turquía, India, Bangladesh, Marruecos...) el sector de la confección gallego presenta elevados déficits de su balanza comercial, se debe a la deslocalización de ciertos procesos productivos necesarios para la posterior exportación de productos acabados.

En relación al peso de la economía gallega en el conjunto de la española (un 5,4% del PIB español) el peso del conjunto de nuestras exportaciones es muy superior, y esta es una buena noticia. Pero la mala noticia es que después del máximo alcanzado en 2009 nuestra cuota exportadora no ha dejado de disminuir. Sería un indicador indirecto de nuestra paulatina pérdida de competitividad global, aunque ciertamente mucho más imputable a unas actividades (automoción por ejemplo) que a otras, como la confección. Tal pérdida estaría localizada sobre todo en los mercados intracomunitarios en recesión y en aquellos productos en los que nuestra especialización radica en los segmentos medio-bajos de la gama.

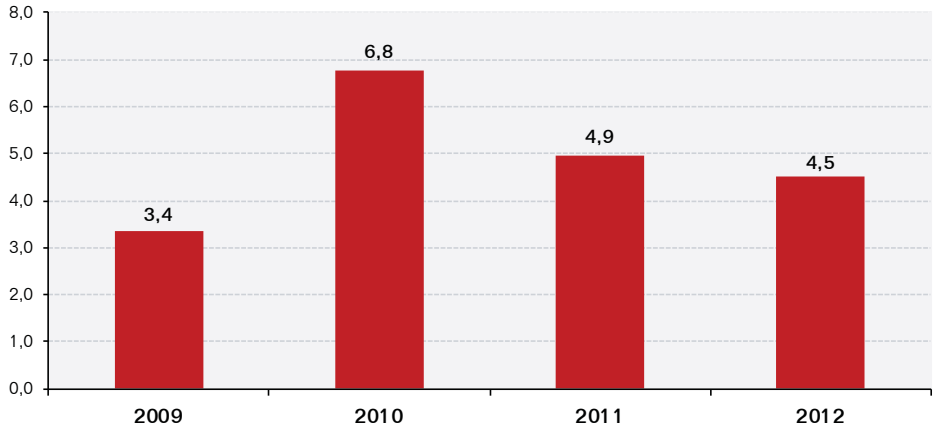
Cuota de exportación de Galicia en el conjunto de las españolas



Fuente: elaboración propia con datos de Datacomex

Pero no sólo ahí tenemos dificultades. Porque cuando focalizamos nuestra atención en los llamados mercados emergentes (Brasil, India, China...) comprobamos dos cosas. Que nuestra cuota está por debajo del peso que tenemos en el PIB (un 4,5% frente a un 5,4%), pero que la tendencia de los últimos tres años es la de una cuota decreciente de nuestras exportaciones hacia esos países. Por supuesto, esto no quiere decir que las exportaciones disminuyan, pero sí que lo están haciendo a ritmos inferiores a los que consiguen por término medio las manufacturas españolas. Es ésta una nueva señal de atención y alarma para el objetivo de la necesaria diversificación extracomunitaria de nuestras exportaciones.

Cuota de exportación de Galicia en España (hacia Brasil, India y China)

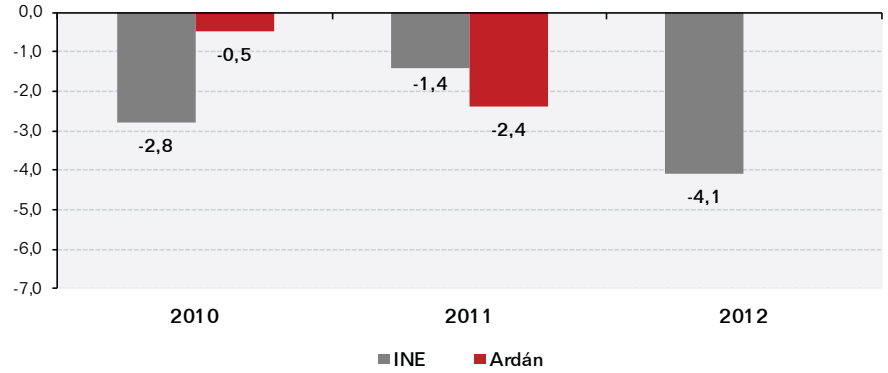


Fuente: elaboración propia con datos de Datacomex

1·6 Desarrollo económico regional

Si comenzábamos este capítulo considerando el bienio 2010-2011 como una falsa salida de la crisis en términos del VAB, los datos referidos al empleo agudizan aún más el diagnóstico. Y debe tenerse en cuenta que el indicador de VAB no es un mejor indicador que el del empleo cuando lo que queremos es evaluar la contribución de las actividades económicas al bienestar social o al desarrollo regional.

Evolución del empleo en Galicia

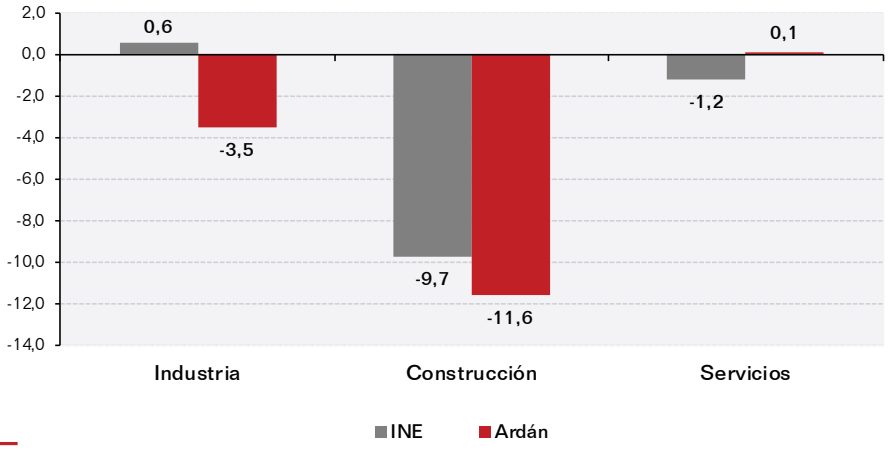


Fuente: elaboración propia con datos de ARDÁN y www.ine.es

El indicador de empleo nos permite recuperar el argumento de que la caída de la producción nominal en 2011 que estima Ardán frente al ligero incremento del INE es, si acaso, más coherente con las caídas del empleo (tanto del INE como de Ardán) que se anotaron en ese ejercicio. El dato que adelanta el INE para 2012 hace presagiar que en el próximo informe Ardán tendremos que vérnoslas con una caída del VAB nominal no inferior a la del año 2011.

La descomposición sectorial de la evolución del empleo nos permite también contrastar diagnósticos que adelantábamos en páginas anteriores de este capítulo. Obsérvese como las diferencias en el sector servicios entre las dos fuentes son muy reducidas y compatibles con crecimientos del VAB nominal entorno al 2% (1,8% para el INE y del 2,6% para Ardán).

Evolución sectorial del empleo en Galicia (2011)



Fuente: elaboración propia con datos de ARDÁN y www.ine.es

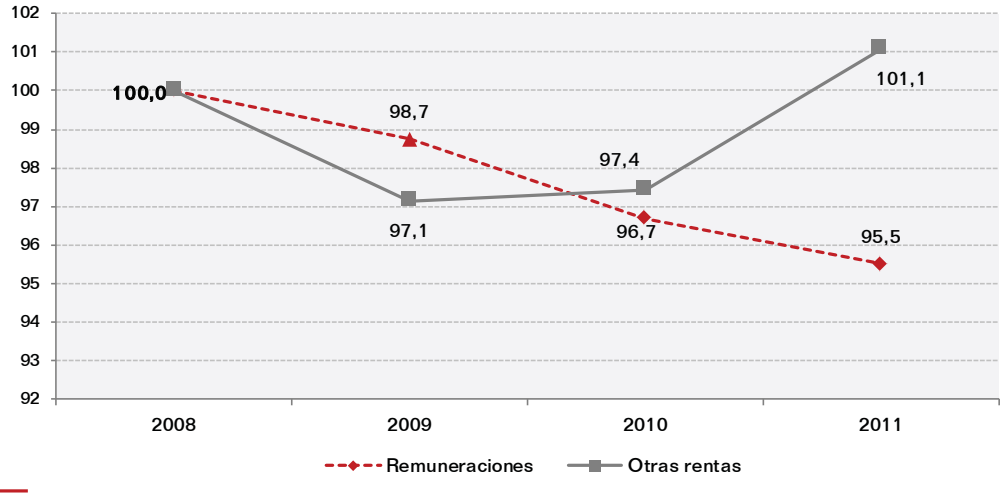
En el caso del sector de la construcción la explosión de la burbuja financiero-inmobiliaria continúa generando secuelas en una masiva destrucción de empleo en las que las dos fuentes son coincidentes por más que Ardán estima una caída del VAB muy superior a la del INE. Como dijimos en su momento esto sólo es comprensible gracias a la

ejecución de obra pública en Galicia por empresas foráneas no integradas en la base de datos Ardán. Lo que, a su vez, explicaría que la caída del empleo sea superior en la estimación de Ardán.

Para el sector industrial estamos, de nuevo, en presencia de una clara divergencia entre las dos fuentes. Para el INE el empleo industrial se mantiene en 2011, para Ardán no. Cabe interpretar de ello que las medianas y grandes empresas manufactureras estarían destruyendo, en general y de forma agregada, más empleo que las pequeñas empresas, de forma semejante y acoplada a lo que sucedía con los datos de VAB.

Los datos de empleo dibujan un panorama sombrío para el bienio 2011-2012 con mucha más claridad que los datos de producción en términos de evolución del VAB nominal.

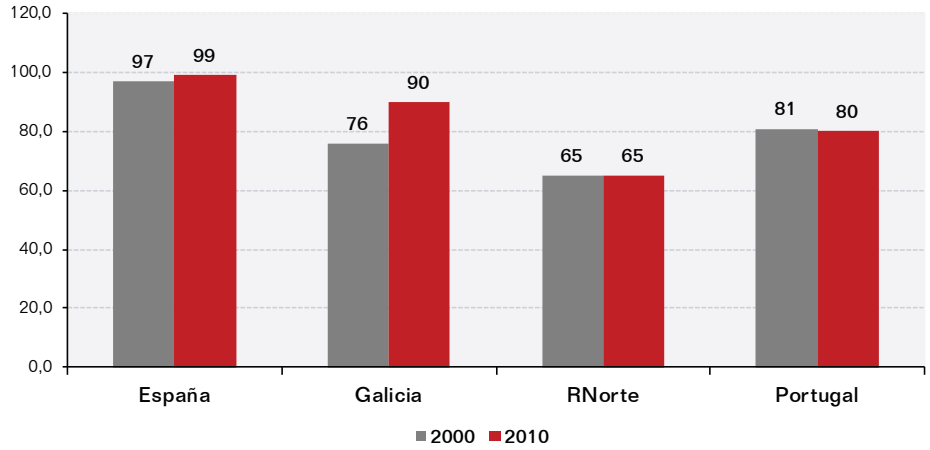
Desglose de la evolución del VAB nominal



Fuente: elaboración propia con datos www.ine.es

Son datos a su vez compatibles con la evolución de las dos componentes básicas de dicho VAB: las remuneraciones de los asalariados y el resto de rentas (excedentes empresariales y otras rentas). Observamos una tendencia lineal al declive de las rentas salariales, mientras que el resto de rentas habrían tocado fondo en 2009 para, a partir de entonces, comenzar una clara recuperación. Los efectos de la crisis no se estarían repartiendo de forma equilibrada entre los distintos factores de producción. La denominada devaluación interna estaría realizándose más a costa de las rentas salariales que del resto de las rentas generadas en nuestra economía.

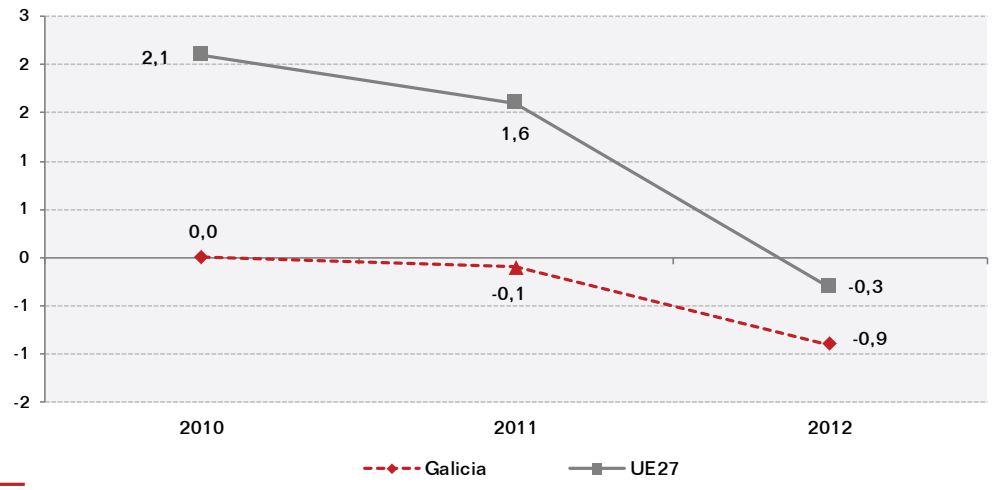
Convergencia en riqueza por habitante (UE27=100)



Fuente: elaboración propia con datos de Eurostat (paridades poder de compra)

Para finalizar presentamos los últimos datos disponibles (año 2010 de Eurostat) de la convergencia regional en riqueza por habitante de Galicia y la región norte de Portugal y los respectivos países en su conjunto. Observamos como en el país y región vecina habrían cerrado la década con un práctico estancamiento y con una muy notable brecha respecto a la media de la UE27. Galicia sin embargo aún podía presumir de una dinámica convergente a la altura de 2010. Es un magnífico balance a pesar de que, al menos en parte, ello se deba a una demografía en declive. Pero cuando incorporamos los datos ya disponibles de 2011 y 2012 sobre crecimiento en términos reales del PIB el escenario se torna muy preocupante.

Evolución del PIB en términos reales



Fuente: elaboración propia con datos del INE y Eurostat

Porque en los últimos años estaríamos comportándonos muy por debajo de la media europea y, en consecuencia, estaríamos destruyendo parte de la convergencia tan trabajosamente conseguida durante la década pasada. En qué nivel de retroceso acabaremos cuando finalice la actual recesión es una incógnita que, entre todos, debiéramos ocuparnos y esforzarnos en minimizar. Los sectores estratégicos y su apertura a mercados extraeuropeos serán sin duda una clave decisiva para conseguirlo.

Albino Prada Blanco
ERENEA y Universidade de Vigo

02

Estudio global de las empresas de Galicia

2·1
La empresa gallega: evolución económica y financiera

2·2
El empleo en las empresas de Galicia

02

ESTUDIO GLOBAL DE LAS EMPRESAS DE GALICIA

2·1 La empresa gallega: evolución económica y financiera

En 2011 la economía volvió a sufrir una recaída tras una recuperación muy débil y vacilante que no ha llegado a consolidarse[1].

La crisis de la deuda soberana en el área del euro fue uno de los factores fundamentales de la interrupción del crecimiento del PIB mundial.

El fuerte ajuste en la actividad volvió a bascular sobre la demanda interna, que volvió a caer con intensidad y cuyo efecto se ha visto mitigado por la demanda exterior neta.

Todas las ramas productivas han seguido una senda de pérdida de vigor. En el sector de la construcción es donde se han registrado mayores caídas del valor añadido. La actividad industrial apenas se recuperó a pesar del buen comportamiento de las exportaciones ante la negativa evolución de la demanda nacional. Las ramas de servicios, que habían mostrado una mayor resistencia ante los embates iniciales de la crisis, fueron perdiendo dinamismo a lo largo de 2011, reflejando también la extrema debilidad de algunos componentes del gasto interno, en particular del consumo de los hogares.

El empleo no dio signos de recuperación en 2011, apreciándose incluso una intensificación en la senda de destrucción de empleo tras el verano, que se ha prolongado en los meses iniciales de este ejercicio.

A continuación repasaremos los parámetros básicos que informan sobre la evolución de la dinámica de los ingresos, gastos y resultados, de la inversión y la financiación, de la rentabilidad de las empresas gallegas[2], así como del empleo y su productividad en el período 2009-2011.

---

1 Banco de España, (2010), *Informe Anual 2011*, Madrid.

2 Las empresas a las que se refiere este estudio poseen una estructura básicamente societaria y representan en su totalidad el conjunto de empresas más importantes con sede social en Galicia. Entre las fuentes principales debemos subrayar el Registro Mercantil, el BORME, las empresas certificadoras, las propias empresas (para datos identificativos), etc.

2·1·1 Evolución de los ingresos, gastos y resultados

El conjunto de las 17.054 empresas no financieras[3] estudiadas generó durante 2011[4] unos ingresos de explotación de 66.679 millones de euros y el valor añadido bruto alcanzado en dicho año fue de 14.794 millones de euros.

Evolución global de los parámetros económicos principales de la actividad de 17.054 empresas, 2009-2011

millones de euros	2009		2010		2011		Tasas de variación	
	mill. euros	%	mill. euros	%	mill. euros	%	2009-2010	2010-2011
Ingresos de explotación	63.654,66	100,00%	67.017,66	100,00%	66.679,36	100,00%	5,28%	-0,50%
Consumos de explotación	-40.969,94	-64,36%	-43.325,59	-64,65%	-43.282,45	-64,91%	5,75%	-0,10%
Otros gastos explotación	-8.038,51	-12,63%	-8.539,38	-12,74%	-8.602,88	-12,90%	6,23%	0,74%
Valor añadido bruto a coste de factores	**14.646,21**	**23,01%**	**15.152,69**	**22,61%**	**14.794,04**	**22,19%**	**3,46%**	**-2,37%**
Gastos de personal	-8.775,58	-13,79%	-8.974,43	-13,39%	-9.002,14	-13,50%	2,27%	0,31%
Resultado económico bruto explot. (EBITDA)	**5.870,63**	**9,22%**	**6.178,26**	**9,22%**	**5.791,90**	**8,69%**	**5,24%**	**-6,25%**
Amortizaciones, deterioro y provisiones	-1.997,52	-3,14%	-1.900,73	-2,84%	-1.901,08	-2,85%	-4,85%	0,02%
Otros ingresos de explotación (1)	224,78	0,35%	231,52	0,35%	169,33	0,25%	3,00%	-26,86%
Otros resultados (2)	68,55	0,11%	-21,13	-0,03%	22,11	0,03%	-130,83%	204,60%
Resultado económico neto explot. (EBIT)	**4.166,44**	**6,55%**	**4.487,92**	**6,70%**	**4.082,25**	**6,12%**	**7,72%**	**-9,04%**
Ingresos financieros	410,68	0,65%	510,14	0,76%	542,13	0,81%	24,22%	6,27%
Gastos financieros	-1.058,70	-1,66%	-885,02	-1,32%	-992,61	-1,49%	-16,41%	12,16%
Otros resultados (3)	529,18	0,83%	-45,17	-0,07%	71,14	0,11%	-108,54%	257,51%
Resultado financiero (*)	**-104,36**	**-0,16%**	**-405,90**	**-0,61%**	**-366,99**	**-0,55%**	**-288,96%**	**9,59%**
Resultado antes de impuestos	**4.062,08**	**6,38%**	**4.082,01**	**6,09%**	**3.715,26**	**5,57%**	**0,49%**	**-8,98%**
Impuestos	-659,65	-1,04%	-795,46	-1,19%	-588,57	-0,88%	20,59%	-26,01%
Resultado del ejercicio procedente de operaciones continuadas	**3.402,43**	**5,35%**	**3.286,55**	**4,90%**	**3.126,69**	**4,69%**	**-3,41%**	**-4,86%**
Resultado del ejercicio procedente de operaciones interrumpidas neto de impuestos	**-2,58**	**0,00%**	**-1,83**	**0,00%**	**-4,04**	**-0,01%**	**29,14%**	**-120,89%**
Resultado del ejercicio	**3.399,85**	**5,34%**	**3.284,73**	**4,90%**	**3.122,66**	**4,68%**	**-3,39%**	**-4,93%**
Cash Flow	**5.498,70**	**8,64%**	**5.326,83**	**7,95%**	**5.041,16**	**7,56%**	**-3,13%**	**-5,36%**

(%) valores calculados sobre ingresos de explotación

(1) Otros ingresos de explotación: Imputación de subvenciones de Inmovilizado no financiero y otras, Diferencia negativa de combinaciones de negocio
(2) Otros resultados: gastos e ingresos extraordinarios
(3) Otros resultados: Variación de valor razonable en instrumentos financieros, Diferencias de cambio, Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros

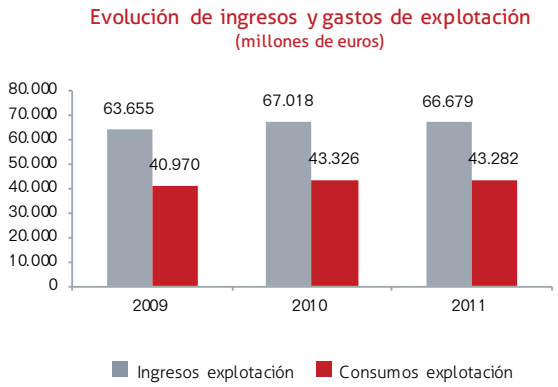
(*) El valor del resultado financiero de 2010 está influenciado por la partida Deterioro y resultado por enajenaciones de instrumentos financieros de las empresas Financiera Maderera, S.A. y Partler 2006, S.L. debido a correcciones de valor en instrumentos financieros en operaciones con partes vinculadas.

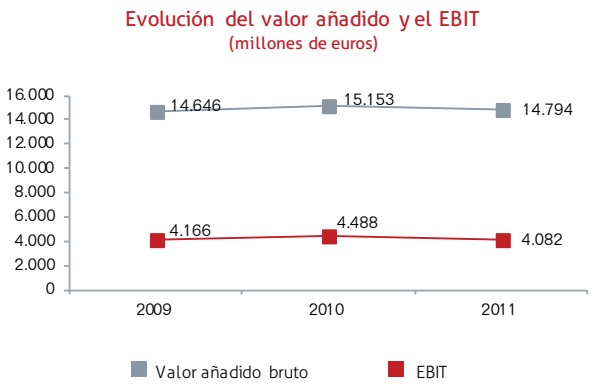
---

3 Por razones metodológicas se ha analizado el mismo conjunto de empresas durante un determinado período de tiempo, es decir, se integraron empresas con datos consecutivos en tres años (2009-2011) y con una facturación en 2011 superior a 6.000 euros. En total, la muestra de base para las investigaciones que aquí se reseña alcanzó las citadas 17.054 empresas, que suponen una muestra muy representativa de las empresas más relevantes de Galicia. Se han excluido las empresas financieras por su peculiar comportamiento contable. Tampoco se han incorporado las empresas que aunque desarrollando una parte de su actividad en Galicia no depositan cuentas en la Comunidad.

4 La metodología que se ha seguido, considera criterios de coherencia y homogeneidad en el tratamiento de las muestras.
Coherencia: En la presentación de los datos por parte de las empresas, que deben estar ajustados a la legislación y normativa contable. En la captación, estableciendo controles de errores y valores extraños y en el tratamiento en estados financieros homologados.
Homogeneidad: Selección de una muestra que afecta prácticamente al conjunto de las sociedades con sede social en Galicia y en el tratamiento de un mismo conjunto de empresas año a año.

Análisis gráfico





La siguiente tabla muestra las diferencias interanuales en la variación de los resultados[5]:

Tasas de variación de los parámetros económicos principales de la actividad, 2009-2011

	valores medios agregados		valores centrales (mediana)	
	2009-2010	2010-2011	2009-2010	2010-2011
Ingresos de explotación	+ 5,28%	– 0,50%	– 1,19%	– 5,22%
Valor añadido bruto	+ 3,46%	– 2,37%	– 2,08%	– 4,71%
Resultado económico neto explot.	+ 7,72%	– 9,04%	– 12,27%	– 18,21%
Resultado neto del ejercicio	– 3,39%	– 4,93%	– 11,55%	– 25,71%
Cash Flow	– 3,13%	– 5,36%	– 7,36%	– 17,48%

Hechos y elementos más relevantes en ingresos, gastos y resultados

Ingresos

Las 17.054 empresas analizadas durante tres años consecutivos pasaron de una tasa agregada de crecimiento de los ingresos de explotación del 5,28% en el 2010 a un crecimiento negativo en el período 2010-2011 del -0,50%.

A través del análisis por tamaño de las empresas, y utilizando como referencia las medianas en los crecimientos se deduce que el deterioro mayor de los ingresos se produce en las pequeñas empresas, entre éstas las microempresas son las que alcanzan tasas de variación más bajas (-5,85%).

Las medianas empresas y las grandes empresas presentan caídas más suavizadas de -0,40% y -0,26% respectivamente.

5 Los valores correspondientes a la media agregada integran a todas las empresas de la muestra, de ahí que si determinadas empresas poseen valores atípicos los resultados estarán integrados. La mediana, o valor central de las empresas de la muestra, es una mejor medida cuando existe mucha dispersión en los valores o cuando son empresas de tamaño muy diferente. La media equivale a la relación entre los valores agregados y la mediana es aquel valor que deja a la izquierda y a la derecha del mismo a un 50 por ciento de los valores de las empresas.

Tasas de variación (medianas) de los ingresos y el valor añadido según el tamaño de las empresas

	ingresos		valor añadido	
	2010	2011	2010	2011
Pequeñas empresas	-1,49%	-5,62%	-2,32%	-4,95%
Microempresas	-2,55%	-7,10%	-2,95%	-5,85%
Medianas empresas	5,38%	2,31%	2,89%	-0,40%
Grandes empresas	7,18%	4,63%	2,97%	-0,26%

Nota: la gran empresa genera unos ingresos superiores a 50 millones de euros. Los ingresos de la mediana empresa se sitúan entre 10 y 50 millones de euros. Y la pequeña empresa registra unos ingresos inferiores a 10 millones de euros. En este grupo la microempresa presenta un volumen de negocios inferior a 2 millones de euros.

Valor añadido

El valor añadido a coste de los factores registró también un cambio de tendencia en el año 2011. La muestra analizada, que alcanzaba tasas del crecimiento positivas en 2010 registra una caída del -2,37% en el siguiente año.

Comparación Galicia-España

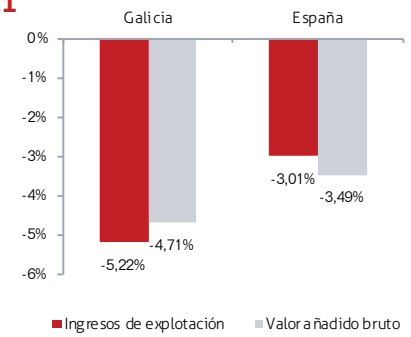
Si analizamos comparativamente una muestra homogénea de más de 50.000 empresas españolas con las empresas de Galicia en la generación de ingresos y valor añadido bruto nuestra Comunidad refleja un comportamiento peor en las tasas de variación. Las caídas en la muestra de España son inferiores en 2,1 puntos porcentuales en el caso de los ingresos y en 1,2 en el caso del valor añadido bruto.

Comparación Galicia-España
Tasas de variación de ingresos y valor añadido 2010-2011

Medianas

	Galicia	España
Ingresos de explotación	-5,22%	-3,01%
Valor añadido bruto	-4,71%	-3,49%

Muestras: 17.054 empresas gallegas y 52.261 empresas españolas

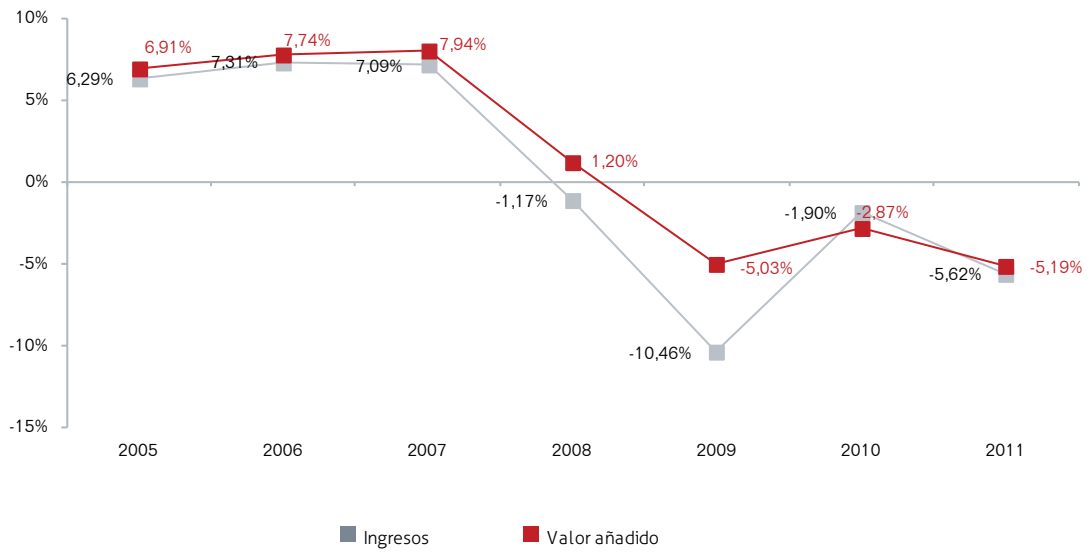


Período 2005-2011

Analizamos ahora las tasas de variación para un período de 7 años consecutivos de una muestra homogénea, en este caso compuesta por un total de 13.671 empresas gallegas.

Observamos la pérdida de crecimiento en las tasas a partir de 2007. En 2010 se produce una desaceleración en la caída de los ingresos que, de nuevo en 2011 vuelve a presentar tasas más negativas, en torno al -5%.

Evolución de ingresos y valor añadido, 2005-2011
Tasas de variación (medianas) de 13.671 empresas



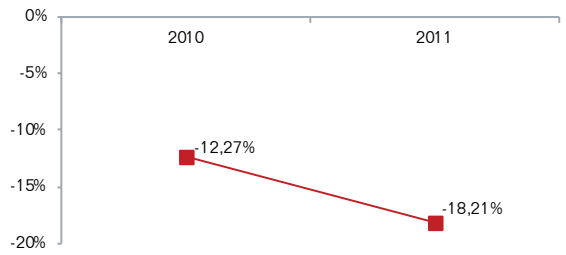
Resultados

Se constata en las empresas analizadas una importante caída en los resultados.

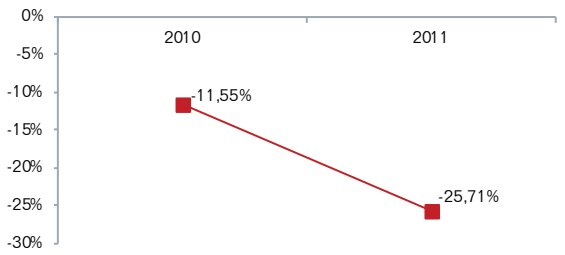
Los valores representados por las medianas reflejan una caída del -18,21% en los resultados de explotación, 5,9 puntos porcentuales mayor que la del año anterior. En el caso del resultado del ejercicio se alcanza de media una caída del -25,71%, lo que supone un diferencial de más de 14 puntos porcentuales respecto a 2010.

Análisis gráfico

Evolución del resultado de explotación
(tasas medianas)



Evolución del resultado del ejercicio
(tasas medianas)



2·1·2 Evolución de la inversión y la financiación

En este apartado se analizará el estado y evolución de las partidas de inversión y financiación. Concretamente el balance agregado de las 17.054 empresas de la muestra homogénea analizada (se han considerado las mismas empresas durante el período de estudio) es el siguiente:

Evolución de las partidas de inversión de 17.054 empresas, 2009-2011

millones de euros	2009		2010		2011		Tasas de variación	
	mill. euros	%	mill. euros	%	mill. euros	%	2009-2010	2010-2011
Activo total	**70.836,14**	**100%**	**73.708,94**	**100%**	**73.313,23**	**100%**	**4,06%**	**-0,54%**
Activo no corriente	**35.878,09**	**50,65%**	**37.049,83**	**50,27%**	**37.915,34**	**51,72%**	**3,27%**	**2,34%**
Inmovilizado intangible (*)	1.129,55	1,59%	1.214,46	1,65%	3.484,37	4,75%	7,52%	186,91%
Inmovilizado material	17.498,77	24,70%	17.257,01	23,41%	15.089,09	20,58%	-1,38%	-12,56%
Inversiones inmobiliarias	3.701,49	5,23%	3.986,83	5,41%	4.353,46	5,94%	7,71%	9,20%
Invers. financ. empresas del grupo y asoc. l.p.	11.125,65	15,71%	12.061,20	16,36%	12.497,49	17,05%	8,41%	3,62%
Inversiones financieras a largo plazo	1.618,13	2,28%	1.536,47	2,08%	1.488,49	2,03%	-5,05%	-3,12%
Otro activo no corriente (1)	804,52	1,14%	993,85	1,35%	1.002,44	1,37%	23,53%	0,86%
Activo corriente	**34.958,04**	**49,35%**	**36.659,11**	**49,73%**	**35.397,89**	**48,28%**	**4,87%**	**-3,44%**
Existencias	12.293,08	17,35%	12.090,44	16,40%	11.909,17	16,24%	-1,65%	-1,50%
Deudores comerciales	13.462,23	19,00%	13.887,64	18,84%	13.402,47	18,28%	3,16%	-3,49%
Efectivo y otros activos liquidos	4.149,58	5,86%	4.603,26	6,25%	4.233,79	5,77%	10,93%	-8,03%
Invers. financ. empresas del grupo y asoc. c.p.	2.968,40	4,19%	3.316,05	4,50%	2.988,70	4,08%	11,71%	-9,87%
Inversiones financieras a corto plazo	1.930,46	2,73%	2.667,19	3,62%	2.757,52	3,76%	38,16%	3,39%
Otro activo corriente (2)	154,29	0,22%	94,53	0,13%	106,23	0,14%	-38,73%	12,38%

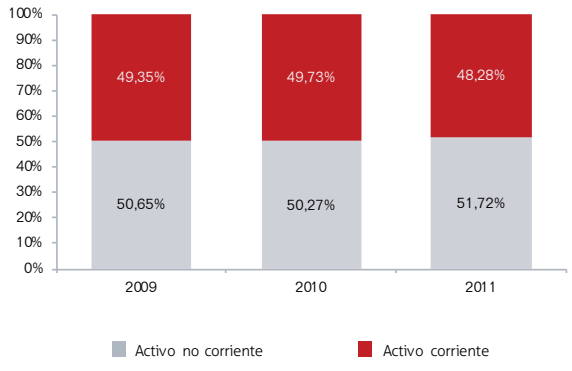
(%) valores calculados sobre el total de la inversión

(1) Otro activo no corriente: Activos por impuesto diferido, Deudores comerciales no corrientes

(2) Otro activo corriente: Activos no corrientes mantenidos para la venta, Periodificaciones a corto plazo

(*) El valor de la partida de Inmovilizado intangible en 2011 está influenciado por la partida Anticipos por acuerdo de concesión en concepto de "a cuenta" de la empresa Autopistas del Atlántico, Concesionaria Española, S.A.

Inversión: activo corriente y no corriente
(evolución respecto al activo total)



Hechos y elementos más relevantes en inversión

Inversión

En las 17.054 empresas gallegas analizadas durante tres años se pasa, a nivel agregado, de una tasa de crecimiento del 4,06% en 2010 a una variación del -0,54% en 2011. Volvemos de esta manera al decrecimiento en la inversión que parecía abandonarse en el año 2010.

Inversión en activo no corriente

La inversión en activo fijo o activo no corriente registró tasas de crecimiento positivas en los tres años analizados, si bien se produce un variación entre la tasa de 2010 y la de 2011 de aproximadamente un punto porcentual al pasar del 3,27% al 2,34%.

La partida de Inmovilizado intangible recoge crecimientos positivos en los años 2010 y 2011, así como las inversiones inmobiliarias. Las inversiones financieras a largo plazo prolongan su caída registrando tasas del -5,05% en 2010 y -3,12% en 2011.

Inversión en activo corriente

Se produce un cambio de sentido en el crecimiento de los activos corrientes de las empresas de la muestra a nivel agregado, pasamos de tasas de crecimiento del 4,87% en 2010 a variaciones negativas del -3,44% en 2011.

Las partidas de existencias, deudores comerciales, efectivo e inversiones finacieras en empresas del grupo a corto plazo reflejan todas tasas de variacion negativas para el período 2010-2011.

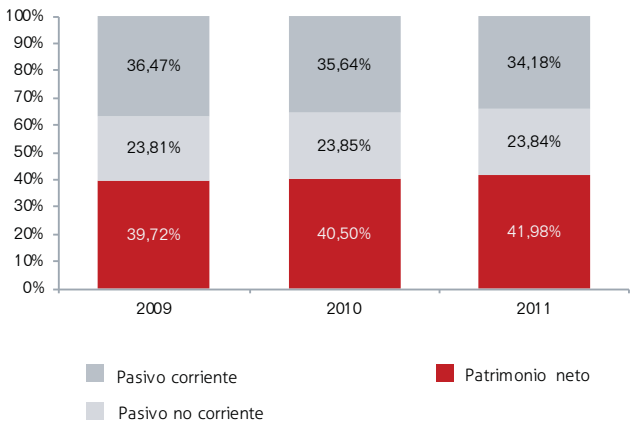
Evolución de las fuentes de financiación (2009-2011) de 17.054 empresas

millones de euros	2009		2010		2011		Tasas de variación	
	mill. euros	%	mill. euros	%	mill. euros	%	2009-2010	2010-2011
Pasivo y Patrimonio neto	**70.836,14**	**100%**	**73.708,94**	**100%**	**73.313,23**	**100%**	**4,06%**	**-0,54%**
Patrimonio neto	**28.136,35**	**39,72%**	**29.853,31**	**40,50%**	**30.778,05**	**41,98%**	**6,10%**	**3,10%**
Fondos propios	27.308,44	38,55%	29.106,02	39,49%	30.149,33	41,12%	6,58%	3,58%
Otro patrimonio neto (3)	827,90	1,17%	747,29	1,01%	628,72	0,86%	-9,74%	-15,87%
Pasivo	**42.699,79**	**60,28%**	**43.855,62**	**59,50%**	**42.535,18**	**58,02%**	**2,71%**	**-3,01%**
Pasivo no corriente	**16.863,00**	**23,81%**	**17.582,30**	**23,85%**	**17.479,87**	**23,84%**	**4,27%**	**-0,58%**
Deudas a largo plazo	15.240,60	21,52%	15.835,96	21,48%	15.767,67	21,51%	3,91%	-0,43%
Otros pasivo no corriente (4)	1.621,02	2,29%	1.728,84	2,35%	1.709,32	2,33%	6,65%	-1,13%
Pasivo corriente	**25.836,79**	**36,47%**	**26.273,32**	**35,64%**	**25.055,31**	**34,18%**	**1,69%**	**-4,64%**
Deudas a corto plazo	9.520,56	13,44%	9.597,71	13,02%	9.515,48	12,98%	0,81%	-0,86%
Acreedores comerciales	16.043,75	22,65%	16.446,55	22,31%	15.309,67	20,88%	2,51%	-6,91%
Otro pasivo corriente (5)	272,48	0,38%	229,06	0,31%	230,15	0,31%	-15,93%	0,48%
Fondo de rotación	**9.121,25**	**12,88%**	**10.385,79**	**14,09%**	**10.342,58**	**14,11%**	**13,86%**	**-0,42%**

(%) valores calculados sobre el total de la financiación

(3) Otro patrimonio neto: Ajustes por cambios de valor, Subvenciones, Donaciones y legados recibidos
(4) Otro pasivo no corriente: Provisiones a largo plazo, Pasivos por impuesto diferido, Periodificaciones a largo plazo
(5) Otro pasivo corriente: Pasivos vinculados con activos no corrientes mantenidos para la venta, Provisiones a corto plazo, Periodificaciones a corto plazo

Financiación: pasivo y patrimonio neto
(evolución respecto a la financiación total)



Hechos y elementos más relevantes en financiación

Financiación ajena

Para el conjunto de las empresas estudiadas y a nivel agregado las fuentes de financiación ajena presentaron en 2010 un crecimiento del 2,71%, sin embargo en el año 2001 se produce una tasa de variación negativa del -3,01%.

Estas caídas se producen tanto en la financiación a corto plazo como en la de largo plazo, que también en el año anterior llegaban a presentar tasas de crecimiento positivas. A su vez, todas las subpartidas de financiación ajena registran decrecimientos en el período 2010-2011, excepto otro pasivo corriente que recoge un aumento en su cuantía en un 0,48%.

Financiación propia

La financiación propia incrementó su relevancia dentro de la financiación total en los tres años analizados. En 2009 representaba el 39,72%, en 2010 el 40,50% y alcanzó en 2010 el 41,98% del pasivo y patrimonio neto.

En relación al fondo de rotación global se constata a nivel agregado un importante deterioro de más de 14 puntos porcentuales en el ejercicio 2011.

2·1·3 Evolución de la rentabilidad y magnitudes asociadas

En el contexto de recesión económica, la contracción de la actividad productiva se refleja en un descenso de los resultados empresariales y también de las rentabilidades.

a) Rentabilidad económica y magnitudes asociadas

La rentabilidad económica continuó con la tendencia registrada en 2009 y 2010 y disminuyó en casi un punto porcentual en 2011.

Este comportamiento se debió a la caída de los márgenes empresariales y la rotación. El margen retrocedió progresivamente en el período pasando del 2,59% en 2009 al 1,47% en 2011. La rotación de activos se situó en 2011 en el 1,17, inferior al año anterior en 0,06 puntos.

Evolución de la rentabilidad económica y variables asociadas (período 2009-2011) de 17.054 empresas

medianas

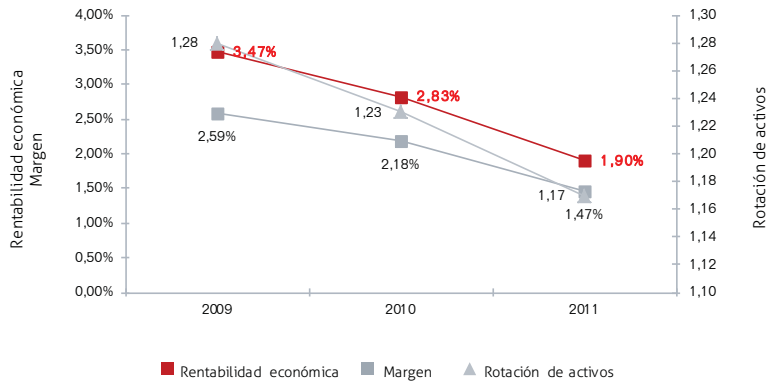
	2009	2010	2011
Rentabilidad económica	3,47%	2,83%	1,90%
Margen	2,59%	2,18%	1,47%
Rotación de activos	1,28	1,23	1,17
Rotación de existencias	3,71	3,54	3,06

Del análisis por tamaño de las empresas de la muestra de empresas se deduce que las pequeñas empresas y las microempresas han sido las que han soportado un deterioro mayor en la rentabililidad económica con una caída entorno a un punto porcentual en 2011.

Las medianas empesas obtuvieron una rentabilidad económica media del 4,43% en 2011, sensiblemente inferior a la del año anterior que se situaba en el 4,65%.

Las grandes empresas alcanzan índices de rentabilidad en 2011 superiores a los registrados el año anterior, pasando de un 4,09% a un 4,39% de media.

Rentabilidad económica y magnitudes asociadas, 2009-2011



Rentabilidad económica, tramos según ingresos

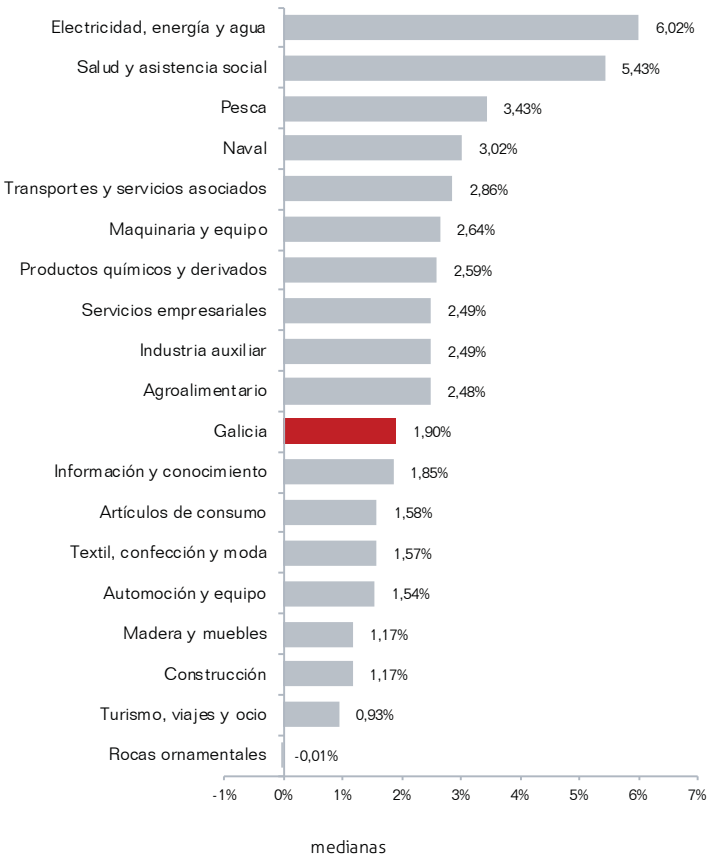
	2009	2010	2011
Empresa gallega	3,47%	2,83%	1,90%
Gran empresa	3,28%	4,09%	4,39%
Mediana empresa	5,23%	4,65%	4,43%
Pequeña empresa	3,42%	2,76%	1,80%
*Microempresa	3,11%	2,43%	1,42%

Los valores de la rentabilidad económica corresponden a la mediana o percentil 50

El análisis por sistemas productivos pone de manifiesto que las mayores rentabilidades económicas se alcanzaron en el sistema productivo de la electricidad, energía y agua y en el de actividades relacionadas con la salud y asistencia social con valores superiores al 5% en ambos casos para el año 2011.

Los sistemas productivos sectoriales que obtuvieron tasas más bajas de rentabilidad fueron rocas ornamentales, turismo, viajes y ocio, construcción y madera y muebles, en todos los casos por debajo del 1,5%.

Rentabilidad económica por sistemas productivos, 2011



Evolución de la rentabilidad económica por sistemas productivos, 2010-2011

	2010	2011	Diferencia
Salud y asistencia social	5,06%	5,43%	0,38%
Pesca	3,38%	3,43%	0,05%
Industria auxiliar	3,01%	2,49%	-0,52%
Agroalimentario	3,01%	2,48%	-0,53%
Transportes y servicios asociados	3,45%	2,86%	-0,59%
Artículos de consumo	2,26%	1,58%	-0,68%
Maquinaria y equipo	3,37%	2,64%	-0,73%
Productos químicos y derivados	3,35%	2,59%	-0,76%
Textil, confección y moda	2,36%	1,57%	-0,79%
Automoción y equipo	2,40%	1,54%	-0,86%
Naval	3,88%	3,02%	-0,86%
Madera y muebles	2,09%	1,17%	-0,92%
Información y conocimiento	2,81%	1,85%	-0,96%
Rocas ornamentales	1,07%	-0,01%	-1,08%
Construcción	2,51%	1,17%	-1,35%
Servicios empresariales	3,87%	2,49%	-1,38%
Electricidad, energía y agua	7,66%	6,02%	-1,64%
Turismo, viajes y ocio	2,65%	0,93%	-1,72%
Galicia	2,83%	1,90%	-0,93%

Los valores de la rentabilidad económica corresponden a la mediana o percentil 50

b) Rentabilidad financiera y variables asociadas

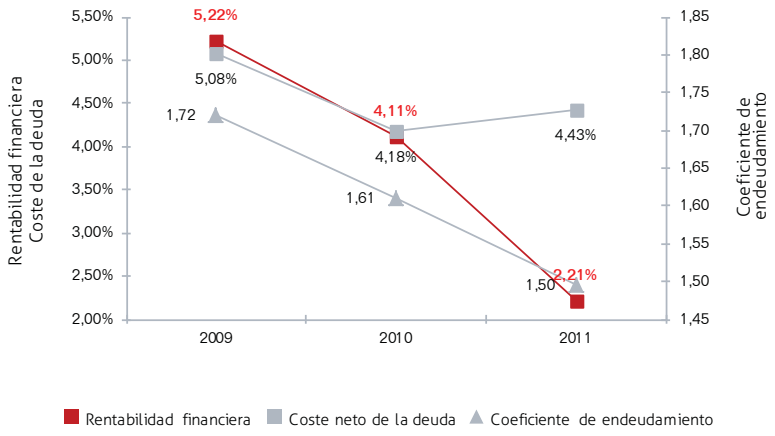
La rentabilidad financiera continuó con la escala decreciente de registros, el 5,22% en 2009, el 4,11% en 2010 y el 2,21% en 2011.

Evolución de la rentabilidad financiera y variables asociadas (período 2009-2011) de 17.054 empresas

	medianas		
	2009	2010	2011
Rentabilidad financiera	5,22%	4,11%	2,21%
Coste neto de la deuda	5,08%	4,18%	4,43%
Coeficiente de endeudamiento	1,72	1,61	1,50

Se observa crecimiento de 2010 a 2011 en el coste neto de la deuda, de un 4,18% al 4,43%. Dado que la rentabilidad económica fue del 1,90% se constata un efecto apalancamiento negativo, es decir, la rentabilidad de los activos en los que la empresa invirtió los fondos obtenidos fue inferior al coste de dichos fondos, por lo que incrementar la cantidad de deuda en la estructura de financiación de un negocio tendría un efecto negativo sobre la rentabilidad.

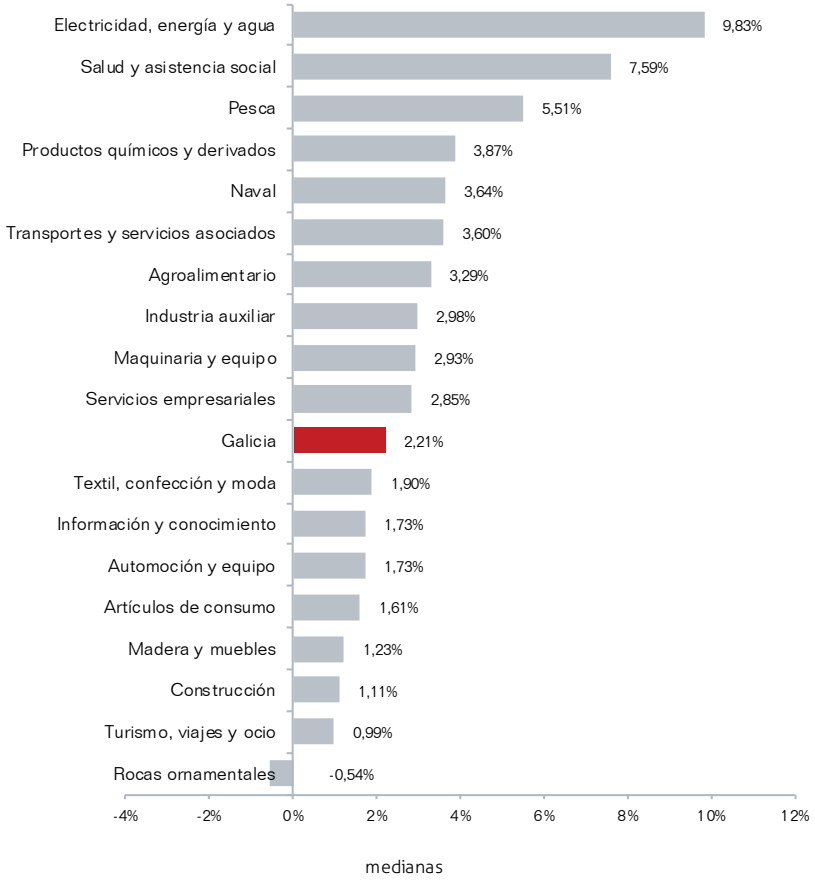
Rentabilidad financiera y magnitudes asociadas



Los sitemas productivos sectoriales que obtienen cotas más altas de rentabilidad financiera son: electricidad, energia y agua, salud y asistencia social y pesca.

Otros sistemas productivos como textil, confección y moda, información y conocimiento, automoción y equipo obtienen rentabilidades medias por debajo de la media de la empresa gallega.

Rentabilidad financiera por sistemas productivos, 2011



Evolución de la rentabilidad financiera por sistemas productivos, 2010-2011

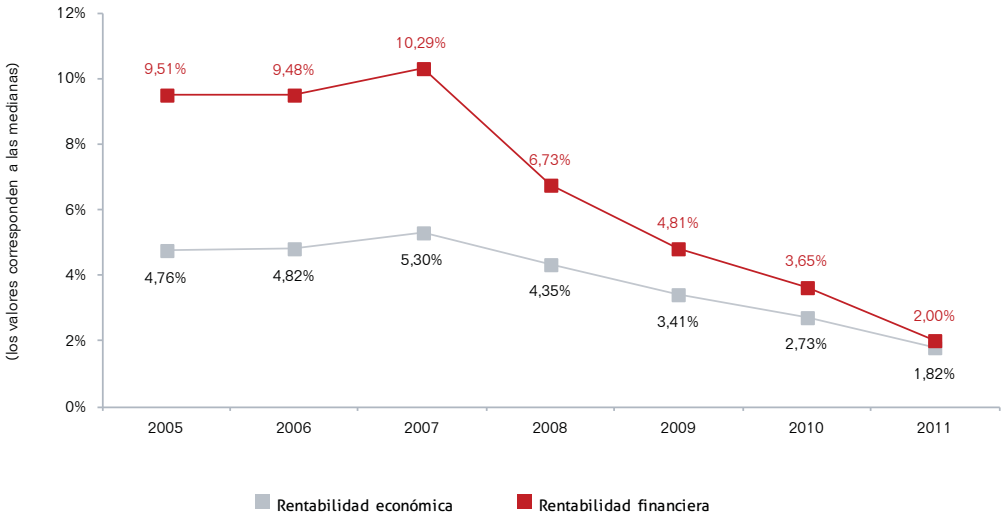
	2010	2011	Diferencia
Salud y asistencia social	7,66%	7,59%	-0,07%
Pesca	6,04%	5,51%	-0,53%
Textil, confección y moda	3,09%	1,90%	-1,20%
Transportes y servicios asociados	4,83%	3,60%	-1,23%
Rocas ornamentales	0,77%	-0,54%	-1,31%
Madera y muebles	2,56%	1,23%	-1,33%
Artículos de consumo	3,07%	1,61%	-1,46%
Industria auxiliar	4,59%	2,98%	-1,61%
Agroalimentario	4,98%	3,29%	-1,69%
Automoción y equipo	3,67%	1,73%	-1,94%
Productos químicos y derivados	5,91%	3,87%	-2,04%
Construcción	3,29%	1,11%	-2,18%
Maquinaria y equipo	5,36%	2,93%	-2,43%
Servicios empresariales	5,30%	2,85%	-2,45%
Turismo, viajes y ocio	3,44%	0,99%	-2,45%
Información y conocimiento	4,32%	1,73%	-2,59%
Naval	6,69%	3,64%	-3,05%
Electricidad, energía y agua	13,22%	9,83%	-3,39%
Galicia	4,11%	2,21%	-1,90%

Los valores de la rentabilidad financiera corresponden a la mediana

Evolución 2005-2011

Si se analiza una muestra homogénea de 13.671 empresas gallegas en el período en 2005-2011, se observa en los valores de la rentabilidad económica y de la rentabilidad financiera, que tras el cambio de tendencia al alza registrado en 2008 se produce un deterioro importante en cuatro años, de 3,5 puntos porcentuales en el caso de la rentabilidad económica y de más de 8 en el caso de la rentabilidad financiera.

Evolución de rentabilidad económica y rentabilidad financiera de 13.671 empresas, 2005-2011



2·2 El empleo en las empresas de Galicia

En el contexto de recesión económica, el mercado de trabajo mostró con claridad sus deficiencias estructurales, amplificando las caídas de la actividad económica, tal y como veremos en los siguientes apartados en los que se analizará la evolución del empleo y la productividad en las empresas gallegas.

2·2·1 Estructura del empleo

La siguiente tabla nos muestra la distribución del empleo por número de empresas y empleados[6]:

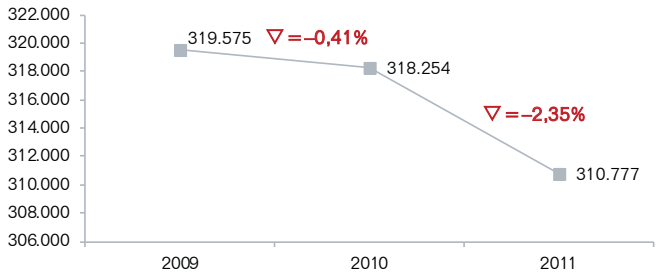
Distribución por número de empresas y empleados en Galicia, 2009-2011

	Empresas						Empleo					
	2009	%	2010	%	2011	%	2009	%	2010	%	2011	%
De 1 a 10	10.400	66,4%	10.568	67,4%	10.799	68,9%	51.837	16,2%	50.895	16,0%	50.231	16,2%
De 10 a 50	4.462	28,5%	4.302	27,4%	4.092	26,1%	94.081	29,4%	90.053	28,3%	85.394	27,5%
De 50 a 250	696	4,4%	686	4,4%	668	4,3%	69.246	21,7%	68.454	21,5%	66.991	21,6%
Más de 250	115	0,7%	117	0,7%	114	0,7%	104.411	32,7%	108.852	34,2%	108.161	34,8%
Total	**15.673**	100%	**15.673**	100%	**15.673**	100%	**319.575**	100%	**318.254**	100%	**310.777**	100%

El deterioro del panorama económico afectó negativamente al empleo, así se puede ver en la información mostrada en la tabla anterior. En su conjunto, las empresas gallegas no crearon empleo en 2010 ni en 2011. Para la muestra analizada la caída del empleo en 2010 fue del -0,41%, en el año 2011 el registro alcanzó el -2,35%.

En un análisis detallado por rangos, se observa que las empresas con menos de 10 empleados que representaron el 69% de la muestra acumularon el 16% del empleo en 2011. En este grupo de empresas la varaciación del empleo supuso –1,3%.

Empleo generado por la empresa gallega, 2009-2011

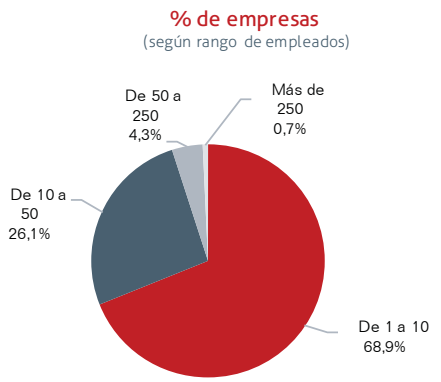


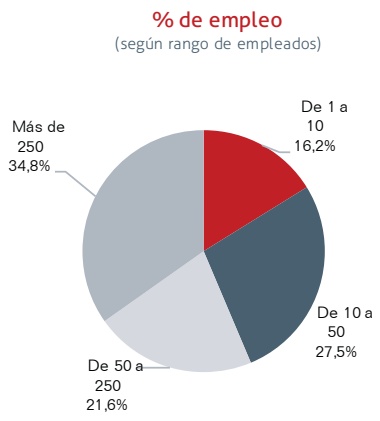
En el grupo de las empresas de entre 10 y 50 empleados se acumula el 27,5% del empleo de la muestra, y es en dicho grupo donde más disminuyó el empleo, registrando una caída del -5,2%.

En el grupo entre 50 y 250 empleados, con el 21,6% del empleo se destruyó un -2,1%. En las empresas de más de 250, que acumulan el más de un tercio de empleados de la muestra, la tasa de variación fue del -0,6%.

6 Con el fin de conseguir cálculos coherentes, solamente se ha tenido en cuenta el dato del número de empleados de aquellas empresas que, además de declararlo en su memoria para todos y cada uno de los años a los que se refiere el estudio, ofrecían cierto grado de coherencia (es decir, en la relación Gastos de personal/Nº empleados se rechazan aquellos valores que no resulten fiables). La muestra final después de la depuración consta de 15.673 empresas para el período de análisis.

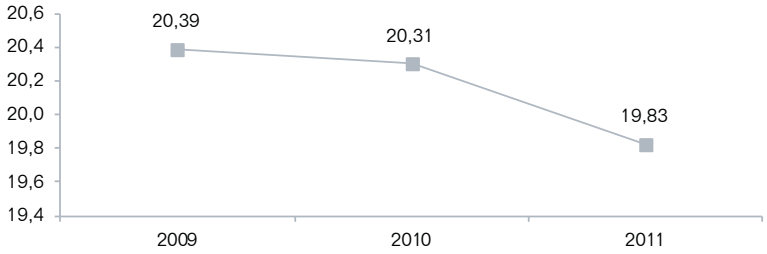
Distribución del empleo, 2011





El empleo medio, calculado como cociente del número de empleados totales entre el número de empresas que presentan este dato, se redujo en el período 2009-2011, continuando la tendencia seguida en años anteriores.

Empleo medio por empresa, 2009-2011



2·2·2 Productividad del empleo

Considerando la importancia que tiene la evolución de la productividad en la propia generación de empleo, hemos calculado una serie de ratios relativos a la productividad del trabajo que presentamos a continuación[7]:

Productividad del empleo

	medianas			medianas Tasas de variación	
	2009	2010	2011	09/10	10/11
Ingresos explotación / empleado	89.752	90.912	87.694	1,35%	-2,54%
V.A.B.cf. / empleado	28.285	28.583	27.634	0,66%	-2,21%
Coste medio del empleo	22.702	23.672	24.406	2,59%	2,51%

unidades de euro

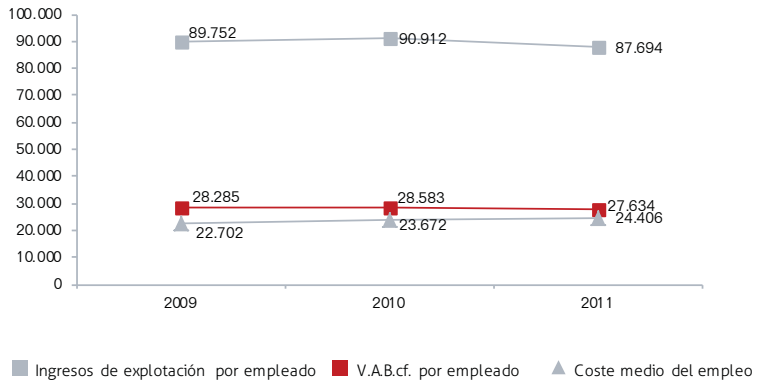
7 La mediana es el valor central de la muestra, es aquel valor que deja a la izquierda y a la derecha del mismo a un 50 por ciento de los valores de las empresas. Para la elaboración de los gráficos y los comentarios se han utilizado los datos de la mediana.

En la evolución de los ingresos por empleado se produce un cambio de tendencia, en 2010 se alcanzaba una tasa de crecimiento del 1,35%, en 2011 esta variación pasa a ser negativa en un -2,54%. Sucede lo mismo al analizar el valor añadido bruto por empleado, en 2010 la tasa de crecimiento era del 0,66%, en el 2011 fue del -2,21%.

En el entorno de debilidad del mercado de trabajo, los costes laborales se moderaron de forma sustancial a lo largo de 2010. El coste medio del empleo en 2011 experimentó un crecimiento inferior al de 2010, alcanzando el 2,51% de variación. Pero como se puede observar, el incremento de los costes salariales todavía sigue siendo superior al crecimiento de la productividad, lo cual es un hecho muy negativo para la competitividad de las empresas.

Evolución de la productividad

(medianas en unidades de euro)



2·2·3 La generación de empleo en la empresa gallega

En este apartado analizaremos el empleo generado por los sistemas productivos gallegos y por los principales sectores de la economía[8].

En Galicia el número total de empleados (según la muestra de referencia) disminuyó un -2,35% en 2011. La destrucción de empleo ha sido la tónica por ramas de actividad. Inicialmente, se originó en el sector de la construcción, en el que ha sido especialmente intensa, para a continuación afectar a la industria y al sector servicios, aunque con menos intensidad. En 2011, como había ocurrido en el año anterior, los descensos más acusados se alcanzaron en la industria y en la construcción.

Los sistemas productivos que presentaron tasas de variación más altas en el empleo han sido salud y asistencia social (3,25%), productos químicos y derivados (1,87%) e información y conocimiento (1,58%).

Los sistemas productivos en los que más empleo se ha destruido en 2011 fueron, construcción, naval y rocas ornamentales con caídas de más del 5%.

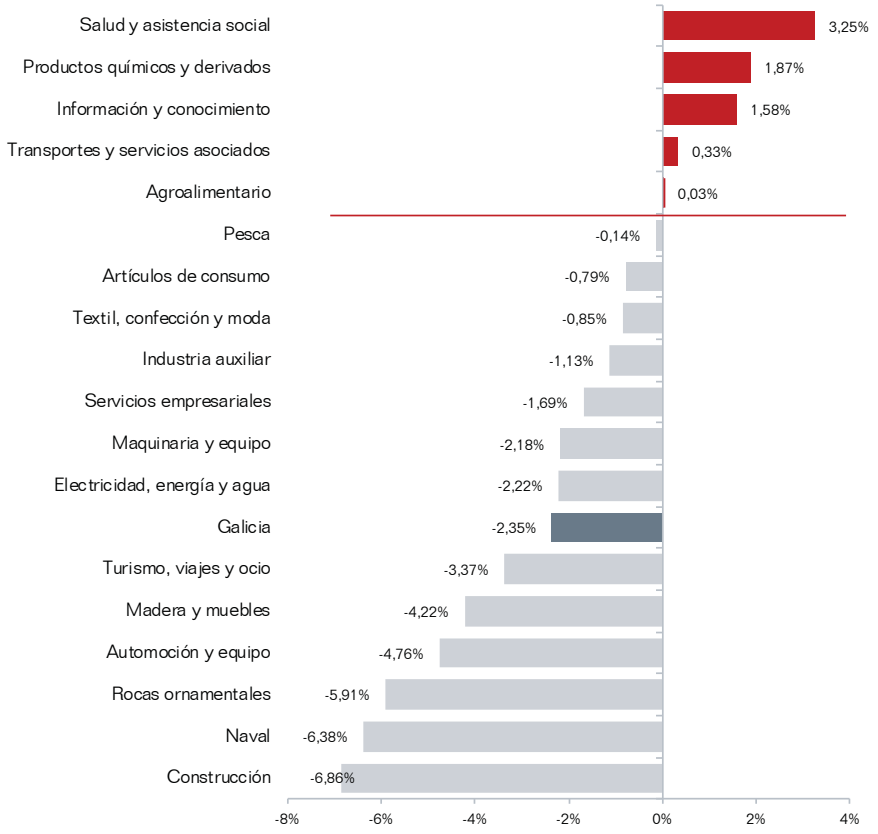
8 Debemos insistir en que los datos que aquí estamos elaborando corresponden a una muestra, ciertamente significativa, de las empresas con sede social en Galicia, pero en ningún caso representan la totalidad del empleo generado en nuestra Comunidad.

Evolución del empleo en los sistemas productivos de Galicia, 2011

	Empleados 2009	Empleados 2010	Empleados 2011	Diferencia 09-10	Tasas crecimiento 09/10	Tasas crecimiento 10/11
Construcción	60.190	57.458	53.517	-3.941	-4,54%	-6,86%
Textil, confección y moda	46.640	45.968	45.578	-390	-1,44%	-0,85%
Agroalimentario	26.695	29.331	29.339	8	9,87%	0,03%
Automoción y equipo	29.119	28.245	26.901	-1.344	-3,00%	-4,76%
Servicios empresariales	22.985	23.190	22.799	-391	0,89%	-1,69%
Transportes y servicios asociados	21.875	22.345	22.419	74	2,15%	0,33%
Pesca	16.607	16.810	16.787	-23	1,22%	-0,14%
Información y conocimiento	13.601	14.053	14.275	222	3,32%	1,58%
Turismo, viajes y ocio	14.602	14.333	13.850	-483	-1,84%	-3,37%
Madera y muebles	14.790	13.752	13.171	-581	-7,02%	-4,22%
Maquinaria y equipo	13.103	12.945	12.663	-282	-1,21%	-2,18%
Industria auxiliar	11.195	11.009	10.885	-124	-1,66%	-1,13%
Salud y asistencia social	8.800	9.239	9.539	300	4,99%	3,25%
Rocas ornamentales	5.388	5.211	4.903	-308	-3,29%	-5,91%
Productos químicos y derivados	3.904	3.951	4.025	74	1,20%	1,87%
Naval	4.335	4.029	3.772	-257	-7,06%	-6,38%
Artículos de consumo	2.918	3.554	3.526	-28	21,80%	-0,79%
Electricidad, energía y agua	1.518	1.532	1.498	-34	0,92%	-2,22%
Otros	1.310	1.299	1.330	31	-0,84%	2,39%
GALICIA	319.575	318.254	310.777	-7.477	-0,41%	-2,35%

Fuente: datos correspondientes a una muestra de 15.673 empresas analizada durante 3 años

Tasas de variación del empleo por sistemas productivos, 2011



Del análisis de los 27 sectores con mayor volumen de empleo registrado en 2011 (responsables del 50% del empleo de la muestra y que podemos observar en el siguiente cuadro), ocupan las primeras posiciones la distribución detallista de prendas de vestir, los contratistas generales, los fabricantes de automóviles y las tiendas de comestibles. Estos cuatro sectores generaron en 2010 el 19% del empleo de Galicia (según la muestra de referencia).

En cuanto al dinamismo, los sectores que registraron las mayores tasas de crecimiento en 2011 respecto a 2010 fueron servicios de limpieza y conservación de edificios (13,49%), servicios diversos relacionados con la computación (12,92%) y almacenes de depósitos especiales(6,77%).

En el lado contrario, los sectores con las mayores tasas negativas fueron los contratistas generales (-15,01%), fabricantes de automóviles y carrocerías para turismos (-8,88%), las oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura (-7,90%), instalaciones eléctricas (-7,25%), construcción y reparación de buques (-6,76%), fontanería, calefacción y aire acondicionado (-6,49%) y concesionarios de automóviles nuevos y usados (-5,16%).

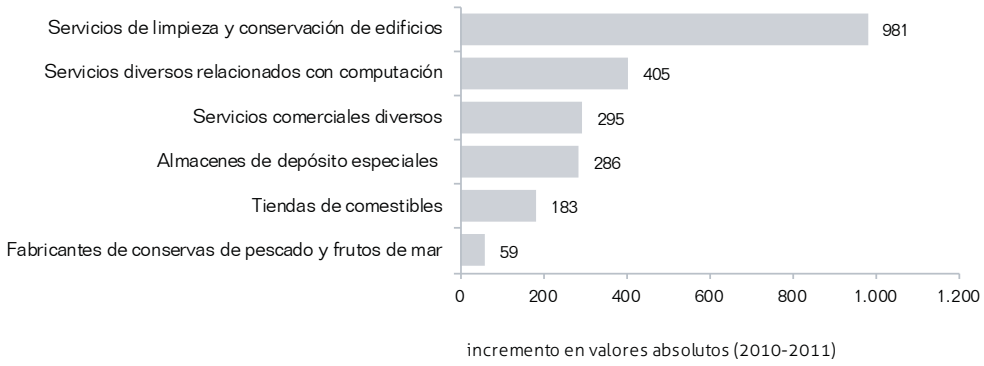
Sectores con mayor número de empleados en 2011

	Sector	Empleados 2009	Empleados 2010	Empleados 2011	Diferencia 10-11	Tasas crecimiento 09/10	Tasas crecimiento 10/11
1	Detallistas de prendas de vestir	27.427	26.904	26.573	-331	-1,91%	-1,23%
2	Contratistas generales	15.007	14.033	11.926	-2.107	-6,49%	-15,01%
3	Fabricantes de automóviles y carrocerías para turismos	12.167	11.488	10.468	-1.020	-5,58%	-8,88%
4	Tiendas de comestibles	7.993	10.248	10.431	183	28,21%	1,79%
5	Servicios de limpieza y conservación de edificios	7.090	7.273	8.254	981	2,58%	13,49%
6	Transporte de mercancías por carretera	7.247	7.206	7.128	-78	-0,57%	-1,08%
7	Fabricantes de artículos y productos textiles	6.460	6.470	6.213	-257	0,15%	-3,97%
8	Fabricantes de conservas de pescado y frutos de mar	5.580	5.863	5.922	59	5,07%	1,01%
9	Servicios comerciales diversos	5.630	5.515	5.810	295	-2,04%	5,35%
10	Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	6.074	5.887	5.422	-465	-3,08%	-7,90%
11	Instalaciones eléctricas	5.932	5.713	5.299	-414	-3,69%	-7,25%
12	Almacenes de depósito especiales	3.993	4.227	4.513	286	5,86%	6,77%
13	Mayoristas de pescados y mariscos	4.157	4.152	4.182	30	-0,12%	0,72%
14	Concesionarios de automóviles nuevos y usados	3.892	3.839	3.641	-198	-1,36%	-5,16%
15	Servicios diversos relacionados con computación	2.795	3.134	3.539	405	12,13%	12,92%
16	Fabricantes de recambios y piezas de motor	3.582	3.618	3.510	-108	1,01%	-2,99%
17	Construcción y reparación de buques	4.030	3.760	3.506	-254	-6,70%	-6,76%
18	Extracción pesquera	3.415	3.319	3.155	-164	-2,81%	-4,94%
19	Trabajos de carpintería metálica	3.416	3.288	3.131	-157	-3,75%	-4,77%
20	Fontanería, calefacción y aire acondicionado	3.359	3.268	3.056	-212	-2,71%	-6,49%
21	Reparaciones de automoción	3.104	3.030	2.957	-73	-2,38%	-2,41%
22	Restaurantes	3.248	3.054	2.945	-109	-5,97%	-3,57%
23	Hospitales generales de medicina	2.802	2.759	2.773	14	-1,53%	0,51%
24	Hoteles	2.857	2.806	2.712	-94	-1,79%	-3,35%
25	Fabricantes de pan y productos de pastelería exc. galletas	2.612	2.612	2.639	27	0,00%	1,03%
26	Agencias de empleo provisional	1.883	2.676	2.626	-50	42,11%	-1,87%
27	Mayoristas de comestibles y productos relacionados diversos	2.601	2.635	2.618	-17	1,31%	-0,65%
	GALICIA	319.575	318.254	310.777	-7.477	-0,41%	-2,35%

Fuente: datos correspondientes a una muestra de 15.673 empresas analizada durante 3 años consecutivos

Principales sectores en crecimiento de empleo en 2011

Ranking de sectores en generación de empleo en 2011



03

Estudio sectorial

3·1
Las actividades empresariales más representativas en Galicia

3·2
Sectores más dinámicos

3·3
Radiografía económica y financiera de los sectores empresariales de Galicia

03 ESTUDIO SECTORIAL

3·1 Las actividades empresariales más representativas en Galicia

3·1·1 El concepto de sistema productivo sectorial

Las redes de empresas ligadas a un determinado territorio pueden percibirse bajo la perspectiva de sistemas productivos sectoriales.

El sistema productivo sectorial tiene en cuenta las relaciones entre las distintas actividades de la economía en su conjunto, en lugar de considerar solamente empresas o sectores aislados (como ocurre con algunas clasificaciones sectoriales tradicionales). Por tanto, se entiende que un sistema productivo sectorial es una agrupación de actividades económicamente solidarias, es decir, un producto (bien o servicio), que se pone a disposición del consumidor final (economías domésticas, empresas, administraciones públicas) a través de una sucesión de operaciones efectuadas por unidades de producción que realizan distintas actividades pero que tienen interdependencias entre ellas. También se define el sistema productivo sectorial como la concatenación de actividades empresariales verticales ligadas a un territorio, desde las actividades extractivas, manufactureras y de transformación hasta las de distribución y servicios anexos al producto.

En este Informe de la empresa gallega, se presenta una perspectiva de las actividades empresariales desde el enfoque de sistema productivo sectorial y, posteriormente, se ofrece un detalle mayor de cada uno de los sectores[1] más representativos de la economía empresarial de Galicia.

3·1·2 Los sistemas productivos sectoriales de Galicia

En la siguiente tabla se puede observar la estructura sectorial de Galicia por sistemas productivos. Los parámetros que se han seleccionado para identificar dicha estructura son el número de empresas, el volumen de ingresos y el valor añadido bruto, teniendo ésta una significativa consideración para medir la riqueza generada.

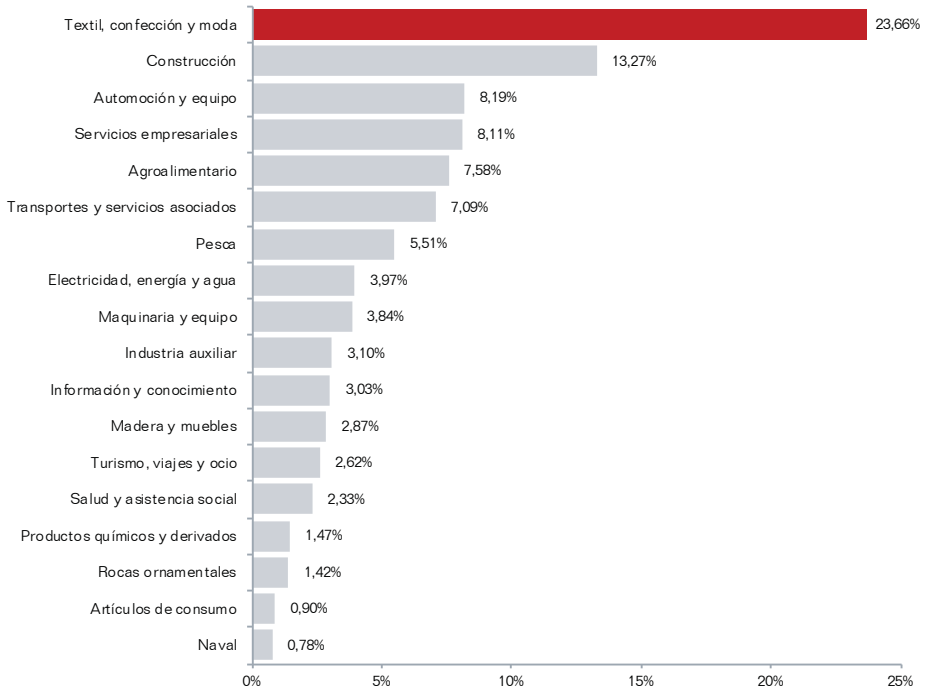
[1] La clasificación elegida para la agrupación sectorial ha sido la SIC (Standard Industrial Classification, Washington, 1987). Sobre la base de esta clasificación se han realizado agrupaciones de empresas que explican mejor la configuración de las actividades empresariales de Galicia. Pero debemos indicar que la estrategia empresarial exige la adaptación constante a la dinámica del entorno. Como consecuencia, muchas empresas cambian progresivamente su actividad, en algunos casos a través de la diversificación, en otros, lanzando nuevas líneas de productos o servicios. En definitiva, las clasificaciones empresariales resultan razonablemente precisas, aunque no absolutamente, en su adecuación a la compleja dinámica de las organizaciones empresariales. En cualquier caso, se ha realizado un minucioso trabajo de codificación de la actividad empresarial distinguiendo una actividad principal y una secundaria.

Los sistemas productivos de Galicia

	Nº empresas - %		Ingresos 2011 - %		V.A.B.cf. 2011 - %	
Agroalimentario	1.590	9,3%	8.911,14	13,4%	1.121,38	7,6%
Artículos de consumo	262	1,5%	592,70	0,9%	132,50	0,9%
Automoción y equipo	1.111	6,5%	8.661,43	13,0%	1.211,81	8,2%
Construcción	4.294	25,2%	7.532,14	11,3%	1.963,30	13,3%
Electricidad, energía y agua	198	1,2%	1.165,20	1,7%	587,33	4,0%
Industria auxiliar	572	3,4%	3.512,46	5,3%	458,75	3,1%
Información y conocimiento	802	4,7%	1.369,32	2,1%	447,83	3,0%
Madera y muebles	903	5,3%	2.250,93	3,4%	424,48	2,9%
Maquinaria y equipo	1.086	6,4%	2.354,28	3,5%	567,98	3,8%
Naval	155	0,9%	590,33	0,9%	115,49	0,8%
Pesca	825	4,8%	6.989,40	10,5%	814,91	5,5%
Productos químicos y derivados	251	1,5%	1.686,18	2,5%	217,73	1,5%
Rocas ornamentales	270	1,6%	526,44	0,8%	210,46	1,4%
Salud y asistencia social	270	1,6%	626,56	0,9%	344,94	2,3%
Servicios empresariales	1.439	8,4%	2.210,84	3,3%	1.199,16	8,1%
Textil, confección y moda	604	3,5%	13.076,11	19,6%	3.500,12	23,7%
Transportes y servicios asociados	1.163	6,8%	3.291,41	4,9%	1.048,20	7,1%
Turismo, viajes y ocio	1.111	6,5%	1.157,71	1,7%	387,19	2,6%
Otros	148	0,9%	174,77	0,3%	40,46	0,3%
Total	17.054		66.679,36		14.794,04	

Datos en millones de euros. Muestra homogénea de 17.054 empresas con datos en 2009, 2010 y 2011.

Distribución del valor añadido bruto por sistemas productivos, 2011



% valor añadido bruto sobre el total de la muestra

Como en el año 2010 la primera posición en cuanto al mayor porcentaje de valor añadido bruto en Galicia corresponde al sistema productivo sectorial de textil, confección y moda con un 23,66% del total. El segundo puesto en el ranking es ocupado por la construcción y actividades relacionadas, que a pesar de sufrir un retroceso en 2011 respecto al porcentaje de valor añadido bruto generado en la economía, todavía alcanza una cota en torno al 13,27%.

Automoción y equipo y servicios empresariales ocupan la tercera y cuarta posición con una cobertura del valor añadido bruto de Galicia del 8,19% y 8,11%, respectivamente.

Agroalimentario, transportes y servicios asociados y pesca tienen un peso sobre el valor añadido bruto superior al 5%.

Los sistemas productivos de Galicia, evolución 2010-2011

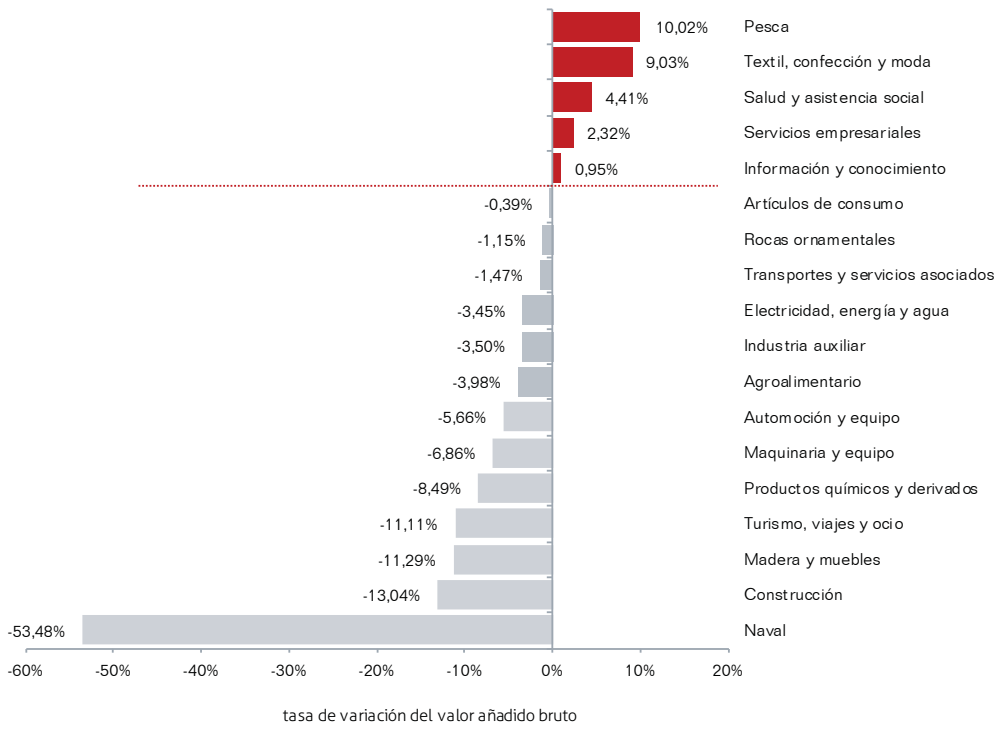
	Ingresos de explotación			Valor añadido bruto		
	2010	2011	Variación	2010	2011	Variación
Agroalimentario	8.707,06	8.911,14	2,34%	1.167,92	1.121,38	-3,98%
Artículos de consumo	593,14	592,70	-0,07%	133,02	132,50	-0,39%
Automoción y equipo	9.409,08	8.661,43	-7,95%	1.284,46	1.211,81	-5,66%
Construcción	8.697,65	7.532,14	-13,40%	2.257,81	1.963,30	-13,04%
Electricidad, energía y agua	1.150,86	1.165,20	1,25%	608,30	587,33	-3,45%
Industria auxiliar	3.052,06	3.512,46	15,08%	475,36	458,75	-3,50%
Información y conocimiento	1.396,60	1.369,32	-1,95%	443,62	447,83	0,95%
Madera y muebles	2.293,13	2.250,93	-1,84%	478,53	424,48	-11,29%
Maquinaria y equipo	2.470,93	2.354,28	-4,72%	609,84	567,98	-6,86%
Naval	820,73	590,33	-28,07%	248,27	115,49	-53,48%
Pesca	6.268,97	6.989,40	11,49%	740,69	814,91	10,02%
Productos químicos y derivados	1.869,49	1.686,18	-9,81%	237,93	217,73	-8,49%
Rocas ornamentales	540,04	526,44	-2,52%	212,91	210,46	-1,15%
Salud y asistencia social	612,86	626,56	2,24%	330,38	344,94	4,41%
Servicios empresariales	2.183,26	2.210,84	1,26%	1.171,95	1.199,16	2,32%
Textil, confección y moda	12.360,57	13.076,11	5,79%	3.210,09	3.500,12	9,03%
Transportes y servicios asociados	3.127,68	3.291,41	5,23%	1.063,85	1.048,20	-1,47%
Turismo, viajes y ocio	1.282,06	1.157,71	-9,70%	435,56	387,19	-11,11%
Otros	181,49	174,77	-3,71%	42,20	40,46	-4,12%
Total	67.017,66	66.679,36	-0,50%	15.152,69	14.794,04	-2,37%

Datos en millones de euros. Muestra homogénea de 17.054 empresas con datos en 2009, 2010 y 2011.

Si analizamos la evolución del valor añadido en el período 2010-2011, se observa que los descensos más acusados han sido los registrados por los sistemas productivos de la construcción (-13,04%) y naval (-53,48%).

Los únicos sistemas productivos sectoriales que consiguen mantenerse en números positivos son: Pesca (10,02%), textil, confección y moda (9,03%), salud y asistencia social (4,41%), servicios empresariales (2,32%) e información y conocimiento (0,95%).

Variación del valor añadido bruto por sistemas productivos, 2010-2011



3·1·3 Los sectores empresariales más importantes en Galicia

Desagregando los sistemas productivos sectoriales analizados anteriormente con un nivel de detalle mayor, es posible detectar los sectores empresariales más relevantes de Galicia. A la hora de establecer la importancia de los sectores se ha considerado la participación de cada uno de ellos en el valor añadido creado por el conjunto de empresas de la muestra. Así, se analizan aquellos sectores que generaron aproximadamente el 75% del valor añadido generado por el total de la muestra en 2010.

Como se puede observar en la tabla siguiente, los 66 sectores más importantes de Galicia, en orden a la generación de riqueza, están integrados por 9.545 empresas que durante 2011 generaron un volumen de negocio que representó el 72% del total de la muestra y un valor añadido bruto del 75%.

El sector más importante en obtención de valor añadido fue el comercio minorista de prendas de vestir que generó el 9,4% del total del valor añadido de la muestra de referencia y unos ingresos que representaron el 7,1% del total y que obtuvo un crecimiento del valor añadido bruto del 4,5%. Esta actividad correspondió a 95 empresas; las cinco primeras empresas del sector por valor generado fueron: ZARA ESPAÑA, S.A., GRUPO MASSIMO DUTTI, S.A., BERSHKA BSK ESPAÑA, S.A., STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U.,PULL & BEAR ESPAÑA, S.A. todas ellas del grupo INDITEX y que generaron el 99% del valor añadido del sector. Conviene destacar de este sector la trayectoria ascendente que registra su valor añadido año a año.

En segunda posición, en función de la riqueza generada, se situaron los mayoristas de tejidos con el 9,2% de la riqueza generada con la empresa INDUSTRIA DE DISEÑO TEXTIL, S.A. a la cabeza. En tercera posición, los contratistas generales con el 3,4% de facturación sobre el total de la muestra, donde la caída del valor añadido del sector se inició en 2007 y mantiene esta tendencia en 2011. Las primeras empresas en orden a la generación de valor fueron: CONSTRUCTORA SAN JOSE, S.A., GOA-INVEST, S.A.U., PUENTES Y CALZADAS INFRAESTRUCTURAS, SLU. Al cuarto puesto desciende la fabricación de automóviles y carrocerías para turismos. El sector está formado por 15 empresas que generaron un valor añadido en 2011 que representó el 3,61% de la muestra de referencia. En relación a la generación de ingresos dicho sector ocupó la primera posición en el ranking (7% de la muestra total). La principal empresa del sector fue PEUGEOT CITROËN AUTOMOVILES ESPAÑA, S.A., generando el 98% del valor total del sector en Galicia.

Sectores empresariales de Galicia

(en función de la generación de valor añadido)

Rk	Sector	Nº	Ingresos 2011 (millones de euros)	VAB 2011 (millones de euros)	Tasa VAB 10/11
1	DETALLISTAS DE PRENDAS DE VESTIR	95	4.731,76	1.386,88	4,5%
2	MAYORISTAS DE TEJIDOS	50	5.031,05	1.361,63	19,5%
3	CONTRATISTAS GENERALES	992	2.294,31	539,11	-12,6%
4	FABRICANTES DE AUTOMÓVILES Y CARROCERÍAS PARA TURISMOS	15	5.153,78	534,00	-8,5%
5	PRODUCCIÓN Y SERVICIOS ELÉCTRICOS	83	582,62	365,05	-5,5%
6	SERVICIOS COMERCIALES DIVERSOS	254	610,94	341,68	4,9%
7	TIENDAS DE COMESTIBLES	116	2.018,92	318,87	0,4%
8	TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA	534	958,50	246,68	-5,1%
9	MAYORISTAS DE PESCADOS Y MARISCOS	443	3.764,29	245,04	11,3%
10	FABRICANTES DE ARTÍCULOS Y PRODUCTOS TEXTILES	81	954,39	236,65	2,9%
11	OFICINAS TÉCNICAS DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA	226	456,49	224,54	-1,9%
12	FABRICANTES DE RECAMBIOS Y PIEZAS DE MOTOR	27	1.048,39	215,60	-3,3%
13	FABRICANTES DE CONSERVAS DE PESCADO Y FRUTOS DE MAR	50	1.776,96	206,57	6,4%
14	EXTRACCIÓN PESQUERA	237	611,99	202,52	9,7%
15	ALMACENES DE DEPÓSITO ESPECIALES	14	281,80	192,53	4,2%
16	INSTALACIONES ELÉCTRICAS	389	455,87	185,25	-10,6%
17	PROPIETARIOS-ADMINISTRADORES DE BIENES RAICES DIVERSOS	104	251,27	183,91	24,0%
18	MAYORISTAS DE CALZADOS	12	822,83	151,52	14,5%
19	SERVICIOS DE LIMPIEZA Y CONSERVACIÓN DE EDIFICIOS	81	178,78	149,85	13,0%
20	AUTOPISTAS, PUENTES Y TÚNELES DE PEAJE	3	171,77	141,79	-9,6%
21	SERVICIOS DIVERSOS RELACIONADOS CON COMPUTACIÓN	200	259,50	137,77	16,3%
22	CONCESIONARIOS DE AUTOMÓVILES NUEVOS Y USADOS	230	1.008,25	127,48	-10,7%
23	HOSPITALES GENERALES DE MEDICINA	9	207,30	123,98	3,1%
24	CONSTRUCCIONES PESADAS	44	533,45	123,23	-20,3%
25	EXTRACCIÓN DE PIZARRA Y OTRAS PIEDRAS	61	223,76	121,74	8,9%
26	TRANSPORTE DE PASAJEROS POR CARRETERA	141	247,55	120,21	4,2%
27	FONTANERÍA, CALEFACCIÓN Y AIRE ACONDICIONADO	337	483,52	119,86	-8,1%
28	MAYORISTAS DE COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS DIVERSOS	216	1.542,05	110,15	-20,4%
29	CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN DE BUQUES	134	563,67	108,04	-55,4%
30	FABRICANTES DE TABLEROS DE MADERA (AGLOMERADOS)	8	676,61	105,69	-4,7%
31	MAYORISTAS DE RECAMBIOS Y ACCESORIOS PARA AUTOMÓVILES	95	459,34	94,68	9,7%
32	ASESORÍA Y RELACIONES PÚBLICAS DE EMPRESAS	313	144,92	94,29	-3,2%
33	TRABAJOS DE CARPINTERÍA METÁLICA	326	285,77	92,95	-11,5%
34	ELECTRICIDAD Y OTROS SERVICIOS COMBINADOS	21	128,92	91,44	-0,5%
35	FABRICANTES DE ESTRUCTURAS DE METAL	97	260,54	87,50	-18,5%
36	PROMOTORES DE OBRAS	525	525,68	87,42	-38,3%
37	CONTRATISTAS ESPECIALIZADOS DIVERSOS	157	291,39	87,11	-4,0%
38	FABRICANTES DE PESCADOS Y PROD. DEL MAR FRESCOS Y CONGELADOS	24	615,63	87,02	17,5%
39	REPARACIONES DE AUTOMOCIÓN	430	308,24	85,58	-6,1%
40	MAYORISTAS DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DIVERSOS	261	735,39	83,44	-5,7%
41	SERVICIOS MÉDICOS DIVERSOS	65	168,27	81,97	4,8%
42	PROPIET.-ADMINISTR. DE EDIFICIOS INDUSTRIALES O COMERCIALES	52	161,85	76,11	-17,8%
43	AGENCIAS DE EMPLEO PROVISIONAL	5	79,52	74,94	13,0%
44	DETALLISTAS DE ACCESORIOS Y ESPECIALIDADES PARA SEÑORA	3	251,93	74,33	-2,7%
45	FABRICANTES DE CERVEZA	1	191,48	74,09	3,7%

Sectores empresariales de Galicia
(en función de la generación de valor añadido)

millones de euros

Rk	Sector	Nº	Ingresos 2011	VAB 2011	Tasa VAB 09/10
46	FABRICANTES DE ARTÍCULOS PLÁSTICOS DIVERSOS	67	329,12	72,48	2,0%
47	DETALLISTAS DE ARTÍCULOS DIVERSOS PARA EL HOGAR	88	274,88	71,57	-15,4%
48	HOTELES	157	154,15	70,90	-3,8%
49	FABRICANTES DE PAN Y PRODUCTOS DE PASTELERÍA EXCEPTO GALLETAS	177	177,20	69,33	-6,5%
50	RESTAURANTES	288	188,29	68,11	-5,5%
51	EDICIÓN DE PERIÓDICOS	19	161,57	66,07	1,6%
52	PROGRAMACION DE ORDENADORES	53	103,92	65,02	-18,4%
53	MÁQUINAS TRAGAPERRAS PARA RECREO	81	216,12	64,66	-8,1%
54	ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	224	665,30	63,06	-4,4%
55	FABRIC. DE BEBIDAS REFRESCANTES NO ALCOHÓLICAS Y AGUAS MINER.	13	274,21	59,87	-16,1%
56	MAYORISTAS DE MADERAS Y CHAPAS	131	520,97	57,25	-32,2%
57	EXCAVACIONES Y CIMIENTOS	118	157,35	56,32	-2,9%
58	MAYORISTAS DE MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	159	231,32	54,52	5,0%
59	MAYORISTAS DE EQUIPOS Y SUMINISTROS ELECTRÓNICOS	117	267,60	53,87	5,9%
60	MAYORISTAS DE DROGUERÍA, PERFUMERÍA Y FARMACIA	85	667,95	53,22	-10,6%
61	DETALLISTAS DE CONFECCIONES INFANTILES	6	156,37	52,90	20,1%
62	SERVICIO DE ASISTENCIA MEDICA, INCLUY. RESIDENC. ANCIANOS	12	71,08	50,35	-20,6%
63	INDUSTRIA DE LA PIEDRA	158	192,69	50,10	-11,9%
64	SURTIDORES Y TERMINALES DE PETRÓLEO	4	131,55	48,28	7,1%
65	OTRO TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS	10	70,55	47,62	17,1%
66	CARRETERAS Y CALZADAS	17	192,09	47,15	-2,4%

La muestra está constituida por 17.054 empresas no financieras de Galicia con datos consecutivos en el período 2009-2011 y con unos ingresos superiores a 6.000 euros en 2011.

Detalle de las muestras

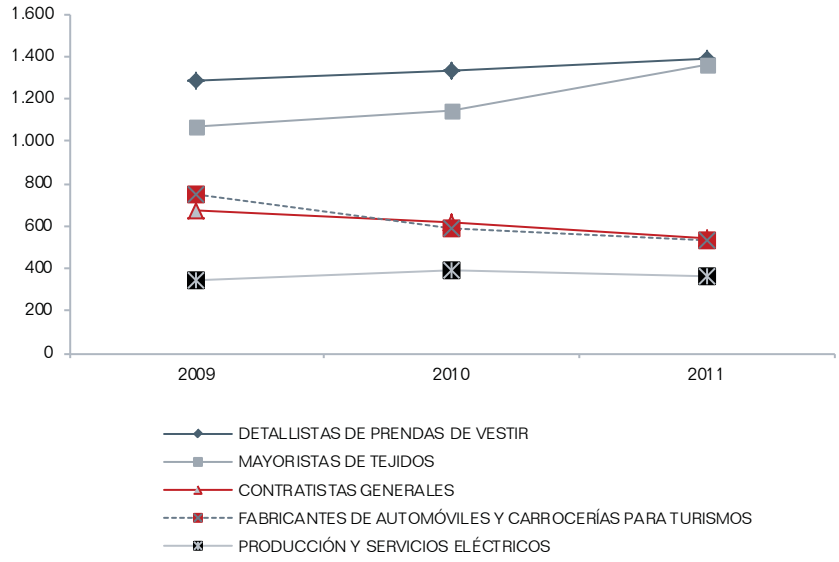
millones de euros

	Nº empresas		Ingresos 2011		V.A.B.cf. 2011	
Total 66 sectores	9.545	56%	47.715,54	72%	11.143,38	75%
Total muestra	17.054	100%	66.679,36	100%	14.794,04	100%

En el gráfico siguiente se puede apreciar cómo evoluciona el valor añadido en los principales sectores gallegos en el período 2009-2011. De los cinco principales sectores de actividad solamente los detallistas de prendas de vestir y los mayoristas de tejidos han conseguido un crecimiento sostenido del valor añadido bruto.

Evolución del valor añadido de los principales sectores, 2009-2011

millones de euros



En el gráfico siguiente se analiza la evolución de las posiciones de los 20 primeros sectores que son responsables de la generación del 50% del valor añadido en 2011. Tal y como se comentó, los ocho primeros sectores mantienen sus posiciones respecto al año anterior. Escalan posiciones respecto a 2010 los mayoristas de pescados (de la 12 a la 9), los fabricantes de conservas de pescados, la extracción pesquera, los propietarios-administradores de bienes raíces y los mayoristas de calzados.

Finalmente en el último gráfico de este apartado, aparece el ranking por ingresos obtenidos en 2011 de los 16 principales sectores de Galicia responsables de la generación del 50% de los ingresos totales (según la muestra de referencia). También se indica cómo ha evolucionado su posición respecto a 2011.

Las primeras posiciones se mantienen en el mismo orden que el año 2010, concretamente del primer al sexto lugar, fabricantes de automóviles y carrocerías para turismos, mayoristas de tejidos, detallistas de prendas de vestir, mayoristas de pescados y mariscos, contratistas generales y tiendas de comestibles.

Mejoran sus posiciones respecto al año anterior los sectores correspondientes a los fabricantes de conservas de pescados y frutos del mar y la fundición de acero.

El descenso más significativo en el ranking por facturación correspondió a concesionarios de automóviles nuevos y usados que bajó dos puestos, del 9 al 11.

Ranking de sectores por generación de valor añadido bruto, 2011

Los sectores analizados generan el 50% del valor añadido de la muestra en 2011. "RK" indica la posición que ocupan en 2011 por el valor añadido generado. La orientación de las flechas señala si el sector mejora su posición respecto a 2010 (▲), si la mantiene (►) o si la empeora (▼).

Ranking de sectores por generación de ingresos de explotación, 2011

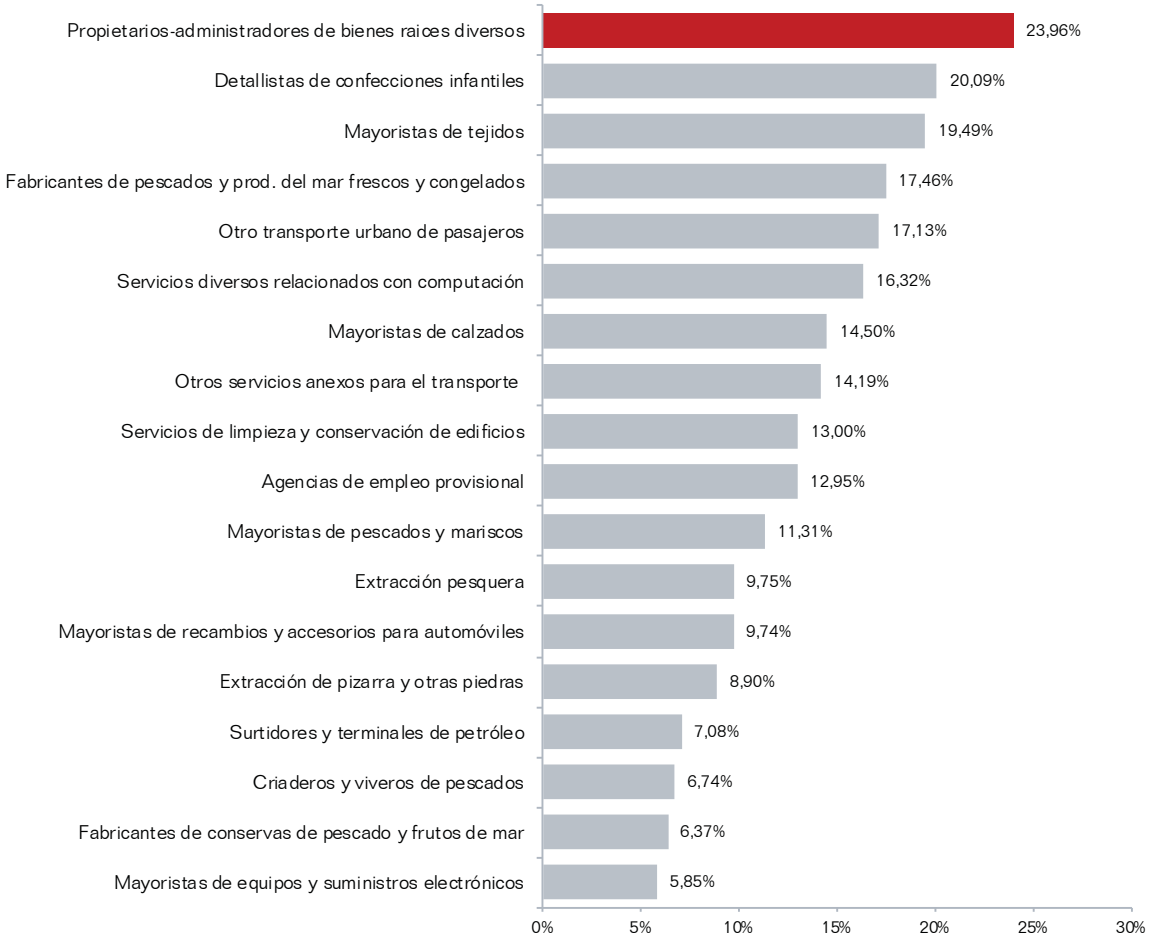
Los sectores analizados generan el 50% de los ingresos de la muestra en 2011. "RK" indica la posición que ocupan en 2011 por los ingresos de explotación generados. La orientación de las flechas señala si el sector mejora su posición respecto a 2010 (▲), si la mantiene (►) o si la empeora (▼).

3·2 Sectores más dinámicos

Además de los aspectos puramente estructurales, resulta de interés estudiar los sectores más dinámicos. De ahí que en este apartado se analizarán, de entre los sectores más representativos de la economía gallega, aquellos que resultan más dinámicos en 2011 respecto a 2011, en cuanto al crecimiento del valor añadido bruto.

Sectores con mayor tasa de crecimiento de valor añadido, 2010-2011

(con crecimientos superiores al 5%)



El sector con mayor tasa de crecimiento de valor añadido bruto durante el período 2010-2011 fue el de propietarios-administradores de bienes raíces diversos con una tasa de incremento del 23,96%.

El sector de detallistas de confecciones infantiles con una tasa de crecimiento del 20,09% en 2011 se situó en segundo lugar.

El sector de tiendas de mayoristas de tejidos, también del sistema productivo del textil, confección y moda con el 19,49% ocupó el tercer lugar.

Los siguientes en crecimiento del valor añadido fueron fabricantes de pescados y productos del mar frescos y congelados, transporte urbano de pasajeros, y servicios diversos relacionados con la computación, todos ellos con tasas superiores al 15%.

3·3 Radiografía económica y financiera de los sectores empresariales de Galicia

En las siguientes páginas se presenta un estudio económico detallado de los sectores que generaron en 2011 el 75% del valor añadido de la muestra de referencia y que se corresponden con los 66 primeros sectores reflejados en el apartado 3.1.3.

La radiografía sectorial se desglosa en los siguientes apartados:

Actividad. Donde se refleja el crecimiento de los ingresos y de la inversión en activo, el valor añadido bruto entre ingresos y el cash-flow entre ingresos.

Empleo. Las variables representadas son los ingresos de explotación por empleado, el coste medio del empleo y el valor añadido bruto por empleado.

Rentabilidad. Se analiza la rentabilidad económica o del negocio y la financiera o del accionista.

Los valores que se ofrecen del sector para los años 2009, 2010 y 2011 corresponden a la mediana o valor central de la muestra de empresas del sector objeto de análisis. La columna adyacente refleja los valores obtenidos por la empresa gallega en el año 2011 para la muestra de 17.054 empresas.

A continuación, se presenta el listado de los sectores estudiados así como el número de página para su mejor localización.

Sector	Pág.	Sector	Pág.
Detallistas de prendas de vestir	74	Trabajos de carpintería metálica	105
Mayoristas de tejidos	75	Electricidad y otros servicios combinados	106
Contratistas generales	76	Fabricantes de estructuras de metal	107
Fabricantes de automóviles y carrocerías para turismos	77	Promotores de obras	108
Producción y servicios eléctricos	78	Contratistas especializados diversos	109
Servicios comerciales diversos	79	Fabricantes de pescados y prod. del mar frescos y congelados	110
Tiendas de comestibles	80	Reparaciones de automoción	111
Transporte de mercancías por carretera	81	Mayoristas de materiales para la construcción diversos	112
Mayoristas de pescados y mariscos	82	Servicios médicos diversos	113
Fabricantes de artículos y productos textiles	83	Propiet.-administr. de edificios industriales o comerciales	114
Oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura	84	Fabricantes de artículos plásticos diversos	115
Fabricantes de recambios y piezas de motor	85	Detallistas de artículos diversos para el hogar	116
Fabricantes de conservas de pescado y frutos de mar	86	Hoteles	117
Extracción pesquera	87	Fabricantes de pan y productos de pastelería excepto galletas	118
Almacenes de depósito especiales	88	Restaurantes	119
Instalaciones eléctricas	89	Edición de periódicos	120
Propietarios-administradores de bienes raices diversos	90	Programacion de ordenadores	121
Mayoristas de calzados	91	Máquinas tragaperras para recreo	122
Servicios de limpieza y conservación de edificios	92	Estaciones de servicio y gasolineras	123
Servicios diversos relacionados con computación	93	Fabric. de bebidas refrescantes no alcohólicas y aguas miner.	124
Concesionarios de automóviles nuevos y usados	94	Mayoristas de maderas y chapas	125
Hospitales generales de medicina	95	Excavaciones y cimientos	126
Construcciones pesadas	96	Mayoristas de maquinaria y equipo industrial	127
Extracción de pizarra y otras piedras	97	Mayoristas de equipos y suministros electrónicos	128
Transporte de pasajeros por carretera	98	Mayoristas de droguería, perfumería y farmacia	129
Fontanería, calefacción y aire acondicionado	99	Detallistas de confecciones infantiles	130
Mayoristas de comestibles y productos relacionados diversos	100	Servicio de asistencia medica, incluy. residenc. ancianos	131
Construcción y reparación de buques	101	Industria de la piedra	132
Fabricantes de tableros de madera (aglomerados)	102	Otro transporte urbano de pasajeros	133
Mayoristas de recambios y accesorios para automóviles	103	Carreteras y calzadas	134
Asesoría y relaciones públicas de empresas	104		

DETALLISTAS DE PRENDAS DE VESTIR

Rk: 1

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	4.370,73	4.502,31	4.731,76
Valor añadido bruto	1.287,27	1.327,48	1.386,88

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 95

Estudio del sector

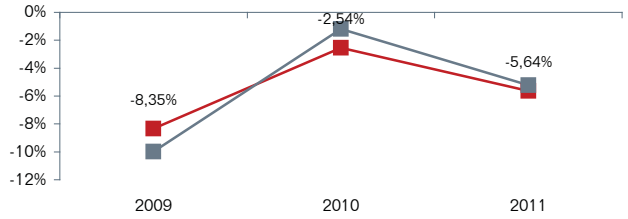
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-8,35%	-2,54%	-5,64%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	24,91%	25,66%	25,14%	31,70%
Cash-flow / ingresos	2,53%	1,96%	1,68%	2,20%
Crecimiento del activo total	0,40%	1,16%	-0,10%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	89.188	86.423	82.959	87.694
Valor añadido bruto / empleado	22.062	22.061	21.880	27.634
Coste medio del empleo	18.688	20.375	20.777	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	1,78%	1,40%	0,73%	1,90%
Rentabilidad financiera	4,05%	1,97%	1,34%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

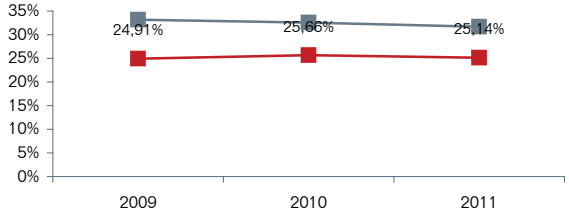
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

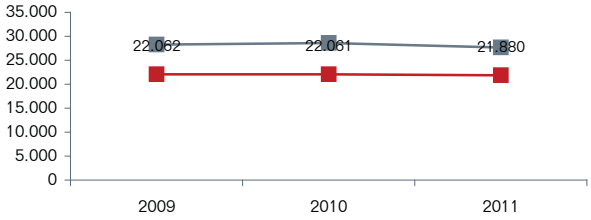
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



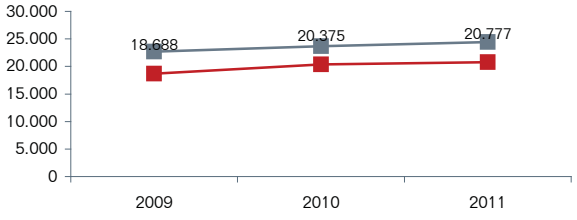
Valor añadido bruto sobre ingresos



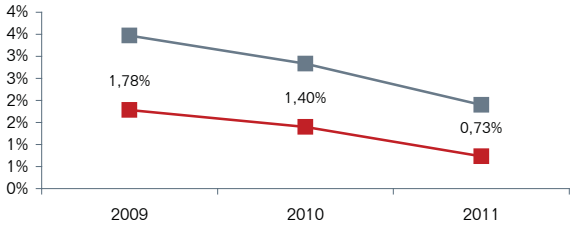
Valor añadido bruto por empleado



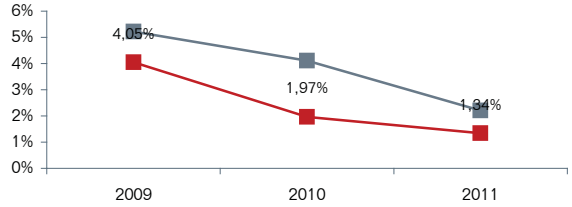
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



MAYORISTAS DE TEJIDOS

Rk: 2

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	4.319,71	4.617,16	5.031,05
Valor añadido bruto	1.066,96	1.139,52	1.361,63

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 50

Estudio del sector

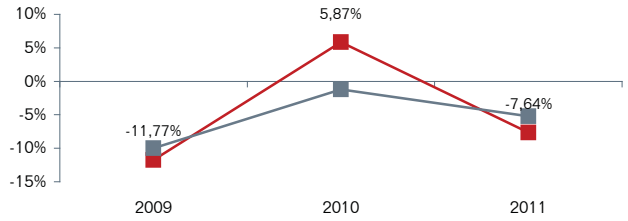
	Sector Galicia 2009	2010	2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-11,77%	5,87%	-7,64%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	17,56%	17,97%	19,96%	31,70%
Cash-flow / ingresos	1,58%	1,58%	0,84%	2,20%
Crecimiento del activo total	1,97%	0,16%	-0,55%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	180.024	206.676	157.530	87.694
Valor añadido bruto / empleado	26.206	36.663	29.137	27.634
Coste medio del empleo	24.197	24.744	24.976	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	2,62%	3,27%	3,06%	1,90%
Rentabilidad financiera	4,14%	4,24%	2,14%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

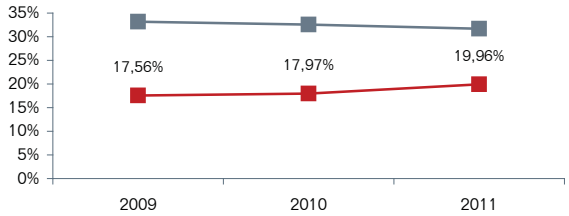
Análisis gráfico 2009-2011

Sector Empresa gallega

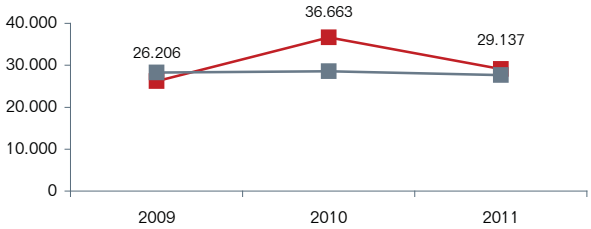
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



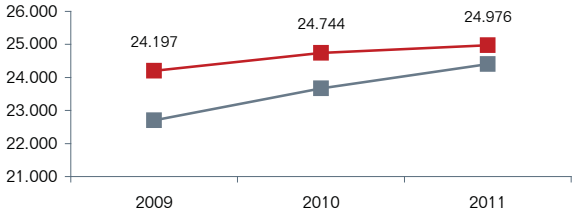
Valor añadido bruto sobre ingresos



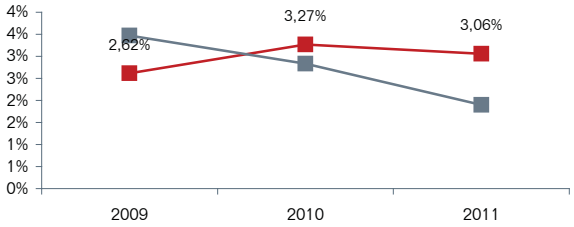
Valor añadido bruto por empleado



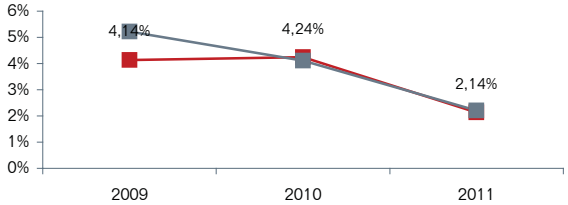
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



CONTRATISTAS GENERALES

Rk: 3

Datos de la muestra

	2009	2010	2011	
Ingresos de explotación	3.012,73	2.675,64	2.294,31	millones de euros
Valor añadido bruto	671,80	616,75	539,11	

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 992

Estudio del sector

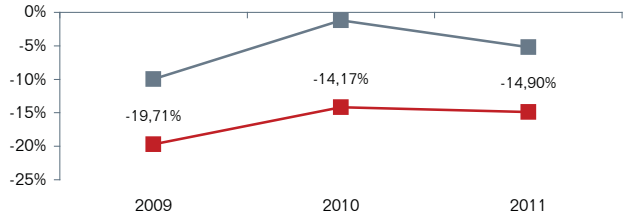
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-19,71%	-14,17%	-14,90%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	38,08%	38,81%	37,25%	31,70%
Cash-flow / ingresos	3,04%	2,52%	1,62%	2,20%
Crecimiento del activo total	-2,33%	-1,88%	-5,76%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	71.412	68.821	65.488	87.694
Valor añadido bruto / empleado	27.326	26.938	25.902	27.634
Coste medio del empleo	23.372	23.931	24.932	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,44%	2,49%	1,34%	1,90%
Rentabilidad financiera	5,81%	3,56%	1,60%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

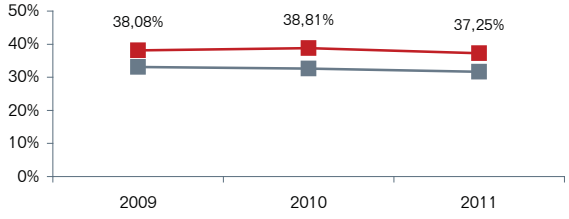
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

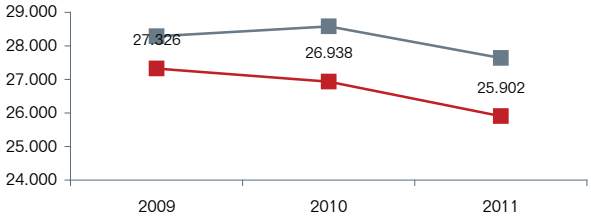
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



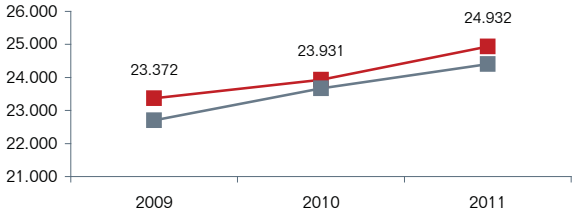
Valor añadido bruto sobre ingresos



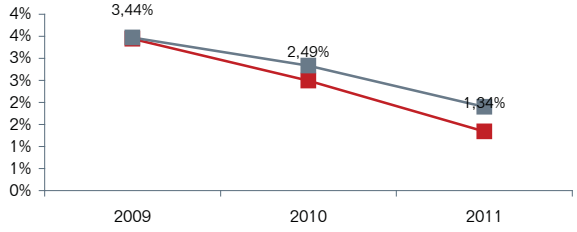
Valor añadido bruto por empleado



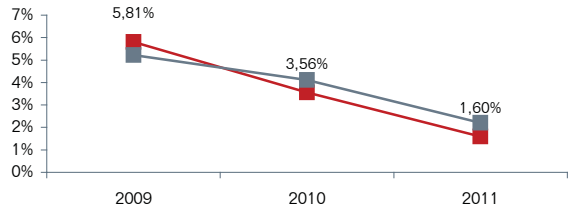
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



FABRICANTES DE AUTOMÓVILES Y CARROCERÍAS PARA TURISMOS

Rk: 4

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	5.675,15	5.616,78	5.153,78
Valor añadido bruto	750,66	583,69	534,00

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 15

Estudio del sector

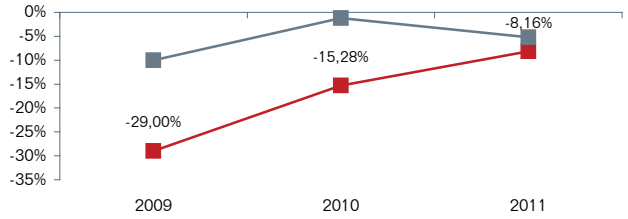
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-29,00%	-15,28%	-8,16%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	33,24%	32,17%	31,15%	31,70%
Cash-flow / ingresos	4,46%	2,81%	2,70%	2,20%
Crecimiento del activo total	-5,87%	-2,69%	1,29%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	91.239	88.771	77.281	87.694
Valor añadido bruto / empleado	34.897	28.385	29.972	27.634
Coste medio del empleo	26.576	27.237	28.331	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	5,13%	2,50%	3,82%	1,90%
Rentabilidad financiera	7,68%	2,65%	1,28%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

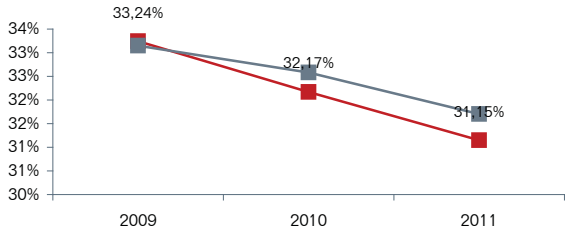
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

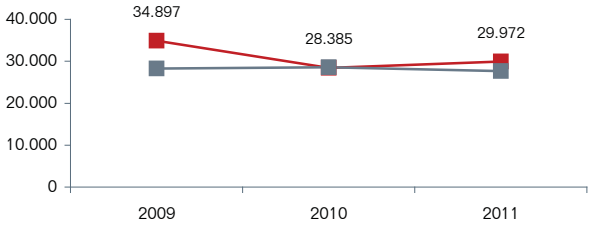
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



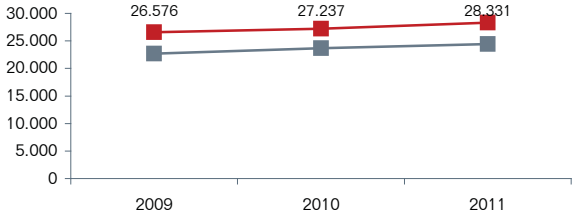
Valor añadido bruto sobre ingresos



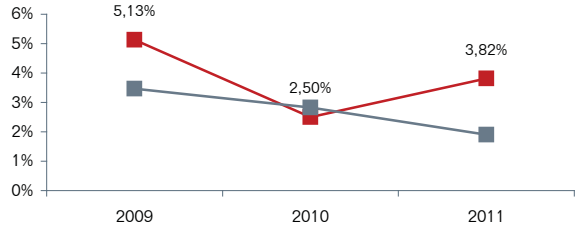
Valor añadido bruto por empleado



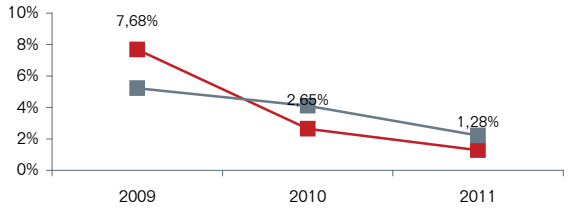
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



PRODUCCIÓN Y SERVICIOS ELÉCTRICOS

Rk: 5

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	519,59	598,22	582,62
Valor añadido bruto	341,84	386,17	365,05

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 83

Estudio del sector

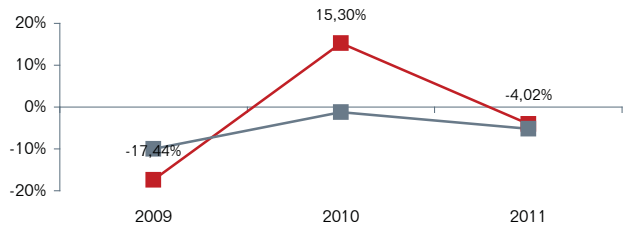
	Sector Galicia 2009	2010	2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-17,44%	15,30%	-4,02%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	69,98%	72,18%	71,44%	31,70%
Cash-flow / ingresos	47,38%	49,06%	50,05%	2,20%
Crecimiento del activo total	-3,53%	-1,46%	-4,96%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	360.844	467.833	423.693	87.694
Valor añadido bruto / empleado	147.111	183.400	194.033	27.634
Coste medio del empleo	35.794	32.342	38.674	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	9,40%	11,48%	11,70%	1,90%
Rentabilidad financiera	20,86%	24,47%	18,21%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

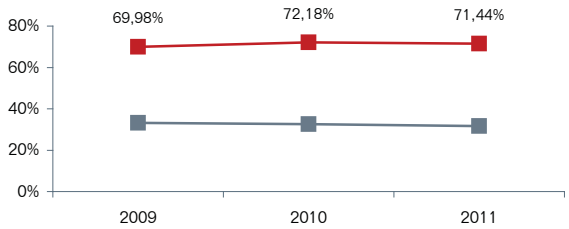
Análisis gráfico 2009-2011

Sector Empresa gallega

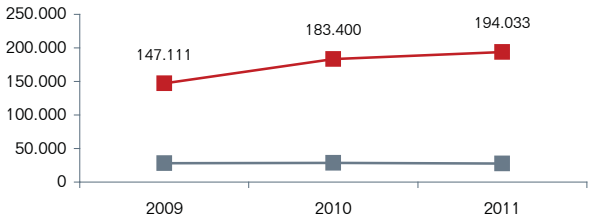
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



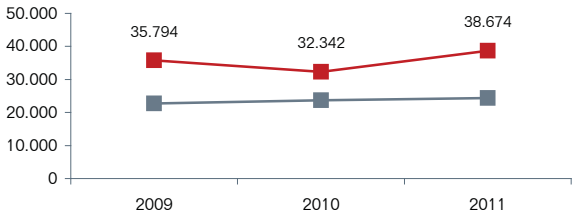
Valor añadido bruto sobre ingresos



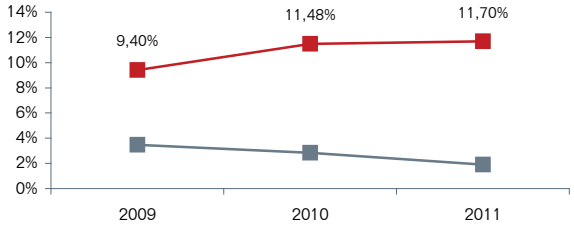
Valor añadido bruto por empleado



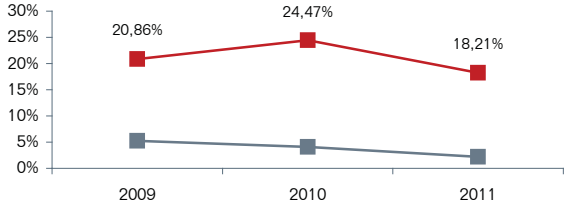
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



SERVICIOS COMERCIALES DIVERSOS

Rk: 6

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	424,88	656,12	610,94
Valor añadido bruto	172,23	325,83	341,68

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 254

Estudio del sector

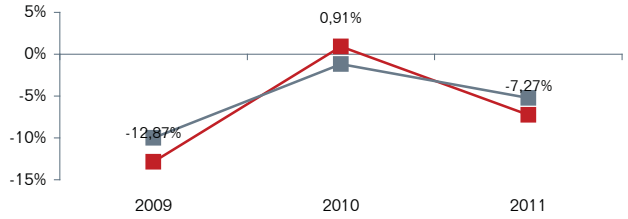
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-12,87%	0,91%	-7,27%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	44,23%	44,68%	44,29%	31,70%
Cash-flow / ingresos	3,84%	4,74%	2,87%	2,20%
Crecimiento del activo total	0,55%	1,46%	-1,85%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	88.166	103.013	92.698	87.694
Valor añadido bruto / empleado	32.834	35.099	31.434	27.634
Coste medio del empleo	25.931	28.375	28.800	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,17%	3,83%	1,69%	1,90%
Rentabilidad financiera	4,83%	5,30%	2,95%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

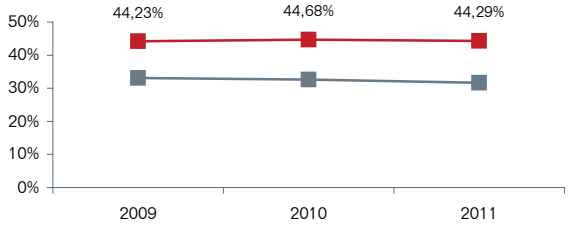
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

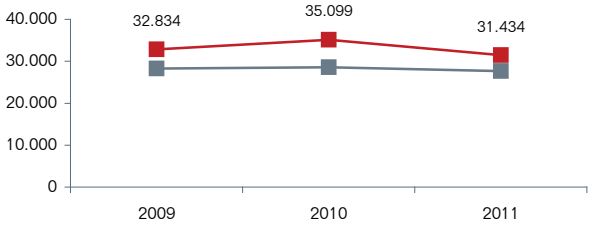
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



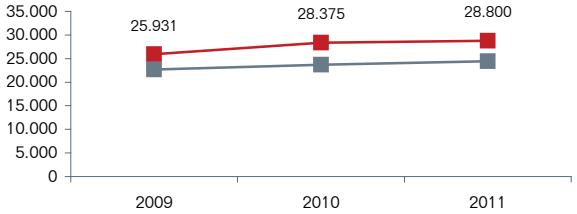
Valor añadido bruto sobre ingresos



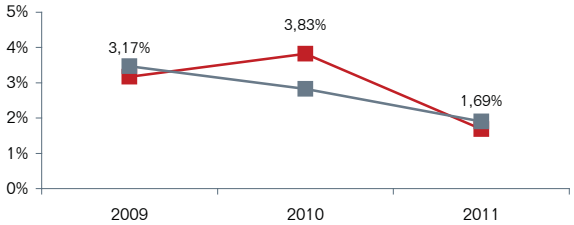
Valor añadido bruto por empleado



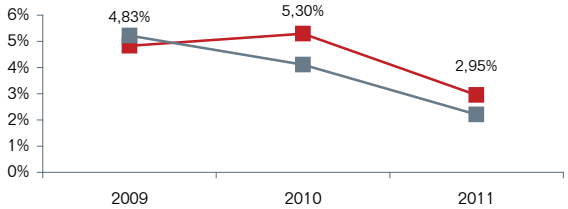
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



TIENDAS DE COMESTIBLES

Rk: 7

Datos de la muestra

	2009	2010	2011	
Ingresos de explotación	1.460,88	1.997,99	2.018,92	millones de euros
Valor añadido bruto	212,91	317,52	318,87	

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 116

Estudio del sector

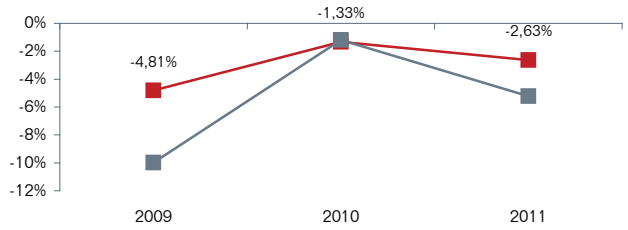
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-4,81%	-1,33%	-2,63%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	13,08%	12,86%	12,84%	31,70%
Cash-flow / ingresos	1,77%	1,41%	1,46%	2,20%
Crecimiento del activo total	-0,06%	0,84%	-0,27%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	183.147	173.626	176.436	87.694
Valor añadido bruto / empleado	23.119	23.125	24.464	27.634
Coste medio del empleo	17.754	19.126	19.728	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,45%	2,75%	2,87%	1,90%
Rentabilidad financiera	6,36%	5,85%	4,89%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

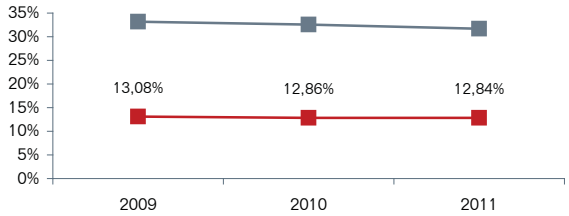
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

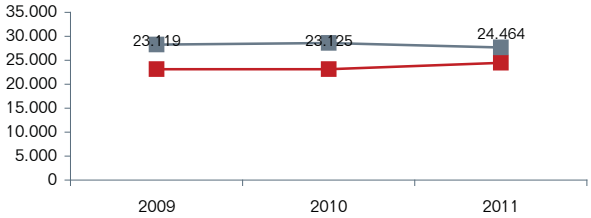
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



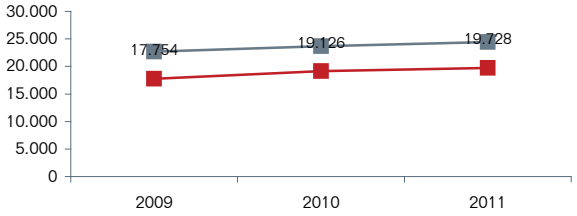
Valor añadido bruto sobre ingresos



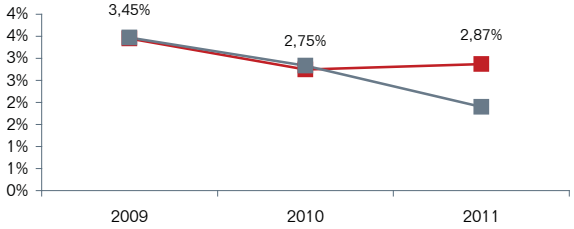
Valor añadido bruto por empleado



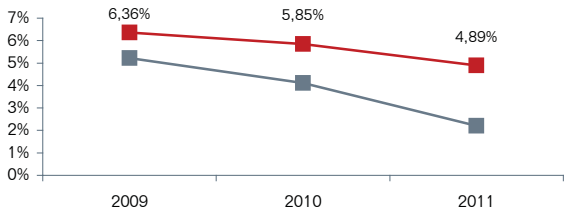
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA

Rk: 8

Datos de la muestra

	2009	2010	2011	
Ingresos de explotación	923,23	945,77	958,50	
Valor añadido bruto	276,72	259,85	246,68	millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 534

Estudio del sector

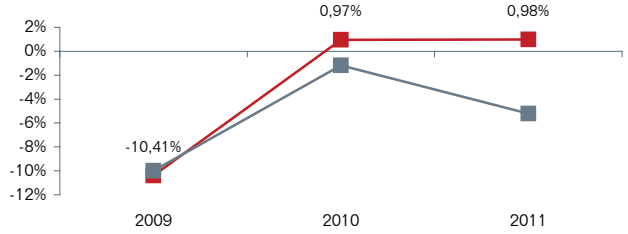
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-10,41%	0,97%	0,98%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	36,58%	33,40%	30,34%	31,70%
Cash-flow / ingresos	7,14%	5,00%	3,44%	2,20%
Crecimiento del activo total	-2,07%	-1,78%	-4,44%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	87.597	93.493	96.941	87.694
Valor añadido bruto / empleado	32.161	30.303	29.360	27.634
Coste medio del empleo	23.794	24.651	25.361	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,28%	1,92%	1,23%	1,90%
Rentabilidad financiera	3,99%	2,09%	0,91%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

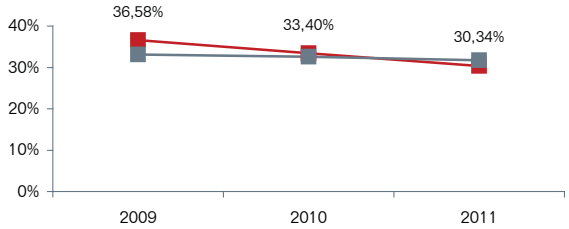
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

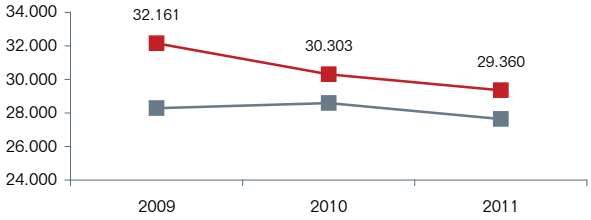
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



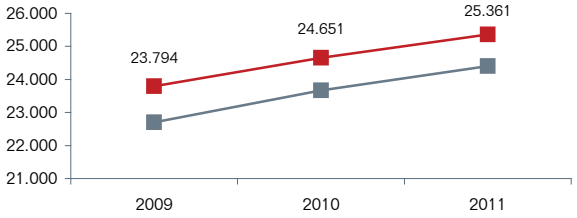
Valor añadido bruto sobre ingresos



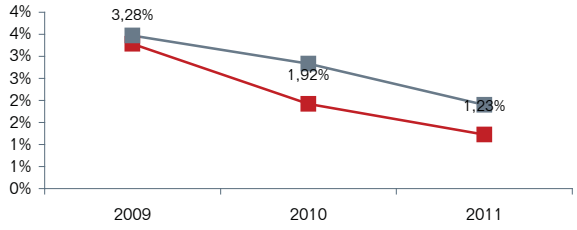
Valor añadido bruto por empleado



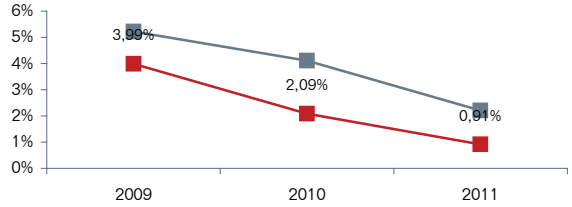
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



MAYORISTAS DE PESCADOS Y MARISCOS

Rk: 9

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	3.131,90	3.531,59	3.764,29
Valor añadido bruto	197,13	220,14	245,04

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 443

Estudio del sector

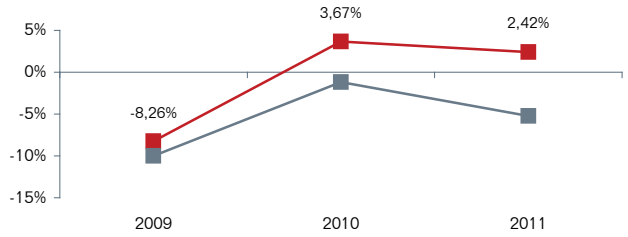
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-8,26%	3,67%	2,42%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	8,91%	8,85%	8,05%	31,70%
Cash-flow / ingresos	1,45%	1,38%	1,34%	2,20%
Crecimiento del activo total	-0,47%	3,67%	0,67%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	351.205	380.114	377.621	87.694
Valor añadido bruto / empleado	31.797	33.189	33.930	27.634
Coste medio del empleo	22.949	24.298	24.801	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,40%	3,12%	3,26%	1,90%
Rentabilidad financiera	6,76%	5,99%	5,58%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

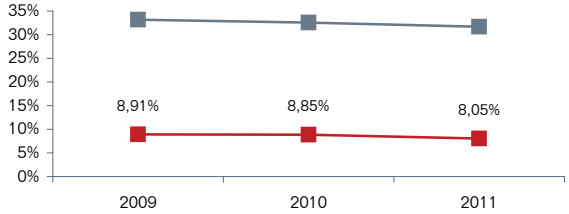
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

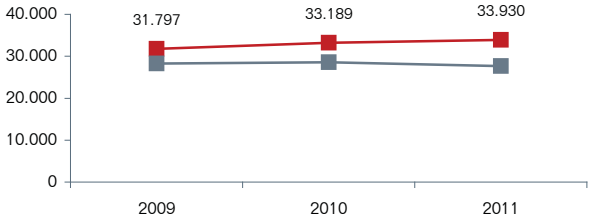
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



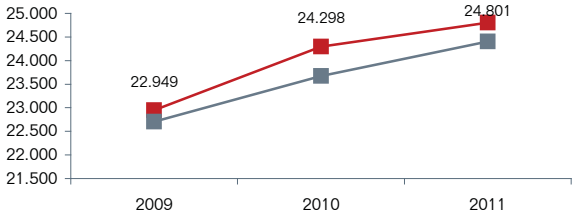
Valor añadido bruto sobre ingresos



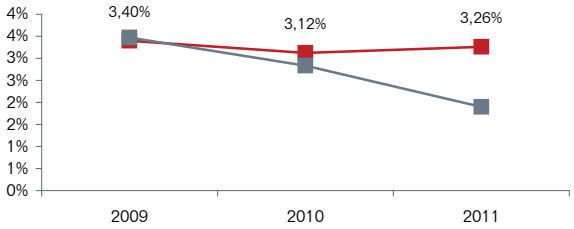
Valor añadido bruto por empleado



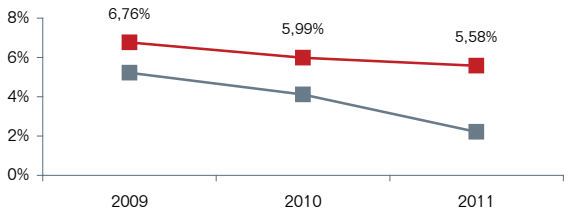
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



FABRICANTES DE ARTÍCULOS Y PRODUCTOS TEXTILES

Rk: 10

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	886,39	951,18	954,39
Valor añadido bruto	228,13	230,06	236,65

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 81

Estudio del sector

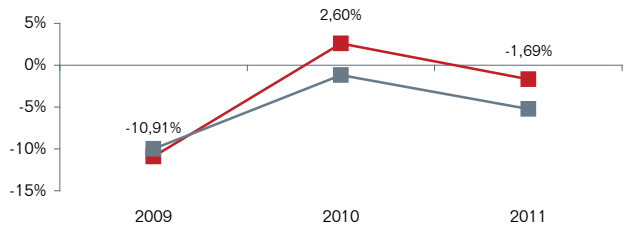
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-10,91%	2,60%	-1,69%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	56,85%	46,02%	45,73%	31,70%
Cash-flow / ingresos	2,88%	1,86%	1,72%	2,20%
Crecimiento del activo total	-1,79%	0,37%	0,15%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	38.861	41.819	43.700	87.694
Valor añadido bruto / empleado	19.945	19.681	21.046	27.634
Coste medio del empleo	18.188	17.900	19.256	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	4,14%	3,17%	2,00%	1,90%
Rentabilidad financiera	5,34%	2,78%	1,68%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

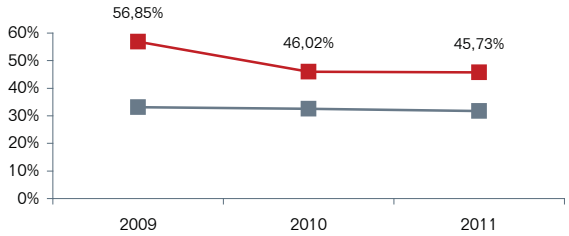
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

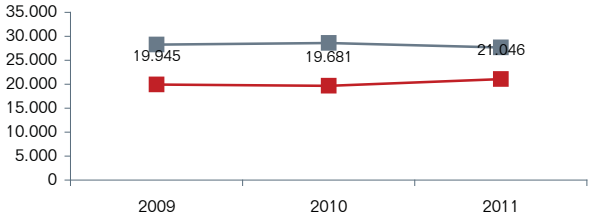
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



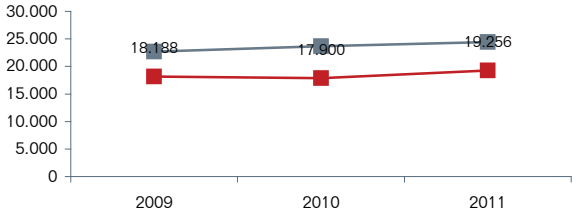
Valor añadido bruto sobre ingresos



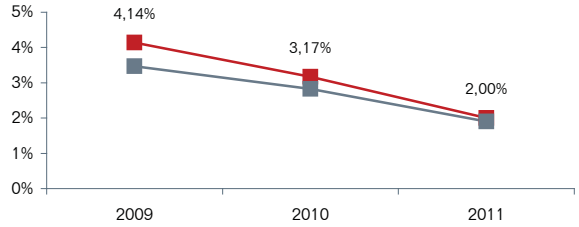
Valor añadido bruto por empleado



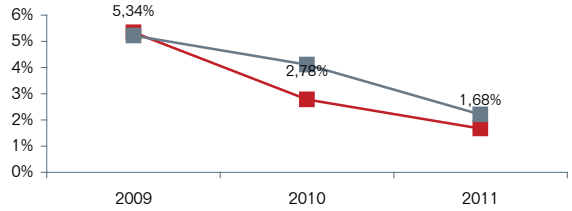
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



OFICINAS TÉCNICAS DE INGENIERÍA Y ARQUITECTURA

Rk: 11

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	489,46	449,44	456,49
Valor añadido bruto	242,90	228,93	224,54

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 226

Estudio del sector

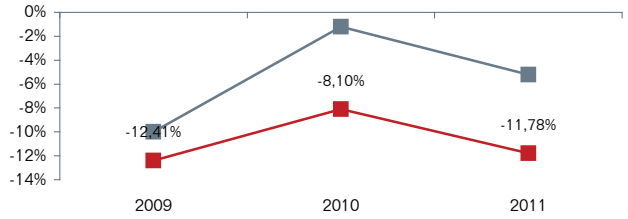
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-12,41%	-8,10%	-11,78%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	56,54%	57,78%	55,44%	31,70%
Cash-flow / ingresos	6,20%	5,35%	3,09%	2,20%
Crecimiento del activo total	-1,95%	0,78%	-2,94%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	70.112	68.143	64.613	87.694
Valor añadido bruto / empleado	37.043	35.625	36.108	27.634
Coste medio del empleo	30.406	30.561	31.370	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	4,53%	3,22%	0,92%	1,90%
Rentabilidad financiera	6,46%	4,60%	0,99%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

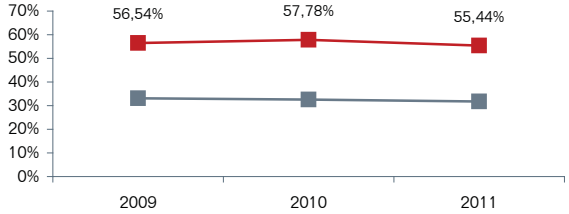
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

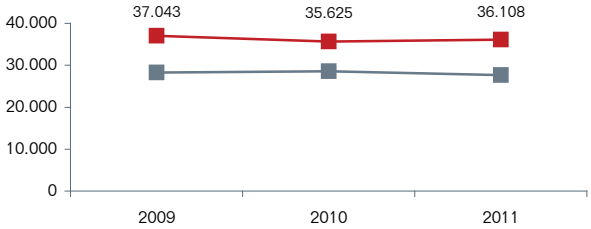
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



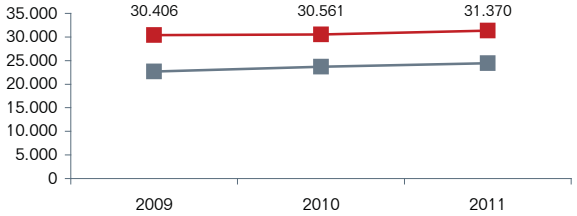
Valor añadido bruto sobre ingresos



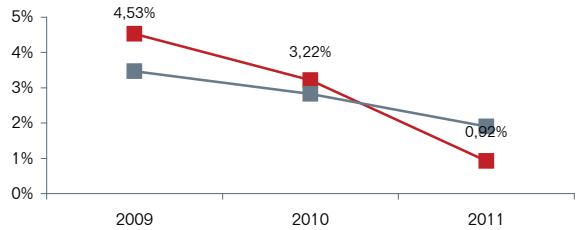
Valor añadido bruto por empleado



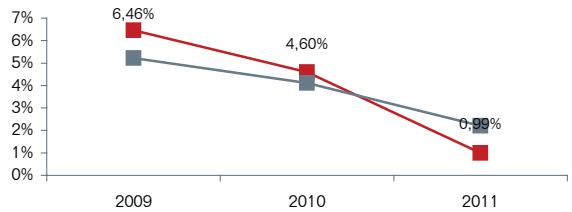
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



FABRICANTES DE RECAMBIOS Y PIEZAS DE MOTOR

Rk: 12

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	970,16	1.046,39	1.048,39
Valor añadido bruto	201,76	222,95	215,60

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 27

Estudio del sector

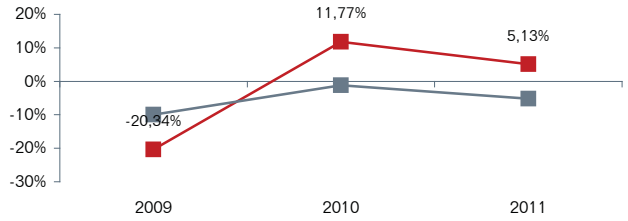
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-20,34%	11,77%	5,13%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	29,46%	29,35%	29,24%	31,70%
Cash-flow / ingresos	6,80%	7,85%	6,68%	2,20%
Crecimiento del activo total	5,60%	2,21%	-3,92%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	140.833	159.279	169.630	87.694
Valor añadido bruto / empleado	43.582	49.892	50.729	27.634
Coste medio del empleo	27.576	31.785	31.343	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,73%	5,87%	3,69%	1,90%
Rentabilidad financiera	3,98%	10,63%	4,98%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

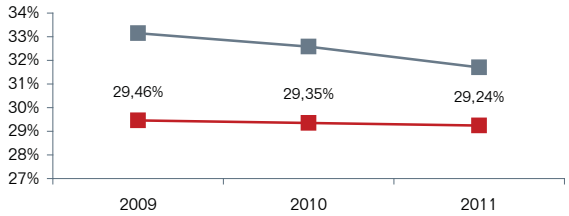
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

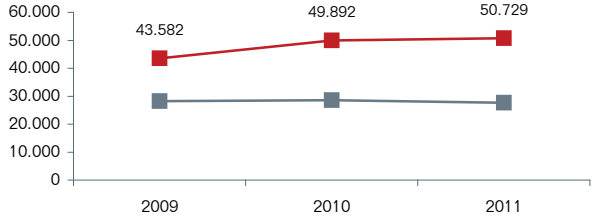
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



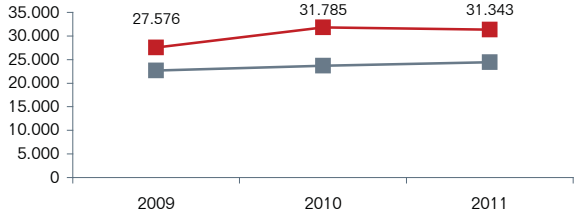
Valor añadido bruto sobre ingresos



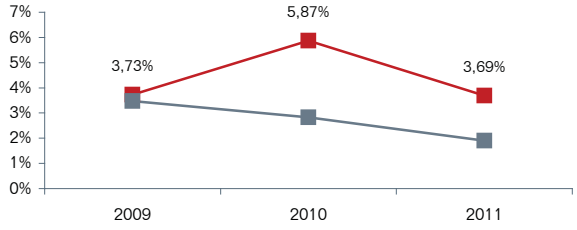
Valor añadido bruto por empleado



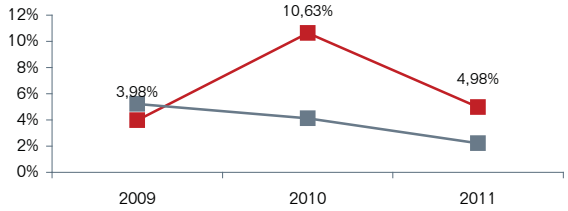
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



FABRICANTES DE CONSERVAS DE PESCADO Y FRUTOS DE MAR

Rk: 13

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	1.412,58	1.504,94	1.776,96
Valor añadido bruto	188,65	194,20	206,57

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 50

Estudio del sector

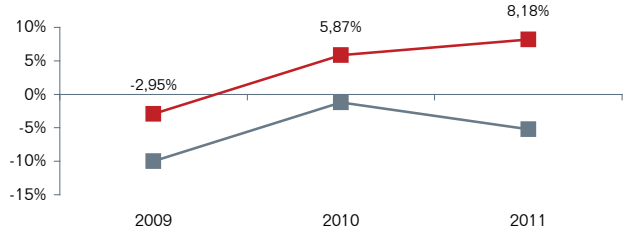
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-2,95%	5,87%	8,18%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	20,65%	19,47%	17,12%	31,70%
Cash-flow / ingresos	4,48%	4,23%	3,64%	2,20%
Crecimiento del activo total	-1,81%	7,38%	1,32%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	151.636	156.315	198.477	87.694
Valor añadido bruto / empleado	28.842	29.371	32.191	27.634
Coste medio del empleo	19.983	20.335	22.228	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	4,14%	3,25%	3,40%	1,90%
Rentabilidad financiera	5,64%	5,71%	4,78%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

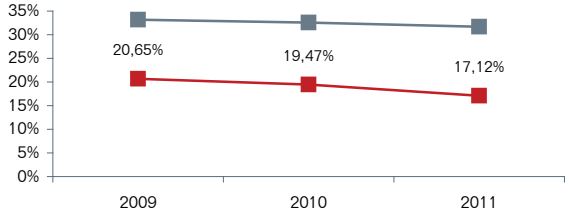
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

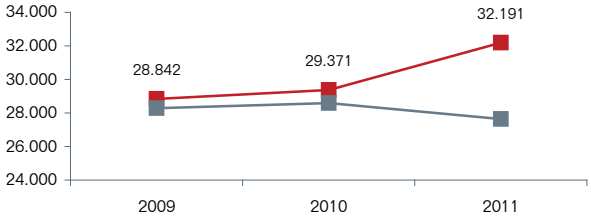
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



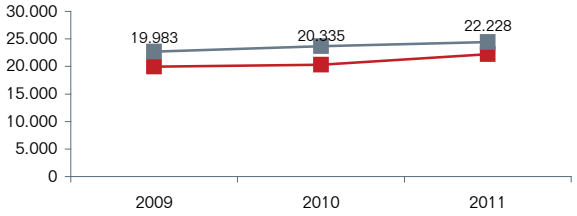
Valor añadido bruto sobre ingresos



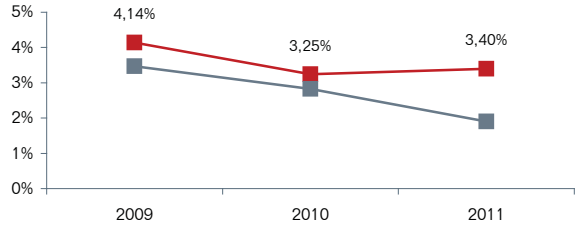
Valor añadido bruto por empleado



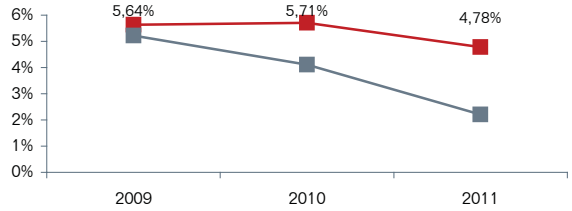
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



EXTRACCIÓN PESQUERA

Rk: 14

Datos de la muestra

	2009	2010	2011	
Ingresos de explotación	459,39	553,52	611,99	millones de euros
Valor añadido bruto	154,27	184,54	202,52	

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 237

Estudio del sector

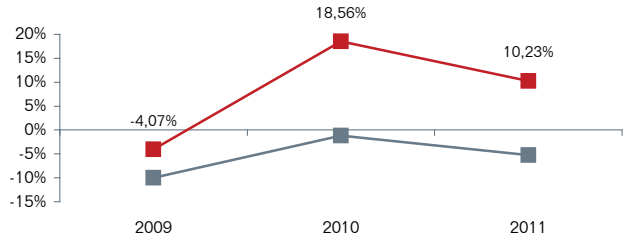
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-4,07%	18,56%	10,23%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	45,37%	46,47%	44,36%	31,70%
Cash-flow / ingresos	14,66%	14,10%	13,18%	2,20%
Crecimiento del activo total	-5,98%	-4,49%	-3,74%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	82.292	102.953	118.095	87.694
Valor añadido bruto / empleado	39.633	45.770	54.456	27.634
Coste medio del empleo	27.831	32.947	38.145	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,73%	4,41%	3,94%	1,90%
Rentabilidad financiera	6,36%	10,03%	7,58%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

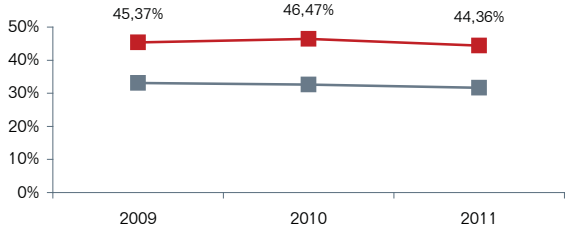
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

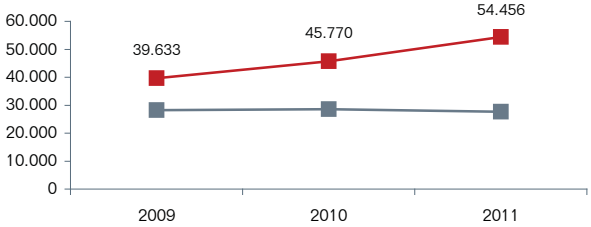
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



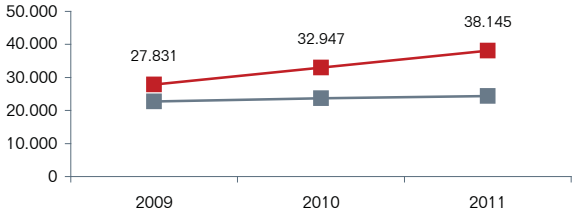
Valor añadido bruto sobre ingresos



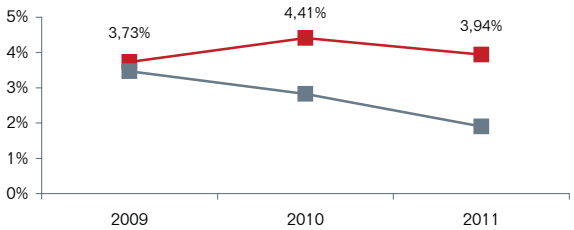
Valor añadido bruto por empleado



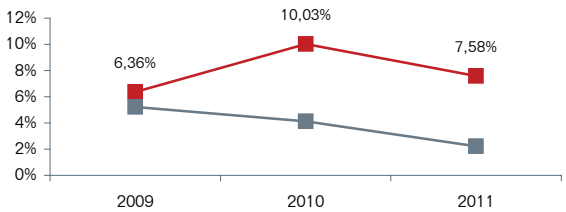
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



ALMACENES DE DEPÓSITO ESPECIALES

Rk: 15

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	244,21	261,69	281,80
Valor añadido bruto	175,94	184,71	192,53

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 14

Estudio del sector

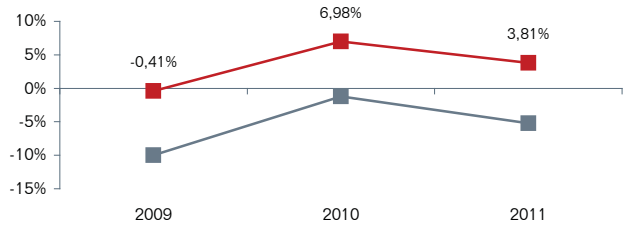
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-0,41%	6,98%	3,81%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	67,78%	66,26%	65,31%	31,70%
Cash-flow / ingresos	17,77%	14,10%	13,96%	2,20%
Crecimiento del activo total	-7,18%	4,95%	7,61%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	59.988	57.250	60.875	87.694
Valor añadido bruto / empleado	41.835	39.010	37.331	27.634
Coste medio del empleo	24.503	24.565	26.402	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	6,17%	8,05%	3,80%	1,90%
Rentabilidad financiera	21,40%	15,22%	8,50%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

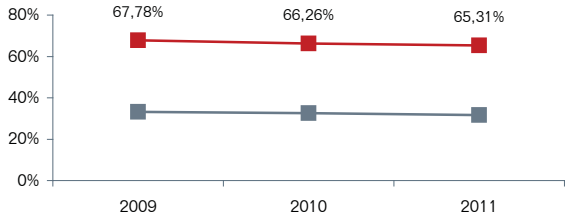
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

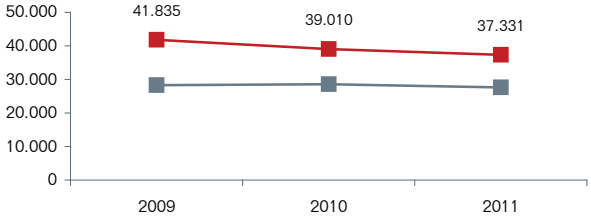
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



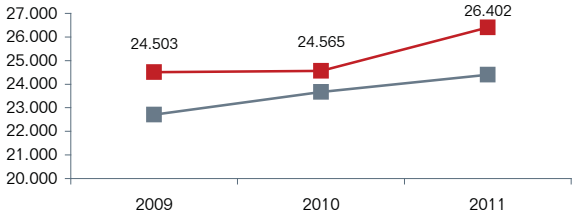
Valor añadido bruto sobre ingresos



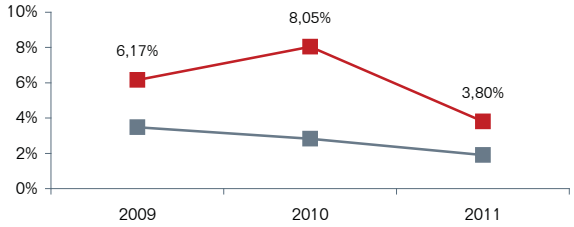
Valor añadido bruto por empleado



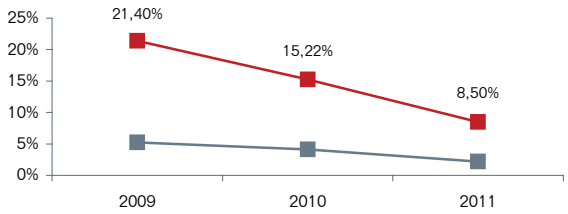
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



INSTALACIONES ELÉCTRICAS

Rk: 16

Datos de la muestra

	2009	2010	2011	
Ingresos de explotación	510,69	492,66	455,87	millones de euros
Valor añadido bruto	213,34	207,29	185,25	

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 389

Estudio del sector

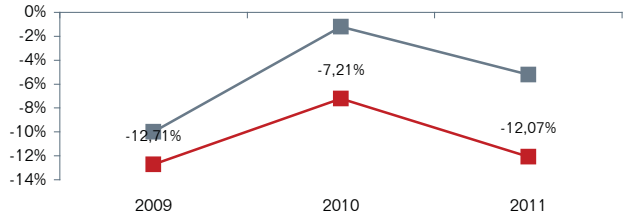
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-12,71%	-7,21%	-12,07%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	42,93%	43,10%	42,72%	31,70%
Cash-flow / ingresos	3,34%	2,69%	1,52%	2,20%
Crecimiento del activo total	-1,91%	-0,70%	-3,85%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	71.955	68.033	66.365	87.694
Valor añadido bruto / empleado	29.932	29.992	29.463	27.634
Coste medio del empleo	26.007	26.519	27.822	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	5,10%	3,62%	1,81%	1,90%
Rentabilidad financiera	7,67%	5,03%	2,10%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

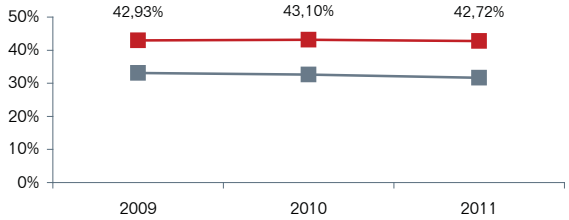
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

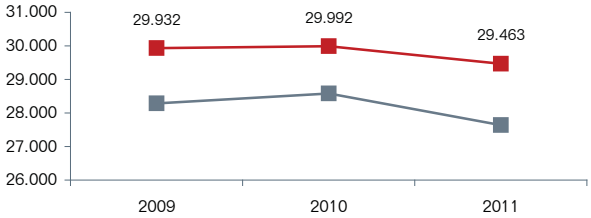
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



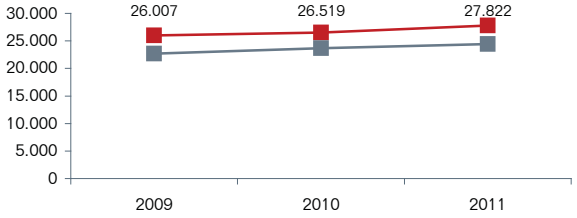
Valor añadido bruto sobre ingresos



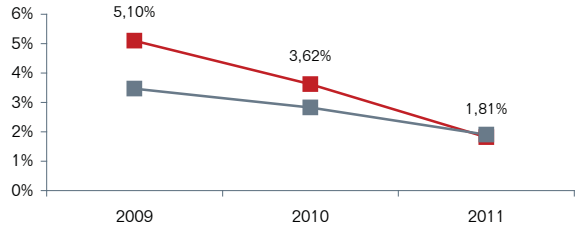
Valor añadido bruto por empleado



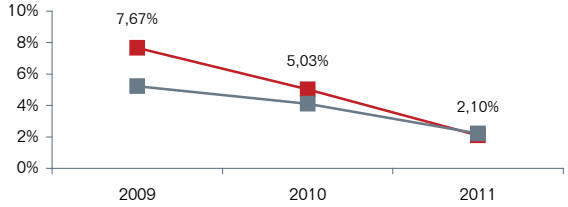
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



PROPIETARIOS-ADMINISTRADORES DE BIENES RAICES DIVERSOS

Rk: 17

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	186,63	230,62	251,27
Valor añadido bruto	132,61	148,36	183,91

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 104

Estudio del sector

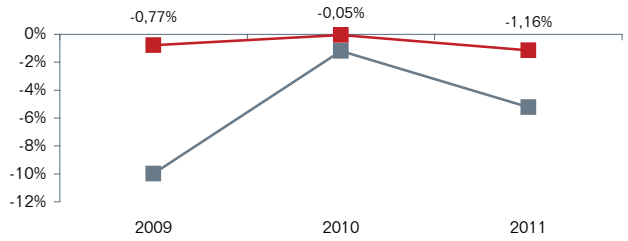
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-0,77%	-0,05%	-1,16%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	72,60%	71,33%	66,91%	31,70%
Cash-flow / ingresos	40,74%	47,30%	44,68%	2,20%
Crecimiento del activo total	0,42%	-0,23%	-0,66%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	189.795	213.182	181.525	87.694
Valor añadido bruto / empleado	133.575	147.142	111.601	27.634
Coste medio del empleo	29.162	30.249	29.662	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,71%	3,43%	3,01%	1,90%
Rentabilidad financiera	3,63%	3,88%	3,55%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

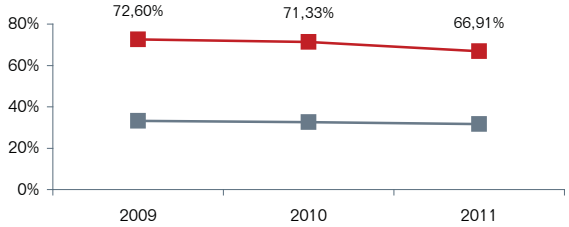
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

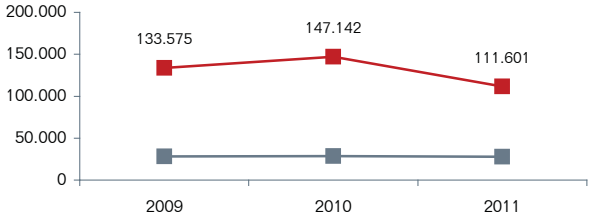
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



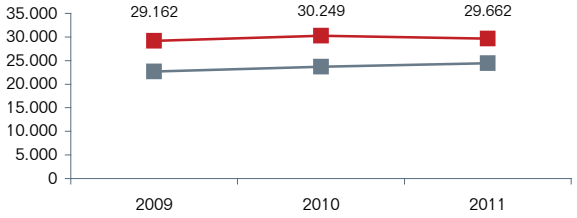
Valor añadido bruto sobre ingresos



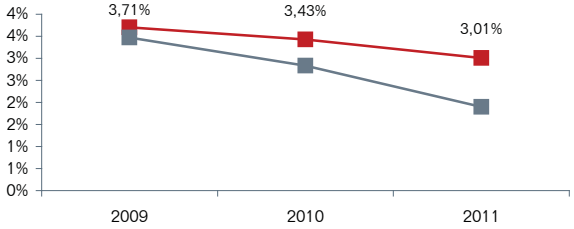
Valor añadido bruto por empleado



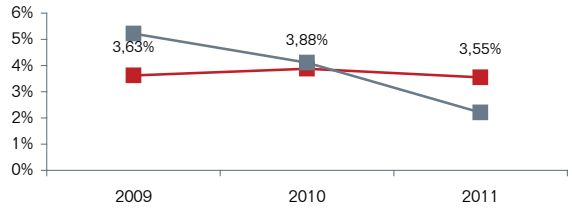
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



MAYORISTAS DE CALZADOS

Rk: 18

Datos de la muestra

	2009	2010	2011	
Ingresos de explotación	675,04	743,32	822,83	millones de euros
Valor añadido bruto	141,62	132,33	151,52	

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 12

Estudio del sector

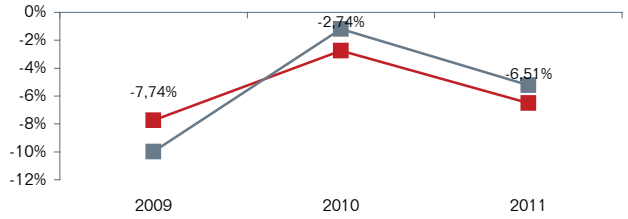
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-7,74%	-2,74%	-6,51%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	18,93%	15,43%	18,94%	31,70%
Cash-flow / ingresos	1,87%	2,02%	1,02%	2,20%
Crecimiento del activo total	4,34%	3,29%	1,77%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	120.112	121.772	151.141	87.694
Valor añadido bruto / empleado	30.652	25.121	34.771	27.634
Coste medio del empleo	24.963	23.399	24.630	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,77%	2,61%	2,89%	1,90%
Rentabilidad financiera	3,18%	2,86%	1,70%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

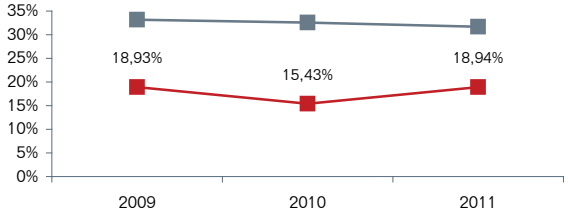
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

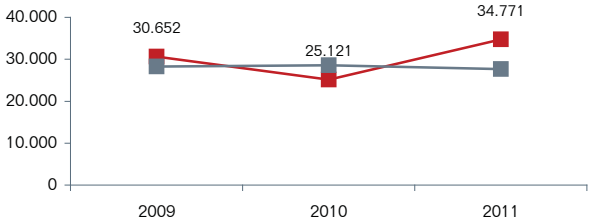
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



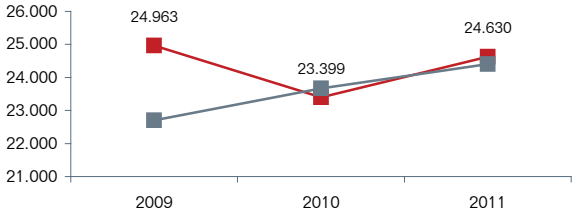
Valor añadido bruto sobre ingresos



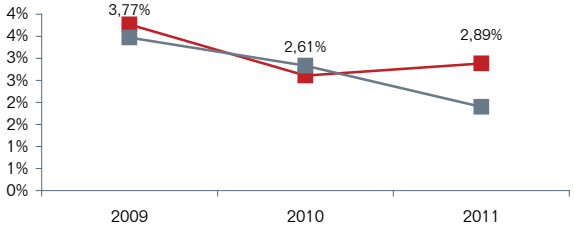
Valor añadido bruto por empleado



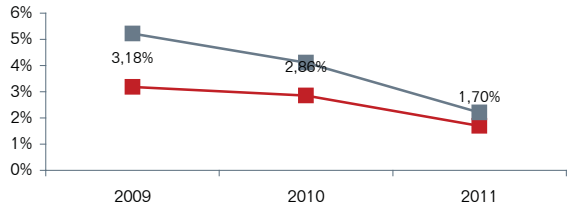
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



SERVICIOS DE LIMPIEZA Y CONSERVACIÓN DE EDIFICIOS

Rk: 19

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	143,73	161,49	178,78
Valor añadido bruto	118,82	132,61	149,85

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 81

Estudio del sector

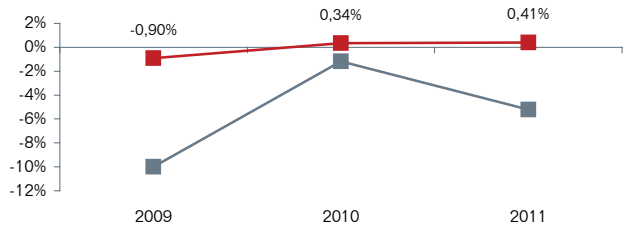
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-0,90%	0,34%	0,41%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	85,42%	83,92%	83,05%	31,70%
Cash-flow / ingresos	2,48%	2,23%	2,25%	2,20%
Crecimiento del activo total	-0,04%	3,06%	4,80%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	24.065	24.774	25.469	87.694
Valor añadido bruto / empleado	19.470	20.931	21.216	27.634
Coste medio del empleo	18.986	20.031	20.255	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	4,99%	4,93%	3,32%	1,90%
Rentabilidad financiera	8,67%	6,31%	4,18%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

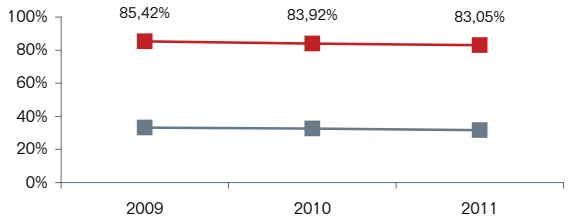
Análisis gráfico 2009-2011

Sector — Empresa gallega

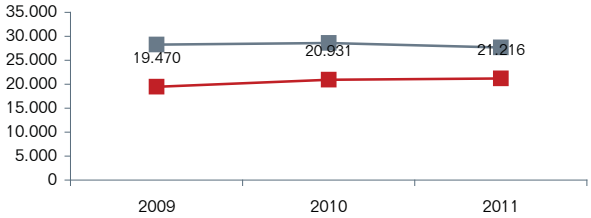
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



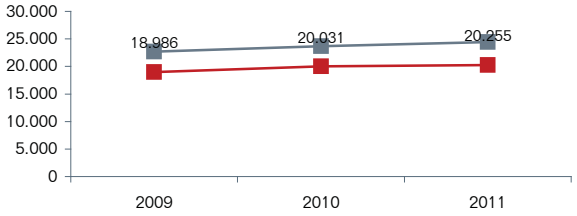
Valor añadido bruto sobre ingresos



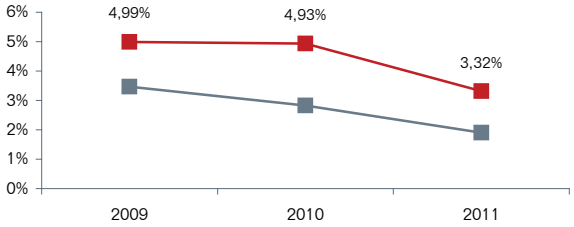
Valor añadido bruto por empleado



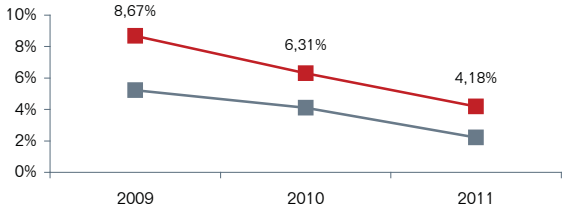
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



SERVICIOS DIVERSOS RELACIONADOS CON COMPUTACIÓN

Rk: 21

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	209,01	222,67	259,50
Valor añadido bruto	113,08	118,44	137,77

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 200

Estudio del sector

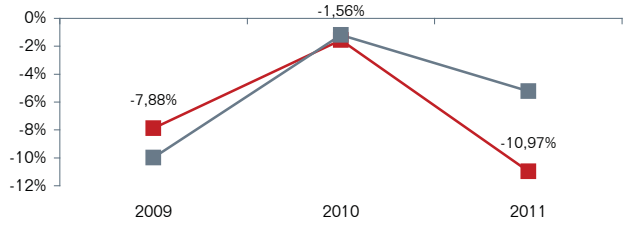
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-7,88%	-1,56%	-10,97%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	39,11%	40,13%	40,77%	31,70%
Cash-flow / ingresos	2,99%	2,89%	2,25%	2,20%
Crecimiento del activo total	5,18%	3,33%	0,49%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	72.425	72.313	65.937	87.694
Valor añadido bruto / empleado	25.725	26.519	25.509	27.634
Coste medio del empleo	23.821	24.338	23.742	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,79%	3,75%	2,65%	1,90%
Rentabilidad financiera	7,59%	6,64%	3,41%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

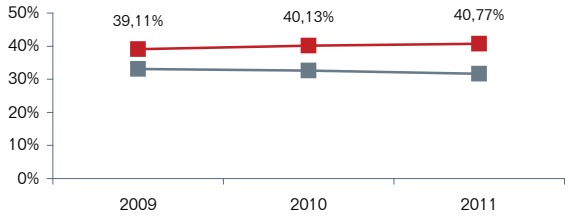
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

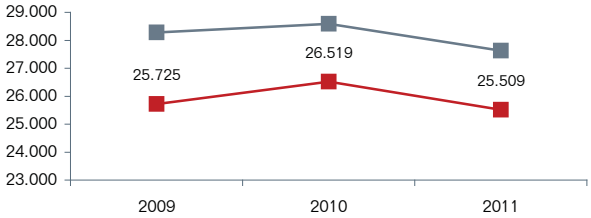
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



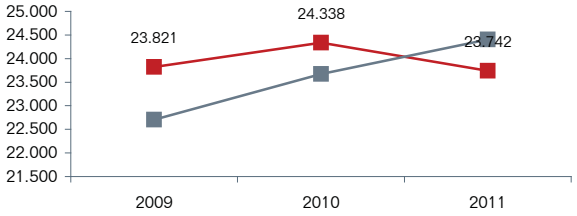
Valor añadido bruto sobre ingresos



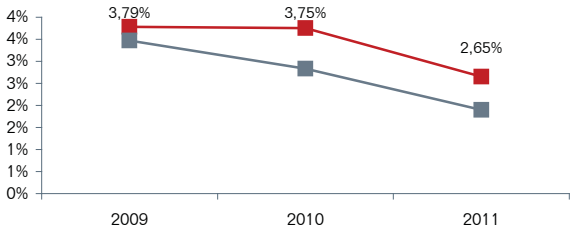
Valor añadido bruto por empleado



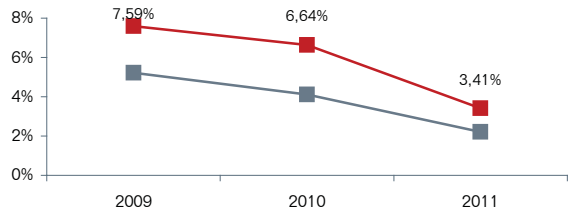
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



CONCESIONARIOS DE AUTOMÓVILES NUEVOS Y USADOS

Rk: 22

Datos de la muestra

	2009	2010	2011	
Ingresos de explotación	1.295,94	1.253,35	1.008,25	millones de euros
Valor añadido bruto	144,48	142,82	127,48	

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 230

Estudio del sector

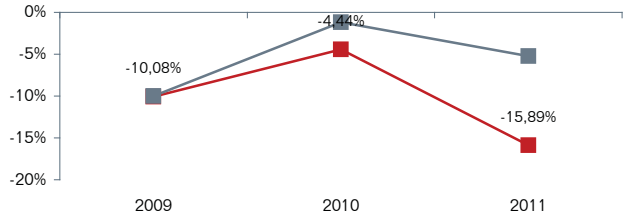
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-10,08%	-4,44%	-15,89%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	12,76%	12,77%	14,26%	31,70%
Cash-flow / ingresos	1,37%	1,18%	0,68%	2,20%
Crecimiento del activo total	-4,77%	0,27%	-2,10%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	238.029	249.402	199.348	87.694
Valor añadido bruto / empleado	29.998	31.009	28.308	27.634
Coste medio del empleo	26.366	26.751	28.053	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	2,69%	2,11%	1,15%	1,90%
Rentabilidad financiera	3,29%	2,75%	0,88%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

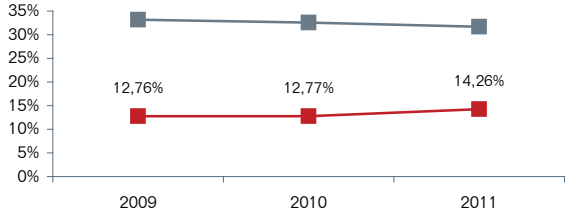
Análisis gráfico 2009-2011

Sector — Empresa gallega

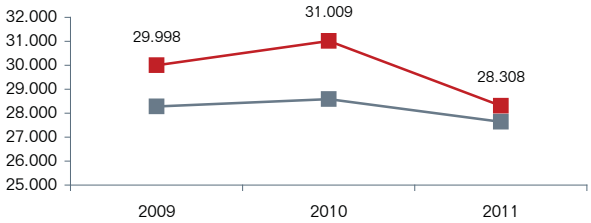
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



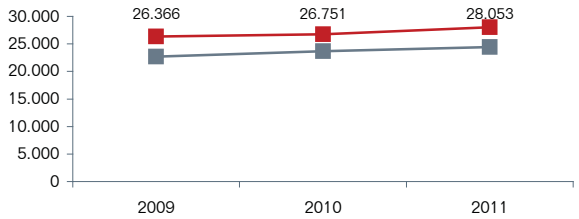
Valor añadido bruto sobre ingresos



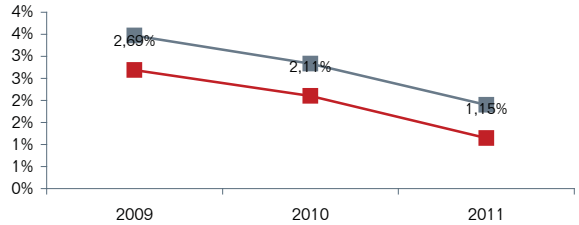
Valor añadido bruto por empleado



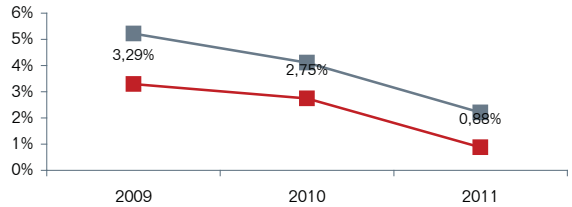
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



HOSPITALES GENERALES DE MEDICINA

Rk: 23

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	203,84	204,45	207,30
Valor añadido bruto	121,91	120,23	123,98

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 9

Estudio del sector

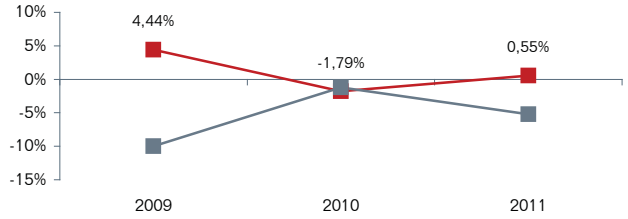
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	4,44%	-1,79%	0,55%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	53,09%	53,58%	50,54%	31,70%
Cash-flow / ingresos	6,64%	7,54%	5,99%	2,20%
Crecimiento del activo total	6,93%	-1,99%	1,11%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	70.810	71.927	73.479	87.694
Valor añadido bruto / empleado	39.217	38.697	40.321	27.634
Coste medio del empleo	27.799	29.248	29.634	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	4,99%	-0,18%	3,72%	1,90%
Rentabilidad financiera	8,51%	2,08%	3,81%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

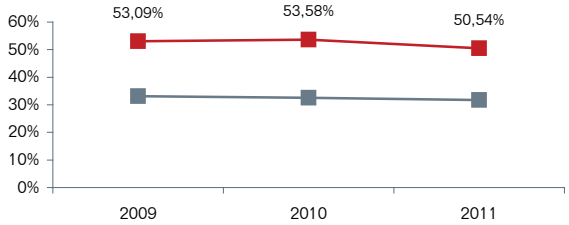
Análisis gráfico 2009-2011

Sector · Empresa gallega

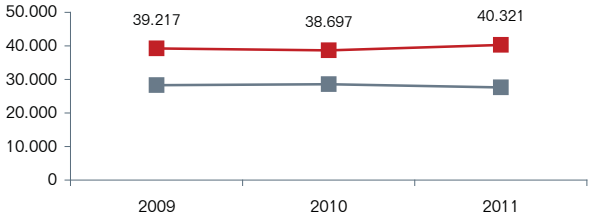
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



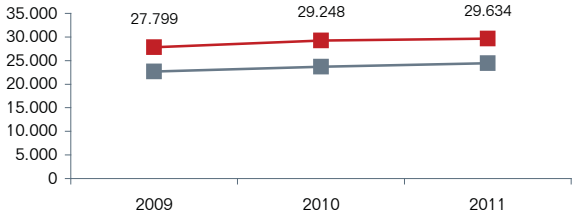
Valor añadido bruto sobre ingresos



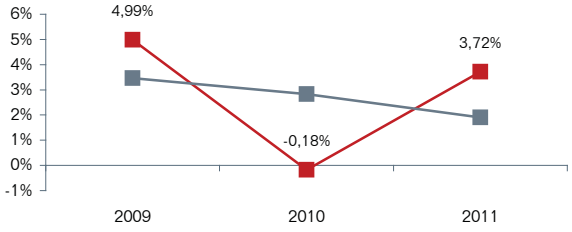
Valor añadido bruto por empleado



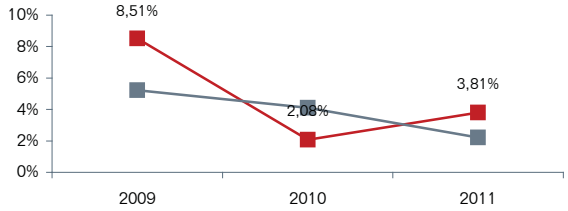
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



CONSTRUCCIONES PESADAS

Rk: 24

Datos de la muestra

	2009	2010	2011	
Ingresos de explotación	649,79	627,03	533,45	
Valor añadido bruto	163,00	154,67	123,23	millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 44

Estudio del sector

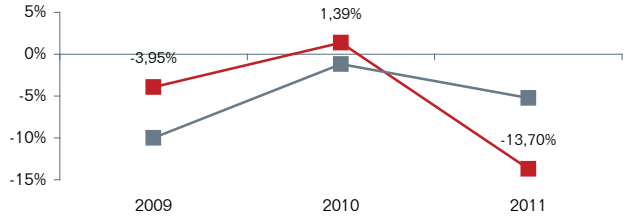
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-3,95%	1,39%	-13,70%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	33,95%	32,41%	29,33%	31,70%
Cash-flow / ingresos	5,58%	4,29%	1,12%	2,20%
Crecimiento del activo total	-1,90%	3,68%	-10,35%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	104.056	105.189	89.042	87.694
Valor añadido bruto / empleado	38.390	33.466	31.830	27.634
Coste medio del empleo	27.131	26.848	27.870	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	4,90%	2,74%	0,50%	1,90%
Rentabilidad financiera	7,46%	3,84%	1,19%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

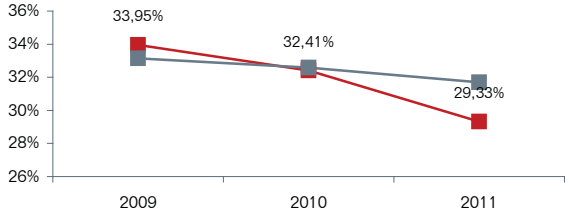
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

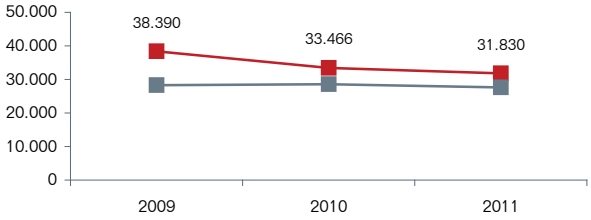
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



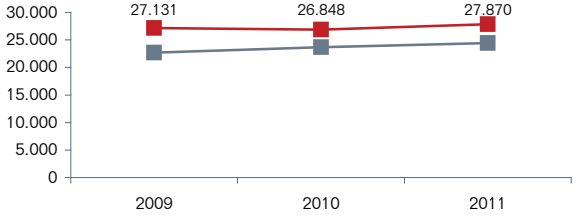
Valor añadido bruto sobre ingresos



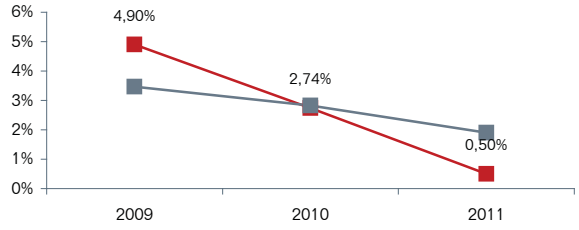
Valor añadido bruto por empleado



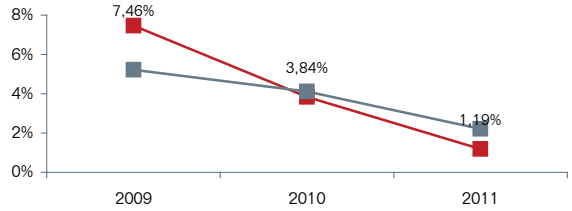
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



EXTRACCIÓN DE PIZARRA Y OTRAS PIEDRAS

Rk: 25

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	203,57	210,30	223,76
Valor añadido bruto	113,48	111,79	121,74

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 61

Estudio del sector

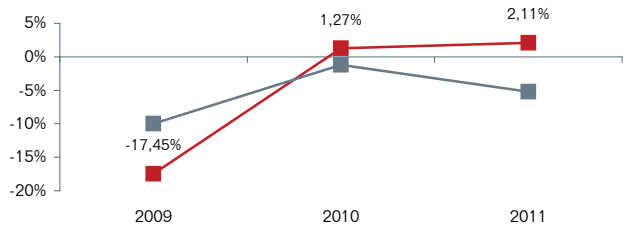
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-17,45%	1,27%	2,11%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	59,04%	56,43%	54,31%	31,70%
Cash-flow / ingresos	10,62%	10,89%	6,23%	2,20%
Crecimiento del activo total	1,22%	0,21%	-2,19%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	75.401	72.282	71.555	87.694
Valor añadido bruto / empleado	41.031	37.145	36.563	27.634
Coste medio del empleo	29.046	29.773	31.008	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	2,18%	1,36%	0,88%	1,90%
Rentabilidad financiera	2,12%	0,89%	0,85%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

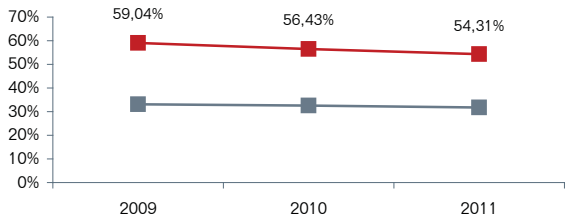
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

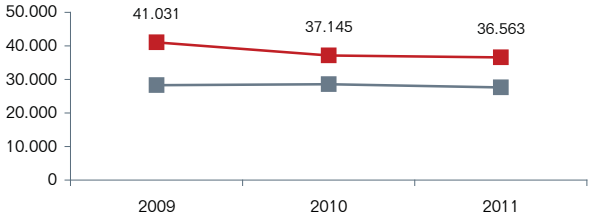
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



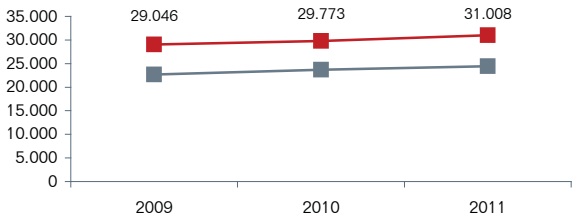
Valor añadido bruto sobre ingresos



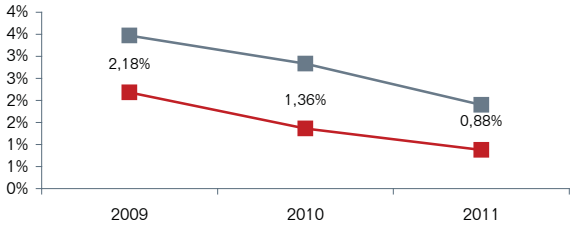
Valor añadido bruto por empleado



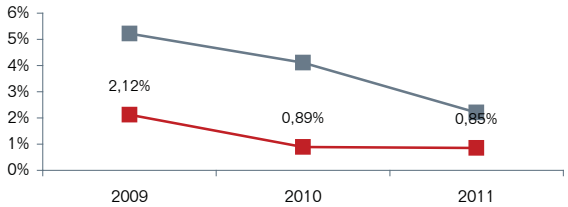
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



TRANSPORTE DE PASAJEROS POR CARRETERA

Rk: 26

Datos de la muestra

	2009	2010	2011	
Ingresos de explotación	234,79	235,17	247,55	millones de euros
Valor añadido bruto	116,66	115,33	120,21	

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 141

Estudio del sector

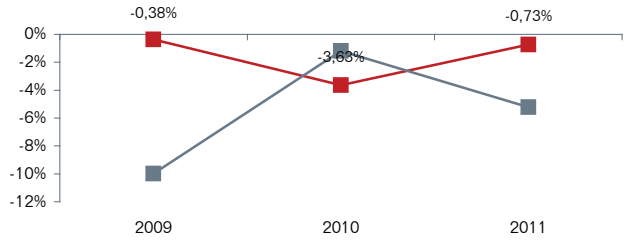
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-0,38%	-3,63%	-0,73%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	60,55%	58,03%	56,16%	31,70%
Cash-flow / ingresos	20,03%	18,18%	16,46%	2,20%
Crecimiento del activo total	5,62%	3,19%	-2,79%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	69.039	67.597	67.627	87.694
Valor añadido bruto / empleado	37.378	36.879	36.327	27.634
Coste medio del empleo	22.473	22.870	23.846	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	7,92%	5,57%	3,81%	1,90%
Rentabilidad financiera	10,90%	7,94%	4,39%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

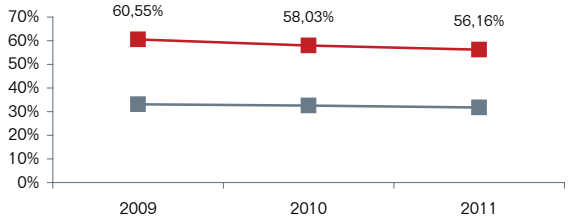
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

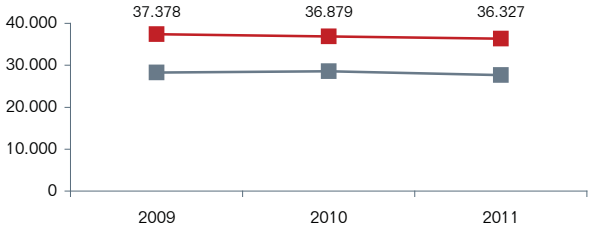
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



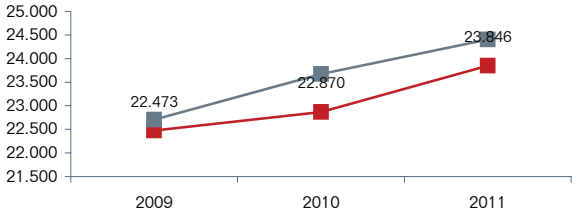
Valor añadido bruto sobre ingresos



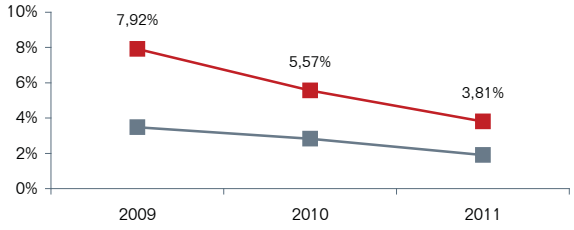
Valor añadido bruto por empleado



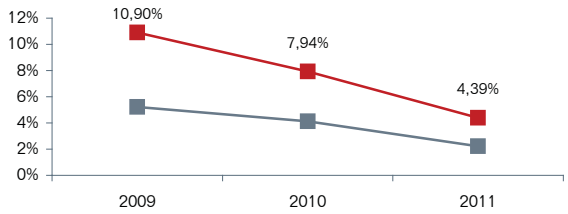
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



FONTANERÍA, CALEFACCIÓN Y AIRE ACONDICIONADO

Rk: 27

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	465,60	565,38	483,52
Valor añadido bruto	118,80	130,37	119,86

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 337

Estudio del sector

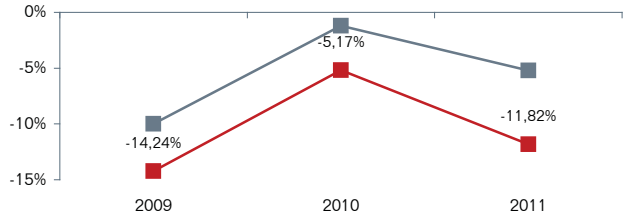
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-14,24%	-5,17%	-11,82%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	41,69%	41,71%	39,78%	31,70%
Cash-flow / ingresos	2,63%	2,18%	1,41%	2,20%
Crecimiento del activo total	-1,63%	0,64%	-3,52%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	63.427	63.967	61.326	87.694
Valor añadido bruto / empleado	26.297	27.396	26.693	27.634
Coste medio del empleo	23.809	24.748	25.817	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,48%	2,53%	1,57%	1,90%
Rentabilidad financiera	6,51%	3,84%	2,30%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

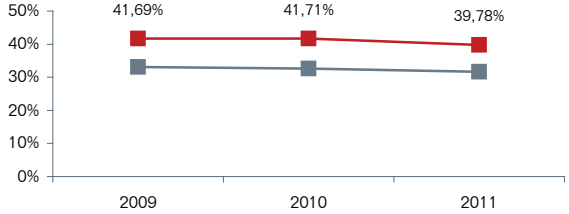
Análisis gráfico 2009-2011

Sector · Empresa gallega

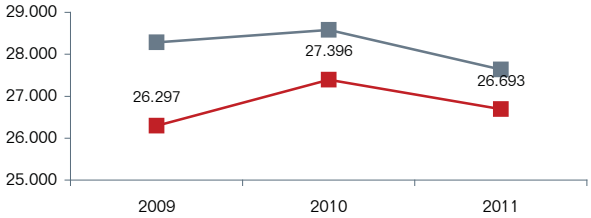
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



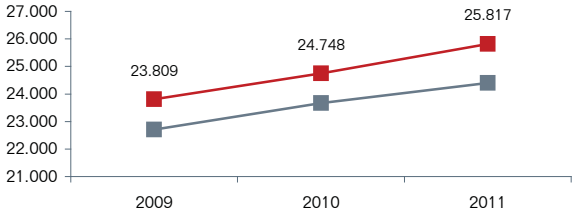
Valor añadido bruto sobre ingresos



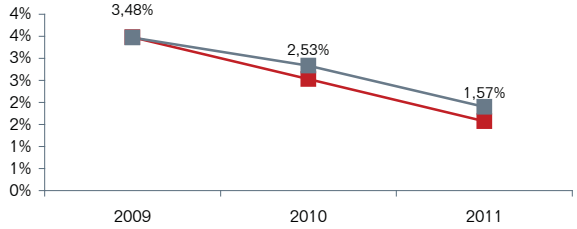
Valor añadido bruto por empleado



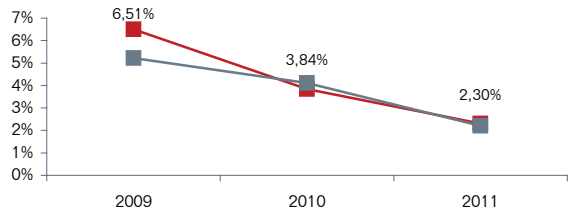
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



MAYORISTAS DE COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS DIVERSOS

Rk: 28

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	1.471,91	1.553,88	1.542,05
Valor añadido bruto	89,48	138,37	110,15

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 216

Estudio del sector

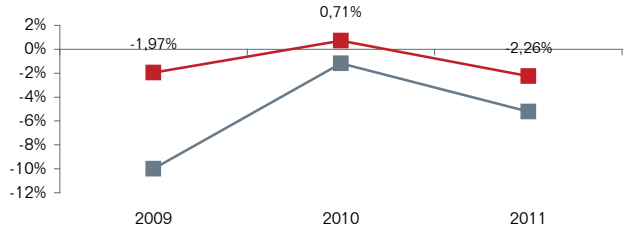
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-1,97%	0,71%	-2,26%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	11,44%	11,44%	11,49%	31,70%
Cash-flow / ingresos	1,73%	1,63%	1,34%	2,20%
Crecimiento del activo total	4,04%	4,59%	-0,31%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	235.689	248.385	237.902	87.694
Valor añadido bruto / empleado	27.683	29.259	27.145	27.634
Coste medio del empleo	21.676	22.621	23.587	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	4,06%	3,65%	3,01%	1,90%
Rentabilidad financiera	8,39%	7,89%	4,92%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

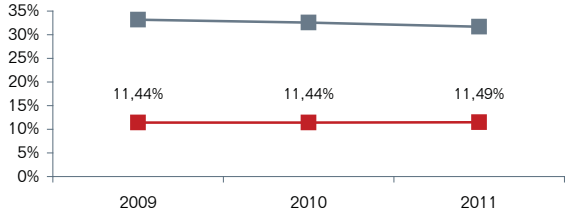
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

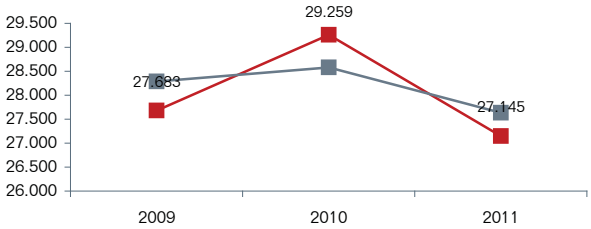
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



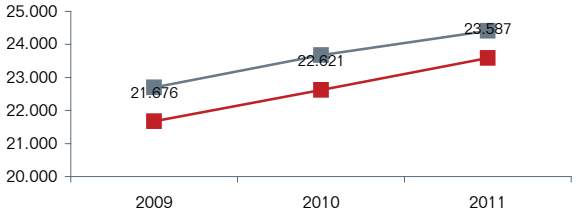
Valor añadido bruto sobre ingresos



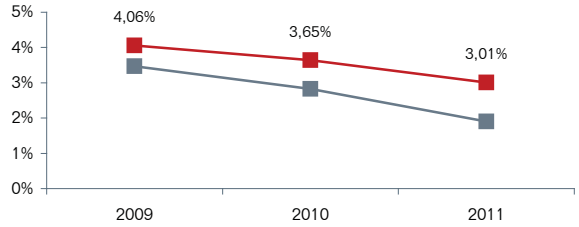
Valor añadido bruto por empleado



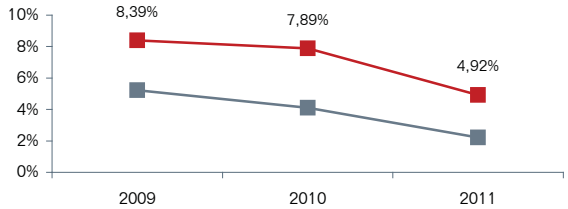
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



CONSTRUCCIÓN Y REPARACIÓN DE BUQUES

Rk: 29

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	823,47	795,53	563,67
Valor añadido bruto	116,36	242,00	108,04

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 134

Estudio del sector

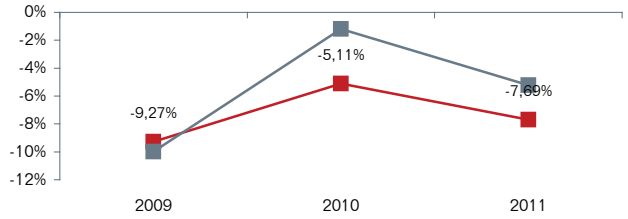
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-9,27%	-5,11%	-7,69%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	50,12%	50,48%	43,94%	31,70%
Cash-flow / ingresos	4,51%	4,09%	3,05%	2,20%
Crecimiento del activo total	1,86%	0,45%	-2,63%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	67.684	73.710	69.687	87.694
Valor añadido bruto / empleado	35.404	38.487	34.153	27.634
Coste medio del empleo	29.764	32.137	31.729	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	4,93%	4,20%	3,35%	1,90%
Rentabilidad financiera	7,41%	6,83%	3,81%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

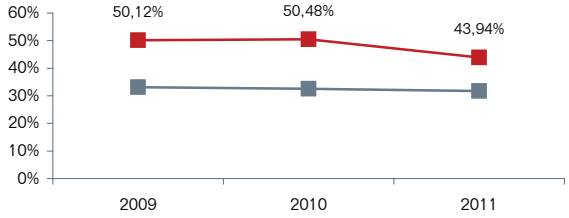
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

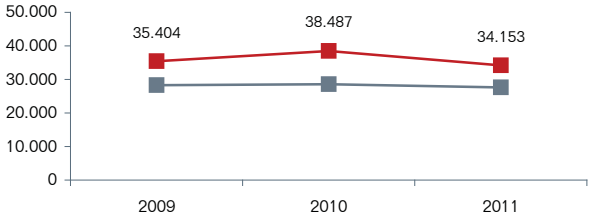
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



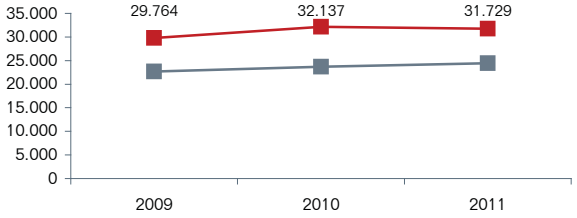
Valor añadido bruto sobre ingresos



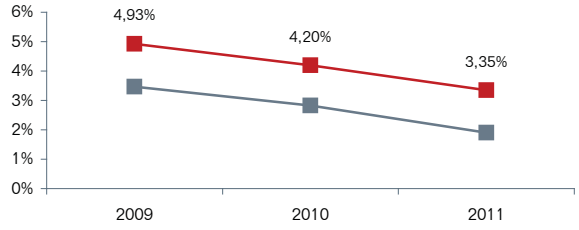
Valor añadido bruto por empleado



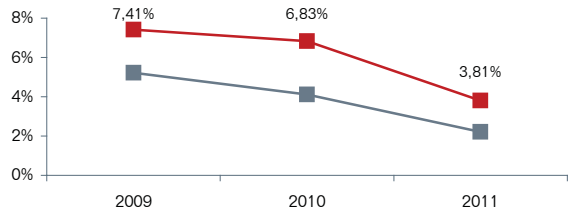
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



FABRICANTES DE TABLEROS DE MADERA (AGLOMERADOS)

Rk: 30

Datos de la muestra

	2009	2010	2011	
Ingresos de explotación	601,35	634,19	676,61	millones de euros
Valor añadido bruto	111,00	110,92	105,69	

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 8

Estudio del sector

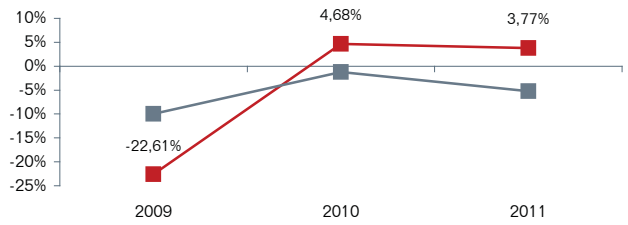
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-22,61%	4,68%	3,77%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	15,31%	15,85%	13,16%	31,70%
Cash-flow / ingresos	9,48%	3,80%	2,13%	2,20%
Crecimiento del activo total	-4,53%	-0,17%	4,68%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	241.750	296.430	285.823	87.694
Valor añadido bruto / empleado	42.309	49.920	44.416	27.634
Coste medio del empleo	34.431	33.656	35.539	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	0,67%	0,40%	1,00%	1,90%
Rentabilidad financiera	5,78%	-3,37%	-2,58%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

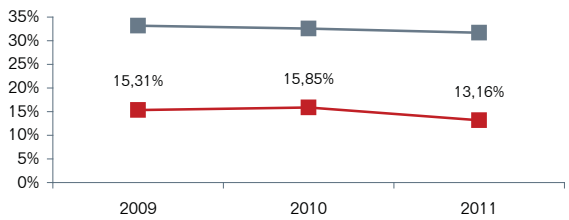
Análisis gráfico 2009-2011

Sector — Empresa gallega

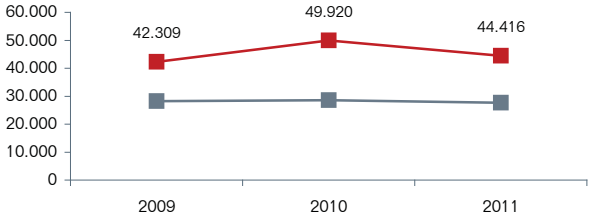
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



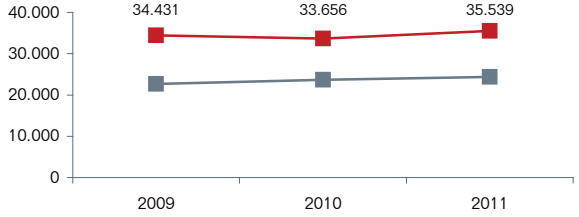
Valor añadido bruto sobre ingresos



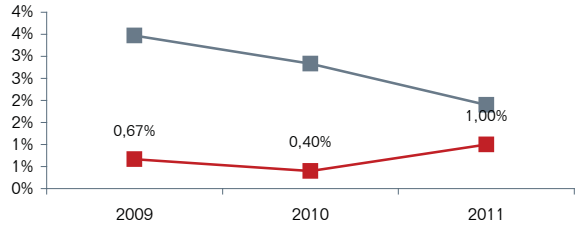
Valor añadido bruto por empleado



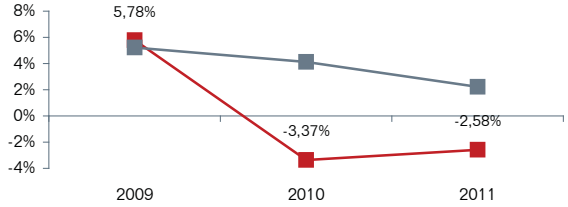
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



MAYORISTAS DE RECAMBIOS Y ACCESORIOS PARA AUTOMÓVILES

Rk: 31

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	378,39	438,38	459,34
Valor añadido bruto	69,16	86,28	94,68

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 95

Estudio del sector

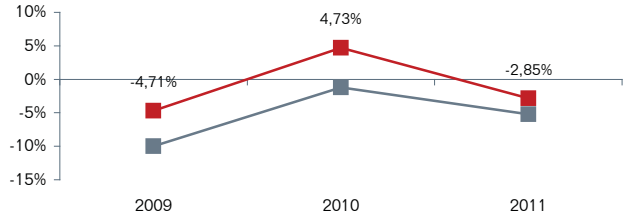
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-4,71%	4,73%	-2,85%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	20,20%	19,50%	18,55%	31,70%
Cash-flow / ingresos	2,72%	2,10%	2,10%	2,20%
Crecimiento del activo total	2,09%	2,58%	1,96%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	152.683	154.175	152.189	87.694
Valor añadido bruto / empleado	30.324	32.723	31.757	27.634
Coste medio del empleo	23.528	26.397	25.379	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	4,36%	4,64%	4,42%	1,90%
Rentabilidad financiera	7,46%	7,92%	6,61%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

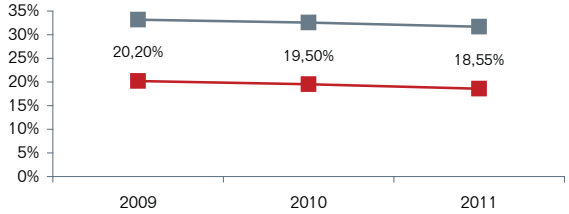
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

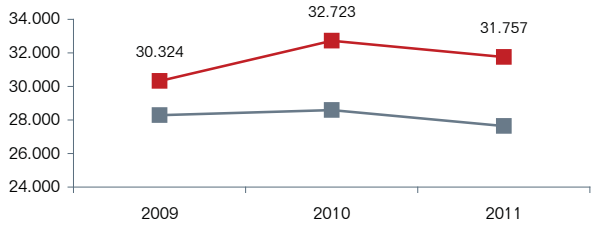
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



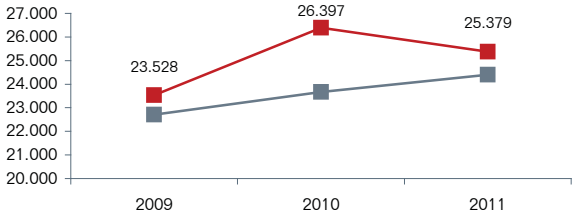
Valor añadido bruto sobre ingresos



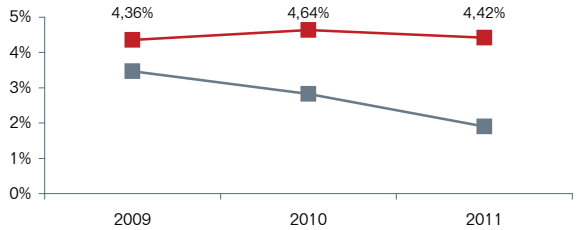
Valor añadido bruto por empleado



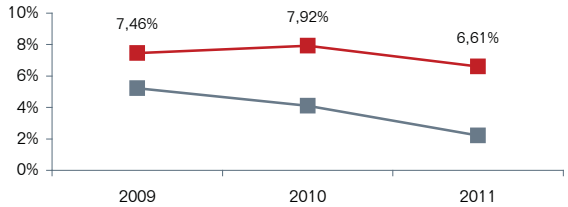
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



ASESORÍA Y RELACIONES PÚBLICAS DE EMPRESAS

Rk: 32

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	157,47	147,73	144,92
Valor añadido bruto	104,19	97,40	94,29

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 313

Estudio del sector

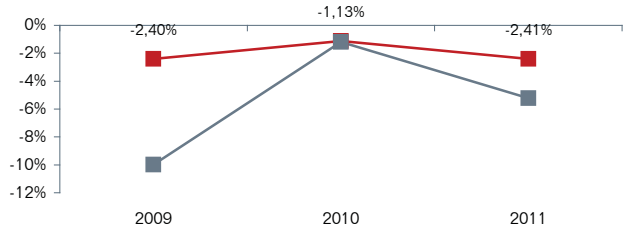
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-2,40%	-1,13%	-2,41%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	70,15%	71,11%	70,93%	31,70%
Cash-flow / ingresos	5,21%	5,40%	3,67%	2,20%
Crecimiento del activo total	1,67%	-0,23%	0,55%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	42.234	42.938	42.824	87.694
Valor añadido bruto / empleado	28.822	29.552	29.808	27.634
Coste medio del empleo	25.157	26.288	27.304	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	4,91%	4,69%	3,22%	1,90%
Rentabilidad financiera	6,92%	6,36%	3,52%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

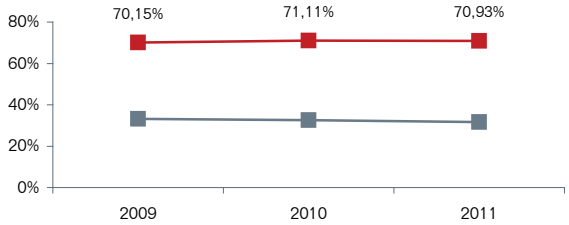
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

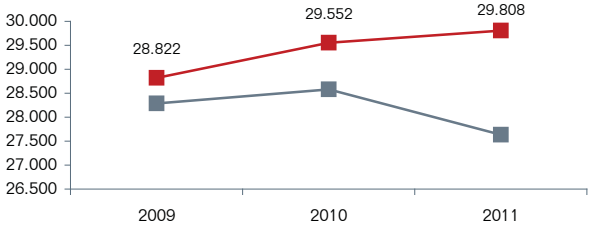
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



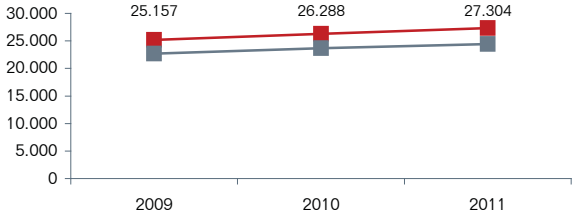
Valor añadido bruto sobre ingresos



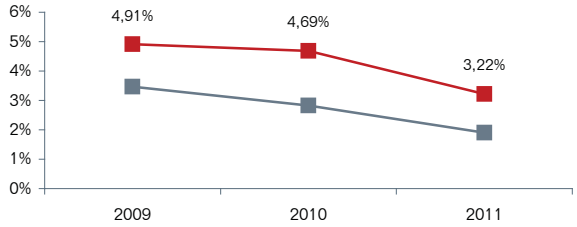
Valor añadido bruto por empleado



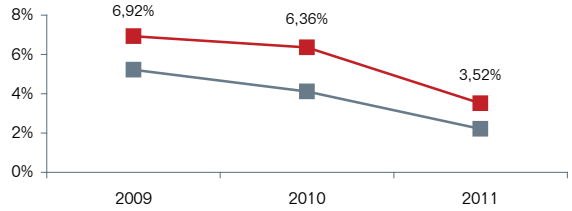
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



TRABAJOS DE CARPINTERÍA METÁLICA

Rk: 33

Datos de la muestra

	2009	2010	2011	
Ingresos de explotación	309,38	309,30	285,77	millones de euros
Valor añadido bruto	110,24	105,05	92,95	

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 326

Estudio del sector

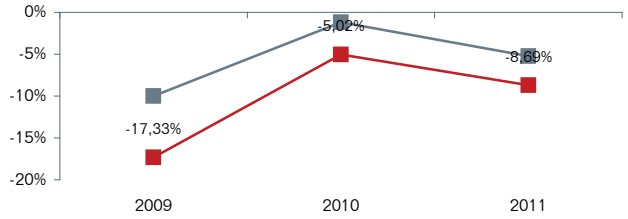
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-17,33%	-5,02%	-8,69%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	36,84%	37,70%	36,59%	31,70%
Cash-flow / ingresos	2,88%	2,59%	1,39%	2,20%
Crecimiento del activo total	-2,67%	2,48%	-4,01%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	65.688	68.801	65.915	87.694
Valor añadido bruto / empleado	25.597	26.642	25.005	27.634
Coste medio del empleo	22.329	23.599	24.696	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,70%	2,76%	1,31%	1,90%
Rentabilidad financiera	5,92%	3,60%	1,54%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

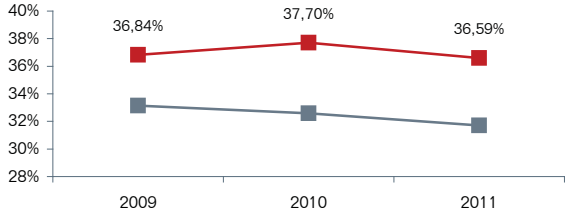
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

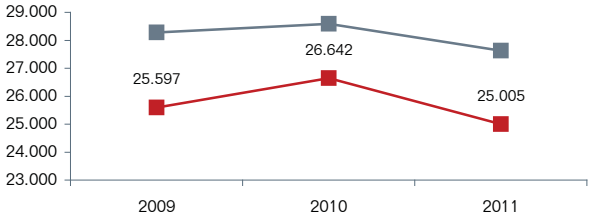
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



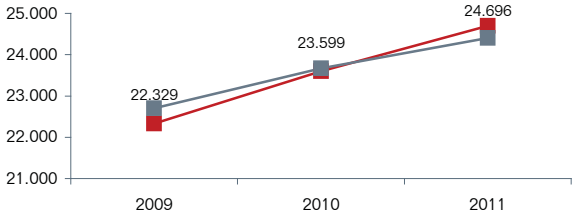
Valor añadido bruto sobre ingresos



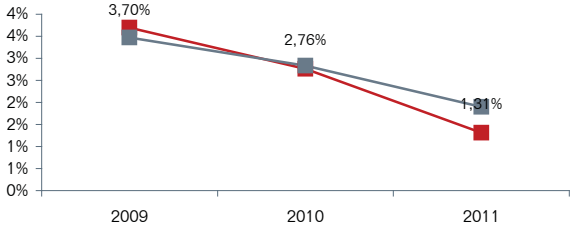
Valor añadido bruto por empleado



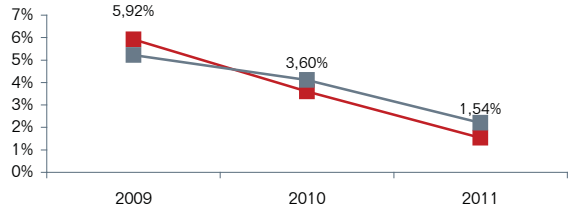
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



ELECTRICIDAD Y OTROS SERVICIOS COMBINADOS

Rk: 34

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	144,85	128,58	128,92
Valor añadido bruto	73,02	91,88	91,44

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 21

Estudio del sector

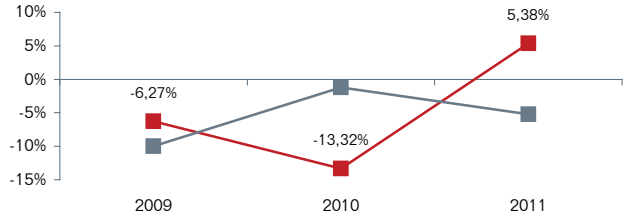
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-6,27%	-13,32%	5,38%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	43,30%	61,80%	63,87%	31,70%
Cash-flow / ingresos	28,77%	42,17%	42,13%	2,20%
Crecimiento del activo total	9,58%	10,43%	8,13%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	244.696	252.069	252.957	87.694
Valor añadido bruto / empleado	115.623	143.711	156.079	27.634
Coste medio del empleo	31.742	35.414	34.910	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	11,29%	12,54%	12,29%	1,90%
Rentabilidad financiera	12,00%	11,74%	12,30%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

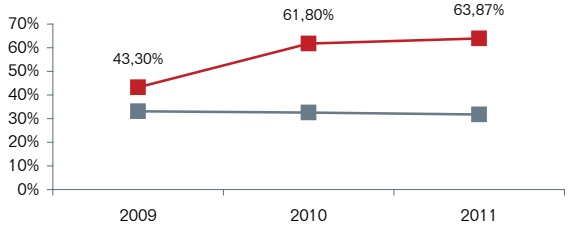
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

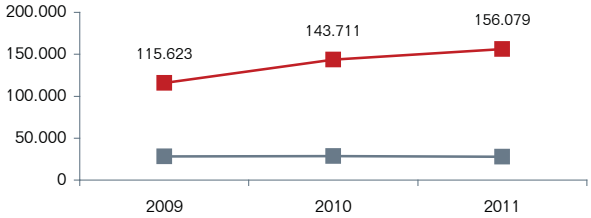
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



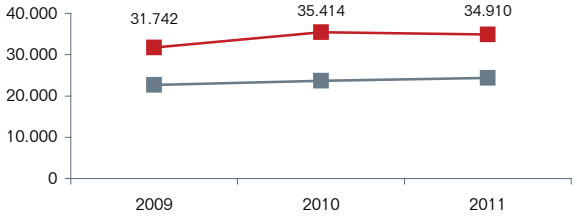
Valor añadido bruto sobre ingresos



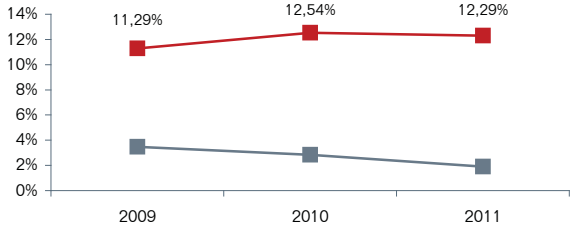
Valor añadido bruto por empleado



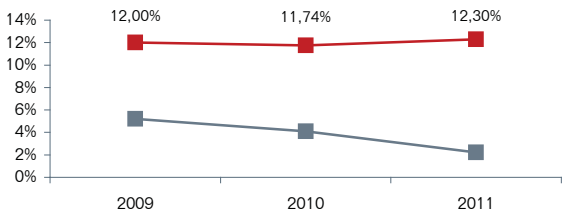
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



FABRICANTES DE ESTRUCTURAS DE METAL

Rk: 35

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	291,16	309,90	260,54
Valor añadido bruto	106,04	107,30	87,50

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 97

Estudio del sector

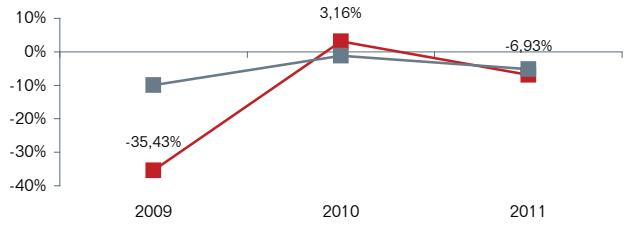
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-35,43%	3,16%	-6,93%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	38,99%	36,24%	34,61%	31,70%
Cash-flow / ingresos	3,80%	3,52%	2,56%	2,20%
Crecimiento del activo total	-5,97%	0,49%	-2,44%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	86.473	83.363	85.202	87.694
Valor añadido bruto / empleado	30.384	30.958	30.511	27.634
Coste medio del empleo	25.768	27.358	28.310	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,97%	3,23%	1,71%	1,90%
Rentabilidad financiera	5,05%	3,88%	1,58%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

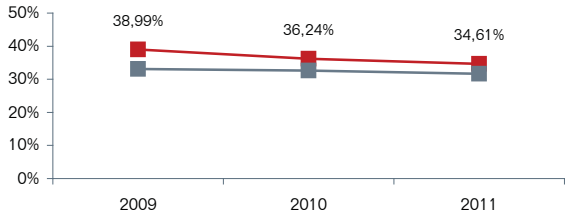
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

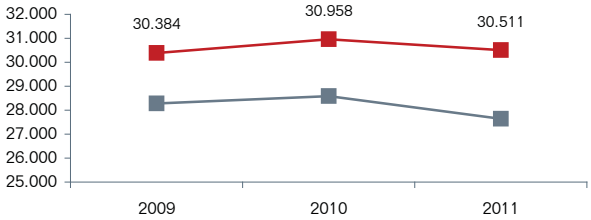
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



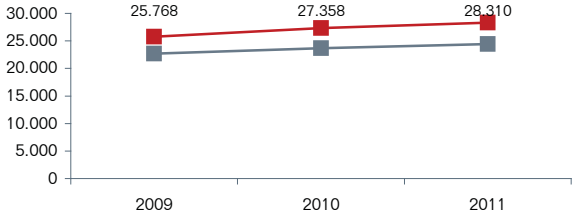
Valor añadido bruto sobre ingresos



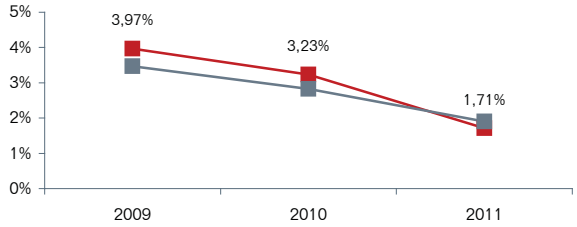
Valor añadido bruto por empleado



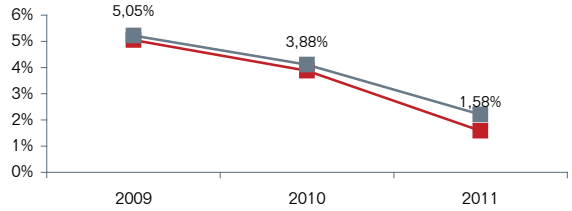
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



PROMOTORES DE OBRAS

Rk: 36

Datos de la muestra

	2009	2010	2011	
Ingresos de explotación	865,49	763,35	525,68	millones de euros
Valor añadido bruto	180,96	141,69	87,42	

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 525

Estudio del sector

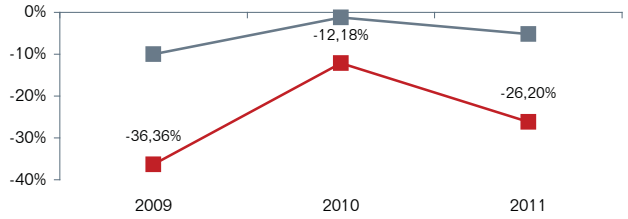
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-36,36%	-12,18%	-26,20%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	26,50%	27,05%	25,26%	31,70%
Cash-flow / ingresos	3,80%	4,07%	0,39%	2,20%
Crecimiento del activo total	-1,87%	-2,87%	-3,79%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	236.779	214.112	168.273	87.694
Valor añadido bruto / empleado	56.553	57.641	39.490	27.634
Coste medio del empleo	25.670	25.678	25.718	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	2,23%	2,16%	0,95%	1,90%
Rentabilidad financiera	1,66%	1,55%	-0,28%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

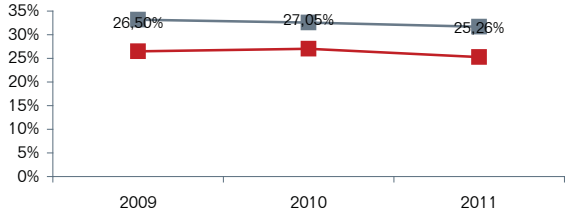
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

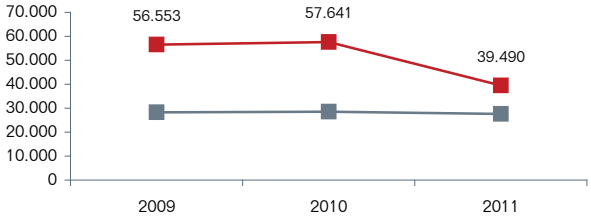
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



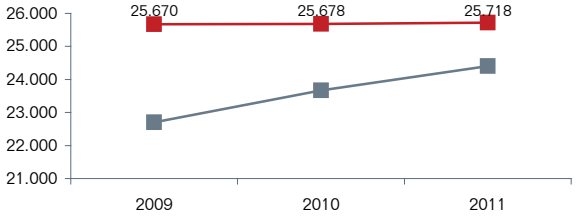
Valor añadido bruto sobre ingresos



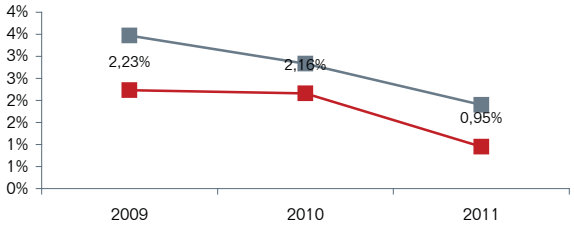
Valor añadido bruto por empleado



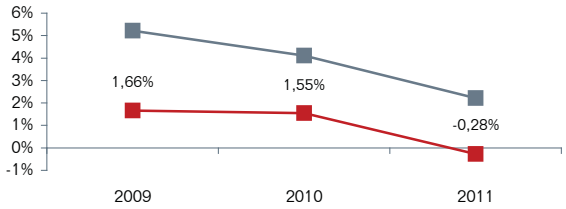
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



CONTRATISTAS ESPECIALIZADOS DIVERSOS

Rk: 37

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	315,44	315,99	291,39
Valor añadido bruto	93,37	90,73	87,11

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 157

Estudio del sector

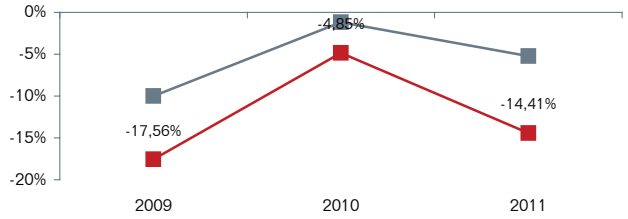
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-17,56%	-4,85%	-14,41%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	40,62%	39,14%	36,47%	31,70%
Cash-flow / ingresos	2,74%	2,56%	1,07%	2,20%
Crecimiento del activo total	-5,55%	0,76%	-6,53%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	69.139	72.254	68.169	87.694
Valor añadido bruto / empleado	29.029	27.661	25.799	27.634
Coste medio del empleo	24.616	25.108	25.905	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,32%	2,50%	0,56%	1,90%
Rentabilidad financiera	5,48%	4,49%	1,74%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

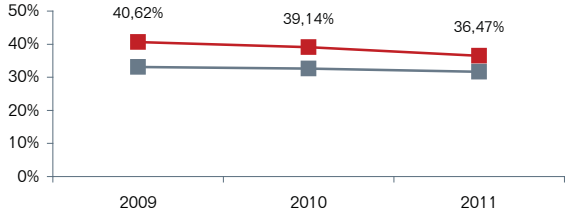
Análisis gráfico 2009-2011

Sector — Empresa gallega

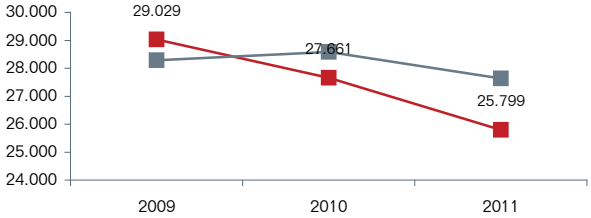
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



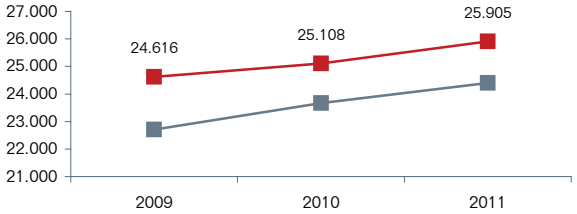
Valor añadido bruto sobre ingresos



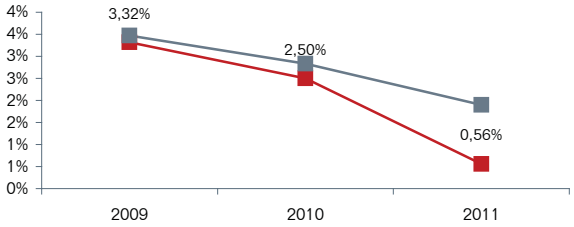
Valor añadido bruto por empleado



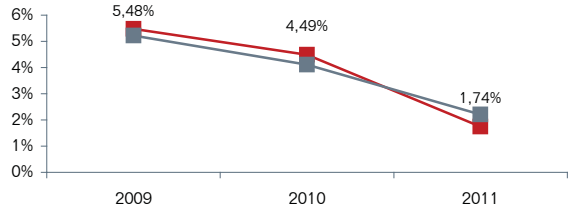
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



FABRICANTES DE PESCADOS Y PROD. DEL MAR FRESCOS Y CONGELADOS

Rk: 38

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	469,73	474,89	615,63
Valor añadido bruto	79,15	74,08	87,02

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 24

Estudio del sector

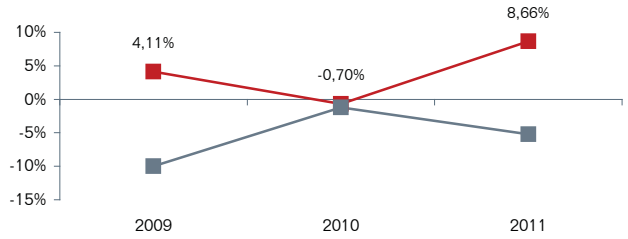
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	4,11%	-0,70%	8,66%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	15,89%	14,16%	13,92%	31,70%
Cash-flow / ingresos	4,78%	4,38%	4,60%	2,20%
Crecimiento del activo total	-0,37%	2,17%	5,99%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	183.830	177.486	224.881	87.694
Valor añadido bruto / empleado	35.187	31.132	36.233	27.634
Coste medio del empleo	22.433	23.361	23.386	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	2,78%	2,16%	3,31%	1,90%
Rentabilidad financiera	2,99%	1,87%	3,03%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

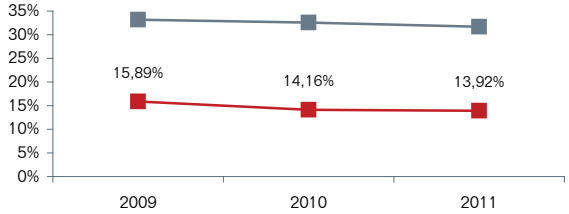
Análisis gráfico 2009-2011

Sector — Empresa gallega

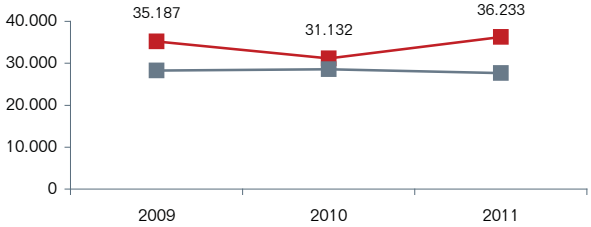
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



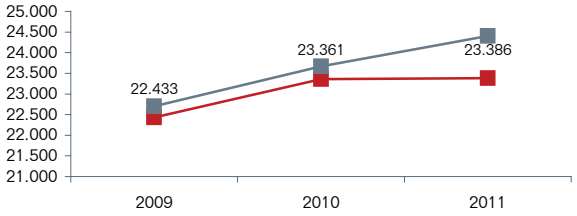
Valor añadido bruto sobre ingresos



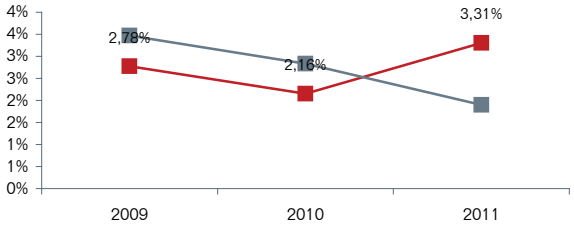
Valor añadido bruto por empleado



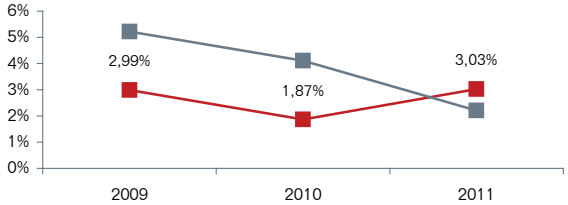
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



REPARACIONES DE AUTOMOCIÓN

Rk: 39

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	314,58	320,62	308,24
Valor añadido bruto	91,99	91,10	85,58

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 430

Estudio del sector

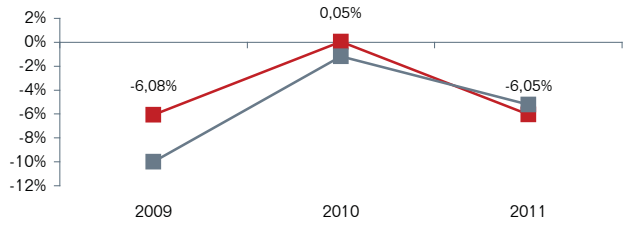
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-6,08%	0,05%	-6,05%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	34,83%	34,14%	34,14%	31,70%
Cash-flow / ingresos	2,31%	1,89%	1,31%	2,20%
Crecimiento del activo total	1,48%	1,48%	-0,37%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	71.702	74.525	71.346	87.694
Valor añadido bruto / empleado	24.423	25.174	24.913	27.634
Coste medio del empleo	22.139	23.614	24.320	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	2,89%	2,02%	1,04%	1,90%
Rentabilidad financiera	4,54%	3,60%	1,52%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

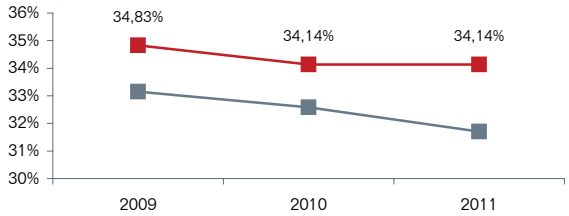
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

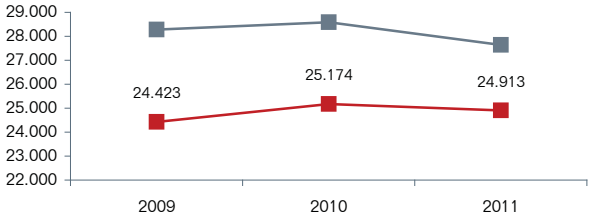
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



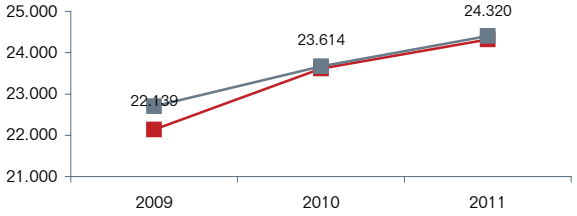
Valor añadido bruto sobre ingresos



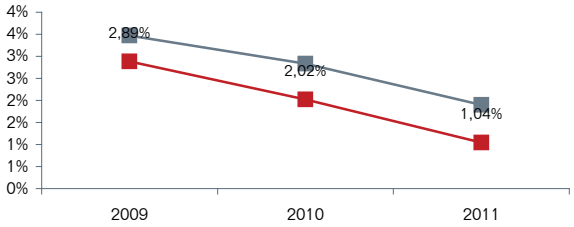
Valor añadido bruto por empleado



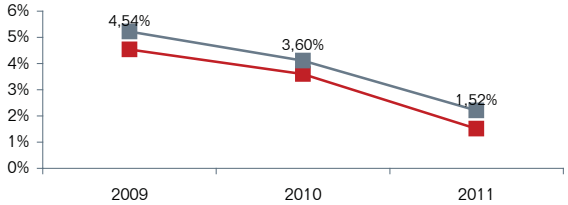
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



MAYORISTAS DE MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN DIVERSOS

Rk: 40

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	656,42	740,72	735,39
Valor añadido bruto	88,09	88,53	83,44

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 261

Estudio del sector

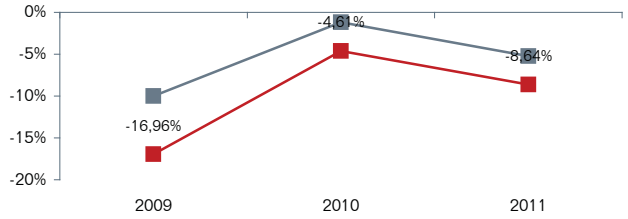
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-16,96%	-4,61%	-8,64%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	17,77%	16,96%	17,17%	31,70%
Cash-flow / ingresos	3,03%	2,43%	1,67%	2,20%
Crecimiento del activo total	-1,80%	0,22%	-1,00%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	160.263	157.030	143.546	87.694
Valor añadido bruto / empleado	29.059	28.515	27.499	27.634
Coste medio del empleo	21.405	22.686	22.993	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,46%	2,46%	1,54%	1,90%
Rentabilidad financiera	4,60%	3,50%	1,53%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

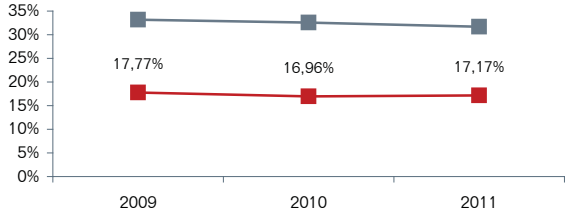
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

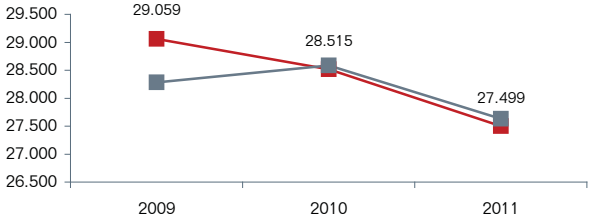
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



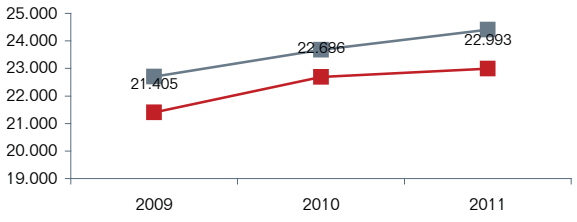
Valor añadido bruto sobre ingresos



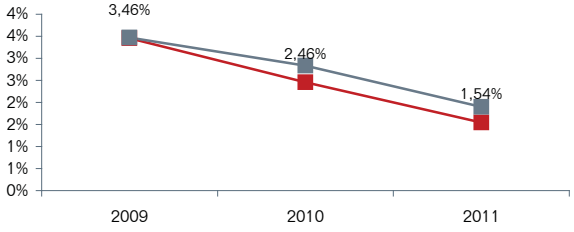
Valor añadido bruto por empleado



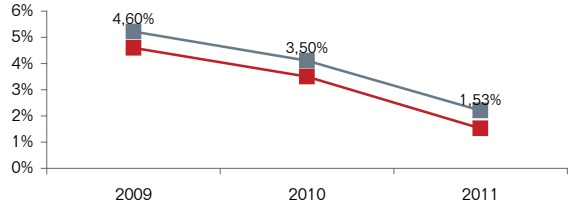
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



SERVICIOS MÉDICOS DIVERSOS

Rk: 41

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	164,64	163,50	168,27
Valor añadido bruto	81,28	78,22	81,97

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 65

Estudio del sector

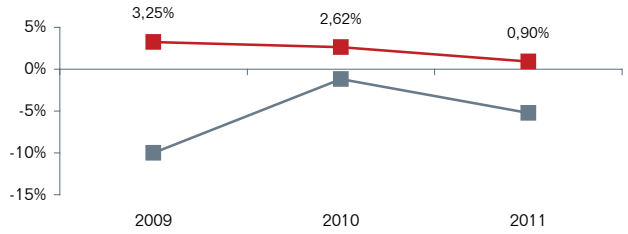
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	3,25%	2,62%	0,90%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	63,72%	64,80%	65,48%	31,70%
Cash-flow / ingresos	7,44%	6,19%	7,41%	2,20%
Crecimiento del activo total	6,36%	-1,55%	-0,28%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	45.480	47.349	49.642	87.694
Valor añadido bruto / empleado	30.005	31.227	32.726	27.634
Coste medio del empleo	25.600	27.473	28.065	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	8,15%	7,49%	7,83%	1,90%
Rentabilidad financiera	13,13%	10,85%	11,38%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

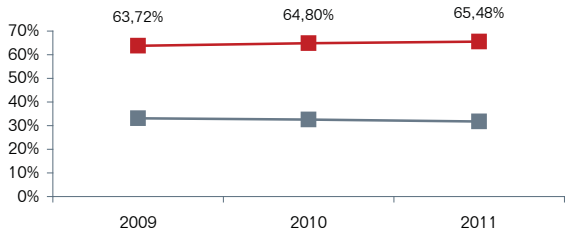
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

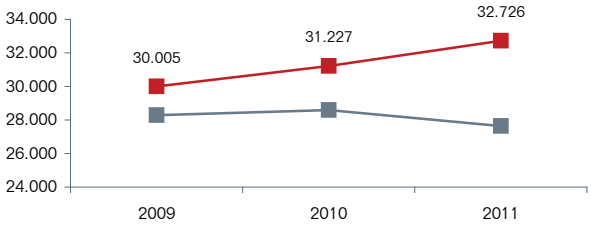
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



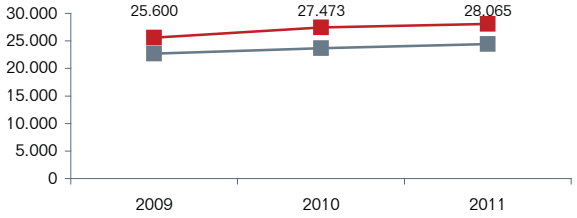
Valor añadido bruto sobre ingresos



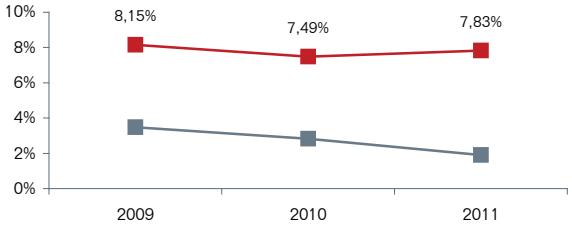
Valor añadido bruto por empleado



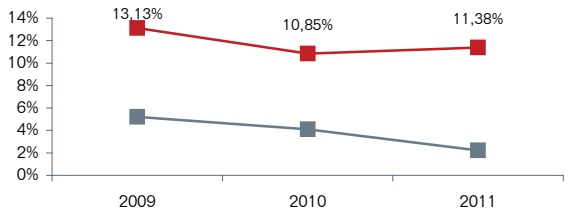
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



PROPIET.-ADMINISTR. DE EDIFICIOS INDUSTRIALES O COMERCIALES

Rk: 42

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	113,70	109,94	161,85
Valor añadido bruto	80,68	92,60	76,11

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 52

Estudio del sector

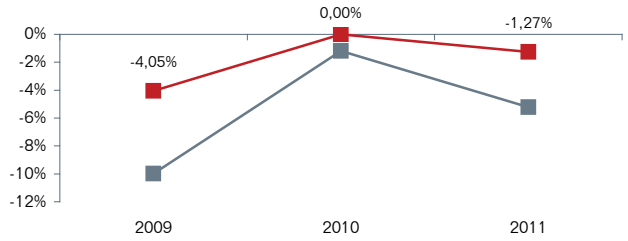
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-4,05%	0,00%	-1,27%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	75,63%	73,82%	69,96%	31,70%
Cash-flow / ingresos	46,07%	44,65%	40,93%	2,20%
Crecimiento del activo total	0,36%	-0,23%	-0,64%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	141.644	151.260	138.802	87.694
Valor añadido bruto / empleado	81.040	108.279	81.049	27.634
Coste medio del empleo	28.155	28.591	29.595	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,16%	4,05%	3,12%	1,90%
Rentabilidad financiera	3,04%	3,61%	2,33%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

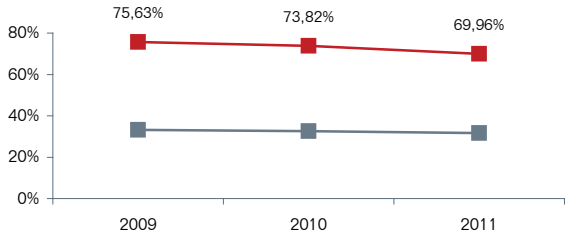
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

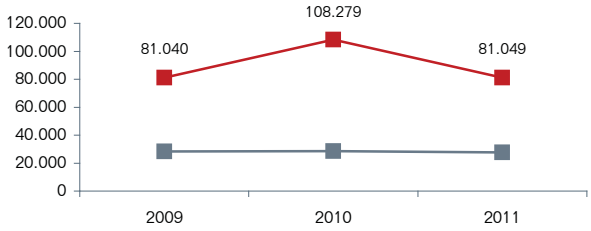
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



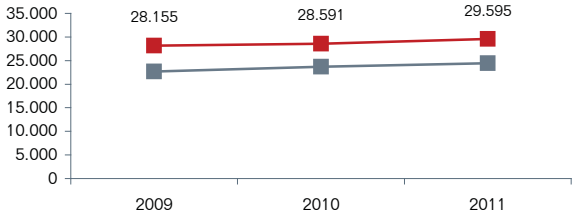
Valor añadido bruto sobre ingresos



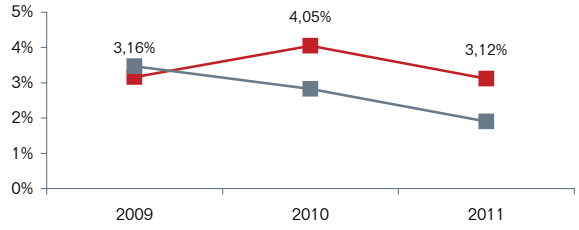
Valor añadido bruto por empleado



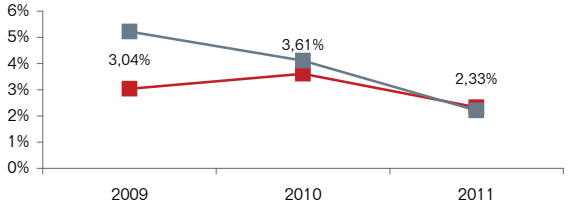
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



FABRICANTES DE ARTÍCULOS PLÁSTICOS DIVERSOS

Rk: 46

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	304,55	327,73	329,12
Valor añadido bruto	75,33	76,28	72,48

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 67

Estudio del sector

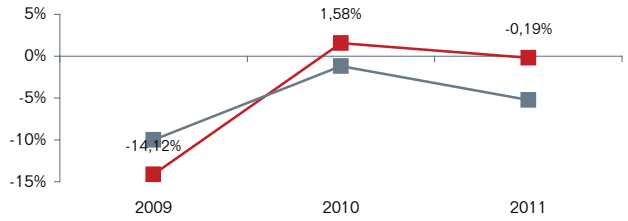
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-14,12%	1,58%	-0,19%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	34,59%	33,80%	31,60%	31,70%
Cash-flow / ingresos	6,82%	6,05%	5,09%	2,20%
Crecimiento del activo total	1,69%	4,63%	0,33%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	115.847	113.248	114.790	87.694
Valor añadido bruto / empleado	35.621	35.972	34.040	27.634
Coste medio del empleo	24.630	25.249	26.305	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,42%	2,45%	1,95%	1,90%
Rentabilidad financiera	4,72%	2,98%	1,32%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

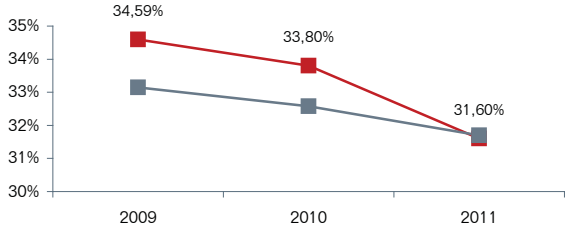
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

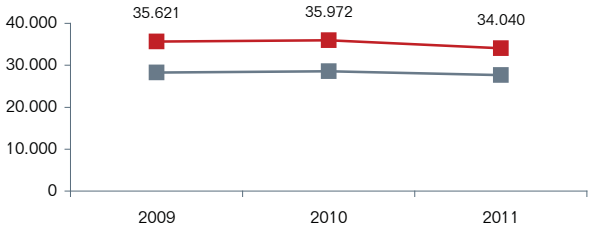
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



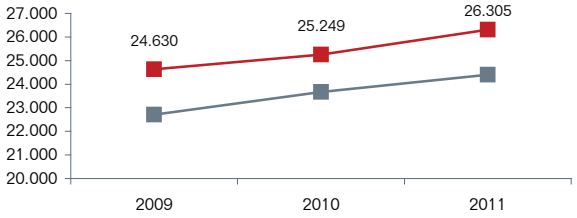
Valor añadido bruto sobre ingresos



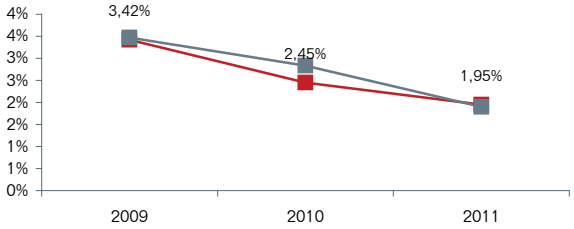
Valor añadido bruto por empleado



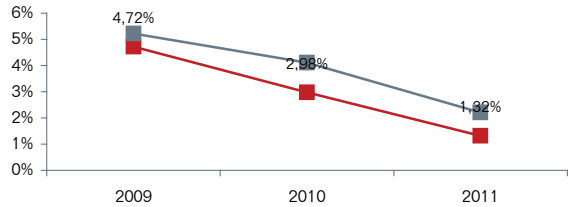
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



DETALLISTAS DE ARTÍCULOS DIVERSOS PARA EL HOGAR

Rk: 47

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	230,25	269,13	274,88
Valor añadido bruto	60,40	70,13	71,57

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 88

Estudio del sector

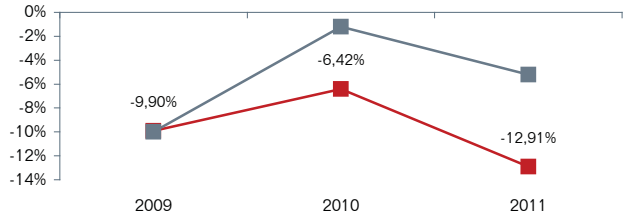
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-9,90%	-6,42%	-12,91%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	26,72%	23,94%	24,53%	31,70%
Cash-flow / ingresos	1,68%	1,41%	-0,13%	2,20%
Crecimiento del activo total	-1,28%	-2,55%	-2,56%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	75.388	77.035	80.281	87.694
Valor añadido bruto / empleado	22.218	22.144	19.519	27.634
Coste medio del empleo	19.750	19.802	20.688	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	1,87%	1,33%	0,14%	1,90%
Rentabilidad financiera	1,79%	1,41%	-2,79%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

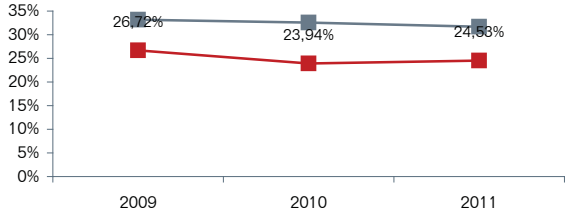
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

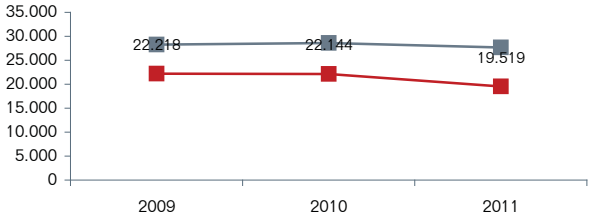
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



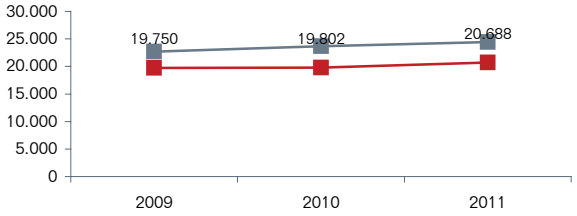
Valor añadido bruto sobre ingresos



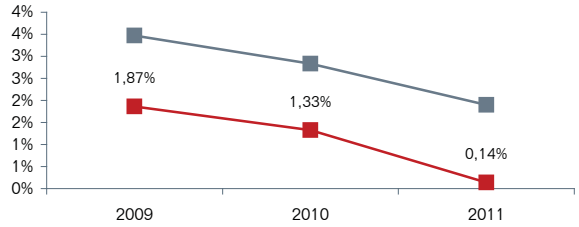
Valor añadido bruto por empleado



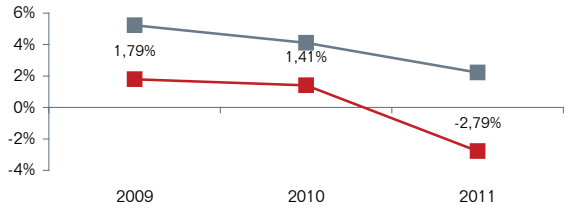
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



HOTELES

Rk: 48

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	154,47	173,68	154,15
Valor añadido bruto	73,63	83,77	70,90

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 157

Estudio del sector

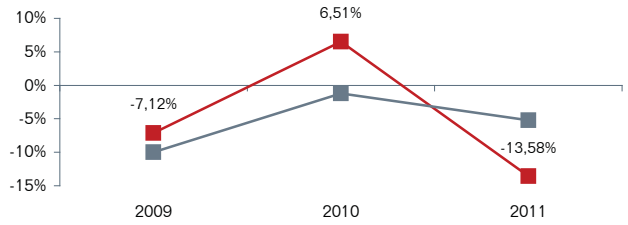
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-7,12%	6,51%	-13,58%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	48,52%	49,37%	47,12%	31,70%
Cash-flow / ingresos	7,14%	9,32%	4,64%	2,20%
Crecimiento del activo total	-2,12%	-0,95%	-3,28%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	51.143	56.795	49.178	87.694
Valor añadido bruto / empleado	23.530	25.871	23.127	27.634
Coste medio del empleo	19.637	20.121	20.290	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	1,90%	2,48%	-0,09%	1,90%
Rentabilidad financiera	1,51%	2,86%	-1,47%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

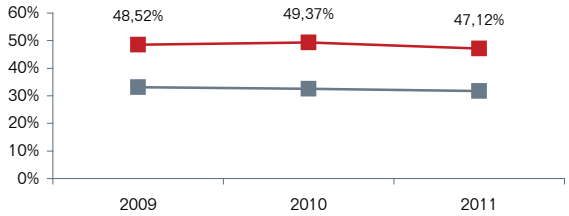
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

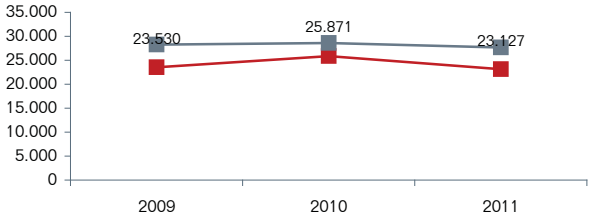
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



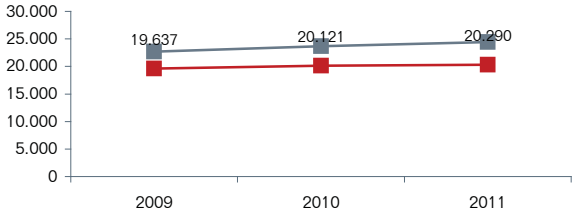
Valor añadido bruto sobre ingresos



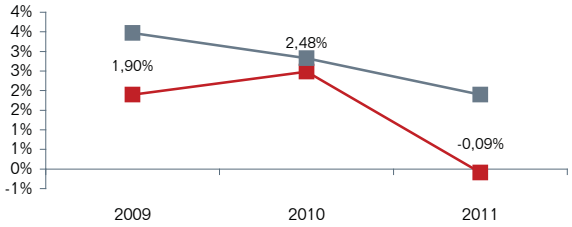
Valor añadido bruto por empleado



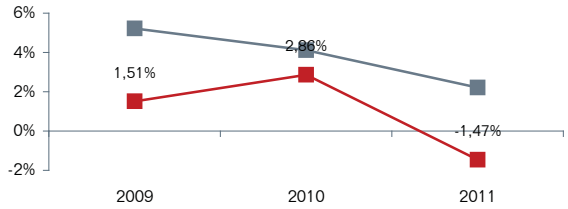
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



FABRICANTES DE PAN Y PRODUCTOS DE PASTELERÍA EXCEPTO GALLETAS

Rk: 49

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	171,60	179,71	177,20
Valor añadido bruto	71,17	72,10	69,33

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 177

Estudio del sector

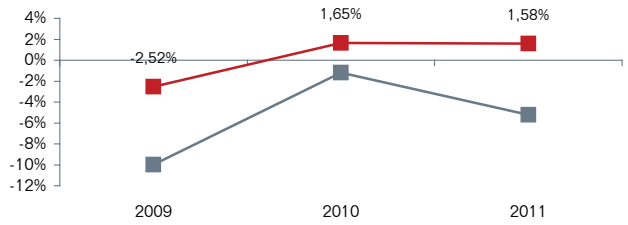
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-2,52%	1,65%	1,58%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	47,06%	47,63%	47,46%	31,70%
Cash-flow / ingresos	4,20%	4,12%	3,39%	2,20%
Crecimiento del activo total	0,44%	-0,33%	-1,79%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	43.978	44.631	45.164	87.694
Valor añadido bruto / empleado	19.813	20.255	20.381	27.634
Coste medio del empleo	17.855	18.288	18.745	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,22%	3,02%	2,30%	1,90%
Rentabilidad financiera	3,77%	3,94%	2,58%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

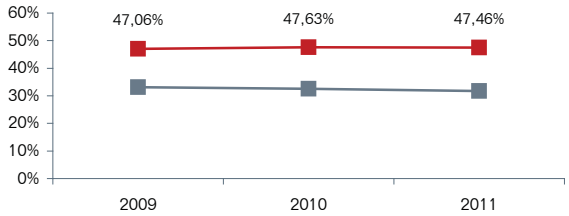
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

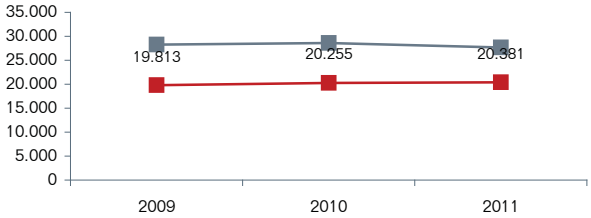
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



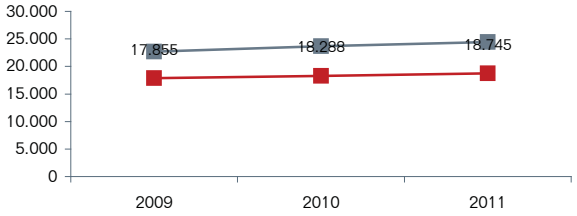
Valor añadido bruto sobre ingresos



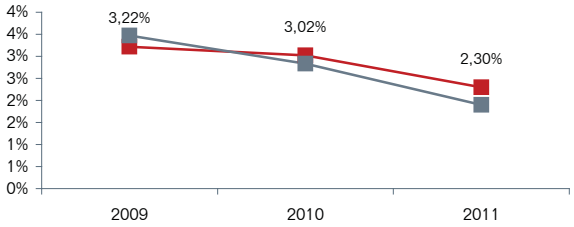
Valor añadido bruto por empleado



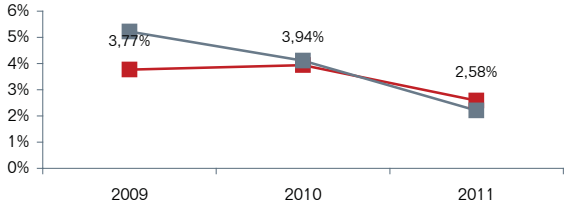
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



RESTAURANTES

Rk: 50

Datos de la muestra

	2009	2010	2011	
Ingresos de explotación	200,36	195,15	188,29	millones de euros
Valor añadido bruto	74,88	72,82	68,11	

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 288

Estudio del sector

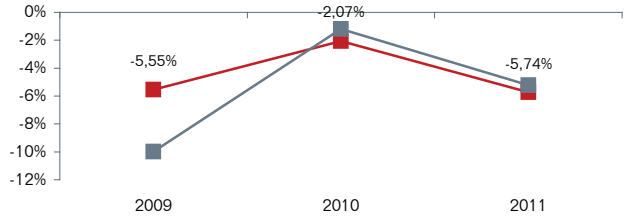
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-5,55%	-2,07%	-5,74%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	37,44%	37,43%	35,97%	31,70%
Cash-flow / ingresos	3,50%	3,07%	1,75%	2,20%
Crecimiento del activo total	-1,27%	-0,45%	-1,71%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	54.674	57.709	58.506	87.694
Valor añadido bruto / empleado	20.329	21.478	20.562	27.634
Coste medio del empleo	18.110	19.062	19.958	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,40%	2,59%	0,99%	1,90%
Rentabilidad financiera	5,34%	3,60%	1,85%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

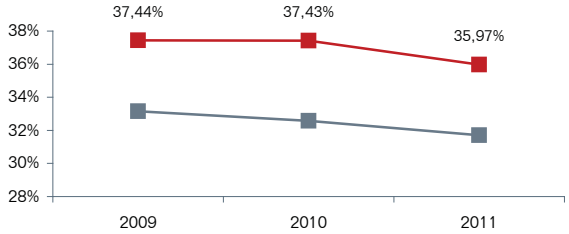
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

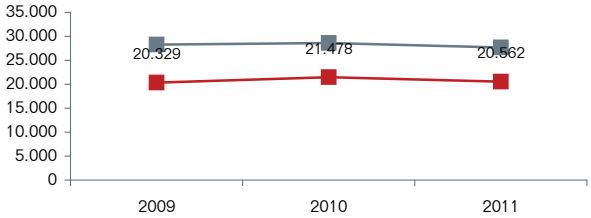
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



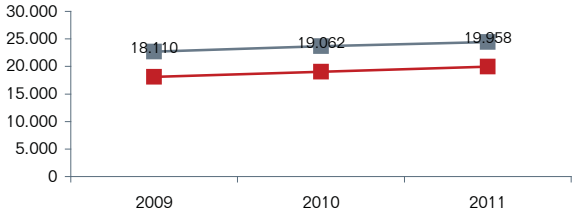
Valor añadido bruto sobre ingresos



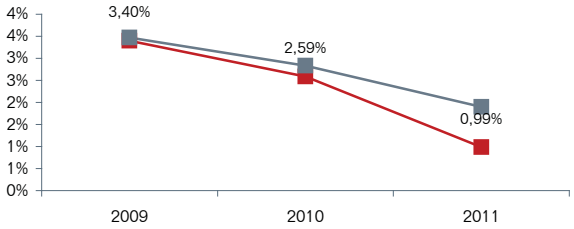
Valor añadido bruto por empleado



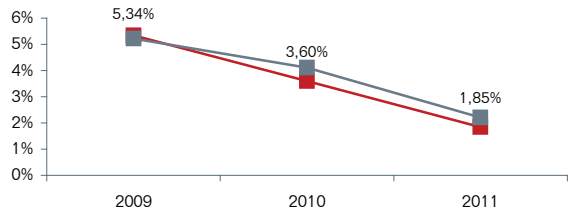
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



EDICIÓN DE PERIÓDICOS

Rk: 51

Datos de la muestra

	2009	2010	2011	
Ingresos de explotación	176,94	171,44	161,57	millones de euros
Valor añadido bruto	72,41	69,93	66,07	

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 19

Estudio del sector

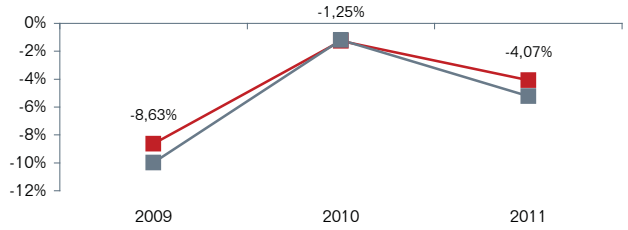
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-8,63%	-1,25%	-4,07%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	40,09%	45,21%	38,97%	31,70%
Cash-flow / ingresos	1,22%	8,87%	2,30%	2,20%
Crecimiento del activo total	2,26%	-5,77%	-3,07%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	83.388	78.883	86.503	87.694
Valor añadido bruto / empleado	38.491	36.553	37.311	27.634
Coste medio del empleo	39.026	30.484	33.171	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	0,13%	3,05%	2,15%	1,90%
Rentabilidad financiera	2,18%	6,46%	-6,63%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

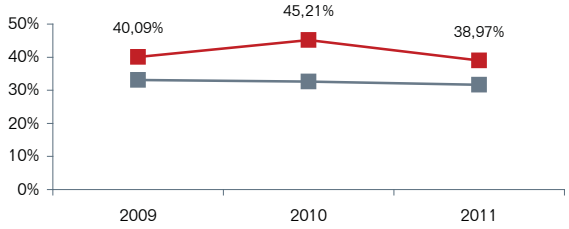
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

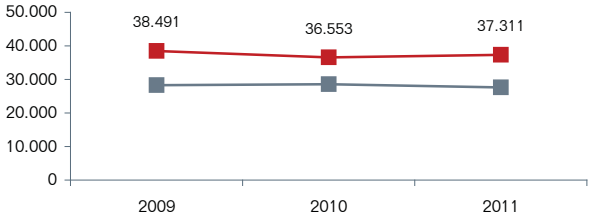
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



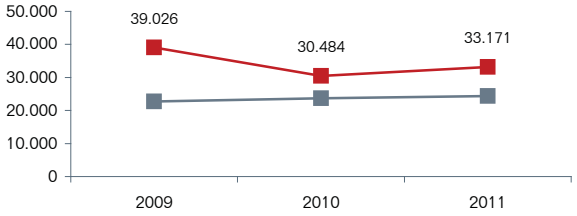
Valor añadido bruto sobre ingresos



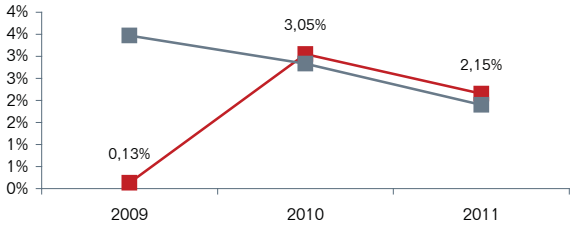
Valor añadido bruto por empleado



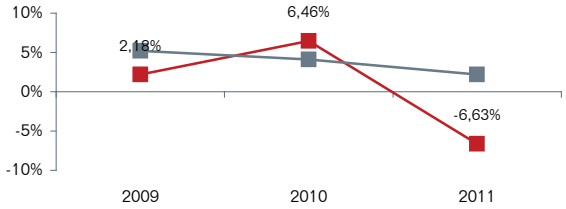
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



PROGRAMACION DE ORDENADORES

Rk: 52

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	95,35	110,66	103,92
Valor añadido bruto	59,22	63,99	65,02

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 53

Estudio del sector

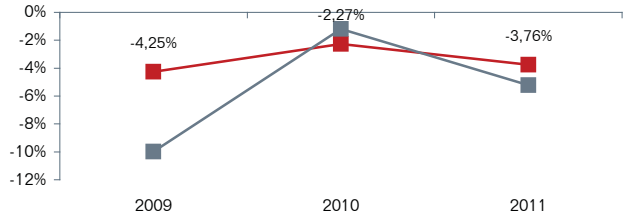
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-4,25%	-2,27%	-3,76%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	53,52%	56,17%	55,73%	31,70%
Cash-flow / ingresos	4,74%	3,43%	1,51%	2,20%
Crecimiento del activo total	1,56%	1,40%	-0,79%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	60.530	55.109	54.599	87.694
Valor añadido bruto / empleado	31.296	32.343	31.507	27.634
Coste medio del empleo	27.564	29.133	31.085	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	4,49%	3,82%	0,68%	1,90%
Rentabilidad financiera	7,08%	7,04%	0,26%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

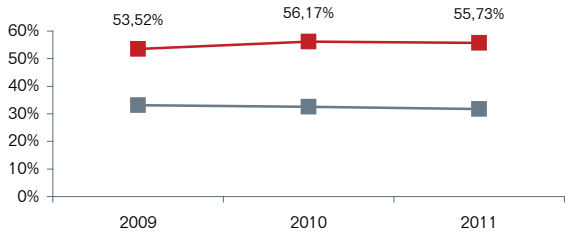
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

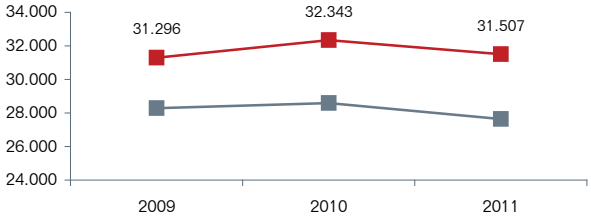
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



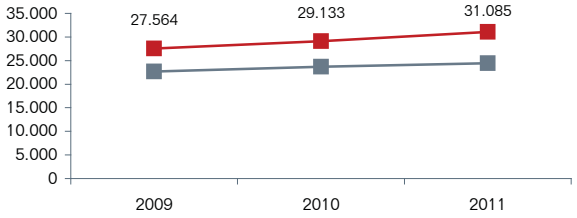
Valor añadido bruto sobre ingresos



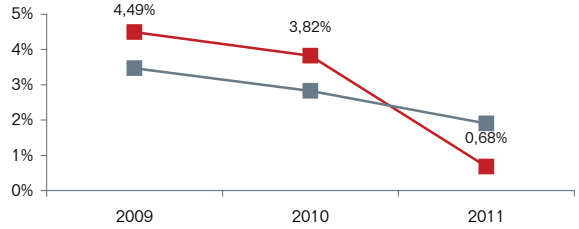
Valor añadido bruto por empleado



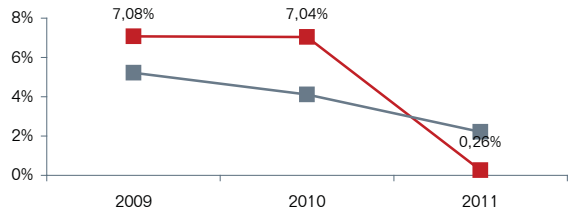
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



MÁQUINAS TRAGAPERRAS PARA RECREO

Rk: 53

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	248,32	252,83	216,12
Valor añadido bruto	79,49	79,25	64,66

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 81

Estudio del sector

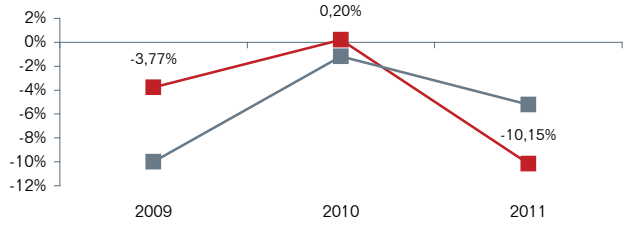
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-3,77%	0,20%	-10,15%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	26,83%	26,53%	25,89%	31,70%
Cash-flow / ingresos	9,11%	8,73%	6,36%	2,20%
Crecimiento del activo total	-0,71%	2,03%	-3,08%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	183.304	184.774	161.848	87.694
Valor añadido bruto / empleado	41.955	45.234	34.830	27.634
Coste medio del empleo	23.143	24.953	26.337	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	7,29%	4,40%	2,47%	1,90%
Rentabilidad financiera	7,11%	5,29%	1,73%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

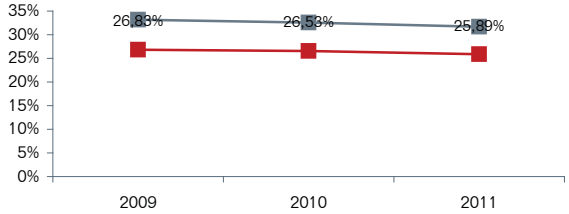
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

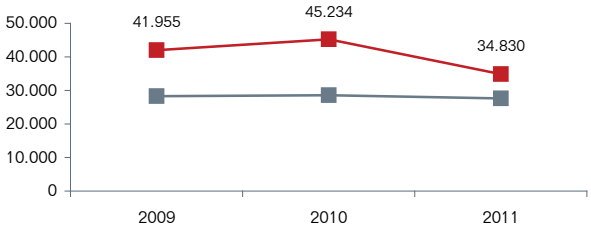
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



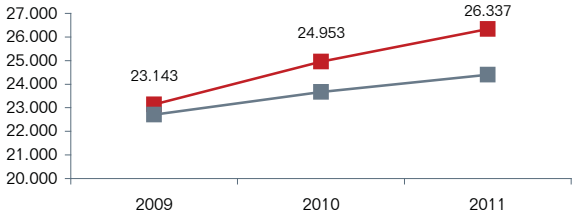
Valor añadido bruto sobre ingresos



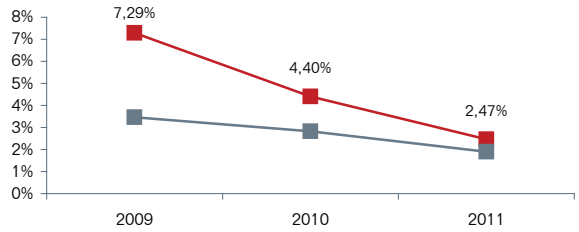
Valor añadido bruto por empleado



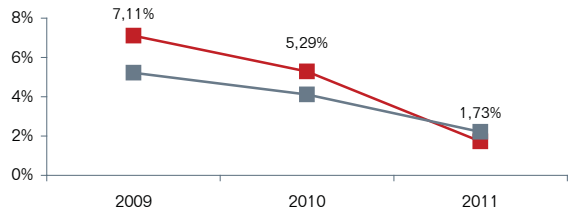
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS

Rk: 54

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	538,51	614,24	665,30
Valor añadido bruto	69,88	68,59	63,06

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 224

Estudio del sector

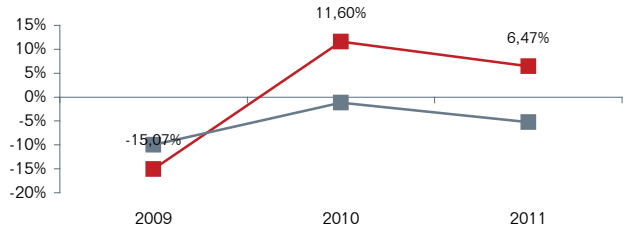
	Sector Galicia 2009	2010	2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-15,07%	11,60%	6,47%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	10,49%	9,36%	8,71%	31,70%
Cash-flow / ingresos	2,83%	2,79%	2,21%	2,20%
Crecimiento del activo total	5,55%	8,81%	4,00%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	310.176	395.791	428.486	87.694
Valor añadido bruto / empleado	32.864	34.828	33.686	27.634
Coste medio del empleo	21.451	22.088	22.344	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	5,95%	5,62%	4,51%	1,90%
Rentabilidad financiera	8,59%	8,99%	6,40%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

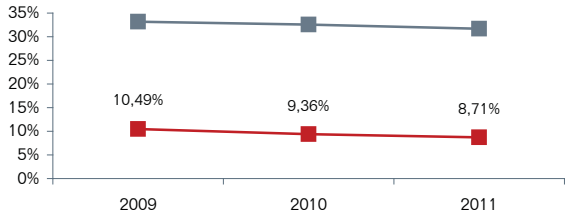
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

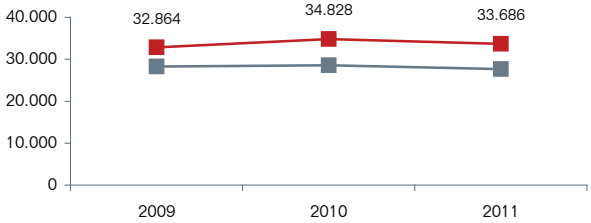
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



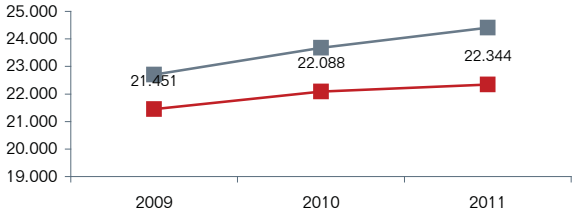
Valor añadido bruto sobre ingresos



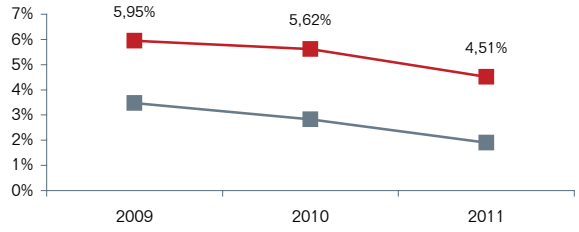
Valor añadido bruto por empleado



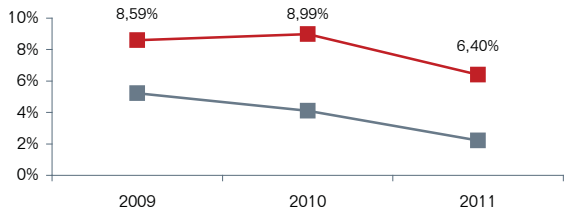
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



FABRIC. DE BEBIDAS REFRESCANTES NO ALCOHÓLICAS Y AGUAS MINER.

Rk: 55

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	275,91	271,85	274,21
Valor añadido bruto	62,91	62,61	59,87

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 13

Estudio del sector

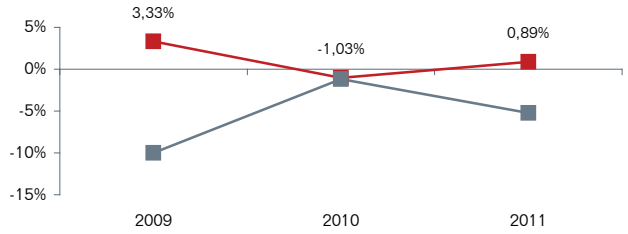
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	3,33%	-1,03%	0,89%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	24,79%	23,49%	21,99%	31,70%
Cash-flow / ingresos	7,84%	7,39%	2,92%	2,20%
Crecimiento del activo total	0,72%	-1,54%	0,72%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	165.027	197.005	203.248	87.694
Valor añadido bruto / empleado	44.369	36.309	33.201	27.634
Coste medio del empleo	24.298	25.227	24.572	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	4,39%	2,42%	3,32%	1,90%
Rentabilidad financiera	10,01%	4,34%	6,06%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

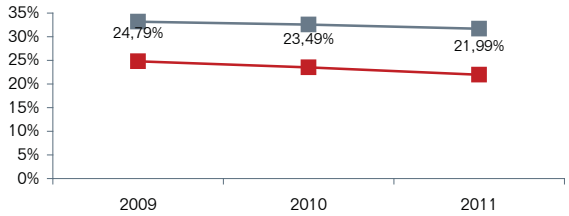
Análisis gráfico 2009-2011

Sector — Empresa gallega

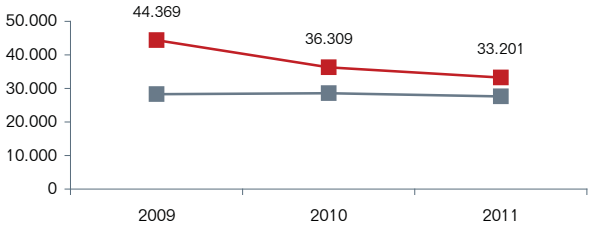
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



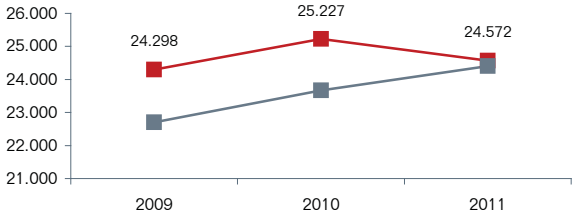
Valor añadido bruto sobre ingresos



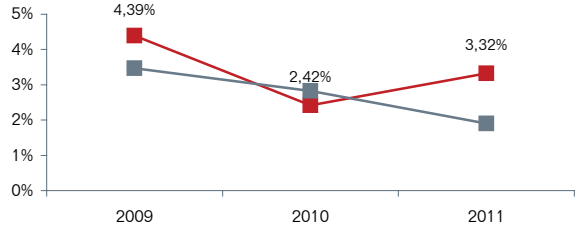
Valor añadido bruto por empleado



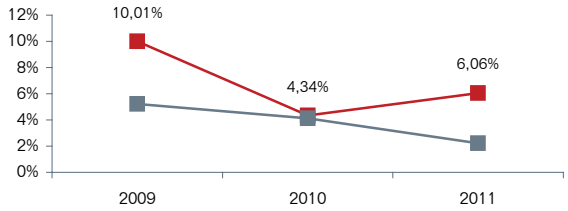
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



MAYORISTAS DE MADERAS Y CHAPAS

Rk: 56

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	406,27	534,79	520,97
Valor añadido bruto	60,98	68,26	57,25

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 131

Estudio del sector

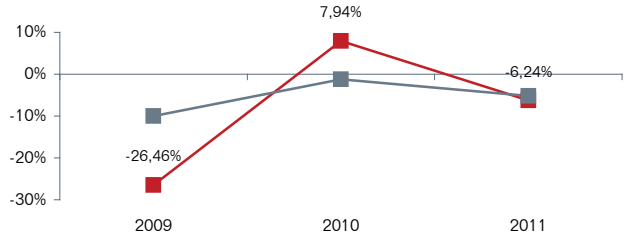
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-26,46%	7,94%	-6,24%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	18,22%	17,16%	17,94%	31,70%
Cash-flow / ingresos	3,82%	3,85%	3,48%	2,20%
Crecimiento del activo total	-4,21%	1,14%	-1,56%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	148.128	171.638	174.560	87.694
Valor añadido bruto / empleado	32.287	31.936	31.783	27.634
Coste medio del empleo	21.933	22.631	22.506	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,81%	3,42%	3,43%	1,90%
Rentabilidad financiera	4,57%	3,98%	3,83%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

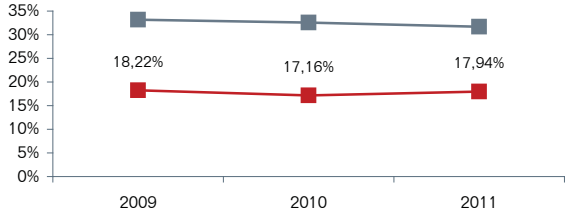
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

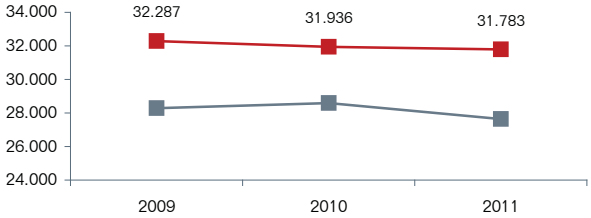
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



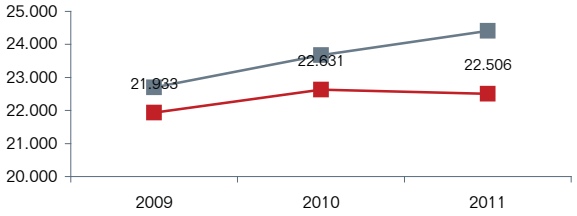
Valor añadido bruto sobre ingresos



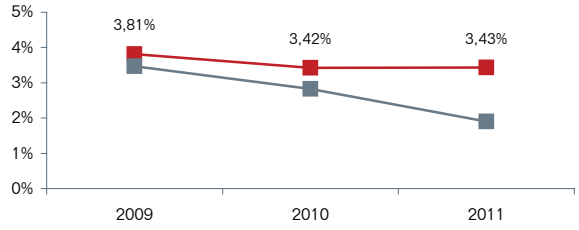
Valor añadido bruto por empleado



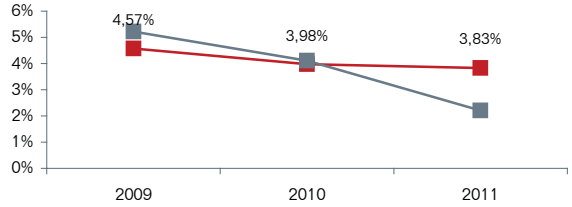
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



EXCAVACIONES Y CIMIENTOS

Rk: 57

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	199,35	216,59	157,35
Valor añadido bruto	80,96	83,10	56,32

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 118

Estudio del sector

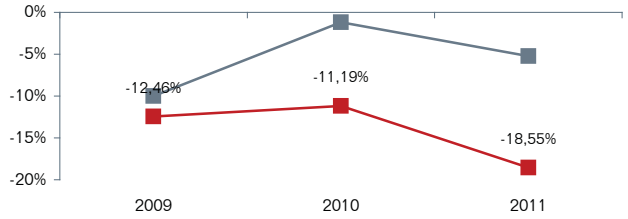
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-12,46%	-11,19%	-18,55%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	42,13%	40,84%	37,31%	31,70%
Cash-flow / ingresos	8,46%	6,50%	4,65%	2,20%
Crecimiento del activo total	-2,10%	-1,77%	-10,20%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	85.545	85.649	77.623	87.694
Valor añadido bruto / empleado	33.518	31.791	29.674	27.634
Coste medio del empleo	23.975	24.620	25.453	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,47%	2,87%	0,77%	1,90%
Rentabilidad financiera	4,46%	2,82%	0,95%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

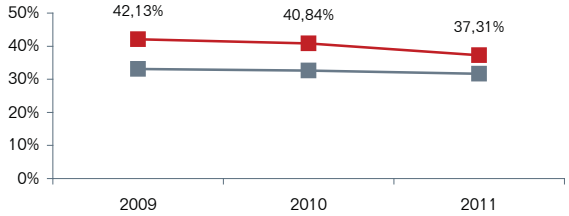
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

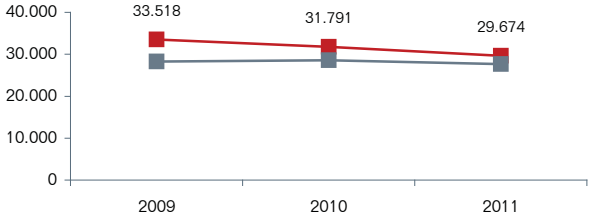
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



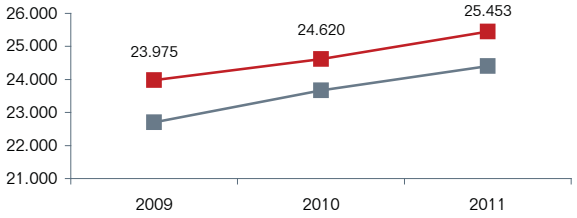
Valor añadido bruto sobre ingresos



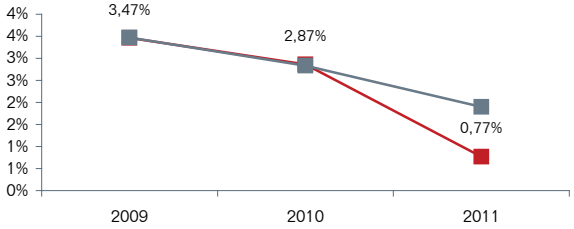
Valor añadido bruto por empleado



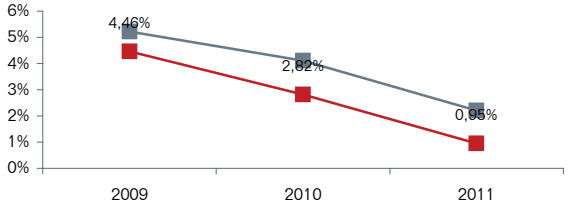
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



MAYORISTAS DE MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL

Rk: 58

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	233,93	233,02	231,32
Valor añadido bruto	58,96	56,17	54,52

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 159

Estudio del sector

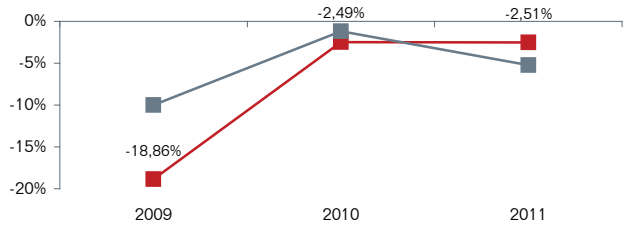
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-18,86%	-2,49%	-2,51%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	24,66%	23,84%	23,69%	31,70%
Cash-flow / ingresos	3,94%	3,77%	2,84%	2,20%
Crecimiento del activo total	-1,68%	0,86%	-0,64%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	161.997	165.146	162.960	87.694
Valor añadido bruto / empleado	37.814	39.106	39.535	27.634
Coste medio del empleo	29.015	30.369	31.196	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	5,05%	3,67%	3,01%	1,90%
Rentabilidad financiera	6,66%	5,08%	2,64%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

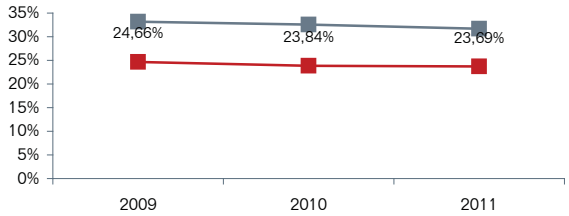
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

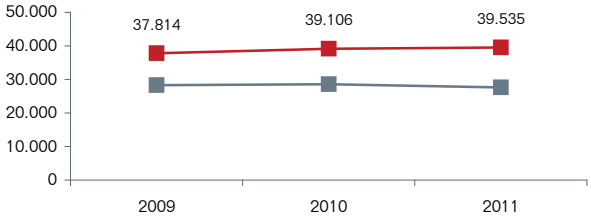
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



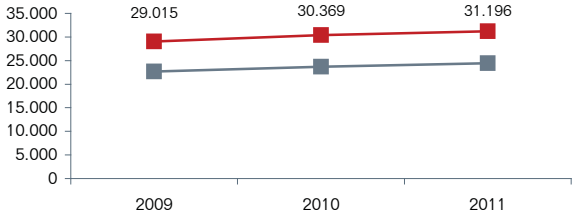
Valor añadido bruto sobre ingresos



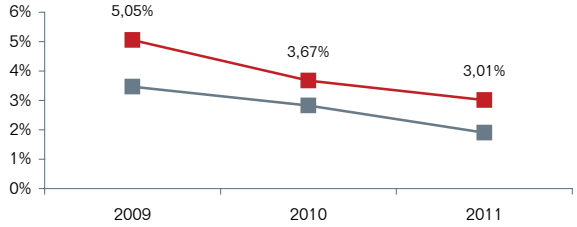
Valor añadido bruto por empleado



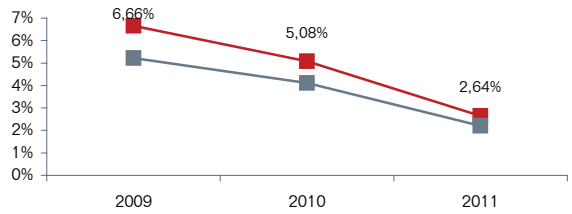
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



MAYORISTAS DE EQUIPOS Y SUMINISTROS ELECTRÓNICOS

Rk: 59

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	260,92	266,63	267,60
Valor añadido bruto	55,25	51,32	53,87

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 117

Estudio del sector

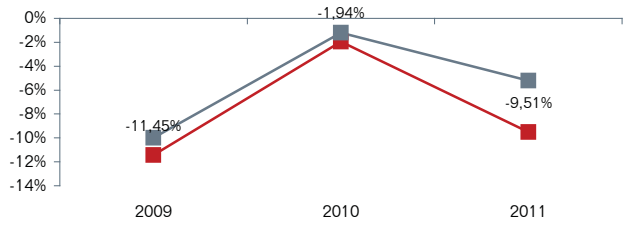
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-11,45%	-1,94%	-9,51%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	25,97%	26,04%	25,62%	31,70%
Cash-flow / ingresos	2,35%	2,43%	1,99%	2,20%
Crecimiento del activo total	4,46%	0,65%	-3,55%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	121.628	121.121	116.454	87.694
Valor añadido bruto / empleado	32.680	30.713	29.219	27.634
Coste medio del empleo	25.206	25.685	26.379	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	3,94%	3,80%	3,44%	1,90%
Rentabilidad financiera	6,93%	6,25%	3,14%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

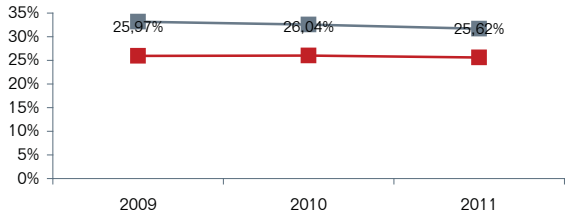
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

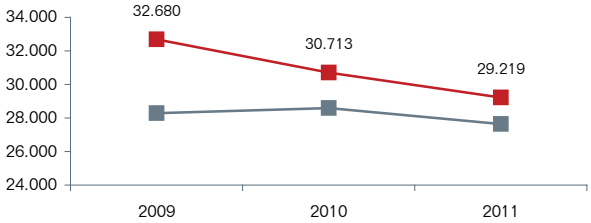
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



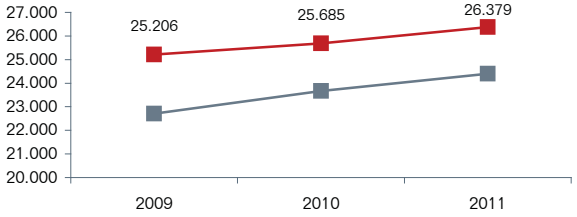
Valor añadido bruto sobre ingresos



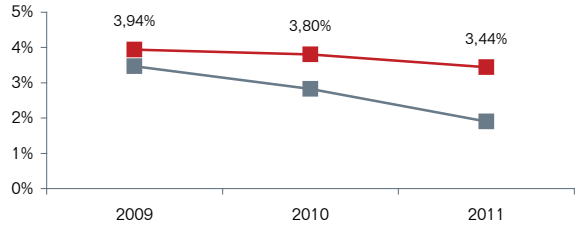
Valor añadido bruto por empleado



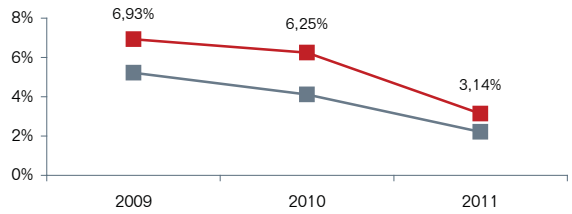
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



MAYORISTAS DE DROGUERÍA, PERFUMERÍA Y FARMACIA

Rk: 60

Datos de la muestra

	2009	2010	2011	
Ingresos de explotación	636,14	674,75	667,95	millones de euros
Valor añadido bruto	49,33	50,28	53,22	

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 85

Estudio del sector

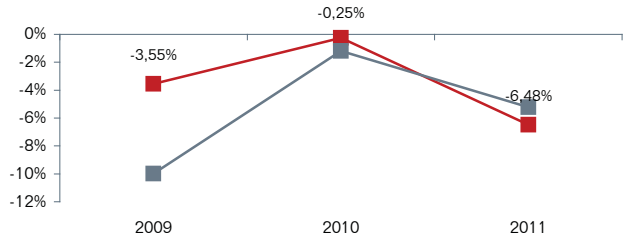
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-3,55%	-0,25%	-6,48%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	17,83%	17,43%	19,18%	31,70%
Cash-flow / ingresos	2,59%	2,06%	2,05%	2,20%
Crecimiento del activo total	1,95%	4,27%	2,69%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	158.041	157.546	150.948	87.694
Valor añadido bruto / empleado	32.478	31.926	30.154	27.634
Coste medio del empleo	23.292	24.119	23.490	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	4,84%	3,39%	3,25%	1,90%
Rentabilidad financiera	7,79%	6,07%	4,82%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

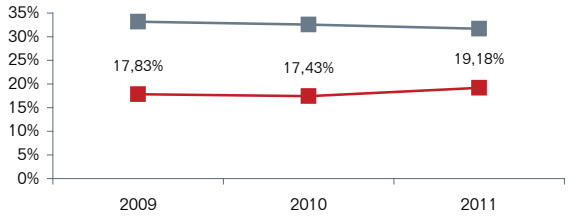
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

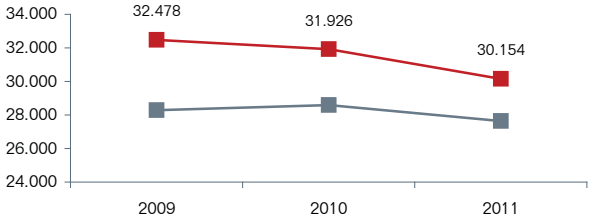
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



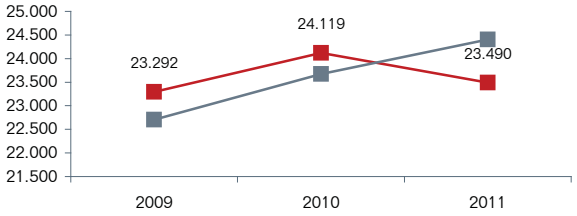
Valor añadido bruto sobre ingresos



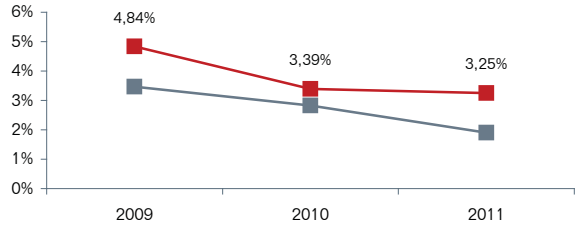
Valor añadido bruto por empleado



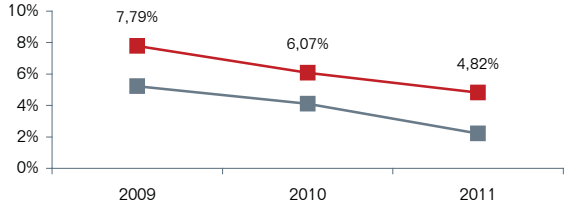
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



DETALLISTAS DE CONFECCIONES INFANTILES

Rk: 61

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	186,94	165,20	156,37
Valor añadido bruto	65,69	59,18	52,90

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 6

Estudio del sector

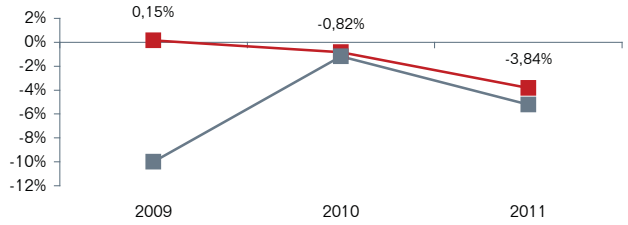
	Sector Galicia 2009	2010	2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	0,15%	-0,82%	-3,84%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	24,48%	22,33%	20,83%	31,70%
Cash-flow / ingresos	6,79%	4,79%	3,90%	2,20%
Crecimiento del activo total	6,93%	8,22%	1,18%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	128.776	138.954	132.707	87.694
Valor añadido bruto / empleado	33.889	31.827	28.322	27.634
Coste medio del empleo	22.450	22.201	24.687	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	18,49%	2,57%	-0,19%	1,90%
Rentabilidad financiera	20,65%	4,48%	2,10%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

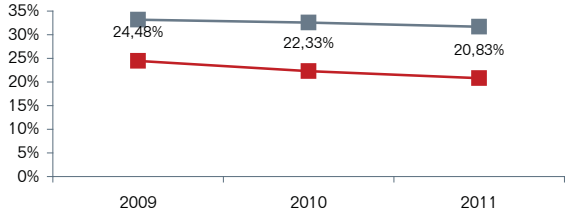
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

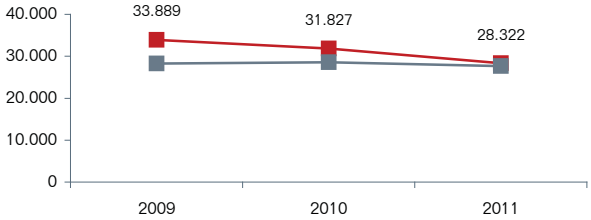
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



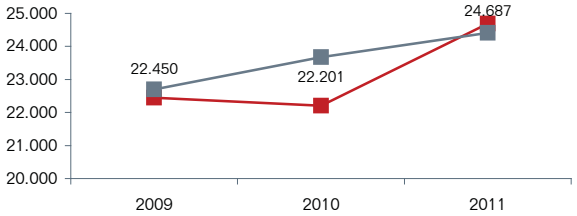
Valor añadido bruto sobre ingresos



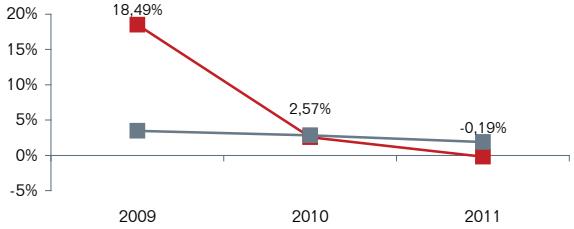
Valor añadido bruto por empleado



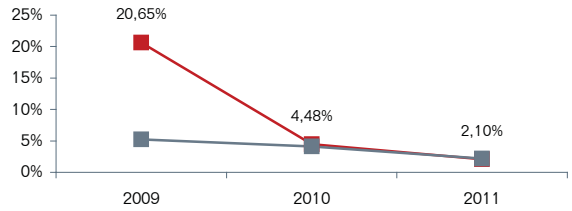
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



SERVICIO DE ASISTENCIA MEDICA, INCLUY. RESIDENC. ANCIANOS

Rk: 62

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	49,32	58,75	71,08
Valor añadido bruto	35,50	41,92	50,35

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 12

Estudio del sector

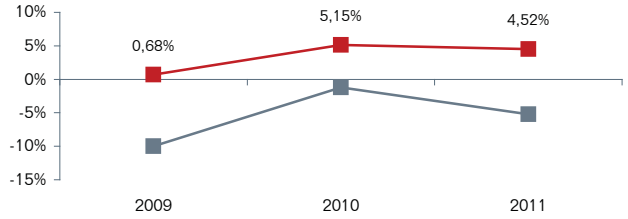
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	0,68%	5,15%	4,52%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	71,53%	68,79%	70,65%	31,70%
Cash-flow / ingresos	4,84%	7,06%	9,86%	2,20%
Crecimiento del activo total	-0,47%	-0,39%	2,18%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	31.178	34.138	32.724	87.694
Valor añadido bruto / empleado	22.732	22.719	23.232	27.634
Coste medio del empleo	18.833	19.028	19.753	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	4,30%	5,79%	5,06%	1,90%
Rentabilidad financiera	5,21%	5,68%	7,81%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

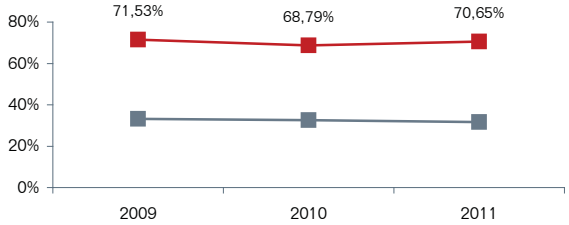
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

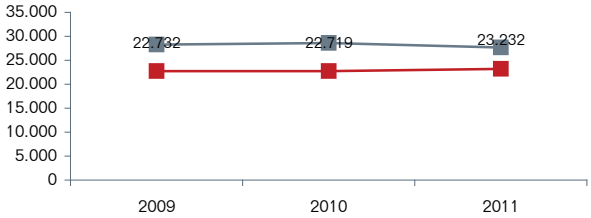
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



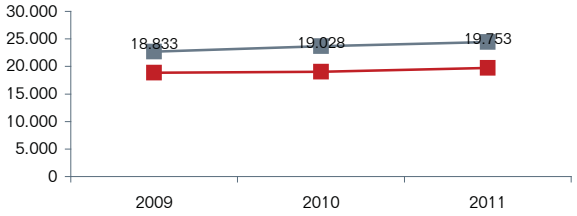
Valor añadido bruto sobre ingresos



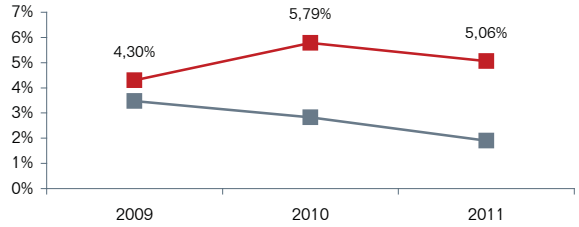
Valor añadido bruto por empleado



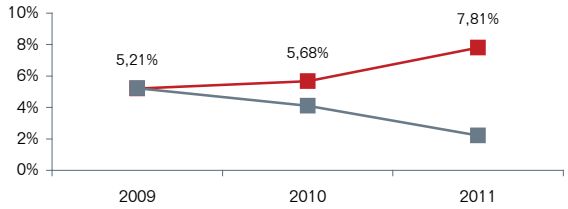
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



INDUSTRIA DE LA PIEDRA

Rk: 63

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	223,88	215,70	192,69
Valor añadido bruto	64,48	63,09	50,10

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 158

Estudio del sector

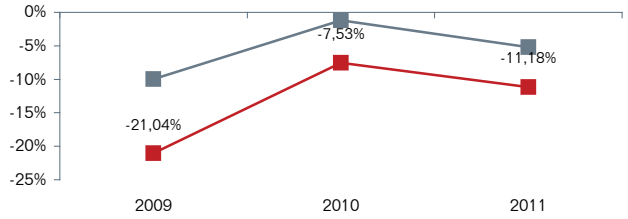
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-21,04%	-7,53%	-11,18%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	42,90%	43,45%	42,79%	31,70%
Cash-flow / ingresos	3,61%	2,34%	1,14%	2,20%
Crecimiento del activo total	-2,19%	-1,24%	-3,84%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	54.362	53.691	53.410	87.694
Valor añadido bruto / empleado	24.972	24.528	23.561	27.634
Coste medio del empleo	23.220	23.017	24.080	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	0,82%	0,79%	-1,88%	1,90%
Rentabilidad financiera	0,88%	0,59%	-2,84%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

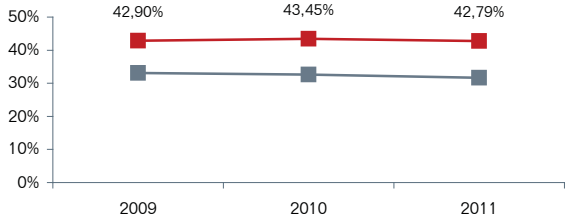
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

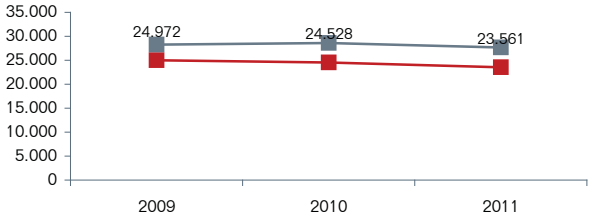
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



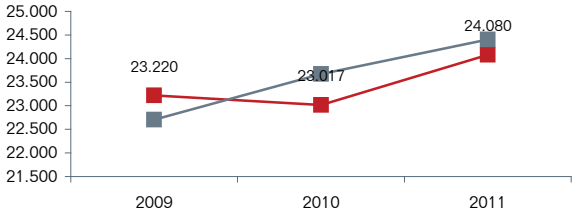
Valor añadido bruto sobre ingresos



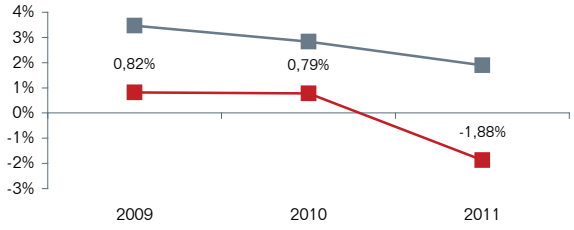
Valor añadido bruto por empleado



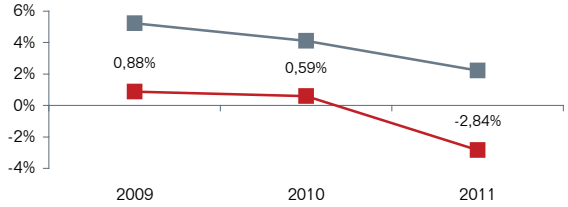
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



OTRO TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS

Rk: 65

Datos de la muestra

	2009	2010	2011
Ingresos de explotación	58,37	65,81	70,55
Valor añadido bruto	40,33	44,47	47,62

millones de euros

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 10

Estudio del sector

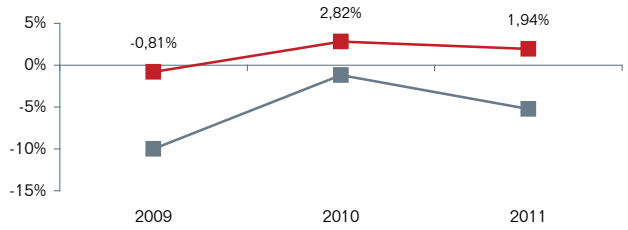
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	-0,81%	2,82%	1,94%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	64,23%	63,05%	64,26%	31,70%
Cash-flow / ingresos	16,98%	15,29%	8,65%	2,20%
Crecimiento del activo total	2,94%	0,11%	-2,00%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	62.340	70.216	66.604	87.694
Valor añadido bruto / empleado	34.426	33.893	36.440	27.634
Coste medio del empleo	27.037	26.094	28.025	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	7,03%	4,58%	2,92%	1,90%
Rentabilidad financiera	9,58%	6,65%	4,11%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

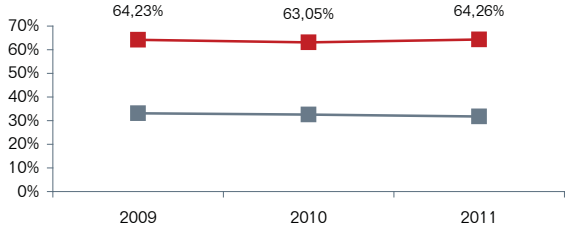
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

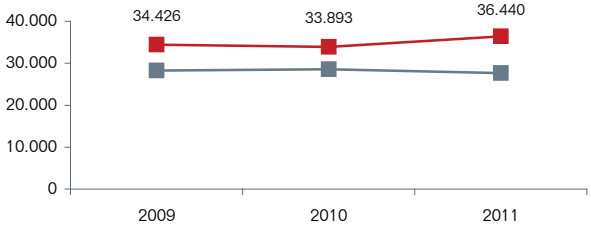
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



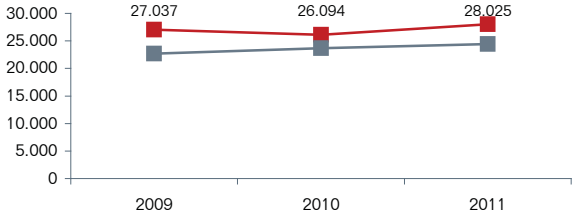
Valor añadido bruto sobre ingresos



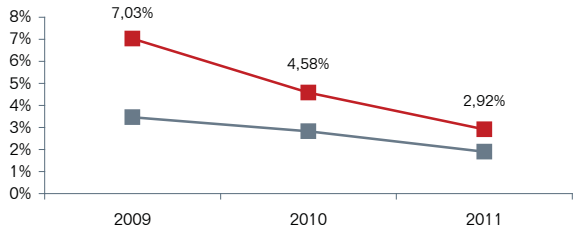
Valor añadido bruto por empleado



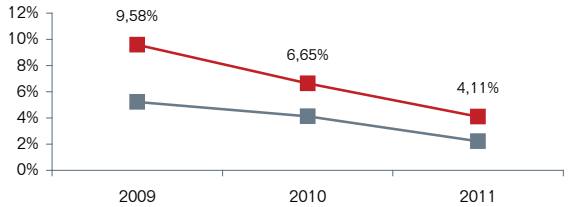
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



CARRETERAS Y CALZADAS

Rk: 66

Datos de la muestra

	2009	2010	2011	
Ingresos de explotación	231,17	211,23	192,09	millones de euros
Valor añadido bruto	40,73	40,25	47,15	

Nº de empresas de la muestra en el período 2010-2011: 17

Estudio del sector

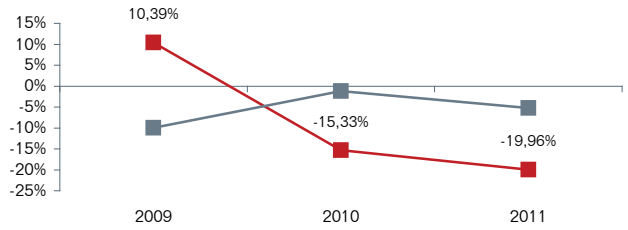
	Sector Galicia 2009	Sector Galicia 2010	Sector Galicia 2011	Empresa gallega 2011 (mediana)
Actividad				
Crecimiento de los ingresos explotación	10,39%	-15,33%	-19,96%	-5,22%
Valor añadido bruto / ingresos	33,87%	32,11%	31,06%	31,70%
Cash-flow / ingresos	6,50%	4,35%	3,45%	2,20%
Crecimiento del activo total	6,70%	-2,74%	-9,86%	-1,76%
Empleo (unidades de euro)				
Ingresos explotación / empleado	142.861	130.034	104.251	87.694
Valor añadido bruto / empleado	46.781	40.365	33.289	27.634
Coste medio del empleo	27.461	30.503	31.639	24.406
Rentabilidad				
Rentabilidad económica	5,05%	3,06%	3,35%	1,90%
Rentabilidad financiera	16,46%	4,06%	1,08%	2,21%

La mediana es el valor central de la muestra

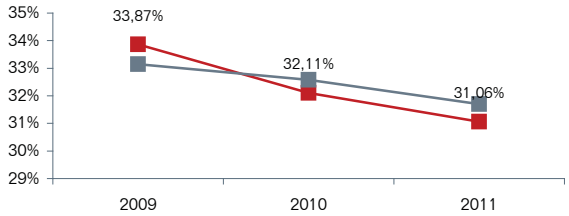
Análisis gráfico 2009-2011

Sector / Empresa gallega

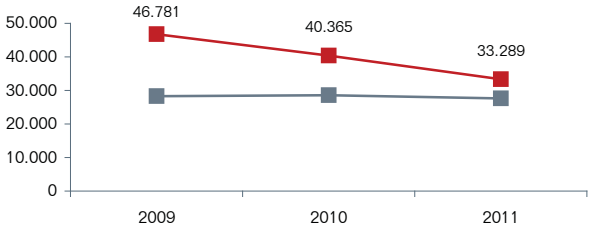
Tasas de crecimiento de los ingresos de explotación



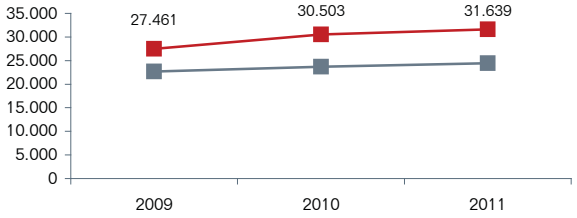
Valor añadido bruto sobre ingresos



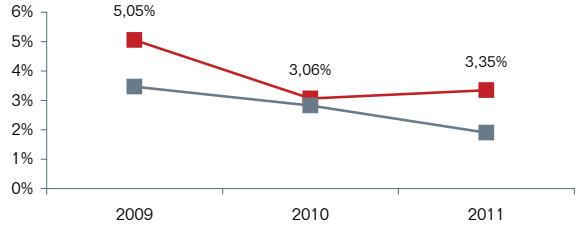
Valor añadido bruto por empleado



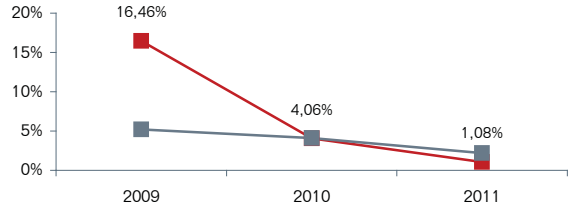
Coste medio del empleo



Rentabilidad económica



Rentabilidad financiera



04

Las actividades empresariales y el territorio

4·1
Análisis por provincias

4·2
La perspectiva comarcal

4·3
La dinámica de la evolución empresarial en las comarcas de Galicia

04

LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES Y EL TERRITORIO

4·1 Análisis por provincias

4·1.1 Estructura empresarial provincial

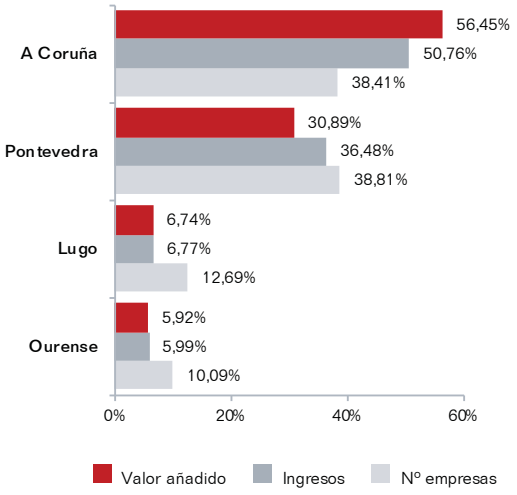
En este apartado analizaremos cómo se distribuyen en cada una de las provincias gallegas las 17.054 empresas con sede social en la Comunidad recogidas en este informe, los ingresos y el valor añadido generados. Además se estudiarán la fragmentación sectorial, la estructura empresarial y el tamaño de las empresas.

En la siguiente tabla se observa la distribución de la muestra de empresas en cada una de las provincias de Galicia:

Distribución provincial de las empresas, ingresos y valor añadido bruto, 2011

	empresas		Ingresos 2011		V.A.B.cf. 2011	
	nº	%	mill. euros	%	mill. euros	%
A Coruña	6.545	38,38%	35.190,52	52,78%	8.761,93	59,23%
Lugo	2.155	12,64%	4.055,49	6,08%	927,76	6,27%
Ourense	1.758	10,31%	4.051,78	6,08%	958,71	6,48%
Pontevedra	6.596	38,68%	23.381,57	35,07%	4.145,63	28,02%
Galicia	17.054		66.679,36		14.794,04	

Muestra: 17.054 empresas con ingresos superiores a 6.000 euros en 2011 y con sede social en Galicia.



Las empresas de A Coruña, 38,38% de la muestra, obtuvieron unos ingresos que representaron el 52,78% del total y generaron un valor añadido del 59,23% del total analizado.

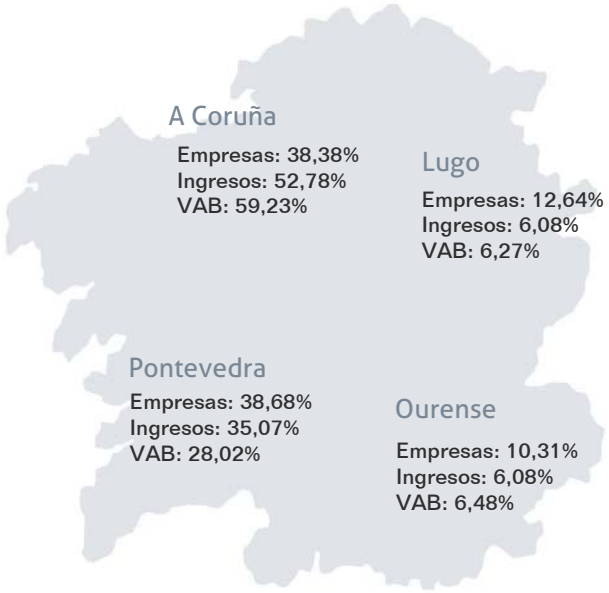
Respecto a las empresas ubicadas en la provincia de Lugo, el 12,64% de la muestra, generaron el 6,08% de los ingresos de la muestra, y les correspondió el 6,27% del valor añadido en 2011.

En Ourense, con el 10,31% de las empresas, se generó el 6,08% de los ingresos y el 6,48% del valor añadido.

Las empresas de Pontevedra, el 38,68% de la muestra, alcanzaron unos ingresos que representaron el 35,07% y generaron un valor añadido del 28,02% sobre el total analizado en 2011.

La ilustración siguiente representa los valores comentados anteriormente:

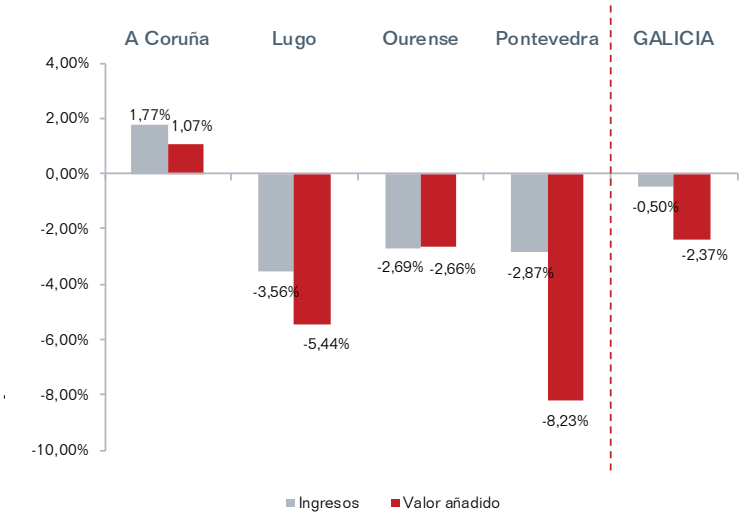
Distribución territorial de empresas, ingresos y valor añadido, 2011



A Coruña ha sido la única provincia gallega que ha presentado tasas positivas en las tasas de variación de los ingresos y del valor añadido bruto, con crecimientos del 1,77% y 1,07% respectivamente. Pontevedra ha sido la provincia que ha mostrado un deterioro más importante en cuanto a la variación del valor añadido bruto (-8,23%), la tasa de variación en el caso de los ingresos ha sido del -2,87%.

Orense presenta caídas de los ingresos y del valor añadido bruto en torno al -2,6% y Lugo registró las mayores variaciones negativas de los ingresos (-3,56%) y una bajada del valor añadido bruto del -5,44%.

Tasas de variación de ingresos y valor añadido bruto, 2010-2011



En la siguiente tabla se ofrece la distribución de empresas por tamaño[1] en cada una de las provincias de Galicia:

Distribución de las empresas de Galicia por ingresos de explotación, 2011

	A Coruña		Lugo		Ourense		Pontevedra		Galicia	
Pequeñas empresas										
Entre 6.000 € y 2 millones € (microempresas)	5.117	78,18%	1.798	83,43%	1.463	83,22%	5.320	80,65%	13.698	80,32%
Entre 2 y 10 millones de euros	1.090	16,65%	306	14,20%	246	13,99%	999	15,15%	2.641	15,49%
Medianas empresas										
Entre 10 y 50 millones de euros	256	3,91%	42	1,95%	38	2,16%	221	3,35%	557	3,27%
Grandes empresas										
Más de 50 millones de euros	82	1,25%	9	0,42%	11	0,63%	56	0,85%	158	0,93%
Totales	6.545	100%	2.155	100%	1.758	100%	6.596	100%	17.054	100%

En Galicia, más del 95% de las empresas, según la muestra de referencia, son pequeñas empresas, es decir, tienen ingresos inferiores a los diez millones de euros. Concretamente, el 80% del total de la muestra, presenta unos ingresos inferiores a los dos millones de euros, es decir, son microempresas.

Un 3,27% factura entre diez y cincuenta millones de euros (mediana empresa) y finalmente, el 0,93% restante puede considerarse como empresa grande, por presentar ingresos de más de cincuenta millones de euros en 2011.

Esta estructura es similar en las cuatro provincias, aunque en la provincia de A Coruña el porcentaje de medianas y grandes empresas (5% aproximadamente) es superior a la media gallega y al resto de las provincias.

4·1.2 Especialización sectorial provincial

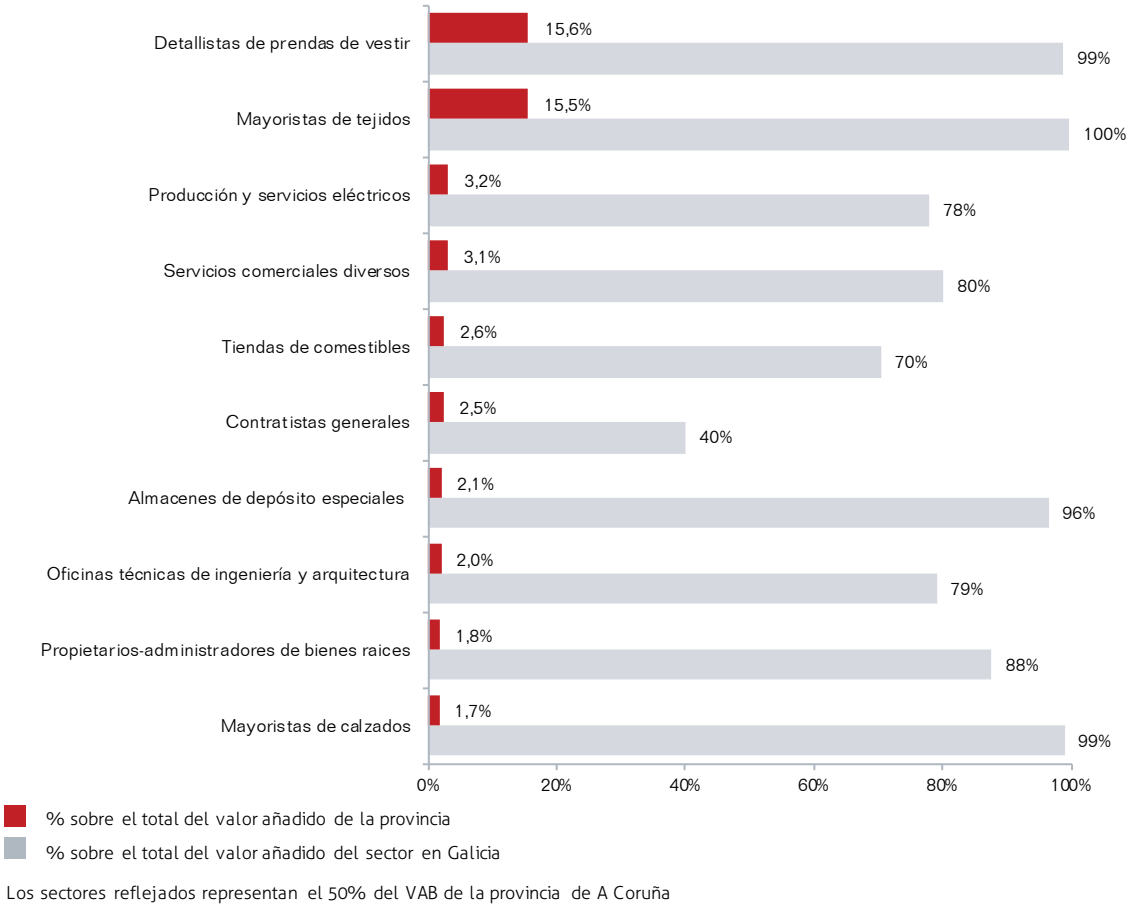
Los sectores que se muestran en la siguiente ilustración generaron el 50% del valor añadido provincial de A Coruña.

Ocupan los primeros puestos los sectores vinculados a la confección y a la energía. En lugar destacado se encuentran los detallistas de prendas de vestir y los mayoristas de tejidos con el 15,6% y 15,5% del valor añadido provincial, respectivamente. Estos dos sectores acaparan prácticamente el 100% del valor añadido por el sector de actividad en toda Galicia.

El tercer sector en importancia en la generación de valor añadido es producción y servicios eléctricos que alcanza el 3,2% sobre el valor añadido de la provincia y abarca el 78% de la riqueza generada por el sector en Galicia.

[1] Según el criterio PYME de la UE.

Especialización sectorial en la provincia de A CORUÑA, 2011



Los sectores reflejados representan el 50% del VAB de la provincia de A Coruña

Los sectores con mayor tasa de variación del valor añadido en la provincia de A Coruña han sido los propietarios-adminstradores de bienes raíces (23,31%), los mayoristas de tejidos (19,63%) y los mayoristas de calzados (14,75%).

Los sectores de servicios comerciales diversos, almacenes de depósito especiales y detallistas de prensas de vestir consiguen tasas de crecimiento por encima del 4%. El sector relacionado con oficinas técnicas alcanza una tasa de crecimiento positiva, aunque discreta, del 0,44%.

El resto de sesctores analizados de la muestra presenta tasas de variación del valor añadido bruto negativas en 2011.

Tasas de variación del valor añadido de los principales sectores en la provincia de A CORUÑA, 2011

Los sectores reflejados representan el 50% del VAB de la provincia de A Coruña

En la provincia de Lugo y para el año 2011 destacaron los sectores que se señalan en el gráfico siguiente y que fueron responsables del 50% del valor añadido de la provincia.

En los primeros puestos se sitúan dos sectores relacionados con la generación de electricidad, en concreto, servicios de electricidad y combinados (7,9% sobre el total de valor añadido bruto de Lugo), y producción y servicios eléctricos (5,2% del valor añadido).

Otros sectores que presentan importancia en la contribución al valor añadido bruto de la provincia en 2011 fueron: extracción pesquera (5,1%), transporte de pasajeros por carretera (5%), contratistas generales (3,8%), servicios comerciales diversos (3,6%), transporte de mercancías por carretera (3%) y mayoristas de droguería, perfumería y farmacia (2,3%).

Si analizamos ahora los sectores que acaparan una alta concentración de actividad en la provincia de Lugo, sobresalen electricidad y otros servicios combinados y torrefacción de café con un 80% y 85%, respectivamente.

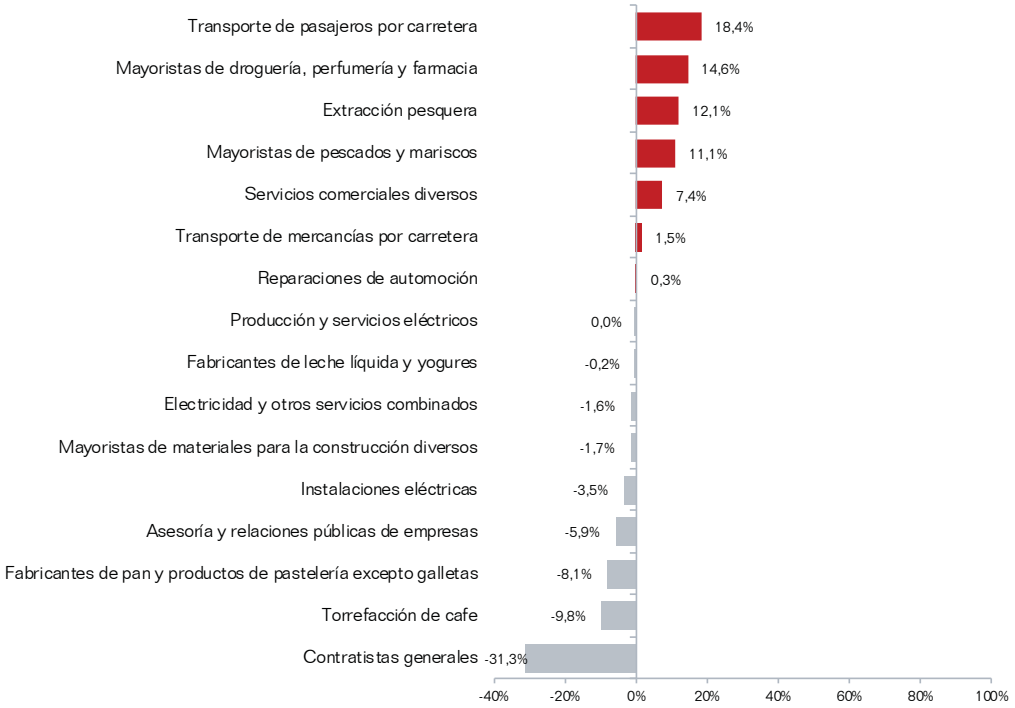
De entre los sectores que generan el 50% de la riqueza en la provincia de Lugo el que más creció en 2011 fue transporte de pasajeros, que alcanzó una tasa del 18,4%, le siguen los mayoristas de droguería, perfumería y farmacia (14,6%), extracción pesquera (12,1%) y mayoristas de pescados y mariscos (11,1%).

Otros sectores presentan fuertes caídas en la variación del valor añadido bruto, como contratistas generales (-31,3%) y torrefacción de café (-9,8%).

Especialización sectorial en la provincia de LUGO, 2011

Los sectores reflejados representan el 50% del VAB de la provincia de Lugo

Tasas de variación del valor añadido de los principales sectores en la provincia de LUGO, 2011



Los sectores reflejados representan el 50% del VAB de la provincia de Lugo

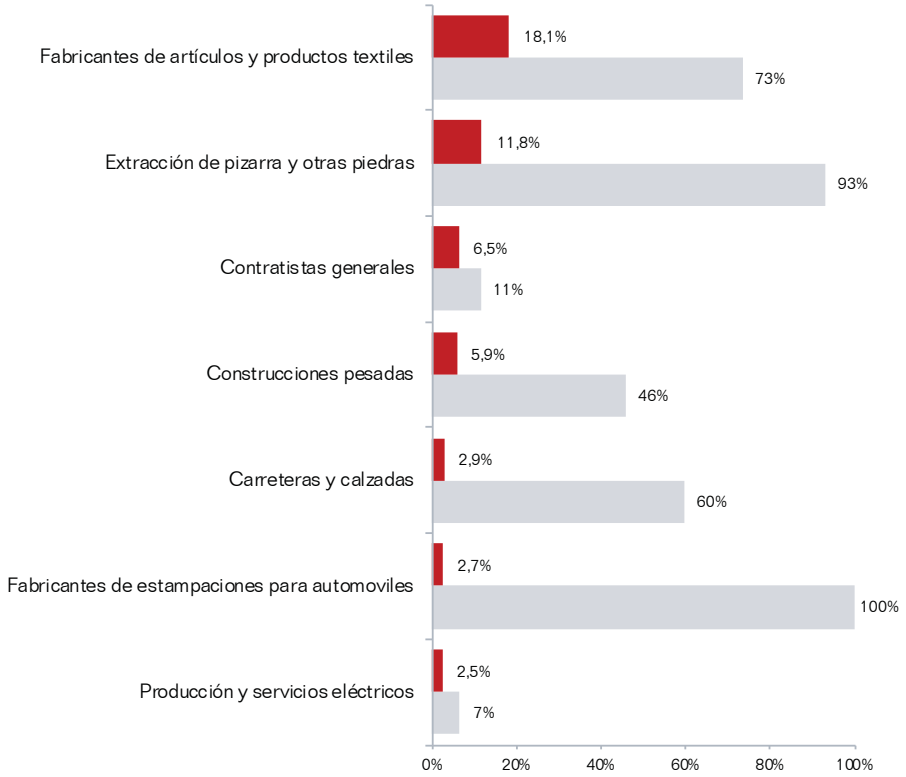
Por su parte, en la provincia de Ourense destacaron por su contribución al valor añadido por el sector en Galicia los fabricantes de estampaciones para automóviles, la extracción de pizarra y los fabricantes de artículos textiles, con aportaciones superiores al 70%. Otros sectores que desarrollan en Ourense una parte importante de toda la actividad de Galicia están directamente relacionados con la construcción y son: carreteras y calzadas (60%) y construcciones pesadas (46%).

Si analizamos el peso de los sectores en el valor añadido total de la provincia, destacan por su importancia, los fabricantes de artículos y productos textiles (18,1%), extracción de pizarra (11,8%), contratistas generales (6,5%), construcciones pesadas (5,9%) y carreteras y calzadas (2,9%).

Entre los sectores que más crecieron en 2011 se encuentran carreteras y calzadas y fabricantes de estampaciones para automóviles, con variaciones del 100% y 35%, respectivamente.

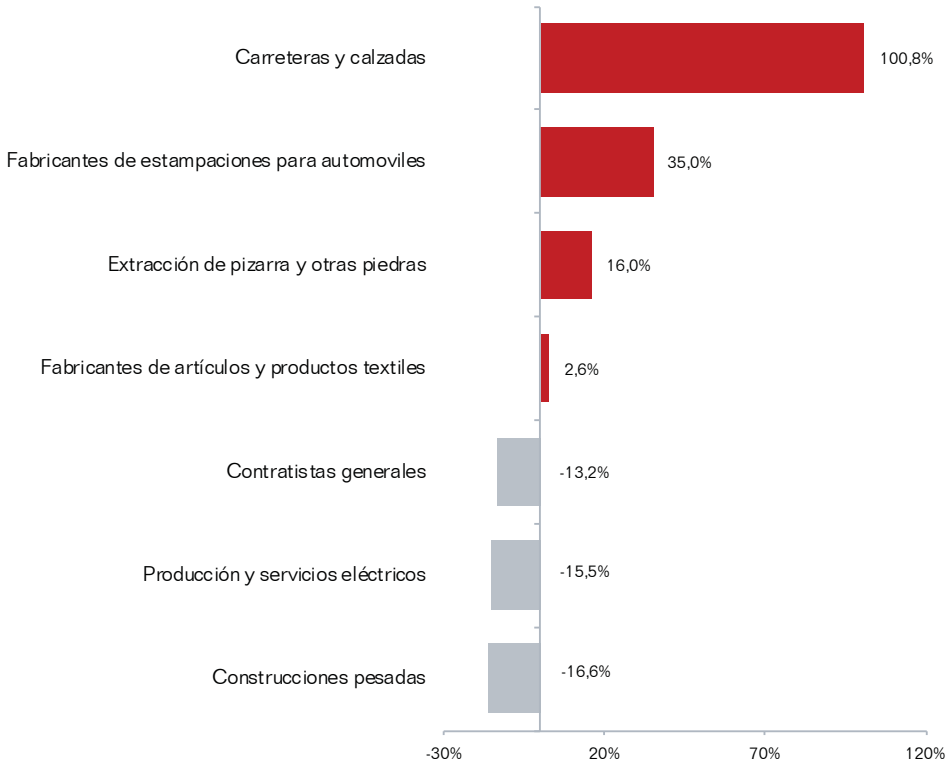
En relación a los sectores que redujeron el crecimiento de su valor añadido provincial lideran las caídas construcciones pesadas (-16,6%) y producción y servicios eléctricos (-15,5%).

Especialización sectorial en la provincia de OURENSE, 2011



Los sectores reflejados representan el 50% del VAB de la provincia de Ourense

Tasas de variación del valor añadido de los principales sectores en la provincia de OURENSE, 2011



Los sectores reflejados representan el 50% del VAB de la provincia de Ourense

Respecto a la provincia de Pontevedra los siete primeros sectores, ordenados según el valor añadido provincial generado son: fabricantes de automóviles y carrocerías para turismos, contratistas generales, fabricantes de recambios y piezas de motor, mayoristas de pescados y mariscos, extracción pesquera, transporte de mercancías por carretera y hospitales generales de medicina. Éstos fueron responsables de prácticamente el 35% del valor generado en la provincia de Pontevedra en 2011.

Los sectores que concentran un mayor porcentaje sobre toda su actividad en Galicia son: fabricantes de productos químicos-farmaceúticos (100%), fabricantes de recambios y piezas de motor (98%), fabricantes de automóviles y carrocerías para turismos (98%), servicio de asistencia médica (94%) y fabricantes de pescados y productos del mar frescos y congelados (90%).

Los sectores con mayor tasa de crecimiento de valor añadido fueron los mayoristas de pescados y mariscos, mayoristas de recambios y accesorios para automóviles, tiendas de comestibles y extracción pesquera, todos ellos con variaciones superiores al 8%.

Lideraron las caídas en 2011 la construcción y reparación de buques (-66,2%), contratistas generales (-18,4%) e instalaciones eléctricas (-10,4%).

Especialización sectorial en la provincia de PONTEVEDRA, 2011

Los sectores reflejados representan el 50% del VAB de la provincia de Pontevedra

Tasas de variación del valor añadido de los principales sectores en la provincia de PONTEVEDRA, 2011

Los sectores reflejados representan el 50% del VAB de la provincia de Pontevedra

Especialización provincial, 2011

A CORUÑA, sectores que generaron el 35% del VAB de la provincia:

1 Detallistas de prendas de vestir
2 Mayoristas de tejidos
3 Producción y servicios eléctricos
4 Servicios comerciales diversos

LUGO, sectores que generan el 35% del VAB de la provincia:

1 Electricidad y otros servicios combinados
2 Producción y servicios eléctricos
3 Extracción pesquera
4 Transporte de pasajeros por carretera
5 Contratistas generales

PONTEVEDRA, sectores que generan el 35% del VAB de la provincia:

1 Fabricantes de automóviles y carrocerías para turismos
2 Contratistas generales
3 Fabricantes de recambios y piezas de motor
4 Mayoristas de pescados y mariscos
5 Extracción pesquera
6 Transporte de mercancías por carretera
7 Hospitales generales de medicina
8 Tiendas de comestibles

OURENSE, sectores que generan el 35% del VAB de la provincia:

1 Fabricantes de artículos y productos textiles
2 Extración de pizarra y otras piedras
3 Contratistas generales

4·2 La perspectiva comarcal

El territorio constituye una variable estratégica para el desarrollo empresarial. La razón fundamental estriba en que la capacidad de competir se encuentra mediatizada por las condiciones de la "base de operaciones" y particularmente por:

- La disponibilidad de infraestructuras (equipamiento industrial, red viaria y de telecomunicaciones).
- La dotación de factores tanto básicos (disponibilidad de materias primas, mano de obra, etc.), como avanzados (recursos humanos adecuadamente formados, centros de tecnología adecuados a la demanda, servicios avanzados, etc.).
- Disponibilidad de otras empresas proveedoras y clientes en el área que posibilite la cooperación y la subcontratación en general, así como la interrelación entre las mismas.
- Existencia de un mercado con un nivel de calidad de vida y de renta razonablemente alto, que pueda crear a su alrededor unas condiciones de demanda que, a su vez, posibiliten una masa crítica para la comercialización.

Por tanto, la configuración de la "base de operaciones" resulta cada vez más esencial para el desarrollo y la mejora competitiva de las empresas, de ahí la importancia de las condiciones de los territorios en el desarrollo de la economía.

Así pues, el grado de organización socio-territorial complementa y amplía la eficiencia de la organización al interior de la cadena productiva. No puede aislarse, por tanto, la organización de los proyectos de integración productiva de los procesos de organización socio-territorial, ya que éstos pueden acelerar o retardar la evolución de la productividad generada por las relaciones estrictamente económicas (Becattini, 2009).

En este apartado utilizaremos la comarca como unidad de análisis, dado que adquiere una mayor relevancia para el estudio de los procesos de aglomeración y especialización empresarial[2].

Cada comarca[3] suele tener un nivel de especialización empresarial específico. La razón es que progresivamente se ha ido cimentando una base de conocimientos que se complementa y potencia a través de las relaciones entre las empresas. Algunas investigaciones sugieren que dichas relaciones de cooperación interempresarial son fundamentales en la mejora de la productividad y de la innovación. Lógicamente, la cooperación, en general, y la subcontratación, en particular, posibilitan a las empresas concentrarse en las capacidades distintivas, es decir, en el corazón del negocio, lo que redunda habitualmente en la mejora de la productividad.

Por otra parte, un número elevado de relaciones cooperativas entre las distintas empresas dentro de una cadena de valor conjunta y, con conocimientos especializados, suele ser un factor decisivo en el incremento de la innovación.

En la tabla siguiente identificamos las comarcas de Galicia a través de los parámetros que hemos ido manejando: número de empresas, ingresos, valor añadido y empleo. Además, se refleja el número de habitantes de cada comarca (Fuente: IGE, Censos de población 2011. Padrón municipal de habitantes).

---

2 Dicho fenómeno de aglomeración y configuración empresarial en un territorio no sigue unas pautas homogéneas, de ahí que la extensión del área-sistema empresarial adquiera a veces otras dimensiones que no coinciden con la perspectiva comarcal.

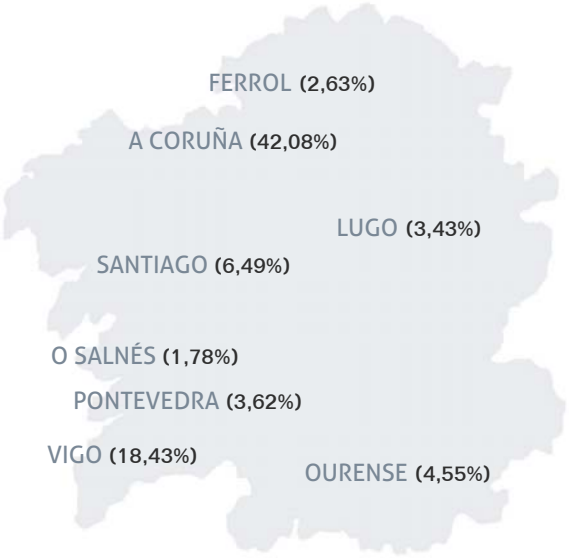
3 Las comarcas están configuradas por municipios de acuerdo con lo establecido por la Consellería de Presidencia de la Xunta de Galicia.

Clasificación de las comarcas de Galicia en función del valor añadido generado, 2011

8 comarcas generadoras del **83%** del VAB y **80%** de los ingresos de la muestra. Agrupan el **59%** de la población y el **78%** del empleo

	empresas		Ingresos 2011		V.A.B.cf. 2011		Población		Empleo
Comarcas	nº	%	mill. euros	%	mill. euros	%	nº habitantes	%	%
A CORUÑA	2.836	16,63%	21.705,93	32,55%	6.225,70	42,08%	396.864	14,20%	31,54%
VIGO	3.340	19,58%	16.251,08	24,37%	2.726,17	18,43%	425.456	15,22%	20,77%
SANTIAGO	1.182	6,93%	3.502,90	5,25%	960,78	6,49%	163.576	5,85%	6,76%
OURENSE	1.002	5,88%	3.016,18	4,52%	673,24	4,55%	146.165	5,23%	5,17%
PONTEVEDRA	784	4,60%	2.735,26	4,10%	535,28	3,62%	124.356	4,45%	4,38%
LUGO	905	5,31%	1.844,70	2,77%	507,58	3,43%	120.548	4,31%	3,95%
FERROL	543	3,18%	2.579,90	3,87%	388,58	2,63%	162.531	5,81%	2,63%
O SALNÉS	791	4,64%	1.385,47	2,08%	263,54	1,78%	111.849	4,00%	2,92%
BARBANZA	390	2,29%	1.691,11	2,54%	251,55	1,70%	68.311	2,44%	2,30%
BETANZOS	155	0,91%	2.271,29	3,41%	226,97	1,53%	39.632	1,42%	1,70%
O MORRAZO	380	2,23%	1.091,27	1,64%	177,50	1,20%	83.669	2,99%	1,48%
VALDEORRAS	186	1,09%	494,89	0,74%	170,24	1,15%	27.999	1,00%	1,05%
ORDES	210	1,23%	795,26	1,19%	167,81	1,13%	38.683	1,38%	1,01%
BERGANTIÑOS	369	2,16%	750,59	1,13%	147,32	1,00%	70.209	2,51%	1,55%
O BAIXO MIÑO	357	2,09%	423,88	0,64%	113,04	0,76%	51.116	1,83%	1,13%
EUME	124	0,73%	582,74	0,87%	104,38	0,71%	26.391	0,94%	1,01%
DEZA	285	1,67%	476,26	0,71%	104,05	0,70%	44.355	1,59%	0,97%
CALDAS	218	1,28%	487,27	0,73%	101,21	0,68%	35.322	1,26%	0,94%
A MARIÑA OCCIDENTAL	189	1,11%	330,05	0,49%	90,96	0,61%	27.238	0,97%	0,70%
O SAR	117	0,69%	502,74	0,75%	87,00	0,59%	16.814	0,60%	0,65%
A MARIÑA CENTRAL	234	1,37%	432,43	0,65%	80,21	0,54%	30.530	1,09%	0,73%
TERRA CHÁ	224	1,31%	582,93	0,87%	73,65	0,50%	44.081	1,58%	0,69%
O CONDADO	260	1,52%	303,42	0,46%	73,07	0,49%	43.318	1,55%	0,73%
SARRIA	158	0,93%	352,41	0,53%	48,28	0,33%	24.511	0,88%	0,36%
TABEIRÓS-TERRA DE MONTES	135	0,79%	166,04	0,25%	37,53	0,25%	28.100	1,01%	0,48%
CHANTADA	65	0,38%	73,97	0,11%	33,38	0,23%	14.835	0,53%	0,13%
NOIA	142	0,83%	121,55	0,18%	31,99	0,22%	35.623	1,27%	0,37%
ARZÚA	72	0,42%	115,35	0,17%	31,93	0,22%	17.364	0,62%	0,26%
A MARIÑA ORIENTAL	114	0,67%	131,90	0,20%	30,81	0,21%	17.231	0,62%	0,30%
TERRA DE SONEIRA	87	0,51%	144,31	0,22%	30,46	0,21%	19.426	0,69%	0,32%
O CARBALLIÑO	124	0,73%	122,00	0,18%	28,67	0,19%	29.240	1,05%	0,28%
VERÍN	110	0,65%	128,42	0,19%	28,31	0,19%	28.410	1,02%	0,33%
TERRA DE LEMOS	122	0,72%	138,37	0,21%	26,78	0,18%	33.133	1,19%	0,27%
MUROS	25	0,15%	92,61	0,14%	26,22	0,18%	14.399	0,52%	0,16%
XALLAS	78	0,46%	95,45	0,14%	22,41	0,15%	14.961	0,54%	0,21%
FISTERRA	77	0,45%	76,92	0,12%	18,86	0,13%	23.677	0,85%	0,21%
A LIMIA	104	0,61%	119,00	0,18%	17,80	0,12%	23.252	0,83%	0,20%
ORTEGAL	46	0,27%	65,83	0,10%	15,77	0,11%	14.347	0,51%	0,17%
A PARADANTA	46	0,27%	61,63	0,09%	14,25	0,10%	15.970	0,57%	0,14%
A BARCALA	38	0,22%	40,88	0,06%	12,53	0,08%	11.179	0,40%	0,10%
TERRA DE MELIDE	54	0,32%	55,16	0,08%	11,67	0,08%	13.137	0,47%	0,12%
O RIBEIRO	57	0,33%	40,03	0,06%	10,95	0,07%	18.861	0,67%	0,16%
TERRA DE CELANOVA	70	0,41%	67,69	0,10%	10,94	0,07%	20.623	0,74%	0,13%
ALLARIZ-MACEDA	48	0,28%	36,17	0,05%	10,47	0,07%	15.151	0,54%	0,11%
A ULLOA	32	0,19%	55,31	0,08%	10,09	0,07%	10.050	0,36%	0,09%
OS ANCARES	42	0,25%	37,13	0,06%	10,07	0,07%	11.612	0,42%	0,11%
MEIRA	36	0,21%	44,90	0,07%	7,31	0,05%	5.698	0,20%	0,08%
QUIROGA	13	0,08%	11,50	0,02%	4,70	0,03%	6.020	0,22%	0,02%
A FONSAGRADA	21	0,12%	19,90	0,03%	3,94	0,03%	6.043	0,22%	0,03%
VIANA	24	0,14%	12,38	0,02%	3,16	0,02%	6.802	0,24%	0,03%
TERRA DE TRIVES	12	0,07%	6,27	0,01%	2,17	0,01%	4.789	0,17%	0,03%
BAIXA LIMIA	15	0,09%	4,71	0,01%	1,64	0,01%	8.421	0,30%	0,02%
TERRA DE CALDELAS	6	0,04%	4,05	0,01%	1,12	0,01%	3.544	0,13%	0,01%

Principales comarcas de Galicia en generación de riqueza, 2011



Los % representan la importancia del valor añadido generado por la comarca respecto al total de Galicia

La comarca de A Coruña generó el 42% del valor añadido de las empresas de la muestra de referencia y el 32,5% de los ingresos en 2011. La comarca de Vigo representó el 18,43% del valor añadido y el 24,37% de los ingresos. Por tanto, ambas comarcas generaron aproximadamente el 60% del valor añadido regional de 2011.

A mayor distancia se situaron, por orden decreciente en cuanto a la creación de valor añadido, Santiago, que ocupó la tercera posición, Ourense en cuarto lugar y Pontevedra y Lugo que se posicionaron en quinto y sexto lugar, respectivamente.

Ranking de las 15 comarcas gallegas más importantes por generación de VAB en 2011

15 comarcas gallegas

92% del VAB
91% de los ingresos
79% de las empresas
88% del empleo
74% de la población

Posiciones en el Ranking

	Nº empresas	Ingresos	VAB	Empleo	Población
A CORUÑA	2	1	1	1	2
VIGO	1	2	2	2	1
SANTIAGO	3	3	3	3	3
OURENSE	4	5	4	4	5
PONTEVEDRA	7	4	5	5	6
LUGO	5	7	6	6	7
FERROL	8	6	7	8	4
O SALNÉS	6	10	8	7	8
BARBANZA	9	8	9	9	11
BETANZOS	22	11	10	10	16
O MORRAZO	10	9	11	12	9
VALDEORRAS	20	12	12	14	25
ORDES	18	13	13	15	17
BERGANTIÑOS	11	19	14	11	10
O BAIXO MIÑO	12	18	15	13	12

En los siguientes cuadros puede observarse la estructura empresarial de las principales comarcas anteriormente citadas de Galicia.

Estructura empresarial de las comarcas más representativas de Galicia

A CORUÑA

	Sector	Nº empresas	%	Ingresos 2011	%	VAB 2011	%	Tasa var.VAB
1	DETALLISTAS DE PRENDAS DE VESTIR	19	0,67%	4.657,21	21,46%	1.368,63	21,98%	4,67%
2	MAYORISTAS DE TEJIDOS	12	0,42%	4.989,85	22,99%	1.355,34	21,77%	19,65%
3	SERVICIOS COMERCIALES	92	3,24%	319,58	1,47%	267,34	4,29%	-2,90%
4	ALMACENES DE DEPOSITO ESPECIALES	9	0,32%	250,47	1,15%	185,75	2,98%	4,65%
5	PROPIETARIOS-ADMINISTRADORES DE BIENES RAICES	33	1,16%	167,58	0,77%	153,87	2,47%	23,82%

VIGO

	Sector	Nº empresas	%	Ingresos 2010	%	VAB 2010	%	Tasa var.VAB
1	FABRIC. DE AUTOMOVILES Y CARROC. VEHICULOS DE TURISMO	3	0,09%	5.113,57	31,47%	521,17	19,12%	-8,88%
2	FABRICANTES DE RECAMBIOS Y PIEZAS DE MOTOR	19	0,57%	1.012,12	6,23%	206,25	7,57%	-4,02%
3	MAYORISTAS DE PESCADOS Y MARISCOS	155	4,64%	2.253,64	13,87%	137,87	5,06%	17,71%
4	HOSPITALES GENERALES DE MEDICINA	2	0,06%	110,09	0,68%	71,87	2,64%	3,36%
5	TRANSPORTE DE MERCANCÍAS POR CARRETERA	101	3,02%	242,91	1,49%	65,91	2,42%	-11,74%

SANTIAGO

	Sector	Nº empresas	%	Ingresos 2010	%	VAB 2010	%	Tasa var.VAB
1	PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	23	1,95%	349,67	9,98%	223,53	23,27%	-5,11%
2	FABRICACIÓN DE TABLEROS DE MADERA (AGLOMERADOS)	1	0,08%	468,18	13,37%	82,48	8,58%	-1,13%
3	SERVICIOS MEDICOS	7	0,59%	89,99	2,57%	33,29	3,47%	5,98%
4	DISTRIBUCION DE GAS NATURAL	1	0,08%	44,45	1,27%	30,40	3,16%	9,46%
5	CONTRATISTAS GENERALES	47	3,98%	116,13	3,32%	29,33	3,05%	78,90%

OURENSE

	Sector	Nº empresas	%	Ingresos 2010	%	VAB 2010	%	Tasa var.VAB
1	FABRICANTES DE ARTÍCULOS Y PRODUCTOS TEXTILES	8	0,80%	423,54	14,04%	172,92	25,68%	2,61%
2	CONSTRUCCIONES PESADAS	5	0,50%	323,24	10,72%	54,69	8,12%	-16,87%
3	CONTRATISTAS GENERALES	56	5,59%	165,44	5,49%	43,10	6,40%	-6,49%
4	CARRETERAS Y CALZADAS	1	0,10%	118,56	3,93%	27,70	4,11%	112,99%
5	FABRICANTES DE ESTAMPACIONES PARA AUTOMOVILES	1	0,10%	105,09	3,48%	25,73	3,82%	35,03%

PONTEVEDRA

	Sector	Nº empresas	%	Ingresos 2010	%	VAB 2010	%	Tasa var.VAB
1	CONTRATISTAS GENERALES	58	7,40%	641,92	23,47%	140,42	26,23%	-15,49%
2	TIENDAS DE COMESTIBLES	6	0,77%	425,21	15,55%	71,72	13,40%	8,58%
3	MAYORISTAS DE COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS	5	0,64%	138,94	5,08%	17,26	3,22%	0,07%
4	HOSPITALES GENERALES DE MEDICINA	2	0,26%	23,76	0,87%	14,10	2,63%	10,31%
5	CONSTRUCCIONES PESADAS	3	0,38%	47,89	1,75%	13,70	2,56%	-15,96%

Estructura empresarial de las comarcas más representativas de Galicia

LUGO

	Sector	Nº empresas	%	Ingresos 2011	%	VAB 2011	%	Tasa var.VAB
1	ELECTRICIDAD Y OTROS SERVICIOS COMBINADOS	2	0,22%	99,94	5,42%	73,58	14,50%	-1,57%
2	TRANSPORTE DE PASAJEROS POR CARRETERA	18	1,99%	96,47	5,23%	42,78	8,43%	21,33%
3	SERVICIOS COMERCIALES	15	1,66%	43,80	2,37%	26,08	5,14%	1,12%
4	PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	7	0,77%	31,18	1,69%	25,54	5,03%	5,03%
5	MAYORISTAS DE DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	14	1,55%	247,00	13,39%	21,65	4,27%	14,62%

FERROL

	Sector	Nº empresas	%	Ingresos 2010	%	VAB 2010	%	Tasa var.VAB
1	SURTIDORES Y TERMINALES DE PETROLEO	1	0,18%	60,19	2,33%	50,24	12,93%	-5,41%
2	FABRICANTES DE OTRAS PRENDAS Y ACCESORIOS	1	0,18%	131,53	5,10%	26,27	6,76%	-12,11%
3	FUNDICION DE ACERO	2	0,37%	1.284,64	49,79%	25,83	6,65%	71,46%
4	FABRICANTES DE ESTRUCTURAS DE METAL	10	1,84%	38,93	1,51%	22,93	5,90%	-20,19%
5	CONSTRUCCION Y REPARACION DE BUQUES	7	1,29%	32,99	1,28%	14,80	3,81%	17,20%

O SALNÉS

	Sector	Nº empresas	%	Ingresos 2010	%	VAB 2010	%	Tasa var.VAB
1	FABRICANTES DE CONSERVAS DE PESCADO Y FRUTOS DE MAR	14	1,77%	176,34	12,73%	19,21	7,29%	12,42%
2	CONTRATISTAS GENERALES	70	8,85%	43,93	3,17%	13,41	5,09%	-32,50%
3	HOTELES	32	4,05%	29,57	2,13%	12,73	4,83%	-21,24%
4	MAYORISTAS DE PESCADOS Y MARISCOS	48	6,07%	99,67	7,19%	12,71	4,82%	3,98%
5	FABRICANTES DE BOTES Y ENVASES METALICOS	1	0,13%	64,87	4,68%	10,11	3,84%	-26,26%

Datos en millones de euros. Los porcentajes se calculan sobre el total de la comarca estudiada. Los sectores se ordenan en función del valor añadido creado en 2011. La muestra está constituida por 17.054 empresas gallegas. La tasa de variación del VAB corresponde al período 2010-2011.

A Coruña

En la comarca de A Coruña destacaron las actividades del textil, tales como la distribución detallista de prendas de vestir que generó el 21,98% del valor añadido de la comarca y los mayoristas de tejidos con el 21,77% del valor. Ambas actividades representaron casi un 44% del valor comarcal.

También fue importante la aportación al valor añadido generado por la comarca de las actividades siguientes: servicios comerciales, almacenes de depósito especiales y propietarios-administradores de bienes raíces.

Todas estas actividades lograron incrementar el valor añadido bruto en 2011 menos los servicios comerciales que registraron tasas negativas de crecimiento.

Vigo

En la comarca de Vigo destacó por el valor añadido generado, la fabricación de automóviles que supuso el 19,12% de la riqueza generada por la comarca en 2011.

Destacaron también en esta comarca los sectores siguientes: la fabricación de recambios y piezas de motor, los mayoristas de pescados y mariscos, los hospitales generales de medicina y el transporte de mercancías por carretera.

De estas actividades tan solo mayoristas de pescados y mariscos y hospitales generales de medicina registraron tasas positivas de variación del valor añadido en 2011.

Santiago

En Santiago, el sector de producción y servicios eléctricos consiguió la primera posición y representó aproximadamente el 23% del valor añadido comarcal y que además registró una caída respecto al 2010 del -5,11%.

A continuación, el sector de fabricación de tableros de madera que representó el 8,58% del valor añadido, con una tasa de variación del -1,13% respecto a 2010, seguido de los servicios médicos (3,47% del valor), la distribución de gas natural (3,16%) y los contratistas generales (3,05%) que también tuvieron un papel destacado en el VAB comarcal.

Ourense

En la comarca de Ourense, el sector de fabricación de artículos textiles lideró el ranking sectorial siendo su contribución al VAB en 2011 de un 25,68%. Las actividades de construcción (construcciones pesadas, contratistas generales y carreteras y calzadas) ocupan las tres siguientes posiciones y tuvieron un peso en el valor añadido de la comarca del 19%. El sector de construcciones pesadas, representado solamente por 1 empresa, registró un incremento de valor añadido del 112%. El sector de fabricación de estampaciones para automóviles alcanzó un crecimiento importante en el período con un 35%, contribuyendo al valor añadido comarcal en un 3,82%.

Pontevedra

En la comarca de Pontevedra cabe resaltar la aportación de los contratistas generales (26,23% del valor añadido bruto), las tiendas de comestibles (13,40%), los mayoristas de comestibles y productos relacionados (3,22%), los hospitales generales de medicina (2,63%) y construcciones pesadas (2,56%) .

Lugo

En la comarca de Lugo, cuatro de las cinco principales actividades alcanzaron tasas de crecimiento positivas en 2011, aunque la principal actividad, electricidad y otros servicios combinados, que pesa un 14,50% en la economia de la comarca ha presentado un crecimento negativo del -1,57%.

4·3 La dinámica de la evolución empresarial en las comarcas de Galicia

En esta sección se estudiará el dinamismo comarcal medido a través de la creación de valor y del volumen de negocio desarrollado en cada comarca. Se analizará primero la variación experimentada en 2011 respecto a 2010 y, a continuación, se ampliará el estudio al período 2005-2011 para conocer la evolución de las principales comarcas.

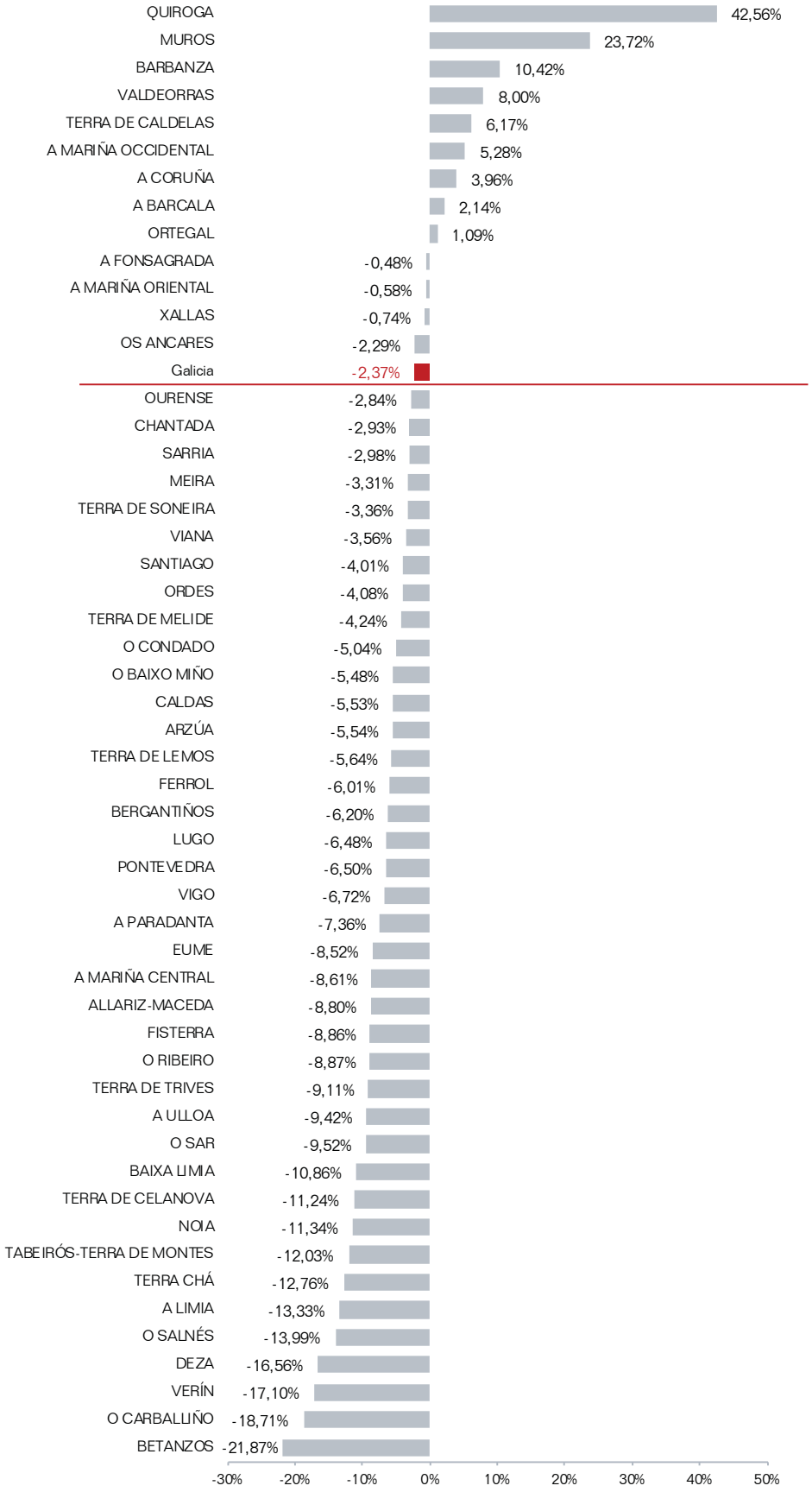
Entre las comarcas con las mayores tasas de variación de valor añadido se encuentran Quiroga, Muros, Barbanza, Valdeorras, Terra de Caldelas, A Mariña Occidental, A Coruña, A Barcala y Ortegal, todas ellas con crecimientos superiores al 1%. En el lado contrario, las mayores caídas las registraron Betanzos, O Carballiño, Verín, Deza, O Salnés, A Limia, Terra Chá, Tabeirós-Terra de Montes, Noia, Terra de Celanova, e Baixa Limia.

Entre las comarcas que más valor aportan, A Coruña y Vigo, la primera consiguió un incremento del valor añadido bruto del 3,96%, mientras que en Vigo disminuyó en un -6,72% en la generación de valor añadido.

En relación a Santiago, Pontevedra, Ourense y Lugo todas presentan en el período 2010-2011 un decrecimiento en su valor añadido bruto, siendo la comarca con un descenso más acusado Pontevedra, que registra una tasa del -6,50%.

Dinamismo en la generación de valor añadido, 2010-2011

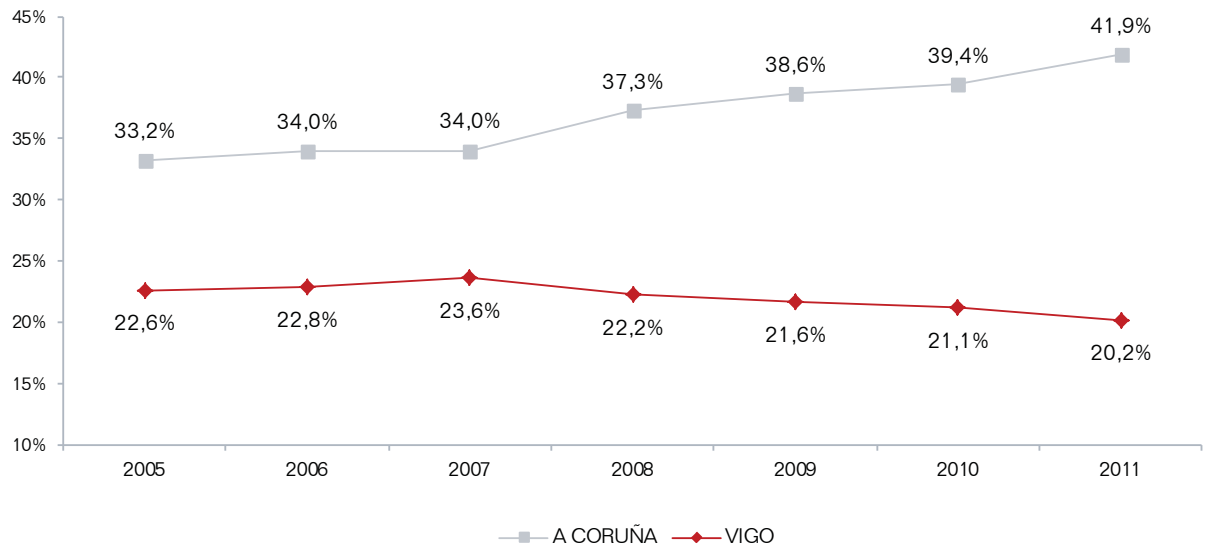
Tasa de variación media



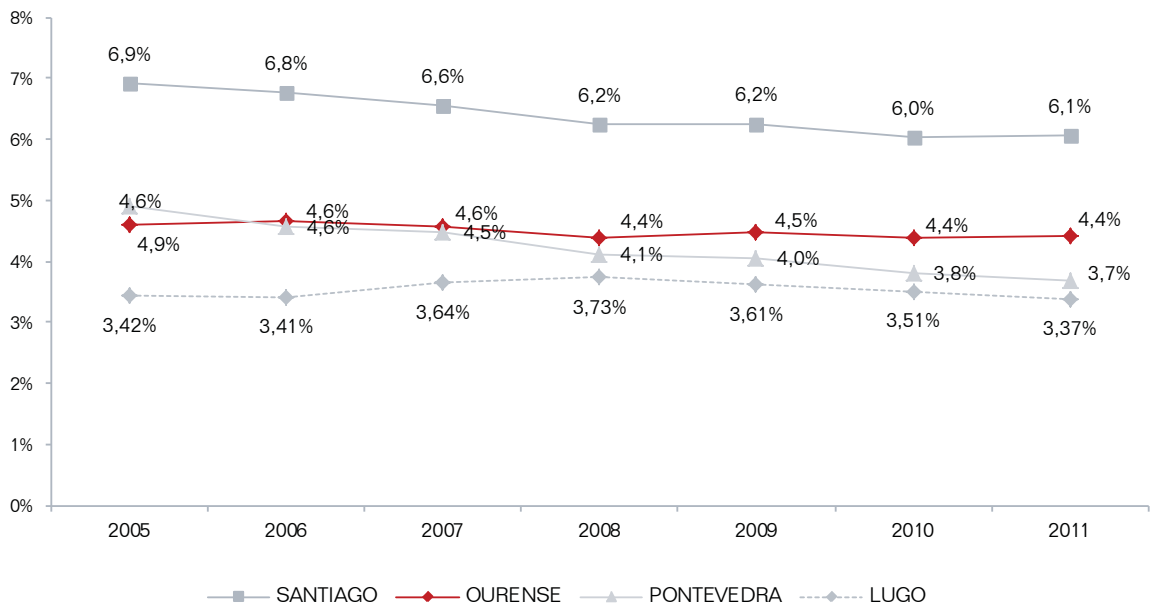
Evolución en el período 2005-2011

A continuación se analizará, partiendo de una muestra homogénea de 13.671 empresas gallegas con datos en el período 2005-2011, la evolución del valor añadido y los ingresos de las principales comarcas respecto al total de Galicia.

Evolución del peso del valor añadido de las comarcas de A Coruña y Vigo respecto al total de Galicia (2005-2011)



Evolución del peso del valor añadido de las comarcas de Santiago, Pontevedra, Ourense y Lugo respecto al total de Galicia (2005-2011)

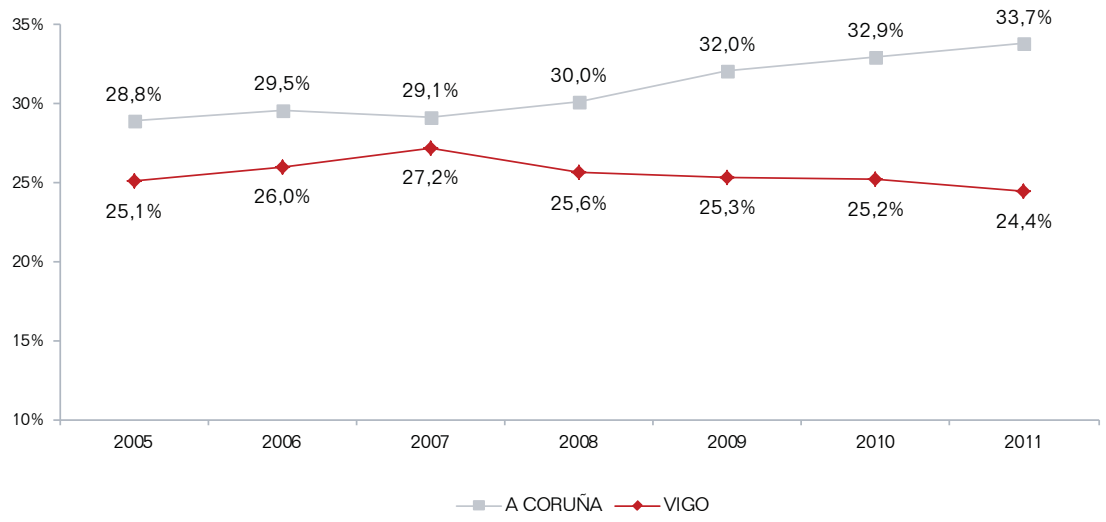


Como puede observarse en los gráficos, el agregado del valor añadido generado por las comarcas de A Coruña y Vigo crece en prácticamente todos los años del período, llegando a alcanzar en el año 2011 el 62% del valor total de Galicia.

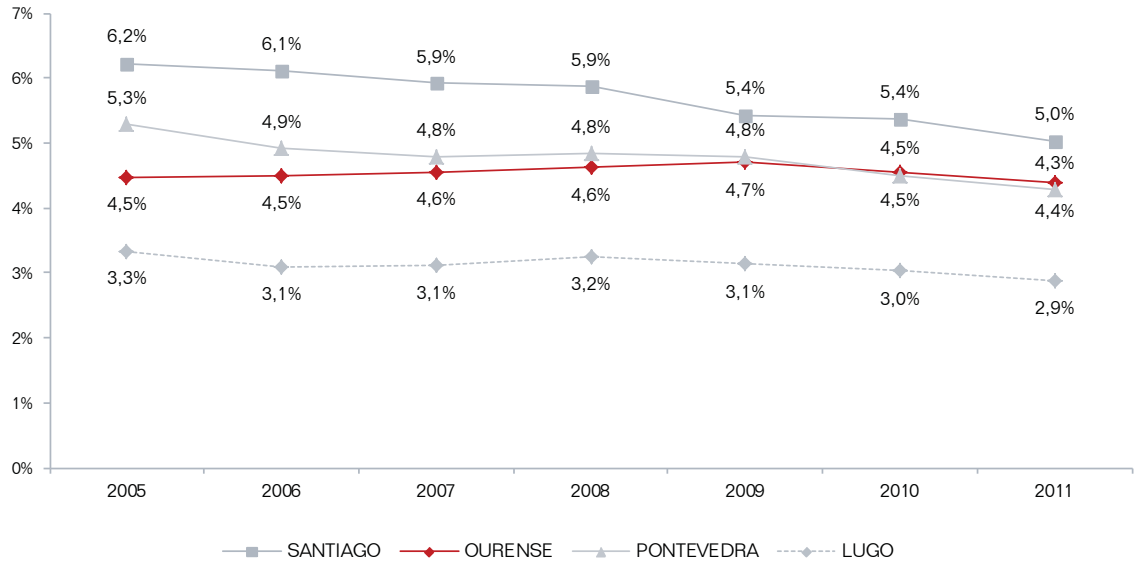
Si analizamos el caso de la comarca de A Coruña se constata un incremento continuo de su aportación al valor añadido de Galicia desde el año 2007 (una de las claves está en el desarrollo del grupo INDITEX).

La comarca de Vigo en 2007 rompía la tendencia experimentada en estos últimos años, cayendo su contribución al valor añadido regional en valor añadido bruto y en ingresos totales.

Evolución del peso de los ingresos de las comarcas de A Coruña y Vigo respecto al total de Galicia (2005-2011)



Evolución del peso de los ingresos de las comarcas de Santiago, Pontevedra, Ourense y Lugo respecto al total de Galicia (2005-2011)



En relación a las comarcas de Santiago, Pontevedra, Ourense y Lugo se observa que mantienen una evolución más o menos constante en el período en cuanto a su aportación al valor añadido total y a los ingresos de Galicia, aunque la tendencia en los útimos tres años ha sido a perder importancia en la economía gallega.

05

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 nos acercaremos a las empresas que poseen unas buenas prácticas empresariales. Aquellas que presentan una trayectoria singular medida a través de varios factores de interés para su competitividad, tales como el alto crecimiento de los ingresos, la alta rentabilidad, la generación de riqueza (valor añadido) o la elevada productividad del empleo.

Para todos los parámetros anteriormente citados se exigen unos altos valores y su sostenibilidad en el tiempo, de 2009 a 2011, en el caso de esta publicación. Se prima el esfuerzo constante y singular en un aspecto relevante, al menos durante tres años consecutivos.

Estos indicadores ofrecen una perspectiva de interés sobre la capacidad de competir de las empresas y, específicamente, sobre aquellas que crecen de forma extraordinaria (gacelas), las que obtienen elevadas rentabilidades (alto rendimiento), las firmas que generan un alto nivel de valor añadido (generadoras de riqueza) o un alto nivel de productividad del factor humano (alta productividad). Existe otro indicador que incorpora la consecución de varios parámetros simultáneamente, empresas bien gestionadas. Son aquellas empresas capaces de mantener durante tres años consecutivos unos excelentes parámetros de gestión, especialmente en crecimiento, rentabilidad, productividad y liquidez. Los mencionados valores deben estar por encima de la mediana del sector en el que se localizan durante un período de tres años consecutivos.

Todos estos aspectos de la competitividad empresarial que hemos investigado desde ARDÁN, han dado lugar a lo que denominamos "indicadores de mejores prácticas empresariales". Son una fiel muestra de la capacidad competitiva de las empresas.

Daremos a conocer aquellas empresas que destacan por elementos clave de su gestión para poner de manifiesto sus experiencias de éxito y qué las ha llevado a conseguirlo. Por segundo año consecutivo incorporamos el "*indicador empresa internacionalizada*" ARDÁN a los ya existentes. Con él pretendemos destacar aquellas empresas con presencia en los mercados exteriores y con una intensa actividad internacional.

Este año incorporamos como novedad un diagnóstico de las empresas gallegas en función del desarrollo de estrategias de responsabilidad social corporativa. Hemos seleccionado diez empresas a las cuales hemos entrevistado con la finalidad de conocer las claves de su gestión que las han llevado a ser referentes en su sector.

Alcanzar un determinado indicador no es tarea fácil. En la siguiente ilustración aparece reflejado el porcentaje que supone el número de empresas que obtienen cada indicador, respecto a la muestra total de empresas sobre la que hemos realizado este informe, disponiendo además de una breve definición de cada indicador.

Porcentaje de empresas de Galicia con Indicador de mejores prácticas empresariales

3,2%

Bien gestionada

Las empresas bien gestionadas responden a varios criterios simultáneamente: 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.

1,5%

Gacela

Son empresas que presentan una tasa de crecimiento elevada y constante en su cifra de ingresos, por encima del 25%, durante 3 años consecutivos (siempre y cuando la cifra de facturación del primer año del período de análisis supere los 300.000 euros).

0,9%

Alto rendimiento

Empresa que consigue una rentabilidad económica 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%.

0,2%

Generadora riqueza

Empresas que presentan un EVA positivo en el período de análisis. El EVA mínimo del primer año ha de ser superior a 150.000 euros y debe crecer al menos un 10% durante 3 años consecutivos.

0,8%

Alta productividad

El valor añadido por empleado está situado por encima del percentil 75 del sector en el que opera durante los tres años consecutivos del período de análisis, y dicho valor añadido por empleado crece al menos un 10% durante cada uno de esos tres años.

0,9%

Internacionalizada

La empresa internacionalizada es aquélla que, tomando como variable de referencia la propensión exportadora, presenta valores elevados en una serie de magnitudes directamente relacionadas con el proceso de internacionalización empresarial tales como los países a los que exporta, la relación de las exportaciones con las ventas internas, los clientes extranjeros, los empleados dedicados a tareas de internacionalización o las exportaciones fuera de la Unión Europea.

Muestra: 17.054 empresas con datos homogéneos (2009-2011) y facturación en 2011 superior a 6.000 euros

En este estudio hemos observado que las empresas más dinámicas representan en torno al 7,5 % del tejido empresarial gallego. Estas son las empresas que registran algún indicador de mejores prácticas empresariales.

En el momento económico actual su capacidad competitiva y resistencia a la crisis son una interesante referencia y estímulo para los empresarios. En el contexto actual su buen hacer es un ejemplo a seguir.

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 valorar 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. Seguidamente 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 concentrarse en:

- 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 del 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 otra de las dimensiones. 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 o 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[1] 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 firmas son su equilibrio y solidez, no siendo necesariamente excelentes en un aspecto, pero si notables en prácticamente todo. 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 muestran una apuesta por una gerencia muy profesionalizada, que aplica modelos de gerencia 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 existen varios 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 marca e internacionalización. Estos son algunos de los factores que llevan a estas sociedades a conseguir el galardón de empresa bien gestionada.

En la siguiente tabla, recogemos los valores por encima de los cuales han de situarse las empresas de este estudio para poder considerarse como empresas bien gestionadas.

Mediana por sector para las variables identificativas de las empresas bien gestionadas

en euros

	Crec. Ingresos		Liquidez			Rentabilidad económica			VAB cf. por empleado		
	10/09	11/10	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Agricultura, silvicultura, ganadería y pesca	11,21%	4,69%	1,40	1,49	1,47	3,52%	3,52%	3,29%	31.920	35.403	37.116
Construcción	-10,40%	-14,79%	1,45	1,49	1,52	3,37%	2,51%	1,11%	28.489	28.218	26.478
Detallistas	-1,88%	-6,20%	1,27	1,28	1,27	3,01%	2,34%	1,46%	23.752	24.318	23.689
Fabricantes	-0,72%	-3,09%	1,36	1,39	1,37	3,20%	2,58%	1,75%	27.699	28.405	27.588
Finanzas, seguros y bienes raíces	-0,01%	-1,77%	1,50	2,32	2,06	3,06%	3,34%	2,77%	91.501	98.651	76.187
Mayoristas	0,21%	-3,95%	1,37	1,39	1,42	3,74%	3,30%	2,71%	30.480	31.091	30.425
Minería	-1,02%	-7,76%	1,28	1,32	1,27	2,26%	1,60%	0,28%	36.911	36.556	34.610
Servicios	-0,37%	-5,37%	1,41	1,48	1,45	3,86%	3,42%	2,02%	27.495	28.586	27.623
Transportes, comunicaciones y servicios públicos	0,96%	-0,73%	1,25	1,29	1,30	4,49%	3,36%	2,96%	34.407	32.803	32.226

[1] Por el momento no hemos incorporado el parámetro de la innovación por la dificultad que plantea su medición.

5·2·2 Las empresas bien gestionadas en Galicia

En la muestra de empresas empleada en este estudio, hemos detectado 540 empresas bien gestionadas, habiendo superado todas ellas los parámetros básicos que aparecen en la tabla de la página anterior. Han de superar la mediana de estas variables en función del sector al que pertenezcan las empresas, atendiendo a variables de ingresos, liquidez, rentabilidad y productividad.

Estas empresas representan el 3,17% del total muestral. En las siguientes páginas ofrecemos la lista de empresas que obtienen este indicador, las listamos en orden alfabético.

Empresas bien gestionadas

	Empresa	Sector	2011 (en euros) Ingresos de explotación	VAB por empleado	Crecim. ingresos 10/11	Rentab. económica	Liquidez
1	123 COVENT, S.L.	5331 BAZARES	1.860.420	47.811	6,40%	15,80%	3,77
2	A Y P GALIMAQ, S.L.	5081 MAQUINARIA COMERCIAL	1.125.817	35.971	7,56%	3,66%	2,35
3	A.PE.TE.CE. ARTESANOS DE LA EMPANADA, SL	2051 PAN Y PRODUCTOS DE PASTELERIA EXC. GALLETAS	2.756.051	71.812	-1,44%	23,83%	8,56
4	ABASTECIMIENTO DE CALEFACCIONES, S.L.	5982 COMBUSTIBLES Y HIELO	2.881.753	27.726	3,13%	5,86%	4,95
5	ABELAS ALEXAN, S.L.	3442 PUERTAS, MARCOS, BASTIDORES Y MOLDURAS	3.790.253	45.348	0,13%	5,76%	2,65
6	AD GRUPO REGUEIRA, S.A.	5013 RECAMBIOS Y ACCESORIOS PARA AUTOMOVILES	36.371.480	44.087	3,52%	12,01%	2,85
7	AFIMSO, S.L.	7392 ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	854.723	54.725	39,12%	31,48%	2,48
8	AGE ASESORES, S.L.	7392 ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	463.053	31.840	-4,09%	3,77%	6,44
9	AGRO XINZO, S.L.	5153 CEREALES (GRANOS)	1.658.558	46.267	-3,94%	12,35%	5,08
10	AGROCASTRO, S.L.	5912 FARMACIAS	1.803.950	47.578	7,56%	12,70%	1,72
11	AGROSONEIRA, S.L.	5159 PRODUCTOS DE GRANJAS Y MATERIAS PRIMAS SC	8.089.340	49.327	14,11%	6,86%	3,18
12	AGRUPACION FABRICANTES ACEITES MARINOS	2077 GRASAS Y ACEITES ANIMALES	24.200.693	95.763	13,51%	8,01%	1,87
13	AGRUPACION RADIOFONICA, S.A.	4832 EMISORAS DE RADIO	718.081	253.317	23,57%	57,08%	1,51
14	AGUASANA, S.L.	2086 BEBIDAS REFRESC. NO ALCOH. Y AGUAS MINERALES	2.163.668	41.069	-0,84%	8,86%	1,97
15	ALBEITERIA ANEIROS E ORJALES, S.L.L.	5992 FLORISTERIAS	983.333	54.549	7,01%	4,11%	1,53
16	ALCOR SEGURIDAD, S.L.	7332 SERVICIOS DE FOTOCOPIAS	4.386.990	43.890	-3,92%	31,23%	1,85
17	ALFONSO GARCIA LOPEZ, S.A.	2091 CONSERVAS DE PESCADO Y FRUTOS DE MAR	45.721.072	43.959	4,82%	8,48%	2,18
18	ALIMENTACION RICO, S.L.	5411 TIENDAS DE COMESTIBLES	1.672.573	37.894	5,06%	9,90%	1,59
19	ALISAMPA, S.L.	5411 TIENDAS DE COMESTIBLES	1.618.235	31.061	3,66%	9,50%	1,73
20	ALMACENES J. SANJURJO, S.L.	5153 CEREALES (GRANOS)	4.304.004	81.766	17,50%	6,77%	3,93
21	ALMACENES JUAN PEGO, S.L.	5211 MADERA Y MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION	1.304.473	29.802	0,26%	2,70%	3,72
22	ALQUILER MAQUINARIA CERPONZONES, S.L.	4213 TRANSPORTE POR CARRETERA	206.439	59.024	4,32%	26,43%	6,95
23	ALTIA CONSULTORES, S.A.	7372 PROGRAMACION DE ORDENADORES	20.635.942	38.657	13,95%	6,89%	3,21
24	ALUDEC IBERICA, S.A.	3714 RECAMBIOS Y PIEZAS DE MOTOR	39.581.725	70.911	41,15%	22,95%	3,48
25	ALUGAL, S.L.	5051 METALES	14.907.428	71.095	7,05%	12,21%	3,87
26	ALVARO RODRIGUEZ EIRAS, S.L.	5191 ABONOS, INSECTICIDAS Y FERTILIZANTES	9.906.781	56.157	11,98%	10,43%	15,00
27	AMBULANCIAS BANDE, S.L.	8091 SERVICIOS MEDICOS SC	453.637	38.367	-1,19%	10,72%	6,71
28	AMBULANCIAS CASABLANCA SANTIAGO, S.L.	8091 SERVICIOS MEDICOS SC	1.680.023	33.905	0,43%	8,74%	5,07
29	AMBULANCIAS S.U.A., S.L.	8091 SERVICIOS MEDICOS SC	258.626	27.928	-3,20%	16,97%	2,80
30	AMMNSA, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	291.794	36.528	-1,25%	8,84%	1,72

Empresas bien gestionadas

Empresa	Sector	2011 (en euros) Ingresos de explotación	VAB por empleado	Crecim. ingresos 10/11	Rentab. económica	Liquidez
31 ANTONIO CHAO E HIJOS, S.A.	3995 ATAUDES	1.742.588	37.254	-0,95%	12,69%	11,14
32 APARCAMIENTOS SUBTERRANEOS DE VIGO,S.L.U	7525 APARCAMIENTOS EN EDIF. Y LOCALES SUBTERRANEOS	5.288.449	180.823	-0,21%	17,82%	2,70
33 AREA DE SERVICIO OS CARBALLOS, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	4.742.428	30.688	9,25%	5,94%	2,30
34 AREA DE SERVICIO TRIVES, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	189.546	29.439	-2,24%	6,74%	2,88
35 AREA DE SERVICIO VILAR DO COLO, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	9.246.392	38.545	19,59%	13,22%	2,12
36 AS MOAS, S.A.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	534.457	34.160	4,27%	5,21%	2,50
37 ASBE ASESORIA DE EMPRESAS, S.L.	7392 ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	551.700	44.062	-1,86%	9,50%	8,95
38 ASESORIA INFORMATICA GALLEGA, S.L.	7372 PROGRAMACION DE ORDENADORES	1.672.114	34.059	48,11%	38,34%	4,00
39 ASLA ASESORES, S.L.	7392 ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	242.657	50.903	-2,28%	4,93%	2,57
40 ASOCIACION PROTECCION DEFICIENTE MENTAL	8321 SERVICIOS SOCIALES	2.494.874	57.517	-3,43%	7,58%	25,09
41 ATILANO ANLLO, S.L.	2011 CARNE EMPAQ. Y EMBUT., MATADERO EXC. AVICOLA	2.001.874	34.454	0,79%	7,68%	5,44
42 AUSAVIL-2, S.L.	5083 MAQUINARIA PARA AGRICULTURA Y JARDINERIA	2.693.759	39.006	-1,34%	9,94%	2,46
43 AUTO RECAMBIOS FRANXA, S.L.	5531 SUMINISTROS PARA EL AUTOMOVIL	413.165	88.714	-1,53%	4,52%	2,39
44 AUTOS CAMILO, S.A.	4131 TRANSPORTE DE PASAJEROS POR CARRETERA	1.266.984	43.761	5,01%	3,34%	4,92
45 AUTOS RICO, S.L.	4131 TRANSPORTE DE PASAJEROS POR CARRETERA	2.764.547	47.651	11,65%	11,89%	2,88
46 AUXILIAR CONSERVERA, S.A.	4222 ALMACENES FRIGORIFICOS DE DEPOSITO	17.473.726	62.331	28,24%	4,39%	4,54
47 AVIOPARTS, S.L.	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	1.529.715	66.719	-0,42%	8,07%	1,58
48 AVIPORTO, S.L.	5999 DETALLISTAS DIVERSOS SC	1.775.068	55.082	11,61%	9,30%	2,58
49 BAHIA SOFTWARE, S.L.	7379 SERVICIOS RELACIONADOS CON COMPUTACION SC	2.627.562	39.442	5,87%	12,96%	1,45
50 BELTS VIGO, S.L.	3079 ARTICULOS PLASTICOS DIVERSOS SC	2.500.339	89.021	3,67%	16,45%	6,71
51 BENITO FERNANDEZ E HIJOS, S.A.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	3.029.172	33.281	10,59%	6,65%	3,79
52 BERDIA TELECOMUNICACIONES, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	1.360.229	38.106	4,22%	18,55%	9,84
53 BERSHKA DISEÑO, S.L.	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	29.839.571	325.846	4,36%	75,49%	5,76
54 BIC DE LUGO, S.L.	3444 TRABAJOS DE CARPINTERIA METALICA	296.553	52.872	12,68%	4,40%	2,70
55 BIMBA & LOLA, S.L.	5699 CONFECCIONES Y COMPLEMENTOS DIVERSOS SC	71.164.763	70.390	18,36%	29,79%	1,68
56 BLOQUES CANDO, S.L.	5039 MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION SC	6.016.697	35.541	-1,24%	3,09%	2,35
57 BODEGAS DEL PALACIO DE FEFIÑANES, S.L.	2084 VINOS Y BRANDY	854.103	83.575	0,82%	13,17%	4,18
58 BODEGAS GERARDO MENDEZ, S.L.	2084 VINOS Y BRANDY	826.981	84.939	29,74%	5,28%	2,40
59 BODEGAS MARQUES DE VIZHOJA, S.A.	2084 VINOS Y BRANDY	4.248.798	71.604	-0,49%	7,91%	4,28
60 BOIRO ENERGIA, S.A.	4911 PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	14.302.302	516.338	24,21%	28,18%	2,98
61 BOPAPEL, S.L.	2647 PRODUCTOS SANITARIOS DE PAPEL	7.379.229	78.686	16,32%	7,80%	1,43
62 BUJAN Y ASOCIADOS, S.L.	7392 ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	301.990	33.278	4,31%	13,09%	3,06
63 CABANAUTO, S.L.	1531 PROMOTORES DE OBRAS	198.178	151.556	3,00%	12,43%	82,18
64 CABREIRA, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	1.896.217	60.227	25,01%	12,76%	1,78
65 CAFE LA VALIA, S.L.L.	5149 COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	347.842	46.274	11,67%	9,08%	1,72
66 CALOR COLOR, S.L.	3645 APARATOS Y LAMPARAS PARA ALUMBRADO DOMESTICO	1.390.968	35.894	0,73%	8,56%	3,61
67 CALOR Y AMBIENTE, S.L.	1711 FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	2.368.021	149.469	17,53%	65,80%	2,37
68 CALVO CONSERVAS, S.L.U.	2091 CONSERVAS DE PESCADO Y FRUTOS DE MAR	121.311.943	30.917	-0,94%	2,40%	1,70
69 CAMPAÑO, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	7.139.726	32.927	7,41%	2,84%	2,25

Empresas bien gestionadas

Empresa	Sector	2011 (en euros) Ingresos de explotación	VAB por empleado	Crecim. ingresos 10/11	Rentab. económica	Liquidez
70 CAMPUS DE FOMENTO PROFESIONAL, S.L.	8299 ESCUELAS Y SERVICIOS EDUCATIVOS SC	6.049.807	167.228	274,55%	52,81%	2,96
71 CAMYFON, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	5.040.939	31.681	-10,31%	7,96%	2,26
72 CANTERAS FERNANDEZ ORENSE, S.L. S.COM	1429 PIEDRAS SC	32.601.607	79.323	12,84%	6,08%	4,19
73 CAPENSIS TRADE, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	6.132.855	159.786	27,06%	3,94%	1,79
74 CARAMES ASESORES, S.L.	7392 ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	446.233	36.182	-4,08%	9,49%	1,95
75 CARBARREY, S.L.	5099 MERCANCIAS VARIAS NO PERECEDERAS SC	456.810	36.544	-1,02%	5,46%	3,17
76 CARBURANTES SELAS, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	313.405	30.581	-4,09%	6,82%	2,34
77 CARDENAS VIDAL, S.L.	7699 TALLERES DE REPARACIONES SC	944.444	53.894	-3,35%	14,31%	2,37
78 CAROI'LINE COSMETICA, S.L.	2844 PERFUMES Y COSMETICOS	4.487.678	253.355	36,23%	43,49%	3,39
79 CARPINTERIA METALICA HERMACA, S.L.	3444 TRABAJOS DE CARPINTERIA METALICA	810.997	39.950	0,80%	2,72%	3,78
80 CARPINTERIA NAVAL PINEROS, S.L.	1751 CARPINTEROS	150.352	71.091	-14,00%	6,82%	1,78
81 CARPINTERIA RAMON GARCIA, S.L.	2431 CARPINTERIA MECANICA	5.826.829	46.814	9,82%	2,29%	3,21
82 CARTONAJES PEREZ, S.L.	2651 CAJAS PLEGABLES DE CARTON	3.413.646	38.923	-2,88%	7,43%	6,63
83 CASA DE LOS LENTES, S.A.	5999 DETALLISTAS DIVERSOS SC	2.080.043	25.372	-2,51%	6,63%	3,25
84 CASPER DOS, S.A.	5133 TEJIDOS	2.179.136	42.316	-2,67%	6,40%	3,20
85 CATFISH SPAIN, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	2.036.673	96.991	45,66%	30,25%	1,68
86 CELTAMOTOR, S.L.	5511 CONCESIONARIOS DE AUTOMOVILES NUEVOS Y USADOS	30.628.121	47.450	-5,25%	7,14%	3,37
87 CENTRO DE REC. PSICOTEC. JUAN XXIII, S.L	8091 SERVICIOS MEDICOS SC	325.251	76.036	110,24%	80,59%	2,55
88 CENTRO DIAGNOSTICO MODELO, S.A.	8071 LABORATORIOS DE ANALISIS Y RAYOS X	1.981.445	108.618	-2,68%	31,29%	5,66
89 CENTRO MEDICO PSICOTEC. S. CRISTOBAL, SL	8091 SERVICIOS MEDICOS SC	455.068	40.857	8,64%	33,68%	9,01
90 CENTRO MEDICO SAN LORENZO, S.L.	8091 SERVICIOS MEDICOS SC	802.747	29.626	-1,84%	6,91%	2,80
91 CENTRO OFTALMOLOGICO MOREIRAS, S.L.	8011 MEDICINA GENERAL Y CIRUGIA Y OFTALMOLOGIA	1.994.237	75.330	-4,16%	27,23%	6,35
92 CENTRO TECNICO DE MAQUINARIA FORESTAL,SL	7699 TALLERES DE REPARACIONES SC	1.406.666	67.409	46,40%	16,43%	2,35
93 CEREALES REGO, S.L.	5153 CEREALES (GRANOS)	6.224.283	42.972	29,12%	6,34%	2,24
94 CESAR PORTELA, S.L.U.	8911 OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	1.153.332	84.633	1,57%	11,81%	13,68
95 CETRONIC, S.L.	5063 MATERIAL ELECTRICO	1.244.405	37.496	2,59%	8,47%	2,65
96 CHACON JUGUETTOS, S.L.	5945 JUGUETERIAS	3.683.887	31.135	12,37%	5,78%	1,50
97 CHOUSAL, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	2.796.614	42.790	133,54%	11,01%	2,80
98 CIAL. VEHICULOS INDUSTRIALES GALICIA, SL	5511 CONCESIONARIOS DE AUTOMOVILES NUEVOS Y USADOS	3.900.655	43.557	-4,10%	4,71%	3,21
99 CIMPOR TRADING, S.A.	5039 MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION SC	181.470.321	6.162.551	22,92%	17,65%	1,76
100 CINFO CONTENIDOS INFORM. PERSONALIZ., SL	2711 EDICION DE PERIODICOS	1.278.420	37.311	14,61%	2,95%	1,93
101 CINTUGAL, S.L.	2387 CINTURONES	1.924.494	30.755	4,64%	6,25%	2,22
102 CITOLOGIA GALICIA, S.L.	8071 LABORATORIOS DE ANALISIS Y RAYOS X	161.660	61.642	2,54%	20,77%	8,49
103 CLAVO CONGELADOS, S.A.	2092 PESCADOS Y PTOS. DEL MAR FRESCOS Y CONGELADOS	33.920.680	33.547	-2,85%	10,47%	1,97
104 CLAVO-COREN, S.L.	5147 CARNES Y PRODUCTOS CARNICOS	6.781.822	185.817	9,63%	7,79%	1,48
105 CLINICA BLANCO RAMOS, S.L.	8021 DENTISTAS	1.561.888	45.040	8,33%	25,12%	2,67
106 CLINICA DEL DR. GONZALEZ, S.L.	8011 MEDICINA GENERAL Y CIRUGIA Y OFTALMOLOGIA	179.929	156.207	7,93%	21,50%	8,79
107 CODIGALCO, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	1.342.972	50.074	-10,32%	11,06%	3,09
108 COMDITEL, S.A.	5133 TEJIDOS	24.189.894	259.105	23,47%	9,43%	3,75

Empresas bien gestionadas

Empresa	Sector	2011 (en euros) Ingresos de explotación	VAB por empleado	Crecim. ingresos 10/11	Rentab. económica	Liquidez
109 COMERCIAL BECANI, S.L.	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	1.369.398	43.890	17,91%	6,90%	2,98
110 COMERCIAL CRESPO, S.L.	5134 ARTICULOS DE MERCERIA Y LENCERIA	1.229.088	57.957	-3,66%	4,73%	2,73
111 COMERCIAL DISTRIBUIDORA GALURESA, S.A.U.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	6.535.682	45.072	0,74%	5,82%	2,21
112 COMERCIAL ELECTRONICA CORUÑESA, S.L.	5722 ELECTRODOMESTICOS	557.669	32.687	-5,37%	5,00%	1,93
113 COMERCIAL MALASA, S.L.	5031 MADERAS Y CHAPAS	11.818.749	46.889	14,89%	4,59%	1,76
114 COMERCIAL MONCHO, S.L.	5211 MADERA Y MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION	4.628.743	56.394	4,35%	9,19%	1,41
115 COMERCIAL SANCHEZ VADO, S.L.	5149 COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	1.256.035	40.122	-2,54%	6,71%	1,89
116 COMPAÑIA DE TRANVIAS DE LA CORUÑA, S.A.	4119 TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS SC	22.203.385	65.258	4,02%	23,91%	4,57
117 COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	2099 PREPARADOS ALIMENTICIOS SC	39.094.108	76.354	13,97%	12,96%	3,72
118 CONFITERIA BERNA, S.L.	5441 CONFITERIAS Y PASTELERIAS	487.081	64.135	-5,41%	11,55%	6,21
119 CONGELADOS MARAVILLA, S.A.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	20.011.344	154.133	11,37%	13,74%	1,56
120 CONSERVAS DEL NOROESTE, S.A.	2091 CONSERVAS DE PESCADO Y FRUTOS DE MAR	39.909.481	34.668	8,60%	4,44%	1,54
121 CONSERVAS FRISCOS, S.A.	2091 CONSERVAS DE PESCADO Y FRUTOS DE MAR	53.735.774	63.411	19,89%	8,40%	14,16
122 CONSERVEROS REUNIDOS, S.L.	2077 GRASAS Y ACEITES ANIMALES	7.191.313	168.809	15,13%	33,74%	6,85
123 CONSTANTINO MOREIRA, S.A.	1711 FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	2.893.419	41.145	-8,31%	5,43%	2,25
124 CONSTRUCCIONES JACINTO VIDAL, S.L.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	1.548.910	37.585	-12,33%	2,92%	2,79
125 CONSTRUCCIONES JAIME DO PAZO, S.L.	1711 FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	579.562	29.590	-8,66%	11,36%	3,70
126 CONSTRUCCIONES MANOLO, S.L.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	1.216.412	30.956	-14,38%	10,60%	10,06
127 CONSTRUCCIONES PALLEIRO, S.L.U.	1629 CONSTRUCCIONES PESADAS	1.785.041	32.995	51,95%	5,16%	2,20
128 CONSTRUCCIONES PLATAS ROCHA, S.L.	1522 CONTRATISTAS GENERALES EDIFIC. RESIDENCIALES	544.683	31.396	38,04%	13,19%	3,05
129 CONSTRUCCIONES PORLAN, S.L.	1799 CONTRATISTAS ESPECIALIZADOS SC	8.450.416	41.163	17,69%	1,31%	1,98
130 CONSTRUCCIONES SITO Y FERNANDEZ, S.L.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	634.873	32.142	16,70%	6,24%	2,95
131 CONSTRUCCIONES Y ELECTR. REDONDELA, S.A.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	1.238.766	34.908	-14,61%	3,06%	2,82
132 CONSTRUCCIONES Y REFORMAS GESCON, S.L.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	1.605.598	38.111	33,57%	3,12%	2,12
133 CONTRATAS Y PROMOCIONES PASFER, S.L.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	506.619	37.049	87,07%	5,58%	1,81
134 COSMYPELL PROFESIONAL, S.L.	5122 DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	1.423.579	36.689	1,79%	7,87%	2,91
135 COTERENA, S.L.U.	3731 CONSTRUCCION Y REPARACION DE BUQUES	7.624.359	50.494	24,41%	12,22%	1,72
136 CRISTALERIA CAAMAÑO, S.L.	3229 VIDRIO O CRISTAL PRENSADO O SOPLADO	2.946.079	112.208	4,43%	20,58%	3,14
137 CRISTALERIA Y ALUMINIOS CASTRO, S.L.	3444 TRABAJOS DE CARPINTERIA METALICA	193.875	46.006	-2,64%	4,23%	2,00
138 CROMADOS ESTEVEZ, S.L.	3471 GALVANOPLASTIA	2.098.944	84.387	29,68%	21,74%	1,83
139 CRUNIA MANTENIMIENTO E INSTALACIONES, SL	1799 CONTRATISTAS ESPECIALIZADOS SC	1.563.315	45.953	19,67%	28,87%	2,35
140 CYDASA, S.L.	1522 CONTRATISTAS GENERALES EDIFIC. RESIDENCIALES	302.707	120.083	6,27%	4,25%	13,31
141 D.M. INGENIERIA, S.L.	8911 OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	2.876.478	48.792	5,66%	23,66%	1,71
142 DARIO FERNANDEZ VALES, S.L.	5992 FLORISTERIAS	3.148.939	30.783	29,90%	7,06%	1,52
143 DECOPLAC GALICIA, S.L.	1721 PINTORES, EMPAPELADORES Y DECORADORES	750.314	40.582	39,46%	7,71%	2,16
144 DECORGA PINTURA, S.L.U.	1721 PINTORES, EMPAPELADORES Y DECORADORES	8.554.570	46.664	8,24%	18,26%	7,15
145 DELTACARGO, S.L.U.	4789 OTROS SERVICIOS ANEXOS PARA EL TRANSPORTE SC	30.730.661	82.893	12,53%	13,98%	1,55
146 DESGUACES LEMA, S.L.	5093 DESPERDICIOS Y CHATARRAS	9.821.349	83.581	4,58%	10,76%	3,37
147 DESGUACES NAVALES E INDUSTR. ANGEL PEREZ	5093 DESPERDICIOS Y CHATARRAS	1.003.441	144.389	4,44%	29,77%	17,26

Empresas bien gestionadas

	Empresa	Sector	2011 (en euros) Ingresos de explotación	VAB por empleado	Crecim. ingresos 10/11	Rentab. económica	Liquidez
148	DESGUACES RAMIL, S.L.	5093 DESPERDICIOS Y CHATARRAS	623.973	44.807	13,04%	8,70%	8,84
149	DIAGRAMA INGENIERIA ORENSE, S.L.	8911 OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	925.857	59.296	14,47%	19,99%	2,60
150	DIAZ COMERCIAL GALICIA, S.L.	5251 FERRETERIA	1.189.240	32.350	24,76%	6,98%	1,43
151	DIAZ Y BUCETA, S.L.	5031 MADERAS Y CHAPAS	3.052.548	45.011	4,74%	7,98%	3,95
152	DISCOA, S.L.	5147 CARNES Y PRODUCTOS CARNICOS	3.745.566	48.065	12,78%	7,30%	3,51
153	DISNUGA, S.L.	5149 COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	1.373.440	189.675	3,30%	15,26%	1,77
154	DISTRIBUCIONES BOUPAR, S.L.	5149 COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	3.161.445	39.173	0,77%	7,35%	8,60
155	DISTRIBUCIONES LOPEZ ABELLEIRA, S.L.U.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	3.874.058	28.903	2,01%	5,21%	1,75
156	DISTRIBUCIONES REBOLLAL E HIJOS, S.L.	5141 COMESTIBLES EN GENERAL	2.674.964	46.332	3,98%	21,17%	2,45
157	DOURIXEIRA, S.L.	5411 TIENDAS DE COMESTIBLES	2.285.697	26.473	2,30%	2,86%	2,14
158	DOVAL E HIJOS, S.L.	5149 COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	2.184.769	49.322	-1,86%	31,81%	2,73
159	E. PITA Y VECINO, S.L.	5149 COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	2.420.753	41.521	2,34%	16,91%	3,99
160	E.S. PONTEVEA, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	351.568	31.294	2,19%	7,31%	1,75
161	E.S. SAN CIBRAO, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	6.326.420	58.330	10,07%	9,34%	2,04
162	ECOMAS SUPERMERCADOS, S.L.	5411 TIENDAS DE COMESTIBLES	37.546.705	31.219	9,80%	13,13%	3,46
163	EDISA, SISTEMAS DE INFORMACION, S.A.	7379 SERVICIOS RELACIONADOS CON COMPUTACION SC	1.706.936	40.803	-4,26%	7,06%	3,11
164	EFECTOS NAVALES DE CELEIRO, S.L.	5072 FERRETERIA	4.096.490	38.388	-2,51%	4,76%	2,87
165	EFECTOS NAVALES Y DEPORTES O MAR, S.L.	5999 DETALLISTAS DIVERSOS SC	486.018	26.621	11,17%	5,92%	2,47
166	EIMSKIP LOGISTICS SPAIN, S.L.	4469 SERVICIOS PARA TRANSPORTES MARITIMOS SC	5.741.236	142.100	19,94%	20,38%	1,95
167	EIRASMAR, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	8.757.797	108.961	13,86%	12,05%	3,51
168	ELECTRA DE ZAS, S.L.	4931 ELECTRICIDAD Y OTROS SERVICIOS COMBINADOS	282.118	107.723	6,96%	27,39%	50,45
169	ELECTRICA DE CASTRO CALDELAS, S.L.	4931 ELECTRICIDAD Y OTROS SERVICIOS COMBINADOS	460.107	73.195	-0,71%	6,35%	11,22
170	ELECTRODOMESTICOS SAMPEDRO, S.L.	5722 ELECTRODOMESTICOS	1.744.195	24.293	-5,70%	1,61%	1,41
171	ELECTROGRANXA, S.L.	5063 MATERIAL ELECTRICO	3.503.723	56.913	24,59%	12,49%	1,58
172	ELINCO CONSTRUCCIONES ELECTRICAS, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	9.999.496	43.262	-12,06%	6,65%	1,88
173	EMBAGAL, S.L.	5112 SUMINISTROS DE PAPELERIA	1.278.843	43.610	4,24%	9,63%	1,89
174	EMPRESA FREIRE, S.L.	4131 TRANSPORTE DE PASAJEROS POR CARRETERA	2.382.338	51.466	6,21%	13,43%	5,20
175	ENERGYWORKS CARBALLO, S.L.	4911 PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	8.570.213	290.021	17,49%	19,78%	1,95
176	ENTREPOT DE CELEIRO, S.L.	5194 TABACO Y PRODUCTOS DE TABACO	652.722	70.064	11,20%	11,60%	2,69
177	ENXEÑEIRIA DOS RECURSOS ENERXETICOS, S.L	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	1.572.089	27.230	11,29%	9,49%	1,30
178	ERRECE APLICACIONES IND. DEL LASER, S.L	3441 ESTRUCTURAS DE METAL	4.146.397	42.739	-0,66%	1,96%	2,63
179	ESCENOSET, S.L.	1751 CARPINTEROS	2.322.586	53.481	-10,80%	9,10%	4,26
180	ESPADEROS DEL ATLANTICO, S.A.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	34.879.328	85.336	4,16%	7,77%	2,54
181	ESTACION DE SERVICIO BAZARRA, S.L.U.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	1.725.472	41.358	-0,20%	6,81%	3,78
182	ESTACION DE SERVICIO BUGALLO, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	3.533.201	36.783	8,47%	11,52%	1,82
183	ESTACION DE SERVICIO CELANOVA, S.A.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	331.345	37.093	-2,93%	10,26%	16,18
184	ESTACION DE SERVICIO ESCAIRON, S.L.	5999 DETALLISTAS DIVERSOS SC	462.944	41.946	8,52%	4,65%	9,61
185	ESTACION DE SERVICIO GUNTIN, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	8.590.739	44.149	15,40%	5,52%	1,40
186	ESTACION DE SERVICIO J.R. VALIÑO, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	371.913	28.544	-5,15%	3,90%	3,36

Empresas bien gestionadas

Empresa	Sector	2011 (en euros) Ingresos de explotación	VAB por empleado	Crecim. ingresos 10/11	Rentab. económica	Liquidez
187 ESTACION DE SERVICIO LANDEIRA Y POSE, SL	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	2.274.051	35.300	18,61%	6,13%	1,66
188 ESTACION DE SERVICIO LENTELLAIS, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	722.491	34.274	23,66%	12,98%	4,08
189 ESTACION DE SERVICIO MABAGAS, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	2.219.587	31.650	5,41%	2,65%	2,39
190 ESTACION DE SERVICIO MACEDA, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	1.185.857	106.527	16,30%	6,91%	2,03
191 ESTACION DE SERVICIO MUIÑO GRANDE, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	1.665.538	35.471	16,35%	8,26%	2,66
192 ESTACION DE SERVICIO OUTON, S.A.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	3.236.041	39.682	10,83%	5,21%	2,04
193 ESTACION DE SERVICIO PAZOS, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	7.920.743	37.384	21,12%	10,31%	1,96
194 ESTACION DE SERVICIO PEITEADO, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	1.890.423	83.249	7,94%	10,32%	4,99
195 ESTACION DE SERVICIO ROMA, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	422.453	32.283	-3,26%	6,06%	2,81
196 ESTACION DE SERVICIO SANTA EUGENIA, S.A.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	9.418.993	63.109	10,78%	30,37%	2,09
197 ESTACION DE SERVICIO SANTA LUCIA, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	718.244	41.694	7,94%	4,80%	1,64
198 ESTACION DE SERVICIO SILLEDA, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	6.887.309	48.725	6,17%	13,65%	3,63
199 ESTACION DE SERVICIO XESTEIRA, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	3.214.800	35.968	12,39%	6,37%	4,65
200 ESTACION SERV.PIEDRAFITA PARDO VALIN SLU	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	282.218	30.146	4,49%	5,34%	2,11
201 ESTACION SERVICIO CARBALLEIRA, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	4.310.513	62.964	9,33%	6,42%	4,79
202 ESTACION SERVICIO VISTA ALEGRE BURELA,SL	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	4.543.830	39.509	9,65%	8,21%	1,76
203 ESTRIBELA, S.L.	5088 SUMINISTROS Y EQUIPOS PARA TRANSPORTE	1.307.076	33.989	5,82%	3,68%	1,60
204 ETIQUETAS DEL NORTE, S.L.	2751 IMPRENTAS COMERCIALES-TEXTOS (TIPOGRAFIA)	566.675	137.733	7,39%	9,88%	2,13
205 EUGENIO CASTRO, S.L.	5093 DESPERDICIOS Y CHATARRAS	3.571.002	46.025	10,52%	6,91%	1,66
206 EULOGIO MATO, S.A.	5147 CARNES Y PRODUCTOS CARNICOS	8.536.106	198.638	11,71%	9,76%	3,86
207 EURO PROSEM, S.L.	2389 OTRAS PRENDAS Y ACCESORIOS SC	3.765.506	90.369	47,10%	15,34%	1,80
208 EUROMONTAJES CAVER, S.L.	1799 CONTRATISTAS ESPECIALIZADOS SC	355.984	27.203	48,66%	3,50%	2,24
209 EXCAVAC. CONSTR. MANUEL PEREZ PORTELA,SL	1629 CONSTRUCCIONES PESADAS	3.486.584	59.839	-13,79%	7,56%	5,60
210 EXCAVACIONES Y DESMONTES HNOS. RODRIGUEZ	1794 EXCAVACIONES Y CIMIENTOS	627.572	42.557	29,08%	12,08%	2,61
211 EXPLOTACIONES FOREST. SOUTO CARRILLO, SL	5031 MADERAS Y CHAPAS	16.454.663	76.266	55,66%	19,19%	1,53
212 EXPORGONDO, S.L.	213 GANADO PORCINO	2.983.264	60.691	8,58%	10,07%	6,29
213 EXTRUSIONADOS GALICIA, S.A.	3355 LAMINADO Y EXTRUSIONADO DE ALUMINIO SC	57.480.724	41.151	2,08%	4,67%	2,99
214 FEBESGAR, S.L.	1531 PROMOTORES DE OBRAS	6.848.350	540.665	32,69%	3,62%	3,82
215 FEITIZO FLOR, S.L.	5199 PRODUCTOS DIVERSOS PERECEDEROS SC	1.901.001	105.995	-0,86%	19,29%	3,85
216 FELIX GOMEZ BAÑO, S.L.	3841 INSTRUM. Y APARATOS PARA MEDICINA Y CIRUGIA	1.495.246	35.516	0,22%	7,80%	3,33
217 FERMEN GALICIA, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	491.535	53.830	37,42%	17,04%	6,75
218 FERNANDO MIRANDA COORDINACION, S.L.	8911 OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	563.308	351.505	146,59%	31,13%	4,64
219 FERRERAS MAXILOFACIAL, S.L.	8021 DENTISTAS	1.755.629	174.717	35,63%	44,24%	4,48
220 FERRETERIA MATO, S.L.	5251 FERRETERIA	637.575	39.868	-2,26%	2,22%	1,89
221 FERRETERIA PONTENOVA, S.L.	5251 FERRETERIA	1.033.920	36.070	-6,01%	3,93%	3,50
222 FERUELTE, S.L.	5072 FERRETERIA	2.237.194	35.472	6,17%	4,72%	2,36
223 FESTMI, S.L.	7699 TALLERES DE REPARACIONES SC	1.241.071	100.528	1,34%	27,15%	2,74
224 FIN-EXPORT 96, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	38.515.140	64.256	17,12%	14,44%	22,23
225 FOMENTO DE OBRAS GALIZA, S.L.	1531 PROMOTORES DE OBRAS	3.558.243	312.829	2,16%	14,53%	2,99

Empresas bien gestionadas

	Empresa	Sector	2011 (en euros) Ingresos de explotación	VAB por empleado	Crecim. ingresos 10/11	Rentab. económica	Liquidez
226	FORGA, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	608.889	35.244	-2,90%	6,80%	9,97
227	FORNECEMENTOS GALEGOS, S.L.	5065 EQUIPOS Y SUMINISTROS ELECTRONICOS	3.100.378	40.925	10,91%	12,09%	1,85
228	FORWARDERS GALICIA, S.L.	4789 OTROS SERVICIOS ANEXOS PARA EL TRANSPORTE SC	2.931.248	45.199	0,52%	19,85%	1,81
229	FRANCISCO VELASCO GARCIA, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	2.846.072	25.583	-1,72%	1,86%	1,88
230	FREIMAR PORRIÑO, S.L.	4213 TRANSPORTE POR CARRETERA	2.938.911	46.460	4,30%	6,94%	4,86
231	FRESNO NOROESTE, S.L.	2511 MUEBLES DE MADERA	6.499.914	77.289	34,66%	10,25%	2,84
232	FRIGORIFICOS ROSA DE LOS VIENTOS, S.L.	2091 CONSERVAS DE PESCADO Y FRUTOS DE MAR	4.911.117	48.188	22,48%	4,99%	2,08
233	FRIMARTE, S.L.	1711 FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	2.271.930	55.357	3,84%	10,34%	7,59
234	FRIMOS, S.L.	1711 FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	2.702.125	54.153	2,89%	8,98%	1,73
235	FUNERARIA FERNANDEZ, S.A.	7261 SERVICIOS FUNERARIOS	2.636.483	53.569	12,38%	9,31%	3,19
236	FUNERARIA Y AMBULANCIAS SAMUEL, S.L.	7261 SERVICIOS FUNERARIOS	376.791	59.716	0,86%	13,49%	4,36
237	G. RIVAS, S.A.	6519 PROPIETARIOS-ADMINISTRADORES DE BIENES RAICES	703.403	275.482	0,73%	10,67%	23,96
238	G.T. INTERPACKAGING DE GALICIA, S.L.	5113 PAPEL PARA USO PERSONAL E INDUSTRIA	917.887	152.396	16,33%	13,52%	2,69
239	G12 GRUPO EMPRESARIAL DE SERVICIOS, S.L.	7379 SERVICIOS RELACIONADOS CON COMPUTACION SC	986.719	43.084	20,38%	22,79%	3,77
240	GABINETE DE ANALISTAS Y CONSULTORES, S.L	7392 ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	171.160	54.394	-0,09%	21,15%	24,63
241	GADISVEN, S.A.	5962 MAQUINAS AUTOMATICAS DE VENTA	21.663.274	60.882	5,17%	6,50%	1,71
242	GALDANA RESTAURANTES, S.L.	5812 RESTAURANTES	2.438.540	31.510	11,34%	5,88%	1,78
243	GALDIS, S.L.	5141 COMESTIBLES EN GENERAL	2.429.445	50.086	2,75%	6,17%	1,95
244	GALENO ESPECIALIDADES VETERINARIAS, S.L.	5122 DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	11.130.386	83.474	2,59%	16,97%	2,04
245	GALIMETAL, S.A.	3355 LAMINADO Y EXTRUSIONADO DE ALUMINIO SC	7.655.123	54.819	5,14%	10,46%	4,39
246	GALINOVA EDITORIAL, S.L.	2731 EDICION DE LIBROS Y FOLLETOS	1.375.653	245.195	3,50%	11,61%	12,54
247	GALITALIA PESCA, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	3.219.336	257.644	22,25%	25,72%	2,17
248	GALIVEMA, S.L.	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	426.612	39.228	-0,69%	4,54%	2,13
249	GALLEGA DE CONSULTING, S.A.	7392 ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	998.436	33.856	2,30%	2,43%	3,72
250	GALLEGA DE SEGURIDAD CONTRAINCENDIOS, SL	5722 ELECTRODOMESTICOS	449.616	47.541	-3,04%	14,39%	6,35
251	GALLEGA INFRAESTRUCTURAS DE CABLE, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	3.814.766	31.334	-2,73%	14,95%	1,72
252	GANADOS ANXELO, S.L.	5154 GANADO	1.768.350	51.006	-1,55%	9,14%	27,68
253	GANDOY GESTORES TRIBUTARIOS, S.L.	7392 ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	504.371	39.169	-5,14%	8,72%	2,92
254	GARAJE HURACAN, S.L.	5531 SUMINISTROS PARA EL AUTOMOVIL	433.865	51.221	1,73%	10,24%	1,49
255	GARCIA FORESTAL, S.L.	5031 MADERAS Y CHAPAS	20.074.970	79.120	4,45%	13,32%	2,66
256	GARLOU, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	11.435.276	40.753	1,05%	6,63%	2,79
257	GASDOCA, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	5.877.676	51.089	13,62%	20,48%	2,96
258	GASEOSAS RODRIGUEZ, S.A.	5149 COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	2.538.229	33.436	1,50%	5,16%	4,75
259	GASES REFRIGERANTES E IND. FERNANDEZ, SL	5161 PRODUCTOS QUIMICOS	1.247.503	585.928	62,51%	31,63%	3,12
260	GASOLEOS COVELO, S.L.	5172 PETROLEO Y PRODUCTOS PETROLIFEROS	12.376.105	65.612	27,18%	6,02%	1,60
261	GASOLEOS FONSAGRADA, S.L.	5983 FUEL-OIL	1.337.263	64.775	19,48%	4,88%	2,60
262	GASOLEOS MONTAÑA, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	2.150.748	44.530	13,88%	9,68%	1,93
263	GASOLEOS REYNI, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	7.593.466	34.284	7,38%	2,05%	1,51
264	GASOLEOS RIAL, S.L.	5172 PETROLEO Y PRODUCTOS PETROLIFEROS	5.721.410	57.051	22,84%	9,19%	1,93

Empresas bien gestionadas

	Empresa	Sector		2011 (en euros) Ingresos de explotación	VAB por empleado	Crecim. ingresos 10/11	Rentab. económica	Liquidez
265	GASOLEOS SAN BENITO, S.L.	5541	ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	2.969.038	40.946	15,70%	3,90%	1,59
266	GASOLEOS VIVEIRO, S.L.	5541	ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	2.458.253	26.568	9,22%	2,99%	1,71
267	GASOLINAS, LUBRIFICANTES, REPUESTOS, S.A	5541	ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	4.136.400	57.712	-3,33%	10,93%	3,22
268	GASOLINERA BOCELO, S.L.	5541	ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	476.840	71.238	-0,80%	28,99%	1,78
269	GEROSALUD, S.L.	8091	SERVICIOS MEDICOS SC	2.894.957	77.351	12,96%	18,28%	13,64
270	GESECO AGUAS, S.A.	4952	DEPURACION DE AGUAS RESIDUALES	3.830.496	38.613	10,01%	9,24%	1,39
271	GESTION COMERCIAL OPTICA, S.L.	5999	DETALLISTAS DIVERSOS SC	379.881	50.567	-5,72%	19,83%	1,91
272	GIGIREY ABOGADOS, S.L.	8111	SERVICIOS LEGALES	935.450	90.028	53,73%	37,30%	4,33
273	GISVA, S.A.	2011	CARNE EMPAQ. Y EMBUT., MATADERO EXC. AVICOLA	7.062.934	42.806	0,73%	7,07%	2,07
274	GLASOF INFORMATICA, S.L.	7372	PROGRAMACION DE ORDENADORES	722.822	45.264	11,38%	22,74%	1,53
275	GOA-INVEST, S.A.U.	1542	CONTRATISTAS GENERALES	251.155.296	226.032	-5,90%	9,76%	2,18
276	GOMEZ NEIRA, S.L.	3444	TRABAJOS DE CARPINTERIA METALICA	213.430	30.471	3,96%	8,59%	2,53
277	GONVARRI GALICIA, S.A.	3462	FORJAS DE HIERRO Y ACERO	123.332.000	135.451	26,61%	10,96%	2,67
278	GRANOVA CEREALES, S.L.	5153	CEREALES (GRANOS)	8.936.961	59.075	14,94%	10,72%	8,64
279	GRUAS RODOLFO, S.L.	7394	ALQUILER Y LEASING	581.534	110.300	-1,18%	15,77%	8,07
280	GRUAS VIRGILIO ROZAS, S.L.	4213	TRANSPORTE POR CARRETERA	159.280	37.150	1,71%	15,37%	7,02
281	GRUPO PIÑEIRO SPORT, S.L.	5941	ARTICULOS PARA DEPORTE Y BICICLETAS	5.850.721	24.719	-5,12%	6,71%	1,65
282	GSA GALLEGA, S.A.	5086	EQUIPOS Y SUMINISTROS PARA PROFESIONALES	775.109	90.995	11,15%	11,61%	8,63
283	HERMANOS CASAL VAZQUEZ, S.L.	1531	PROMOTORES DE OBRAS	937.954	29.190	-14,28%	1,71%	6,13
284	HIDROCARBUROS DEL NORTE, S.L.	5541	ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	7.813.500	38.698	-2,26%	6,96%	2,41
285	HIERROS TEIXEIRA, S.L.	5051	METALES	1.925.517	33.563	4,15%	8,01%	1,80
286	HNOS. FERNANDEZ IBAÑEZ CONSIGN. PESCA,SL	5146	PESCADOS Y MARISCOS	80.225.167	101.648	5,15%	12,61%	5,52
287	HORNOS SALVATIERRA, S.L.	2099	PREPARADOS ALIMENTICIOS SC	3.298.748	37.413	1,87%	9,02%	1,77
288	HOSTAL ATLANTICO, S.A.	7021	PENSIONES Y CASAS DE HUESPEDES	389.353	52.961	-4,31%	5,19%	11,18
289	HUBRISJU, S.L.	5399	TIENDAS DE MERCANCIAS EN GENERAL SC	1.906.116	30.837	11,18%	10,51%	1,67
290	HYDRACORTE, S.L.	3444	TRABAJOS DE CARPINTERIA METALICA	7.339.405	68.206	20,83%	13,19%	5,31
291	IGLESIAS Y ALLER, S.L.	5149	COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	1.601.060	40.007	5,69%	17,25%	3,97
292	ILLAS GABEIRAS, S.L.	5812	RESTAURANTES	1.293.182	42.200	0,02%	2,76%	2,62
293	IMPOR AM GALICIA, S.L.	5013	RECAMBIOS Y ACCESORIOS PARA AUTOMOVILES	3.434.366	64.801	9,02%	13,08%	2,03
294	INDUSTRIAL RECENSE, S.L.	3448	ELEMENTOS DE METAL PREFABRICADOS	6.198.412	58.618	1,04%	9,99%	2,11
295	INDUSTRIAS PLASTICAS ARIAS, S.L.	3079	ARTICULOS PLASTICOS DIVERSOS SC	4.445.443	48.446	17,53%	27,40%	3,43
296	INDUSTRIAS PLASTICAS ORENSANAS, S.L.	3079	ARTICULOS PLASTICOS DIVERSOS SC	5.232.595	42.867	15,91%	12,54%	4,66
297	INDUSTRIAS ROKO, S.A.	2899	PRODUCTOS QUIMICOS SC	13.235.129	100.475	7,40%	10,39%	3,76
298	INGENIERIA AGRICOLA RODRIGUEZ, S.L.	8911	OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	2.694.694	32.568	45,81%	8,98%	2,04
299	INGENIERIA PERITACIONES DEL NOROESTE, SL	8911	OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	679.606	36.663	16,68%	25,56%	7,19
300	INOXGAR GARCIA PICO HERMANOS, S.L.L.	5084	MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	584.418	52.290	-3,37%	6,34%	3,13
301	INSCAL, S.L.	1711	FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	147.433	27.956	0,16%	10,23%	3,67
302	INSNOR, S.L.	1711	FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	2.570.820	32.033	14,91%	3,94%	3,15
303	INST. COMUNIC. INVESTIG. SOCIOLOGICAS,SL	7399	SERVICIOS COMERCIALES SC	923.629	68.796	18,15%	12,44%	3,55

Empresas bien gestionadas

	Empresa	Sector	2011 (en euros) Ingresos de explotación	VAB por empleado	Crecim. ingresos 10/11	Rentab. económica	Liquidez
304	INSTALACIONES ELECTRICAS MARIÑO, S.L.	1711 FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	7.583.837	77.035	54,12%	16,16%	1,73
305	INSTALACIONES NAVALES Y MONTAJES IND.,SL	1799 CONTRATISTAS ESPECIALIZADOS SC	1.468.560	41.703	23,78%	4,81%	3,13
306	INSTITUTO TECNOLOGICO OFTALMOLOGIA, S.L.	8011 MEDICINA GENERAL Y CIRUGIA Y OFTALMOLOGIA	1.116.494	71.710	13,21%	32,14%	2,46
307	INTECO INGENIERIA AVANZADA, S.L.	8911 OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	911.242	36.265	38,32%	10,69%	1,73
308	INTER IDIOMAS, S.L.	8299 ESCUELAS Y SERVICIOS EDUCATIVOS SC	228.366	65.138	8,12%	60,50%	6,84
309	INTERATLANTIC FISH, S.L.U.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	36.229.772	215.963	14,47%	14,17%	9,18
310	INTERNET CONSTRUDATA 21, S.A.	7374 PROCESO DE DATOS	1.346.159	45.812	5,87%	15,33%	4,07
311	IVI VIGO, S.L.	8091 SERVICIOS MEDICOS SC	5.497.525	119.561	9,09%	41,38%	1,68
312	J. L. REGUEIRO, S.L.	4141 TRANSPORTES DE PASAJ. EN SERV. DISCRECIONALES	1.069.636	49.174	0,77%	10,09%	5,17
313	J. RAMILO Y OTRO, S.L.	5149 COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	1.473.600	45.526	4,50%	8,96%	1,66
314	JAEL JOYERIA, S.L.	5944 JOYERIAS	2.323.111	52.692	3,35%	3,41%	3,06
315	JIM SPORTS TECHNOLOGY, S.L.	5041 ARTICULOS PARA DEPORTE Y RECREO	4.074.292	54.596	-1,34%	15,42%	3,51
316	JOCAR CORUÑA INSTALACIONES, S.L.	1711 FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	1.152.095	44.554	4,14%	21,81%	2,53
317	JOCAR VIGO INSTALAC.,CALEF.,GAS Y AFINES	1711 FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	1.330.211	38.733	3,28%	12,95%	2,34
318	JOSE FERNANDEZ PIÑEIRO, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	1.946.419	64.850	13,70%	2,81%	1,71
319	JUAN DAVID CALVIÑO CASTRO, S.L.	5149 COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	2.080.897	38.700	4,16%	22,37%	2,34
320	JUEGOS RECREATIVOS CHAOS, S.L.	7993 MAQUINAS TRAGAPERRAS PARA RECREO	382.658	103.081	3,86%	15,11%	11,45
321	JUSTO LOPEZ VALCARCEL, S.A.	2091 CONSERVAS DE PESCADO Y FRUTOS DE MAR	11.416.151	30.498	2,28%	3,06%	4,43
322	KUSILAS, S.L.	5133 TEJIDOS	6.306.522	435.748	51,31%	42,94%	3,29
323	LABORAT. ANALISIS CLINICOS LEMA Y BANDIN	8071 LABORATORIOS DE ANALISIS Y RAYOS X	4.222.926	35.979	4,79%	10,09%	1,91
324	LAMINADOS LEMA, S.L.	5072 FERRETERIA	2.323.563	63.029	-1,45%	11,58%	8,19
325	LINCOLD IBERICA, S.L.	5161 PRODUCTOS QUIMICOS	1.761.860	66.417	2,07%	9,12%	2,22
326	LOGA REPRESENTACIONES, S.L.	5039 MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION SC	5.048.877	58.214	9,12%	6,40%	4,19
327	LOS ANGELES GAS, S.L.	5171 SURTIDORES Y TERMINALES DE PETROLEO	15.889.038	62.464	8,07%	2,88%	1,58
328	LUALCO, S.L.	2011 CARNE EMPAQ. Y EMBUT., MATADERO EXC. AVICOLA	7.326.307	52.921	14,29%	8,71%	2,06
329	LUIS IGLESIAS CARREIRA, S.L.	7261 SERVICIOS FUNERARIOS	1.022.505	37.693	4,59%	18,62%	4,28
330	M.N.M. PROGRAMACION, S.L.	7372 PROGRAMACION DE ORDENADORES	1.910.377	40.522	4,44%	21,33%	2,87
331	MADERAS CELEIRO, S.L.	5031 MADERAS Y CHAPAS	1.181.990	37.679	16,66%	8,01%	2,02
332	MADERAS GARCIA DE PRESEDO, S.L.	5031 MADERAS Y CHAPAS	7.851.573	99.921	52,38%	23,57%	3,10
333	MADERAS MASMA, S.L.	5031 MADERAS Y CHAPAS	2.481.690	31.293	30,02%	9,64%	2,13
334	MADERAS NACIENTE, S.L.	5031 MADERAS Y CHAPAS	2.205.977	40.003	18,21%	10,21%	1,88
335	MAGALPES, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	7.747.276	148.307	36,55%	19,52%	1,57
336	MAGNESITAS DE RUBIAN, S.A.	1099 MINERALES SC	17.884.431	260.187	18,32%	32,10%	3,31
337	MAHIA Y FERREÑO, S.L.	5149 COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	2.941.427	44.345	0,74%	31,03%	2,83
338	MANOR INGENIERIA, S.L.	8911 OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	103.614	75.585	17,36%	3,68%	1,74
339	MANTENAE, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	803.600	51.125	-12,64%	9,60%	1,63
340	MANUEL VILLADONIGA CASAS, S.L.	849 OBTENCION DE PRODUCTOS FORESTALES SC	4.693.895	84.189	6,06%	16,04%	3,04
341	MANUFACTURAS DEL LEREZ, S.L.	3444 TRABAJOS DE CARPINTERIA METALICA	1.068.409	37.421	0,84%	15,74%	7,68
342	MAPE ASESORES, S.A.	5122 DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	31.441.075	134.827	28,75%	17,47%	1,91

Empresas bien gestionadas

Empresa	Sector	2011 (en euros) Ingresos de explotación	VAB por empleado	Crecim. ingresos 10/11	Rentab. económica	Liquidez
343 MAR ROBERO, S.L.	912 PESCADOS	1.242.049	59.364	16,39%	27,89%	3,65
344 MARALV MARINE, S.L.	5013 RECAMBIOS Y ACCESORIOS PARA AUTOMOVILES	2.913.864	120.734	1,09%	6,65%	2,37
345 MARCO AO4, S.L.	1531 PROMOTORES DE OBRAS	358.736	140.925	-9,71%	3,46%	19,98
346 MARINE INSTRUMENTS, S.A.	3829 APARATOS DE MEDICION Y CONTROL SC	18.697.366	209.584	68,67%	59,49%	3,00
347 MASCATO, S.A.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	144.781.576	420.496	16,72%	10,96%	2,24
348 MASTRAFO, S.L.	5065 EQUIPOS Y SUMINISTROS ELECTRONICOS	3.408.784	127.740	4,00%	8,87%	5,81
349 MATRAMA DE GALAICA, S.L.	4213 TRANSPORTE POR CARRETERA	602.017	34.255	6,92%	9,34%	2,76
350 MENDEZ Y DUARTE, S.L.	1751 CARPINTEROS	357.221	67.036	-13,16%	22,73%	5,18
351 MERCHANT UNION, S.L.U.	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	1.331.313	35.836	-0,32%	4,56%	2,44
352 METODOS DE CONTROL DE PRAGAS, S.L.	7342 DESINFECCION Y FUMIGACION	87.709	31.269	1,96%	26,11%	5,23
353 MIGUEL SORO, S.L.	5149 COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	1.367.220	35.452	-2,27%	12,64%	3,79
354 MIGUEZ CUTRIN, S.L.	1797 ALQUILER DE MAQUINARIA PARA LA CONSTRUCCION	1.292.673	31.574	-2,39%	2,10%	1,74
355 MINAS DE BANDEIRA, S.A.	1442 ARENA Y GRAVILLA PARA LA CONSTRUCCION	5.704.217	92.053	43,32%	14,53%	2,88
356 MONFORDENT, S.L.	8021 DENTISTAS	238.491	76.906	3,22%	8,54%	5,57
357 MONY BAL, S.L.	5813 BARES Y CAFETERIAS	211.608	29.505	-3,98%	7,28%	7,84
358 MOTIVO J.C.B. GALICIA, S.A.	5082 MAQUINARIA PARA CONSTRUCCION Y MINERIA	3.745.692	48.777	7,36%	3,43%	3,23
359 MOVILSARRIA, S.L.	5065 EQUIPOS Y SUMINISTROS ELECTRONICOS	9.600.056	201.140	30,48%	15,29%	2,43
360 NARDO MARTINEZ, S.A.	7538 REPARACIONES DE AUTOMOCION EN GENERAL	878.621	51.843	23,35%	19,03%	4,34
361 NAVALCO SERV. REPARACION MANTEN. MOTORES	7539 TALLERES DE REPARACION DE AUTOMOCION SC	1.284.589	65.969	7,73%	16,91%	2,59
362 NEOGRAF ALVEDRO, S.L.	2751 IMPRENTAS COMERCIALES-TEXTOS (TIPOGRAFIA)	16.406.420	50.652	24,87%	11,42%	1,65
363 NEUMATICOS JOSE SANCHEZ, S.L.	7538 REPARACIONES DE AUTOMOCION EN GENERAL	1.832.180	35.279	-5,24%	7,18%	2,41
364 NEUMATICOS LUIS, S.L.	5531 SUMINISTROS PARA EL AUTOMOVIL	2.481.123	26.397	-2,50%	2,30%	2,33
365 NOA MADERA CREATIVA, S.L.	2531 MUEBLES PARA EDIFICIOS PUBLICOS	14.154.694	43.091	89,91%	4,55%	2,11
366 NOROESTE VETERINARIO, S.L.	5122 DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	5.702.765	72.855	9,11%	11,27%	2,37
367 NOSOPLAS, S.L.U.	3079 ARTICULOS PLASTICOS DIVERSOS SC	7.543.985	118.253	12,48%	7,27%	2,72
368 NUÑEZ CORUÑA, S.L.	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	2.077.880	39.535	-0,27%	10,94%	1,69
369 NURICLIMA GALICIA, S.L.	1711 FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	1.457.510	37.556	5,51%	9,15%	1,76
370 OFFICE GALICIA, S.L.	7379 SERVICIOS RELACIONADOS CON COMPUTACION SC	516.075	44.248	14,10%	12,65%	11,48
371 OFICINA CONTABLE TRIBUTARIA, S.L.	7392 ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	1.604.831	37.235	6,63%	3,37%	2,34
372 O'PREVE, S.L.	2034 VEGETALES, FRUTAS Y SOPAS, SECAS O DESHIDRAT.	233.106	68.740	6,83%	7,35%	6,02
373 OPTARE SOLUTIONS, S.L.	7379 SERVICIOS RELACIONADOS CON COMPUTACION SC	4.318.804	44.696	65,87%	10,33%	1,48
374 ORBUGAS, S.L.	1711 FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	762.665	30.009	-4,92%	2,90%	6,19
375 ORTHO MED, S.L.	5999 DETALLISTAS DIVERSOS SC	502.238	37.442	14,89%	11,23%	4,32
376 ORTOPEDIA ATLANTICA, S.L.	5086 EQUIPOS Y SUMINISTROS PARA PROFESIONALES	446.046	103.263	-0,83%	4,16%	2,15
377 OS NENOS, S.L.	5945 JUGUETERIAS	911.589	25.138	-2,35%	3,73%	1,88
378 OSMOS SISTEMAS ELECTRICOS, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	21.075.615	57.359	4,03%	8,00%	1,79
379 OVAPISCIS, S.A.	921 CRIADEROS Y VIVEROS DE PESCADOS	1.786.809	86.128	5,61%	33,22%	5,44
380 PABLO GUZMAN PEREZ E HIJOS, S.L.	5143 PRODUCTOS LACTEOS	1.151.543	41.618	10,22%	14,33%	13,67
381 PACK Y SEALS IBERICA, S.L.U.	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	795.375	66.475	29,04%	6,04%	5,92

Empresas bien gestionadas

Empresa	Sector	2011 (en euros) Ingresos de explotación	VAB por empleado	Crecim. ingresos 10/11	Rentab. económica	Liquidez
382 PADRONESA INDUSTRIAL DE CURTIDOS, S.A.	3111 TENERIA Y ACABADO DE CUERO	12.280.452	33.995	8,73%	5,45%	1,77
383 PAEZ RODRIGUEZ, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	2.997.827	105.609	12,58%	16,57%	1,63
384 PALACIOS BUS, S.L.	4131 TRANSPORTE DE PASAJEROS POR CARRETERA	675.782	35.902	5,63%	3,81%	1,62
385 PALAS COMUNICACIONS, S.L.	7319 SERVICIOS DE PUBLICIDAD SC	1.632.009	122.677	4,76%	31,83%	18,90
386 PARKING ROSALIA DE CASTRO, S.L.	7525 APARCAMIENTOS EN EDIF. Y LOCALES SUBTERRANEOS	973.192	381.710	-2,23%	60,78%	3,35
387 PARTLER 2006, S.L.	6519 PROPIETARIOS-ADMINISTRADORES DE BIENES RAICES	119.414.000	58.550.000	29,06%	8,92%	10,24
388 PASEK MINERALES, S.A.	1499 DIVERSOS MINERALES NO METALICOS SC	6.458.923	97.946	3,63%	25,31%	3,03
389 PASTEURIZADOS CIES, S.L.U.	2091 CONSERVAS DE PESCADO Y FRUTOS DE MAR	1.648.093	53.166	7,08%	10,67%	1,57
390 PASTEURIZADOS DEL MAR, S.L.U.	2092 PESCADOS Y PDTOS. DEL MAR FRESCOS Y CONGELADOS	1.419.640	93.587	-0,04%	30,21%	1,69
391 PAZO DE SEÑORANS, S.L.	2084 VINOS Y BRANDY	2.240.174	47.137	3,16%	5,88%	2,78
392 PEREZ TORRES HANDLING, S.A.	4422 TRANSPORTES DE CABOTAJE E INTERCOSTAS	3.962.824	100.852	16,28%	15,98%	2,78
393 PERIODONTICS, S.L.	8021 DENTISTAS	1.846.187	55.234	16,03%	31,29%	3,91
394 PERITAJES PEREIRA, S.L.	8911 OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	273.692	41.820	-1,52%	26,50%	6,47
395 PESCADOS PEREZ PIÑEIRO, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	44.691.611	82.723	21,31%	15,21%	2,38
396 PESCARMAR, S.L.U.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	54.311.004	39.292	6,33%	10,59%	1,93
397 PESQUERA INTER, S.L.	912 PESCADOS	7.045.271	140.111	18,99%	15,99%	5,01
398 PESQUERAS DE BON, S.A.	912 PESCADOS	6.539.442	145.051	10,76%	23,75%	3,61
399 PESQUERIAS AMEVID, S.L.	912 PESCADOS	1.523.276	61.829	13,22%	22,43%	2,75
400 PESQUERIAS MARTINEZ QUELLE, S.L.	912 PESCADOS	1.461.936	58.360	30,51%	23,88%	3,62
401 PETEIRO MOTOR, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	2.884.575	69.662	25,09%	12,38%	3,08
402 PICCOLO RANCHO, S.A.	751 SERVICIOS PARA GANADERIA	330.450	238.058	21,62%	14,54%	2,07
403 PIELES DE GALICIA, S.L.	3111 TENERIA Y ACABADO DE CUERO	2.219.379	47.395	15,58%	16,60%	1,67
404 PINAQUE, S.L.	5531 SUMINISTROS PARA EL AUTOMOVIL	356.708	29.928	7,60%	8,32%	1,78
405 PITEIRA CIBEIRA, S.A.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	745.140	39.116	5,42%	5,60%	4,34
406 PIZARRAS ROZADAIS, S.L.	1429 PIEDRAS SC	4.957.260	56.863	-0,65%	3,19%	1,87
407 POBESALUD, S.L	8069 HOSPITALES ESPECIALIZ. EXCLUYENDO PSIQUIATRIA	452.286	51.425	-5,14%	10,87%	2,34
408 POMPAS FUNEBRES DE AROSA, S.L.	7261 SERVICIOS FUNERARIOS	1.273.382	29.463	4,22%	4,07%	3,61
409 POMPAS FUNEBRES DE ORDENES, S.L.	7261 SERVICIOS FUNERARIOS	385.910	39.765	-1,82%	4,58%	3,15
410 POMPAS FUNEBRES DEL NOROESTE, S.A.	7261 SERVICIOS FUNERARIOS	1.307.436	45.134	1,26%	32,39%	1,91
411 PONTEVICUS, S.L.	5311 GRANDES ALMACENES	136.682.126	31.403	-0,44%	14,23%	2,10
412 PORTALCONSA, S.L.	5147 CARNES Y PRODUCTOS CARNICOS	19.434.980	38.503	9,45%	3,94%	1,83
413 PORVAZ VILAGARCIA, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	5.908.504	127.324	94,03%	4,44%	1,48
414 POSSUM 74, S.L.	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	5.678.227	59.230	132,37%	59,92%	2,26
415 POSTES XEIXALVO, S.L.U.	3272 PREFABRICADOS DE HORMIGON	3.995.344	59.590	5,90%	11,42%	6,50
416 PRODUCTOS DEL AUTOMOVIL, S.A.	5531 SUMINISTROS PARA EL AUTOMOVIL	720.390	29.836	-5,28%	7,45%	2,37
417 PRODUCTOS DISICLIN, S.A.	2841 JABON, DETERGENTES Y PDTOS PARA LA LIMPIEZA	3.792.717	50.809	22,04%	7,50%	2,05
418 PRODUCTOS PESQUEROS GALLEGOS, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	30.701.072	66.100	45,80%	8,79%	1,60
419 PRODUCTOS SANITARIOS GALLEGOS, S.L.	5086 EQUIPOS Y SUMINISTROS PARA PROFESIONALES	3.461.146	141.782	21,02%	22,26%	3,18
420 PROGANDO, S.L.	2048 ALIMENTOS PREPARADOS PARA ANIMALES SC	32.719.004	63.214	21,22%	9,74%	1,91

Empresas bien gestionadas

	Empresa	Sector	2011 (en euros) Ingresos de explotación	VAB por empleado	Crecim. ingresos 10/11	Rentab. económica	Liquidez
421	PROMOCIONES ALOJAMIENTOS CANTABRICO, S.A	1531 PROMOTORES DE OBRAS	1.218.410	97.535	13,48%	5,09%	50,76
422	PROMOCIONES MALLON VILAS I, S.L.	1531 PROMOTORES DE OBRAS	5.786.351	238.250	27,96%	11,21%	3,24
423	PROMOCIONES MARXION, S.L.	1531 PROMOTORES DE OBRAS	1.300.418	883.996	-6,09%	28,28%	8,00
424	PROQUIGA PRODUCTOS QUIMICOS GALLEGOS, SA	5149 COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	9.483.111	90.736	18,14%	12,22%	1,66
425	PSICOTECNICO CUATRO CAMINOS, S.L.	8091 SERVICIOS MEDICOS SC	333.119	43.016	-4,88%	31,46%	7,31
426	PSICOTECNICO SAN ROQUE, S.L.	8091 SERVICIOS MEDICOS SC	596.498	94.799	4,63%	80,40%	9,31
427	PUMARES, S.A.	5133 TEJIDOS	263.090	94.609	15,96%	10,95%	12,18
428	PURIFICACION CAMESELLE MENDEZ, S.L.	7392 ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	255.200	64.981	0,24%	15,12%	9,79
429	QATRO-ELECT-INGEN. Y SERVIC. ELECTRICOS	8911 OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	2.352.044	64.115	58,11%	36,53%	4,15
430	QUERES TECNOLOGIAS, S.L.	7379 SERVICIOS RELACIONADOS CON COMPUTACION SC	653.081	49.916	52,05%	41,42%	4,14
431	RABELAS, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	869.507	36.586	-4,86%	1,99%	1,80
432	RAXA LOBA, S.L.	5733 INSTRUMENTOS Y EQUIPOS MUSICALES, DISCOS	496.726	55.215	1,90%	3,98%	1,86
433	RECICLAJES BERGONDO, S.L.	5093 DESPERDICIOS Y CHATARRAS	2.451.313	121.766	6,42%	71,72%	5,79
434	RECREATIVOS JOSE LUIS, S.L.	7993 MAQUINAS TRAGAPERRAS PARA RECREO	200.451	35.948	5,59%	10,13%	2,65
435	RECYGES, S.L.	7321 AGENCIAS INFORM. COMERCIAL Y COBRO DE CREDITOS	1.345.470	46.014	8,99%	17,62%	4,25
436	REGNATEC GALICIA, S.L.	5712 MUEBLES	883.196	46.437	0,26%	18,12%	2,73
437	REMEGAL NOROESTE, S.L.	5086 EQUIPOS Y SUMINISTROS PARA PROFESIONALES	2.198.057	54.287	-2,41%	14,17%	1,81
438	REPRESENT. DISTRIB. TEXT. JORGE Y CONDE	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	3.527.760	83.442	43,37%	20,58%	2,03
439	REPRESENTACIONES A. GONZALEZ, S.L.	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	397.382	141.281	43,78%	34,61%	6,58
440	REPRESENTACIONES PAN RODO, S.L.	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	798.953	101.961	22,97%	8,25%	1,53
441	REVESTIMENTOS GAREA GAREA, S.L.	1752 REVESTIMIENTO DE SUELOS Y SIMILARES SC	252.182	28.975	10,02%	5,69%	24,99
442	ROBERTO JOYERO VIGO, S.L.	5944 JOYERIAS	4.442.920	144.243	30,36%	22,39%	5,79
443	ROBERTO VERINO DIFUSION, S.A.	2399 PRODUCTOS FABRICADOS DE TEXTILES SC	39.992.897	32.268	0,66%	7,38%	2,08
444	RODAMIENTOS Y ACCESORIOS CONDE, S.L.	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	3.072.555	78.852	9,34%	17,45%	5,62
445	RODIAUTO, S.L.	5531 SUMINISTROS PARA EL AUTOMOVIL	608.226	46.680	-3,36%	7,74%	2,37
446	ROSA CASTRO, S.L.	2741 PUBLICACIONES DIVERSAS SC	156.568	141.806	43,16%	6,45%	2,15
447	ROYDISA, S.A.	5085 SUMINISTROS INDUSTRIALES	6.718.640	37.249	5,67%	6,42%	2,00
448	RUAR HISPANIA, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	7.138.293	60.950	20,95%	8,44%	8,17
449	RUBAL SISTEMAS, S.L.	1711 FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	2.684.389	37.161	-6,02%	6,71%	2,15
450	RUCAMANQUI HIGIENE, S.L.	5912 FARMACIAS	1.365.679	65.171	5,81%	4,66%	2,10
451	RUXIDOIRA, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	1.486.489	77.576	11,44%	21,07%	3,44
452	S & M JAISA DISTRIBUCIONES TEXTILES,S.L.	5133 TEJIDOS	3.778.000	1.353.747	57,03%	47,41%	2,00
453	S.K. SELNOVA TEXTIL, S.L.	5134 ARTICULOS DE MERCERIA Y LENCERIA	2.970.310	33.132	20,41%	4,52%	3,92
454	SABARIZ Y MOURELLE, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	1.461.232	35.676	6,52%	9,08%	1,77
455	SALGADO CONSEJEROS DE GESTION, S.L.	7392 ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	142.969	32.727	-1,82%	6,45%	3,13
456	SALON CASABLANCA, S.L.	7993 MAQUINAS TRAGAPERRAS PARA RECREO	2.358.698	70.409	13,88%	18,40%	4,67
457	SALVADOR E HIJOS NARON, S.L.	5093 DESPERDICIOS Y CHATARRAS	3.700.495	82.474	25,36%	34,03%	4,62
458	SALVORA VENTO, S.L.	7699 TALLERES DE REPARACIONES SC	4.311.591	56.199	13,32%	18,28%	1,67
459	SAN JUAN AISLAMIENTOS Y EMBALAJES,S.L.U.	3079 ARTICULOS PLASTICOS DIVERSOS SC	6.475.051	104.849	28,52%	17,58%	3,48

Empresas bien gestionadas

Empresa	Sector	2011 (en euros) Ingresos de explotación	VAB por empleado	Crecim. ingresos 10/11	Rentab. económica	Liquidez
460 SANATORIO SOUTO BOO, S.L.	8069 HOSPITALES ESPECIALIZ. EXCLUYENDO PSIQUIATRIA	1.486.984	49.200	-2,03%	3,68%	3,15
461 SANCHEZ CORUÑA, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	5.076.595	38.843	8,85%	9,16%	1,62
462 SANTIAGO INTERIORES, S.L.	5722 ELECTRODOMESTICOS	1.597.270	42.977	0,84%	4,50%	4,80
463 SANTIAGUESA CANALIZACIONES Y OBRAS, S.L.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	1.490.009	27.299	-5,73%	4,20%	2,05
464 SANTIAGUESA METROPOLITANA, S.L.	4131 TRANSPORTE DE PASAJEROS POR CARRETERA	1.601.657	182.474	9,52%	9,79%	3,42
465 SARO MOVIL, S.L.	5511 CONCESIONARIOS DE AUTOMOVILES NUEVOS Y USADOS	892.336	27.568	1,55%	3,77%	3,44
466 SARVAL BIO-INDUSTRIES NOROESTE, S.A.U.	2091 CONSERVAS DE PESCADO Y FRUTOS DE MAR	40.679.375	183.451	18,09%	38,44%	2,06
467 SAVELO, S.L.	2841 JABON, DETERGENTES Y PRODUCTOS PARA LA LIMPIEZA	1.712.608	60.094	12,39%	17,96%	2,71
468 SERBAL NARON, S.L.	3731 CONSTRUCCION Y REPARACION DE BUQUES	1.656.214	58.028	24,18%	47,54%	3,63
469 SERMARINE, S.L.	8911 OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	1.557.565	48.001	-5,19%	15,90%	2,51
470 SERV. ESPAÑ. SEG. INVESTIG. PRIVADA, S.L	7393 SERVICIOS DE SEGURIDAD, DETECTIVES	203.959	80.391	10,95%	3,51%	1,86
471 SERVICIO MANTENIMIENTO CALORIA, S.L.	1711 FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	230.338	26.723	-11,66%	4,93%	1,60
472 SERVICIOS FUNERARIOS DO BARBANZA, S.L.	7261 SERVICIOS FUNERARIOS	398.609	46.635	11,91%	21,86%	2,86
473 SERVICIOS FUNERARIOS SAN JOSE, S.L.	7261 SERVICIOS FUNERARIOS	269.782	48.607	-0,20%	24,57%	7,45
474 SERVICIOS POLIGONO PIADELA, S.L.	4213 TRANSPORTE POR CARRETERA	5.663.411	36.282	7,70%	10,28%	5,31
475 SGL CARBON, S.A.	3624 PRODUCTOS DE CARBON Y GRAFITO	175.286.524	286.778	6,27%	22,22%	2,15
476 SILENUS CONSULTORIA, S.L.	7379 SERVICIOS RELACIONADOS CON COMPUTACION SC	542.115	38.261	35,80%	6,41%	2,87
477 SIMCE CONSULTORES, S.L.	8911 OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	661.207	98.991	11,04%	17,90%	3,88
478 SISTEL-NOR, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	291.324	90.534	49,89%	1,36%	2,23
479 SISTEMAS EUROPEOS DE TECNOLOGIA, S.L.	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	2.308.402	116.330	56,22%	23,26%	2,26
480 SISTEMAS MACROCOPIA, S.L.	5065 EQUIPOS Y SUMINISTROS ELECTRONICOS	1.494.360	60.070	8,31%	10,18%	5,26
481 SOCIEDAD TEXTIL LONIA, S.A.	2399 PRODUCTOS FABRICADOS DE TEXTILES SC	240.934.249	63.047	18,71%	24,85%	2,28
482 SONDEOS MAR, S.L.	1781 AGUAS, SONDEOS Y POZOS	581.776	35.546	-7,70%	5,96%	2,67
483 SOUTO MONTES, S.L.	1531 PROMOTORES DE OBRAS	1.186.863	56.714	12,57%	1,99%	2,45
484 STERN 20, S.L.	5999 DETALLISTAS DIVERSOS SC	185.367	32.279	2,41%	4,89%	3,59
485 STOLT SEA FARM, S.A.	921 CRIADEROS Y VIVEROS DE PESCADOS	41.184.410	94.581	19,54%	17,15%	4,54
486 SUFLENORSA CONSIGNACIONES, S.L.	4712 AGENTES CONSIGNATARIOS	751.471	124.905	21,63%	9,33%	1,65
487 SUINCA DE EQUIPAMIENTO INDUSTRIAL, S.L.	5411 TIENDAS DE COMESTIBLES	980.206	32.155	44,38%	2,81%	1,37
488 SUMINISTROS GALAICOS DE AUTOMOCION, S.L.	5013 RECAMBIOS Y ACCESORIOS PARA AUTOMOVILES	6.083.224	108.254	12,92%	24,86%	1,42
489 SUMINISTROS INDUSTRIALES VALDEORRAS, S.L	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	3.412.213	64.616	7,43%	6,37%	2,68
490 SUMINISTROS Y AFILADOS, S.L.	3559 MAQUINARIA SC	470.311	53.556	0,01%	7,62%	1,53
491 SUMIPON, S.L.	5085 SUMINISTROS INDUSTRIALES	5.123.483	78.998	39,94%	12,27%	2,50
492 SUPERMERCADO MERCAMAS TUÑAS, S.L.	5411 TIENDAS DE COMESTIBLES	3.064.327	48.552	-1,72%	19,58%	3,14
493 SUREYA, S.L.	5013 RECAMBIOS Y ACCESORIOS PARA AUTOMOVILES	4.409.616	50.065	0,20%	8,10%	2,22
494 SUYMETAL ARAGUNDE, S.L.	5093 DESPERDICIOS Y CHATARRAS	2.263.629	81.672	24,09%	23,72%	1,44
495 T.A.R. ASESORES, S.L.	7392 ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	211.573	40.209	1,02%	11,97%	5,43
496 TALLER ELECTRICO HERMANOS MARTINEZ, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	1.494.468	33.798	15,00%	4,68%	2,31
497 TALLERES DAVISAN, S.L.	7538 REPARACIONES DE AUTOMOCION EN GENERAL	914.414	33.835	1,52%	19,32%	2,71
498 TALLERES EUGENIO BARREIRO, S.L.U.	7699 TALLERES DE REPARACIONES SC	661.017	53.664	21,38%	10,96%	11,02

Empresas bien gestionadas

Empresa	Sector	2011 (en euros) Ingresos de explotación	VAB por empleado	Crecim. ingresos 10/11	Rentab. económica	Liquidez
499 TALLERES FELIPE RODRIGUEZ, S.L.	7538 REPARACIONES DE AUTOMOCION EN GENERAL	1.022.182	39.242	22,79%	6,79%	1,89
500 TALLERES LOPEZ GALICIA, S.L.	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	260.276	221.726	71,34%	32,46%	6,27
501 TALLERES PEREZ VEIGA, S.L.	7538 REPARACIONES DE AUTOMOCION EN GENERAL	196.124	35.169	-3,19%	4,70%	3,24
502 TALLERES PORTELIÑA, S.L.	7538 REPARACIONES DE AUTOMOCION EN GENERAL	604.998	30.588	10,74%	7,99%	3,61
503 TALLERES ROCA LOPEZ, S.L.	3731 CONSTRUCCION Y REPARACION DE BUQUES	963.774	39.628	8,54%	9,37%	1,98
504 TALLERES VELOSO, S.L.	7538 REPARACIONES DE AUTOMOCION EN GENERAL	2.180.118	47.388	-0,48%	8,46%	2,12
505 TANATORIO AS BURGAS, S.L.	7261 SERVICIOS FUNERARIOS	320.648	68.986	5,06%	15,12%	17,30
506 TATRAPLAN RESTAURANTES, S.L.	5812 RESTAURANTES	2.802.777	32.504	9,28%	16,03%	2,65
507 TECNICA DENTAL STUDIO VP, S.L.	8072 LABORATORIOS PROTESICOS DENTALES	1.887.835	32.915	7,34%	8,01%	2,23
508 TECNICAS ANTICORROSIVAS NOROESTE, S.L.	1721 PINTORES, EMPAPELADORES Y DECORADORES	1.049.113	36.234	-8,04%	5,00%	2,40
509 TECNICAS DEL MAR VIGO, S.L.	5999 DETALLISTAS DIVERSOS SC	1.193.678	39.776	9,28%	12,87%	1,74
510 TECNICAS IMPERMEABILIZAC. APLICADAS, S.L	1799 CONTRATISTAS ESPECIALIZADOS SC	1.055.129	34.472	27,70%	4,18%	3,28
511 TEGASCA, S.L.	5719 ARTICULOS DIVERSOS PARA EL HOGAR	2.068.951	137.280	-2,59%	8,98%	1,65
512 TEMPE, S.A.	5139 CALZADOS	793.068.845	148.294	11,61%	20,47%	1,45
513 TODO BIO, S.L.	5812 RESTAURANTES	468.203	31.067	2,36%	14,13%	3,95
514 TOMIGAS, S.L.	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	3.151.364	42.592	7,27%	3,42%	2,37
515 TORNILLERIA Y FIJACIONES DE GALICIA, S.L	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	1.417.576	97.926	13,67%	13,52%	2,67
516 TORVIGO SUMINISTROS INDUSTRIALES, S.L.	5085 SUMINISTROS INDUSTRIALES	2.860.070	52.166	25,10%	8,11%	2,86
517 TOUS JOYEROS GALICIA, S.L.	5944 JOYERIAS	3.088.862	37.678	10,72%	29,58%	1,41
518 TOUS JOYEROS LUGO, S.L.	5944 JOYERIAS	1.396.884	66.187	0,17%	47,41%	1,33
519 TOUS ORENSE, S.L.	5944 JOYERIAS	1.001.651	49.495	0,50%	33,89%	2,29
520 TRANS-AYAN, S.L.	4213 TRANSPORTE POR CARRETERA	4.113.413	70.050	20,00%	27,55%	4,58
521 TRANSIGALICIA, S.L.	4789 OTROS SERVICIOS ANEXOS PARA EL TRANSPORTE SC	6.187.213	126.989	31,95%	27,46%	2,67
522 TRANSPORTES ANDRES RUANOVA, S.L.	4213 TRANSPORTE POR CARRETERA	1.928.392	88.731	7,74%	6,99%	27,43
523 TRANSPORTES ARTURO GARCIA E HIJOS, S.L.	4213 TRANSPORTE POR CARRETERA	1.245.038	63.408	11,96%	14,60%	4,68
524 TRANSPORTES GARCIA BASADRE, S.L.	4213 TRANSPORTE POR CARRETERA	2.821.413	45.053	10,48%	4,65%	2,01
525 TRANSPORTES J. ARES E HIJOS, S.L.	4213 TRANSPORTE POR CARRETERA	1.039.471	78.645	21,00%	20,60%	4,52
526 TRANSPORTES PIADELA, S.L.	4213 TRANSPORTE POR CARRETERA	12.598.561	39.560	6,53%	6,74%	3,39
527 TRATAMIENTOS ECOLOGICOS DEL NOROESTE,S.L	5093 DESPERDICIOS Y CHATARRAS	2.776.651	157.939	3,79%	23,61%	1,97
528 TRIÑANES E HIJOS SUMINISTROS INDUSTR.,SL	5651 CONFECCIONES EN GENERAL	954.515	28.049	-2,43%	7,84%	2,13
529 URBARRIO, S.L.	5531 SUMINISTROS PARA EL AUTOMOVIL	4.911.797	35.046	-0,35%	3,86%	4,05
530 VASCOGALI, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	3.021.542	39.876	-4,41%	4,43%	1,60
531 VEIGA E BURES, S.L.	5999 DETALLISTAS DIVERSOS SC	191.064	25.868	6,31%	7,76%	1,75
532 VIAJES ABRA-MAR, S.A.	4722 AGENCIAS DE VIAJES	7.615.442	44.653	21,40%	8,45%	1,43
533 VIAJES ORBIS, S.A.	4722 AGENCIAS DE VIAJES	2.317.438	74.553	0,71%	21,80%	3,61
534 VICENTE SUAREZ Y COMPAÑIA, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	3.647.289	89.455	9,41%	18,01%	2,25
535 VIDAL PAMPIN, S.L.	5949 MERCERIA Y ARTICULOS DE MODISTERIA	184.828	164.290	-5,08%	5,74%	2,37
536 XILO GALICIA, S.L.	4953 RECOGIDA Y TRATAMIENTO DE BASURA	5.138.523	129.146	39,85%	13,86%	4,45
537 XYLAZEL, S.A.	2851 PINTURAS, BARNICES, LACAS Y ESMALTES	17.337.436	78.388	-0,99%	17,91%	1,72

Empresas bien gestionadas

	Empresa	Sector	2011 (en euros) Ingresos de explotación	VAB por empleado	Crecim. ingresos 10/11	Rentab. económica	Liquidez
538	YAMARCO SPORT, S.A.	5531 SUMINISTROS PARA EL AUTOMOVIL	1.076.782	39.167	1,31%	2,12%	2,19
539	YAÑEZ CANDALES, S.L.	5251 FERRETERIA	826.355	68.732	36,68%	6,29%	5,30
540	Z.R. FASHION, S.L.	5699 CONFECCIONES Y COMPLEMENTOS DIVERSOS SC	1.028.366	24.163	-2,80%	2,84%	3,40

Seguidamente analizaremos las diez primeras empresas bien gestionadas en función de los ingresos que obtuvieron en 2011.

Ranking de empresas bien gestionadas en función de los ingresos de explotación, 2011

		Ingresos 2011 (euros)	
1	TEMPE, S.A. Grupo: INDITEX	793.068.845	Mayoristas de calzados
2	GOA-INVEST, S.A.U. Grupo: INDITEX	251.155.296	Contratistas generales
3	SOCIEDAD TEXTIL LONIA, S.A. Grupo: TEXTIL LONIA	240.934.249	Fabricantes de artículos y productos textiles
4	CIMPOR TRADING, S.A. Grupo: CIMPOR	181.470.321	Mayoristas de materiales para la construcción diversos
5	SGL CARBON, S.A. Grupo: SGL CARBON	175.286.524	Fabricantes de productos de carbón y grafito
6	MASCATO, S.A. Grupo: MASCATO	144.781.576	Mayoristas de pescados y mariscos
7	PONTEVICUS, S.L. Grupo: GADISA	136.682.126	Grandes almacenes
8	GONVARRI GALICIA, S.A. Grupo: GONVARRI	123.332.000	Fabricantes de forjas de hierro y acero
9	CALVO CONSERVAS, S.L.U. Grupo: CALVO	121.311.943	Fabricantes de conservas de pescado y frutos de mar
10	PARTLER 2006, S.L. Grupo: PARTLER 2006	119.414.000	Propietarios-administradores de bienes raíces

Esta clasificación la encabezan dos empresas pertenecientes al grupo empresarial gallego INDITEX, ambas empresas de dos sectores muy diferenciados. TEMPE, S.A. empresa mayorista de calzados y GOA-INVEST, S.A.U. que realiza actividades de contratistas generales.

En tercer lugar se ubica la empresa TEXTIL LONIA, S.A. del grupo TEXTIL LONIA, realizando actividades de fabricación de artículos y productos textiles.

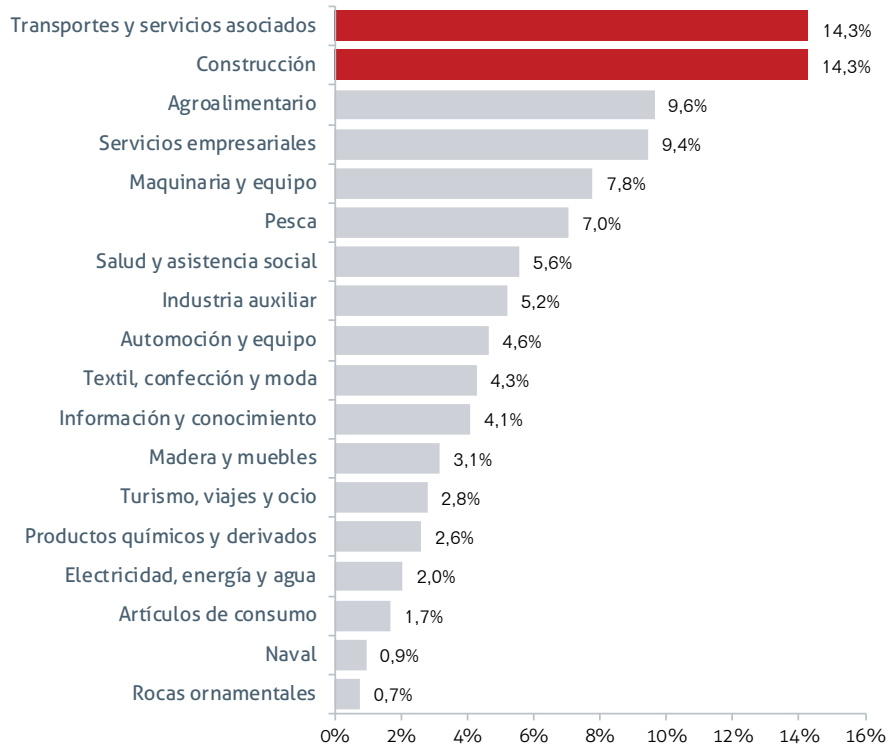
5·2·3 Las empresas bien gestionadas por sistema productivo

En el siguiente gráfico analizaremos la distribución sectorial de estas 540 empresas BG. Se estudiarán los sistemas productivos a los que pertenecen y dentro de ellos los sectores en los que desarrollan su actividad empresarial. Estableceremos esta clasificación en función del número de empresas de cada sistema productivo que hayan alcanzado este indicador de mejores prácticas empresariales.

Los sistemas productivos de transportes y de construcción son los que ostentan un mayor número de empresas BG de la muestra de este estudio, un total de 77 empresas han alcanzado este indicador, lo cual supone un 14.3% del total de empresas bien gestionadas.

En el sector de transportes se localiza un mayor número de empresas en las actividades de estaciones de servicio y gasolineras, transporte de mercancías por carretera y transporte de pasajeros por carretera.

Empresas bien gestionadas por sistema productivo



Respecto a la construcción destacar las actividades de fontanería, calefacción y aire acondicionado, instalaciones eléctricas, promotores do obras y contratistas generales, fundamentalmente.

En tercer lugar se encuentra el sistema productivo agroalimentario donde mayoristas de comestibles y productos relacionados, tiendas de comestibles, mayoristas de cereales, mayoristas de carne y productos cárnicos y fabricantes de vinos y brandy, son los sectores más relevantes en cuanto al número de empresas.

Un 9,4% se ubica en servicios empresariales, en este sistema productivo asesoría y relaciones públicas de empresas, oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura, servicios funerarios y servicios comerciales diversos son los sectores más reseñables.

Con un 7,8% el sistema productivo de la maquinaria. Aquí destacaremos actividades de mayoristas de maquinaria y equipo industrial, talleres de reparaciones, entre otras.

Pesca ostenta el 7% de empresas BG, mayoristas de pescados y mariscos, fabricantes de conservas de pescado y frutos de mar y extracción pesquera poseen un mayor número de empresas con este indicador.

Los sistemas productivos restantes registran concentraciones de empresas bien gestionadas inferiores al 6% del total.

5·2·4 Las empresas bien gestionadas por comarca

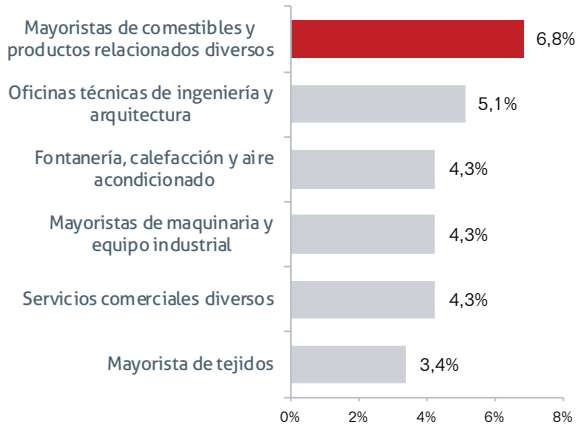
En este apartado analizaremos las 540 empresas bien gestionadas desde la óptica de la distribución territorial bajo una perspectiva comarcal.

Empresas bien gestionadas por comarca

	empresas nº	empresas %
A Coruña	117	21,67%
Vigo	99	18,33%
Santiago	39	7,22%
Lugo	30	5,56%
Pontevedra	24	4,44%
Ourense	22	4,07%
Ferrol	20	3,70%
O Salnés	18	3,33%
Barbanza	12	2,22%
Betanzos	11	2,04%
Caldas	11	2,04%
Bergantiños	9	1,67%
Terra Chá	9	1,67%
A Mariña Central	8	1,48%
O Morrazo	8	1,48%
Ordes	7	1,30%
O Baixo Miño	6	1,11%
Terra de Lemos	6	1,11%
Valdeorras	6	1,11%
Otras	78	14,44%
Total	540	100%

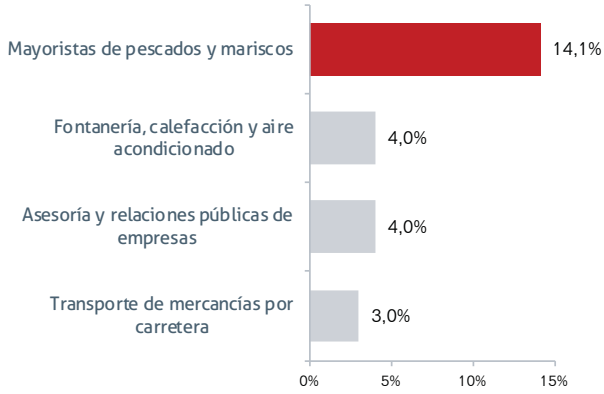
Otras: A Mariña Occidental, A Mariña Oriental, Deza, Sarria, Xallas, A Fonsagrada, Eume, Arzúa, Fisterra, O Condado, Ortegal, Os Ancares, Terra de Melide, Terra de Soneira, A Ulloa, Chantada, O Sar, Terra de Celanova, Meira, A Paradanta, A Barcala, Allariz-Maceda, A Limia, Muros, O Carballiño, O Ribeiro, Tabeirós-Terra de Montes, Baixa Limia

Sectores con el mayor número de empresas bien gestionadas en la comarca de A Coruña



% sobre el total de empresas bien gestionadas de la comarca

Sectores con el mayor número de empresas bien gestionadas en la comarca de Vigo



% sobre el total de empresas bien gestionadas de la comarca

El 40% de las empresas bien gestionadas se ubican en las comarcas de A Coruña y Vigo. Seguidamente analizaremos las actividades más relevantes en cada una de estas comarcas.

A nivel comarcal es A Coruña la que registra un mayor número de empresas BG. Estas empresas se localizan fundamentalmente en actividades de mayoristas de comestibles y productos relacionados, oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura, fontanería, calefacción y aire acondicionado, mayoristas de maquinaria y equipo industrial, servicios comerciales diversos y mayoristas de tejidos.

En la comarca de Vigo, actividades como la distribución mayorista de pescados y mariscos, fontanería, calefacción y aire acondicionado, asesoría y relaciones públicas de empresas y transporte de mercancías por carretera, son las más relevantes.

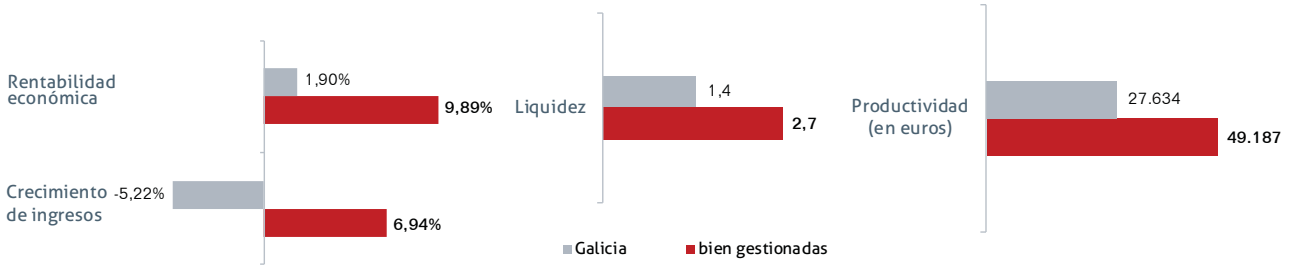
Santiago, Lugo y Pontevedra registran un 7,22%, un 5,56% y un 4,44%, respectivamente.

5·2·5 La importancia de las empresas bien gestionadas

Como ya mencionamos en el primer apartado de este capítulo, las empresas bien gestionadas 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 en el período 2009-2011.

En el siguiente gráfico se hace más patente si cabe la fortaleza de los valores de las empresas bien gestionadas respecto a los registrados por la empresa gallega.

Parámetros empresas bien gestionadas 2011 (medianas)

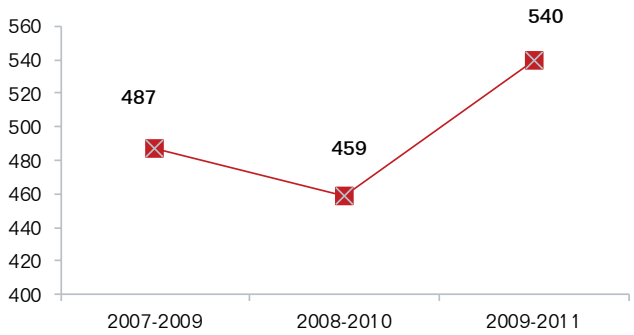


Este tipo de sociedades tienen unas características comunes, son equilibradas, sólidas, poseedoras de excelentes capacidades directivas. No son necesariamente excelentes en un aspecto, pero si notables en prácticamente todo.

5·2·6 La evolución de las empresas bien gestionadas

Es destacable en la situación económica actual observar que tras la caída registrada en el pasado ejercicio respecto al número de empresas poseedoras de este indicador de mejores prácticas empresariales, que en el período de análisis de esta publicación (2009-2011) ha sido a la inversa y presenciamos una recuperación esperanzadora, como hacemos patente en el siguiente gráfico.

Evolución de las empresas bien gestionadas en Galicia



Buena gestión lleva consigo capacidad competitiva, capacidad reflejada claramente en los valores que registran estas empresas.

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 ingresos. 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 períodos 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 negocio 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 ha de ser superior a 300.000 euros". En este estudio el periodo de análisis corresponde a 2009-2011. Por tanto, los ingresos de 2009 ha 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:

Es un rasgo especialmente diferenciador de las empresas gacela el dinamismo y crecimiento de sus ingresos, en el caso de las que nos ocupan en este capítulo analizamos el período 2009-2011.

Crecimiento de los ingresos

crecimiento anual		crecimiento medio
2009-2010	2010-2011	2009-2011
45,87%	49,85%	47,85%

Dinamismo

multiplicador 2009-2011 de los ingresos (nº de empresas)

5 o más	de 3 a 5	de 2 a 3	de 1,5 a 2
27	28	101	94

El ritmo medio de crecimiento de las 250 empresas gacela pertenecientes a este estudio es de un 47,85% en el período 2009-2011. Por otro lado, el crecimiento anual de los ingresos de 2009 a 2010 es de un 45,87% y de 2010 a 2011 de un 49,85%.

Atendiendo al dinamismo de los ingresos de estas empresas destacar que 101 empresas multiplican sus ventas de 2 a 3 veces, 94 lo hacen entre 1,5 y 2 veces, 28 empresas de 3 a 5 y 27 empresas consiguen multiplicar sus ingresos de explotación por cinco o más en el período analizado en esta publicación 2009-2011.

5·3·2 Las empresas gacela en Galicia

En las siguientes páginas ofrecemos el listado ordenado alfabéticamente de las 250 empresas gacela detectadas en la muestra de este estudio. Suponen un 1,47% del total muestral. Se muestra la actividad que desarrollan, así como sus ingresos en el ejercicio 2011 y la tasa media anual de sus ventas en el período 2009-2011.

Empresas gacela

	Empresa	Sector		Ingresos (en euros) 2011	Tasa media anual
1	A VALEXA OBRAS Y CONSTRUCCIONES, S.L.	1542	CONTRATISTAS GENERALES	5.967.381	185,96%
2	A. C. TRANSERVIGO, S.L.	4231	TERMINALES Y SERVIC. DE TRANSPORTE DE MERCANCIAS	1.168.407	29,02%
3	A. VALIÑO NARON, S.L.	1542	CONTRATISTAS GENERALES	1.195.574	37,85%
4	ABILLEIRA,CONSTR. Y PROYECTOS AVANZADOS	1542	CONTRATISTAS GENERALES	3.169.477	71,04%
5	ADEGA PONTE DA BOGA, S.L.	2084	VINOS Y BRANDY	1.037.012	34,62%
6	AGRUPACION LUCENSE DE MADERAS, S.A.	2421	ASERRADEROS DE MADERA	1.495.088	57,41%
7	ALANSU GALICIA, S.L.	4953	RECOGIDA Y TRATAMIENTO DE BASURA	1.739.941	61,03%
8	ALEGRIN, S.L.	912	PESCADOS	1.954.868	50,80%
9	ALMAGA IMPORT, S.L.	5021	MUEBLES	1.023.318	62,07%
10	ALUDEC IBERICA, S.A.	3714	RECAMBIOS Y PIEZAS DE MOTOR	39.581.725	34,15%
11	ALUDEC INYECCION, S.A.	3714	RECAMBIOS Y PIEZAS DE MOTOR	3.790.664	30,44%
12	ALUDEC SAXONIA, S.A.	3714	RECAMBIOS Y PIEZAS DE MOTOR	4.978.762	146,77%
13	ALUDEC STAMPING, S.A.	3714	RECAMBIOS Y PIEZAS DE MOTOR	6.884.830	43,86%
14	ALUMINIOS CAMPOS, S.L.	3444	TRABAJOS DE CARPINTERIA METALICA	1.367.381	62,28%
15	ALUPEP PANTON, S.L.	3444	TRABAJOS DE CARPINTERIA METALICA	2.062.234	58,65%
16	ANGELITA VILLAR, S.L.	5146	PESCADOS Y MARISCOS	8.580.589	32,85%
17	ANGELSONIA PESCA, S.L.	912	PESCADOS	3.529.950	53,99%
18	ANJOCA CANTABRIA, S.A.	1531	PROMOTORES DE OBRAS	11.346.005	92,79%
19	ANTARES PESCA, S.L.	912	PESCADOS	1.881.088	34,86%
20	ARMADORA VIBO, S.L.	912	PESCADOS	65.200.395	28,95%
21	AS GALERAS HOTEL APARTAMENTOS, S.L.	7011	HOTELES	4.091.773	190,69%
22	ASESORIA INFORMATICA GALLEGA, S.L.	7372	PROGRAMACION DE ORDENADORES	1.672.114	39,30%
23	ATENDO CALIDADE, S.L.	8399	SERVICIOS SOCIALES SC	3.096.057	50,88%
24	ATUNES Y LOMOS, S.L.	5146	PESCADOS Y MARISCOS	28.598.260	63,52%
25	AUTOBUSES URBANOS DE LUGO, S.A.U.	4119	TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS SC	15.471.078	57,81%
26	AUTOREPUESTO PALACIOS, S.L.	5013	RECAMBIOS Y ACCESORIOS PARA AUTOMOVILES	10.667.784	41,44%
27	BAIPESCA FISH, S.L.	5146	PESCADOS Y MARISCOS	17.180.246	65,03%
28	BALMONEL, S.L.	1731	INSTALACIONES ELECTRICAS	8.180.360	92,20%
29	BALVALEN, S.L.U.	7538	REPARACIONES DE AUTOMOCION EN GENERAL	1.052.526	63,26%
30	BARREDOURA SUR, S.L.	5146	PESCADOS Y MARISCOS	668.759	25,60%
31	BETANZOS CARNES, S.L.	5147	CARNES Y PRODUCTOS CARNICOS	8.454.717	46,56%
32	BIOGAL CENTRO ENERGETICO, S.A.	4226	ALMACENES DE DEPOSITO ESPECIALES SC	17.500.837	58,86%
33	BLOQUERA FORJADOS NOROESTE, S.L.	3272	PREFABRICADOS DE HORMIGON	5.782.631	145,38%
34	BODEGAS ALTOS DE TORONA, S.L.	2084	VINOS Y BRANDY	1.511.188	38,53%

Empresas gacela

	Empresa	Sector	Ingresos (en euros) 2011	Tasa media anual
35	BODEGAS COTO REDONDO, S.L.	2084 VINOS Y BRANDY	2.432.347	53,39%
36	BODEGAS GERARDO MENDEZ, S.L.	2084 VINOS Y BRANDY	826.981	37,03%
37	BRISIÑA, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	5.782.581	60,89%
38	CALVIÑO SPORT, S.L.	7512 ALQUILER DE AUTOMOV. DE TURISMO SIN CONDUCTOR	863.621	35,48%
39	CAMEMORCOL CORP, S.L.	5145 CONFITERIA	3.252.295	92,92%
40	CAMPUS DE FOMENTO PROFESIONAL, S.L.	8299 ESCUELAS Y SERVICIOS EDUCATIVOS SC	6.049.807	248,25%
41	CARPINTERIA CANDAME, S.L.	2431 CARPINTERIA MECANICA	6.604.249	79,17%
42	CARRIS HOTELES, S.L.	7011 HOTELES	4.499.294	115,78%
43	CASAIS LADO, S.L.	5941 ARTICULOS PARA DEPORTE Y BICICLETAS	683.204	49,50%
44	CELTA PHARMA, S.L.	5122 DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	5.386.682	74,48%
45	CENTRAL FARMACEUTICA DIMAS, S.L.	5122 DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	9.972.735	29,96%
46	CENTRO TECNICO DE MAQUINARIA FORESTAL,SL	7699 TALLERES DE REPARACIONES SC	1.406.666	38,72%
47	CHATARRERIA DITO, S.L.	5093 DESPERDICIOS Y CHATARRAS	1.769.858	62,43%
48	CIA. INTERNACIONAL COMERCIA. PDTOS SALUD	5146 PESCADOS Y MARISCOS	1.722.259	134,52%
49	CICRON CONSTRUCCIONES, S.A.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	6.444.253	180,99%
50	CIE GALFOR, S.A.	3465 ESTAMPACIONES PARA AUTOMOVILES	105.092.122	46,56%
51	CODIGO DENIM, S.L.	5651 CONFECCIONES EN GENERAL	2.296.207	120,23%
52	COMERCIAL CARNICA VATERGA, S.L.	2011 CARNE EMPAQ. Y EMBUTIDOS, MATADERO EXC. AVICOLA	9.178.075	26,71%
53	COMERCIAL PERNAS, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	144.458.199	40,62%
54	CONDADO TOUR, S.L.	4722 AGENCIAS DE VIAJES	2.272.554	52,04%
55	CONSERVAS Y ELABORADOS SANCOMAR, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	1.288.468	67,56%
56	CONSTRUC. Y EXCAVACIONES GERMAN MOUZO,SL	1542 CONTRATISTAS GENERALES	6.511.601	60,49%
57	CONSTRUCCIONES CALVO-POYO, S.L.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	1.441.010	26,36%
58	CONSTRUCCIONES GUERREIRO SOMOZAS, S.L.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	4.491.051	27,89%
59	CONSTRUCCIONES OLIESI, S.L.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	832.329	51,46%
60	CONSTRUCCIONES PALLEIRO, S.L.U.	1629 CONSTRUCCIONES PESADAS	1.785.041	38,10%
61	CONSTRUCCIONES PEREZ BUSTO, S.L.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	1.507.609	53,83%
62	CONSTRUCCIONES RAMON VAZQUEZ Y REINO, SL	1542 CONTRATISTAS GENERALES	4.574.072	89,75%
63	CONSTRUCCIONES TOIMIL, S.L.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	601.285	39,94%
64	CONSTRUCCIONES Y PROMOC. PEPE NOYA, S.L.	1741 ALBAÑILERIA	1.075.669	44,81%
65	CONSTRUCCIONES Y REFORMAS GESCON, S.L.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	1.605.598	35,64%
66	CONTRATOS Y SERVICIOS CONSTRUC. LUGO,S.L	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	1.869.754	59,21%
67	COPESMA CONGELADOS, S.L	5146 PESCADOS Y MARISCOS	3.126.288	37,39%
68	COUSO COTADO, S.A.	1429 PIEDRAS SC	1.084.013	62,96%

Empresas gacela

	Empresa	Sector		Ingresos (en euros) 2011	Tasa media anual
69	CUARZOS INDUSTRIALES, S.A.	1499	DIVERSOS MINERALES NO METALICOS SC	9.181.763	55,55%
70	CUBIERTAS FIDALGO CANTERAS, S.A.	1429	PIEDRAS SC	8.521.413	27,75%
71	DIGAFER, S.A.	3532	MAQUINARIA PARA MINERIA	3.096.458	48,85%
72	DISCALVO, S.L.	5143	PRODUCTOS LACTEOS	918.404	36,20%
73	DOMONTE MANDADO, S.L.	912	PESCADOS	1.620.807	36,38%
74	EBANISTERIA ALLARIZ, S.L.	2519	MUEBLES DOMESTICOS SC	1.956.206	44,30%
75	EDICIONES LINTEO, S.L.	2731	EDICION DE LIBROS Y FOLLETOS	1.581.400	83,39%
76	ENERGIA GALLEGA ALTERNATIVA, S.L.	2869	PRODUCTOS QUIMICOS ORGANICOS INDUSTRIALES SC	9.239.651	155,67%
77	ESTACION DE SERVICIO DE TUY, S.L.	5541	ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	10.826.290	31,12%
78	ESTELLEZ GALICIA, S.A.	4723	AGENCIAS DE ADUANAS, FLETES Y CARGAS	18.290.252	74,86%
79	ESTILO ZERO, S.L.	5133	TEJIDOS	4.284.614	266,64%
80	ESTRUCTURAS Y MONTAJES LUGO, S.L.	1799	CONTRATISTAS ESPECIALIZADOS SC	5.065.168	107,84%
81	ETIEM TEXTIL, S.L.	2389	OTRAS PRENDAS Y ACCESORIOS SC	13.926.370	61,19%
82	EURO PROSEM, S.L.	2389	OTRAS PRENDAS Y ACCESORIOS SC	3.765.506	69,78%
83	EUROPRECIS GALICIA, S.L.	3559	MAQUINARIA SC	2.700.098	42,43%
84	EUROTRANSPORTES J. BLANCO, S.L.	4213	TRANSPORTE POR CARRETERA	3.822.692	39,10%
85	EXPLOTACIONES FOREST. SOUTO CARRILLO, SL	5031	MADERAS Y CHAPAS	16.454.663	69,19%
86	FARMADISMO, S.L.	5122	DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	11.125.634	82,58%
87	FASHION LOGISTICS FORWARDERS, S.A.	4231	TERMINALES Y SERVIC. DE TRANSPORTE DE MERCANCIAS	91.505.399	117,39%
88	FEBESGAR, S.L.	1531	PROMOTORES DE OBRAS	6.848.350	46,74%
89	FERRERAS MAXILOFACIAL, S.L.	8021	DENTISTAS	1.755.629	36,60%
90	FERTIEUROPA, S.L.	5191	ABONOS, INSECTICIDAS Y FERTILIZANTES	16.277.649	69,21%
91	FISTERRA CAMINO, S.L.	5094	JOYERIA Y RELOJERIA	3.284.115	199,20%
92	FONTNATURA, S.L.	5651	CONFECCIONES EN GENERAL	2.934.163	42,50%
93	FORESTAL RIA DE ABRES, S.L.	5039	MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION SC	1.749.473	51,45%
94	FORESTAL RIAL, S.L.	5031	MADERAS Y CHAPAS	704.485	37,17%
95	FORMAS INOXMAN, S.L.	3471	GALVANOPLASTIA	11.654.110	51,30%
96	FREIRE CHICO, S.L.	5813	BARES Y CAFETERIAS	1.351.733	67,81%
97	FRIGORIFICA BOTANA, S.L.	4222	ALMACENES FRIGORIFICOS DE DEPOSITO	1.793.201	52,08%
98	FRIGORIFICOS DE CAMARIÑAS, S.L.	5146	PESCADOS Y MARISCOS	22.290.485	40,38%
99	FRIGORIFICOS DE TUY, S.L.	5146	PESCADOS Y MARISCOS	11.321.707	312,14%
100	FRIGORIFICOS DE VIGO, S.A.	4222	ALMACENES FRIGORIFICOS DE DEPOSITO	14.504.085	43,15%
101	GALI CONVERTERS, S.L.	5931	ARTICULOS USADOS, ANTIGUEDADES	2.102.078	37,83%
102	GAMA E HIJOS, S.L.	3444	TRABAJOS DE CARPINTERIA METALICA	2.177.770	28,89%

Empresas gacela

	Empresa	Sector		Ingresos (en euros) 2011	Tasa media anual
103	GAMUNDI Y FERNANDEZ, S.L.	1531	PROMOTORES DE OBRAS	1.849.570	73,64%
104	GANADOS LAGO, S.L.	219	GANADERIA EN GENERAL	1.248.160	41,71%
105	GASOLEOS COVELO, S.L.	5172	PETROLEO Y PRODUCTOS PETROLIFEROS	12.376.105	36,40%
106	GAYPASA, S.L.	1799	CONTRATISTAS ESPECIALIZADOS SC	8.386.871	45,82%
107	GENERAL GANADERA GALLEGA, S.A.	213	GANADO PORCINO	13.583.110	32,17%
108	GOMPA, S.L.	5541	ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	3.126.684	210,52%
109	GOMSAMED 2002, S.L.	5122	DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	6.968.752	29,11%
110	GRUAS TOWER, S.A.	1797	ALQUILER DE MAQUINARIA PARA LA CONSTRUCCION	1.998.512	54,90%
111	GRUPO NOYA SPORT, S.L.	5511	CONCESIONARIOS DE AUTOMOVILES NUEVOS Y USADOS	1.405.447	82,72%
112	GRUPO PAZOS SALUD Y OCIO, S.A.	7941	CLUBS DEPORTIVOS	3.968.988	41,28%
113	HEALTH IN CODE, S.L.	8091	SERVICIOS MEDICOS SC	1.543.621	44,10%
114	HERCULES COURIER, S.L.	4789	OTROS SERVICIOS ANEXOS PARA EL TRANSPORTE SC	2.537.029	86,86%
115	HERMANOS GARCIA YAÑEZ, S.A.	912	PESCADOS	6.143.950	31,50%
116	HERMANOS TOIMIL GARCIA, S.L.	3536	GRUAS INDUSTRIALES	16.952.012	70,44%
117	HIDRAULICO MECANICA SANCHEZ, S.L.	7699	TALLERES DE REPARACIONES SC	728.740	47,18%
118	HIERROS TELMO LOPEZ, S.L.	5051	METALES	3.233.140	28,98%
119	HIERROS Y METALES MOS, S.L.	5093	DESPERDICIOS Y CHATARRAS	3.461.147	44,69%
120	IBEROAMERICANA NEGOCIOS E INVERSIONES,SL	5142	ALIMENTOS CONGELADOS	3.076.519	167,69%
121	IMPORTACIONES CARREIRA, S.L.	1731	INSTALACIONES ELECTRICAS	3.818.378	37,56%
122	INDUSTRIAS AFINES, S.L.	2077	GRASAS Y ACEITES ANIMALES	6.267.745	52,89%
123	INMOBILIARIA PEPE NOYA E HIJOS, S.L.	1531	PROMOTORES DE OBRAS	1.362.612	61,62%
124	INNOLACT, S.L.	2022	QUESO NATURAL Y PROCESADO	3.151.059	60,76%
125	INSTALACIONES ELECTRICAS SANXENXO, S.L.U	1731	INSTALACIONES ELECTRICAS	22.624.227	145,73%
126	INSTITUTO DE GESTION SANITARIA, S.A.	7349	SERVICIOS DE LIMPIEZA Y CONSERVAC. DE EDIFICIOS	55.006.000	71,14%
127	INSTRA INGENIEROS, S.L.	8911	OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	3.287.471	84,80%
128	INVE ANIMAL HEALTH, S.A.U.	5199	PRODUCTOS DIVERSOS PERECEDEROS SC	3.373.320	26,65%
129	IZMAR, S.L.	1542	CONTRATISTAS GENERALES	12.336.462	39,85%
130	J.J. CHICOLINO, S.L.U.	2298	CORDELERIA Y REDES	4.070.484	57,62%
131	JAMBA ARQUITECTURA, S.L.	1531	PROMOTORES DE OBRAS	2.179.800	139,07%
132	JOYERIA CALVO MACIAS A CORUÑA, S.L.	5944	JOYERIAS	3.954.791	56,48%
133	KIWI ATLANTICO, S.A.	5148	FRUTAS FRESCAS Y VERDURAS	10.548.539	31,42%
134	LA LAGUNA DE ANTELA, S.L.	219	GANADERIA EN GENERAL	3.519.198	59,08%
135	LANDOIROS, S.A.	1429	PIEDRAS SC	2.976.507	41,62%
136	LOGISTICA TEXTIL ARAGON, S.L.	7218	LAVANDEROS INDUSTRIALES	5.861.794	39,29%

Empresas gacela

	Empresa	Sector		Ingresos (en euros) 2011	Tasa media anual
137	LOLIGO PRODUCTS, S.L.	5146	PESCADOS Y MARISCOS	4.024.000	70,76%
138	LOPEZ CANDIA, S.A.	912	PESCADOS	1.994.508	35,73%
139	LUMAFER, S.L.	5149	COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	3.158.452	41,66%
140	M. BLANCO, S.L.	3731	CONSTRUCCION Y REPARACION DE BUQUES	4.529.647	40,97%
141	MADERAS BARCIA, S.L.U.	5031	MADERAS Y CHAPAS	928.934	39,74%
142	MADERAS CARRIL, S.L.	5031	MADERAS Y CHAPAS	6.378.243	55,47%
143	MADERAS D.E.R. PUMARES, S.L.	5031	MADERAS Y CHAPAS	2.207.337	102,31%
144	MADERAS ERMO, S.L.	5031	MADERAS Y CHAPAS	1.382.878	43,98%
145	MADERAS GARCIA DE PRESEDO, S.L.	5031	MADERAS Y CHAPAS	7.851.573	67,00%
146	MADERAS GOIRIZ, S.L.	2421	ASERRADEROS DE MADERA	5.428.889	43,97%
147	MADERAS GOMEZ ORENSE, S.L.	2421	ASERRADEROS DE MADERA	7.373.973	51,97%
148	MADERAS IRIXOA, S.L.	5031	MADERAS Y CHAPAS	2.904.542	44,14%
149	MADERAS MASMA, S.L.	5031	MADERAS Y CHAPAS	2.481.690	52,43%
150	MADERAS MIGUEZ DE BURELA, S.L.	849	OBTENCION DE PRODUCTOS FORESTALES SC	1.574.540	49,01%
151	MADERAS PACO CACHAROLO, S.L.	5031	MADERAS Y CHAPAS	10.313.259	72,74%
152	MADERAS PEDREIRA, S.L.	2421	ASERRADEROS DE MADERA	1.280.410	36,65%
153	MADERAS SANTA CRUZ RIBADEO, S.L.	5031	MADERAS Y CHAPAS	1.178.283	60,42%
154	MADERAS TRIGO, S.L.	5031	MADERAS Y CHAPAS	1.272.627	31,66%
155	MADERAS VARELA OTERO, S.L.	2421	ASERRADEROS DE MADERA	1.479.010	34,06%
156	MADERERA DE COSPEITO, S.L.	5031	MADERAS Y CHAPAS	5.838.290	78,06%
157	MANUEL BOUZAS GARRIDO, S.A.	2421	ASERRADEROS DE MADERA	3.252.289	34,24%
158	MAPE ASESORES, S.A.	5122	DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	31.441.075	29,14%
159	MAR DO SUIDO, S.L.	5146	PESCADOS Y MARISCOS	2.265.008	67,63%
160	MARAMAR SEAFOOD 2006, S.L.	5146	PESCADOS Y MARISCOS	5.018.145	257,92%
161	MARINE INSTRUMENTS, S.A.	3829	APARATOS DE MEDICION Y CONTROL SC	18.697.366	78,65%
162	MARTINEZ OTERO CONTRACT, S.L.	2522	MUEBLES DE METAL PARA OFICINA	5.965.313	237,08%
163	MATADERO GRAL. FRIGORIFICO BAIXO MIÑO,SL	2011	CARNE EMPAQ. Y EMBUTIDOS, MATADERO EXC. AVICOLA	1.326.257	42,29%
164	MATRICERIA GALEGA, S.L.U.	3544	TROQUELES, MATRICES Y MOLDES INDUSTRIALES	4.958.029	34,25%
165	MECANIZADOS ATLANTIDA, S.L.	3471	GALVANOPLASTIA	7.417.683	50,14%
166	MEGASA SIDERURGICA, S.L.	3325	FUNDICION DE ACERO SC	272.001.751	35,60%
167	MEILAN E GUERRA, S.L.	5031	MADERAS Y CHAPAS	1.659.597	31,35%
168	MERCAMELLA, S.L.N.E.	5411	TIENDAS DE COMESTIBLES	2.154.070	29,50%
169	METALURGICA GALAICA, S.A.	3325	FUNDICION DE ACERO SC	1.012.633.678	42,02%
170	MI NOMBRE, S.A.	912	PESCADOS	589.320	36,70%

Empresas gacela

	Empresa	Sector		Ingresos (en euros) 2011	Tasa media anual
171	MILOU FILMS GALICIA, S.L.	7813	PRODUCCION DE PELICULAS CINEMATOGRAFICAS	1.359.267	58,06%
172	MONTAJES E INSTALACIONES ALVEDRO, S.L.	1751	CARPINTEROS	3.257.631	32,02%
173	MONTAJES ELECTRA TILVES, S.L.	3444	TRABAJOS DE CARPINTERIA METALICA	701.069	45,14%
174	MONTAJES METALICOS SANTA COMBA, S.L.	3441	ESTRUCTURAS DE METAL	1.498.267	27,13%
175	MOULES DE AROUSA, S.L.	5146	PESCADOS Y MARISCOS	5.139.974	180,98%
176	MOVILSARRIA, S.L.	5065	EQUIPOS Y SUMINISTROS ELECTRONICOS	9.600.056	43,39%
177	NAJOKA, S.L.	5812	RESTAURANTES	5.433.731	246,90%
178	NICOLASIN, S.L.	912	PESCADOS	2.243.454	47,32%
179	NOSINYEC, S.L.	3079	ARTICULOS PLASTICOS DIVERSOS SC	35.175.181	30,25%
180	NUCLEO VIGO, S.L.	5137	CONFECCIONES PARA SEÑORA Y NIÑA	753.520	41,43%
181	OBRAS Y SERVICIOS LOS REMEDIOS, S.L.	3499	PRODUCTOS METALICOS	1.450.600	58,50%
182	OPTARE SOLUTIONS, S.L.	7379	SERVICIOS RELACIONADOS CON COMPUTACION SC	4.318.804	73,05%
183	OS AROUSANS, S.L.	5146	PESCADOS Y MARISCOS	2.330.292	39,43%
184	PALANGREROS ESPAÑOLES, S.L.	5146	PESCADOS Y MARISCOS	2.721.048	26,49%
185	PASAXE SUMINISTROS NAVALES, S.L.	5085	SUMINISTROS INDUSTRIALES	3.635.824	33,63%
186	PEIXES VIMAR, S.L.	5146	PESCADOS Y MARISCOS	2.704.830	30,08%
187	PESCA VIDAL VENTOSO, S.L.	912	PESCADOS	1.948.664	34,08%
188	PESCADOS RICAMAR, S.L.	5146	PESCADOS Y MARISCOS	1.962.661	32,86%
189	PESMAR BARANDA, S.L.	5146	PESCADOS Y MARISCOS	2.530.504	81,53%
190	PESQUERA ECCE HOMO, S.L.	912	PESCADOS	2.162.995	30,33%
191	PESQUERA ESTEVEZ LINO, S.A.	912	PESCADOS	4.329.113	31,57%
192	PESQUERA LUCENSE, S.A.	912	PESCADOS	1.740.640	34,86%
193	PESQUERAS GONZALEZ RIO, S.L.	912	PESCADOS	600.333	37,99%
194	PESQUERAS JAVIMAR, S.L.	912	PESCADOS	1.343.303	44,43%
195	PESQUERAS NOVO, S.L.	912	PESCADOS	1.319.915	31,92%
196	PESQUERIAS ABRELA, S.L.	912	PESCADOS	2.752.173	36,29%
197	PESQUERIAS ARDORA, S.L.	912	PESCADOS	2.630.040	29,69%
198	PIZARRAS SAN GIL, S.L.S.COM.	1429	PIEDRAS SC	2.870.315	83,53%
199	PLASCIES, S.L.	3079	ARTICULOS PLASTICOS DIVERSOS SC	2.176.862	34,39%
200	PORTAS Y ACUÑA INMOBILIARIA, S.L.	1531	PROMOTORES DE OBRAS	1.008.380	70,63%
201	POSSUM 74, S.L.	7399	SERVICIOS COMERCIALES SC	5.678.227	157,57%
202	PRODUCTO DE ALDEA, S.L.	189	ESPECIALISTAS HORTICOLAS SC	2.057.351	62,52%
203	PROMOCIONES LAGAR DE SAIN, S.L.	1531	PROMOTORES DE OBRAS	6.582.569	204,10%
204	PROMOCIONES MALLON VILAS I, S.L.	1531	PROMOTORES DE OBRAS	5.786.351	79,98%

Empresas gacela

Empresa	Sector	Ingresos (en euros) 2011	Tasa media anual
205 PSICOMEDI, S.L.	8091 SERVICIOS MEDICOS SC	723.721	31,21%
206 PUNTA DELGADA, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	2.244.810	32,81%
207 RA MONGAS, S.L.	1711 FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	4.971.408	168,63%
208 REPRESENT. DISTRIB. TEXT. JORGE Y CONDE	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	3.527.760	49,55%
209 RESIDENCIAL PUERTO SECO, S.L.	1531 PROMOTORES DE OBRAS	1.129.192	72,45%
210 ROBERTO JOYERO VIGO, S.L.	5944 JOYERIAS	4.442.920	30,69%
211 RODIÑAS NORTE, S.L.	3441 ESTRUCTURAS DE METAL	6.112.773	135,07%
212 RODONITA ENERGIA, S.L.	4911 PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	7.089.190	49,33%
213 ROIPESA MOTOR, S.L.	7539 TALLERES DE REPARACION DE AUTOMOCION SC	7.374.158	132,87%
214 S & M JAISA DISTRIBUCIONES TEXTILES,S.L.	5133 TEJIDOS	3.778.000	126,76%
215 S Y V PRESTACION DE SERVICIOS, S.L.	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	668.940	39,80%
216 S.A. GESTION SERV. Y CONSERVACION GESECO	4952 DEPURACION DE AGUAS RESIDUALES	21.971.446	48,19%
217 SALVADOR E HIJOS NARON, S.L.	5093 DESPERDICIOS Y CHATARRAS	3.700.495	42,70%
218 SAN JUAN AISLAMIENTOS Y EMBALAJES,S.L.U.	3079 ARTICULOS PLASTICOS DIVERSOS SC	6.475.051	36,79%
219 SAN MARTIÑO COSTA, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	4.113.803	65,01%
220 SANSIGA, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	1.959.330	28,42%
221 SARAITSA, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	8.612.760	91,13%
222 SERVIAL M. C. LOGISTICA, S.L.	4213 TRANSPORTE POR CARRETERA	1.058.116	39,92%
223 SERVICIOS SOCIAIS VIRXE DO CARME, S.L.	8321 SERVICIOS SOCIALES	2.439.534	74,91%
224 SERVIOCIO MADRID SUR, S.L.	7941 CLUBS DEPORTIVOS	2.314.788	54,46%
225 SISTEMAS DE INGENIERIA GLOBAL, S.A.	8911 OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	8.511.860	108,04%
226 SISTEMAS ENERGETICOS MONDOÑEDO-PASTORIZA	4911 PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	4.551.579	33,81%
227 SOCIEDAD AGRICOLA GALLEGA, S.L.	5153 CEREALES (GRANOS)	98.692.649	40,69%
228 STD-MULTIOPCION, S.A.	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	8.119.979	29,85%
229 STILMER & DEXTER, S.L.	5982 COMBUSTIBLES Y HIELO	2.379.945	36,77%
230 STUDIO MASSCOB, S.L.	5137 CONFECCIONES PARA SEÑORA Y NIÑA	1.871.345	36,61%
231 SUMA FOODS, S.A.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	11.372.191	348,53%
232 TALLER DE DESARROLLO INDUSTRIAL, S.L.	3559 MAQUINARIA SC	1.232.160	61,36%
233 TALLERES PERLA, S.L.	3441 ESTRUCTURAS DE METAL	1.302.968	52,11%
234 TANOA TRADE SERVICES, S.L.U.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	9.581.108	38,96%
235 TEC. ARQUITECTONICAS RESTAURO Y FF, S.L.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	3.831.211	50,76%
236 TECDISMA, S.L.	3569 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL SC	2.224.142	29,15%
237 TECNICAS DE REPARACION RAFER, S.L.	7538 REPARACIONES DE AUTOMOCION EN GENERAL	10.712.437	49,86%
238 TEKPLUS AEROSPACE, S.L.	3679 ANTENAS Y COMPONENTES ELECTRONICOS SC	2.999.407	62,82%

Empresas gacela

	Empresa	Sector	Ingresos (en euros) 2011	Tasa media anual
239	TERCAR COMBUSTIBLES, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	1.889.131	40,11%
240	TERPIL, S.L.	4213 TRANSPORTE POR CARRETERA	5.271.090	28,67%
241	TRANSIGALICIA, S.L.	4789 OTROS SERVICIOS ANEXOS PARA EL TRANSPORTE SC	6.187.213	30,31%
242	TRANSPORTES MARIÑO E HIJOS, S.L.	4213 TRANSPORTE POR CARRETERA	5.301.936	45,22%
243	TRANSPORTES MONTES OROZCO, S.L.	4213 TRANSPORTE POR CARRETERA	2.668.429	69,97%
244	TRIOMACHINE, S.L.	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	2.960.037	162,73%
245	TUBASYS, S.L.	3585 EQUIPO DE AIRE ACONDICIONADO Y CALEFACCION	7.648.355	33,65%
246	VALIELA, S.A.	912 PESCADOS	8.807.563	63,47%
247	VIGOTEC, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	1.417.192	91,60%
248	VIRGEN DE PASTORIZA, S.L.	912 PESCADOS	2.170.939	37,11%
249	XOQUINTEIRA, S.L.	912 PESCADOS	670.609	35,62%
250	ZUBIRI, S.L.	2499 PRODUCTOS DE MADERA Y CORCHO SC	3.394.608	74,06%

A continuación ofrecemos la relación de diez empresas que dada su cifra de ingresos de explotación obtenida en 2011 ocupan las diez primeras posiciones en el ranking respecto a dicha variable.

Ranking de empresas gacela en función de los ingresos de explotación, 2011

		Ingresos 2011 (euros)	
1	METALURGICA GALAICA, S.A. Grupo: BIPADOSA	1.012.633.678	Fundición de acero
2	MEGASA SIDERURGICA, S.L. Grupo: BIPADOSA	272.001.751	Fundición de acero
3	COMERCIAL PERNAS, S.L.	144.458.199	Mayoristas de pescados y mariscos
4	CIE GALFOR, S.A. Grupo: CIE AUTOMOTIVE	105.092.122	Fabricantes de estampaciones para automóviles
5	SOCIEDAD AGRICOLA GALLEGA, S.L. Grupo: SOAGA	98.692.649	Mayoristas de cereales (granos)
6	FASHION LOGISTICS FORWARDERS, S.A. Grupo: INDITEX	91.505.399	Terminales y servicios de transporte de mercancías
7	ARMADORA VIBO, S.L. Grupo: CASA BOTAS PESCA	65.200.395	Extracción pesquera
8	INSTITUTO DE GESTION SANITARIA, S.A. Grupo: OHL	55.006.000	Servicios de limpieza y conservación de edificios
9	ALUDEC IBERICA, S.A. Grupo: ALUDEC	39.581.725	Fabricantes de recambios y piezas de motor
10	NOSINYEC, S.L.	35.175.181	Fabricantes de artículos plásticos diversos

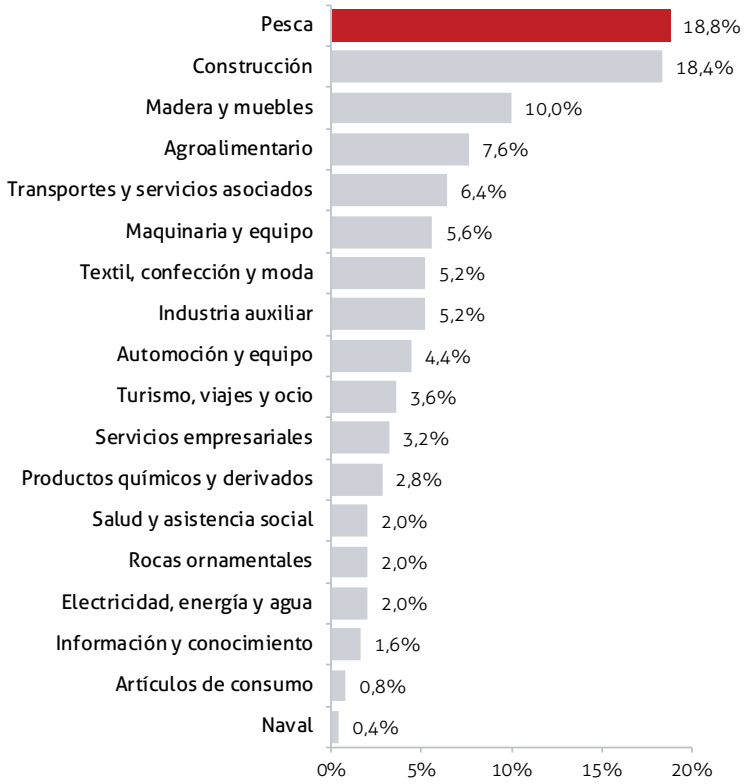
Las dos primeras posiciones las ocupan dos empresas del grupo BIPADOSA, son METALURGICA GALAICA, S.A. con unos ingresos superiores al millón de euros y MEGASA SIDERURGICA, S.L, ambas ejerciendo su actividad en el sector de fundición de acero.

En tercer lugar la empresa COMERCIAL PERNAS, S.L. mayorista de pescados y mariscos.

5·3·3 Las empresas gacela por sistema productivo

En el siguiente gráfico presentamos un análisis de la distribución de las empresas gacela atendiendo al sistema productivo al que pertenecen, para luego estudiar detenidamente los sectores más relevantes en función del número de empresas dentro de cada sistema productivo.

Empresas gacela por sistema productivo



En primera posición se sitúa el sistema productivo de la pesca con el 18,8% de las empresas que poseen este indicador, 47 empresas concretamente. Éstas se ubican en actividades tales como mayoristas de pescados y mariscos, extracción pesquera y almacenes frigoríficos de depósito.

Le sigue muy de cerca la construcción con 46 empresas, que representan un 18,4% del total de gacelas detectado en este estudio. Contratistas generales, promotores de obras, instalaciones eléctricas y trabajos de carpintería metálica son las actividades más destacables de este sistema productivo.

El tercer lugar lo ocupa el sistema productivo de la madera con un 10% del total de este tipo de sociedades. Mayoristas de maderas y chapas y aserraderos de madera son los sectores que acogen un mayor número de gacelas.

A continuación el sistema productivo agroalimentario, donde fabricantes de vinos y brandy, explotación ganadera y fabricantes de carne empaquetada y embutidos, matadero excepto avícola son las actividades más relevantes.

En el caso de transportes y servicios asociados (6,4% de las gacelas) estas empresas se localizan fundamentalmente en transporte de mercancías por carretera y estaciones de servicio y gasolineras.

Los sistemas productivos restantes registran un número de gacelas inferior al 6% del total recogido en la muestra para este estudio.

5·3·4 Las empresas gacela por comarca

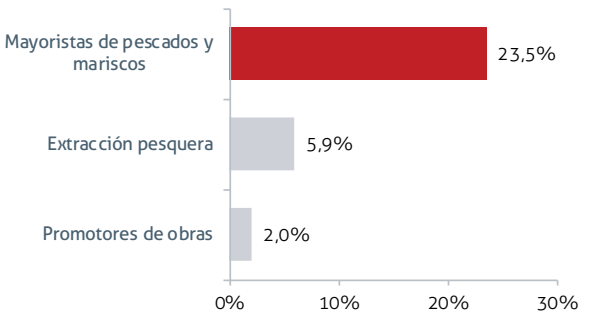
Relacionamos a continuación la distribución a nivel comarcal de las 250 empresas gacelas detectadas. Se ubican principalmente en la comarca a la que pertenecen las dos principales ciudades gallegas, Vigo con 51 empresas y A Coruña con 42 empresas.

Empresas gacela por comarca

	empresas nº	%
Vigo	51	20,40%
A Coruña	42	16,80%
Santiago	14	5,60%
Pontevedra	12	4,80%
A Mariña Central	8	3,20%
A Mariña Occidental	8	3,20%
Ferrol	8	3,20%
Lugo	7	2,80%
O Salnés	7	2,80%
Terra Chá	7	2,80%
A Mariña Oriental	6	2,40%
Barbanza	6	2,40%
Bergantiños	6	2,40%
O Baixo Miño	6	2,40%
Betanzos	5	2,00%
Ordes	5	2,00%
Valdeorras	5	2,00%
Caldas	4	1,60%
Deza	4	1,60%
Otras	39	15,60%
Total	**250**	**100%**

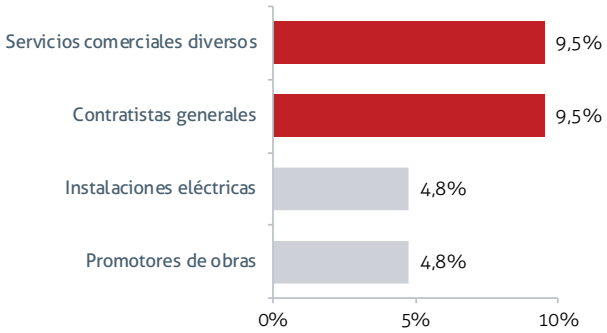
Otras: O Condado, Ourense, O Carballiño, Xallas, Fisterra,O Morrazo, Ortegal, Noia, Sarria, Tabeirós-Terra de Montes, A Limia, Allariz-Maceda, O Ribeiro, O Sar, Terra de Soneira, A Barcala, Arzúa, Terra de Lemos, Quiroga, Meira, Terra de Caldelas, Terra de Celanova, Eume

Sectores con el mayor número de empresas gacela en la comarca de Vigo



% sobre el total de empresas gacela de la comarca

Sectores con el mayor número de empresas gacela en la comarca de A Coruña



% sobre el total de empresas gacela de la comarca

La tercera y cuarta posición la ocupan Santiago y Pontevedra. Se detectan un 5,60% y un 4,80% del total de gacelas, respectivamente.

Analizaremos pormenorizadamente Vigo y A Coruña que registran un 37,20% de las gacelas gallegas.

En Vigo las actividades más destacadas corresponden a mayoristas de pescados y mariscos, extracción pesquera y promotores de obras. Es relevante observar que las dos primeras posiciones en esta comarca las ocupan sectores relacionados con la pesca, de este dato hablaremos detenidamente en el último apartado de este capítulo.

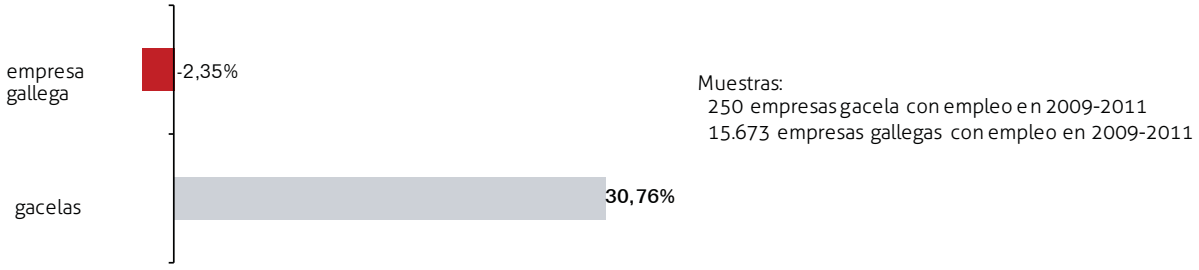
En la comarca de A Coruña las empresas gacela se ubican básicamente en actividades tales como servicios comerciales diversos, contratistas generales, instalaciones eléctricas y promotores de obras.

5·3·5 La importancia de las empresas gacela

El indicador gacela, se fundamenta en un crecimiento notable de los ingresos de explotación de las empresas. Si además este crecimiento se sostiene varios años consecutivos 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 adaptación mayor a las exigencias del mercado. Estas empresas tienen como cualidad ser arriesgadas, ya que presentan una ardua búsqueda de nuevos mercados para dar salida a su producción. Son fuertemente innovadoras, potencian la autocreación de tecnología avanzada. Son exploradoras, actúan con una vigilancia constante de las necesidades de los clientes y de los movimientos del mercado, para así localizar nuevos nichos de mercado a los que dar servicio.

Pero una de sus características, muy relevante en este caso, es su capacidad en la creación de empleo. En el siguiente gráfico se evidencia esta afirmación más que destacable de las empresas gacela. Mientras la media de la empresa gallega sufrió un retroceso de un -2,35%, las empresas gacela, que nos ocupan en este capítulo, son capaces de generar un crecimiento medio del empleo del 30,76%.

Crecimiento medio del empleo 2011

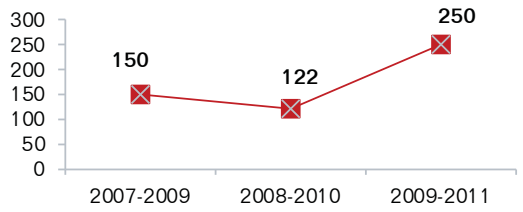


En definitiva, son empresas con una capacidad de mejora constante, con clara predisposición a la creación de nuevos productos, que apuestan por la innovación y la internacionalización y con una gran capacidad de cooperar a nivel de proveedores e incluso de clientes.

5·3·6 La evolución de las empresas gacela

Es muy destacable el crecimiento que han experimentado las empresas gacela de 2010 a 2011. Dada la situación económica actual si cabe cobra mayor valor y relevancia esta evolución que reflejamos en el siguiente gráfico.

Evolución de las empresas gacela en Galicia



Crecimiento anual

2009-2010	2010-2011
-18,67%	104,92%

Después de la caída registrada en el número de empresas que obtienen este indicador de mejores prácticas empresariales de un -18,67% de 2009 a 2010, las empresas gacela han experimentado un espectacular crecimiento de un 104,92% de 2011 respecto a 2010.

A continuación haremos un breve análisis, de este importante aumento de empresas gacela, dato nada desdeñable teniendo en cuenta la coyuntura económica actual.

Como pudimos ver en los apartados de distribución de las empresas que alcanzan este indicador por sistema productivo y a nivel comarcal, la pesca es el sistema productivo que recoge un mayor número de empresas con este indicador (18,8%). Siendo los mayoristas de pescados y mariscos y la extracción pesquera los sectores más relevantes en cuanto al número de empresas.

Atendiendo a la distribución comarcal, observamos también que es la comarca de Vigo la que posee un mayor número de empresas gacela, siendo el sector de mayoristas de pescados y mariscos el que posee más gacelas en esta comarca, un 23,5% del total registrado.

Otra variable explicativa de la evolución de esta tipología de empresas es el factor exportador, hemos observado que el 30,8% de las gacelas son empresas exportadoras (77 empresas concretamente), de las cuales a su vez aproximadamente un 30% realizan actividades relacionadas con la pesca (23 empresas). Dato que viene a corroborar lo ya mencionado anteriormente.

Otros capítulos de esta publicación confirman la buena evolución de este sistema productivo. En el capítulo 5.6, donde se analizan las empresas que alcanzan una alta productividad, observamos que la pesca ocupa la primera posición por número de empresas. En el capítulo 3 se evidencia que la pesca ha tenido una variación en el valor añadido bruto de un 10,02% de 2010 a 2011 y el sector de mayoristas de pescados y mariscos ocupa la cuarta posición en el ranking de sectores en función de los ingresos generados en el ejercicio 2011.

Sin lugar a dudas el análisis realizado pone de manifiesto que la pesca está resistiendo la situación económica actual mucho mejor que otros sistemas productivos gallegos.

Y además debemos insistir también en que la exportación es el motor que puede tirar de la economía dada la situación crítica de la demanda interna.

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, este estudio el período abarca de 2009 a 2011.

Por todo ello definimos empresa de "alto rendimiento" como aquella que consigue una rentabilidad económica[1] 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 generados[2], 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 ARDÁN[3], 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

En el período de análisis de esta publicación (2009, 2010, 2011) 154 empresas han superado el umbral de rentabilidad que define este indicador de buenas prácticas empresariales. Todas ellas han superado la rentabilidad media del período de un 25% y han alcanzado en cada uno de los ejercicios una rentabilidad superior al 15%, es decir, han sostenido una alta rentabilidad en el tiempo.

Seguidamente relacionamos la lista por orden alfabético de estas 154 empresas, las cuales representan un 0,90% respecto a la muestra total de esta publicación.

Empresas de alto rendimiento

	Empresa	Sector	Ingresos (en euros) 2011	Rentabilidad económica (%) 2011	Rentabilidad económica (%) Media
1	A.PE.TE.CE. ARTESANOS DE LA EMPANADA, SL	2051 PAN Y PRODUCTOS DE PASTELERIA EXCEPTO GALLETAS	2.756.051	23,83%	29,33%
2	AGRUPACION RADIOFONICA, S.A.	4832 EMISORAS DE RADIO	718.081	57,08%	49,13%
3	AIN ACTIVE OM, S.L.	7699 TALLERES DE REPARACIONES SC	902.180	124,29%	96,78%
4	ALCOR SEGURIDAD, S.L.	7332 SERVICIOS DE FOTOCOPIAS	4.386.990	31,23%	32,07%
5	ALDIA OBRAS, S.L.	1796 INSTALACIONES DE EQUIPO PARA CONSTRUCCION SC	397.024	39,73%	33,31%
6	ASCENSORES ENOR, S.A.	3534 ASCENSORES Y ESCALERAS AUTOMATICAS	36.872.045	46,25%	41,74%
7	ASESORIA INFORMATICA GALLEGA, S.L.	7372 PROGRAMACION DE ORDENADORES	1.672.114	38,34%	42,82%
8	AUTOS LOZANO, S.L.	4141 TRANSPORTES DE PASAJEROS EN SERV. DISCRECIONALES	566.482	29,49%	33,88%
9	B. BRAUN AVITUM GALICIA, S.L.	8069 HOSPITALES ESPECIALIZADOS EXCLUYENDO PSIQUIATRIA	2.875.634	25,82%	26,29%
10	BADE SOLUCIONES CONSTRUCTIVAS, S.L.U.	1721 PINTORES, EMPAPELADORES Y DECORADORES	1.677.900	41,14%	34,50%
11	BERDIA TELECOMUNICACIONES, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	1.360.229	18,55%	27,84%

Empresas de alto rendimiento

	Empresa	Sector		Ingresos (en euros) 2011	Rentabilidad económica (%) 2011	Media
12	BERSHKA BSK ESPAÑA, S.A.	5651	CONFECCIONES EN GENERAL	960.283.108	24,16%	27,62%
13	BERSHKA DISEÑO, S.L.	7399	SERVICIOS COMERCIALES SC	29.839.571	75,49%	132,48%
14	BIMBA & LOLA, S.L.	5699	CONFECCIONES Y COMPLEMENTOS DIVERSOS SC	71.164.763	29,79%	26,58%
15	BOIRO ENERGIA, S.A.	4911	PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	14.302.302	28,18%	31,78%
16	CALOR Y AMBIENTE, S.L.	1711	FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	2.368.021	65,80%	54,00%
17	CALVO ENVASES, S.L.U.	3411	BOTES Y ENVASES METALICOS	28.462.331	33,73%	34,10%
18	CAMEMORCOL CORP, S.L.	5145	CONFITERIA	3.252.295	37,41%	29,01%
19	CAMPUS DE FOMENTO PROFESIONAL, S.L.	8299	ESCUELAS Y SERVICIOS EDUCATIVOS SC	6.049.807	52,81%	46,11%
20	CAROI'LINE COSMETICA, S.L.	2844	PERFUMES Y COSMETICOS	4.487.678	43,49%	35,84%
21	CATFISH SPAIN, S.L.	5146	PESCADOS Y MARISCOS	2.036.673	30,25%	36,42%
22	CELTA PHARMA, S.L.	5122	DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	5.386.682	36,07%	32,52%
23	CENTRO DIAGNOSTICO MODELO, S.A.	8071	LABORATORIOS DE ANALISIS Y RAYOS X	1.981.445	31,29%	28,34%
24	CENTRO OFTALMOLOGICO MOREIRAS, S.L.	8011	MEDICINA GENERAL Y CIRUGIA Y OFTALMOLOGIA	1.994.237	27,23%	29,78%
25	CEPILLOS, BROCHAS Y PINCELES ORENSE, SL	5122	DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	3.932.909	18,06%	31,79%
26	CLINICA ORDOÑEZ, S.L.	8021	DENTISTAS	1.020.701	50,00%	60,84%
27	COFIS ASESORES EMPRESARIALES, S.L.	7392	ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	771.636	35,04%	36,79%
28	COGENERACION DEL NOROESTE, S.L.	4911	PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	42.610.399	34,66%	31,35%
29	COMAR ORENSE, S.L.U.	7993	MAQUINAS TRAGAPERRAS PARA RECREO	5.112.503	19,10%	25,61%
30	COMAR RIAS ALTAS, S.A.	7993	MAQUINAS TRAGAPERRAS PARA RECREO	5.276.336	16,47%	25,63%
31	COMPOSTELANA, S.A.U.	4131	TRANSPORTE DE PASAJEROS POR CARRETERA	1.053.134	18,48%	28,17%
32	CONFECCIONES POMATEX, S.L.	2339	PRENDAS EXTERIORES PARA SEÑORA Y NIÑA SC	909.775	21,04%	32,23%
33	CONSERVEROS REUNIDOS, S.L.	2077	GRASAS Y ACEITES ANIMALES	7.191.313	33,74%	31,80%
34	CRUNIA MANTENIMIENTO E INSTALACIONES, SL	1799	CONTRATISTAS ESPECIALIZADOS SC	1.563.315	28,87%	30,20%
35	DEPURACION, DESTILACION, RECICLAJE, S.L.	4911	PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	6.431.665	36,23%	32,87%
36	DESGUACES NAVALES E INDUSTR. ANGEL PEREZ	5093	DESPERDICIOS Y CHATARRAS	1.003.441	29,77%	30,07%
37	DISTRIBUCIONES ALMIR NOROESTE, S.L.	5064	ELECTRODOMESTICOS	1.571.834	19,94%	26,69%
38	DOCTOR ALONSO TABOADA Y ASOCIADOS, S.L.	8011	MEDICINA GENERAL Y CIRUGIA Y OFTALMOLOGIA	577.773	22,63%	30,51%
39	DOVAL E HIJOS, S.L.	5149	COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	2.184.769	31,81%	34,95%
40	E.S.C SERVICIOS GENERALES, S.L.U.	7393	SERVICIOS DE SEGURIDAD, DETECTIVES	10.941.150	25,81%	29,59%
41	EGASA FERROL, S.A.	7993	MAQUINAS TRAGAPERRAS PARA RECREO	4.710.984	43,88%	47,38%
42	EIBISA NORTE, S.L.	8911	OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	1.204.699	29,59%	43,51%
43	ELECTRA DE ZAS, S.L.	4931	ELECTRICIDAD Y OTROS SERVICIOS COMBINADOS	282.118	27,39%	28,22%
44	ELECTRICA DE ALBERGUERIA, S.A.	4931	ELECTRICIDAD Y OTROS SERVICIOS COMBINADOS	430.403	33,18%	39,47%
45	ELECTROBAT IMPORT. DISTR. ELECTRICAS, SL	5013	RECAMBIOS Y ACCESORIOS PARA AUTOMOVILES	1.130.416	24,39%	28,80%
46	ELECTROSONI, S.L.	5065	EQUIPOS Y SUMINISTROS ELECTRONICOS	1.872.787	24,34%	26,51%

Empresas de alto rendimiento

	Empresa	Sector	Ingresos (en euros) 2011	Rentabilidad económica (%) 2011	Rentabilidad económica (%) Media
47	ELEUTERIO LOPEZ Y CIA., S.L.U.	4131 TRANSPORTE DE PASAJEROS POR CARRETERA	727.083	45,93%	32,01%
48	ELYMO 2007, S.L.	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	2.102.530	17,74%	25,65%
49	ENFICASA, S.L.	1531 PROMOTORES DE OBRAS	953.924	40,15%	28,97%
50	ERFINCO, S.L.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	1.777.449	51,90%	57,01%
51	ESTACION DE SERVICIO SANTA EUGENIA, S.A.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	9.418.993	30,37%	34,58%
52	ESTACION SERVICIO ESPAÑA-PORTUGAL, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	6.229.423	32,68%	28,99%
53	EXPLOMARSA CORUÑA, S.L.U.	7993 MAQUINAS TRAGAPERRAS PARA RECREO	6.035.940	20,83%	25,08%
54	EXTRATONER GALICIA, S.L.	5999 DETALLISTAS DIVERSOS SC	862.520	29,95%	25,31%
55	FABRICACIONES PARMA, S.L.	3731 CONSTRUCCION Y REPARACION DE BUQUES	1.771.169	27,98%	28,56%
56	FERRECAL, S.A.	5072 FERRETERIA	15.349.375	44,71%	71,47%
57	FERRERAS MAXILOFACIAL, S.L.	8021 DENTISTAS	1.755.629	44,24%	40,94%
58	FESTMI, S.L.	7699 TALLERES DE REPARACIONES SC	1.241.071	27,15%	27,07%
59	FLOREANO VAZQUEZ TAIN, S.L.	8021 DENTISTAS	1.126.409	26,09%	34,00%
60	G12 GRUPO EMPRESARIAL DE SERVICIOS, S.L.	7379 SERVICIOS RELACIONADOS CON COMPUTACION SC	986.719	22,79%	40,12%
61	GABINETE INFORMATICO DE GALICIA, S.L.	7379 SERVICIOS RELACIONADOS CON COMPUTACION SC	871.090	27,22%	37,59%
62	GALBINSA, S.A.U.	7999 SERVICIOS DE DIVERSION Y RECREATIVOS SC	5.103.115	18,29%	26,87%
63	GALLEGA DE INFORMATICA, S.A.	7379 SERVICIOS RELACIONADOS CON COMPUTACION SC	1.011.980	24,86%	27,32%
64	GARBAMAR PESCADOS, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	1.597.020	19,31%	31,92%
65	GASOLINERA BOCELO, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	476.840	28,99%	42,50%
66	GESTORA DE SUBPRODUCTOS DE GALICIA, S.L.	4953 RECOGIDA Y TRATAMIENTO DE BASURA	10.750.227	27,32%	27,04%
67	GRUPO MASSIMO DUTTI, S.A.	5651 CONFECCIONES EN GENERAL	771.146.133	37,39%	28,04%
68	HEVAGO, S.A.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	9.427.319	25,81%	30,12%
69	HIDROFREIXA, S.L.U.	4911 PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	2.660.704	44,05%	27,68%
70	HIDROMEDIA DE GALICIA, S.L.	4911 PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	1.068.626	35,61%	42,39%
71	INDIPUNT, S.L.	2389 OTRAS PRENDAS Y ACCESORIOS SC	131.534.679	26,45%	26,77%
72	INDUSTRIAL BARCALESA, S.L.	4931 ELECTRICIDAD Y OTROS SERVICIOS COMBINADOS	489.377	30,05%	29,40%
73	INSTALACIONES ELECTRICAS CORUÑESAS, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	1.663.950	16,03%	30,10%
74	INSTITUTO TECNOLOGICO OFTALMOLOGIA, S.L.	8011 MEDICINA GENERAL Y CIRUGIA Y OFTALMOLOGIA	1.116.494	32,14%	25,84%
75	INSTRA INGENIEROS, S.L.	8911 OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	3.287.471	27,03%	29,89%
76	INTEGRAL MANAGEMENT FUTURE RENEWABLES,SL	4911 PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	5.543.338	17,74%	27,53%
77	INTERNACIONAL ATLANTICA, S.A.U.	1531 PROMOTORES DE OBRAS	378.304	26,94%	25,73%
78	IVI VIGO, S.L.	8091 SERVICIOS MEDICOS SC	5.497.525	41,38%	37,01%
79	KEEPER GALICIA, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	807.780	15,17%	26,52%
80	KIDDY'S CLASS ESPAÑA, S.A.	5641 CONFECCIONES INFANTILES	133.710.776	24,96%	29,59%
81	KUSILAS, S.L.	5133 TEJIDOS	6.306.522	42,94%	39,52%

Empresas de alto rendimiento

	Empresa	Sector	Ingresos (en euros) 2011	Rentabilidad económica (%) 2011	Rentabilidad económica (%) Media
82	LUGO NORTE, S.L.	5149 COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	1.839.285	17,37%	29,71%
83	MADERAS GARCIA DE PRESEDO, S.L.	5031 MADERAS Y CHAPAS	7.851.573	23,57%	25,11%
84	MAGNESITAS DE RUBIAN, S.A.	1099 MINERALES SC	17.884.431	32,10%	29,20%
85	MAHIA Y FERREÑO, S.L.	5149 COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	2.941.427	31,03%	30,92%
86	MANIPULADOS MAGDALENA, S.L.	4463 CARGAS Y DESCARGAS MARITIMAS	1.697.339	32,80%	46,40%
87	MANSERVI-JASO GALICIA, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	1.651.307	18,67%	26,24%
88	MARINE INSTRUMENTS, S.A.	3829 APARATOS DE MEDICION Y CONTROL SC	18.697.366	59,49%	43,42%
89	MARITIMA DE GALICIA, S.L.	4469 SERVICIOS PARA TRANSPORTES MARITIMOS SC	1.495.503	33,83%	39,22%
90	MAVIVA, S.A.	4226 ALMACENES DE DEPOSITO ESPECIALES SC	11.492.041	22,43%	30,41%
91	MERCARTABRIA, S.L.	5411 TIENDAS DE COMESTIBLES	400.835.905	16,65%	39,98%
92	METAIS PERFINOR, S.L.	3441 ESTRUCTURAS DE METAL	3.459.919	33,06%	29,78%
93	MILOR MEMORY, S.L.	7392 ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	396.676	30,80%	30,67%
94	MIMPOR 2004, S.L.	5511 CONCESIONARIOS DE AUTOMOVILES NUEVOS Y USADOS	13.521.316	56,95%	39,04%
95	MONTAJES MEC. PUESTAS EN MARCHA J.R., SL	3589 MAQUINAS INDUSTRIALES PARA SERVICIOS SC	8.847.496	29,59%	33,88%
96	NAVALCO SERV. REPARACION MANTEN. MOTORES	7539 TALLERES DE REPARACION DE AUTOMOCION SC	1.284.589	16,91%	37,22%
97	NORVENTO MONTOUTO, S.L.	4911 PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	13.760.244	30,66%	27,85%
98	OLEOSILOS DE GALICIA, S.A.	4225 ALMACENES GENERALES DE DEPOSITO	319.695	44,34%	47,51%
99	OPERGESTION, S.A.	7993 MAQUINAS TRAGAPERRAS PARA RECREO	2.101.642	57,67%	66,35%
100	OTAMAR, ESTACIONES SERVIC. SUMINISTR.,SL	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	1.197.858	40,88%	42,25%
101	PALAS COMUNICACIONS, S.L.	7319 SERVICIOS DE PUBLICIDAD SC	1.632.009	31,83%	52,36%
102	PARKING ROSALIA DE CASTRO, S.L.	7525 APARCAMIENTOS EN EDIFIC. Y LOCALES SUBTERRANEOS	973.192	60,78%	52,52%
103	PERIODONTICS, S.L.	8021 DENTISTAS	1.846.187	31,29%	39,55%
104	PESCADOS ALFOLIES, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	7.932.253	38,60%	28,23%
105	PESCADOS GARCIA-RIVEIRA, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	3.897.371	22,73%	28,03%
106	PLADE CONSULTORES, S.L.	7392 ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	2.301.151	52,80%	92,01%
107	POMPAS FUNEBRES DEL NOROESTE, S.A.	7261 SERVICIOS FUNERARIOS	1.307.436	32,39%	41,10%
108	POSSUM 74, S.L.	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	5.678.227	59,92%	56,43%
109	PROMOCIONES CASTRO OCAMPO, S.L.	1531 PROMOTORES DE OBRAS	1.773.493	23,94%	29,78%
110	PSICOTECNICO SAN ROQUE, S.L.	8091 SERVICIOS MEDICOS SC	596.498	80,40%	88,00%
111	PULL & BEAR DISEÑO, S.L.	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	17.916.349	60,78%	72,10%
112	QATRO-ELECT-INGEN. Y SERVIC. ELECTRICOS	8911 OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	2.352.044	36,53%	25,50%
113	RAJOY RICOY, S.L.	5941 ARTICULOS PARA DEPORTE Y BICICLETAS	881.909	33,02%	30,48%
114	RECAMBIOS QUASAR, S.L.	5013 RECAMBIOS Y ACCESORIOS PARA AUTOMOVILES	3.174.801	34,10%	36,08%
115	RECICLAJES BERGONDO, S.L.	5093 DESPERDICIOS Y CHATARRAS	2.451.313	71,72%	80,26%
116	RIAS ALTAS, S.A.	4131 TRANSPORTE DE PASAJEROS POR CARRETERA	2.317.351	25,81%	34,09%

Empresas de alto rendimiento

	Empresa	Sector	Ingresos (en euros) 2011	Rentabilidad económica (%) 2011	Rentabilidad económica (%) Media
117	ROFAYA, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	655.669	42,51%	45,78%
118	RS MOTOR POWER SOLUTIONS, S.L.	3569 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL SC	2.195.010	27,53%	26,56%
119	RUAVIEJA, S.A.	2085 LICORES	2.767.888	84,61%	86,43%
120	S & M JAISA DISTRIBUCIONES TEXTILES,S.L.	5133 TEJIDOS	3.778.000	47,41%	38,54%
121	SALVORA VENTO, S.L.	7699 TALLERES DE REPARACIONES SC	4.311.591	18,28%	25,24%
122	SAN ANDRES PARK, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	863.844	38,29%	33,87%
123	SARVAL BIO-INDUSTRIES NOROESTE, S.A.U.	2091 CONSERVAS DE PESCADO Y FRUTOS DE MAR	40.679.375	38,44%	33,30%
124	SERVIGUIDE, S.L.	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	4.998.511	15,79%	25,66%
125	SGL CARBON, S.A.	3624 PRODUCTOS DE CARBON Y GRAFITO	175.286.524	22,22%	27,39%
126	SIDECU CASTILLA LEON, S.L.	7941 CLUBS DEPORTIVOS	2.827.223	38,83%	42,07%
127	SIDECU GESTION, S.A.	7999 SERVICIOS DE DIVERSION Y RECREATIVOS SC	2.449.567	36,68%	66,06%
128	SISTEMAS INTEGR. SERV. TELECONTROL, S.L.	3829 APARATOS DE MEDICION Y CONTROL SC	2.564.511	17,97%	28,05%
129	SOFTNIX INFORMATICA, S.L.	7379 SERVICIOS RELACIONADOS CON COMPUTACION SC	370.122	21,90%	57,64%
130	SOÑANDO ORGANIZACION VIAJES, S.L.	4722 AGENCIAS DE VIAJES	5.272.972	31,90%	29,73%
131	STRADIVARIUS DISEÑO, S.L.	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	15.642.396	47,13%	68,50%
132	STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U.	5651 CONFECCIONES EN GENERAL	715.306.299	37,00%	40,41%
133	SUMINISTROS GALAICOS DE AUTOMOCION, S.L.	5013 RECAMBIOS Y ACCESORIOS PARA AUTOMOVILES	6.083.224	24,86%	27,90%
134	SUPERVISION Y CONTROL, S.A.	7549 SERVICIOS PARA AUTOMOCION	37.361.368	25,51%	28,83%
135	TABIGAL, S.L.	1799 CONTRATISTAS ESPECIALIZADOS SC	11.728.775	45,43%	42,86%
136	TALLERES MECANIZADOS IND. CALDERERIA, SL	3441 ESTRUCTURAS DE METAL	1.382.508	30,83%	26,07%
137	TECNICAS EN INSTALACIONES RENOVABLES, SL	3823 CONTROLES AUTOMATICOS DE PROCESOS INDUSTRIALES	2.592.443	28,79%	44,53%
138	TEDAGA, S.L.	7999 SERVICIOS DE DIVERSION Y RECREATIVOS SC	951.262	20,20%	28,83%
139	TELECOMUNICAC. DIGITALES NOROESTE, S.L.	1731 INSTALACIONES ELECTRICAS	2.597.503	49,89%	50,22%
140	TERMICAR VIGO, S.L.	4469 SERVICIOS PARA TRANSPORTES MARITIMOS SC	4.236.357	65,92%	59,66%
141	TOUS JOYEROS GALICIA, S.L.	5944 JOYERIAS	3.088.862	29,58%	38,28%
142	TOUS JOYEROS LUGO, S.L.	5944 JOYERIAS	1.396.884	47,41%	46,68%
143	TOUS JOYEROS VIGO, S.L.	5944 JOYERIAS	2.521.204	27,73%	30,97%
144	TOUS ORENSE, S.L.	5944 JOYERIAS	1.001.651	33,89%	33,94%
145	TRANS TAQUI, S.L.	4213 TRANSPORTE POR CARRETERA	917.355	26,91%	30,62%
146	TRANS-AYAN, S.L.	4213 TRANSPORTE POR CARRETERA	4.113.413	27,55%	28,29%
147	TREDESS 2010, S.L.	3662 EQUIPO DE RADIO Y TELEV. PARA TELECOMUNICACIONES	12.265.233	36,98%	55,60%
148	UNION DE OPERADORES REUNIDOS, S.A.	7993 MAQUINAS TRAGAPERRAS PARA RECREO	22.316.353	20,47%	25,68%
149	VALES, ABOGADOS ASESORES TRIBUTARIOS, SL	7392 ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	1.931.069	36,02%	33,82%
150	VARADEROS DE CILLERO, S.L.	3731 CONSTRUCCION Y REPARACION DE BUQUES	687.969	30,92%	31,71%
151	VIDAL COMEDORES INDUSTRIALES, S.L.	5812 RESTAURANTES	1.588.146	28,34%	26,96%

Empresas de alto rendimiento

	Empresa	Sector	Ingresos (en euros) 2011	Rentabilidad económica (%) 2011	Rentabilidad económica (%) Media
152	VITAL SALUD NOROESTE, S.L.	5961 VENDEDORES POR CORRESPONDENCIA	1.529.158	31,17%	52,77%
153	ZARA DISEÑO, S.L.	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	145.684.422	131,96%	151,09%
154	ZARA ESPAÑA, S.A.	5651 CONFECCIONES EN GENERAL	1.507.206.358	34,13%	27,73%

En el siguiente gráfico analizaremos las diez empresas de alto rendimiento que más han facturado en el ejercicio 2011. La menor de ellas ha superado los 70 millones de euros en este ejercicio.

Ranking de empresas de alto rendimiento en función de los ingresos de explotación, 2011

		Ingresos 2011 (euros)	
1	ZARA ESPAÑA, S.A. Grupo: INDITEX	1.507.206.358	Detallistas de prendas de vestir
2	BERSHKA BSK ESPAÑA, S.A. Grupo: INDITEX	960.283.108	Detallistas de prendas de vestir
3	GRUPO MASSIMO DUTTI, S.A. Grupo: INDITEX	771.146.133	Detallistas de prendas de vestir
4	STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U. Grupo: INDITEX	715.306.299	Detallistas de prendas de vestir
5	MERCARTABRIA, S.L. Grupo: GADISA	400.835.905	Tiendas de comestibles
6	SGL CARBON, S.A. Grupo: SGL CARBON	175.286.524	Productos de carbon y grafito
7	ZARA DISEÑO, S.L. Grupo: INDITEX	145.684.422	Servicios comerciales diversos
8	KIDDY'S CLASS ESPAÑA, S.A. Grupo: INDITEX	133.710.776	Detallistas de confecciones infantiles
9	INDIPUNT, S.L. Grupo: INDITEX	131.534.679	Fabricantes de artículos y productos textiles
10	BIMBA & LOLA, S.L. Grupo: BIMBA & LOLA	71.164.763	Detallistas de confecciones y complementos diversos

Es claramente evidente la hegemonía del grupo INDITEX respecto a este indicador de mejores prácticas empresariales. De este ranking de las diez primeras empresas por ingresos, siete pertenecen a este grupo empresarial gallego.

Las cuatro primeras empresas por ingresos son ZARA ESPAÑA, S.A., BERSHKA BSK ESPAÑA, S.A., GRUPO MASSIMO DUTTI, S.A. y STRADIVARIUS ESPAÑA, S.A.U., todas ellas realizando actividades de distribución detallista de prendas de vestir.

5·4·3 Las empresas de alto rendimiento por sistema productivo

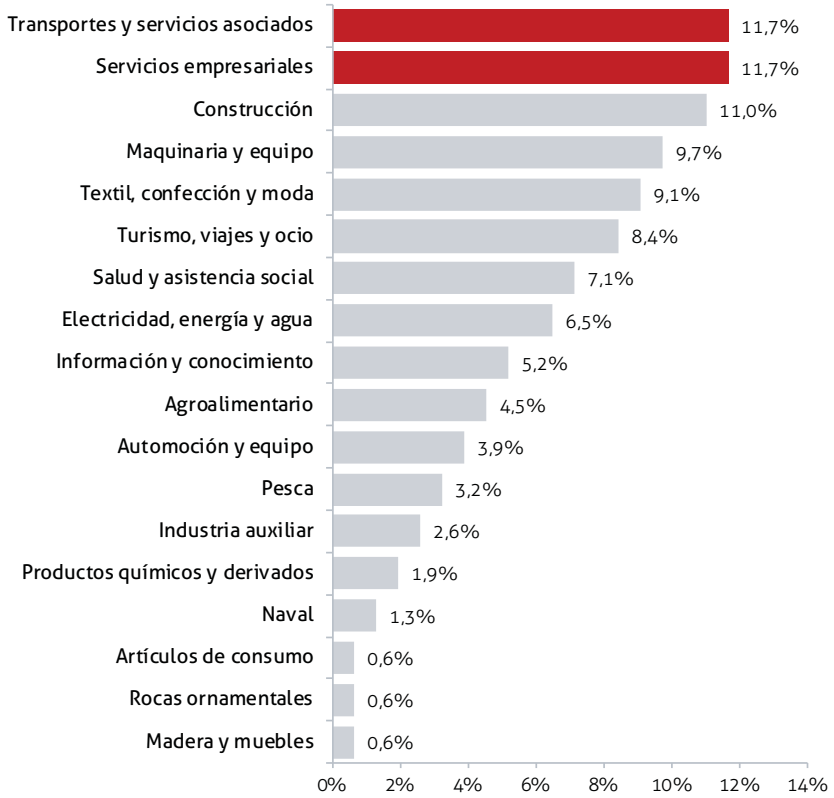
Resulta de interés analizar los sistemas productivos en los que se ubican estas empresas, para valorar la relevancia que tienen respecto al número de empresas que registran.

En primer y segundo lugar, con el mismo porcentaje de empresas localizamos los sistemas productivos de transportes y servicios empresariales, ambos concentran un 11,7% de empresas poseedoras de este indicador.

En transportes destacan fundamentalmente actividades relacionadas con estaciones de servicio y gasolineras, transporte de pasajeros por carretera y transporte de mercancías por carretera y servicios para transportes marítimos.

Por otro lado, respecto a los servicios empresariales cabe mencionar los servicios comerciales diversos, las asesorías y relaciones públicas de empresas y las oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura, como las más reseñables.

Empresas de alto rendimiento por sistema productivo



En tercer lugar, y con una concentración de empresas AR del 11% se encuentra el sistema productivo de la construcción, donde los sectores proliferantes por número de empresas son instalaciones eléctricas, promotores de obras, fabricantes de estructuras de metal y contratistas especializados.

En maquinaria y equipo (con el 9,7% de las AR totales) destacan los sectores de talleres de reparaciones diversas y fabricantes de aparatos de medición y control.

Otro 9,1% de estas empresas se ubica en actividades relacionadas con distribución detallista de prendas de vestir, joyerías y mayoristas de tejidos.

5·4·4 Las empresas de alto rendimiento por comarca

Analicemos ahora la distribución territorial de las empresas de alta rentabilidad desde una perspectiva comarcal. Observamos en primer término que estas empresas se ubican básicamente en las comarcas a las que pertenecen las principales ciudades gallegas. Ambas agrupan el 57,1% del total de empresas con este indicador en Galicia.

En A Coruña localizamos el 38,96%, son concretamente 60 empresas AR ubicadas en esta comarca. Empresas que desarrollan su actividad en sectores tales como servicios comerciales diversos, máquinas tragaperras para recreo, detallistas de prendas de vestir, talleres de reparaciones diversas y oficinas técnicas de ingeniería y arquitectura.

En Vigo se ubican 28 empresas, las cuales representan un 18,18% del total de alto rendimiento. Detectamos una mayor presencia de empresas en el sector de servicios para transportes marítimos, en estaciones de servicio y

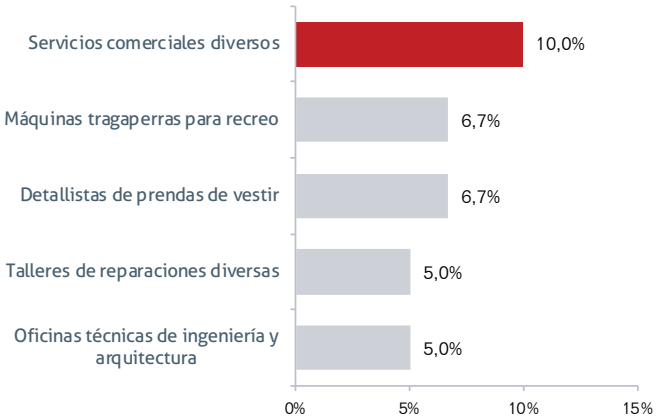
gasolineras, mayoristas de pescados y mariscos, transporte de mercancías por carretera y promotores de obras, fundamentalmente.

Empresas de alto rendimiento por comarca

	empresas nº	%
A Coruña	60	38,96%
Vigo	28	18,18%
Santiago	15	9,74%
Ourense	10	6,49%
Barbanza	6	3,90%
Lugo	6	3,90%
Ferrol	5	3,25%
Pontevedra	4	2,60%
O Baixo Miño	3	1,95%
Ordes	2	1,30%
Sarria	2	1,30%
Terra Chá	2	1,30%
A Barcala	1	0,65%
A Mariña Occidental	1	0,65%
Bergantiños	1	0,65%
Betanzos	1	0,65%
Eume	1	0,65%
O Condado	1	0,65%
Terra de Melide	1	0,65%
Otras	4	2,60%
Total	154	100,00%

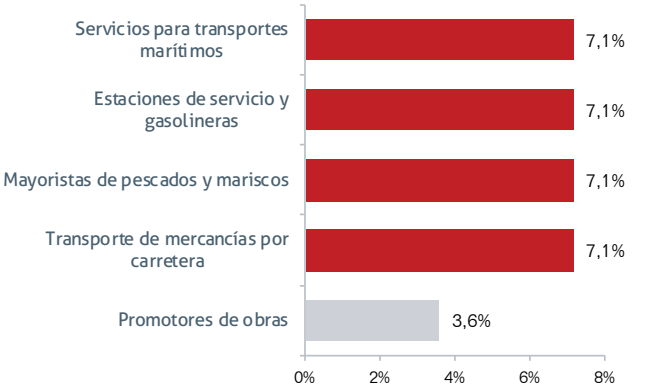
Otras: Terra de Soneira, Chantada, Terra de Lemos, Terra de Celanova

Sectores con el mayor número de empresas de alto rendimiento en la comarca de A Coruña



% sobre el total de empresas de alto rendimiento de la comarca

Sectores con el mayor número de empresas de alto rendimiento en la comarca de Vigo



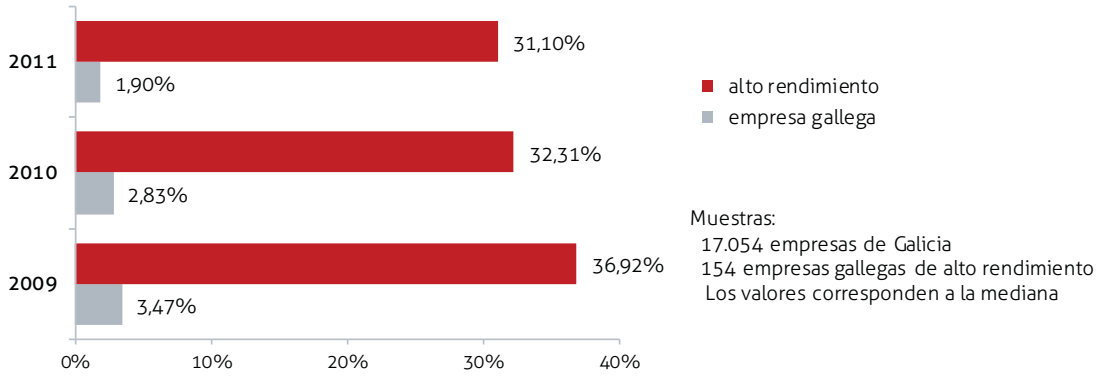
% sobre el total de empresas de alto rendimiento de la comarca

La tercera posición la ocupa la comarca de Santiago con 15 empresas. Le sigue Ourense con 10 empresas. Barbanza y Lugo arrojan iguales porcentajes, detectándose el 3,90% del total de las empresas de alto rendimiento en cada una de ellas.

5·4·5 La importancia de las empresas de alto rendimiento

La base del indicador alto rendimiento se sostiene sobre una rentabilidad económica alta y sostenida en el tiempo (en esta publicación 2009-2011). En el siguiente gráfico se pone de manifiesto que las 154 empresas de alto rendimiento que estudiamos en este capítulo, presentan una rentabilidad económica, año a año, muy superior a la registrada por la empresa gallega. Aunque observamos una caída progresiva en la rentabilidad, las empresas AR siguen alcanzando valores en rentabilidad económica más de 25 puntos por encima de la registrada por la empresa gallega.

Evolución de la rentabilidad económica 2009-2011



Otro rasgo muy relevante, que hemos detectado en las empresas de alto rendimiento que nos ocupan en este capítulo, es la capacidad de generar el mayor porcentaje de ingresos y del valor añadido bruto total de la muestra de empresas de esta publicación, tal y como señalamos en la siguiente ilustración.

Importancia de las empresas de alto rendimiento

Del total de indicadores de buenas prácticas empresariales de esta muestra de estudio, son las empresas de alto rendimiento las que ocupan la primera posición en generación de ingresos y de valor añadido. El 8,63% del total de ingresos de la muestra y representan el 12,77% del valor añadido total

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.

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.

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 añadido[1], 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 Added)[2] positivo durante el período de análisis que va desde el año 2009 a 2011. 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 2009 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 los tres años del estudio.

---

[1] 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.

[2] 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 x 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 1,04% en 2009, el 1,80 en 2010 y el 3,30% en 2011 (tomando como fuente el Banco de España) y todo ello entre los capitales empleados.

De ahí que EVA= RONTI – Kc x 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.

Características

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

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 la muestra objeto de este estudio hemos detectado 39 empresas consideradas generadoras de riqueza. Han superado todas ellas los criterios básicos para alcanzar dicho indicador, representando un 0,23% de la muestra total (en este informe 17.054 empresas). Este porcentaje refleja con claridad la dificultad de la consecución de este indicador de mejores prácticas empresariales.

Empresas generadoras de riqueza

	Empresa	Sector	2011 (en euros) Ingresos explotación	VAB	EVA	EVA Tasa variación 11/10
1	AGRUPACION RADIOFONICA, S.A.	4832 EMISORAS DE RADIO	718.081	506.635	470.997	35,94%
2	APARCAMIENTO CIUDAD SANITARIA, S.A.	7525 APARCAMIENTOS EN EDIFIC. Y LOCALES SUBTERRANEOS	1.473.195	1.269.157	386.982	22,14%
3	APARCAMIENTOS SUBTERRANEOS DE VIGO,S.L.U	7525 APARCAMIENTOS EN EDIFIC. Y LOCALES SUBTERRANEOS	5.288.449	542.469	285.492	14,83%
4	AUTOS IGLESIAS, S.L.	7512 ALQUILER DE AUTOMOVILES DE TURISMO SIN CONDUCTOR	5.641.223	3.450.385	868.050	10,17%
5	CALOR Y AMBIENTE, S.L.	1711 FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	2.368.021	1.345.218	698.064	16,64%
6	CARCOSA-LA CORUÑA, S.A.	5147 CARNES Y PRODUCTOS CARNICOS	22.655.719	1.745.920	378.723	43,16%
7	CONSTRUCCIONES ANGEL JOVE, S.A.	1522 CONTRATISTAS GENERALES EDIFICIOS RESIDENCIALES	14.150.396	4.719.158	1.036.417	35,79%
8	EFECTOS NAVALES LATITUD, S.L.	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	2.495.495	690.039	372.801	80,20%
9	EIMSKIP LOGISTICS SPAIN, S.L.	4469 SERVICIOS PARA TRANSPORTES MARITIMOS SC	5.741.236	710.502	305.008	32,95%
10	ELECTROMECANICA DEL NOROESTE, S.A.	3534 ASCENSORES Y ESCALERAS AUTOMATICAS	23.715.376	5.928.273	1.115.671	28,19%
11	EMPRESA MONFORTE, S.A.U.	4131 TRANSPORTE DE PASAJEROS POR CARRETERA	30.553.593	15.233.466	4.825.539	37,93%
12	ENERGIA DE GALICIA, S.A.	4911 PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	5.062.648	3.589.780	2.194.547	184,11%
13	FASHION LOGISTICS FORWARDERS, S.A.	4231 TERMINALES Y SERVIC. DE TRANSPORTE DE MERCANCIAS	91.505.399	1.848.564	1.249.876	155,46%
14	FERRERAS MAXILOFACIAL, S.L.	8021 DENTISTAS	1.755.629	1.048.304	575.737	65,09%
15	GAUZON IBERICA, S.L.	3731 CONSTRUCCION Y REPARACION DE BUQUES	13.269.277	3.857.123	524.020	147,94%
16	GERIATROS, S.A.U.	8059 SERV. DE ASISTENCIA MEDICA, INCL. RESID. ANCIANOS	56.236.480	41.066.888	1.142.799	150,91%
17	GRUPO DOE, S.L.	1531 PROMOTORES DE OBRAS	750.803	560.992	257.548	27,83%
18	GRUPO MASSIMO DUTTI, S.A.	5651 CONFECCIONES EN GENERAL	771.146.133	255.229.128	109.221.887	37,35%
19	HYDRALIA SISTEMAS DE CANALIZACION, S.A.	5074 SUMINISTROS PARA FONTANERIA	1.216.692	204.657	895.027	77,47%
20	KUSILAS, S.L.	5133 TEJIDOS	6.306.522	5.228.979	2.361.242	53,26%
21	MADERAS DEL NOROESTE, S.A.	5031 MADERAS Y CHAPAS	29.674.001	5.252.494	351.645	42,15%
22	MARINE INSTRUMENTS, S.A.	3829 APARATOS DE MEDICION Y CONTROL SC	18.697.366	8.802.540	4.836.194	119,74%
23	METAIS PERFINOR, S.L.	3441 ESTRUCTURAS DE METAL	3.459.919	996.067	584.570	154,88%
24	PARQUE EOLICO DE ADRAÑO, S.L.	4911 PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	5.659.000	4.649.000	1.737.913	19,97%

Empresas generadoras de riqueza

	Empresa	Sector	2011 (en euros) Ingresos explotación	VAB	EVA	EVA Tasa variación 11/10
25	PARQUE EOLICO DE CURRAS, S.L.	4911 PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	2.530.000	2.053.000	887.386	32,26%
26	PATRIMONIO DEL LEREZ, S.L.	4911 PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	3.170.207	2.627.535	913.712	12,22%
27	PESCADOS RUBEN, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	53.920.388	3.904.497	547.578	19,57%
28	PESQUERAS DE BON, S.A.	912 PESCADOS	6.539.442	2.465.868	777.320	22,61%
29	PRODUCTOS SANITARIOS GALLEGOS, S.L.	5086 EQUIPOS Y SUMINISTROS PARA PROFESIONALES	3.461.146	992.475	411.102	47,28%
30	ROBERTO JOYERO VIGO, S.L.	5944 JOYERIAS	4.442.920	1.153.943	587.858	43,48%
31	SISTEMAS ENERGETICOS MONDOÑEDO-PASTORIZA	4911 PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	4.551.579	3.801.845	1.004.249	247,67%
32	SOCIEDAD TEXTIL LONIA, S.A.	2399 PRODUCTOS FABRICADOS DE TEXTILES SC	240.934.249	110.331.461	31.398.285	20,46%
33	STOLT SEA FARM, S.A.	921 CRIADEROS Y VIVEROS DE PESCADOS	41.184.410	19.956.645	5.467.660	60,64%
34	SUMINISTROS COREN, S.A.	5159 PRODUCTOS DE GRANJAS Y MATERIAS PRIMAS SC	45.975.455	3.691.616	324.771	19,51%
35	SUMINISTROS GALAICOS DE AUTOMOCION, S.L.	5013 RECAMBIOS Y ACCESORIOS PARA AUTOMOVILES	6.083.224	866.033	385.254	21,40%
36	TERMINALES MARITIMAS DE VIGO, S.L.U.	4463 CARGAS Y DESCARGAS MARITIMAS	18.126.612	5.678.332	217.090	18,23%
37	TRANS-AYAN, S.L.	4213 TRANSPORTE POR CARRETERA	4.113.413	2.241.603	632.813	15,73%
38	TRANSIGALICIA, S.L.	4789 OTROS SERVICIOS ANEXOS PARA EL TRANSPORTE SC	6.187.213	1.396.881	505.783	69,02%
39	VIAJES FISTERRA, S.L.	4722 AGENCIAS DE VIAJES	36.000.116	1.795.915	228.818	14,63%

De estas 39 empresas analizaremos seguidamente las diez primeras atendiendo a los ingresos de explotación obtenidos en el ejercicio 2011.

Ranking de empresas generadoras de riqueza en función de los ingresos de explotación, 2011

		Ingresos 2011 (euros)	
1	GRUPO MASSIMO DUTTI, S.A. Grupo: INDITEX	771.146.133	Detallistas de prendas de vestir
2	SOCIEDAD TEXTIL LONIA, S.A. Grupo: TEXTIL LONIA	240.934.249	Fabricantes de artículos y productos textiles
3	FASHION LOGISTICS FORWARDERS, S.A. Grupo: INDITEX	91.505.399	Terminales y servicios de transporte de mercancias
4	GERIATROS, S.A.U. Grupo: NCG BANCO	56.236.480	Servicio de asistencia medica, incl. resid. ancianos
5	PESCADOS RUBEN, S.L.	53.920.388	Mayoristas de pescados y mariscos
6	SUMINISTROS COREN, S.A. Grupo: COREN	45.975.455	Mayoristas de productos de granjas y materias primas
7	STOLT SEA FARM, S.A. Grupo: STOLT NIELSEN	41.184.410	Criaderos y viveros de pescados
8	VIAJES FISTERRA, S.L.	36.000.116	Agencias de viajes
9	EMPRESA MONFORTE, S.A.U. Grupo: MONBUS	30.553.593	Transporte de pasajeros por carretera
10	MADERAS DEL NOROESTE, S.A.	29.674.001	Mayoristas de maderas y chapas

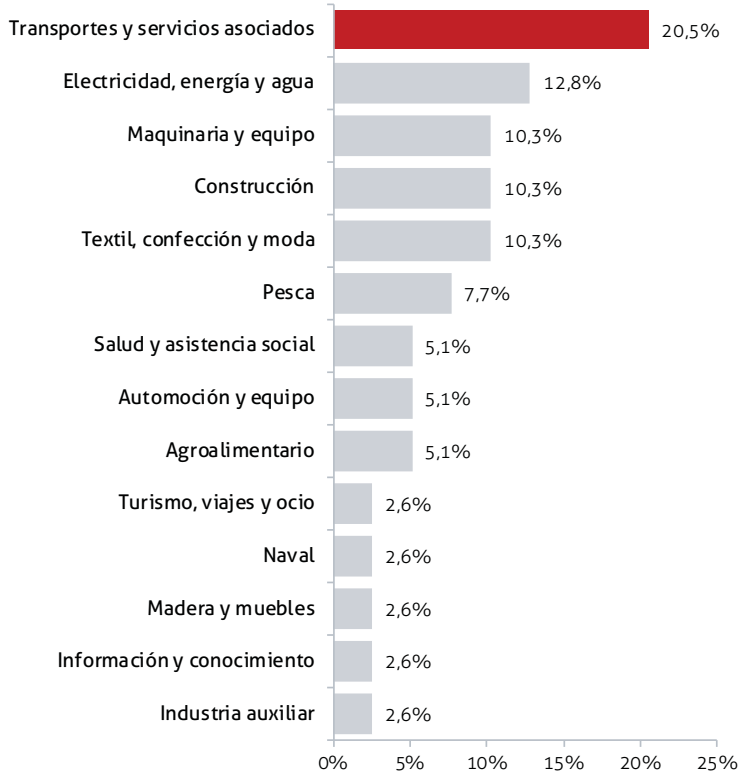
En las tres primeras posiciones nos encontramos con dos empresas del grupo INDITEX, en primera posición GRUPO MASSIMO DUTTI, S.A. detallista de prendas de vestir y en tercera, FASHION LOGISTICS FORWARDERS, S.A. perteneciente al sector de terminales y servicios de transporte de mercancías.

En segundo lugar la empresa SOCIEDAD TEXTIL LONIA, S.A. (del grupo TEXTIL LONIA) que desarrolla la actividad de fabricación de artículos y productos textiles.

5·5·3 Las empresas generadoras de riqueza por sistema productivo

En el siguiente gráfico presentamos la distribución de las empresas generadoras de riqueza gallegas en función del sistema productivo al que pertenecen. Este análisis incluirá un desglose de los sectores que poseen un mayor número de empresas con este indicador.

Empresas generadoras de riqueza por sistema productivo



Encabeza la clasificación el sistema productivo de los transportes y servicios asociados, con el 20,5% de las empresas que poseen este indicador. Estas empresas se ubican básicamente en actividades tales como aparcamientos en edificios y locales subterráneos, transporte de pasajeros por carretera y otros servicios anexos para el transporte, entre otras.

Le sigue, con un 12,8%, el sistema productivo de la electricidad, energía y agua. Las 5 empresas que lo componen pertenecen a la producción y servicios eléctricos.

Con un 10,3% del total de las empresas generadoras de riqueza localizamos tres sistemas productivos: Maquinaria y equipo, construcción y textil, confección y moda.

En maquinaria destacamos mayoristas de maquinaria y equipo industrial, de equipos y suministros para profesionales, fabricantes de ascensores y escaleras automáticas y fabricantes de aparatos de medición y control.

En el caso de la construcción estas empresas se localizan fundamentalmente en contratistas generales de edificios residenciales, fontanería, calefacción y aire acondicionado, promotores de obras y fabricantes de estructuras de metal.

Por último en textil, confección y moda, estas empresas están repartidas entre fabricantes de artículos y productos textiles, joyerías, mayoristas de tejidos y detallistas de confecciones diversas.

Los sistemas productivos restantes registran un número de generadoras de riqueza inferior al 10% del total recogido en esta muestra.

5·5·4 Las empresas generadoras de riqueza por comarca

A continuación estudiaremos a nivel comarcal estas 39 empresas que alcanzan la generación de riqueza. El 53,85% de estas empresas se ubican en las comarcas de A Coruña y Vigo.

Empresas generadoras de riqueza por comarca

	empresas	
	nº	%
A Coruña	12	30,77%
Vigo	9	23,08%
Ourense	6	15,38%
Santiago	3	7,69%
Ferrol	2	5,13%
Lugo	2	5,13%
A Mariña Central	2	5,13%
O Morrazo	1	2,56%
Muros	1	2,56%
O Salnés	1	2,56%
Total	39	100%

No realizamos un análisis pormenorizado de cada comarca a nivel sectorial ya que las actividades que se desarrollan en cada una de ellas están muy dispersas y ninguna de ellas prevalece en cuanto al número de empresas respecto a otra.

5·5·5 La importancia de las empresas generadoras de riqueza

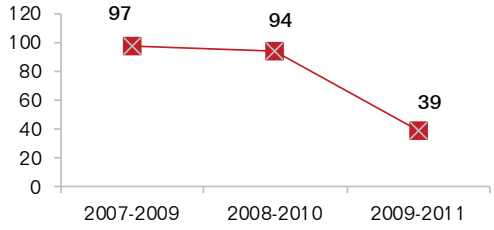
La meta de cualquier organización empresarial ha de ser la generación de riqueza. Esta meta es necesaria tanto para la propia organización como para la sociedad en la que se desenvuelve. Ha de crear productos y servicios que originen valor para el consumidor y a su vez, ha de ser creadora de empleo adecuado 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.

Es por ello que dada su relevancia, en este apartado nos detendremos en examinar su evolución en el período de estudio de este informe (2009-2011).

En el siguiente gráfico se evidencia una fuerte caída en el número de empresas que poseen este indicador de mejores prácticas empresariales, concretamente ha sufrido una caída de un -58,51% de 2010 a 2011.

Evolución de las empresas generadoras de riqueza en Galicia



Crecimiento anual

2009-2010	2010-2011
-3,09%	-58,51%

A continuación hemos realizado un análisis evolutivo de las principales variables económicas que intervienen en el cálculo del EVA y evidenciamos claramente que tanto el coste de capital como el resultado financiero han sufrido un incremento superior al 200% y además el resultado del ejercicio ha experimentado una caída progresiva en los tres años del período de estudio.

Evolución de variables determinantes en el EVA

	2009	2010	2011	Tasa variación 11/09
Coste de capital (%)	1,04%	1,80%	3,30%	217,31%
Resultado del ejercicio (mill. euros)	3.399,85	3.284,73	3.122,66	-8,15%
Resultado financiero (mill. euros)	-104,36	-405,90	-366,99	251,67%

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 pivota bajo dos criterios básicos:

- La empresa ha de obtener un valor añadido por empleado por encima del P_{75} del sector en el que opera durante los tres años consecutivos del período de análisis. La siguiente ilustración muestra los valores por encima de los cuales han de situarse las empresas para poder alcanzar el galardón de empresa de alta productividad de los recursos humanos.

Valor del percentil P_{75} por gran sector del valor añadido empleado

	2009	2010	2011
Agricultura, silvicultura, ganadería y pesca	44.337	53.272	58.865
Construcción	39.326	39.002	36.307
Detallistas	31.781	32.380	31.509
Fabricantes	38.389	38.730	38.343
Bienes raíces	210.799	233.289	217.435
Mayoristas	42.316	44.455	42.736
Minería	51.617	46.907	46.690
Servicios	39.320	39.801	39.036
Transportes, comunicaciones y servicios públicos	47.350	46.277	45.793

en euros

- El valor añadido por empleado[1] 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.

[1] El número de empleados es el que declara la empresa. 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.

Características

La alta productividad 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 compite.

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.

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.

5·6·2 Las empresas de alta productividad en Galicia

De la muestra de empresas analizadas en este informe (17.054 empresas), 131 empresas han alcanzado el indicador de alta productividad, representando así un 0,77% del total. Estas empresas han superado el umbral mínimo del P_{75} del sector al que pertenecen respecto a la variable valor añadido empleado.

Empresas de alta productividad

	Empresa	Sector		Ingresos (en euros) 2011	VAB/empleado 2011	VAB/empleado Tasa variación 11/10
1	A.C. REUNIDOS, S.L.	7399	SERVICIOS COMERCIALES SC	465.234	200.095	12,93%
2	AGROVAL, S.L.	5191	ABONOS, INSECTICIDAS Y FERTILIZANTES	1.795.231	81.469	61,81%
3	ALDIA OBRAS, S.L.	1796	INSTALACIONES DE EQUIPO PARA CONSTRUCCION SC	397.024	78.960	14,00%
4	ALFICO, S.A.U.	5041	ARTICULOS PARA DEPORTE Y RECREO	6.592.074	69.852	39,15%
5	ALICATADOS Y REVESTIM. GOMEZ CRESPO, S.L	1542	CONTRATISTAS GENERALES	3.975.881	54.350	13,21%
6	ALMAR FLETAMENTOS, S.L.	7399	SERVICIOS COMERCIALES SC	10.690.185	146.656	26,94%
7	ALVARO RODRIGUEZ EIRAS, S.L.	5191	ABONOS, INSECTICIDAS Y FERTILIZANTES	9.906.781	56.157	13,50%
8	APARCAMIENTO CIUDAD SANITARIA, S.A.	7525	APARCAMIENTOS EN EDIFICIOS Y LOCALES SUBTERRANEOS	1.473.195	253.831	16,59%
9	ARMADORA VIBO, S.L.	912	PESCADOS	65.200.395	247.335	20,49%
10	ARRENDAMIENTOS GALAICOS, S.L.	5541	ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	1.870.194	78.137	14,25%
11	ATESVI, S.L.	1622	PUENTES, TUNELES Y VIAS ELEVADAS	20.524.044	88.300	16,51%
12	BELTS VIGO, S.L.	3079	ARTICULOS PLASTICOS DIVERSOS SC	2.500.339	89.021	21,29%
13	BODEGAS DEL PALACIO DE FEFIÑANES, S.L.	2084	VINOS Y BRANDY	854.103	83.575	10,04%
14	BORDAVILA, S.A.	912	PESCADOS	3.679.820	117.453	100,93%
15	CAMEMORCOL CORP, S.L.	7399	SERVICIOS COMERCIALES SC	3.252.295	299.415	163,94%
16	CAMPON PESCA, S.L.	912	PESCADOS	1.893.270	81.098	17,67%
17	CARPINTERIA METALICA DACRI, S.L.	3444	TRABAJOS DE CARPINTERIA METALICA	994.084	58.298	15,17%

Empresas de alta productividad

Empresa	Sector	Ingresos (en euros) 2011	VAB/empleado 2011	VAB/empleado Tasa variación 11/10
18 CAVANO AROUSA, S.L.	5149 COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	6.739.014	72.623	22,21%
19 CELTA PHARMA, S.L.	5122 DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	5.386.682	274.160	97,57%
20 CELTRONIC, S.L.	5065 EQUIPOS Y SUMINISTROS ELECTRONICOS	1.726.468	73.384	12,12%
21 CENTRO TECNICO DE MAQUINARIA FORESTAL,SL	7699 TALLERES DE REPARACIONES SC	1.406.666	67.409	29,45%
22 CICRON CONSTRUCCIONES, S.A.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	6.444.253	95.419	20,61%
23 CIDADE UNIVERSITARIA, S.A.	1531 PROMOTORES DE OBRAS	693.391	125.459	54,69%
24 CIE GALFOR, S.A.	3465 ESTAMPACIONES PARA AUTOMOVILES	105.092.122	66.821	20,65%
25 CINGAL, S.L.	3569 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL SC	1.188.714	130.476	63,80%
26 CIVIS GLOBAL, S.L.	1799 CONTRATISTAS ESPECIALIZADOS SC	38.088.703	70.402	11,25%
27 CLAVO-COREN, S.L.	5147 CARNES Y PRODUCTOS CARNICOS	6.781.822	185.817	27,76%
28 COMASUCAR, S.A.	2061 AZUCAR DE CAÑA	12.662.613	141.310	23,41%
29 COMERCIAL PERNAS, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	144.458.199	256.030	11,78%
30 COMPAÑIA DE TRANVIAS DE LA CORUÑA, S.A.	4119 TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS SC	22.203.385	65.258	10,75%
31 CONGELADOS MARAVILLA, S.A.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	20.011.344	154.133	16,10%
32 CONSTRUCCIONES ANGEL JOVE, S.A.	1522 CONTRATISTAS GENERALES EDIFICIOS RESIDENCIALES	14.150.396	58.989	24,60%
33 CONSTRUCCIONES GONZALEZ Y GONZALEZ, S.L.	1522 CONTRATISTAS GENERALES EDIFICIOS RESIDENCIALES	1.807.891	70.173	54,78%
34 CONSTRUCCIONES RODAROAL, S.L.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	1.067.341	79.664	18,70%
35 COSTIÑA ORGANICA, S.L.	5031 MADERAS Y CHAPAS	1.405.792	69.595	17,84%
36 CRISTALERIA CAAMAÑO, S.L.	3229 VIDRIO O CRISTAL PRENSADO O SOPLADO	2.946.079	112.208	38,07%
37 CROMADOS ESTEVEZ, S.L.	3471 GALVANOPLASTIA	2.098.944	84.387	49,50%
38 CUARZOS INDUSTRIALES, S.A.	1499 DIVERSOS MINERALES NO METALICOS SC	9.181.763	143.549	25,32%
39 DIAGRAMA INGENIERIA ORENSE, S.L.	8911 OFICINAS TECNICAS DE INGENIERIA Y ARQUITECTURA	925.857	59.296	20,96%
40 DITES BORDADOS, S.L.	2397 BORDADOS A MAQUINA	249.208	92.870	61,29%
41 EDICIONS CORREO, S.A.U.	2711 EDICION DE PERIODICOS	4.513.612	109.172	41,61%
42 EFECTOS NAVALES LATITUD, S.L.	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	2.495.495	172.510	133,06%
43 EIMSKIP LOGISTICS SPAIN, S.L.	4469 SERVICIOS PARA TRANSPORTES MARITIMOS SC	5.741.236	142.100	26,85%
44 ELECTRA DEL GAYOSO, S.L.	4931 ELECTRICIDAD Y OTROS SERVICIOS COMBINADOS	829.306	76.901	14,96%
45 ELICE ENTREPOT, S.A.	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	5.045.877	81.934	46,00%
46 ENERGEA, SERVICIOS Y MANTENIMIENTO, S.L.	4911 PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	21.457.000	125.452	22,86%
47 ESPINA OBRAS HIDRAULICAS, S.A.	1623 ALCANTARILLADOS, CONDUCCIONES DE AGUAS	42.300.713	59.966	16,64%
48 ESTACION DE SERVICIO PEITEADO, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	1.890.423	83.249	16,62%
49 ESTACION DE SERVICIO SANSA, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	2.219.698	54.976	21,63%
50 ESTACION DE SERVICIO SILLEDA, S.L.	5541 ESTACIONES DE SERVICIO Y GASOLINERAS	6.887.309	48.725	15,54%
51 EXPLOTACIONES FOREST. SOUTO CARRILLO, SL	5031 MADERAS Y CHAPAS	16.454.663	76.266	24,21%
52 FARMADISMO, S.L.	5122 DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	11.125.634	82.663	12,66%
53 FERTIEUROPA, S.L.	5191 ABONOS, INSECTICIDAS Y FERTILIZANTES	16.277.649	490.958	14,71%

Empresas de alta productividad

Empresa	Sector		Ingresos (en euros) 2011	VAB/empleado 2011	Tasa variación 11/10
54 FORESTCORTE, S.L.	851	SERVICIOS FORESTALES	2.089.343	108.087	10,41%
55 FRIGORIFICOS DE CAMARIÑAS, S.L.	5146	PESCADOS Y MARISCOS	22.290.485	89.008	10,03%
56 FRIO CORUÑA, S.L.	1711	FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	1.633.530	110.429	16,15%
57 FUNERARIA FERNANDEZ, S.A.	7261	SERVICIOS FUNERARIOS	2.636.483	53.569	13,79%
58 GEIMEX ESPAÑA, S.A.	5149	COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	40.770.125	160.070	55,40%
59 GESTAMP VIGO, S.A.	3714	RECAMBIOS Y PIEZAS DE MOTOR	135.542.467	62.523	20,32%
60 GESTAN TRATAMIENTO DE RESIDUOS, S.L.	4953	RECOGIDA Y TRATAMIENTO DE BASURA	1.666.646	154.063	20,04%
61 GONVARRI GALICIA, S.A.	3462	FORJAS DE HIERRO Y ACERO	123.332.000	135.451	23,56%
62 GRUAS Y TRANSPORTES VIDAL, S.A.	7394	ALQUILER Y LEASING	4.289.239	110.211	40,19%
63 GRUPO BAP CONDE, S.A.	7311	AGENCIAS DE PUBLICIDAD GENERAL	7.714.814	61.513	16,91%
64 GRUPO NOYA SPORT, S.L.	5511	CONCESIONARIOS DE AUTOMOVILES NUEVOS Y USADOS	1.405.447	82.593	21,13%
65 GSA GALLEGA, S.A.	5086	EQUIPOS Y SUMINISTROS PARA PROFESIONALES	775.109	90.995	23,17%
66 HARINAS Y SEMOLAS DEL NOROESTE, S.A.	2041	HARINAS, SEMOLAS Y OTROS PRODUCTOS DE GRANO	15.946.623	67.375	18,89%
67 HIERROS ARTETA, S.A.U.	5051	METALES	4.194.046	54.889	12,43%
68 HIGINIO RODRIGUEZ HIERROS Y METALES, SL	5093	DESPERDICIOS Y CHATARRAS	3.781.821	193.059	16,66%
69 HNOS. FERNANDEZ IBAÑEZ CONSIGN. PESCA,SL	5146	PESCADOS Y MARISCOS	80.225.167	101.648	21,80%
70 HOTEL ENRIQUE I, S.L.	7011	HOTELES	583.206	114.938	20,06%
71 INDI3 COMUNICACIONES, S.L.	7379	SERVICIOS RELACIONADOS CON COMPUTACION SC	304.505	61.626	35,69%
72 INMOBILIARIA PEPE NOYA E HIJOS, S.L.	1531	PROMOTORES DE OBRAS	1.362.612	111.177	140,65%
73 INNAVES, S.A.	7391	LABORATORIOS DE INVESTIGACION Y DESARROLLO	936.958	90.447	38,19%
74 INSTALACIONES ELECTRICAS MARIÑO, S.L.	1711	FONTANERIA, CALEFACCION Y AIRE ACONDICIONADO	7.583.837	77.035	10,91%
75 LAVAMAR, S.A.	7218	LAVANDEROS INDUSTRIALES	4.073.245	138.442	138,33%
76 LOGISTICA INTEGRAL GALLEGA, S.L.	4411	TRANSPORTES MARITIMOS INTERNACIONALES	4.561.999	98.647	12,08%
77 LUBRIFICANTES ALONSO, S.L.	5172	PETROLEO Y PRODUCTOS PETROLIFEROS	4.533.749	88.264	69,09%
78 MADERAS CARRIL, S.L.	5031	MADERAS Y CHAPAS	6.378.243	91.323	68,02%
79 MADERAS CERNE, S.A.	2449	CONTENEDORES DE MADERA SC	305.448	91.275	54,26%
80 MANTEN, S.L.	1799	CONTRATISTAS ESPECIALIZADOS SC	528.667	64.854	22,90%
81 MAR DE ISLANDIA, S.L.	912	PESCADOS	2.734.798	131.535	83,75%
82 MARINE INSTRUMENTS, S.A.	3829	APARATOS DE MEDICION Y CONTROL SC	18.697.366	209.584	49,88%
83 MATRICERIA GALEGA, S.L.U.	3544	TROQUELES, MATRICES Y MOLDES INDUSTRIALES	4.958.029	56.603	11,95%
84 METAIS PERFINOR, S.L.	3441	ESTRUCTURAS DE METAL	3.459.919	332.022	119,98%
85 MINICENTRALES HIDROELECTRICAS GALICIA,SL	4911	PRODUCCION Y SERVICIOS ELECTRICOS	1.563.101	468.666	27,42%
86 MONFORDENT, S.L.	8021	DENTISTAS	238.491	76.906	59,90%
87 OBRAS, CAMINOS Y ASFALTOS, S.A.	1611	CARRETERAS Y CALZADAS	118.555.918	156.518	137,05%
88 OVAPISCIS, S.A.	921	CRIADEROS Y VIVEROS DE PESCADOS	1.786.809	86.128	16,33%
89 PARTLER 2006, S.L.	6519	PROPIETARIOS-ADMINISTRADORES DE BIENES RAICES SC	119.414.000	58.550.000	29,80%

Empresas de alta productividad

Empresa	Sector	Ingresos (en euros) 2011	VAB/empleado 2011	VAB/empleado Tasa variación 11/10
90 PELLIZAR 2006, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	2.596.473	205.376	28,87%
91 PESCADOS MANUELA GARCIA, S.L.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	2.336.569	67.071	16,99%
92 PESCAFRESCA, S.A.	5146 PESCADOS Y MARISCOS	60.814.303	178.732	22,63%
93 PESCIRO, S.L.	5149 COMESTIBLES Y PRODUCTOS RELACIONADOS SC	21.726.840	127.742	33,25%
94 PESQUERA CAPYMAR, S.L.	912 PESCADOS	1.660.534	167.151	37,01%
95 PESQUERA INTER, S.L.	912 PESCADOS	7.045.271	140.111	24,02%
96 PESQUERAS DE BON, S.A.	912 PESCADOS	6.539.442	145.051	23,77%
97 PESQUERIAS AMEVID, S.L.	912 PESCADOS	1.523.276	61.829	11,01%
98 PESQUERIAS MARINENSES, S.A.	912 PESCADOS	22.154.490	101.732	20,92%
99 PLAINTEC INVERSIONES, S.L.	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	208.513	90.153	69,42%
100 PROFESIONALES PESQUEROS, S.A.	912 PESCADOS	5.339.095	163.703	123,77%
101 PROYCOGA, S.A.	1542 CONTRATISTAS GENERALES	9.458.667	67.570	22,10%
102 PUMARES, S.A.	5133 TEJIDOS	263.090	94.609	20,87%
103 QUERES TECNOLOGIAS, S.L.	7379 SERVICIOS RELACIONADOS CON COMPUTACION SC	653.081	49.916	10,18%
104 REPRESENTACIONES A. GONZALEZ, S.L.	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	397.382	141.281	74,73%
105 REPRESENTACIONES PAN RODO, S.L.	7399 SERVICIOS COMERCIALES SC	798.953	101.961	42,59%
106 REYMO EXPORT-IMPORT, S.L.	5087 EQUIPOS Y SUMINISTROS PARA ESTABLECIM. DE SERVICIO	4.483.755	158.046	14,09%
107 ROBERTO JOYERO VIGO, S.L.	5944 JOYERIAS	4.442.920	144.243	40,38%
108 RS MOTOR POWER SOLUTIONS, S.L.	3569 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL SC	2.195.010	163.027	19,01%
109 RUBE PRODUCTOS TECNICOS, S.L.	5161 PRODUCTOS QUIMICOS	5.252.219	239.204	47,66%
110 SALON CASABLANCA, S.L.	7993 MAQUINAS TRAGAPERRAS PARA RECREO	2.358.698	70.409	56,05%
111 SANTIAGUESA METROPOLITANA, S.L.	4131 TRANSPORTE DE PASAJEROS POR CARRETERA	1.601.657	182.474	24,19%
112 SDAD. PUBLICA INVESTIMENTOS GALICIA, S.A	1542 CONTRATISTAS GENERALES	17.202.956	630.065	561,38%
113 SERGAVE, S.L.	5122 DROGUERIA, PERFUMERIA Y FARMACIA	11.058.912	56.418	10,10%
114 SISTEMAS EUROPEOS DE TECNOLOGIA, S.L.	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	2.308.402	116.330	15,37%
115 SOCIEDAD AGRICOLA GALLEGA, S.L.	5153 CEREALES (GRANOS)	98.692.649	85.829	12,51%
116 SOLITIUM, S.A.	5065 EQUIPOS Y SUMINISTROS ELECTRONICOS	7.398.663	84.662	38,74%
117 SOÑANDO ORGANIZACION VIAJES, S.L.	4722 AGENCIAS DE VIAJES	5.272.972	244.450	35,91%
118 STOLT SEA FARM, S.A.	921 CRIADEROS Y VIVEROS DE PESCADOS	41.184.410	94.581	28,73%
119 SUFLENORSA TRANSITARIOS, S.L.	4789 OTROS SERVICIOS ANEXOS PARA EL TRANSPORTE SC	21.418.462	72.830	10,55%
120 SUMINISTROS INDUSTRIALES VALDEORRAS, S.L	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	3.412.213	64.616	23,91%
121 SUYMETAL ARAGUNDE, S.L.	5093 DESPERDICIOS Y CHATARRAS	2.263.629	81.672	41,67%
122 TECNOLOGIA MAHERFE, S.L.	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	811.972	193.008	79,82%
123 THERMOCHIP, S.L.	2431 CARPINTERIA MECANICA	7.090.503	62.490	10,21%
124 TORNILLERIA Y FIJACIONES DE GALICIA, S.L	5084 MAQUINARIA Y EQUIPO INDUSTRIAL	1.417.576	97.926	16,20%
125 TRANSIGALICIA, S.L.	4789 OTROS SERVICIOS ANEXOS PARA EL TRANSPORTE SC	6.187.213	126.989	40,05%

Empresas de alta productividad

	Empresa	Sector		Ingresos (en euros) 2011	VAB/empleado 2011	Tasa variación 11/10
126	TRANSPORTES J. ARES E HIJOS, S.L.	4213	TRANSPORTE POR CARRETERA	1.039.471	78.645	28,17%
127	TRAPACAR SERVITRANS, S.L.	4213	TRANSPORTE POR CARRETERA	6.531.845	153.429	130,65%
128	TRATAMIENTOS ECOLOGICOS DEL NOROESTE,S.L	5093	DESPERDICIOS Y CHATARRAS	2.776.651	157.939	33,26%
129	VALORA CONSULTORES DE GESTION, S.L.	7392	ASESORIA Y RELACIONES PUBLICAS DE EMPRESAS	972.086	70.855	20,42%
130	VIGUESA COMERCIAL MARINA VIGOMAR, S.L.	5531	SUMINISTROS PARA EL AUTOMOVIL	1.736.986	110.743	49,46%
131	XILO GALICIA, S.L.	4953	RECOGIDA Y TRATAMIENTO DE BASURA	5.138.523	129.146	39,44%

A continuación relacionamos las diez empresas de alta productividad que más han facturado a lo largo del ejercicio 2011.

Ranking de empresas de alta productividad en función de los ingresos de explotación, 2011

		Ingresos 2011 (euros)	
1	COMERCIAL PERNAS, S.L.	144.458.199	Mayoristas de pescados y mariscos
2	GESTAMP VIGO, S.A. Grupo: GESTAMP	135.542.467	Fabricantes de recambios y piezas de motor
3	GONVARRI GALICIA, S.A. Grupo: GONVARRI	123.332.000	Fabricantes de forjas de hierro y acero
4	PARTLER 2006, S.L. Grupo: PARTLER 2006	119.414.000	Propietarios-administradores de bienes raices
5	OBRAS, CAMINOS Y ASFALTOS, S.A. Grupo: OCASA	118.555.918	Carreteras y calzadas
6	CIE GALFOR, S.A. Grupo: GONVARRI	105.092.122	Fabricantes de estampaciones para automoviles
7	SOCIEDAD AGRICOLA GALLEGA, S.L. Grupo: SOAGA	98.692.649	Mayorista de cereales (granos)
8	HNOS. FERNANDEZ IBAÑEZ CONSIGN. PESCA,S	80.225.167	Mayoristas de pescados y mariscos
9	ARMADORA VIBO, S.L. Grupo: CASA BOTAS PESCA	65.200.395	Extracción pesquera
10	PESCAFRESCA, S.A. Grupo: PESCANOVA	60.814.303	Mayoristas de pescados y mariscos

La empresa que ocupa la primera posición es COMERCIAL PERNAS, S.L. realiza distribución mayorista de pescados y mariscos superando los 140 millones de euros de ingresos en 2011.

En segundo lugar, GESTAMP VIGO, S.A., del grupo GESTAMP, dedicada a la fabricación de recambios y piezas de motor.

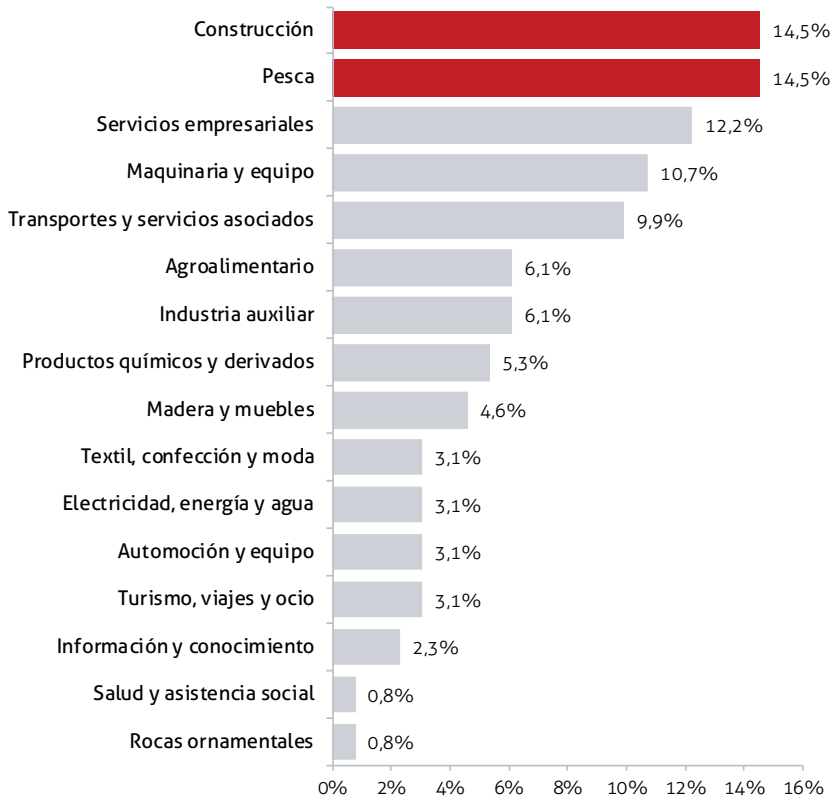
En tercera posición, GONVARRI GALICIA, S.A., fabricante de forjas de hierro y acero, y perteneciente al grupo GONVARRI.

5·6·3 Las empresas de alta productividad por sistema productivo

Atendiendo a la distribución sectorial de las empresas de alta productividad ofrecemos una visión a nivel de sistema productivo, así como su desglose a un nivel inferior, destacando qué actividades o sectores prevalecen dentro de cada sistema productivo.

Como se refleja en el siguiente gráfico los sistemas productivos de la construcción y de la pesca son los que concentran un mayor número de empresas altamente productivas, el 14,5% del total.

Empresas de alta productividad por sistema productivo



En el sistema productivo de la construcción destacan actividades tales como contratistas generales, fontanería, calefacción y aire acondicionado, promotores de obras, contratistas especializados y contratistas generales de edificios residenciales, entre otras.

En el caso de la pesca son tres los sectores que acogen el 14,5% de empresas AP, extracción pesquera, mayoristas de pescados y mariscos y criaderos y viveros de pescados.

A continuación, en servicios empresariales localizamos un 12,2% de esta tipología de empresas, ubicado básicamente en servicios comerciales diversos y recogida y tratamiento de basura.

Maquinaria y equipo ocupa el cuarto lugar en lo que a empresas de alta productividad se refiere. Un 10,7% que abarca principalmente los sectores de mayoristas y fabricantes de maquinaria y equipo industrial y mayoristas de equipos y suministros electrónicos.

Seguidamente el sistema productivo de los transportes y servicios asociados registra un 9,9% de esta tipología de empresas, son las estaciones de servicio y gasolineras, el transporte de mercancías por carretera y otros servicios anexos para el transporte, los sectores más destacados.

El 6,1% del total de empresas de alta productividad se localiza tanto en el sistema productivo agroalimentario como en la industria auxiliar. Entre las actividades de agro cabe destacar los mayoristas de comestibles y productos relacionados. Respecto a las actividades de auxiliar mencionar a los mayoristas de desperdicios y chatarras.

Los sistemas productivos restantes que suponen el 26% del total, registran concentraciones de empresas poseedoras de este indicador de mejores prácticas empresariales inferiores al 6%.

5·6·4 Las empresas de alta productividad por comarca

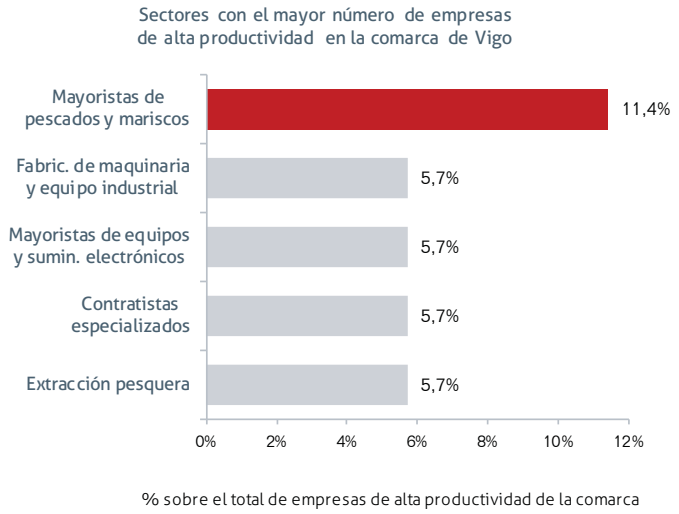
Atendiendo a la distribución comarcal de las empresas de alta productividad son nuevamente las comarcas de A Coruña y Vigo las que concentran un mayor porcentaje de empresas AP.

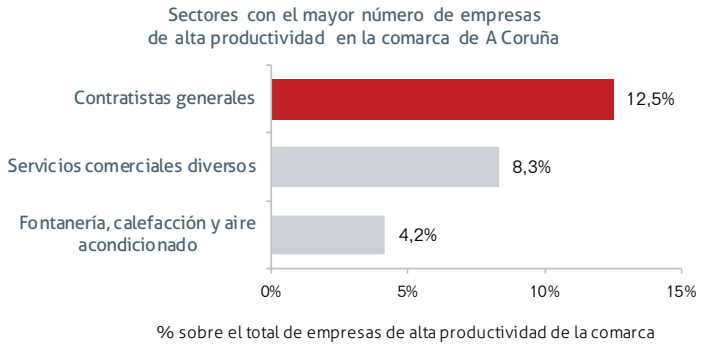
En Vigo localizamos el 26,72%, son concretamente 35 empresas ubicadas en esta comarca las que ostentan dicho indicador. Empresas que desarrollan su actividad en sectores tales como mayoristas de pescados y mariscos, extracción pesquera, contratistas especializados, mayoristas de equipos y suministros electrónicos y fabricantes de maquinaria y equipo industrial.

Empresas de alta productividad por comarca

	empresas nº	%
Vigo	35	26,72%
A Coruña	24	18,32%
Lugo	9	6,87%
Ourense	8	6,11%
Santiago	7	5,34%
O Morrazo	5	3,82%
Barbanza	4	3,05%
O Baixo Miño	4	3,05%
A Mariña Central	3	2,29%
Arzúa	3	2,29%
Ferrol	3	2,29%
O Salnés	3	2,29%
Ordes	3	2,29%
A Mariña Oriental	2	1,53%
Bergantiños	2	1,53%
Terra de Soneira	2	1,53%
Valdeorras	2	1,53%
Betanzos	1	0,76%
Caldas	1	0,76%
Otras	10	7,63%
Total	131	100%

Otras: Deza, Pontevedra, Terra de Lemos, A Barcala, A Fonsagrada, Fisterra, Muros, Ortegal, Terra de Celanova, A Mariña Occidental



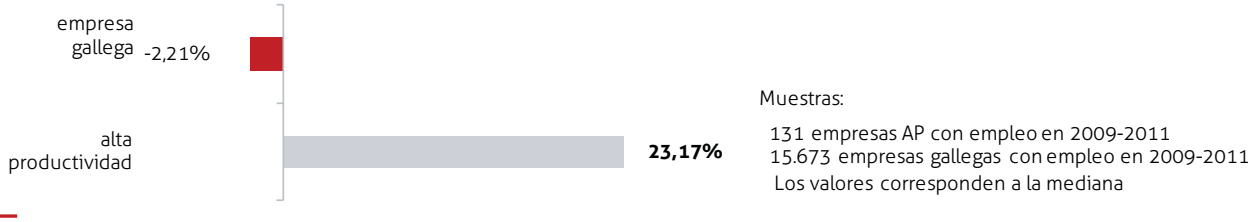


En A Coruña se ubican 24 empresas, las cuales representan un 18,32% del total de este indicador. Detectamos una mayor presencia de estas empresas en el sector de contratistas generales, servicios comerciales diversos y fontanería, calefacción y aire acondicionado, entre otros.

5·6·5 La importancia de las empresas de alta productividad

Evidenciamos claramente en el siguiente gráfico el notable crecimiento de la productividad del empleo que experimentan las empresas de alta productividad de este informe. Si lo comparamos con el crecimiento de esta variable para la empresa gallega es francamente superior, teniendo en cuenta además que las empresas de alta productividad suponen solamente un 0,77% del total de la muestra de la empresa gallega.

Crecimiento de la productividad en 2011



131 empresas consiguen generar en 2011, un crecimiento medio de su productividad de un 23,17%, frente al descenso de un -2,21% experimentado por la empresa gallega.

La productividad es un factor clave en el desarrollo de un país. 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, desarrollando estrategias que favorecen el posicionamiento de la empresa en un nivel elevado respecto a otras firmas con las que compiten.

06

La internacionalización de la empresa gallega

6·1
Introducción

6·2
La internacionalización empresarial: concepto y medida

6·3
La encuesta Ardán sobre la empresa internacionalizada

6·4
Contexto internacional

6·5
La internacionalización de la empresa gallega: caracterización y particularidades

6·6
Determinantes de la propensión exportadora de las empresas

6·7
Indicador Ardán de empresa internacionalizada

6·8
Conclusiones

06

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA GALLEGA

6·1 Introducción

El presente informe amplía y actualiza el elaborado en el año 2012 sobre la Encuesta e Indicador Ardán de Empresa Internacionalizada, incluido dentro del Informe Económico y de Competitividad elaborado por el Consorcio Zona Franca de Vigo. Con esta iniciativa, se trata de identificar a aquellas empresas que mejor desempeño están haciendo en lo que se refiere a su proceso de internacionalización, mediante el diseño y aplicación del Indicador anteriormente señalado.

El proceso de internacionalización de la empresa española y su consiguiente apertura a los mercados constituye uno de sus principales cambios de las últimas tres décadas de nuestro entorno económico. Desde su incorporación a la Unión Económica y Monetaria (UEM), la internacionalización se configura como una de las principales fortalezas del tejido empresarial español (Consejo Empresarial para la Competitividad, 2013). En la actualidad, el valor de los intercambios con el resto del mundo supera las dos terceras partes del PIB, situándose nuestra cuota en el ranking mundial de bienes en el 2%. Como señala el Servicio de Estudios del BBVA en un reciente informe (Correa-López y Domenech, 2012): "el buen desempeño de las exportaciones de bienes y servicios en los mercados mundiales, a pesar de la incorporación de China, India y otras muchas economías emergentes al comercio mundial". En concreto, la cuota del comercio mundial de bienes y servicios españoles entre 1999 y 2011 apenas cayó un 8,9%, a diferencia de lo ocurrido con las principales economías industrializadas[1].

Como consecuencia de este hecho, las empresas con mayor orientación exportadora han experimentado durante los últimos años un mejor comportamiento en cuanto a su actividad y resultados en comparación con aquéllas que su cifra de negocios se concentra mayoritariamente en las ventas interiores, tal y como pone de manifiesto el Banco de España en su Boletín Económico de Septiembre del año pasado[2] .

Todas estas circunstancias justifican la pertinencia de realizar un estudio en profundidad y continuado sobre el desarrollo y situación de los procesos de internacionalización de la empresa gallega que es el cometido de este estudio. De manera específica, será de especial interés y utilidad el análisis de los determinantes de la propensión exportadora y la necesidad de disponer de un indicador que permita cuantificar (y valorar) el grado de internacionalización de nuestras empresas .

El presente informe se estructura como sigue. En primer lugar se realiza una revisión de los principales aspectos del proceso de internacionalización empresarial prestando especial atención

---

1 Países que en algunos casos han visto como sus cuotas de exportación en el comercio internacional disminuían entre un 20 y 40 por ciento (Correa-Lopez y Domenech, 2012).

2 Informe completo disponible en el siguiente enlace:
http://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BoletinEconomico/12/Sep/Fich/be1209-art3.pdf

a las posibilidades de su medición. A continuación, se presenta la Encuesta desarrollada por ARDÁN para analizar el grado de internacionalización de las empresas gallegas en este su segundo año de aplicación.

El desarrollo de la encuesta permite extraer una serie de resultados que son presentados en los apartados siguientes. Primero, posibilita la contextualización en términos internacionales de la empresa gallega, para continuar con la descripción de los principales resultados obtenidos tras la cumplimentación de dicha encuesta así como la presentación de las particularidades y características para el caso gallego.

El trabajo finaliza con otros dos apartados específicos. El primero de ellos proporciona un análisis sobre los principales determinantes de la propensión exportadora de las empresas que permite, a la vista de los datos obtenidos, extraer una serie de conclusiones sobre qué variables tienen influencia directa sobre la internacionalización empresarial. Finalmente se presenta el Indicador ARDÁN de empresa internacionalizada, tanto en lo que se refiere a su diseño y configuración como a los principales resultados que se obtienen de su aplicación. .

6·2 La internacionalización empresarial: concepto y medida

6·2·1 Consideraciones sobre el concepto de empresa internacional

En una primera aproximación, el concepto de internacionalización se vislumbra como un término suficientemente consensuado y no sujeto a ambigüedades en cuanto a su definición. Así, la internacionalización de la empresa puede ser definida como: "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 de 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"[3].

Sin embargo, la configuración política de Europa, donde la gran mayoría de países forman parte de la Unión Europea como estructura supranacional, introduce ya una primera matización que es importante considerar. De hecho, lo que antes eran exportaciones, cuando se realizaban ventas o prestaciones de servicios a nuestros homólogos europeos, hoy en día ya no reciben esa denominación. En el ámbito fiscal, arancelario o mercantil se consideran simplemente como "operaciones intracomunitarias".

Otro aspecto que debe ser considerado es que la internacionalización de todo tipo de empresa se suele producir de manera gradual. Esto es, en primer término la empresa se inicia de manera ocasional como exportadora; habitualmente con la venta de bienes y, en menor medida, con la prestación de servicios. Esta etapa dura un periodo cuya amplitud depende de condicionantes estructurales y coyunturales. Si el proceso continúa, lo que se da habitualmente es la compra de materias primas o bien la adquisición de tecnología en terceros países. Con posterioridad, las empresas que consolidan esta práctica y se convierten en "exportadoras regulares" son aquellas que la realizan durante más de cuatro años consecutivos.

El proceso de internacionalización está condicionado por las oportunidades de realización de negocios internacionales. Nuevamente aquí lo habitual es que las empresas sigan un proceso secuencial en su penetración o incursión en los mercados extranjeros. Se suele comenzar con actividades exclusivamente exportadoras, tanto de bienes como de servicios. Una vez se consolida esta práctica, es relativamente frecuente que se produzcan

[3] Definición extraída de Villarreal Larrinaga (2005) quien realiza una revisión conceptual por los términos de "internacionalización de la empresa" y "empresa multinacional".

colaboraciones con empresas o instituciones extranjeras a modo de partenariado o "*joint-ventures*". El último estadio viene dado por la inversión directa en empresas extranjeras[4], que ya está reservado para un número mucho más reducido de empresas.

La última consideración que debe ser tenida en cuenta viene dada por las principales limitaciones que se encuentran las empresas a la hora de proceder con su internacionalización. A modo de resumen y realizando un ejercicio de concreción que facilite su consideración, las mayores dificultades a las que se enfrentan la mayoría de las empresas son las dos siguientes: problemas de financiación e incapacidad para la realización de análisis de oportunidades y riesgos.

6·2·2 Descripción básica de la empresa internacional

Una vez formalizada una definición de internacionalización de la empresa que da cabida a las diferentes conceptualizaciones que puedan existir, el siguiente paso consiste en recoger los diferentes parámetros que permitan una descripción básica de la misma. El primero a considerar es si la empresa realiza actividades exportadoras o no. Con ello se está determinando de manera concreta si se trata de una empresa internacionalizada o no.

A partir de aquí, conviene considerar otros aspectos complementarios desde una perspectiva estática de la actividad internacional de la empresa. Estos pueden comenzar observando el volumen absoluto de exportación referido a diferentes periodos temporales.

Además, no se puede obviar la cuestión del 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 exceso[5].

Paralelamente, otra magnitud que debería ser considerada es el número de países (valor total) en donde la empresa desarrolla actividad exportadora que, al tiempo, podría verse completado con el número de áreas territoriales anteriormente descritas en las que se lleva a cabo esta actividad.

Prestando atención a los clientes internacionales o extranjeros de la empresa, la cifra total de los mismos proporciona otra magnitud que puede ser considerada en el análisis a realizar. Así mismo, 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 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.

6·2·3 Grado de internacionalización de una empresa: medición

Los aspectos señalados en el apartado precedente dan idea del nivel de internacionalización de la empresa. Una vez conceptualizado, resulta necesario cuantificar en qué medida este vector empapa el funcionamiento de la empresa. Este proceso se realiza a través de diferentes variables y magnitudes, que sirven de base para la construcción de indicadores simples. Unos indicadores que vienen a completar a los indicadores básicos (descriptivos) señalados anteriormente.

---

4 Lo que se denomina en términos agregados como inversión extranjera directa (IED).

5 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.

El primer aspecto que debe ser considerado es la intensidad exportadora, entendida como la proporción que supone el total de exportaciones de la empresa con respecto a sus ventas totales. Este ratio, que habitualmente se utiliza en términos porcentuales, se denomina a veces propensión exportadora. Autores como Ramaswamy et al. (1996) señalan que es un porcentaje que pone de manifiesto "el grado de compromiso y el nivel de internacionalización de una empresa exportadora".

No obstante, cada vez más las empresas optan por fórmulas de internacionalización diferentes y más avanzadas que la simple exportación desde España. Nos referimos a la fabricación y venta en los propios mercados de destino. Estas son ventas exteriores que no pasan por aduanas ni quedan registradas como exportaciones pero que, sin duda, constituyen una fórmula propia de estadios de internacionalización empresarial más avanzados. Por ello, si en vez de considerar las exportaciones en sentido estricto (incluyendo las "operaciones intracomunitarias") se atiende a las ventas exteriores, se obtendría una medida similar a la anterior, que compararía en este caso las ventas exteriores con las ventas totales.

Otra variable relevante del grado de internacionalización son los beneficios asociados con la actividad exterior que dan buena idea de su importancia, así como la experiencia internacional de la propiedad y de la dirección. Igualmente, las escalas de conducta hacia la internacionalización constituyen un indicador muy útil de la internacionalización de una empresa, como señala Pla (2000).

Tomando como referente la empresa multinacional, se pueden considerar otras tres variables que proporcionan una idea fehaciente de su grado de internacionalización. En concreto:

- Proporción de activos exteriores
- Proporción de actividades exteriores generadoras de valor
- Proporción de empleados localizados en el exterior

En todos los casos, lo que se realiza es una medición (recogida a modo de ratio) de un componente del grado de internacionalización de la empresa con respecto a una variable global de la empresa. De esta manera, cuanto mayor sea el grado de internacionalización de la empresa, mayor será la "parte exterior" del valor de la variable.

Con la primera de las variables se pretende realizar una comparación de los activos con los que cuenta la empresa en el exterior con respecto a sus activos totales. Con ella se tiene conocimiento del tamaño, fundamentalmente en términos contables, del sector exterior en la estructura financiera de la empresa.

La proporción de actividades exteriores generadoras de valor se centra en una variable flujo como es la producción de la empresa, y concretamente, en la producción internacional. Lo que compara es el volumen de producción internacional sobre el volumen total de producción de la empresa.

La tercera variable analizada es el empleo. De modo análogo a los dos casos anteriores, lo que contrasta es el número de empleados que están localizados en el exterior con respecto al número de empleados total de la empresa.

La perspectiva estática debe ser necesariamente completada con una visión dinámica. Para ello resulta preciso contemplar medidas que recojan lo que se puede considerar como "dinamismo exportador". En este caso se está hablando de tasas de variación de determinadas magnitudes (básicamente variables "*stock*") referentes al grado de internacionalización de la empresa. Entre ellas destacan las tres siguientes:

- Tasa de variación de las exportaciones.
- Tasa de variación de la intensidad o propensión exportadora (exportaciones / ventas totales)
- Tasa de variación de las exportaciones en relación a las ventas internas

A continuación se puede atender a medidas de "rentabilidad exportadora" donde las variables de interés pasan a ser las económico-financieras. En concreto, nos referimos a los datos referidos a:

- Beneficio de las exportaciones
- Rentabilidad de las exportaciones comparadas con las ventas internas
- Rentabilidad percibida de exportaciones en relación con el mercado interior

6·2·4 Indicadores multidimensionales de internacionalización

El epígrafe precedente presentó un conjunto suficientemente amplio de variables que permiten cuantificar grado de internacionalización de una empresa. Cada una de ellas, proporciona en sí un indicador (unidimensional) de esta dimensión.

No obstante, lo habitual y más recomendable en estos casos es la utilización conjunta de varios indicadores, o bien su agregación en un indicador multidimensional o sintético que permita una visión global del fenómeno a medir o cuantificar. De este modo, se está en condiciones de aportar un matiz diferenciado al atributo que pretende ser medido, incorporando cualidades que aportan calidad y calibran mejor su medición.

La utilización de indicadores multidimensionales a partir de un conjunto variado de escalas de medida simples permite incorporar en un solo índice (multidimensional) la especificidad de cada indicador simple que ha sido ponderado para su cálculo. En este sentido, el trabajo con índices multidimensionales para medir el grado de internacionalización supone una valiosa ayuda, al permitir superar algunos de los inconvenientes que plantea la utilización de un sólo índice simple (unidimensionalidad).

La revisión de la literatura especializada en esta materia permite concluir que no existe consenso general sobre cuál puede ser el mejor indicador agregado a emplear. A modo de referencia pueden señalarse los siguientes indicadores[6] como los que aparecen con mayor frecuencia:

- Índice de Compromiso Internacional[7]
- Índice del Grado de Internacionalización de Sullivan[8]
- Índice del Grado de Internacionalización de Stewart[9]
- Índice de Transnacionalidad (ITN)[10]

Sin embargo, como fue indicado previamente, el empleo de estos indicadores no está generalizado a nivel teórico, ni mucho menos práctico, de modo que en la mayoría de informes y estudios sobre el tema el uso de indicadores de internacionalización se limita a la perspectiva unidimensional.

6·3 La encuesta Ardán sobre la empresa internacionalizada

El trabajo aplicado para la elaboración del Indicador Ardán de empresa internacionalizada se basó en un cuestionario remitido a las empresas que forman parte de la Base de Datos Ardán. Este cuestionario tomó como punto de partida y referencia fundamental la encuesta realizada el año anterior (Consorcio Zona Franca, 2012) que pretendía cubrir aquellos aspectos más relevantes a la hora de definir el proceso de internacionalización de cualquier institución, en este caso referido al ámbito privado.

---

6 En el Informe Económico y de Competitividad Ardán del año pasado (Consorcio Zona Franca de Vigo, 2012) se realiza una mayor profundización en cada uno de estos índices, así como un resumen de sus principales limitaciones.

7 Índice que incluye el volumen de ventas en el extranjero, la amplitud de gama internacional y el nivel de estandarización de sus productos.

8 Indicador que considera el atributo "rendimiento" (i.e. la facturación internacional relativa), los atributos "estructurales" (proporción de activos exteriores, proporción de implantaciones exteriores) y el atributo "actitud" (i.e. la experiencia internacional de la alta dirección y la dispersión física de las operaciones internacionales).

9 Índice que incluye los tres aspectos siguientes: intensidad exportadora, número de mercados extranjeros atendidos y la experiencia internacional de la alta dirección).

10 Calculado como la media aritmética de otros tres ratios: proporción de activos exteriores, facturación internacional relativa y la proporción de empleados localizados en el exterior.

La encuesta iba dirigida a la persona encargada o responsable de los procesos de internacionalización de la empresa y constaba de un total de 30 preguntas con diferente nivel de desglose y que combinaba las preguntas abiertas con preguntas tanto dicotómicas (si/no) como preguntas codificadas según las diferentes respuestas posibles.

Con respecto al diseño del cuestionario y de modo semejante a la pasada edición, el cuestionario se disponía de modo que fuera posible la inmediata agrupación de las preguntas en dos bloques claramente diferenciados. En primer lugar, se encuentran los datos de carácter confidencial de las empresas que serían los utilizados exclusivamente para el diseño del indicador Ardán empresa internacionalizada[11].

En esta segunda edición del indicador Ardán de empresa internacionalizada, los datos por los que se preguntaba eran los relativos al año 2011[12]. A su vez y al igual que en el cuestionario anterior, los datos específicos para la elaboración del Indicador Ardán fueron divididos en cuatro subgrupos relativos a los siguientes aspectos de las empresas:

1. Datos generales
2. Presencia de la empresa en el extranjero
3. Comercio exterior
4. 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 1 resume los principales contenidos de cada una de las partes del cuestionario.

11 Tratándose, por tanto, de datos confidenciales y no publicablespara así garantizar el secreto estadístico.

12 Si bien, por motivos operativos, se establecía alguna excepción que ampliaba dicho período.

Contenido del cuestionario

Aspectos recogidos	
Datos generales	
	Datos identificativos
	Persona que cubre la encuesta
	CNAE y Código Datacomex
	Tipo de empresa
	Número de establecimientos en Galicia
	Volumen facturación
	Volumen empleo
	Cualificación empleo
	Empleo vinculado a la internacionalización
Presencia de la empresa en el extranjero	
	Establecimientos ubicados fuera de España
	Año apertura primer establecimiento fuera
	Participación en capital social de empresas extranjeras
	Localización geográfica de empresas participadas
	Otra información de la empresa participada
Comercio exterior	
	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
	Web propia (influencia y utilización)
Otras actividades relevantes	
	Realización actividades I+D
	Obtención de recursos financieros para actividades de I+D
	Realización actividades de formación de los trabajadores

Tabla 1 Contenido del cuestionario.

El universo muestral está formado por 1.793 empresas que, según la Base de Datos Ardán de 2011, son exportadoras[13]. Una de las ventajas de haber realizado este estudio el año anterior reside en haber podido detectar alguna de las limitaciones del mismo. En este sentido, el proceso de muestreo (selección de empresas a las que encuestar) tenía que ser mejorado.

De manera particular se ha prestado especial atención (por su relevancia en el resultado final) a que la selección de empresas por sector se ajustase lo más posible al porcentaje de empresas exportadoras y al volumen de exportaciones de cada uno ellos. Igualmente, en este proceso de muestreo resultaba importante asegurar que estuvieran incluidas las mayores empresas de sectores con mayor volumen de exportaciones, a saber: "automóviles y motos", "textiles y confección" y "material de transporte", donde hay grandes empresas exportadoras.

Con esta finalidad se elaboró una propuesta de distribución de empresas por sectores para una muestra estimada de 500 empresas con la que trabajar en el proceso de recogida de la información.

Con respecto a la muestra, debe dejarse constancia que la mayor parte de los resultados y conclusiones obtenidas se refieren a las empresas incluidas en la muestra. De manera particular, en la clasificación obtenida solo se refiere a las empresas que formaron parte de la muestra. No obstante, ello no resta validez al indicador propuesto, que sería de aplicación para cualquier tipo de universo muestral del que se dispusiera de la información requerida.

13 Disponible en http://www.ardan.es/

La encuesta se realizó en el periodo comprendido entre el mes de enero y marzo de 2013 a través de correo electrónico por parte del Servicio 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 a la Universidad de Vigo.

El trabajo de procesamiento y tratamiento estadístico de los datos junto con su posterior análisis comprendió el segundo trimestre del año 2013. Para esta tarea fueron utilizados los siguientes programas ofimáticos y estadísticos: Microsoft Office Excel 2000, IBM SPSS Statistics (versión 19) y STATA 12.

La muestra con la que trabajamos es representativa de la población total de las empresas exportadoras gallegas – que son 5.400 según Datacomex ya que en ambos casos las exportaciones intracomunitarias estimadas se sitúan en torno a un 70% del total exportado (ver Figura 5 y Figura 18 de este Informe). Sin embargo, dejamos constancia de una cierta sobrerrepresentación en el CNAE13 (Pesca), con 40 cuestionarios realizados sobre los 329 realizados.

Encuesta Ardán de empresa internacionalizada

Año 2013

Diseño y realización	Zona Franca de Vigo - ARDÁN
Universo	Base de Datos Ardán: 1.793 empresas exportadoras
Tamaño de la muestra	329 empresas
Fechas de realización	1º trimestre 2013
Muestreo	Aleatorio estratificado
Nivel de confianza	Nivel de confianza del 95% y error ± 5%
Tipo de encuesta	Electrónica
Supervisión y procesamiento	Zona Franca de Vigo - ARDÁN
Resultados e informe	Universidad de Vigo
Dirección y coordinación del contrato	Santiago Lago Peñas

Tabla 2 Ficha técnica de la encuesta.

6·4 Contexto internacional

6·4·1 Evolución del saldo comercial

Como paso previo para la obtención de resultados de la Encuesta Ardán sobre empresa internacionalizada y la posterior elaboración de un indicador sintético de internacionalización, resulta conveniente prestar atención al contexto para el análisis microeconómico de la actividad exportadora fuera de España de las empresas gallegas en el año 2011. Con esta finalidad este análisis debe arrancar de la consideración del saldo comercial de la economía de Galicia en dicho año.

El saldo comercial global se recoge en la Figura 1, que refleja un desempeño singularmente positivo para la economía gallega; tanto en relación con el conjunto de la economía española como en relación con una Comunidad de referencia en lo que se refiere a competitividad como Cataluña.

Saldo comercial fuera de España como porcentaje del PIB

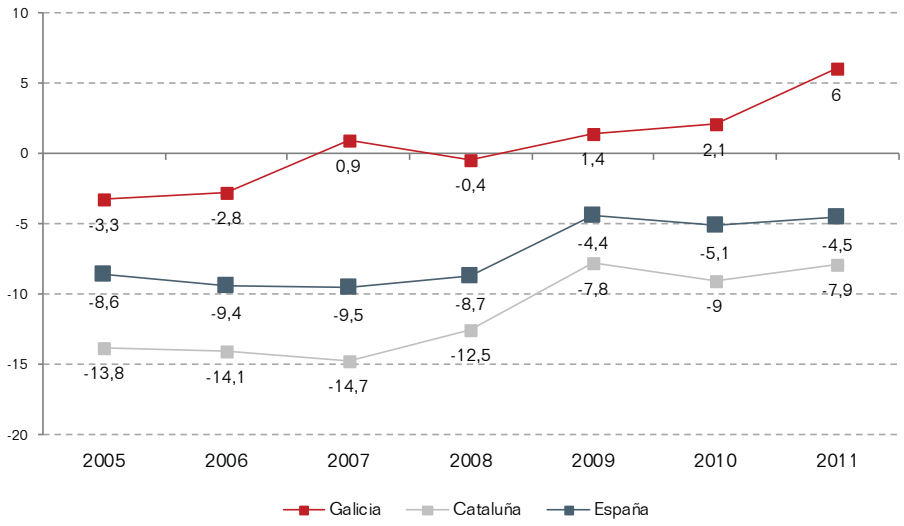


Figura 1 Fuente: Elaboración propia con datos de Datacomex e INE.

Entre el año 2006 y 2011 Galicia habría transformado un saldo comercial negativo respecto al PIB en otro positivo: del –2,8% al +6,0%. Una transformación que puede calificarse de histórica y que, por tanto, conviene describir en detalle. Para ello, presentamos en un recuadro las principales actividades económicas sectoriales a las que es imputable bien una mejora del saldo con el exterior, bien un empeoramiento del mismo. Las primeras aparecerán con signo positivo en la columna de diferencias y las segundas con signo negativo.

Saldo comercial de Galicia fuera de España

Principales capítulos según su evolución	2006	2011	Diferencia
13 Pesca	-543.961	2.565	546.526
14 Cereales	-138.432	-245.897	-107.465
21 Carbón	-141.208	-247.376	-106.169
22 Petróleo y Derivados	-2.193.091	-2.588.464	-395.374
23 Gas	47.190	-354.525	-401.715
31 Mat. Primas Animales y Vegetal	-43	280.052	280.095
42 Hierro y Acero	-643.003	-220.500	422.504
43 Productos Químicos	-448.437	-566.816	-118.379
53 Material Transporte	1.218.155	1.805.936	587.781
61 Automóviles y Motos	2.703.854	3.334.322	630.468
62 Componentes del Automóvil	-1.722.065	-1.013.784	708.281
81 Textiles y Confección	425.433	1.358.178	932.746

Tabla 3 Fuente: Elaboración propia con datos Datacomex.

Entre las actividades más positivas por su contribución a la modificación del signo en el saldo comercial de Galicia respecto al PIB destacan confección, automoción, construcción naval y pesca. Actividades a las que habría que añadir componentes de automoción: aun con saldo negativo, habría reducido el mismo en más de setecientos millones de euros entre 2006 y 2011.

Entre las que empeoraron el saldo, destacan las energéticas (gas y petróleo). A mucha distancia aparecen productos químicos, carbón y cereales. Se trata como bien se ve de recursos energéticos sobre los que Galicia no cuenta con autonomía alguna en sus abastecimientos y para los que la única alternativa a explorar son las fuentes de energía renovables.

Para un período tan reciente y determinante de nuestro saldo comercial exterior tiene un elevado interés concretar para estas actividades los mercados geográficos en los que tal evolución ha tenido uno u otro signo. Es lo que resumimos a continuación.

SECTOR 81: CONFECCIÓN

Entre 2006 y 2011, Galicia habría mejorado su saldo comercial en cerca de mil millones de euros, lo que supone triplicar el volumen positivo del mismo entre esas dos fechas. Los países y mercados que están detrás de esta espectacular mejora son: Italia, Francia, Alemania, Reino Unido, Polonia, Rusia o Brasil. Países respecto a los cuales se habría mejorado un saldo que ya era positivo[14].

Conviene al mismo tiempo señalar otros mercados respecto a los cuales el sector tiene, en un contexto global de superávit comercial, importantes déficits. Estos son: Turquía, China, India, Bangladesh, Egipto, Camboya y Marruecos[15]. Su mera enumeración nos informa bien de deslocalizaciones de empresas gallegas para determinadas líneas o fases productivas que luego exportamos, o bien de vectores de confección de escaso valor añadido y bajo precio.

SECTOR 61: AUTOMOCIÓN

En este caso, la mejora del saldo comercial entre 2006 y 2011 se sitúa en unos seiscientos treinta millones de euros, cifra que, dado el elevado volumen del saldo histórico[16] del sector, supone un incremento porcentual del 23% en el quinquenio. Los mercados que están detrás de esta mejora del saldo comercial son: Portugal, Turquía, Argelia, Brasil, Rusia o República Checa. Esta especialización territorial parece dibujar un segmento de gama media-baja de los productos con obvios riesgos de competencia desde mercados emergentes.

Como contraste, hay que destacar que el mercado francés, con mucho el más determinante por razones obvias, muestra una ligera reducción del saldo positivo que con el mismo mantiene Galicia. Lo que podría visualizar que incluso en el mercado de origen de la marca las perspectivas no son muy favorables.

SECTOR 62: COMPONENTES DE AUTOMÓVIL

Aunque este sector refleja un saldo comercial negativo, se comenta en este bloque de actividades que favorecen el saldo global positivo entre 2006 y 2011 porque se reduce su saldo negativo en unos setecientos millones de euros (un 41% sobre la cifra inicial). Se trata de elementos que se ensamblan en el sector 61 (Automoción) y que, por tanto, cabe suponer que se habrían pasado a elaborar por el clúster interno de la automoción, en la medida en que la actividad global y las ventas de automóviles desde Galicia no habría disminuido.

Los principales países y mercados que perderían importancia en estos suministros intra-industriales son Francia y, a mucha distancia, Alemania o Portugal. Por el contrario cabe destacar que en un contexto de déficit comercial (decreciente) global, el sector de componentes de automoción mantiene moderados superávits con: Argentina, Brasil o Turquía[17].

---

14 Salvo en el caso de Italia que pasa de anotar un déficit de 65 millones a un superávit de más de 165 y, como se sabe, no es aquél cualquier país en asuntos de moda y confección.

15 Con este país el saldo negativo se habría mucho en los años analizados.

16 Conviene subrayar que el acelerado dinamismo del saldo positivo en confección aún sitúa a este en menos de la mitad del saldo positivo que aporta el sector de la automoción a la economía de Galicia.

17 En este caso con una caída notable entre 2006 y 2011.

SECTOR 53: MATERIAL DE TRANSPORTE-CONSTRUCCIÓN NAVAL

Entre 2006 y 2011 el sector favorece un saldo comercial positivo de la economía de Galicia por casi seiscientos millones de euros, lo que supone un incremento de casi un 50%. En este caso el mercado determinante en el vector de construcción naval fue Noruega; pero habría que añadir aquí una mejora con Francia no menos determinante, que tendría que ver con automoción (vehículos industriales para transportes de mercancías) y no con construcción naval.

SECTOR 13: PESCA

La mejora del saldo en este caso asciende a unos quinientos cincuenta millones de euros, cifra con la que el sector habría dejado de ser globalmente negativo para convertirse en positivo.

Los saldos negativos se mantienen respecto a un amplio grupo de países donde faenan barcos o empresas con origen en Galicia: Marruecos, Namibia, Argentina, Ecuador, Chile, Islas Malvinas[18]. En sentido contrario, destaca la importante progresión positiva del saldo del sector en Italia o Francia y el mantenimiento de un importante saldo positivo con Portugal. En la evolución y nivel de importancia del saldo con otros mercados europeos (Alemania o Grecia, por ejemplo) no se observan grandes variaciones.

SECTOR 42: HIERRO Y ACERO

En este caso, no se trata de una contribución positiva al saldo comercial sino de una reducción de su balanza negativa en más de cuatrocientos millones de euros. Un ajuste que se deriva, sobre todo, de un desplome de las importaciones imputable a la explosión de la burbuja inmobiliaria. Esta parece ser la razón de la fuerte caída de las importaciones con origen en Portugal, pero no así con Francia, país del que importamos más en el período. En cuanto a las exportaciones, destaca la progresión hacia Argelia[19].

SECTOR 22. PETROLEO Y DERIVADOS

Este es el sector con un mayor saldo negativo para la economía gallega y, al tiempo, el sector en el que encontramos entre 2006 y 2011 un empeoramiento del saldo negativo en casi cuatrocientos millones de euros (+18%). Sin duda, nuestra dependencia energética explica en parte la situación, aunque cabría esperar que la crisis económica atemperase algo la tendencia.

Fijándonos en los mercados de origen de nuestras importaciones de hidrocarburos se observan retrocesos en unos proveedores: Libia y Argelia sobre todo y fuerte crecimiento de importaciones desde Rusia, México, Irán o Kazajstán. En 2011 nuestros principales suministradores eran México y Rusia.

SECTOR 23: GAS

De no tener presencia en nuestra balanza comercial, este sector se habría situado entre 2006 y 2011 entre los más deficitarios, con algo más de cuatrocientos millones de euros. Destacan tres proveedores por orden de importancia: Nigeria, Trinidad y Tobago y Argelia.

SECTOR 21: CARBÓN

En estos recursos energéticos no renovables también incrementamos entre 2006 y 2011 nuestro saldo comercial negativo. De manera que a petróleo y gas debemos añadir el carbón en una cuenta negativa que se acerca globalmente a los mil millones de euros. Puesto que las tres se incrementan, no parece detectarse una sustitución de unas fuentes por otras propiciada por una mayor diversificación (material y territorial) de estos suministros en los que somos altamente dependientes. Este hecho llama la atención en una coyuntura de recesión económica y en un país en el que contamos con diversos y numerosos recursos energéticos renovables (eólico, biomasa, mareomotriz, hidráulico, etcétera).

En este caso nuestros principales suministradores son: Indonesia, Estados Unidos y Rusia.

---

18 Sin embargo el saldo negativo disminuye de forma intensa en Argentina (imputable a restricciones y conflictos) y se hace mayor (como alternativa) en las Islas Malvinas.

19 País con el que no teníamos mercado exportador en 2006 para estas actividades y que en 2011 nos compraron por 250 millones de euros.

SECTOR 14: CEREALES

El sector ha tenido entre 2006 y 2011 también un empeoramiento de su saldo negativo de semejante intensidad (en este caso del 77%). Es una mala señal por lo que supone en términos de agravamiento de la dependencia de nuestra cabaña ganadera de alimentos concentrados elaborados con cereales importados, en vez de hacer un uso creciente de los pastos y forrajes propios.

Nuestros principales y crecientes suministradores son: Estados Unidos, Francia, Canadá, Ucrania, Bulgaria y Brasil.

SECTOR 43: PRODUCTOS QUÍMICOS

En este sector el déficit comercial habría crecido entre 2006 y 2011 en más de cien millones de euros, lo que supone un deterioro del 26% sobre el déficit inicial. Es uno de nuestros sectores deficitarios clásicos, junto a recursos energéticos, componente de automóvil y cereales.

Destacar como en el período de referencia se triplica nuestro saldo negativo con el Reino Unido, mientras que se reduce con Alemania y se mantiene con Suecia, nuestro segundo proveedor tras el Reino Unido.

6·4·2 La evolución exportadora de Galicia

La senda de reducción del saldo comercial negativo y su transformación en un superávit es una senda virtuosa que se refuerza a raíz de la contención de las importaciones y de la caída del PIB derivada de la crisis de 2008, pero que se debe, en buena medida, a un crecimiento nominal de las exportaciones. Esto será cierto sobre todo para las actividades con saldos globales positivos y crecientes que se analizaron en las páginas precedentes.

Por ello, la atención en lo que sigue se centra en las exportaciones.

Evolución de las exportaciones de Galicia

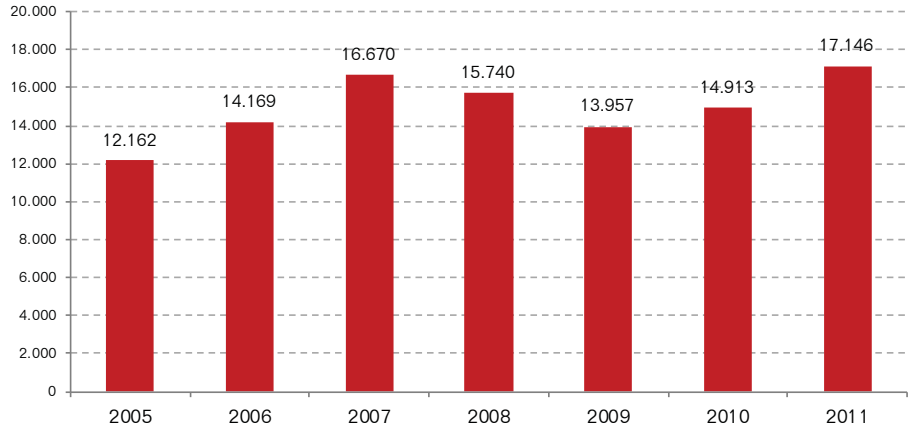


Figura 2 Fuente: Elaboración propia con datos de Datacomex.

El crecimiento anual de las exportaciones de Galicia 2011-2010 como tasa de variación interanual (tvi) fue de un 14,9% mientras que en el conjunto de España fue del 15,2%. Tal crecimiento puede deberse al factor apertura al exterior (empresas exportadoras sobre el total) o bien a la propensión exportadora (exportaciones sobre facturación de cada empresa). Respecto al primero, el incremento 2011-2010 en Galicia fue de un 7,7%, mientras en el conjunto de España ascendió a un 12,5%. De lo que cabe inferir que en Galicia la positiva evolución de las exportaciones[20] obedece más bien al segundo (propensión) que al primero (apertura).

[20] El IGE, en su Contabilidad Regional trimestral, estima para Galicia un 7,6% de incremento nominal de las exportaciones de bienes y servicios para el conjunto del año 2011.

Un crecimiento de las exportaciones que también se visualiza si se registra en términos de PIB regional pues habríamos superado por primera vez el umbral del 30%.

Evolución de las exportaciones de Galicia (como % del PIB)

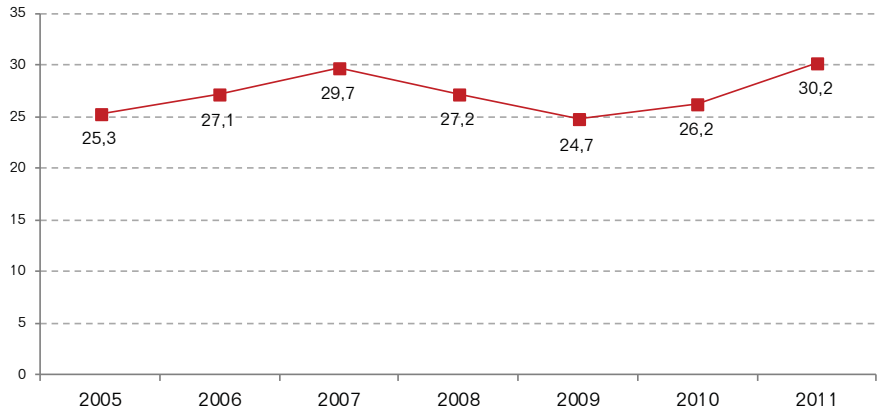


Figura 3 Fuente: Elaboración propia con datos de Datacomex e INE.

Este indicador de apertura exportadora nos sitúa en el grupo de cabeza de las regiones más exportadoras de la economía española, solo superados por el País Vasco y Navarra:

Exportaciones sobre PIB regional (Año 2011)

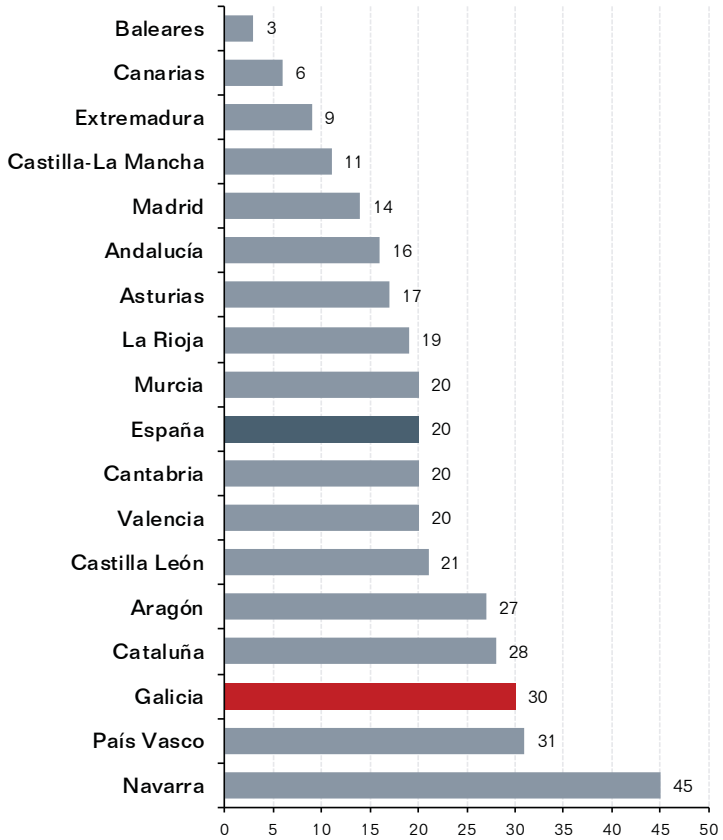


Figura 4 Fuente: Elaboración propia con datos de Datacomex e INE.

Si el indicador de apertura lo estimamos por el número de empresas exportadoras sobre el total de empresas de cada región, la situación para el año 2011 de referencia es muy diferente. En este caso, en vez de ocupar la tercera posición, pasamos a la undécima, con un indicador de 27 exportadoras por cada mil empresas (DIRCE-INE). Para el conjunto de España el indicador se eleva a 38 por mil. Comunidades Autónomas que muestran una alta apertura

exportadora en términos de volumen exportado sobre el PIB mantienen esa posición (caso del País Vasco con 69 por mil), y otras que antes no superaban a Galicia ahora sí lo hacen (Cataluña con 72 por mil o Madrid con 58 por mil). Todo ello nos pone en la pista de que nuestra capacidad exportadora está muy concentrada y depende de pocas actividades y empresas. Algo que apunta una cierta fragilidad y escasa solidez ante impactos críticos.

Por último, interesa destacar a nivel agregado la importancia que en las exportaciones de Galicia tienen los mercados de la UE. Cuando representamos la cuota de exportaciones intracomunitarias de la economía gallega observamos una tendencia creciente hasta el año 2009, que encontraría en el año 2011 una inflexión a la baja coincidiendo con el mejor resultado de nuestra balanza comercial. Resultado que sugiere que una estrategia ganadora para nuestro comercio exterior sería diversificar nuestras exportaciones hacia mercados extracomunitarios.

Figura 5 Fuente: Elaboración propia con datos de Datacomex.

El crecimiento nominal de las exportaciones de Galicia fuera de España cercano al 15% en el año 2011 tiene un comportamiento heterogéneo para las distintas ramas de actividad que analiza la base de datos Datacomex del Ministerio de Economía.

Figura 6 Fuente: Elaboración propia con datos de Datacomex.

En las ramas de comportamiento positivo se han excluido tanto el capítulo de otras mercancías como el de gas, que registran prácticamente una duplicación de sus exportaciones entre los dos años. En el primer caso, podría deberse a razones meramente clasificatorias. En el segundo, su volumen aconseja no tomar el dato al pié de la letra. En las ramas de comportamiento negativo se han excluido algunas con caídas superiores a las de las ramas que sí se incluyen en la tabla, debido a que muestran un volumen exportador inferior a los diez millones de euros: azúcar, semillas, electricidad[21] o electrodomésticos.

6·4·3 Especialización exportadora: sectores y empresas

Si estimamos un coeficiente de especialización[22] de las exportaciones gallegas en relación al conjunto de las exportaciones de la economía española (como diferencia entre la cuota sectorial en el total respectivo), obtenemos la Figura 7:

Especialización exportadora de Galicia respecto al conjunto de España (Año 2011)

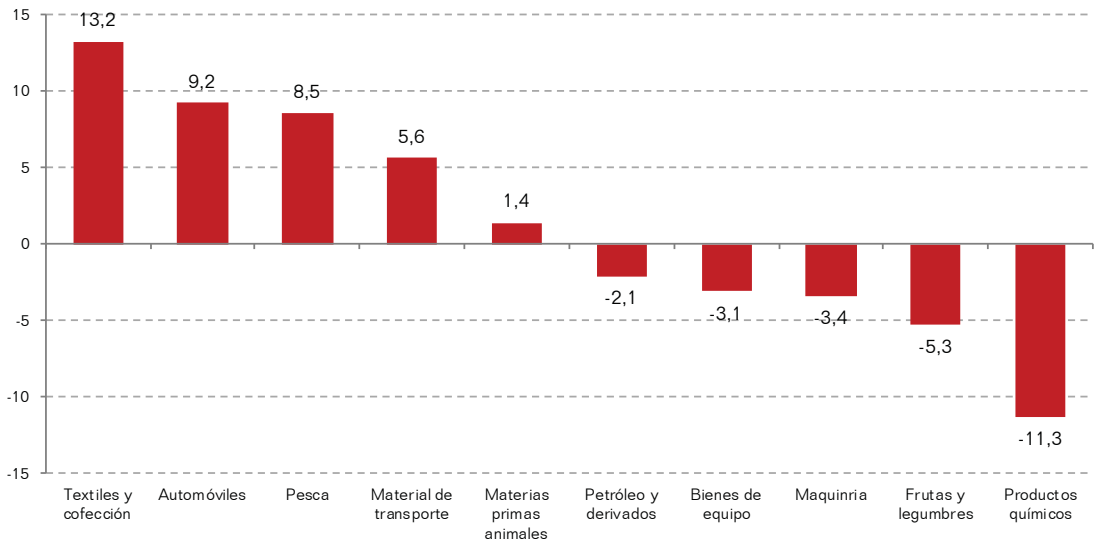


Figura 7 Fuente: Elaboración propia con datos de Datacomex.

Otra forma de contemplar esta especialización es representar el volumen medio exportado por cada empresa en cada uno de los sectores de actividad, tomando como índice 100 las exportaciones medias por empresa de la economía española, lo que nos ofrece el resultado que recoge la Figura 8.

Conviene precisar que en los sectores de elevada dimensión exportadora el resultado obedece a la especialización ya justificada, así como a la elevada dimensión media de las empresas exportadoras. Y, al contrario, en las de menor dimensión exportadora media el factor determinante será el minifundismo (empresarial y exportador) de las empresas del sector. De la predominancia de las primeras (automoción y confección sobre todo) da una idea el hecho de que, mientras las exportaciones medias[23] por empresa en la economía española alcanzaba la cifra de 1,7 millones de euros, en el caso de Galicia la cifra media es de 3,1 millones.

---

21 Es esta una rama de actividad que si las exportaciones consideradas fuesen las totales (y no sólo fuera de España) tendría un comportamiento y un nivel muy diferentes.

22 Como ya se dijo, si en vez de las exportaciones fuera de España manejásemos las exportaciones totales, la rama de actividad de energía eléctrica es seguro que aparecería entre estas especializaciones.

23 Por este motivo es especialmente sensible la estimación de parámetros derivada de nuestra muestra a la inclusión o no de Citroen o Inditex.

Exportaciones medias por empresas en Galicia (Año 2011)[25]

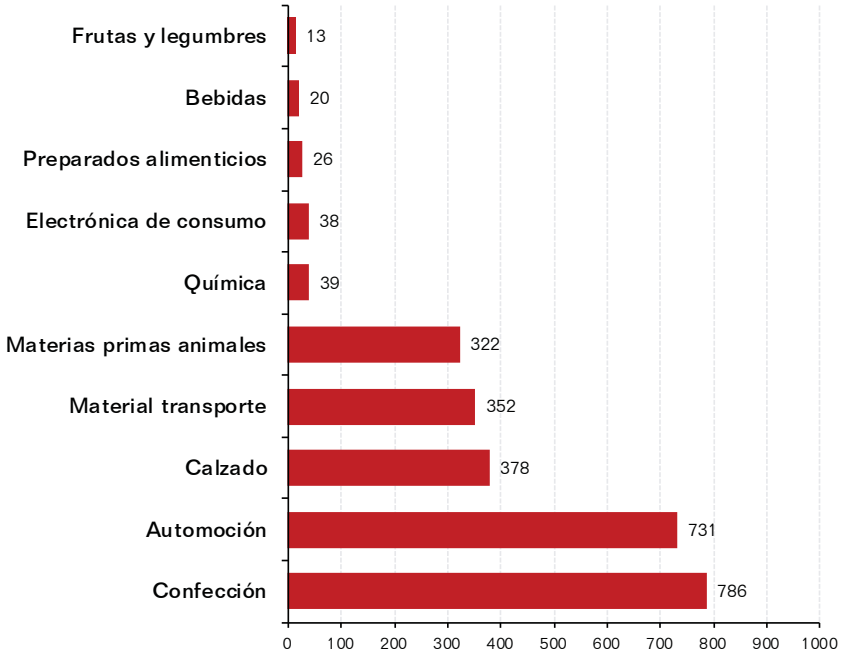


Figura 8 Fuente: Elaboración propia con datos de Datacomex.

Nuestro objetivo en este Informe debe ser el análisis empresarial de esos 17.146 millones de euros exportados fuera de España por un total de 5.400 empresas exportadoras gallegas. Empresas que suponen un 4,38% del total nacional de empresas exportadoras, pero que alcanzan un 7,86% del total de volumen exportado por la economía española.

De esas 5.400 empresas, en este Informe realizaremos un cuestionario a una muestra de 329 de las integradas en la base de datos ARDAN (y con más de diez trabajadores), ajustada a las características sectoriales (en número de empresas por sector y facturación por sector) que se recogen en la Tabla 4.

24 España = 100.

Empresas exportadoras (año 2011)

	Empresas	Miles Euros	expor/ emp	% emp	% export.
11 Carne	156	283.993	1.820	1,6	1,7
12 Lácteos y Huevos	71	96.439	1.358	0,7	0,6
13 Pesca	445	1.684.082	3.784	4,5	9,8
14 Cereales	26	51.748	1.990	0,3	0,3
15 Frutas y Legumbres	110	38.761	352	1,1	0,2
16 Azúcar, Café y Cacao	55	4.676	85	0,6	0,0
17 Preparados Alimenticios	142	27.538	194	1,4	0,2
18 Bebidas	321	46.056	143	3,3	0,3
19 Tabacos		—			
1a Grasas y Aceites	51	31.885	625	0,5	0,2
1b Semillas y Frutos Oleaginosos	12	323	27	0,1	0,0
1c Piensos Animales	37	32.873	888	0,4	0,2
21 Carbón		—			
22 Petróleo y Derivados	67	618.538	9.232	0,7	3,6
23 Gas	10	135.209	13.521	0,1	0,8
24 Corriente Eléctrica	7	892	127	0,1	0,0
31 Mat. Primas Animales y Vegetal	262	442.417	1.689	2,7	2,6
32 Menas y Minerales	163	277.930	1.705	1,7	1,6
41 Metales no Ferrosos	126	279.470	2.218	1,3	1,6
42 Hierro y Acero	182	558.417	3.068	1,8	3,3
43 Productos Químicos	655	476.945	728	6,6	2,8
44 Otras Semimanufacturas	660	665.819	1.009	6,7	3,9
51 Maq. Especifica Ciertas Indust	935	316.631	339	9,5	1,8
52 Equipo Oficina y Telecomunic.	228	56.296	247	2,3	0,3
53 Material Transporte	322	1.841.611	5.719	3,3	10,7
54 Otros Bienes de Equipo	921	967.435	1.050	9,3	5,6
61 Automóviles y Motos	191	3.377.471	17.683	1,9	19,7
62 Componentes del Automóvil	475	669.889	1.410	4,8	3,9
71 Electrodomésticos	86	3.457	40	0,9	0,0
72 Electrónica de Consumo	60	8.635	144	0,6	0,1
73 Muebles	229	90.130	394	2,3	0,5
74 Otros Bienes Consumo Duradero	115	16.854	147	1,2	0,1
81 Textiles y Confección	450	3.060.629	6.801	4,6	17,9
82 Calzado	97	269.590	2.779	1,0	1,6
83 Juguetes	89	9.673	109	0,9	0,1
84 Alfarería	41	4.098	100	0,4	0,0
85 Joyería y Relojes	75	14.003	187	0,8	0,1
86 Cuero y Manufacturas del Cuero	25	13.230	529	0,3	0,1
87 Otras Manufacturas de Consumo	507	124.036	245	5,1	0,7
90 Otras Mercancías	1.463	546.941	374	14,8	3,2

Tabla 4 Fuente: Elaboración propia con datos de Datacomex.

Como la población de referencia van a ser las empresas de la base de datos ARDAN (que ascienden a 17.054 en 2011), parece oportuno evaluar la apertura (empresas exportadoras sobre el total) de cada rama de actividad en dicha base de datos.

Para poder así evaluar previamente las actividades con una mayor proporción de empresas exportadoras (ya sea sobre el total de empresas, ya sea sobre el colectivo de las de más de diez trabajadores) en relación a los datos oficiales de exportaciones que recoge Datacomex.

De entrada, conviene destacar que, frente a las 5.400 empresas exportadoras de Datacomex, en ARDAN contamos con 1.793 empresas exportadoras en 2011, lo que supone un 33,2% del total. El porcentaje de empresas exportadoras sobre total de empresas se sitúa en un 10,5%, con la siguiente distribución sectorial para las ramas manufactureras[25] (Tabla 5).

Empresas exportadoras de más de 10 trabajadores en la Base de Datos Ardán (2011)

ACTIVIDAD	nº empresas	% empresas
1 Agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados	7	24,1
2 Silvicultura y explotación forestal	0	0,0
3 Pesca y acuicultura	25	17,2
7 Extracción de minerales metálicos	1	50,0
8 Otras industrias extractivas	31	36,9
10 Industria de la alimentación	84	40,6
11 Fabricación de bebidas	24	70,6
13 Industria textil	11	50,0
14 Confección de prendas de vestir	33	35,5
15 Industria del cuero y del calzado	6	85,7
16 Industria de la madera y corcho, excepto muebles, cestería y espa	45	47,4
17 Industria del papel	9	90,0
18 Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	9	28,1
20 Industria química	16	69,6
21 Fabricación de productos farmacéuticos	2	66,7
22 Fabricación de productos de caucho y plásticos	24	52,2
23 Fabricación de otros productos minerales no metálicos	29	23,8
24 Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero y hierro	14	58,3
25 Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	81	36,2
26 Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos	9	45,0
27 Fabricación de material y equipo eléctrico	8	50,0
28 Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	42	62,7
29 Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	26	66,7
30 Fabricación de otro material de transporte	15	40,5
31 Fabricación de muebles	25	44,6
32 Otras industrias manufactureras	5	38,5
33 Reparación e instalación de maquinaria y equipo	20	23,8
35 Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	1	7,7
35 Captación, depuración y distribución de agua	0	0,0
37 Recogida y tratamiento de aguas residuales	0	0,0
38 Recogida, tratamiento y eliminación de residuos; valorización	3	15,8
39 Actividades de descontaminación y gestión de residuos	0	0,0
41 Construcción de edificios	21	7,1

Tabla 5 Fuente: Elaboración propia con base de datos Ardán.

25 El total de empresas manufactureras exportadoras en la base de datos Ardán es de 839 en 2011 (será en este colectivo donde se realice nuestro trabajo de campo).

26 Excepto muebles, cestería y esparto.

27 Excepto maquinaria y equipo.

La proporción es muy alta en industria química y fabricación de vehículos y se sitúa por debajo de la media en actividades como las energéticas[28] y las de construcción.

Empresas exportadoras de más de 10 trabajadores en la Base de Datos Ardán (2011)

	ACTIVIDAD	nº empresas	% empresas
1	Agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados	7	24,1
2	Silvicultura y explotación forestal	0	0,0
3	Pesca y acuicultura	25	17,2
7	Extracción de antracita, hulla y lignito	1	50,0
8	Extracción de minerales metálicos	31	36,9
10	Otras industrias extractivas	84	40,6
11	Industria de la alimentación	24	70,6
13	Fabricación de bebidas	11	50,0
14	Industria textil	33	35,5
15	Confección de prendas de vestir	6	85,7
16	Industria del cuero y del calzado	45	47,4
17	Industrias de la madera y corcho [27]	9	90,0
18	Industria del papel	9	28,1
20	Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	16	69,6
21	Industria química	2	66,7
22	Fabricación de productos farmacéuticos	24	52,2
23	Fabricación de productos de caucho y plásticos	29	23,8
24	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	14	58,3
25	Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero y hierro	81	36,2
26	Fabricación de productos metálicos[28]	9	45,0
27	Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos	8	50,0
28	Fabricación de material y equipo eléctrico	42	62,7
29	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	26	66,7
30	Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	15	40,5
31	Fabricación de otro material de transporte	25	44,6
32	Fabricación de muebles	5	38,5
33	Otras industrias manufactureras	20	23,8
35	Reparación e instalación de maquinaria y equipo	1	7,7
35	Captación, depuración y distribución de agua	0	0,0
37	Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	0	0,0
38	Recogida y tratamiento de aguas residuales	3	15,8
39	Actividades de descontaminación y gestión de residuos	0	0,0
41	Recogida, tratamiento y eliminación de residuos; valorización	21	7,1
41	Construcción de edificios	46	2,9

Tabla 6 Fuente: Elaboración propia con base de datos Ardán.

Si hacemos una evaluación semejante solo para las empresas de más de 10 trabajadores, las incluidas en la base de datos Ardán son un total de 4.941 en 2011, de las cuales son exportadoras 1.077. La proporción exportadora media en este tipo de empresas asciende al 21,7% del total. Presentamos también su desglose para las empresas incluidas en las ramas manufactureras[29] (Tabla 6).

28 Téngase en cuenta que incluímos sólo las exportadoras fuera de España.

29 Son en total 626 empresas exportadoras de más de 10 trabajadores integradas en las manufacturas gallegas en el año 2011 e incluídas en la base de datos Ardán. Estas serán el colectivo del que obtendremos nuestra muestra para el trabajo de campo del indicador de internacionalización de la empresa gallega.

6·5 La internacionalización de la empresa gallega caracterización y particularidades

Una vez presentado el contexto internacional de la empresa gallega en el año 2011, el siguiente objetivo consiste en analizar sus principales características y particularidades en función de los datos obtenidos.

6·5·1 Características principales

Con respecto a la primera parte del cuestionario (datos generales) la mayoría de las empresas encuestadas pertenecen al sector industrial (53,5%) seguida del sector servicios, con un 40,4% (Figura 9). La presencia de los otros sectores productivos, primario (agricultura, ganadería y pesca), construcción y energético es sensiblemente menor (3,0, 2,4 y 0,6%, respectivamente).

Grupo CNAE de las empresas exportadoras de la muestra (%)

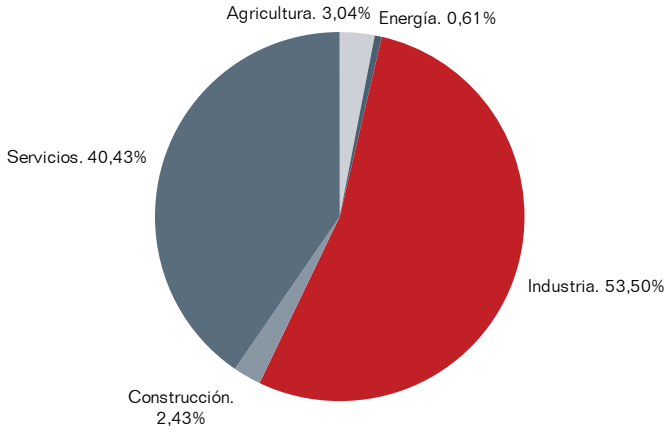


Figura 9

En segundo lugar, la casi totalidad de las empresas encuestadas no cotizan en bolsa (un 99,7%), al tiempo que la mayor parte de ellas son empresas no integradas en un grupo de sociedades (un 72%). Así mismo, más de dos terceras partes de las empresas de la muestra no están participadas por otra sociedad o grupo de sociedades (69,6%, Figura 10), porcentaje que se eleva cuando se pregunta si la participación es de una empresa extranjera (sólo el 4,9% lo están).

Empresas participadas por otra sociedad o grupo de sociedades (%)

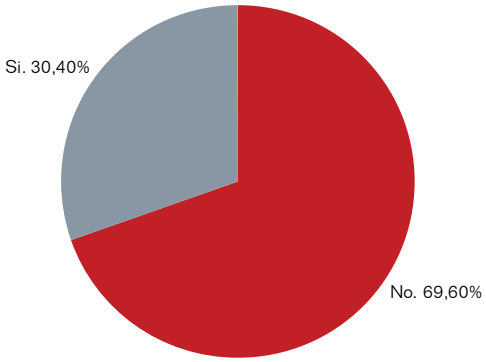


Figura 10

A su vez, cinco de cada seis empresas cuentan con un único establecimiento ubicado en Galicia[30] (81,2%), con un volumen de facturación medio en el año 2011 de casi 30 millones de euros, como se recoge en la Tabla 7, reflejando un descenso con respecto al año anterior de un 13,5%.

Promedio de facturación de las empresas (en euros)[32]

Año	Facturación media (€)
2010	31.823.198
2011	27.516.703

Tabla 7

Por lo que se refiere al volumen de empleo que generan (Figura 11), se trata mayoritariamente de empresas que cuentan entre 10 y 50 empleados (dos de cada tres empresas de la muestra), siguiéndole, a considerable distancia, las que emplean a más de 50 personas (20%).

Volumen de empleo en las empresas encuestadas

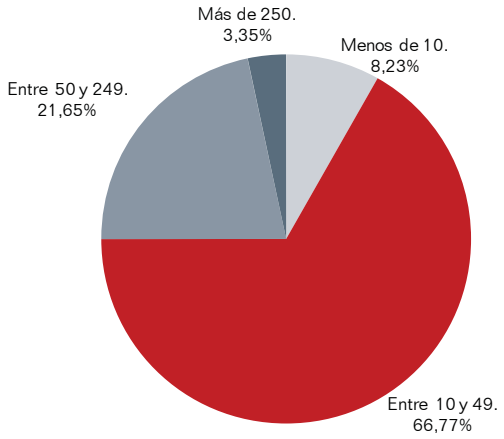


Figura 11

Sobre estos niveles de empleo, el vinculado directamente a las labores de internacionalización se reduce considerablemente. Así, más del 60% de las empresas encuestadas (un 61,2%) tienen menos de diez personas dedicadas a estas tareas[32] (Figura 12). Si se considera el personal directivo, este porcentaje disminuye incluso más, puesto que en más de la mitad de las empresas (58,4%) solo se cuenta con un directivo.

Empleo relacionado con la internacionalización en las empresas encuestadas

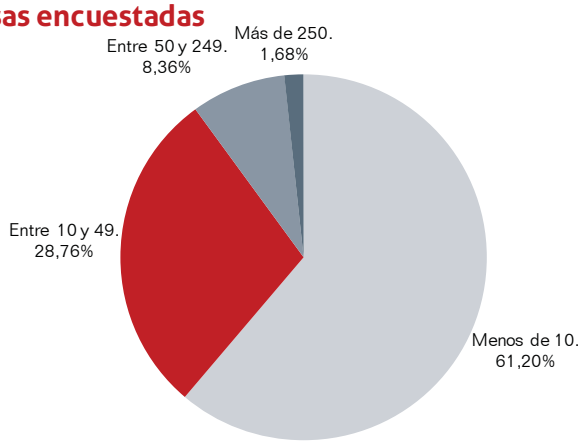


Figura 12

30 A efectos de este estudio solo se consideraron los establecimientos de más de 10 trabajadores.

31 En este caso se incluye la información relativa a la empresa Peugeot Citroen.

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

La presencia de la empresa en el extranjero puede ser observada también a través del número de establecimientos que se encuentran ubicados fuera de España[33] y de la participación en el capital de empresas extranjeras. Con respecto al primer indicador, menos del 5% de las empresas encuestadas cuenta con más de dos establecimientos en el exterior (Figura 13).

Establecimientos en el extranjero (%)

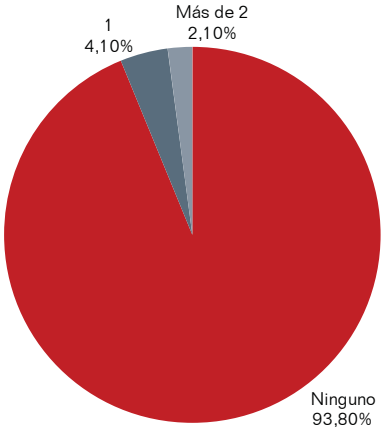


Figura 13

Esta reducida presencia en el exterior también se observa en la participación en empresas de capital extranjero. Poco más del 5% de las empresas encuestadas (un 7,2%) se encuentra en esta situación (Figura 14).

Con respecto a la actividad principal que desarrolla la empresa participada, se observa como es mayoritariamente de comercialización y distribución y elabora 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.

Participación en capital social de empresas localizadas en el extranjero (%)

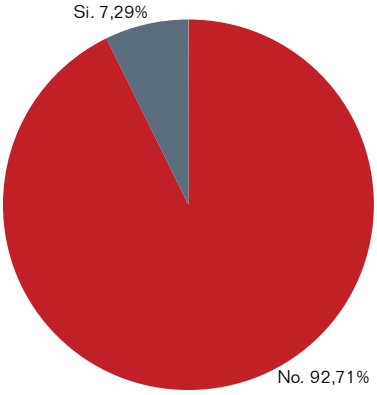


Figura 14

Los datos relativos al comercio exterior reflejan un volumen promedio de exportaciones de las empresas en la campaña de 2011 superior a los 4 millones de euros (4.611.017€[34]) repartidos a una media de 8 países y 48 clientes extranjeros (Figuras 15 y 16).

[33] Igual que en el caso anterior solo se computan los establecimientos con más de 10 trabajadores.

[34] Para este cálculo y, en función de lo señalado anteriormente para evitar distorsiones en los parámetros obtenidos, no se ha incluido la información referente a Peugeot Citroën.

Países a los que se exporta (Nº)

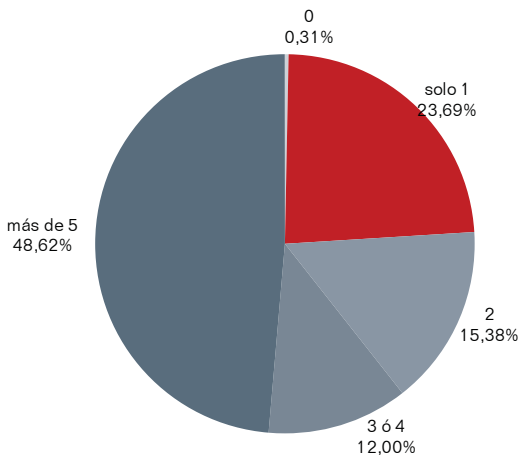


Figura 15

Clientes extranjeros (Nº)

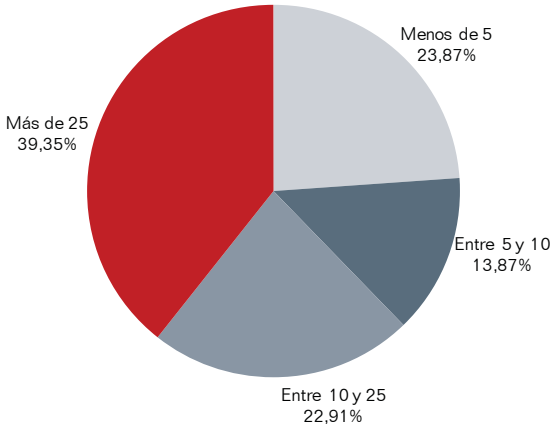


Figura 16

De la cifra de exportaciones, cabe destacar que casi dos terceras partes de las empresas encuestadas no llegaba al millón de euros (un 60,4%), mientras que solo una de cada diez superaba los diez millones (Figura 17).

Número de empresas según exportaciones (euros)[36]

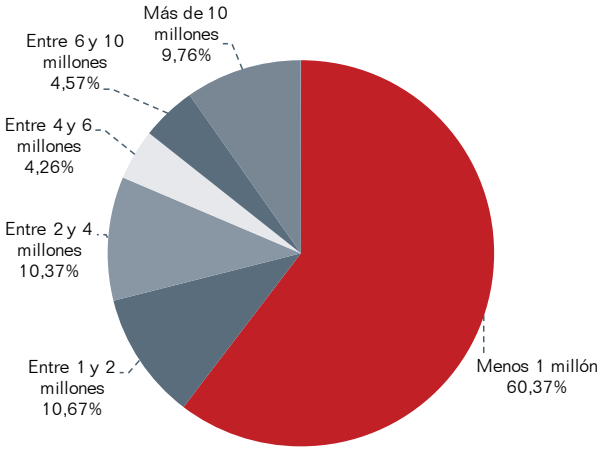


Figura 17

35 La información de esta gráfica incluye los datos relativos a Peugeot Citroën.

El destino de esas exportaciones se concentra mayoritariamente en la UE. Casi tres cuartas partes se dirigen a alguno de los veintisiete países miembros (un 71,2%), seguido a considerable distancia como zona de destino de las exportaciones el grupo de países clasificado como otros, i.e. aquellos que no se encuentran ni en la UE, ni tampoco en la OCDE o Iberoamérica (Figura 18).

Distribución porcentual del destino de las exportaciones

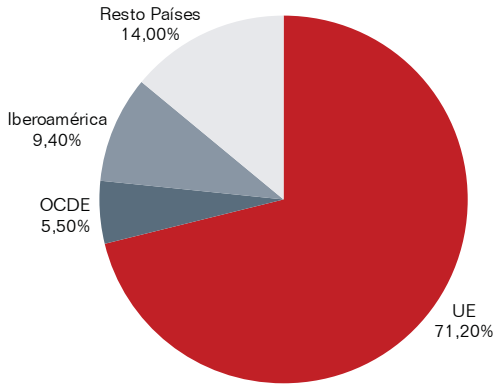


Figura 18

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 más del 80% de las empresas encuestadas mientras que las otras dos no superan el 10%.

En cuanto a la obtención de recursos financieros para la promoción exterior por parte de las empresas, solo la décima parte de las encuestadas contestaron en términos positivos como se comprueba en la Figura 19. Esto es, nueve de cada diez empresas no obtuvieron financiación para este cometido. Por su parte, entre las que sí obtuvieron algún tipo de financiación destaca principalmente como organismo subvencionador la Comunidad Autónoma (Tabla 8).

Obtención de recursos financieros para la promoción exterior (%)

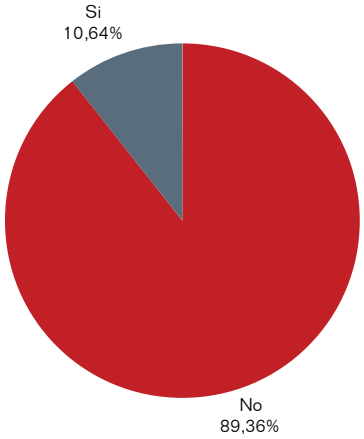


Figura 19

Organismo que financia la promoción exterior de las empresas [37]

Organismo	Empresas financiadas (%)
Administración Central	1,8
Comunidad Autónoma	7,6
Otro organismo público	2,7

Tabla 8

Los bajos niveles de presencia exterior de las empresas puestos de manifiesto en los datos recogidos en la Figura 13 están motivados por la existencia de obstáculos en los mercados exteriores. Por ello, también esta cuestión fue incluida en el cuestionario, obteniendo como resultado que la principal limitación señalada por las empresas en este sentido es la falta de apoyo financiero (Tabla 9).

Principales obstáculos en los mercados exteriores

Obstáculo	Empresas que lo padecen (%)
Falta de apoyo financiero	55,6
Dificultad para competir con competidores	35,6
Estar centrados en el mercado local-regional	26,4
Ausencia de asesoría pública	22,8

Tabla 9

La proporción de empresas que no disponen de página web propia sigue sin ser marginal: una de cada diez empresas encuestadas (un 11,3%) no están presentes en la red. En el mismo sentido, resulta más significativo que más del 80% de las empresas encuestadas consideran que internet ha tenido ligera o nula influencia sobre sus ventas. Por el contrario, el porcentaje de empresas que considera que esta influencia ha sido fuerte apenas supera el 5% (Tabla 10).

Influencia (directa o indirecta) de internet sobre las ventas de la empresa en exterior

Influencia	Empresas (%)
Ninguna	55,9
Ligera	29,2
Fuerte	5,1
No evaluable	9,8
TOTAL	100

Tabla 10

Un ámbito donde la apertura al exterior sí es notable es el referido a los procesos de realización de compras y adquisiciones de bienes y servicios en el exterior por parte de la empresa. En este caso, tres de cada cuatro empresas encuestadas respondieron positivamente a esta pregunta (Figura 20).

Realización de compras fuera por parte de la empresa (%)

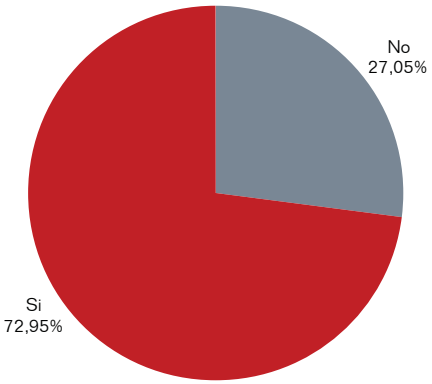


Figura 20

36 Debe dejarse constancia que no tienen porqué tratarse de organismos excluyentes, siendo posible, por tanto, la financiación pública a través de más de dos vías.

El apartado final del cuestionario estaba destinado a otros aspectos que se consideran con influencia en los procesos de internacionalización de las empresas. Entre ellos, cabe destacar los gastos realizados en investigación y desarrollo (tanto por medios propios como ajenos), así como en formación del personal en distintos ámbitos.

Con respecto a la primera de las cuestiones, siete de cada diez de las empresas encuestadas (un 72%) afirmaban que durante el ejercicio 2011 no llevaron a cabo este tipo de gasto, ni interna ni externamente. Por tanto, no llegó a la tercera parte de las empresas las que incurrieron en este tipo de gasto (Figura 21). Dentro de este último grupo destacan las que se limitaron a ejecutar gastos de I+D internamente pero no en el exterior, mientras que las que lo contrataron externamente, en cualquiera de las modalidades, fueron muchas menos.

Realización de gastos de I+D (%)

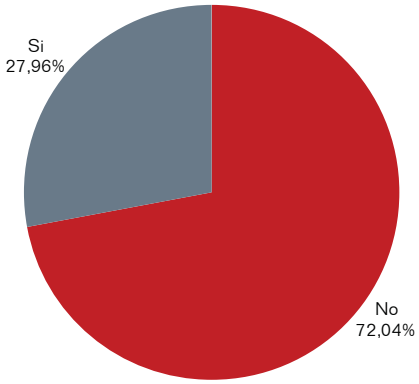


Figura 21

Tipo de I+D llevado a cabo por las empresas

I+D	Empresas (%)
Sólo internamente pero no en el exterior (innovación interna)	20,4
Contratado externamente, pero no realizado en la empresa	1,8
Contratado externamente y realizado en la empresa	9,7

Tabla 11

La formación del personal trabajador aparece como un apartado relevante dentro de la partida de gastos de la mayoría de las empresas. De hecho, casi dos terceras partes de la muestra con la que se trabajó afirman haber realizado gasto en este epígrafe durante el año 2011. Destaca aquí la formación en informática y TICs (Tabla 12).

Formación del personal trabajador

Formación	Empresas (%)
Informática y TICs	26,8
Idiomas	25,2
Ventas y Marketing	17,6
Otros	33,7

Tabla 12

Formación de los trabajadores (%)

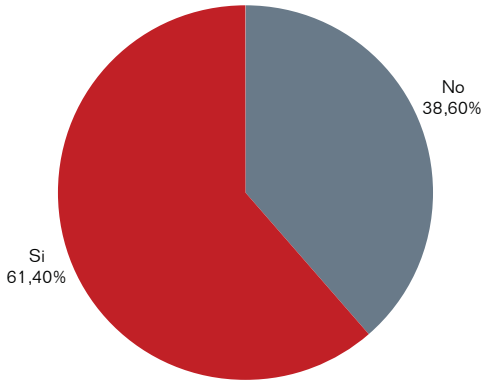


Figura 22

6·5·2 Grado de internacionalización de la empresa gallega

Una vez presentados los resultados generales obtenidos de la encuesta, el interés se centra en analizar y cuantificar el grado de internacionalización de la empresa gallega utilizando para ello alguno de los indicadores descritos en los apartados precedentes. En concreto, la magnitud de referencia será la propensión o intensidad exportadora que refleja (a modo de porcentaje) la relación entre el volumen de exportaciones con respecto a la facturación total de la empresa.

Así, para el año 2011 este indicador del grado de internacionalización para la empresa gallega, según se desprende de la muestra objeto de estudio[37], superaba el 30%, lo cual significa que casi la tercera parte del volumen de ventas de las empresas exportadoras gallegas se dirigía a algún mercado internacional. Este dato supone, con respecto al año anterior, un incremento de la propensión exportadora de más del 6%, como se observa en la Tabla 13. Cabe señalar que este dato está en consonancia con el grado de internacionalización de la empresa española que se situaba para el mismo año de referencia en el 30,7%[38].

Grado de internacionalización de la empresa gallega

Año	Propensión o intensidad exportadora
2010	28,20%
2011	30,10%
% Variación Anual	+ 6,70%

Tabla 13

A partir de esta cifra de referencia sobre el grado de internacionalización de las empresas gallegas, prestamos atención a datos que proporcionan información específica y detallada respecto a esta magnitud. Con esta finalidad, se realiza un análisis pormenorizado de determinados resultados de la propensión exportadora desglosando su influencia según una serie de variables de interés. La primera de ellas es el tamaño de la empresa en función de los resultados presentados en la Figura 11. La segunda referencia manejada es el sector de actividad al que pertenece la empresa según su clasificación CNAE (Figura 9).

37 Sobre esta muestra deben hacerse dos consideraciones. En primer lugar recordar que está referida exclusivamente a empresas exportadoras (i.e. internacionalizadas) y, en segundo lugar, que para evitar sesgos en los cálculos provocados por observaciones influyentes se ha tenido que excluir los datos de Peugeot Citroen.

38 Media de la propensión exportadora de las empresas españolas de menos de 200 trabajadores en el año 2011 según reciente informe del Ministerio de Economía y Competitividad (Fundación Sepi, 2013).

En cuanto al estudio de la propensión exportadora con respecto al tamaño de la empresa, los resultados son los siguientes (Tabla 14 y Figura 23)[39]. A primera vista, y atendiendo al número de empleados, la propensión exportadora media de las empresas aumenta ligeramente a medida que aumenta el tamaño de la empresa; sobre todo al llegar a 250 trabajadores. Sin embargo, también aumenta mucho la desviación típica lo que hace necesario una mayor profundización en este análisis.

Propensión exportadora según el tamaño de la empresa

Nº de empleados	Nº de empresas válidas en muestra	Propensión exportadora	
Menos de 10	26	**Media**	**0,2411**
		Error típico	0,04854
		Mínimo	0,00
		Máximo	0,99
Entre 10-50	216	**Media**	**0,2670**
		Error típico	0,01688
		Mínimo	0
		Máximo	1
Entre 51-250	71	**Media**	**0,2783**
		Error típico	0,03501
		Mínimo	0,00
		Máximo	0,96
Más de 250	10	**Media**	**0,3994**
		Error típico	0,07961
		Mínimo	0,02
		Máximo	1

Tabla 14

Propensión exportadora según tamaño de la empresa

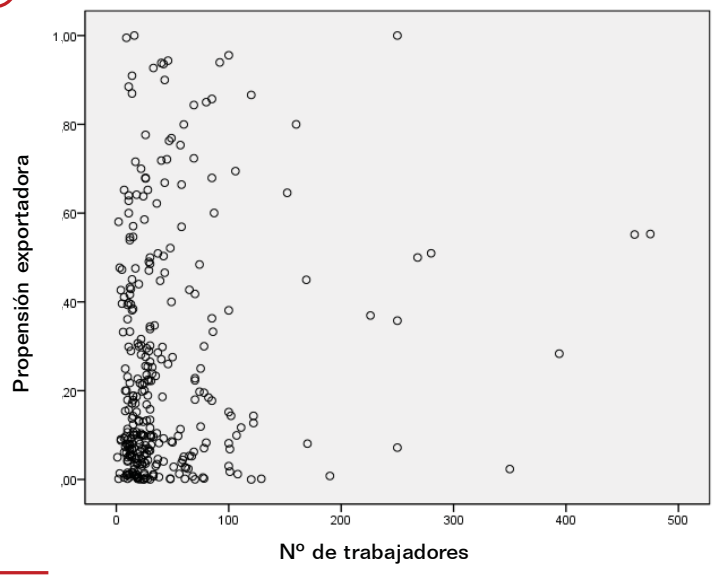


Figura 23

Para profundizar en la influencia de la variable tamaño en la propensión exportadora se procedió a realizar una segunda clasificación de las empresas en función de su número de empleados. Para este caso se tomó como criterio de clasificación el umbral de los 200 trabajadores[40]. Los resultados muestran que la diferencia entre grupos es mayor

39 Nótese que, como en apartados precedentes, es preciso excluir del análisis a Peugeot Citroen para evitar sesgos en los resultados obtenidos.

40 Que es el criterio utilizado por el Ministerio de Economía y Competitividad del Gobierno de España para su estudio (Fundación Sepi, 2013).

para la encuesta de la SEPI[41]. De hecho, de nuevo un test formal de igualdad de medias aplicado a la encuesta de Ardán no permite rechazar esta hipótesis[42].

Propensión exportadora según el tamaño de la empresa

Nº de empleados	Propensión exportadora	
	ARDÁN	SEPI
Menos 200	29,70%	30,70%
Más de 200 [44]	34,60%	42,80%

Tabla 15

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 16 como la actividad con una mayor propensión exportadora es la industrial, con un valor medio próximo al 35%, seguido del sector primario con un 23%. En sentido contrario, los menores valores medios son los ofrecidos por el sector de la construcción, al no superar el 10% (6,5% del total de su facturación)[44].

Propensión exportadora según la actividad de la empresa

Nº de empleados	Nº de empresas en muestra	Propensión exportadora	
Agricultura, ganadería y pesca	10	**Media**	**0,2287**
		Error típico	0,06012
		Mínimo	0,00
		Máximo	0,57
Energía	2	**Media**	**0,1066**
		Error típico	0,00014
		Mínimo	n.d
		Máximo	n.d
Industria	175	**Media**	**0,3478**
		Error típico	0,03107
		Mínimo	0,00
		Máximo	1
Construcción	8	**Media**	**0,0647**
		Error típico	0,04005
		Mínimo	0,00
		Máximo	0,33
Servicios	131	**Media**	**0,1941**
		Error típico	0,02890
		Mínimo	0,00
		Máximo	1

Tabla 16

El análisis gráfico que se recoge en la Figura 24 permite comprobar la diversa situación (heterogeneidad) de los sectores productivos gallegos en lo que a su propensión exportadora se refiere. En concreto, es el sector de la construcción el que presenta menor dispersión de este valor mientras que los servicios son los que cuenta con valores más dispersos de su propensión exportadora entre sus empresas.

41 Aunque, debe señalarse que la muestra Ardán para empresas de más de 200 empleados es reducida y, por tanto, las consideraciones sobre la misma deben hacerse con cautelas.

42 Como así se comprueba con el p-valor de la prueba T para la igualdad de medias que es de ,009 de tal forma que el promedio de la propensión exportadora para estos tamaños de empresa no son estadísticamente diferentes al nivel de significación alfa = 0,05.

43 Nótese que, como en ocasiones anteriores, no se incluyó para el cálculo a Citröen.

44 Igual que para el caso anterior se realizó un test formal de contrastación de igualdad de medias. En este caso, este test se realizó mediante el análisis de la varianza (ANOVA) con un p-valor de ,00 que implica (como cabía esperar a priori) que se acepta la hipótesis nula de que las medias de las propensiones exportadoras son iguales en los diferentes sectores de actividad al nivel de significación alfa = 0,05.

Esta diversidad hace aconsejable proceder con un mayor desglose dentro de los distintos sectores productivos para lo cual se utilizan los códigos CNAE de modo semejante a lo realizado en la Tabla 6[45]. De este modo, en la Tabla 17 se puede comprobar como los dos sectores con mayor propensión exportadora de las empresas de la muestra son el de reparación e instalación de maquinaria y equipo (CNAE 33) y el de fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques (CNAE 29), con propensiones medias superior al 80% (90,24 y 85,06%, respectivamente). En sentido contrario, el sector de construcción de edificios (CNAE 41) es el que presenta un menor valor medio de su propensión exportadora al no llegar al 5% (2,27%).

Así mismo, si se realiza la comparación con respecto al valor promedio de la propensión exportadora de las empresas de la muestra (30,1%) se observa que son doce los sectores que presentan valores promedios superiores a este porcentaje (CNAE 33, 29, 30, 28, 8, 23, 31, 24, 27, 26, 13 y 16), mientras que el mismo número de sectores productivos presenta valores por debajo (CNAE 3, 32, 18, 15, 20, 22, 10, 25, 14, 1, 11 y 41).

Propensión exportadora según la actividad de la empresa

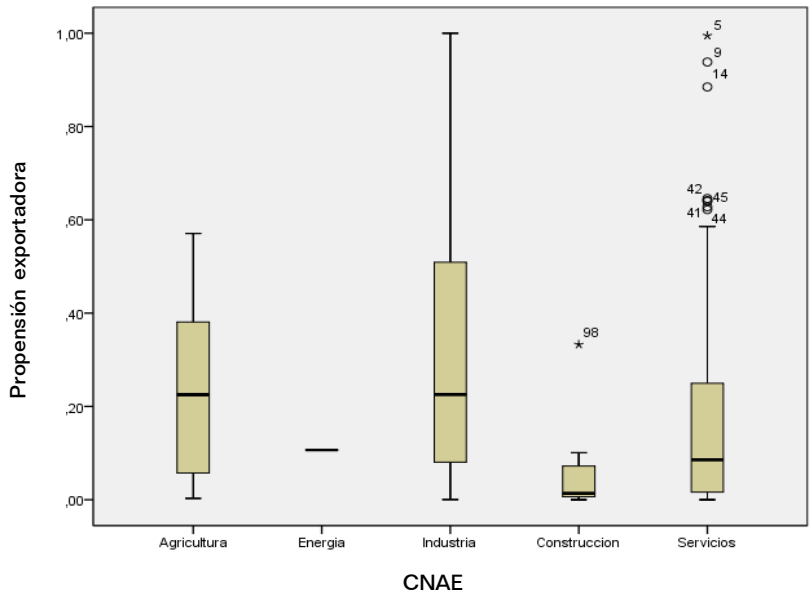


Figura 24

45 Nótese que, para garantizar el secreto estadístico, sólo se proporciona información en aquellos sectores donde la muestra así lo permite.

Propensión exportadora de sectores productivos (Año 2011)

	ACTIVIDAD	Propensión exportadora
1	Agricultura, ganadería, caza y servicios relacionados	19,37
3	Pesca y acuicultura	29,07
8	Otras industrias extractivas	55,33
10	Industria de la alimentación	24,03
11	Fabricación de bebidas	9,75
13	Industria textil	41,06
14	Confección de prendas de vestir	19,99
15	Industria del cuero y del calzado	27,23
16	Industrias de la madera y corcho, excepto muebles, cestería y esp	33,71
18	Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	27,64
20	Industria química	25,40
22	Fabricación de productos de caucho y plásticos	24,26
23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	51,49
24	Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero y hierro	48,14
25	Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	20,66
26	Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos	46,19
27	Fabricación de material y equipo eléctrico	46,61
28	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	56,18
29	Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	85,06
30	Fabricación de otro material de transporte	69,67
31	Fabricación de muebles	51,14
32	Otras industrias manufactureras	28,12
33	Reparación e instalación de maquinaria y equipo	90,24
41	Construcción de edificios	2,27

Tabla 17

Como complemento de este análisis se presta atención al número de países que son destino de exportaciones de la empresa. El número medio de países a los que se exporta aumenta a medida que el tamaño de la empresa (medido en número de empleados) aumenta. No obstante este incremento no cambia significativamente, puesto que la media del grupo menor es casi tres países y la del mayor son cinco.

Países a los que se exporta según el tamaño de la empresa

Nº de empleados	Países (Media)
Menos de 10	2,9
Entre 10-50	3,2
Entre 51-250	3,8
Más de 250	5,0

Tabla 18

Análogamente, si se presta atención a la actividad de la empresa, se observa una relativa homogeneidad por sector en cuanto al número de países a los que se exporta con la única excepción del sector de la construcción que presenta un valor comparativamente más bajo que el resto de sectores productivos.

Países a los que se exporta según la actividad de la empresa

Actividad	Países (Media)
Agricultura, ganadería y pesca	2,5
Energía	3,5
Industria	3,7
Construcción	1,8
Servicios	3,1

Tabla 19

Del mismo modo, se realiza un análisis del número de clientes extranjeros en función de los dos criterios ya manejados (tamaño y actividad de la empresa). Con respecto al número de trabajadores de la empresa puede afirmarse que el principal punto de corte se da en los 50 empleados, puesto que la media para el grupo de empresas de 51 a 250 y de más de 250 es el mismo, como se observa en la Tabla 20.

Clientes extranjeros según el tamaño de la empresa

Nº de empleados	Países (Media)
Menos de 10	2,4
Entre 10-50	2,7
Entre 51-250	3,0
Más de 250	3,0

Tabla 20

Finalmente, se observa de los datos de la muestra que el sector de actividad tiene relativa incidencia sobre el número de países a los que se exporta. Así, existen diferencias que se duplican entre actividades de la que posee menor media (construcción) hasta la que posee la mayor (energía): de 1,4 países de media a 3,0.

Clientes extranjeros según la actividad de la empresa

Actividad	Países (Media)
Agricultura, ganadería y pesca	2,3
Energía	3,0
Industria	2,9
Construcción	1,4
Servicios	2,7

Tabla 21

6·6 Determinantes de la propensión exportadora de las empresas

En este apartado se analizan los determinantes de la propensión exportadora de una empresa aproximada por el porcentaje que suponen las exportaciones sobre la facturación total. Como ya se señaló más atrás, este indicador para el conjunto de las empresas gallegas se sitúa en el 30,1 %, en relación al 29% de propensión media estimado para el conjunto de España (Consejo Empresarial para la Competitividad 2013: 71). Las variables explicativas se dividen en tres bloques.

El primero lo componen variables de tamaño y sector de actividad. El tamaño se aproxima mediante la cifra de facturación de la empresa en 2011 en millones de euros (FACTURACIÓN)[46]. Para introducir el sector en el modelo, se definen cuatro variables ficticias con valor binario 1/0. Las empresas se agrupan en cinco sectores, agricultura ganadería y pesca (que se utiliza como categoría de referencia), energético (ENERGÍA), construcción (CONSTRUCCION), industrial (INDUSTRIA), y servicios (SERVICIOS).

El segundo bloque contiene factores que podrían generar un factor positivo sobre la capacidad exportadora de una empresa:

- La variable I+D adopta valor 1 cuando la empresa ha realizado gastos contratados externamente actividades de I+D en 2011 y 0 en caso contrario.
- La variable FORMACION adopta valor 1 cuando la empresa ha incurrido en gastos externos para la formación de sus trabajadores en 2011 y 0 en caso contrario.
- La variable APOYO FINANCIERO adopta valor 1 cuando la empresa ha obtenido recursos para la promoción en mercados fuera de España en 2011 y 0 en caso contrario.
- La variable WEB adopta valor 1 cuando la empresa dispone de página web propia y 0 en caso contrario.

Finalmente, en el tercer bloque se incluyen dos variables de estrategia de implantación en mercados extranjeros. La variable PRESENCIA EXTERIOR adopta valor 1 cuando la empresa, a 31 de diciembre de 2010, tenía participación en el capital social de otras empresas localizadas en el extranjero, y 0 en caso contrario. Y la variable EXPERIENCIA refleja el número de años transcurridos desde que la empresa consiguió su primer cliente fuera de España.

Para la estimación del modelo se dispone de las 315 observaciones útiles[47] que nos proporciona la encuesta. En cuanto al método de estimación se opta por recurrir a un procedimiento de estimación robusto a problemas derivados de la existencia de observaciones anómalas e influyentes[48].
Los resultados de las estimaciones aparecen en la Tabla 22 y son muy similares a los que obtuvimos el año pasado. En síntesis cabe señalar los siguientes aspectos:

- El tamaño no importa demasiado. El signo de la variable es positivo, pero la propensión a exportar no es sistemática y significativamente mayor en las empresas más grandes. Es decir, las más grandes exportan más en volumen global, como vimos en el apartado precedente, pero no una proporción mayor de su facturación.
- El sector es poco relevante estadísticamente, si bien las del sector de la construcción tienden a mostrar cifras más bajas[49].
- Ni la formación ni la I+D son palancas para internacionalizar automáticamente la actividad de las empresas. En cuanto a la página web, la correlación es negativa, aunque no es significativa a los niveles habituales.
- El haber recibido apoyo para la exportación sí es relevante. El porcentaje de exportaciones sobre facturación aumenta cerca de 8 puntos.
- El estar presente en el exterior a través de participaciones empresariales parece una estrategia complementaria y no sustitutiva de las exportaciones. Las empresas con participaciones fuera tienen, en promedio, casi 8 puntos más en su ratio de exportaciones sobre facturación. No obstante, la significatividad de esta variable es solo marginal.
- La experiencia importa. Desde el momento en el que se hace el primer cliente en el extranjero, el peso de las exportaciones tiende a crecer a razón de 2,4 puntos porcentuales cada 10 años.

---

46 Al introducir la cifra de empleados en vez de la facturación, la significatividad estadística era incluso menor.

47 Como en el apartado precedente los cálculos fueron realizados sin incluir la información relativa a Peugeot Citröen.

48 Concretamente, usamos el comando de STATA "rreg". Este comando ejecuta una regresión robusta usando de forma iterativa mínimos cuadrados ponderados; es decir, "rreg" asigna una ponderación a cada observación, siendo mayor la de aquéllas que se comportan mejor. De hecho, las observaciones claramente anómalas (outliers) son eliminadas

49 De forma alternativa, probamos a utilizar una clasificación en 11 grupos: los 8 que aparecen en DATACOMEX, construcción, servicios y una categoría residual. No obstante, esta opción no ofrecían resultados mejores desde un punto de vista econométrico ni económico.

Determinantes de la propensión exportadora de una empresa

CONSTANTE	20,0***
	(2,65)
ENERGÍA	0,8
	(0,46)
INDUSTRIA	5.1
	(0,65)
CONSTRUCCION	(13,2)
	-1,14
SERVICIOS	-7,7
	(0,99)
FACTURACION	0,0
	(1,08)
I+D	1,3
	(0,38)
FORMACION	-2,5
	(0,87)
APOYO FINANCIERO	8,0*
	(1,82)
WEB	-4,5
	(1,06)
PRESENCIA EXTERIOR	7,8
	(1,52)
EXPERIENCIA	0,24**
	(2,03)
Número de Observaciones	315
Estadístico-F (p-valor)	3,77***
	0,0000

Notas: Estimación robusta ejecutada con STATA 12 (comando rreg)
***, **, * Significativo al 1%, 5% y 10% respectivamente

Tabla 22

6·7 Indicador Ardán de empresa internacionalizada

6·7·1 Descripción y contextualización

Como fue señalado con anterioridad, el objetivo último para la elaboración y aplicación del Indicador ARDÁN de empresa internacionalizada descansaba en el diseño de un indicador de naturaleza multidimensional. A través de él se pretendía sintetizar las diferentes variables o indicadores unidimensionales que proporcionen a nivel individual una medición del grado de internacionalización de una empresa. En concreto, mediante la ponderación de cada componente individual se recoge de manera más adecuada la propia naturaleza de la internacionalización (puesto que atiende a más de un componente). Así mismo, esta concepción permite conocer la importancia de cada variable al tiempo que al usar una serie de variables (y no un único indicador) para su construcción se posibilita la reducción de errores que puedan haberse producido con el registro de alguno de ellos.

El trabajo de diseño y posterior puesta en marcha de este indicador fue realizado en la edición pasada del Indicador Ardán[50] no habiéndose producido este año variación con respecto a su diseño básico. Donde sí fue posible realizar cambios, con el objetivo de mejorarlo, fue en la introducción de un mayor número de variables gracias a la mejora del cuestionario remitido a las empresas en lo que se refiere a su contenido.

De manera resumida se señalan las principales características del indicador elaborado. La técnica multivariante finalmente empleada en el diseño fue el análisis discriminante que es empleado en aquellas situaciones en las que se dispone de un conjunto de variables, proporcionando procedimientos de clasificación sistemática de nuevas observaciones de origen desconocido en grupos predeterminados con antelación.

Para la correcta aplicación de este método, se requiere 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 grupos[51].

Dentro de este análisis un papel relevante es el jugado por la denominada "variable de agrupación" que es la variable categórica dependiente cuyas categorías definen los posibles grupos de pertenencia de los individuos (en nuestro caso muestra). De manera concreta para nuestro estudio y cálculo del Indicador ARDÁN de empresa internacionalizada, el primer paso consistió en realizar una ordenación de las empresas que formaban la muestra atendiendo a su grado de internacionalización. Para este cometido se disponía a través de los datos de la encuesta realizada de dos indicadores simples de internacionalización empresarial:

- Intensidad o propensión exportadora
- Exportaciones vs. ventas internas

Tras algunos ensayos previos, se optó por utilizar como variable de referencia (de agrupación) para la ordenación de las empresas contenidas en la muestra la intensidad o propensión exportadora. Esta decisión estuvo basada en el hecho de que de los dos indicadores es el utilizado con mayor frecuencia en la literatura y análisis sobre internacionalización[52].

Así pues, en esta primera etapa el propósito del estudio consistía exclusivamente en identificar los grupos de empresas cuyo grado de internacionalización no admitiese dudas ni en un sentido ni en otro. Se trataba, en definitiva, de ubicar a las empresas situadas en ambos extremos de la clasificación según su grado de internacionalización para que sirviesen de grupo de referencia (variable de agrupación) del análisis posterior[53].

Finalizado este primer paso, prosiguió el trabajo de análisis con una segunda etapa que pretendía la elaboración y desarrollo del Indicador Ardán de empresa internacionalizada. Para ello, como fue señalado, el punto de partida fue la clasificación obtenida de empresas en función de su propensión exportadora y, de manera específica, los dos grupos extremos de mayor y menor propensión exportadora.

Sobre la muestra de empresas se aplicó el análisis discriminante, de tal modo que maximizando la varianza entre grupos y minimizando la variabilidad dentro del grupo se buscaba obtener una función discriminante que permitiese obtener la puntuación discriminante[54]. Con respecto a las variables empleadas para la construcción del indicador y bajo la premisa del análisis multivariante efectuado, que permitía incluir un conjunto de variables y no solo limitarse a una, se partió de una concepción amplia (y flexible) de posibles variables a considerar.

La primera revisión de las mismas aportó como posibles magnitudes a ser empleadas, las siguientes:

1. Exportaciones fuera de la UE vs. exportaciones totales
2. establecimientos fuera de la UE vs. establecimientos totales en el exterior[55]
3. países a los que se exporta (%)[56]

---

50 Una explicación detallada y justificación de los distintos pasos seguidos puede encontrarse en el Informe Económico y de Competitividad Ardán 2012 (Consorcio Zona Franca, 2012).

51 Para una mayor profundización sobre el análisis discriminante puede consultarse, entre otros el manual de Cuadras (2012).

52 Debe señalarse, además, que la clasificación de empresas en función de ambas variables no presenta grandes diferencias.

53 Nótese, por tanto, que esta primera fase del estudio no tuvo como finalidad proporcionar un Índice de internacionalización en sentido estricto sino proceder con una identificación de las empresas de la muestra que fue la que sirvió para la construcción del Indicador en el estudio posterior.

54 La puntuación discriminante para cada hogar representa la posición del mismo a lo largo del eje discriminante definido mediante la función discriminante.

55 Hay que recordar que sólo se consideró los establecimientos de más de 10 trabajadores.

4. empleados dedicados a tareas de internacionalización (%)[57]
5. clientes extranjeros (%)
6. antigüedad exportadora[58]
7. influencia de internet en la actividad exportadora[59]

Los primeros cálculos y ensayos llevaron a la necesidad de no incluir en el análisis las variables segunda y séptima, para así garantizar la inclusión de la mayor parte de las empresas de la muestra dentro del Indicador elaborado. De este modo, las variables finalmente incluidas dentro del análisis fueron las siguientes:

1. Exportaciones fuera de la UE vs. exportaciones totales
2. países a los que se exporta (%)[60]
3. empleados dedicados a tareas de internacionalización (%)[61]
4. clientes extranjeros (%),
5. antigüedad exportadora[62]

En el mismo sentido, hay que destacar que se realizaron pruebas alternativas para la construcción del indicador sintético o agregado (a través del análisis de componentes principales) obteniendo resultados análogos[63].

Procediendo con la agrupación a través del análisis multivariante propuesto, se obtiene la "puntuación" mediante la función discriminante[64]. De esta manera se obtiene una ordenación que se adecúa al propósito de este estudio al establecer una priorización de las empresas de la muestra en función de la información proporcionada por las variables finalmente empleadas. Esto es, señala de forma clara las organizaciones que se encuentran en mejor situación y las que se encuentran en peor situación con respecto a su grado de internacionalización atendiendo al indicador simple objeto de estudio (propensión exportadora).

6·7·2 Resultados

Los principales resultados obtenidos en la elaboración del Indicador ARDÁN de empresa internacionalizada para el año 2011 son los siguientes.

Más del 90% (un 93,5%) de los casos son agrupados correctamente por el análisis discriminante, lo que da idea de la validez de la aplicación de este método y constituye una buena señal en cuanto a la validez del procedimiento. Además, se puede apreciar que para el grupo de las empresas con menor propensión exportadora (i.e. las menos internacionalizadas), la clasificación realizada alcanza un 100% de aciertos.

---

56 Cálculo realizado sobre el total de países que, a día de hoy, forman parte de la ONU (193).

57 Incluyendo aquí todo tipo de personal, tanto directivo como destinado a otras funciones.

58 Considerando, para ello, el tiempo que se lleva realizando actividades de exportación en función de la antigüedad de la empresa (año de constitución).

59 Valoración realizada por la empresa encuestada de "cuánto" influía internet en su proceso de internacionalización.

60 Cálculo realizado sobre el total de países que, a día de hoy, forman parte de la ONU (193).

61 Incluyendo aquí todo tipo de personal, tanto directivo como destinado a otras funciones.

62 Considerando, para ello, el tiempo que se lleva realizando actividades de exportación en función de la antigüedad de la empresa (año de constitución).

63 Como así lo demuestra el hecho de que la correlación existente entre los resultados obtenidos con ambos métodos multivariantes era significativa a un nivel 0,01.

64 Denominada "puntuación discriminante".

Resultados de la clasificación

		Propensión exportadora	Grupo de pertenencia pronosticado: Más bajo	Más alto	Total
Original	Recuento	Más alto	15	0	15
		Más alto	2	14	16
		Casos desagrupados	165	119	284
	%	Más alto	100,0	0,0	100,0
		Más alto	12,5	87,5	100,0
		Casos desagrupados	58,1	41,9	100,0

Nota: Clasificados correctamente el 93,5% de los casos agrupados originales.

Tabla 23

La aplicación del análisis permitió reducir la dimensionalidad, de modo que las variables finalmente incluidas, después de dos iteraciones, fueron las que se recogen en la Tabla 24.

Variables en el análisis

Paso	Tolerancia	F para salir	Lambda de Wilks
1 Países a los que se exporta	1,000	23,961	
2 Países a los que se exporta	1,000	14,995	0,640
Clientes extranjeros	1,000	7,122	0,511

Tabla 24

Profundizando con el análisis, los coeficientes discriminantes no estandarizados aportan valiosa información al determinar la influencia de cada variable a la hora de construir la función discriminante. De hecho, esta función será la que determine la puntuación discriminante y, por tanto, el Índice ARDÁN de internacionalización de la empresa.

Estos coeficientes se interpretan de forma similar a como se hace en regresión, dependiendo tanto en su signo como en su magnitud de las otras variables incluidas en la función. Sin embargo (como también ocurre en regresión), su magnitud no se debe interpretar como un indicador de la importancia relativa de la variable en la función discriminante puesto que se ve afectado por la unidad de medición. Así, para conocer la importancia relativa de cada variable será preciso proceder a la estandarización de estos coeficientes. Ambos coeficientes para nuestro estudio particular se recogen en la tabla que sigue.

Coeficientes de las funciones discriminantes canónicas

	Función
Países a los que se exporta	,796
Clientes extranjeros	-,614

Tabla 25

La información proporcionada por los coeficientes discriminantes se completa con los coeficientes de estructura que sirven como indicadores de la importancia relativa de cada variable en la función discriminante. Su valor expresa la correlación de las variables con la función discriminante, de tal modo que cuanto mayor sea, mayor será la relación entre la variable y la función. Los resultados concretos para nuestro estudio son recogidos en la tabla siguiente:

Coeficientes de estructura[66]

	Función
Países a los que se exporta	,789
Clientes extranjeros	,605
Antigüedad exportadora[67]	,319
Empleados dedicados a tareas de internacionalización[68]	,090
Exportaciones fuera de la UE[69]	,017

Nota: Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas. Variables ordenadas por el tamaño de la correlación con la función.

Tabla 26

Estos coeficientes muestran como las magnitudes con mayor importancia relativa dentro de la función discriminante son: el porcentaje de países a los que exporta y el número de clientes extranjeros. A considerable distancia se sitúa la magnitud referida a la antigüedad exportadora. Finalmente la influencia del número de empleados dedicados a internacionalización y, especialmente, las exportaciones fuera de la UE son mucho menos relevantes.

En cuanto a la función discriminante obtenida resulta de interés recoger un resumen de sus principales características. Esto es realizado en la Tabla 27 y, dado que sólo hay una función discriminante, no es necesario seleccionar un número de éstas (cosa que sí sería preciso en caso de haber más de una).

Resumen de la función canónica discriminante

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	1,540	100,0	100,0	0,779

Tabla 27

Otro aspecto de interés, a efectos de validación del resultado obtenido viene dado por analizar el grado de correlación del indicador obtenido con el principal indicador de internacionalización disponible (la propensión exportadora). Los resultados en este sentido son satisfactorios, como se muestra en la Tabla 28 y la Figura 25 al obtener una correlación positiva superior a 0,5. No se encuentra el origen de la referencia., al obtener una correlación positiva superior a 0,5 y que es significativa al 1%.

Esta circunstancia deja constancia de la estrecha relación existente entre los dos indicadores que se han manejado para cuantificar el grado de internacionalización de la empresa: el Índice ARDÁN por una parte y la propensión exportadora, por otra; lo que constituye prueba de coherencia entre ambos.

65 Variables ordenadas por el tamaño de la correlación con la función.

66 Esta variable no se emplea en el análisis.

67 Esta variable no se emplea en el análisis.

68 Esta variable no se emplea en el análisis.

Correlación entre propensión exportadora y el Índice ARDÁN

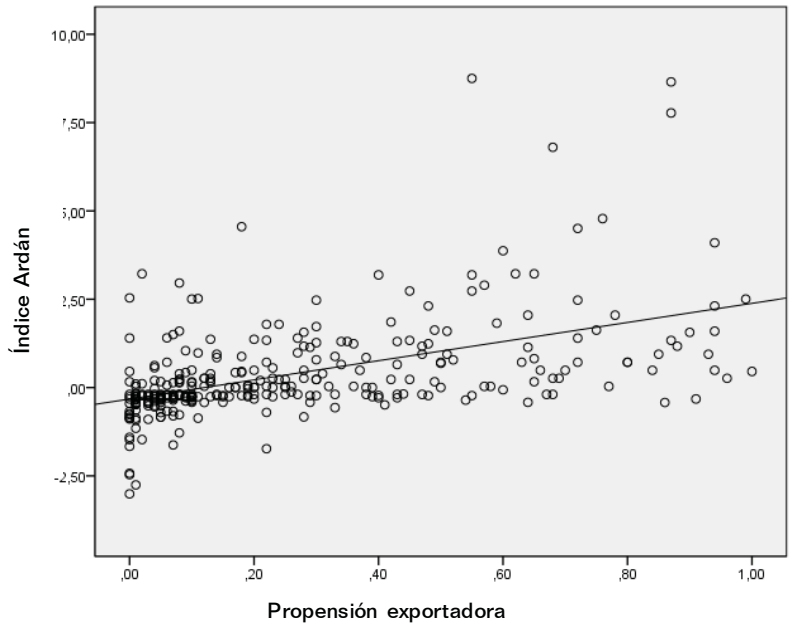


Figura 25

Correlación entre Indicador ARDÁN y propensión exportadora

		Indice_ARDAN	Propensión_exportadora
Índice_ARDÁN	Correlación de Pearson	1	
	Sig. (bilateral)		
	N	315	
Propensión_exportadora	Correlación de Pearson	,506**	1
	Sig. (bilateral)	,000	
	N	315	329

Nota: **. La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

Tabla 28

Sobre los resultados obtenidos, hay que incidir en el hecho de que la información relevante viene dada por clasificación proporcionada por el Indicador y no tanto por su valor que no refleja directamente ninguna aproximación al grado de internacionalización[69]. Del mismo modo es necesario establecer la cautela de que la información que se recoge en el presente estudio está limitada exclusivamente a la muestra empleada en la que finalmente fueron 315[70] las empresas incluidas en el análisis.

A partir de aquí es posible realizar una agrupación en cuartiles de las empresas que forman parte de la muestra en cuatro grupos tomando como referencia su mediana, de tal modo que en el primer grupo estarían las empresas cuyo grado de internacionalización se considera "muy alto", el siguiente sería el de internacionalización "alta" para, a continuación, establecer dos grupos (cuyo indicador estaría por debajo del valor mediano) que serían el de internacionalización "media" y "baja". La distribución de las empresas en función de los valores del Indicador sintetiza en la Tabla 29 y la Figura 26.

69 Motivo por el cual se omite el valor del Indicador para no confundir al lector/a.

70 Lo cual supone un 97% de la muestra que era un objetivo que estuvo presente desde el principio.

Indicador Ardán para las empresas de la muestra

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	Muy alta	83	25,2	26,3	100,0
	Alta	68	20,7	21,6	73,7
	Media	84	25,5	26,7	52,1
	Baja	80	24,3	25,4	25,4
	Total	315	95,7	100,0	
Perdidos	Sistema	14	4,3		
Total		329	100,0		

Tabla 29

Distribución del Indicador Ardán

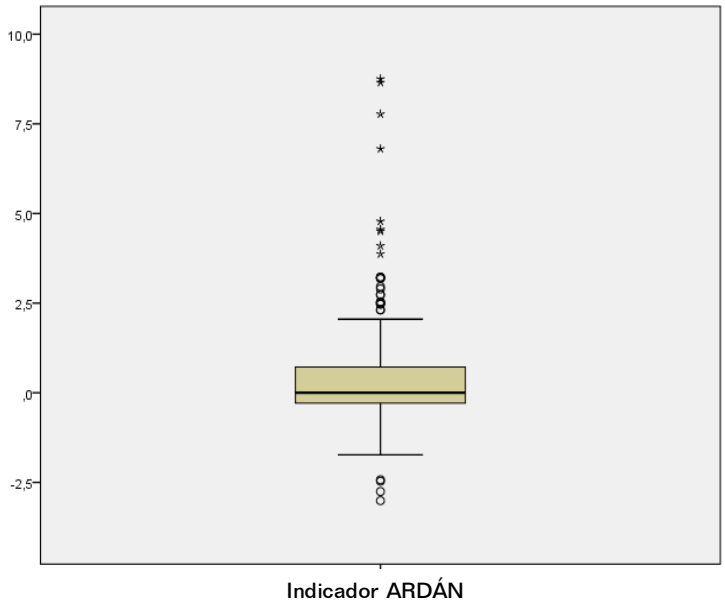


Figura 26

Finalmente, se recoge en las Tabla 30 y Tabla 31 las 151 empresas que, para el año 2011, se clasifican con un grado de internacionalización alto o muy alto según el Indicador Ardán (en concreto, 83 como "muy alto" y 60 como "alto").

Relación de las empresas gallegas con grado de internacionalización "muy alto" según el Indicador ARDÁN. Año 2011

Ranking	Empresa	Municipio
1º	TELEVES, S.A.	Santiago
2º	COMPAÑIA ESPAÑOLA DE ALGAS MARINAS, S.A.	O Porriño
3º	PEUGEOT CITROËN AUTOMOVILES ESPAÑA, S.A.	Vigo
4º	GEFICO ENTERPRISE, S.L.	Cerceda
5º	KAUMAN, S.A.U.	Ponteareas
6º	ZELNOVA, S.A.	O Porriño
7º	CALOR COLOR, S.L.	Vedra
8º	ACTEGA ARTISTICA, S.A.U.	O Porriño
9º	FACET IBERICA, S.A.	Arteixo
10º	PETER TABOADA, S.L.	Redondela
11º	MARFRIO, S.A.	Marin
12º	DIELECTRO INDUSTRIAL, S.A.	Arteixo
13º	FRIO ANTARTIC, S.A.	Marin
14º	INDUSTRIAS FERRI, S.A.	Gondomar
15º	CONSERVAS DEL NOROESTE, S.A.	Vilaboa
16º	MECANIZADOS RODRIGUEZ FERNANDEZ, S.L.	Pereiro de Aguiar
17º	RODMAN POLYSHIPS, S.A.	Moaña
18º	EXTRUSIONADOS GALICIA, S.A.	Valga
19º	GALLEGA DE ALIMENTACION, S.A.	Santa Cruz de Arrabaldo
20º	MONLI, S.A.	A Coruña
21º	ELICE ENTREPOT, S.A.	Vigo
22º	CONSERVAS ANTONIO ALONSO, S.A.	Vigo
23º	DAYFER, S.L.	Mos
24º	SELMARK, S.L.	Vigo
25º	PIZARRAS SAMACA, S.A.	Carballeda
26º	DESARROLLO TECNICAS IND. DE GALICIA, S.A	Valdoviño
27º	EUROLATON ESPAÑA, S.A.	Caldas de Reis
28º	FLUIDMECANICA, S.A.U.	Vigo
29º	INDUSTRIAS GUERRA, S.A.	Vila de Cruces
30º	GALFRIO, S.A.	Marin
31º	HARINAS Y SEMOLAS DEL NOROESTE, S.A.	O Porriño
32º	SANTOS EQUIPAMIENTO DE INTERIORES, S.L.	Santiago
33º	ESTAÑOS Y SOLDADURAS SENRA, S.L.U.	San Cibrao das Viñas
34º	HERFRAGA, S.A.	Carballo
35º	IBER-COMERCIO E INDUSTRIA, S.A.	Vigo
36º	JIM SPORTS TECHNOLOGY, S.L.	Melide
37º	IMERYS KILN FURNITURE ESPAÑA, S.A.	A Guarda
38º	GALPARQUET, S.A.	As Pontes de Garcia Rodriguez
39º	BODEGAS FILLABOA, S.A.	Salvaterra de Miño
40º	HERMANOS RODRIGUEZ GOMEZ, S.A.	Vigo
41º	INDUSTRIA GALLEGA DEL PAN, S.L.U.	Lugo
42º	RODAMIENTOS VIGO, S.A.	Mos

Relación de las empresas gallegas con grado de internacionalización "muy alto" según el Indicador ARDÁN. Año 2011

Ranking	Empresa	Municipio
43º	CARPINTERIA RAMON GARCIA, S.L.	Mesia
44º	P. FERRO GPF, S.L.	A Coruña
45º	CITIC HIC GANDARA CENSA S.A.U.	O Porriño
46º	PESCADOS RUBEN, S.L.	Foz
47º	CONSERVAS CERQUEIRA, S.A.	Vigo
48º	CUEVAS Y COMPAÑIA, S.A.	San Cibrao das Viñas
49º	ZUBIRI, S.L.	Boqueixon
50º	J.J. CHICOLINO, S.L.U.	Boiro
51º	MADERAS GOIRIZ, S.L.	Vilalba
52º	EQUIPOS LAGOS, S.A.	Bergondo
53º	ALTRANS FAST CARGO, S.A.	Mos
54º	CONSERVAS DE CAMBADOS, S.A.	Ribadumia
55º	JULIO & LUIS CARRAL, S.L.	A Coruña
56º	BODEGAS AS LAXAS, S.A.	Arbo
57º	MARINE INSTRUMENTS, S.A.	Nigran
58º	CONGELADOS CORBELA, S.L.	O Porriño
59º	ALUMISEL, S.A.U.	O Porriño
60º	FRIGORIFICOS DE CAMARIÑAS, S.L.	Camariñas
61º	AGRUPACION FABRICANT. ACEITES MARINOS,SA	Mos
62º	CERAMICA VEREA, S.A.	Mesia
63º	ROTELPA, S.A.	Vigo
64º	FRIGORIFICOS DE GALICIA, S.A.	Vigo
65º	BODEGAS VIÑA NORA, S.L.	As Neves
66º	SVENSKA BEARING, S.L.	Cambados
67º	IGNACIO GONZALEZ MONTES, S.A.	Ribeira
68º	T Y M GANAIN, S.L.	Gondomar
69º	COMERCIAL PERNAS, S.L.	Vigo
70º	CARLOS SOTO, S.A.U.	Vigo
71º	EGATEL, S.L.	San Cibrao das Viñas
72º	SISTEMAS TEC. ACCESORIO Y COMPONENTES,SL	Padron
73º	TRAFEMA, S.L.	Mos
74º	KOALA INTERNACIONAL HOSTELERIA, S.L.	O Porriño
75º	CODEOR, S.L.	Pereiro de Aguiar
76º	COTERENA, S.L.U.	Vigo
77º	MAGNESITAS DE RUBIAN, S.A.	O Incio
78º	CUEROS NOROESTE, S.A.	Teo
79º	ARCHIVO 2000, S.A.	Culleredo
80º	MGI COUTIER ESPAÑA, S.L.	Vigo
81º	BALIÑO, S.A.	Vigo
82º	CONTEGAL, S.A.	Vigo
83º	MARCELINO MARTINEZ, S.L.	O Porriño

Tabla 30

Relación de las empresas gallegas con grado de internacionalización "alto" según el Indicador ARDÁN. Año 2011

Ranking	Empresa	Municipio
84º	GRANITOS CABALEIRO, S.A.	O Porriño
85º	BRISIÑA, S.L.	Pobra do Caramiñal
86º	PAZO DE SEÑORANS, S.L.	Meis
87º	TORRE DE NUÑEZ DE CONTURIZ, S.L.	Lugo
88º	MAQUINARIA AGRICOLA CANCELA, S.L.	Tordoia
89º	ROTOGAL, S.L.	Boiro
90º	PESCADOS HERMANOS LIJO, S.L.	Ribeira
91º	VIZA AUTOMOCION, S.A.	O Porriño
92º	CABOMAR CONGELADOS, S.A.	Vigo
93º	FRANCISCO CARDAMA, S.A.	Vigo
94º	TUNE EUREKA, S.A.	Vilagarcia de Arousa
95º	TUBERIA Y CALDERERIA, S.L.	Bergondo
96º	QUINTASTONE, S.A.	Padron
97º	ESPADEROS DEL ATLANTICO, S.A.	Vigo
98º	RECAMBIOS QUASAR, S.L.	Vigo
99º	TUNALIMENT, S.A.	Pobra do Caramiñal
100º	ABN PIPE SYSTEMS, S.L.U.	A Coruña
101º	R.C. FIL DISTRIBUCIONES, S.L.	Vigo
102º	PESCIRO, S.L.	Vigo
103º	FRIGORIFICOS ROSA DE LOS VIENTOS, S.L.	Marin
104º	SOCIEDAD GALLEGA DE CARRETILLAS, S.A.	O Porriño
105º	REPARACIONES NAVALES Y LIMPIEZAS DIAZ,SL	Vigo
106º	MAR IMPORT VENTA, S.L.	Vigo
107º	METALSHIPS & DOCKS, S.A.	Vigo
108º	BENTELER AUTOMOTIVE VIGO, S.L.	Vigo
109º	PAQUITO, S.L.	Boiro
110º	JOSE LUIS CORREA KESSLER, S.L.	A Coruña
111º	SUTEGA MOBILIARIO, S.L.	A Coruña
112º	BLUSENS TECHNOLOGY, S.L.	Santiago
113º	TACORE, S.L.	Vilagarcia de Arousa
114º	ALUMINIOS PADRON, S.A.	Padron
115º	LOUZAN, S.L.	O Porriño
116º	DISPOSITIVOS GALLEGOS DE PRECISION, S.L.	O Porriño
117º	AC PACK, S.L.	Mos
118º	MATRICERIA GALEGA, S.L.U.	Vigo
119º	PESQUERA MONTELOR, S.A.	Vigo
120º	CAOLINES DE VIMIANZO, S.A.U.	Vimianzo
121º	SUMINISTROS INDUSTR. NAVALES HERCULES,SL	A Coruña
122º	LEAL Y SOARES ESPAÑA, S.L.	A Estrada
123º	BODEGAS MARQUES DE VIZHOJA, S.A.	Arbo
124º	CARMEN MELERO COSTUME, S.L.	Arteixo
125º	ENCAPSULANTES DE VALOR AÑADIDO, S.A.	As Pontes
126º	C.A. GRAFICA, S.A.	Mos
127º	CONGELADOS NORIBERICA, S.A.	Vigo
128º	CARPINTERIA NAVAL NIETO, S.L.	Vigo
129º	PANELFA, S.L.	Mos
130º	GRAMOL, S.A.	Ponteareas
131º	UTIL VIGO, S.L.	Vigo
132º	ENRIEL, S.L.	Vigo

Relación de las empresas gallegas con grado de internacionalización "alto" según el Indicador ARDÁN. Año 2011

Ranking	Empresa	Municipio
133º	TERMOJET, S.A.	Mos
134º	FACHADAS DEL NORTE, S.L.	Cerceda
135º	BAITRA, S.L.	Baiona
136º	LUIS ESCURIS BATALLA, S.L.	Pobra do Caramiñal
137º	FONTECELTA, S.A.	Sarria
138º	PESQUERAS DE BON, S.A.	Marin
139º	CURTIDOS GALAICOS, S.L.	Monforte de Lemos
140º	TRANSPORTES VALIN E HIJOS, S.A.	Lugo
141º	ALMACENISTAS Y FABRICANTES, S.L.	Pontevedra
142º	FRES VALDES, S.A.	Vigo
143º	GRAFICAS DEL NOROESTE, S.A.	Vigo
144º	CAPENSIS TRADE, S.L.	Vigo
145º	VIVEROS NILO, S.L.	Tomiño
146º	TREDESS 2010, S.L.	Santiago
147º	FRESNO NOROESTE, S.L.	Cambre
148º	COMERCIAL MALASA, S.L.	Cambre
149º	FORESA INDUSTR. QUIMICAS DEL NOROESTE,SA	Caldas de Reis
150º	PROFESIONALES PESQUEROS, S.A.	Vigo
151º	BARLO BEARING, S.L.	Vigo

Tabla 31

6·8 Conclusiones

A partir de estos resultados con respecto a la medida del grado de internacionalización de la empresa cabe señalar las siguientes cuestiones. En primer lugar debe notarse que se está realizando una medición dentro de las empresas que ya exportan, esto es, no forman parten del estudio las que, en el año objeto de estudio no han realizado ninguna venta ni prestación de servicios al exterior.

En este sentido cabe incidir, frente a lo que se podía pensar a priori, que el tamaño no es factor determinante para incrementar la propensión a exportar por parte de las empresas. Por el contrario sí lo es el haber recibido algún tipo de apoyo financiero para la exportación por parte de algún tipo de administración, al igual que la experiencia. De este modo se puede afirmar que el grado de internacionalización aumentará a medida que la empresa cuente con más años de presencia en mercados internacionales.

Finalmente como pautas de mejora de la empresa internacionalizada cabe señalar dos aspectos con los que incrementaría su valor del Indicador Ardán de empresa internacionalizada. Éstos son el número de países a los que vende y el número de clientes extranjeros. Del trabajo realizado para el diseño de este indicador se desprende que en la medida que se incrementen estos parámetros se conseguiría un valor mayor del indicador por parte de las empresas. En sentido contrario los incrementos en otros aspectos tales como los empleados dedicados a tareas de internacionalización o el porcentaje de exportaciones fuera de la UE no tendrían efectos tan significativos.

Santiago Lago Peñas, REDE
Albino Prada Blanco, ERENEA
Patricio Sánchez Fernández

07

RSE en las empresas de Galicia

7·1
Introducción a la RSE: conceptos clave

7·2
Informe diagnóstico: implantación de la RSE en la empresa gallega

07

RSE
EN LAS EMPRESAS DE GALICIA

7·1 Introducción a la RSE
Conceptos clave

7·1·1 Qué es la RSE

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE) ha sido definida desde diversos ámbitos de modos muy distintos. Una de las más conocidas es la de la Comisión Europea en su *Libro Verde para fomentar un marco europeo para la RSE de las empresas*, de 18 de julio de 2001: "La RSE es la integración voluntaria por parte de las empresas de las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con los interlocutores."

En su más reciente comunicación sobre Responsabilidad Social Corporativa en 2011, *"A renewed EU strategy 2011-14 for CSR"*, la Comisión Europea (CE) plantea una nueva definición de la RSE para darle un enfoque más actual y habla de "la responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad". Para asumir esta responsabilidad, las compañías deben contar en primer lugar con mecanismos para conocer esos impactos. Es necesario también contar con un proceso para integrar en sus operaciones comerciales, en estrecha colaboración con los grupos de interés, los asuntos sociales, los relativos al entorno, la ética, los derechos humanos y las preocupaciones de los consumidores, con los objetivos de maximizar la creación de valor compartido (*shared value*) con los propietarios, accionistas, los demás grupos de interés y la sociedad en general y de identificar, prevenir y mitigar posibles impactos adversos.

Alejándonos un poco del marco estrictamente teórico, podemos decir que hablar de RSE es hablar de un nuevo modelo de gestión empresarial, un modelo más acorde con la situación actual de un mundo globalizado, en el que la empresa se ha configurado como agente fundamental de nuestra sociedad, que convive en un entorno social y un contexto medioambiental al que no puede dar la espalda en pro únicamente de la consecución de beneficios a corto plazo.

7·1·2 Desarrollo Sostenible, Triple Bottom Line y RSE

Se denomina *desarrollo sostenible* a un patrón de crecimiento que concilie el desarrollo económico, social y ambiental en una economía productiva y competitiva, que favorezca el empleo de calidad, la igualdad de oportunidades y la cohesión social, y que garantice el respeto ambiental y el uso racional de los recursos naturales, de forma que permita satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades.

Este concepto está relacionado con el denominado "Triple Bottom Line" o "Contabilidad de Triple Resultado", término muy extendido en el ámbito de la RSE y que se refiere a la valoración del desempeño de una empresa expresado en tres dimensiones: económica, social y ambiental. El desarrollo sostenible entendido en relación a sus tres ejes (económico, social y ambiental) es el fin a alcanzar por medio de la adecuada implantación de un modelo de empresa socialmente responsable.

7.1.3 Qué son los Grupos de Interés o Stakeholders

Se consideran Grupos de Interés o Stakeholders (término en inglés) todas las personas, grupos u organizaciones y su entorno, que mantienen una relación directa o indirecta con la empresa, estén dentro o fuera de la misma, y pueden afectar o ser afectadas por las actividades de la empresa, positiva o negativamente.

La visión del diálogo con los grupos de interés es fundamental a la hora de entender el paso del concepto tradicional de empresa, condicionada únicamente por los intereses de los accionistas, al nuevo modelo que propone la RSE, en el que la legitimación para operar viene dada a través de estas partes interesadas y la sociedad. Cada empresa debe proceder a la identificación y priorización de sus propios grupos de interés, porque sólo así tendrán sentido sus políticas de responsabilidad social.

Existen diversas clasificaciones de estos grupos de interés, desde la que los prioriza en función de la importancia para la supervivencia de la empresa hasta la que establece una división entre el ámbito interno y el externo. En cualquier caso, y al margen de cómo se clasifiquen, generalmente se reconocen al menos los siguientes grupos de interés como principales: clientes, trabajadores, accionistas, proveedores, medioambiente o entorno y comunidad local. Otros posibles grupos de interés serían: administraciones públicas, medios de comunicación, la competencia o la sociedad en general.

7.1.4 Certificaciones en RSE y documentos internos

Existen certificaciones asociadas a dimensiones específicas de la RSE. Se puede certificar, por ejemplo, el sistema de gestión, el desarrollo de políticas de igualdad y no discriminación, la información incluida en una memoria de sostenibilidad o la medición del impacto medioambiental; pero no se puede certificar de manera íntegra la RSE. El comportamiento responsable de una organización y de sus miembros vendrá legitimado por sus grupos de interés, aunque las certificaciones y estándares internacionales ayudan a comparar resultados y a poder comunicar ese comportamiento responsable en la medida en que pueden ser verificados externamente. Las normas relacionadas con la RSE más extendidas son:

- Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable SGE21, de Forética. Puede ser implantado tanto en empresas multinacionales como en la pequeña y mediana empresa. Es una norma europea, de reconocimiento internacional, extendida fundamentalmente en España y Latinoamérica, lo que hace que pudiera ser útil para las empresas gallegas que mantienen relaciones comerciales con dichos países, al conferirles de una ventaja competitiva frente a otros proveedores o clientes.
- También verificable y certificable es la norma SA8000 (Social Accountability 8000 Standard), que garantiza las condiciones de trabajo y trata de evitar abusos en relación a los trabajadores; es por tanto, una norma de aplicación a un grupo de interés concreto. Es una norma reconocida a nivel internacional.
- La ISO26000 es una norma que establece líneas de actuación, recomendaciones y propuestas en materia de responsabilidad social, pero no es certificable. Sirve como hoja de ruta en la implantación u orientación de medidas de RSE. Está diseñada para empresas de cualquier tamaño.

En relación a los documentos internos, son diversas las modalidades de políticas o actuaciones a través de las cuales puede desarrollarse la integración de la RSE en la empresa. Cada empresa, según lo riesgos de su actividad, de su tamaño o de los países o regiones donde opere, puede desarrollar diferentes protocolos de actuación. Los más extendidos son los códigos de conducta, protocolos anticorrupción y protocolos de buen gobierno corporativo. Todos ellos son complementarios y no excluyentes:

- Código de conducta: Es un documento formal, es la declaración expresa de la política, los valores o los principios de la empresa. Es la guía de referencia en la que deben basar su comportamiento todas las personas de la organización en el desarrollo de sus funciones y establece aspectos como la confidencialidad en determinada información, incompatibilidades, etc. Define también el canal para resolver dudas sobre su interpretación, sugerencias o denuncias de su incumplimiento y detalla las medidas sancionadoras en estos casos. Existen muchos tipos de Códigos de Conducta, dependiendo del alcance, o de las actuaciones que se consideren prioritarias regular según la propia actividad de la empresa. Pueden tener otros nombres, como Código Interno o Código de Buenas Prácticas.

- Política Anticorrupción: De obligado cumplimiento por las personas de la organización en el desempeño de sus funciones, trata de regular diversas actuaciones para garantizar la transparencia (contribución a partidos políticos, erradicación del soborno,...) y la adecuada utilización de los recursos, así como la limitación de conflictos de intereses en la toma de decisiones. Se incluyen también canales de consulta ante acciones dudosas y mecanismos de denuncia.
- Código de Buen Gobierno Corporativo: Es la formalización del protocolo de relaciones con los inversores o accionistas y debe evidenciarse la puesta en conocimiento de su existencia a los interesados para que sea accesible a todos ellos. Se busca la transparencia en las relaciones entre propiedad y gestión de la organización; en el Código deben quedar definidas dichas relaciones y los flujos de información existentes entre ambos (contenidos de la información periódica, frecuencia, vías a disposición del inversor para solicitar y recibir información en cualquier momento). Es aplicable a todas las organizaciones, independientemente de su tamaño o de su admisión a cotización en los mercados de valores.

7.1.5 Reporting de la RSE: modalidades y herramientas

El término de "reporting" se refiere a la comunicación y rendición de cuentas por parte de una empresa en relación, en este caso, a su RSE. La comunicación de la RSE es la forma de reportar a los grupos de interés. Se trata de transmitir los compromisos, objetivos e hitos alcanzados de la organización con la sociedad, cómo se materializan esos compromisos, qué recursos se han puesto a disposición, cuáles eran los resultados buscados y cuáles han sido los obtenidos y el porqué de las diferencias.

Una organización que comunica adecuadamente sus acciones, proyectos y decisiones de forma precisa y transparente es una organización generadora de confianza, lo que aporta credibilidad a la empresa y muestra su grado de compromiso con lo que hemos denominado desarrollo sostenible. Existen multitud de modalidades y herramientas para comunicar o divulgar las acciones desarrolladas por la empresa en materia de RSE, siendo la más conocida la Memoria de Sostenibilidad.

La Memoria de Sostenibilidad (también llamada Memoria de RSE o triple cuenta de resultados) es un documento público para que la empresa de a conocer a sus grupos de interés y al público en general sus valores, las acciones desarrolladas en materia de RSE y sus objetivos de mejora. Para la evaluación de resultados aporta indicadores de desempeño en las tres dimensiones que permiten medir su evolución. Existen varias iniciativas y herramientas disponibles para que las empresas de cualquier tamaño puedan realizar sus informes de RSE. A continuación enumeramos las más extendidas:

- La Global Reporting Initiative (GRI) posee guías generales y sectoriales orientativas para la elaboración de memorias de sostenibilidad. La versión más actual es la GRI3. Las guías, por un lado dan cabida a las tres dimensiones fundamentales de la RSE, y por otro, proporcionan indicadores de desempeño para la evaluación de resultados. Una memoria elaborada según los criterios de GRI puede ser verificada por una entidad externa.
- La norma AA1000 de AccountAbility es una norma que trata de asegurar la calidad de esa información transmitida, en los procesos de difusión y de desarrollo de informes objetivos y accesibles. Regula el procedimiento para asegurar la calidad de la información.
- La Red Española del Pacto Mundial pone a disposición de las empresas firmantes del Pacto Mundial una herramienta en su web a través de la cual pueden elaborar un Informe de Progreso, documento equiparable a una Memoria de Sostenibilidad y compatible con el estándar GRI. El objeto fundamental es informar sobre sus avances en los compromisos adquiridos al suscribir los Principios del Pacto Mundial. No es susceptible de ser verificable.
- La Xunta de Galicia, a través de la Consellería de Traballo e Benestar, ha creado la herramienta XUNTA PRO-RSE, que facilita a la empresa la elaboración de informes personalizados según sus características y necesidades, sin renunciar a que puedan ser comparables con informes de otras organizaciones. Permite además incorporar los indicadores de desempeño a la gestión e identificar las fortalezas y debilidades de la RSE dentro de la organización.
- Otros organismos estatales, como Forética, publican periódicamente manuales sobre RSE, como "Las 30 reglas de oro de la RSE para pyme", que incluye reglas básicas para la elaboración de la memoria de sostenibilidad.

Las nuevas tendencias en un futuro próximo en materia de reporting serán la inminente GRI4 y la integración de las memorias de sostenibilidad con las memorias económicas dando paso a los denominados *Informes Integrados*.

7.1.6 Contexto actual de la RSE

Tal es el impacto de este nuevo modelo de gestión empresarial, que tanto la normativa nacional como la internacional han impulsado la RSE a través de diferentes organismos e introducido sus principios en sus propias legislaciones. La CE explica que, aunque se ha avanzado en RSE, aún son muchas las empresas de la Unión Europea que no han integrado totalmente los temas ambientales y sociales en sus operaciones y estrategia. Asimismo, persiste la involucración de una minoría de empresas en casos de vulneración de derechos humanos y estándares laborales. Y sólo el 15% de los 27 Estados Miembros tienen marcos legislativos para promover la RSE.

En el caso de España, se formó en 2008 el Consejo Estatal de Responsabilidad Social de las Empresas (CERSE), presidido por el Ministro de Trabajo e Inmigración. El CERSE tiene carácter "asesor y consultivo", y se encarga de apoyar e impulsar las políticas públicas de apoyo y promoción de la responsabilidad social.

También en la "Ley 2/2011, de 4 de marzo, de Economía Sostenible" se reclama la promoción de la RSE entre las empresas para las que se identifica la necesidad de políticas de apoyo en la materia. Igualmente, la última Reforma del Código Penal ha introducido la figura de la responsabilidad penal de las personas jurídicas en relación a un determinado grupo de delitos relacionados con el comportamiento de sus trabajadores. La RSE cobra vital importancia en este contexto como principal herramienta de gestión que prevé mecanismos de prevención y control frente a la comisión de estos delitos en el seno de la organización. Desde la Administración ya se han tomado iniciativas como el Plan de Contratación Pública Verde de la Administración General del Estado (AGE), sus Organismos Públicos y las entidades gestoras de la Seguridad Social. Se trata de implantar prácticas respetuosas con el medio ambiente en la contratación pública.

Ya en el contexto gallego, la Xunta, a través del Observatorio de RSE secunda de manera firme el compromiso con este modelo empresarial y ha comenzado a establecer acciones para dar a conocer a todo el tejido empresarial y a la sociedad en general los fundamentos de la RSE, formar a las personas interesadas en su fomento y ayudar a difundir las acciones positivas llevadas a cabo por las empresas gallegas.

7·2 Informe diagnóstico Implantación de la RSE en la empresa gallega

En el presente epígrafe analizaremos el grado de implantación de la RSE en la empresa gallega, basado en una encuesta realizada entre abril y mayo de 2013, a 111 empresas con razón social en Galicia y con más de 75 trabajadores.

Estructuramos el presente informe diagnóstico en función de:

- El **diálogo que establecen las empresas con sus grupos de interés** para generar valor: clientes y proveedores, trabajadores y comunidad local (entorno más próximo).
- Las **políticas de gestión interna** desde la perspectiva de la RSE que se desarrolla en las empresas, analizando el grado de formalización de documentos y sistematización de procesos.
- La **importancia de los recursos humanos (RRHH)** de la empresa y la atención a los mismos.
- La **comunicación y divulgación de la RSE** a través de las herramientas más estandarizadas.

7.2.1 Diálogo con los grupos de interés

7.2.1.1. Introducción

La identificación y clasificación de los grupos de interés (GI) de una empresa es fundamental para poder hablar de su responsabilidad social. Si bien éstos pueden variar en cada empresa en función de su actividad, tamaño, ubicación y otros factores, hemos querido analizar los grupos de interés más comunes a todas las empresas relacionándolos con el concepto de cadena de valor.

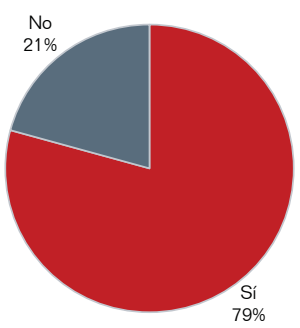
Por cadena de valor entendemos "el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final". Así, hemos intentado conocer el grado de diálogo de las empresas gallegas con los grupos de interés que conforman su cadena de valor. Este diálogo requiere de dos procesos complementarios: por un lado, es necesario disponer de las herramientas necesarias para conocer las inquietudes de esos stakeholders, y por otro, si se conocen esas inquietudes, disponer de sistemas para tomar medidas que respondan a las mismas. Incluimos aquí los resultados sobre diálogo con clientes, trabajadores, proveedores, y entorno, entendiendo tanto el entorno social como el ambiental.

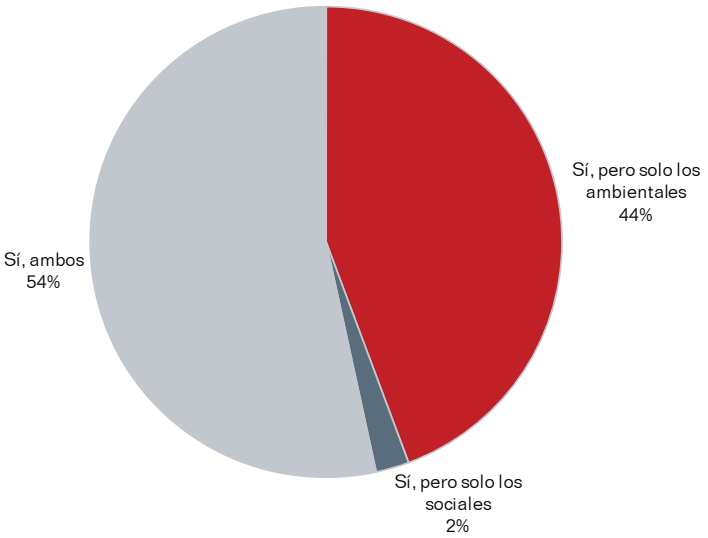
Una empresa socialmente responsable se verá adicionalmente recompensada en función del grado de compromiso con la comunidad en la que está establecida y del trato a sus empleados, con una mayor motivación en el desempeño de sus funciones, siendo así percibida como una empresa que genera cambios positivos en su entorno.

7.2.1.2. Análisis de datos

El primer punto de análisis es si la empresa conoce o no sus impactos. Podemos destacar que el 79 % de las empresas encuestadas han respondido que sí miden esos impactos, ya sean los sociales, los medioambientales o ambos. Además, la práctica totalidad de las que realizan esas mediciones incluyen los ambientales y un 54% incluyen ambos. Pero es preocupante que un 21% de las empresas que han participado declaren desconocer el impacto de su actividad.

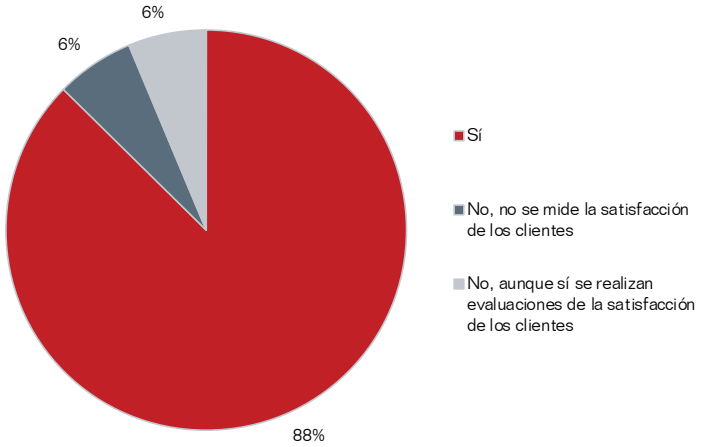
En la empresa ¿se miden los impactos ambientales y sociales de la actividad?





Sobre el conocimiento e incorporación de las inquietudes de los dos grupos de interés más estratégicos dentro de la cadena de valor, trabajadores y clientes, nos encontramos con un diálogo que parece consolidado.

¿Se toman medidas concretas en función del resultado de la evaluación de la satisfacción de los clientes?

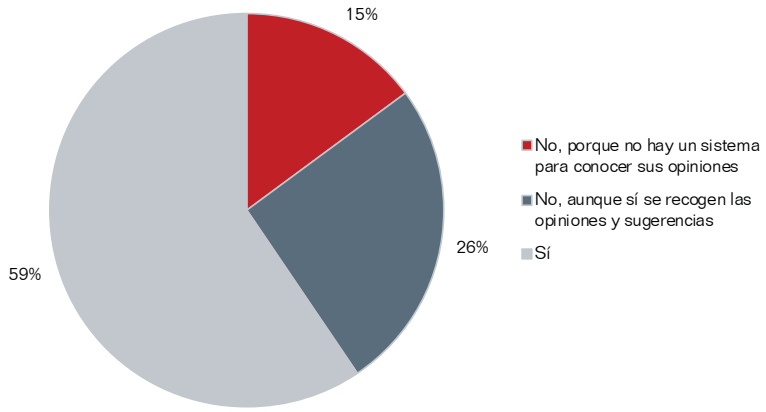


Atendiendo a las empresas gallegas encuestadas, los datos revelan que se puede hablar de una consolidación del diálogo con el cliente ya que un 88% declara tomar medidas en función de la evaluación de satisfacción del mismo, y otro 6% conoce la opinión de los clientes, aunque no tiene incorporadas sus respuestas a la gestión. Hablamos por tanto de un 94% que afirma comunicarse con el cliente, lo que supone un número nada despreciable, dejando sólo un 6% de las empresas encuestadas que no puede incorporar las expectativas de esos clientes por no disponer de los mecanismos adecuados para conocerlas.

Sobre el grado de conocimiento de las inquietudes de los trabajadores, un 59% de las empresas encuestadas afirman incorporar las inquietudes de los trabajadores en la gestión de manera sistematizada. Además un 26% dispone de mecanismos para recoger las opiniones de los empleados pero no incorporan a la gestión los resultados. Sólo un 15% declara no establecer ningún mecanismo para conocer las opiniones de los empleados.

Es importante el diseño de un diálogo fluido en el que no sólo se trata de preguntar, sino que se debe dar respuesta a las sugerencias y promover que, en un siguiente paso, se puedan incorporar esas expectativas a la gestión interna de la empresa.

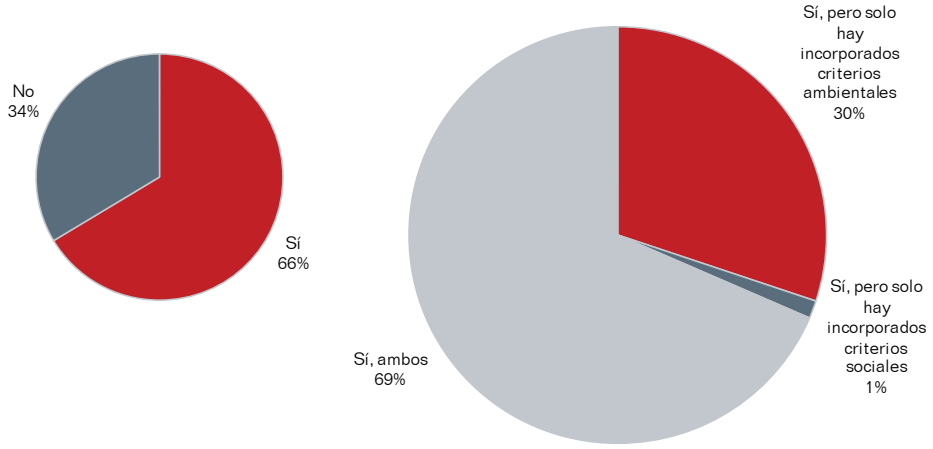
¿Se toman medidas concretas en función de las aportaciones y opiniones de los trabajadores?



El diálogo con proveedores es quizá más complejo que con clientes y trabajadores. Hay un desequilibrio de poder en la negociación, por tanto la responsabilidad hacia los proveedores se puede entender o bien como el diálogo con ellos para atender sus expectativas y fortalecer relaciones, o bien como extensión de nuestras políticas de RSE.

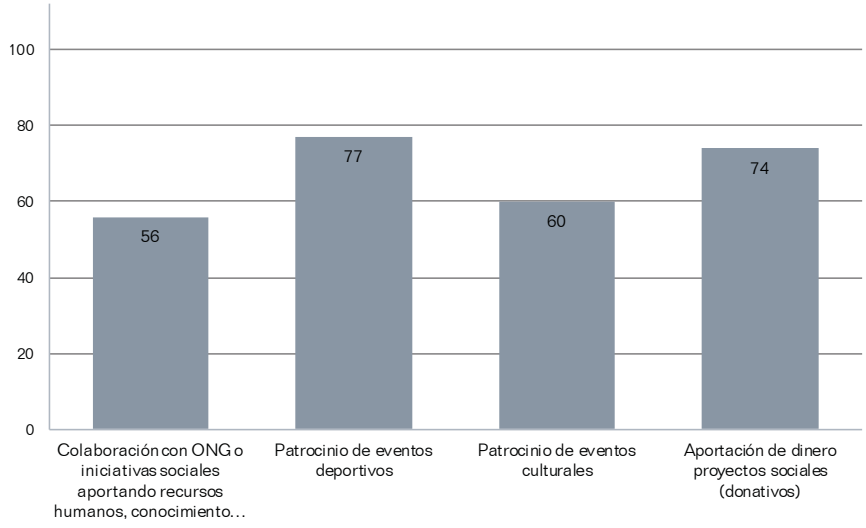
Es decir, una de las maneras de avanzar en RSE es ir extendiendo nuestros estándares ambientales y sociales a nuestros proveedores. Sobre este foco hemos hecho la pregunta. El resultado es que el 66% extienden criterios sociales y/o ambientales a sus proveedores. Y de las que lo hacen, el 99% incluye los criterios ambientales con o sin los sociales y un 30% solo los ambientales.

¿Se definen los criterios de compra a proveedores en función de aspectos sociales y ambientales?



Por último, para conocer la relación de las empresas con el entorno más cercano, su comunidad local, hemos preguntado sobre las formas más comunes de participación. De las 111 empresas encuestadas, 101 realizan algún tipo de colaboración y 10 no realizan ninguna de las opciones planteadas en la pregunta. Dentro de las acciones voluntarias hacia la comunidad, se observa que el patrocinio de actividades en la comunidad local es la práctica más habitual, algo que parece arraigado tradicionalmente en las pyme de Galicia, bien sea a través de eventos deportivos o culturales. Otra forma de contribución suele ser mediante donativos monetarios a proyectos sociales, estando aún poco extendida la colaboración mediante la aportación de trabajadores (dedicación de parte de sus horas laborales a iniciativas sociales o trabajo en ONG), a través de su conocimiento empresarial, etc. Es importante que estas actuaciones se integren bajo una política concreta de RSE para que se pueda considerar que existe un compromiso real de continuidad en el tiempo y una prevalencia de los principios de responsabilidad social frente a meras actuaciones puntuales.

Acciones que se llevan a cabo desde las empresas



7.2.1.3. Conclusiones sobre diálogo con grupos de interés

El hecho de que casi todas las empresas conocen el impacto ambiental pero pocas el social, puede ser consecuencia de que tanto por exigencias legislativas como por requerimientos del mercado, existe más trayectoria de gestión ambiental en las empresas. Además, de las organizaciones que no conocen su impacto ambiental, habrá algunas que en realidad no tengan un gran impacto por su actividad y no se han visto forzadas a medirlo.

Esto se refleja también en el hecho de que los criterios ambientales son los más solicitados a los proveedores. Por tanto las relaciones con proveedores son un buen canal para que se "contagien" las iniciativas de RSE una vez estén más incorporadas a los procesos en las empresas gallegas.

Existe interés en las relaciones con los trabajadores y de forma generalizada se toman medidas en función de sus necesidades, lo que hace suponer que las empresas gallegas consideran que son estratégicos para la gestión. Por los datos obtenidos, sí hay que recalcar que es una pérdida de eficiencia tanto el hecho de no conocer las expectativas de los trabajadores, como conocerlas y no dar respuesta.

Se detecta una relación con la comunidad local basada en los tradicionales patrocinios de eventos culturales y deportivos (algo característico de las pyme), aunque no se engloben dentro de una política de RSE.

Existe un diálogo con clientes del que las empresas podrán obtener ventajas añadidas, fruto de la búsqueda de la excelencia empresarial, como son: mejora de la imagen y reputación de la marca empresarial o mayor atracción y fidelización por los consumidores o clientes.

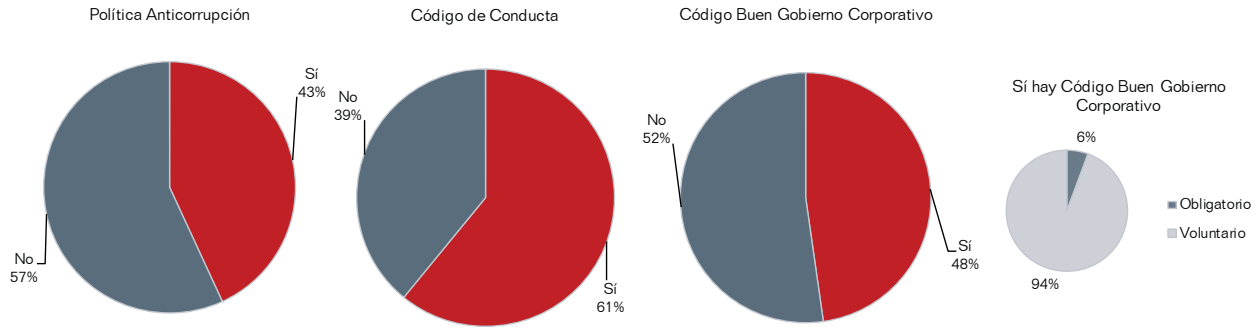
7.2.2 Políticas de gestión interna

7.2.2.1. Introducción

El éxito de la organización depende de la capacidad para incorporar el entorno y los grupos de interés en su gestión interna, en su gobierno y en su estrategia política y de actuación; dicha integración es voluntaria y de esta forma la empresa se está responsabilizando de las consecuencias y de los impactos que se derivan de sus acciones. Hemos preguntado a las empresas sobre la existencia de los protocolos de actuación más extendidos. El desarrollo de estas políticas suele enmarcarse dentro de una estrategia de RSE o al amparo de un plan director de RSE. Por este motivo, hemos preguntado también si existe un plan de esas características y una persona responsable de RSE en la organización. De manera complementaria, es habitual que el desarrollo de estos planes se acompañe de la implantación de sistemas de gestión que traten temas específicos de la RSE.

7.2.2.2. Análisis de datos

¿La empresa dispone de los siguientes documentos?



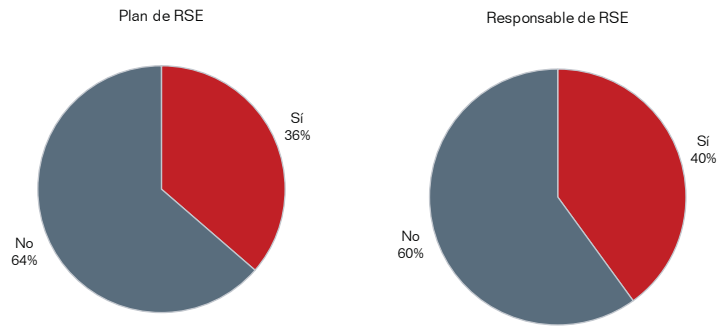
Un 61% de las empresas encuestadas afirma disponer de su propio Código de Conducta y haberlo distribuido a todas las personas que trabajan en la organización, condición esta última que dota de sentido su elaboración. En consecuencia, todavía un 39% carecen del mismo, lo cual evidencia que no es una herramienta de gestión extendida en el tejido empresarial gallego.

En relación a la Política Anticorrupción, que está destinada a mandos intermedios o altos directivos ya que son los que están en disposición de dar uso a los recursos de la empresa, un 43% de las empresas encuestadas dispone de una política en estos términos. Puede ser debido a la escasa delegación de poderes que puede existir en la realidad de las empresas de un moderado tamaño, y que se precise la existencia de dicha política de actuación en las empresas de tamaño mayor, en el que la concesión de poderes sea más necesaria y habitual.

Sobre el Código de Buen Gobierno Corporativo, que es más común entre empresas cotizadas ya que están obligadas a publicar anualmente un Informe Anual de Gobierno Corporativo en el que se indique si siguen las recomendaciones de la CNMV sobre este aspecto, las empresas encuestadas en su mayoría no lo han elaborado. Y las que sí lo han hecho, ha sido mayoritariamente de forma voluntaria. Esto indica el avance voluntario en el diálogo con los inversores y la regulación de sus relaciones, que se percibe de forma positiva para el buen desarrollo de la organización.

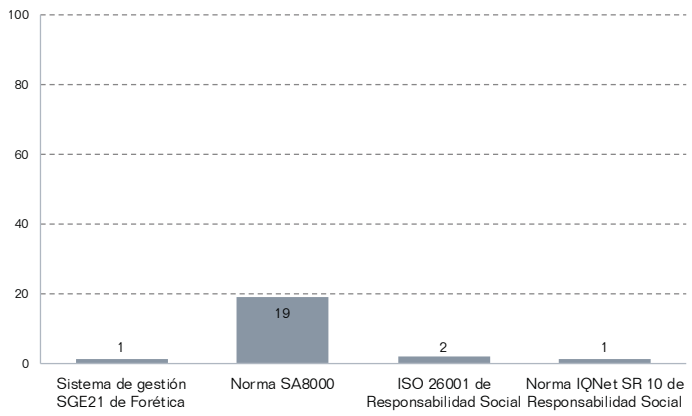
Sólo un 36% de las empresas gallegas responden afirmativamente sobre la existencia de un Plan de RSE; un porcentaje muy parecido identifica a un responsable de RSE dentro de la organización. En la totalidad de las empresas que han implantado y desarrollado un Plan de RSE cuentan con un responsable, sea persona o departamento, en dicha materia.

¿Existe en la organización un Plan de RSE conocido por todos los trabajadores y a disposición pública? ¿Y un responsasable de RSE?



Sorprende que a pesar de que un 36% de las empresas disponga de un plan de RSE (40 empresas), sean aproximadamente la mitad las que hacen uso de alguna de las herramientas de gestión que existen para su establecimiento o desarrollo. Cruzando los datos de ambas preguntas, todas las empresas con un sistema de gestión de los mencionados, dispone de Plan de RSE.

Herramientas de gestión implantadas en las empresas



7.2.2.3. Conclusiones de políticas de gestión interna

El hecho de que haya más empresas que disponen de alguno de los documentos de gestión como códigos de conducta, por ejemplo, de las que tienen un Plan de RSE, viene a mostrar que las actividades de RSE muchas veces se inician sin estar bajo el paraguas de una política de RSE específica. De hecho, es posible que en algunas de esas organizaciones se desconozca la relación entre RSE y esos documentos.

Claramente, las normas de gestión en materia de responsabilidad social no están extendidas. Parece, por lo que se deduce de los datos, que son un paso posterior a la elaboración de un Plan de RSE (todas las empresas que han declarado utilizar una de estas herramientas de gestión tienen Plan y/o Responsable de RSE, pero no a la inversa). Esta sería una transición natural y viene a confirmar que se avanza de forma adecuada.

Al ser todos estos documentos voluntarios (salvo el matiz que atañe al Código de Buen Gobierno, que ya hemos explicado), responden a un interés de las empresas por mejorar su gestión y caminar también hacia la transparencia. Podemos considerar estos datos como indicadores positivos del camino que sigue la RSE en Galicia.

7.2.3 La RSE en la gestión de los RRHH

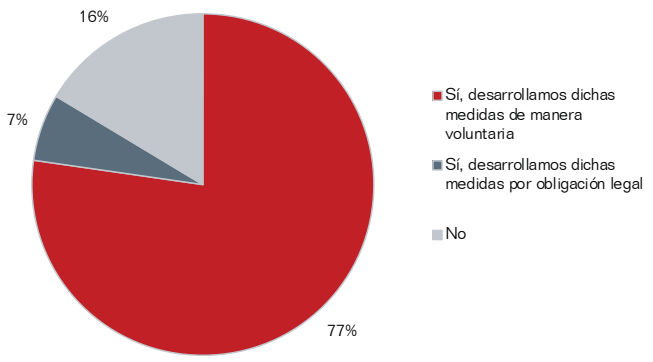
7.2.3.1. Introducción

Se habla de los recursos humanos como el activo de mayor valor de una empresa y, sin duda, conforma uno de sus grupos de interés prioritarios para la mayoría. Son considerados clave para la consecución de la excelencia empresarial en materia de responsabilidad social por ser los que en mayor medida pueden afectar y pueden verse afectados por el impacto de la actividad empresarial. En el campo de los RRHH se debe incidir especialmente en que RSE es superar positivamente las obligaciones establecidas por normativa legal, ya que son muchas las políticas estatales y autonómicas dirigidas a este colectivo. Hemos preguntado a las empresas gallegas por tres áreas que hemos considerado fundamentales en relación a los RRHH de la empresa: la igualdad de oportunidades, la conciliación y la formación de los empleados.

7.2.3.2. Análisis de datos

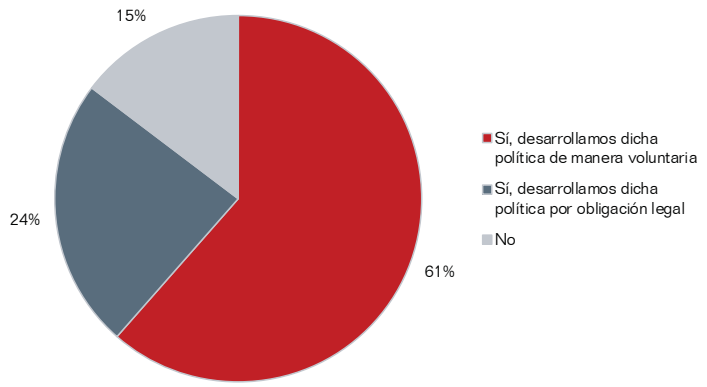
En torno al 85% del total de las empresas encuestadas, declara disponer de medidas activas de conciliación entre vida laboral o personal y de una política de igualdad de oportunidades en el acceso a los puestos de trabajo, la formación, el desarrollo profesional y en la retribución, independientemente del género del trabajador.

¿Existen en la empresa medidas activas de conciliación de la vida laboral y personal?



Es destacable que el 77% en el caso de la conciliación desarrolla de manera voluntaria esas medidas, siendo sólo un 7% las empresas que declaran que se llevan a cabo por obligación legal. Sólo un 16% afirma no disponer de medidas de conciliación para sus trabajadores.

¿La empresa dispone de una política que garantice la igualdad de oportunidades en el acceso a los puestos de trabajo, la formación, el desarrollo profesional y la retribución, independientemente del género?



Algo menor es el porcentaje de empresas que declara no disponer de políticas de igualdad (15%). Del 85% que sí desarrolla estas políticas, sólo el 24% reconoce hacerlo por obligación legal, dejando a la voluntariedad en este ámbito el 61% de empresas restantes.

En cuanto a las necesidades de formación de los trabajadores, un 95% de los casos del estudio afirma que se evalúan de forma periódica. Debemos apuntar que si bien el porcentaje es muy elevado, el estudio no revela si dicha periodicidad es suficiente en todos los casos, si los métodos para su valoración son los apropiados o si tras la evaluación se llevan a cabo procesos formativos adecuados y suficientes para la satisfacción de dichas necesidades.

7.2.3.3. Conclusiones sobre la RSE en la gestión de RRHH

Una inmensa mayoría declara desarrollar políticas de gestión de recursos humanos, que van más allá de la legislación. Esto por definición son actividades de RSE, ya que nacen de la voluntariedad de la empresa.

Existe una marcada preocupación por los dos primeros aspectos relacionados con los trabajadores: igualdad de oportunidades y conciliación. Es posible que este número pueda deberse, en alguna medida, a la intensa labor de promoción y apoyo que se ha realizado desde los organismos públicos gallegos y estatales en los últimos años.

La actividad más extendida es la de la formación a trabajadores, algo que también se ha venido impulsando desde las administraciones en los últimos tiempos.

7.2.4 La comunicación de la RSE

7.2.4.1. Introducción

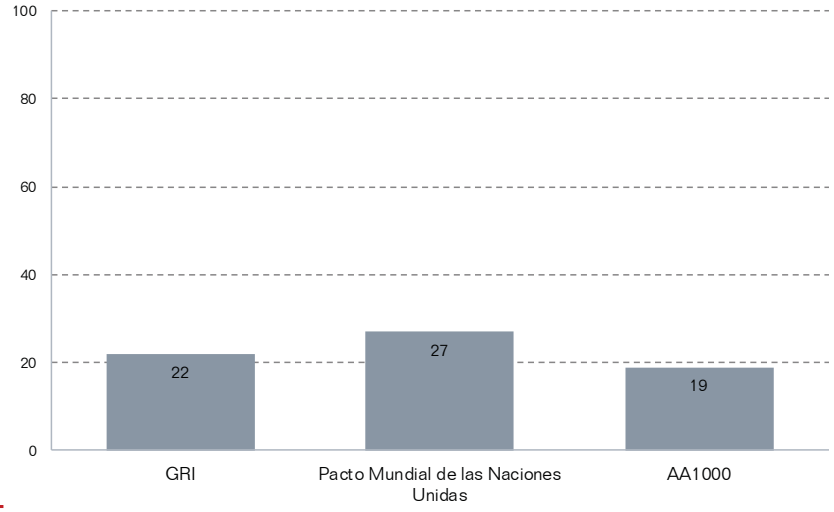
Comunicar el esfuerzo por la RSE a clientes y accionistas, establecer apropiados canales de diálogo con los grupos de interés y hacer llegar, mediante los principios de transparencia y equilibrio, los objetivos planteados e hitos conseguidos por la empresa, han dejado de ser acciones puntuales para convertirse en necesarias y estratégicas. La memoria de sostenibilidad, como herramienta emblemática para comunicar RSE, debe reportar sobre los compromisos de la empresa con la sociedad y sobre su desempeño en los ámbitos económico, social y medioambiental.

7.2.4.2. Análisis de datos

Entre las empresas encuestadas, apenas un 34% realizan y ponen a disposición pública una memoria de sostenibilidad que cumpla con los requisitos señalados. En la pregunta realizada al respecto, se plantea si este informe de RSE se realiza al menos cada dos años, ya que el factor continuidad es clave para evaluar el comportamiento de la empresa a lo largo del tiempo.

En cuanto a las herramientas empleadas por las empresas para esta comunicación de su RSE, la mayoría elige hacerlo a través del Informe de Progreso del Pacto Mundial. Del total de 111, 19 empresas aseguran hacer uso de la norma AA1000, que trata de asegurar la calidad de esa información reportada.

Herramientas de comunicación de RSE implantadas en las empresas



7.2.4.3. Conclusiones sobre comunicación de RSE

El dato de empresas con memoria de sostenibilidad está sesgado ya que la pregunta incluye la periodicidad de dos años. Es posible que el porcentaje fuera mayor de no haber incluido este factor, ya que puede darse el caso de empresas que hayan publicado una memoria recientemente por primera vez y aún no haya habido posibilidad, por tiempos, de posteriores publicaciones.

El hecho de que la herramienta más utilizada para la comunicación sea el Pacto Mundial, puede responder a que por parte del empresariado gallego se perciba como un documento de mayor compromiso o reconocimiento por estar vinculado a los 10 principios del Pacto Mundial establecidos por Naciones Unidas, o por mayor accesibilidad a su elaboración en comparación con el estándar GRI, segunda opción elegida por las empresas. En realidad el Informe de Progreso del Pacto Mundial es la herramienta de más fácil uso de las planteadas, lo que puede tener que ver con que sea la más utilizada.

7.2.5 Conclusiones Generales

Existe un interés demostrado en la relación con los trabajadores: se desarrollan políticas de conciliación o de igualdad, se tienen en cuenta sus necesidades de formación, y en un modesto porcentaje se toman medidas en consideración con sus opiniones y sugerencias. Sin embargo, las relaciones empresa-trabajadores no se basan tanto en un diálogo como en una comunicación unilateral, ya que se pregunta por sus necesidades de forma masiva pero no se integran de manera sistematizada sus respuestas a la gestión. Sin poner en duda la buena voluntad que denotan las empresas al poner en marcha este tipo de iniciativas, puede ser contraproducente desarrollarlas sin conocer previamente las necesidades de los trabajadores, ya que podemos estar destinando recursos a políticas equivocadas.

Tanto la relación entre las empresas que poseen documentos de gestión interna y las empresas con Plan de RSE, como el tipo de iniciativas de colaboración con la comunidad (patrocinios puntuales), demuestra que las actividades de RSE muchas veces se inician sin estar bajo el amparo de una política de RSE específica y, por tanto, no están estructuradas ni sistematizadas. Esto indica que la RSE en estas empresas se encuentra en una fase inicial, en la que las acciones nacen cada una de un departamento distinto y no están alineadas con la estrategia de la organización, no se dan de forma transversal.

La escasa labor de comunicación de la RSE que se realiza desde la empresa gallega no es acorde al esfuerzo que sí muestra estar realizando en implantación y desarrollo de políticas de RSE. Existe un avanzado y fluido diálogo con algunos grupos de interés externos, tanto los pertenecientes a su cadena de valor (proveedores, clientes, entorno social y ambiental), como con la comunidad local; y aunque aún no se pueda hablar un diálogo sistematizado con los grupos de interés internos (inversores y trabajadores), sí se constata que son tenidos en cuenta en sus acciones y políticas de gestión interna: estableciendo Códigos de Conducta y/o Planes Anticorrupción, y presentando Planes de RSE, así como Políticas de Igualdad, Conciliación y Formación para sus Recursos Humanos. Todas las anteriores políticas son prácticas de RSE documentadas, lo que facilitaría la elaboración de un Informe de RSE. Se puede afirmar, por tanto, que la empresa gallega no percibe la comunicación de la RSE al público como algo útil y positivo en su paulatino desarrollo como empresa socialmente responsable.

De manera general se puede afirmar que la empresa gallega se encuentra en una etapa temprana en relación a su RSE y se percibe una clara tendencia a la sistematización y profesionalización de las acciones que hasta ahora se daban de manera puntual.

7.2.5.1. Recomendaciones para las empresas gallegas

Es importante que las empresas consoliden los comportamientos responsables y los documenten a medida que la organización crece en tamaño y aumenten sus impactos. Como se deduce del análisis de datos, muchas empresas utilizan herramientas de RSE (códigos de conducta, planes de conciliación, medición de impactos ambientales, etc) aunque no lo hagan bajo el paraguas de la RSE. Este diagnóstico, al ir analizando las diferentes dimensiones que puede alcanzar la RSE, puede servir como primer guion para que la organización reflexione y decida "por dónde empezar".

Una buena manera de empezar es hacer un autodiagnóstico en materia de RSE. Para ello existen multitud de instrumentos, muchos gratuitos, a disposición de las empresas. Para las empresas gallegas está especialmente diseñada la herramienta XUNTA PRO-RSE. Y específica para pyme, Forética ha editado recientemente la guía "30 reglas de oro de RSE para pyme", descargable de manera gratuita en su portal web y que contiene pasos a seguir para elaborar un primer plan de RSE.

También es útil documentarse sobre estrategias de RSE de empresas similares, teniendo en cuenta que cada sector, contexto socioeconómico, etc condiciona la RSE de una empresa. Saber qué y cómo lo hacen empresas parecidas a la nuestra, o del mismo sector, o de la misma comarca, puede darnos pistas de por dónde empezar o cómo seguir.

En definitiva todas estas recomendaciones son para que las empresas encuentren su RSE, su "cómo desarrollar la actividad de manera responsable", pero la base de esta responsabilidad es recordar que se deben combinar las decisiones cortoplacistas con las de largo plazo, ya que la búsqueda del beneficio inmediato (a uno o dos años) genera ineficiencias en la gestión de la empresa, en sus relaciones con los grupos de interés y condiciona por tanto su futuro.

7.2.5.2. Tendencias

La RSE, entendida como la hemos explicado a lo largo de estas líneas, constituye una materia relativamente nueva en lo que a gestión empresarial se refiere, por lo que es muy flexible y vulnerable a los cambios que se van sucediendo en el tiempo.

La RSE es adaptable y moldeable, y así debe ser; pero no solo en lo que a ajustarse a cada modelo de empresa se refiere, sino que va integrando cada una de las tendencias que se dan en el ámbito empresarial. Por ello, podemos desde aquí sugerir algunas líneas de tendencia que creemos condicionarán la evolución de la RSE de ahora en adelante:

Tendencia a la regularización, tanto a nivel nacional como internacional. Manteniendo ese carácter voluntario esencial de la RSE, se favorecerá desde los organismos públicos la implantación de la RSE a través de diferentes fórmulas regulatorias.

Incidencia en la personalización. La RSE de cada empresa deber ser "única e intransferible". Tras años en los que no han dejado de sucederse modelos y herramientas, normas y estándares en materia de RSE, es importante no perder de vista la adaptación de estos modelos a nuestra forma de "hacer empresa". Sin duda, volver al origen de la RSE propia y diferenciada de las demás será una línea prioritaria en los próximos años.

Nuevas vías de comunicación con los grupos de interés. La actual tendencia de emplear nuevas tecnologías y redes sociales como medios de comunicación de valor incalculable no pasa inadvertida a la RSE. El empleo de nuevos canales para llegar a los diferentes stakeholders no ha hecho más que empezar, por lo que herramientas como los informes de sostenibilidad en papel tendrán que evolucionar irremediablemente hacia fórmulas más interactivas.

Mentorización de grandes a pequeñas. "Predicar con el ejemplo"; esa es la premisa. No sólo las grandes empresas, pero especialmente éstas, ejercerán un papel fundamental como mentoras o tutoras de empresas más pequeñas. Ya empiezan a aparecer programas en los que las grandes corporaciones difunden su RSE entre proveedores y colaboradores, exigiendo en algunos casos el cumplimiento de requisitos en RSE para formar parte de sus cadenas de suministro.

Profesionalización e integración de entidades del Tercer Sector. La globalización y la internacionalización de las empresas han llevado a que muchas se ubiquen en países en vías de desarrollo o produzcan en ellos, no pudiendo permanecer ajenas a sus realidades. En la medida en que esta tendencia es imparable, es fundamental que la empresa participe con entidades expertas en esta materia, abriendo las puertas a su experiencia y conocimiento. Esta cooperación debe darse también a nivel nacional, en la medida en que también crecen las iniciativas de carácter local o comunitario (programas de inclusión de personas desfavorecidas, integración en entornos protegidos, etc.).

Buenas Prácticas de empresas gallegas en materia de RSE

Tenemos en este apartado la oportunidad de destacar 10 casos de buenas prácticas de empresas gallegas en el ámbito de la RSE. Al ser la responsabilidad social un concepto tan amplio, que abarca todos los procesos que desencadena la actividad de la empresa, encontraremos que las buenas prácticas aquí destacadas responden a iniciativas de muy diferentes características, tanto enfocadas a público interno como externo, de manera estandarizada o personalizada, poniendo el foco en uno u otro grupo de interés.

El objetivo de exponer estas iniciativas es aprovechar la oportunidad para dar a las pyme herramientas o ideas que puedan copiar y adaptar a su gestión. De esta manera, esperamos que vean que es posible llevar a cabo acciones de RSE. Por eso, en las entrevistas a los responsables, hemos hecho hincapié en intentar conocer las dificultades y oportunidades que se han encontrado durante el proceso.

Alguna de las buenas prácticas aquí destacadas tienen en común que nacen de las inquietudes y valores de las persones que las dirigen, incorporándose más adelante a la gestión de la empresa. Aun así cada caso es especial, lo que reafirma que la RSE de una empresa debe responder a su contexto y características particulares para que tenga éxito e impulse además el éxito de la organización.

La selección de buenas prácticas destaca, para cada empresa, una actividad o estrategia sobre la que hemos querido incidir, para que la recapitulación sea completa y equilibrada. Esto no significa que el comportamiento responsable de estas empresas se manifieste únicamente a través de la buena práctica destacada, sino que ésta se enmarca dentro de una estrategia global que tendrá, muy probablemente, otras prácticas merecedoras de ser destacadas en este apartado.

Desde aquí queremos aprovechar para agradecer la colaboración a todas las personas que han participado y que con su tiempo y compromiso ayudan a divulgar las oportunidades que la RSE ofrece a las organizaciones de cualquier tamaño.

AdaptaRSE Soluciones
Consultoría de Responsabilidad Social Empresarial

10 EXPERIENCIAS
CONTADAS POR SUS PROTAGONISTAS

Nombre de la empresa

Otro nombre de empresa

Empresario entrevistado

Nombre de la empresa

Otro nombre de empresa

Empresario entrevistado

Nombre de la empresa

Otro nombre de empresa

Empresario entrevistado

Nombre de la empresa

Aguas de Mondariz Fuente del Val
Comunicación de los logros ambientales

Desde sus orígenes, la historia de Aguas de Mondariz gira en torno a la explotación de sus aguas mineromedicinales. El hecho de explotar un recurso natural, unido al impacto ambiental del proceso, hace que el aspecto medioambiental esté incorporado a la gestión de la empresa en todos los niveles.

Llevan a cabo diversas acciones de RSE relacionadas con el impacto ambiental, pero también con su relación con la comunidad local ya que desarrollan su actividad en un municipio muy pequeño (el más pequeño de España). Esto se traslada directamente a la gestión de las personas.

En palabras de su director de planta, Alberto Cabadas, en Mondariz , "tenemos un concepto algo altruista de la RSE, y no quiero decir con esto que la empresa deba ser una ONG; la diferencia es sutil y está relacionada con el compromiso, es decir, como su propio nombre indica, con la responsabilidad". Según el propio Cabadas, a efectos prácticos, se diría que cualquier acción se puede considerar RSE siempre y cuando no persiga un retorno directo calculado en la cuenta de resultados (aunque pueda tenerlo) y que va más allá de una

Acciones de RSE con valor en sí mismas, que no persiguen rendimiento económico pero que son viables y nacen del compromiso de la dirección

Imagen de la línea de producción de Aguas de Mondariz

exigencia legal, pero que no persigue este fin. Con este criterio, dejarían de presentarse como acciones de RSE las inversiones orientadas a cumplir requisitos legales, reducciones de costes calculadas, etc, lo que sin duda perjudicaría en el futuro al concepto de RSE porque dejará de ser creíble para la sociedad. Una reducción de costes que tenga consecuencias ambientales no es RSE sino gestión empresarial, lo cual no quiere decir que sea bienvenida a efectos ambientales.

En 2010 presentaron la primera Memoria de Sostenibilidad, fruto de la iniciativa que habían comenzado 3 años antes: "Mondariz Verde". "Mondariz Verde" es un estudio exhaustivo de productos y procesos orientado a incorporar mejoras que conlleven un beneficio ambiental. Se han desarrollado actuaciones en busca de la eficiencia en su "usabilidad" o a través de la reducción del peso y/o volumen de los residuos de los envases puestos en el mercado.

Respecto a otras dimensiones de la RSE, desde Aguas de Mondariz se realizan diversas acciones. Por ejemplo, se edita y envía un boletín informativo elaborado dentro de la organización, boletín "Gándara", que se distribuye tanto internamente a los trabajadores como externamente a distribuidores, proveedores, establecimientos de restauración, etc, es decir, a sus grupos de interés.

Desarrollan también políticas de RSE interna, en las que se tiene muy presente el hecho de que gran parte de la plantilla es del municipio y de la comarca, empleando incluso a varios miembros de la misma familia, con las particularidades que implica.

Ficha técnica
Año de constitución 1873
Actividad Envasado, distribución y comercialización de agua mineral natural

Aspectos clave de la iniciativa
Involucración en el entorno social y ambiental
Comunicación transparente sobre impactos y políticas ambientales
Estrategia consolidada de reducción de impactos ambientales

"La RSE no debe desligarse nunca del concepto de gestión, sino que debe integrarse en ella y asumirse en toda la organización"

Alberto Cabadas Avión | Director de planta

Alberto Cabadas Avión es licenciado en Farmacia. Actualmente es miembro del comité técnico de Aneabe y Director de planta de Aguas de Mondariz Fuente del Val S.L.

Esta iniciativa Mondariz Verde, surgió en 2007 ¿Qué fue lo que la impulsó?
Aguas de Mondariz se ha preocupado, desde su fundación en 1873, del cuidado del entorno en el que desarrolla sus actividades y siempre ha dado cumplidas muestras de este compromiso. "Mondariz Verde" es la culminación de un largo proceso de trabajo que nos llevó a aglutinar todos nuestros esfuerzos en una iniciativa que nos permita comunicarlos con eficiencia, es decir, que sean fáciles de comprender para los ciudadanos, que no están familiarizados con los datos cuantitativos y cualitativos de un proceso industrial. En definitiva, se trata de comunicar nuestros resultados traducidos a ejemplos familiares para el receptor de la información.

> "El trabajo reside en estructurar el compromiso en todos los niveles de la organización"

Han pasado ya 6 años. Tras la reducción significativa del impacto ambiental ¿qué otros objetivos se propone?
Nosotros entendemos el medio ambiente como un pilar de nuestro posicionamiento estratégico, y por tanto, el trabajo nunca concluye, siempre se encuentran nuevas oportunidades de mejora que debemos abordar para mantenernos al día y eso genera en sí nuevos objetivos que alcanzar y sobre todo, en los que trabajar.

La reducción del peso del envase puede entenderse desde una perspectiva de gestión empresarial y optimización de procesos. ¿Cómo encaja dentro de la RSE de Aguas de Mondariz?
La RSE o cualquier planteamiento empresarial no debe desligarse nunca del concepto de gestión, sino que deben integrarse en ella y asumirse en toda la organización. Y ese es precisamente el motivo por el que debe estar presente en todas las empresas, porque debe formar parte de su idiosincrasia. La reducción del peso de un envase, por poner un ejemplo, conlleva una reducción de costes de fabricación del envase, pero implica una inversión previa en nuevas tecnologías, y por tanto, deben ser viables en el más amplio sentido del concepto. En las empresas, como organizaciones con ánimo de lucro, todos los proyectos deben desarrollarse acompañados de un estudio económico para que pueda permear con posibilidades a los niveles de decisión. No quiere decir esto que los planteamientos se decidan solamente en función de sus resultados económicos, sino que deben ser viables y asumibles, ya que el negocio debe tener vocación de sostenibilidad. Tenemos un gran número de acciones que se

> "El negocio debe tener vocación de sostenibilidad"

desarrollaron en virtud de sus resultados ambientales, de calidad o de prevención de riesgos y no desde el prisma económico.

¿Con que dificultades se encontraron para elaborar el primer informe de sostenibilidad?
En realidad no encontramos ninguna dificultad porque la empresa publicaba su declaración ambiental con los resultados de su gestión antes de su certificación en EMAS, y por tanto, con estos y sus equivalencias obtenidas del proyecto "Mondariz Verde" lo que nos quedaba era hacerlo

> "Mondariz Verde" es la culminación de un largo proceso de trabajo que nos permite comunicar nuestros esfuerzos de manera que es comprensible para el consumidor "

atractivo al lector. Además existen guías para la elaboración de memorias que son accesibles a todo el mundo. El trabajo reside en estructurar el compromiso en todos los niveles de la organización; lo demás viene dado.

> "Es imposible integrar cualquier planteamiento que no constituya una prioridad para la dirección"

¿Qué recomendaría a las empresas que quieran iniciarse en la RSE?
Cualquier empresa que quiera iniciar su camino en este campo debe contar, como premisa indispensable, con un compromiso y sensibilidad social en la dirección. Como organizaciones jerárquicas que son, es imposible integrar cualquier planteamiento que no constituya una prioridad para la dirección. A partir de aquí, debe ser la dirección la que lidere los compromisos que debe asumir la organización en su política, y trasladarlos a través de todos los niveles de la empresa asegurándose de que son entendidos y, en la medida de lo posible, compartidos. Esta idea, que parece surgir de cualquier manual, es estrictamente cierta e indispensable.

Balidea
Diagnosticar en RSE con el objetivo de ser mejores

La empresa decidió llevar a cabo, con profesionales especializadas, un diagnóstico para conocer el estado de la RSE

Oficinas centrales de Balidea en Santiago de Compostela

Bajo la firme convicción de que era imprescindible contar con una herramienta para diagnosticar la situación real y conseguir posibles mejoras en distintos ámbitos de la RSE, Balidea decidió invertir recursos y esfuerzos en el desarrollo de un diagnóstico de su responsabilidad social. Una muestra más de que esta empresa TIC ha manifestado y demostrado desde su fundación gran sensibilidad e interés por aspectos que conforman las diferentes áreas de la RSE; destacaba, hasta ese momento, una estrategia empresarial orientada a la innovación, una estructura flexible y poco jerarquizada o incluso la elaboración de su primera memoria de sostenibilidad hace ya 7 años.

En Balidea saben que la imagen que tienen de la empresa sus grupos de interés debe ir estrechamente ligada con la cultura empresarial y la responsabilidad real, y en palabras de Carlos Segade, Gerente de la compañía, de tal forma *"que la reputación no se vea deteriorada por vender lo que no se aplica"*. La importancia que adjudican a conocer las inquietudes y satisfacer las necesidades de sus grupos de interés se ha incrementado tras conocer los resultados del diagnóstico. Priorizar la gestión de estos en función de los posibles riesgos para la organización fue uno de los objetivos del estudio. Por ello, tras conocer los resultados de este primer diagnóstico, Balidea desarrolló también un estudio de materialidad, es decir, indagó sobre los temas que de verdad eran relevantes para esos GI, con idea de ponerlos en primera línea y comunicar qué se había hecho y qué se haría a partir de entonces en relación a ellos a través de la memoria de RSE.
Entre sus grupos de interés, los trabajadores cobran especial relevancia. La empresa es consciente de que es su activo más valioso y todas las políticas que se implantan tienen como eje fundamental su satisfacción. En este sentido, son conscientes igualmente de la importancia de la comunicación; la empresa crece y poco a poco se descentraliza, lo que les lleva a poner especial interés en fomentar una comunicación transparente y directa, "*cómoda a todos los niveles de la organización*". En la situación de crisis actual, Balidea es consciente de que la desconfianza aumenta y lleva a una mayor preocupación por el desempeño responsable de las empresas, así como el interés por las personas y el compromiso con la sociedad. En este sentido, declaran que el diagnóstico les ha ayudado a analizar y transmitir cuál es su cultura empresarial, su forma de relacionarse con el entorno y definir su "objeto social", en el sentido más amplio del término.

Encontrar su camino en la RSE y mejorar es por tanto el objetivo último de esta empresa que reconoce que "*la evolución natural de nuestra filosofía empresarial pasa por el uso de distintas herramientas que revaliden nuestros valores*".

Ficha técnica
Año de constitución 2002
Actividad Consultoría, desarrollo y mantenimiento software
Facturación 5 mill €
Número trabajadores 150

Aspectos clave de la iniciativa

Inquietud por conocer el estado de la RSE en la empresa para mejorar

Sólido convencimiento en los beneficios de la RSE

Preocupación por el estado y bienestar de los **trabajadores**

Interés por difundir esta filosofía en una empresa cada vez más grande y descentralizada

"Siempre pensamos, y el diagnóstico lo ratifica, que el grupo de interés más importante son nuestros trabajadores"

Carlos Segade Domínguez | Gerente

Licenciado en CC Empresariales y Economía, cursa Dirección de Empresas TIC en la Escuela de Negocios Caixanova y un Posgrado de Trabajo en Equipo en la Universidad de A Coruña. Con 24 años se incorpora a Balidea como parte del Comité de Gerencia para desarrollar un proyecto que tiene como razón de ser a las personas.

¿Qué objetivos persiguen desde Balidea cuando se plantean llevar a cabo un diagnóstico del estado de la RSE en la compañía?
En Balidea, desde su fundación, tenemos una clara conciencia social orientada fundamentalmente a nuestros trabajadores y trabajadoras. Comprobamos que compartir una cultura de organización entre todos los profesionales es imprescindible para la productividad y la calidad del producto. Los compromisos de la organización con los trabajadores y con la sociedad en general se convierten en una de las herramientas más importantes para llevar a cabo nuestro trabajo de la forma más eficiente. Convencidos de esto decidimos llevar a cabo el diagnóstico de RSE, con idea de que nos permitiera hacer una valoración del esfuerzo que realizamos en este sentido y al mismo tiempo poder incidir en aquellos aspectos en los que todavía no logramos alcanzar los objetivos propuestos.

¿Qué conclusiones sacaron del resultado final del estudio?
Para la empresa, la rotación, la falta de flexibilidad y en general la falta de comodidad repercute directamente en la productividad. Está claro que, cuanta mayor rigidez, más baja es la productividad y mayor la intención de marchar, menos creatividad y en definitiva, menos compromiso. El diagnóstico refrenda todos estos aspectos.

> "Tenemos una clara conciencia social orientada a nuestros trabajadores"

¿Qué políticas o actuaciones han desarrollado en Balidea a raíz de los resultados del diagnóstico?
En los último años hemos ido trabajando con los distintos grupos de interés, pero centrándonos especialmente en los trabajadores.
Al mismo tiempo, tratamos de implantar distintas medidas de integración para corregir alguna desviación histórica como la brecha de género en los mandos intermedios.
También hemos trabajado la reputación de la empresa entre otros grupos de interés como proveedores y clientes.

En el diagnóstico tomaron importancia algunos grupos de interés (GI) prioritarios para la compañía. ¿Considera que hoy tienen mayor conocimiento de quiénes son sus GI y cómo llegar a ellos?
Nuestros grupos de interés más importantes los hemos intuido siempre, y siempre hemos tomado las decisiones teniéndolos en cuenta. Sin embargo, no siempre hemos tenido claras sus prioridades y motivaciones. Tememos que no se han trabajado lo suficiente los canales de comunicación con ellos, que existía una falta de comunicación bidireccional. Siempre pensamos, y el diagnóstico lo ratifica, que el grupo de interés más importante son nuestros trabajadores. Por otro lado, hemos prestado menos interés a otros GI con una importancia creciente en nuestra organización como pueden ser los proveedores o las entidades financieras.

> "Nuestros grupos de interés más importantes los hemos intuido siempre"

¿Qué proyectos a medio y largo plazo tienen en materia de RSE en Balidea?
El Plan de igualdad es sin duda una prioridad para nosotros; la profesión de las personas está integrada en el conjunto de su vida, por eso la conciliación debe ser un aspecto prioritario a la hora de elaborar medidas que garanticen la igualdad en la empresa, flexibilizando horarios o introduciendo el teletrabajo, por ejemplo. Ofrecer formación y continuar con nuestras becas para garantizar el acceso al mundo laboral de jóvenes universitarios seguirá siendo también una de nuestras prioridades.
Por otro lado, seguiremos trabajando en la actualización periódica del informe de RSE.

Cafés Candelas
Acercando el Comercio Justo a Galicia

Nuevo logo, nueva tienda on line y nuevas gamas de productos. Toda una apuesta de esta empresa lucense que celebra su 40 aniversario. En esta línea por afrontar nuevos retos y proyectos y sobre todo, por satisfacer una de las inquietudes de la empresa desde su fundación, Cafés Candelas ha sido la primera empresa gallega en comercializar productos de comercio justo bajo el sello Fairtrade.

Este distintivo, que se concede desde hace más de 20 años, ha demostrado ser una herramienta eficaz de lucha contra la pobreza y un aliado de confianza para organizaciones de productores, empresas y entidades internacionales. Para Cafés Candelas supone la culminación de un proyecto que llevan desarrollando desde hace tiempo como parte de su política de compromiso social y que materializa su apoyo y preocupación con el progreso de los países productores de café.

Ahora la empresa puede garantizar que todos sus productos que lleven el sello cumplen los criterios de Comercio Justo. De este modo, la entidad adquiere café de orígenes certificados y adscritos al circuito del Comercio Justo y los tuesta y envasa en su planta. Cafés Candelas asume el sobrecoste de esta materia prima para poder garantizar el objetivo último del proyecto: que los productores de países subdesarrollados vean cubiertos sus gastos y, además, se puedan realizar inversiones en proyectos de mejora social, económica y medioambiental en dichas áreas.

Primera empresa gallega en obtener la certificación Internacional Fairtrade de Comercio Justo para sus productos

Línea de productos de Comercio Justo a disposición del consumidor

Con esta iniciativa, la empresa consigue además acercarse y dar respuesta a un número nada desdeñable de clientes y consumidores finales cada vez más exigentes e interesados en participar de un comercio y consumo responsable.
Sin embargo, la certificación Fairtrade no es su única vía de colaboración con los productores más desfavorecidos. La misma inquietud les llevó hace años a colaborar con otras entidades de ayuda al desarrollo de países productores de café, como la fundación Café Mundi, de la que es patrono, y que comparte con Fairtrade la preocupación por mejorar las condiciones de vida de las comunidades cafeteras mediante la creación de diferentes infraestructuras y mecanismos. En cualquier caso, responsabilidad social canalizada a través de un comercio más justo.

Ficha técnica
Año de constitución 1973
Actividad Tueste y comercialización de café
Facturación +49 mill €
Número trabajadores 221

Aspectos clave de la iniciativa

Inquietud social de la empresa desde sus orígenes

Crecimiento responsable. Basado en favorecer a los productores de su materia prima

Adaptación. A nuevos mercados y nuevos perfiles de consumidores más exigentes

"Nuestros consumidores saben que estos productos ofrecen un valor añadido"

Andrés Alonso Álvarez | Director Comercial

Forma parte desde hace años de Cafés Candelas, empresa familiar que comienza su actividad en 1973 en Lugo. Con presencia nacional e internacional, la empresa actualmente ocupa una posición de liderazgo a nivel nacional como torrefactor y proveedor de café en el sector de la hostelería, al tiempo que se mantiene como empresa puntera en el mercado portugués de café.

¿En qué momento deciden apostar por el comercio justo y por qué?
Nuestra línea de Comercio Justo forma parte de un proyecto global de compromiso social en el que llevamos años trabajando. Con este café, además de crear una línea innovadora y de calidad, queremos ayudar a los productores de café y garantizar la puesta en marcha de proyectos que contribuyan al desarrollo de las comunidades de productores, especialmente en un momento en el que estas iniciativas son clave para garantizar la mejora de las producciones.

¿Qué beneficios aporta el sello Fairtrade a una empresa como Cafés Candelas?
Con esta línea de productos abrimos un nuevo mercado, pero al mismo tiempo, damos respuesta a las nuevas demandas de los consumidores, que exigen empresas más comprometidas socialmente, productos innovadores y de calidad y un sistema comercial más justo para todos. Nuestros cafés de Comercio Justo ponen de manifiesto nuestro compromiso tanto con nuestros consumidores como con nuestros productores de café.

> "Nuestra línea de Comercio Justo forma parte de un proyecto global de compromiso social en el que llevamos años trabajando"

Fairtrade es una certificación reconocida internacionalmente. ¿Han encontrado dificultades para obtener la certificación?
La obtención del certificado de Fairtrade no ha supuesto dificultades en sí, pero es un proceso lleno de exigencias, lo que supone un gran trabajo, especialmente para el departamento de Producción y Calidad para alcanzar los requisitos necesarios. Pero este esfuerzo no acaba con la consecución del sello de Fairtrade, porque a posteriori se establecen controles regulares que garantizan el cumplimiento de los estándares de calidad.

¿Considera que el consumidor español aprecia este tipo de iniciativas y asume el sobrecoste de estos productos?
Compartimos con nuestros consumidores de Comercio Justo la filosofía de alcanzar un mercado más justo para todos y contamos con su colaboración para lograrlo. Nuestros consumidores saben que estos productos ofrecen un valor añadido y ello conlleva un mayor precio. Pero estamos satisfechos con la respuesta que hemos tenido y estamos seguros de que se debe a que todos saben que comprando café de Comercio Justo contribuyen a que se cumpla el precio mínimo garantizado para productores. Esto permite que los productores reciban los ingresos justos por su trabajo y que puedan invertirlos de forma democrática y sostenible en sus propias comunidades, desarrollando proyectos sociales, ambientales y económicos.

> "Asumimos un papel activo y colaboramos con distintos proyectos desarrollados por instituciones sin ánimo de lucro"

¿Qué papel ocupa la RSE a través de proyectos como éste en la estrategia de la empresa?
Somos conscientes de que tenemos una responsabilidad con nuestro entorno social, medioambiental y económico. Por ello asumimos un papel activo y colaboramos con distintos proyectos desarrollados por instituciones sin ánimo de lucro, como son Apsnais, Bancos de Alimentos y otras iniciativas solidarias concretas. Además, somos miembros de Café Mundi, una fundación formada por empresas del sector a través de la que se contribuye a mejorar las condiciones de vida de las comunidades cafeteras.

Grupo Calvo
Incorporación voluntaria de observadores independientes durante la pesca

Doble enfoque de sostenibilidad, permitiendo verificación externa independiente y aportando datos de gran valor científico

La conserva de atún, la más popular del grupo

El Grupo Calvo es una compañía dedicada a la pesca, producción y comercialización de conservas de pescado de alta calidad. Ha apostado como estrategia por la integración vertical de todos los eslabones de la cadena de valor, con el fin de garantizar la calidad de los productos y satisfacer a los consumidores. Esta estrategia de integrar los eslabones de la cadena conlleva por tanto nuevas responsabilidades que suponen un gran desafío. Ante una sociedad cada vez más exigente con la calidad pero también con el uso de los recursos naturales, Calvo ha empezado a desarrollar una política específica de RSE que abarca estos puntos. Al estar presente en más de 60 países y ser, el grupo, propietario de los centros de producción, la Responsabilidad Social Empresarial del Grupo Calvo se desarrolla en diversos contextos enfrentándose a diferentes retos cada vez. Fruto de esta expansión internacional han ido surgiendo diferentes documentos de gestión interna de RSE, que se han adaptado a las realidades de cada país.

La actual gerente de RSC, Alma Román, es una gran conocedora sobre la importancia de la sostenibilidad en la pesca y la verificación externa. Trabajó con anterioridad en uno de los organismos que desarrolla sellos sobre pesca sostenible. Este enfoque de sostenibilidad de los caladeros, de incorporar mejores prácticas en la pesca y de permitir que observadores independientes lo verifiquen, es la apuesta de Grupo Calvo.

La relación del Grupo Calvo con el mar se remonta a principios de los años 40 y en nuestro país su marca CALVO es especialmente conocida por ser la líder del mercado de conservas de atún. El atún es una especie migratoria que se pesca tanto en aguas jurisdiccionales de diferentes países como en aguas internacionales, por lo que su pesca es gestionada por Organizaciones Regionales de Pesca (ORP's), que dictan normas de gestión y conservación para estas especies. Algunas de estas ORP's controlan las prácticas de los barcos embarcando observadores científicos en los buques de pesca. Grupo Calvo, por iniciativa propia y voluntaria y reconociendo el valor de esta práctica para el control de las actividades de pesca, ha decidido dar un paso más en su compromiso con la pesca sostenible y extender la presencia de observadores científicos independientes a bordo de todos sus buques y en todos los viajes de pesca que realiza, con la finalidad de verificar que sus capturas hayan sido realizadas de acuerdo a los estándares y criterios establecidos por las Organizaciones Regionales de Pesca (ORP´s), encargadas de controlar y regular la pesquería del atún tropical.

Ficha técnica
Año de constitución 1940
Actividad Grupo internacional de alimentación
Facturación 641 mill €
Número trabajadores 4.500 (aprox)

Aspectos clave de la iniciativa

Invitación **voluntaria** a observadores a bordo de los barcos

Someter a vigilancia otras buenas prácticas durante la pesca

Recogida de **datos científicos** de gran valor para el Instituto Español de Oceanografía

"Apoyar la mejora de la ciencia aplicada es prioritaria para la sostenibilidad del atún y para Grupo Calvo"

Alma Román Ladra | Gerente RSE

Alma Román es licenciada en Biología, con Premio Extraordinario de Licenciatura, por la Universidad Complutense de Madrid y cuenta con un Máster de la EOI en Responsabilidad Social Corporativa y Sostenibilidad. Además, ha trabajado en Marine Stewardship Council (MSC) y en el Centro Superior de Investigaciones Científicas (CSIC).

¿Cuánto tiempo hace que decidieron invitar a los observadores y qué motivó esa decisión?
La incorporación de observadores de forma voluntaria la tomamos hace ya más de un año, por nuestro compromiso con la gestión responsable de los recursos, nuestro deseo de transparencia de la compañía y por nuestro interés en transmitir a la comunidad científica, al sector pesquero en general y a cualquier otra entidad, o persona interesada, que las actividades pesqueras que se realizan en todos los buques de Grupo Calvo son llevadas a cabo de acuerdo a las normas y criterios establecidos por las Organizaciones Regionales de Pesca (ORP's).

> "La incorporación de observadores de forma voluntaria la tomamos por nuestro compromiso con la gestión responsable de los recursos"

¿Cuáles han sido las principales dificultades con que se han encontrado para implantar esta medida? ¿Y han notado ya sus ventajas?
No nos hemos encontrado con dificultades a la hora de implantar esta medida. Podríamos haber pensado que la tripulación no estaría contenta de tener un "fiscalizador" a bordo, pero no ha sido así: están cada vez más concienciados de la importancia de este tipo de iniciativas. Las ventajas lo son principalmente para las propias organizaciones de pesca y la comunidad científica, para que puedan disponer de los mejores datos posibles para continuar con las medidas que hagan posible la sostenibilidad de los recursos, que es con lo que todos estamos comprometidos.

Los observadores no solo vigilan los cumplimientos de la legislación sino también la implantación de las buenas prácticas que voluntariamente han suscrito. Háblenos de algunas de esas buenas prácticas.
En Grupo Calvo entendemos que la rendición de cuentas es clave para generar la confianza de consumidores y socios. Entre las prácticas pesqueras que los observadores pueden presenciar, se encuentra el hecho de no realizar descartes de atún, así como que en nuestra flota nunca se producen transbordos en alta mar, o que llevamos a cabo la liberación de la captura incidental siguiendo protocolos específicos para ello. Además, los observadores realizan un reporte paralelo de las capturas, según la posición del barco. Esta posición, por cierto, está disponible para las autoridades en todo momento, a través de sistemas VMS a bordo.

> "La rendición de cuentas es clave para generar confianza de consumidores y socios"

¿Cuál ha sido la más difícil de implantar? ¿Y la más fácil? Cuéntenos porqué.
Grupo Calvo está convencido de que la pesquería de atún tropical puede ser plenamente sostenible. La sostenibilidad atunera es un concepto amplio y muy complejo ya que no se refiere sólo a las especies objetivo de la pesca, sino también a la "salud" del ecosistema acompañante. Creo que cualquier avance en este ámbito sólo puede lograrse a través de una gestión global del recurso basada en hechos científicos que tenga claros objetivos de conservación a largo plazo y procesos de toma de decisiones eficaces. Por eso, apoyar la mejora de la ciencia aplicada y una gestión más robusta son dos líneas de trabajo que, si bien solo darán resultado a largo plazo, son prioritarias para la sostenibilidad del atún y para Grupo Calvo.

> "Si una pyme quiere permanecer en el tiempo, hará RSE"

Las empresas que explotan recursos naturales son generalmente susceptibles de críticas por las voces ecologistas. ¿Qué recomienda a una pyme del sector que quiera iniciar acciones relacionados con la RSE y la pesca?
No creo que la RSE esté reñida con el hecho de ser una pyme, ya que la RSE es sinónimo de una buena gestión empresarial: hay que levantar la cara para saber qué pasa ahí fuera, en qué contexto te mueves y a qué riesgos puedes estar enfrentándote. Si una pyme quiere permanecer en el tiempo, hará RSE. Y si es del sector de la pesca, más aún si cabe: tu empresa depende de un recurso que es gestionado por otros y dependiente también de fluctuaciones climáticas. Si una pyme va a abrir en este sector, más vale que empiece por lo primero: verificando la sostenibilidad del recurso.

Grupo CETUS

Mejorar la calidad de vida con el diseño de equipamiento social

El grupo Cetus es una de esas iniciativas empresariales que surgen directamente de la inquietud personal de su creador. Una de esas iniciativas reales que se proponen "mejorar el mundo" y la vida de sus habitantes a través de las áreas de negocio de las empresas que lo componen. CETUS integra marcas que abarcan dos sectores de alta sensibilidad social y que pueden resultar más conocidas que el propio nombre del grupo en sí; hablamos de Gefico, proveedor global de soluciones industriales para el mercado del tratamiento de agua, y Galopín, dedicado al diseño de parques infantiles dentro del ámbito del espacio público.

Talento investigador, eficacia del diseño y experiencia son los pilares básicos de las empresas del grupo

Las firmas Galopín y Gefico forman parte del grupo y representan las dos actividades principales de Cetus

El talento investigador, la eficacia del diseño o la experiencia son valores que priman por encima de cualquier otro en las empresas del grupo, entendidos como fundamentales e imprescindibles para alcanzar el objetivo último: satisfacer necesidades humanas y mejorar la calidad de vida de las personas. Por ello, en la fabricación de cada equipo de tratamiento de agua o juego infantil, está la responsabilidad profesional de satisfacer esas necesidades humanas y la filosofía de intentar fortalecer, mediante la provisión de servicios y productos, preceptos como la salud, la educación y la autoestima social.

Además de estas dos firmas, se suma al grupo la Fundación As Salgueiras, a través de la cual se canaliza una parte importante de su RSE. La Fundación, en palabras del máximo responsable del grupo, Manuel Iglesias, es "el *espacio y la forma en la que nos encontramos con otros colectivos de los que aprendemos y que nos aportan un conocimiento y un enfoque social que marca la identidad de nuestro grupo*".

Con un componente de preocupación por el medioambiente, que es de por sí un requisito transversal a cualquier proyecto del grupo, la Fundación, una extensión de 30 hectáreas ubicada en La Coruña, ofrece el marco natural perfecto para difundir actividades de conocimiento y respeto por la naturaleza, realizar actividades escolares de educación ambiental y desarrollar terapias asistidas con animales.

El entusiasmo que Iglesias pone en cada proyecto que inicia se percibe con tan solo oírle hablar unos minutos.

Ficha técnica
Año de constitución 2000
Actividad Diseño y fabricación de parques infantiles y equipos para purificación de agua
Facturación 12 mill €
Número trabajadores 60

Aspectos clave de la iniciativa

Vocación social. Inquietud del grupo desde sus orígenes por aportar a la sociedad lo que la sociedad necesita

Sostenibilidad. Crecimiento económico basado en favorecer el entorno social y ambiental

Innovación. Entendida como requisito indispensable a la hora de crear soluciones reales en tiempo y forma

"La RSC representa una oportunidad para ver nuestra actividad desde otra perspectiva"

José Manuel Iglesias Vilas | Director General

Con formación académica en Ciencias Empresariales, pero con inquietudes en ámbitos muy diversos: historia y cultura, diseño, ingeniería, psicología, etología... De esa mezcla de saberes ha extraído inestimables conclusiones de aplicación a la gestión de la empresa.

Partiendo de que los objetivos que se describen desde el grupo (socialización, salud, pedagogía...) ya implican responsabilidad en sí mismos, ¿qué es la RSE para Cetus?
Representa una oportunidad para ver nuestra actividad desde otra perspectiva. La filosofía del grupo es que haciendo bien nuestro trabajo, ayudamos a mejorar el mundo. Si hacemos parques o máquinas mejores y más competitivas para purificar el agua, facilitamos el acceso de más personas a unas necesidades vitales. De esta forma, no es que hagamos cosas y después detectemos necesidades, sino que en base a unas necesidades, diseñamos y ejecutamos. Desde ese punto de vista enfocamos nuestro trabajo -que sería distinto si desde el principio nos viéramos tentados por un mercado económicamente solvente y sofisticado-.

Y Manuel Iglesias como persona, ¿qué entiende que es o debería ser la RSE?
La denominación en sí de RSE no me gusta porque implica el concepto de responsabilidad asociado a una entelequia jurídica como es una empresa. Yo digo que la virtud no se predica, se practica y dudo – sinceramente- de que se deba "promover" la RSE como una forma de vender más, una especie de Marketing que aporte en la cuenta de resultados como si a la ética y la responsabilidad tuviéramos que ponerle la etiqueta de la rentabilidad. Responsables somos las personas adultas, no las cosas, ni los animales o los niños. Yo creo en la responsabilidad personal.

"Yo creo en la responsabilidad personal"

¿Diría que es fácil o difícil llevar las convicciones personales al plano empresarial?
Como en todos los órdenes de la vida, tenemos muchas disculpas para evadir nuestra responsabilidad, pero con voluntad todo se puede y poco a poco se hace el camino. Lo importante no son las acciones –por muy espectaculares que sean– sino los hábitos. Cuando –como ocurre cuando se quiere adelgazar o dejar de fumar– comunicamos nuestro firme objetivo a nuestro entorno, al querer corresponder con esa imagen, nos obligamos a ser más responsables. Lo importante es empezar.

¿Qué vínculo existe entre la Fundación As Salgueiras y el grupo?
La Fundación sobrevive íntegramente por las aportaciones del grupo y el voluntariado de las personas que trabajan o colaboran con éste.
Digo que la Fundación es nuestro laboratorio, una fórmula para colaborar con médicos recuperadores, pedagogos, sociólogos etólogos... y aprendiendo de ellos podemos hacer mejor nuestro trabajo. Además de las asignaciones que precisan sus programas, algunas veces nos basta con asignarle recursos ociosos y comprobamos que con muy poco se puede hacer mucho. Se puede decir que gran parte de la RSE que hacemos la canalizamos a través de la Fundación.

"La Fundación As Salgueiras es nuestro laboratorio"

Como persona ya habituada a hacer y hablar de RSE, ¿qué consejos podría dar a otros pequeños empresarios con inquietudes y ganas de hacer cosas?
Los empresarios son felices generando empleo de calidad. La verdadera RSC empieza por pagar dignamente a nuestros proveedores y colaboradores, en la ética, en tener palabra y cuidar la reputación personal. Un empresario con esa mentalidad, con muy poco, apenas aportando su experiencia, puede ayudar. Lo interesante es que también puede aprender de la visión de la RSC aportándole perspectiva y creatividad para su propia actividad empresarial. Lo importante es que él personalmente participe, que no sea algo que tiene para enseñar a las visitas. Si participa y se implica, le aseguro que obtendrá resultados personales y empresariales.

Feiraco Sociedad Cooperativa Galega
Cooperativa Socialmente Rentable y Sostenible

Una cooperativa es, por definición, una asociación de personas que se unen voluntariamente para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes por medio de una empresa de propiedad conjunta democráticamente gestionada. Las cooperativas trabajan para conseguir el desarrollo sostenible de sus comunidades mediante políticas aprobadas por sus socios. Dentro de esta preocupación por crecer como empresa y como sociedad se enmarca la Responsabilidad Social Empresarial, como un principio en sí mismo de las cooperativas.

Un modelo de gestión centrado en la calidad, la innovación y RSE como ejes de la estrategia hacia la excelencia

I Jornada técnico económica:
"La producción láctea en clave económica" organizada por Feiraco para los socios, en 2013

Bajo este prisma, en Feiraco todas las actuaciones van encaminadas a profundizar en sus compromisos. Sus compromisos con Galicia, con la calidad y la innovación, con el desarrollo tecnológico y la I+D; pero también compromisos con la igualdad de oportunidades y con la conciliación de la vida laboral y familiar. Para ello han definido una estrategia de gestión responsable y sostenible que se basa en tres pilares: la calidad, la innovación y la RSE. En este marco de actuación, se ha creado en 1995 la Fundación Feiraco, que abarca la acción social de la RSC y el servicio a la comunidad del entorno de la cooperativa. Esta fundación se asienta sobre unos valores fundacionales que son: informar y sensibilizar al conjunto de la sociedad sobre el valor de la economía social, promover su plena implantación y desarrollo y asesorar a emprendedores y empresas sobre iniciativas innovadoras. Además la cooperativa entiende que debe operar como una comunidad que cohesiona derechos e intereses de numerosos ganaderos que han visto en el sector lácteo su fuente de ingresos. Y que estos intereses deben convivir en armonía con otros agentes de la cadena como industria y consumidor. Fortalece además esta estrategia implantado ambiciosas medidas en la gestión de las personas, medidas de conciliación de la vida personal y laboral, de promoción dentro de la compañía y de formación continua que ofrece a sus trabajadores y ganaderos. En los últimos años, ha obtenido numerosos reconocimientos como son: Certificado en modelo de gestión EFR 1000, el distintivo de Igualdad en la Empresa y el primer premio a las Cooperativas Socialmente Responsables. También se ha adherido a iniciativas como el Pacto Global, a la Red EUSUMO o al grupo de Representación Gallego en Materia de RSE de la Xunta de Galicia. Todo ello sin ser un fin en sí mismo, sino como herramientas para caminar hacia la excelencia en la gestión.

Ficha técnica
Año de constitución 1968
Actividad Cooperativa Agroganadera
Facturación 103 mill €
Número trabajadores 198

Aspectos clave de la iniciativa

Valores. Ser sostenibles a través de y con los valores propios del cooperativismo

Rentabilidad. Crecimiento económico basado en protección al medioambiente y entorno social

Personas. Las personas que participan en cualquier punto del proceso, son el principal activo

"Feiraco es un ejemplo de modelo cooperativo de gestión sostenible, una muestra de economía social aplicada al sector agroganadero "

Sonia González Somoza | Directora RRHH y RSC

Sonia González es Licenciada en Psicología por la USC y Master en PRL. Desarrolla su carrera profesional en el ámbito de la gestión de personas desde hace 10 años, ocupando cargos de responsabilidad. Además del puesto actual es miembro del Comité de Dirección de Feiraco y Clesa. Participa activamente en las actividades de la Fundación Feiraco.

Además de los trabajadores. ¿Qué otros dos grupos de interés (GI) son prioritarios en la gestión en Feiraco?

Nuestros principales grupos de interés, además de los trabajadores, son nuestros ganaderos, pilar clave del desarrollo productivo de la cooperativa y responsables de ofrecer una materia prima de alta calidad y excelencia certificada durante años. El otro grupo de interés son nuestros consumidores, los destinatarios finales de los productos Feiraco, de ahí que nos esforcemos para que reciban un producto de primer nivel con un alto valor nutritivo y alimentario, respetuoso con su entorno y con el productor en origen. También trabajamos para que perciban los atributos que hacen de Feiraco una cooperativa socialmente responsable, comprometida con todos los agentes implicados en la cadena de valor que participan en un proyecto conjunto: los ganaderos, trabajadores, proveedores y consumidor. Todas nuestras actuaciones van encaminadas a profundizar en nuestro compromiso con Galicia, con la calidad y la innovación, con el desarrollo tecnológico y la apuesta por el I+D, con la igualdad de oportunidades y con la conciliación de la vida laboral y familiar.

¿Cree que este modelo de gestión de personas es exportable a las pymes?

Feiraco constituye un verdadero ejemplo de cambio de modelo cooperativo de gestión sostenible, una muestra de economía social aplicada al sector agroganadero que ha conseguido ser eficaz y eficiente y, por ende, rentable. La fórmula pasa por encaminarse a la eficiencia de las explotaciones y a la excelencia en todas las fases del proceso productivo. Nuestra mayor apuesta pasa, sin duda, por la formación técnica de los ganaderos, por la calidad y trazabilidad de la producción, por establecer criterios empresariales de gestión sostenible y por alcanzar una dimensión razonable que permita la rentabilidad. En este sentido, Feiraco ha significado prestigiar la actividad ganadera, ponerla en valor con las consecuencias positivas que esta actividad tiene para la sostenibilidad de las poblaciones, el territorio y el medio ambiente. La responsabilidad social es, en nuestros días, la filosofía obligada que ha de fijar la gestión de cualquier empresa, grande, mediana o pequeña, para ganar en presencia, competitividad, productividad y rentabilidad haciendo que favorezca a trabajadores, clientes y mercados. La RSE no deberá ser una opción sino una obligación.

"Ponemos en valor la actividad ganadera"

Díganos por favor las dificultades del proceso de incorporación de las medidas de RSE.

El equipo humano que conforma Feiraco ha entendido siempre la necesidad de trabajar de acuerdo con medidas de RSE aprovechando las ventajas que supone, porque facilita las relaciones y los flujos de comunicación. Por eso, no hemos observado dificultades significativas a la hora de trasladar nuestro modelo de gestión a los diferentes departamentos de la cooperativa. Cada trabajador, desde su responsabilidad personal, ha sabido entender este saber hacer y transmitirlo a todos sus colaboradores con una sistematización impecable. Quizás, nuestro carácter de empresa de economía social haya influido bastante en este punto.

"Las personas son nuestro principal activo"

¿Y las ventajas?

Las ventajas son muchas desde el punto de vista de las personas. Si nuestros trabajadores se sienten respetados, valorados y reconocidos en sus competencias, se crea un clima favorable para el desarrollo de la organización y éste a su vez se traducirá en mayores beneficios para las personas generando un circuito que se retroalimenta permanentemente. La posición actual que ocupa Feiraco como líder del sector lácteo gallego, exportable a cualquier modelo de negocio agroganadero del mundo, es fruto del esfuerzo colectivo de todo el equipo humano que forma parte de este proyecto.

¿Recomienda el camino de la certificación para iniciarse en materia de RSE?

Las certificaciones responden a un modelo de gestión que en Feiraco hemos adoptado como valor estratégico que redunde en beneficio de la cooperativa. No se trata pues de buscar las certificaciones como fin último, sino en aprovechar las oportunidades que éstas pueden ofrecer y, de hecho, ofrecen. Certificados como el modelo de gestión EFR 1000, el primer premio a las Cooperativas Socialmente Responsables y otros reconocimientos, obedecen a un modelo de gestión sostenible, marcado por nuestra estrategia hacia la excelencia.

Fontecelta
El espíritu solidario del agua embotellada

"Si yo bebo, ella bebe". Es un mensaje sencillo y directo que lleva detrás el propósito de una empresa y la labor de una ONG.

Ante el escalofriante dato de que 5.000 niños mueren al día por falta de agua potable, Fontecelta y Aldeas Infantiles decidieron unirse para responder a estas señales de advertencia que llegaban desde Senegal. Con este convenio, Fontecelta daba un paso más como actor social de relevancia y materializaba una de sus inquietudes que conforma el pilar fundamental sobre el que se articula su RSE: el compromiso con las personas que no pueden acceder al agua potable. Concretamente el programa que apoyan es para ayudar a dos de las aldeas que Aldeas Infantiles SOS tiene en ese país, Kaolack y Louga, donde la escasez de agua potable supone un gravísimo problema.

Ellos mismos se proclaman como "el agua solidaria de Galicia", y es que, esta campaña que anima a sus consumidores a que se conciencien de que, con un gesto tan cotidiano como llevarse una botella de agua a casa, están colaborando en proyectos de cooperación, no es un acto aislado en el espíritu solidario de la compañía.

Las acciones solidarias a través de diferentes iniciativas son pieza fundamental de la RSE de Fontecelta

Campaña desarrollada en colaboración con la ONG Aldeas Infantiles

Desde Fontecelta se han propuesto convertir a los consumidores en solidarios de "forma activa" y han obsequiado a dos de ellos con un viaje solidario a África. Una iniciativa pionera en Galicia llevada a cabo por una empresa y de la que Óscar Martínez, Responsable de Marketing de Fontecelta, afirma sentirse muy satisfecho: "*estamos muy orgullosos de tener a los consumidores más solidarios, capaces de implicarse de forma activa en el desarrollo de las zonas más desfavorecidas del mundo*".

Otra de las acciones enmarcadas en el ámbito de la responsabilidad social más recientes ha sido la firma de un manifiesto contra la esclavitud infantil que promueve la ONG Todos somos Inocentes. Lo más destacable de esta adhesión es el compromiso que se adquiere desde Fontecelta a denunciar y condenar cualquier tipo de esclavitud, tanto en el desarrollo de su actividad como en la de sus proveedores y clientes.

Una nueva colaboración, esta vez con Cáritas, cierra la lista de las últimas acciones solidarias de la compañía. Aportar agua a los comedores sociales de Galicia es la forma de evidenciar que no pueden ni quieren dejar de colaborar con su entorno más cercano en una situación difícil como la actual.

Ficha técnica
Año de constitución 1903, declarada de utilidad pública
Actividad Embotelladora de agua mineral natural
Facturación 14,5 mill €
Número trabajadores 60

Aspectos clave de la iniciativa

Labor de **concienciación** a la población a través de estas campañas solidarias

Colaboración con ONG´s en proyectos que consideran interesantes

Solidaridad, clave en la política de la compañía

"Aportando nuestra gota de agua las cosas pueden ir cambiando"

Óscar Martínez | Director de Marketing

Tras licenciarse en Publicidad y Relaciones Públicas y estudiar un Máster en Dirección Comercial y Marketing, comienza a trabajar como Responsable de marketing en Conservas Pescamar. En 2011 pasa a ocupar el mismo puesto en Fontecelta.

¿Qué inquietud o preocupación lleva a Fontecelta a crear o participar de todas estas iniciativas solidarias?
Las iniciativas solidarias de Fontecelta nacen de la preocupación por el entorno y por mejorar el acceso al agua potable de las personas más desfavorecidas. Vivimos en Galicia, la tierra del agua y creemos que es importante que se conozca que en otros lugares del mundo el agua potable es un bien de lujo, en muchas ocasiones la diferencia entre la vida y la muerte. Esa fue la inquietud que nos ha llevado a ir de la mano con Aldeas Infantiles para ayudar a aldeas en Senegal con proyectos de potabilización de agua. Es la primera piedra necesaria para el desarrollo humano. En países como Senegal, una de las principales actividades de los niños es transportar el agua potable recorriendo muchos kilómetros cada día, lo que conlleva que no tengan tiempo para otras actividades como la escolarización.

¿Cómo funciona la campaña con Aldeas Infantiles "Si yo bebo, él bebe"?
Donamos una parte del precio de cada botella a Aldeas Infantiles para que puedan desarrollar sus proyectos. No solo somos el agua solidaria de Galicia sino que convertimos a nuestros consumidores en solidarios de una forma activa, ellos son conscientes de que cada vez que se llevan una botella de Fontecelta a casa están haciendo posible que otra persona en un lugar desfavorecido pueda acceder al agua potable. Es una forma muy directa de comunicarlo: Si yo bebo, él bebe.

> "En Fontecelta también queremos llegar al ámbito más cercano"

No sólo apoyan iniciativas relacionadas con el agua; recientemente Fontecelta ha firmado un manifiesto contra la esclavitud infantil, ¿qué les ha motivado a hacerlo?
La preocupación social de Fontecelta se extiende a muchos ámbitos, en este caso el de la infancia. Somos conscientes que al igual que es necesario el acceso al agua potable para que los niños puedan crecer sanos y acceder a una formación, también lo es la erradicación de cualquier tipo de esclavitud infantil, que constituye una gran lacra social. Por eso nos hemos comprometido con la ONG Todos Son Inocentes a denunciar y condenar cualquier tipo de esclavitud infantil, tanto en el desarrollo de nuestra actividad como en la de nuestros proveedores y clientes. Sólo dando visibilidad a este problema podremos entre todos conseguir su erradicación. Pero en Fontecelta también queremos llegar al ámbito más cercano y por eso vamos a colaborar con Cáritas, aportando agua para los comedores sociales de Galicia.

> "Llevamos la solidaridad desde el desarrollo de nuestra etiqueta hasta el desarrollo de poblados en Senegal"

¿Cuáles destacaría como principales beneficios de esta política solidaria?¿Y dificultades con las que se han encontrado?
El principal beneficio es la satisfacción de colaborar con las personas más necesitadas; ver día a día, con el desarrollo de los proyectos, que aportando nuestra gota de agua las cosas pueden ir cambiando. Por otra parte, de cara a nuestros consumidores, les aportamos una razón más por la que consumir Fontecelta. En cuanto a las dificultades, debemos controlar bien las acciones que se desarrollan, ya que en ocasiones los recursos son invertidos a miles de kilómetros, por eso es muy importante ir de la mano de ONGs con una reputación excelente como Aldeas Infantiles.

¿Qué parte ocupan todas estas iniciativas de acción social dentro de la estrategia y de la RSE de la empresa?
Son fundamentales. Llevamos la solidaridad desde el desarrollo de nuestra etiqueta hasta el desarrollo de los poblados de Lounga y Kaolak en Senegal. Fontecelta está comprometida con su entorno y con las personas que no pueden acceder al agua potable, es uno de los pilares fundamentales de la RSE de la compañía.

Grupo Frutas Nieves
Crecimiento empresarial basado en valores

La creación de su empresa Freshcut como centro especial de empleo evidencia la inquietud social del grupo desde sus orígenes

Vista de una de las numerosas tiendas que el grupo tiene en Galicia

Cuando la empresa Frutas Nieves se planteó ofrecer a sus clientes una nueva línea de productos más elaborada, casi de forma natural surge la idea de hacerlo bajo una forma de empresa diferente a la tradicional: un centro especial de empleo (CEE).

El objetivo principal de estos centros es la integración laboral y por tanto social de personas con discapacidad.
Ya habían tenido alguna experiencia con personas con discapacidad en la plantilla y, animados por los buenos resultados obtenidos, entraron en contacto con Cogami, la Confederación Gallega de Personas con Discapacidad, y aliada principal del proyecto. La iniciativa, ya con nombre propio, Freshcut, es hoy una realidad en la nave que el grupo tiene en el Parque Tecnológico de Valladares. Freshcut es una empresa participada al 70% por Frutas Nieves y 30% por COGAMI en la que el 80% de las 22 personas que conforman la plantilla posee alguna discapacidad. Estos porcentajes superan los que establecen las condiciones particulares para que una iniciativa empresarial sea considerada un centro especial de empleo (al menos 70% de la plantilla con una discapacidad superior al 33%). Esto se debe a la satisfacción y los positivos resultados que se perciben desde el grupo, que declaran que existen muchas más ventajas que dificultades en la decisión que en su día les llevó a plantear Freshcut como una empresa "especial".
Desde Frutas Nieves se da a los trabajadores la formación necesaria y poco a poco se van adaptando las infraestructuras, políticas y protocolos a sus necesidades.

Si bien esta iniciativa es la culminación más reciente de la responsabilidad social del grupo, no es la única. La preocupación por promover hábitos de vida y alimentación saludables les llevó hace años a poner en marcha un proyecto educativo, el Club Vitaminas, que ya ha pasado por más de 100 colegios de Vigo y su área metropolitana. Con ayuda de nutricionistas y otros especialistas armaron el programa que se materializa en talleres para niños de 7-8 años.

Otra área de inversión de recursos y esfuerzos de Frutas Nieves es la creación de proyectos de I+D+i aplicados a la alimentación con el fin de desarrollar nuevos productos y procesos que respondan eficazmente a las demandas del mercado y de la sociedad actual.

Recientemente el departamento de I+D+i del grupo, en colaboración con el departamento de Nutrición de la Universidad de Santiago de Compostela, ha desarrollado una línea de productos de alimentación funcional adaptada, que velan por el cuidado de la salud.

Estas alianzas evidencian la inquietud de Frutas Nieves por aportar a la sociedad de la mano de las manos más expertas en cada materia.

Ficha técnica
Año de constitución 1982
Actividad Comercialización de frutas, verduras y hortalizas
Facturación 17 mill €
Número trabajadores 99

Aspectos clave de su RSE

Inquietud social. Iniciativa empresarial a través del centro especial de empleo

Difusión de hábitos saludables, principalmente en nuevas generaciones

I+D+i. Entendida como pilar fundamental en el desarrollo y crecimiento del grupo

"Con este tipo de iniciativas conseguimos una mayor fidelización y reconocimiento por parte de nuestros clientes, consumidores y proveedores"

Juan Andonegui | Responsable RRHH

Licenciado en económicas por la Universidad de Alcalá de Henares, después de trabajar en el departamento de Mejora Continua en la Fundación Universitaria de San Pablo Ceu se traslada a Vigo para cursar un MBA. Desde 2004 es responsable de RRHH y Calidad del Grupo Frutas Nieves.

En un momento de crecimiento de la empresa ¿cómo y porqué surge la idea de hacerlo a través de un centro especial de empleo?

En el año 2005 creamos un obrador en Frutas Nieves para poder atender a los clientes dándoles un servicio más completo. Inicialmente había un jefe de cocina y cuatro auxiliares. Un año después se incorporó una persona con discapacidad auditiva a la plantilla del obrador. Desde el primer momento se adaptó al trabajo sin problemas. La experiencia fue muy positiva. En el año 2011 surgió la posibilidad, de la mano de Cogami, de convertir el obrador en un Centro Especial de Empleo, y en mayo del año 2012 el proyecto se hizo realidad. Se fundó FRESHCUT con la unión de Frutas Nieves y Cogami.

Enumere ventajas y dificultades en la creación y funcionamiento de Freshcut

En primer lugar COGAMI, nuestro socio, cuenta con la mayor base de datos de personas discapacitadas de Galicia, lo que facilita y profesionaliza nuestros procesos, ya que existen requisitos que ellos manejan con mayor facilidad. Es un proyecto muy enriquecedor en el que conoces a personas con un afán de superación increíble. Por otro lado, nos permite otros beneficios más "materiales", como ventajas en bonificaciones y subvenciones. La mayor dificultad ha sido el propio proceso de cambio, la selección de personas y mantener la capacidad de producción, ya que implica nuevos parámetros que requieren mucho tiempo y esfuerzo.

> "Creo que es un modelo que se puede adaptar a cualquier sector"

¿Considera que es un modelo válido para otras pymes?¿A qué tipo de empresa se lo recomendaría?

Creo que es un modelo que se puede adaptar a cualquier sector, y seguro que a una gran cantidad de pymes. Lo que se necesita es tener una empresa bien estructurada con los puestos perfectamente definidos, sobre todo, para poder realizar un proceso de selección lo más adecuado posible. Son personas que tienen un rendimiento muy alto en determinadas funciones, como por ejemplo, trabajos en cadena.

Además de esta iniciativa, destacan otras actuaciones en el ámbito de la RSE del grupo, como el Club Vitaminas. ¿Qué objetivos se persiguen con los talleres escolares del Club?

> "Es un proyecto muy enriquecedor en el que conoces a personas con un afán de superación increíble"

Sobre todo concienciar a los niños de la importancia de hábitos de consumo saludables. Nosotros realizamos más de 150 talleres en más de 100 colegios de Vigo y su área metropolitana entre los años 2011 y 2013. Pretendemos con estas acciones que un niño a sus padres le pida para merendar fruta, o se conciencien de lo saludable que es comer un puré de verduras, tomar una ensalada, etc. Hoy en día existen gran cantidad de productos que están provocando problemas de obesidad infantil. Con estos talleres la intención es también llegar a los padres.

¿Qué ventajas considera que aporta este tipo de políticas de RSE a la organización?

Creemos que con este tipo de iniciativas conseguimos una mayor fidelización y reconocimiento por parte de nuestros clientes, consumidores y proveedores, además de poder satisfacer inquietudes que están presentes en la empresa desde sus inicios. Con esa filosofía tratamos de que nuestros productos tengan mayor fortalecimiento en el mercado y en la comunidad.

Grupo Visual MS
Hacer empresa con los trabajadores

Visual MS
Nos gusta el futuro

La persona y sus propias necesidades e inquietudes articulan las políticas de este grupo empresarial siempre abierto al diálogo

Cuatro valores comunes definen a las empresas de este grupo tecnológico dedicado al sector del software empresarial: personas, rentabilidad, tecnología y diseño.
Son cuatro valores ligados a cuatro lemas difíciles de olvidar, ya que están grabados – literalmente- en las paredes de las oficinas del grupo en Porriño: "*el 20% de rentabilidad nos permite crear el futuro que queremos*", "*evolucionamos en tecnologías para innovar en software*", "*diseñamos con estilo sencillo y agradable*" y, por último, el relativo a personas, que recuerda que "*las personas trabajando a gusto damos lo mejor*".

Este último precepto se lo toman muy en serio en el grupo; tanto que, aunque suene a políticas propias de grandes empresas como Google, el departamento de RRHH, o como prefieren llamarlo internamente, "Organización Social", articula una forma de hacer empresa poco habitual en nuestro país y en estos tiempos. Las políticas son por y para los integrantes de la empresa, y por eso la filosofía es escuchar antes de actuar, "*algo de sentido común*", según palabras de Lola Calvo, responsable de este departamento para las cuatro divisiones de Visual MS; e insiste: "*primero hay que escuchar para saber qué necesidades tiene la persona, y luego hay que comunicar las necesidades de la empresa*". El reto es conciliarlas.

Oficinas del grupo en el Polígono Industrial de A Granxa, en Porriño

Por ello, se entiende el diálogo entre personas y empresa como un proceso continuo y permanente en el tiempo, ya que ambas evolucionan, crecen y todo cambia. Entienden que las necesidades o inquietudes en los planos personal y profesional no son las mismas cuando la persona tiene 20 años que cuando tiene 40; ni la situación es la misma para una empresa que está empezando y otra ya consolidada.

Llevar toda esta filosofía a papel y adoptar medidas concretas es un proceso que requiere su tiempo . Por el momento, Visual MS dispone de medidas como la flexibilidad horaria -con horarios adaptados y personalizados- , flexibilidad geográfica -con personas trabajando desde distintas ubicaciones-, teletrabajo -desde un día al mes a varios días por semana-, filosofía de espacio abierto -sin despachos ni puestos físicos de trabajo permanentes- etc. Todo esto se traduce en niveles de rotación del 2% y menos del 1% de absentismo, o niveles de satisfacción del cliente por encima del 90%.

Con todo lo dicho, no es de extrañar que en los años 2009, 2010 y 2011 el grupo haya recibido el reconocimiento "Best work places España" y "Best work places Europa", distinciones que enumeran los mejores sitios para trabajar en España y Europa, algo que, como ya decíamos, relacionamos más con grandes multinacionales como Google que con pymes de 50 trabajadores que tenemos aquí, "a la vuelta de la esquina".

Ficha técnica
Año de constitución 1999
Actividad Grupo tecnológico del sector del software empresarial
Facturación 2,5 mill €
Número trabajadores 50

Aspectos clave de la iniciativa

Valores. Filosofía fundamentada en 4 valores definidos desde el principio

Sentido común. Políticas de RRHH basadas en el sentido común y en el beneficio de todos

Diálogo. Entendido como un proceso de involucración mutua entre empresa y trabajadores

"La fórmula sigue siendo primero escuchar y después actuar. Sentido común"

Lola Calvo | Responsable de Organización Social

Comienza a trabajar en Visual MS en el año 2001. En sus primeros años desarrolla labores de soporte técnico, pasando posteriormente a desempeñar funciones como responsable de consultoría. En 2007 realiza un master en RRHH para crear el departamento de Organización social, del que es la actual responsable.

¿Considera que sus políticas de RRHH o como prefieren llamarlo, Organización Social, son factibles por el sector al que pertenece Visual MS, o cree que es un modelo extrapolable a otro tipo de negocio?

Puede extrapolarse a todo tipo de negocio; es cuestión de querer y escuchar las necesidades trabajador-empresa y conciliarlas. Cada empresa tiene que buscar su fórmula, no puede ser un "copia y pega", porque cada empresa y personas somos diferentes. Posiblemente una práctica de flexibilidad horaria en algunos sectores no sea posible pero sí puede realizarse un sistema de retribución flexible, incorporar beneficios sociales, ofrecer más días de vacaciones de lo habitual, facilitar formación gratuita en horas de trabajo que permita que la persona se desarrolle profesionalmente, etc.
Lo más demandado son prácticas que nos ayuden a conciliar trabajo y familia, y ahí siempre podemos mejorar. La fórmula sigue siendo primero escuchar y después actuar. Sentido común.

Su política de RRHH tiene ya mucho que ver en la contratación de personal, ¿qué criterios aplican a la selección de personas?

La selección para nosotros es muy importante porque vamos a incorporar en el equipo una persona de futuro. Los contratos son indefinidos, porque cuando comenzamos un proceso es porque realmente contamos con esa persona para siempre (aunque ahora este modelo parece que ha quedado anticuado).

> "Es muy importante que los valores de la persona encajen con los de la empresa"

Por ello, el proceso desde que comenzamos la búsqueda hasta que se incorpora la persona es de media de unos 3-4 meses, y en caso de que no encontremos la persona adecuada no incorporamos a nadie. Es muy importante que los valores de la persona encajen con los de la empresa y que el proyecto al que se va a incorporar le resulte motivante.
Competencias como flexibilidad, trabajo en equipo o iniciativa son básicas. Este es el primer filtro que se aplica en una selección. Experiencia y formación pueden quedar relegadas a un segundo plano porque con el tiempo se pueden adquirir.

¿Qué beneficios y qué dificultades se derivan de la implantación de estas políticas en la organización?

Beneficios muchos, porque la persona se implica, se siente empresa, genera marca, participa y disfruta haciendo lo que hace. El ambiente y clima laboral es inmejorable. Eso se traduce en niveles de absentismo y rotación insignificantes.
En cuanto a dificultades, diría que es más una recomendación pero sí es importante implantar las medidas paso a paso con objetivos y condiciones claras.

¿Cómo se entiende desde Visual MS la flexibilidad?

Cuando hablamos de flexibilidad lo hacemos en el más amplio sentido de la palabra: flexibilidad horaria, geográfica, horario personalizado...
Alcanzar el nivel de flexibilidad que tenemos actualmente nos ha llevado cuatro años. Año tras año fuimos incorporando más flexibilidad, pero siempre con la premisa de que si la calidad del trabajo y satisfacción del cliente disminuía, parábamos el proyecto.

> "Hablamos de flexibilidad en el más amplio sentido de la palabra"

En este modelo basado en un diálogo continuo y abierto entre empresa y trabajadores ¿qué medidas concretas podría destacar?

Intentamos romper las diferencias entre las distintas vías de comunicación para crear una sola comunicación: la global. Para ello fomentamos herramientas como el espacio abierto -sin despachos- o el blog corporativo, que utilizamos todos con absoluta libertad.

Grupo Zeltia

Compromiso con la innovación, la divulgación y la investigación a través del "Observatorio Zeltia"

El proyecto de Zeltia comprometido con la ciencia y su divulgación, ha creado novedosos entornos y proyectos de diálogo con los diferentes grupos de interés involucrados en todos los procesos. Estos procesos pueden ser de descubrimiento, de investigación, de desarrollo, transferencia o de comunicación de aspectos científicos relevantes relacionados con la biotecnología aplicada a la salud humana. Esta es la razón de ser de Zeltia.

Desde ese punto de vista vienen desarrollando iniciativas de diversa índole que tratan de dar respuesta a las necesidades de nuestra sociedad en este ámbito. Zeltia es una compañía innovadora por naturaleza. Destina el 38,7% sobre cifra de ventas a I+D, siendo la empresa española que más dinero destina a este concepto en relación a sus empleados -aproximadamente 88.000 € por empleado, mientras la media española es 4.000 €-. La vocación de responsabilidad de Zeltia les impulsa a fomentar el conocimiento científico de la población, que es semilla del nuevo futuro que entre todos hemos de saber construir para España, según palabras de Fernando Mugarza.

Dar respuesta a las necesidades de la sociedad aplicando la biotecnología a la salud humana e impulsando así la "Innovación Responsable"

Jornada sobre "innovación Responsable" organizada por Forética y Zeltia

En el grupo entienden que no hay compromiso más relevante que el de trabajar por las nuevas generaciones, aportándoles un futuro asentado en valores y tan prometedor como sea posible. En su estrategia de RSE siguen las recomendaciones de la pirámide de Carroll. La pirámide tiene tres niveles que la empresa debe atender. El primero el del cumplimiento de la legislación. El segundo es "el desarrollo responsable" de la actividad -hacer las cosas bien- y el tercero, responder a lo que demanda la sociedad mediante la acción social, pero entendiendo ésta, no como filantropía o mecenazgo, sino como acciones estratégicas, a largo plazo, coparticipadas con otras organizaciones. Y todo ello vinculado a una comunicación transparente sobre buen gobierno corporativo, medioambiente, aspectos sociales y financieros de manera estandarizada.

Dentro de la acción social, entendida con una visión estratégica de largo plazo, trabajan en la difusión del conocimiento de la ciencia y de las investigaciones en marcha. En este contexto crearon hace 3 años el Observatorio Zeltia.
Pero además han incorporado la RSE en otros puntos de los procesos. Por ejemplo, tienen criterios de selección sociales para proveedores basados en indicadores de RSE. También están comprometidos con fomentar la transferencia tecnológica entre la universidad y la empresa privada.

Ficha técnica
Año de constitución 1939
Actividad Grupo Biofarmacéutico - Químico
Facturación 168 mill €
Número trabajadores 640

Aspectos clave de la iniciativa

Innovación. Gran apuesta por la investigación e innovación y el impulso de la Innovación Responsable

Compromiso. Con la divulgación y difusión a través del Observatorio Zeltia

Integración. La acción social y la I+D son los ejes de la RSE, entendidas ambas como palancas de desarrollo de la organización

"La innovación responsable es un concepto paralelo al desarrollo de la RSE y es un agente de cambio dentro de las empresas "

Fernando Mugarza Borque | Director de Comunicación y RSC

Mugarza es Doctor en Medicina, MBA, Master en Periodismo, Master en Dirección Médica y Gestión Clínica, Especialista en Medicina de la Industria Farmacéutica y Experto en RSE. Su vida está determinada por la sencillez, la alegría y optimismo, la ilusión y pasión por todo aquello que hace, la plena confianza en el propio ser humano y su entrega a los que le rodean.

¿Qué es para Zeltia la "Innovación Responsable"?
Innovación responsable no es solo creatividad o procesos, no es una revolución, sino que afecta a empresas de todos los tamaños y es voluntaria. Supone innovar en cualquier ámbito de una organización de una forma ética y ajustada a los principios de RSE. Es un concepto novedoso paralelo al desarrollo de la RSE, un agente de cambio dentro de las organizaciones y obedece a un sistema de gestión que incluye a todos los departamentos de la organización. Es un concepto que ha de impregnar a la cultura de la organización de que se trate (liderazgo innovador) y debe ser impulsada desde la cúpula directiva; es una palanca de generación de valor añadido, de mejora de la productividad y la competitividad de las empresas y está vinculada sobre todo al capital humano de las empresas. Al evolucionar al concepto de "innovación abierta" envuelve a todos los grupos de interés.

"Aplicamos los criterios de la RSE a la innovación"

¿Cómo la están impulsando?
Aplicamos los criterios de la RSE a la innovación en todas sus vertientes de gestión interna y externa con grupos de interés, aportando también valores estratégicos de acción social, todo ello con una comunicación transparente que incluyen aspectos financieros, sociales, medioambientales y de buen gobierno corporativo. La clave es que nuestros productos tratan de mejorar la calidad de vida de nuestra sociedad, y trabajamos para mejorar la salud y eso lo demostramos en ámbitos tan complejos como el cáncer.

"Es importante confiar en que la RSE aporta un valor añadido"

¿Con que objetivo nació el Observatorio Zeltia?
Zeltia puso en marcha en 2010 el "Observatorio Zeltia" con el objetivo de fomentar la innovación, la divulgación y el análisis de la información biotecnológica aplicada a la salud. Nace con la preocupación por la promoción de la educación y la formación científica y tecnológica, el estímulo de la labor investigadora, el fomento del talento y el impulso a la I+D+i en España. El "Observatorio Zeltia" se constituyó en torno a tres áreas principales de actuación: innovación, divulgación y análisis. Para ello el "Observatorio Zeltia" se ha rodeado de colaboradores de excelencia. Fruto de ello fue la creación de la "Cátedra de Innovación, Salud y Comunicación" con URJC y el Laboratorio de Nuevas Ideas de Comunicación.

"Es importante dejarse aconsejar por expertos"

¿Se han encontrado dificultades para sacar este observatorio adelante?
La verdad es que cuando sabes dónde quieres llegar, terminas por conseguirlo. Nosotros desde el principio tuvimos claro cuál era nuestro objetivo en este ámbito de la RSE y cómo podíamos contribuir a una demanda social patente, la divulgación científica, por ello solo hemos encontrado facilidades tanto internamente como externamente con nuestros "partner": Universidades, Escuelas de Negocio, Centros Académicos, Administración, Centro de Investigación, Empresas, Medios de Comunicación, etc. El reto es conseguir año tras año las expectativas crecientes que nos marcamos nosotros mismos.

¿Qué recomienda a una pyme del sector que quiera iniciar acciones de RSE?
Creo que lo más importante es confiar en ella, en que aporta un valor añadido indudable a la empresa de que se trate, tanto desde el punto de vista de resultados tangibles e intangibles como en satisfacción personal. Una vez tenido en cuenta esto, el siguiente paso es generar una cultura de RSE interna y externamente y desde luego participar en los foros de RSE donde se aprecian las buenas prácticas en esta materia, y muy importante, dejarse aconsejar y guiar por expertos acreditados y reconocidos.

08

El sector de la automoción en Galicia

8·1
Introducción

8·2
La industria de automoción a escala internacional

8·3
La industria de automoción en España

8·4
El sector de automoción en Galicia

8·5
Conclusiones y reflexiones finales

08

EL SECTOR DE LA AUTOMOCIÓN EN GALICIA

8·1 Introducción

La relevancia del sector de la automoción en términos de empleo y valor añadido es difícil de exagerar. La producción anual mundial de 80 millones de vehículos requiere el empleo de unos 11 millones de personas directamente ligadas a esa fabricación y a los componentes que la integran. Una cifra que equivale al 5% del empleo industrial en el mundo. Si a ello le unimos que cada puesto de trabajo directo en la automoción se apoya al menos en otros 5 puestos de trabajo indirectos, servicios e industria relacionada, como la del acero, aluminio, vidrio, plásticos, y textiles, el resultado es que más de 60 millones personas trabajan para la industria de automoción.

Las cifras anteriores han hecho del análisis del sector un asunto de crucial interés en la agenda política de muchos países, principalmente en aquellos cuya economía depende en gran medida de este sector. Un interés que ha tomado un nuevo impulso en los últimos tiempos. En el caso de Europa, la situación de debilidad extrema en la que se encuentra el sector tras seis años consecutivos de caídas en las ventas y una oleada de cierres de factorías y deslocalizaciones de centros de producción, ha llevado a la Comisión Europea a diseñar un plan específico Cars 2020 para evitar la destrucción de parte de los 12 millones de empleos que dependen del sector en toda Europa.

Sin duda, el sector de la automoción se halla inmerso en un escenario muy complejo. Por un lado, la demanda a escala global ha disminuido, especialmente en los mercados tradicionales. Por otro, la situación del mercado financiero ha dificultado el acceso a la financiación, lo que ha llevado a muchas empresas del sector a un problema de falta de liquidez. A esta coyuntura se añade el problema estructural de esta industria: el exceso de capacidad de producción. Un exceso que algunos informes cifran en el 30% en el caso de la industria europea.

Finalmente, no hay que olvidar que el sector de la automoción es un ejemplo típico de redes gobernadas por una gran empresa que organiza y coordina un conjunto de proveedores. La coordinación y organización de cada red está influenciada, además de por las estrategias competitivas del fabricante de vehículos en cada región y mercado, por el entorno sociopolítico e institucional específico en el que operan. Esta influencia de los gobiernos en el desarrollo del sector es clave. La implantación de políticas de incentivos fiscales y de estímulo a la inversión para el establecimiento de empresas en sus territorios o la reducción de sus costes operativos vía exención de tasas a la actividad, ayudas a la contratación... son claros ejemplos de la relación de esta industria con los gobiernos e instituciones. Por tanto, una acertada política industrial desde las diferentes administraciones puede en gran medida determinar la evolución del sector en este futuro próximo. El análisis de los datos del comportamiento del sector en estos últimos años debe servir como la base sobre la que asentar la reflexión de las medidas y el camino a seguir por empresas, instituciones y sociedad en general en este presente y futuro inmediato

8·2 La industria de automoción a escala internacional

8·2·1 Fabricación de vehículos. Producción y geografía productiva

La producción mundial de vehículos (turismos, vehículos comerciales ligeros, camiones y autobuses) ha experimentado una serie de cambios en estos últimos años, que reflejan una nueva geografía productiva del sector (tabla 1). Por un lado, a pesar de la crisis económica, la producción de vehículos en 2011 (79.989 miles de vehículos) es superior a la cifra previa a la crisis (año 2008). Una tendencia iniciada en 2010 y que recuperó las mejores cifras mundiales de producción del año 2007, con 73.153 miles de vehículos fabricados. Por otra parte, la región Asia-Pacífico ha adquirido una mayor importancia en la producción (50,7% del total mundial), principalmente a costa de la pérdida relativa de Europa.

Hay que destacar que las zonas tradicionales de producción (UE 15, EEUU y Japón) han retrocedido en el total de la producción mundial. No sólo eso: aun no han sido capaces de recuperar los volúmenes anteriores a la crisis. La Europa de los 15 ha perdido respecto al año 2007 un volumen de producción de 2,5 millones de unidades, al igual que EEUU, y en el caso de Japón 3 millones. La tabla 1 resume la producción por zonas geográficas y el peso de cada zona en la producción mundial.

Producción mundial de vehículos por zonas geográficas, 2007 - 2011 (Miles)

	2007		2008		2009		2010		2011	
		cuota		cuota		cuota		cuota		cuota
EUROPA	**22.846**	**31,20%**	**21.778**	**30,80%**	**17.010**	**27,60%**	**19.798**	**25,50%**	**21.070**	**26,30%**
UE 15	16.691	22,80%	15.174	21,40%	12.241	19,80%	13.797	17,80%	14.234	17,80%
AMÉRICA	**19.109**	**26,10%**	**16.886**	**23,90%**	**12.536**	**20,30%**	**16.367**	**21,10%**	**17.788**	**22,20%**
EEUU	10.781	14,70%	8.694	12,30%	5.709	9,30%	7.763	10,00%	8.654	10,80%
ASIA-PACÍF.	**30.656**	**41,90%**	**31.507**	**44,50%**	**31.753**	**51,50%**	**40.930**	**52,70%**	**40.574**	**50,70%**
JAPÓN	11.596	15,90%	11.576	16,40%	7.935	12,90%	9.629	12,40%	8.399	10,50%
ÁFRICA	**542**	**0,70%**	**586**	**0,80%**	**417**	**0,70%**	**515**	**0,70%**	**557**	**0,70%**
TOTAL	**73.153**		**70.757**		**61.716**		**77.610**		**79.989**	

Tabla 1 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OICA (Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles).

Una reflexión en profundidad de estos datos nos lleva a pensar qué otras zonas están siendo las protagonistas en este crecimiento y recuperación de la producción en estos últimos años. Si observamos la tabla 2 y nos fijamos en la producción de los países llamados emergentes o BRICS (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica) tenemos la respuesta.

Estos países aglutinan más del 35% de la producción mundial en 2011, con un total de 28,2 millones de unidades producidas. Frente a los 17,2 millones del 2008 y el porcentaje del 24%. Un incremento de 11 millones de unidades en sólo 4 años. Sin duda, el protagonista de este crecimiento es China, 9 millones de unidades más que en el año 2008 ponen al gigante asiático en el primer puesto de los productores de vehículos.

Producción mundial de vehículos por países ranking 2008 y 2011 (Miles)

2008			2011		
	unts.	%		unts.	%
Japan	11.576	16,40%	China	18.419	23,00%
China	9.299	13,10%	USA	8.654	10,80%
USA	8.694	12,30%	Japan	8.399	10,50%
Germany	6.046	8,50%	Germany	6.311	7,90%
S. Korea	3.827	5,40%	S. Korea	4.657	5,80%
Brazil	3.216	4,50%	India	3.927	4,90%
France	2.569	3,60%	Brazil	3.406	4,30%
Spain	2.542	3,60%	Mexico	2.680	3,40%
India	2.332	3,30%	Spain	2.354	2,90%
Mexico	2.168	3,10%	France	2.243	2,80%
Canada	2.082	2,90%	Canada	2.135	2,70%
Russia	1.790	2,50%	Russia	1.988	2,50%
UK	1.650	2,30%	Iran	1.649	2,10%
Thailand	1.394	2,00%	UK	1.464	1,80%
Turkey	1.147	1,60%	Thailand	1.458	1,80%
Iran	1.051	1,50%	Czech Rep.	1.200	1,50%
Italy	1.024	1,40%	Turkey	1.189	1,50%
Czech Rep.	947	1,30%	Indonesia	838	1,00%
Poland	946	1,30%	Poland	831	1,00%
Belgium	724	1,00%	Argentina	830	1,00%
Indonesia	601	0,80%	Italy	790	1,00%
Argentina	597	0,80%	Slovakia	640	0,80%
Slovakia	576	0,80%	Belgium	595	0,70%
South Africa	563	0,80%	Malaysia	534	0,70%
Malaysia	531	0,80%	South Africa	533	0,70%
Others	2.867	4,10%	Others	2.268	2,80%
Total	**70.757**		**Total**	**79.989**	

Tabla 2 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la OICA (Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles).

8·2·2 El mercado y su evolución

Con cifras del último año disponible, 2011, el mercado se está recuperando o, al menos, estabilizando su caída. Esta estabilización no ha sido igual para todas las áreas geográficas. Particularmente en el caso de los mercados tradicionales, el comportamiento ha sido dispar. Si bien EEUU está recuperando mercado, UE 15 y especialmente Japón no siguen esta pauta. Los países BRICS tienen en conjunto una evolución positiva, si bien el mercado chino se ralentiza en su crecimiento.

Ventas de vehículos a escala mundial años 2010 y 2011 (Miles)

	2011	% cuota	2010	% cuota	Variación 2010-2011
EUROPA	**19.782**	**25,20%**	**18.835**	**25,20%**	**5,00%**
EU 15	14.365	18,30%	14.371	19,20%	0,00%
Rusia	2.902	3,70%	2.110	2,80%	37,50%
Europa otros	2.515	3,20%	2.354	3,20%	6,80%
AMÉRICA	**20.113**	**25,60%**	**18.415**	**24,70%**	**9,20%**
NAFTA	15.597	19,90%	14.201	19,00%	9,80%
EEUU	13.041	16,60%	11.772	15,80%	10,80%
MERCOSUR	4.517	5,80%	4.213	5,60%	7,20%
Brasil	3.633	4,60%	3.515	4,70%	3,40%
ASIA	**30.269**	**38,60%**	**30.180**	**40,40%**	**0,30%**
China	18.505	23,60%	18.062	24,20%	2,50%
Japón	4.210	5,40%	4.956	6,60%	-15,10%
Corea del Sur	1.580	2,00%	1.556	2,10%	1,50%
India	3.298	4,20%	3.037	4,10%	8,60%
Asia otros[1]	2.676	3,40%	2.569	3,40%	4,20%
RESTO	**8.293**	**10,60%**	**7.243**	**9,70%**	**14,50%**
TOTAL	**78.457**		**74.673**		**5,10%**

[1] Indonesia, Malasia, Filipinas, Taiwan, Tailandia

Tabla 3 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ACEA (European Automobile Manufacturers Association).

En el caso particular de la UE 15, tomando una serie de datos más amplia (tabla 4), se observa como la recuperación respecto al inicio de la crisis no existe, no solo porque la tendencia sigue siendo negativa, sino porque las cifras del mercado en el año 2007 están muy lejos de ser alcanzadas.

Ventas de vehículos y turismos en la UE 15, 2007 - 2011 (Miles)

	2007	2008	2009	2010	2011	Variación 2007-2011
Vehículos	17.020	15.575	14.969	14.371	14.365	-15,60%
Turismos	14.364	13.153	13.299	12.555	12.347	-14,00%

Tabla 4 Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la ACEA (European Automobile Manufacturers Association).

8·3 La industria de automoción en España

La industria de automoción, formada por los fabricantes de vehículos y de componentes, supone en España el 6% del PIB y el 18% sobre el valor total de las exportaciones. Esta industria es un dinamizador de la economía española, tanto por su intensa capacidad de implicar a otras ramas productivas, como por su elevado efecto sobre la comercialización y otras actividades dentro del sector servicios.

Tanto el sector de fabricación de vehículos como la industria auxiliar se encuentran hoy en una etapa de ligera recuperación tras la pérdida de actividad sufrida como consecuencia de la crisis económica. Esta coyuntura, fruto de la situación económica internacional, no debe sin embargo ocultar las importantes fortalezas que caracterizan el sector de automoción en España.

La alta productividad y el alto nivel de cualificación de mano de obra especializada y una gestión industrial eficiente de las empresas del sector, le confieren a esta industria una posición de privilegio en el marco europeo. El sector en España se caracteriza por el alto nivel de tecnología, innovación e inversión en I+D. Además, las plantas tienen unos costes razonables, que les permiten competir con los bajos costes de otros países, y disfrutan de unos niveles de flexibilidad que les garantizan adaptarse a los cambios de demanda y un alto potencial de externalización favorecido por una red de proveedores situados en proximidad.

8·3·1 Datos básicos y evolución de los fabricantes de vehículos y de la industria de fabricación de componentes

Diversas empresas de fabricación de vehículos están presentes en España. En total, cuentan con diecisiete plantas de producción que emplearon a 58.195 trabajadores en el año 2011. Estas plantas, todas pertenecientes a empresas de capital extranjero, fabricaron 2,37 millones de unidades. Una cifra que situó a España como el noveno país en volumen de unidades producidas, el 2,9% de la producción mundial. La producción se destinó principalmente a la exportación (89%). En el caso específico de fabricación de turismos, el 83% de la producción española se destina al mercado de los países UE 15 (32% a Francia, 16% a Alemania, 11% al Reino Unido y 9% a Italia).

Datos básicos del sector de Fabricantes de vehículos en España

	2009	2010	2011
Nº de empresas instaladas en España	**10**	**10**	**9**
Nº de fábricas en España	**18**	**18**	**17**
Producción de vehículos	**2.170.078**	**2.387.900**	**2.373.074**
Producción de turismos	1.812.688	1.913.513	1.839.068
Producción de vehículos industriales	357.390	474.387	534.006
Exportación de vehículos	**1.883.175**	**2.079.782**	**2.121.068**
Exportación de turismos	1.555.149	1.658.341	1.642.578
Exportación de vehículos industriales	328.026	421.441	478.490
% Exportación total sobre producción total	**87**	**87**	**89**
% Exportación vehículos sobre la exportación española (valor)	*13*	*12*	*12*
% Importación vehículos sobre la importación española (valor)	7	4	4

Tabla 5 Fuente: ANFAC (Asociación Nacional de Fabricantes de Automóviles y Camiones).

Paralelamente, la industria de componentes constituye un agregado fundamental dentro de la industria de automoción española, sobre todo en términos de empleo. De cada 100 trabajadores asociados al sector de automoción, 77 estaban contratados por empresas de fabricantes de componentes: 191.005 personas en el año 2011. Igualmente importante es el valor de la producción, que alcanzó los 29.530 millones de euros en ese mismo año, situando a España en el sexto puesto a nivel mundial y tercero en el ranking europeo en producción de componentes, sólo por detrás de Alemania y Francia.

Los mayores productores mundiales de componentes están presentes en España, al igual que un numeroso grupo de empresas españolas, parte de ellas fuertemente internacionalizadas. La producción de componentes (tabla 6), además de abastecer a la industria española (41% del total destinado al mercado nacional), tiene como importante destino el suministro de las plantas situadas en Europa (48% del total de la producción). Por último, la industria española es una importante receptora de componentes, especialmente de los países europeos. En 2011, el valor de los componentes importados de estos países alcanzó los 20.300 millones de euros. Todos estos datos, ponen de relieve la importancia de la industria auxiliar española en la geografía productiva del sector en Europa y los fuertes lazos espaciales entre producción y mercado de la industria europea de fabricación de componentes.

El sector de fabricantes de componentes de automoción en España

	2006	2007	2008	2009	2010	2011
FACTURACION	**31.724**	**32.873**	**29.970**	**22.988**	**27.161**	**29.530**
- Exportaciones	17.362	17.878	17.318	13.373	16.258	18.612
- Suministro Nacional	14.362	14.995	12.652	9.615	10.903	10.918
- Industria Constructora	10.365	10.857	8.423	5.276	6.342	6.472
- Mercado de Recambio	3.997	4.138	4.229	4.339	4.561	4.446
IMPORTACIONES	**22.679**	**26.138**	**23.438**	**18.214**	**21.170**	**23.478**
- Industria Constructora	10.697	14.123	13.384	11.139	13.608	14.676
- Fabricantes de Componentes	10.451	10.428	8.453	5.450	5.839	7.100
- Mercado de Recambio	1.531	1.587	1.601	1.625	1.733	1.702
INVERSIONES	**2.126**	**1.164**	**929**	**416**	**1.222**	**1.890**
% sobre facturación	6,70%	3,54%	3,10%	1,81%	4,50%	6,40%
EMPLEO (Nº de trabajadores)	**247.645**	**245.664**	**208.766**	**169.936**	**179.045**	**191.005**

Datos en millones de euros

Tabla 6 Fuente: SERNAUTO (Asociación Española de Fabricantes de Equipos y Componentes para Automoción).

Una comparativa del sector en su conjunto (tabla 7) destaca la pérdida de empleo desde el año 2008, que no recupera las cifras de este año a pesar del repunte en 2011. Otros indicadores clave, como la inversión o la facturación, tienen un comportamiento diferente para cada uno de los subsectores. Las inversiones en el sector de fabricantes de componentes tienen un importante crecimiento, frente al descenso en los constructores de vehículos. Sin duda, la mayor responsabilidad de la industria auxiliar en la producción e I+D del contenido del producto final hacen que inversiones y facturación no tengan una pérdida tan acusada como en los fabricantes de vehículos. Asimismo, la pérdida de inversión en los fabricantes refleja una disminución de la industrialización de nuevos vehículos en nuestro país en este periodo.

Evolución de la facturación, inversiones y empleo en el sector de automoción (fabricantes de vehículos y fabricantes de componentes) en España, 2008 - 2011

	2008	2009	2010	2011
(A) FABRICANTES DE VEHÍCULOS				
FACTURACIÓN (Millones de euros)	**38.413**	**34.540**	**38.466**	**36.218**
INVERSIONES (Millones de euros)	1.385	995	n.d.	868
EMPLEO (Nº de empleados)	67.264	65.814	58.043	58.195
(B) FABRICANTES DE COMPONENTES				
FACTURACIÓN (Millones de euros)	**29.970**	**22.988**	**27.161**	**29.530**
INVERSIONES (Millones de euros)	929	416	1.222	1.890
EMPLEO (Nº de empleados)	208.766	169.936	179.045	191.005
TOTAL SECTOR AUTOMOCIÓN (A+B)				
FACTURACIÓN (Millones de euros)	**68.383**	**57.528**	**65.627**	**65.748**
INVERSIONES (Millones de euros)	**2.314**	**1.411**	**n.d.**	**2.758**
EMPLEO (Nº de empleados)	**276.030**	**235.750**	**237.088**	**249.200**

Tabla 7 Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de ANFAC y SERNAUTO.

8·3·2 El mercado de vehículos en España

El mercado de vehículos en España se ha visto claramente condicionado por la crisis económica. Si bien los diferentes planes de ayuda desde las administraciones han tenido impacto en la evolución de las matriculaciones, la tendencia ha sido claramente descendente (tabla 8). Estos planes han evolucionado desde 2008 de forma variable. El primer plan: PLAN VIVE (11/2008 a 05/2009) se fundamentó en la subvención a los intereses de la financiación. Este sistema no funcionó y se cambió por el Plan 2000E (05/2009 a 05/2010) que articuló ayudas directas a los compradores. Fue este último plan el que permitió amortiguar la caída de las ventas y que se tradujo en un ligero repunte en 2010 respecto a las cifras del 2009. El 2011, sin planes de ayuda a la compra, supuso el peor año en cifra de matriculaciones de los últimos años, en el que la suma de camiones, furgonetas, autobuses y turismos no alcanzó el millón de unidades, cifras no conocidas desde el año 1993.

Evolución de las matriculaciones por tipo de vehículo en España 2007 – 2011

	Camiones y furgonetas	Autobuses	Turismos	Total
2007	396.370	4.216	1.633.806	2.034.392
2008	220.539	3.869	1.185.438	1.409.846
2009	136.433	2.967	971.177	1.110.577
2010	145.093	2.593	1.000.010	1.147.696
2011	132.682	2.859	817.688	953.229

Tabla 8 Fuente: Elaboración propia a partir de la DGT (Dirección General de Tráfico).

Estos datos no han tenido una fuerte influencia para la industria de fabricantes de vehículos y componentes española, muy ligada a la evolución de los mercados exteriores, pero sí para el sector de comercializadores de vehículos español (concesionarios) y otras empresas relacionadas con la venta de vehículos.

8·4 El sector de automoción en Galicia

8·4·1 Introducción y datos relevantes

La facturación de la industria de la automoción equivale al 12% del PIB de Galicia y supone el 26% de las exportaciones totales de la Comunidad. El informe anual 2011 de CEAGA (Clúster de Empresas de Automoción de Galicia) destacaba el crecimiento de las cifras de exportación del sector, incrementándolas en un 1,6% respecto al año 2010, situándolas en 4.483 millones de euros. Además subrayaba el gran esfuerzo de internacionalización efectuado en especial por el sector de fabricación de componentes, que mejoró sus ventas a mercados consolidados, como Portugal, Francia, Alemania, Argentina, Reino Unido, Turquía y Bélgica.

En el presente capítulo, el sector de automoción de Galicia engloba a las empresas que depositan sus cuentas en alguno de los registros mercantiles de la Comunidad Autónoma y cuya actividad se desarrolla bajo los CNAEs siguientes:

SUBSECTOR 1: FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS
2910 - Fabricación de vehículos de motor

SUBSECTOR 2: FABRICACIÓN DE COMPONENTES
2931 – Fabricación de equipos eléctricos y electrónicos para vehículos de motor
2932 – Fabricación de otros componentes, piezas y accesorios para vehículos de motor

SUBSECTOR 3: FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS Y REMOLQUES
2920 – Fabricación de carrocerías para vehículos de motor; fabricación de remolques y semirremolques

SUBSECTOR 4: VENTA Y ALQUILER DE VEHÍCULOS
4511 - Venta de automóviles y vehículos de motor ligeros
4519 - Venta de otros vehículos de motor

SUBSECTOR 5: REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS Y VENTA DE RECAMBIOS
3317 - Reparación y mantenimiento de otro material de transporte
4520 - Mantenimiento y reparación de vehículos de motor
4531 - Comercio al por mayor repuestos y accesorios de vehículos de motor
4532 - Comercio al por menor repuestos y accesorios de vehículos de motor
4540 - Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y repuestos y accesorios
7711 - Alquiler de automóviles y vehículos de motor ligeros
7712 - Alquiler de camiones

Por tanto, en lo que sigue, el sector de automoción incluye, además de los fabricantes de vehículos y la industria de componentes, los subsectores de comercialización, reparación y mantenimiento; pero no a las empresas que, aun desarrollando su actividad en Galicia, sus cuentas no se depositan en sus registros mercantiles.

A efectos de análisis, el sector se dividió en cinco subsectores para analizar con mayor profundidad cada una de las actividades de la cadena de valor ligada al vehículo. La siguiente tabla resume la participación de cada uno de estos subsectores en el total del sector de la automoción en cuanto al número de empresas, empleados, ingresos de explotación y valor añadido bruto.

Participación de cada subsector en el total del sector de automoción en 2011

SUBSECTORES	Nº de Empresas	%	Nº de Empleados	%	Ingresos de Explotación (Mill. €)	%	Valor añadido Bruto (Mill. €)	%
FABRICACIÓN DE VEHÍCULOS	3	0,3	10.139	37,8	5.133	59,1	526	44,0
FABRICACIÓN DE COMPONENTES	30	2,7	4.711	17,5	1.315	15,1	282	23,6
FABRICACIÓN DE CARROCERÍAS Y REMOLQUES	21	1,9	1.023	3,8	97	1,1	29	2,4
VENTA Y ALQUILER DE VEHÍCULOS	312	28,0	5.013	18,7	1.322	15,2	176	14,7
REPARACIÓN Y MANTENIMIENTO DE VEHÍCULOS Y VENTA DE RECAMBIOS	752	67,4	5.965	22,2	824	9,5	184	15,4
SECTOR AUTOMOCIÓN	**1.115**	**100**	**26.851**	**100**	**8.691**	**100**	**1.196**	**100**

Tabla 9

La actividad del sector de la automoción en Galicia está fuertemente concentrada en los subsectores de fabricación de vehículos y componentes. La suma de ambos subsectores, que totalizan tan solo el 3% del total de las empresas, supone el 74,2% de los ingresos de explotación del total del sector y el 67,6% del valor añadido bruto generado.

El empleo, sin embargo, presenta una distribución más homogénea entre los subsectores. Exceptuando el subsector de fabricación de carrocerías, remolques y semirremolques, que tiene una menor participación en el sector, todos los demás presentan un alto peso relativo en el empleo de entre 17,7% y el 37,8%. En este aspecto, los subsectores relacionados con la venta y la postventa (subsector de venta y alquiler de vehículos y subsector de reparación y mantenimiento de vehículos y venta de recambios) aglutinan el 40,9% del total del empleo del sector.

Por último, el número de empresas está muy concentrado en los subsectores de venta y postventa, un total de 1.064 empresas pertenecen a estos dos subsectores (95,4% del total del sector). Evidentemente, observando el número de empresas y el empleo, estos dos subsectores se caracterizan por un pequeño tamaño, frente a las empresas de los sectores de fabricación, que superan los 150 empleados de media, y sin olvidar la importancia del fabricante de vehículos PSA que alcanza los 9.000 empleados.

Por otra parte, el número total de empresas de la muestra con estas condiciones de actividad y depósito de cuentas en registros mercantiles de Galicia son 1.115. Las principales magnitudes del sector se presentan en la siguiente tabla.

Datos del sector de automoción

NÚMERO DE EMPRESAS	1.115	VALORES ABSOLUTOS			TASA DE VARIACIÓN	
1- ACTIVIDAD		**2009**	**2010**	**2011**	**09/10 (%)**	**10/11 (%)**
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN (Mill. €)		9.408	9.453	8.691	0,48	-8,07
VALOR AÑADIDO BRUTO (Mill. €)		1.405	1.272	1.196	-9,52	-5,92
2-EMPLEO						
Nº DE EMPLEADOS		29.187	28.300	26.851	-3,04	-5,12
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN/EMPLEADO (Miles €)		322,3	334,0	323,7	3,63	-3,10
VALOR AÑADIDO BRUTO/EMPLEADO (Miles €)		48,2	44,9	44,6	-6,68	-0,85
COSTE LABORAL/EMPLEADO (Miles €)		31,7	29,9	30,8	-5,68	3,04
3-INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN						
ACTIVO NO CORRIENTE (Mill. €)		1.549	1.459	1.703	-5,79	16,70
PATRIMONIO NETO (Mill. €)		1.684	1.754	1.885	4,16	7,50
PASIVO (Mill. €)		3.159	3.076	2.976	-2,62	-3,27
		VALORES CENTRALES (MEDIANA)[1]				
4-RENTABILIDAD		**2009**	**2010**	**2011**		
MARGEN (%)		1,91	1,53	1,00		
RENTABILIDAD ECONÓMICA (%)		3,13	2,40	1,51		

[1] Se utiliza la mediana o valor central de las empresas de la muestra como indicador del sector por la diferencia de tamaño de las empresas de esta muestra. La mediana es el valor que deja a la izquierda y a la derecha el 50% de los valores de las empresas de la muestra.

Tabla 10

Si bien el análisis en profundidad de las cifras se realiza por subsectores, los valores agregados del conjunto de las empresas de la muestra arrojan datos interesantes para su discusión. Primero, la actividad ha caído en el año 2011 respecto al año 2010, tras una cierta estabilidad entre 2009 y el 2010. En este año 2011, el sector ha perdido un 8,07% de los ingresos de explotación respecto a 2010 y un 5,92% del valor añadido bruto generado. Por su parte, el empleo ha caído en aproximadamente 1.450 efectivos en 2011, lo que le ha permitido prácticamente mantener la productividad del año anterior (44.600 euros de valor añadido bruto por empleado). Los costes laborales por empleado han aumentado en torno al 3%.

El sector, a pesar de la caída de sus ingresos ha presentado unas buenas cifras de inversión en activos fijos en el último año, incrementando éstos en 244 millones de euros respecto al año anterior.. En cuanto a la financiación, los recursos propios están teniendo cada vez un mayor peso que los recursos ajenos: mientras los primeros incrementan en el total del periodo 2009-2011 en un 11,66%, los segundos se redujeron en un 5,89%.

Finalmente, los resultados económicos están sufriendo una continua caída, tanto en el margen como en la rentabilidad económica. La pérdida de ingresos no ha podido ir acompañada de una reducción de costes similar, disminuyendo el valor añadido bruto generado y arrastrando a los ratios económicos a unos valores preocupantes, el 1,00% de margen y el 1,51% de rentabilidad económica en este año 2011.

8·4·2 La fabricación de vehículos

El subsector de fabricación de vehículos de motor (CNAE 2910) en Galicia lo componen tres empresas: Uro Vehículos Especiales, S.A. (UROVESA), especializada en la construcción de vehículos especiales de gran tonelaje, Forcar S.A.U., dedicada a la maquinaria del sector forestal y Peugeot Citroën Automóviles España S.A. (PSA).

La importancia relativa de la actividad de PSA en términos de empleo (99,3%) y facturación (99,5%) respecto a las otras dos empresas hacen que los valores agregados de este sector y su análisis sea, en términos prácticos, el de este fabricante de automóviles localizado en Vigo.

Subsector fabricación de vehículos

NÚMERO DE EMPRESAS	3	VALORES ABSOLUTOS			TASA DE VARIACIÓN		
1- ACTIVIDAD		**2009**	**2010**	**2011**	**09/10 (%)**	**10/11 (%)**	**09/11 (%)**
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN (Mill. €)		5.639,00	5.587,70	5.132,70	-0,91	-8,14	-8,98
VALOR AÑADIDO BRUTO (Mill. €)		736,30	574,20	525,90	-22,01	-8,41	-28,57
2-EMPLEO							
Nº DE EMPLEADOS		11.795	11.142	10.139	-5,54	-9,00	-14,04
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN/EMPLEADO (Miles €)		478,1	501,5	506,2	4,90	0,95	5,89
COSTE LABORAL/EMPLEADO (Miles €)		37,7	37,0	37,2	-1,66	0,36	-1,31
3-INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN							
ACTIVO NO CORRIENTE (Mill. €)		630,0	541,1	754,2	-14,11	39,38	19,72
PATRIMONIO NETO (Mill. €)		861,1	901,1	1.021,8	4,65	13,39	18,66
PASIVO (Mill. €)		1.613,7	1.521,1	1.498,2	-5,74	-1,51	-7,16
		VALORES CENTRALES (MEDIANA)					
4-RENTABILIDAD		**2009**	**2010**	**2011**			
MARGEN (%)		1,52	1,07	1,86			
RENTABILIDAD ECONÓMICA (%)		3,47	2,51	3,82			

Tabla 11

La actividad del subsector ha sufrido una fuerte caída durante el periodo, consecuencia directa del descenso de la demanda de vehículos. Lo anterior se sustancia en una reducción de los ingresos de explotación (-8,98%) y especialmente en el valor añadido bruto generado por la actividad (-28,57%). Y no hay que perder de vista que las cifras aparecen expresadas en euros corrientes: las caídas serían mayores si descontásemos el efecto de la

inflación. La explicación a esta reducción de los indicadores de actividad está en la disminución de la demanda de vehículos. En el caso de PSA, esta contracción de la demanda se tradujo en la caída del número de unidades producidas, mientras que en el año 2009 la planta tuvo una producción de 379.000 vehículos, el año 2011 se fabricaron 355.500.

Esta reducción de la actividad ha traído consigo un ajuste del empleo en el subsector. Entre 2009 y 2011 se han perdido 1.600 puestos de trabajo, lo que representa un -14,04% en tasa de variación porcentual. Sin duda, las medidas de flexibilidad que se contemplan en este subsector ante las caídas de demanda han permitido este ajuste sin perjudicar los resultados. De hecho, la productividad laboral se incrementó en un 5,89% en estos años. Paralelamente, los datos señalan la moderación del coste laboral. De hecho, se ha reducido levemente, pasando de un coste por empleado de 37.700 euros en el año 2009 a los 37.200 euros en el año 2011.

En materia de inversión (activo no corriente o activo fijo), las cifras son desiguales en los años analizados. Mientras en el 2010 la inversión cayó respecto al año 2009, los datos del 2011 apuntan un cambio de tendencia. Se produce un notable aumento (+39,38%) y que dejan en el total de los tres años un saldo positivo. Esta inversión en activo fijo se materializa fundamentalmente en inmovilizado material e inmovilizado intangible y no ligadas a la actividad a corto plazo, sino a medio y largo plazo y pensando en nuevas instalaciones para la renovación de sus productos. En concreto, la industrialización para el lanzamiento de los nuevos vehículos Peugeot 301 y Citröen C-Elysée en el año 2012 está detrás de las cifras analizadas.

Los datos de financiación reflejan en qué medida el subsector recurre en proporción creciente a sus recursos propios (patrimonio neto) a costa de recursos ajenos (pasivo). Mientras los primeros se han incrementado en un 18,66%, los segundos se han reducido en un 7,16%. Por consiguiente, las inversiones en este periodo se han llevado a cabo prácticamente en su totalidad a través de los fondos propios de la empresa.

Finalmente, los resultados empresariales, tanto el margen como la rentabilidad económica, han presentado valores positivos, lo que avala la gestión y las capacidades de estas empresas para mantener ganancias en un contexto marcado por una clara caída de la demanda y la consecuente reducción de sus ingresos de explotación.

8·4·3 La industria de componentes

El subsector de fabricación de componentes (CNAE 2931 – Fabricación de equipos eléctricos y electrónicos para vehículos de motor y CNAE 2932 – Fabricación de otros componentes, piezas y accesorios para vehículos de motor) en Galicia, está principalmente integrado por un conjunto de empresas filiales que pertenecen a grandes multinacionales de capital extranjero; GKN Driveline, Benteler, Asientos de Galicia (Faurecia), MGI Coutier o Denso, Multinacionales de capital nacional; CIE Galfor o Gestamp y otras de menor tamaño de origen gallego; Copo Ibérica o Viza Automoción.

El número de empresas de la muestra analizada (30) se corresponde con el de las empresas que tienen su sede social en Galicia y en consecuencia presentan sus cuentas en alguno de los registros mercantiles de la Comunidad Autónoma. Por tanto, el estudio no ha analizado las empresas que aunque desarrollan una parte de su actividad en Galicia no depositan cuentas en la Comunidad. Esta característica de la muestra explica el porqué el número de empresas es inferior al que en otras fuentes de información se pueden presentar como sector de fabricantes de componentes. Si bien, esta condición de la muestra es la misma para todos los subsectores estudiados, tan sólo en el caso del subsector de fabricantes de componentes es relevante, ya que una parte importante de las plantas instaladas en Galicia pertenecen a multinacionales que presentan sus cuentas consolidadas con su matriz en registros mercantiles fuera de Galicia (Grupo Antolín, Maier Soc. Coop. o TRW, entre otras). Independientemente de lo expuesto anteriormente, la muestra analizada no presenta ningún sesgo en relación con las características de la actividad o empleo de las empresas que no figuran en la muestra.

Estas 30 empresas pertenecen tanto al primer nivel de suministro (Tier 1) como a otros niveles inferiores dentro de la cadena de valor del sector. Su facturación media es de 45,8 millones de euros anuales y tienen un tamaño medio de 170 empleados. La actividad y productos fabricados por estas empresas incluyen la integración modular de los asientos y la fabricación de todos sus componentes (espumas, armaduras o tejido), la fabricación

de múltiples elementos y partes metálicas (procesado de componentes para el bastidor y chasis, y la estampación de componentes para la carrocería), la producción de elementos mecánicos de transmisión, el ensamblado de sistemas térmicos y climatización o la transformación de diferentes componentes de plástico, termo-formados o *composites* entre otros.

Subsector fabricación de componentes

NÚMERO DE EMPRESAS	30
CIFRA DE VENTA MEDIA POR EMPRESA (Mill. €)	45,8
Nº DE EMPLEADOS MEDIO POR EMPRESA	170

	VALORES ABSOLUTOS			TASA DE VARIACIÓN		
1- ACTIVIDAD	**2009**	**2010**	**2011**	**09/10 (%)**	**10/11 (%)**	**09/11 (%)**
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN (Mill. €)	1.127,30	1.270,10	1.315,10	12,67	3,55	16,67
VALOR AÑADIDO BRUTO (Mill. €)	235,90	273,50	281,80	15,93	3,04	19,46
2-EMPLEO						
Nº DE EMPLEADOS	4.718	4.713	4.711	-0,11	-0,04	-0,15
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN/EMPLEADO (Miles €)	238,9	269,5	279,2	12,79	3,59	16,84
VALOR AÑADIDO BRUTO/EMPLEADO (Miles €)	50,0	58,0	59,8	16,05	3,09	19,63
COSTE LABORAL/EMPLEADO (Miles €)	31,0	31,9	32,9	2,90	3,13	6,13
3-INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN						
ACTIVO NO CORRIENTE (Mill. €)	405,2	401,4	420,4	-0,94	4,74	3,75
PATRIMONIO NETO (Mill. €)	291,5	313,6	325,0	7,55	3,66	11,49
PASIVO (Mill. €)	575,2	582,9	532,9	1,33	-8,58	-7,36

	VALORES CENTRALES (MEDIANA)		
4-RENTABILIDAD	**2009**	**2010**	**2011**
MARGEN (%)	3,74	4,94	4,68
RENTABILIDAD ECONÓMICA (%)	5,41	6,46	7,23

Tabla 12

La actividad del subsector de fabricación de componentes en Galicia ha seguido una evolución similar a la del subsector nacional en este periodo, con un fuerte crecimiento entre los años 2009 y 2010 y, en menor medida, entre 2010 y 2011. Este incremento de la actividad se refleja en un aumento de 187,8 millones de euros (+16,67%) en los ingresos de explotación. Estas cifras han venido acompañadas de unos mejores resultados de la actividad, aumentando el valor añadido bruto del subsector en un 19,46%. Una primera reflexión acerca de estos datos viene a confirmar que el subsector de fabricantes de componentes en Galicia ha diversificado su mercado, y, por tanto, ha conseguido una menor dependencia de la planta que el fabricante de vehículos PSA tiene en Vigo. De hecho, la caída de la actividad en esta planta no ha afectado a la actividad del subsector, que lejos de disminuir ha aumentado.

Respecto al empleo, el subsector ha mantenido el mismo número de trabajadores, lo que unido a la evolución de la actividad ha permitido incrementar los ratios de productividad, tanto en ingresos de explotación por empleado como en el valor añadido por empleado, que en dos años ha subido en un 19,63%. Los costes laborales han aumentado linealmente en estos años en porcentajes próximos al 3%, un incremento sin duda ligado a la negociación de los convenios en relación con los datos del Índice de Precios al Consumo.

Las inversiones en el subsector han conllevado un incremento de los activos fijos en un 3,75%. En valor absoluto, destaca este incremento en el año 2011 (19 millones de euros) y que supone el 1,5% respecto a la facturación del subsector en Galicia, cifras sin embargo muy inferiores a la inversión media del subsector a nivel nacional en ese mismo año (6,4%; tabla 6). Este dato de inversión es el que puede preocupar a medio plazo en la evolución positiva que ha tenido el subsector en estos años. No obstante, sería necesario realizar un análisis en mayor profundidad para conocer si este dato es debido a un factor de tipo estructural o simplemente coyuntural, motivado por la etapa del ciclo de vida en la que se encuentran los productos fabricados por estas empresas, en el que las fuertes inversiones ya se han hecho anteriormente en su etapa de lanzamiento o industrialización.

Finalmente, los resultados, tanto el margen como la rentabilidad han sido positivos en estos últimos años. El fuerte crecimiento de los ingresos en este periodo ha venido acompañado de unos resultados económicos que han duplicado este incremento de actividad. Mientras los ingresos han aumentado en un 16,67%, la rentabilidad económica ha duplicado este aumento porcentual situándolo en más del 30%.

8·4·4 Los fabricantes de carrocerías, remolques y semirremolques

Este subsector agrupa a las empresas con CNAE 2920: Fabricación de carrocerías para vehículos de motor; fabricación de remolques y semirremolques. Estas empresas se dedican al carrozado y adaptación de diferentes vehículos industriales destinados principalmente al transporte. Las 21 empresas de la muestra fabrican y realizan el montaje de carrocerías de chapa y aluminio, carrocerías *semitauliner* y *tauliner*, cajas isotérmicas y frigoríficas, basculantes y volquetes, adaptación de portacoches y portacubas y carrozados de autobuses y autocares.

En este estudio se ha decidido separar este subsector de los dos anteriores, a diferencia de otros trabajos que han incluido este subsector dentro de la fabricación de vehículos o dentro del de fabricación de componentes. Las características del subsector, muy ligado a la actividad de las empresas de transporte de mercancías y pasajeros, y por tanto con un mercado muy diferente a los dos anteriores, han motivado esta separación. En este subsector, destacan por volumen de facturación y empleo las empresas: Carrocera Castrosúa, S.A., Castro Carrocera, S.A., Unidad de Vehículos Industriales, S.A., Rodríguez López Auto, S.L., A.R. Pichel, S.A. e Incipresa, S.A.

Subsector fabricación de carrocerías, remolques y semirremolques

NÚMERO DE EMPRESAS	21
CIFRA DE VENTA MEDIA POR EMPRESA (Mill. €)	5,2
Nº DE EMPLEADOS MEDIO POR EMPRESA	49

	VALORES ABSOLUTOS			TASA DE VARIACIÓN		
1- ACTIVIDAD	**2009**	**2010**	**2011**	**09/10 (%)**	**10/11 (%)**	**09/11 (%)**
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN (Mill. €)	105,30	110,20	97,20	4,64	-11,76	-7,67
VALOR AÑADIDO BRUTO (Mill. €)	38,70	31,10	28,50	-19,59	-8,41	-26,35
2-EMPLEO						
Nº DE EMPLEADOS	1.060	1.042	1.023	-1,70	-1,82	-3,49
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN/EMPLEADO (Miles €)	99,3	105,7	95,0	6,45	-10,12	-4,33
VALOR AÑADIDO BRUTO/EMPLEADO (Miles €)	36,5	29,9	27,9	-18,20	-6,71	-23,68
COSTE LABORAL/EMPLEADO (Miles €)	25,6	25,7	26,2	0,39	1,95	2,34
3-INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN						
ACTIVO NO CORRIENTE (Mill. €)	25,5	26,0	27,5	-1,90	-3,29	-5,13
PATRIMONIO NETO (Mill. €)	46,9	46,0	44,5	-1,90	-3,29	-5,13
PASIVO (Mill. €)	44,8	55,9	49,4	24,85	-11,69	10,26

	VALORES CENTRALES (MEDIANA)		
4-RENTABILIDAD	**2009**	**2010**	**2011**
MARGEN (%)	6,61	0,63	-2,94
RENTABILIDAD ECONÓMICA (%)	4,89	0,69	-3,05

Tabla 13

Como muestra la tabla 13, la actividad ha sufrido una fuerte contracción en 2011. Los ingresos de explotación se han reducido en 13 millones de euros (-11,76%), situando al sector en cifras inferiores a las del 2009. Esta disminución de la actividad no ha venido acompañada de una reducción proporcional de los costes, ya que la pérdida de valor añadido bruto en el subsector, prácticamente ha cuadruplicado las de los ingresos de explotación. Estos datos han supuesto finalmente que el subsector presente en el año 2011 unos resultados negativos, tanto en el margen como en la rentabilidad económica. De hecho, en dos años el subsector ha pasado de tener una rentabilidad positiva del 4,89% a una negativa del -3,05% y que reflejan la situación delicada en la que se encuentran una buena parte de las empresas de este subsector.

La explicación de esta situación se halla en la caída de la actividad económica en general, que ha perjudicado al sector del transporte en particular y especialmente al de mercancías. Las empresas dedicadas al transporte de mercancías por carretera han sufrido una pérdida de tráficos y han reducido sus inversiones en la adquisición de nuevos vehículos y remolques. El análisis de las matriculaciones de camiones y autobuses en Galicia en este periodo pone de relieve la pérdida de mercado y actividad que las empresas del subsector de fabricación de carrocerías, remolques y semirremolques han tenido, ya que su mercado es, sobre todo, local y regional (tabla 14).

Matriculación de camiones y autobuses en Galicia 2009 – 2011

	Camiones	Autobuses	Total
2009	396.370	4.216	1.633.806
2010	220.539	3.869	1.185.438
2011	136.433	2.967	971.177

Tabla 14 Fuente: Elaboración propia a partir de la DGT (Dirección General de Tráfico).

En relación al empleo, el subsector ha mantenido los puestos de trabajo, lo que unido a la pérdida de valor añadido bruto ha repercutido en una pérdida de productividad laboral. Los costes salariales se han mantenido prácticamente estables, con un incremento total del 2,34% en dos años (incremento medio anual del +1,17%).

Los únicos datos relativamente positivos del subsector son los referidos a la inversión. A pesar de los malos resultados, la inversión ha supuesto el incremento del activo en 2 millones de euros.

8·4·5 Las empresas de venta y alquiler de vehículos

Este subsector está compuesto por las empresas de venta y alquiler de vehículos cuyos CNAEs son: (4511 - Venta de automóviles y vehículos de motor ligeros, 4519 - Venta de otros vehículos de motor, 7711 - Alquiler de automóviles y vehículos de motor ligeros y 7712 - Alquiler de camiones). Del total de las 312 empresas de la muestra analizada, el número de empresas dedicadas a la venta es de 295, siendo las de alquiler 17. La mayor parte de ellas, complementan su actividad principal de venta de una o varias marcas de vehículos con el servicio de asistencia y postventa para dichas marcas. Estas empresas forman parte de lo que es la red oficial de la marca en una determinada zona geográfica, estando por tanto su actividad estrechamente relacionada y sujeta a los acuerdos y contratos de concesión entre las marcas de los fabricantes de vehículos y estas empresas.

Subsector venta y alquiler de vehículos

NÚMERO DE EMPRESAS	312
CIFRA DE VENTA MEDIA POR EMPRESA (Mill. €)	5,05
Nº DE EMPLEADOS MEDIO POR EMPRESA	50

	VALORES ABSOLUTOS			TASA DE VARIACIÓN		
1- ACTIVIDAD	**2009**	**2010**	**2011**	**09/10 (%)**	**10/11 (%)**	**09/11 (%)**
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN (Mill. €)	1.728,90	1.648,50	1.322,00	-4,65	-19,81	-23,54
VALOR AÑADIDO BRUTO (Mill. €)	204,40	200,40	176,10	-1,94	-12,14	-13,84
2-EMPLEO						
Nº DE EMPLEADOS	5.428	5.314	5.013	-2,10	-5,66	-7,65
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN/EMPLEADO (Miles €)	318,5	310,2	263,7	-2,61	-14,99	-17,21
VALOR AÑADIDO BRUTO/EMPLEADO (Miles €)	37,7	37,7	35,1	0,17	-6,86	-6,71
COSTE LABORAL/EMPLEADO (Miles €)	29,0	29,9	30,8	2,94	3,04	6,07
3-INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN						
ACTIVO NO CORRIENTE (Mill. €)	291,4	292,2	298,4	0,27	2,11	2,39
PATRIMONIO NETO (Mill. €)	274,6	272,9	265,6	-0,64	-2,67	-3,29
PASIVO (Mill. €)	529,8	508,6	489,9	-4,01	-3,67	-7,53

	VALORES CENTRALES (MEDIANA)		
4-RENTABILIDAD	**2009**	**2010**	**2011**
MARGEN (%)	1,53	1,17	0,25
RENTABILIDAD ECONÓMICA (%)	3,29	2,92	0,53

Tabla 15

La actividad en el subsector ha experimentado una clara disminución en estos últimos años analizados. Los ingresos se han reducido en un 23,54%, al igual que el del valor añadido bruto (-13,84%). Esta caída de la actividad ha sido especialmente intensa en el año 2011, reduciendo en más de 300 millones los ingresos de explotación respecto al 2010.

Si observamos los datos del mercado de vehículos en España (tabla 8), el comportamiento del subsector en Galicia ha sido peor que el nacional. El subsector en la Comunidad Autónoma no ha sido capaz en el año 2010 de mantener la actividad, a pesar del leve aumento del número de vehículos vendidos en España en ese año respecto al 2009 (+3,3%).

El subsector ha reducido el número de empleados en más de 400 entre 2011 y 2009, ajuste que no le ha permitido mantener los ratios de productividad. De hecho, el valor añadido por empleado ha caído respecto al 2009 y especialmente los ingresos de explotación por empleado (-17,21%). Paralelamente, los costes laborales por empleado no se han reducido, sino que han mantenido un incremento lineal del 3% aproximadamente en cada año.

Todos estos factores están llevando al subsector a una continuada caída de sus resultados, que en el 2011 se han mantenido apenas en valores positivos. La mala situación económica en España y la ausencia de ayudas por parte de las administraciones a la adquisición de vehículos en este año 2011 ha llevado al subsector a una situación límite. Un análisis individualizado de los resultados destaca que 130 empresas (el 41,2% de la muestra) han presentado una rentabilidad económica negativa en este último año. Este mismo análisis sólo presentaba 71 empresas en esta situación negativa en el 2009 (el 22,8%).

8·4·6 Las empresas de reparación y mantenimiento de vehículos y venta de recambios

Este subsector incluye todas las empresas relacionadas con el mantenimiento y la reparación de vehículos (CNAE 4520 - Mantenimiento y reparación de vehículos de motor; 511 empresas, CNAE 3317 - Reparación y mantenimiento de otro material de transporte; 15 empresas y CNAE 4540 - Venta, mantenimiento y reparación de motocicletas y repuestos y accesorios; 36 empresas) y las empresas que comercializan los recambios, tanto al por mayor como al por menor (CNAE 4531 - Comercio al por mayor de repuestos y accesorios de vehículos de motor; 86 empresas y CNAE 4532 - Comercio al por menor de repuestos y accesorios de vehículos de motor; 104 empresas).

Si bien este subsector es heterogéneo en cuanto a los distintos CNAEs que abarca, las actividades de todas las empresas están muy relacionadas. En particular, los CNAEs 4520, 3317 y 4540 tienen la misma actividad; el mantenimiento y reparación, con la única diferencia del tipo de vehículo en el que se especializan. Por otro lado las empresas de los CNAEs 4531 y 4532 tienen una fuerte relación como cliente-proveedor, de manera que la actividad de las empresas clientes (reparadoras y mantenedoras de vehículos) repercuten de forma directa en la de las empresas proveedoras (comercializadoras de repuestos y accesorios). Esto hace que el subsector comparta características relativamente homogéneas en cuanto a actividad y empleo. La muestra de 752 empresas se caracteriza por ser en su mayoría microempresas, con un tamaño medio de 8 empleados y una facturación anual de 1,13 millones de euros. Unos datos que además indican la gran atomización de este subsector y las repercusiones que esta característica tiene: escaso poder de negociación con proveedores, dificultad para afrontar inversiones, acceso a la financiación...

Subsector reparación y mantenimiento de vehículos y venta de recambios

NÚMERO DE EMPRESAS	752
CIFRA DE VENTA MEDIA POR EMPRESA (Mill. €)	1,13
Nº DE EMPLEADOS MEDIO POR EMPRESA	8

	VALORES ABSOLUTOS			TASA DE VARIACIÓN		
1- ACTIVIDAD	**2009**	**2010**	**2011**	**09/10 (%)**	**10/11 (%)**	**09/11 (%)**
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN (Mill. €)	807,80	836,70	823,50	3,58	-1,57	1,95
VALOR AÑADIDO BRUTO (Mill. €)	190,20	192,50	184,10	1,19	-4,37	-3,23
2-EMPLEO						
Nº DE EMPLEADOS	6.186	6.089	5.965	-1,57	-2,04	-3,57
INGRESOS DE EXPLOTACIÓN/EMPLEADO (Miles €)	130,6	137,4	138,1	5,23	0,47	5,73
VALOR AÑADIDO BRUTO/EMPLEADO (Miles €)	30,7	31,6	30,9	2,81	-2,38	0,36
COSTE LABORAL/EMPLEADO (Miles €)	24,5	25,7	26,5	4,94	3,43	8,54
3-INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN						
ACTIVO NO CORRIENTE (Mill. €)	197,1	198,8	202,7	0,85	1,96	2,83
PATRIMONIO NETO (Mill. €)	209,4	220,1	228,3	5,11	3,72	9,02
PASIVO (Mill. €)	395,8	408,0	405,6	3,07	-0,59	2,46

	VALORES CENTRALES (MEDIANA)		
4-RENTABILIDAD	**2009**	**2010**	**2011**
MARGEN (%)	3,28	2,90	1,94
RENTABILIDAD ECONÓMICA (%)	4,38	3,86	2,52

Tabla 16 Fuente: Elaboración propia a partir de la DGT (Dirección General de Tráfico).

La evolución de la actividad en este subsector ha sido desigual en estos años. Aunque si bien en el año 2010 experimentó un incremento, reflejado en el aumento de los ingresos de explotación respecto al año 2009 de casi 30 millones de euros, en el 2011 ha reducido estos ingresos de la actividad en 13 millones de euros respecto al 2010. El balance final en estos tres años analizados es el aumento de la actividad, con un incremento de un 1,95% en los ingresos de explotación. Estos datos son realmente positivos si tenemos en cuenta que la mala situación económica que ha afectado de manera muy negativa al subsector de las reparaciones y el mantenimiento de vehículos en España. Según la Federación Española de Empresarios Profesionales de Automoción (CONEPA), entre los años 2009 y 2011 la actividad en los talleres españoles se ha reducido entre un 11% y 19%. La explicación a esta situación la encuentran en la enorme caída de las operaciones de mantenimiento, salvada en parte por el aumento de las operaciones de reparación de un parque automovilístico cada vez más envejecido; y en el aumento del intrusismo, tanto por parte de talleres que no cumplen las obligaciones legales como por trabajadores que realizan la actividad en situación de economía sumergida.

Los datos de actividad del subsector en Galicia más preocupantes son los relativos al valor añadido bruto, ya que el aumento del 2010 ha sido menor que el de los ingresos de explotación y sobre todo porque en el 2011 han disminuido en porcentaje el doble que los ingresos de explotación. En resumen, para todo el periodo analizado, a pesar del aumento de los ingresos de explotación en un 1,95%, el valor añadido bruto ha experimentado una reducción del 3,23%. La consecuencia inmediata se está dejando ver en la continua caída de los resultados, tanto en el margen de la actividad sobre los ingresos de explotación como en el de la rentabilidad económica, que ha situado al sector en el año 2011 en una rentabilidad del 2,52%. Un análisis en profundidad de los resultados del ejercicio 2011, destaca que 276 empresas de la muestra (el 36,7% del total de estas empresas) tuvieron una rentabilidad económica negativa, 70 más que en el año 2010 y 113 más que en el año 2009. Unos datos similares a la situación a nivel nacional, en la que en estos últimos años más de 2.500 empresas del subsector se hayan visto obligadas a cerrar o a cambiar de titular y que casi 4.800 empresas más temen por su supervivencia a corto y medio plazo.

Los datos de empleo en las empresas analizadas muestran una reducción tanto en el 2010 y 2011. Sin embargo, el coste laboral por empleado se ha incrementado en el 8,54%.

8·5 Conclusiones y reflexiones finales

El análisis de los datos del sector en Galicia en el periodo 2009-2011 pone de relieve la complicada situación por la que está pasando una gran parte de las empresas del sector, debido fundamentalmente a la crisis económica en la que estamos inmersos. La reducción de la actividad en estos años, medida en términos de ingresos de explotación y valor añadido bruto generado, ha supuesto un ajuste del empleo y una reducción del margen y de la rentabilidad económica del sector en su conjunto. Sin embargo, no todos los subsectores que forman la cadena de valor del vehículo se han comportado de la mima forma. La situación coyuntural ha afectado de manera menos intensa a los fabricantes de vehículos y componentes que a los sectores relacionados con la venta y la postventa. Los complejos lazos con el mercado, en el que la situación del sector depende desde aspectos puramente ligados al mercado de consumo regional hasta decisiones globales tomadas por empresas multinacionales a miles de kilómetros de Galicia, dejan entrever en qué medida las soluciones para cada subsector van a ser diferentes y en qué grado gran parte de los decisores tienen una capacidad limitada de actuación en la mejora del sector.

Con el ánimo de centrar y especificar las posibles actuaciones para el sector, las conclusiones y recomendaciones tanto para gerentes como para los decisores de políticas públicas y agentes sociales se harán específicamente para cada uno de los cinco subsectores en los que hemos dividido el sector:

a) Subsector fabricación de vehículos: Es el subsector de mayor importancia en términos de empleo (37,8% del total del sector) y actividad (59,1% de los ingresos totales de explotación). Analizar este subsector equivale en la práctica analizar el fabricante de vehículos Peugeot Citroën Automóviles España S.A. (PSA). La actividad de este centro de producción perteneciente a la Multinacional francesa depende en gran medida del consumo del mercado internacional. En este sentido, las posibles actuaciones de las administraciones públicas regionales o estatales en materia de incentivo a la adquisición de vehículos no tienen apenas influencia en la mejora de los datos de actividad de la planta y por extensión en la del subsector.

Ahora bien, la planta de Vigo forma parte de la red internacional de producción de la multinacional. Las tensiones directivas asociadas al proceso por el que se define la estrategia de fabricación, el reparto de producción entre las filiales y la consiguiente asignación de recursos a cada planta, reflejan con precisión la competencia que subyace entre las plantas de un mismo grupo multinacional. En este contexto de competencia intra-corporativa, la productividad es un aspecto clave a la hora de optar a fabricar un nuevo modelo o a mantener la cuota de producción de los existentes.

Por tanto, las ayudas para la implantación de herramientas que mejoren los ratios de ingresos de explotación por empleado y para inversiones en instalaciones y medios productivos enfocadas a la mejora de la eficiencia, pueden ser las acciones que permitan dejar a la planta en una situación de ventaja respecto a plantas alternativas a la producción del vehículo. En este sentido, la orientación de las políticas públicas no debe alinearse tanto —aun siendo importantes— con la reducción de costes operativos (rebajas fiscales, subvenciones a la contratación,...) como con la generación de capital humano, tecnología y capacidades organizativas que estimulen esta productividad.

Finalmente, la búsqueda de la flexibilidad laboral para adaptarse a los cambios en la demanda, debe ir acompañada y facilitada por unos acuerdos razonables con los agentes sociales que garanticen la paz social.

b) Subsector de fabricación de componentes: Aun considerando que muchas de las empresas de este subsector que realizan su actividad en Galicia no están incluidas en el análisis, por no presentar sus cuentas en la Comunidad Autónoma, es el segundo subsector en importancia en actividad, sobre todo en el de valor añadido bruto generado (23,6% del total del sector) y tiene un importante peso en el empleo total (17,5%). El estudio de los resultados destaca la favorable evolución del subsector en este periodo 2009-2011, con un aumento de los ingresos de explotación y especialmente de los resultados, tanto del margen como de la rentabilidad económica.

El subsector, aun estando muy ligado a la actividad de la planta de PSA, ha sabido diversificar su mercado, un mercado que cada vez es más global, y que la industria de componentes en Galicia debe explotar,

especialmente las empresas más pequeñas y de capital gallego. En este sentido, la internacionalización debe ser uno de sus ejes prioritarios, considerando en esta estrategia mercados que están cada vez más en países menos tradicionales en el sector (México, Brasil, Marruecos o Turquía entre ellos). Las políticas de apoyo a esta internacionalización desde la Administración Autonómica deberían facilitar el proceso en el corto plazo.

Por otro lado, el aumento de la subcontratación por parte de los fabricantes de vehículos hacia los proveedores está dando un mayor peso a este subsector en la fabricación de los vehículos, una oportunidad que han sabido aprovechar los fabricantes de componentes, pero que también le supone grandes retos. Especialmente, la necesidad de inversiones para poder asumir tanto la investigación y desarrollo de nuevos productos, continuamente demandados en esta industria, como para afrontar su industrialización. Si bien, la financiación de estas inversiones para muchas de las empresas de fabricación son relativamente asumibles, ya que muchas de ellas son filiales de grandes grupos multinacionales con importantes recursos y capacidades propias, es más difícil para las empresas de menor tamaño y que normalmente se encuentran en niveles inferiores de la cadena de valor. Para estas empresas de menor tamaño, en su mayoría locales, es necesario garantizar líneas de crédito para inversiones en intangibles y en tangibles, especialmente en instalaciones productivas que les permitan seguir manteniendo el nivel competitivo necesario para sobrevivir en esta industria tan exigente en términos de innovación y eficiencia.

Por último, en esta industria global, se debe definir qué papel quiere jugar el subsector en Galicia. Hemos sido testigos de la deslocalización en estos últimos años de empresas como Valeo, Treves, Prevent, Draka Cables o Michel Thierry, y de la pérdida de producción de algunas empresas que han apostado por el Norte de Portugal para la fabricación de algunos componentes. Decisiones empresariales de deslocalización de actividades que tienen un patrón común, todas ellas intensivas en mano de obra, y que frente a otras zonas geográficas, Galicia no puede competir. Por tanto, la apuesta y los esfuerzos del subsector en Galicia deben centrarse en atraer y favorecer inversiones en actividades intensivas en capital y de valor añadido. En este sentido, las ayudas al sector deben de priorizar a empresas y proyectos con este criterio que podemos definir de mayor contenido tecnológico y descartando otros criterios de volumen de facturación o número de empleados.

c) Subsector fabricación de carrocerías, remolques y semirremolques: Es el subsector de menor importancia relativa, supone tan sólo el 1,1% de los ingresos del sector de automoción y el 3,8% del empleo, si bien supone 1.023 empleos. La evolución en este periodo ha sido claramente negativa, llegando en el año 2011 a presentar un margen y una rentabilidad negativa, esta última del -3,05%. La fuerte dependencia de la actividad de transporte, y especialmente de las empresas de transporte gallegas, ha llevado al subsector a una situación difícil en estos años.

Las empresas del subsector, con un pequeño tamaño y una gran dificultad por tanto para reducir sus costes en relación a la bajada de los ingresos, no dejan atisbar a corto plazo una salida de este escenario. Esta situación coyuntural puede ser mitigada con medidas temporales de flexibilidad laboral y en la devolución de deuda financiera entre otras, ya que en el inicio del periodo, las empresas del subsector tenían una estructura de costes y una gestión que permitía presentar unos resultados globales que suponían una rentabilidad económica del 4,89%. El volumen de empleo que tiene el sector debe poner en alerta a todos los agentes implicados para la búsqueda de soluciones que permitan, entendemos de forma temporal y excepcional ajustar esta disminución de los ingresos para volver a las cifras del 2009 o alcanzar las del 2010 (casi de punto de equilibrio).

d) Subsector de venta y alquiler de vehículos: Este subsector representa en torno al 15% del total de la actividad del sector de automoción en Galicia, y el 18,75% en términos de empleo, con 5.013 trabajadores en las 312 empresas dedicadas a la venta y alquiler. La actividad, empleo y resultados ha sufrido una caída en este periodo 2009-2010, pero especialmente intensa en el año 2011, con una reducción de 300 millones de euros en ingresos respecto al año 2010.

La caída de las matriculaciones a nivel nacional y autonómico, están llevando al subsector a niveles de inicio de los 90. La mala situación económica ha coincidido en el año 2011 con la ausencia de ayudas por parte de las administraciones a la adquisición de vehículos. Las cifras hablan por sí solas, en el momento actual y en el futuro inmediato, los planes de ayuda son clave para poder atenuar en parte la fuerte caída del mercado. El debate de estos planes de incentivos a la compra está ya en una fase madura. Por una parte, tenemos claro que los nuevos planes deben de ir por la vía de ayuda directa a los compradores y no a la subvención a los

intereses y por otra, que las cuantías de la ayuda deben ser revisadas al alza, tanto las nacionales como las que tienen que ver con la aportación de las administraciones autonómicas.

En este sentido, las asociación de fabricantes (ANFAC) y de concesionarios (Faconauto y Ganvam), destacan el impacto positivo que el aumento de las matriculaciones tiene en los ingresos del estado y autonomías vía impuestos. Estiman que por cada 100.000 coches de demanda adicional en el segmento de clientes particulares (el principal beneficiario de las ayudas a la compra) las arcas públicas aumentan sus ingresos en 320 millones de euros. Por tanto, en este último plan, con ayuda del gobierno de 1.500 euros por vehículo (500 aportados por el gobierno y 1.000 por los fabricantes) y otros 500 euros facilitados por las comunidades autónomas que decidieron participar, podemos afirmar que aun hay un mayor margen para un mayor incentivo que permita superar los 300.000 vehículos que se acogieron a este último plan.

e) Subsector reparación y mantenimiento de vehículos y venta de recambios: A este subsector dedicado a la postventa pertenecen 752 empresas (67,4% del total del sector de automoción gallego), representa el 9,5% de los ingresos totales del sector y el 22,2% del empleo (5.965 trabajadores). El subsector en estos tres años se ha comportado de manera diferente en términos de actividad y resultados, si bien los ingresos de explotación se han prácticamente mantenido en el periodo, el valor añadido generado y los resultados han sufrido una caída moderada en relación al subsector a nivel nacional.

Estos datos a nivel gallego son positivos comparativamente, ya que el subsector a nivel nacional ha reducido su actividad entre un 11% y un 19%, si bien para parte de las empresas gallegas la situación es crítica (el 36,7% de las empresas presentaron en 2011 resultados negativos). Esta situación de parte de estas empresas llevará al cierre y ajuste de un subsector muy atomizado, que puede ser positivo ante unas expectativas inciertas a corto plazo, ya que si bien los ingresos por el mantenimiento se reducirán a los obligatorios, las reparaciones tienden a aumentar por el envejecimiento del parque de vehículos.

Finalmente, la gran preocupación de este subsector está en el aumento de la competencia desleal y el intrusismo, no solo el que se realiza por particulares en situación de economía sumergida, sino también por el incumplimiento de muchos de los talleres con las obligaciones legales para desarrollar la actividad. En este sentido, es especialmente importante que las autoridades competentes se impliquen y hagan cumplir la legislación existente. Esta medida de incremento del control e inspección por parte de las administraciones permitirá que el subsector recupere una gran parte de la actividad e ingresos en manos de intrusos y competidores desleales.

Un futuro próspero para el sector de la automoción en Galicia pasa, en primer lugar, por seguir apostando por lo que hasta ahora ha funcionado en su núcleo central: la planta de PSA. Hablamos de la productividad y eficiencia en los procesos de producción, la calidad en la fabricación y la paz social.

Afortunadamente, el clúster inicialmente conformado alrededor de la planta tiene hoy un alcance que va mucho más allá. Y que tiene buenas perspectivas tanto de crecimiento como de atractividad para nuevas empresas que se centren en componentes con mayor contenido tecnológico y, por tanto, mayor valor añadido. Para eso es fundamental garantizar oferta de suelo competitivo a corto y largo plazo, mejorar sustancialmente en los aspectos logísticos y profundizar en lo que se refiere a las estrategias cooperativas y sinergias en formación e I+D+i en centros tecnológicos vinculados al clúster de la automoción y la propia Universidad de Vigo.

Jesús F. Lampón Caride
Santiago Lago Peñas
REDE y Universidade de Vigo

09

Los factores críticos para la competitividad. ¿Alguna novedad a la vista?

9·1
Introducción

9·2
Los indicadores de competitividad ex-ante

9·3
Los indicadores de competitividad ex-post

09

LOS FACTORES CRÍTICOS PARA LA COMPETITIVIDAD. ¿ALGUNA NOVEDAD A LA VISTA?

9·1 Introducción

El año 2012 ha sido el quinto de la profunda crisis económica en la que nos hallamos inmersos. De una virulencia e intensidad que supera las previsiones iniciales más pesimistas, ha hecho de lo económico el vector principal de preocupación de los ciudadanos. El fortísimo incremento del paro, los recortes en gastos públicos y subidas impositivas y el deterioro en la capacidad adquisitiva de los hogares reclaman soluciones urgentes y de corto plazo que desbordan ya no las competencias autonómicas, sino las estatales. Con las políticas de demanda en manos de autoridades monetarias y fiscales comunitarias, lo que se puede hacer a escala autonómica es limitado. Entre lo que sería factible aparece el refuerzo de las medidas de financiación empresarial desde el IGAPE, especialmente a emprendedores; la minimización del ajuste fiscal, agotando al máximo el margen fijado por el Consejo de Política Fiscal y Financiera; y la siempre difícil generación de confianza, con mensajes claros y realistas, cumplimiento estricto de compromisos, y una planificación estratégica que genere ilusión.

Al contrario, en las políticas de oferta, las que determinan el potencial de crecimiento y desarrollo en el largo plazo el margen sí es sustancial. También para los gobiernos autonómicos. En este capítulo nos centramos precisamente en esos factores determinantes de la estructura y potencial económicos. La atención se centra en el último quinquenio, a fin de contemplar cómo la crisis ha afectado a la economía gallega.

9·2 Los indicadores de competitividad ex-ante

La inversión en I+d+i

Uno de los factores que ha ganado un notable protagonismo en los estudios sobre los determinantes del éxito económico de un territorio es la I+D+i, que engloba la inversión en investigación y desarrollo (I+D), pero también la "i" pequeña, la innovación de las empresas. Sintetizando nuestro diagnóstico estructural y planteado en perspectiva comparada, Galicia se encuentra en una posición intermedia en España, si bien alejada de los polos más innovadores: Madrid, Cataluña, País Vasco y Navarra. En la terminología de la Comisión Europea, el sistema gallego de innovación de Galicia se encuentra en la segunda división de países que, a su vez, se sitúan lejos de las divisiones integradas por los "líderes innovadores" y por los que presentan un "Resultado promedio".

Las cifras del cuadro 1 recogen la inversión en I+D desde el año 2000 hasta 2011, último disponible. Los datos muestran un incremento significativo en el esfuerzo en Galicia hasta 2007 en términos absolutos y comparados con España. Además, la mejora es especialmente relevante en el ámbito empresarial, que era la parte más débil. En 2008 mantenemos el esfuerzo en términos de PIB, pero las empresas comienzan un ajuste a la baja más intenso que en el resto de España. En 2009 retrocedemos en todos los indicadores, perdemos peso en España (seguimos muy lejos de nuestro peso en PIB y población) y las empresas gallegas aplican tijeras en su partida para I+D con mayor intensidad. La situación se mantiene en 2010. Finalmente, el año 2011 muestra algunos ligeros cambios, tanto positivos como negativos. Entre los primeros, aumenta ligeramente el gasto en I+D empresarial en términos de PIB y de participación sobre el total español, lo que nos permite avanzar una décima también en la cuota gallega en la I+D española. Sin embargo, la primera columna revela los efectos de los ajustes presupuestarios en la I+D pública. Incluso ante la tímida recuperación de la I+D privada, cae de nuevo la inversión en términos de PIB gallego.

Es decir, si en la primera fase de la crisis (2008-2010) son las empresas las que recortan, a partir de 2011 es el sector público quien lo hace. Ya en el informe del año pasado preveíamos las consecuencias negativas de estos ajustes y que cuando tuviésemos datos para 2011 y 2012 veríamos caer el gasto en I+D en Galicia por debajo del 0,90% del PIB. Con los datos para 2011 se confirma el escenario.

Al lado del gasto en I+D aparece la inversión en innovación realizada por las empresas gallegas[1] (Cuadro 2). Según el INE, en 2011 las empresas gallegas fueron responsables del 3,74% del gasto total en innovación, un gasto en caída profunda y continua desde 2007, cuando este porcentaje era del 5,3%, equilibrado con el peso de Galicia en el PIB español. En todo caso, es verdad que con datos globales para el trienio 2009-2011 Galicia mantiene un porcentaje de empresas innovadoras próximas a su peso en PIB; y de hecho está por encima cuando hablamos de innovaciones de tipo tecnológico. Por consiguiente, no es tanto que las empresas estén abandonando las actividades innovadoras, sino que reducen la intensidad del esfuerzo más que en otras partes de España.

En resumen, la recesión económica está teniendo un coste en el terreno del esfuerzo en I+D e innovación sustancialmente superior en Galicia que en el resto de España en su conjunto, con lo que ello conlleva para los fundamentos económicos a largo plazo de su estructura productiva.

Inversión en I+D en Galicia

AÑO	Inversión/PIB (Todos los sectores)	% sobre España (Todos los sectores)	Inversión/PIB (Empresas)	% sobre España (Empresas)
2000	0,64%	3,70%	0,21%	2,20%
2007	1,03%	4,20%	0,57%	4,10%
2008	1,04%	4,00%	0,50%	3,50%
2009	0,96%	3,60%	0,42%	3,10%
2010	0,96%	3,60%	0,43%	3,20%
2011	0,93%	3,70%	0,45%	3,42%

Cuadro 1 Fuente: Contabilidad Regional de España 2000-2011 y Estadística sobre Actividades de I+D (varios años). INE (www.ine.es).

[1] Las actividades innovadoras son toda clase de actividades científicas, tecnológicas, de organización, financieras y comerciales, incluyendo la inversión en nuevo conocimiento, que conducen real o potencialmente a la puesta en marcha de innovaciones. A partir de esta definición se pueden distinguir dos tipos de innovaciones: innovaciones tecnológicas e innovaciones no tecnológicas. Las innovaciones tecnológicas comprenden los productos (bienes o servicios) y procesos tecnológicamente nuevos así como las mejoras tecnológicas importantes de los mismos. Una innovación se considera como tal cuando se ha introducido en el mercado (innovaciones de productos) o se ha utilizado en el proceso de producción de bienes o de prestación de servicios (innovaciones de proceso). Las innovaciones no tecnológicas comprenden los nuevos métodos de comercialización de productos (bienes o servicios) o nuevos métodos de organización de las prácticas de negocio implementados por las empresas, así como las mejoras significativas de métodos ya existentes.

Actividades de innovación de las empresas en Galicia

	% sobre total ESPAÑA
Empresas innovadoras 2009-2011	5,02%
Empresas con innovaciones tecnológicas 2009-2011	6,04%
Empresas con innovaciones no tecnológicas 2009-2011	4,62%
Gasto en innovación tecnológica 2007	5,30%
Gasto en innovación tecnológica 2010	3,90%
Gasto en innovación tecnológica 2011	3,74%

Cuadro 2 Fuente: Contabilidad Regional de España 2000-2010 y Estadística sobre Actividades de I+D (varios años). INE (www.ine.es).

La inversión y el stock de capital público

Los últimos datos disponibles sobre el stock de capital, tanto público como privado, en Galicia corresponden a 2009. En el cuadro 3 aparecen los pesos de Galicia sobre España en las diferentes categorías. Las cifras se basan en la aplicación del método de inventario permanente; es decir, se calculan agregando las inversiones anuales a lo largo del tiempo, descontando la depreciación. Teniendo eso en cuenta, el porcentaje de Galicia en infraestructura pública está por encima de su peso poblacional y económico; si bien hay que tener presente que la orografía gallega hace más costosa la construcción de algunas infraestructuras y la dispersión poblacional exige mayores desembolsos en las infraestructuras tipo red para dar servicios similares a los ciudadanos. Además, no es lo mismo comunidades autónomas costeras y con puertos que autonomías de interior.

El gráfico 1 desagrega la información correspondiente a las infraestructuras. En él se representa el peso de Galicia en el total español en 2007, el último anterior al estallido de la crisis económica, y 2009, el último disponible. Se producen avances significativos en todos los casos, salvo en las infraestructuras aeroportuarias, si bien aquí las inversiones posteriores a 2009 van a incrementar sustancialmente la cifra para Galicia cuando dispongamos de datos más recientes. Y lo mismo ocurrirá en el caso de los puertos, ya que el puerto exterior de A Coruña aún se encuentra en construcción; y con el ferrocarril, gracias al avance de la conexión de alta velocidad con la Meseta y la finalización del eixo atlántico.

Teniendo en cuenta los datos que conocemos hasta 2009, las inversiones presupuestas entre 2010 y 2012, la información disponible sobre el grado de ejecución de las inversiones territorializadas del Ministerio de Fomento y los entes vinculados, podemos atrevernos a hacer un diagnóstico moderadamente positivo.

Las fuertes inversiones estatales (Galicia se sitúa en el entorno del 8% del presupuesto total territorializado desde 2006), el mantenimiento de una fuerte inversión autonómica en términos comparados[2] y una tasa de ejecución de inversiones estatales superior a la media (al menos hasta 2010[3]) están eliminando los déficits históricos en materia infraestructural, tanto en lo que se refiere a la conexión exterior de Galicia como a la articulación interna. Si bien es verdad que, con la misma inversión, podrían haberse obtenido mejores resultados finales. En particular, persisten fallos de intermodalidad entre sistemas de transporte e interconexiones y se ha apostado por opciones de exclusividad en el tráfico ferroviario de pasajeros que relega las mercancías y el potencial de Galicia como plataforma logística portuaria.

---

2 Con datos de inversión ejecutada para el período 2002-2008, la administración autonómica gallega sería responsable del 49,2% de toda la inversión pública en Galicia, frente al 41,0% en el conjunto de Comunidades Autónomas (CC.AA.). Solo Baleares y Cantabria aparecen con porcentajes superiores. Vid. Pérez, F. (2011): Las diferencias regionales del sector público español, Fundación BBVA. Aunque los ajustes fiscales aplicados desde 2009 se han cebado particularmente en la inversión, esto ha ocurrido en general, por lo que la posición relativa de la Comunidad gallega no ha cambiado sustancialmente.

3 Vid. Caamaño, J. y Lago Peñas, S. : La inversión territorializada de Fomento: Análisis de las diferencias entre proyecto, presupuesto y ejecución", Revista de Economía Aplicada 60, 2012.

Participación de Galicia en el stock de capital nominal neto y otras variables económicas y demográficas en España. Valores para el año 2009

Categoría	Peso de Galicia en España
Viviendas	4,70%
Otras construcciones (sin infraestructura pública)	5,40%
Equipo de transporte	5,40%
Infraestructura Pública	6,60%
Maquinaria, Material de equipo y otros productos (sin TIC)	5,50%
TIC	6,00%
Capital Total Neto	5,20%
Producto Interior Bruto	5,20%
Población	6,00%
Superficie	5,80%

Cuadro 3 Fuente: El stock y los servicios del capital en España y su distribución territorial y sectorial (1964-2010). Fundación BBVA-IVIE.

Peso porcentual de Galicia en las diferentes subcategorías de infraestructura pública. 2007 y 2009

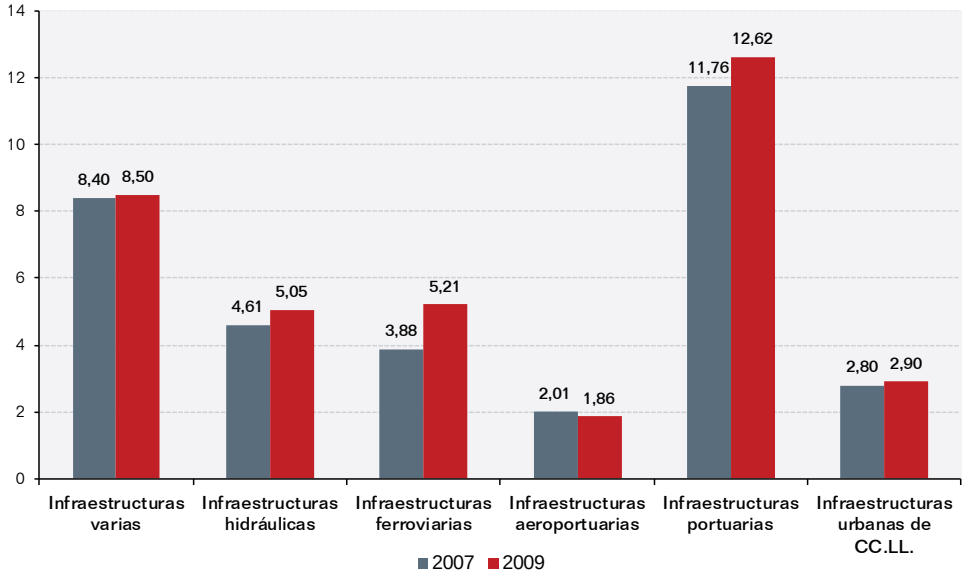


Gráfico 1. Fuente: Elaboración propia a partir de la base de datos: El stock y los servicios del capital en España y su distribución territorial, Fundación BBVA-IVIE.

Stock de capital privado

Por lo que se refiere al stock de capital privado, las cifras del Cuadro 3 muestran resultados coherentes con la dimensión de nuestra estructura productiva. En cuanto a maquinaria y material de equipo, alcanzamos en 2009 un 5,5% del total español, tres décimas por encima del peso del PIB y cinco por debajo del peso poblacional. En materia de TIC, la participación de Galicia se iguala a la que tiene en población (6%).

En síntesis, la posición de Galicia en términos de stock de capital total neto (incluyendo público y privado) coincide exactamente con su peso en el PIB español; si bien una vez excluida la parte correspondiente a las viviendas (con un precio medio menor que el promedio español), es ligeramente mejor. Desde un punto de vista analítico, la inversión acumulada encaja perfectamente con la posición de Galicia en PIB per cápita.

Inversión extranjera directa

Captar inversión extranjera es un buen indicador de atractividad y competitividad de un territorio. Pero es, sobre todo, un vehículo para la generación de empleo y riqueza y la importación de *know-how*; especialmente relevante en el caso de iniciativas empresariales altamente innovadoras.

Desafortunadamente, los datos para Galicia son estructuralmente malos. Desde los años ochenta, Galicia solo ha sido capaz de capturar alrededor de un 1% de toda la inversión bruta con destino España, sin tendencia clara a mejorar aunque con una varianza amplia, que viene explicada por la ejecución momentánea de inversiones relevantes (adquisición de empresas, por ejemplo)[4]. Incluso poniendo por delante el hecho de que las estadísticas que se utilizan en este campo están sesgadas a favor de Madrid y Cataluña (inversiones que nominalmente se imputan a esas Comunidades Autónomas, acaban concretándose en plantas productivas en otras partes de España), el porcentaje es muy bajo. La crisis económica no ha alterado el escenario. En 2012 el porcentaje fue del 1,35%.

Empleo de las TIC

Ya comentamos que la inversión en TIC en Galicia está en línea con el promedio español, lo que no es óbice para reconocer la persistencia de problemas de acceso en los espacios más alejados a los núcleos urbanos, como consecuencia de las pautas de dispersión poblacional. Los datos del Gráfico 2 confirman que no existe un problema de *hardware*, pero sí se detecta un menor uso de la tecnología disponible.

Este año concentramos la atención en el uso de redes sociales y del canal internet en las estrategias de comercialización. En ambos casos, el porcentaje de empresas que explotan estas soluciones sigue siendo muy bajo. Y esto es particularmente grave porque el comercio electrónico está en ascenso, porque la masa crítica de Galicia es limitada, lo que acota el tamaño del mercado, y porque para un tejido empresarial en el que predominan empresas pequeñas, internet es clave como instrumento de comercialización y de menor dependencia de intermediarios.

Porcentaje de empresas que disponen de diversos equipamientos TIC y uso de los mismos. 2012

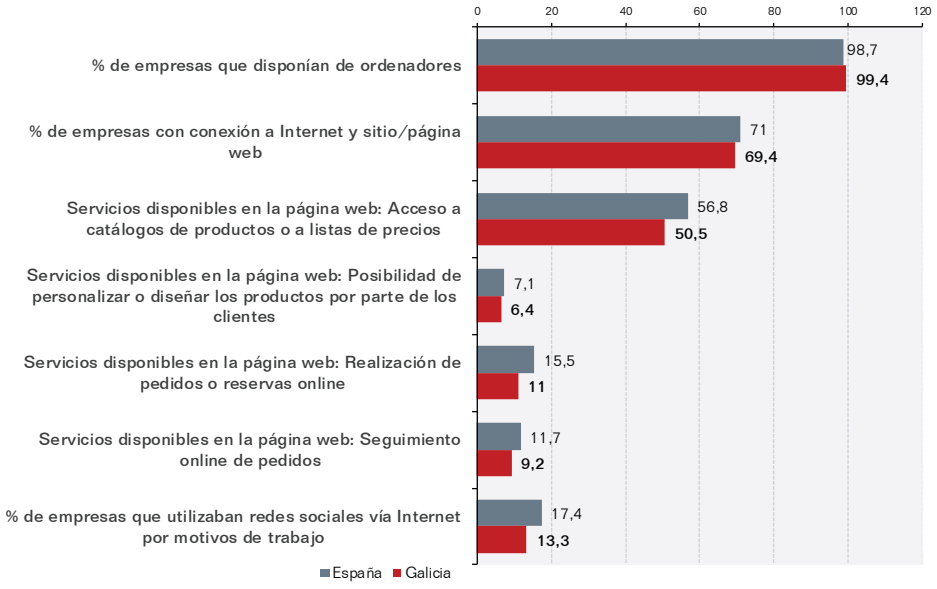


Gráfico 2 Fuente: INE. Encuesta de uso de TIC y comercio electrónico en las empresas 2011-2012.

4 2011 es un buen ejemplo, con operaciones extraordinarias en volumen en el sector de fabricación de cemento. Agradezco a Xan Facal su aclaración al respecto.

Capital humano y educación

Para aproximarnos al capital humano atesorado por los trabajadores gallegos, nos vamos a fijar en primer lugar en la capacitación definida por su nivel de estudios reglados. El Gráfico 3 muestra los valores para 2012 y todas las CC.AA., tanto para los trabajadores ocupados como para los desempleados. En todos los casos se observa que los parados muestran una formación media significativamente inferior a los ocupados. Galicia es la Comunidad más parecida a la media española. De ahí que la participación de Galicia en el capital humano total en España sea prácticamente idéntica a su peso en la población activa y próxima a su participación en la población total (Gráfico 4). En definitiva, la población activa gallega no registra carencias significativas en esta dimensión.

En segundo lugar, qué podemos decir del esfuerzo inversor en capital humano. En el cuadro 4 se recoge el gasto público per cápita en enseñanza no universitaria ejecutado en todas las CC.AA. Son los últimos datos oficiales disponibles en el momento de escribir estas líneas y corresponden a 2009 y 2010. Galicia se sitúa por encima de la media. Aunque es verdad que en Galicia el gasto en servicio de transporte escolar eleva el gasto sin que ello suponga más recursos para la enseñanza en sentido estricto, en este frente la posición de Galicia es mejor que en la mayoría de los indicadores que estamos analizando[5].

Finalmente, el cuadro 5 se aproxima a la calidad del sistema educativo gallego en perspectiva. Aparecen los datos para cuatro indicadores y tres territorios (OCDE, España y Galicia). Además recogemos la posición de Galicia en el ranking autonómico. En el minucioso y amplio trabajo referenciado en el propio cuadro se utilizan los datos del Programa Internacional de Evaluación de los Estudiantes (PISA en inglés) para medir no solo el rendimiento (valores medios del test), sino también la equidad (definida como el grado de dependencia de los alumnos con respecto a sus condiciones socio-económicas) y la calidad (medida como la proporción de estudiantes que alcanzan los niveles superiores en las pruebas, restando a los que se sitúan en niveles no admisibles). Pues bien, Galicia se sitúa en valores del índice global próximos a la media Española, aunque lejos de la OCDE. Cuando nos fijamos en los valores medios se mantiene la posición relativa de Galicia en España, pero se converge con la media de la OCDE. Por tanto, la peor posición de Galicia tiene que ver con el resto de los factores; en particular, lo relativo a la calidad. Los resultados de PISA muestran que Galicia (y España) no son capaces de atender y generar excelencia como lo hacen otros. Por último, llama la atención que Galicia encabece el ranking autonómico en equidad: el sistema gallego compensaría mejor que otros las inequidades de partida vinculadas al origen familiar del estudiante.

5 Los datos homogéneos sobre gasto en educación en el nivel universitario están desfasados, por el tiempo transcurrido y las alteraciones significativas que se están produciendo como consecuencia de recortes asimétricos entre autonomías. El último informe disponible del informe "La Universidad española en cifras" patrocinado por la CRUE hace referencia a 2008. Y el Ministerio no ofrece esta información.

Capital Humano. Años medios de formación de parados y ocupados Ejercicio 2012 (tercer trimestre)

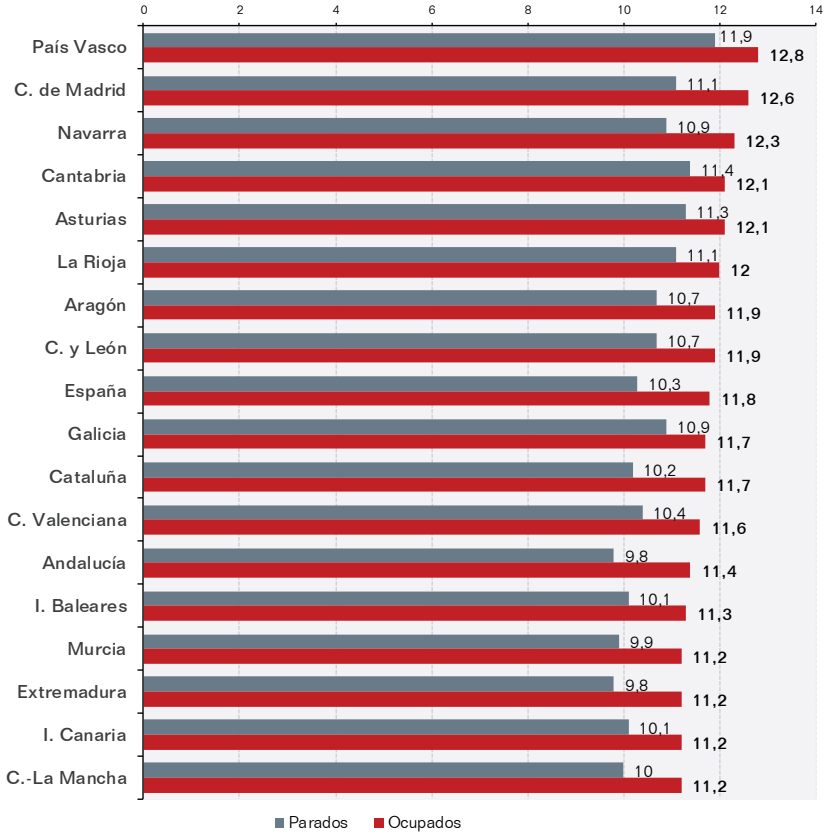


Gráfico 3 Fuente: Monitor Adecco de oportunidades y satisfacción en el empleo (2013) a partir de datos INE.

Capital Humano. Proporción que supone Galicia en total de años estudiados por la población activa. Año 2012 (tercer trimestre)

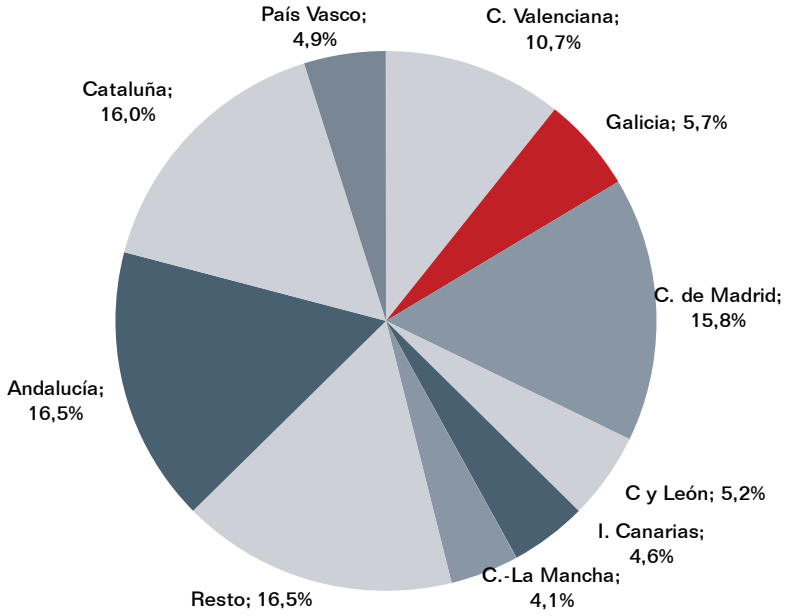


Gráfico 4 Fuente: Monitor Adecco de oportunidades y satisfacción en el empleo (2013) a partir de datos INE.

Gasto público per cápita en educación no universitaria (2009-2010)

	Gasto público por alumno público y concertado (en euros)		Gasto público por alumno público (en euros)	
	2009	2010	2009	2010
TOTAL	**5.692**	**5.484**	**6.703**	**6.433**
Andalucía	4.838	4.732	5.427	5.311
Aragón	5.695	5.475	6.826	6.496
Asturias	6.747	6.623	8.208	7.971
I. Baleares	6.051	5.972	7.359	7.223
Canarias	5.461	5.166	6.201	5.822
Cantabria	6.463	6.272	7.943	7.549
Castilla y León	6.169	5.976	7.562	7.406
Castilla-La Mancha	6.053	5.827	6.640	6.337
Cataluña	5.600	5.377	6.741	6.444
C. Valenciana	5.828	5.600	6.765	6.441
Extremadura	6.110	5.726	6.965	6.490
Galicia	6.787	6.450	8.041	7.615
C. de Madrid	4.931	4.603	5.990	5.536
Murcia	5.430	5.385	6.262	6.147
Navarra	6.900	6.803	8.590	8.461
País Vasco	7.595	7.388	10.964	10.695
La Rioja	5.914	5.739	7.298	7.027

Cuadro 4 Fuente: Ministerio de Educación Ciencia: Las cifras de la educación en España. Curso 2010-2011 (Edición 2013).

Indicadores de calidad del sistema educativo gallego en perspectiva

	Indice de desarrollo educativo	Rendimiento	Equidad	Calidad
OCDE	100	100	100	100
España	76	98	101	44
Galicia	78	98	106	45
Ranking autonómico de Galicia	**10**	**10**	**1**	**10**

Cuadro 5 Fuente: . A. Villar (Coord.): Educación y desarrollo. PISA 2009 y el sistema educativo español. IVIE/Fundación BBVA, 2012.

Emprendeurismo

Podemos evaluar una dimensión del capital humano muy relevante para la dinámica económica de un territorio y que tiene que ver más con las actitudes que con las aptitudes a las que antes nos hemos referido. En el gráfico 6 aparecen los valores del índice TEA (Total Entrepreneurial Activity Index) que mide la proporción de emprendedores potenciales sobre la población total y es estimado por GEM (www.gemgalicia.org). Los últimos datos disponibles en el momento de redactar estas líneas corresponden a 2011. Dentro de España, Galicia se sitúa en el tercio inferior de CC.AA. El gráfico 5 lo complementa aportando una perspectiva dinámica muy interesante. Justo en el momento de estallido de la crisis en España (2008), Galicia estaba ligeramente por encima de la media española. El desánimo que la recesión provoca en los potenciales emprendedores está bien recogido en un gráfico que apunta a que, en este sentido, tocamos fondo en 2010. Desafortunadamente, esa pauta depresiva afecta más a Galicia y la aparente recuperación en 2011 es similar. Si incentivar y apoyar al emprendedor es importante en estos momentos en España, lo es más en Galicia porque existe un menor porcentaje de población dispuesta. En este sentido, es positivo que la Xunta de Galicia esté preparando en este momento un paquete de medidas *ad hoc* complementario a las estatales. En informes futuros podremos evaluar su contenido y eficacia.

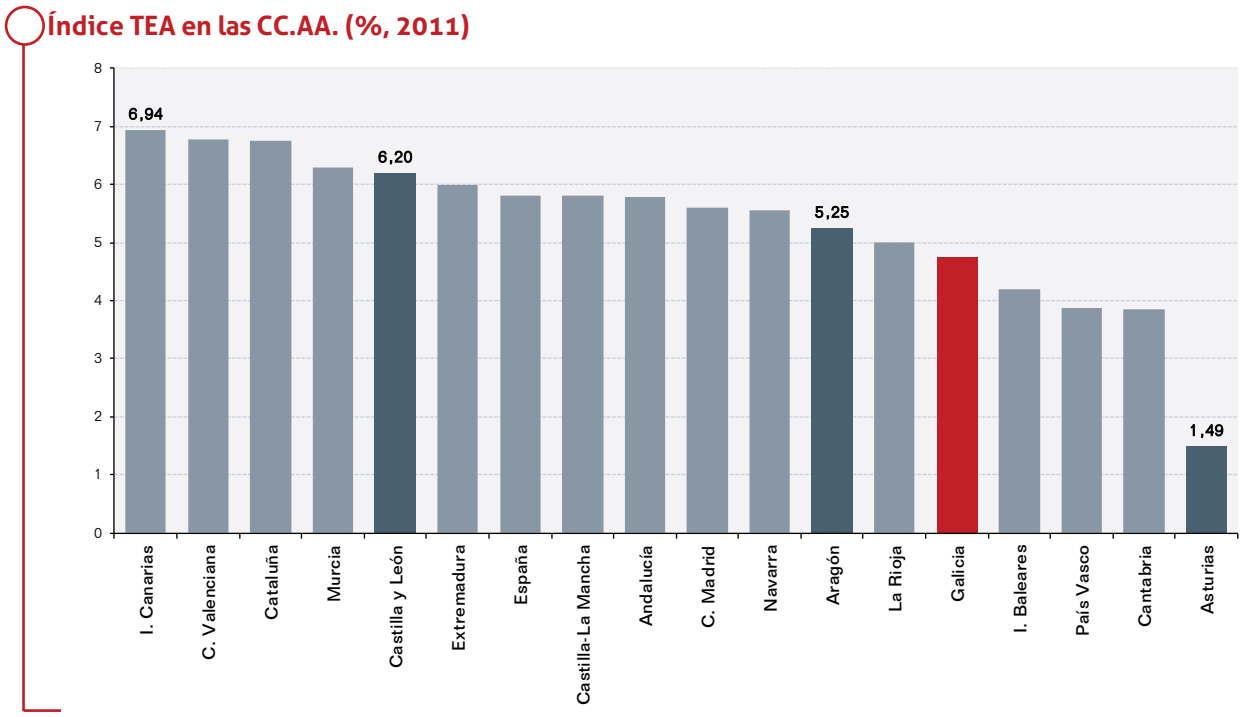


Gráfico 5 Fuente: Global Entrepreneurship Monitor. Informe ejecutivo Galicia 2011, página 35.

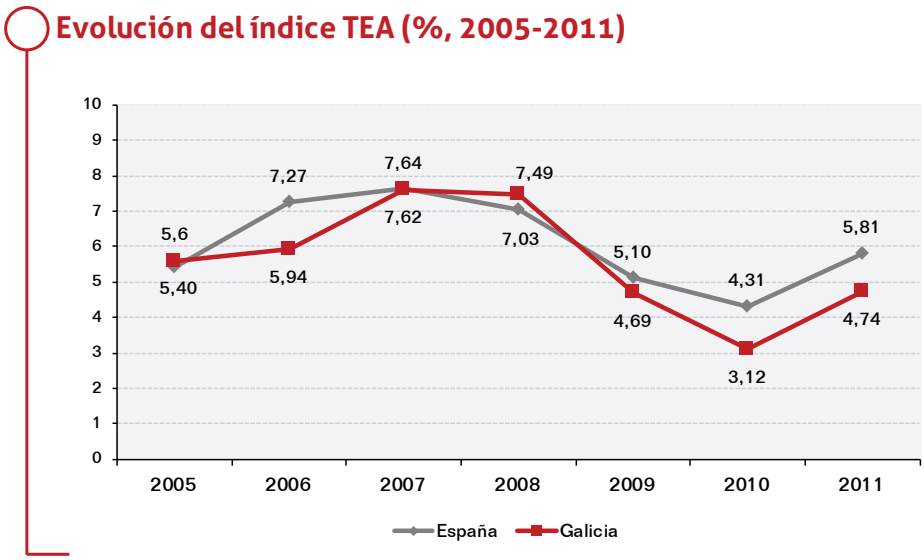


Gráfico 6 Fuente: Global Entrepreneurship Monitor. Informe ejecutivo Galicia 2011, página 33.

Los Intangibles: Confianza y capital social

Cada vez somos más conscientes de la importancia económica de cuestiones intangibles como la confianza y expectativas de las personas hacia su entorno o con las personas físicas y jurídicas con las que interacciona. Una parte de este contexto fluctúa y cambia en el corto plazo, pero otra tiene carácter estructural, de forma que no se altera sustancialmente de un año a otro, incluso aunque se realicen esfuerzos conscientes para ello.

Comenzando con las expectativas y actitudes hacia el entorno, los datos de confianza empresarial que elabora el INE para España y sus Comunidades Autónomas son particularmente malos para Galicia en estos momentos. Las últimas cifras disponibles del indicador sintético que combina la evaluación de cómo fue el primer trimestre de 2013 con las expectativas sobre el segundo, sitúan a Galicia a la cola del mapa autonómico, junto a Extremadura (Gráfico 7). Al

contrario, los datos sobre la transparencia del gobierno autonómico son positivos para Galicia[6]. Como muestra el Gráfico 8, en 2012 Galicia obtuvo una puntuación de 90 sobre 100, ocupando el séptimo puesto en el ranking autonómico.

Finalmente, hay que referirse al concepto de capital social, que trata de medir la confianza interpersonal y las actitudes cooperativas. Disponemos de algunas estimaciones homogéneas para Galicia y el resto de las Comunidades Autónomas. Una relativamente reciente y que se centra en variables de tipo económico, toma como año de referencia 2005. En todos los casos, se iguala a 100 el valor para 1983. Galicia aparece en los puestos de cola. Ha sido en las últimas décadas uno de los territorios de España con menos capacidad para acumular capital social[7].

En definitiva, Galicia parte de peores registros en términos de confianza, tanto respecto al entorno de negocios a corto plazo, como en términos de mimbres colectivos estructurales para sacar adelante iniciativas cooperativas. Este rasgo se suma al proverbial localismo que se deriva de una jerarquía urbana difusa, sin parangón en el mapa autonómico y mal resuelta por falta de cooperación y visión integradora. Todo ello no proporciona los mejores ingredientes para construir colectivamente. En todo caso, hay que insistir en que, en términos comparados, los principales problemas se encuentran en la propia sociedad y no en la administración pública y su funcionamiento.

Índice de confianza empresarial armonizado (ICEA)
Abril de 2013

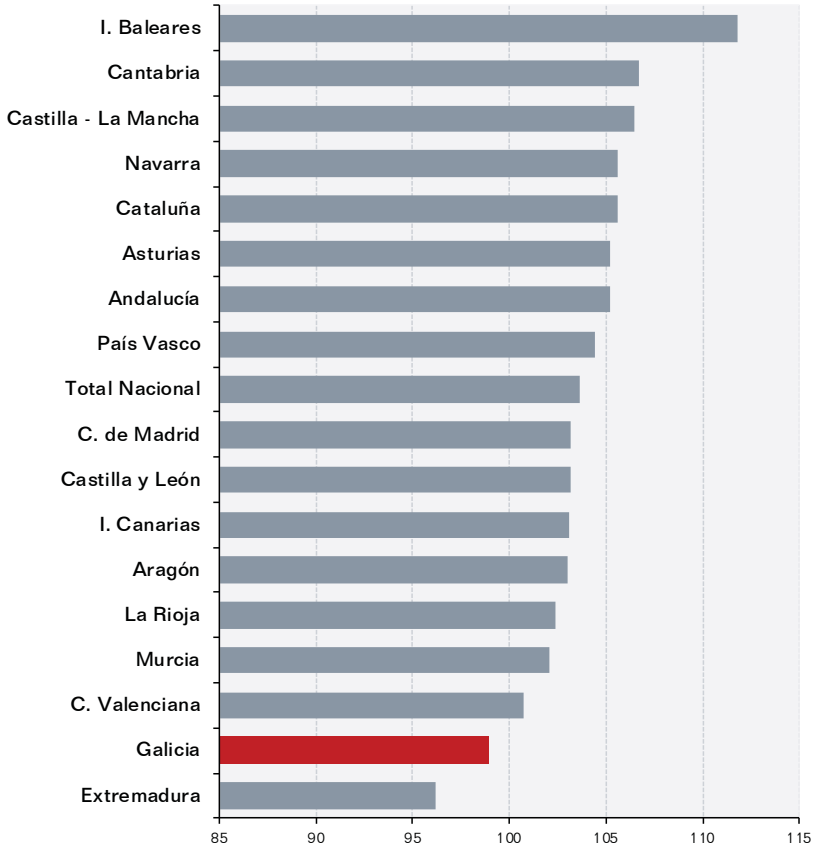


Gráfico 7 Fuente: INE.

6 De acuerdo con la metodología explicada en el informe de Transparency International España, el indicador sintético se computa a partir de 80 indicadores parciales, que engloban las áreas informativas más importantes que los responsables del gobierno de una Comunidad Autónoma deberían poner a disposición de la sociedad. Los 80 indicadores cubren seis áreas: Información sobre la Comunidad Autónoma; relaciones con los ciudadanos y la sociedad; transparencia económico-financiera; transparencia en las contrataciones de servicios, obras y suministros; transparencia en materias de Ordenación del territorio, urbanismo y obras públicas; indicadores sobre la nueva Ley de Transparencia. Para más información puede consultarse: http://www.transparencia.org.es/

7 Todas las estimaciones disponibles elaboradas con metodologías alternativas en la década pasada situaban a Galicia en el tercio inferior.

Índice de transparencia de las Comunidades Autónomas 2012

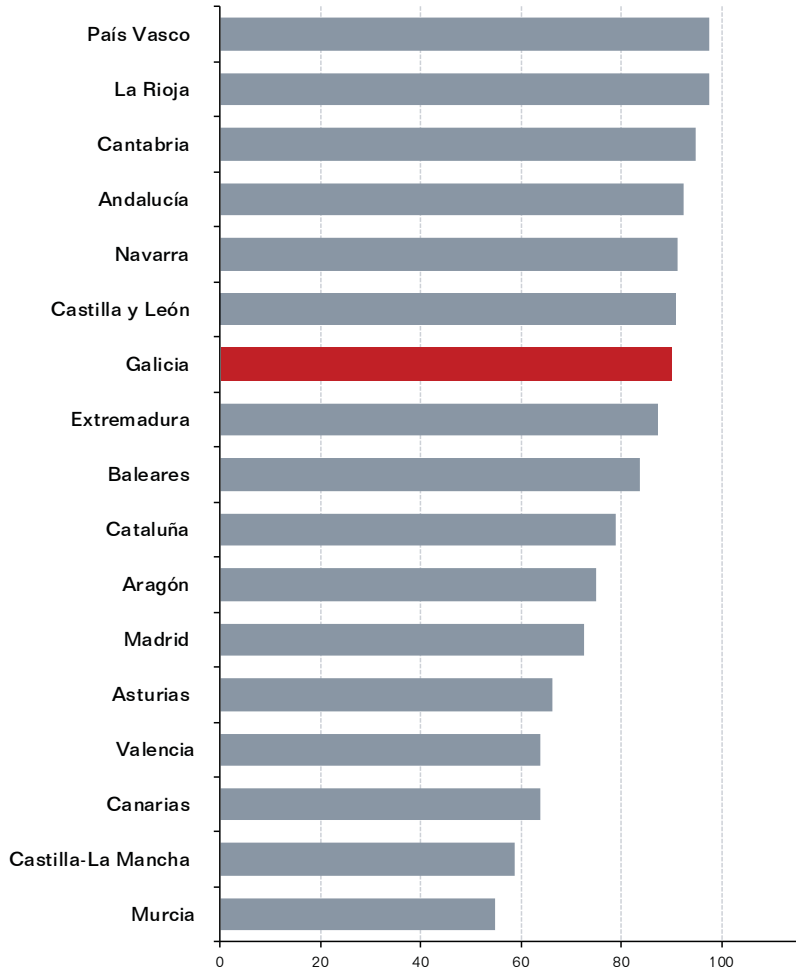


Gráfico 8 Fuente: Transparency International España.

Capital social per cápita en las Comunidades Autónomas

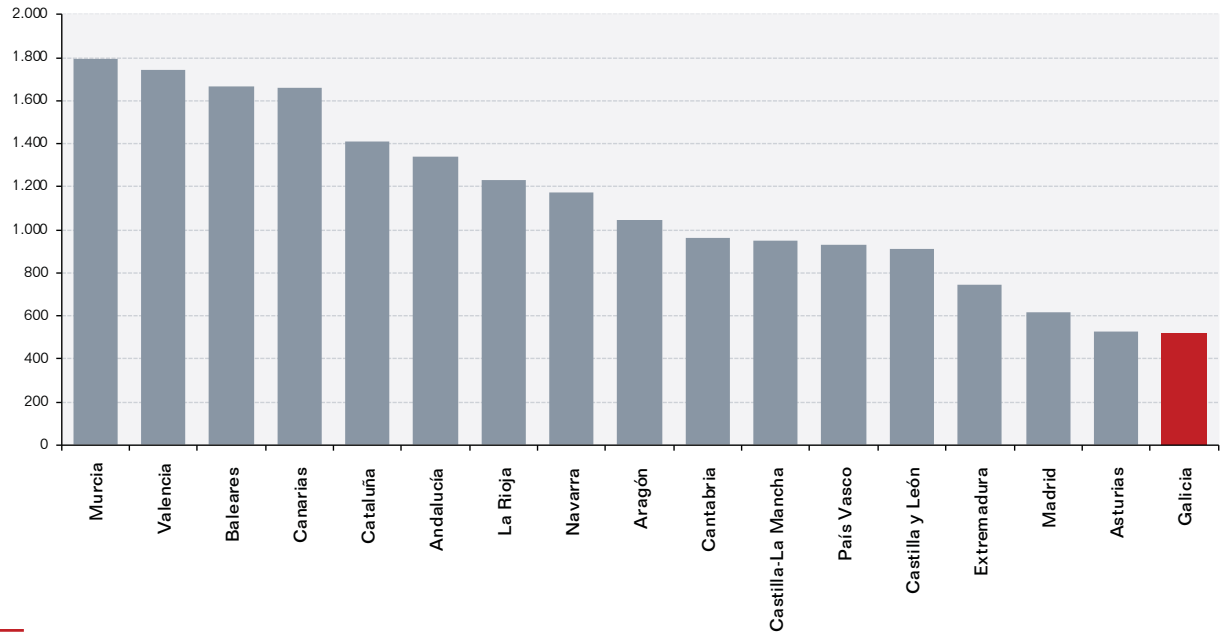


Gráfico 9 Fuente: Pérez, F. (Dir.) Estimación del capital social en España. Series temporales por territorios. Fundación BBVA-IVIE, 2008.

9·3 Los indicadores de competitividad ex-post

La internacionalización de las empresas y, por extensión, la de una economía pequeña en términos relativos, como es la gallega, resulta fundamental para garantizar la prosperidad económica. Al menos por tres motivos. En primer lugar, restringir los clientes al territorio gallego supone poner un límite a la dimensión de la empresa. Es verdad que el problema será mayor cuanto más específico sea el producto que se vende, pero afecta a todas las empresas de una u otra manera: ¿Cuál sería el volumen tope de ventas del grupo Inditex, por ejemplo, si se limitase a vender en Galicia o en España?

En segundo lugar, la internacionalización permite diversificar geográficamente la cartera de clientes. En la medida en que existen asimetrías en los ciclos económicos y tendencias de crecimiento muy dispares a lo largo y ancho del planeta, la mejor manera de proteger las cifras de ventas y beneficios ante una crisis económica es vender en países muy diferentes. Y, en tercer lugar, una empresa y una economía regional que quieren competir internacionalmente tienen incentivos permanentes para innovar y no estancarse.

Además, hay que entender que internacionalizarse no es solo exportar; que una parte de la internacionalización pasa necesariamente por invertir en el extranjero. Si se mantienen en Galicia los servicios centrales, si se da prioridad a los proveedores gallegos (obviamente siendo competitivos) se crea empleo aquí. De hecho, el mejor empleo, por generar más valor añadido y mayores salarios.

Todo lo anterior tiene sentido en una perspectiva estructural, pero también desde una óptica coyuntural. Es importante que dentro de 10 años nuestra internacionalización sea más amplia, profunda y equilibrada. Pero también es fundamental para volver rápidamente a nuestra senda de crecimiento potencial, y con ello reducir el paro. En una economía en la que familias y empresas están en fase de desapalancamiento, las administraciones públicas reequilibrando sus presupuestos a golpe de ajustes a la baja en el gasto y subidas impositivas, y las entidades de crédito compensando con una amplia dosis de cicatería crediticia los excesos en la concesión de préstamos en el pasado, el sector exterior, la demanda extranjera, debe ser motor principal de la recuperación económica.

De las cifras que hemos ido comentando hasta aquí, uno inferiría una competitividad en términos comparativos más bien limitada. Afortunadamente, la situación es significativamente mejor. Los indicadores de competitividad ex-post son bastante positivos de forma estructural. Desde hace más de un quinquenio, la cuota de exportaciones de Galicia al extranjero se sitúa alrededor del 8% del total español, claramente por encima de lo que nos correspondería por tamaño de PIB, número de empresas o población (Gráfico 10). No obstante, es verdad que 2012 es el peor año de la serie más reciente, con una cuota que está ya más cerca del 7% que del casi 9% que alcanzamos en 2009.

Este retroceso relativo en 2012 tiene su reflejo en las cifras de saldo comercial con el extranjero (Gráfico 11). Aunque Galicia se mueve desde hace tiempo en cifras positivas, frente a los números rojos que caracterizan al conjunto, un resultado notable y muy positivo, las dos series experimentan una rápida aproximación en 2012, frente al máximo de 2011. Galicia baja de +4,9% a +2,9% y España sube de -4,5% a -2,9%. De una brecha favorable de 9,4 puntos, hemos pasado a 5,8 puntos en solo un año.

Finalmente, el gráfico 12 recoge la participación de Galicia en el total español de inversiones directas en el extranjero. Aquí las cifras vuelven a ser malas. Entre 2007 y 2012 la inversión española en el extranjero se redujo a la cuarta parte, como consecuencia de la crisis. En esa caída parecía que Galicia estaba aguantando mejor, pero el dato para 2012 confirma lo que comentábamos el año pasado y vuelve a situarnos por debajo de las cifras relativas de 2007. Más que mejora, parece haber existido un diferencial en la cadencia de proyectos empresariales en el exterior, hoy difuminado por completo.

Cuota de exportaciones de Galicia sobre el total español. En porcentaje.

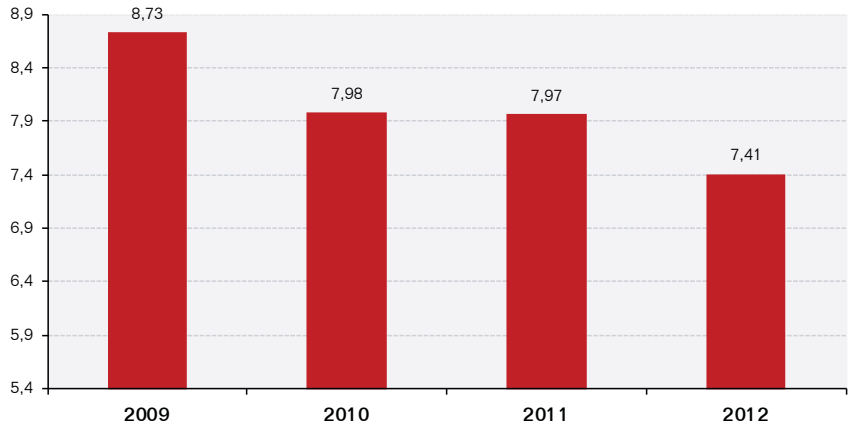


Gráfico 10 Fuente: Elaboración propia a partir de DATACOMEX.

Saldo comercial de Galicia con el extranjero. Expresado en porcentaje de PIB respectivo

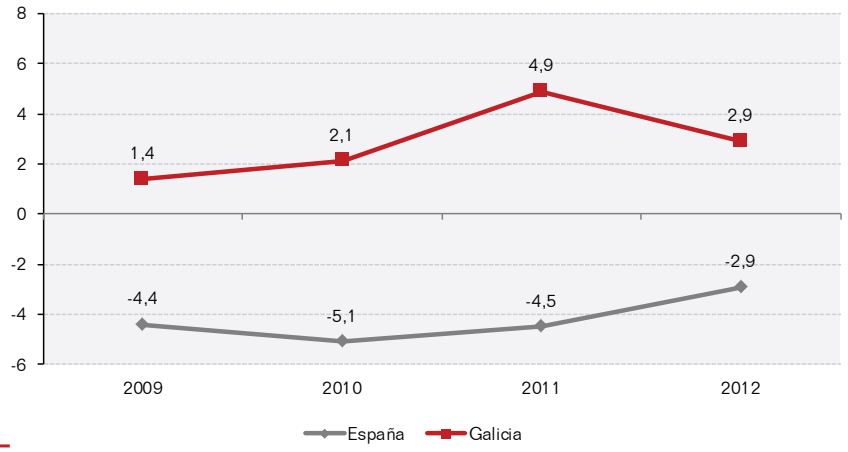


Gráfico 11 Fuente: Elaboración propia a partir de DATACOMEX.

Participación de Galicia en la inversión extranjera directa emitida por el conjunto de Comunidades Autónomas

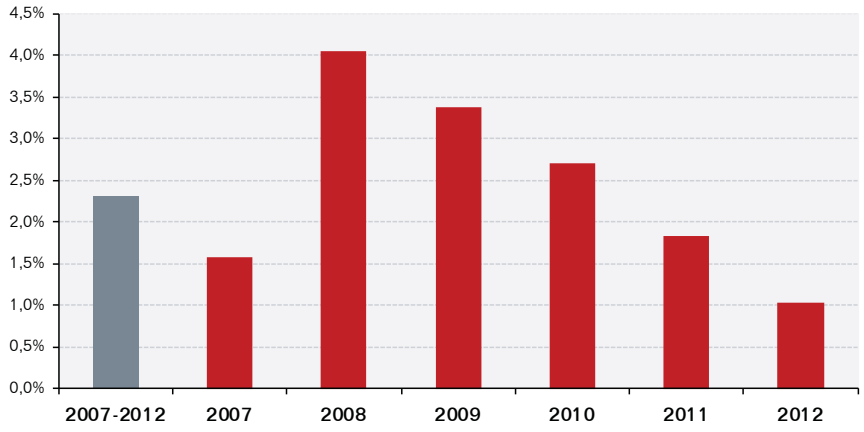


Gráfico 12 Elaboración propia a partir de la base de datos del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio: DataInvex.

Por todo lo anterior, es urgente la definición y ejecución de un plan de internacionalización de la economía gallega diseñado tanto para el corto como en el largo plazo; que ponga el acento en los sectores (clusters) de la economía gallega con mayor potencial; que apoye e incentive a las empresas medianas y pequeñas, que son las que no parecen tener capacidad o motivación para internacionalizarse; que piense en la internacionalización no sólo como cifra de exportaciones, sino también en la inversión extranjera directa realizada por las empresas gallegas en el exterior y por las multinacionales en Galicia; que aproveche los enormes conocimientos acumulados por las empresas bien asentadas en los mercados exteriores y de las propias redes de empresarios en el exterior; y que persiga la diversificación de las exportaciones tanto en lo que se refiere a los destinos geográficos como a los productos comercializados. Y que haga todo lo anterior de forma integrada.

Santiago Lago Peñas
Catedrático del Departamento de Economía Aplicada de la Universidad de Vigo