



AGENDA DE
COMPETITIVIDAD
GALICIA
INDUSTRIA



XUNTA DE GALICIA

 **AGENDA DE**
COMPETITIVIDAD
GALICIA
INDUSTRIA



ÍNDICE

1. MARCO DE LA AGENDA DE COMPETITIVIDAD GALICIA 4.0 {7}

2. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA EN GALICIA {13}

3. MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS GENERALES {17}

4. LA ESTRATEGIA {21}

5. COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA {27 }

5.1. FACTORES TERRITORIALES DE COMPETITIVIDAD {30}

5.2. PERSONAS Y ORGANIZACIONES {36}

5.3. CAPITALIZACIÓN Y CRECIMIENTO {42}

5.4. INNOVACIÓN {47}

5.5. INTERNACIONALIZACIÓN {53}

6. AGENTES COLABORATIVOS {59}

7. PLANES DE ACCIÓN BIENALES: PLAN 2015-2016 {63}

8. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: INDICADORES {69}

9. FINANCIACIÓN {77}

10. ANEXO: DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA EN GALICIA {81}

Esta Agenda, junto con su memoria económica,
ha sido aprobada por el Consello de la Xunta en fecha 13 de Mayo de 2015



“ La Agenda de Competitividad Galicia Industria 4.0 surge en el contexto de un conjunto de instrumentos de planificación existentes en la Unión Europea y en el Gobierno estatal que conforman un marco para su desarrollo ”



**MARCO
DE LA AGENDA
DE COMPETITIVIDAD
GALICIA INDUSTRIA 4.0**

La Política Industrial de la UE

Desde el año 2010, EUROPA 2020 es una estrategia de crecimiento para Europa. En este mundo en transformación, la Comisión Europea orienta sus políticas hacia medidas que hagan de Europa una economía inteligente, sostenible e integradora. Estos tres objetivos se refuerzan mutuamente y deberían ayudar a la UE y a sus Estados miembros a alcanzar altos niveles de empleo, productividad y cohesión social.

En el nuevo enfoque de la política industrial conviene destacar alguna medida que incide directamente en la concepción de la Agenda de Competitividad Galicia Industria 4.0:

- Es necesario conjugar una base horizontal con una aplicación sectorial. Los retos actuales requieren que diversos sectores económicos realicen esfuerzos considerables y adopten estrategias de cambio ambiciosas. Todos los sectores son importantes, de modo que la Comisión seguirá aplicando un enfoque a medida para todos ellos.

- **Debe tenerse en cuenta toda la cadena de valor y de suministro, desde el acceso a la energía, a las materias primas y a los servicios posventa, hasta el reciclaje de materiales.** Asimismo, ciertas partes de esta cadena se localizan forzosamente fuera de Europa, por lo que todas las industrias tendrán que desarrollar un “reflejo de globalización” para definir su estrategia competitiva.

- Es necesario tener presente la importancia creciente de la evaluación de las políticas para valorar su verdadera eficacia y corregir las desviaciones cuando estas se produzcan.

Seis son las grandes prioridades sobre las que articula la Comisión las iniciativas pro-

puestas para hacer más competitivo y sostenible el tejido industrial comunitario:

1. Mejorar las condiciones marco para la industria.
2. Reforzar el mercado interior.
3. Una nueva política de innovación industrial.
4. Aprovechar las oportunidades que ofrece la globalización.
5. Promover la modernización industrial.
6. La dimensión sectorial: un enfoque por objetivos.

El Programa Nacional de Reformas (PNR 2014)

La finalidad de estos Programas es proponer una actuación amplia e integral sobre aquellos elementos o sectores que son responsables de los principales desajustes estructurales de la economía, creando así las bases para un crecimiento duradero y sostenible a largo plazo. En este sentido, el PNR 2014 actúa como complemento de los Programas de Estabilidad que los Estados miembros de la Unión Económica y Monetaria deben ejecutar en el marco de control de déficit, con la finalidad de corregir los desequilibrios macroeconómicos.

El PNR vigente fue enviado por el Gobierno de España a la UE el 30 de abril de 2014 y contempla un amplio abanico de medidas que inciden en las dificultades principales de la economía española para mejorar su competitividad. De estas medidas, relacionadas directamente con la actividad industrial, destacan:

- La Ley de Garantía de Unidad de Mercado, que establece los principios y normas básicos para garantizar la unidad de mercado,

esencialmente a través de una mejora en la regulación, con el objetivo de crear el entorno más favorable a la competencia e inversión.

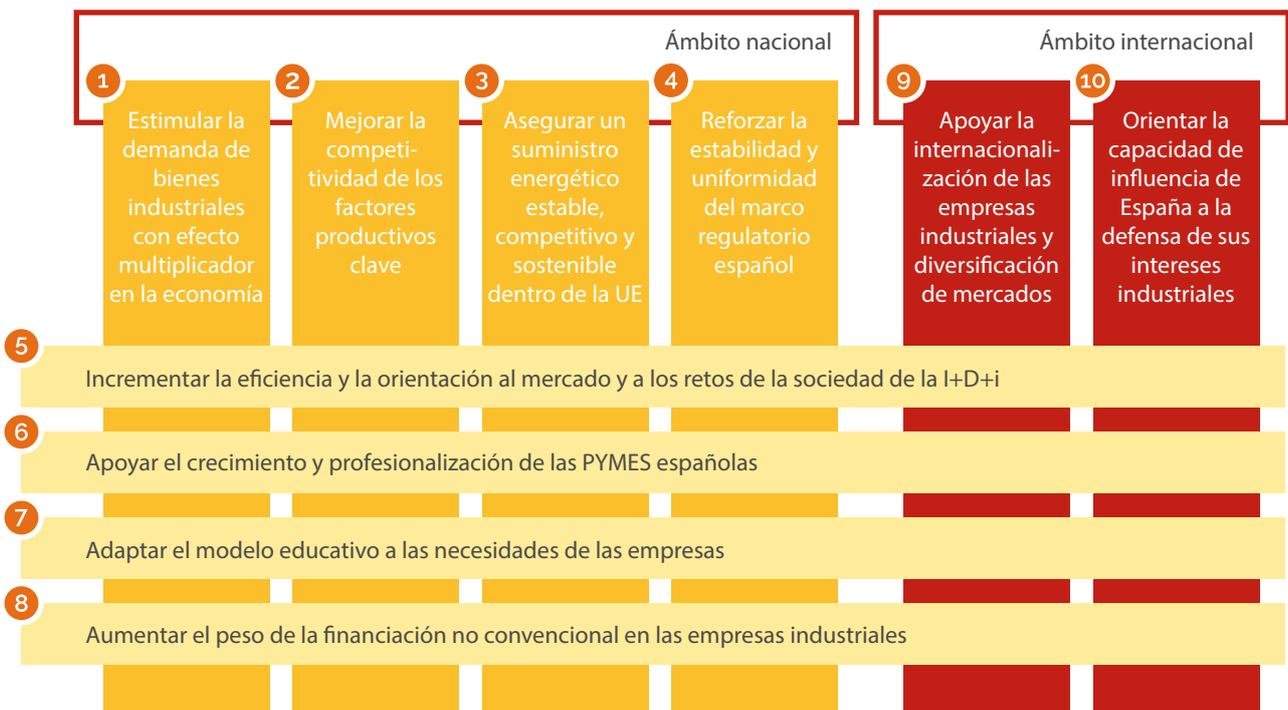
- La Ley de Fomento de Financiación Empresarial, que tiene como objetivo mejorar los canales de financiación de las empresas, con especial atención a las pymes.

De igual modo, existe otro grupo de medidas no tan directamente relacionado con la actividad industrial pero que, sin duda, genera un impacto positivo para la economía. Medidas como la Ley de Apoyo a Emprendedores y su Internacionalización; la tarifa plana para la cotización a la Seguridad Social; la posibilidad de capitalizar la prestación por desempleo, o las medidas fiscales, bien para favorecer la creación de empresas, bien para apoyar el capital circulante a través de un nuevo criterio de caja aplicable al IVE, mejoran aspectos relacionados con el crecimiento empresarial.

La Agenda de industrialización de España

El sector industrial puede y debe jugar un papel clave en el proceso de recuperación de la economía española. La actual crisis económica puso en evidencia la trascendencia del papel de la industria como generadora de crecimiento y empleo. Hizo patente que aquellos países con un mayor peso de su industria en el PIB resistieron mejor el ciclo económico adverso, perdiendo menos empleo, aumentando las exportaciones y contribuyendo, de este manera, a contrarrestar la caída de la demanda interna y a la mejora de su balanza de pagos.

El sector industrial tiene margen de maniobra suficiente como para convertirse en los próximos años en uno de los motores de nuestra economía, aportando soluciones a los principales retos que afronta España.



La Agenda para el fortalecimiento del sector industrial en España constituye un plan de acción integrado por un conjunto de propuestas de actuación, concretas y delimitadas, que, puestas en marcha en un breve período de tiempo, van a permitir mejorar las condiciones transversales en las que se desarrolla la actividad industrial en España y contribuir a que la industria crezca, sea más competitiva y aumente su peso en el conjunto del PIB.

Esta Agenda recoge actuaciones del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, así como de otros departamentos ministeriales y entidades públicas, orientadas a facilitar un entorno empresarial favorable al desarrollo del tejido industrial.

Esta Agenda para el fortalecimiento del sector industrial en España ha sido aprobada por el Consejo de Ministros el día 11 de julio de 2014.

Plan Estratégico de Galicia 2010-2014 Horizonte 2020

El objetivo de la política económica de la Xunta de Galicia para los próximos años es “ocupar un lugar dentro de la Unión como una región europea plenamente integrada en un modelo de crecimiento sostenible, homogéneo y basado en el conocimiento”. Para afrontar esta nueva etapa como beneficiaria de los fondos comunitarios, y dentro de la Estrategia UE 2020, Galicia aprobó en 2010 el Plan Estratégico 2010-2014 Horizonte 2020 (PEG 2010-2014).

El PEG identifica los desafíos a los que Galicia se enfrentará en el futuro a partir de un diagnóstico de la situación actual y de una reflexión prospectiva a largo plazo. Estos retos son agrupados en tres grandes categorías: el

problema demográfico, la competitividad de la economía, y el respeto medioambiental junto con el aprovechamiento energético.

Para alcanzar el Objetivo Global (crecimiento sostenible y creación de empleo, aumentando la cohesión social y el equilibrio territorial) el PEG contempla 5 ejes prioritarios:

Eje 1: Cohesión social, bienestar y calidad de vida.

Eje 2: Dinamización económica, crecimiento y empleo.

Eje 3: Economía del conocimiento.

Eje 4: Sostenibilidad ambiental y equilibrio territorial.

Eje 5: Administración austera, eficiente y próxima a la ciudadanía.

Para hacer realidad este nuevo modelo de crecimiento por el que apuesta el Plan Estratégico 2010-2014, Galicia se apoya en la industria como el sector económico tractor para estimular la mejora de la competitividad del país y el más relevante para ganar nuevas cuotas de mercado en el ámbito internacional.

El Plan Estratégico de Galicia contempla también los principales instrumentos que la política industrial pone a disposición de las autoridades para mejorar la competitividad y sostenibilidad del tejido industrial, muy similares a aquellos que emplea la política industrial comunitaria. Esto constituye una ventaja evidente en pro de la coherencia entre ambas iniciativas estratégicas, y facilita la aplicación de los recursos procedentes de los fondos comunitarios para financiar las actuaciones que se aprueben en la Agenda de Competitividad Industria 4.0.

La renovación del Plan Estratégico de Galicia para el período 2015-2020 tendrá en cuenta la estrategia industrial prevista en esta Agenda y, de ser necesario, podrá igualmente requerir la adaptación parcial de la misma, como documento vivo que es, para alinearse con la Estrategia Económica de Galicia.

La Ley 9/2013, del Emprendimiento y la Competitividad Económica de Galicia

Las iniciativas de impulso al emprendimiento y eliminación de trabas a la competitividad tuvieron su principal exponente, en el ámbito de las competencias legislativas de la Comunidad, con la Ley de Emprendimiento y la Competitividad Económica de Galicia, aprobada el 19 de diciembre de 2013. Este desarrollo normativo tiene dos objetivos principales:

- Incentivar la creación e implantación de empresas y su posterior desarrollo. Con este fin se toman medidas de generación de cultura emprendedora, formación, flexibilización de los trámites administrativos, ampliación de plazos de validez de permisos, introducción de instrumentos financieros, servicios específicos para personas emprendedoras e incentivos fiscales.

- Simplificar la apertura de establecimientos y el ejercicio de actividades económicas, regulando el régimen de comunicación administrativa previa para el ejercicio de dichas actividades y la realización de actos de uso del suelo y subsuelo.

La ley establece así un régimen jurídico único de ejercicio de actividades en Galicia, eliminando con carácter general y de manera plena y efectiva la licencia de apertura previa a la instalación y al inicio de la actividad (permisos de actividad o instalación y de apertura o funcionamiento).

Las medidas previstas en la ley están en consonancia con lo propuesto en el Plan Nacional de Reformas, con el fin de asegurar el cumplimiento de la Ley de Garantía de la Unidad de Mercado.

Conclusión

La Agenda de Competitividad Galicia Industria 4.0 tiene en cuenta los marcos estratégicos europeos, nacionales y autonómicos, de manera que con las directrices y enfoques desarrollados en tales marcos, propone acciones de impulso a la competitividad industrial, objetivos estratégicos y medidas para el tejido productivo gallego.

La presente Agenda, con sus planes de impulso, constituye el Plan Director de la Industria de Galicia 2015-2020, definido en el artículo 23 de la Ley 13/2011 del 16 de diciembre, reguladora de la política industrial de Galicia.

“

Las oportunidades y amenazas derivadas de las grandes tendencias de la economía mundial: la globalización, la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones y el envejecimiento de la población

”

RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA INDUSTRIA EN GALICIA

El ANEXO detalla el trabajo de diagnóstico acometido para elaborar la Agenda de Competitividad Industrial. Como principales conclusiones podemos destacar:

- Los efectos de la profunda crisis que cuestiona el modelo actual de crecimiento, con una fuerte contracción de la demanda interna y de la financiación disponible.
- Las oportunidades y amenazas derivadas de las grandes tendencias de la economía mundial: la globalización, la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el envejecimiento de la población.

A partir de este diagnóstico, el análisis DAFO que se presenta a continuación establece los principales retos que se abordarán en la Agenda.

Análisis DAFO

Debilidades

- Escasa especialización productiva en las actividades de más intensidad tecnológica, lo que provoca que la mayoría de las empresas estén encuadradas en actividades con un nivel tecnológico moderado o bajo.
- Elevada atomización empresarial. Existencia de un gran número de empresas con dimensión inadecuada para el crecimiento de la mejora competitiva.
- Lento desarrollo de las estructuras de cooperación entre empresas, especialmente en ámbitos de comercialización, internacionalización e I+D+i.
- Exportaciones internacionales concentradas en pocas ramas, destinadas principalmente a

los países de la UE y, en consecuencia, percepción de inaccesibilidad de otros mercados internacionales.

- Atracción de capital foráneo a Galicia inferior a la que correspondería según su peso en la economía española.
- Caída del número de empresas industriales en el período reciente unida a la debilidad financiera de las que permanecen.

Amenazas

- Retardo en el proceso de salida de la crisis económico-financiera en España y en la UE, con el impacto consecuente (dificultades de acceso a crédito, freno de la demanda, cambios en los hábitos de consumo).
- Pérdida de peso relativo de la industria frente a los restantes sectores económicos, en comparación con el protagonismo de actividades terciarias.
- Incremento de la producción en países emergentes y en vías de desarrollo, en ramas muy sensibles para Galicia. Competencia mundial creciente.
- Situación actual de producción más competitiva en la región Norte de Portugal que en Galicia.
- Poder de negociación de las cadenas de distribución e industrias de síntesis frente a las pymes industriales, especialmente en algunas ramas de actividad.
- Pérdida de competitividad de algunas ramas industriales debido al alza de los precios mundiales de las materias primas.

Fortalezas

- Grado de apertura comercial internacional de la industria gallega relativamente elevado.
- Existencia de clústeres naturales con tradición industrial y clústeres formalizados que cuentan con personal especializado y reconocimiento a nivel mundial.
- Presencia de empresas y conglomerados industriales de cierta dimensión.
- Presencia de empresas tractoras y polos industriales líderes en algunos casos (textil, automóvil, pesca, acuicultura...)
- Progresivo incremento del peso relativo del segmento de tecnología alta, grupo en el que, a pesar de la crisis, ha crecido el número de pequeñas empresas y se ha mantenido el de medianas y grandes.
- Peso significativo de un sector alimentario que muestra cierto dinamismo. Reconocimiento de la calidad de productos alimentarios gallegos en el mercado español y en los mercados internacionales.
- Red de parques empresariales relativamente extensa en el territorio, aunque con bajo nivel de ocupación.
- Existencia de centros de investigación consolidados en ámbitos de interés para algunas ramas industriales.

Oportunidades

- Elevado potencial para el desarrollo de energías alternativas.
- Demanda internacional en aumento y con potencial de crecimiento.
- Acceso a nuevos mercados internacionales; posición estratégica para la expansión en mercados como los de América Latina y Asia.
- Potencia para transformar los modelos productivos, de manera que generen mayor valor añadido.
- Capacidad de emular y aprender de iniciativas empresariales de éxito en otros territorios.
- Mayor aprovechamiento industrial de los recursos naturales gallegos que proporcionen un valor añadido más elevado.
- Existencia de empresas industriales muy dinámicas en los sectores de nuevas tecnologías.
- Políticas públicas más especializadas y eficaces para conseguir objetivos.
- Mayor demanda de servicios avanzados
- Desarrollo de proyectos en colaboración.
- Aprovechamiento de trabajadores de alta cualificación formados en Galicia.
- Impulso de una dinámica de cooperación empresarial, ligada a la consolidación de aquellos clústeres con una base económica sólida.
- Las tecnologías facilitadoras tienen el potencial de construir las bases de un crecimiento sostenible, inteligente e integrador, basado en el conocimiento y, por tanto, asociado a la creación de puestos de trabajo de alta cualificación.

“

La Visión de la Agenda: una industria gallega competitiva
en un mercado global

”



**MISIÓN,
VISIÓN Y
OBJETIVOS GENERALES**

3

La reciente crisis económica puso de manifiesto la importancia de la industria como base del sistema productivo: los países con mayor peso de su industria en el PIB sufrieron con menor intensidad los efectos adversos en la actividad económica y en el empleo.

Consciente de este hecho, la Comisión Europea, al igual que el Gobierno de España, apuesta por la reindustrialización, diseñando un plan de acción recogido en la Agenda para el Fortalecimiento del Sector Industrial en España, aprobada por el Consejo de Ministros en julio de 2014.

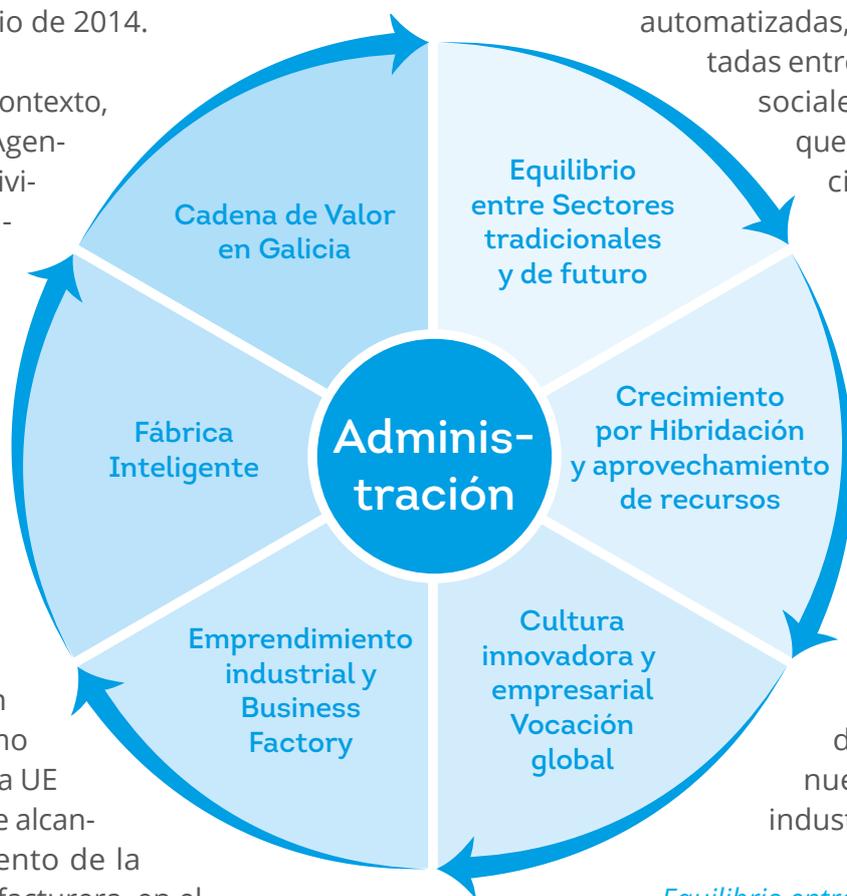
En este contexto, la misión de la Agenda de Competitividad Galicia Industria 4.0 es ser el instrumento para aumentar el peso de la actividad industrial en el conjunto de la economía gallega, siguiendo la orientación que, en el mismo sentido, indica la UE cuando propone alcanzar un crecimiento de la industria manufacturera, en el conjunto de la actividad comunitaria, hasta llegar a un 20% del PIB europeo en el año 2020.

La Visión de la Agenda: una industria gallega competitiva en un mercado global.

Para lograr su misión, la Agenda de Competitividad Industrial de Galicia establece

que la Administración actúe como elemento facilitador del desarrollo de la actividad industrial en Galicia, acompañando en el proceso, eliminando trabas y posibilitando la existencia de una industria gallega competitiva en un mercado global, para lo que será necesario evolucionar hacia una Industria 4.0.

La visión es la creación de una industria inteligente que, con su capital humano, sea capaz de analizar el entorno para anticiparse a los cambios y evolucionar hacia la industria 4.0, compuesta por fábricas inteligentes, automatizadas, flexibles, conectadas entre sí, sostenibles y sociales. Una industria que cuenta con espacios compartidos entre humanos y máquinas, que otorga más responsabilidades a las personas mejor cualificadas y bien formadas, capaces de gestionar eficientemente los ámbitos productivos de esta nueva organización industrial.



Equilibrio entre sectores tradicionales y de futuro:

- Galicia necesita una industria que estimule y oriente la evolución hacia la obtención de un mayor valor añadido de los sectores tradicionales, y que, de la misma manera, sepa fomentar las actividades emergentes o de alto potencial de crecimiento que miran al futuro, imprescindibles para ser competitivos en el modelo económico global.

Hibridación sectorial y aprovechamiento de recursos:

- Es necesaria una industria que se desarrolle a partir de la hibridación de empresas y sectores con conocimientos, procesos, mercados u otros intereses en común, y que aproveche las ventajas competitivas de sus recursos endógenos diferenciales.

Cultura empresarial innovadora y vocación global

- Galicia necesita una industria profesionalizada y evolucionada que interiorice la cultura innovadora y la vocación global, asumiendo así la naturaleza estratégica de la innovación y de la internacionalización como condiciones indispensables para mejorar la competitividad presente y futura.

Emprendimiento Industrial y Business Factories:

- Será necesaria una industria que acoja en condiciones favorables a los emprendedores, permitiendo y apoyando el desarrollo de nuevos proyectos industriales.

- Una industria en la que tengan cabida las *Business Factories*, o focos de emprendimiento industrial, que fomenten la creación de *start-ups* innovadoras, basadas en el conocimiento de sectores específicos con potencial.

Fábricas inteligentes, logística 4.0:

- Una industria conectada, que incorpore las TIC más avanzadas, en la que todos sus procesos estén interconectados.

- Una industria automatizada y social al mismo tiempo, que impulse el crecimiento en tamaño de las empresas, las fusiones y las concentraciones empresariales.

Cadenas de valor en Galicia:

- La industria debe encontrar todo lo que necesita para ser competitiva, no solo en relación a los elementos del entorno, sino también en relación a la posibilidad de completar sus cadenas de valor en Galicia.

Los Grandes Retos:

Como se acaba de poner de manifiesto, la misión de la Agenda es ser el instrumento que aumente el peso de la actividad industrial en el conjunto de la economía gallega hasta llegar a un 20% del PIB europeo en el año 2020. Si comparamos como magnitud homogénea únicamente el peso de la industria manufacturera (excluyendo la energía), Galicia debería ser capaz de lograr también un peso del 20% sobre el PIB para estas ramas de producción.

- Regenerar tejido industrial para aumentar el peso del sector industrial y crear empleo de calidad en el año 2020.

En cuanto al empleo industrial, para establecer un objetivo de cara al año 2020, debemos tener en cuenta las siguientes tendencias:

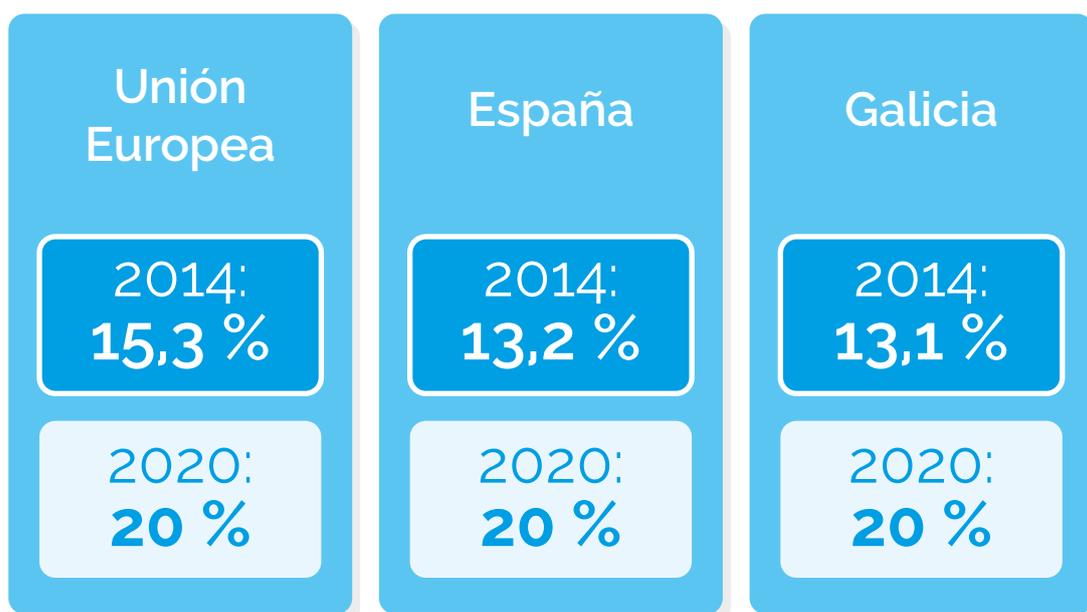
- El objetivo de la Agenda es impulsar un fuerte crecimiento del sector industrial, hasta un 50% adicional de su peso actual, en el valor añadido bruto de Galicia.

- Si bien los incrementos de productividad en la industria llevan a una menor creación de empleo, en proporción al peso que alcanza en la economía, el empleo industrial debería aumentar en consonancia con el impulso al sector.

La futura coyuntura económica, con los diferentes esfuerzos que tanto la administración pública como las entidades privadas están abordando, debe conducir a una recuperación de empleo en la economía gallega en general y en la industria en particular.

De esta manera, el objetivo de la Agenda es incrementar el peso del empleo industrial en cuatro puntos, lo que llevaría (según la evolución demográfica prevista para el período 2014-2020) hasta más de 50.000 nuevos ocupados (en términos EPA) en la industria.

“50.000 nuevos empleos estables en la industria”



The background of the entire page is a dense, top-down view of numerous spools of thread in various colors including pink, green, blue, orange, yellow, and brown. The spools are arranged in a somewhat chaotic pattern, filling the frame. A white horizontal band is positioned across the middle of the image, containing a quote. In the bottom right corner, a large white number '4' is partially visible, overlapping the thread spools.

“ La especialización inteligente, en un mercado global, es la elección de sectores/tecnologías por parte de un territorio que ya dispone de algunas ventajas competitivas frente a otros competidores ”

LA ESTRATEGIA

Una estrategia basada en el crecimiento inteligente

En un mercado global, la elección de aquellos sectores/tecnologías, por parte de un territorio que ya dispone de algunas ventajas competitivas frente a otros competidores, es lo que se entiende por especialización inteligente. Esta idea tiene su origen en las reflexiones de un panel de expertos denominado Knowledge for Growth Group (K4G), llevadas a cabo entre 2006 y 2009. La principal conclusión a la que llegan cuando comparan los resultados conseguidos en Europa y Estados Unidos es que el gap existente es consecuencia de la menor especialización económica y tecnológica, y de una menor capacidad para priorizar esfuerzos a nivel territorial.

En respuesta al requerimiento de la Comisión Europea, durante el año 2013 se desarrolló la Estrategia de Especialización Inteligente de Galicia 2014-2020 (RIS3 Galicia), cuyo resultado es un conjunto de retos y prioridades.

Este resultado de la RIS3 Galicia constituye el contenido principal del Programa al Impulso a la Innovación, recogido en el apartado 5.4 de esta Agenda.

Sin embargo, esta especialización no se limita al mencionado apartado de la Agenda. Ha de dirigirnos, asimismo, hacia un crecimiento inteligente del actual tejido industrial de Galicia por medio de dos vías principales: la diversificación de productos, a través del aprovechamiento de nuevas oportunidades

Nuevo modelo de gestión de recursos naturales y culturales basado en la innovación

- Valorización - Mar
- Acuicultura
- Modernización de sectores primarios
- Biomasa y Energías Marinas
- TIC - Turismo

Nuevo modelo industrial apoyado en la competitividad y el conocimiento

- Diversificación de sectores tractores
- Competitividad del sector industrial: la "Fábrica del Futuro"
- Economía del conocimiento: TIC y Tecnologías Facilitadoras Esenciales

Nuevo modelo de vida saludable asentado en el envejecimiento activo de la población

- Envejecimiento activo
- Alimentación y nutrición

relacionadas con su modelo de negocio actual, y el incremento del peso de la innovación en sus procesos actuales y futuros.

Del mismo modo, los objetivos estratégicos y medidas que se recogen en esta Agenda están totalmente alineados con la RIS3, la cual viene avalada por haberse configurado como un proceso *bottom-up* en el que participaron todos los agentes del Sistema Gallego de Innovación.

Orientación sectorial de la Agenda

Reforzar el actual modelo de competitividad de la industria gallega se traduce en

Estratégicos

- Agroalimentación, productos del mar y acuicultura
- Automoción
- Energías Renovables
- Madera/Forestal
- Naval/Industria marítima
- Piedra Natural
- Textil/Moda

consolidar sus fortalezas actuales y potenciar aquellas actividades que miran al futuro. La política industrial debe prestar especial atención a esos sectores estratégicos que, por su experiencia exportadora, su papel como empresas tractoras y posibles generadoras de pyme, con tradición empresarial y potencial de crecimiento, llevan tiempo mostrando su capacidad de contribuir al progreso de la economía gallega.

De este modo, el mapa de sectores prioritarios a los que se aplicará el conjunto de medidas es el siguiente:

Emergentes y de alto potencial

- Aeronáutico/Aeroespacial
- Industria de la salud y bienestar
- Industrias creativas
- Biotecnología
- Nuevos materiales
- Ecoindustria
- TIC



Soporte de la nueva industria

Tecnologías facilitadoras que posibiliten la Industria 4.0, caracterizada por ser flexible, automatizada, conectada, sostenible, inteligente y social; con espacios compartidos entre humanos y máquinas, con más responsabilidades para las personas bien formadas y mejor cualificadas, capaces de gestionar eficientemente los nuevos entornos productivos.*

Factores territoriales de competitividad: Suelo e Infraestructuras, Energía y Telecomunicaciones, Logística, Normativa facilitadora, Sistema Formativo orientado a la Industria.

*Definición de Tecnalía

Orientaciones estratégicas de la Agenda

Tres son las orientaciones básicas que guían esta Agenda y su contenido:

- Una orientación facilitadora que debe presidir todas las medidas de política industrial en el período de vigencia de la Agenda.
- Un especial impulso de la internacionalización y de la innovación, por su papel esencial en el progreso de la actividad industrial.
- Una orientación de estimulación de todas aquellas actuaciones que incidan sobre los factores territoriales de la competitividad industrial.

Estas orientaciones, según lo previsto por la ley, serán objeto de desarrollo a través de los Programas de Impulso que se describen a continuación, y a través de aquellas actuaciones o grandes proyectos industriales que tengan un impacto relevante en el sector.

En línea con la Estrategia 2020 de la UE, la Agenda contempla para su ejecución un horizonte 2015-2020.

Este largo período se justifica por tres razones: la primera, la necesidad de proporcionar unos objetivos y un marco estable que guíen la política industrial a medio y largo plazo. La segunda, para promover, por medio de algunas acciones, cambios estructurales en el sector industrial, cuyos efectos sólo serán visibles transcurrido algún tiempo. Finalmente, es importante alinear la fecha concreta de 2020 con el horizonte marcado por la Unión Europea.

Una Nueva Industria para Galicia

Un análisis superficial de la base de las economías de los países desarrollados muestra un importante incremento de las actividades de servicios, especialmente a partir de la década de los ochenta del siglo XX, en detrimento no sólo del sector primario, sino también del sector industrial.

En un principio, el incremento de servicios tenía su explicación en el aumento del nivel de vida y de la renta disponible, que generaba la demanda de servicios personales y empresas especializadas. Sin embargo, la evolución del sector de servicios a empresa derivó en la consolidación de una serie de actividades íntimamente ligadas al proceso productivo, necesarias para el desarrollo de la actividad industrial, que son consecuencia de los cambios tecnológicos y organizativos de las empresas. De este modo, se diluyen los límites entre el sector industrial y el sector de servicios vinculados a la producción. En este contexto, resultado de la progresiva externalización de servicios, surge el concepto de “nueva industria”, ampliando el tradicional concepto de industria, hasta abarcar los servicios de producción, complementarios e interdependientes. La propia Comisión Europea se refiere a la “industria” y “servicios de industria” en el documento Estrategia Europa 2020, marco general de actuación en el que se encuadra este Plan de Industria de Galicia.

Si bien definir “nueva industria” es relativamente sencillo, su cuantificación mediante las clasificaciones económicas con las que se elaboran las estadísticas es más aproximativa que exacta. Muchas de estas actividades de la nueva industria son servicios complejos, compuestos de otros servicios que pueden estar clasificados tanto en actividades puramente industriales como en actividades de servicios. Considerando la información disponible a día de hoy, es más apropiado acudir a los

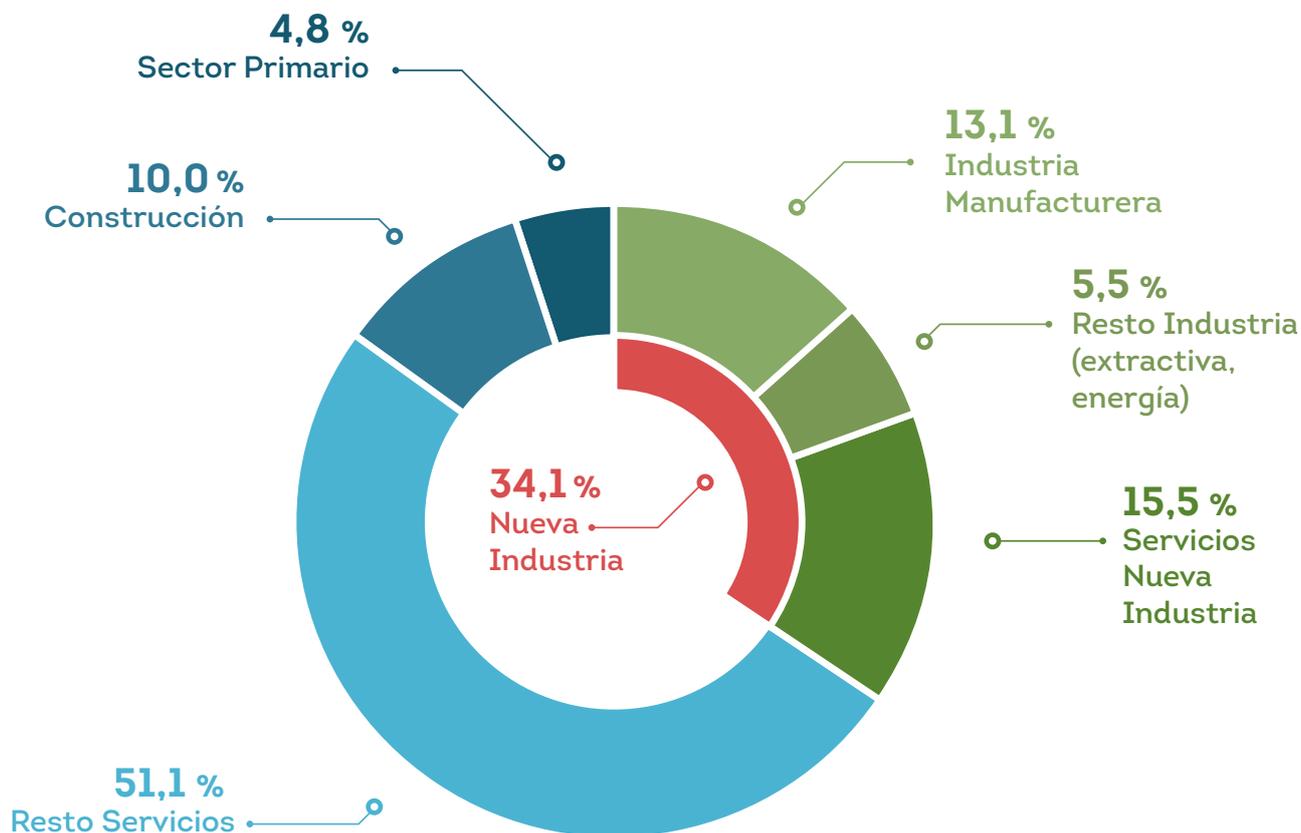
resultados detallados del cuadro macroeconómico publicado por el IGE. La selección de las divisiones de la CNAE que, parcialmente, incorporan servicios a la producción y se pueden considerar dentro del concepto de nueva industria, son las siguientes:

- CNAE 05 a 09: Industrias extractivas
- CNAE 10 a 33: Industria manufacturera
- CNAE 35 a 39: Subministraciones de energía y agua, y gestión de residuos
- CNAE 46: Comercio al por mayor (y por menor) e intermediarios, excepto de vehículos de motor
- CNAE 49 a 53: Transporte y almacenamiento
- CNAE 58: Edición
- CNAE 61 a 63: Telecomunicaciones y actividades informáticas
- CNAE 69 a 75: Actividades profesionales, científicas y técnicas
- CNAE 80 a 82: Actividades de seguridad e investigación, y otras actividades auxiliares de las empresas

Adoptar el concepto de “nueva industria” supone también revisar el peso específico

del sector industrial así definido, de tal manera que si el peso total de la industria tradicional (extractiva, energética y manufacturera) significaba el 18,6% del VAB en 2014, al sumarle el peso de los servicios a la producción de manera parcial, la nueva industria se estima que puede suponer por encima del 30% del VAB.

Desde esta perspectiva, la incidencia de la puesta en marcha de la Agenda de Competitividad Galicia Industria 4.0 y las medidas contenidas en la misma cobran una relevancia mayor, ya que está destinada a influir, en los próximos años, en el desarrollo de aproximadamente la tercera parte del tejido empresarial gallego, dejando fuera de su ámbito de aplicación directa de medidas la producción primaria, la construcción, el turismo, la educación, la sanidad, el comercio minoritario y otros servicios dirigidos al consumidor final.





“ La Agenda tiene como objetivo fundamental el fomento de la competitividad de las empresas gallegas, razón por la que su núcleo está constituido por una serie de acciones para fomentar la competitividad de la nueva industria, desplegadas en torno a cinco programas de impulso ”

**ACTUACIONES PARA MEJORAR LA
COMPETITIVIDAD DE LA INDUSTRIA
GALLEGA**

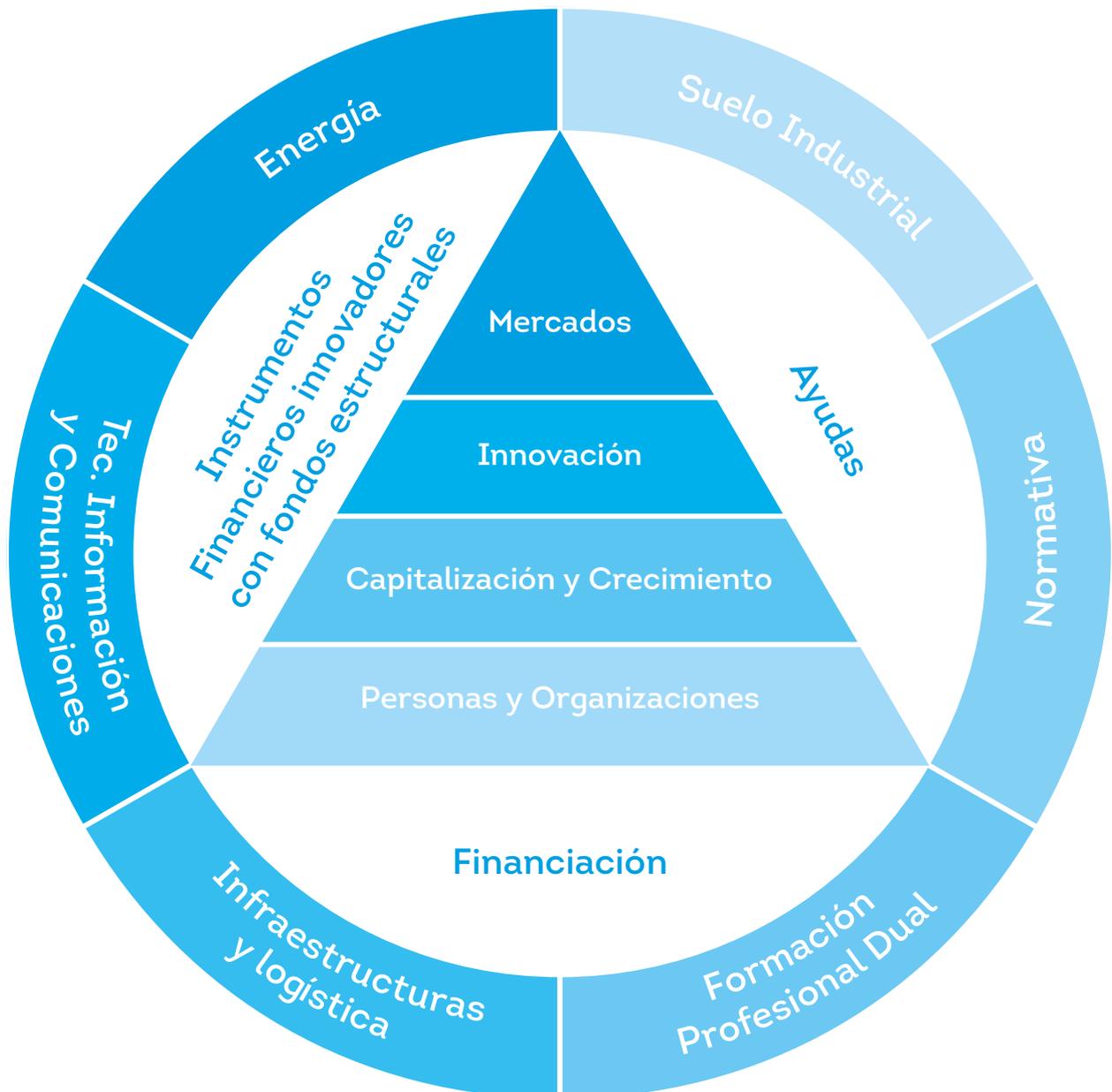
La Agenda tiene como objetivo fundamental el fomento de la competitividad de las empresas gallegas, razón por la que su núcleo está constituido por una serie de acciones para fomentar la competitividad de la nueva industria, desplegadas en torno a cinco programas de impulso:

- Un primer programa relacionado con los factores territoriales de competitividad, cuya finalidad es asegurar un entorno adecuado para el desarrollo de la industria, relativo a la energía, normativa, suelo industrial, formación profesional, tecnologías de la información y a las comunicaciones y la logística.

- Cuatro programas de impulso en el refuerzo de las personas y de las organizaciones, capitalización y crecimiento empresarial, innovación y mercados, e internacionalización.

La financiación, por medio de diferentes fórmulas de apoyo y de los Instrumentos Financieros Innovadores (IFIs), será un elemento transversal y una herramienta imprescindible para el desarrollo óptimo de los cinco programas de impulso.

Cada uno de estos planes tiene establecidos una serie de objetivos estratégicos.



Para lograr estos objetivos se toman medidas adecuadas a la coyuntura económica y su evolución prevista para los próximos años; a las necesidades de las empresas e industrias gallegas; y a la utilidad que les pueden reportar dichas medidas de cara a la obtención de los resultados indicados en la exposición de cada enfoque estratégico.

Programas de impulso, Enfoques Estratégicos y Medidas

· **5 programas de impulso:** un primer programa orientado a mejorar los **factores territoriales de competitividad**; cuatro programas orientados al **refuerzo de las perso-**

nas y organizaciones, al crecimiento empresarial, a la innovación y a la expansión de mercados e internacionalización.

· **26 enfoques estratégicos,** desarrollados en los 5 programas de impulso.

· **60 medidas:** 56 a lo largo de los programas de impulso y cuatro adicionales que describen el papel de los agentes colaboradores.



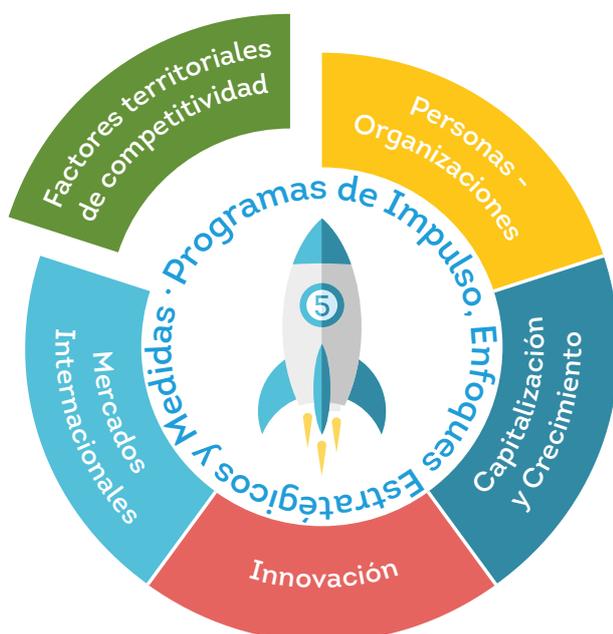
5.1. Mejora de los factores territoriales de competitividad

Esta Agenda recoge, en primer lugar, las medidas que la Administración Pública debe tomar para promover un entorno favorable al desarrollo de la actividad industrial. Con estas medidas se pretende crear el ecosistema óptimo para el crecimiento de proyectos industriales. Este entorno facilitador incluye todos los aspectos básicos que son condiciones absolutamente determinantes del éxito de la Agenda: desde el progreso y la aplicación intensiva de las TIC, y la optimización de las redes de telecomunicaciones, infraestructuras y suministros energéticos, hasta la vigilancia sobre la normativa para que esta no dificulte el desarrollo industrial, teniendo en cuenta la importancia de un sistema formativo enfocado a las necesidades presentes y futuras de la Industria 4.0.

La creación de nuevas empresas y el crecimiento de las ya existentes, así como la implantación de inversión extranjera, no sólo dependen de los factores ligados directamente a la competitividad de la actividad empresarial, sino también de la competitividad del entorno, para que este sea amigable y facilite el desarrollo.

La vigilancia sobre la normativa, con el fin de que no dificulte la competitividad; el ordenamiento y coordinación de las capacidades e infraestructuras logística en Galicia; la racionalización en la creación y gestión del suelo industrial, en función de la demanda empresarial; la estabilidad de la regulación energética y la contención de costes son las grandes preocupaciones del tejido industrial gallego y, por tanto, deben tener su reflejo en esta Agenda de Competitividad.

Factores territoriales de competitividad



TIC
Energía
Suelo Industrial
Infraestructuras y logística
Formación Dual
Normativa

Enfoque
Estratégico

Medidas



1. Acceso e integración efectiva de las TIC en el tejido productivo y empresarial gallego

El impulso de la competitividad de la economía gallega a través de las TIC es una herramienta clave para permitir el desarrollo de la Industria 4.0, fomentar el crecimiento empresarial, la expansión internacional y la creación de empleo de calidad.

- Modernizar los sectores productivos estratégicos de Galicia, a través de la implementación de modelos y procesos innovadores de organización y producción, basados en la aplicación de TIC, facilitando así la infraestructura tecnológica, potenciando las capacidades del capital humano gallego, articulando relaciones entre los diferentes clústeres sectoriales y el clúster TIC u otras asociaciones empresariales, representativas del sector tecnológico.

- Favorecer la participación y la alineación de todos los agentes del ecosistema TIC de Galicia en el desarrollo de nuevas soluciones tecnológicas para los diferentes sectores productivos, mediante la colaboración público-privada en la realización de grandes proyectos tecnológicos.

- Fomentar la incorporación efectiva de las TIC en las empresas gallegas, especialmente en las pymes, y en aquellos sectores donde su penetración es escasa y requiere de un esfuerzo mayor para la modernización del negocio o actividad empresarial.

- Impulsar el uso de los servicios TIC por parte del sector empresarial (*e-business*, procesos de negocio en red, etc.), y realizar acciones de capacitación digital, principalmente con pequeños y medianos empresarios (*e-skills*).

- Favorecer la extensión de redes de nueva generación en los polígonos industriales y parques empresariales, para estimular la competitividad e innovación, y facilitar a las empresas el acceso a servicios de telecomunicación avanzados.

- Planificar la instalación de la obra civil necesaria, con el fin de favorecer la incorporación de infraestructuras de telecomunicaciones en los nuevos desarrollos urbanísticos de suelo industrial.

Enfoque
Estratégico

Medidas

Energía

2. Asegurar el suministro energético de calidad a precios competitivos

- Adecuar la red de gas a las principales localizaciones industriales y logísticas.
- Mejorar la calidad del suministro eléctrico, adecuándolo a las necesidades.
- Asegurar el suministro a precios competitivos mediante el fomento de la competencia.
- Impulsar las medidas de ahorro y eficiencia energética en las pymes a través de una orden de ayudas específicas.
- Promover el uso inteligente y eficiente de la energía: *smartgrids* y otras medidas de ahorro; eficacia y eficiencia energética para parques industriales inteligentes, contribuyendo a lograr los estándares de desarrollo sostenible que ofrece el modelo de *Smart City*.

Suelo Industrial

3. Promover suelo industrial accesible mediante distintas fórmulas y, de acuerdo con los planes territoriales, los condicionamientos logísticos y la demanda industrial

- Programación de suelo industrial con criterios de racionalidad en función de la situación geográfica, recursos en el entorno, proximidad de centros tecnológicos, tipología de industria local y las necesidades específicas de aprovisionamiento y distribución, con respecto a lo establecido en las Directrices de Ordenación Territorial.
- Concentrar suelo industrial cerca de los clústeres industriales gallegos, en consonancia con el Mapa Industrial y de Infraestructuras de apoyo a la Industria, con acceso a las principales vías de comunicación por carretera y ferroviarias de Galicia.
- Poner a disposición de las empresas mecanismos económicos y financieros que faciliten el acceso a suelo empresarial: principalmente, una línea de avales específicos y descuentos de hasta un 50% en zonas de reequilibrio territorial y municipios limítrofes con Portugal, y bonificaciones oportunas para la dinamización de la actividad industrial en otras áreas empresariales.
- Tomar medidas para flexibilizar el tamaño de las unidades de asignación de suelo disponibles, a fin de adaptarse tanto a necesidades reducidas como a grandes implantaciones industriales.

**Enfoque
Estratégico**

Medidas

- Dinamización de polígonos y parques subocupados, evitando el deterioro de infraestructuras mediante fórmulas de ocupación alternativas u otros usos.

- Proporcionar a las empresas infraestructuras con mayor grado de desarrollo: naves industriales, servicios de uso común, centros de ensayo, etc.

Infraestructuras y logística

4. Coordinar un esquema integrado y único de infraestructuras portuarias, aeroportuarias y ferroviarias, complementadas con transporte por carretera

La singular localización geográfica de Galicia la sitúa como un excelente nexo de unión de Europa con América y los grandes puertos centroeuropeos. De igual modo, existen una serie de proyectos llamados a desempeñar un papel importante en la configuración de las infraestructuras gallegas como nodo logístico:

- Puertos de La Coruña, Ferrol y Vigo.

- Puerto seco de Monforte de Lemos: proyectado para potenciar el transporte de mercancías por tren, gracias a su excelente localización en la confluencia de ejes de transporte en Galicia, y para formar parte de la red básica de la TEN-T europea de transporte ferroviario de mercancías.

- Plisán (Plataforma Logística Salvatierra – Las Nieves): su conexión directa con la A-52 y con el Puerto de Vigo por ferrocarril convierten a esta plataforma en un proyecto clave para la inter-modalidad de Galicia.

- Parque Empresarial de Morás (Arteixo): conecta con la AP-9 como una extensión del Puerto Exterior de La Coruña.

- Autovía del Cantábrico (A-8): conecta Galicia con el norte de España, facilitando el acceso al sur de Francia.

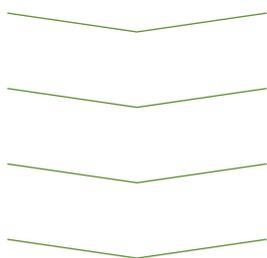
- Autopista del Mar: operativa a principios de 2015, tendrá especial relevancia como puerta de entrada a transportes regulares.

- Conexión del Parque Empresarial de San Ciprián con la A-52 (en fase de proyecto y con previsión de desarrollo a corto plazo).

Dada esta disponibilidad, con el fin de aprovechar de manera inteligente y poner en valor su idónea situación, teniendo en cuenta el Plan Sectorial de Ordenación de las Áreas Empresariales de Galicia,

**Enfoque
Estratégico**

Medidas



el futuro de la logística gallega pasa por la gestión de las plataformas logísticas intermodales. Galicia dispone de las infraestructuras adecuadas para transporte aéreo, ferroviario, por carretera y marítimo. La eficiencia a la hora de interconectar estas vías de transporte será la clave para hacer de Galicia una plataforma logística atractiva, con una gestión coordinada que asegure la eficacia en su utilización.

Adicionalmente, ese papel de Galicia como plataforma logística será potencia en el exterior dando a conocer el conjunto de oportunidades que ofrece la región.



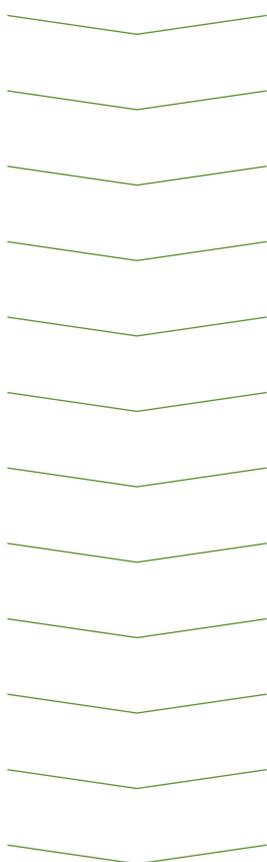
5. Un sistema formativo orientado a las necesidades de la industria, apostando por la Formación Profesional Dual y la implantación de la dualidad en la Educación Superior, de modo que los ciclos formativos sean compartidos entre los centros educativos y las empresas

La creación de tejido industrial está unida indisolublemente a la presencia de un sistema de formación coordinado con las necesidades cambiantes de las empresas.

La Formación Profesional Dual, en la que los ciclos formativos se imparten en las empresas que más adelante contratarán a los profesionales, es una vía a seguir y reforzar en el período de funcionamiento de la Agenda.

Es esta línea, las iniciativas que se pondrán en marcha son las siguientes:

- Crear un sistema de coordinación y diálogo entre el tejido industrial y la administración para compaginar las necesidades formativas de niveles medio/superior y la generalización de la Formación Dual.
- Mejorar el papel de los centros de FP como espacios de asesoramiento, soporte, y transferencia de tecnología y método a las empresas.
- Flexibilizar los programas formativos de Grado Medio y Grado Superior, de Formación Profesional y de Formación para el Empleo, con el objetivo de alinearlos con las competencias de los trabajadores industriales del futuro: formación en tecnologías facilitadoras clave, Industria 4.0.
- Incluir módulos orientados a la gestión empresarial en los programas formativos, con el fin de incrementar la tasa de emprendimiento viable proveniente del sistema educativo.
- Mejorar las competencias de trabajo en comercio internacional en los niveles formativos medio/superior y, de manera especial, en los estudios de Formación Profesional y Formación para el Empleo, en



Enfoque
Estratégico

Medidas



donde, hasta ahora, no se ha prestado atención a este aspecto.

6. Creación de un mecanismo de vigilancia sobre el entorno normativo, combinado con políticas de seguimiento, agilización y reducción de plazos administrativos

- Es necesario hacer un esfuerzo de coordinación entre Administraciones para la eliminación de trámites duplicados o innecesarios, facilitar la comprensión de la normativa aplicable, los trámites y las gestiones, y para la revisión de las normas sectoriales, modernizándolas y adaptándolas a la cambiante realidad empresarial de forma ágil y dinámica, formando un acervo comunitario claro, estable y homogéneo.

- Es preciso crear, en colaboración con los interlocutores sectoriales, un mecanismo de vigilancia y una política activa de seguimiento de las licencias, permisos y otros trámites administrativos, necesarios para llevar a cabo actividades empresariales. Una vez identificados los obstáculos a la competitividad, se buscarán las medidas oportunas para su eliminación.

- Es esencial cumplir con la necesidad de una evaluación sistemática del impacto de la legislación en las pymes mediante la “prueba de la pyme”, especificada en la Ley de Pymes Europea (Small Business Act for Europe). Dicha prueba será parte integrante de la evaluación previa del impacto de las actuaciones públicas, prevista en el artículo 20 de la Ley de Política Industrial de Galicia.

5.2. Personas y Organizaciones

El objetivo de este programa de impulso es apoyar la transformación de las empresas para que basen su funcionamiento en la observación y adaptación sistemática al entorno, la visión estratégica, el desarrollo de competencias del equipo humano y la excelencia organizativa.

Para acercarse a la visión establecida en esta Agenda, la visión de una nueva industria inteligente, que, ayudada por su equipo humano, está capacitada para observar el entorno, anticiparse a los cambios y evolucionar hacia la Fábrica 4.0, son indispensables una mayor profesionalización de los directivos, responsables y cuadros técnicos; nuevas capacidades de las personas que guíen a las empresas en este camino, y, por supuesto, nuevas maneras de organizarse y colaborar, sin las que sería mucho más difícil alcanzar los retos y objetivos de la Agenda.

Personas - Organizaciones

Formación, información y difusión
Profesionalización de las PYMES
Emprendimiento industrial
Nuevos modelos de negocio
Cooperación



Enfoque
Estratégico

Medidas

**Formación,
Información
y Difusión**

1. Poner a disposición de las empresas y profesionales formación práctica en niveles de responsabilidad técnica y directiva, acorde con las necesidades de las PYMES gallegas

- Desarrollo competencial de alta dirección, accionistas y consejos de administración.
- Desarrollo empresarial, comercio electrónico y oportunidades de negocio.
- Desarrollo de iniciativas de cooperación empresarial.
- Dirección de equipos.

2. Formación para fomentar la internacionalización de las empresas

- Formar especialistas en el ámbito internacional e impulsar la realización de trabajos técnicos destinados a favorecer la proyección internacional de las empresas gallegas por medio de programas de bolsas de promoción exterior.
- Capacitar y formar especialistas en mercado multilaterales y de prestación de servicios en actividades de ayuda al desarrollo.

3. Inteligencia competitiva. Prestación de servicios de vigilancia de mercados y oportunidades comerciales

- Prestación de servicios de vigilancia de mercados y oportunidades comerciales adaptados al perfil de cada empresa para la toma de decisiones estratégicas.
- Dar a conocer el papel de la inteligencia competitiva y el papel de los clústeres.
- Crear repositorios de datos públicos.

4. Difusión de las buenas prácticas empresariales y casos de éxito en gestión, internacionalización, innovación y emprendimiento

- Esta actuación puede ser llevada a cabo a través de actuaciones específicas, bien de manera directa o, preferiblemente, en colaboración con organismos intermedios, de carácter empresarial, capaces de dinamizar proyectos de interés común a un conjunto de empresas.

Enfoque
Estratégico

Medidas

**Profesionali-
zación de las
PYMES**

1. Prestación de servicios especializados de asesoramiento que apoyen el desarrollo estratégico de las PYMES

Las pymes requieren estrategias de futuro. La obligada polivalencia del equipo directivo, junto con el crecimiento no programado, lleva en ocasiones a las pequeñas empresas a abordar objetivos cortoplacistas, olvidando la visión a largo plazo.

- Asegurar la disponibilidad y accesibilidad para las empresas de servicios de calidad que promuevan su desarrollo estratégico, impulsando la utilización de servicios de asesoramiento de eficacia contrastada.

2. Mejora de los equipos humanos y sistemas de trabajo en PYMES. Campaña de potenciación de la integración de las TIC en la empresa

La mejora de los equipos y sistemas de trabajo busca la modernización y profesionalización de la forma de trabajar de las empresas.

- Sensibilizar a las pymes sobre la importancia de las TIC y la mejora de los procesos es condición indispensable para crecer, ser más competitivos y ganar dimensión.

- Es preciso asegurar para las empresas la disponibilidad y accesibilidad de servicios de calidad orientados a la formación/acción en el propio entorno de trabajo, que acerquen la necesaria continuidad a los proyectos de mejora.

3. Promoción de la mentorización

El *mentoring* fomenta la cooperación y el ejercicio de la generosidad como estrategia empresarial/profesional, en el que ambas partes ganan. Resulta de gran utilidad, sobre todo en los primeros pasos de una empresa.

Creación de redes: puesta en contacto, selección y moderación de las mismas, imprimiendo confianza y visibilidad a los miembros de la red.

Enfoque
Estratégico

Medidas

**Emprendi-
miento**

1. Apoyar especialmente el emprendimiento industrial basado en el intra-emprendimiento

El emprendimiento industrial lleva aparejadas una serie de características diferenciales en los casos más frecuentes:

- Necesidad de amplio conocimiento técnico.
- Mayor inversión inicial.
- A menudo surge de empresas previamente establecidas.

A través de esta medida se tienen en cuenta estas características a la hora de diseñar actuaciones de apoyo, de modo que se aumente la proporción de proyectos industriales en las nuevas iniciativas.

2. Promover la creación de focos de emprendimiento o Business Factories como un espacio de concentración de la actividad innovadora de los sectores estratégicos. Desarrollo de la innovación focalizada en la industria

· Las *Business Factories* concentrarán todos los elementos que constituyan el ecosistema de los sectores estratégicos gallegos, con la intención de convertir la innovación en ventaja competitiva sostenible para el conjunto del sector.

· Ofrecerán a sus inquilinos programas de crecimiento y desarrollo empresarial utilizando como palancas principales el trabajo en red, el acceso a la formación focalizada, la financiación especializada, el aprovechamiento del conocimiento acumulado en los centros tecnológicos y el acceso inmediato a potenciales clientes del sector.

Automoción y Nuevos Materiales son dos de los sectores objetivos para esta iniciativa.

Enfoque
Estratégico

Medidas

**Nuevos
modelos de
negocio**

1. Reorientar la industria gallega hacia la comercialización y el incremento del valor añadido de sus productos

- En línea con la hibridación intersectorial, la integración de la cadena de valor y la diversificación, la mejora de la competitividad exige el desarrollo de un ambiente productivo que incentive la creatividad, la innovación, la ingeniería y el diseño, para lograr así un alto grado de especialización.

2. Analizar y promover la puesta en marcha de modelos de negocio diferentes, sostenibles y basados en el conocimiento y en la especialización

- Es necesario adoptar un papel decidido en el concepto de “negocio sostenible”, que estará basado en el conocimiento y la especialización, con tendencia a transformar lo máximo posible aquellas actividades intensivas en mano de obra de escasa cualificación, y ensalzará los elementos de la cadena de valor de los negocios que suponen competencias diferenciales y ventajas competitivas sostenibles.

- Se pondrá un énfasis especial en los extremos iniciales y finales de las cadenas de valor de productos industriales. De este modo, se refuerza la generación de ideas y su posterior desarrollo: I+D+i, concepción, diseño, acceso y logística; se racionalizan los esquemas de expedición, transporte y logística multimodal, y se optimizan la apertura y control de canales de comercialización.

Cooperación

1. Impulsar la cooperación en la industria gallega y el cambio de cultura empresarial

- Servicios especializados de asesoramiento para la cooperación que permitan la definición y creación de redes, búsqueda de socios y demás actividades relacionadas con la creación de redes.

- Sensibilización entre las pymes para generar una cultura más próxima de confianza y colaboración entre empresas que permite a nuestra industria, a medio y corto plazo, ganar dimensión.

- Ayudas directas a la colaboración mediante la creación de herramientas específicas para empresas relacionadas por la cadena de valor, que compartan necesidades tecnológicas comunes o, en general, con competencias complementarias que puedan generar una ventaja competitiva.

- Servicios especializados para la generación de negocio mediante la cooperación intersectorial.

Enfoque
Estratégico

Medidas

2. Potenciar el papel de intermediación de las organizaciones empresariales

· Las organizaciones empresariales deben asumir el papel crucial que les toca desempeñar como interlocutores sectoriales con la Administración, en el ámbito específico de la mejora de la competitividad empresarial e innovación.

· Son indispensables organizaciones solventes, capaces de prestar servicios de valor añadido a sus socios (especialmente en la gestión conjunta de proyectos), y con el conocimiento sectorial necesario para actuar como asesores de la política industrial en cada uno de los sectores.

5.3. Capitalización y crecimiento de las empresas

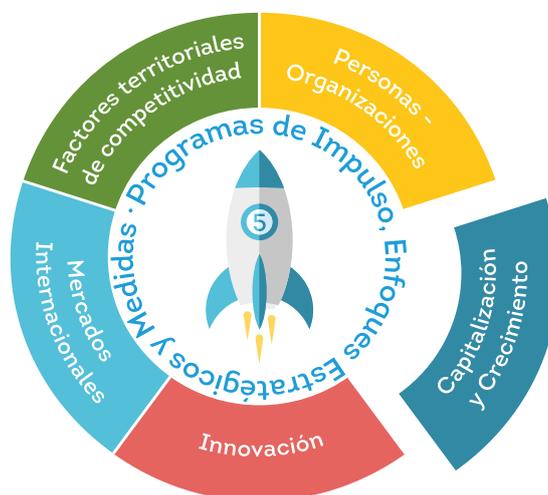
El objetivo de este programa de impulso es contribuir al fortalecimiento de las empresas mejorando su financiación y estructura de capital, favoreciendo la aparición de negocios complementarios y la diversificación, e impulsando la cooperación y las alianzas entre empresas para lograr, en definitiva, un mayor crecimiento de nuestras empresas.

La empresa gallega en general, y la industria en particular, padecía un desequilibrio en sus estructuras de balance que la crisis incrementó de manera notable. Una financiación empresarial equilibrada, entre fondos propios y ajenos, es otra de las claves de la supervivencia y competitividad, especialmente para las PYMES.

Por otro lado, hay un gran consenso respecto a la existencia de una masa crítica de empresas de mediana dimensión que fortalece notoriamente el sistema. De este modo, es necesario promover acciones que generen un mayor número de empresas de mediana dimensión, así como profundizar en las diferencias entre empresas que, superando la condición de pyme, no son comparables a grandes multinacionales de decenas o cientos de miles de empleados y, en consecuencia, han de tener un trato diferente. Se ahondará en las posibilidades de un trato diferenciado para las *Mid Caps*, "menos de 3.000 trabajadores", como una dimensión empresarial distintiva y que debe ser tenida en cuenta a la hora de confeccionar las medidas de impulso a la competitividad industrial.

Capitalización y Crecimiento

Adecuación del nivel de fondos propios
Adecuación de la estructura de financiación
Dimensión empresarial
Cadena de valor integral e Hibridación intersectorial
Sostenibilidad



Enfoque
Estratégico

Medidas

**Adecuación
del nivel de
fondos
propios**

1. Desarrollar, directamente o mediante convenios público-privados, líneas de financiación para favorecer un nivel equilibrado de fondos propios en los balances de las PYMES

- Recuperar unas estructuras de balance afectadas negativamente por la depresión económica, favoreciendo el incremento de capital y fondos propios con instrumentos públicos o público-privados, mediante concertos con entidades financieras dirigidos a financiar o proveer de fondos de capitalización.

2. Difusión y promoción de instrumentos financieros alternativos

Es preciso impulsar el uso de fuentes de financiación no convencionales para reducir la dependencia de la financiación bancaria:

- Divulgando y promoviendo el uso de instrumentos financieros de participación en el capital: capital riesgo público y privado, préstamos participativos, entre otros.

- Divulgando y facilitando el acceso a emisiones de deuda corporativa, mercado alternativo bolsista y mercado alternativo de renta fija.

- Servicio de asesoramiento directo a las empresas sin experiencia sobre cómo acceder a estos instrumentos financieros innovadores y su mejor aprovechamiento de acuerdo a sus necesidades.

**Adecuación
de la estruc-
tura de finan-
ciación**

1. Favorecer la reestructuración de pasivos a corto y largo plazo para una adecuada composición del pasivo fijo y circulante de las PYMES

- Establecer convenios con distintos agentes financieros (entidades financieras, SGR, etc.), con el fin de facilitar la reconfiguración de las estructuras de pasivo empresariales que permitan una simetría adecuada para continuar el negocio y situarlo en las mejores condiciones a la hora de aprovechar y asumir los retos del futuro.

- Esta medida podrá complementarse con avales directos para operaciones concretas en determinadas condiciones.

2. Favorecer la financiación de las nuevas inversiones mediante préstamos al plazo más adecuado

- Instrumentar líneas de préstamos directos y garantías públicas para financiar inversiones, con plazos y carencias adaptados a cada pro-

**Enfoque
Estratégico**

Medidas

yecto, que permitan el mantenimiento de estructuras financieras equilibradas.

- Establecer convenios con entidades de crédito, sociedades de garantía recíproca y otras entidades públicas de ámbito nacional y europeo, para favorecer este tipo de financiación.

**Dimensión
empresarial**

1. Estimular una mayor dimensión de las empresas

Crear un entorno adecuado para que la industria gallega alcance una dimensión que le permita por sí misma competir con ventaja en el mercado global:

- Servicios de exploración de capacidades complementarias en la industria gallega.
- Apoyos financieros a la adecuación de capital social y a los procesos de fusión empresarial.
- Impulso a la extensión hacia el sector industrial de los modelos cooperativos con éxito.
- Reforzar la agrupación de pymes para la realización de acciones conjuntas, como compras agrupadas y establecimientos de servicios comunes.

2. Reforzar el papel de líder de las empresas tractoras en los sectores estratégicos de la economía gallega y potenciar su capacidad de atracción de inversión

- Promover espacios de encuentro entre empresas tractoras y el resto del sector, con el fin de conocer con anticipación las necesidades de las primeras, identificar nichos de mercado, crear relaciones de colaboración estratégica a largo plazo y, en general, adecuar la oferta a la demanda.
- Impulsar la profesionalización y promoción de las pymes desde las grandes empresas, a través de mecanismos como las estancias formativas, participación en las iniciativas de cooperación, apoyo en destinos internacionales, *mentoring*, etc.
- Apoyar la adquisición de productos en el mercado local, especialmente los resultantes del desarrollo tecnológico y los procesos de innovación.

Enfoque
Estratégico

Medidas

- Llevar a cabo una política activa de captación de inversores, contando con las grandes empresas gallegas, con el fin de fidelizar su implantación en la región y rentabilizar los esfuerzos de atracción realizados, completando además su cadena de valor en Galicia.

3. Apoyo financiero directo a las empresas para el mantenimiento de su actividad, nuevas instalaciones y crecimiento

- Apoyo a grandes proyectos de inversión empresarial que actúen como tractores de la economía.

- Inversiones para la transformación de negocios, modernización de bienes de equipo, mejora de procesos y organización, desarrollo de nuevos productos y servicios de apoyo a la industria.

Cadena de valor integral e Hibridación inter - sectorial

1. Reorientar la industria gallega para completar la cadena de valor de sus productos y promover la diversificación, reorientación o cambio radical de negocio a partir de la correspondencia oferta/demanda sectorial

Deben ser identificados los huecos en las cadenas globales de valor, como estrategia de competitividad, con los siguientes fines:

- Ser ocupados por las empresas gallegas.
- Encontrar coincidencias entre las competencias de sectores maduros y las necesidades de nuevos clientes.
- Realizar acciones de atracción selectiva de inversión extranjera.
- Apoyar las iniciativas industriales de certificación y sello de producto industrial gallego asociadas con la idea de calidad, ecoeficiencia y excelencia en la gestión.

2. Favorecer la generación de nuevos productos y negocios basados en la capacidad de hibridación de las empresas y actividades existentes

- Es necesario explotar las posibilidades de cooperación e hibridación entre sectores próximos que no interactúan habitualmente. La hibridación de sectores supera las alianzas puntuales por ser características de la misma la estabilidad y continuidad en el tiempo.

- Favorecer e incentivar la puesta en marcha de proyectos

Enfoque
Estratégico

Medidas

innovadores de hibridación intersectorial, especialmente entre sectores industriales maduros y tradicionales en el tejido industrial gallego.

**Sostenibili-
dad**

1. Favorecer la adopción de prácticas sostenibles y comprometidas con el medio ambiente y con la sociedad

- Apoyar inversiones para el ahorro, la eficiencia energética y el ecodiseño.
- Promover la medición de la “huella de carbono” en la empresa industrial y sus productos, y su uso como elemento de imagen y mejora de rendimiento medioambiental.
- Fomentar el aprovechamiento responsable de los recursos que permita el desarrollo económico dentro de parámetros de rentabilidad social.
- Impulsar especialmente las iniciativas empresariales en el ámbito del reciclaje y el sector medioambiental.
- Potenciar y favorecer todas las medidas de Responsabilidad Social Empresarial, en particular el apoyo a empresas consolidadas y proyectos de emprendimiento.

5.4. Innovación

El impulso a la innovación del tejido industrial de Galicia implica la necesidad de desarrollar actuaciones estratégicas destinadas al fortalecimiento del Sistema Gallego de Innovación en su conjunto, puesto que, sin una adecuada articulación entre todos los agentes del sistema, el proceso innovador no es eficaz y no llega a crear valor sobre el tejido industrial.

Los objetivos estratégicos y medidas que se recogen en este Programa de Impulso a la Innovación están absolutamente orientados en esta línea, resultado del proceso de elaboración de la RIS3 gallega, que se configuró como un proceso bottom-up en el que participaron todos los agentes del Sistema Gallego de Innovación.

La innovación debe entenderse en un sentido amplio, que abarca la innovación en los servicios, en las mejoras de los procesos y cambio organizativo, los modelos empresariales, el marketing, la creación de marcas y el diseño, integrado todo en un contexto de innovación abierta.

La innovación se considera una herramienta estratégica para la competitividad y establece como objetivo principal “sacar más innovación de la investigación”, eliminando todas las barreras que impidan llegar al mercado aquellas ideas innovadoras susceptibles de convertirse en productos y servicios sobre los que asentar la competitividad del tejido industrial gallego, especialmente en el itinerario hacia la Fábrica 4.0, diferencial y vanguardista.

Innovación

PYMES innovadoras

Atracción de inversión privada al S.G. de Innovación

Transferencia de investigación al mercado

Creación de oportunidades para el talento investigador

Sector TIC



Enfoque
Estratégico

Medidas



1. Impulsar el desarrollo de programas de innovación sectorial que posibiliten la transferencia efectiva de resultados de investigación en sectores estratégicos de la economía gallega, caracterizados por un alto nivel de atomización en su tejido empresarial

- Se propone un desarrollo de programas de innovación sectorial basados en la cooperación, aprovechando el alto nivel de cooperativismo que suelen presentar estos sectores tan atomizados.

- Soluciones innovadoras a través de proyectos de I+D+i orientados a dar respuesta a las necesidades comunes de un grupo de empresas (enfoque *bottom-up*) en un contexto de innovación abierta, a través de grupos operativos que trabajen en red, e implantación de esas soluciones en el conjunto de empresas.

2. Facilitar dinámicas de cooperación basadas en la innovación abierta entre las PYMES y los diferentes agentes del sistema gallego de I+D+i, a través del desarrollo de proyectos en colaboración

- Apoyo al desarrollo de proyectos de I+D+i en cooperación entre empresas que decidirán las necesidades sobre las que establecer la colaboración, y los centros generadores de conocimiento, que las apoyarán en la evolución de las soluciones innovadoras.

- Por medio de este esquema de actuación se logra casar oferta y demanda, creando sinergias sobre las que asegurar la absorción de resultados de investigación por parte de las pymes y, en consecuencia, la eficiencia de los fondos públicos.

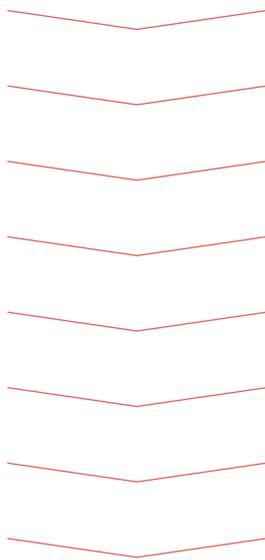
3. Potenciar la apuesta de las PYMES por la innovación, como un aspecto estratégico de su actividad, facilitando el acceso a servicios tecnológicos prestados por agentes especializados y a recursos destinados a mejorar su capacidad de absorción de conocimiento

- Favorecer el acceso de las pymes a recursos para la mejora de su capacidad de absorción de conocimiento, de manera que se puedan traducir en el desarrollo de nuevos productos o procesos.

- Se impulsará la contratación, a través de un sistema de bonos, de servicios de agentes especializados homologados para la generación, difusión y transferencia de conocimiento, de modo que se obtengan certificaciones internacionales que permitan el acceso de las pymes gallegas a mercados intensivos en tecnología y conocimiento.

**Enfoque
Estratégico**

Medidas



4. Potenciar la innovación en las PYMES gallegas a través de una línea de apoyo para la captación de fondos en programas internacionales de I+D+i, fundamentalmente Horizon 2020 y COSME

- A través de la participación en programas internacionales de apoyo a la innovación, principalmente HORIZON 2020 y COSME, las pymes gallegas pueden aumentar su competitividad, no sólo por los fondos que reciban, sino también por el conocimiento y las relaciones derivadas del desarrollo de proyectos en cooperación con agentes internacionales de referencia en su área.

- La aplicación de esta medida se articula a través de un sistema de bonos basados en la obtención previa de resultados.

5. Puesta en marcha de un programa encaminado a la Fábrica Inteligente, para desarrollar en varias fases, con la finalidad de ejemplificar la virtualización de la industria en los ámbitos de actividad seleccionados, respaldado por el apoyo a las inversiones en modernización industrial destinadas a esta nueva industria 4.0

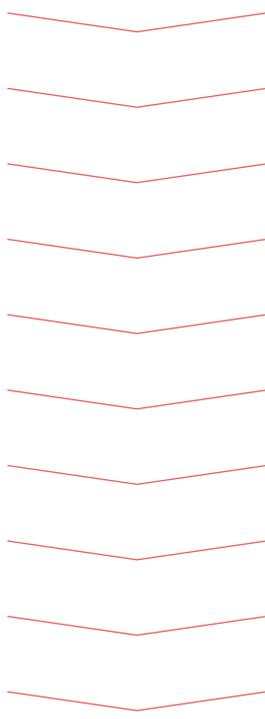
- Convocatoria de un concurso de ideas entre diversos agentes económicos de Galicia para seleccionar las tres mejores propuestas de proyecto de Industria 4.0, cuyas características, socios tecnológicos previstos y esquemas de implantación en las empresas serán claves para la selección.

- Creación de diversos incentivos económicos y financieros para la implantación de las tres iniciativas seleccionadas.

- Firma de convenios con las entidades promotoras de los proyectos seleccionados, con las condiciones de ejecución, justificación y compromisos.

6. Creación de una línea específica de ayudas para mejorar los procesos productivos industriales

La Fábrica Inteligente supone un nuevo modelo de producción industrial en el que una fábrica diseña, testa o experimenta desde cualquier parte del mundo y envía a fabricar digitalmente en otro punto del planeta donde se den las condiciones óptimas de producción (consumidores, capacidades específicas, costes, etc.). Supone además el aprovechamiento de nuevos paradigmas como la Fabricación Aditiva, que permite superar limitaciones de los procesos tradicionales e incrementar la



**Enfoque
Estratégico**

Medidas

personalización y la competitividad de las series cortas de fabricación.

La cuarta revolución industrial está dando lugar a lo que podemos denominar Fábrica Inteligente, definida por Alemania como Industria 4.0.

Se trata de una versión informatizada de la fábrica en la que todos los procesos están conectados e interactúan. Desarrollo de *software*; sistemas de análisis masivo de datos; almacenamiento; incorporación de sensores y electrónica a los elementos que interactúan en procesos productivos y productos; convivencia hombre/máquina, e información enriquecida para una acertada toma de decisiones son clave de la Industria 4.0.

Conceptos como “fabricación aditiva” (Impresión 3D), “robótica colaborativa”, “sistemas ciberfísicos”, “realidad aumentada”, “cloud computing” y “big data” deben formar parte intrínseca de esta nueva industria

- Para favorecer la mejora de los procesos productivos en la industria gallega es preciso llevar a cabo inversiones que permitan una renovación de activos, apoyadas desde la Administración.

- Se evaluará la viabilidad técnica y la innovación de los proyectos estratégicos de las industrias, especialmente los dirigidos a lograr el objetivo de una Industria 4.0 gallega.

1. Puesta en marcha de fondos orientados a la captación de inversores para el Sistema Gallego de Innovación

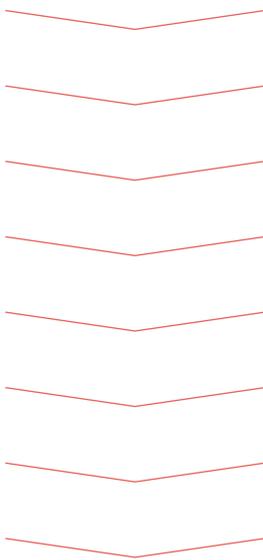
- A través de un apoyo económico asociado a la inversión de las grandes empresas, la Administración comparte el riesgo asumido por estas. Se logra así potenciar el atractivo de las capacidades del Sistema Gallego de Innovación, al tiempo que se intenta crear un entorno más favorable para el desarrollo de actividades de I+D+i en Galicia.

- Dos tipos de fondos: un fondo destinado a captar centros de desarrollo que puedan desenvolver sus actividades de I+D en Galicia, a través de unidades o centros mixtos, con agentes del Sistema Gallego de Innovación; un segundo fondo de demanda temprana que apoyará la comercialización anticipada (primera venta), por parte de grandes empresas, de resultados de proyectos de I+D+i desarrollados por agentes del Sistema Gallego de Innovación.

Inversión pública para atraer inversión privada al sistema gallego de innovación

**Enfoque
Estratégico**

Medidas

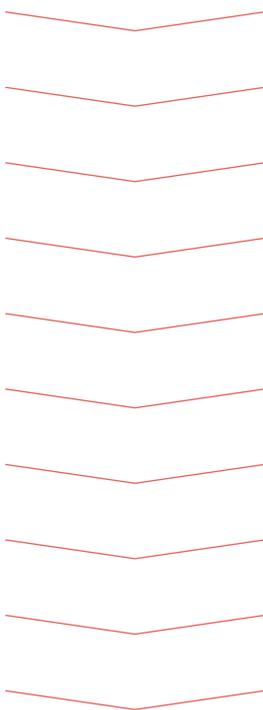


2. Aumento de las capacidades del Sistema Gallego de Innovación en las áreas de especialización definidas en la estrategia RIS3, a través de apoyos estratégicos que favorezcan la movilización de la inversión privada

· Incrementar las capacidades del Sistema Gallego de Innovación en las áreas de especialización de la RIS3 incide directamente en la creación de ventajas competitivas que aseguran el crecimiento de la economía gallega.

· Los apoyos destinados a este fin se canalizan por medio del desarrollo de proyectos estratégicos público/privados que requieren la creación de consorcios regionales, también estratégicos, así como la coordinación entre Fondos Estructurales (Fondos EIE) y el resto de programas europeos relacionados con I+D+i.

**Fomentar la
transferencia
de investiga-
ción al
mercado**



1. Dotar a los centros gallegos generadores de conocimiento de los recursos y capacidades necesarias para fomentar su actividad y la generación de resultados

Dentro de esta medida se contemplan los “contratos programa” y otros tipos de apoyo, destinados a dotar de recursos a los centros de conocimiento para, en función de su eficiencia, favorecer su actividad y transferir los resultados de sus investigaciones al mercado.

Al vincular este modo de financiación a la obtención de resultados se busca que los recursos utilizados sirvan también para potenciar su labor de transferencia, logrando así una mayor eficiencia de los recursos públicos.

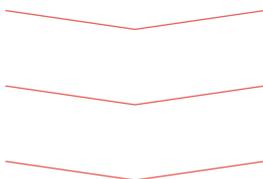
2. Potenciar la transferencia de resultados de investigación generados por centros de conocimiento y empresas gallegas

Comprende apoyos específicos para favorecer la transferencia y puesta en valor de los resultados de investigación alcanzados, a través de los que se maximiza su aprovechamiento:

- Proyectos de Prueba de Concepto.
- Ayudas a empresas para la protección industrial de sus resultados de investigación, logrados de forma individual o en el marco de colaboración con otros agentes.

**Enfoque
Estratégico**

Medidas



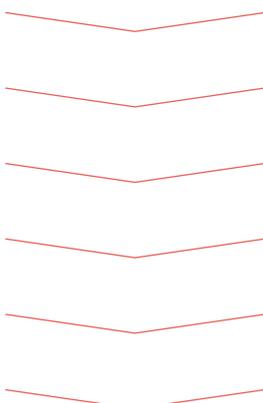
3. Estimular, desde la demanda, la transferencia de resultados de investigación generados por empresas, a través de la compra pública innovadora

- Esta medida se centra en la capacidad de la Administración para estimular la innovación y la transferencia por medio de su papel de comprador, utilizando la Compra Pública Precomercial (CPP).



1. Apoyar la transformación del talento en nuevas empresas (emprendimiento industrial innovador) a través de un Programa de Aceleración de la Innovación

- A través del Programa de Aceleración de la Innovación se ofrecerá un apoyo intensivo al emprendimiento, valiéndose de una serie de servicios especializados para las primeras etapas de este tipo de iniciativas, y complementando a las otras medidas de apoyo establecidas para el enfoque estratégico de emprendimiento.



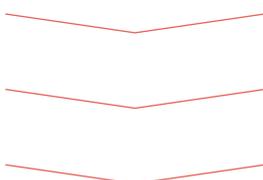
2. Impulsar la incorporación del talento a las empresas a través de un Programa de Retención, Incorporación y Movilidad del Talento

- El programa Oportunius se orienta a la incorporación de este tipo de talento a las empresas, mayormente pymes, con la finalidad de que estas integren en su estrategia empresarial la innovación como herramienta para competir y generar valor, y este talento se reconozca como pieza fundamental en su gestión.



1. Impulso y fortalecimiento del sector TIC gallego

- El Programa Transforma TIC, liderado por la Agencia para la Modernización Tecnológica de Galicia, se enmarca en las acciones definidas en la Agenda Digital de Galicia 2014.gal. El Programa nace como respuesta a la necesidad de crear una **estrategia única** desde la Xunta de Galicia para contribuir al crecimiento y desarrollo del sector de la economía del conocimiento de Galicia, y potenciar su transformación para el incremento de la actividad económica.



- Se configura como un marco de actuación global que **aglutina y unifica los instrumentos y medios con los que cuentan la Administración autonómica y los agentes del sector TIC** para mejorar el resultado efectivo del desarrollo y el crecimiento del sector en Galicia.

5.5. Programa de Impulso a la Internacionalización

Es imprescindible lograr que las empresas gallegas incorporen a su negocio estrategias de internacionalización. Para acompañarlas en la preparación de este proceso de apertura al exterior es necesario poner a disposición de las empresas financiación, asesoramiento y servicios de apoyo.

Las medidas que se recogen a continuación están incluidas en la Estrategia para la Internacionalización de la Empresa Gallega 2020, presentada al Consello de la Xunta de Galicia el 25 de septiembre de 2014, y elaborada en colaboración con los agentes económicos y sociales gallegos.

Las PYMES se enfrentan a tres desafíos principales en su proceso de internacionalización que obstaculizan la apertura con el grado necesario de confianza y seguridad: la falta de recursos financieros; la falta de conocimiento, capacidad de selección y priorización de los mercados extranjeros y sus oportunidades de negocio, y la falta de personal cualificado en el ámbito de la internacionalización.

Las políticas públicas deben ir dirigidas a facilitar que las pymes gallegas dispongan de herramientas para superar estas barreras, bien mediante la prestación directa de servicios por parte de la Administración, bien facilitando la adquisición de estos servicios prestados por terceros. Para ello se han de tener en cuenta las distintas necesidades que presenten las empresas, que tanto pueden encontrarse en las fases previa o inicial del proceso de exportación, como haber dado ya el paso pero tengan la necesidad de consolidar su posición.

Mercados-internacionalización

Mercados de alto potencial
 Acceso a nuevos clientes
 Lobbies empresariales e institucionales
 Atracción de inversión extranjera
 Consolidación en el exterior de la imagen de marca



Enfoque
Estratégico

Medidas

**Mercados
de alto
potencial**

1. Sistematizar la inteligencia de mercado para aprovechar todas las oportunidades

- Generalizar el acceso a la inteligencia de mercado mediante difusión, formación y asesoramiento, tanto a nivel particular como asociativo.
- Una vez identificadas las oportunidades, es necesario poner en marcha un servicio de información, asesoramiento y apoyo a empresas industriales gallegas que tengan capacidad para presentarse a licitaciones internacionales (u oportunidades de negocio y/o desarrollo de proyectos europeos) en consorcio con otras empresas españolas.

2. Impulsar la consolidación de la internacionalización con servicios de mayor valor añadido

- Identificar nuevas oportunidades estratégicas para las actividades industriales gallegas y llevar a cabo la elaboración de diez planes sectoriales de internacionalización.
- Informar a las empresas gallegas sobre oportunidades de negocio concretas y proporcionar información útil sobre los mercados internacionales.
- Ofrecer un servicio de diagnóstico del potencial de internacionalización, mentorización del proceso de internacionalización empresarial y apoyo en destino.
- Puesta en marcha de un servicio de tutorización y asistencia para el acceso a nuevos mercados.

3. Definir mercados prioritarios y estratégicos, especialmente aquellos que presenten mayor potencial

- Definir cuáles son los mercados prioritarios, en colaboración con las instituciones públicas, asociaciones empresariales, organismos intermedios, clústeres y las propias empresas.
- Fomentar la cooperación empresarial para la búsqueda de socios en proyectos de internacionalización.

4. Fomentar y coordinar medios e instrumentos de actuación en los mercados y países, a través de misiones o programas de implantación comercial en diplomacia institucional

Enfoque
Estratégico

Medidas

· Apoyar las misiones empresariales directas e inversas (especialmente con participación agrupada) que incidan, testen y sirvan para conocer de forma directa los mercados detectados, su potencial, capacidad y realidad.

**Acceso
a nuevos
clientes**

1. Identificación de nuevos clientes, sectores y modelos de negocio

· Prestación de servicios, a través del trabajo de la red de oficinas en destino, como la identificación y el seguimiento de oportunidades de negocio, o la elaboración de agendas e itinerarios personalizados.

2. Desarrollo de capital humano, directivo y técnico, profesional y especializado en la internacionalización de la empresa

· Favorecer todo tipo de iniciativas que promuevan la imagen de Galicia y sus productos y servicios, para captar nuevos clientes.

**Lobbies
empresariales e institucionales**

1. Impulso de los grupos de influencia privada y pública en favor de la imagen de Galicia y sus empresas

· Desarrollar una estrategia decidida, dirigida a dar a conocer Galicia, sus empresas, sus atractivos y sus potencialidades, en colaboración con grupos de presión públicos y privados para este ámbito.

2. Consolidar las redes de apoyo en destino buscando sinergias con las redes de empresarios gallegos en el exterior y las redes europeas

· Mejorar la posición de las empresas gallegas en el mercado interior europeo a través de la Enterprise Europe Network, una red promovida por la UE que agrupa cerca de 600 organizaciones y 4.000 especialistas en fomento de la competitividad empresarial a lo largo de 40 países.

· Apoyar la cooperación, los negocios y las alianzas entre empresarios y profesionales gallegos o de origen gallego (Red Mundial de Empresarios de Origen Gallego).

Enfoque
Estratégico

Medidas

**Atracción
de inversión
extranjera**

1. Galicia como plataforma logística en el tráfico de mercancías. Entrada y salida natural de Europa

El impulso del comercio internacional está transformando el mapa logístico mundial. Cuando la comercialización se realizaba principalmente en mercados locales, nacionales o europeos, la posición periférica de Galicia era un hándicap para su industria. Esta debilidad está cambiando al examinarla desde el punto de vista de un comercio cada vez más internacionalizado: Galicia puede y debe convertirse en vía de entrada y salida natural para el ensamblaje y la manufactura de alto valor añadido.

Con este fin, se propone:

- Intensificar los esfuerzos de promoción de las ventajas competitivas de Galicia para realizar inversiones productivas: disponibilidad de suelo industrial, servicios de apoyo industrial altamente cualificados, centros tecnológicos especializados, etc.

- Promover el producto industrial gallego de forma conjunta y su eficacia logística. Esta promoción debe responder a una planificación inteligente de las campañas y contar, cuando sea necesario, con el apoyo institucional de más alto nivel.

2. Desarrollar una estrategia para favorecer los procesos de relocalización e integración de cadenas de valor para los distintos sectores. Grandes empresas como tractoras de esta estrategia

- Identificación de oportunidades para que las empresas extranjeras se establezcan en Galicia cerrando ciclos productivos industriales.

- Identificación de oportunidades de retorno de empresas gallegas deslocalizadas por medio de la cooperación inter-empresarial como palanca activadora.

3. Apoyo a la captación de inversores extranjeros y a la entrada de capital exterior

- Además de la búsqueda de refuerzo de los sectores existentes, es necesario salir al exterior a captar nuevas inversiones. La clave está en hacerlo de forma selectiva, estableciendo desde el inicio una hoja de ruta clara, que encamine el trabajo de promoción que se realiza desde la Administración.

Enfoque
Estratégico

Medidas

· Llevar a cabo estrategias de selección específicas que traten de lograr la inversión más adecuada para Galicia, en lugar de abordar sistemáticamente todas las fuentes posibles de inversión extranjera.

Consolidación en el exterior de la imagen de marca

1. Apoyar la internacionalización de las empresas en todas las dimensiones y estrategias de internacionalización

La presencia de una marca fuerte o su establecimiento como vía de acceso a un mercado da lugar a proyectos de internacionalización con un mayor impacto y viabilidad.

Para favorecer este aspecto, se propone:

· Establecer líneas de financiación para proyectos de internacionalización en los que la marca sea el elemento esencial.

· Apoyar la contratación de personal con experiencia y/o formación para encargarse de las relaciones internacionales de la empresa, además de la evaluación y expansión de la marca empresarial.

· Apoyar la implantación comercial conjunta de empresas gallegas que prestigien la marca en beneficio mutuo.

2. Potenciar la marca “Galicia Calidade”, con el afán de posicionarla como valor, referente y sinónimo de calidad y prestigio en los bienes, productos y servicios

El logro de una marca regional que asocie Galicia con “una forma gallega de hacer las cosas” supone un beneficio para la totalidad de las empresas, partiendo de un buen comportamiento de determinados sectores industriales.

Óptimo posicionamiento de la marca “Galicia Calidade” y promoción del producto industrial gallego como sinónimo de calidad y excelencia. Esta promoción debe responder a una planificación de las campañas y contar, cuando sea necesario, con apoyo institucional del más alto nivel.



En los últimos años, el marco económico ha cambiado de manera sustancial y, con él, el modelo de negocio y las condiciones en las que compiten nuestras empresas



**AGENTES
COLABORATIVOS**

La economía global condiciona la forma en la que compiten las empresas y el modo en que tanto ellas como las regiones se posicionan a nivel mundial. En los últimos años, el marco económico ha cambiado de manera sustancial y, con él, el modelo de negocio y las condiciones en las que compiten nuestras empresas.

Al llevar adelante una Agenda de Competitividad, vertebrada a través de diferentes acciones de impulso que afectan horizontalmente al conjunto de la industria gallega, hay que resaltar que la aplicación sectorial debe ser contemplada de forma transversal en aquellos nichos en los que las actuaciones cobran más valor, al incidir en conglomerados industriales de peso específico en la economía gallega.

El mapeo de actividades industriales, junto al análisis y diagnóstico que forma parte de este documento, identifica distintos agentes y agrupaciones de actividad empresarial sobre los que descansa el peso de la economía gallega.

De esta manera, si Galicia es tomada como un espacio reducido en su conjunto, los clústeres con mayor peso en el total de la actividad industrial clásica en Galicia son los siguientes: Industria Agroalimentaria, Productos de Mar y Acuicultura; Industria Automovilística; Industrias Textiles, Confección y Moda; Industrias Marítimas; Industrias Madereras y su cadena de valor, e Industrias de la Piedra Natural y Energías Renovables. A estas áreas industriales hay que añadir la semilla que suponen en las economías avanzadas otros sectores industriales emergentes o de alto potencial de crecimiento, como la Industria Aeronáutica, las Industrias Creativas, la Industria de Salud y Bienestar, las Ecoindustrias y las Industrias relacionadas con los Nuevos Materiales, las TIC y la Biotecnología.

Por otro lado, retomando el concepto de Nueva Industria como núcleo ampliado de actuación, existen al menos dos conglomerados de valor añadido, irrenunciables para el fortalecimiento del futuro industrial, como son los del Sector Energético y la Logística.

Teniendo en cuenta, pues, cuáles serán los clústeres naturales en los que reposará la aplicación sectorial más importante de esta Agenda, se presenta el reto de definir una nueva estrategia con los clústeres como palancas del desarrollo empresarial futuro, sin perder de vista, además de los desafíos de la globalización y la crisis actual, el nuevo marco de la política de la UE para favorecer un crecimiento económico **inteligente, sostenible e integrador**.

El impulso de las políticas de clúster durante los últimos años viene marcado claramente por la UE y las diferentes iniciativas promovidas o apoyadas. Se invita a los responsables de las políticas económicas, a nivel nacional y regional, a crear marcos estratégicos y programas concretos para fortalecer sus clústeres y buscar la excelencia de los mismos. El objetivo es claro: la reducción de la brecha competitiva entre Europa y otros bloques económicos mundiales, principalmente EUA, basado en los clústeres, llamados a acelerar y protagonizar el futuro económico de la vieja Europa.

Partiendo de esta idea, en 2008 se puso en marcha el European Cluster Policy Group, cuyas recomendaciones (Final Recommendation: A call for policy action) fueron presentadas en 2010.

En esencia, los pilares recomendados a la UE para las políticas de clúster son:

- Mejora del marco general.

- Necesidad de clústeres excelentes, capaces de aumentar la competitividad de las empresas europeas a nivel mundial.

- Marco integrado de apoyo a los clústeres con los roles de la UE, los Estados miembros y la regiones perfectamente delimitados.

A partir de ese momento, la UE empieza a darle una importancia creciente a los clústeres como herramientas para mejorar las posibilidades de competir de las empresas europeas en mercados globales.

En este contexto, y con el protagonismo asignado a los clústeres tanto en las estrategias de especialización inteligente como en el Ley de Política Industrial de Galicia, los ejes de actuación de la política de clúster pasarán por la reorientación de líneas de negocio hacia un futuro sostenible y la configuración de una nueva perspectiva, que abandona el énfasis en la promoción de los clústeres como un fin en sí mismo y empieza a considerarlos el instrumento idóneo para dar soporte a empresas que desarrollan actividades y procesos innovadores, con capacidad de crecimiento y expansión global.

A mayores de los clústeres constituidos como entidades jurídicas, aparece un conjunto de agrupaciones con un papel determinante en el desarrollo de esta Agenda, como el de los centros de conocimiento, las organizaciones sindicales, o el papel de las asociaciones sectoriales y empresariales que representan al tejido industrial gallego, en algún caso representando también realidades clúster en su acción y concepción. Todos estos agentes deben contribuir al desarrollo y desdoble de las medidas contenidas en la Agenda, especialmente en lo relativo a su entorno y vigilancia, la excelencia, la cooperación intra e intersectorial, y la interlocución y colaboración con la Administración.

Clústeres, centros de conocimiento, asociaciones empresariales y sectoriales, y organizaciones sindicales deben ser palancas fundamentales para el cumplimiento de los objetivos de la Agenda de Competitividad Galicia 4.0

Entorno facilitador

- Vigilancia de la normativa sectorial, propuesta de actuación pública en logística, impulso de medidas de ahorro y eficiencia energética, análisis de necesidades.

Cooperación intersectorial

- Protagonismo en la hibridación sectorial, en las acciones de colaboración propuestas en el plan, aglutinadores de capacidades y decisiones empresariales en innovación e internacionalización.

Excelencia empresarial

- Necesidad de incorporar la excelencia en la gestión y actuación de los agentes económicos, así como reforzar y mejorar los niveles de profesionalización.

Colaboración de la Administración

- Comunicación, seguimiento y retroalimentación de las políticas públicas, con el fin de acelerar la reacción a las necesidades empresariales y reorientar actuaciones.



**PLANES DE ACCIÓN BIENALES:
PLAN 2015-2016**

Dentro del marco de las sesenta medidas definidas en esta Agenda de Competitividad Industrial se desarrollarán los planes de acción concretos que serán llevados a cabo en programación bienal, de modo que se tenga perfectamente en cuenta la realidad cambiante en cada plan de acción y se tengan en consideración, para su definición, a los agentes del territorio.

Sin embargo, en la primera aproximación a la programación bienal correspondiente a 2015-2016, es importante no olvidar

que existen otros planes aprobados (como la Estrategia de Internacionalización Empresarial 2015-2016), que es necesario compatibilizar. Por este motivo se decidió acompañar a la Agenda de un primer plan de acción paralelo, denominado Plan de Acción Industria 4.0. 2015-2016. Este plan es resultado de un proceso de revisión y priorización de la Agenda y de las medidas con los agentes del territorio para proponer **27 acciones concretas adicionales a las ya previstas en otros planes**, con su correspondiente calendarización y asignación de responsabilidad:

Programa de impulso	Acción	Descripción	Planificación	Responsables	Presupuesto Total
1. Promoción de los factores territoriales de competitividad	APOYO A PLANES DE SISTEMAS SECTORIALES	Creación de PLANES DE SISTEMAS en diversos sectores industriales gallegos, que describan cómo se pueden interconectar las empresas y qué sistemas de interés común deben ser desarrollados. Apoyo al desarrollo de <i>software</i> para la interconexión de grupos de PYMES con necesidades tecnológicas comunes y empresas tractoras, y para sistemas claves de las PYMES	Septiembre 2015 - Diciembre 2016	IGAPE	1.570.000 €
1. Promoción de los factores territoriales de competitividad	PROGRAMA DE ABARATAMIENTO DE SUELO INDUSTRIAL	Facilitación de acceso al suelo industrial estratégico, mediante acuerdos de abaratamiento, fórmulas flexibles de pago y propiedad-uso, y abaratamiento de comunicaciones en polígonos.	Septiembre 2015 - Diciembre 2016	IGAPE - CMATI	10.000.000 €

Agenda de Competitividad **GALICIA** INDUSTRIA 4.0

Programa de impulso	Acción	Descripción	Planificación	Responsables	Presupuesto Total
1. Promoción de los factores territoriales de competitividad	PLAN DE OPTIMIZACIÓN LOGÍSTICA DE GALICIA	Elaboración de un PLAN DE OPTIMIZACIÓN LOGÍSTICA DE GALICIA, con énfasis particular en la coordinación, especialización y adecuación de tasas de Puertos, Aeropuertos, Transporte Ferroviario e Infraestructuras Logísticas. Propuesta de actuaciones, inversiones y campañas, todo ello con el consenso de los principales agentes públicos y privados, con el objetivo de convertir a Galicia en la PLATAFORMA LOGÍSTICA SUR DE EUROPA para la conexión, principalmente, con Latinoamérica y África.	Julio 2015 - Febrero 2016	IGAPE - CMATI	200.000 €
1. Promoción de los factores territoriales de competitividad	CATÁLOGO PÚBLICO DE NORMATIVA QUE IMPACTA EN LA COMPETITIVIDAD SECTORIAL	Organizar un catálogo claro y preciso de las principales trabas normativas a la competitividad de los principales sectores industriales gallegos, con objeto de simplificar normas de ámbito autonómico, instar a modificaciones, participar en la discusión normativa europea, difundir informes, etc.	Septiembre 2015 - Junio 2016	IGAPE	90.000 €
2. Personas y organizaciones	BASE ESPECÍFICA DE FORMACIÓN EN TENDENCIAS Y TECNOLOGÍAS FABRICA 4.0	Programa de incentivos a la formación de los cuadros directivos y mandos intermedios de la industria gallega en las tecnologías y tendencias que marcan el futuro industrial, la Fábrica Inteligente.	Septiembre 2015 - Diciembre 2016	IGAPE	500.000 €
2. Personas y organizaciones	FORMACIÓN / DEMOSTRACIONES PRÁCTICAS INDUSTRIA 4.0 EN CIS GALICIA	Programa de formación con elementos y equipamiento tecnológico en el CIS, así como la creación de un espacio abierto a la demostración de tecnologías por parte de terceros.	Septiembre 2015 - Diciembre 2016	GAIN	350.000 €
2. Personas y organizaciones	CURSOS AD-HOC FÁBRICA 4.0	Contratación de píldoras formativas sobre materias específicas de la fábrica del futuro para su promoción en el tejido industrial gallego.	Septiembre 2015 - Diciembre 2016	IGAPE - GAIN	60.000 €

Agenda de Competitividad **GALICIA** INDUSTRIA 4.0

Programa de impulso	Acción	Descripción	Planificación	Responsables	Presupuesto Total
2. Personas y organizaciones	JORNADA DE DIFUSIÓN INDUSTRIA 4.0: REINDUSTRIALIZAR PARA GANAR EN GALICIA	Jornada de familiarización y difusión del futuro industrial de Galicia, hacia una nueva industria, inscrita en el Convenio IGAPE-APD de Difusión de Buenas Prácticas y Familiarización con las Tendencias y las Expectativas futuras del Mercado. 400 participantes.	Abril - Mayo 2015	IGAPE	21.000 €
2. Personas y organizaciones	CONGRESO SMART FACTORIES	Congreso de alto nivel tecnológico-empresarial con la difusión y exposición de tecnologías y aplicaciones de la Fábrica 4.0.	Mayo - Junio 2015	IGAPE - GAIN	60.000 €
2. Personas y organizaciones	DETECCIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS INDUSTRIA 4.0 EN GALICIA	Actividad de exploración y catalogación de las principales empresas que pueden prestar servicios de transformación de la industria en Galicia, con el fin de cualificar y estimular la utilización de este tipo de servicios.	Mayo - Diciembre 2015	IGAPE - GAIN	5.000 €
2. Personas y organizaciones	SERVICIOS DE ASISTENCIA, DIAGNÓSTICO E IMPLANTACIÓN DE SOLUCIONES FÁBRICA 4.0	Nuevo programa de servicios de intervención en las PYMES industriales gallegas y en las PYMES de servicios a la industria para analizar la situación e idoneidad de iniciar cuatro servicios (diagnóstico, acompañamiento en la implantación de manufactura avanzada, herramientas TIC, ahorro energético).	Mayo 2015 - Diciembre 2016	IGAPE - XES	600.000 €
2. Personas y organizaciones	PAQUETE INTEGRAL DE APOYO FINANCIERO A PROYECTOS DE INVERSIÓN DE EMPRENDIMIENTO INDUSTRIAL	Apoyo financiero a emprendedores y PYMES de reciente creación con inversiones en activos clave para el arranque empresarial.	Septiembre 2015 - Diciembre 2016	IGAPE - XesGalicia	4.600.000 €
2. Personas y organizaciones	CREACIÓN DE FOCOS DE EMPRENDIMIENTO SECTORIAL (BUSINESS FACTORY)	Aglutinador de medios, recursos, conocimiento, aceleración, apoyo e inversión para start-ups en un sector industrial prioritario. Medidas para el estímulo de intra-emprendimiento de empresas de los sectores de intervención orientadas a ser business factory.	Junio 2015 - Julio 2016	IGAPE	1.000.000 €

Programa de impulso	Acción	Descripción	Planificación	Responsables	Presupuesto Total
2. Personas y organizaciones	FOROS INTERSECTORIALES DE SEGUIMIENTO Y PLANIFICACIÓN	<p>Dinamizar una red de contacto intersectorial (a partir de los Talleres Industria 4.0) con comisiones de trabajo especializadas funcionalmente, con la participación de empresas y clústeres de distintos sectores en cada una de ellas.</p> <p>Coordinación con las iniciativas de difusión de la Fábrica 4.0 y la participación de las entidades públicas interesadas.</p> <p>Participación en la evaluación de la ejecución de la Agenda de Competitividad.</p>	<p>Junio 2015</p> <p>- Diciembre 2016</p>	IGAPE	120.000 €
2. Personas y organizaciones	DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES PARA LA INDUSTRIA 4.0 CON ATIGA Y CLÚSTERES INDUSTRIALES	Estudio de oportunidades y propuesta de acciones específicas sectoriales hacia un avance decidido de la Fábrica de Futuro, mediante el trabajo concertado entre los centros tecnológicos y los clústeres industriales gallegos.	<p>Octubre 2015</p> <p>- Abril 2016</p>	IGAPE - GAIN	325.000 €
3. Capitalización y crecimiento	PROGRAMA DE FOMENTO DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS TRABAJADORES EN EL CAPITAL SOCIAL DE LA EMPRESA	Programa específico de asesoramiento y avales/préstamos para la financiación de fondos destinados a que los trabajadores de la empresa puedan formar parte del capital, con el fin de reforzar la estructura financiera de la empresa y la implicación de los trabajadores.	<p>Mayo 2015</p> <p>- Diciembre 2016</p>	IGAPE	1.000.000 €
3. Capitalización y crecimiento	CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN "LA INDUSTRIA CRECE"	Campaña de comunicación que ponga en valor el crecimiento de las empresas que están ampliando su tamaño.	Septiembre 2015	IGAPE	270.000 €
3. Capitalización y crecimiento	PROGRAMA DE DESARROLLO DE PROVEEDORES INDUSTRIALES	Intervención directa en dos sectores industriales gallegos en los que existen empresas tractoras para aumentar su volumen de compras a proveedores PYME gallegos (opportunity map + desarrollo de competencias).	<p>Mayo 2015</p> <p>- Diciembre 2015</p>	IGAPE	60.000 €
3. Capitalización y crecimiento	PAQUETE INTEGRAL DE APOYO FINANCIERO A PROYECTOS DE INVERSIÓN DE LA INDUSTRIA 4.0	Apoyo financiero a empresas que desarrollan proyectos de inversión en nuevos establecimientos industriales, ampliación de capacidad de los existentes, diversificación de la producción, o cambios en el proceso de producción que mejoren la competitividad industrial.	<p>Septiembre 2015</p> <p>- Diciembre 2016</p>	IGAPE - XesGalicia	61.000.000 €

Agenda de Competitividad **GALICIA** INDUSTRIA 4.0

Programa de impulso	Acción	Descripción	Planificación	Responsables	Presupuesto Total
4. Innovación	CONECTA PYME - INDUSTRIA 4.0	Ayudas para fomentar la cooperación público-privada a través de proyectos de investigación y desarrollo en cooperación entre PYMES en el área de la Industria 4.0.	Noviembre 2015 - Diciembre 2016	GAIN	5.000.000 €
4. Innovación	CONGRESO DE TRANSFERENCIA TECNOLÓGICA FÁBRICA 4.0 EN CIS GALICIA	Organización de un gran foro de congreso TRANSFIERE, espacios de exposición y demostraciones TECNOLÓGICAS, así como encuentros de negocio en el ámbito FABRICA DO FUTURO.	Noviembre 2015	GAIN	200.000 €
4. Innovación	PUESTA EN MARCHA DE SERVICIOS TECNOLÓGICOS BONIFICADOS POR LOS CIS	Programa de servicios específicos sobre materias de desarrollo tecnológico a contratar con los CIS (CIS GALICIA y CIS MADEIRA), con bonificación sobre el coste total del servicio a las PYMES.	Septiembre 2015 - Diciembre 2016	GAIN	1.000.000 €
4. Innovación	LANZAMIENTO PILOTO INDUSTRIA 4.0	Concurso de ideas para seleccionar tres propuestas de proyecto, cofinanciación de proyecto, reportaje multimedia "La Industria 4.0 gallega a la vanguardia".	Junio 2015 - Diciembre 2016	IGAPE - GAIN - AMTEGA	3.000.000 €
4. Innovación	APOYO FINANCIERO A PROYECTOS DE INNOVACIÓN EN MATERIA DE PROCESOS FÁBRICA 4.0	Programa mixto de subvención de IFIs para promover proyectos innovadores Fábrica 4.0, con apoyo económico financiero a las inversiones en la implantación industrial.	Septiembre 2015 - Diciembre 2016	IGAPE - GAIN	10.000.000 €
4. Innovación	DOTACIÓN DE EQUIPAMIENTO DE LABORATORIO PARA EMPRESAS Y CENTROS TECNOLÓGICOS	Programa de ayudas para la adquisición de equipamiento de laboratorio en empresas o centros tecnológicos con actividad en Galicia.	Noviembre 2015 - Diciembre 2016	IGAPE - GAIN	1.000.000 €
4. Innovación	UNIDADES MIXTAS PARA INDUSTRIA 4.0	Ayudas para organismos de investigación que tengan constituido o constituyan unidades mixtas de investigación con empresas.	Mayo 2015 - Diciembre 2016	IGAPE - GAIN	3.600.000 €
5. Internacionalización	PAQUETE INTEGRAL DE APOYO FINANCIERO A LA INDUSTRIA EXPORTADORA	Apoyo financiero a empresas industriales que cuenten con un plan de crecimiento de ventas en el exterior y necesiten afianzar su estructura financiera.	Septiembre 2015 - Diciembre 2016	IGAPE - XesGalicia	14.400.000 €
Totales:					120.031.000 €

A composite background image featuring a close-up of a microscope's objective lens and eyepiece on the left, and a green plant stem with leaves on the right. The overall color palette is dominated by blues and greens.

“ Para el seguimiento de los resultados de la Agenda se medirán los progresos realizados en los objetivos y metas fijados en la propia Agenda ”

A large, white, stylized number '8' is positioned on the left side of the page, partially overlapping the microscope image.

EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO: INDICADORES

Dado que el desarrollo de la Agenda se llevará a cabo a través de las medidas contempladas en los diferentes programas de impulso, lo cuales disponen de sus propios indicadores de ejecución, para el seguimiento de resultados de la Agenda se medirán los progresos realizados en los objetivos y metas fijados en la propia Agenda. En definitiva, se medirá su eficiencia y su contribución al objetivo final: regenerar el tejido industrial para aumentar el peso del sector industrial y crear empleo de calidad:

- Pasar del 13,1% de peso sobre el VAB de Galicia en 2014 al 20% en 2020.
- Crear 50.000 nuevos empleos estables en la industria en 2020.

La Ley de Política Industrial incorpora la necesidad de evaluar bienalmente los progresos (art. 21), con la finalidad de conocer y presentar a la ciudadanía resultados e impacto real de la política industrial y de las decisiones tomadas.

Otras finalidades de la evaluación, según la Ley, son:

- Asegurar el mantenimiento y la mejora de la competitividad industrial, así como la creación de empleo de calidad.
- Garantizar la coherencia normativa y planificadora.
- Evitar la imposición de cargas administrativas innecesarias a las pequeñas y medianas empresas.

Entre las actuaciones que deben ser evaluadas, se señalan expresamente las siguientes:

- El impacto, positivo o negativo, de normas, planes, programas y proyectos que se desarrollen o incidan en la actividad industrial.

- Las actuaciones de simplificación normativa, especialmente para las pequeñas y medianas empresas.

- Aquellas actuaciones que se establezcan con el fin de regular cuestiones de interés para la economía de Galicia y que no estén contempladas en otras parcelas de gestión, así como planes de implementación, programas o proyectos que afecten a aspectos relevantes del tejido industrial.

La evaluación sólo alcanza su verdadero sentido en la medida en que se inscribe como una fase más en el proceso de desarrollo de las políticas públicas en el sector industrial. Para que resulten eficaces los Planes es necesario que exista un órgano cuya misión sea el seguimiento y evaluación de los mismos, sean intermedios, finales o de impacto. Este órgano es el Observatorio de Competitividad Industrial, el cual, en colaboración con el Instituto Galego de Estadística, establece un sistema de seguimiento para el Plan.

Panel de indicadores para el seguimiento y evaluación

Son imprescindibles indicadores que permitan medir los progresos que se realizan en los objetivos y metas fijados en el Plan. La evidencia muestra que existen infinidad de indicadores que emplean los organismos internacionales para evaluar la competitividad de los países, como, por ejemplo, los que usa el World Economic Forum (WEF).

Los indicadores que a continuación se exponen son relativos a la industria. A tal efecto, se proponen una serie de indicadores, objeto de seguimiento y control de la evaluación, agrupados del siguiente modo:

Panel de indicadores generales de competitividad

Crecimiento

· *VAB industrial*

	2010	2011	2012	2013	2014
PIBpm	56.526.125	55.870.649	54.232.912	54.313.023	54.212.740
VAB Total	51.399.033	50.795.993	49.170.039	49.125.825	48.994.263
VAB. Industria	9.469.461	9.326.652	9.284.052	9.564.388	9.130.169
VAB. Industria manufacturera	7.031.130	6.876.421	6.542.391	6.631.161	6.419.716
VAB i.m./VEB total	13,31%	13,31%	13,31%	13,50%	13,10%

· *Producción Industrial (miles de euros)*

	2010	2011	2012	2013
	26.582.302	26.540.055	25.965.200	26.885.710

· *Personal empleado en la industria manufacturera (miles de personas)*

	2010	2011	2012	2013
Empleo total	174,4	168,0	158,1	151,8
Empleo asalariado	166,4	160,4	150,0	144,0

· *Número de empresas industriales*

	2010	2011	2012	2013
Total	207.538	206.426	204.049	201.093
INDUSTRIA MANUFACTURERA	14.883	14.523	14.375	14.109
TOTAL INDUSTRIA	15.763	15.349	15.192	14.900

Variación relativa con respecto al conjunto de la economía

· *% VAB industrial sobre el VAB total*

	2012	2013	2014
VAB i.m./VAB total	13,31%	13,50%	13,10%

· *% de empleo industrial sobre el empleo total (puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo)*

	2012	2013	2014
Total	948.928	914.439	911.914
Industria manufacturera	133.441	127.009	125.005
Empleo i.m./Empleo total	14,06%	13,89%	13,71%

Productividad y costes

· *Coste por trabajador en base mensual (euros/mes)*

	2010	2011	2012	2013	2014
	1.801,75	1.820,85	1.835,05	1.914,27	1.903,99

· *Productividad (VAB/horas efectivas)*

	2010	2011	2012
VAB/Producción (%)	22,4	21,4	21,4
Productividad: VAB/Horas efectivas (euros)	25	25,7	26

Gasto en I+D

- Gasto total en I+D respecto al PIB
- Gasto en I+D respecto al PIB del sector empresarial

Gastos internos totales en I+D (miles de euros corrientes)

	2010	2011	2012	2013
Total	531.601	526.471	487.840	468.701
Sector empresas	239.588	254.781	224.415	214.937

	2010	2011	2012	2013
Gasto en I+D en % del PIB	0,93	0,94	0,89	0,86
Gasto en I+D empresarial % PIB	0,42	0,45	0,41	0,39

· Innovación

	Intensidad de innovación	Empresas tecnológicamente innovadoras
2010	0,88	1947
2011	0,83	1643
2012	0,93	1267

Intensidad de innovación = (Gasto actividades innovadoras/cifra negocios)x100

Propiedad Industrial

- Patentes EPO (European Patent Office) por millón de habitantes

	2010	2011	2012
Patentes	194	188	185
Modelos de utilidad	113	194	96

Evolución en los mercados

· *Cuota de exportaciones mundial e intracomunitaria de la industria gallega:*

	2009		2010		2011	
	Empresas	Miles Dólares	Empresas	Miles Dólares	Empresas	Miles Dólares
Galicia-UE	1.616	13.682.965,70	1.616	13.542.934,62	1.685	14.996.417,38
Galicia- Mundo	4.854	19.496.958,68	5.011	19.777.345,87	5.400	23.866.661,84

	2012		2013	
	Empresas	Miles Dólares	Empresas	Miles Dólares
Galicia-UE	1.746	12.432.709,23	1.743	14.150.573,96
Galicia- Mundo	6.025	21.397.443,81	6.383	24.926.869,77

· *Cuota de importaciones de la industria*

	2009		2010		2011	
	Empresas	Miles Dólares	Empresas	Miles Dólares	Empresas	Miles Dólares
Galicia	7.400	18.405.273,92	7.862	18.179.116,85	7.440	19.931.860,22

	2012		2013	
	Empresas	Miles Dólares	Empresas	Miles Dólares
Galicia	7.346	19.282.339,90	8.917	19.453.611,80

· *Tasa de cobertura de industria*

	2009	2010	2011	2012	2013
	Miles Dólares				
Galicia Import	18.405.273,92	18.179.116,85	19.931.860,22	19.282.339,90	19.453.611,80
Galicia Export	19.496.958,68	19.777.345,87	23.866.661,84	21.397.443,81	24.926.869,77
Tasa	1,06	1,09	1,20	1,11	1,28

Inversiones

- *Inversión directa extranjera recibida por Galicia (miles de euros)*
- *Inversión directa realizada en el extranjero desde Galicia (miles de euros)*

Sentido	2010	2011	2012	2013
Hacia Galicia	50.483,48	524.606,22	185.813,45	225.493,76
Desde Galicia	786.735,06	723.499,50	430.332,34	633.879,08

Factores territoriales de competitividad

- *Tráfico portuario de mercancías (miles Tm)*

	2011	2012
A Coruña	11.297	12.824
Ferrol - San Cibrao	12.038	13.698
Marín	1.812	1.859
Vigo	3.969	3.738
Vilagarcía de Arosa	811	1.007
Galicia	29.927	33.126

- *Tráfico aeroportuario de mercancías (Tm)*

	2009	2010	2011	2012
Santiago	1.976	1.957	1.787	1.816
Vigo	797	901	1.114	571
A Coruña	240	245	252	196
Galicia	3.013	3.103	3.153	2.583

% cobertura con banda ancha

Banda ancha cobertura empresarial

	2010	2013
Cobertura	84%	96%

· *Consumos de energía eléctrica en la industria (MW-hora) frente a VAB Industria*

	Energía (MW-hora)	VAB (€)	€ de VAB por MW-hora
2010	9.110.141	9.469.461	1.039
2011	9.134.725	9.326.652	1.021
2012	9.191.675	9.284.052	1.010

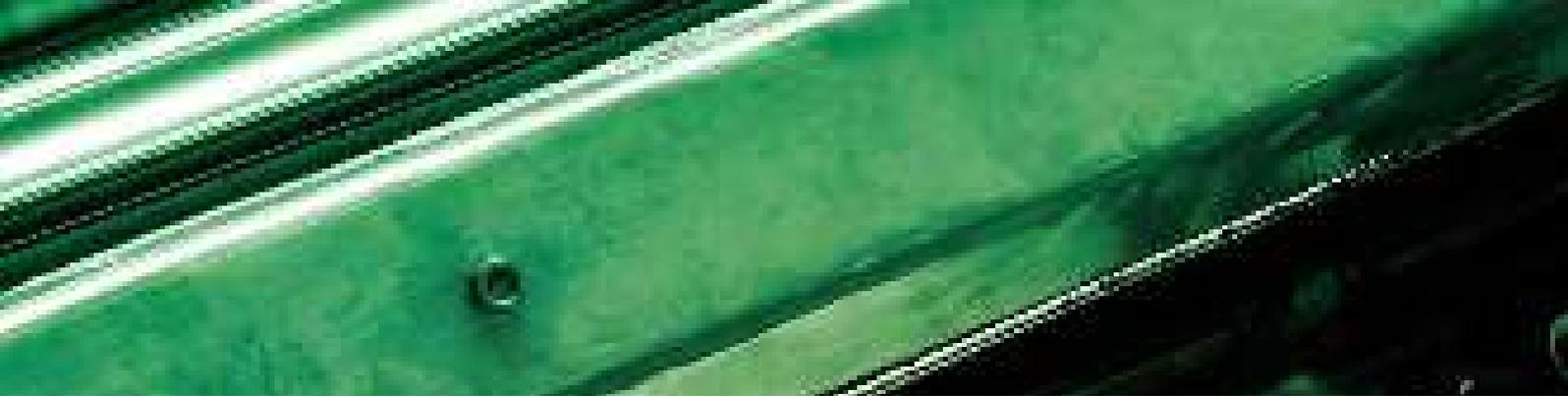
· *Suelo industrial*

Suelo Industrial: situación a 2014

	poligonos industriales	proyectados	disponibles
m2	47.000.000	25.000.000	7.298.977

· *FP Dual. (Iniciada en el curso 2012-2013 en Galicia)*

	2014
Proyectos	19
Plazas en FP dual	280
Empresas y asociaciones	26



La financiación prevista para los distintos enfoques estratégicos, cuando se programe por medio de este tipo de instrumentos reembolsables, delegará su gestión en el IGAPE



FINANCIACIÓN

9.1. Programas financieros de la Xunta de Galicia

El desarrollo empresarial en Galicia durante el período 2014-2020, en consonancia con las recomendaciones de la Comisión Europea en el Marco Estratégico Común, deberá tender a utilizar la mayor parte de los fondos dedicados a promover el crecimiento económico de las regiones en instrumentos financieros innovadores, tipo *revolving*. De este modo, el tejido productivo aprovechará, en sus estrategias de crecimiento, innovación y expansión de mercado, las ventajas de los instrumentos financieros reembolsables, en detrimento de un uso menor de las ayudas a fondo perdido.

Bajo este prisma, con independencia de las responsabilidades y competencias por área temática especificadas en esta Agenda y en los Planes Estratégicos que con el Horizonte 2020 puedan desenvolverse en Galicia, la gestión concreta de los instrumentos financieros reembolsables tendrá su núcleo en el Instituto Gallego de Promoción Económica y en XesGalicia SXFECE, de tal manera que la región pueda sacar el máximo beneficio de la experiencia del ente público IGAPE y la Sociedade Pública XesGalicia en la administración de este tipo de instrumentos.

La gestión de ayudas reembolsables o parcialmente reembolsables, con o sin intereses; el concierto público – privado de convenios de financiación con Sociedades de Garantía Recíproca u otras entidades financieras privadas que operen en territorio gallego; la concesión de préstamos, créditos o avales financieros, entre otros instrumentos, serán responsabilidad del IGAPE, con independencia del objetivo temático de aplicación, siempre que el destino sea el tejido empresarial gallego.

Asimismo, supeditada al IGAPE, la gestión de entidades y fondos de capital riesgo descansa en la Sociedade Pública XesGalicia, a través de la que se podrán instrumentar, con la máxima garantía de eficacia, nuevos instrumentos de capital riesgo o préstamos participativos destinados a apoyar el desarrollo empresarial en el próximo período de programación.

Bajo estas premisas, en el caso específico de la Agenda, la financiación prevista para los distintos enfoques estratégicos, cuando se programe por medio de este tipo de instrumento reembolsable, delegará su gestión en el IGAPE.

9.2. Financiación de la Agenda de Competitividad Galicia Industria 4.0

En este epígrafe se recogen los compromisos de gasto de la Xunta de Galicia para la financiación de diversos Programas de Impulso de la Agenda de Competitividad Galicia Industria 4.0, entendida como Plan Director de Industria, así como la inversión privada inducida que se prevé generar a partir de los apoyos que se anticipan.

Teniendo en cuenta el período de programación en el que nos encontramos, donde los Programas Operativos de Galicia para el siguiente período están en fase de elaboración, las cifras son orientativas.

Agenda de Competitividad **GALICIA** INDUSTRIA 4.0

Plan / Objetivo estratégico	Presupuesto público	Inversión Mobilizada
Factores territoriales de competitividad	314.504	2.423.208
1. Integración TIC	4.590	11.475
2. Suministro energético y de telecomunicaciones	13.740	35.040
3. Suelo industrial	265.241	2.345.760
4. Logística	24.743	24.743
5. Sistema formativo orientado a la industria	5.190	5.190
6. Normativa	1.000	1.000
Personas y organizaciones	160.316	376.328
1. Formación, Información y Difusión	19.942	49.855
2. Profesionalización de las PYMES	16.000	29.200
3. Apoyo adicional al emprendimiento industrial	93.750	234.375
4. Nuevos modelos de negocio	5.000	5.700
5. Cooperación	25.624	57.198
Capitalización y crecimiento	564.238	2.033.902
1. Adecuación del nivel de fondos propios	26.250	52.500
2. Adecuación de la estructura de financiación ajena	86.000	602.000
3. Dimensión empresarial	150.288	601.152
4. Cadena de valor integral e hibridación intersectorial	68.600	171.500
5. Sostenibilidad	233.100	606.750
Innovación	241.015	487.278
1. PYMES Innovadoras	103.785	280.220
2. Atraer inversión privada al sistema gallego de innovación	67.079	100.619
3. Fomentar la transferencia de investigación al mercado	58.580	85.730
4. Crear oportunidades para el talento investigador	9.911	16.560
5. Programa TransformaTIC	1.660	4.150
Internacionalización	195.473	691.652
1. Mercados de alto potencial	47.500	103.750
2. Acceso a nuevos clientes	50.655	90.000
3. <i>Lobbies</i> empresariales e institucionales	17.918	71.045
4. Atracción de inversión foránea	7.000	220.000
5. Consolidación de imagen de marca en el extranjero	72.400	206.857
Totales	1.475.546	6.012.368

Unidad: miles de euros.

An aerial photograph of a port area filled with rows of colorful shipping containers in shades of red, blue, green, and brown. The containers are arranged in neat, parallel lines that recede into the distance. In the background, a dark sea meets a horizon under a vast, blue sky filled with wispy white clouds. On the right side of the image, a large, white, stylized number '10' is partially visible, overlapping the sky and the containers. The overall scene conveys a sense of organized industrial activity and maritime trade.

**ANEXO:
DIAGNÓSTICO DE LA
INDUSTRIA EN GALICIA**

En la última década estamos asistiendo a profundos cambios en nuestro entorno económico, tecnológico, político y social. Como resultado de todas esas transformaciones el mundo está inmerso en un momento de complejidad creciente, donde los mercados y los sistemas están cada día más interconectados; las organizaciones tienen que aprender a gestionar sus asuntos con un grado mayor de incertidumbre; deben innovar más y adaptarse a nuevas realidades, rápidamente cambiantes, así como a oportunidades de un mercado global nunca antes imaginadas. Esta complejidad creciente opera tanto como una fuente de riesgo adicional por las amenazas al tejido industrial, como una oportunidad para enfrentarse a otros desafíos y abrir nuevos mercados.

El entorno de la industria gallega

Los elementos que mayor incidencia tienen a día de hoy en nuestro tejido industrial son dos:

1. Los efectos de la profunda crisis, que ponen en cuestión el modelo actual de crecimiento

- Contracción de la demanda interna de bienes producidos por la industria.
- Alejamiento creciente de la propuesta de reindustrialización dictada por la Comisión Europea, en la que se marcaban unos objetivos concretos: la industria europea llegará a alcanzar el 20% del total del PIB en el año 2020.
- Fuerte restricción en las líneas de financiación de las empresas.
- Elevada destrucción del tejido industrial, lastrado por la demanda interna retraída, y endeudamiento elevado sumado a los impe-

dimentos para el acceso a nueva financiación.

- Disminución del censo de empresas industriales y del tamaño medio de las actuales, debido a los necesarios ajustes que se han hecho como consecuencia de esa reducción de demanda.
- Tejido industrial especializado en segmentos de nivel tecnológico medio o medio-bajo, y en sectores vulnerables a los efectos de la crisis.
- Retroceso en el VAB de la industria, que se tradujo en una pérdida de su peso relativo en el conjunto de la economía y en una disminución del gasto público y privado en I+D+i.
- Importante pérdida de empleo: el sector industrial gallego perdió casi el 5% de media anual de empleo en el período 2008-2014, frente al 29% del total de la economía gallega de media anual.

Estos efectos fueron paliados en parte por el crecimiento de las exportaciones gallegas que, unido al descenso en las importaciones, aumentó la contribución positiva del sector exterior al PIB de Galicia, gracias al papel compensatorio que juega el sector exterior en los momentos de retraimiento de la demanda interna. Este desequilibrio al que se enfrenta el modelo de crecimiento de la economía gallega debe corregirse hasta reequilibrar la demanda interna y el sector exterior, de manera que los esfuerzos para paliar la crisis económica y sus efectos resultarán más eficaces.

2. Las grandes tendencias que se producen en la economía mundial

- El contexto actual es una sociedad profundamente globalizada, en la que la producción y las preferencias en el consumo son favorecidas por el desarrollo de la tecnología. La apertura de las economías industrializadas ha contribuido a la fuerte irrupción de nuevos

países en el mercado de las manufacturas, con unas diferencias salariales muy acusadas, amenazando el liderazgo tradicional de los países desarrollados.

- Las tecnologías de la información y de las telecomunicaciones están construyendo una sociedad a cada paso más interconectada, donde las distancias físicas son cada vez menos relevantes y nuevos canales de venta y aprovisionamiento están a disposición de las empresas.

- Consecuencia de lo anterior, la globalización ya no afecta exclusivamente al comercio de mercancías. En los últimos años ha aumentado la gama de actividades que las empresas ofrecen y externalizan, ya que las TIC, las innovaciones organizativas y la base creciente de cualificaciones de países como India o China permiten a las empresas fragmentar la cadena de valor, externalizando insumos y tarifas intermedias. En este marco cambiante, la ventaja competitiva desplaza su centro de gravedad del producto final a la optimización de toda la cadena de valor.

- Progreso tecnológico e innovación acortan el ciclo de vida de los productos y obligan a las empresas a una constante adaptación. El centro de gravedad de la generación de valor se desplaza progresivamente desde los recursos naturales y la disponibilidad de capital y trabajo hacia el talento y las ideas. Un nuevo paradigma en el que innovación, creatividad y productividad son las claves del posicionamiento en el mercado.

- El progreso tecnológico implica un aumento de la presión sobre la disponibilidad y precio de algunas materias primas estratégicas que consumen las nuevas tecnologías. Las materias primas influyen sobre los costes de las empresas y provocan cambios tecnológicos, en especial en el ámbito de la energía.

- Esta escasez afecta también a las fuentes

convencionales de financiación de las compañías. Como resultado de la crisis económica, las empresas deberán sustentarse en mayor medida en sus recursos propios, y en el futuro habrán de adaptarse a los cambios regentes, originados por la crisis.

- El envejecimiento de la población se refleja también en una menor velocidad de crecimiento en el consumo de los hogares de países desarrollados, mientras las clases medias crecen de forma acelerada en los países emergentes.

- El mundo se enfrenta a problemas de sostenibilidad ambiental. Algunas previsiones apuntan a que la principal restricción para los años venideros no procederá de la disponibilidad de algunas materias primas, sino de la capacidad de la atmósfera para absorber los niveles de contaminación

- La mejora del marco regulador en este entorno de futuro se torna imprescindible. La gobernanza política, social y económica está relacionada con complejos procesos en crecimiento que implican la unión de multitud de intereses y agentes que se desarrollan a diferentes niveles (global, nacional y local), y que abarcan cuestiones tan diversas como la protección de los derechos de propiedad intelectual o la protección del medio ambiente.



Cadro 1. Crecimiento del PIB. (Tasa de variación)

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Galicia	3,8	4,5	4,3	2,1	-3,6	0,3	-1,7	-2,3	-0,9	0,5
España	3,7	4,2	3,8	1,1	-3,6	0,0	-0,6	-2,1	-1,2	1,4
UE-28	2,0	3,4	3,1	0,5	-4,4	2,1	1,7	-0,5	0,0	1,3
UE-15	1,7	3,3	3,1	0,5	-4,5	2,0	1,6	-0,8	-0,4	0,9

Fuente: Eurostat e INE.

Problemas coyunturales y estructurales

La industria y la construcción fueron las dos actividades en las que en mayor medida ha incidido la crisis económica en Galicia. En el caso de la industria, esta trayectoria descendiente con respecto a la etapa de bonanza económica se estabilizó en el período 2010-2012, y obtuvo resultados positivos en 2013, donde fue la rama de actividad que mejor comportamiento tuvo. En el año 2014 vuelve a presentarse una tasa de crecimiento negativa.

Con excepción del año 2013, el sector de la manufactura gallega muestra un comportamiento negativo continuado desde el inicio de las crisis, en 2008. La caída de la demanda interna y las dificultades en el financiamiento han sido, desde el inicio de la crisis, los dos

factores principales que explican las limitaciones observadas en la actividad de la industria transformadora gallega. La notable pérdida de actividad que viene registrando la construcción desde 2007 ha afectado también de manera muy negativa a sectores clave de la industria gallega, y la demanda extranjera no ha sido lo suficientemente fuerte para contrarrestar la debilidad del mercado estatal.

No menos importante, es la dificultad de financiación, agravada igualmente por la crisis del sistema financiero español.

La reactivación de la demanda y el acceso a crédito son, por tanto, dos aspectos determinantes, a corto plazo, para la recuperación de la actividad industrial.

Cuadro 2. Tasa de empleo (*) en Galicia y España de la población entre 16 y 64 años

Galicia	2005	2008	2011	2014
Ambos sexos	61,9	65,4	60,3	57,0
Hombres	72,2	73,5	65,1	60,1
Mujeres	51,6	57,5	55,4	54,0
España	2005	2008	2011	2014
Ambos sexos	64,3	65,4	58,8	56,8
Hombres	76,4	74,4	64,2	61,6
Mujeres	51,9	56,2	53,3	52,0

Fuente: Encuesta de Población activa (EPA). INE.

(*) En 2005 la base de población es 2001. En los años restantes la base de población es 2011.

Evolución económica comparada de la economía gallega

Desde inicios de siglo hasta 2007 el PIB gallego tuvo un crecimiento significativo, en consonancia con la trayectoria seguida por la economía española. Las tasas de crecimiento del PIB gallego desde 2001 a 2007 superaron la media de la UE y España. El balance de esta etapa es positivo, tanto para la actividad como para el empleo.

La crisis golpeó con fuerza el conjunto de las economías europeas. Los resultados de 2009 así lo confirman. Ese año, tanto Galicia como España resistieron mejor que los restantes Estados miembros los avatares de la crisis, por lo que la desaceleración, siendo fuerte, no alcanzó cuotas tan negativas como las de nuestro entorno inmediato. Desafortunadamente, mientras las economías del resto de Europa salían de los resultados negativos en 2010 y 2011, las economías gallega y española se estancaban en la baja producción

Cuadro 3. PIB por habitante y valor del índice de competitividad regional

	2014		2007		2011	2007 - 2009	
	PIB en euros por habitante	% sobre UE-28	PIB en euros por habitante	% sobre UE-28		PIB por habitante en PPC en % de la media de UE-28	Índice de Competitividad Regional
Madrid	31.004	112,9	29.965	115,8	126	72,5	59
País Vasco	29.683	108,1	30.599	118,2	130	61,8	115
Navarra	28.124	102,4	29.483	113,9	124	53,1	159
Cataluña	26.996	98,3	27.445	106,0	113	63,5	106
La Rioja	24.998	91,0	24.717	95,5	109	39,6	205
Aragón	24.957	90,9	25.361	98,0	108	46,4	181
Baleares	23.931	87,1	25.238	97,5	101	38	208
Castilla y León	21.727	79,1	22.589	87,3	95	43,4	189
Cantabria	20.885	76,1	23.377	90,3	94	43,3	191
Asturias	20.334	74,0	21.200	81,9	91	42,2	195
Comunidad Valenciana	20.073	73,1	12.239	82,1	85	51,1	168
Galicia	19.954	72,7	19.800	76,5	87	45,2	185
Canarias	19.581	71,3	21.004	81,1	82	33,6	223
Ceuta	18.550	67,6	21.994	85,0	83		
Murcia	18.529	67,5	19.574	75,6	79	41,8	199
Castilla-La Mancha	18.307	66,7	18.564	71,7	77	37,6	209
Melilla	16.941	61,7	21.089	81,5	76		
Andalucía	16.884	61,5	18.298	70,7	73	42,9	193
Extremadura	15.752	57,4	16.080	62,1	67	31,2	229
España	22.780	83,0	24.133	93,2	96		
Unión Europea-28	27.461	100,0	25.884	100,0	100		

Fuente: INE y Eurostat.

general en 2009 y, en un contexto de elevada pérdida de empleo, se enfrentan en 2012 y 2013 a sendas tasas negativas de variación del PIB. En 2014 se observa una recuperación de la actividad, previsiblemente preludio de la salida de esta larga crisis.

Galicia demostró durante los últimos años un comportamiento próximo al español, si bien en el último año el proceso de recuperación non ha sido tan fuerte como el experimentado por la economía española. En todo caso, si se considera el PIB por habitante, Galicia ha mejorado en los años de crisis su posición relativa con respecto a la media española.

La desaceleración y caída en la producción ha afectado a la tasa de empleo, que llegó a descender más de ocho puntos entre 2008 y 2014, caída que afectó más al colectivo masculino. Sin embargo, el descenso total es similar al nacional, con una tasa de empleo de partida similar, en 2008, a la de España. En 2014 Galicia registró un valor dos décimas superior.

Cuadro 4. Descomposición de la tasa de variación interanual del VAB en Galicia

Galicia	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Industria con Energía									
Horas	0,7	1,4	0,9	1,1	-12,7	-1,9	-3,2	-6,9	-3,7
VAB/horas	2,1	5,2	2,9	1,8	-0,5	4,3	1,9	2,4	4,8
Factor residual	0,0	0,1	0,0	0,0	0,1	-0,1	-0,1	-0,2	-0,2
VAB total	2,8	6,7	3,8	3,0	-13,2	2,3	-1,3	-4,7	0,9
Industria sin Energía									
Horas	0,6	1,3	0,6	1,3	-13,7	-2,2	-3,1	-7,2	-3,5
VAB/horas	3,3	7	3,1	0,9	0,2	1,7	0,9	2,5	4,5
Factor residual	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,2	-0,2
VAB total	3,8	8,4	3,8	2,1	-13,5	-0,6	-2,2	-4,8	0,9
Total									
Horas	2,9	3,6	3,5	0,6	-5,6	-2,1	-2,6	-4,3	-4,0
VAB/horas	0,7	1,0	1,2	1,8	2,3	2,4	1,4	2,3	3,3
Factor residual	0,0	0,0	0,0	0,0	-0,1	-0,1	0,0	-0,1	-0,1
VAB total	3,6	4,6	4,8	2,3	-3,4	0,3	-1,2	-2,1	-0,9

Fuente: INE y elaboración propia.

Situación de Galicia entre las comunidades autónomas españolas y las regiones de la Unión Europea

La primera estimación realizada por el Instituto Nacional de Estadística (INE) sobre el PIB por habitante en 2014, refleja, en relación a 2013, un retroceso de la economía gallega con respecto a la media de España. Esta variable también desciende con respecto a su evolución en la Unión Europea.

Entre 2007 y 2014 se observa una pérdida de 3,8 puntos en el diferencial con respecto a la UE-28, lo que supuso que Galicia ocupase en este último año el decimosegundo lugar en la clasificación de las Comunidades Autónomas españolas, con valores superiores a los de Canarias, Murcia o Castilla-La Mancha.

Uno de los esfuerzos más importantes para la medición de la competitividad de las regiones de la UE fue realizado por el

Joint Research Centre (JRC), institución que elaboró en 2010 un Índice de Competitividad Regional (ICR). En el contexto europeo, Galicia ocupaba en lugar 185; por tanto, ochenta y seis regiones europeas mostraban un índice de competitividad inferior.

El documento recientemente publicado del Índice de Competitividad Regional 2013 refleja la tendencia favorable de la economía, mostrando una mejora en la competitividad global gallega al escalar esta tres puestos, pasa al puesto 182 en la UE, con respecto a la posición del índice anterior. En cuanto al conjunto de las Comunidades Autónomas españolas, la undécima posición del ICR de la economía gallega iguala la posición obtenida por el PIB por habitante.

En este apartado es necesario considerar la competencia que supone para Galicia la región Norte de Portugal. Se produce un diferencial competitivo con el norte de Portugal desfavorable a Galicia, debido principalmente

Cuadro 5. Peso de la industria manufacturera en el VAB y en el empleo

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
VAB										
Galicia (IGE)	15,8	16,1	15,9	15,4	13,5	13,7	13,5	13,3	13,5	13,1
España	15,7	15,5	15,0	14,5	13,2	13,3	13,5	13,2	13,2	13,2
UE-28	16,7	16,7	16,6	16,1	14,8	15,4	15,7	15,4	15,3	15,3
Eurozona	17,5	17,5	17,5	16,8	15,2	16,0	16,3	16,1	15,9	16,0
Galicia (INE)	17,3	17,8	17,4	17,4	15,3	15,3	15,4	14,9	15,1	14,6
Empleo (horas trabajadas)										
Galicia (IGE)	15,4	15,4	14,8	14,7	14,1	14,0	13,6	13,3	13,2	13,0
España	15,0	14,2	13,6	13,5	12,5	12,5	12,4	12,2	12,0	s.d.
UE-28	16,7	16,4	16,2	16,0	15,0	14,7	14,9	14,7	14,6	14,6
Eurozona	16,2	15,9	15,6	15,5	14,5	14,4	14,5	14,4	14,3	14,3
Galicia (INE)	16,8	16,4	16,0	16,1	14,7	14,7	14,6	14,2	14,3	s.d.

Fuente: Eurostat, IGE e INE

Cuadro 5. Datos de empleo industrial

	2005	2008	2010	2011	2012	2013
Industria - Galicia						
Remuneración asalariados (miles euros)	4.759.327	5.761.241	5.116.176	5.070.837	4.395.306	4.675.145
Empleo total (miles)	203,4	208,1	174,4	168,0	158,1	151,8
Empleo asalariado (miles)	193,1	197,3	166,4	160,4	150,0	144,0
Horas empleo total (miles)	360.039,4	372.362,8	319.032,0	308.914,2	287.497,8	276.777,7
Horas empleo asalariado (miles)	340.008,2	351.057,6	302.582,6	292.880,2	270.514,7	260.428,3

Fuente: Contabilidad Regional de España. Base 2008. Elaboración propia.

al coste unitario de la mano de obra y al coste de inversión en suelo industrial, bastante inferiores en el caso portugués. El hecho de tener tan cerca un país *low-cost* provoca un movimiento (hasta ahora no significativo pero incesante) en la localización de las empresas industriales, en especial para bajar costes, y un desplazamiento de los pedidos en perjuicio de Galicia.

Es necesario hacer un esfuerzo para aprovechar las ventajas de la Comunidades (infraestructura tecnológica, apoyos públicos a la empresa con variedad de instrumentos, presencia de empresas líderes a nivel internacional en determinados sectores, etc.) y tratar de reducir la brecha competitiva con la región vecina.

Relevancia de la industria gallega en el VAB y en el empleo

En el cuadro 4 se aprecia que, mientras la industria y la energía, antes de la crisis, favorecieron una variación muy irregular del VAB gallego, la trayectoria de las restantes actividades económicas propició en Galicia una progresiva aceleración de esta variable, con tasas de variación positivas hasta 2008. El incremento observado en el VAB gallego hasta ese año contribuyó tanto a los aumentos de tiempo de trabajo como a las variaciones positivas de productividad. Los resultados de 2008, y sobre todo los del período 2009-2013, difieren de los alcanzados en ejercicios anteriores, debido a la sensible disminución del número de horas trabajadas, en un contexto

Cuadro 6. Evolución de la estructura del VAB gallego

	2005	2007	2009	2012	2013	2014
Agricultura y pesca	5,2	5,0	4,3	4,7	4,8	4,8
Industria con energía	19,7	19,9	17,8	18,9	19,5	18,6
Industria sin energía	15,8	15,9	13,5	13,3	13,5	13,1
Construcción	15,1	14,7	14,6	10,8	10,2	10,0
Servicios	60,0	60,4	63,3	65,7	65,5	66,6

Fuente: Cuadro macroeconómico de Galicia. Base 2008. Serie 2000-2012 y Cuentas Económicas Trimestrales. IGE

de ajuste en el que la productividad aparente del mercado seguía creciendo. A pesar de este dato, la notable caída en el VAB se debió en primer lugar a una disminución significativa de número de horas trabajadas, situación que no fue compensada con un incremento de la misma índole en la productividad.

A lo largo de los últimos años la evolución de la actividad industrial manufacturera ha propiciado una pérdida de su peso relativo en el conjunto de la economía. En el caso gallego, con la información del INE, en 2005 esta actividad generaba en torno al 17,3% del

VAB total. El porcentaje se redujo al 15,3% en 2009, caída que también se observa en España y en la UE.

Pese a que se registra una estabilización en los datos de INE a partir de 2009, Galicia no ha quedado al margen de lo sucedido en otros países de su entorno: una deslocalización de procesos productivos, en favor de las economías emergentes, que ha adelgazado las industrias tradicionales de los países europeos, territorios en los que ha adquirido mayor relevancia el conglomerado de servicios productivos a las empresas.

Cuadro 7. Las empresas industriales gallegas según su tamaño

	2008	2008 (%)	2014	2014 (%)	TVI de 2008 a 2014
Microempresa (hasta 9 asalariados)	12.556	81,8	10.874	85,8	-13,4
Pequeñas (10 a 49)	2.304	15,0	1.458	11,5	-33,7
Medianas y grandes	493	3,2	344	2,7	-30,2
De 50 a 199	418	2,7	285	2,2	-31,8
De 200 a 499	63	0,4	48	0,4	-23,8
De 500 a 999	7	0	6	0,0	-14,3
De 1.000 a 4.999	4	0	4	0,0	0,0
5.000 o más	1	0	1	0,0	0,0
Total empresas	15.353	100	12.676	100,0	-17,4

Fuente: Directorio Central de Empresas. INE.



El efecto de las deslocalizaciones se refleja en los indicadores de empleo industrial, que muestran un impacto en todos los indicadores, especialmente acusado entre los años 2008 y 2009.

El aumento del peso del sector terciario en la economía gallega los últimos años es notable, en especial en el conjunto de servicios dirigidos al mercado. Ciertamente, hoy en día, el conjunto de servicios que atienden a la industria ha adquirido un gran protagonismo en las economías avanzadas, hasta el punto de generar mucho más VAB y empleo que el sector industrial stricto sensu.

Si bien definir a qué nos referimos como “servicios que atienden a la industria” es relativamente sencillo, su cuantificación mediante las clasificaciones económicas con las que se elaboran las estadísticas es más aproximativa que exacta, puesto que muchas de las actividades de la Nueva Industria son servicios complejos compuestos por otros susceptibles de ser clasificados como actividades puramente industriales o como actividades de servicios. Un acercamiento al peso del conjunto de la nueva industria se estima por encima del 30% del VAB.

La evolución del número y dimensión de las empresas con actividades industriales en Galicia

A comienzos de 2014, tan sólo 344 empresas del sector industrial superaban los 50 trabajadores, de las que 59 excedían las 200 y, entre estas, 11 superaban las 500 personas empleadas.

Es importante destacar que de las 12.676 empresas con actividades industriales registradas en el Directorio Central de Empresas del INE, 4.930 carecen de asalariados.

Puesto que el sector analizado es el de fabricación de bienes, cabe suponer que la mayor parte de estos establecimientos de pequeña dimensión están lejos de una producción auténticamente industrial. Esta apreciación puede extenderse a las empresas de menos de dos asalariados. Ambos segmentos representaban en 2014 el 66% de la industria (de fabricación de bienes).

La crisis, como se preveía, jugó en sentido contrario a la adquisición de una mayor tamaño. El descenso en producción, número de empleados y la desaparición de establecimientos empujó una caída de dimensión media. En el cuadro 7 se puede comprobar como a inicios de 2014 había 149 empresas medianas y grandes menos que en 2008, un descenso de 31,8% del segmento de empresas de entre 10 y 49 asalariados. Por su parte, el número de microempresas descendió un 13,4% respecto al inicio de la crisis.

En suma, recuperar el empleo ganar en dimensión, lo que se convierte en uno de los grandes retos de futuro de nuestra industria, ya que resulta necesaria para asumir objetivos, hoy imprescindibles, como el de la internacionalización.

Las empresas industriales según su nivel tecnológico

En el cuadro 8 se presenta la distribución de las empresas gallegas según su nivel tecnológico. Esta clasificación se hizo teniendo en cuenta la caracterización del Grado Tecnológico Sectorial, definido por Eurostat. La referencia de la clasificación a sectores tan amplios posibilita que la fabricación de determinados productos, considerados en las estadísticas de nivel tecnológico bajo, requiera una elaboración compleja e incorporen un elevado valor añadido a dicha clasificación.

Casi el 60% de las microempresas, el 50% de la pequeña industria y el 45,6% de las medianas y grandes empresas se concentran en el segmento de tecnología baja. Esta situación se debe al alto grado de especialización en el segmento, que se desarrolló inicialmente gracias al aprovechamiento de los recursos naturales gallegos en las proximidades de la generación de materias primas, uno de los pilares actuales de la industria gallega.

El gran potencial de poder obtener bienes con mayor valor añadido en otras acti-

vidades sigue siendo notable, principalmente en sectores como el agroalimentario, el mar, la madera o la confección de ropa.

La trascendencia de la fabricación de productos minerales no metálicos y de productos metálicos diversos hace que el peso del segmento de tecnología media-baja sea de igual manera elevado en todos los tamaños de empresa.

Por otro lado, la automoción y, en menor medida, la industria de la fabricación de

Cuadro 8. Las empresas industriales según su nivel tecnológico.

2014									
Nivel tecnológico	Número			%			Tasa de variación con respecto a 2008		
	Micro-empresas	Pequeñas	Medianas y grandes	Micro-empresas	Pequeñas	Medianas y grandes	Micro-empresas	Pequeñas	Medianas y grandes
Galicia									
Alto	88	12	8	0,9	0,9	2,5	-11,1	-14,3	0,0
Medio-alto	644	143	48	6,5	10,7	15,1	-10,2	-24,3	-15,8
Medio-bajo	3.451	519	117	34,6	38,7	36,8	-13,5	-41,8	-42,1
Bajo	5.795	667	145	58,1	49,7	45,6	-15,8	-37,4	-25,6
Total	9.978	1.341	318	100,0	100,0	100,0	-14,6	-37,9	-31,2
España									
Alto	2.287	436	252	1,5	2,0	5,4	-21,3	-35,8	-21,5
Medio-alto	14.089	3.394	1.173	9,4	15,4	25,1	-10,2	-29,5	-21,9
Medio-bajo	54.414	7.606	1.475	36,3	34,5	31,6	-20,1	-44,3	-42,6
Bajo	79.216	10.611	1.773	52,8	48,1	37,9	-21,0	-34,3	-31,4
Total	150.006	22.047	4.673	100,0	100,0	100,0	-19,8	-37,6	-33,0

Peso relativo Galicia/España

Nivel tecnológico	Micro-empresas	Pequeñas	Medianas y grandes
Alto	3,8	2,8	3,2
Medio-alto	4,6	4,2	4,1
Medio-bajo	6,3	6,8	7,9
Bajo	7,3	6,3	8,2
Total	6,7	6,1	6,8

Fuente: Directorio Central de Empresas. INE. Elaboración propia

maquinaria, dota al sector industrial gallego de tecnología media-alta. En ambas actividades las empresas tienen cierta dimensión.

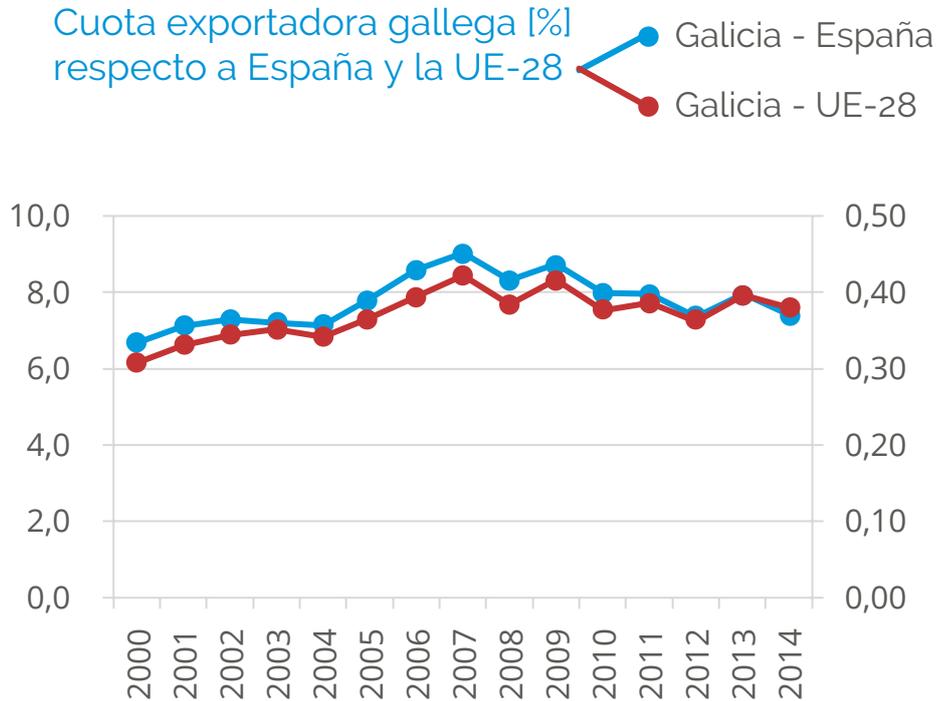
Finalmente, la industria de tecnología alta se concentra en la fabricación de productos farmacéuticos, actividad con elevada potencialidad en Galicia, además de contar con la aparición de empresas *spin-off*, nacidas al amparo de la investigación en las universidades. En este segmento de alta tecnología hay que tener en cuenta también la fabricación de productos electrónicos e informáticos, así como algunas empresas vinculadas al sector aeronáutico.

Competitividad del sector industrial gallego

Según el World Economic Forum (WEF), la competitividad se define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de una economía, siendo esta última la variable crítica para que un país alcance altos niveles de prosperidad, lo que se traduce en un elevada renta para su ciudadanía y en un elevado retorno de sus inversiones”.

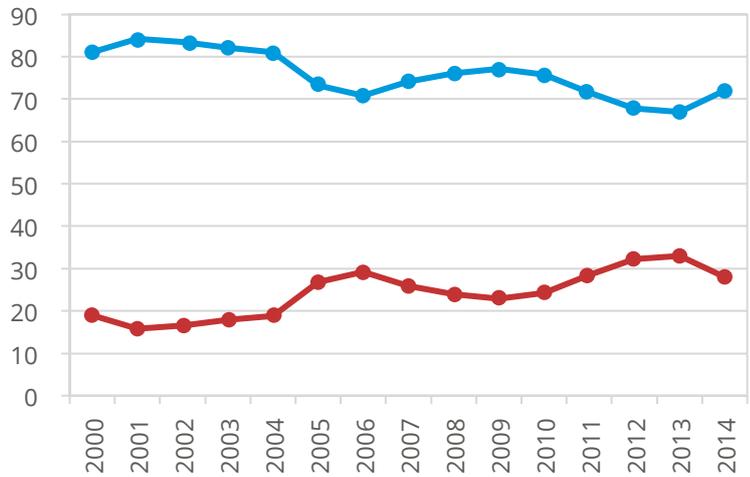
Esta definición supera e incluye otras en las que se miden las cuotas de exportación

Cuota exportadora gallega [%] respecto a España y la UE-28



Fuente: DataComex. Ministerio de Economía y Competitividad

Destino geográfico [%] de las exportaciones gallegas



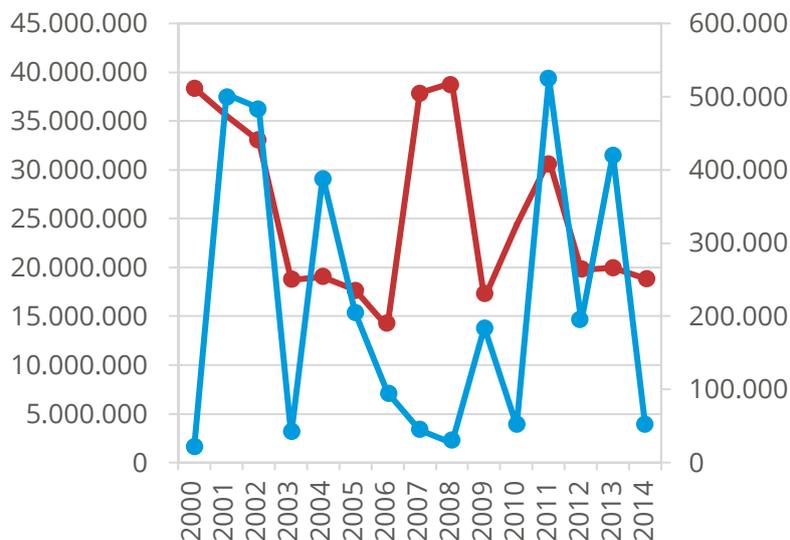
Fuente: DataComex. Ministerio de Economía y Competitividad

o la capacidad de un país para emitir o atraer capital productivo, introduciendo nuevos indicadores que complementan y contrastan ambas características. Por esta razón, en la Agenda también se utilizará otros dos indicadores ampliamente aceptados para evaluar la competitividad: los Índices de Competitividad

(IC) y los Costos Laborales Unitarios (CLU).

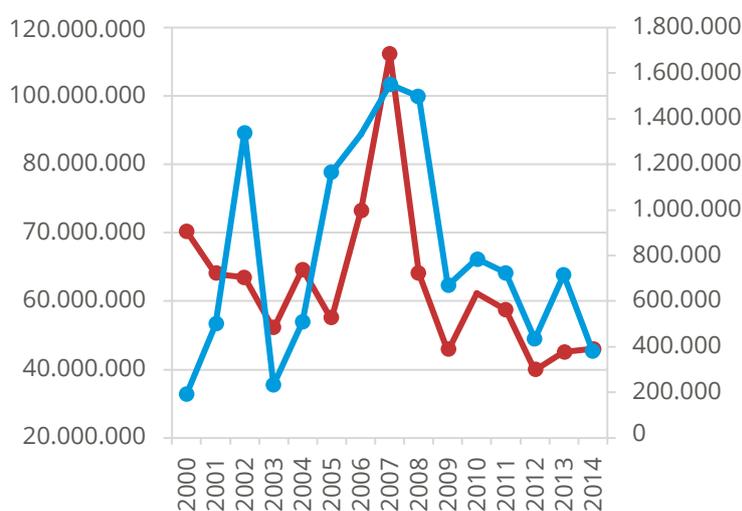
El análisis de la evolución de la competitividad industrial gallega debe ser abordado desde los diferentes componentes que la determinan: exportaciones, recepción y emisión de capitales, y costes laborales unitarios.

Inversión extranjera



Fuente: Data Inxev. Ministerio de Economía y Competitividad

Inversión en el extranjero ● Desde España ● Desde Galicia



Fuente: Data Invox. Ministerio de Economía y Competitividad

Exportaciones: La evolución de las exportaciones gallegas revela una misma tendencia, al margen del análisis de la cuota exportadora gallega respecto a España o Europa. En el primer caso, la economía gallega

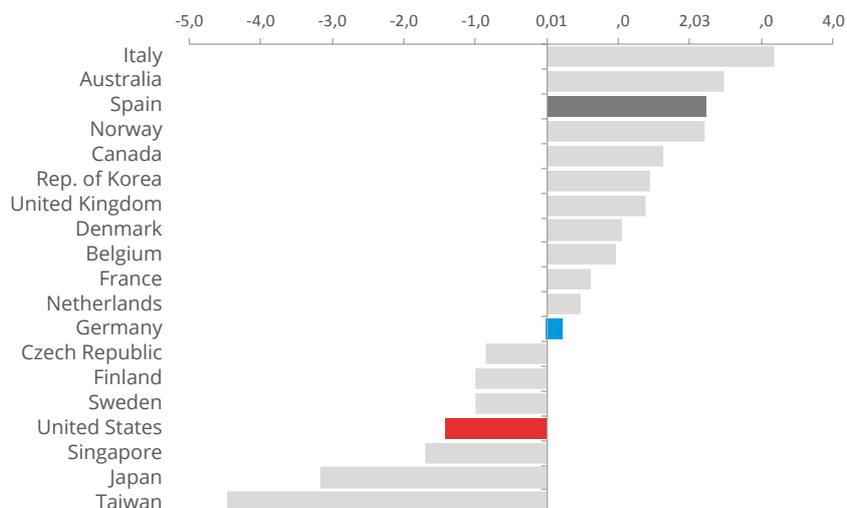
fue ganando competitividad (es decir, cuota) hasta 2007, año en el que se produce un punto de inflexión, cuando la cuota cayó y continuó con tendencias oscilantes hasta 2011. En el año 2000 las exportaciones alcanzaban el 6,7%

Cuadro 9: Coste laboral unitario en la industria y en las economías gallega y española

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Industria - Galicia						
Coste Laboral Unitario (CLU)	60,2	61,6	60,2	61,1	60,7	58,6
Tasa de variación del CLU	4,7	2,3	-2,2	1,5	-0,7	-3,5
Total - Galicia						
Coste Laboral Unitario	57,0	58,4	57,3	57,1	55,5	54,9
Tasa de variación del CLU	4,5	2,5	-1,8	-0,4	-2,8	-1,0
Industria- España						
Coste Laboral Unitario	63,5	63,9	62,4	62,3	61,8	60,6
Tasa de variación del CLU	6,7	0,5	-2,2	-0,3	-0,7	-2,1
Total - España						
Coste Laboral Unitario	57,7	58,6	57,7	57,0	55,4	55,0
Tasa de variación del CLU	5,7	1,6	-1,6	-1,1	-2,9	-0,6

Fuente: Contabilidad Regional de España. Base 2010. Elaboración propia.

Sector manufacturero. CLU en la moneda propia. Tasa acumulada



Fuente: Bureau of Labour Statistics, Gobierno Americano

del conjunto de España, cuota que llegó hasta el 9% en 2007, hasta bajar al 8,2% en 2011. Esta misma tendencia resulta clara en el comportamiento exportador respecto a la UE: ganancia de cuota hasta 2007 y bajada; oscilaciones y estabilización hasta 2011. A principios de la década pasada Galicia representaba un 0,31% del total de las exportaciones europeas. Pasó al 0,42% en 2007 y, finalmente, la cuota se estabilizó en el 0,39%. En resumen, encontramos una ganancia de competitividad que comenzó a descender con el comienzo de la crisis económica en 2007 y que parece estabilizarse, incluso reiniciarse, en los últimos años.

Los datos más recientes de las exportaciones son positivos. Galicia ha superado en 2013 y 2014 las cifras de exportación de los años anteriores.

Hay que subrayar que a partir del 2007 la economía gallega comenzó a registrar una balanza comercial positiva frente al exterior. **La evolución de las exportaciones gallegas es, en la práctica, la evolución de las exportaciones de su industria, ya que la economía gallega exporta, esencialmente, productos manufacturados.**

Alrededor del 50% del total exportado corresponde a vehículos y piezas de vestir. Otros sectores industriales configuran el resto de las exportaciones gallegas, como electrónica, embarcaciones o manufacturas derivadas de la madera. La mayoría de los productos agroalimentarios, cuyas exportaciones también son relevantes, pertenecen al sector industrial, según la clasificación de la presente Agenda, por lo que los datos entre exportaciones totales y los del sector industrial prácticamente coinciden.

Un análisis geográfico también es importante para valorar la diversificación de los destinos a los que Galicia exporta sus productos industriales. En esta línea, la UE continúa siendo el destino principal de los bienes exportados gallegos. No obstante, mientras que en el año 2000 la UE (según su configuración actual) era el destino del 81% de las exportaciones, en 2014 el porcentaje ha bajado al 72%. Esta tendencia ha sido especialmente destacable en los últimos años, sobre todo en 2013, año en que la dependencia de la UE pasa a ser un 10,2% inferior con respecto al 2009. Últimamente se ha incrementado de manera notable el peso de las exportaciones a otras áreas geográficas como América Latina (que ha

Cuadro 10. Evolución del Índice de Precios Industriales de la energía en Galicia y España

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Galicia							
Energía	13,0	-5,7	14,1	22,1	9,3	-3,5	-5,5
Índice General	6,9	-3,1	3,7	6,4	2,6	-0,5	-1,9
España							
Energía	14,3	-6,8	10,2	15,3	9,7	0,5	-3,1
Índice General	6,5	-3,4	3,7	6,9	3,8	0,6	-1,3

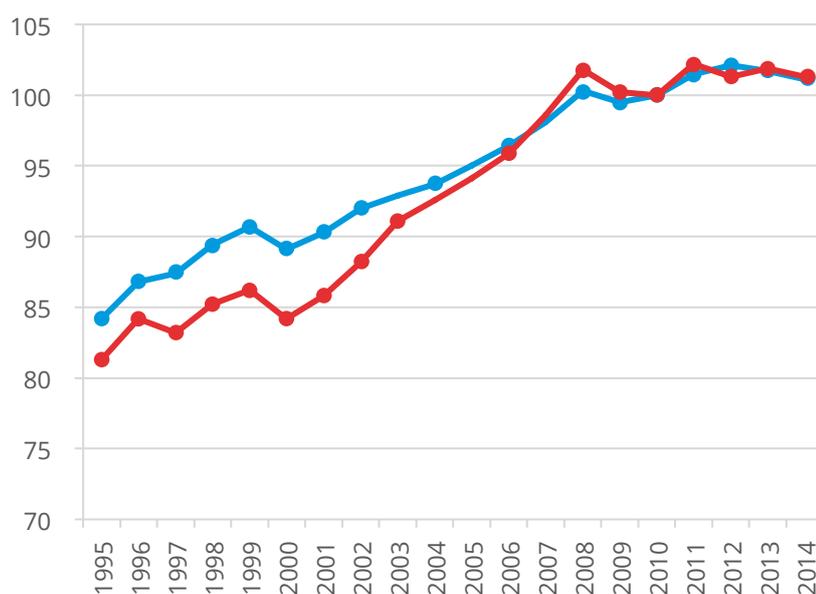
Fuente: INE.

pasado de un 3,4% al 6,9% en 2013) o a países de la OPEP (que ha pasado de representar un 2,7% al 5,3%). Esta tendencia muestra mayor diversificación de las exportaciones gallegas, lo que reduce la dependencia comercial de Galicia de su entorno más inmediato.

Recepción y emisión de capitales: Si medimos la competitividad a través de la capacidad de la economía gallega para realizar inversiones, las conclusiones obtenidas son diferentes.

IC de Galicia, precios industriales (2010 = 100)

● IC frente al G-8
● IC frente a la UEM



Fuente: IGE

En referencia a la inversión exterior de las empresas gallegas, la cuota sobre el total español ha fluctuado enormemente y no se aprecia una tendencia clara a lo largo del siglo, aunque se ha producido una caída continuada desde 2007. En cualquier caso, Galicia es la sexta Comunidad Autónoma que más ha invertido en el exterior desde el año 2000, con un volumen de inversión superior a los 500 millones de euros, a excepción de los años 2000, 2003 y 2014. Ha llegado incluso a superar los 1.000 millones de euros en ejercicios centrales de la primera década del siglo. Los sectores agrícola, textil, fabricación de productos minerales y la industria de la automoción han tenido un comportamiento competitivo en el exterior.

Respecto a la captación de inversiones, se observa un deterioro a lo largo de los últimos años. Galicia ha sido desde el 2000 la décima Comunidad Autónoma española en volumen de inversión extranjera (muy por debajo de su posición de exportadora o su PIB), con una cuota media del 0,8% sobre el total del Estado (0,3% en 2014). Los sectores que alcanzaron mayor volumen de capital extranjero fueron los industriales (además del sector bancario); en concreto, la automoción y los productos minerales.

Costes Laborales Unitarios: La economía gallega está fuertemente ligada a la economía española, de modo que el comportamiento durante los últimos años de los indicadores de competitividad en las economías es muy similar. Ambas presentaron desde 2000 a 2009 una evolución negativa de los costes, en términos de CLU, presentando un fuerte crecimiento de las remuneraciones en comparación con la economía alemana, que ha mantenido casi constantes los CLU, o con la economía norteamericana, en la que esta variable registró una caída.

A partir del 2009, la evolución del coste

laboral unitario en las economías gallega y española, consecuencia de los ajustes económicos, muda su tendencia, siendo este cambio más notable en 2013 en el sector industrial que en el conjunto de la economía.

Índices de Competitividad (con precios industriales): Si se evalúa la competitividad de la economía gallega por medio de la evolución del Índice de Competitividad (IC) con precios industriales respecto a la UE, donde compiten la mayoría de los productos gallegos, se observa que la economía gallega ha perdido competitividad por el crecimiento diferencial de los precios. Ésta es la tendencia general que se percibe desde el año 2000.

A pesar de todo, es importante señalar que, desde el año 2000, el crecimiento de los costes laborales y de los precios no ha impedido que la economía gallega mejorase sus tasas de apertura y cobertura. Posiblemente estos dos factores se han visto compensados por los avances en la calidad y en el nuevo diseño de productos, además de por la notable mejoría en la distribución y la mayor apertura a nuevos mercados. Esta mejora de la competitividad es favorecida por la evolución de los precios energéticos en 2014.

En resumen, los cuatro indicadores analizados muestran la evolución irregular de la competitividad de la economía gallega durante los últimos años.

Tanto los CLU como los IC indican que la pérdida de competitividad se produce en gran parte por el incremento de los costes laborales y de los precios, que son superiores a los que ofrecen los principales competidores.

Este hecho evidencia que las empresas gallegas están compitiendo en costes y que los productos gallegos están sometidos a una fuerte presión en este ámbito, por la escasa diferenciación y valor añadido de una buena

parte de sus productos industriales.

Para evitar esta situación, la economía gallega tiene que alcanzar mayores cuotas de especialización y competitividad en el sentido más amplio del término, siguiendo la definición del WEF mencionada en páginas anteriores.

Debe tenerse en cuenta, además en un sentido favorable y tomado como una ventaja competitiva que, en determinados sectores, Galicia cuenta con empresas, o polos vertebrados alrededor de una empresa, que son líderes a nivel internacional y que juegan un importante papel como impulsores de la economía de la Comunidad. Dentro de tales sectores, los más destacables son el textil, el automovilístico y la transformación de la pesca y acuicultura.

Estas empresas o polos favorecen el crecimiento económico por el efecto de arrastre que tienen en su sector y en otros sectores complementarios y de servicios, ya que exigen un gran número de proveedores distintos para satisfacer sus necesidades. Los efectos no se limitan a ser de tipo económico; adicionalmente, originan en las empresas proveedoras un cambio de cultura empresarial y de gestión de negocio, con el fin de satisfacer las exigencias de calidad, suministración, especialización, etc., que las convierte en empresas preparadas para afrontar los retos de competitividad e incorporar con facilidad la innovación, además de prepararlas para adaptarse a los cambios requeridos por clientes de otros sectores y mercados.

Resulta crucial que los productos industriales gallegos avancen en la escala de valor. Para esto es fundamental mejorar los factores mencionados antes: fortalecimiento empresarial, impulso a la Fábrica Inteligente e innovación. Esto posibilitará que los bienes fabricados por la industria gallega alcancen un mayor valor añadido y un buen grado

de diferenciación, que facilitará la conquista de mejores cuotas de mercado y evitará la competencia de costes, factores clave para la colocación de las empresas gallegas en una posición que les permita abordar con seguridad su internacionalización, que, como se ha podido observar, es otro de los pilares de esa Agenda de Competitividad Galicia Industria 4.0.

igape»»



XUNTA
DE GALICIA