



**AXENDA** DA  
COMPETITIVIDADE  
**GALICIA**  
INDUSTRIA



XUNTA DE GALICIA





**AXENDA DA**  
**COMPETITIVIDADE**  
**GALICIA**  
INDUSTRIA



Xunta de Galicia  
Consellería de Economía, Emprego e Industria  
Santiago de Compostela  
2015



# ÍNDICE

---

1. MARCO DA AXENDA DA COMPETITIVIDADE GALICIA INDUSTRIA 4.0 {7}
2. RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO DA INDUSTRIA EN GALICIA {13}
3. MISIÓN, VISIÓN E OBXECTIVOS XERAIS {17}
4. A ESTRATEXIA {21}
5. COMPETITIVIDADE DA INDUSTRIA {27 }
- 5.1. FACTORES TERRITORIAIS DE COMPETITIVIDADE {30}
- 5.2. PERSOAS E ORGANIZACIÓNS {36}
- 5.3. CAPITALIZACIÓN E CRECEMENTO {42}
- 5.4. INNOVACIÓN {47}
- 5.5. INTERNACIONALIZACIÓN {53}
6. AXENTES COLABORATIVOS {59}
7. PLANS DE ACCIÓN BIENAIIS: PLAN 2015-2016 {63}
8. AVALIACIÓN E SEGUIMENTO: INDICADORES {69}
9. FINANCIAMENTO {77}
10. ANEXO: DIAGNÓSTICO DA INDUSTRIA EN GALICIA {81}





“ A Axenda da Competitividade Galicia Industria 4.0 xorde no contexto dun conxunto de instrumentos de planificación existentes na Unión Europea e no Goberno estatal que conforman un marco para o seu desenvolvemento ”

**MARCO  
DA AXENDA  
DA COMPETITIVIDADE  
GALICIA INDUSTRIA 4.0**

## A Política Industrial da UE

Desde o ano 2010, Europa 2020 é a estratexia de crecemento para Europa. Neste mundo en transformación, a Comisión Europea orienta as súas políticas cara a medidas que fagan de Europa unha economía intelixente, sostible e integradora. Estes tres obxectivos refórzanse mutuamente e deberían axudar á UE e aos seus Estados membros a acadar altos niveis de emprego, produtividade e cohesión social.

No novo enfoque da política industrial cómpre salientar algunha medida que incide moi directamente na concepción da Axenda da Competitividade Galicia Industria 4.0:

- É preciso conxugar unha base horizontal cunha aplicación sectorial. Os retos actuais requiren que diversos sectores económicos realicen esforzos considerábeis e adopten estratexias de cambio ambiciosas. Todos os sectores son importantes, de xeito que a Comisión seguirá aplicando un enfoque a medida para todos eles.

- **Debe terse en conta toda a cadea de valor e de subministración, desde o acceso á enerxía, ás materias primas e aos servizos posvenda, ata a reciclaxe de materiais.** Amais, certas partes desta cadea atópanse forzosamente fóra de Europa, polo que todas as industrias deben desenvolver un “reflexo de globalización” para definir a súa estratexia competitiva.

- É necesario ter presente a importancia crecente da avaliación das políticas para ver a súa verdadeira eficacia e corrixir as desviacións cando se produzan.

Seis son as grandes prioridades arredor das que a Comisión estrutura as iniciativas que propón para facer máis competitivo e sostible o tecido industrial comunitario.

1. Mellorar as condicións marco para a industria.
2. Reforzar o mercado interior.
3. Unha nova política de innovación industrial.
4. Aproveitar as oportunidades que ofrece a globalización.
5. Promover a modernización industrial.
6. A dimensión sectorial: un enfoque por obxectivos.

## O Programa Nacional de Reformas (PNR 2014)

A finalidade destes Programas é propoer unha actuación ampla e integral sobre aqueles elementos ou sectores que son responsables dos principais desaxustes estruturais da economía, creando así as bases para un crecemento duradeiro e sostible a longo prazo. Neste sentido, o PNR 2014 actúa como complemento dos Programas de estabilidade que os Estados membros da Unión Económica e Monetaria deben executar no marco do control de déficit, coa finalidade de corrixir os desequilibrios macroeconómicos.

O vixente PNR foi enviado polo goberno de España á UE o 30 de abril de 2014 e contempla un amplo abano de medidas que inciden sobre as dificultades principais que ten a economía española para mellorar a súa competitividade. As que máis directamente relacionadas están coa actividade industrial son:

- A Lei de Garantía de Unidade de mercado, que establece os principios e normas básicas que garanten a unidade de mercado, esencialmente a través dunha mellora na regulación, co obxecto de producir o entorno máis favorable á competencia e ao



investimento.

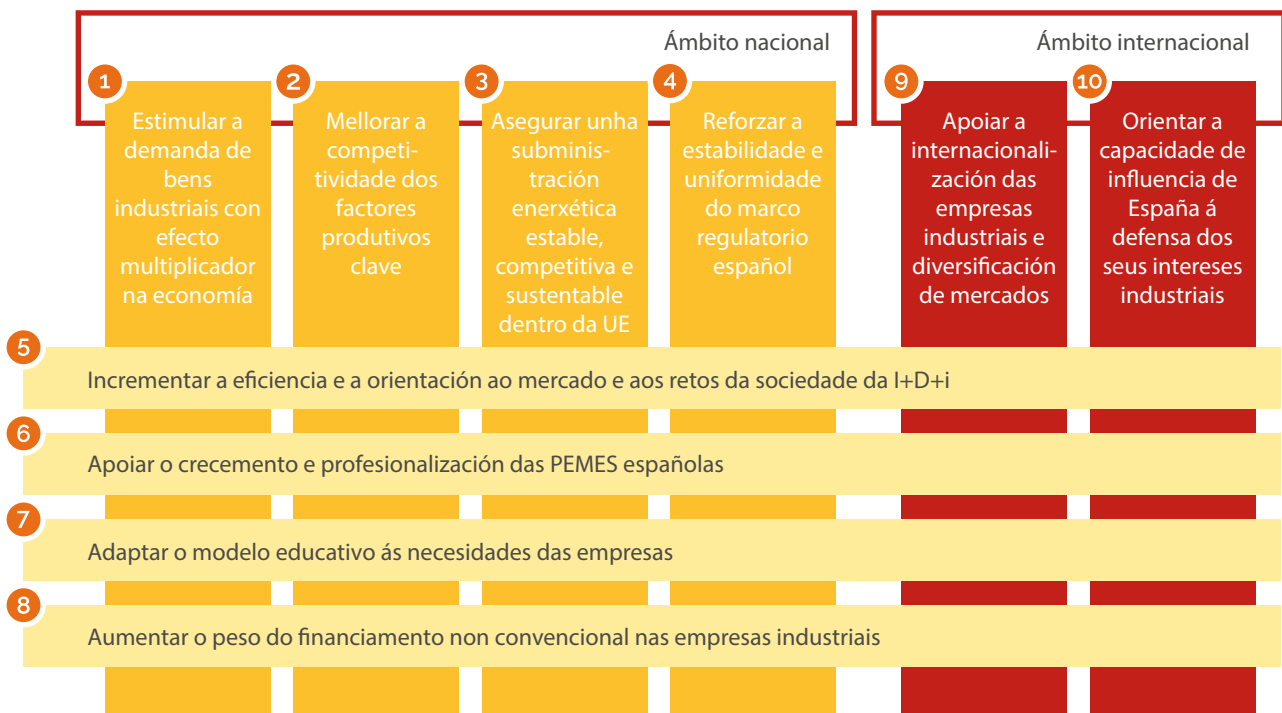
· A Lei de Fomento do Financiamento empresarial, que ten como obxectivo mellorar as canles de financiamento das empresas, con especial atención ás PEMES.

Existen, de calquera xeito, outro grupo de medidas non tan relacionadas directamente coa actividade industrial, pero que sen dúbida xeran un impacto positivo para a economía. Así, medidas como a Lei de apoio aos emprendedores e a súa internacionalización, a tarifa plana para a cotización á Seguridade Social, a posibilidade de capitalizar a prestación por desemprego ou as medidas fiscais, tanto para favorecer a creación de empresas como para apoiar o capital circulante mediante o novo criterio de caixa aplicable ao IVE, veñen a mellorar aspectos relacionados co crecemento empresarial.

## A Axenda de industrialización de España

O sector industrial pode e debe xogar un papel clave no proceso de recuperación da economía española. A actual crise económica puxo en evidencia a transcendencia do papel da industria como xerador de crecemento e emprego. Amosou que aqueles países con un maior peso da súa industria no PIB foron máis resistentes a este ciclo económico adverso, perdendo menos emprego, aumentando as exportacións e contribuíndo, deste xeito, a contrarrestar a caída da demanda interna e á mellora da súa balanza de pagos.

O sector industrial ten marxe de manobra para se converter nos vindeiros anos nun dos motores da nosa economía, achegando solucións aos principais retos que afronta España.



A Axenda para o fortalecemento do sector industrial en España constitúe un plan de acción integrado por un conxunto de propostas de actuación, concretas e delimitadas, que postas en marcha no curto prazo van a permitir mellorar as condicións transversais nas que se desenvolve a actividade industrial en España e a contribuír a que a industria medre, sexa competitiva e aumente o seu peso no conxunto do PIB.

Esta Axenda recolle actuacións do Ministerio de Industria, Enerxía e Turismo, así como doutros Departamentos Ministeriais e entidades públicas, orientadas a facilitar un entorno empresarial favorable ao desenvolvemento do tecido industrial.

Esta Axenda para o fortalecemento do sector industrial en España foi aprobada polo Consello de Ministros do día 11 de xullo de 2014.

### Plan Estratéxico de Galicia 2010-2014 Horizonte 2020

O obxectivo da política económica da Xunta de Galicia para os próximos anos é “ocupar un lugar dentro da Unión como unha rexión europea plenamente integrada nun modelo de crecemento sustentable, homoxéneo e baseado no coñecemento”. Para afrontar esta nova etapa como beneficiaria dos fondos comunitarios, e dentro da Estratexia UE 2020, Galicia aprobou en 2010 o Plan Estratéxico 2010-2014 Horizonte 2020 (PEG 2010-14).

O PEG identifica os desafíos que Galicia afrontará no futuro a partir dun diagnóstico sobre a situación actual e dunha reflexión prospectiva a longo prazo. Estes retos son agrupados en tres grandes categorías: o

problema demográfico, a competitividade da economía e o respecto medioambiental e aproveitamento enerxético.

Para acadar o Obxectivo Global (Crecemento Sustentable e creación de emprego, aumentando a cohesión social e o equilibrio territorial) o PEG contempla 5 eixes prioritarios:

**Eixe 1:** Cohesión social, benestar e calidade de vida.

**Eixe 2:** Dinamización económica, crecemento e emprego.

**Eixe 3:** Economía do coñecemento.

**Eixe 4:** Sostibilidade ambiental e equilibrio territorial.

**Eixe 5:** Administración austera, eficiente e próxima ao cidadán.

Para facer realidade este novo modelo de crecemento polo que aposta o Plan Estratéxico 2010-2014, Galicia necesita da industria como o sector económico tractor que máis pode impulsar a mellora da competitividade do país e o máis relevante cara a gañar novas cotas de mercado no ámbito internacional.

Tamén o Plan Estratéxico de Galicia contempla os principais instrumentos que a política industrial pon a disposición das autoridades para mellorar a competitividade e sostibilidade do tecido industrial, moi similares a aqueles que emprega a política industrial comunitaria. Isto constitúe unha evidente vantaxe a prol da coherencia entre ambas as dúas iniciativas estratéxicas e facilita a aplicación dos recursos procedentes dos fondos comunitarios para financiar as actuacións que se aproben na Axenda da Competitividade Galicia Industria 4.0.

A renovación do Plan Estratéxico de Galicia para o período 2015-2020 terá en conta a estratexia industrial prevista nesta Axenda e, no seu caso, poderá tamén requirir a adaptación parcial da mesma, como documento vivo, para aliñarse coa Estratexia Económica de Galicia.

### A Lei 9/2013, do Emprendemento e a Competitividade Económica de Galicia

As iniciativas de impulso ao emprendemento e eliminación de trabas á competitividade tiveron o seu principal expoñente, dentro do ámbito das competencias legislativas da Comunidade, coa Lei do Emprendemento e a Competitividade Económica de Galicia, aprobada o 19 de decembro de 2013. Este desenvolvemento normativo ten dous obxectivos principais:

- Incentivar a creación e implantación de empresas e o seu posterior desenvolvemento. Con este fin, tómanse medidas para xerar cultura emprendedora, formación, flexibilización dos trámites administrativos, ampliación dos prazos de validez dos permisos, introdución de instrumentos financeiros, servizos específicos para as persoas emprendedoras e incentivos fiscais.

- Simplificar a apertura de establecementos e o exercicio de actividades económicas, regulando o réxime de comunicación administrativa previa para o exercicio de actividades e a realización de actos de uso do solo e do subsolo.

A Lei establece así un réxime xurídico único do exercicio de actividades en Galicia, eliminando con carácter xeral e de xeito pleno e efectivo a licenza de apertura previa á instalación e ao inicio da actividade (permisos

de actividade ou instalación e de apertura ou funcionamento).

As medidas previstas na Lei están aliñadas e son sinérxicas co proposto no Plan Nacional de Reformas, co fin de asegurar o cumprimento da Lei de Garantía da Unidade de Mercado.

### *Conclusión*

A Axenda da Competitividade Galicia Industria 4.0 ten en conta os marcos estratéxicos Europeos, Nacionais e Autonómicos, de xeito que coas directrices e enfoques desenvolvidos neses marcos, propón accións de impulso á competitividade industrial, obxectivos estratéxicos e medidas para o tecido produtivo galego.

A presente Axenda, cos seus plans de impulso, constitúe o Plan Director da Industria de Galicia 2015-2020, definido no artigo 23 da Lei 13/2011 do 16 de decembro, reguladora da política industrial de Galicia.







As oportunidades e ameazas derivadas das grandes tendencias da economía mundial: a globalización, a aplicación das tecnoloxías da información e as comunicacións, o envellecemento da poboación

A detailed, close-up photograph of a car engine, showing various components like the alternator, belts, and hoses. The image is in a cool blue color palette.

## RESULTADOS DO DIAGNÓSTICO DA INDUSTRIA EN GALICIA

O ANEXO detalla o traballo de diagnóstico que foi acometido para elaborar a Axenda da Competitividade Industrial. Como principais conclusións podemos destacar:

- Os efectos da profunda crise que pon en cuestión o modelo actual de crecemento, cunha forte contracción da demanda interna e do financiamento dispoñible.
- As oportunidades e ameazas derivadas das grandes tendencias da economía mundial: a globalización, a aplicación das tecnoloxías da información e as comunicacións, o envellecemento da poboación.

A partir deste diagnóstico, a análise DAFO que se presenta a continuación establece os principais retos que se abordarán na Axenda.

## Análise DAFO

### Debilidades

- Escasa especialización produtiva nas actividades de máis intensidade tecnolóxica, o cal provoca que a maioría das empresas estean encadradas en actividades cun nivel tecnolóxico moderado ou baixo.
- Elevada atomización empresarial. Existencia dun gran número de empresas con dimensión inadecuada para o crecemento e a mellora competitiva.
- Lento desenvolvemento das estruturas de cooperación entre empresas, especialmente nos ámbitos da comercialización, internacionalización e I+D+i.
- Exportacións internacionais concentradas en poucas ramas, destinadas principalmente aos

países da UE, e percepción de inaccesibilidade doutros mercados internacionais.

- Atracción de capital foráneo a Galicia inferior á que correspondería segundo o seu peso na economía española.
- Caída do número de empresas industriais no período recente unida á debilidade financeira das que permanecen.

### Ameazas

- Retardo no proceso de saída da crise económico-financeira en España e na UE, co impacto conseguinte (dificultades de acceso ao crédito, freo da demanda, cambios nos hábitos de consumo).
- Perda de peso relativo da industria fronte aos restantes sectores económicos, en comparación co protagonismo de actividades terciarias.
- Incremento da produción en países emerxentes e en vías de desenvolvemento, en ramas moi sensibles para Galicia; competencia mundial crecente.
- Situación actual de produción máis competitiva na rexión Norte de Portugal que en Galicia.
- Poder de negociación das cadeas de distribución e industrias de síntese fronte ás PEMES industriais, especialmente nalgunhas ramas de actividade.
- Perda de competitividade dalgunhas ramas industriais debido á alza dos prezos mundiais das materias primas.



### Fortalezas

- Grao de apertura comercial internacional da industria galega relativamente elevado.
- Existencia de clústers naturais con tradición industrial e clústers formalizados que contan con persoal especializado e recoñecemento a nivel mundial.
- Presenza de empresas e conglomerados industriais de certa dimensión.
- Presenza de empresas tractoras e polos industriais líderes nalgúns casos (têxtil, automóbil, pesca e acuicultura...)
- Progresivo incremento do peso relativo do segmento de tecnoloxía alta, grupo no que, malia a crise, medrou o número de pequenas empresas e mantívose o de medianas e grandes.
- Peso significativo dun sector alimentario que mostra un certo dinamismo. Recoñecemento da calidade dos produtos alimentarios galegos no mercado español e nos mercados internacionais.
- Rede de parques empresariais relativamente extensa no territorio, aínda que con baixo nivel de ocupación.
- Existencia de centros de investigación consolidados en ámbitos de interese para algunhas ramas industriais.
- Acceso a novos mercados internacionais; posición estratéxica para a expansión en mercados como os de América Latina e Asia.
- Potencialidade para transformar os modelos produtivos, de xeito que xeren un maior valor engadido.
- Capacidade de emular e de aprender de iniciativas empresariais de éxito noutros territorios.
- Maior aproveitamento industrial dos recursos naturais galegos que proporcionen un valor engadido máis elevado.
- Existencia de empresas industriais moi dinámicas nos sectores de novas tecnoloxías.
- Políticas públicas máis especializadas e eficaces de cara a conseguir os seus obxectivos.
- Maior demanda de servizos avanzados.
- Desenvolvemento de proxectos en colaboración.
- Aproveitamento de traballadores de alta cualificación formados en Galicia.
- Impulso dunha dinámica de cooperación empresarial, ligada á consolidación daqueles clústers cunha base económica sólida.
- As Tecnoloxías Facilitadoras teñen o potencial de construír as bases dun crecemento sostible, intelixente e integrador, baseado no coñecemento, e polo tanto, asociado á creación de postos de traballo de alta cualificación.

### Oportunidades

- Elevado potencial para o desenvolvemento de enerxías alternativas.
- Demanda internacional en aumento e con potencial de crecemento.





“

A Visión da Axenda: Unha industria galega competitiva nun mercado global

”



**MISIÓN,  
VISIÓN E  
OBXECTIVOS XERAIS**

3

A recente crise económica puxo de manifesto a importancia da industria como base do sistema produtivo, xa que os países con maior peso no PIB da súa industria sufriron con menor intensidade os efectos adversos na actividade económica e no emprego.

Conscientes diso, a Comisión Europea, ao igual que o goberno de España, aposta pola reindustrialización deseñando un plan de acción recollido na “Agenda para el fortalecimiento del sector industrial en España”, aprobada polo Consello de Ministros en xullo de 2014.

Neste contexto, a misión da Axenda da Competitividade Galicia Industria 4.0 é ser o instrumento para aumentar o peso da actividade industrial no conxunto da economía galega, seguindo así a orientación que no mesmo sentido dá a UE cando propón acadar un crecemento da industria manufacturera no conxunto da actividade económica comunitaria, ata chegar a un 20% do PIB europeo no ano 2020.

**A Visión da Axenda: unha industria galega competitiva nun mercado global.**

Para acadar a súa misión, a Axenda da Competitividade Industrial de Galicia establece que a Administración sexa un elemento

facilitador para o desenvolvemento da actividade industrial en Galicia que acompañe no proceso, eliminando trabas e posibilitando a existencia dunha industria galega competitiva nun mercado global, para o cal será preciso evolucionar a unha industria 4.0:

A visión dunha nova industria intelixente, que co seu equipo humano, sexa quen de observar o entorno para anticiparse aos cambios e evolucionar cara á Industria 4.0, composta por fábricas intelixentes, automatizadas, flexibles, conectadas entre si, sostibles e sociais; que conta con espazos compartidos entre humanos e máquinas; e outorga máis responsabilidades ás persoas mellor cualificadas e ben formadas, capaces de xestionar eficientemente os ámbitos produtivos desta nova organización industrial.



*Equilibrio entre sectores tradicionais e de futuro:*

· Galicia precisa unha industria que estimule e oriente a evolución á obtención dun maior valor engadido dos sectores tradicionais, ao tempo que saiba fomentar as actividades emerxentes ou de alto potencial de crecemento que miran ao futuro, cara a ser competitivos no novo modelo económico global.

### *Hibridación sectorial e aproveitamento de recursos:*

- É necesaria unha industria que medre froito da hibridación de empresas e sectores con coñecementos, procesos, mercados ou outros intereses en común, e aproveite as vantaxes competitivas dos seus recursos endóxeos diferenciais.

### *Cultura empresarial innovadora e vocación global*

- Galicia precisa unha industria profesionalizada e evolucionada que interiorice a cultura innovadora e a vocación global, asumindo así a natureza estratéxica da innovación e da internacionalización como condicións necesarias para mellorar a competitividade presente e futura.

### *Emprendemento Industrial e Business Factories*

- Será necesaria unha industria que acolla en condicións favorables aos emprendedores, permitindo e apoiando o desenvolvemento de novos proxectos industriais.

- Unha industria na que teñan cabida as *Business Factories* ou focos de emprendemento industrial, que fomenten a creación de *start-ups* innovadoras baseadas no coñecemento en sectores específicos con potencial.

### *Fábricas intelixentes, loxística 4.0*

- Unha industria conectada, que incorpore as máis avanzadas TIC, na que todos os seus procesos se atopen conectados entre si.

- Unha industria automatizada e ao mesmo tempo social, que impulse o crecemento en tamaño das empresas, as fusións e as concentracións empresariais.

### *Cadeas de valor en Galicia*

- A industria debe atopar todo o que precisa para ser competitiva, non só en canto aos elementos do entorno, senón tamén en canto á posibilidade de completar as súas cadeas de valor en Galicia.

## Os Grandes Retos:

Como se acaba de poñer de manifesto, a misión da Axenda é ser o instrumento que aumente o peso da actividade industrial no conxunto da economía galega ata chegar a un 20% do PIB europeo no ano 2020. Se comparamos como magnitude homoxénea unicamente o peso da industria manufacturera (excluíndo enerxía), Galicia debería ser quen de acadar tamén un peso do 20% sobre o PIB para estas ramas de produción.

- Rexenerar tecido industrial para aumentar o peso do sector industrial e crear emprego de calidade no ano 2020.

En canto ao emprego industrial, para establecer un obxectivo cara ao ano 2020, debemos ter en conta as seguintes tendencias:

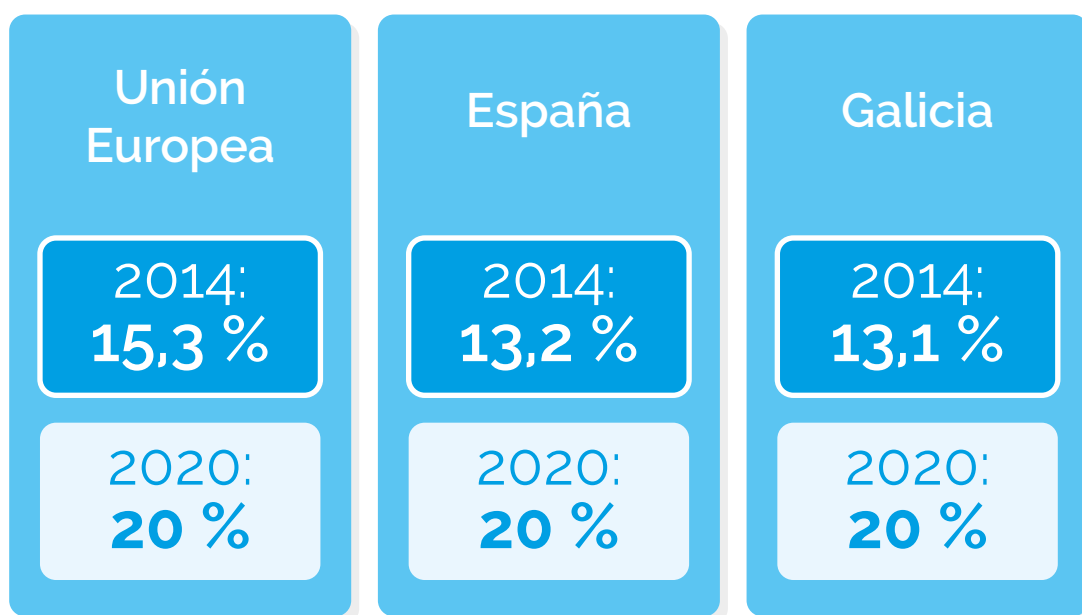
- É obxectivo da Axenda impulsar un forte incremento do sector industrial, de ata un 50% adicional do seu peso actual, no valor engadido bruto de Galicia.

- Se ben os incrementos de produtividade na industria levan a unha menor creación de emprego en proporción ao peso que acade na economía, o emprego industrial debería aumentar parello ó impulso ao sector.


A futura conxuntura económica, cos diferentes esforzos que tanto a administración pública como as entidades privadas están abordando, debe conducir a unha recuperación de emprego na economía galega en xeral e na industria en particular.

Deste xeito, o obxectivo da Axenda é un incremento do peso do emprego industrial en 4 puntos, o cal levaría (segundo a evolución demográfica prevista para o período 2014-2020) ata máis de 50.000 novos ocupados (en termos EPA) na industria.

**"50.000 novos empregos estables na industria"**





A top-down view of numerous colorful thread spools in various colors including pink, green, blue, yellow, orange, and brown, arranged on a dark surface. The spools are densely packed and their central holes are visible.

“ A especialización intelixente, nun mercado global, é a elección de sectores/tecnoloxías por parte dun territorio que xa dispón dalgunhas vantaxes competitivas fronte a outros competidores ”

**A ESTRATEXIA**



## Unha estratexia baseada no crecemento intelixente

Nun mercado global, a elección daqueles sectores/tecnoloxías por parte dun territorio que xa dispón dalgunhas vantaxes competitivas fronte a outros competidores, é o que se entende por especialización intelixente. Esta idea ten a súa orixe nas reflexións dun panel de expertos denominado Knowledge for Growth Group (K4G), que se levaron a cabo entre 2006 e 2009. A principal conclusión á que chegan cando comparan os resultados acadados en Europa e Estados Unidos é que o gap existente é consecuencia da menor especialización económica e tecnolóxica e dunha menor capacidade para priorizar esforzos a nivel territorial.

En resposta ao requirimento da Comisión Europea, durante o ano 2013 desenvolveuse a Estratexia de Especialización Intelixente de Galicia 2014-2020 (RIS3 Galicia). Como resultado obtívose un conxunto de retos e prioridades.

Os resultados da RIS3 son o contido principal do Programa de Impulso á Innovación recollido no apartado 5.4 desta Axenda.

Non obstante, esta especialización non se limita ao apartado 5.4, senón que debe levarnos a un crecemento intelixente do actual tecido industrial de Galicia por medio de, en primeiro lugar, a diversificación de produtos a través do aproveitamento de novas oportunidades, relacionadas e non relacionadas co seu modelo de negocio actual, e, en segundo

**Novo modelo de xestión de recursos naturais e culturais baseado na innovación.**

- Valorización - Mar
- Acuicultura
- Modernización de sectores primarios
- Biomasa e enerxías mariñas
- TIC - Turismo

**Novo modelo industrial sustentado na competitividade e o coñecemento**

- Diversificación de sectores tractores
- Competitividade do sector industrial: "Fábrica do Futuro"
- Economía do coñecemento: TIC e tecnoloxías Facilitadoras Esenciais

**Novo modelo de vida saludable cimentado no envellecemento activo da poboación**

- Envellecemento activo
- Alimentación e nutrición

lugar, dun incremento do peso da innovación nos seus procesos actuais e futuros.

Amais, os obxectivos estratéxicos e medidas que se recollen nesta Axenda están totalmente aliñadas coa RIS3, plenamente avalada por terse configurado como un proceso *bottom-up* no que participaron todos os axentes do Sistema Galego de Innovación.

## Orientación sectorial da Axenda

Reforzar o actual modelo de competitividade da industria galega tradúcese en consolidar as súas fortalezas actuais e potenciar aquelas actividades que miran cara ao futuro. A política industrial debe prestar unha especial atención a aqueles sectores estratéxicos que, pola súa experiencia exportadora, a súa existencia como empresas tractoras con capacidade para xerar PEME e con tradición empresarial e potencial de crecemento, veñen mostrando a súa capacidade de contribuír ao progreso da economía galega. Deste xeito, o mapa dos sectores prioritarios aos que se aplicará o conxunto de medidas do plan é o seguinte:

### Estratéxicos

- Agroalimentación, produtos do mar e acuicultura
- Automoción
- Enerxías Renovables
- Madeira/Forestal
- Naval/Industria marítima
- Pedra Natural
- Textil-moda

### Emerxentes e de alto potencial

- Aeronáutico/aeroespacial
- Industria da saúde e do benestar
- Industrias creativas
- Biotecnoloxía
- Novos materiais
- Ecoindustria
- TIC



### Soporte da nova industria

Tecnoloxías facilitadoras que posibiliten a Industria 4.0, caracterizada por ser flexible, automatizada, conectada, sostible, intelixente e social, con espazos compartidos entre humanos e máquinas, con máis responsabilidades para as persoas ben formadas e máis cualificadas, capaces de xestionar eficientemente os novos entornos produtivos\*

Factores territoriais de competitividade: Solo e Infraestruturas, Enerxía e Telecomunicacións, Loxística, Normativa facilitadora, Sistema Formativo orientada á Industria.

\*Definición de Tecnalia

## Orientacións estratéxicas da Axenda

Hai tres orientacións básicas que guían esta Axenda e o seu contido:

- Unha orientación facilitadora que debe presidir todas as medidas de política industrial no período de vixencia da Axenda.
- Un especial impulso da internacionalización e da innovación, ao seren esenciais para o progreso da actividade industrial.
- Unha orientación de estimulación de todas aquelas actuacións que incidan sobre os factores territoriais da competitividade industrial.

Estas orientacións, segundo o previsto pola Lei, serán obxecto de desenvolvemento a través dos Programas de Impulso que se describen a continuación e a través das outras actuacións ou grandes proxectos industriais que teñan un impacto relevante sobre o sector.

En liña coa Estratexia 2020 da UE, a Axenda contempla para a súa execución un horizonte 2015-2020.

Tres son as razóns que xustifican este longo período. A primeira, proporcionar uns obxectivos e un marco estable que guíen a política industrial no medio e longo prazo. A segunda, promover, por medio dalgunhas actuacións, cambios estruturais no sector industrial, cuxos efectos só serán posibles transcorrido algún tempo. Finalmente, a terceira razón, aliar a data concreta de 2020 co horizonte utilizado pola Unión Europea.

## Unha Nova Industria para Galicia

Unha análise superficial da base das economías dos países desenvolvidos, especialmente a partir da década dos oitenta do pasado século XX, amosa un importante incremento das actividades de servizos respecto, obviamente, ao sector primario, pero tamén respecto á actividade industrial. Nun principio, o incremento dos servizos tivo a súa explicación no aumento do nivel de vida e da renda dispoñible, que xeraba a demanda de servizos persoais e empresas especializadas. Porén, a evolución do sector de servizos a empresa derivou na consolidación dunha serie de actividades intimamente ligadas ao proceso produtivo, necesarias para o desenvolvemento da actividade industrial, que son consecuencia dos cambios tecnolóxicos e organizativos das empresas. Deste xeito, os límites entre o sector industrial e o sector de servizos vinculados á produción vanse esvaecendo. É neste contexto, resultado da progresiva externalización de servizos, no que comeza a xurdir o concepto de “nova industria”, ampliando o tradicional concepto de industria ata abarcar os servizos á produción, complementarios e interdependentes desta. A propia Comisión Europea refírese aos “servizos para a industria” no documento Estratexia Europa 2020, marco xeral de actuación no que se encadra este Plan de Industria de Galicia.

Se ben definir a que nos referimos con “nova industria” é relativamente sinxelo, a súa cuantificación mediante as clasificacións económicas coas que se elaboran as estatísticas é máis aproximativa que exacta, xa que moitas destas actividades da nova industria son servizos complexos que se compoñen doutros que poden estar clasificados tanto nas actividades puramente industriais, coma nas de servizos. Considerando a información dispoñible a día de hoxe, o máis apropiado é acudir aos resultados detallados do cadro macroeconómico publicado polo IGE. A selec-

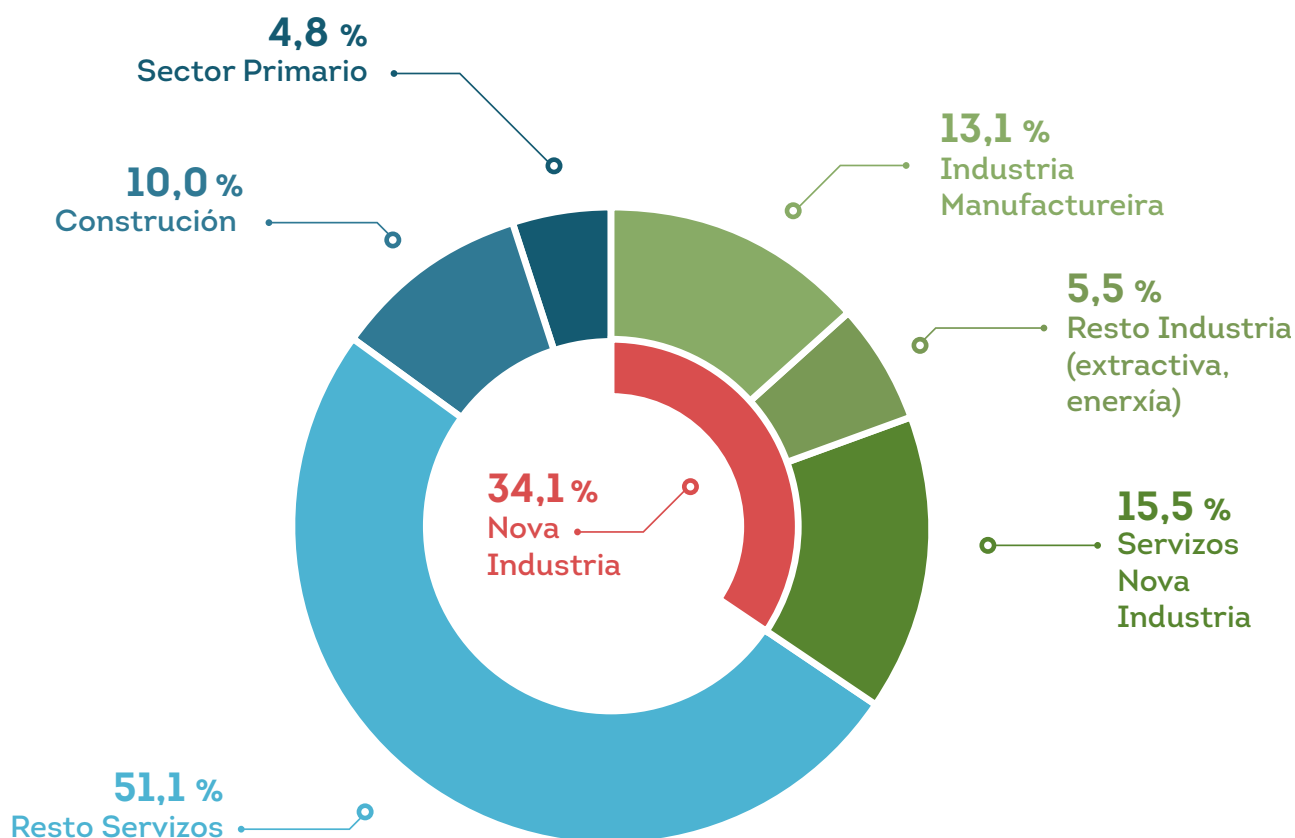


ción das divisións da CNAE que, parcialmente, incorporan servizos á produción e se poden considerar dentro do concepto de nova industria, son as seguintes:


- CNAE 05 a 09: Industrias extractivas
- CNAE 10 a 33: Industria manufactureira
- CNAE 35 a 39: Subministracións de enerxía e auga e xestión de residuos
- CNAE 46: Comercio por xunto (e polo miúdo) e intermediarios do comercio, agás de vehículos de motor
- CNAE 49 a 53: Transporte e almacenamento
- CNAE 58: Edición
- CNAE 61 a 63: Telecomunicacións e actividades informáticas
- CNAE 69 a 75: Actividades profesionais, científicas e técnicas
- CNAE 80 a 82: Actividades de seguridade e investigación e outras actividades auxiliares das empresas

Adoptar o concepto de nova industria supón tamén revisar o peso específico do sector industrial así definido, de tal forma que se o peso conxunto da industria tradicional (extractiva, enerxética e manufactureira) significa o 18,6 % do VEB en 2014, ao engadirlle o peso dos servizos á produción de xeito parcial, a nova industria estímase que pode supoñer por riba do 30% do VEB.

Desde esta perspectiva, a incidencia da posta en marcha da **Axenda da Competitividade Galicia Industria 4.0** e as medidas nela contidas cobran unha relevancia maior xa que está chamada a influír, nos vindeiros anos, no desenvolvemento de arredor da terceira parte do tecido empresarial galego, deixando fóra do seu ámbito de aplicación directa de medidas a produción primaria, a construción, o turismo, a educación, a sanidade, o comercio minoritario e outros servizos dirixidos ao consumidor final.







“ A Axenda ten como obxectivo fundamental o fomento da competitividade das empresas galegas, polo que o seu núcleo está constituído por unha serie de accións para fomentar a competitividade da nova industria que se desenvolven en torno a cinco programas de impulso ”



**ACTUACIÓNS PARA MELLORAR A  
COMPETITIVIDADE DA INDUSTRIA GALEGA**



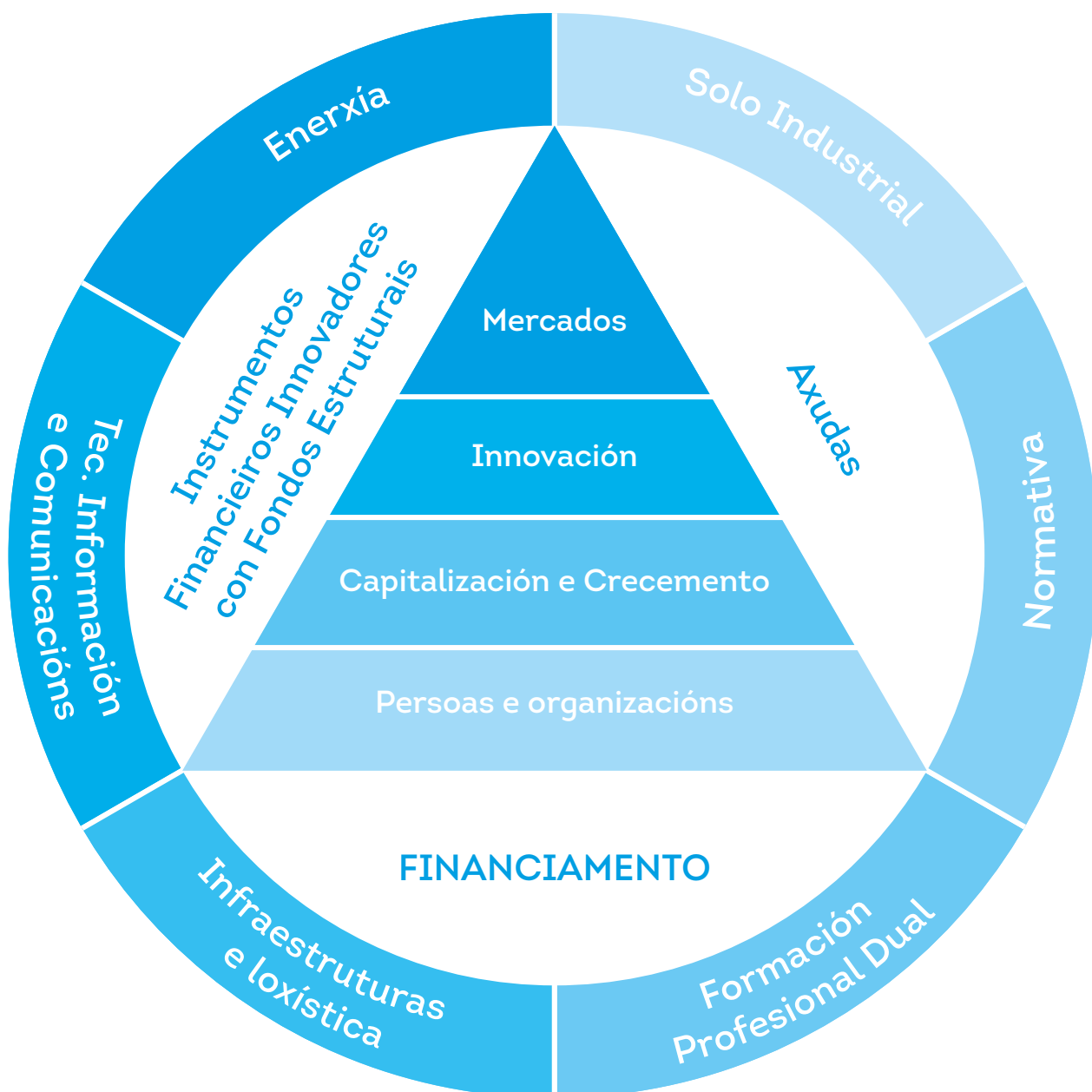
A Axenda ten como obxectivo fundamental o fomento da competitividade das empresas galegas, polo que o seu núcleo está constituído por unha serie de accións para fomentar a competitividade da nova industria que se desenvolven en torno a cinco programas de impulso:

- Un primeiro programa relativo aos factores territoriais de competitividade, cara a asegurar un entorno adecuado para o desenvolvemento da industria en canto á enerxía, normativa, solo industrial, formación profesional, tecnoloxías da información e ás comuni-

cacións e loxística.

- Catro programas de impulso no reforzo das persoas e das organizacións, capitalización e crecemento empresarial, innovación e mercados, e internacionalización.

O financiamento, a través de diferentes fórmulas de apoio e dos Instrumentos Financieros Innovadores (IFIs), será un elemento transversal e unha ferramenta imprescindible para o desenvolvemento dos cinco programas de impulso.



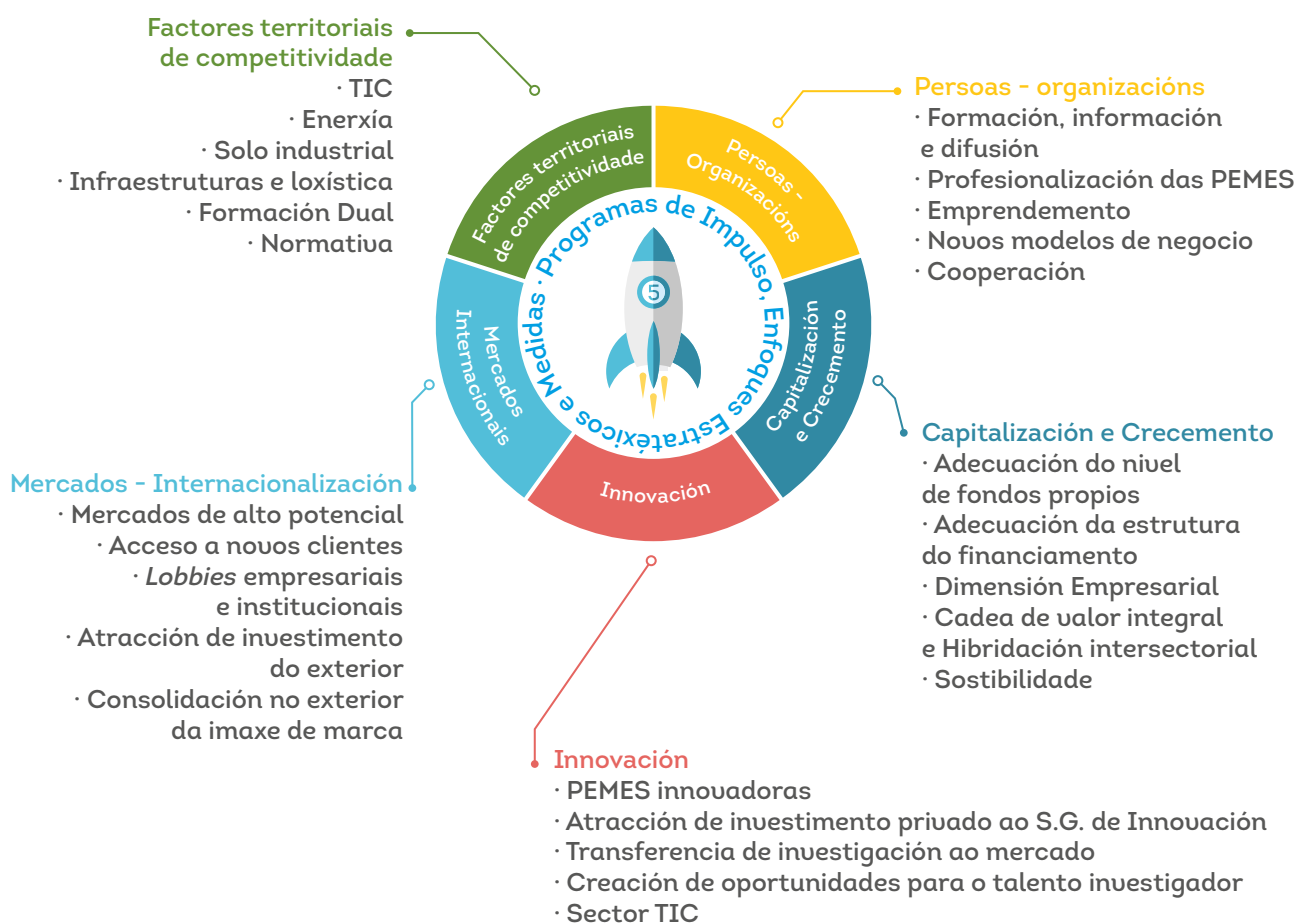
Para cada un deses plans establécense unha serie de obxectivos estratéxicos que se perseguirán coa execución dunha serie de medidas específicas que se estiman as máis axeitadas, tanto dende o punto de vista da actual conxuntura económica e a súa evolución prevista para os vindeiros anos, como da adecuación das medidas ás necesidades das empresas e industrias galegas e á utilidade que lles poden reportar, de cara a obter os resultados que se indican na exposición de cada enfoque estratéxico.

## Programas de impulso, Enfoques Estratéxicos e Medidas

· **5 programas de impulso:** un primeiro dirixido a mellorar os **factores territoriais de competitividade**; catro programas dirixidos ao **reforzo das persoas e das organizacións**, ao **crecemento empresarial**, á **innovación** e á **expansión de mercados e internacionalización**.

· **26 enfoques estratéxicos**, desenvolvidos nos 5 programas de impulso.

· **60 medidas:** 56 ao longo dos programas de impulso; catro adicionais que describen o papel dos axentes colaboradores.



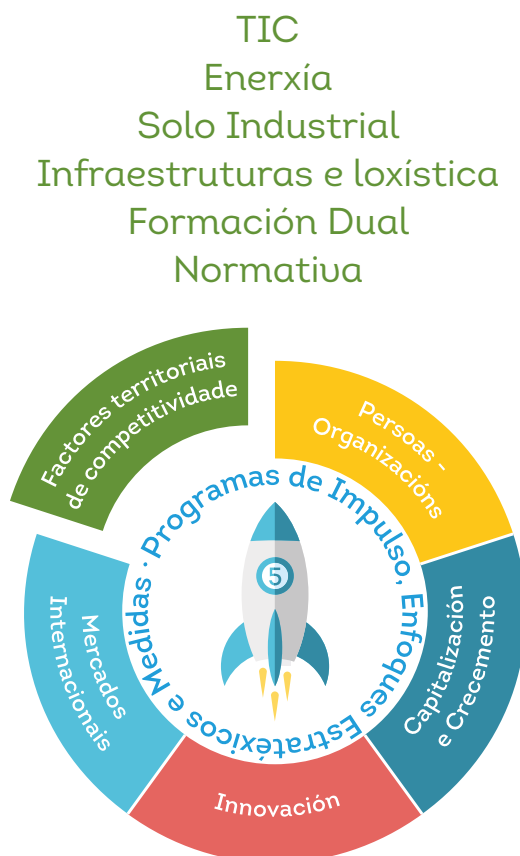
## 5.1. Mellora dos factores territoriais de competitividade

*Esta Axenda recolle, en primeiro lugar, as medidas que a administración pública debe tomar para promover un entorno favorable para o desenvolvemento da actividade industrial. Coas medidas recollidas a continuación preténdese crear un ecosistema favorable ao desenvolvemento de proxectos industriais. Este entorno facilitador inclúe os aspectos soporte que, dende o desenvolvemento e a aplicación intensiva das TIC e a optimización das redes de telecomunicacións, infraestruturas e subministracións enerxéticas, ata a vixilancia sobre a normativa para que non dificulte o desenvolvemento industrial, tendo tamén en conta a importancia dun sistema formativo enfocado nas necesidades presentes e futuras da Industria 4.0, son condicións absolutamente determinantes do éxito da Axenda.*

A creación de novas empresas e o crecemento das existentes, así como a implantación de investimento foráneo, non depende só dos factores directamente ligados coa competitividade da actividade empresarial, senón tamén da competitividade do entorno, para que este sexa amigable e facilite o seu desenvolvemento.

A vixilancia sobre a normativa co fin de que non dificulte a competitividade, o ordenamento e coordinación das capacidades e infraestruturas loxísticas en Galicia, a racionalización na creación e xestión do solo industrial en función da demanda empresarial, a estabilidade da regulación enerxética e a contención de custos, son, entre outras, as grandes preocupacións do tecido industrial galego e, por tanto, deben ter o seu reflexo nesta Axenda da Competitividade.

### Factores territoriais de competitividade



Enfoque  
Estratéxico

Medidas



**1. Acceso e integración efectiva das TIC no tecido produtivo e empresarial galego**

O impulso da competitividade da economía galega a través das TIC é unha ferramenta clave para permitir o desenvolvemento da Industria 4.0, fomentar o crecemento empresarial, a expansión internacional e a creación de emprego de calidade.

- Modernizar os sectores produtivos estratéxicos de Galicia a través da implementación de modelos e procesos innovadores de organización e produción baseados na aplicación de TIC, facilitando a infraestrutura tecnolóxica, potenciando as capacidades do capital humano galego, articulando relacións entre os diferentes clústers sectoriais e o clúster TIC ou outras asociacións empresariais representativas do sector tecnolóxico, entre outros.

- Favorecer a participación e o aliñamento de todos os axentes do ecosistema TIC de Galicia no desenvolvemento de novas solucións tecnolóxicas para os diferentes sectores produtivos, a través da colaboración público-privada na realización de grandes proxectos tecnolóxicos.

- Fomentar a incorporación efectiva das TIC nas empresas galegas, especialmente nas PEMES e naqueles sectores onde a súa penetración é escasa e requírese un maior esforzo para modernizar o seu negocio ou actividade empresarial.

- Impulsar o uso dos servizos TIC por parte do sector empresarial (*e-Business*, procesos de negocio en rede etc) e realizar accións de capacitación dixital, principalmente con pequenos e medianos empresarios (*e-skills*).

- Favorecer a extensión de redes de nova xeración nos polígonos industriais e parques empresariais para favorecer a competitividade e innovación, de xeito que as empresas poidan acceder a servizos de telecomunicacións avanzados.

- Prever a instalación da necesaria obra civil para facilitar a incorporación de infraestruturas de telecomunicacións nos novos desenvolvementos urbanísticos de solo industrial.



Enfoque  
Estratéxico

Medidas

**Enerxía**

**2. Asegurar a subministración enerxética de calidade a prezos competitivos**

- Adecuar a rede de gas ás principais localizacións industriais e loxísticas.
- Mellorar a calidade da subministración eléctrica, adaptándoa ás necesidades.
- Asegurar a subministración a prezos competitivos mediante o fomento da competencia.
- Impulsar as medidas de aforro e eficiencia enerxética nas PE-MES a través dunha orde de axudas específica.
- Promover o uso intelixente e eficiente da enerxía: *smartgrids* e outras medidas de aforro, eficacia e eficiencia enerxética para parques industriais intelixentes, contribuíndo a acadar os estándares de desenvolvemento sustentable que ofrece o modelo de *Smart City*.

**Solo Industrial**

**3. Promover solo industrial accesible mediante distintas fórmulas e, acorde cos plans territoriais, os condicionamentos loxísticos e a demanda industrial**

- Programación de solo industrial con criterios de racionalidade en función da situación xeográfica, recursos no entorno, proximidade de centros tecnolóxicos, tipoloxía de industria local e as necesidades específicas de aprovisionamento e distribución, con respecto ao establecido nas Directrices de Ordenación do Territorio.
- Concentrar solo industrial preto dos clústers industriais galegos, en consonancia co “mapa industrial e de infraestruturas de apoio á industria”, con acceso ás vías de comunicación por estrada e ferroviarias principais de Galicia.
- Poñer á disposición das empresas mecanismos económicos e financeiros que faciliten o seu acceso ao solo empresarial, consistentes principalmente nunha liña de avais específicos e descontos de ata o 50% en zonas de reequilibrio territorial e concellos limítrofes con Portugal, así como outras bonificacións que se consideren oportunas para a dinamización da actividade industrial noutras áreas empresariais .
- Tomar medidas para flexibilizar o tamaño das unidades de asignación de solo dispoñibles, co fin de adaptarse tanto a necesidades reducidas como a grandes implantacións industriais.



**Enfoque  
Estratéxico**

**Medidas**

· Dinamización de polígonos e parques subocupados, evitando o deterioro de infraestruturas, mediante fórmulas de ocupación alternativas ou usos alternativos.

· Posta a disposición das empresas industriais de infraestruturas con maior grao de desenvolvemento: naves industriais, servizos de uso común, centros de ensaio etc.

**Infraestruturas e loxística**

**4. Coordinar un esquema integrado e único de infraestruturas portuarias, aeroportuarias e ferroviarias, complementadas con transporte por estrada**

A singular localización xeográfica de Galicia sitúaa como un excelente nexa de unión de Europa con América e cos grandes portos centroeuropeos. Asemade, existen unha serie de proxectos chamados a desempeñar un papel importante de cara á configuración das infraestruturas galegas como nodo loxístico:

· Portos de A Coruña, Ferrol e Vigo.

· Porto seco de Monforte: proxectado para potenciar o transporte de mercadorías por tren grazas á súa localización na confluencia de eixos de transporte en Galicia, e a atoparse dentro da rede básica da TEN-T europea de transporte ferroviario de mercadorías.

· Plisán (Plataforma Loxística Salvaterra-As Neves): a súa conexión directa coa A-52 e co Porto de Vigo a través de ferrocarril convértena nun proxecto chave para a intermodalidade de Galicia.

· Parque Empresarial de Morás (Arteixo): conecta coa AP-9 coma unha extensión do Porto Exterior de A Coruña.

· Autoestrada do Cantábrico: conecta Galicia co norte de España, facilitando o acceso ao sur de Francia.

· Autoestrada do Mar: operativa a principios de 2015, terá especial relevancia como porta de entrada a transportes regulares.

· Conexión do Parque Empresarial de San Cibrao coa A-52 (en fase de proxecto e con previsión de desenvolvemento a curto prazo).

Dada esta dispoñibilidade, e para aproveitar intelixentemente e poñer en valor a súa idónea situación, tendo en conta o Plan Sectorial de Ordenación de Áreas Empresariais de Galicia, o futuro da loxística en Galicia pasa pola xestión das plataformas loxísticas intermodais. Galicia dispón das infraestruturas adecuadas para transporte aéreo, ferrovia-

**Enfoque  
Estratéxico**

**Medidas**

rio, por estrada e marítimo. A eficiencia á hora de conectar estas vías de transporte entre elas será a chave para facer de Galicia unha plataforma loxística atractiva, cunha xestión coordinada que asegure a eficacia na utilización.

Adicionalmente, ese papel de Galicia como plataforma loxística será potenciado no exterior dando a coñecer o conxunto de oportunidades que ofrece a rexión.

**Formación  
Dual**

***5. Un sistema formativo orientado ás necesidades da industria, apostando pola Formación Profesional Dual e a implantación da dualidade na Educación Superior, de xeito que os ciclos formativos sexan compartidos entre os centro educativos e as empresas***

A creación de tecido industrial vai unida indisolublemente á presenza dun sistema de formación aliñado coas necesidades cambiantes das empresas.

A Formación Profesional Dual, na que os ciclos formativos se imparten nas empresas que máis tarde contratarán aos profesionais, é unha vía a seguir e reforzar no período de funcionamento da Axenda.

Neste senso, as iniciativas que se poñerán en marcha son:

- Crear un sistema de coordinación e diálogo entre o tecido industrial e a administración para a coordinación das necesidades formativas de niveis Medio e Superior e a xeneralización da Formación dual.

- Mellorar o papel dos centros de FP como espazos de asesoramento, soporte e transferencia de tecnoloxía e método ás empresas.

- Flexibilizar os programas formativos de Grado medio e superior, de Formación profesional e de Formación para o emprego, co fin de aliñalos coas competencias dos traballadores industriais do futuro: formación en tecnoloxías facilitadoras clave, industria 4.0.

- Incluír módulos orientados á xestión empresarial nos programas formativos, co fin de incrementar a taxa de emprendemento viable provinte do sistema educativo.

- Mellorar as competencias de traballo en comercio internacional nos niveis formativos medio e superior e, especialmente, nos estudos de Formación profesional e Formación para o emprego, nos que non se ten prestado atención a este aspecto.

Enfoque  
Estratéxico

Medidas

**Normativa**

**6. Creación dun mecanismo de vixilancia sobre o entorno normativo, combinado con políticas de seguimento, axilización e redución de prazos administrativos**

- Cómpre facer un esforzo de coordinación entre administracións para a eliminación de trámites duplicados ou innecesarios, facilitar a comprensión da normativa aplicable, os trámites e as xestións, e para a revisión das normas sectoriais, modernizándoas e adaptándoas a cambiante realidade empresarial de forma áxil e dinámica, formando un acervo claro, estable e homoxéneo.

- É preciso crear, en colaboración cos interlocutores sectoriais, un mecanismo de vixilancia e unha política activa de seguimento das licencias, permisos e outros trámites administrativos necesarios para desenvolver actividades empresariais. Unha vez detectadas as trabas á competitividade concretas, buscaranse as medidas oportunas para a súa eliminación.

- Dar cumprimento á necesidade dunha avaliación sistemática do impacto da lexislación nas PEMES mediante a “proba da PEME” especificada na “Lei das PEMES” europea (Small Business Act for Europe). A dita proba será parte integrante da avaliación previa do impacto das actuacións públicas, prevista no artigo 20 da Lei de Política Industrial de Galicia.

## 5.2. Persoas e Organizacións

*O obxectivo deste programa de impulso é apoiar a transformación das empresas para que baseen o seu funcionamento na observación e adaptación sistemática ao entorno, a visión estratéxica, o desenvolvemento de competencias do equipo humano e a excelencia organizativa.*

Para achegarse á visión establecida nesta Axenda, á visión dunha nova industria intelixente, que sexa quen de observar, co seu equipo humano, o entorno, anticiparse aos cambios e evolucionar cara á Fábrica 4.0, requírense unha profesionalización máis profunda dos directivos, responsables e cadros técnicos, novas capacidades das persoas que guíen ás empresas neste camiño e, por suposto, novas maneiras de organizarse e colaborar, sen as que todos os demais retos e obxectivos da Axenda resultarían moito máis difíciles de acadar.

### **Persoas - Organizacións**

.....

Formación, información e difusión  
Profesionalización das PEMES  
Emprendemento industrial  
Nouros modelos de negocio  
Cooperación



Enfoque  
Estratéxico

Medidas

**Formación,  
Información  
e Difusión**

**1. Por á disposición das empresas e profesionais formación práctica en niveis de responsabilidade técnica e directivos, aliñada coas necesidades das PEMES galegas**

- Desenvolvemento competencial da alta dirección, accionistas e consellos de administración.
- Desenvolvemento empresarial, comercio electrónico e oportunidades de negocio.
- Desenvolvemento de iniciativas de cooperación empresarial.
- Dirección de equipos.

**2. Formación para fomentar a internacionalización das empresas**

- Formar especialistas no ámbito internacional e impulsar a realización de traballos técnicos destinados a favorecer a proxección internacional das empresas galegas a través do programa de bolsas de promoción exterior.
- Capacitar e formar especialistas en mercados multilaterais e de prestación de servizos en actividades de axuda ao desenvolvemento.

**3. Intelixencia competitiva. Prestación de servizos de vixilancia de mercados e oportunidades comerciais**

- Prestación de servizos de vixilancia de mercados e oportunidades comerciais adaptados ao perfil de cada empresa para a toma de decisións estratéxicas.
- Dar a coñecer o papel da intelixencia competitiva e o papel dos clústers.
- Crear repositorios de datos públicos.

**4. Difusión das boas prácticas empresariais e casos de éxito en xestión, internacionalización, innovación e emprendemento**

- Esta actuación poderase levar a cabo por medio de actuacións específicas, ben de xeito directo ou, preferiblemente, en colaboración con organismos intermedios de carácter empresarial que poidan dinamizar proxectos de interese común a un conxunto de empresas.

Enfoque  
Estratéxico

## Medidas

Profesionalización das  
PEMES**1. Prestación de servizos especializados de asesoramento que apoien o desenvolvemento estratéxico das PEMES**

As PEMES requiren estratexias de futuro. A obrigada polivalencia do equipo directivo xunto co crecemento non programado leva ás veces ás pequenas empresas a abordar obxectivos a curto prazo, esquecendo a visión a longo prazo.

- Asegurar a dispoñibilidade e accesibilidade para as empresas de servizos de calidade que promovan o seu desenvolvemento estratéxico, impulsando a utilización de servizos de asesoramento de eficacia contrastada.

**2. Mellora dos equipos humanos e sistemas de traballo en PEMES. Campaña de potenciación da integración das TIC na empresa**

A mellora dos equipos humanos e sistemas de traballo busca a modernización e profesionalización da forma de traballar das empresas.

- É preciso sensibilizar ás PEMES sobre a importancia das TIC e da mellora dos procesos para crecer, ser máis competitivos e gañar dimensión.

- Requírese asegurar a dispoñibilidade e accesibilidade, para as empresas, de servizos de calidade orientados á formación/acción no propio entorno de traballo, que acheguen a necesaria continuidade aos proxectos de mellora.

**3. Promoción da mentorizaxe**

O *mentoring* fomenta a cooperación e o exercicio da xenerosidade como estratexia empresarial/profesional no que ambas as partes gañan. Resulta moi útil, sobre todo, nos primeiros pasos dunha empresa.

- Creación de redes: posta en contacto, selección e moderación das mesmas, achegando confianza e visibilidade aos membros da rede.

Enfoque  
Estratéxico

Medidas

**Emprende-  
mento**

**1. Apoiar especialmente o emprendemento industrial baseado no intraemprendemento**

O emprendemento industrial leva apareladas unha serie de características diferenciais nos casos máis habituais:

- Necesidade de amplo coñecemento técnico.
- Maior inversión inicial
- A miúdo xorde de empresas establecidas.

A través desta medida tomaranse en conta estas características á hora de deseñar actuacións de apoio, de xeito que se aumente a proporción de proxectos industriais nas novas iniciativas.

**2. Promover a creación de focos de emprendemento ou business factories como un espazo de concentración da actividade innovadora dos sectores estratéxicos. Desenvolvemento da innovación focalizada na industria**

· As *business factories* concentrarán a todos os elementos que constitúan o ecosistema dos sectores estratéxicos galegos para converter a innovación en vantaxe competitiva sostible para o conxunto do sector.

· Ofrecerán aos seus inquilinos programas de crecemento e desenvolvemento empresarial utilizando como pancas principais o traballo en rede, o acceso á formación focalizada, o financiamento especializado, o aproveitamento do coñecemento acumulado nos centros tecnolóxicos e o acceso inmediato a clientes potenciais do sector.

Automoción e novos materiais son dous dos sectores obxectivo para esta iniciativa.

Enfoque  
Estratéxico

Medidas

**Novos  
modelos de  
negocio**

**1. Reorientar a industria galega cara á comercialización e o incremento do valor engadido dos seus produtos**

- En liña coa hibridación intersectorial, a integración da cadea de valor e a diversificación, a mellora da competitividade require do desenvolvemento dun ambiente produtivo que incentive a creatividade, a innovación, a enxeñería e o deseño, para acadar un alto grao de especialización.

**2. Analizar e promover a posta en marcha de modelos de negocio diferentes, sostibles e baseados no coñecemento e na especialización**

- É necesario adoptar un papel decidido no concepto de negocio sostible que terá que estar baseado no coñecemento e a especialización, tendendo a transformar o máximo posible aquelas actividades intensivas en man de obra de escasa cualificación, e abordando os elementos da cadea de valor dos negocios que supoñen competencias diferenciais e vantaxes competitivas sostibles.

- Abondarase especialmente nos extremos iniciais e finais das cadeas de valor dos produtos industriais, reforzando a xeración de ideas e o seu desenvolvemento: I+D+i, concepción, deseño, acceso ao abastecemento intelixente, así como a distribución e a loxística, racionalizando e optimizando os esquemas de expedición, transporte, loxística multi-modal e a apertura e control de canais de comercialización.

**Cooperación**

**1. Impulsar a cooperación na industria galega e o cambio de cultura empresarial**

- Servizos especializados de asesoramento para a cooperación que permitan a definición e creación de redes, procura de socios e demais actividades relacionadas coa creación de redes.

- Sensibilización entre as PEMES para xerar unha cultura máis próxima á confianza e colaboración entre empresas que permita, no medio prazo, gañar dimensión á nosa industria.

- Axudas directas á colaboración mediante a creación de ferramentas específicas para empresas relacionadas pola cadea de valor, que compartan necesidades tecnolóxicas comúns, ou en xeral con competencias complementarias que poidan xerar unha vantaxe competitiva.

- Servizos especializados para a xeración de negocio mediante a cooperación intersectorial.



Enfoque  
Estratéxico

Medidas

---

**2. Potenciar o papel de intermediación das organizacións empresariais**

· As organizacións empresariais deben asumir o desempeño do seu papel crucial como interlocutores sectoriais coa Administración no ámbito específico da mellora da competitividade empresarial e a innovación.

· Precísanse organizacións solventes, capaces de prestar servizos de valor engadido aos seus socios (especialmente na xestión conxunta de proxectos), e co coñecemento sectorial necesario para actuar como asesores da política industrial en cada un dos sectores.

### 5.3. Capitalización e crecemento das empresas

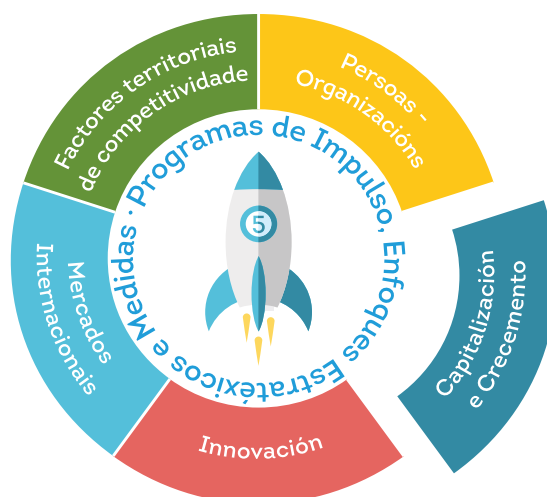
*O obxectivo desde programa de impulso é contribuír ao fortalecemento das empresas mellorando o seu financiamento e estrutura de capital, favorecendo a aparición de negocios complementarios, a diversificación, impulsando a cooperación e as alianzas entre as empresas para acadar, en definitiva, un maior crecemento das nosas empresas.*

A empresa galega en xeral, e a industria en particular, viña adoeendo dun desequilibrio nas súas estruturas de balance que a grande crise incrementou de xeito salientable. Un equilibrado financiamento empresarial na simetría de fondos propios e alleos é outra das claves de supervivencia e competitividade, especialmente nas PEMES.

Á beira disto, hai un gran consenso respecto á existencia dunha masa crítica de empresas de mediana dimensión que fortalece notablemente o sistema. Deste xeito, cómpre abordar accións tendentes a xerar maior número de empresas de mediana dimensión, así como afondar nas diferenzas entre empresas que superando a condición de PEME, non son comparables a grandes multinacionais de decenas ou centos de miles de empregados e, polo tanto, deben ter un tratamento diferenciado. Abondarase nas posibilidades de trato diferenciado para as Mid Caps, “menos de 3.000 traballadores”, como unha dimensión empresarial diferenciada e que debe ser tida en conta nas medidas de impulso á competitividade industrial.

## Capitalización e Crecemento

Adecuación do nivel de fondos propios  
 Adequación da estrutura de financiamento  
 Dimensión empresarial  
 Cadea de valor integral e Hibridación intersectorial  
 Sostibilidade



Enfoque  
Estratéxico

Medidas

**Adecuación  
do nivel de  
fondos  
proprios**

**1. Desenvolver, directamente ou mediante convenios público-privados, liñas de financiamento para favorecer un nivel equilibrado de fondos propios nos balances das PEMES**

- Recuperar unhas estruturas de balance afectadas negativamente pola depresión económica, favorecendo o incremento de capital e fondos propios con instrumentos públicos ou público-privados mediante concertos con entidades financeiras, dirixidos a financiar ou prover de fondos de capitalización.

**2. Difusión e promoción de instrumentos financeiros alternativos**

É preciso impulsar a utilización de fontes de financiamento non convencionais para reducir a dependencia do financiamento bancario:

- Divulgando e promovendo a utilización de instrumentos financeiros de participación no capital: capital risco público e privado, préstamos participativos, entre outros.

- Divulgando e facilitando o acceso a emisións de débeda corporativa, mercado alternativo bolsista e mercado alternativo de renda fixa.

- Servizo de asesoramento directo ás empresas sen experiencia sobre como acceder a estes instrumentos financeiros innovadores e o seu mellor aproveitamento de acordo ás súas necesidades.

**Adecuación  
da estrutura  
de financia-  
mento**

**1. Favorecer a reestruturación de pasivos a curto prazo en pasivos a longo prazo para unha axeitada composición do pasivo fixo e circulante das PEMES**

- Establecer convenios cos distintos axentes financeiros (entidades financeiras, SGRs etc) co fin de facilitar a reconfiguración das estruturas de pasivo empresariais que permitan unha simetría axeitada para continuar o negocio e situalo nas mellores condicións para aproveitar os retos de futuro.

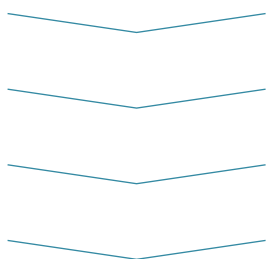
- Esta medida poderá complementarse con avais directos para operacións concretas en determinadas condicións.

**2. Favorecer o financiamento dos novos investimentos mediante préstamos ao prazo máis axeitado**

- Instrumentar liñas de préstamos directos e garantías públicas

Enfoque  
Estratéxico

Medidas



para financiar investimentos, con prazos e carencias adaptados a cada proxecto, que permitan o mantemento de estruturas financeiras equilibradas.

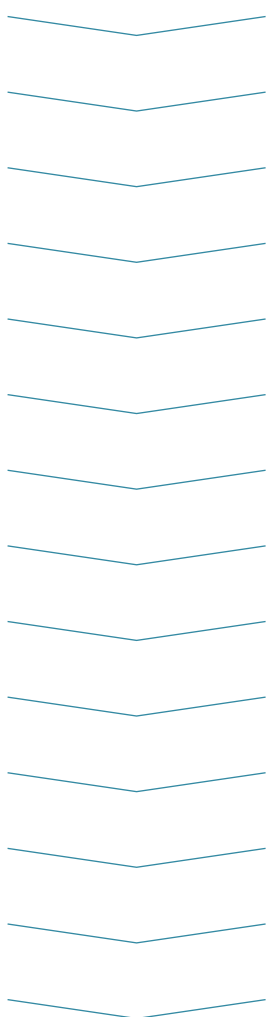
- Establecer convenios con entidades de crédito, sociedades de garantía recíproca, e outras entidades públicas de ámbito nacional e europeo para facilitar este tipo de financiamento.



**1. Estimular unha maior dimensión das empresas**

Crear un entorno adecuado para que a empresa industrial galega alcance unha dimensión que lle permita por si mesma competir con vantaxe no mercado global:

- Servizos de exploración de capacidades complementarias na industria galega.
- Apoios financeiros á adecuación do capital social e aos procesos de fusión empresarial.
- Impulso á extensión dos modelos cooperativos con éxito ao sector industrial.
- Reforzar o agrupamento de PEMES para a execución de accións conxuntas, como compras agrupadas e establecementos de servizos comúns.



**2. Reforzar o papel de líder das empresas tractoras nos sectores estratéxicos da economía galega e potenciar a súa capacidade de atracción de investimento**

- Promover espazos de encontro entre empresas tractoras e o resto do sector, co fin de coñecer anticipadamente as necesidades das primeiras, identificar nichos de mercado, crear relacións de colaboración estratéxica a longo prazo, e en xeral, adecuar a oferta á demanda.
- Impulsar a profesionalización e promoción das PEMES desde as grandes empresas, a través de mecanismos coma as estancias formativas, participación nas iniciativas de cooperación, apoio en destinos internacionais, *mentoring* etc.
- Apoiar a adquisición de produtos no mercado local, especialmente os resultados do desenvolvemento tecnolóxico e os procesos de innovación.

Enfoque  
Estratéxico

Medidas

· Levar a cabo unha política activa de captación de investimentos en Galicia contando coas grandes empresas galegas, buscando fidelizar a súa implantación na rexión e rentabilizar os esforzos de atracción realizados, completando ademais a súa cadea de valor en Galicia.

**3. Apoio financeiro directo ás empresas para o mantemento da súa actividade, novas instalacións e o crecemento**

· Apoio a grandes proxectos de investimento empresarial que actúen como tractores da economía.

· Investimentos para a transformación de negocios, modernización dos bens de equipo, mellora de procesos e organización, desenvolvemento de novos produtos e servizos de apoio á industria.

**Cadea de valor integral e Hibridación intersectorial**

**1. Reorientar a industria galega cara a completar a cadea de valor dos seus produtos e promover a diversificación, reorientación ou cambio radical de negocio a partir da correspondencia oferta/demanda sectorial**

É preciso identificar os ocos nas cadeas globais de valor como estratexia de competitividade cos seguintes fins:

· Ser completados polas empresas galegas.

· Atopar coincidencias entre as competencias de sectores maduros e as necesidades de novos clientes.

· Realizar accións de atracción selectiva de investimento de fóra de Galicia.

Apoiar as iniciativas industriais de certificación e selo de produto industrial galego asociadas coa idea de calidade, ecoeficiencia e excelencia na xestión.

**2. Favorecer a xeración de novos produtos e negocios baseados na capacidade de hibridación das empresas e actividades existentes**

· É preciso explotar as posibilidades de cooperación e hibridación entre sectores próximos que non interactúan habitualmente. A hibridación de sectores supera as alianzas puntuais por ser características da mesma a estabilidade e continuidade no tempo.

Enfoque  
Estratéxico

Medidas

Sostibili-  
dade

· Favorecer e incentivar a posta en marcha de proxectos innovadores de hibridación intersectorial, especialmente entre sectores industriais maduros e tradicionais no tecido industrial galego.

**1. Favorecer a adopción de prácticas sostibles e comprometidas co medio ambiente e coa sociedade**

· Apoiar investimentos para o aforro e eficiencia enerxética e o ecodeseño.

· Promover a medición da “pegada de carbono” na empresa industrial e os seus produtos e a súa utilización como elemento de imaxe e mellora do rendemento medioambiental.

· Promover un aproveitamento responsable dos recursos que permita o desenvolvemento económico dentro de parámetros de rendibilidade social.

· Impulsar especialmente as iniciativas empresariais no ámbito da reciclaxe e o sector medioambiental.

· Impulsar e apoiar todas as medidas de Responsabilidade Social Empresarial, e en particular o apoio de empresas consolidadas a proxectos de emprendemento.

## 5.4. Innovación

*O impulso á innovación do tecido industrial de Galicia implica a necesidade de desenvolver actuacións estratéxicas destinadas ao fortalecemento do Sistema Galego de Innovación no seu conxunto, xa que sen unha boa articulación entre todos os axentes do sistema, o proceso innovador non é eficaz e non chega a crear valor sobre o tecido industrial.*

*Os obxectivos estratéxicos e medidas que se recollen neste programa de impulso á innovación están totalmente aliñados con esta orientación, resultante do proceso de elaboración da RIS3 galega, que se configurou como un proceso bottom-up no que participaron todos os axentes do Sistema Galego de Innovación.*

A innovación debe entenderse nun sentido amplo, incluíndo a innovación nos servizos, nas melloras dos procesos e o cambio organizativo, os modelos empresariais, o marketing, a creación de marcas e o deseño, integrado todo dentro dun contexto de innovación aberta. A innovación considérase unha ferramenta estratéxica para a competitividade e establécese, como obxectivo principal, “sacar máis innovación da investigación”, eliminando todas as barreiras que impidan chegar ao mercado ás ideas innovadoras e se convertan en produtos e servizos sobre os que asentar a competitividade do tecido industrial galego, especialmente no itinerario cara unha Fábrica 4.0 diferencial e vangardista.

### Innovación

.....

#### PEMES innovadoras

Atracción de investimento privado ao S.G. de Innovación

Transferencia de investigación ao mercado

Creación de oportunidades para o talento investigador

Sector TIC





Enfoque  
Estratéxico

Medidas



**1. Impulsar o desenvolvemento de programas de innovación sectorial que posibiliten a transferencia efectiva de resultados de investigación en sectores estratéxicos da economía galega caracterizados por un alto nivel de atomización no seu tecido empresarial**

- Proponse o desenvolvemento de programas de innovación sectorial baseados na cooperación, aproveitando a súa vez o alto nivel de cooperativismo que adoitan presentar estes sectores tan atomizados.

- Solucións innovadoras a través de proxectos de I+D+i orientados a dar resposta ás necesidades comúns dun grupo de empresas (enfoque *bottom up*), nun contexto de innovación aberta a través de grupos operativos que traballen en rede e implantación das solucións desenvolvidas no conxunto de empresas.

**2. Facilitar dinámicas de cooperación baseadas na innovación aberta entre as PEMES e os diferentes axentes do sistema galego de I+D+i a través do desenvolvemento de proxectos en colaboración**

- Apoio ao desenvolvemento de proxectos de I+D+i en cooperación entre as empresas, que decidirán as necesidades sobre as que establecer a colaboración, e os centros xeradores de coñecemento, que as apoiarán no desenvolvemento das solucións innovadoras.

- A través deste esquema de actuación, baseado na innovación aberta, lógrase casar oferta e demanda, creando sinerxías sobre as que asegurar a absorción de resultados de investigación por parte das PEMES e, por tanto, a eficiencia dos fondos públicos.

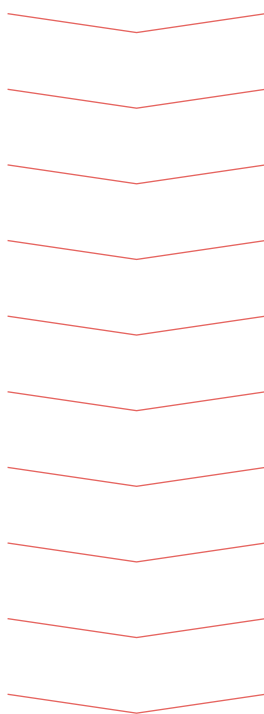
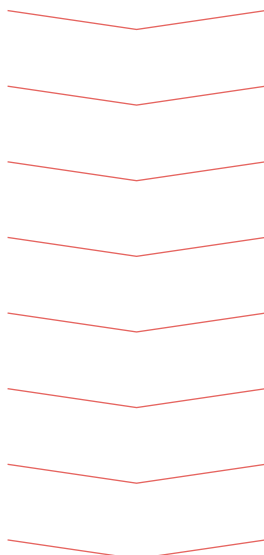
**3. Potenciar a aposta das PEMES pola innovación como un aspecto estratéxico da súa actividade facilitando o acceso a servizos tecnolóxicos prestados por axentes especializados e a recursos destinados a mellorar a súa capacidade de absorción do coñecemento**

- Favorecer o acceso das PEMES a recursos para mellorar a súa capacidade de absorción de coñecemento, de xeito que o poidan traducir no desenvolvemento de novos produtos ou procesos.

- Impulsarase a contratación, a través dun sistema de bonos, de servizos de axentes especializados homologados para a xeración, difusión e transferencia de coñecemento, e acadar certificacións internacionais que permitan o acceso ás PEMES galegas a mercados intensivos en tecnoloxía e coñecemento.

**Enfoque  
Estratéxico**

**Medidas**



**4. Potenciar a innovación nas PEMES galegas a través dunha liña de apoio para a captación de fondos en programas internacionais de I+D+i, fundamentalmente Horizon 2020 e COSME**

- A través da participación en programas internacionais de apoio á innovación, principalmente HORIZON 2020 e COSME, as PEMES galegas poden aumentar a súa competitividade, non só polos fondos que reciban senón tamén polo coñecemento e relacións derivadas do desenvolvemento de proxectos en cooperación con axentes internacionais referentes no seu ámbito.

- A aplicación desta medida articularase a través dun sistema de bonos baseados na obtención previa de resultados.

**5. Posta en marcha dun programa decidido cara á Fábrica Intelixente, a desenvolver en varias fases, co gallo de actuar como exemplo e demostración da virtualización da industria en ámbitos de actividade seleccionados, xunto cun apoio aos investimentos na modernización industrial cara a esta nova industria 4.0**

- Convocarase un concurso de ideas entre diversos axentes económicos de Galicia para seleccionar as 3 mellores propostas de proxecto de industria 4.0 cuxas características, socios tecnolóxicos previstos e esquemas de implantación nas empresas industriais serán clave para a selección.

- Estableceranse diversos incentivos económicos e financeiros para a implantación das tres iniciativas seleccionadas.

- Asinaranse convenios coas entidades promotoras dos proxectos seleccionados coas condicións de execución, xustificación e compromisos.

**6. Creación dunha liña de axudas específica para mellorar os procesos produtivos industriais**

A “Fábrica Intelixente” supón un novo modelo de produción industrial no que unha fábrica diseña, testea e experimenta dende calquera parte do mundo e envía a fabricar de forma dixital noutro punto do planeta onde se encontren as condicións óptimas para a produción (consumidores, capacidades específicas, custos etc.), xunto co aproveitamento de novos paradigmas coma a fabricación aditiva, que permite superar limitacións dos procesos tradicionais e incrementar a

**Enfoque  
Estratéxico**

**Medidas**

personalización e a competitividade das series curtas de fabricación.

A cuarta revolución industrial está dando lugar ao que podemos denominar a Fábrica Intelixente, que Alemaña define como Industria 4.0.

Trátase dunha versión informatizada da fábrica na que todos os seus procesos atópanse conectados e interactúan.

O desenvolvemento de software, sistemas de análise masivo de datos, almacenamento, incorporación de sensores e electrónica aos elementos que interactúan nos procesos produtivos e nos produtos, a convivencia home -máquina e a información enriquecida para unha acertada toma de decisións son chave da industria 4.0.

Conceptos como Fabricación Aditiva (Impresión 3D), “robótica colaborativa”, “sistemas ciberfísicos”, “realidade aumentada”, “cloud computing” e “big data” deben formar parte intrínseca desta nova industria.

- Para favorecer a mellora dos procesos produtivos na industria galega é preciso levar a cabo investimentos que permitan unha renovación de activos apoiados dende a Administración.

- Adicionalmente, avaliarase a viabilidade técnica e a innovación dos proxectos estratéxicos das industrias, especialmente os dirixidos á internalización destas chaves e conceptos cara ao obxectivo dunha Industria 4.0 en Galicia.

**Atracción de  
investimen-  
to privado ao  
S.G. de Inno-  
vación**

**1. Posta en marcha de fondos orientados a captación de investimento cara ao Sistema Galego de Innovación**

- A través dun apoio económico asociado ao investimento das grandes empresas a Administración compartiría o risco con elas, potenciando o atractivo das capacidades do Sistema Galego de Innovación buscando acadar un entorno máis favorable para o desenvolvemento de actividades de I+D+i en Galicia.

- Haberá dous tipos de fondos: un fondo para atracción de centros de desenvolvemento para desenrolar en Galicia as súas actividades de I+D a través de unidades ou centros mixtos con axentes do Sistema Galego de Innovación, e outro fondo de demanda temperá que apoiaría a comercialización anticipada (primeira venda) por parte de grandes empresas de resultados de proxectos de I+D+i desenvolvidos por axentes do Sistema Galego de Innovación.

**Enfoque  
Estratéxico**

**Medidas**

**Transferencia  
de investiga-  
ción ao  
mercado**

**2. Aumento das capacidades do Sistema Galego de Innovación nas áreas de especialización definidas na estratexia RIS3 a través de apoios estratéxicos que favorezan a mobilización do investimento privado**

· Incrementar as capacidades do Sistema Galego de Innovación nas áreas de especialización da RIS3 incide directamente na creación de vantaxes competitivas por parte da economía galega que aseguren o seu crecemento. Os apoios destinados a este fin canalízanse a través do desenvolvemento de “proxectos estratéxicos público – privados” que requirirán a creación de consorcios rexionais estratéxicos entre universidades, centros de I+D+i e empresas, e da coordinación entre Fondos estruturais e o resto de programas europeos orientados a I+D+i.

**1. Dotar aos centros galegos xeradores de coñecemento dos recursos e capacidades necesarias para fomentar a súa actividade e a xeración de resultados**

· Dentro desta medida contemplaríanse os contratos programa e outros tipos de apoio diferentes destinados a dotar de recursos para a súa actividade aos centros de coñecemento, en función da súa eficiencia, para transferir os seus resultados de investigación ao mercado. Ao ligar este financiamento á obtención de resultados búscase que os recursos utilizados sirvan, a súa vez, para potenciar nos centros a súa labor de transferencia e acadar a máxima eficiencia dos recursos públicos.

**2. Potenciar a transferencia de resultados de investigación xerados por centros xeradores de coñecemento e empresas galegas**

Comprende apoios específicos para favorecer a transferencia e posta en valor dos resultados de investigación acadados a través dos cales maximizar o seu aproveitamento:

· Proxectos Proba - Concepto

· Axudas as empresas para a protección industrial dos seus resultados de investigación, acadados individualmente ou no marco de colaboracións con outros axentes.

Enfoque  
Estratéxico

Medidas

**3. Estimular, dende o lado da demanda, a transferencia de resultados de investigación xerados por empresas a través da compra pública innovadora**

· Esta medida céntrase na capacidade da Administración para estimular a innovación e a transferencia a través do seu rol como comprador utilizando a compra pública precomercial.

**Creación de oportunidades para o talento investigador**

**1. Apoiar a transformación do talento en novas empresas (emprendemento industrial innovador) a través dun Programa de aceleración da Innovación**

· A través do Programa de Aceleración da innovación ofrecerase un apoio intensivo ao emprendemento a través dunha serie de servizos especializados para as etapas iniciais deste tipo de iniciativas, complementario das outras medidas de apoio establecidas para o enfoque estratéxico de emprendemento.

**2. Impulsar a incorporación do talento ás empresas a través dun Programa de retención, incorporación e mobilidade do talento**

· O programa Oportunius orientarase á incorporación deste tipo de talento ás empresas, principalmente PEMES, coa finalidade de que integren na súa estratexia a innovación como ferramenta para competir e xerar valor e consideren este tipo de talento peza fundamental na súa xestión.

**Sector TIC**

**1. Impulso e fortalecemento do sector TIC galego**

· O Programa Transforma TIC, liderado pola Axencia para a Modernización Tecnolóxica de Galicia, está enmarcado dentro das accións definidas na Axenda Dixital de Galicia 2014.gal, e pretende dar resposta á necesidade de contar cunha **estratexia única** dende a Xunta de Galicia **para contribuír ao crecemento e desenvolvemento do sector da economía do coñecemento** de Galicia e **potenciar a súa transformación** para a aumentar a súa actividade económica.

· Configúrase como un marco de actuación global que **aglutina e unifica os instrumentos e medios cos que conta a Administración autonómica e os axentes do sector TIC** para **mellorar o resultado efectivo sobre o desenvolvemento e o crecemento do sector** en Galicia.

## 5.5. Programa de Impulso á Internacionalización

*Temos que lograr que as empresas galegas incorporen estratexias de internacionalización no seu negocio, acompañándoas na preparación do seu proceso de apertura ao exterior e poñendo á súa disposición financiamento, asesoramento e servizos de apoio.*

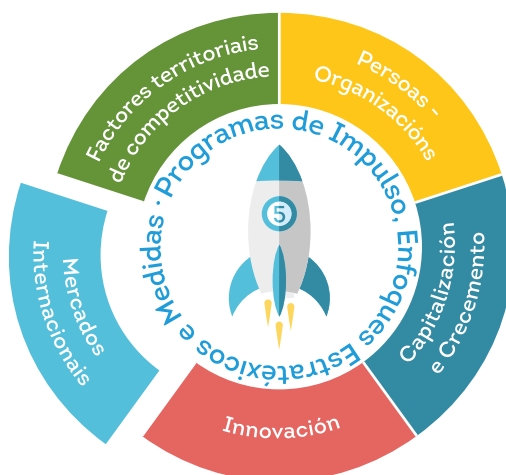
*As medidas que se recollen a continuación están incluídas na Estratexia para a Internacionalización da Empresa Galega 2020, presentada ao Consello da Xunta de Galicia o 25 de setembro de 2014 e que está sendo elaborada en colaboración cos axentes económicos e sociais galegos.*

As PEMES afrontan tres desafíos principais no seu proceso de internacionalización: a falta de recursos financeiros, a falta de coñecemento e capacidade de selección e priorización dos mercados exteriores e das súas oportunidades de negocio e a falta de persoal formado no ámbito da internacionalización que permitan a apertura cun grao elevado de confianza e seguridade.

As políticas públicas deben ir dirixidas a facilitar que as PEMES galegas dispoñan de ferramentas para superar tales barreiras, ben mediante a prestación directa de servizos pola administración ou ben facilitando a súa adquisición, en función das distintas necesidades que presentan as empresas que están nunha fase de preparación previa e/ou de inicio do proceso de exportación, e as que xa deron o paso e precisan consolidar a súa posición.

### Mercados-internacionalización

Mercados de alto potencial  
 Acceso a novos clientes  
 Lobbies empresariais e institucionais  
 Atracción de investimento do exterior  
 Consolidación no exterior de imaxe de marca



Enfoque  
Estratéxico

## Medidas

**Mercados  
de alto  
potencial****1. Sistematizar a intelixencia de mercado para aproveitar tódalas oportunidades**

- Xeneralizar o acceso á intelixencia de mercado mediante difusión, formación e asesoramento, tanto a nivel particular coma asociativo.

- Poñer en marcha un servizo de información, asesoramento e apoio a empresas industriais galegas que teñan capacidade para presentarse a licitacións internacionais (ou oportunidades de negocio ou de desenvolvemento de proxectos europeos) en consorcio con outras empresas españolas, unha vez identificadas tales oportunidades.

**2. Impulsar a consolidación da internacionalización con servizos de máis valor engadido**

- Identificar novas oportunidades estratéxicas para as empresas industriais galegas: elaboración de dez plans sectoriais de internacionalización.

- Informar ás empresas galegas sobre oportunidades de negocio concretas e proporcionar información útil sobre os mercados internacionais.

- Servizo de diagnóstico do potencial de internacionalización, mentorizaxe sobre internacionalización empresarial e apoio en destino.

- Poñer en marcha un servizo de tutorización e asistencia para acceso a novos mercados.

**3. Definir mercados prioritarios e estratéxicos, sobre todo os de maior potencialidade**

- Definir cales son os mercados prioritarios coa colaboración das institucións públicas, asociacións empresariais, organismos intermedios, clústers, e as propias empresas.

- Fomentar a cooperación empresarial para a procura de socios para proxectos de internacionalización.

**4. Fomentar e coordinar medios e instrumentos de actuación nos mercados e nos países, sexa a través de misións, programas de implantación comercial en diplomacia institucional**



Enfoque  
Estratéxico

Medidas

· Apoiar as misións empresariais directas e inversas (especialmente con participación agrupada) que incidan, testen, e sirvan para coñecer directamente os mercados obxectivo detectados, as súas potencialidades, capacidade e realidade.

**Acceso  
a novos  
clientes**

**1. Identificación de novos clientes, sectores e modelos de negocio**

· Prestación de servizos, a través do traballo da rede de oficinas en destino, de identificación e seguimento de oportunidades de negocio, elaboración de axendas e itinerarios personalizados.

**2. Desenvolvemento do capital humano, directivo e técnico, profesional e especializado na internacionalización da empresa**

· Favorecer todo tipo de iniciativas que promovan a imaxe de Galicia e os seus produtos e servizos para captar novos clientes.

**Lobbies  
empresariais  
e institucionais**

**1. Impulso dos grupos de influencia privada e públicos a prol da imaxe de Galicia e as súas empresas**

· Desenvolver unha estratexia decidida, dirixida a dar a coñecer Galicia, as súas empresas, os seus atractivos e as súas potencialidades, colaborando neste ámbito con lobbies privados e públicos institucionais.

**2. Consolidar as redes de apoio en destino buscando sinerxías coas redes de empresarios galegos no exterior e as redes europeas**

· Mellorar a posición das empresas galegas no mercado interior europeo a través da Enterprise Europe Network, unha rede promovida pola UE que agrupa cerca de 600 organizacións e 4.000 especialistas no fomento da competitividade empresarial ao longo de 40 países.

· Apoiar a cooperación, os negocios e as alianzas entre empresarios e profesionais galegos ou de orixe galega (Rede Mundial de Empresarios de Orixe Galega).

Enfoque  
Estratéxico

## Medidas

**Atracción  
de investi-  
mento do  
exterior****1. Galicia como plataforma loxística no tráfico de mercadorías. Entrada e saída natural de Europa**

A puxanza do comercio internacional está a transformar o mapa loxístico mundial: cando a comercialización se realizaba principalmente cara a mercados locais, nacionais ou europeos, a posición periférica de Galicia era un hándicap para a súa industria. Esta debilidade está cambiando ao examinala desde o punto de vista dun comercio cada vez máis internacionalizado: Galicia pode e debe converterse na vía de entrada e saída natural para o ensamblaxe e a manufactura de alto valor engadido.

Para elo proponse:

- Intensificar os esforzos na promoción das vantaxes competitivas de Galicia para realizar investimentos produtivos: dispoñibilidade de solo industrial, servizos de apoio industrial altamente cualificados, centros tecnolóxicos especializados etc.

- Promover o produto industrial galego de forma conxunta coa súa eficiente loxística. Esta promoción debe responder a unha planificación intelixente das campañas e contar, cando sexa necesario, co apoio institucional do máis alto nivel.

**2. Desenvolver unha estratexia para favorecer os procesos de relocalización e de integración de cadeas de valor para os distintos sectores. Grandes empresas como tractoras desta estratexia**

- Identificación de oportunidades para que as empresas estranxeiras se establezan en Galicia pechando ciclos produtivos industriais.

- Identificación de oportunidades de retorno de empresas galegas deslocalizadas utilizando a cooperación interempresarial coma panca activadora.

**3. Apoio á captación de investidores estranxeiros e á entrada de capital exterior**

- Ademais da procura do reforzo dos sectores existentes, é necesario saír ao exterior a captar novo investimento. A clave está en facelo de xeito selectivo, establecendo desde un principio unha folla de ruta clara que enfoque o traballo de promoción que se fai desde a administración.

Enfoque  
Estratéxico

Medidas

**Consolidación no exterior da imaxe de marca**

· En lugar de propor a abordaxe sistemática de tódalas fontes posibles de investimento exterior, estratexias de selección específicas que tentan acadar non calquera investimento, senón o máis axeitado para Galicia.

**1. Apoiar a internacionalización das empresas en tódalas dimensións e estratexias de internacionalización**

A presenza dunha marca forte ou o seu fortalecemento como vía de acceso a un mercado dá lugar a proxectos de internacionalización con maior impacto e viabilidade. Para favorecer este aspecto débese:

- Establecer liñas de financiamento para proxectos de internacionalización nos que a marca sexa o elemento pivotal.
- Apoiar a contratación de persoal con experiencia e/ou formación para encargarse das relacións internacionais da empresa e a avaliación e expansión da marca empresarial.
- Apoiar á implantación comercial conxunta de empresas galegas que prestixien a marca en beneficio mutuo.

**2. Potenciar a marca “Galicia Calidade”, no afán de posionala como valor, como referente e sinónimo de calidade e prestixio nos bens, produtos e servizos**

O logro dunha marca rexional que asocie Galicia con unha “forma galega de facer as cousas” supón un beneficio para a totalidade das empresas a partir do bo comportamento de determinados sectores industriais.

- Posicionamento da marca “Galicia Calidade” e promoción do produto industrial galego como sinónimo de calidade e excelencia. Esta promoción debe responder a unha planificación das campañas e contar, cando sexa necesario, con apoio institucional do máis alto nivel.







Nos últimos anos, o marco económico ten cambiado substancialmente e, con el, o modelo de negocio e as condicións en que compiten as nosas empresas



**AXENTES  
COLABORATIVOS**

A economía global condiciona a forma na que compiten as empresas e a forma en que tanto elas como as rexións se posicionan a nivel mundial. Nos últimos anos, o marco económico ten cambiado substancialmente e, con el, o modelo de negocio e as condicións en que compiten as nosas empresas.

Ao levar adiante unha Axenda da Competitividade, vertebrada a través de diferentes accións de impulso que afectan de xeito horizontal ao conxunto da industria galega, cómpre resaltar que a aplicación sectorial debe ser contemplada de xeito transversal en aqueles eidos nos que as actuacións cobran maior valor, ao incidir en conglomerados industriais de peso específico na economía galega.

O mapeo de actividades industriais xunto coa análise e diagnose que forma parte deste documento, identifica distintos axentes e agrupacións da actividade empresarial sobre os que descansa o peso da industria galega.

Así, tomada Galicia como un espazo xeográfico reducido no seu conxunto, os clústers con maior peso no conxunto da actividade industrial clásica en Galicia son: a Industria Agroalimentaria e de Produtos do Mar e Acuicultura, a Industria da Automoción, as Industrias Têxtil-Confección-Moda, as Industrias Marítimas, as Industrias da cadea de valor da Madeira, as Industrias da Pedra Natural e as enerxías renovables fundamentalmente. A estas deberíamos engadir a semente que supoñen nas economías avanzadas outros eidos industriais emergentes ou de alto potencial de crecemento, como a Industria aeronáutica, as Industrias Creativas, a Industria da Saúde e do benestar, as Ecoindustrias e as Industrias relacionadas cos Novos Materiais, as TIC e a Biotecnoloxía.

Por outra parte, retomando o concepto da Nova Industria como núcleo ampliado de actuación, existen alomenos dous aglomerados de valor engadido irrenunciable para o fortalecemento do futuro industrial, ampliado á nova industria, como son os do eido Enerxético e o da Loxística.

Tendo pois en conta cales serán os clústers naturais nos que repousará a aplicación sectorial mais importante desta Axenda, estamos ante os retos de definir unha nova estratexia cos clústers como pancas de desenvolvemento empresarial do futuro, na que se teñan en conta, ademais dos desafíos da globalización e da crise actual, o novo marco da política da UE para favorecer un crecemento económico **intelixente, sostible e integrador**.

O impulso das políticas de clúster durante os últimos anos ven marcado claramente pola Unión Europea e as diferentes iniciativas promovidas ou apoiadas. Invítase aos responsables das políticas económicas, a nivel nacional e rexional, a crearen marcos estratéxicos e programas concretos para fortalecer os seus clústers e buscar a excelencia dos mesmos. O obxectivo é claro, a redución da fenda competitiva entre Europa e outros bloques económicos mundiais, principalmente EEUU, baseado nos clústers *world-class*, que están chamados a acelerar e protagonizar o futuro económico da vella Europa.

Partindo de esta idea, en 2008 púxose en marcha o European Cluster Policy Group, cuxas recomendacións (Final recommendation: A call for policy action) foron presentadas en 2010.

En esencia, os piares recomendados á UE para as políticas de clúster son:

- Mellora do marco xeral.



- Necesidade de clústers excelentes, capaces de aumentar a competitividade das empresas europeas a nivel mundial.
- Marco integrado de apoio aos clústers cos roles da UE, dos estados membro e das rexións perfectamente delimitados.

A partir dese momento, a UE doulle unha importancia crecente aos clústers como ferramenta para mellorar as posibilidades de competir en mercados globais das empresas europeas.

Tendo en conta este contexto e o protagonismo que se asigna aos clústers, tanto nas estratexias de especialización intelixente, como na Lei de Política Industrial de Galicia, os **eixes de actuación da política de clúster** deben estar presididos por unha nova perspectiva, que abandona o énfase na promoción dos clústers como un fin en si mesmo e os considera como un instrumento idóneo para dar soporte a empresas que desenvolven actividades e procesos innovadores con capacidade de crecemento e expansión global, así como na reorientación das liñas de negocio, para un futuro sostido e sostible.

Amais dos clústers constituídos como entidades xurídicas, atopamos un conxunto de agrupacións cun papel determinante no desenvolvemento desta Axenda, como son os centros de coñecemento en sentido amplo, as organizacións sindicais ou as asociacións sectoriais e empresariais que representan ao tecido industrial galego, que nalgún caso poden representar realidades clústers na súa acción e concepción. Todos estes axentes deben contribuír ao desenvolvemento e desdobre das medidas contidas na Axenda, especialmente no relativo á contorna e a súa vixilancia, a Excelencia, a Cooperación Intra e Intersectorial e a interlocución e colaboración coa Administración.

*Clústers, centros de coñecementos, asociacións empresariais e sectoriais e organizacións sindicais deben ser pancas fundamentais para o cumprimento dos obxectivos da Axenda da Competitividade Galicia Industria 4.0.*

### *Entorno facilitador*

- Vixilancia da normativa sectorial, proposta de actuación pública en loxística, impulso de medidas de aforro e eficiencia enerxética, análise de necesidades.

### *Cooperación intersectorial*

- Protagonismo na hibridación sectorial, nas accións de colaboración propostas no plan, aglutinadores de capacidades e decisións empresariais en innovación e internacionalización.

### *Excelencia empresarial*

- Necesario incorporar a excelencia na xestión e actuación dos axentes económicos, así como reforzar e mellorar os niveis de profesionalización.

### *Colaborador da administración*

- Comunicación, seguimento e retroalimentación das políticas públicas, co fin de acelerar a reacción ás necesidades empresariais e reorientar actuacións.







**PLANS DE ACCIÓN BIENAIIS:  
PLAN 2015-2016**

Dentro do Marco das 60 medidas definidas nesta Axenda da Competitividade Industrial desenvolveranse os Plans de Acción concretos que se levarán adiante en programación bienal, de xeito que se teña perfectamente en conta a realidade cambiante en cada plan de acción e contando para a súa definición cos Axentes do territorio.

Sen embargo, na primeira aproximación á programación bienal correspondente a 2015-2016, é necesario ter en conta que xa existen outros plans aprobados (como pode

ser a Estratexia de Internacionalización Empresarial 2015-2016) que é preciso compatibilizar. Deste xeito, decidiuse acompañar esta Axenda dun primeiro Plan de Acción ao seu abeiro, denominado “Plan de Acción Industria 4.0 2015-2016”, que é resultado dun proceso de revisión e priorización da Axenda e as Medidas cos Axentes do territorio, para propor **27 accións concretas adicionais ás xa previstas noutros plans**, coa súa correspondente calendarización e asignación de responsabilidade:

Programa de impulso	Acción	Descrición	Planificación	Responsables	Orzamento Total
1. Promoción dos factores territoriais de competitividade	APOIO A PLANS DE SISTEMAS SECTORIAIS	Creación de “plans de sistemas” en diversos sectores industriais galegos, que describa como se poden interconectar as empresas e que sistemas de interese común se deben desenvolver.  Apoio ao desenvolvemento de software para a interconexión de grupos de PEMES con necesidades tecnolóxicas comúns e empresas tractoras, ou ben para sistemas claves das PEMES.	Setembro 2015 - Decembro 2016	IGAPE	1.570.000 €
1. Promoción dos factores territoriais de competitividade	PROGRAMA DE ABARATAMENTO DO SOLO INDUSTRIAL	Facilitación de acceso ao solo industrial estratéxico, mediante acordos de abaratamento fórmulas flexibles de pago e propiedade-uso, abaratamento de comunicacións en polígonos.	Setembro 2015 - Decembro 2016	IGAPE - CMATI	10.000.000 €
1. Promoción dos factores territoriais de competitividade	PLAN DE OPTIMIZACIÓN LOXÍSTICA DE GALICIA	Elaboración dun PLAN DE OPTIMIZACIÓN LOXÍSTICA DE GALICIA, con énfase particular na coordinación, especialización e adecuación de taxas de Portos, Aeroportos, Transporte ferroviario e infraestruturas loxísticas. Proposta de actuacións, investimentos e campañas, todo elo co consenso dos principais axentes públicos e privados, co obxectivo de converter Galicia na PLATAFORMA LOXÍSTICA SUR DE EUROPA para a conexión especialmente con Latinoamérica e Africa.	Xullo 2015 - Febreiro 2016	IGAPE - CMATI	200.000 €

## Axenda da Competitividade **GALICIA** INDUSTRIA 4.0

Programa de impulso	Acción	Descrición	Planificación	Responsables	Orzamento Total
1. Promoción dos factores territoriais de competitividade	CATÁLOGO PÚBLICO DE NORMATIVA QUE IMPACTA NA COMPETITIVIDADE DE SECTORIAL	Organizar un catálogo claro e preciso das principais trabas normativas á competitividade dos principais sectores industriais galegos, co obxecto de simplificar normas de ámbito autonómico, instar modificacións, participar na discusión normativa europea, difundir informes, etc.	Setembro 2015 - Xuño 2016	IGAPE	90.000 €
2. Persoas e organizacións	BASE ESPECÍFICA DE FORMACIÓN EN TENDENCIAS E TECNOLOXÍAS FABRICA 4.0	Programa de incentivos á formación dos cadros directivos e mandos intermedios das empresas industriais galegas nas tecnoloxías e tendencias que marcan o futuro industrial, a Fábrica Intelixente.	Setembro 2015 - Decembro 2015	IGAPE	500.000 €
2. Persoas e organizacións	FORMACIÓN / DEMOSTRACIÓN PRÁCTICAS INDUSTRIA 4.0 EN CIS GALICIA	Programa de formación con elementos e equipamento tecnolóxico no CIS, así como creación de un espazo aberto á demostración de tecnoloxías por parte de terceiros.	Setembro 2015 - Decembro 2016	GAIN	350.000 €
2. Persoas e organizacións	CURSOS AD-HOC FÁBRICA 4.0	Contratación de píldoras formativas sobre materias específicas da fábrica do futuro para a súa promoción no tecido industrial galego.	Setembro 2015 - Decembro 2016	IGAPE - GAIN	60.000 €
2. Persoas e organizacións	XORNADA DE DIFUSIÓN INDUSTRIA 4.0: REINDUSTRIALIZAR PARA GAÑAR EN GALICIA	Xornada de familiarización e difusión do futuro industrial de Galicia, cara unha nova industria, inscrita no Convenio IGAPE-APD de difusión de boas prácticas e familiarización coas tendencias e as expectativas futuras do mercado. 400 participantes.	Abril - Maio 2015	IGAPE	21.000 €
2. Persoas e organizacións	CONGRESO SMART FACTORIES	Congreso de alto nivel tecnolóxico-empresarial coa difusión e exposición de tecnoloxías e aplicacións da fábrica 4.0.	Maio - Xuño 2015	IGAPE - GAIN	60.000 €
2. Persoas e organizacións	DETECCIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS INDUSTRIA 4.0 EN GALICIA	Actividade de exploración e catalogación das principais empresas que poden prestar servizos de transformación da industria en Galicia, co fin de cualificar e estimular a utilización deste tipo de servizos.	Maio - Decembro 2015	IGAPE - GAIN	5.000 €

## Axenda da Competitividade **GALICIA** INDUSTRIA 4.0

Programa de impulso	Acción	Descrición	Planificación	Responsables	Orzamento Total
2. Persoas e organizacións	SERVICIOS DE ASISTENCIA DIAGNÓSTICO E IMPLANTACIÓN DE SOLUCIÓNS FABRICA 4.0	Novo programa de servizos de intervención nas PEMES industriais galegas e nas PEMES de servizos á industria para analizar a situación e idoneidade de iniciar 4 servizos (diagnóstico, acompañamento na implantación de manufactura avanzada, ferramentas TIC, aforro enerxético).	Maio 2015 - Decembro 2016	IGAPE - XES	600.000 €
2. Persoas e organizacións	PAQUETE INTEGRAL DE APOIO FINANCEIRO A PROXECTOS DE INVERSIÓN DE EMPRENDEMENTO INDUSTRIAL	Apoio financeiro a emprendedores e PEMES de recente creación para inversións en activos clave para o arranque empresarial.	Setembro 2015 - Decembro 2016	IGAPE - XesGalicia	4.600.000 €
2. Persoas e organizacións	CREACIÓN DE FOCOS DE EMPRENDEMENTO SECTORIAL (BUSINESS FACTORY)	Aglutinador de medios, recursos, coñecemento, aceleración, apoio e investimento para startups nun sector industrial prioritario. Medidas para o estímulo do intraemprendemento de empresas dos sectores de intervención cara á <i>business factory</i> .	Xullo 2015 - Xullo 2016	IGAPE	1.000.000 €
2. Persoas e organizacións	FOROS INTERSECTORIAIS DE SEGUIMENTO E PLANIFICACIÓN	Dinamizar unha rede de contacto intersectorial (a partir dos "Talleres Industria 4.0") con comisións de traballo especializadas funcionalmente, coa participación de empresas e clústers de distintos sectores en cada unha delas.  Coordinación coas iniciativas de difusión da fábrica 4.0, e participación das entidades públicas interesadas.  Participación na avaliación da execución da Axenda da Competitividade.	Xuño 2015 - Decembro 2016	IGAPE	120.000 €
2. Persoas e organizacións	DETECCIÓN DE OPORTUNIDADES PARA A INDUSTRIA 4.0 CON ATIGA VI E CLÚSTERS INDUSTRIAIS	Estudo de oportunidades e proposta de accións específicas sectoriais cara a un avance decidido da Fabrica do futuro, mediante o traballo concertado entre os centros tecnolóxicos e os clústers industriais galegos.	Outubro 2015 - Abril 2016	IGAPE - GAIN	325.000 €

## Axenda da Competitividade **GALICIA** INDUSTRIA 4.0

Programa de impulso	Acción	Descrición	Planificación	Responsables	Orzamento Total
3. Capitalización e crecemento	PROGRAMA DE FOMENTO DA PARTICIPACIÓN DOS TRABALLADORES NO CAPITAL SOCIAL DA EMPRESA	Programa específico de asesoramento e avais/préstamos para a financiamento de fondos destinados a que os traballadores da empresa poidan entrar a formar parte do capital co fin de reforzar a estrutura financeira da empresa e a implicación dos traballadores.	Maio 2015 - Decembro 2016	IGAPE	1.000.000 €
3. Capitalización e crecemento	CAMPAÑA DE COMUNICACIÓN "A INDUSTRIA MEDRA"	Campaña de comunicación que poña en valor o crecemento en dimensión das empresas e as empresas que medran.	Setembro 2015	IGAPE	270.000 €
3. Capitalización e crecemento	PROGRAMA DE DESENVOLVEMENTO DE PROVEDORES INDUSTRIAIS	Intervención directa en dous sectores industriais galegos nos que existen empresas tractoras para aumentar o seu volume de compras a provedores PEME galegos (opportunity map + desenvolvemento de competencias).	Maio 2015 - Decembro 2015	IGAPE	60.000 €
3. Capitalización e crecemento	PAQUETE INTEGRAL DE APOIO FINANCEIRO A PROXECTOS DE INVERSIÓN DA INDUSTRIA 4.0	Apoio financeiro a empresas que desenvolvan proxectos de inversión en novos establecementos industriais, ampliación de capacidade dos existentes, diversificación da produción ou cambios no proceso de produción que melloren a competitividade industrial.	Setembro 2015 - Decembro 2016	IGAPE - XesGalicia	61.000.000 €
4. Innovación	CONECTA PEME - INDUSTRIA 4.0	Axudas para fomentar a cooperación público-privada a través de proxectos de investigación e desenvolvemento en cooperación entre PEMES na área da Industria 4.0.	Novembro 2015 - Decembro 2016	GAIN	5.000.000 €
4. Innovación	CONGRESO DE TRANSFERENCIA TECNOLOXICA FABRICA 4.0 EN CIS GALICIA	Organización dun gran foro TRANSFIERE de congreso, espazos de exposición e demostracións así como encontros de negocio no eido da FÁBRICA DO FUTURO.	Novembro 2015	GAIN	200.000 €



## Axenda da Competitividade **GALICIA** INDUSTRIA 4.0

Programa de impulso	Acción	Descrición	Planificación	Responsables	Orzamento Total
4. Innovación	POSTA EN MARCHA DE SERVICIOS TECNOLÓXICOS BONIFICADOS A PRESTAR POLOS CIS	Programa de servizos específicos sobre materias de desenvolvemento tecnolóxico a contratar cos CIS (CIS GALICIA e CIS MADEIRA) con bonificación sobre o custo total do servizo ás PEMES.	Setembro 2015 - Decembro 2016	GAIN	1.000.000 €
4. Innovación	LANZAMIENTO PILOTO INDUSTRIA 4.0	Concurso de ideas para seleccionar 3 propostas de proxecto, cofinanciación do proxecto, reportaxe multimedia "A industria 4.0 galega á vangarda".	Xuño 2015 - Decembro 2016	IGAPE - GAIN - AMTEGA	3.000.000 €
4. Innovación	APOIO FINANCIERO A PROXECTOS DE INNOVACION EN MATERIA DE PROCESOS FÁBRICA 4.0	Programa mixto de subvención e IFIs para promover proxectos innovadores Fabrica 4.0 con apoio económico financeiro aos investimentos na implantación industrial.	Setembro 2015 - Decembro 2016	IGAPE - GAIN	10.000.000 €
4. Innovación	DOTACIÓN DE EQUIPAMENTO DE LABORATORIO PARA EMPRESAS E CENTROS TECNOLÓXICOS	Programa de axudas para a adquisición de equipamento de laboratorio en empresas ou centros tecnolóxicos con actividade en Galicia.	Novembro 2015 - Decembro 2016	IGAPE - GAIN	1.000.000 €
4. Innovación	UNIDADES MIXTAS PARA INDUSTRIA 4.0	Axudas para organismos de investigación que teñan constituído ou constitúan unidades mixtas de investigación con empresas cuxo principal.	Mai 2015 - Decembro 2016	IGAPE - GAIN	3.600.000 €
5. Internacionalización	PAQUETE INTEGRAL DE APOIO FINANCIERO Á INDUSTRIA EXPORTADORA	Apoio financeiro a empresas industriais que contan con un plan de crecemento de vendas no exterior e necesiten afianzar a súa estrutura financeira.	Setembro 2015 - Decembro 2016	IGAPE - XesGalicia	14.400.000 €
<b>Totales:</b>					<b>120.031.000 €</b>

“

Para o seguimento dos resultados da Axenda preténdese medir os progresos acadados nos obxectivos e metas fixados na Axenda

”

A background image featuring a close-up of a microscope with a green plant stem in the foreground. The microscope is metallic and has various lenses and adjustment knobs. The plant is vibrant green and appears to be growing in a container. The overall scene is lit with a cool, blueish light, creating a scientific and modern atmosphere.

## AVALIACIÓN E SEGUIMIENTO: INDICADORES

Dado que o desenvolvemento da Axenda levarase a cabo a través das medidas contempladas nos diferentes programas de impulso e estes dispoñen dos seus propios indicadores de execución, para o seguimento dos resultados da Axenda preténdese medir os progresos acadados nos obxectivos e metas fixados na Axenda, en definitiva, medir a súa eficiencia e a súa contribución a acadar o seu propio reto:

Rexenerar tecido industrial para aumentar o peso do sector industrial e crear emprego de calidade:

- Pasar do 13,1% de peso sobre o VEB de Galicia en 2014 ao 20% no ano 2020.
- 50.000 novos empregos estables na industria en 2020.

A Lei de Política Industrial incorpora a necesidade de avaliar bienalmente os progresos (art. 21), coa finalidade de coñecer e dar a coñecer aos cidadáns os resultados, e se o rumbo que adopta a política industrial e o impacto das principais decisións en canto a instalacións contribúen a acadar os obxectivos ou se afastan deles.

Outras finalidades da avaliación segundo a Lei son:

- Asegurar o mantemento e mellora da competitividade industrial, así como a creación de emprego de calidade.
- Garantir a coherencia normativa e planificadora.
- Evitar a imposición de cargas administrativas innecesarias ás pequenas e medianas empresas.

Entre as actuacións que deben ser obxecto de avaliación, sinálanse expresamente:

- O impacto, positivo ou negativo, das normas e plans, programas e proxectos que se desenvolvan ou incidan na actividade industrial.
- As actuacións de simplificación normativa, especialmente para as pequenas e medianas empresas.
- Aquelas outras que se establezan para regular cuestións de interese para a economía de Galicia e que non estean contempladas noutras parcelas de xestión; ou ben a implementación de plans, programas ou proxectos que afecten a aspectos relevantes do tecido industrial.

A avaliación só alcanza o seu verdadeiro sentido na medida en que se inscribe como unha fase máis no proceso de desenvolvemento das políticas públicas no sector industrial. Para que resulten eficaces é necesario que exista un órgano permanente que teña encomendado o seguimento e as avaliacións tanto intermedias como finais ou de impacto. Este órgano será o Observatorio da Competitividade Industrial que, buscando a colaboración co Instituto Galego de Estatística, establecerá un sistema de seguimento para o plan.

## Panel de indicadores para o seguimento e avaliación

Así mesmo son imprescindibles uns indicadores que permitan medir os progresos acadados nos obxectivos e metas fixados no Plan. A evidencia amosa que existen infinidade de indicadores que empregan os organismos internacionais para avaliar a competitividade dos países, como, por exemplo, os que utiliza o World Economic Forum (WEF).

É importante sinalar que os indicadores que a continuación se expoñen son relativos á industria.

A tal efecto propóñense una serie de indicadores que serán obxecto de seguimento e control da evolución, agrupados do seguinte xeito:

## Panel de indicadores xerais de competitividade

### **Crecemento**

#### · *VEB industrial*

	2010	2011	2012	2013	2014
PIBpm	56.526.125	55.870.649	54.232.912	54.313.023	54.212.740
VEB Total	51.399.033	50.795.993	49.170.039	49.125.825	48.994.263
VEB. Industria	9.469.461	9.326.652	9.284.052	9.564.388	9.130.169
VEB. Industria manufacturera	7.031.130	6.876.421	6.542.391	6.631.161	6.419.716
VEB 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

#### · *Persoal empregado na industria manufacturera (miles de persoas)*

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

• *Número de empresas industriais*

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

*Variación relativa con respecto ao conxunto da economía*

• *% VEB industrial sobre o VEB total*

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

• *% do emprego industrial sobre o emprego total (postos de traballo equivalentes a tempo completo)*

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

*Produtividade e custos*

• *Custo por traballador 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

• *Produtividade (VEB/horas efectivas)*

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

### Gasto en I+D

- *Gasto total en I+D respecto ao PIB*
- *Gasto en I+D respecto ao PIB do sector empresarial*

Gastos internos totais en I+D (miles de euros correntes)

	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 % do PIB	0,93	0,94	0,89	0,86
Gasto en I+D empresarial % PIB	0,42	0,45	0,41	0,39

### · *Innovación*

	Intensidade de innovación	Empresas tecnoloxicamente innovadoras
2010	0,88	1947
2011	0,83	1643
2012	0,93	1267

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

### *Propiedade Industrial*

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

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

*Evolución nos mercados*

· *Cota de exportacións mundial e intracomunitaria da industria galega*

	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

· *Cota de importacións da 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

· *Taxa de cobertura de industria*

	2009	2010	2011	2012	2013
	Miles Dólares	Miles Dólares	Miles Dólares	Miles Dólares	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
Taxa	1,06	1,09	1,20	1,11	1,28



### Investimentos

- *Investimento directo estranxeiro recibido por Galicia (miles de euros)*
- *Investimento directo realizado no estranxeiro desde Galicia (miles de euros)*

Sentido	2010	2011	2012	2013
Cara a 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 territoriais de competitividade

- *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	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 enerxía eléctrica na industria (MW-hora) fronte a VEB Industria*

	Enerxía (MW-hora)	VEB (€)	€ de VEB 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

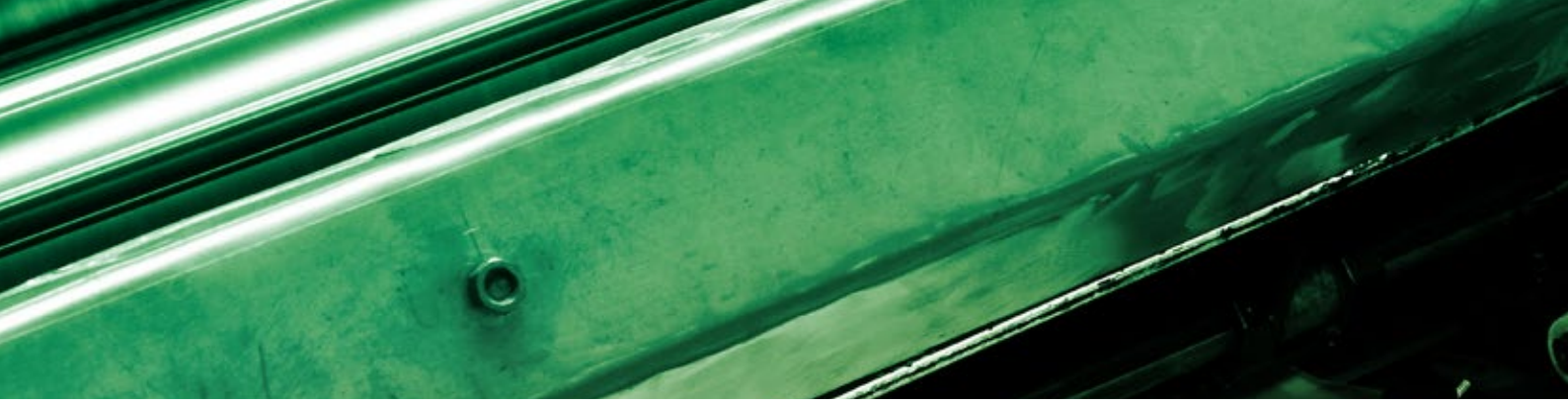
· *Solo industrial*

Solo Industrial: situación a 2014

	polígonos industriais	proxeitados	dispoñibles
m2	47.000.000	25.000.000	7.298.977

· *FP dual. (Iniciada no curso 2012-2013 en Galicia)*

	2014
Proxeitos	19
Prazas en FP dual	280
Empresas e asociacións	26



O financiamento previsto para os distintos enfoques estratéxicos, cando se programen mediante esta tipoloxía de instrumento reembolsable, delegarán a xestión no IGAPE



**FINANCIAMENTO**

### 9.1. Programas financeiros da Xunta de Galicia

O desenvolvemento empresarial en Galicia no período 2014-2020, en consonancia coas recomendacións da Comisión Europea no Marco Estratéxico Común, deberá tender a utilizar a meirande parte dos fondos dedicados a promover o crecemento económico das rexións en instrumentos financeiros innovadores, tipo “revolving”, de xeito que o tecido produtivo nas súas estratexias de crecemento, innovación e expansión de mercado aproveite as vantaxes dos instrumentos financeiros reembolsables en detrimento dunha utilización menor das axudas a fondo perdido.

Baixo este prisma, con independencia das responsabilidades e competencias por área temática especificadas nesta Axenda e nos Plans Estratéxicos que co horizonte 2020 poidan desenvolverse na Comunidade Autónoma, a xestión específica dos instrumentos financeiros reembolsables estará nucleada no Instituto Galego de Promoción Económica e en Xesgalicia SXFEER, de tal maneira que poida ser aproveitada no máximo beneficio de Galicia a experiencia do ente público IGAPE e a Sociedade Pública XESGALICIA na xestión desta tipoloxía de instrumento.

A xestión de axudas reembolsables ou parcialmente reembolsables, con intereses ou sen intereses, a concertación público-privada de convenios de financiamento con Sociedades de Garantía Recíproca e entidades financeiras privadas que operen no territorio galego, a concesión de préstamos, créditos ou avais financeiros, entre outros instrumentos, serán responsabilidade do IGAPE, independentemente do obxectivo temático de aplicación, sempre que o destino sexa o tecido empresarial galego.

Asemade, en dependencia do IGAPE, a xestión de entidades e fondos de capital

risco descansa na Sociedade Pública XESGALICIA, a través da que se poderán instrumentar con máxima garantía de eficacia novos instrumentos de capital risco ou préstamos participativos con destino ao apoio e desenvolvemento empresarial no vindeiro período de programación.

Baixo estas premisas, no caso específico da Axenda, o financiamento previsto para os distintos enfoques estratéxicos, cando se programen mediante esta tipoloxía de instrumento reembolsable, delegarán a xestión no IGAPE.

### 9.2. Financiamento da Axenda da Competitividade Galicia Industria 4.0

Neste epígrafe recóllense os compromisos de gasto da Xunta de Galicia para o financiamento dos diversos Programas de Impulso da Axenda da Competitividade Galicia Industria 4.0, entendida como Plan Director de Industria, así coma o investimento privado inducido que se prevé xerar a partir dos apoios previstos.

A cifra é orientativa, tendo en conta o período de programación no que nos atopamos, onde están en fase de elaboración os Programas Operativos da Comunidade Autónoma para o seguinte período de programación.



## Axenda da Competitividade **GALICIA** INDUSTRIA 4.0

Plan / Obxectivo estratéxico	Orzamento público	Inversión Mobilizada
<b>Factores territoriais de competitividade</b>	<b>314.504</b>	<b>2.423.208</b>
1. Integración TIC	4.590	11.475
2. Subministro enerxético e de telecomunicacións	13.740	35.040
3. Solo industrial	265.241	2.345.760
4. Loxística	24.743	24.743
5. Sistema formativo orientado á industria	5.190	5.190
6. Normativa	1.000	1.000
<b>Persoas e organizacións</b>	<b>160.316</b>	<b>376.328</b>
1. Formación, Información e Difusión	19.942	49.855
2. Profesionalización das PEMEs	16.000	29.200
3. Apoio adicional ao emprendemento industrial	93.750	234.375
4. Novos modelos de negocio	5.000	5.700
5. Cooperación	25.624	57.198
<b>Capitalización e crecemento</b>	<b>564.238</b>	<b>2.033.902</b>
1. Adecuación do nivel de fondos propios	26.250	52.500
2. Adecuación da estrutura do financiamento alleo	86.000	602.000
3. Dimensión empresarial	150.288	601.152
4. Cadea de valor integral e hibridación intersectorial	68.600	171.500
5. Sostibilidade	233.100	606.750
<b>Innovación</b>	<b>241.015</b>	<b>487.278</b>
1. PEMEs Innovadoras	103.785	280.220
2. Atraer investimento privado ao sistema galego de innovación	67.079	100.619
3. Fomentar a transferencia de investigación ao mercado	58.580	85.730
4. Crear oportunidades para o talento investigador	9.911	16.560
5. Programa TransformaTIC	1.660	4.150
<b>Internacionalización</b>	<b>195.473</b>	<b>691.652</b>
1. Mercados de alto potencial	47.500	103.750
2. Acceso a novos clientes	50.655	90.000
3. Lobbies empresariais e institucionais	17.918	71.045
4. Atracción de investimento do exterior	7.000	220.000
5. Consolidación no exterior e imaxe de marca	72.400	206.857
<b>Totais</b>	<b>1.475.546</b>	<b>6.012.368</b>

*Unidade: miles de euros.*





**ANEXO:  
DIAGNÓSTICO DA  
INDUSTRIA EN GALICIA**



Na última década estamos asistindo a profundos cambios no noso contorno económico, tecnolóxico, político e social.

A resultante de todas estas transformacións é un mundo de complexidade crecente, onde os mercados e os sistemas están cada día máis interconectados, onde as organizacións teñen que aprender a xestionar os seus asuntos cun grao maior de incerteza, innovar máis e adaptarse a realidades novas, rapidamente cambiantes, así como as oportunidades dun mercado global nunca antes imaxinadas.

Esta crecente complexidade opera tanto como unha fonte de risco adicional que supón ameazas para o tecido industrial, como unha oportunidade para afrontar novos desafíos e abrir novos mercados.

## O contorno da industria galega

Dous son os elementos que maior incidencia están a ter hoxe no noso tecido industrial:

### **1. Os efectos da profunda crise que pon en cuestión o modelo actual de crecemento**

- Contracción da demanda interna de bens producidos pola industria.

Afastamento crecente da proposta de reindustrialización ditada pola Comisión Europea na que se marcaban uns obxectivos concretos: no ano 2020 o conxunto da industria europea deberá alcanzar o 20% do total do PIB europeo.

Forte restrición nas liñas de financiamento das empresas.

Elevada destrución do tecido empresarial lastrado por esta demanda interna retraída, un endebedamento elevado e impedimentos ó acceso de financiamento.

Diminución do censo de empresas industriais e do tamaño medio das existentes polos necesarios axustes á redución da demanda .

Tecido industrial especializado en segmentos de nivel tecnolóxico medio ou medio-baixo e en sectores vulnerables aos efectos da crise.

Retroceso no VEB da industria que se traduciu nunha perda do seu peso relativo no contexto do conxunto da economía e unha diminución do gasto público e privado en I+D+i.

Importante perda de emprego, o sector industrial galego perdeu case o 5% de media anual de emprego no período 2008-2014, fronte ó 2,9% do total da economía galega de media anual.

Estes efectos paliáronse en parte por mor do crecemento das exportacións galegas que, unido ao descenso nas importacións, aumentou a contribución positiva do sector exterior ao PIB de Galicia, polo papel compensatorio que xoga o sector exterior nos momentos de retraemento da demanda interna. Este desequilibrio ó que se enfronta o modelo de crecemento da economía galega ten que corrixirse cara a consecución da sintonía entre a demanda interna e o sector exterior para poder incidir sobre a crise económica de maneira eficaz.

### **2. As grandes tendencias que se están a producir na economía mundial**

- Unha sociedade profundamente globalizada, na que a produción e as preferencias

no consumo veñen favorecidos polo desenvolvemento da tecnoloxía. A apertura das economías industrializadas axudou a que novos países irromperan con forza no mercado das manufacturas, cunhas diferenzas salariais moi acusadas, ameazando o liderado tradicional dos países desenvolvidos.

- As tecnoloxías da información e das comunicacións están construíndo unha sociedade a cada paso máis interconectada, na que as distancias físicas son cada vez menos relevantes, e novos canles de venda e aprovisionamento están a disposición das empresas.

- Debido ao anterior, a globalización xa non afecta exclusivamente ao comercio de mercadorías. Nos últimos anos aumentou a gama de actividades que as empresas ofrecen e externalizan, xa que as TIC, as innovacións organizativas e a base crecente de cualificacións de países coma India e China permiten ás empresas fragmentar a cadea de valor, externalizando insumos e tarefas intermedias. Neste marco cambiante, a vantaxe competitiva despraza o seu centro de gravidade do produto final á optimización de toda a cadea de valor.

- Progreso tecnolóxico e innovación acurtan o ciclo de vida dos produtos e obrigan a unha constante adaptación ás empresas. O centro de gravidade da xeración de valor desprázase progresivamente desde os recursos naturais e a dispoñibilidade de capital e traballo cara ao talento e ás ideas. Un novo paradigma no que a innovación, a creatividade e a produtividade son a clave do posicionamento no mercado.

- O progreso tecnolóxico implica un aumento da presión sobre a dispoñibilidade e prezo dalgúns materias primas estratéxicas que consomen as novas tecnoloxías. As materias primas inflúen sobre os custos das empresas e provocan cambios tecnolóxicos, en especial no ámbito da enerxía.

- Esta escaseza afecta tamén ás fontes convencionais de financiamento das compañías. Como resultado da crise económica, as empresas deberán sustentarse en maior medida que no pasado nos seus recursos propios, e no futuro terán que adaptarse aos cambios rexentes orixinados pola crise.

- O envellecemento da poboación reflíctese tamén nunha menor velocidade de crecemento do consumo dos fogares nos países desenvolvidos, mentres as clases medias crecen de forma acelerada nos países emerxentes.

- O mundo enfróntase a problemas de sostibilidade ambiental. Algunhas previsións apuntan a que a principal restrición para os anos vindeiros non procederá da dispoñibilidade dalgúns materias primas, senón da capacidade da atmosfera para absorber os niveis de contaminación.

- A mellora do marco regulador. A gobernanza política, social e económica ten que ver con procesos en crecemento, complexos, que implican a unión de multitude de intereses e axentes que se desenvolven a distintos niveis: global, nacional, local; e que abarcan cuestións tan diversas como a protección dos dereitos de propiedade intelectual ou a protección do medio ambiente.



Cadro 1. Crecemento do PIB. (Taxa 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

Fonte: Eurostat e INE.

## Problemas conxunturais e estruturais

A industria e a construción foron as dúas actividades nas que en maior grao incidiu a crise económica en Galicia. No caso da industria, esta traxectoria descendente con respecto á etapa de bonanza económica estabilizouse no período 2010-2012, e obtivo resultados positivos no 2013, onde foi a rama de actividade que mellor comportamento tivo. No 2014 volve a presentarse unha taxa de crecemento negativa.

Con excepción do ano 2013, o sector da manufactura galega amosa un comportamento negativo continuado dende o inicio da crise en 2008.

A caída da demanda interna e as dificultades no financiamento foron, desde o inicio da crise, os dous principais factores explicativos das limitacións observadas na actividade da industria transformadora galega. A notable perda de actividade que rexistrou a construción a partir de 2007 afectou tamén de maneira moi negativa a sectores clave da industria galega, e a demanda do estranxeiro non foi o suficientemente forte para contrarrestar a debilidade do mercado estatal.

O outro factor, non menos importante, foi, e segue sendo, a dificultade de financiamento, agravada pola crise do sistema financeiro español.

Cadro 2. Taxa de emprego (\*) en Galicia e en España da poboación entre 16 e 64 anos

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

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

(\*) En 2005 a base poboacional é 2001. Nos restantes anos a base poboacional é 2011.

A reactivación da demanda e o acceso ao crédito son, polo tanto, dous aspectos determinantes para a recuperación da actividade industrial no futuro inmediato.

economía española. As taxas de crecemento do PIB galego desde 2001 a 2007 superaron sempre as da media da Unión Europea e de España. O balance desta etapa foi positivo, tanto para a actividade como para o emprego.

### Evolución económica comparada da economía galega

O PIB galego desde o inicio do século ata 2007 tivo un crecemento significativo, en consonancia coa traxectoria seguida pola

A crise incidiu con forza no conxunto das economías europeas. Os resultados de 2009 así o confirman. Nese ano, tanto Galicia como España resistiron mellor que o conxunto da Unión Europea os avatares da crise, polo que a desaceleración, sendo forte, non acadou

Cadro 3. PIB por habitante e valor do índice de competitividade rexional

	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 % da media da UE-28	Índice de Competitividade Rexional	Posto entre as 271 rexións da UE
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
A Rioxa	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
Castela e 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
Comunidade Valenciana	20.073	73,1	12.239	82,1	85	51,1	168
<b>Galicia</b>	<b>19.954</b>	<b>72,7</b>	<b>19.800</b>	<b>76,5</b>	<b>87</b>	<b>45,2</b>	<b>185</b>
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
Castela - A 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
<b>España</b>	<b>22.780</b>	<b>83,0</b>	<b>24.133</b>	<b>93,2</b>	<b>96</b>		
<b>Unión Europea-27</b>	<b>27.461</b>	<b>100,0</b>	<b>25.884</b>	<b>100,0</b>	<b>100</b>		

Fonte: INE e Eurostat.

taxas tan negativas como as do noso entorno máis inmediato. Pero, desafortunadamente, mentres as economías do resto de Europa saían dos resultados negativos en 2010 e 2011, as economías galega e española estancábanse na baixa produción xerada en 2009 e, nun contexto de elevada perda de ocupados, enfróntanse, en 2012 e 2013, a sendas taxas negativas de variación do PIB. En 2014 obsérvase unha recuperación da actividade, previsiblemente preludeo da saída desta longa crise.

Galicia mostrou durante os últimos anos un comportamento próximo ao español, se ben no último ano o proceso de recuperación non foi tan forte como o experimen-

tado pola economía española. En todo caso, se consideramos o PIB por habitante, Galicia mellorou nos anos de crise a súa posición relativa con respecto a media española.

A desaceleración e caída na produción afectou á taxa de emprego, que descendeu máis de oito puntos entre 2008 e 2014, caída que afectou máis ao colectivo masculino que ao feminino. Sen embargo, o descenso total é moi similar á media nacional, cunha taxa de emprego de partida similar, en 2008, á de España. En 2014 Galicia rexistrou un valor dúas décimas superior.

*Cadro 4. Descomposición da taxa de variación interanual do VEB en Galicia*

Galicia	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Industria con Enerxía</b>									
Horas	0,7	1,4	0,9	1,1	-12,7	-1,9	-3,2	-6,9	-3,7
VEB/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
VEB total	2,8	6,7	3,8	3,0	-13,2	2,3	-1,3	-4,7	0,9
<b>Industria sen Enerxía</b>									
Horas	0,6	1,3	0,6	1,3	-13,7	-2,2	-3,1	-7,2	-3,5
VEB/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
VEB total	3,8	8,4	3,8	2,1	-13,5	-0,6	-2,2	-4,8	0,9
<b>Total</b>									
Horas	2,9	3,6	3,5	0,6	-5,6	-2,1	-2,6	-4,3	-4,0
VEB/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
VEB total	3,6	4,6	4,8	2,3	-3,4	0,3	-1,2	-2,1	-0,9

Fonte: INE e elaboración propia.

## Situación de Galicia entre as comunidades autónomas españolas e as rexións da Unión Europea

A primeira estimación realizada polo Instituto Nacional de Estadística (INE) sobre o PIB por habitante en 2014 reflicte, con respecto a 2013, un retroceso da economía galega con respecto á media de España mentres que esta variable tamén descende con respecto a súa evolución na Unión Europea.

Entre 2007 e 2014 observouse unha perda de 3,8 puntos no diferencial con respecto á UE-28 o que supuxo que Galicia ocupase, neste último ano, o lugar 12 na clasificación de comunidades autónomas españolas, con valores superiores aos de Canarias, Murcia ou Castela-A Mancha.

Un dos esforzos máis importantes para a medición da competitividade das rexións da Unión Europea realizouno o Joint Research

Centre (JRC), institución que elaborou en 2010 un Índice de Competitividade Rexional (ICR). No contexto europeo, Galicia ocupaba o lugar 185; polo tanto, 86 rexións amosaban un nivel de competitividade inferior.

O documento recentemente publicado do Índice de Competitividade Rexional 2013 reflicte a tendencia favorable da economía, amosando unha mellora na competitividade global de Galicia ao escalar tres postos con respecto á posición no anterior índice, colocándose no posto 182 na UE. En canto ao conxunto das comunidades autónomas españolas, a undécima posición do ICR da economía galega iguala a obtida polo PIB por habitante.

Neste apartado é necesario considerar a competencia que está a supoñer para Galicia a rexión Norte de Portugal. Estase a producir un diferencial competitivo co norte de Portugal desfavorable a Galicia, debido fundamentalmente ao custo unitario da man de obra e ao custo do investimento en solo

*Cadro 5. Peso da industria manufacturera no VEB e no emprego*

	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>VEB</b>										
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
<b>Emprego (horas traballadas)</b>										
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.

Fonte: Eurostat, IGE e INE



Cadro 5. Datos de emprego industrial

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

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

industrial, bastante inferiores no caso de Portugal. O feito de ter tan preto un país low cost provoca un movemento (ata o de agora non significativo pero incesante) na localización das empresas industriais, especialmente naqueles sectores máis sometidos a tensión cos seus clientes para baixar os custos, ou ben que os pedidos se despracen de Galicia a Portugal por dita causa.

É necesario un esforzo en aproveitar as vantaxes da Comunidade (infraestrutura tecnolóxica, apoios públicos á empresa con variedade de instrumentos, presenza de empresas líderes a nivel internacional en determinados sectores etc.) e tratar de reducir esa brecha competitiva coa rexión veciña.

### Relevancia da industria galega no VEB e no emprego

No cadro 4 apréciase que, mentres a industria e a enerxía favoreceron, antes da crise, unha variación moi irregular do VEB galego, a traxectoria das restantes actividades económicas propiciou en Galicia unha progresiva aceleración desta variable e con taxas de variación positivas ata 2008. Ata ese ano, no incremento observado do VEB galego contribuíron tanto os aumentos do tempo de traballo como as variacións positivas da produtividade. Os resultados de 2008, pero sobre todo os do período 2009-2013, difiren dos alcanzados nos exercicios anteriores debido á sensible diminución do número de horas

Cadro 6. Evolución da estrutura do VEB galego

	2005	2007	2009	2012	2013	2014
Agricultura e pesca	5,2	5,0	4,3	4,7	4,8	4,8
Industria con enerxía	19,7	19,9	17,8	18,9	19,5	18,6
Industria sen enerxía	15,8	15,9	13,5	13,3	13,5	13,1
Construción	15,1	14,7	14,6	10,8	10,2	10,0
Servizos	60,0	60,4	63,3	65,7	65,5	66,6

Fonte: Cadro macroeconómico de Galicia. Base 2008. Serie 2000-2012 e Contas Económicas Trimestrais.IGE

traballadas, nun contexto de axuste no que a produtividade aparente do traballo continuou medrando. Aínda así, a notable caída no VEB de 2009 debeuse a unha diminución significativa no número de horas traballadas, situación que non foi compensada por un incremento do mesmo teor na produtividade.

Ao longo dos últimos anos a evolución da actividade industrial manufactureira propiciou unha perda do seu peso relativo no contexto do conxunto da economía. No caso galego, coa información do INE, en 2005 esta actividade xeraba en torno ao 17,3% do VEB

total e a porcentaxe reduciuse ao 15,3% en 2009. A caída tamén se observou en España e na UE.

Pese a que se rexistra unha estabilización, nos datos do INE a partires de 2009, Galicia non quedou ao marxe do que estivo acontecendo noutros países do seu contorno: unha deslocalización de procesos produtivos cara a economías emerxentes que adelgazou as industrias tradicionais dos países europeos, territorios nos que adquiriu unha maior relevancia o conglomerado dos servizos produtivos ás empresas.

Cadro 7. As empresas industriais galegas segundo o seu tamaño

	2008	2008 (%)	2014	2014 (%)	TVI de 2008 a 2014
Microempresa (ata 9 asalariados)	12.556	81,8	10.874	85,8	-13,4
Pequenas (10 a 49)	2.304	15,0	1.458	11,5	-33,7
Medianas e 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 ou máis	1	0	1	0,0	0,0
<b>Total empresas</b>	<b>15.353</b>	<b>100</b>	<b>12.676</b>	<b>100,0</b>	<b>-17,4</b>

Fonte: Directorio Central de Empresas. INE.



O efecto das deslocalizacións veñen reflectidos nos indicadores de emprego industrial, que amosan un impacto en todos os indicadores, especialmente acusado entre os anos 2008 e 2009.

A terciarización da economía galega nos últimos anos foi notable, en especial no conxunto de servizos dirixidos ao mercado. Certamente, hoxe en día, o conxunto de servizos que atenden á industria adquiriu un gran protagonismo nas economías avanzadas ata o extremo de xerar moito máis VEB e emprego que o sector industrial stricto sensu.

Se ben definir a que nos referimos con servizos que atenden á industria é relativamente sinxelo, a súa cuantificación mediante as clasificacións económicas coas que se elaboran as estatísticas é máis aproximativa que exacta, xa que moitas destas actividades da denominada “nova industria” son servizos complexos que se compoñen de outros que poden estar clasificados tanto nas actividades puramente industriais coma nas de servizos. Unha aproximación ao peso conxunto da nova industria estímase que supón por riba do 30% do VEB.

### A evolución do número e dimensión das empresas industriais en Galicia

No comezo de 2014, só 344 das empresas industriais superaban os 50 traballadores, das que 59 excedían dos 200 e, delas, 11 dos 500.

Cómpre subliñar que das 12.676 empresas industriais rexistradas no Directorio Central de Empresas do INE, 4.930 carecen de asalariados, e xa que o sector que se analiza é o da fabricación de bens, cabería supor que a maior parte destes establecementos, de tan

pequena dimensión, atópanse lonxe dunha produción autenticamente industrial. Esta apreciación pode estenderse ás empresas de 1 ou 2 asalariados. Estes dous segmentos representaban en 2014 o 66,6% do total das empresas industriais (de fabricación de bens).

A crise, como cabería agardar, xogou en sentido contrario a adquisición dun maior tamaño. O descenso na produción, o descenso de traballadores e a desaparición de establecementos levou a unha caída da dimensión media. No cadro 7 compróbase como ao inicio de 2014 había 149 empresas medianas e grandes menos que en 2008, un -31,8%, porcentaxe inferior ao que descendeu o segmento de empresas de entre 10 e 49 asalariados. Fronte a estas cifras, o número de microempresas descendeu un 13,4%.

En suma, recuperar o emprego suporá gañar en dimensión, o cal constitúe un dos grandes retos do futuro da nosa industria, xa que resulta necesaria para asumir obxectivos hoxe imprescindibles como é, por exemplo, o da internacionalización.

### As empresas industriais segundo o seu nivel tecnolóxico

No cadro 8 preséntase a distribución das empresas industriais galegas segundo o seu nivel tecnolóxico. Esta clasificación fíxose tendo en conta a caracterización do grao tecnolóxico sectorial definido por Eurostat. Evidentemente, ao referirse a clasificación a sectores tan amplos, é posible que a fabricación de determinados produtos, considerados nas estatísticas de nivel tecnolóxico baixo, precisen dunha elaboración complexa e incorporen un elevado valor engadido.

Case o 60% das microempresas, o 50% das pequenas industrias e o 45,6% das medianas e grandes concéntranse no segmento caracterizado como de tecnoloxía baixa. Esta situación débese ao alto grao de especialización nun segmento que inicialmente se desenvolveu grazas ao aproveitamento dos recursos naturais galegos nas proximidades da xeración de materias primas, sendo na actualidade un dos principais piares da industria.

A potencialidade de obter bens cun maior valor engadido noutras actividades segue a ser notable. Referímonos, sobre todo, ao sector agroalimentario e do mar, á madeira e á confección de pezas de vestir.

A transcendencia da fabricación de produtos minerais non metálicos e de produtos metálicos diversos fai que o peso do segmento de tecnoloxía medio-baixa sexa tamén elevado en tódolos tamaños de empresas.

Cadro 8. As empresas industriais segundo o seu nivel tecnolóxico.

Nivel tecnolóxico	2014								
	Número			%			Taxa de variación con respecto a 2008		
	Micro-empresas	Pequenas	Medianas e grandes	Micro-empresas	Pequenas	Medianas e grandes	Micro-empresas	Pequenas	Medianas e grandes
<b>Galicia</b>									
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-baixo	3.451	519	117	34,6	38,7	36,8	-13,5	-41,8	-42,1
Baixo	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
<b>España</b>									
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-baixo	54.414	7.606	1.475	36,3	34,5	31,6	-20,1	-44,3	-42,6
Baixo	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 tecnolóxico	Micro-empresas	Pequenas	Medianas e grandes
Alto	3,8	2,8	3,2
Medio-alto	4,6	4,2	4,1
Medio-baixo	6,3	6,8	7,9
Baixo	7,3	6,3	8,2
Total	6,7	6,1	6,8

Fonte: Directorio Central de Empresas. INE. Elaboración propia

Por outra banda, a automoción e, en menor medida, a industria da fabricación de maquinaria, caracteriza o sector industrial galego de tecnoloxía medio-alta. Nas dúas actividades citadas as empresas teñen unha certa dimensión.

Finalmente, a industria de tecnoloxía alta concéntrase na fabricación de produtos farmacéuticos, actividade cunha elevada potencialidade en Galicia, ademais de contar coa aparición de empresas spin off nadas ao amparo da investigación nas universidades. Neste segmento de alta tecnoloxía tamén hai que ter en conta a fabricación de produtos electrónicos e informáticos, así como algunhas empresas vinculadas ao sector aeronáutico.

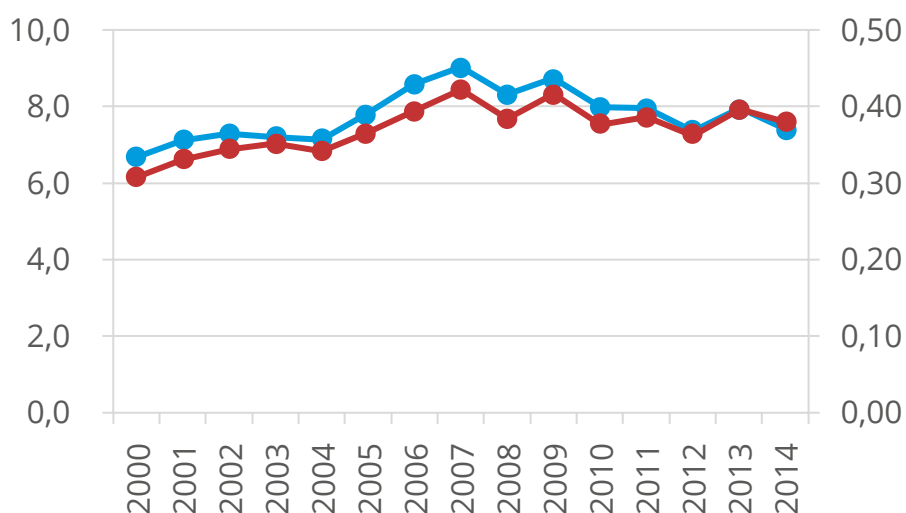
### Competitividade do sector industrial galego

Segundo o World Economic Forum (WEF), a competitividade defínese como o conxunto de institucións, políticas e factores que determinan o nivel de produtividade dunha economía, sendo esta última a variable crítica para que un país alcance altos niveis de prosperidade, o que se traduce nunha elevada renda para os seus cidadáns e nun elevado retorno para os investimentos.

Esta definición supera e inclúe, pois, a outras nas que se miden as cotas de exportación ou a capacidade dun país de emitir ou

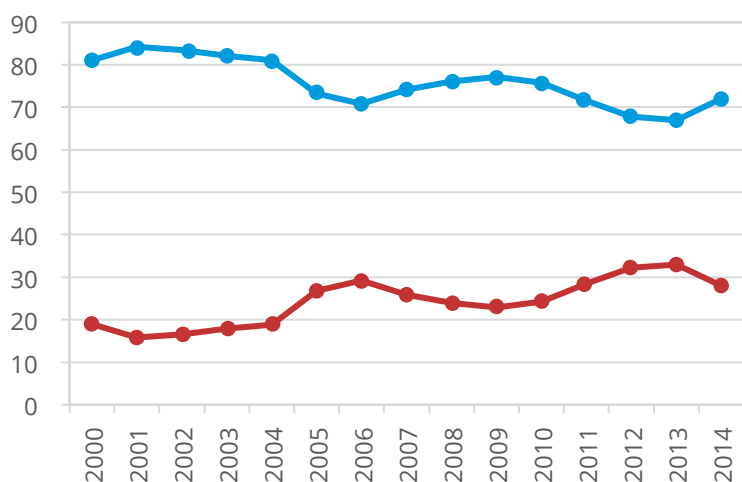
### Cota exportadora galega [%] respecto a España e a UE-28

- Galicia - España
- Galicia - UE-28



Fonte: DataComex. Ministerio de Economía e Competitividade

Destino xeográfico [%] das exportacións galegas



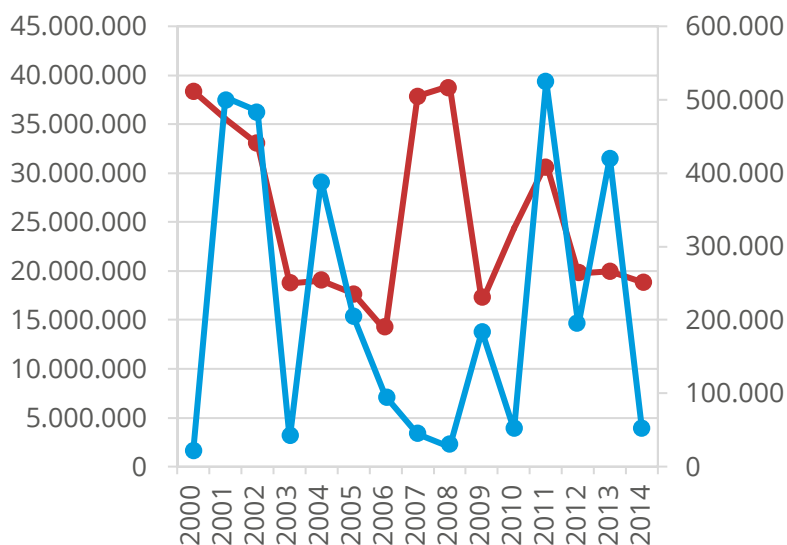
Fonte: DataComex. Ministerio de Economía e Competitividade

atraer capital produtivo, introducindo novos indicadores que complementen e contrasten ambas características. Por esta razón, na presente Axenda tamén utilizaremos outros dous indicadores amplamente aceptados para avaliar a competitividade: os índices de competitividade (IC) e os custos laborais

unitarios (CLU).

A análise da evolución da competitividade industrial galega debese abordar dende os diferentes compoñentes que a determinan: exportacións, recepción e emisión de capitais e custos laborais unitarios.

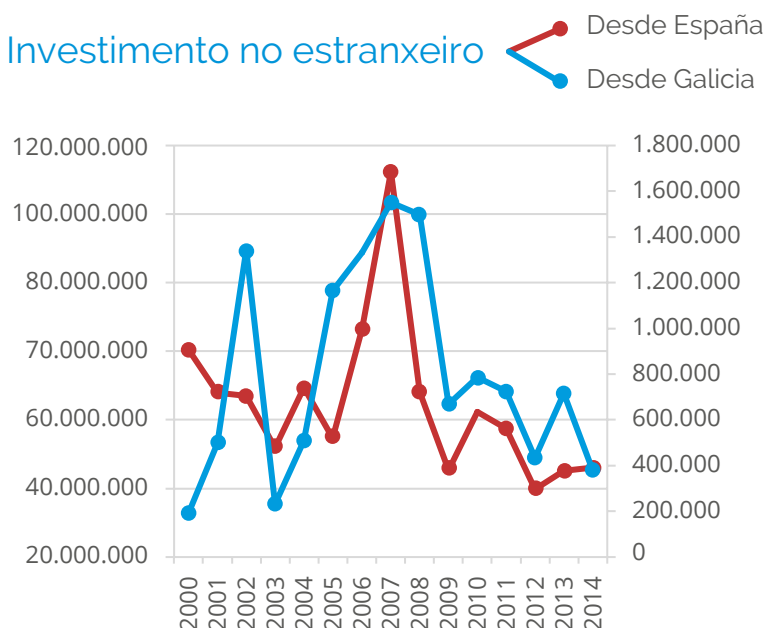
Investimento estranxeiro



Fonte: Data Invex. Ministerio de Economía e Competitividade



## Investimento no estranxeiro



Fonte: Data Invox. Ministerio de Economía e Competitividade

**Exportacións:** a evolución das exportacións galegas revela unha mesma tendencia, á marxe de se analizamos a cota exportadora galega respecto a España ou a cota exportadora galega respecto a Europa. No primeiro

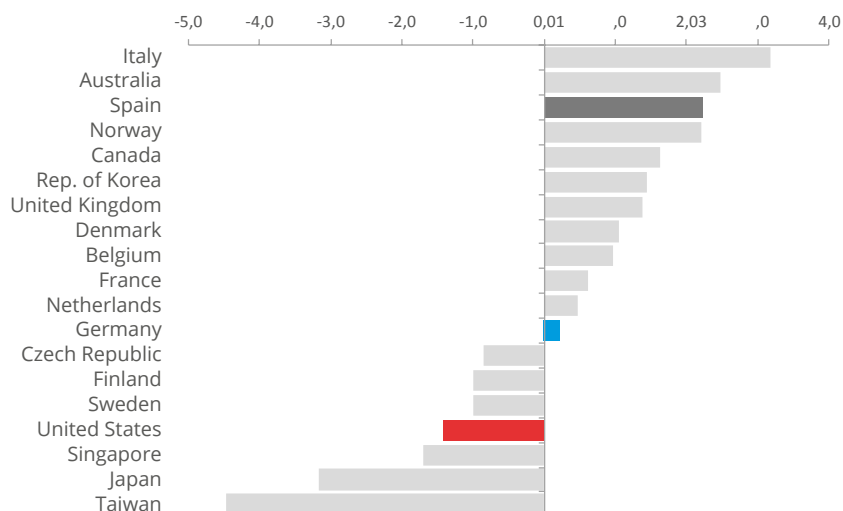
caso, a economía galega foi gañando competitividade (é dicir, cota) ata 2007, ano no que se produciu un punto de inflexión e a cota exportadora caeu, con tendencias oscilantes ata 2011. No ano 2000 as exportacións galegas

Cadro 9: Custo laboral unitario na industria e nas economías galega e española

	2008	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Industria - Galicia</b>						
Custo Laboral Unitario (CLU)	60,2	61,6	60,2	61,1	60,7	58,6
Taxa de variación do CLU	4,7	2,3	-2,2	1,5	-0,7	-3,5
<b>Total - Galicia</b>						
Custo Laboral Unitario	57,0	58,4	57,3	57,1	55,5	54,9
Taxa de variación do CLU	4,5	2,5	-1,8	-0,4	-2,8	-1,0
<b>Industria- España</b>						
Custo Laboral Unitario	63,5	63,9	62,4	62,3	61,8	60,6
Taxa de variación do CLU	6,7	0,5	-2,2	-0,3	-0,7	-2,1
<b>Total - España</b>						
Custo Laboral Unitario	57,7	58,6	57,7	57,0	55,4	55,0
Taxa de variación do CLU	5,7	1,6	-1,6	-1,1	-2,9	-0,6

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

Sector manufacteiro. CLU na moeda propia. Taxa acumulada



Fonte: Bureau of Labour Statistics, Goberno Americano

acadaban o 6,7% no conxunto de España, cota que chegou ata o 9% en 2007, para chegar ata o 8,2% en 2011. Esta mesma tendencia resulta clara no comportamento exportador respecto á Unión Europea: ganancia de cota ata 2007 e baixada, oscilacións e estabilización ata 2011. A principios da década pasada Galicia representaba 0,31% do total das exportacións europeas; pasou ao 0,42% en 2007 e, finalmente, a cota estabilizouse no 0,39%. En resumo, atopamos unha ganancia de competitividade que comezou a descender co comezo da crise económica en 2007 e que parece estabilizarse e incluso a reiniciarse nos últimos anos.

Os datos máis recentes de exportacións son positivos. Galicia superou en 2013 e 2014 as cifras de exportación de calquera ano anterior.

Cabe salientar que a partir de 2007 a economía galega comezou a rexistrar unha balanza comercial positiva fronte ao exterior. **A evolución das exportacións galegas é, practicamente, a evolución das exportacións da súa industria, xa que a economía galega exporta principalmente produtos manufacturados.** Arredor do 50% do total exportado corresponde a vehículos e pezas de

vestir. Outros sectores industriais configuran o resto das exportacións galegas, como os aparatos eléctricos, as embarcacións ou as manufacturas derivadas da madeira. Os produtos agroalimentarios, nos que Galicia tamén ten exportacións relevantes, pertencen de igual xeito maioritariamente ao sector industrial, segundo a clasificación da presente Axenda, polo que os datos entre exportacións total e os do sector industrial son practicamente coincidentes.

Unha análise xeográfica tamén é importante para valorar a diversificación dos destinos aos que Galicia exporta. Neste eido, a Unión Europea segue a ser o destino principal dos bens exportados por Galicia. Sen embargo, mentres no 2000 a UE (segundo a súa configuración actual) era o destino do 81% das exportacións galegas, en 2014 representou o 72%. Esta tendencia foi especialmente destacable nos últimos anos, sobre todo en 2013, ano no que a dependencia da UE fora un 10,2% inferior á rexistrada en 2009. Ultimamente, incrementouse de xeito notable o peso das exportacións a outras áreas xeográficas coma América Latina (que pasou do 3,4% ao 6,9% en 2013) ou os países da OPEP (que pasaron de representar o 2,7% ao 5,3%).

Cadro 10. Evolución do Índice de Prezos Industriais da enerxía en Galicia e España

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Galicia</b>							
Enerxía	13,0	-5,7	14,1	22,1	9,3	-3,5	-5,5
Índice Xeral	6,9	-3,1	3,7	6,4	2,6	-0,5	-1,9
<b>España</b>							
Enerxía	14,3	-6,8	10,2	15,3	9,7	0,5	-3,1
Índice Xeral	6,5	-3,4	3,7	6,9	3,8	0,6	-1,3

Fonte: INE.

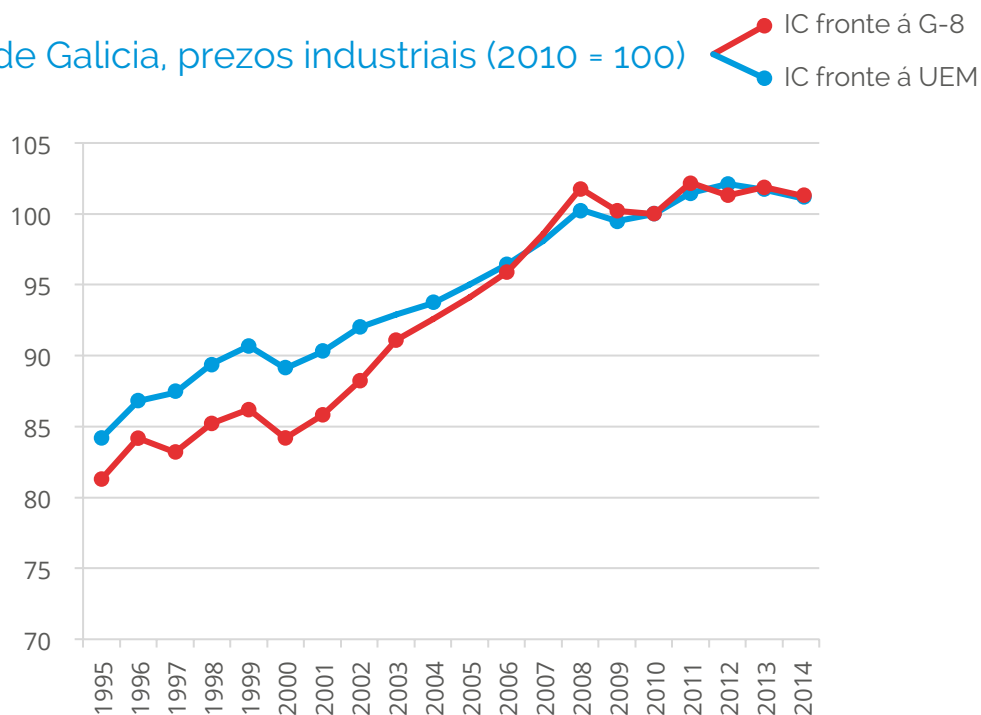
Esta tendencia mostra unha maior diversificación das exportacións galegas, o cal reduce a dependencia comercial de Galicia dos países do seu entorno máis inmediato.

**Recepción e Emisión de capitais:** se medimos a competitividade a través da capa-

cidade da economía galega para realizar e captar investimentos, as conclusións que obtemos son moi diferentes.

No que se refire ao investimento exterior das empresas galegas, a cota sobre o total español fluctuou enormemente e non se

### IC de Galicia, prezos industriais (2010 = 100)



Fonte: IGE

aprecia unha tendencia clara ao longo deste século, aínda que se produciu unha caída continuada desde 2007. Con todo, Galicia foi a sexta comunidade autónoma que máis investiu no exterior desde o ano 2000, cun volume de investimento superior os 500 millóns de euros, agás nos anos 2000, 2003 e 2014, chegando a superar os 1.000 millóns de euros nos exercicios centrais da primeira década. Os sectores agrícola, téxtil, fabricación de produtos minerais e industria da automoción tiveron un comportamento competitivo no exterior.

No tocante á captación de investimento, observamos un deterioro ao longo dos últimos anos. Galicia foi desde o 2000 a décima comunidade autónoma en España en volume de investimento foráneo (moi por debaixo da súa posición en exportación ou en PIB), cunha cota media do 0,8% sobre o total do Estado (0,3% en 2014). Neste contexto, os sectores que maior volume de capital foráneo acadaron foron os industriais (ademais do sector bancario); en concreto, a automoción e os produtos minerais.

**Custos Laborais Unitarios:** A economía galega encóntrase fortemente ligada á economía española, de xeito que o comportamento durante os últimos anos dos indicadores de competitividade nas dúas economías foi moi similar. As dúas presentaron unha evolución negativa nos custos –medidos polos custos laborais unitarios (CLU)– desde 2000 ata 2009, presentando un forte crecemento das remuneracións en comparación coa economía alemá, que mantivo case constantes os CLU, ou coa economía norteamericana, na que esta variable rexistrou unha caída.

A partir de 2009, a evolución do custe laboral unitario nas economías galega e española como consecuencia dos axustes económicos mudou a súa tendencia, sendo este cambio máis notable, en 2013, no sector industrial que no conxunto da economía.

**Indices de Competitividade (con prezos industriais):** se avaliamos a competitividade da economía galega a través da evolución do índice de competitividade (IC) con prezos industriais respecto da Unión Europea –onde compiten a maioría dos produtos galegos–, observamos que a economía galega perdeu competitividade polo crecemento diferencial dos prezos. Esta é a tendencia xeral que se observa desde o ano 2000.

Con todo, cabe sinalar que o crecemento desde 2000 dos custos laborais e dos prezos non impediu que a economía galega mellorase a súas taxas de apertura e de cobertura. Posiblemente, estes dous factores víronse compensados polos avances na calidade e no deseño dos produtos, polas melloras na distribución ou pola maior apertura a novos mercados. Esta mellora da competitividade veuse favorecida pola evolución dos prezos enerxéticos en 2014.

En resumo, os catro indicadores analizados amosan a evolución irregular da competitividade da economía galega durante os últimos anos.

Tanto os CLU coma os IC indican que a perda de competitividade se produciu en gran parte polo incremento dos custos laborais e dos prezos por riba dos principais países competidores.

Este feito evidencia que as empresas galegas están competindo en custos, e que os produtos galegos están sometidos a unha forte presión neste ámbito pola escasa diferenciación e valor engadido dunha boa parte dos seus produtos industriais.

Para evitar esta situación, a economía galega ten que alcanzar maiores cotas de especialización e competitividade no sentido amplo do termo, seguindo a definición do World Economic Forum, mencionada anteriormente.

Amais do anterior, debe terse en consideración en sentido favorable e como vantaxe competitiva que, en determinados sectores, Galicia conta con empresas ou polos vertebrados arredor dunha empresa que son líderes a nivel internacional e que xogan un importante papel como impulsores da economía da comunidade. Dentro destes sectores os máis salientables son o téxtil, a automoción e a transformación da pesca e a acuicultura.

Estas empresas ou polos favorecen o crecemento económico polo efecto de arrastre que teñen no seu mesmo sector ou noutros sectores complementarios e de servizos, xa que precisan dun gran número de provedores diferentes para satisfacer as súas necesidades. Pero os efectos non se limitan a ser de tipo económico, senón que orixinan nas empresas proveedoras un cambio na cultura empresarial e na xestión do negocio para satisfacer as esixencias de calidade, subministración, especialización etc., que as converte en empresas preparadas para afrontar os retos da competitividade e incorporar con facilidade a innovación e prepáraas para adaptarse aos cambios requiridos por clientes doutros sectores ou doutros mercados.

Resulta crucial que os produtos industriais galegos avancen na escala de valor, e para iso é fundamental mellorar os factores mencionados anteriormente: fortalecemento empresarial, impulso á fábrica intelixente e innovación, o que permitiría, en última instancia, que os bens fabricados pola industria galega acaden un maior valor engadido e diferenciación, pasando a conquistar maiores cotas de mercado e evitando a competencia en custos, colocando ás empresas nunha posición tal que lles permita abordar a súa internacionalización con seguridade, outro dos piares da Axenda de Competitividade Galicia Industria 4.0.





igape»»



XUNTA  
DE GALICIA