

INFORME DE CONXUNTURA ECONÓMICA

DIAGNÓSTICO ESTRATÉXICO
DE GALICIA 2025



Xacobeo  2027



XUNTA
DE GALICIA

O Club Financiero de Santiago presenta a oitava entrega do Informe de Conxuntura Económica. Nesta edición dáse un salto destacado, xa que se trata dun diagnóstico estratéxico de Galicia. Neste documento ofrécese unha radiografía completa da realidade económica do conxunto da comunidade.

Hai dez anos, en 2016, comezábamos a editar o ICE da provincia da Coruña coa intención de dotar ao empresariado e ao ámbito político dunha ferramenta útil para a toma de decisións. O nivel de detalle do informe, con datos a escala comarcal e municipal, permitiu realizar unha análise rigorosa da realidade socioeconómica da provincia. Neste 2026, logo dunha década de experiencia, damos un paso adiante e presentamos un instrumento máis ambicioso: un informe con datos do conxunto de Galicia.

Esta publicación non sería posible sen o traballo do equipo de investigación da Facultade de Ciencias Económicas e Empresariais da Universidade de Santiago de Compostela, que elabora o Informe de Conxuntura Económica. O Club Financiero de Santiago agradece especialmente a implicación e dedicación de María Bastida Domínguez, Miguel Ángel Vázquez Taín e Javier Turienzo Rivero.

As oito edicións do Informe de Conxuntura Económica, con cifras anuais desde 2016 ata 2025 —sendo estes últimos os anos que se analizan nesta publicación—, conforman unha valiosa biblioteca. Todos os informes están dispoñibles para a súa consulta gratuíta no apartado de “Proxectos” da páxina web do Club Financiero de Santiago.

Rematamos cun recoñecemento especial á Xunta de Galicia, que amosa un apoio decidido a esta iniciativa e que nos quixo acompañar neste salto cualitativo, permitíndonos pasar dun informe de ámbito provincial a un documento de alcance galego, útil para o conxunto do país.

Febreiro 2026
Roberto Pereira Costa
Presidente do Club Financiero de Santiago

ENTRE O POTENCIAL E O LIDERADO: DIAGNÓSTICO ESTRATÉXICO DE GALICIA

INTRODUCCIÓN	7
PARTE I • A EMPRESA	8
1.1. Produtividade e eficiencia	10
1.2. Capital humano e talento	17
1.3. Innovación e intanxibles	26
1.4. Escala empresarial	33
1.5. Dixitalización, automatización e intelixencia artificial	38
1.6. Diversificación produtiva e de mercado	42
PARTE II • O MERCADO	50
2.1. Internacionalización: acceso a mercados	52
2.2. Inserción en cadeas de valor: captura de valor	56
PARTE III • O TERRITORIO	64
3.1. Recursos naturais, transición enerxética e sustentabilidade competitiva	66
3.2. Infraestruturas e territorio activado	68
PARTE IV • AS INSTITUCIÓNS	72
4.1. Previsibilidade regulatoria e seguridade xurídica	74
4.2. Capacidade administrativa e tempos de tramitación	76
PARTE V • O ECOSISTEMA	80
5.1. Cooperación, redes e ecosistema empresarial	83
5.2. Lectura diferenciada segundo tamaño empresarial	85
5.3. Clústeres sectoriais: cooperación estruturada	88
5.4. Capilaridade territorial do ecosistema	88
SÍNTESE E PROPOSTAS	90
ANEXO	99

Este documento non nace como unha recompilación de indicadores nin como unha descrición exhaustiva da realidade económica galega. Galicia conta xa con abundante diagnóstico. O que adoita faltar non é información, senón **marcos claros para tomar decisións empresariais nun contexto complexo**.

O crecemento económico non é o resultado dun único factor nin dunha suma desordenada de políticas ou iniciativas empresariais. Prodúcese cando un conxunto de condicións —internas e externas á empresa— se aliñan de forma coherente. Por iso, o que aquí se presenta non son apartados independentes, senón un sistema estruturado de análise baseado en **cinco planos de decisión** que determinan a capacidade real de medrar desde Galicia.

En primeiro lugar, está a **empresa**: aquilo que depende directamente das súas decisións. A produtividade, o talento, a innovación, a escala, a dixitalización, a diversificación ou a calidade da gobernabilidade determinan ata que punto unha organización é capaz de executar unha estratexia de crecemento sostible.

En segundo lugar, o **mercado**: non só que e canto se vende, senón como e onde se compite. A inserción en cadeas de valor máis amplas, a capacidade de internacionalización e a posición que se ocupa nelas condicionan marxes, aprendizaxe e potencial de longo prazo.

O terceiro plano é o **territorio**: o lugar importa. Os recursos naturais, a transición enerxética, as infraestruturas e a activación económica do territorio poden actuar como plataforma de competitividade ou como límite confirmatorio, segundo se xestionen e se integren nos proxectos empresariais.

O cuarto plano son as **institucións**, isto é, as regras do xogo: a calidade institucional, a estabilidade normativa, a seguridade xurídica e a eficiencia administrativa inflúen directamente na disposición a investir, innovar e asumir riscos. Sen orientacións claras, previsibilidade e axilidade, moitas decisións simplemente non chegan a producirse.

Finalmente, está o **ecosistema**: con quen se medra. Nun contexto de crecente complexidade, o crecemento xa non é un exercicio individual. A cooperación, as redes empresariais, os clústeres e a conexión entre empresas, coñecemento e financiamento permiten gañar escala funcional, compartir riscos e acelerar procesos que, de forma illada, resultarían inviables.

Estes cinco planos —empresa, mercado, territorio, institucións e ecosistema— configuran o marco real no que se produce o crecemento económico. Os doce vectores que se desenvolven ao longo do documento non fan máis que **desagregar e operacionalizar** estes planos, permitindo identificar onde están as fortalezas, as limitacións e os principais freos ao crecemento.

Por iso, este documento non describe Galicia. Explica como se crece desde Galicia.

A close-up photograph of a person's hands holding a white envelope. The person is wearing a dark blue long-sleeved shirt. The background shows a wooden desk with a silver laptop, a clipboard with a pen, and some papers. A semi-transparent dark grey banner is overlaid on the right side of the image.

PARTE I. A EMPRESA

A EMPRESA

Como se executa o crecemento cando depende de decisións internas

As empresas galegas chegan a 2026 nun contexto no que xa non abonda con crear emprego: o crecemento futuro dependerá de **producir mellor** —aumentar o valor engadido e a produtividade— **co mesmo número de persoas**. Galicia converxe en PIB per cápita e en taxa de emprego co conxunto de España, pero con produtividade aínda algo por debaixo e cunha poboación activa minguante, polo que a única marxe real é **eleva produtividade e o valor engadido**. Isto sitúa as empresas no centro: o que marque a diferenza non será o contexto, senón como se organiza internamente, como xestiona o talento, como innova e como utiliza o capital que xa ten.

Hoxe o tecido produtivo galego é **estruturalmente dual**. Conviven sectores de alta produtividade e orientación global (automoción e compoñentes, química, información e coñecemento, servizos profesionais, industria auxiliar) cunha base moi ampla de actividades de baixa ou media produtividade (turismo e hostalería, comercio tradicional, agroalimentario básico, madeira, pesca, parte do téxtil) que operan con marxes axustados e pouca capacidade de subir salarios ou investir. Esta dualidade implica que, dentro de Galicia, o tipo de emprego, os salarios e as prácticas de xestión de persoas dependen moito máis do sector, do tamaño e do modelo de negocio que da localización. Nos sectores avanzados, hai mellores prácticas organizativas, máis estabilidade, máis investimento en formación e procesos; nos sectores de baixa produtividade, hai rotación, menos cualificación e menor progresión profesional.

En termos de capital, Galicia segue **sobreinvestida en capital físico tradicional** (obra civil, maquinaria non TIC, equipamentos de transporte) e **infrainvestida en intanxibles** como software avanzado, datos, organización, marca, propiedade intelectual, bases de datos ou innovación corporativa. A dotación de capital TIC ten avanzado significativamente nos últimos anos, pero o esforzo en I+D e na acumulación de intanxibles está de maneira sistemática por debaixo do que correspondería ao peso da economía galega no PIB español, especialmente na I+D empresarial. Isto quere dicir que moitas empresas galegas compiten aínda con lóxicas do século XX (activos físicos, horas de traballo) nunha economía na que o motor da produtividade está no coñecemento, nos procesos, no software e na capacidade de aprender rápido.

No plano do talento, o **capital humano mellorou de forma clara**. O nivel educativo por habitante pasou de arredor do 80 % ao 90 % da media española, e a taxa de emprego entre 16–64 anos está xa no contorno da media estatal. Con todo, esta mellora non se traduce nun salto equivalente de produtividade porque hai un desaxuste entre formación e estrutura produtiva e unha infrautilización do talento: fórmase máis xente do que o tecido pode absorber en empregos cualificados de alto valor engadido.

Ademais, a **demografía xoga en contra**. Galicia perde peso na poboación española, envellece antes ca outros territorios e ten menos persoas en idade de traballar cada ano, polo que o principal pescozo de botella pasa a ser atopar persoal, non crear postos.

Neste contexto, unha empresa galega forte por dentro é a que é capaz de dar o salto desde a microescala e a lóxica de capital físico cara a organizacións máis grandes, profesionalizadas, intensivas en intanxibles, cunha xestión avanzada do talento e unha aposta clara pola innovación e a dixitalización aplicada á produtividade. Sen iso, o contexto pode mellorar, pero non haberá crecemento sostible nin capacidade de competir en mercados abertos de xeito sostible.

1.1. Produtividade e eficiencia

Galicia non traballa pouco, pero debe transformar eficientemente o traballo en valor

Durante décadas, o crecemento económico estivo asociado á creación de emprego. Máis persoas traballando implicaban máis produción, máis renda e máis consumo. Esa lóxica deixou de funcionar. En economías maduras,

envellecidas e con mercados de traballo tensionados, o **crecemento depende case exclusivamente da capacidade para xerar máis valor por persoa ocupada**.

En Galicia, esta realidade é particularmente contundente. A poboación en idade de traballar diminúe, o envellecemento acelérase e a taxa de actividade dificilmente pode aumentar moito máis. Neste contexto, **non existe unha marxe estrutural para crecer vía emprego**. A produtividade convértese, así, na condición necesaria para manter o crecemento, os salarios e a competitividade empresarial.

Agora ben, a produtividade non é unha variable que se determine exclusivamente con factores internos da empresa. É o resultado dun conxunto de decisións e restricións que operan en planos distintos:

- no plano empresa, a organización de procesos, a gobernabilidade interna e a capacidade de execución;
- no plano mercado, a posición que se ocupa nas cadeas de valor e o grao de presión competitiva;
- no plano territorio, a dispoñibilidade de infraestruturas físicas e dixitais que condicionan custos e tempos;
- no plano institucional, o marco regulatorio que define incentivos ao investimento e ao cambio organizativo;
- no plano ecosistema, o acceso a coñecemento aplicado, cooperación empresarial e transferencia tecnolóxica.

Falar de produtividade é, por tanto, falar dunha **capacidade distribuída**. A empresa decide como organizar o seu traballo, pero non decide en que condicións compite, con que infraestruturas opera ou que marcos regulatorios condicionan o retorno dos seus investimentos.

A análise da produtividade adoita xerar confusión. Non todas as métricas miden o mesmo nin teñen as mesmas implicacións empresariais. A máis utilizada é a **produtividade aparente do traballo** (valor engadido por persoa ocupada), pero esta só ofrece unha visión parcial. A produtividade aparente pode mellorar simplemente por cambios na estrutura sectorial, pola destrución de emprego menos produtivo ou subcontratación de servizos auxiliares.

A **produtividade total dos factores** (PTF), pola contra, mide a capacidade dunha economía ou empresa para combinar mellor capital, traballo e coñecemento ao longo do tempo. Desde esta perspectiva, a evolución da produtividade non depende unicamente do volume de actividade, senón da forma na que os procesos produtivos son organizados, coordinados e adaptados a novas condicións tecnolóxicas ou de mercado.

Para as empresas, isto tradúcese en que a produtividade non depende exclusivamente de canto se traballa, senón de **como se organiza ese traballo**. A introdución de tecnoloxía, a adopción de sistemas de xestión ou o investimento en capital físico só se traducen en melloras sostidas de rendemento cando existen estruturas internas capaces de integralos nos procesos produtivos. En ausencia desa capacidade organizativa, a produtividade pode mellorar a curto prazo por efectos de composición, sen que se produza unha transformación efectiva do modelo de funcionamento empresarial.

Produtividade aparente vs produtividade real: por que non son o mesmo

A produtividade aparente do traballo (valor engadido por persoa ocupada) pode mellorar sen que se produza necesariamente unha transformación real dos procesos produtivos nin da eficiencia organizativa das empresas. Este indicador pode aumentar como resultado de cambios na composición sectorial do emprego, da redución de postos de traballo en actividades menos produtivas ou da externalización de determinadas funcións.

Nestes casos, o valor engadido por persoa ocupada medra sen que se modifique substancialmente a forma na que as empresas combinan capital, traballo e coñecemento. A produtividade total dos factores (PTF), que mide esa capacidade de integración ao longo do tempo, permanecería practicamente estable.

A evolución recente da produtividade en Galicia presenta un patrón característico: **a produtividade aparente mellora lentamente, pero a PTF amosa unha evolución máis débil**. Isto suxire que non se está producindo unha transformación estrutural profunda dos modelos produtivos, senón axustes máis ligados á composición do emprego que á reorganización efectiva dos procesos produtivos.

A evolución recollida na táboa 1 amosa unha mellora progresiva do valor engadido bruto por persoa ocupada en Galicia ao longo da última década, reducindo parcialmente a distancia co conxunto de España. Esta converxencia constitúe un sinal positivo desde o punto de vista da eficiencia económica, especialmente nun contexto no que as posibilidades de crecemento vía emprego son estruturalmente limitadas. Pola súa banda, os datos da táboa 2 permiten observar que o crecemento do VAB non sempre vén acompañado de incrementos proporcionais na taxa de ocupación. En varios períodos, o valor engadido medra con intensidade superior á do emprego, o que suxire que parte da mellora da produtividade responde a axustes cuantitativos máis que a cambios cualitativos na forma en que as empresas organizan os seus procesos produtivos. Desde o plano empresa, este patrón é compatible cunha **dinámica de adaptación sen transformación estrutural**.

Táboa 1. Valor engadido bruto por persoa ocupada

Ano	Galicia	España	Europa
2010	46 217,90 €	52 770,24 €	-
2012	45 487,90 €	54 693,01 €	-
2014	47 944,93 €	53 525,74 €	-
2016	49 250,74 €	54 639,21 €	68 846,03 €
2018	51 556,29 €	55 683,22 €	72 483,16 €
2020	49 368,66 €	52 784,85 €	72 766,52 €
2021	54 173,87 €	54 543,23 €	78 126,72 €
2022	59 276,96 €	59 379,38 €	83 647,35 €
2023	62 371,64 €	0,00 €	88 388,87 €
Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados en IGE, INE e Eurostat			

Táboa 2. Crecemento do emprego vs crecemento do VAB

Anualidad	VAB	Tasa de ocupación
2012	-1,58 %	-5,19 %
2014	5,40 %	-4,70 %
2016	2,72 %	4,27 %
2018	4,68 %	3,56 %
2020	-4,24 %	-0,32 %
2021	9,73 %	1,20 %
2022	9,42 %	1,51 %
2023	5,22 %	2,27 %
2023	62 371,64 €	0,00 €
Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no IGE		

A análise conxunta das táboas 1 e 2 permite concluír que parte da mellora da produtividade aparente **se produce en contextos nos que o crecemento do valor engadido supera claramente o da ocupación**. Este desacoplamento entre actividade e emprego indica que unha parte da mellora da produtividade está asociada a unha utilización máis eficiente dos factores existentes, o que resulta coherente cun proceso de adaptación

organizativa por parte das empresas. Con todo, a ausencia dunha evolución equivalente na produtividade total dos factores suxire que esta mellora non responde necesariamente a unha transformación estrutural profunda dos modelos produtivos, senón a axustes máis graduais na forma en que os procesos son organizados e executados no interior das empresas.

A distribución sectorial da produtividade permite matizar esta evolución agregada. Tal e como se recolle na táboa 3, os niveis máis elevados de valor engadido por persoa ocupada concéntranse en actividades intensivas en coñecemento –como as relacionadas coa información, as finanzas ou os servizos empresariais–, mentres que sectores cun peso significativo no emprego total, como o comercio, o transporte ou a hostalería, presentan niveis de produtividade sensiblemente inferiores.

Este patrón suxire que a mellora agregada da produtividade pode estar asociada a unha maior contribución relativa de ramas con maior intensidade de capital ou coñecemento, sen que necesariamente se produza unha elevación equivalente da eficiencia nos segmentos do tecido empresarial que concentran unha maior proporción de persoas ocupadas. Desde o plano empresa, isto implica que a capacidade para transformar o traballo en valor económico non depende exclusivamente do esforzo produtivo, senón tamén do **tipo de actividade desenvolvida e da estrutura organizativa** necesaria para integrar procesos máis complexos ou tecnoloxicamente avanzados.

Táboa 3. Produtividade por sectores 2023

Sector	VEB (miles €)	Ocupados (miles)	Produtividade
Galicia	70 386 401	1 051,3	66 951,77 €
Primario	3 656 721	74,1	49 348,46 €
Industria	12 459 976	168,2	74 078,34 €
Industria extractiva e resto da industria manufactureira	951 7036	161,6	58 892,55 €
Energía, subministro de auga e xestión de residuos	2 942 940	6,6	445 900,00 €
Construción	4 880 223	77,3	63,133,54 €
Servizos	493 89 481	809	61 050,04 €
Comercio, transporte e hostalería	155 74 735	308	50 567,32 €
Actividades de información, financeiras, inmobiliarias e servizos a empresas	180 68 310	164,5	109 837,75 €
Administración pública, educación, sanidade e outros servizos	15 746 436	336,5	46 794,76 €
Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no IGE			

Neste contexto, resulta relevante analizar ata que punto as diferenzas de produtividade observadas están asociadas á dispoñibilidade de capital ou á forma na que este é integrado nos procesos produtivos. Os datos relativos á intensidade de capital (táboa 4.) permiten afondar nesta cuestión. A existencia de niveis relativamente elevados de activo por persoa ocupada en determinados sectores non se traduce automaticamente nunha maior produtividade. A diverxencia entre intensidade de capital e valor engadido xerado suxire que a limitación non reside exclusivamente no volume de investimento, senón na capacidade organizativa para integrar eses activos nos procesos produtivos.

Desde o plano empresa, isto apunta a que o retorno do investimento depende da súa integración organizativa, non do seu volume físico. Sen cambios na estrutura interna da empresa, o capital físico perde parte do seu potencial transformador.

Por que investir en maquinaria non garante produtividade

O investimento en capital físico adoita asociarse automaticamente cunha mellora da produtividade. Porén, a evidencia amosa que non é o volume de investimento o que determina o rendemento, senón a forma na que este se integra na organización e nos procesos de traballo.

Empresas cunha dotación de capital semellante poden presentar niveis de produtividade distintos se difiren na súa capacidade para adaptar procedementos, reorganizar tarefas ou integrar tecnoloxía nos fluxos operativos. A introdución de novos equipos pode aumentar a capacidade produtiva, pero tamén pode xerar ineficiencias adicionais se non vai acompañada de cambios na planificación, na asignación de funcións ou na coordinación entre áreas.

Neste sentido, o retorno do investimento depende menos da cantidade de activos incorporados que da existencia de estruturas organizativas capaces de transformar ese capital en melloras efectivas de eficiencia. Investir sen adaptar procesos pode aumentar a produción potencial, pero non necesariamente o valor engadido xerado por persoa ocupada.

Táboa 4. Intensidade de capital vs produtividade 2023

Sector económico	Activo (en miles de €)	Patrimonio Neto (en miles de €)	VEB (en miles de €)	Ocupados (en miles)	Activo/ ocupado	Patrimonio neto/ocupado	Produtividade
Galicia	101 098 004	165 344 807	70 386 401	1 051,3	96 164,75 €	157 276,52 €	66 951,77 €
Primario	1 571 842,3	2 793 876	3 656 721	74,1	21 212,45 €	37 704,13 €	49 348,46 €
Industria	14 392 016,2	33 413 372,6	12 459 976	168,2	85 564,90 €	198 652,63 €	74 078,34 €
Industria extractiva e resto da industria manufactureira	113 94 938,9	28 872 676,6	9 517 036	161,6	70 513,24 €	178 667,55 €	58 892,55 €
Energía, subministro de auga e xestión de residuos	2 997 077,3	4 540 696	2 942 940	6,6	454 102,62 €	687 984,24 €	445 900,00 €
Construción	4 949 207,5	14 258 267	4 880 223	77,3	64 025,97 €	184 453,65 €	63 133,54 €
Servizos	80 184 937,7	114 879 291,5	49 389 481	809	99 116,12 €	142 001,60 €	61 050,04 €
Comercio, transporte e hostalería	33 114 120,9	58 666 561,8	15 574 735	308	107 513,38 €	190 475,85 €	50 567,32 €
Actividades de información, financeiras, inmobiliarias e servizos a empresas	40 622 489,9	47 096 254,9	18 068 310	164,5	246 945,23 €	286 299,42 €	109 837,75 €
Administración pública, educación, sanidade e outros servizos	6 448 326,9	9 116 474,8	15 746 436	336,5	19 162,93 €	27 092,05 €	46 794,76 €
Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no IGE							

A capacidade para transformar investimento en melloras efectivas de produtividade non depende exclusivamente do volume de capital dispoñible, senón da existencia de estruturas organizativas que permitan integrar ese capital nos procesos produtivos. Neste sentido, a relación entre tamaño empresarial e produtividade resulta consistente: as empresas medianas e grandes presentan niveis de produtividade superiores debido á presenza de funcións especializadas, sistemas de xestión e procedementos estandarizados que facilitan a adopción tecnolóxica e a reorganización do traballo.

A mediana empresa constitúe, neste contexto, o primeiro tramo no que resulta viable acometer melloras organizativas de forma sostida, ao dispoñer de estruturas internas que permiten combinar investimento, coñecemento e capacidade de execución. Pola contra, nas unidades de menor dimensión, a dependencia do traballo directo do propietario e a ausencia de procedementos formalizados dificultan a reorganización da produción e limitan o impacto potencial do investimento en capital ou tecnoloxía.

Táboa 5. Produtividade segundo tamaño empresarial

Microempresas	A produtividade vese limitada pola elevada dependencia do traballo directo do propietario e pola ausencia de procesos estandarizados (plano empresa). Ademais, a súa capacidade para reorganizar a produción está condicionada pola dificultade para acceder a financiamento, tecnoloxía ou servizos avanzados (plano mercado e ecosistema). O risco principal é confundir actividade con rendemento.
Pequena empresa	O salto organizativo é o principal reto. A empresa comeza a necesitar procedementos, tecnoloxía e delegación, pero adoita quedar a medio camiño, cunha estrutura que non escala.
Mediana empresa	Aquí sitúase o punto crítico. A mediana empresa pode investir, profesionalizar e innovar, pero require gobernabilidade, datos e capacidade de execución. É onde a produtividade pode dar un salto real.
Grande empresa	A produtividade xa non depende tanto de maquinaria como de organización, análise de datos, automatización avanzada e xestión do talento. O reto é evitar a burocratización.
Fonte: elaboración propia	

Esta limitación adquire especial relevancia no contexto galego, caracterizado por unha **elevada atomización empresarial**. Tal e como se recolle na táboa 6, máis do 95 % das empresas radicadas en Galicia contan con menos de 10 persoas asalariadas, e arredor do 52 % non dispoñen de persoal contratado. Pola contra, as empresas de máis de 50 traballadores representan menos do 0,6 % do total.

A elevada presenza de empresas de pequeno tamaño limita a capacidade agregada para introducir melloras organizativas sostidas, ao concentrar unha parte relevante da actividade económica en unidades produtivas que operan por debaixo do limiar necesario para integrar investimento, tecnoloxía e coñecemento nos seus procesos internos. Neste contexto, unha parte significativa do tecido empresarial galego **opera nunha trampa de microescala**, caracterizada por volumes suficientes para manter a actividade, pero insuficientes para acometer cambios organizativos que permitan mellorar de forma estrutural a produtividade.

Táboa 6. Número de empresas segundo asalariados

	España	Galicia	% España	% Galicia
Total	3 310 824	186 951	1	1
Sen asalariados	1 800 443	98 176	54,38 %	52,51 %
De 1 a 2	901 955	54 731	27,24 %	29,28 %
De 3 a 5	314 941	18 733	9,51 %	10,02 %
De 6 a 9	132 013	7 470	3,99 %	4,00 %
De 10 a 19	85 467	4 357	2,58 %	2,33 %
De 20 a 49	49 359	2 333	1,49 %	1,25 %
De 50 a 99	13 130	637	0,40 %	0,34 %
De 100 a 199	6 758	270	0,20 %	0,14 %
De 200 a 249	1 419	56	0,04 %	0,03 %
De 250 a 999	4 047	133	0,12 %	0,07 %
De 1 000 a 4 999	1 086	44	0,03 %	0,02 %
De 5 000 o máis asalariados	206	11	0,01 %	0,01 %
Fonte: elaboración propia con datos do DIRCE				

Implicacións empresariais do vector produtividade

O patrón de produtividade observado no tecido empresarial galego caracterízase por unha **mellora progresiva do valor engadido por persoa ocupada**, acompañada dunha **elevada heteroxeneidade entre sectores e dunha capacidade desigual para transformar investimento en rendemento**. A análise realizada amosa que parte desta mellora se produce en contextos nos que o crecemento do valor engadido supera ao do emprego, o que suxire unha utilización máis eficiente dos factores existentes sen que necesariamente se produza unha reorganización profunda dos procesos produtivos.

Ademais, as diferenzas sectoriais observadas indican que a xeración de valor non **se distribúe de forma homoxénea ao longo do tecido empresarial**, concentrándose en actividades cunha maior intensidade de coñecemento ou capital. Neste contexto, a existencia de niveis de capitalización relativamente elevados en determinadas ramas que non se traducen automaticamente en maiores niveis de produtividade, apunta á relevancia dos factores organizativos na integración de activos e tecnoloxía nos procesos produtivos.

Finalmente, a elevada presenza de empresas de pequeno tamaño limita a capacidade agregada para introducir melloras organizativas sostidas, ao concentrar unha parte significativa da actividade económica en unidades produtivas que operan por debaixo do limiar necesario para acometer cambios estruturais na forma de producir.

Lectura final do vector

A produtividade constitúe o primeiro vector porque condiciona a capacidade das empresas para transformar investimento en valor económico. Porén, esta capacidade non depende exclusivamente do esforzo produtivo interno, senón da existencia de estruturas organizativas que permitan integrar tecnoloxía, capital e coñecemento nos procesos de traballo.

Desde o plano empresa, a posibilidade de reorganizar tarefas e optimizar a utilización dos recursos dispoñibles condiciona, á súa vez, a capacidade para adaptar os procesos produtivos ás novas condicións tecnolóxicas e organizativas. Esta adaptación require non só investimento, senón tamén funcións de planificación, análise e coordinación capaces de traducir ese investimento en cambios efectivos na forma de producir.



1.2. Capital humano e talento

O capital humano converteuse no **principal factor limitante do crecemento económico**. Nun contexto de cambio tecnolóxico acelerado, transición dixital e presión competitiva crecente, o acceso a persoas con competencias axeitadas —e a capacidade para desenvolvesas internamente— determina, cada vez máis, a viabilidade dos proxectos empresariais. Porén, do mesmo xeito que ocorre coa produtividade, o capital humano está condicionado por factores que operan en planos distintos:

- no plano empresa, a capacidade para atraer, formar e reter persoas;
- no plano territorio, a evolución demográfica e a distribución espacial da poboación activa;
- no plano institucional, o sistema de formación inicial e continua, así como as políticas migratorias e de cualificación profesional;
- no plano mercado, a demanda de competencias xerada polas cadeas de valor nas que participan as empresas;
- e no plano ecosistema, a conexión efectiva entre empresas, universidades, centros tecnolóxicos e provedores de formación.

Isto implica que a empresa decide como **xestiona o talento dispoñible**, pero non decide cantas persoas existen, que perfís se forman nin en que medida o sistema educativo se adapta ás súas necesidades. Para Galicia, esta cuestión é estrutural. A combinación de envellecemento demográfico, menor poboación en idade activa e cambios rápidos nas necesidades de cualificación converte o talento nun **elemento estratéxico que condiciona decisións** de investimento, localización e expansión empresarial. O debate xa non é cantas persoas hai dispoñibles, senón **que perfís existen, como se forman e en que medida son coherentes co que demanda o tecido produtivo**. Esta cuestión pode analizarse desde tres dimensións complementarias: a dispoñibilidade efectiva de persoas en idade de traballar, a estrutura de competencias da poboación ocupada e o grao de axuste entre formación e necesidades produtivas.

O capital humano como restrición estrutural da capacidade empresarial

Durante moito tempo, o mercado de traballo foi analizado en termos de desemprego: cantas persoas buscaban emprego e cantos postos se creaban. Esa lectura xa non serve. En economías maduras, con transición tecnolóxica acelerada e demografía adversa, o problema central deixa de ser crear postos e pasa a ser atopar persoas coas competencias axeitadas.

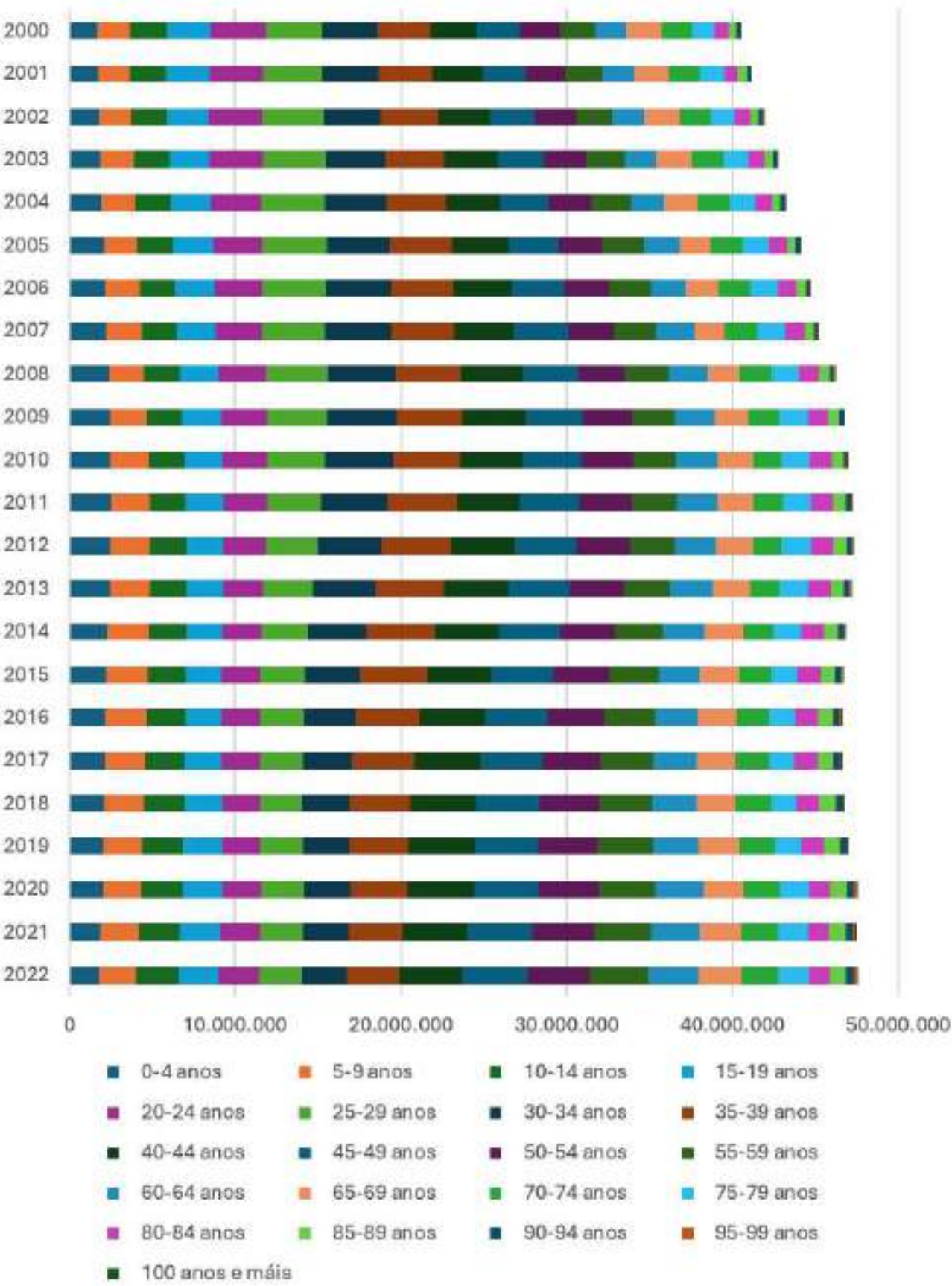
En Galicia, esta transformación é especialmente clara. A combinación de envellecemento, perda de poboación en idade activa e cambios rápidos nas necesidades de cualificación, converte o capital humano nun factor limitante da capacidade das empresas para executar proxectos de investimento, transformación ou expansión. O talento é o elemento que permite que a **produtividade aumente, que a innovación se incorpore e que a dixitalización funcione**. Sen persoas capacitadas, o resto dos vectores non escala.

A demografía non determina todo, pero condiciona case todo. Galicia **perde peso relativo na poboación española desde hai décadas e presenta unha das estruturas de idade máis envellecidas do país**. A poboación en idade de traballar diminúe de forma sostida, especialmente en amplas zonas do interior.

A evolución recente da estrutura demográfica permite ilustrar esta restrición de dispoñibilidade de capital humano. A comparación entre a estrutura de poboación en España e Galicia permite observar un proceso de envellecemento máis acusado na comunidade galega, caracterizado por unha menor presenza relativa de cohortes novas e unha maior proporción de poboación en idade próxima á xubilación.

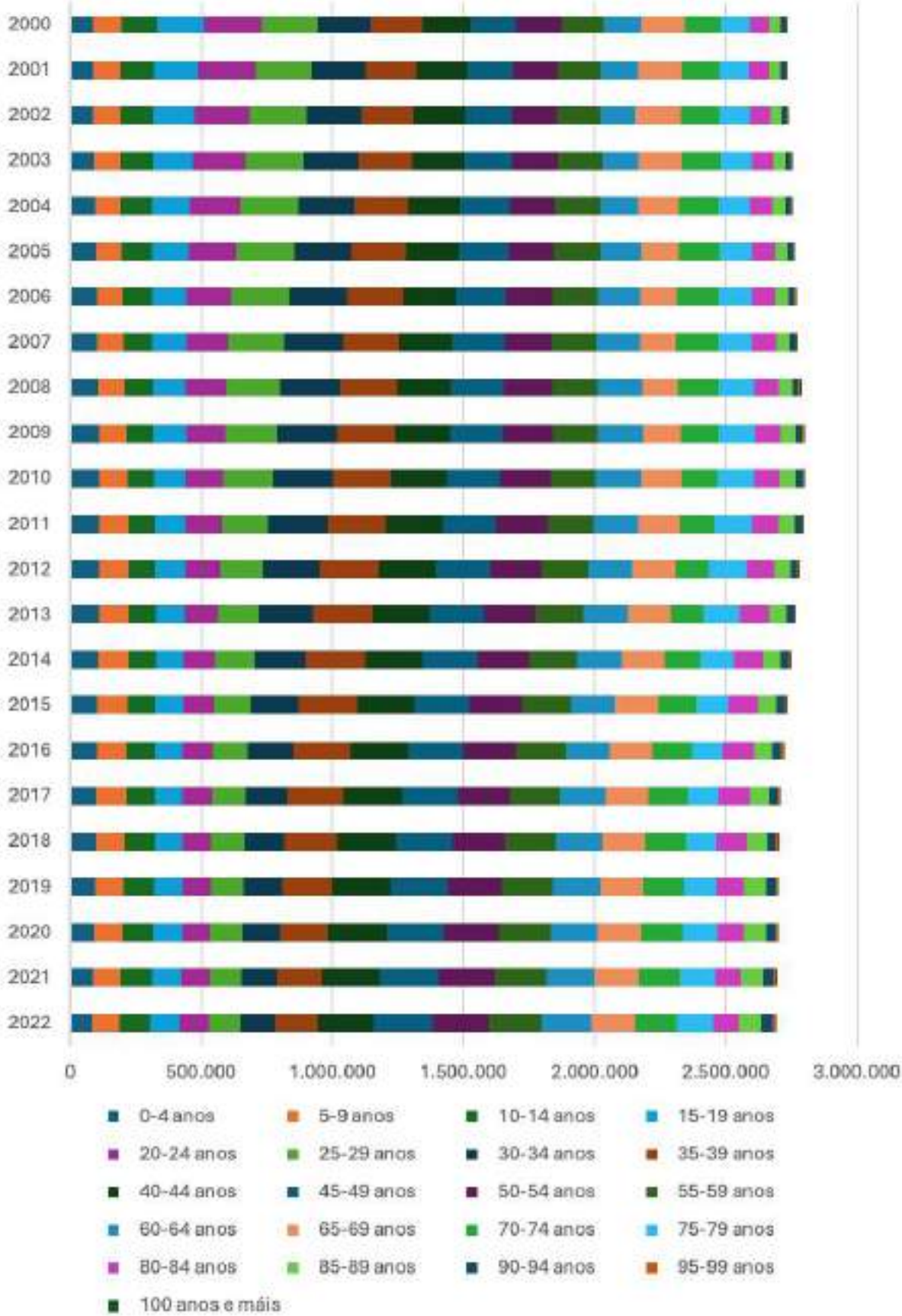
Esta evolución implica dúas consecuencias directas: menor entrada de persoas novas no mercado laboral e maior saída por xubilacións nun curto espazo de tempo. O resultado é un **mercado de traballo cada vez máis tenso**, no que a escaseza de persoas substitúe progresivamente ao desemprego como problema central.

Figura 1. Estrutura da poboación por grupos de idade (España)



Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no INE

Figura 2. Estrutura da poboación por grupos de idade (Galicia)



Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no INE

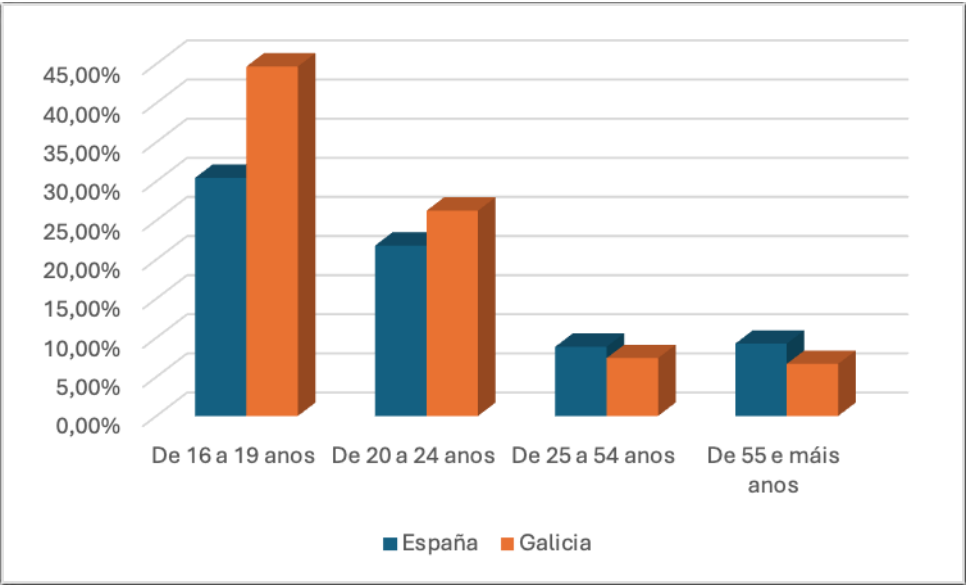
Esta tensión na dispoñibilidade de capital humano reflíctese tamén na evolución das taxas de desemprego por grupos de idade, que permiten observar ata que punto a poboación activa dispoñible está a ser efectivamente absorbida polo mercado laboral. Galicia presenta taxas de desemprego inferiores á media estatal nos grupos de idade centrais, especialmente no tramo de 25 a 54 anos, o que indica unha **elevada utilización da poboación activa** dispoñible e unha menor marxe para incrementar o emprego a partir de recursos laborais existentes.

Táboa 7. Taxa de paro (16–55 anos) en 2025

	De 16 a 19 anos	De 20 a 24 anos	De 25 a 54 anos	De 55 e máis anos
España	30,43 %	21,78 %	8,84 %	9,24 %
Galicia	44,67 %	26,24 %	7,39 %	6,65 %

Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no INE

Figura 3. Taxa de paro (16–55 anos) en 2025



Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no INE

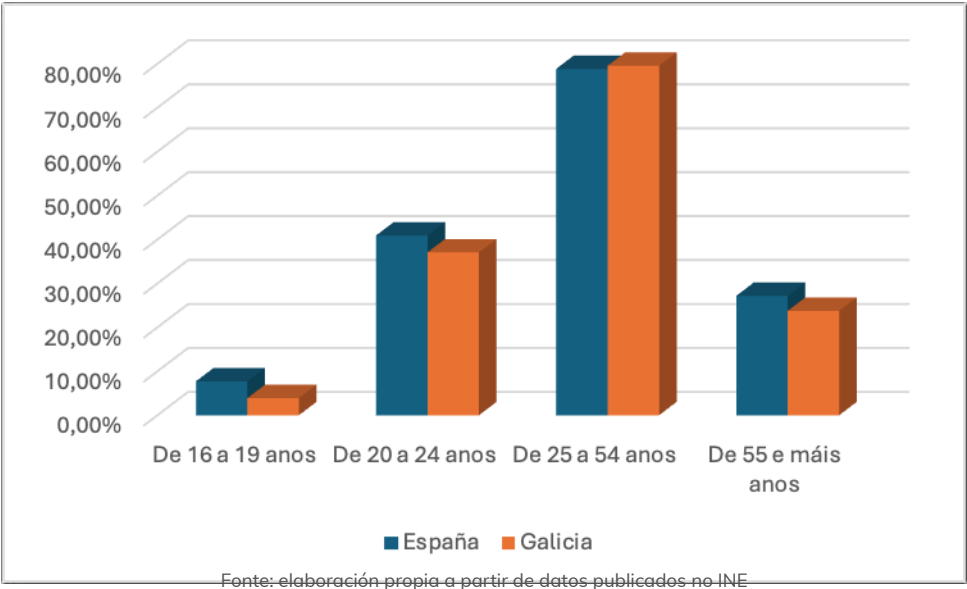
De forma complementaria, a análise das taxas de emprego permite avaliar o grao de participación efectiva da poboación en idade de traballar. A taxa de emprego en Galicia nos tramos de idade principais sitúase en niveis semellantes ou superiores á media estatal, o que reforza a hipótese de que a limitación actual non reside na creación de novos postos de traballo, senón na **dispoñibilidade de persoas coas competencias axeitadas para ocupalos**.

Táboa 8. Taxa de emprego (16–55 anos)

	De 16 a 19 anos	De 20 a 24 anos	De 25 a 54 anos	De 55 e máis anos
España	7,73 %	40,92 %	78,84 %	27,18 %
Galicia	3,91 %	37,07 %	79,56 %	23,76 %

Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no INE

Figura 4. Taxa de emprego (16–55 anos)



Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no INE

Se a limitación actual non reside tanto na dispoñibilidade cuantitativa de persoas como na súa adecuación funcional aos procesos produtivos, resulta necesario analizar a estrutura de competencias da poboación ocupada e a súa correspondencia coas necesidades empresariais. Galicia presenta unha proporción elevada de persoas ocupadas con educación secundaria superior e formación universitaria, similar ou mesmo superior á media estatal. Este incremento do nivel educativo suxire unha **mellora potencial da capacidade para desempeñar tarefas máis complexas ou intensivas en coñecemento**.

Táboa 9. Nivel educativo da poboación ocupada en 2023 en España

Nivel educativo	Ocupados (en miles)	De 55 e máis anos
Analfabetos	40,6	0,19 %
Estudos primarios incompletos	178,0	0,85 %
Educación primaria	738,0	3,51 %
Primeira etapa de educación secundaria e similar	5 263,9	25,06 %
Segunda etapa de educación secundaria, con orientación xeral	2 793,2	13,30 %
Segunda etapa de educación secundaria con orientación profesional (inclúe educación postsecundaria non superior)	2 205 6	10 50 %
Educación superior	9 786 3	46 59 %

Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no INE

Táboa 10. Nivel educativo da poboación ocupada en 2025 en Galicia

Nivel educativo	Ocupados (en miles)	De 55 e máis anos
Analfabetos	0,6	0,05 %
Estudos primarios	24,5	2,10 %
Educación secundaria. Primeira etapa	305,1	26,18 %
Educación secundaria. Segunda etapa	278,3	23,88 %
Educación superior	557	47,79 %

Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no INE

Con todo, esta mellora non se traduce automaticamente nunha adecuación equivalente entre competencias dispoñibles e necesidades produtivas. Esta falta de axuste maniféstase na existencia de vacantes persistentes en determinados perfís técnicos, mesmo en contextos de desemprego moderado. A presenza de postos sen cubrir en empresas de distintos tamaños indica a **existencia de dificultades para atopar persoal con competencias técnicas específicas**, especialmente en ámbitos relacionados coa enxeñaría, o mantemento industrial ou a dixitalización. A distribución sectorial das vacantes amosa unha demanda significativa de perfís cualificados en actividades industriais, profesionais, sanitarias ou tecnolóxicas, o que suxire a existencia **dun desaxuste funcional entre as competencias dispoñibles e as requiridas polos procesos produtivos**.

Táboa 11. Vacantes non cubertas en empresas de mais de 9 persoas empregadas na área STEM (Galicia)

Tamaño empresa	2025
Entre 10 e 49 asalariados	356
Entre 50 e 99 asalariados	93
Entre 100 e 499 asalariados	398
500 ou máis asalariados	929
Total	1 776
Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no IGE	

Táboa 12. Vacantes non cubertas en España

Sector económico	2025
B_S Industria, construción e servizos (excepto actividades dos fogares)	152 677
B Industrias extractivas	..
C Industria	10 110
D Subministro de enerxía eléctrica, gas, vapor e aire acondicionado	..
E Subministro de auga, actividades de saneamento, xestión de residuos e descontaminación	1 043
F Construción	6 357
G Comercio ao por maior e ao por menor; reparación de vehículos de motor e motocicletas	13 978
H Transporte e almacenamento	5 187
I Hostalería	8 302
J Información e comunicacións	7 744
K Actividades financeiras e de seguros	1 750
L Actividades inmobiliarias	..
M Actividades profesionais, científicas e técnicas	10 553
N Actividades administrativas e servizos auxiliares	9 707
O Administración Pública e Defensa; Seguridade Social obrigatoria	54 171
P Educación	5 483
Q Actividades sanitarias e de servizos sociais	14 203
R Actividades artísticas, recreativas e de entretemento	1 699
S Outros servizos	1 671
Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no INE	

Este fenómeno non é puntual nin cíclico. É estrutural e afecta tanto a empresas industriais exportadoras como a servizos avanzados e sectores tradicionais en proceso de transformación. A dificultade para atopar persoal frea investimentos, atrasa proxectos e limita a capacidade de crecer, mesmo en empresas con demanda solvente.

Máis formación, mesma utilización do talento: onde está o colar?

Nas últimas décadas, Galicia experimentou unha mellora sostida no nivel educativo da súa poboación activa. A porcentaxe de persoas con estudos secundarios e superiores aumentou de forma significativa, e a taxa de emprego entre persoas con formación media-alta sitúase xa en niveis próximos á media estatal. En termos teóricos, este incremento do capital humano debería traducirse nunha mellor utilización do talento dispoñible dentro das organizacións. Porén, esta relación non sempre se materializa.

Un escenario frecuente é que aumenta a proporción de persoas con titulación superior no mercado de traballo, mentres que o peso das ocupacións de maior cualificación dentro da estrutura empresarial permanece estable; ou medra a presenza de traballadores sobrecualificados en postos de baixa ou media complexidade. Neste contexto, o investimento educativo realizado non se traduce automaticamente nunha mellor utilización das competencias dispoñibles.

As empresas incorporan persoas con maior nivel formativo, pero non sempre modifican os procesos produtivos nin a organización do traballo para aproveitar esas competencias adicionais. O resultado pode ser unha infrautilización de capacidades profesionais e unha limitada capacidade para integrar coñecemento nos procesos de produción. Este fenómeno pon de manifesto que a acumulación de capital humano non xera automaticamente melloras organizativas se a estrutura interna da empresa non evoluciona en paralelo para absorber e utilizar competencias de maior valor engadido.

Porén, esta mellora **non se traduce nun salto equivalente de produtividade**, o que apunta a un problema de axuste entre formación e estrutura produtiva. Galicia forma máis persoas cualificadas, pero non xera suficientes postos de traballo de alto valor engadido para absorbelas. Este desaxuste xera fenómenos coñecidos: sobrecualificación, subemprego, emigración de talento novo, infrautilización de competencias dentro das empresas.

A incorporación de poboación de orixe estranxeira foi clave para soste o crecemento recente do emprego en Galicia. Non entanto, esta achega non sempre se corresponde cos perfís máis demandados polos procesos produtivos nin cobre necesariamente déficits estruturais de cualificación técnica intermedia. A distribución dos ocupados estranxeiros segundo o nivel de competencias requiridas indica que **unha parte relevante desempeña tarefas por debaixo da súa cualificación**, mentres que outros presentan necesidades adicionais de formación para adaptarse ás esixencias dos postos ocupados. Isto suxire que a incorporación de man de obra estranxeira contribúe a soste o emprego, pero non resolve por si soa o desaxuste entre competencias dispoñibles e necesidades empresariais.

O custo oculto da rotación e da infrautilización do talento

A escaseza de talento adoita interpretarse como unha limitación ao crecemento potencial das empresas. Porén, os seus efectos non se manifestan unicamente a longo prazo, senón tamén a través de custos operativos recorrentes asociados á rotación, á necesidade de formación adicional ou á adaptación dos equipos de traballo.

Ademais, cando as persoas incorporadas non dispoñen das competencias necesarias ou ocupan postos por debaixo da súa cualificación, prodúcese unha infrautilización do talento que reduce a eficiencia organizativa e dificulta a integración do coñecemento nos procesos produtivos. A curto prazo, estes efectos tradúcense en ineficiencias operativas e sobrecarga dos equipos existentes. A medio prazo, poden limitar a capacidade de adaptación da empresa a novas condicións tecnolóxicas ou de mercado. A longo prazo, a rotación persistente e a infrautilización do capital humano dificultan a consolidación de capacidades organizativas críticas.

En conxunto, estes elementos apuntan á existencia dun **desaxuste persistente entre a estrutura de competencias da poboación ocupada e as necesidades derivadas dos procesos produtivos**, que limita a capacidade das organizacións para integrar coñecemento e adaptar os seus modelos de funcionamento.

Lectura do vector segundo tamaño empresarial

O impacto deste desaxuste non se distribúe de forma homoxénea ao longo do tecido empresarial, senón que varía segundo o grao de control que cada tipo de empresa pode exercer sobre a atracción, formación e retención do talento. Neste sentido, **o tamaño empresarial condiciona a capacidade das organizacións para desenvolver estratexias internas de xestión do capital humano**, implementar programas de formación continua ou deseñar traxectorias profesionais que permitan reter coñecemento crítico. As empresas de menor dimensión presentan unha maior dependencia do mercado laboral externo para cubrir necesidades de persoal cualificado, así como unha menor capacidade para competir por talento en termos de condicións laborais ou oportunidades de desenvolvemento profesional. Pola contra, as empresas medianas e grandes poden incorporar mecanismos internos de formación, promoción ou mobilidade funcional que reduzan a súa exposición ao desaxuste competencial.

Táboa 13. Análise da situación segundo características empresariais

Microempresas	Alta dependencia de poucas persoas clave (plano empresa). Ademais, a súa capacidade para competir por talento está condicionada pola localización territorial e pola falta de servizos formativos próximos (plano territorio e institucional).
Pequena empresa	Dificultade para competir por talento con empresas maiores (plano mercado). A formación interna convértese nunha necesidade, pero require coordinación con provedores externos (plano ecosistema).
Mediana empresa	Capacidade real para construír talento propio (plano empresa), pero dependente da oferta formativa dispoñible e da estabilidade do sistema de cualificación profesional (plano institucional).
Gran empresa	O reto non é atraer, senón reter e desenvolver talento en contornos competitivos globais (plano mercado), onde a mobilidade profesional depende tamén de condicións territoriais e de calidade de vida (plano territorio).
Fonte: elaboración propia	

Deste xeito, a capacidade para construír e adaptar o capital humano dentro da organización convértese nun factor diferencial que condiciona a resiliencia empresarial fronte ás restricións do mercado de traballo.

Implicacións empresariais do vector capital humano

A análise realizada permite identificar un conxunto de restricións estruturais que condicionan a capacidade das empresas galegas para atraer, desenvolver e reter talento de forma sostida.

En primeiro lugar, o envellecemento da poboación activa **reduce progresivamente a base dispoñible de traballadores**, ao tempo que incrementa a rotación asociada a procesos de xubilación. A incorporación de poboación de orixe estranxeira foi clave para soste o crecemento recente do emprego, pero non resolve por si soa o **desaxuste entre competencias dispoñibles e necesidades empresariais**, ao concentrarse en moitos casos en sectores de menor cualificación ou requirir procesos adicionais de formación e integración.

En segundo lugar, o sistema de formación –tanto inicial como continua– presenta **dificultades para adaptarse con axilidade ás demandas específicas do tecido produtivo**. Persisten problemas de sobrecualificación nalgúns ámbitos, escaseza de perfís técnicos intermedios e baixa conexión entre itinerarios formativos e necesidades empresariais concretas.

Como resultado, conviven nun mesmo mercado de traballo vacantes sen cubrir, persoas infrautilizadas e proxectos empresariais que se ven limitados pola falta de persoal axeitado. Este **desaxuste non é conxuntural, senón estrutural**, e afecta tanto a sectores industriais exportadores como a servizos avanzados e actividades tradicionais en proceso de transformación.

Desde o plano empresa, este escenario supón un cambio profundo na xestión do factor traballo. O talento xa non se incorpora exclusivamente a través do mercado laboral, senón que **debe ser desenvolvido internamente** mediante procesos de formación continua, reconversión profesional e planificación de competencias críticas a medio prazo.

O que suxire o vector de capital humano en Galicia non é exclusivamente un problema de escaseza de persoas, nin sequera de desaxuste formativo. O que indica, máis ben, é que o sistema produtivo e o sistema de formación están a evolucionar a velocidades distintas e en direccións parcialmente desacopladas.

Galicia está a facer, desde o punto de vista educativo, moitas cousas ben. O nivel formativo medio aumenta, a proporción de poboación con estudos secundarios e superiores crece, e a taxa de ocupación entre perfís cualificados converxe coa media estatal. Con todo, ese avance non se traduce nun salto equivalente en termos de produtividade nin na xeración de emprego de alto valor engadido. É dicir, que **o capital humano acumúlase máis rápido do que a estrutura produtiva é capaz de absorber**.

Isto xera unha situación paradoxal, típica de economías en transición incompleta. Coexisten empresas que non atopan determinados perfís con persoas que non atopan proxectos nos que despregar as súas competencias. Non é un problema de oferta nin de demanda por separado, senón de sincronización entre ambas.

Na práctica, isto implica que parte do esforzo educativo do territorio non se transforma en capacidade produtiva interna, senón que se disipa a través de tres canles: infrautilización de talento dentro das empresas, emigración de perfís cualificados ou reorientación cara a ocupacións de menor complexidade.

Desde o punto de vista empresarial, o efecto máis relevante é a **crecente incerteza sobre a capacidade de executar proxectos a medio prazo**. A dispoñibilidade de talento deixa de ser unha variable relativamente estable da contorna para converterse nunha restrición estratéxica que condiciona decisións de investimento, automatización ou expansión.

Isto cambia a natureza mesma do risco empresarial. Xa non se trata unicamente de se haberá demanda para un novo produto ou servizo, senón de se existirá o equipo necesario para desenvolvelo, produci-lo ou escalalo. Neste contexto, **o capital humano funciona como un factor de viabilidade organizativa**: sen persoas adecuadamente cualificadas, o investimento en tecnoloxía, capital físico ou innovación non chega a materializarse en melloras efectivas de rendemento.

A nivel territorial, o risco é aínda máis sutil. Un sistema que forma talento pero non xera suficientes oportunidades para utilizalo corre o risco de perder capital humano a través da mobilidade, pero tamén **reduce os incentivos empresariais para investir en actividades de maior complexidade**. Prodúcese así un círculo de retroalimentación negativa: **a estrutura produtiva non escala porque non hai suficiente talento dispoñible, e o talento non queda porque a estrutura produtiva non ofrece suficientes oportunidades para despregarse**.

Neste sentido, o problema do capital humano en Galicia non é unicamente cuantitativo nin de capacitación. É, sobre todo, un problema de articulación entre formación, organización empresarial e especialización produtiva. E esa articulación non pode resolverse desde un único plano, nin exclusivamente desde a empresa. En Galicia, o problema non é só cantas persoas hai, senón como se forman, se utilizan e se integran nos proxectos empresariais. Sen resolver este vector, o resto do modelo de crecemento queda comprometido.



1.3. Innovación e intanxibles

A análise do capital humano en Galicia pon de manifesto que a existencia de perfís cualificados non se traduce automaticamente en capacidades produtivas dentro das empresas. É dicir, que dispoñer de persoas con maior nivel formativo non garante, por si só, unha mellor utilización do coñecemento se a organización non incorpora procesos, tecnoloxías ou sistemas que permitan integralo na toma de decisións e na execución operativa.

Neste contexto, a **innovación e a acumulación de activos intanxibles** constitúen o mecanismo a través do cal o capital humano pode transformarse en capacidades organizativas efectivas. A capacidade de crecer de forma

sostible depende **cada vez menos dos activos físicos tradicionais e cada vez máis dos activos intanxibles**: coñecemento, software, datos, marcas, procesos organizativos e capacidade de aprendizaxe. Nun contexto de presión competitiva global, transición tecnolóxica e escaseza de recursos humanos, estes activos constitúen o principal mecanismo a través do cal **o capital humano pode transformarse en capacidades produtivas dentro das empresas**.

A innovación xa non consiste exclusivamente no desenvolvemento de novos produtos, senón na incorporación sistemática de coñecemento á organización para mellorar procesos, optimizar decisións e aumentar a capacidade de adaptación ao cambio. Esta capacidade está condicionada por factores que operan en planos distintos:

- no plano empresa, a integración do coñecemento nos procesos e na toma de decisións;
- no plano mercado, os estándares esixidos polas cadeas de valor;
- no plano territorio, a dispoñibilidade de infraestruturas dixitais;
- no plano institucional, os incentivos ao investimento en I+D;
- no plano ecosistema, a conexión entre empresas, universidades e centros tecnolóxicos.

Isto implica que a empresa decide como incorpora coñecemento, pero **non decide en que medida o sistema facilita a súa xeración, transferencia ou absorción**.

Galicia mantén historicamente un esforzo en I+D inferior ao conxunto de España e afastado da media europea, especialmente no ámbito empresarial. A evolución amosa un diferencial persistente respecto ao conxunto estatal e europeo, o que limita tanto a xeración de coñecemento propio como a capacidade para absorber tecnoloxías desenvolvidas externamente.

Táboa 14. Gasto en I+D (% do PIB)

Período	Galicia	España	UE 27 (desde 2020)
2000	0,61	0,88	1,81
2005	0,83	1,10	1,78
2010	0,95	1,35	1,96
2015	0,91	1,21	2,10
2016	0,89	1,18	2,10
2017	0,98	1,20	2,14
2018	0,96	1,23	2,17
2019	1,00	1,24	2,21
2020	1,11	1,40	2,28
2021	1,08	1,40	2,24
2022	1,05	1,40	2,22
2023	1,25	1,49	2,26
2024	1,30	1,50	2,24

Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no IGE

Os datos relativos ao gasto en innovación non vinculado á I+D formal permiten confirmar esta lectura. A evolución irregular deste indicador suxire que unha parte relevante do esforzo innovador das empresas galegas **responde a iniciativas puntuais, e non á consolidación de capacidades organizativas permanentes**.

Táboa 15. Gasto de innovación non relacionado co I+D como porcentaxe da cifra de negocio total

Período	Galicia	España	UE 27 (desde 2020)
2012	0,70	0,31	0,76
2014	0,57	0,36	0,77
2016	0,51	0,42	0,86
2018	0,62	0,59	0,90
2020	0,40	0,56	0,80
2022	0,47	0,56	0,78
Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no IGE			

Neste contexto, resulta relevante analizar o destino do investimento empresarial. Unha parte significativa se orienta a activos materiais, especialmente no ámbito industrial. A análise conxunta destes datos permite observar unha **clara orientación do investimento cara a activos físicos fronte aos activos intanxibles**, que representan unha proporción reducida do activo non corrente. Esta estrutura limita a capacidade das empresas para incorporar coñecemento aos seus procesos produtivos e dificulta que o investimento realizado se traduza en melloras sostidas de produtividade. O resultado é unha economía cun potencial de coñecemento elevado, pero **cunha transferencia imperfecta dese coñecemento ao tecido empresarial**, especialmente nas pemes.

Táboa 16. Cifra de negocios e investimento empresarial en activos materiais en Galicia

	Cifra de negocios		% de investimento en activos materiais	
	2023	2021	2023	2021
Total en industria	54 541 464	46 779 417	3,66 %	3 ,00 %
B Industrias extractivas	308 756	288 535	7 ,29 %	6 ,81 %
C Industria manufactureira	45 016 382	38 707 610	3 ,08 %	2 ,74 %
D Subministro de enerxía eléctrica, gas, vapor e aire acondicionado	7 974 980	6 661 839	5 ,66 %	4 ,13 %
E Subministro de auga, actividades de saneamento, xestión de residuos e descontaminación	1 241 345	1 121 433	10 ,92 %	4 ,35 %
Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no INE				

Táboa 17. Destino dos investimentos nas empresas industriais galegas

Empresas industriais	Cifra de negocios	% de investimento en activos materiais
	2,95 %	0,47 %
Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no INE e IGE		

Táboa 18. Activos industriais galegos

Área de investimento	Mill. €	% sobre total
Activo total	189 459,69	100 %
Activo no corrente	125 014,72	65,98 %
Inmobilizado intanxible	4 901,76	2,59 %
Inmobilizado material	24 426,36	12,89 %
Investimentos inmobiliarios	7 936,77	4,12 %
Inv. financ. empresas do grupo e asociadas (LP)	74 566,80	39,34 %
Investimentos financeiros a longo prazo	11 243,71	5,93 %
Outro activo non corrente	2 079,37	1,10 %
Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no Informe Ardán 2023		

O menor esforzo inversor en I+D e activos inmateriais por parte do tecido empresarial galego –estimado en arredor dun 20 % por debaixo do seu peso económico– limita a acumulación de capacidades organizativas e tecnolóxicas que permiten transformar o coñecemento en vantaxe competitiva.

Innovar non é gastar máis, é gastar mellor

O investimento en innovación adoita medirse en termos de volume, especialmente a través do gasto en I+D. Porén, esta aproximación non captura a dimensión organizativa da innovación nin a súa integración nos procesos produtivos.

A acumulación de activos intanxibles depende menos da intensidade do investimento e máis da súa continuidade, da súa orientación a problemas operativos concretos e da súa capacidade para ser incorporado á toma de decisións diaria. A innovación efectiva require que o coñecemento adquirido se traduza en cambios organizativos, melloras de proceso ou novas formas de relación co cliente. Cando o investimento non se integra na operativa da empresa, o seu impacto sobre produtividade e capacidade de adaptación tende a ser limitado. Deste xeito, o retorno da innovación depende da súa integración sistémica na organización, non exclusivamente do seu volume financeiro.

A distribución da actividade innovadora segundo tamaño empresarial permite observar que a innovación concéntrase fundamentalmente en empresas medianas e grandes, mentres que nas micro e pequenas empresas tende a adoptar un carácter puntual ou reactivo. Este patrón resulta consistente coa existencia de **maiores capacidades organizativas nas empresas de maior dimensión**, que lles permiten integrar procesos de innovación de forma continuada.

Táboa 19. Empresas innovadoras segundo tamaño

España			Galicia	
	Empresas con innovación de produto	Empresas con innovación de proceso	Empresas con innovación de produto	Empresas con innovación de proceso
Total	51 ,5 %	89 ,2 %	49 ,8 %	89 ,8 %
De 10 a 49	48 ,6 %	88 ,6 %	47 ,1 %	87 ,8 %
De 50 a 249	57 ,2 %	90 ,1 %	54 ,4 %	94 ,7 %
250 e máis	67 ,3 %	92 ,8 %	67 ,2 %	97 ,1 %

Fonte: INE

O retorno diferencial dos activos intanxibles

Os activos intanxibles presentan características distintas aos activos físicos tradicionais. O seu valor non reside unicamente na súa adquisición, senón na súa capacidade para xerar aprendizaxe acumulativa ao longo do tempo.

O investimento en organización, software, datos ou marca permite que as melloras operativas se consoliden e se amplifiquen progresivamente, xerando efectos persistentes sobre a eficiencia e a toma de decisións. Pola contra, o capital físico tradicional presenta con frecuencia retornos decrecentes cando non vai acompañado de cambios organizativos ou tecnolóxicos complementarios. A acumulación de activos intanxibles facilita a escalabilidade, reduce a dependencia de factores produtivos adicionais e incrementa a capacidade de adaptación ao cambio.

A distribución sectorial da actividade innovadora permite completar esta lectura. Os datos amosan que a innovación **se concentra principalmente en sectores industriais e determinados servizos avanzados**, mentres que outras actividades cun peso relevante no emprego presentan unha menor intensidade innovadora.

Esta distribución sectorial interactúa, á súa vez, coa estrutura territorial do tecido empresarial galego. A actividade innovadora **concéntrase fundamentalmente no eixo atlántico**, onde se localizan a maior parte das empresas industriais e de servizos avanzados, deixando amplas zonas do interior cun ecosistema innovador feble ou inexistente. Esta concentración limita a difusión das capacidades innovadoras ao conxunto do tecido produtivo e dificulta a incorporación sistemática de coñecemento nas empresas de menor dimensión ou localizadas fóra dos principais polos económicos.

Táboa 20. Empresas innovadoras segundo o sector

Sector	Total
Agricultura	18
Industria	252
Construción	14
Servizos	468

Fonte: IGE

Táboa 21. Empresas segundo sectores

Grupo	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra
Industria	11 548	3 217	2 945	10 033
Construción	11 151	3 314	3 296	8 833
Servizos	63 694	1 702	15 999	53 997

Fonte: elaboración propia en base a datos publicados no INE

A orientación do investimento empresarial cara a activos físicos e a reducida acumulación de activos intanxibles observada nos datos non responde unicamente a restricións financeiras, **senón á capacidade organizativa necesaria para integrar o coñecemento nos procesos produtivos**. Neste contexto, o investimento tende a concentrarse en activos cuxa incorporación pode realizarse sen modificacións substanciais da organización interna, como maquinaria ou ampliacións de capacidade, fronte a activos intanxibles —software, datos ou cambios organizativos— que requiren aprendizaxe interna, adaptación progresiva dos procesos e continuidade na toma de decisións.

Esta limitación contribúe a que a innovación se desenvolva con frecuencia **baixo a forma de proxectos delimitados no tempo**, asociados a convocatorias ou incentivos específicos, máis que como un proceso continuo integrado na operativa empresarial. Como resultado, o coñecemento xerado non sempre se incorpora á organización, o que favorece a súa concentración en empresas con maior capacidade de absorción e en sectores e territorios nos que existe unha maior densidade empresarial e acceso a servizos tecnolóxicos avanzados.

Figura 5. Dinámica organizativa do sistema galego de innovación



Lectura do vector segundo tamaño empresarial

A capacidade para innovar e acumular activos intanxibles depende, en boa medida, da existencia de estruturas organizativas que permitan integrar coñecemento nos procesos produtivos. Neste sentido, o tamaño empresarial condiciona a posibilidade de dedicar recursos a melloras continuadas, acceder a servizos tecnolóxicos especializados ou incorporar sistemas de información avanzados.

Táboa 22. Implicacións da innovación por tamaño empresarial

Microempresas	Capacidade limitada para dedicar recursos a melloras organizativas continuadas (plano empresa), así como para acceder a servizos tecnolóxicos especializados (plano ecosistema).
Pequena empresa	Dependencia de incentivos públicos ou de presións de mercado para iniciar procesos de innovación (plano institucional e mercado), con dificultades para mantelos no tempo.
Mediana empresa	Capacidade para integrar innovación de forma sistemática (plano empresa), condicionada polo acceso a coñecemento aplicado e servizos tecnolóxicos (plano ecosistema).
Grande empresa	Mayor capacidade para acumular intanxibles (plano empresa), pero suxeita a estándares competitivos e regulatorios complexos (plano mercado e institucional).
Fonte: elaboración propia	

Este patrón contribúe a ampliar a brecha de capacidades dentro do tecido produtivo, ao **concentrar a innovación en empresas con maior dimensión organizativa e limitar a súa difusión ao conxunto da economía**. As empresas que non acumulan intanxibles quedan atrapadas nunha lóxica de competencia por custos, o que implica marxes estreitas, dificultade para subir salarios, dependencia de clientes dominantes e escasa capacidade de adaptación. A curto prazo, poden sobrevivir. A medio prazo, perden posición competitiva. A longo prazo, quedan fóra dos segmentos de maior valor.

Implicacións empresariais do vector innovación e intanxibles

Desde o plano empresa, a acumulación de activos intanxibles constitúe o principal mecanismo a través do cal o capital humano pode transformarse en capacidades organizativas efectivas. Dispoñer de persoas con maior nivel formativo non garante, por si só, unha mellor utilización do coñecemento se a organización non incorpora procesos, tecnoloxías ou sistemas que permitan integralo na toma de decisións e na execución operativa.

Neste sentido, a innovación non consiste exclusivamente no desenvolvemento de novos produtos, senón **na incorporación sistemática de coñecemento á organización** para mellorar procesos, optimizar decisións e aumentar a capacidade de adaptación ao cambio. Cando esta integración non se produce, o investimento en persoas e tecnoloxía tende a traducirse en melloras limitadas ou puntuais, sen consolidarse como aprendizaxes organizativas estables.

A ausencia de activos intanxibles —como software, sistemas de información, organización de procesos ou xestión estruturada do coñecemento— **reduce a capacidade da empresa para absorber novas tecnoloxías, integrar talento cualificado ou escalar melloras operativas ao longo do tempo**. A curto prazo, isto pode xerar ineficiencias e dependencia de solucións externas. A medio prazo, limita a capacidade de adaptación e diferenciación. A longo prazo, pode derivar nunha competencia baseada fundamentalmente en custos. Pola contra, a acumulación progresiva de activos intanxibles permite consolidar aprendizaxes organizativas, mellorar a eficiencia dos procesos produtivos e facilitar que o capital humano se traduza en vantaxe competitiva sostida.

O que nos están indicando os datos é que Galicia non ten un problema clásico de atraso tecnolóxico. A comunidade galega ten universidades razoablemente ben posicionadas a nivel internacional, centros tecnolóxicos competitivos (CTAG, Gradient, AIMEN, etc., concentrados sobre todo no eixo Vigo-A Coruña), unha poboación ocupada con niveis educativos xa próximos á media estatal e sectores industriais exportadores moi integrados en cadeas globais (automoción, naval, alimentación). É dicir, hai coñecemento, capital humano e infraestrutura.

E con todo, a PTF non despega, o intanxible pesa entre o 2 e o 3 % do activo non corrente, o gasto empresarial en I+D mantense sistematicamente por baixo de España e moi lonxe da UE e a innovación está concentrada por tamaño, sector e territorio. Iso non é un fallo de inputs, senón de conversión organizativa. Dito noutras palabras, o problema non é que Galicia invista pouco, é que inviste naquilo que non esixe reorganizar a empresa.

Esta tendencia encaixa exactamente coa a estrutura de tamaño, a innovación concentrada en pemes, a concentración territorial atlántica, e o gap formación-productividade previamente comentado. O problema non é xerar coñecemento, senón absorbelo dentro da empresa. E iso depende de escala organizativa, formalización de procesos, funcións intermedias (planificación, datos, operacións) e gobernabilidade interna, factores que as microempresas estruturalmente non poden facer aínda que queiran.

O patrón que se ve en Galicia é bastante coherente: o sistema científico xera coñecemento, pero gran parte do tecido empresarial non pode reorganizar procesos, integrar datos nin cambiar rutinas produtivas. Entón ocorre isto, o capital humano entra na empresa, pero non cambia a función de produción. Como derivada, aumenta a cualificación media pero non aumenta proporcionalmente a produtividade, xerando sobrecualificación, subempleo, innovación puntual, dependencia de subvención e gasto en capital alto / intanxible baixo.

Como conclusión, Galicia non está atrapada nun problema de investimento ou tecnoloxía insuficiente, senón de **capacidade organizativa para converter recursos en rutinas produtivas**. Sabemos máis do que producimos, investimos máis do que transformamos e formamos máis do que utilizamos. E mentres iso non cambie, a produtividade agregada mellorará por composición, pero non por transformación.



1.4. Escala empresarial

A escala empresarial non é unha cuestión de ambición nin de relato, senón de **capacidade operativa real**. O tamaño dunha empresa condiciona a súa habilidade para investir, absorber riscos, cumprir regulación, atraer talento, internacionalizarse e incorporar innovación de forma sostida. Nun contorno de crecente complexidade tecnolóxica, regulatoria e competitiva, a falta de escala convértese nunha desvantaxe estrutural. Non porque as empresas pequenas sexan menos eficientes per se, senón porque **dispoñen de menor marxe** para asumir custos fixos, experimentar cambios organizativos ou integrar novas tecnoloxías sen comprometer a súa viabilidade económica.

A capacidade para acadar escala está condicionada por factores que operan en planos distintos:

- no plano empresa, a gobernabilidade interna e a capacidade de asumir complexidade organizativa;
- no plano mercado, o acceso a cadeas de valor que permitan ampliar volume e especialización;
- no plano territorio, a dispoñibilidade de solo industrial e infraestruturas adecuadas;
- no plano institucional, os custos regulatorios asociados ao crecemento;
- no plano ecosistema, a existencia de mecanismos de cooperación empresarial que permitan gañar tamaño funcional.

Isto implica que a empresa decide se quere medrar, pero **non decide en que condicións pode facelo nin que custos estruturais implica ese crecemento**.

O tecido empresarial galego caracterízase por un predominio moi elevado de microempresas e pequenas empresas, cun peso reducido das medianas e grandes compañías en comparación con outras rexións europeas. Esta estrutura condiciona a capacidade agregada do sistema produtivo para investir, innovar e absorber talento de forma sostida.

Táboa 23. Distribución das empresas por tamaño

	Galicia	España	EU-27
Microempresa	196 135	3 444 798	31 586 889
Pequena empresa	7 790	154 558	1 569 947
Mediana empresa	1 282	22 766	250 670
Gran empresa	245	4 972	54 871
Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no INE e Eurostat			

Os datos confirman que Galicia presenta unha base empresarial fortemente concentrada en empresas de moi pequeno tamaño, cunha presenza comparativamente reducida de empresas medianas. Este patrón implica que unha parte significativa da actividade económica se desenvolve en **unidades produtivas que operan por debaixo do limiar organizativo** necesario para profesionalizar a xestión, introducir funcións especializadas ou integrar procesos de innovación de forma continuada.

En consecuencia, **moitas empresas sobreviven, pero poucas escalan**, e o crecemento agregado depende en exceso de decisións tomadas por un número reducido de actores tractores. A economía galega non carece de iniciativa empresarial; carece de empresas que crucen con éxito o limiar da mediana dimensión, que é onde se xeran melloras sostidas de produtividade, innovación continua e emprego cualificado. Porén, o paso de micro a pequena empresa, e especialmente de pequena a mediana, non se limita a ampliar o tamaño existente, senón que require unha transformación do modelo organizativo. Este salto implica maiores custos fixos, unha estrutura interna máis complexa e novas esixencias regulatorias. Isto se traduce nun incremento dos gastos asociados á estrutura organizativa, aos custos laborais e ás obrigas financeiras. Este aumento de complexidade introduce unha **barreira efectiva ao crecemento**, especialmente nas empresas que carecen de acceso a financiamento adaptado ou de capacidade para asumir riscos operativos adicionais.

Táboa 24. Custos e obrigas segundo tramos de tamaño empresarial

	Microempresa (en miles de €)	Pequena (en miles de €)	Mediana-Grande (en miles de €)
Importe neto da cifra de negocios	13 971 931	16 151 031	106 903 169
Aprovisionamentos	-6 314 491	-9 190 268	-72 659 993
Gastos de persoal	-4 266 547	-3 236 286	-9 427 415
Gastos de explotación	-2 884 335	-2 447 901	-14 496 712
Amortización do inmovilizado	-529 038	-529 625	-2 144 622
Outros resultados de explotación	127 660	52 411	-3 358
Gastos financeiros	-273 865	-182 575	-807 427
Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no INE e SABI			

Isto implica que a empresa decide se quere medrar, pero non decide en que condicións pode facelo nin que custos estruturais implica ese crecemento. O tecido empresarial galego caracterízase por un predominio moi elevado de microempresas e pequenas empresas, cun peso reducido das medianas e grandes compañías en comparación con outras rexións europeas. Esta estrutura ten vantaxes en termos de flexibilidade e arraigamento territorial, pero tamén introduce limitacións claras. Moitas empresas operan nun tamaño que lles permite sobrevivir, pero non lles permite medrar con facilidade. O salto de escala —pasar de micro a pequena, ou de pequena a mediana— adoita coincidir cun aumento significativo da complexidade organizativa, dos custos fixos e das esixencias normativas. Nese punto, o incentivo a crecer redúcese.

Ademais, existen restricións non empresariais que condicionan a escala: dificultades para ampliar instalacións, limitacións de solo industrial dispoñible, problemas de permisos, acceso desigual a financiamento adaptado a fases de crecemento e escasa cultura de cooperación empresarial para gañar tamaño funcional. O resultado é un tecido produtivo fragmentado, con empresas solventes pero encapsuladas nun tamaño que limita a súa produtividade, capacidade innovadora e proxección exterior.

Desde a perspectiva empresarial, a escala non debe entenderse unicamente como crecer en facturación ou en persoal, senón como gañar capacidade estrutural. Isto pode lograrse por distintas vías de crecemento orgánico, integración vertical ou horizontal, cooperación estable con outras empresas, ou participación en cadeas de valor máis amplas. A clave está en identificar cal é a escala mínima eficiente para cada modelo de negocio: aquela que permite investir con regularidade, profesionalizar a xestión, absorber variacións de demanda e cumprir regulación sen comprometer a viabilidade económica.

Nun contexto como o galego, onde non todas as empresas poden –nin deben– converterse en grandes compañías, cobra especial relevancia a capacidade de gañar escala funcional sen perder identidade: compartir servizos, plataformas, loxística, innovación ou internacionalización. A cooperación **deixa de ser unha opción estratéxica para converterse nun mecanismo de supervivencia competitiva**.

Escala funcional vs escala estrutural

- A escala empresarial non se limita ao aumento de facturación ou de persoal, senón que pode acadarse a través de mecanismos que permiten compartir recursos, procesos ou capacidades entre organizacións.
- A cooperación estable entre empresas, o acceso compartido a servizos especializados ou a participación en cadeas de valor amplas poden xerar economías de escala sen necesidade de integración xurídica.
- Este tipo de escala funcional permite ampliar capacidade operativa e reducir custos unitarios, mantendo a identidade organizativa e limitando os riscos asociados ao crecemento estrutural.

As empresas que permanecen por debaixo da súa escala mínima eficiente quedan expostas a unha presión crecente desde múltiples fronteas: custos, regulación, competencia e esixencias de clientes. A curto prazo, isto tradúcese en dificultades para investir e atraer talento. A medio prazo, en estancamento. A longo prazo, en perda de relevancia ou absorción pasiva por actores maiores.

A nivel territorial, a falta de escala empresarial limita o impacto das políticas públicas, reduce a capacidade de arrastre sobre provedores e dificulta a consolidación de ecosistemas produtivos sólidos. O risco non é só empresarial, senón sistémico. Nun contorno económico cada vez máis esixente, non abordar a cuestión da escala é aceptar un teito de crecemento baixo, tanto para as empresas como para o conxunto da economía.

Lectura do vector segundo tamaño empresarial

A capacidade para acadar escala suficiente non depende exclusivamente da vontade de medrar, senón do grao de control que cada tipo de empresa pode exercer sobre os distintos planos nos que esta se determina. O tamaño empresarial condiciona, neste sentido, a posibilidade de asumir custos fixos adicionais, acceder a financiamento adaptado ás fases de expansión, cumprir requisitos regulatorios máis esixentes ou participar en cadeas de valor que permitan ampliar volume e especialización.

Neste contexto, a lectura do vector escala segundo tamaño empresarial permite identificar limitacións e marxes de actuación diferenciadas:

Táboa 25. Implicacións da escala por tamaño empresarial

Microempresas	Limitada capacidade para asumir custos fixos adicionais asociados ao crecemento (plano empresa), así como para acceder a solo, financiamento ou servizos especializados (plano territorio e institucional). A escala estrutural resulta difícil de acadar, polo que a cooperación constitúe a principal vía de escala funcional.
Pequena empresa	Dependencia de condicións de mercado e de acceso a financiamento adaptado ás fases de expansión (plano mercado e institucional), con dificultades para absorber aumentos de complexidade organizativa sen apoio externo.
Mediana empresa	Capacidade real para consolidar escala estrutural (plano empresa), condicionada pola dispoñibilidade de infraestruturas e pola estabilidade regulatoria (plano territorio e institucional). Constitúe o tramo no que a escala pode traducirse en melloras sostidas de produtividade e innovación.
Grande empresa	Maior marxe para asumir riscos e investir (plano empresa), pero suxeita a esixencias normativas e estándares de mercado máis complexos (plano institucional e mercado).
Fonte: elaboración propia	

A lectura conxunta destes elementos permite observar que unha parte relevante do tecido empresarial galego opera **por debaixo da súa escala mínima eficiente**, non necesariamente por decisión estratéxica, senón polas limitacións estruturais asociadas ao acceso a financiamento, solo industrial ou servizos avanzados.

Neste contexto, as empresas que permanecen por debaixo deste limiar quedan expostas a presión crecente sobre marxes, dificultades para cumprir regulación, menor atractivo para talento cualificado e dependencia excesiva de poucos clientes ou mercados. **A curto prazo, poden manter a actividade; a medio prazo, afrontan dificultades para investir e adaptarse;** a longo prazo, poden ver limitada a súa capacidade de competir de forma autónoma.

Desde unha perspectiva territorial, a falta de escala empresarial reduce o impacto das políticas públicas, limita o efecto arrastre sobre provedores locais e incrementa a vulnerabilidade do tecido produtivo fronte a decisións tomadas por un número reducido de actores tractores.

Lectura final

Os datos indican que Galicia **non ten un problema de nacemento de empresas, senón de tránsito**. O sistema empresarial galego xera microempresas con relativa facilidade, pero ten enormes dificultades para que esas empresas crucen os dous limiares que realmente importan: de micro a pequena e, sobre todo, de pequena a mediana. Esta cuestión é problemática, porque en economías avanzadas a produtividade sostida, a innovación continua e o emprego cualificado non se xeran na microempresa, senón na mediana.

Cando se analiza o tamaño empresarial, revélase unha base amplísima de microempresas e un número razoable de pequenas, pero unha escaseza moi marcada de medianas. En realidade non se está a ver tanta abundancia de emprendemento como empresas que nacen e sobreviven, pero non escalan. Dito noutras palabras, **unha economía con boa capacidade de entrada, pero cun funil de crecemento moi estreito**.

Cómpre sinalar, neste contexto, que o crecemento non é unha cuestión lineal. Hai puntos nos que a empresa deixa de poder funcionar como un equipo coordinado informalmente, e pasa a necesitar mandos intermedios, sistemas de control, procedementos, compliance, planificación financeira, capital humano estruturado, tecnoloxía de xestión e gobernabilidade. É dicir, deixa de ser unha empresa “dirixida” e pasa a ser unha organización.

Ese salto implica máis custos fixos, risco, exposición regulatoria, necesidade de financiamento estable e menos reversibilidade se as cousas non se materializan conforme foron deseñadas. E isto é, precisamente, parte do problema. Moitas empresas galegas son perfectamente eficientes no seu tamaño actual, pero saben que medrar non lles garante máis marxe, pero si máis complexidade e probablemente máis inspeccións, máis obrigas, máis risco laboral. Así que o **comportamento racional é non cruzar o limiar**.

O resultado deste comportamento é un **equilibrio subóptimo**. Un tecido empresarial que maximiza supervivencia e minimiza complexidade, pero tamén minimiza capacidade de investir, de innovar, de exportar, de atraer talento, e resistir shocks. E, como consecuencia, o crecemento agregado pasa a depender de un número limitado de empresas que lograron escalar, porque o resto do tecido non ten masa crítica para arrastrar produtividade.

En resumo, Galicia non está chea de empresas pequenas porque estean afeitas a ese tamaño, senón porque no seu conxunto o sistema fai que ser mediana sexa moito máis arriscado que ser pequena. E mentres ese diferencial de risco non cambie, haberá emprendemento, actividade e emprego, pero tamén un teito estrutural de produtividade.

1.5. Dixitalización, automatización e intelixencia artificial

A dixitalización deixou de ser un proceso accesorio para converterse nun factor estrutural de competitividade. Nun contexto de escaseza de man de obra, presión sobre marxes e aumento da complexidade operativa, as tecnoloxías dixitais, a automatización e, máis recentemente, a intelixencia artificial permiten facer máis co mesmo, reducir erros, mellorar calidade e liberar capacidade humana para tarefas de maior valor engadido. Esta capacidade depende:

- no plano empresa, da capacidade organizativa para redeseñar procesos;
- no plano mercado, dos estándares dixitais esixidos por clientes e cadeas de valor;
- no plano territorio, do acceso a infraestruturas e servizos tecnolóxicos;
- no plano institucional, dos incentivos ao investimento e dos requisitos normativos;
- no plano ecosistema, da dispoñibilidade de provedores tecnolóxicos e coñecemento aplicado.

Isto implica que **a empresa decide como dixitalizar, pero non decide en que condicións pode facelo nin que requisitos externos debe cumprir**. A dixitalización efectiva non consiste en incorporar novas ferramentas, senón en reorganizar a forma de traballar arredor delas.

Galicia avanzou nos últimos anos na adopción de tecnoloxías dixitais básicas, especialmente en ámbitos como a xestión administrativa, a facturación electrónica ou a presenza en liña. Con todo, a dixitalización profunda e transformadora segue sendo desigual e, en moitos casos, insuficiente.

Os datos amosan que a adopción de infraestruturas dixitais básicas é maioritaria entre as empresas de máis de 10 persoas empregadas. Non entanto, a utilización de tecnoloxías máis avanzadas segue sendo limitada. Mentres que practicamente a totalidade das empresas medianas e grandes dispoñen de conexión a internet, a porcentaxe de empresas que empregan tecnoloxías de intelixencia artificial sitúase nun rango significativamente inferior. Este patrón suxire que a dixitalización administrativa (orientada á xestión documental ou á presenza en liña) non se traduce automaticamente na adopción de ferramentas que permitan automatizar procesos ou mellorar a toma de decisións operativas.

Táboa 26. Nivel de dixitalización empresarial en España

	Empresas < 10 empleados	Empresas >10 empleados
Empregan tecnoloxías de Intelixencia Artificial	13,39 %	21,14 %
Ten conexión a internet	79,92 %	99,00 %
Ten conexión a internet e páxina web	36,99 %	84,46 %
Utilizan medios sociais	37,77 %	69,67 %
Realizan vendas por comercio electrónico	8,59 %	26,62 %
Realizan compras por comercio electrónico	21,56 %	42,25 %
Fonte: INE		

A utilización de tecnoloxías de intelixencia artificial presenta unha forte correlación co tamaño empresarial. Mentres que arredor do 40 % das empresas de máis de 250 persoas empregadas utilizan algunha destas tecnoloxías, a porcentaxe redúcese por debaixo do 10 % no caso das empresas de entre 10 e 49 persoas empregadas.

Diferenzas similares obsérvanse en aplicacións específicas como análise avanzada de datos, automatización de fluxos de traballo, apoio á toma de decisións ou optimización de procesos produtivos. Como resultado, a automatización de tarefas repetitivas, a análise avanzada de información ou a integración de solucións baseadas en intelixencia artificial seguen concentrándose nun número reducido de empresas, normalmente de maior tamaño ou máis expostas á competencia internacional.

Táboa 27. Emprego de IA segundo tamaño (índice en base 100)

	Total	De 10 a 49	De 50 a 249	De 250 e máis
G.1 % de empresas que empregan tecnoloxías de Intelixencia Artificial (IA) (1)	9,55	6,60	19,79	40,64
G.1.A % de empresas con tecnoloxía IA de análise da linguaxe escrita (2)	32,96	29,34	35,88	42,09
G.1.B % de empresas con tecnoloxía IA que converte a linguaxe falada en formato lexible por unha máquina (2)	32,63	36,25	23,43	37,79
G.1.C % de empresas con tecnoloxía IA que xera linguaxe escrita ou falada (2)	25,93	25,25	23,58	34,24
G.1.D % de empresas con tecnoloxía IA de identificación de obxectos ou persoas en función de imaxes ou vídeos (2)	36,78	33,05	38,01	50,17
G.1.E % de empresas con tecnoloxía IA de aprendizaxe automática ou machine learning para a análise de datos (2)	33,42	26,02	39,09	52,72
G.1.F % de empresas con tecnoloxía IA de automatización de fluxos de traballo ou axuda na toma de decisións (2)	37,16	30,83	41,08	55,79
G.1.G % de empresas con tecnoloxía IA que permite o movemento físico de máquinas (2)	16,57	14,91	15,89	25,34
G.2.A % de empresas que empregan tecnoloxías de IA para márketing ou vendas (2)	22,83	20,33	22,77	33,79
G.2.B % de empresas que empregan tecnoloxías de IA para procesos de produción (2)	29,85	25,71	32,21	42,53
G.2.C % de empresas que empregan tecnoloxías de IA para organización de procesos de administración ou xestión empresarial (2)	24,92	24,10	23,65	31,37
G.2.D % de empresas que empregan tecnoloxías de IA para logística (2)	11,64	10,33	9,74	21,62
G.2.E % de empresas que empregan tecnoloxías de IA para seguridade das TIC (2)	27,14	21,14	30,86	44,81
G.2.F % de empresas que emplean tecnoloxías de IA para gestión contable, de control o financeira (2)	20,31	19,49	19,19	26,43
G.2.G % de empresas que empregan tecnoloxías de IA para actividades de I+D ou innovación (2)	24,47	23,30	23,49	31,73
G.3.A % de empresas que adquiren software ou sistemas de IA que son desenvolvidos por empregados propios (2)	25,69	20,46	30,29	37,94
G.3.B % de empresas que adquiren software ou sistemas de IA comerciais que son modificados por empregados propios (2)	15,85	12,41	16,48	29,39
G.3.C % de empresas que adquiren software ou sistemas de IA de código aberto que son modificados por empregados propios (2)	19,39	17,45	19,64	27,19
G.3.D % de empresas que adquiren software ou sistemas de IA comerciais listos para usar (2)	41,10	37,79	44,15	48,54
G.3.E % de empresas que adquiren software ou sistemas de IA mediante a contratación a provedores externos para desenvolvelos ou modificalos (2)	37,97	35,07	37,13	52,51
G.4 % de empresas que algunha vez consideraron utilizar algunha das tecnoloxías de IA enumeradas en G.1	5,21	4,73	6,99	9,82
Fonte: INE				

As principais razóns alegadas polas empresas para non adoptar tecnoloxías de intelixencia artificial **non están relacionadas coa súa utilidade potencial, senón con factores organizativos e operativos**. Entre eles destacan a falta de coñecementos especializados dentro da empresa, os custos percibidos de implantación, a incompatibilidade cos sistemas existentes e as dificultades asociadas á dispoñibilidade ou calidade dos datos necesarios. Estes factores suxiren que as limitacións para a adopción de tecnoloxías avanzadas non derivan exclusivamente do acceso á tecnoloxía, senón **da capacidade interna das empresas para integrala nos seus procesos produtivos**.

Táboa 28. Motivos de non uso de IA (índice en base 100)

	Total	De 10 a 49	De 50 a 249	De 250 e máis
G.5.A % de empresas que non utilizan ningunha das tecnoloxías de IA de G.1 porque os custos parecen demasiado altos (3)	68,29	72,61	55,25	55,21
G.5.B % de empresas que non utilizan ningunha das tecnoloxías de IA de G.1 porque faltan coñecementos especializados relevantes na empresa (3)	78,49	78,76	77,52	78,28
G.5.C % de empresas que non utilizan ningunha das tecnoloxías de IA de G.1 por incompatibilidade con equipos, software ou sistemas existentes (3)	36,49	36,41	36,04	38,99
G.5.D % de empresas que non utilizan ningunha das tecnoloxías de IA de G.1 por dificultades coa dispoñibilidade ou calidade dos datos necesarios (3)	47,11	47,67	44,59	48,16
G.5.E % de empresas que non utilizan ningunha das tecnoloxías de IA de G.1 por preocupacións con respecto á violación da protección de datos e a privacidade (3)	38,36	41,81	25,82	34,97
G.5.F % de empresas que non utilizan ningunha das tecnoloxías de IA de G.1 por falta de claridade sobre as consecuencias legais (3)	43,70	46,88	34,57	32,54
G.5.G % de empresas que non utilizan ningunha das tecnoloxías de IA de G.1 por consideracións éticas (3)	19,42	20,78	16,18	12,39
G.5.H % de empresas que non utilizan ningunha das tecnoloxías de IA de G.1 porque non son útiles para a empresa (3)	9,84	10,84	6,19	8,88

Fonte: INE

A condición organizativa da intelixencia artificial

A incorporación de solucións baseadas en intelixencia artificial require a existencia previa de procesos dixitalizados e información estruturada. O impacto destas tecnoloxías depende da súa integración nos fluxos operativos da organización e da capacidade para utilizar datos de forma sistemática na toma de decisións. Cando estas condicións non se cumpren, a adopción tecnolóxica tende a xerar retornos limitados ou a quedar restrinxida a aplicacións puntuais sen impacto significativo sobre a eficiencia operativa.

A automatización efectiva permite consolidar melloras ao longo do tempo, reducindo erros e variabilidade nos procesos. A súa integración progresiva xera efectos persistentes sobre a eficiencia organizativa e facilita a escalabilidade sen necesidade de aumentar proporcionalmente os recursos humanos.

Como resultado, unha parte relevante do tecido empresarial mantén procesos pouco integrados, sistemas illados e un uso limitado dos datos dispoñibles. A dixitalización tende así a adoptar un carácter instrumental, asociado ao cumprimento de obrigas normativas ou á execución de proxectos puntuais, máis que a unha estratexia de transformación do modelo operativo. Isto limita o impacto potencial destas tecnoloxías sobre a produtividade, os custos operativos e a capacidade de adaptación das empresas a contornos competitivos cambiantes. Nun contexto no que a tecnoloxía redefine continuamente os estándares de eficiencia, non dixitalizar non é manterse igual, senón retroceder en termos relativos. As empresas que extraen máis valor da dixitalización son aquelas que **priorizan procesos críticos, integran sistemas, usan datos para decidir e avanza de forma incremental, pero continua**. A dixitalización ben orientada permite gañar escala funcional sen aumentar estrutura, algo especialmente valioso para as pemes galegas.

Lectura do vector segundo tamaño empresarial

A capacidade para dixitalizar procesos e incorporar automatización ou solucións baseadas en intelixencia artificial depende, en boa medida, da existencia de estruturas organizativas que permitan integrar tecnoloxía na operativa diaria da empresa. Neste sentido, o tamaño empresarial condiciona non só o acceso ás ferramentas dispoñibles, senón tamén a posibilidade de redeseñar procesos, estruturar datos e consolidar melloras ao longo do tempo.

Táboa 29. Dixitalización segundo tamaño empresarial

Microempresas	Dixitalización mínima e frecuentemente vinculada a obrigas administrativas. O risco é quedar fóra de estándares básicos esixidos por clientes ou cadeas de valor.
Pequena empresa	Presenza de ferramentas dixitais, pero con baixo grao de integración. Existe potencial para melloras operativas, limitado pola falta de redeseño de procesos e uso sistemático de datos.
Mediana empresa	A dixitalización comeza a traducirse en diferenzas reais de produtividade, automatización e capacidade de escala funcional.
Grande empresa	O reto principal reside na integración de sistemas avanzados (IA, automatización) e en evitar silos organizativos que limiten o uso efectivo dos datos.

Fonte: elaboración propia

A brecha dixital non responde unicamente á dispoñibilidade de tecnoloxía, senón á capacidade organizativa necesaria para incorporala de forma efectiva aos procesos produtivos. As empresas que operan por debaixo dun determinado limiar de complexidade organizativa poden acceder ás ferramentas, pero teñen maiores dificultades para transformar ese acceso en melloras sostidas de eficiencia.

Neste contexto, non dixitalizar xa non implica manter a posición relativa, senón retroceder progresivamente respecto a competidores que integran estas tecnoloxías de forma sistemática. A brecha entre empresas avanza con rapidez e o custo de incorporarse máis tarde tende a ser crecente.

Lectura final

A dixitalización, a automatización e a intelixencia artificial non dependen exclusivamente do acceso a tecnoloxía, senón da capacidade organizativa necesaria para integrar estas ferramentas nos procesos produtivos e na toma de decisións. A evidencia analizada suxire que as principais limitacións á súa adopción efectiva responden á dificultade para estruturar datos, redeseñar procesos e **consolidar cambios operativos de forma continuada**. Neste sentido, a dixitalización non funciona como un investimento puntual, senón como unha **capacidade acumulativa** que require aprendizaxe interna, integración progresiva e adaptación organizativa.

Para un tecido empresarial caracterizado por unha elevada presenza de micro e pequenas empresas, esta condición introduce unha restrición relevante. A incorporación de ferramentas dixitais pode producirse sen dificultades, pero a súa utilización efectiva para automatizar tarefas, apoiar decisións ou mellorar planificación depende da **existencia de estruturas organizativas** que permitan integrar tecnoloxía no funcionamento ordinario da empresa.

Neste contexto, a dixitalización constitúe unha das poucas vías dispoñibles para compensar limitacións estruturais asociadas ao tamaño empresarial ou á escaseza de persoal cualificado. Non obstante, a súa efectividade require actuar simultaneamente sobre a **capacidade interna para reorganizar procesos** (plano empresa), a **dispoñibilidade de coñecemento aplicado** (plano ecosistema) e os **incentivos ao investimento** en transformación operativa (plano institucional).

Sen a consolidación desta capacidade, a incorporación de tecnoloxía tende a xerar retornos limitados e a ampliar a brecha entre empresas que integran dixitalización de forma sistemática e aquelas que a empregan de maneira puntual. Neste escenario, non abordar este vector non implica manter a posición competitiva, senón asumir unha perda progresiva de capacidade para crecer, adaptarse e competir.

En economías con grandes empresas, a dixitalización difúndese porque hai tractores, cadeas de subministración esixentes e estándares operativos que se impoñen augas abaixo. En Galicia, onde hai poucas empresas medianas, moitas microempresas e unha densidade desigual de servizos tecnolóxicos fóra do eixo atlántico, detéctase unha convivencia entre adopción superficial e integración limitada. É dicir, hai elementos (software, web, facturación electrónica, incluso CRM), pero non hai automatización de procesos clave, nin analítica operativa sistemática, planificación asistida por datos ou redeseño organizativo.

Como consecuencia, non hai salto de produtividade. Galicia probablemente está **suficientemente dixitalizada para cumprir, pero insuficientemente dixitalizada para competir**. E ese é un terreo complicado, posto que xa **se asumiu o custo, pero non se captura o retorno**.

A evidencia dispoñible para Galicia (*Ranking Empresas Intelixentes, Ardán 2024*) apunta na mesma dirección. Estudos recentes sobre empresas galegas con elevados niveis de valor engadido por empregado amosan que aquelas organizacións que integran a dixitalización en estratexias máis amplas de innovación, cooperación e desenvolvemento do capital humano non só manteñen a súa competitividade en contextos adversos, senón que a reforzan. Isto suxire que o impacto produtivo das tecnoloxías dixitais non depende exclusivamente da súa adopción, senón da súa integración nos modelos organizativos e nos procesos de toma de decisións.

1.6. Diversificación produtiva e de mercado

A capacidade dunha empresa para crecer de forma sostible depende, en boa medida, do seu grao de diversificación, tanto en termos de actividades como de mercados e clientes. Nun contexto de elevada incerteza —ciclos económicos curtos, choques externos recorrentes e cambios regulatorios e tecnolóxicos rápidos— a **concentración excesiva** convértese nun factor de risco estrutural.

A capacidade para diversificar actividades, mercados ou clientes non depende exclusivamente das decisións empresariais, senón que está condicionada por:

- no no plano empresa, a capacidade organizativa para xestionar complexidade;
- no plano mercado, o acceso a novos segmentos ou cadeas de valor;
- no plano territorio, a dispoñibilidade de servizos e infraestruturas;
- no plano institucional, o acceso a financiamento adaptado á expansión;
- no plano ecosistema, a existencia de redes que faciliten a entrada en novos ámbitos de actividade.

Isto implica que a empresa decide diversificar, pero non decide en que medida dispón das condicións necesarias para facelo sen asumir riscos excesivos.

A diversificación **non é sinónimo de dispersión**, senón de redución de dependencias críticas. Empresas e territorios excesivamente concentrados en poucos produtos, sectores ou clientes quedan expostos a variacións que non controlan e fronte ás que teñen pouca capacidade de resposta. Neste sentido, resulta relevante observar como a pertenza a grupos empresariais condiciona a capacidade de operar en múltiples mercados e liñas de actividade.

Os datos no conxunto do Estado amosan que, aínda que as empresas que forman parte de grupos representan unha proporción moi reducida do total, concentran unha parte moi significativa da cifra de negocios, das vendas exteriores e do valor engadido bruto. En particular, a súa participación nas vendas internacionais é desproporcionadamente elevada respecto ao seu peso numérico.

Esta diferenza suxire que a capacidade para operar en múltiples mercados e liñas de actividade está fortemente asociada á **existencia de estruturas organizativas máis complexas** e a unha maior dispoñibilidade de recursos financeiros e operativos. Pola contra, as empresas que non forman parte de grupos empresariais presentan unha maior concentración da súa actividade e unha exposición máis elevada a mercados ou clientes específicos.

Táboa 30. Diversificación empresarial (España)

Tipo de accionariado	N.º empresas	Cifra de negocios (miles de €)	Vendas fóra de España (miles de €)	Valor engadido bruto (miles de €)
Total	2 997 082	2 645 781 989	495 937 208	703 837 156
Non forma parte dun grupo empresarial	2 936 106	872 016 436	87 856 530	281 787 973
Forma parte dun grupo empresarial	60 976	1 773 765 553	408 080 678	422 049 183
Forma parte dun grupo doméstico	38 759	385 941 885	52 948 637	102 134 122
Forma parte dunha multinacional española	6 616	593 340 452	140 664 841	142 712 967
Forma parte dunha multinacional extranxeira	15 601	794 483 217	214 467 200	177 202 094
Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados en INE				

No que se refire á actividade industrial segundo localización da sede empresarial, unha parte relevante do emprego, da cifra de negocios e do investimento industrial en Galicia está **asociada a empresas con sede fóra da comunidade autónoma**. Esta estrutura introduce unha dependencia funcional respecto a decisións estratéxicas adoptadas noutras localizacións relativamente importante.

En particular, a elevada participación de empresas con sede externa en sectores como o material de transporte, a enerxía ou a metalurxia implica que unha parte substancial da actividade produtiva galega **está integrada en cadeas de valor cuxo control se exerce fóra do territorio**. Isto limita a capacidade do tecido empresarial local para diversificar mercados ou actividades de forma autónoma e amplifica o impacto de cambios estratéxicos alleos.

Táboa 31. Actividade industrial en Galicia vs. outras CC. AA.

Sector	Tipo	Persoas	Cifra negocios	Gastos persoal	Investimento
Industria (total)	Sede fóra -> Galicia	16,6	42,4	22,8	35,1
Industria (total)	Sede Galicia -> fóra	3,7	5,2	4	5,7
Industrias extractivas, enerxía, auga e residuos	Sede fóra -> Galicia	49,6	84,5	58,6	71,1
Industrias extractivas, enerxía, auga e residuos	Sede Galicia -> fóra	2,1	2,8	2,4	6,9
Alimentación, bebidas e tabaco	Sede fóra -> Galicia	7	10	10	4,9
Alimentación, bebidas e tabaco	Sede Galicia -> fóra	3,8	4,7	4,3	1,7
Industria téxtil, confección, coiro e calzado	Sede fóra -> Galicia	2,5	1,5	3,8	6,2
Industria téxtil, confección, coiro e calzado	Sede Galicia -> fóra	9,4	3,4	7,2	7,5
Madeira, cortiza, papel e artes gráficas	Sede fóra -> Galicia	9,6	19,4	17,4	25
Madeira, cortiza, papel e artes gráficas	Sede Galicia -> fóra	x	x	x	x
Industria química e farmacéutica	Sede fóra -> Galicia	7,1	11,5	10,1	32,1
Industria química e farmacéutica	Sede Galicia -> fóra	2,9	3,5	3,5	1,4
Caucho e materias plásticas	Sede fóra -> Galicia	x	x	x	x
Caucho e materias plásticas	Sede Galicia -> fóra	12,7	20	14,9	9
Produtos minerais non metálicos	Sede fóra -> Galicia	7,7	10,3	9,1	2
Produtos minerais non metálicos	Sede Galicia -> fóra	7	22,8	11,5	22,9
Metalurxia e produtos metálicos	Sede fóra -> Galicia	12,8	20,3	18,2	34,3
Metalurxia e produtos metálicos	Sede Galicia -> fóra	1,2	2,2	1,5	3,7
Material eléctrico, electrónico e óptico	Sede fóra -> Galicia	x	x	x	x
Material eléctrico, electrónico e óptico	Sede Galicia -> fóra	x	x	x	x
Maquinaria e equipo mecánico	Sede fóra -> Galicia	9,1	15,3	12,2	10,4
Maquinaria e equipo mecánico	Sede Galicia -> fóra	x	x	x	x
Material de transporte	Sede fóra -> Galicia	44,4	72,3	47,8	49,3
Material de transporte	Sede Galicia -> fóra	1,5	2,7	1,4	0,4
Manufacturas diversas, reparación e instalación	Sede fóra -> Galicia	4,4	12,9	6	11
Manufacturas diversas, reparación e instalación	Sede Galicia -> fóra	2,5	2,4	2,9	3,9
Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados en IGE					

Ademais, cómpre sinalar que a evolución recente do comercio exterior galego apunta a **unha tendencia cara a unha maior concentración das exportacións**. En 2024, o índice de Herfindhal-Hirschman situouse en 0,105, incrementándose respecto ao ano anterior, o que suxire unha redución da diversificación efectiva dos fluxos exportadores. A elevada concentración observada das exportacións galegas no mercado europeo (que absorbe arredor do 62 % do total) suxire limitacións na capacidade de internacionalización cara a destinos máis afastados, asociados habitualmente a maiores esixencias organizativas e financeiras. O límite á internacionalización cara a mercados institucionalmente máis afastados non responde exclusivamente á falta de competitividade do produto, senón á capacidade organizativa necesaria para asumir os custos fixos asociados á expansión exterior. A diversificación eficaz constrúese sobre capacidades xa presentes: coñecemento técnico, relacións comerciais,

activos produtivos ou marca. Con todo, a súa implementación require escala mínima, financiamento e capacidade organizativa.

Neste sentido, **a falta de escala empresarial observada no tecido produtivo galego limita a viabilidade de moitas estratexias de diversificación** que resultarían sostibles en contextos organizativos máis complexos. A exploración de novos mercados, a ampliación de gama de produtos ou a integración en fases adicionais da cadea de valor implica asumir custos fixos adicionais e xestionar maiores niveis de complexidade operativa. Cando estas capacidades non están presentes, a diversificación pode xerar máis complexidade que valor.

Diversificación e capacidade organizativa

A diversificación implica asumir novos procesos, relacións comerciais e requisitos operativos que incrementan a complexidade organizativa da empresa. A súa viabilidade depende da capacidade para integrar estas novas actividades sen comprometer a eficiencia das operacións principais nin a estabilidade financeira.

A concentración de actividade en poucos produtos, clientes ou mercados incrementa a exposición a choques externos. A diversificación permite distribuír este risco, pero só resulta efectiva cando existe capacidade para xestionar a complexidade adicional que introduce. En ausencia desta capacidade, a diversificación pode derivar nunha dispersión de recursos que dificulte a execución operativa e reduza o rendemento global da organización.

Lectura do vector segundo tamaño empresarial

Táboa 32. Capacidade de diversificación segundo tamaño empresarial

Microempresas	Diversificación moi limitada, normalmente restrinxida a actividades próximas ao núcleo de negocio. Alta vulnerabilidade fronte á perda de clientes ou cambios de mercado.
Pequena empresa	Diversificación posible en nichos próximos, pero condicionada polo acceso a financiamento e pola capacidade organizativa para xestionar múltiples liñas de actividade.
Mediana empresa	Diversificación como estratexia viable de resiliencia, baseada na ampliación de mercados ou na integración en cadeas de valor máis amplas.
Grande empresa	Diversificación xestionada como carteira de negocios, con capacidade para redistribuír riscos entre distintas unidades de actividade.
Fonte: elaboración propia	

A concentración excesiva expón ás empresas a choques que non controlan. A curto prazo, inestabilidade. A medio prazo, estancamento. A longo prazo, perda de viabilidade.

Lectura final

A capacidade para diversificar non depende exclusivamente da vontade empresarial, senón da existencia de condicións organizativas que permitan asumir complexidade adicional sen comprometer a eficiencia das actividades principais.

Nun tecido produtivo caracterizado por empresas de pequena dimensión —microempresas e pequenas empresas—, a diversificación adoita verse limitada pola falta de escala mínima eficiente, polo acceso restrinxido a financiamento adaptado á expansión e pola dificultade para integrar novas actividades sen aumentar proporcionalmente os custos fixos.

Neste contexto, a concentración en poucos produtos, clientes ou mercados non responde necesariamente a unha estratexia deliberada de especialización, senón á ausencia de capacidade para desenvolver opcións de crecemento complementarias.

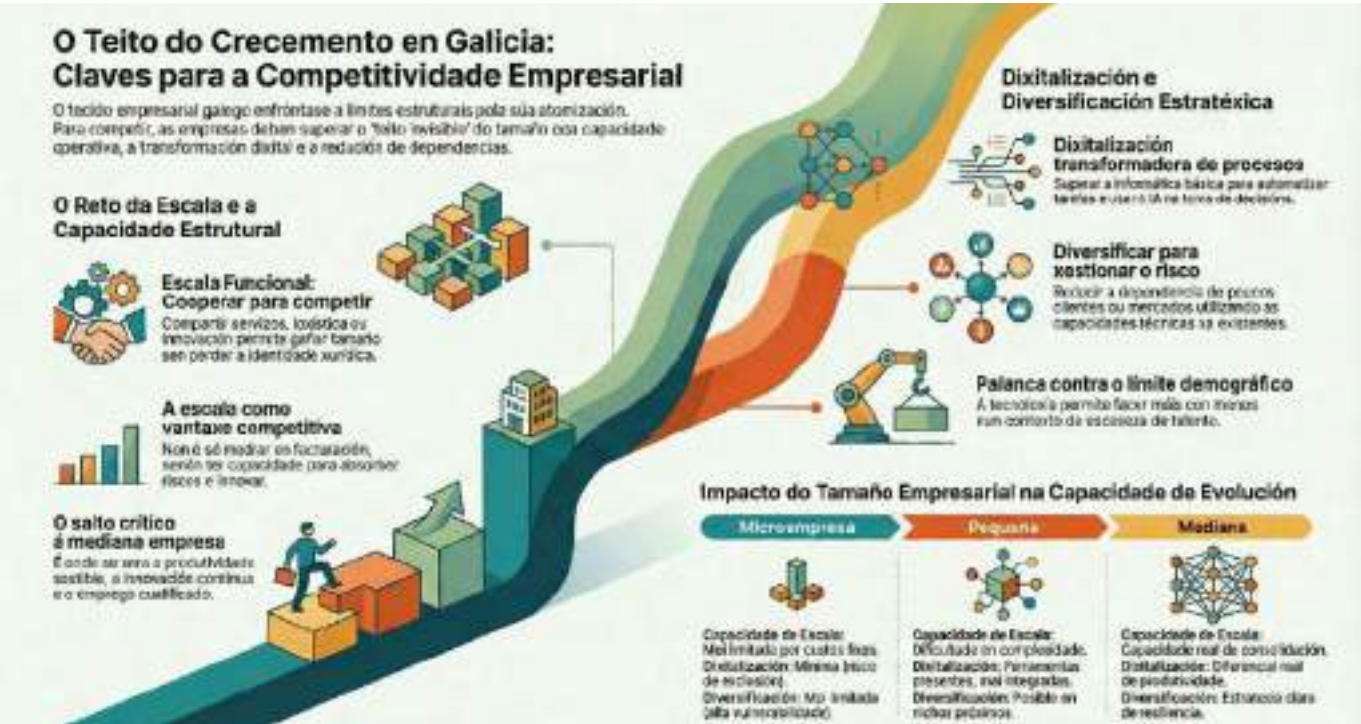
A diversificación non garante o éxito, pero a imposibilidade de diversificar incrementa a exposición a choques externos e reduce a capacidade de adaptación das empresas a contornos cambiantes. Para Galicia, o reto non é só fomentar novas actividades, senón crear as condicións que permitan ás empresas ampliar o seu ámbito de actuación sen comprometer a súa viabilidade operativa.

O que nos transmite este vector non é un problema relacionado co que fan as empresas, senón coa marxe que teñen para non facer sempre o mesmo. Galicia non está especialmente mal especializada, de feito detéctase máis ben o contrario: automoción (Stellantis e o seu ecosistema), sector agroalimentario, pesca e transformación, madeira, naval, enerxía ou mesmo o sector téxtil. É dicir, hai coñecemento sectorial, hai clústeres funcionais e hai inserción en cadeas de valor globais. Pero o problema é que **gran parte do tecido está encapsulado**. Moitas empresas galegas traballan para un ou dous clientes clave, nun único elo da cadea, cunha única liña de negocio e con mercados xeográficos limitados. E non por vontade explícita, senón porque non teñen escala para asumir o risco de abrir outra liña, nin estrutura para xestionar máis complexidade, capital para experimentar ou datos integrados para operar en varios mercados. Tampouco as pemes adoitan ter marxe para fallar sen comprometer tesourería. Este patrón está asociado á baixa entrada de capital externo (situada arredor do 1 % do total nacional) e ao predominio de empresas de base familiar, o que **reforza o carácter endógeno do crecemento**, pero limita a capacidade de capitalización e o salto de escala.

Neste contexto, **a especialización pasa de ser unha estratexia a converterse nunha restrición**, o que significa que, cando falamos de diversificación en Galicia, moitas veces estamos a falar de **algo que non está dentro do espazo de decisión da empresa**, aínda que formalmente o pareza.

As dificultades de diversificación implican aumentar o grao de exposición a decisións de grandes compradores, cambios regulatorios (por exemplo, automoción, pesca), shocks de demanda sectorial, reconfiguración de cadeas de subministración e problemas asociados á transición tecnolóxica como a electrificación ou a dixitalización. E aí é onde **a concentración deixa de ser eficiencia e pasa a ser vulnerabilidade agregada**.

No caso galego, a diversificación efectiva parece asociarse menos á expansión cara a novas actividades que á capacidade para reconfigurar relacións ao longo da cadea de valor. As empresas máis resilientes tenden a reducir a súa dependencia de mercados ou clientes tradicionais mediante estratexias de internacionalización flexible e cooperación estable con provedores e socios, o que lles permite explorar novas oportunidades sen abandonar o seu núcleo de actividade.



A empresa como marco de decisión condicionado

Os seis vectores analizados —produtividade, talento, innovación e intanxibles, escala, dixitalización e diversificación— configuran o núcleo de decisión directa da empresa. Son ámbitos nos que a organización pode actuar, investir e modificar a súa posición competitiva a través de cambios internos. En termos xerais, a análise sitúanos nas seguintes claves:

Táboa 33. Síntese do contexto empresarial

Vector	Situación
Produtividade	Mellora aparente con PTF débil. Cambio en composición, máis que organizativo
Talento	Mellora educativa e infrautilización. Desaxuste estrutura–formación
Intanxibles	Sobreinvestimento en físico / infrainvestimento en software, datos, organización
Escala	Trampa de microescala e salto fallido cara á mediana dimensión
Dixitalización	Avance básico e integración limitada de procesos e datos
Diversificación	Dependencia de sectores e clientes tractores
Grande empresa	Diversificación xestionada como carteira de negocios, con capacidade para redistribuír riscos entre distintas unidades de actividade.

Fonte: elaboración propia

Esta síntese permite identificar un patrón recorrente: a mellora observada en determinados indicadores empresariais non se traduce automaticamente nunha acumulación equivalente de capacidades organizativas, tecnolóxicas ou produtivas.

- En primeiro lugar, Galicia presenta unha **mellora moderada da produtividade aparente do traballo**, que non se corresponde cunha evolución equivalente da produtividade total dos factores. Isto suxire que parte do avance recente responde a cambios na composición sectorial do emprego máis que a unha reorganización efectiva dos procesos produtivos dentro das empresas.

- En segundo lugar, o capital humano mellorou de forma clara en termos de nivel educativo e taxa de emprego, pero **esta mellora non se traduce nun salto proporcional da produtividade**, o que apunta a un **desaxuste persistente** entre a estrutura formativa e a capacidade do tecido produtivo para absorber e utilizar competencias de maior valor engadido.
- No ámbito da innovación, Galicia mantén niveis de investimento empresarial en I+D e acumulación de activos intangibles **inferiores aos esperables polo seu peso económico**. A estrutura do investimento continúa mostrando unha maior orientación cara ao capital físico tradicional fronte a software, organización ou datos, o que limita o impacto do investimento sobre a eficiencia produtiva.
- Desde a perspectiva da escala, o tecido empresarial caracterízase por un predominio de micro e pequenas empresas e unha escaseza relativa de empresas medianas. Isto introduce **limitacións á capacidade para investir de forma sostida**, profesionalizar a xestión e integrar innovación de maneira continua.
- No plano da dixitalización, obsérvase unha **adopción relativamente xeneralizada de ferramentas básicas de xestión**, pero unha integración limitada de procesos e sistemas que permita utilizar datos operativos na toma de decisións ou automatizar tarefas de forma sistemática.
- Finalmente, a **concentración da actividade** en determinados sectores e clientes introduce dependencias que poden limitar a capacidade de adaptación das empresas ante cambios regulatorios, tecnolóxicos ou de demanda.

En conxunto, Galicia dispón dunha **base empresarial activa e con capacidade de adaptación**, pero presenta limitacións estruturais para transformar esforzo en valor engadido de forma sostida. A mellora recente do emprego e da formación non foi acompañada dunha acumulación equivalente de capacidades organizativas, tecnolóxicas e intangibles que permitan consolidar vantaxes competitivas a medio prazo.

Porén, a análise realizada amosa que esta **capacidade de decisión non é autónoma nin ilimitada**. A produtividade depende da estrutura sectorial e da posición nas cadeas de valor. O talento está condicionado pola evolución demográfica e polo sistema formativo. A innovación require conexións efectivas co sistema científico-tecnolóxico. A escala vese limitada por custos regulatorios e dispoñibilidade de solo. A dixitalización precisa infraestruturas e provedores especializados. A diversificación esixe acceso a financiamento e mercados.

Isto implica que a empresa decide, pero decide dentro dun conxunto de condicións que non controla plenamente. O crecemento empresarial non é, por tanto, o resultado exclusivo de boas prácticas internas, senón da interacción entre decisións organizativas e restricións que operan en planos distintos: mercado, territorio, institucións e ecosistema.

Desde esta perspectiva, mellorar a competitividade empresarial require actuar simultaneamente sobre a capacidade interna para reorganizar procesos, integrar coñecemento e asumir complexidade e as condicións externas que permiten que esas decisións se traduzan en resultados efectivos.

As políticas orientadas exclusivamente á mellora da xestión empresarial son necesarias, pero insuficientes se non se acompañan de intervencións que reduzan os custos estruturais do crecemento, faciliten a absorción de innovación ou melloren o acceso a talento e financiamento. A empresa é o espazo onde se executa o crecemento, pero non é o único lugar onde se decide.

En conxunto, a análise realizada suxire que a capacidade de decisión interna das empresas galegas, aínda sendo relevante, resulta insuficiente para explicar as limitacións observadas na transformación do esforzo empresarial en vantaxes competitivas sostidas. Este feito marca o tránsito cara aos seguintes planos de análise, nos que se configuran as condicións de mercado, territoriais, institucionais e ecosistémicas que condicionan a capacidade das empresas para medrar de forma sostible.

Visto en termos estratéxicos, a imaxe subxacente é que Galicia non está nun escenario de atraso “clásico” –isto é, non faltan empresas, nin capital humano, nin hai ausencia total de tecnoloxía– senón **nunha trampa de**

conversión: temos máis inputs (formación, certa infraestrutura, incluso sectores exportadores) dos que somos capaces de converter en capacidades organizativas de forma xeneralizada.

Detéctase converxencia en emprego e noutras métricas, pero non hai salto equivalente en produtividade estrutural (PTF feble). Como xa se sinalou, parece máis **mellora por composición/axuste que por transformación interna sostida**.

O capital humano mellora, pero entra nun tecido onde moitas empresas non teñen procesos, datos, roles intermedios nin tempo directivo para absorber ese coñecemento. Como resultado, prodúcese infrautilización, sobrecualificación e rotación, e unha sensación de que “temos xente preparada, pero non cambia a forma de producir”.

O **investimento tende a ir ao físico**, porque é o tipo de gasto que se executa sen tocar rutinas nin gobernabilidade. Mentres, o intanxible queda baixo porque esixe continuidade, disciplina operativa e cambio organizativo. Porén, **a escala é o gran colo de botella transversal**: sen mediana empresa suficiente, a economía queda chea de unidades que sobreviven, pero non profesionalizan, non integran sistemas e non poden soste o risco de innovar como proceso. Esa microescala tamén explica que a dixitalización avance “por capas” (administrativo, obrigas, algo de xestión), pero custe moito pasar á integración real de procesos e datos.

E todo iso, ademais, aparece territorializado. Cando a capacidade de absorción non é homoxénea, o ecosistema forte “tira” do eixo atlántico e o interior queda con menos densidade empresarial/servizos/tractoría, reforzando a concentración.

Dito dun xeito simple, a análise debuxa unha Galicia que sabe máis do que produce, forma máis do que utiliza e inviste máis do que transforma porque lle falta a capa intermedia que converte recursos en rutinas produtivas: organización, procesos, datos, mando intermedio, estandarización, gobernabilidade e escala. E esa capa intermedia non aparece por voluntarismo, senón cando a empresa ten tamaño, marxe e estabilidade para experimentar e institucionalizar aprendizaxe.

Se hai que cualificar a situación podemos falar de crecemento posible, pero con teito baixo se non se resolve a conversión organizativa. E o risco principal non é unha crise repentina, é a erosión lenta: marxes que non dan para salarios, talento que non se fixa, investimento que non multiplica e dependencia crecente de poucos tractores.



A close-up, slightly blurred photograph of a person's hands. The left hand is holding a pen, poised to write on a piece of paper. The right hand is resting on a laptop keyboard. In the foreground, there is a notebook with a wooden cover and a metal clip. The background shows a wooden desk and a laptop. A semi-transparent teal banner is overlaid across the middle of the image.

PARTE II. O MERCADO

O MERCADO

Onde e como se compite: cando o interior xa non chega

A análise desenvolvida no apartado anterior permitiu caracterizar os principais vectores que operan no plano empresa e que configuran a capacidade interna das organizacións para medrar: produtividade, talento, innovación, escala, dixitalización e diversificación.

Porén, a capacidade para reorganizar procesos, investir en tecnoloxía ou integrar coñecemento **non garante por si so a viabilidade do crecemento**. As decisións empresariais prodúcense sempre dentro dun determinado contexto competitivo que condiciona a súa eficacia.

Neste sentido, medrar non depende unicamente do que a empresa fai, senón tamén de **onde e como compite**. O acceso a segmentos de demanda solventes, a presión exercida polos estándares de mercado ou a posición que a empresa ocupa dentro das cadeas de valor nas que participa determinan en que medida as melloras organizativas internas se poden traducir en aumento sostido de actividade, produtividade ou rendibilidade.

O plano mercado introduce, así, unha dimensión adicional na análise: non se limita a definir oportunidades de venda, **senón que condiciona os requisitos organizativos, tecnolóxicos e operativos necesarios para competir**. A demanda á que se dirixe a actividade empresarial determina os estándares de calidade, trazabilidade ou cumprimento normativo que deben incorporarse aos procesos produtivos. Desde esta perspectiva, o mercado non constitúe un espazo neutral no que as empresas venden o que producen, senón un **mecanismo que disciplina a súa organización interna e orienta as súas decisións de investimento**.

A continuación analízanse dous vectores fundamentais que operan neste plano: a capacidade para acceder a mercados amplos e solventes a través da internacionalización e a posición que as empresas ocupan dentro das cadeas de valor nas que se integran.

2.1 Internacionalización: acceso a mercados

As condicións de mercado nas que operan as empresas galegas están definidas por un contexto europeo de baixo crecemento estrutural, presión crecente sobre custos enerxéticos, laborais e regulatorios, e unha esixencia cada vez maior en termos de dixitalización, sustentabilidade e trazabilidade. Neste contorno, o **aumento das vendas dificilmente se pode apoiar de forma sostida na demanda doméstica**.

Para territorios cun mercado interno limitado, como Galicia, o acceso a mercados exteriores deixa de ser unha opción estratéxica para converterse nunha condición necesaria para escalar actividade, diversificar riscos e estabilizar ingresos ao longo do ciclo económico. A **apertura internacional permite compensar a debilidade relativa da demanda interna**, pero introduce, ao mesmo tempo, novas esixencias organizativas, tecnolóxicas e normativas que condicionan o funcionamento interno das empresas.

Neste sentido, a internacionalización debe entenderse como unha **dimensión estrutural do plano mercado**. O acceso a segmentos de demanda amplos e solventes determina a capacidade das empresas para crecer, investir e reorganizar os seus procesos produtivos.

A evolución da taxa de apertura exterior amosa que Galicia presenta historicamente unha **exposición ao exterior superior á media estatal e próxima aos niveis europeos** . Esta inserción permitiu soste niveis de actividade elevados mesmo en fases de debilidade da demanda interna, actuando como **mecanismo de estabilización macroeconómica**.

Táboa 1. Taxa de apertura exterior (% PIB)

Período	Galicia	España	UE 27 (desde 2020)
2000	100,37 %	60,12 %	70,25 %
2005	101,57 %	54,70 %	72,54 %
2010	98,77 %	52,69 %	77,75 %
2015	105,16 %	63,58 %	88,15 %
2020	111,27 %	59,45 %	88,07 %
2021	107,32 %	66,52 %	95,63 %
2022	119,52 %	78,47 %	108,74 %
2023	113,13 %	71,80 %	99,86 %
2024	108,78 %	69,95 %	96,49 %
Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no IGE			

A evolución recente dos indicadores de competitividade relativa suxire, con todo, que esta apertura **non se traduce automaticamente nunha mellora equivalente da posición competitiva**. A participación en mercados internacionais require cumprir estándares crecentes en termos de calidade, trazabilidade ou cumprimento normativo, o que introduce presión adicional sobre os procesos produtivos e organizativos das empresas.

Táboa 2. Taxa de apertura exterior competitividade (valores inferiores a 100 son positivos)

	España	Galicia
2020	100	100
2021	102,3	99,8
2022	104,3	101,3
2023	103	101
2024	103,5	100,2
Fonte: elaboración propia a partir de datos publicados no IGE		

Internacionalización e acceso efectivo á demanda

A presenza en mercados exteriores non implica necesariamente a capacidade para diversificar riscos comerciais.

A internacionalización pode reducir a dependencia de clientes ou mercados concretos, pero require capacidades organizativas e financeiras específicas.

O acceso sostido a mercados internacionais está condicionado por factores como a escala, a profesionalización da xestión e o coñecemento normativo e comercial.

A internacionalización continúa sendo desigual dentro do tecido produtivo galego. As empresas con presenza exterior presentan, de forma sistemática, **maiores dimensións operativas, mellores resultados e niveis superiores de produtividade por empregado** que aquelas orientadas exclusivamente ao mercado doméstico.

Táboa 3. Características medianas das empresas galegas

Indicador	Mostra total	Internacionalizadas	Non internacionalizadas
Activos totais	2 287	4 887	1 551
Vendas totais	3 049	5 008	2 315
Resultado antes de xuros e impostos	205	439	135
Número total de empregados	24	33	20
Fonte: elaboración propia a partir do informe ARDÁN 2025			

Táboa 4. Produtividade por empregado

Indicador	Mostra total	Internacionalizadas	Non internacionalizadas
Cifra de negocio por empregado (€/emp)	110 623	142 647,4	94 166,5
BAll por empregado (€/emp)	7 036	11 450	5 141
Fonte: elaboración propia a partir do informe ARDÁN 2025			

Este diferencial non responde unicamente á decisión de vender fóra, senón á capacidade organizativa necesaria para asumir os custos fixos asociados ao acceso a mercados máis amplos: adaptación normativa, desenvolvemento comercial, certificacións ou integración en redes loxísticas internacionais.

Neste contexto, o **reducido número de empresas con volumes exportadores elevados** suxire que o acceso efectivo a mercados internacionais segue concentrándose nun subconxunto limitado do tecido empresarial.

Táboa 5. Número de empresas exportadoras galegas

	Número empresas
<100 000€	51
100 000€<1 000 000€	46
>1 000 000€	141
Fonte: elaboración propia a partir de datos públicos da Cámara de Comercio de España	

As barreiras para acceder a novos segmentos de demanda non son só comerciais, senón tamén organizativas e financeiras. A falta de escala operativa, de recursos especializados ou de coñecemento de mercados limita a capacidade de moitas pemes para asumir os custos asociados á internacionalización.

Deste xeito, a conexión con mercados internacionais introduce mecanismos disciplinadores que obrigan a mellorar estándares de calidade, procesos produtivos e sistemas de control interno. A internacionalización amplía mercados potenciais, ao tempo que actúa como **vector indirecto de mellora organizativa e tecnolóxica** ao requirir niveis superiores de integración de procesos e cumprimento normativo.

Neste plano, acceder a mercados exteriores consiste en participar en segmentos de demanda que esixen capacidades organizativas e tecnolóxicas superiores. A exposición a estes mercados introduce presión para mellorar procesos internos e reforzar capacidades, actuando como mecanismo indirecto de transformación empresarial. Neste contexto, internacionalizar non consiste unicamente en vender fóra, senón en acceder a segmentos de demanda que esixen estándares organizativos, tecnolóxicos e de cumprimento normativo superiores.

Acceso a mercados sen diversificación: risco acumulado

O acceso a mercados exteriores permite ampliar a base de clientes e estabilizar ingresos. Porén, cando esta exposición se concentra nun número reducido de mercados ou nun número limitado de clientes, a dependencia resultante pode amplificar o impacto de choques externos. A perda dun comprador relevante, cambios regulatorios nun mercado específico ou alteracións nas condicións dunha cadea de subministración poden trasladarse de forma directa á actividade empresarial.

Neste contexto, a internacionalización sen diversificación efectiva da demanda non elimina vulnerabilidades, senón que pode trasladalas a ámbitos sobre os que a empresa ten menor capacidade de influencia. A diversificación de mercados e clientes actúa así como mecanismo de amortización fronte a variacións sectoriais, regulatorias ou xeográficas que non están baixo control empresarial.

Lectura final do vector: internacionalización e acceso a mercados

A apertura internacional constitúe unha condición necesaria para o crecemento empresarial nun territorio cun mercado interno limitado como Galicia. O acceso a mercados exteriores permite ampliar a base potencial de clientes, reducir a dependencia da demanda doméstica e estabilizar ingresos ao longo do ciclo económico. Neste sentido, a internacionalización funciona como un mecanismo de **expansión da demanda efectiva dispoñible para as empresas**.

Non obstante, a capacidade para vender fóra non depende exclusivamente da existencia de oportunidades comerciais, senón da aptitude organizativa e financeira para asumir os custos fixos asociados ao acceso a novos mercados. A adaptación a estándares técnicos, normativos ou loxísticos máis esixentes introduce requisitos adicionais en termos de profesionalización da xestión, integración de procesos e cumprimento regulatorio que condicionan a viabilidade da expansión exterior, especialmente no caso das pemes.

A evidencia dispoñible amosa que as empresas con presenza internacional presentan, de forma sistemática, maiores dimensións operativas, mellores resultados e niveis superiores de produtividade por empregado. Este diferencial non responde unicamente á decisión de exportar, senón ás capacidades internas necesarias para soste o acceso continuado a segmentos de demanda máis amplos e esixentes.

Neste plano, internacionalizar non consiste unicamente en vender fóra, senón en **acceder de forma sostida a mercados que requiren niveis superiores de organización interna e control operativo**. A exposición a estes ámbitos introduce presión para mellorar estándares de calidade, trazabilidade e cumprimento normativo, actuando como mecanismo indirecto de transformación empresarial.

Así, a internacionalización amplía o espazo potencial de crecemento das empresas galegas, pero tamén redefine as condicións baixo as que este crecemento se pode producir. O acceso a mercados exteriores constitúe, ao mesmo tempo, unha **oportunidade de expansión e unha esixencia organizativa adicional** que condiciona a capacidade efectiva para competir nun contorno económico cada vez máis integrado.

Todos os datos apuntan a que Galicia **non ten un problema de apertura**. De feito, a taxa de apertura exterior indica que estamos sistematicamente por encima da media española desde hai décadas. As nosas empresas venden fóra, participan en mercados amplos e están expostas á competencia internacional.

Pero iso **non significa que controlen o seu acceso á demanda** e esa é a diferenza crítica. Unha parte moi relevante do tecido empresarial galego exporta como provedor, vende dentro de redes comerciais alleas ou accede ao mercado final a través de empresas tractoras (moitas veces non galegas). Isto implica que **a conexión coa demanda internacional existe, pero está mediada organizativamente por terceiros**.

Cando o acceso ao mercado depende dunha gran distribuidora, unha multinacional matriz ou un cliente áncora, a empresa participa no mercado internacional pero non decide en que condicións compite. Isto ten varias consecuencias, como a limitación para fixar prezos; a redución do incentivo para investir en marca, deseño ou organización, ou a dificultade para acumular intanxibles. Como resultado, o crecemento vólvese dependente de decisións estratéxicas tomadas fóra do territorio. É dicir, internacionaliza vendas, pero non necesariamente poder de negociación.

En síntese, poderíamos dicir que Galicia **internacionaliza moito pero faino, en gran medida, desde posicións substituíbles dentro da cadea**. A situación suxire que Galicia utiliza o mercado internacional como válvula de escape de demanda interna, mecanismo de estabilización macro e vía de crecemento en sectores tractores, pero menos como mecanismo de captura directa de valor, construción de activos comerciais propios e acceso autónomo a demanda final. Isto non invalida a internacionalización; ao contrario, explica por que vender fóra non sempre se traduce en máis produtividade, máis intanxibles ou máis salarios. A clave non é estar no mercado, senón a forma en que se está nel.

2.2. Inserción en cadeas de valor: captura de valor

A participación en mercados internacionais non depende unicamente da capacidade para exportar, senón tamén da **posición que as empresas ocupan dentro das cadeas de valor nas que se integran**. Esta posición condiciona o grao de autonomía estratéxica, a capacidade de negociación e, en última instancia, a proporción de valor engadido que permanece no territorio.

As cadeas globais de valor están organizadas xerarquicamente, cunha distribución desigual do valor entre as distintas funcións produtivas. As actividades vinculadas ao deseño, á tecnoloxía, á marca ou á relación co cliente final concentran unha parte significativa do valor xerado, mentres que as fases de execución produtiva presentan maior exposición á competencia por custos e menor capacidade para influír sobre prezos ou condicións contractuais. Neste contexto, a estrutura das exportacións galegas suxire unha participación relevante en tramos manufactureiros ou de transformación, intensivos en actividade produtiva pero con menor control sobre funcións estratéxicas da cadea.

A distribución sectorial das empresas exportadoras amosa unha presenza destacada en ramas industriais, agroalimentarias e de transformación material. Este patrón repítese cando se analiza o volume de exportacións segundo agrupacións aduaneiras, onde predominan produtos vinculados á automoción, ao téxtil, á alimentación, á madeira ou á metalurxia.

Táboa 6. Número de empresas exportadoras galegas por produto exportado

Agrupación de produtos exportados	Número de empresas
Animais vivos e produtos do reino animal	31
Produtos do reino vexetal	17
Graxas e aceites animais ou vexetais, produtos do seu desdoblamento, graxas alimentarias elaboradas, ceras de orixe animal ou vexetal	6
Produtos das industrias alimentarias; bebidas, líquidos alcohólicos e vinagres; tabaco e sucedáneos do tabaco elaborados	55
Produtos minerais	18
Produtos das industrias químicas ou das industrias conexas	39
Materias plásticas e manufacturas destas materias, caucho e manufacturas de caucho	77
Peles, coiros, peletería e manufacturas destas materias; artigos de guarnicionaría; artigos de viaxe, bolsos e continentes semellantes; manufacturas de tripa	20
Madeira, carbón vexetal e manufacturas de madeira; cortiza e manufacturas de cortiza; manufacturas de espartería ou cestería	39
Pastas de madeira ou doutras materias fibrosas celulósicas; desperdicios e refugалlos de papel ou cartón; papel e as súas aplicacións	44
Materiais téxtiles e as súas manufacturas	51
Calzado, sombreirería, paraugas, parasoles, bastóns, látigos e fustas; plumas preparadas e artigos de plumas; flores artificiais; manufacturas de cabelo	12
Manufacturas de pedra, xeso, cemento, amianto, mica ou materias análogas; produtos cerámicos; vidro e manufacturas de vidro	36
Perlas finas ou cultivadas, pedras preciosas e semipreciosas ou similares; metais preciosos, chapados de metais preciosos e manufacturas destas materias; bisutería, moedas	14
Fonte: elaboración propia a partir de datos públicos da Cámara de Comercio de España Nota: unha empresa pode figurar como exportadora en produtos diferentes	

Táboa 7. Exportacións segundo o código aduaneiro

TARIC	Agrupación de produtos	Importe (€)
87	Vehículos automóviles, tractores	8 729 376 677,79
62	Prendas de vestir non de punto	3 034 153 962,82
61	Prendas de vestir de punto	2 740 852 564,67
3	Peixes, crustáceos, moluscos	1 810 805 163,49
27	Combustibles aceites minerais	1 435 065 211,87
16	Conservas de carne ou peixe	1 006 776 220,29
84	Máquinas e aparatos mecánicos	1 210 771 825,66
76	Aluminio e as súas manufacturas	774 312 121,23
85	Aparatos e material eléctricos	496 998 556,87
44	Madeira e as súas manufacturas	497 062 571,06
72	Fundición de ferro e aceiro	367 574 180,58
64	Calzado e os seus compoñentes	513 542 088,07
99	Conxunto doutros produtos	733 702 159,89
68	Manufacturas de pedra e xeso	377 219 399,36
38	Outros produtos químicos	365 796 010,34
39	Materias plásticas e manufacturas	381 575 911,70

TARIC	Agrupación de produtos	Importe (€)
73	Manufacturas de fundición de ferro ou aceiro	311 712 457,17
89	Barcos e embarcacións	194 525 953,39
2	Carne e restos comestibles	238 215 995,47
94	Mobles, cadeiras, lámpadas	250 234 054,38
28	Produtos químicos inorgánicos	173 098 852,55
4	Leite, produtos lácteos, ovos	281 900 993,54
47	Pasta de madeira, papel reciclado	219 076 190,38
33	Aceites esenciais	314 483 877,79
42	Manufacturas de coiro, marroquinería	218 755 141,65
54	Filamentos sintéticos ou artificiais	228 709 556,56
22	Bebidas de todo tipo	198 562 724,42
13	Zumes e extractos vexetais	176 573 671,07
55	Fibras sintéticas artificiais	159 787 385,22
48	Papel, cartón e manufacturas	145 786 973,47
25	Sal, xeso, pedras sen traballar	130 254 079,35
1	Animais vivos	158 116 512,69
15	Graxas aceites animais ou vexetais	139 485 245,56
52	Algodón	121 514 001,07
83	Manufacturas diversas de metais	125 081 203,64
23	Residuos da industria alimentaria	96 113 643,52
63	Artigos téxtiles do fogar, prendería	84 127 998,05
30	Produtos farmacéuticos	85 120 199,87
8	Froitas e froitos sen conservar	31 377 307,17
29	Produtos químicos orgánicos	37 520 978,86
51	La e pelo fino	50 624 690,93
70	Vidro e as súas manufacturas	42 713 707,77
40	Caucho e as súas manufacturas	54 797 095,05
96	Manufacturas diversas	58 738 370,62
56	Fieltro, tecidos sen tercer, cordel	24 464 059,06
53	Outras fibras téxtiles vexetais	70 824 557,47
35	Materias albuminoideas, colas	64 087 222,88
90	Aparatos ópticos e de medida	57 088 218,46
74	Cobre e as súas manufacturas	36 943 795,19
32	Taninos materiais colorantes	36 692 577,88
71	Pedras, metais preciosos, xoiería	29 381 764,78
41	Peles, excepto peletería	25 055 884,94
58	Terciopelo, tecidos de bucles, tapicería	47 177 295,39
19	Produtos de cereais e pastelería	35 644 701,00
95	Xoguetes, xogos, artigos deportivos	34 524 268,15
69	Produtos cerámicos	28 230 383,09
60	Tecido de punto	29 192 628,91
91	Reloxería	20 572 279,85
82	Ferramentas e coitelaría metálica	20 545 918,73
65	Artigos de sombreirería	15 615 423,76

TARIC	Agrupación de produtos	Importe (€)
6	Plantas vivas, produtos de floricultura	19 585 620,54
26	Minerais, escorias e cinzas	1 874 873,36
11	Produtos da moenda, malta	14 783 815,66
31	Abonos	20 210 654,50
34	Xabóns, lubricantes, ceras	16 218 895,86
80	Estaño e as súas manufacturas	5 740 402,97
20	Conservas de verdura ou froita	21 583 891,02
5	Outros produtos de orixe animal	12 970 458,52
88	Aeronaves, vehículos espaciais	450 000,00
7	Legumes, hortalizas sen conservar	11 580 872,91
21	Preparacións alimenticias diversas	15 189 215,00
43	Peletería e as súas confeccións	7 304 517,45
49	Libros, publicación, artes gráficas	11 088 233,70
18	Cacao e as súas preparacións	16 309 816,22
57	Alfombras, revestimentos téxtiles	9 789 821,37
17	Azucre e artigos de confeitaría	10 454 893,90
46	Manufacturas de cestería	7 544 343,66
59	Tecidos técnicos recubertos	5 265 324,01
79	Cinc e as súas manufacturas	1 982 749,26
66	Paraugas, parasoles, bastóns	4 716 019,20
81	Outros metais común, cermets	6 107 608,58
10	Cereais	5 088 768,76
12	Sementes oleaxinosas, plantas industriais	4 178 014,27
9	Café, té, herba mate, especias	2 989 469,54
24	Tabaco e sucedáneos	2 743 831,55
14	Materiais trenzables	4 150 142,50
45	Cortiza e as súas manufacturas	111 490,99
78	Chumbo e as súas manufacturas	1 891 761,34
50	Seda	2 742 400,50
67	Plumas e plumón preparado	2 035 909,89
86	Vehículos e material ferroviario	564 980,72
75	Níquel e as súas manufacturas	1 718 349,60
93	Armas e munición, accesorios	696 573,47
37	Produtos fotográficos ou cinematográficos	138 505,50
92	Instrumentos musicais	1 016 160,32
97	Obxectos de arte e antigüidades	0
36	Pólvora e explosivos	70 303,71
Fonte: elaboración propia a partir de datos públicos da LPD		

Este perfil exportador indica unha **inserción efectiva en cadeas globais de valor que permite acceder a mercados amplos e a estándares técnicos avanzados**. Con todo, tamén suxire unha especialización recorrente en fases intermedias da cadea produtiva, caracterizadas por unha elevada substituíbilidade funcional e unha menor capacidade para capturar marxes comerciais.

Participación vs captura de valor

A integración en cadeas globais de valor non implica necesariamente control sobre o valor xerado. A capacidade para influír sobre prezos ou condicións contractuais depende da función desempeñada dentro da cadea produtiva.

Ascender cara a funcións de maior valor engadido require investimento continuado en activos organizativos e tecnolóxicos.

A integración nunha cadea de valor permite acceder a mercados internacionais e a estándares produtivos esixentes. Non obstante, a participación en fases de execución produtiva non garante a captura proporcional do valor xerado ao longo da cadea. O grao de control sobre funcións estratéxicas determina a capacidade de influír sobre prezos, condicións contractuais e decisións de investimento.

A posición ocupada dentro destas cadeas non depende exclusivamente da decisión empresarial de internacionalizarse, senón tamén da **escala operativa e da capacidade organizativa** necesarias para asumir funcións máis complexas, como o desenvolvemento tecnolóxico, a xestión da marca ou a relación directa co cliente final. Neste sentido, a evidencia amosa que as empresas con maior grao de integración organizativa —por exemplo, aquelas que forman parte de grupos empresariais— presentan **niveis superiores de produtividade por empregado**. Do mesmo xeito, no caso galego, as empresas internacionalizadas presentan dimensións operativas, resultados e niveis de produtividade **superiores ás orientadas exclusivamente ao mercado doméstico**.

Táboa 8. Cifra de negocio por traballador segundo integración en grupos. Datos de España en 2023

	Número de empresas	Cifra de negocio por traballador
Non forma parte dun grupo empresarial	2 936 106	110 414,91
Forma parte dun grupo empresarial	60 976	291 726,82
Forma parte dun grupo doméstico	38 759	195 441,22
Forma parte dunha multinacional española	6 616	324 729,09
Forma parte dunha multinacional extranxeira	15 601	348 714,35
Fonte: elaboración propia a partir de datos públicos do INE		

Táboa 9. Empresas internacionalizadas e non internacionalizadas en Galicia en 2024

Indicador	Mostra total	Internacionalizadas	Non internacionalizadas	Dif . int. vs non int
Cifra neta de negocio por empregado (€/emp)	110 623	142 647,4	94 166,5	51,48 %
BAll por empregado (€/emp)	7 036	11 450	5 141	122,72 %
Fonte: elaboración propia a partir de datos públicos do Informe Ardán				

As diferenzas observadas en termos de cifra de negocio e BAll por empregado non responden unicamente á decisixortar, senón á capacidade organizativa necesaria para asumir os custos fixos asociados á participación en cadeas de valor máis complexas: adaptación normativa, certificacións técnicas, desenvolvemento comercial ou integración en redes loxísticas internacionais.

Deste xeito, a inserción en cadeas globais **facilita o acceso a demanda solvente, pero tamén introduce unha dependencia significativa de decisións estratéxicas adoptadas por actores líderes situados fóra do territorio**. As empresas que operan en funcións de execución produtiva tenden a presentar menor capacidade para influír sobre prezos ou condicións contractuais, quedando máis expostas á competencia por custos.

A capacidade para ascender cara a funcións de maior valor depende tanto do investimento en capacidades organizativas e tecnolóxicas como da dimensión operativa necesaria para asumir funcións de maior complexidade. As empresas situadas por debaixo desta escala mínima funcional tenden a concentrarse en tramos da cadea cunha elevada substituíbilidade, o que limita a captura de valor e reforza a dependencia de decisións externas.

En consecuencia, a participación en cadeas globais constitúe unha **condición necesaria** para acceder a mercados internacionais, pero **non garante por si mesma unha mellora equivalente da posición competitiva nin da capacidade para reter valor engadido no territorio**. O reto estratéxico reside, así, non só en participar nestas cadeas, senón en progresar cara a funcións que permitan exercer maior control sobre as condicións de produción, comercialización e relación co cliente final.

Lectura final: inserción en cadeas de valor e captura de valor

A inserción das empresas galegas en mercados internacionais non se produce de forma illada, senón fundamentalmente a través da súa participación en cadeas globais de valor. Neste contexto, a capacidade para acceder a demanda exterior depende do volume exportado, pero tamén da función que cada empresa desempeña ao longo da cadea produtiva na que se integra.

A evidencia dispoñible suxire que Galicia presenta unha **elevada participación nestas cadeas**, especialmente en sectores industriais e agroalimentarios con forte orientación exportadora. Esta integración permitiu manter niveis de actividade elevados mesmo en fases de debilidade da demanda interna, actuando como mecanismo de estabilización económica e facilitando o acceso a estándares técnicos e organizativos máis esixentes.

Con todo, a participación en cadeas globais de valor **non implica necesariamente a capacidade para capturar unha proporción equivalente do valor xerado ao longo delas**. As distintas fases destas cadeas presentan unha distribución desigual do valor engadido: mentres que actividades vinculadas ao deseño, á tecnoloxía, á marca ou á relación co cliente final concentran unha parte significativa dos retornos, as funcións asociadas á execución produtiva presentan maior exposición á competencia por custos e menor capacidade para influír sobre prezos ou condicións contractuais.

Neste sentido, unha parte relevante do tecido empresarial galego participa como **provedor intermedio en fases de transformación ou ensamblaxe**, cunha dependencia elevada de decisións estratéxicas adoptadas por actores líderes situados fóra do territorio. Esta inserción facilita o acceso a mercados amplos e a redes de distribución consolidadas, pero limita o grao de autonomía empresarial e a capacidade de negociación das empresas participantes.

A capacidade para ascender cara a funcións de maior valor engadido depende tanto do investimento continuado en capacidades organizativas e tecnolóxicas como da dimensión operativa necesaria para asumir funcións de maior complexidade. Neste punto, emerxe unha relación directa entre o posicionamento de mercado e os vectores analizados previamente no plano empresa.

A escala operativa condiciona a posibilidade de asumir custos fixos asociados ao desenvolvemento comercial internacional, á certificación normativa ou á integración en redes loxísticas complexas. Do mesmo xeito, a acumulación de activos intanxibles resulta determinante para controlar funcións estratéxicas dentro da cadea produtiva. Sen estas capacidades, as empresas tenden a concentrarse en actividades de menor valor engadido, cunha elevada substituíbilidade dentro da cadea.

Deste xeito, aínda que Galicia presenta unha inserción significativa en mercados internacionais, **o reto estratéxico non reside unicamente en ampliar a presenza exterior, senón en mellorar a posición relativa dentro das cadeas nas que xa participa**. A capacidade para capturar maior valor depende da función que se controla ao longo da cadea, o que introduce unha relación directa entre o posicionamento de mercado e decisións adoptadas no plano empresa en materia de escala, dixitalización, gobernabilidade ou acumulación de intanxibles.

En ausencia destas capacidades, a participación en cadeas globais pode estabilizar volumes de actividade sen traducirse necesariamente nun aumento proporcional da produtividade, dos salarios ou da capacidade de investimento. Para territorios cun tecido empresarial atomizado, como Galicia, a inserción internacional **constitúe unha condición necesaria para o crecemento, pero non suficiente para garantir a captura sostible de valor engadido ao longo do tempo.**

Lectura final do plano mercado

A análise realizada permite distinguir entre dúas dimensións diferenciadas do acceso a mercados exteriores: a capacidade para participar en fluxos internacionais de demanda e a capacidade para capturar valor ao longo das cadeas produtivas nas que esa participación se produce.

Desde a primeira destas dimensións, Galicia configúrase como **unha economía aberta cunha base exportadora consolidada** en determinados sectores industriais e agroalimentarios. A exposición ao exterior permitiu compensar a debilidade relativa da demanda interna e estabilizar niveis de actividade ao longo do ciclo económico, facilitando o acceso a mercados máis amplos e solventes.

Porén, a segunda dimensión indica que esta inserción efectiva en cadeas globais de valor prodúcese, en moitos casos, a través de funcións produtivas de execución intermedia, **cunha dependencia significativa de decisións estratéxicas adoptadas por actores líderes situados fóra do territorio.** Esta posición permite acceder a mercados internacionais e cumprir estándares técnicos esixentes, pero limita a capacidade para influír sobre prezos, condicións contractuais ou decisións de investimento.

Deste xeito, a participación en mercados exteriores non se traduce automaticamente nunha mellora equivalente da capacidade para capturar valor engadido. A distribución do valor ao longo das cadeas produtivas depende da función desempeñada, sendo as actividades vinculadas ao deseño, á tecnoloxía, á marca ou á relación directa co cliente final as que concentran unha maior proporción dos retornos xerados.

Neste contexto, a dualidade observada no tecido produtivo –entre empresas altamente internacionalizadas e outras orientadas exclusivamente ao mercado doméstico– responde non só a diferenzas de exposición comercial, senón á capacidade organizativa necesaria para asumir os custos fixos asociados ao acceso sostido a mercados internacionais e ao control de funcións de maior complexidade.

A capacidade para ascender cara a segmentos de maior valor dentro destas cadeas depende directamente de decisións adoptadas no plano empresa, especialmente en materia de escala operativa, acumulación de activos intanxibles, dixitalización de procesos e profesionalización da xestión. En ausencia destas capacidades, o acceso a mercados internacionais pode estabilizar volumes de actividade sen traducirse necesariamente nun aumento proporcional da produtividade, dos salarios ou da capacidade de investimento.

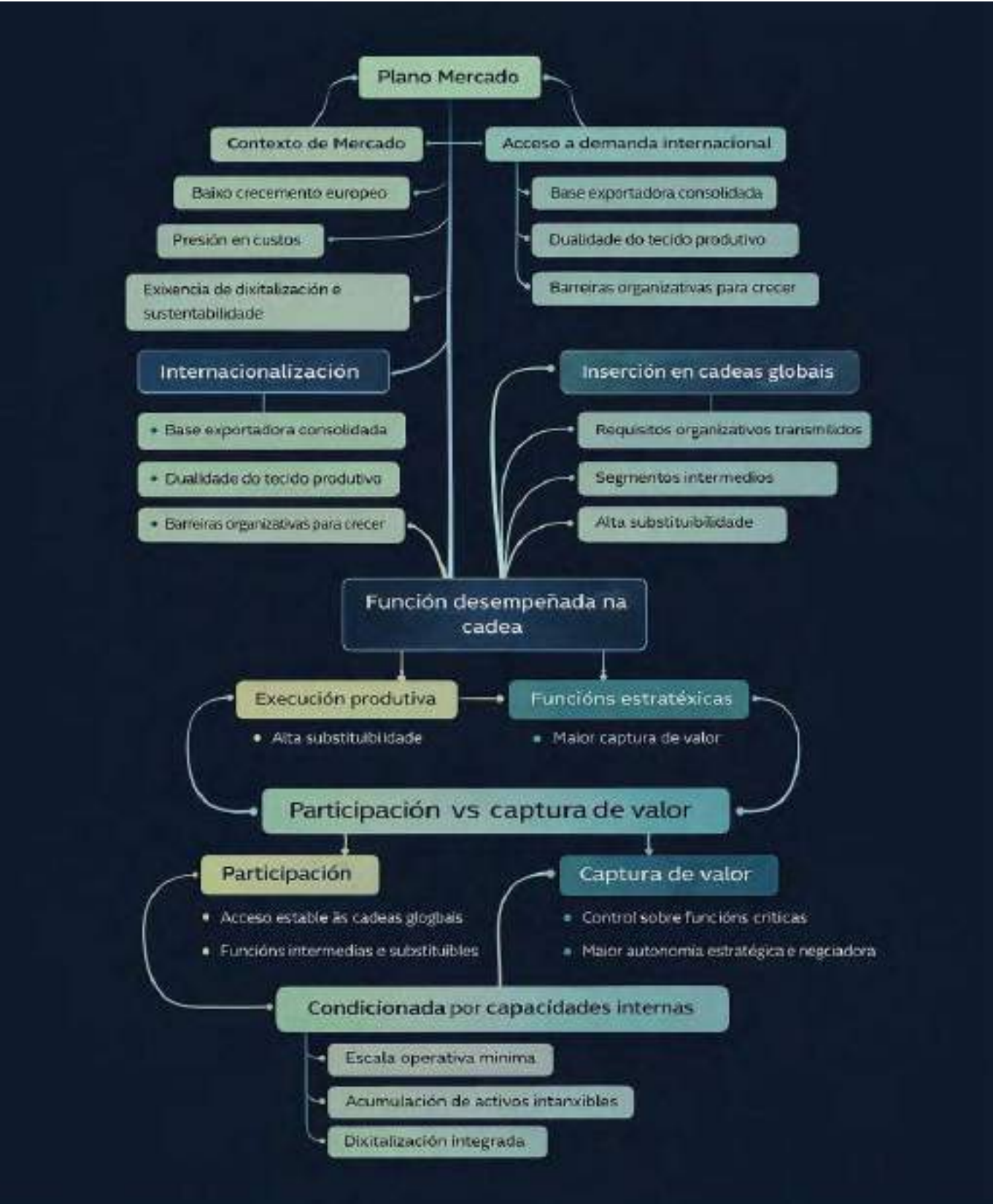
En liñas xerais, Galicia non ten un problema de acceso ao mercado, ten un problema de posición dentro do mercado. E iso é unha gran diferenza.

A comunidade galega ten resolto o problema da venda: os datos de taxa de apertura, a presenza exterior sectorial ou mesmo os diferenciais de produtividade entre empresas internacionalizadas e non internacionalizadas indican que hai base exportadora real, sectores capaces de competir fóra, empresas que cumpren estándares internacionais e que o exterior funcionou como estabilizador macro cando o mercado interno era máis feble. É dicir, Galicia está conectada á demanda global.

Galicia non é unha economía pechada nin marxinal. Está dentro de cadeas reais (automoción, téxtil, agroalimentario, naval, madeira...), malia que conectada por abaixo. En demasiados casos fabrica, pero non diseña; produce, pero non comercializa; executa, pero non decide, e cumpre estándares que non fixa. É dicir, que participa na cadea, pero non controla as funcións que concentran o valor: marca, enxeñería, software, relación con cliente, servizos asociados, propiedade intelectual e loxística comercial

A clave do problema que subxace nesta relación é que Galicia pode exportar moito, pero quedarse nun tramo da cadea onde a marxe é baixa e a substituíbilidade alta. Isto non é un fallo do mercado; derívase de que se accede ao mercado con pouca escala media, poucos intanxibles, baixa integración dixital, goberno directivo débil en parte do tecido e estruturas organizativas deseñadas para executar, non para coordinar. O verdadeiro risco está en que

cambios no contorno (como a transición enerxética, a dixitalización industrial, a rastrexabilidade, a regulación ESG ou a automatización de provedores) permitan aos líderes de cadea substituír tramos executores máis facilmente que antes. En síntese, Galicia logrou integrarse en mercados internacionais, pero maioritariamente a través de funcións produtivas cunha capacidade limitada de captura de valor. O reto non é **vender máis, senón vender desde posicións organizativas que permitan influír sobre como se xera e distribúe ese valor.**



A close-up, slightly blurred photograph of a person's hands holding a white sheet of paper. The person is wearing a dark blue long-sleeved shirt. The background shows a wooden desk with a silver laptop keyboard and a clipboard with a lined sheet of paper. A semi-transparent dark grey banner is overlaid across the middle of the image.

PARTE III. O TERRITORIO

O TERRITORIO

O que o lugar aporta (ou resta)

O apartado anterior mostraba que acceder a mercados amplos e integrarse en cadeas globais de valor permite estabilizar ingresos e ampliar a base de demanda das empresas galegas. Con todo, esta capacidade de acceso non depende unicamente de decisións organizativas internas nin da posición ocupada nas cadeas produtivas, senón tamén das **condicións materiais que determinan a localización da actividade económica**. Neste sentido, a competitividade empresarial non se define só por como se produce ou onde se vende, senón tamén por **onde se produce**.

A dispoñibilidade de recursos naturais, enerxía, solo industrial e conectividade territorial condiciona de maneira directa os custos estruturais da actividade produtiva, a viabilidade loxística dos proxectos empresariais e a capacidade para escalar operacións. Deste xeito, o territorio deixa de actuar como soporte pasivo da actividade económica para converterse **nun plano activo de decisión competitiva**.

3.1. Recursos naturais, transición enerxética e sustentabilidade competitiva

A transición enerxética deixou de ser unha axenda exclusivamente regulatoria para converterse nun **factor directo de competitividade empresarial**. O acceso a enerxía limpa, estable e a custos previsibles condiciona hoxe decisións de investimento, localización e integración en cadeas de subministración industriais.

Galicia ten unha vantaxe estrutural na transición enerxética europea.

O acceso a enerxía limpa, estable e a custos previsibles é hoxe o factor determinante para o investimento industrial.

A dotación de Galicia sitúaa nunha posición favorable grazas a:

- Alta capacidade hidroeléctrica e eólica.
- Abundancia de recursos forestais.
- Actividade mariña e hídrica relevante.



Os datos de xeración eléctrica amosan que Galicia presenta unha **elevada capacidade de produción renovable**, especialmente en termos de enerxía hidráulica e eólica. Esta dotación sitúa o territorio nunha posición potencialmente favorable para atraer actividade produtiva intensiva en consumo enerxético, particularmente no contexto da reindustrialización europea e da descarbonización de cadeas industriais. Porén, a existencia de recursos non garante por si mesma unha vantaxe competitiva. Unha parte significativa da actividade asociada a estes recursos continúa situándose en tramos intermedios ou baixos da cadea de valor, con limitada transformación industrial e escasa captación do valor económico asociado á sustentabilidade.

Táboa 10. Xeración eléctrica neta en GWh no ano 2024

Período	España	Galicia	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra
Total	279,398	23,836	8,499	6,501	6,938	1,899
Nuclear	52,391	0	0	0	0	0
Eólica	60,726	8,862	3,088	4,244	564	967
Solar fotovoltaica	53,221	22	2	9	5	6
Solar térmica	4,127	0	0	0	0	0
Mareomotriz	8	0	0	0	0	0
Combustibles	48,264	2,808	2,801	0	0	7
Coxeración	20,379	1,505	1,155	27	73	250
Hidráulica	40,282	10,640	1,453	2,222	6,295	669

Fonte: IGE

Táboa 11. Valor engadido dos sectores primarios e secundarios

	2022 (en miles de €)	2023 (en miles de €)	Variación (2023-2024)
Valor engadido bruto	13 123 003	14 849 194	13,15 %
Cadea forestal-madeira	1 216 345	1 194 924	-1,76 %
Fabricación de vehículos e compoñentes	1 337 255	1 668 258	24,75 %
Sector da pesca	1 263 829	1 167 591	-7,61 %
Ramas características do sector cultural	1 447 231	1 532 491	5,89 %
Sector do transporte e da loxística	2 735 904	3 140 932	14,80 %
Sector da minería e fabricación de produtos minerais non metálicos	511 679	596 443	16,57 %
Sector agroalimentario	4 610 760	5 548 555	20,34 %
Peso no PIB (%)	18	19	5,43 %
Cadea forestal-madeira	1,7	1,6	-5,88 %
Fabricación de vehículos e compoñentes	1,9	2,2	15,79 %
Sector da pesca	1,8	1,5	-16,67 %
Ramas características do sector cultural	2,0	2,0	0,00 %
Sector do transporte e da loxística	3,8	4,1	7,89 %
Sector da minería e fabricación de produtos minerais non metálicos	0,7	0,8	14,29 %
Sector agroalimentario	6,5	7,2	10,77 %

Fonte: elaboración propia a partir de datos públicos do IGE

Producir enerxía non implica capturar valor

A dispoñibilidade de recursos enerxéticos permite abastecer á actividade produtiva, pero non garante a localización das fases de maior valor engadido asociadas á transición enerxética. A captura de valor depende da capacidade para desenvolver cadeas industriais vinculadas á transformación, ao almacenamento ou á utilización final da enerxía.

A evolución do valor engadido en sectores intensivos en recursos naturais, como o agroalimentario ou a fabricación de produtos minerais, suxire unha capacidade de activación parcial desta base material. A vantaxe territorial derivada da dispoñibilidade de recursos só se consolida cando permite desenvolver cadeas industriais asociadas e non se limita á produción de materias primas ou enerxía.

3.2. Infraestruturas e territorio activado

A vantaxe derivada da base material depende da capacidade para activala mediante infraestruturas funcionais e conectividade efectiva. Galicia dispón dunha **dotación relevante de infraestruturas públicas** —portos, rede viaria principal e conexión ferroviaria básica— que supera o seu peso relativo en termos de actividade económica. Con todo, a súa utilización produtiva é desigual e, nalgúns casos, limitada por restricións estruturais.



Así, persisten déficits en capacidade ferroviaria de mercadorías, conexión efectiva co corredor atlántico europeo, dispoñibilidade de solo industrial preparado e capacidade de conexión e evacuación eléctrica. Estas limitacións afectan especialmente ás zonas do interior, dificultando a localización de actividade produtiva intensiva en recursos e reforzando a concentración da actividade económica no eixo atlántico.



A dispoñibilidade de solo industrial preparado e a súa distribución territorial condicionan a localización de novos proxectos produtivos. As diferenzas observadas en superficie media e prezo por metro cadrado entre provincias introducen custos adicionais de localización que afectan especialmente á implantación de actividade industrial nas zonas do interior. A elevada dependencia do transporte por estrada fronte ao ferroviario reflicte **limitacións estruturais na conectividade loxística**, que poden incrementar custos operativos e dificultar a integración en cadeas de subministración internacionais máis esixentes en termos de tempo e eficiencia.

Táboa 12. Solo dispoñible e distribución provincial

Provincia	N.º total parcelas	Superficie media (m²)	Prezo medio (€/m²)
A Coruña	120	1 503,12	15,12
Lugo	67	2 088,31	19,11
Ourense	49	2 741,22	21,96
Pontevedra	25	3 356,48	8,89

Fonte: elaboración propia a partir de datos públicos de Xestur

Táboa 13. Solo industrial dispoñible e grao de ocupación

Provincia	Uso	N.º parcelas	Superficie media (m²)	Prezo medio (€/m²)
A Coruña	Equipamento social	4	2 629,75	24,41
A Coruña	Industrial-comercial	34	1 316,56	7,01
A Coruña	Equipamento comercial	2	2 170,50	20,81
A Coruña	Industrial-terciario	5	91,80	7,50
A Coruña	Equipamento comercial social	1	2 011,00	6,00
A Coruña	Industrial-terciario	74	1 676,43	17,88
Ourense	Industrial	8	2 750,88	28,00
Ourense	Equipamento comercial	1	4 832,00	28,00
Ourense	Industrial-comercial	33	2 676,39	21,43
Ourense	Equipamento social	3	2 377,55	25,01
Ourense	Terciario	4	4 519,00	12,20
Lugo	Industrial	44	1 402,43	17,03
Lugo	Comercial	2	4 220,41	20,17
Lugo	Carga fraccionada	1	7 675,00	25,50
Lugo	Industrial-terciario	14	4 181,09	33,50
Lugo	Industrial-comercial	6	4 994,98	7,33
Pontevedra	Industrial-comercial	22	4 991,54	8,33
Pontevedra	Equipamento público	2	87,91	6,00
Pontevedra	Equipamento social	1	2 008,00	10,00
Fonte: elaboración propia a partir de datos públicos de Xestur				

Táboa 14. Transporte de mercadorías por modo (miles de Tn) en España en 2023

	Carretera	Ferroviario	Aéreo	Marítimo	Total
Interior	1 515 790	18 145	55	48 668	1 582 658
Internacional	119 179	4 118	968	432 158	556 422
Total	1 634 969	22 263	1 023	480 825	2 139 080
Fonte: elaboración propia a partir de datos públicos do Ministerio de Transporte y Movilidad Sostenible					

Táboa 15. Transporte de mercadorías por modo (Tn) en Galicia

	Carretera (2023)	Ferroviario (2019)	Aéreo (2023)	Marítimo (2023)	Total
Interior	78 904 000	1 535 833	5 702	x	x
Internacional	4 669 000	1 975 220	968	x	x
Total	104 249 000	3 511 053	6 670	61 607 000	169 373 723
Fonte: elaboración propia a partir de datos públicos do INE e do Ministerio de Transporte y Movilidad Sostenible					

Infraestrutura construída vs infraestrutura activada

A existencia de infraestruturas non garante o seu uso produtivo. A activación económica require coordinación empresarial, masa crítica de demanda e integración en cadeas loxísticas funcionais. En ausencia destes elementos, as infraestruturas permanecen infrautilizadas e non se traducen en vantaxe competitiva efectiva.

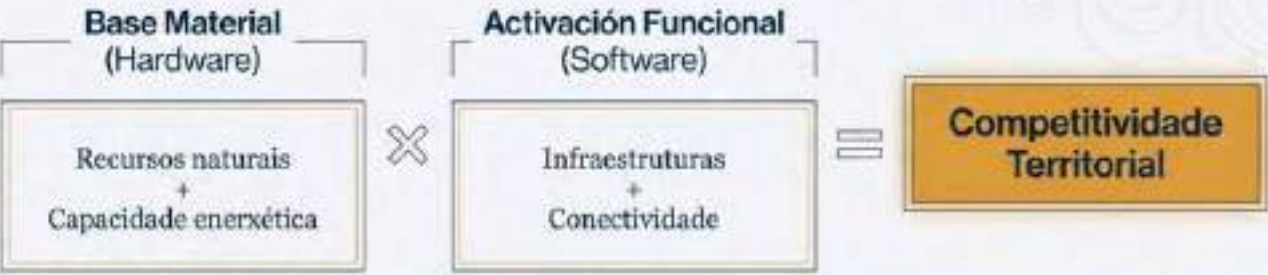
Lectura final do plano territorio

O territorio pode actuar como plataforma ou como fricción para a actividade empresarial. A dispoñibilidade de recursos naturais e infraestruturas só se converte en vantaxe competitiva cando permite localizar actividade produtiva e desenvolver cadeas de valor completas.

Neste sentido, a localización introduce unha relación directa entre decisións territoriais e viabilidade estratéxica: condiciona custos operativos, acceso a talento, integración loxística e capacidade de escalar proxectos empresariais.

Para Galicia, o reto non reside unicamente en dispoñer de recursos naturais ou infraestruturas, senón en activar esa base material mediante conectividade funcional e desenvolvemento industrial asociado. Sen esta activación, a vantaxe territorial pode traducirse en especialización en tramos de baixo valor engadido dentro das cadeas produtivas

A competitividade resulta da base material activada por infraestruturas funcionais.



Sen activación, a base material é estática. Sen base material, a infraestrutura é baleira.

A close-up, slightly blurred photograph of a person's hands writing on a white notepad. The person is wearing a dark blue long-sleeved shirt. To the right, a portion of a silver laptop keyboard is visible. In the foreground, there is a wooden desk with a black mouse pad and a clipboard with a piece of lined paper. The overall lighting is soft and natural.

PARTE IV. AS INSTITUCIÓNS

AS INSTITUCIÓNS

As regras do xogo

O crecemento empresarial non depende unicamente das decisións internas das empresas, senón tamén **do ámbito institucional no que operan**. A estabilidade normativa, a seguridade xurídica e a eficiencia administrativa inflúen directamente sobre o investimento, a planificación a medio prazo e a disposición a asumir riscos.

Nun contexto de transición enerxética, reindustrialización europea e crecente complexidade regulatoria, as regras do xogo condicionan non só a rendibilidade dos proxectos, senón tamén a súa viabilidade temporal. Para a empresa, decidir investir, crecer ou internacionalizarse require **previsibilidade normativa e tempos administrativos compatibles cos ciclos de investimento**.

O funcionamento deste plano vén determinado por dous elementos complementarios: a estabilidade das normas que regulan a actividade económica e a capacidade das administracións para xestionar procedementos de maneira áxil e coordinada.



4.1. Previsibilidade regulatoria e seguridade xurídica

A calidade institucional tradúcese, para a empresa, en estabilidade normativa, coherencia regulatoria e previsibilidade fiscal. Un marco claro e estable permite planificar investimentos a medio prazo, asumir proxectos de maior complexidade e reducir a incerteza asociada a cambios normativos.



Galicia caracterízase por **unha estabilidade institucional no ámbito autonómico, o que constitúe unha vantaxe fronte a territorios máis volátiles**. Porén, a crecente complexidade regulatoria —moitas veces de orixe estatal ou europea— incrementa os custos de cumprimento e require maiores capacidades organizativas por parte das empresas.

Este impacto é desigual segundo o tamaño empresarial. As grandes empresas dispoñen de departamentos especializados para xestionar requisitos normativos, mentres que as pemes asumen custos fixos proporcionalmente máis elevados. Cando o salto de escala implica asumir obrigas de regulación significativamente superiores, o incentivo a medrar redúcese.

Táboa 16. Custos regulatorios por tamaño empresarial

Tamaño empresarial	Tipo de custos regulatorios predominantes	Impacto relativo sobre custos totais	Capacidade de absorción organizativa	Efecto sobre decisións de crecemento
Microempresa	Xestión administrativa básica, adaptación documental, asesoramento externo puntual	Alto	Moi limitada (dependencia do propietario)	Desincentivo á formalización e ao investimento
Pequena empresa	Cumprimento fiscal, laboral e ambiental básico, reporte normativo	Medio-alto	Limitada (estrutura funcional incipiente)	Freo ao salto organizativo
Mediana empresa	Auditorías, certificacións, compliance sectorial, gobernabilidade interna	Medio	Moderada (departamentalización parcial)	Incentivo á profesionalización
Gran empresa	Sistemas integrados de compliance, reporte ESG, control normativo multinivel	Baixo (economías de escala)	Elevada (departamentos especializados)	Integrado como custo estrutural

Fonte: elaboración propia

Os custos asociados ao cumprimento regulatorio **non son proporcionais ao tamaño empresarial**. Moitos destes custos presentan un compoñente fixo elevado, polo que o seu impacto relativo é maior nas empresas de menor dimensión, que dispoñen de menos capacidade organizativa para internalizar funcións de xestión normativa. Isto introduce un efecto de escala que pode desincentivar decisións de crecemento, especialmente no tránsito de pequena a mediana empresa.



O custo económico da incerteza reguladora

A incerteza normativa non sempre impide investir, pero eleva o risco percibido e aumenta o custo de capital asociado aos proxectos empresariais.

4.2. Capacidade administrativa e tempos de tramitación

A estabilidade normativa resulta insuficiente cando non se acompaña dunha capacidade administrativa que permita executar procedementos de forma áxil e coordinada..



Persisten friccións estruturais en ámbitos clave como solo industrial e urbanismo, autorizacións ambientais, conexión e evacuación eléctrica, e ampliación de capacidades produtivas. A superposición de normativas e a fragmentación competencial entre administración local, autonómica, estatal e europea xeran atrasos acumulativos e requirimentos sucesivos que incrementan os custos indirectos dos proxectos empresariais.



Para a empresa, estes atrasos tradúcense en adiamento de decisións de investimento, incremento de custos financeiros ou desvío de proxectos cara a territorios con procedementos máis previsibles.

Proxectos que non chegan a presentarse

Un marco institucional pouco áxil raramente bloquea investimentos de maneira visible, pero desincentiva a presentación de novos proxectos ou a ampliación de capacidades existentes.

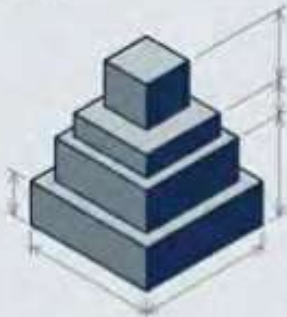
Un marco institucional pouco áxil raramente bloquea investimentos de maneira visible, pero desincentiva a presentación de novos proxectos ou a ampliación de capacidades existentes. Nos últimos anos, Galicia incorporou mecanismos normativos orientados a reducir a duración e a incerteza dos procedementos administrativos asociados a proxectos produtivos. A Lei 9/2021 de simplificación administrativa introduciu medidas como a redución de prazos para a emisión de informes sectoriais, a tramitación simultánea de autorizacións e a integración de procedementos, co obxectivo de mellorar a previsibilidade temporal dos investimentos. De forma complementaria, a figura de Iniciativa Empresarial Prioritaria (Lei 5/2017) permite a tramitación preferente de proxectos considerados estratéxicos, facilitando a coordinación interadministrativa e a redución de cargas procedimentais. Estes instrumentos buscan adaptar os tempos administrativos aos ciclos de investimento industrial, especialmente en proxectos intensivos en capital ou suxeitos a requisitos ambientais e enerxéticos complexos.

Previsibilidade Regulatoria e Seguridade Xurídica

Vantaxe Galega

Galicia caracterízase por unha estabilidade institucional relativa no ámbito autonómico. Isto é un factor diferencial fronte a territorios máis volátiles.

Beneficio: Permite asumir proxectos de maior complexidade e reducir a incerteza.

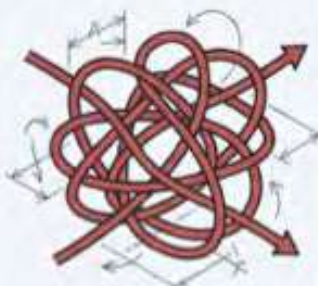


O Reto da Complexidade

A superposición normativa (estatal e europea) incrementa os custos de cumprimento.

Consecuencia: Esixe maiores capacidades organizativas internas para

organizativas intermas para navegar a burocracia, desviando recursos do 'core business'.



Con todo, o impacto efectivo destas medidas depende da súa aplicación coordinada entre distintos niveis administrativos e da capacidade organizativa das empresas para iniciar procedementos de elevada complexidade técnica.

Mecánica da Eficiencia: Como Funcionan as Ferramentas



Lectura final do plano institucións

As institucións non producen bens nin servizos, pero condicionan a súa produción. A previsibilidade regulatoria e a eficiencia administrativa determinan se os proxectos empresariais se presentan e se executan no territorio ou se se desvían a outras localizacións. Nun contexto de competencia entre territorios por atraer investimento, a seguridade xurídica e a capacidade administrativa convértese nunha vantaxe competitiva en si mesmas.

A close-up, slightly blurred photograph of a person's hands holding a white sheet of paper. The person is wearing a dark blue long-sleeved shirt. The background shows a wooden desk with a silver laptop keyboard and a clipboard with a lined sheet of paper. A dark purple semi-transparent banner is overlaid across the middle of the image.

PARTE V. O ECOSISTEMA

O ECOSISTEMA

Con quen se medra. O crecemento xa non é individual

Nun contorno de elevada complexidade tecnolóxica, presión regulatoria e competencia global, o crecemento empresarial deixouse de explicar como unha suma de decisións illadas. Cada vez máis, a capacidade para innovar, dixitalizarse, cumprir estándares, atraer talento ou acceder a mercados exteriores **depende do ecosistema no que se insire a empresa**: redes, clústeres, servizos compartidos, provedores especializados, intermediación tecnolóxica e financiamento adaptado.



Para un tecido empresarial dominado por micro e pequenas empresas como o galego, esta dimensión é crítica. A empresa pode mellorar procesos e profesionalizar xestión (plano empresa), pero se opera illada terá límites estruturais: non pode soportar soa os custos fixos da innovación, da internacionalización, do cumprimento normativo avanzado ou da adopción tecnolóxica. O ecosistema converte esas capacidades en accesibles ou imposibles.

O funcionamento deste plano vén determinado por tres pezas: densidade de redes empresariais, conexión co sistema de coñecemento e instrumentos que faciliten escala funcional. Cando esas pezas operan de forma coordinada, o territorio pode xerar crecemento distribuído. Cando non é así, aparecen illas moi competitivas rodeadas dun mar de empresas que resiste, pero non transforma.



5.1. Cooperación, redes e ecosistema empresarial

O modelo tradicional de empresa autosuficiente funciona peor cando aumentan os requisitos tecnolóxicos, de trazabilidade, de sustentabilidade e de cumprimento normativo. Nese contexto, a cooperación deixa de ser unha opción “boa” e convértese nun mecanismo de competitividade: permite compartir custos fixos, acelerar aprendizaxe e acceder a capacidades que individualmente non se poden soste.

Táboa 1. Participación empresarial en clústeres e redes sectoriais

Nome completo	Nome completo	Siglas / Acrónimo	Sector económico	Empresas socias
Clúster de Automoción e Mobilidade de Galicia	CEAGA	Automoción e motilidade	200	200
Asociación Clúster do Naval Galego	ACLUNAGA	Naval / Construción naval	145	145
Clúster TIC Galicia	CTG	Tecnoloxías de Información e Comunicación	148	148
Clúster Alimentario de Galicia	CLUSAGA	Alimentación e bebidas	80	80
Clúster da Madeira e o Deseño de Galicia	CMD	Madeira, forestal e deseño	50	50
Clúster Eólico de Galicia	CLUERGAL	Enerxía eólica	125	125
Clúster da Acuicultura de Galicia	CETGA	Acuicultura		
Clúster Saúde de Galicia	CSG	Saúde e tecnoloxía sanitaria	60	60
Clúster da Biotecnoloxía de Galicia	BIOGA	Biotecnoloxía e ciencias da vida	132	132
Clúster do Têxtil-Moda de Galicia	COINTEGA	Têxtil e moda	85	85
Clúster Audiovisual Galego	CLAG	Audiovisual e produción multimedia	60	60
Clúster da Loxística de Galicia	CFLox	Loxística e transporte	67	67
Clúster da Pizarra de Galicia	—	Minería / Pizarra	40	40

Nome completo	Nome completo	Siglas / Acrónimo	Sector económico	Empresas socias
Clúster Turismo de Galicia	CTG	Turismo	60	60
Clúster da Comunicación de Galicia	—	Comunicación, márketing e eventos	233	233
Clúster da Ciberseguridade de Galicia	CIBER.GAL	Ciberseguridade	X	X
Consortio Aeroespacial Galego	CAG	Aeroespacial	40	40
Asociación de Industrias del Metal y Tecnologías Asociadas de Galicia	ASIME	Metal e industria	600	600
Asociación de Jóvenes Empresarios de Galicia	AJE	Multisectorial	1000	1000
Confederación de Empresarios de Galicia	CEG	Representación empresarial	X	X
Asociación Galega de Software Libre	AGASOL	TIC / Software libre	28	28

Fonte: elaboración propia

Nun tecido atomizado, a vía realista non sempre é fusionarse. É gañar escala funcional: operar como unha empresa maior nalgunhas funcións críticas (compras, loxística, tecnoloxía, exportación, cumprimento) mantendo identidade xurídica.

Modelos de cooperación empresarial



Cooperar non é reunirse: condicións para que unha rede funcione

Unha rede crea valor cando: (1) ten obxectivo operativo claro, (2) define gobernabilidade e regras, (3) mobiliza recursos e capacidade técnica, (4) produce resultados medibles e (5) mantén continuidade no tempo. Sen estas condicións, a cooperación tende a ser puntual, reactiva e pouco transformadora.

Galicia dispón dun sistema universitario e tecnolóxico sólido, pero a transferencia ao tecido produtivo é desigual. O problema non é só de oferta: moitas pemes non teñen estrutura técnica nin tempo para absorber coñecemento e a intermediación non sempre está orientada a resultados empresariais concretos.

Con todo, o ecosistema non é só coñecemento: tamén é capital. Sen instrumentos adaptados ás fases de crecemento (temperás, salto de escala, internacionalización), a cooperación e a innovación quedan limitadas a proxectos puntuais.

Táboa 2. Ecosistema empresarial

Fase empresarial	Necesidade predominante	Instrumentos financeiros máis relevantes	Función do ecosistema
Presemente / Semente	Validación de modelo de negocio, primeiros investimentos intanxibles	Subvencións á innovación, capital semente, préstamos participativos, programas de coinvestimento público-privado	Reducir risco inicial e facilitar acceso a financiamento especializado
Crecemento	Ampliación de capacidade produtiva, profesionalización organizativa	Capital risco, venture debt, financiamento bancario estruturado, garantías públicas (SGR)	Acompañar o salto de escala e mellorar o acceso a crédito
Internacionalización	Acceso a novos mercados, adaptación a estándares internacionais	Liñas de financiamento á exportación, seguros de crédito, programas de apoio á internacionalización	Reducir risco comercial e facilitar a entrada en cadeas globais
Innovación / Intanxibles	Desenvolvemento tecnolóxico, software, procesos organizativos	Axudas á I+D+i, deducións fiscais, financiamento de activos intanxibles	Favorecer a acumulación de capacidades e a diferenciación competitiva
Garantías	Acceso a financiamento externo con menor custo de capital	Avales técnicos e financeiros, sociedades de garantía recíproca	Reducir risco percibido e facilitar investimento
Coinvestimento	Proxectos colaborativos ou de maior dimensión	Fondos público-privados, instrumentos de coinvestimento	Compartir risco e mobilizar capital privado

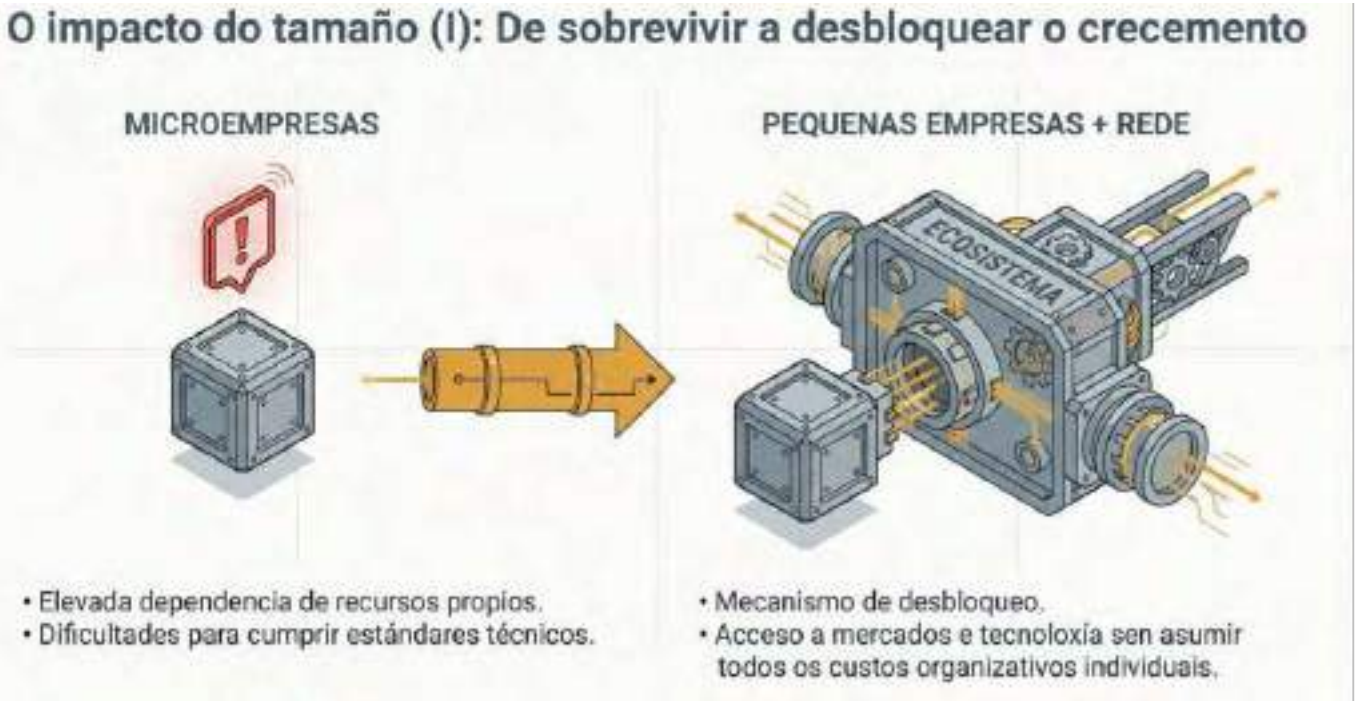
Fonte: elaboración propia

5.2. Lectura diferenciada segundo tamaño empresarial

O funcionamento do ecosistema non afecta de maneira homoxénea ás empresas, senón que condiciona de forma distinta as súas posibilidades de acceso ao financiamento, ao coñecemento e aos mercados segundo o seu tamaño organizativo.

Nas microempresas, a ausencia de conexión co ecosistema tradúcese nunha elevada dependencia de recursos propios e nun acceso limitado a servizos especializados. Sen participación en redes empresariais ou plataformas compartidas, estas empresas teñen maiores dificultades para cumprir estándares técnicos ou regulatorios e para acceder a financiamento adaptado ás primeiras fases de desenvolvemento.

Nas pequenas empresas, a integración en redes sectoriais ou instrumentos de cooperación pode actuar como mecanismo de desbloqueo. A través do ecosistema, estas empresas poden acceder a mercados exteriores, incorporar tecnoloxía ou compartir custos asociados ao cumprimento normativo, ampliando as súas opcións de crecemento sen asumir de forma individual todos os custos organizativos.



As empresas medianas presentan capacidade para actuar como nodos dentro do ecosistema, liderando proxectos colaborativos, estruturando cadeas de subministración e xerando efectos de arrastre sobre provedores e socios tecnolóxicos. Neste nivel, a cooperación deixa de ser unha ferramenta de acceso e convértese nun instrumento de posicionamento estratéxico.

Pola súa banda, as grandes empresas teñen capacidade para estruturar redes sectoriais completas e dinamizar cadeas de valor complexas. Non entanto, cando o ecosistema depende de forma excesiva dun número reducido de actores tractores, introdúcese un risco de concentración que pode limitar a diversidade empresarial e aumentar a vulnerabilidade territorial ante cambios estratéxicos alleos.



O risco sistémico da dependencia de poucos tractores

Cando unha parte relevante do emprego cualificado, exportacións e innovación se concentra en poucos actores, o ecosistema gaña potencia, pero perde resiliencia: decisións estratéxicas alleas poden acelerar ou frear comarcas enteiras. Un ecosistema maduro reduce esta dependencia xerando máis empresas medianas e máis capacidades distribuídas.

Esta estrutura introduce unha dinámica de funcionamento desigual dentro do ecosistema. As empresas de maior dimensión actúan como nodos centrais que conectan provedores locais con cadeas globais de valor, xeran demanda de servizos avanzados e impulsan dinámicas innovadoras nas súas contornas inmediatas. Non obstante, tamén implica que unha parte relevante da actividade económica dependa de decisións estratéxicas adoptadas por un número limitado de organizacións, en ocasións con centros de decisión situados fóra do territorio.

A escasa presenza de empresas medianas —que noutras economías desempeñan funcións de articulación dentro do ecosistema— limita a capacidade de difusión da innovación, a xeración de proxectos colaborativos estables e a creación de redes produtivas densas. Como resultado, o ecosistema presenta unha estrutura fragmentada: altamente competitivo en determinados polos sectoriais e territoriais, pero cunha capilaridade limitada cara ao conxunto do tecido empresarial.



5.3. Clústeres sectoriais: cooperación estruturada

Un dos principais mecanismos de articulación do ecosistema empresarial galego é a existencia de clústeres sectoriais que agrupan empresas, provedores, centros tecnolóxicos e institucións públicas arredor de cadeas produtivas específicas. Estes instrumentos permiten estruturar relacións de cooperación estables e canalizar proxectos de innovación, internacionalización ou formación especializada.

Galicia conta con varios clústeres consolidados en sectores estratéxicos, entre os que destacan:

- Clúster de Empresas de Automoción de Galicia (CEAGA), que integra máis de 90 empresas da industria auxiliar vinculadas á cadea do automóbil na área de Vigo.
- Clúster Naval Galego (ACLUNAGA), orientado á cooperación tecnolóxica e á internacionalización do sector marítimo-industrial.
- Clúster da Madeira e o Deseño de Galicia, que agrupa empresas da cadea forestal-madeira arredor de proxectos de innovación e valorización do recurso.
- Clúster Alimentario de Galicia (CLUSAGA), centrado na modernización e internacionalización da industria agroalimentaria.
- Clúster TIC Galicia, que promove a cooperación entre empresas tecnolóxicas e a súa conexión con sectores industriais tradicionais.

A presenza destes clústeres permite compartir coñecemento técnico e organizativo, desenvolver proxectos de I+D colaborativos, acceder de forma conxunta a mercados exteriores e reforzar a capacidade de negociación dentro das cadeas de valor globais. En determinados sistemas produtivos, como a automoción, a participación empresarial nestas redes é xa unha condición de funcionamento do sector, facilitando a integración de máis de noventa provedores industriais nunha mesma cadea produtiva.

Porén, a súa implantación territorial é desigual. A maior parte destes ecosistemas concéntranse no eixo atlántico, mentres que amplas áreas do interior presentan menor densidade de redes empresariais estruturadas, o que limita o acceso das pemes a mecanismos de cooperación estables.

5.4. Capilaridade territorial do ecosistema

A actividade innovadora e os servizos empresariais avanzados concéntranse principalmente nas provincias atlánticas, especialmente na Coruña e Pontevedra. Nestes ámbitos existe maior densidade de empresas tecnolóxicas, centros de coñecemento e provedores especializados, o que facilita a articulación de redes empresariais e proxectos colaborativos.

Pola contra, en amplas áreas do interior, a menor presenza de empresas innovadoras e a menor intensidade de investimento en I+D reducen as posibilidades de integración en dinámicas de cooperación tecnolóxica ou acceso a servizos avanzados. Esta distribución desigual condiciona o acceso efectivo ao ecosistema empresarial e introduce diferenzas territoriais na capacidade de medrar, innovar ou internacionalizarse.



Nun contexto no que a cooperación e a integración en redes produtivas constitúen mecanismos clave de escalado, a densidade e conectividade do ecosistema convértese nun factor determinante da competitividade territorial.

Lectura final do plano ecosistema

O crecemento xa non é individual: prodúcese cando empresas, coñecemento, financiamento e redes operan como infraestrutura colectiva. Para Galicia, reforzar este plano implica aumentar densidade de cooperación estable, mellorar a transferencia efectiva ao tecido produtivo e crear mecanismos de escala funcional que permitan ás pemes facer viable o que, de forma illada, resulta inaccesible. Sen este salto, a economía tende a quedar descompensada: illas de alta competitividade e unha maioría empresarial que sostén actividade, pero non transforma.



A close-up, slightly blurred photograph of a person's hands holding a white sheet of paper. The person is wearing a dark blue long-sleeved shirt. The background shows a wooden desk with a silver laptop keyboard and a clipboard with a lined sheet of paper. A dark semi-transparent banner is overlaid across the middle of the image.

SÍNTESE E PROPOSTAS

SÍNTESE E PROPOSTAS

SÍNTESE E PROPOSTAS

As condicións estruturais do crecemento empresarial en Galicia

Mensaxes clave

- Galicia dispón dunha base empresarial activa e adaptativa, cunha inserción internacional sólida e recursos naturais estratéxicos, pero enfróntase a restricións estruturais que limitan a tradución do esforzo organizativo en produtividade sostida e de escala.
- A predominancia de micro e pequenas empresas xera unha restrición de escala funcional, con custos fixos elevados que desincentivan o crecemento e a acumulación de capacidades intanxibles.
- A inserción en cadeas globais de valor como provedor intermedio ofrece acceso a mercados, pero limita a captura de valor e a autonomía estratéxica.
- A activación incompleta da base territorial (recursos, enerxía e infraestruturas) reforza a concentración costeira e penaliza o interior, nun contexto de transición enerxética europea.
- Sen unha política de condicións (escala funcional, intanxibles, conectividade e previsibilidade), Galicia tenderá a consolidar un rol exportador de funcións intermedias, con creación de valor limitada en renda e produtividade.

A análise dos vectores clave do desempeño empresarial —produtividade, talento, innovación e intanxibles, escala, dixitalización, diversificación, acceso a mercados e inserción en cadeas de valor— permite avaliar a capacidade real das empresas galegas para **medrar de forma sostible nun contexto de competencia aberta**. A evidencia dispoñible non apunta a unha carencia de iniciativa empresarial nin a unha falta de esforzo organizativo, senón a unha **brecha persistente entre ese esforzo e a súa tradución en produtividade e valor engadido**.

Galicia dispón dunha base empresarial activa, cun mellor capital humano, unha inserción internacional relevante e unha adopción crecente de tecnoloxías dixitais básicas. Porén, estes avances non se materializan nun aumento proporcional do valor engadido por traballador, nin nunha acumulación equivalente de capacidades organizativas, tecnolóxicas e intanxibles que consoliden vantaxes competitivas a medio prazo. Esta **disociación entre decisión empresarial e resultado produtivo** constitúe o núcleo do diagnóstico.

1. Melloras aparentes e capacidade estrutural limitada

A recente evolución da produtividade do traballo suxire unha **mellora moderada da eficiencia agregada**, pero non vén acompañada dun avance equivalente na produtividade total dos factores. Isto indica que parte do progreso responde a cambios na composición sectorial do emprego máis que á transformación interna dos procesos produtivos.

No ámbito do capital humano, o aumento dos niveis educativos e da taxa de emprego non se traduce nun salto proporcional de produtividade, o que apunta a un **desaxuste entre a oferta formativa e a capacidade do tecido produtivo para absorber** e utilizar competencias de maior valor engadido. En paralelo, o investimento continúa orientado principalmente cara ao **capital físico tradicional**, cun peso clave aínda insuficiente de activos intanxibles para a aprendizaxe e a adaptación organizativa.

En conxunto, estas dinámicas suxiren que unha parte significativa do tecido empresarial opera cunha **capacidade limitada para converter investimento en melloras** sostidas de eficiencia.

2. Escala, internacionalización e captura de valor

A estrutura empresarial galega, dominada por micro e pequenas empresas e con escaseza de compañías de mediana dimensión, introduce **restricións claras á capacidade para investir de forma continuada**, profesionalizar a xestión e integrar a innovación de maneira sistemática. A escala insuficiente tradúcese en dificultades para internalizar funcións críticas e asumir proxectos de maior complexidade.

A internacionalización funciona ao mesmo tempo como oportunidade e mecanismo disciplinador. As empresas con presenza exterior adoitan presentar maior dimensión, mellores resultados e niveis superiores de produtividade por empregado, pero a participación en mercados internacionais non se corresponde automaticamente cunha maior captura de valor ao longo das cadeas produtivas. Unha parte relevante do tecido galego participa como **provedor intermedio**, cunha elevada dependencia de decisións estratéxicas de actores líderes externos ao territorio e unha marxe limitada de negociación.

O ascenso a funcións de maior valor engadido require dúas condicións simultáneas: **capacidades organizativas e tecnolóxicas e unha escala operativa suficiente** para asumir responsabilidades máis complexas.

3. Base material e activación territorial

Galicia conta cunha dotación relevante de recursos naturais e unha capacidade significativa de xeración enerxética que a sitúan nunha **posición potencialmente favorable na transición enerxética europea**. Con todo, a mera dispoñibilidade de recursos non garante vantaxe competitiva se a actividade asociada se concentra en tramos intermedios ou baixos da cadea de valor, cunha transformación industrial limitada e unha captación reducida do valor vinculado á sustentabilidade.

A vantaxe derivada desta base material está condicionada pola existencia de **infraestruturas loxísticas e enerxéticas funcionais, solo industrial preparado e unha conectividade efectiva** cos principais corredores europeos. As limitacións persistentes en capacidade ferroviaria de mercadorías, conexión co corredor atlántico e evacuación eléctrica penalizan especialmente as zonas do interior, dificultando a localización de actividade intensiva en recursos e reforzando a concentración económica no eixo atlántico.

4. Institucións, regulación e custos do crecemento

O crecemento empresarial está fortemente condicionado polo marco institucional e regulatorio. A estabilidade normativa e a seguridade xurídica son condicións necesarias para planificar investimentos a medio prazo, pero a crecente **complexidade regulatoria** incrementa os custos de cumprimento e esixe maiores capacidades organizativas.

Este impacto é particularmente gravoso para as pemes, que afrontan custos fixos regulatorios proporcionalmente máis elevados que as grandes empresas, dotadas de estruturas especializadas. O efecto de escala resultante pode desincentivar o paso de pequena a mediana empresa, ao coincidir un salto brusco en complexidade e esixencias coa materialización diferida dos beneficios do crecemento.

As friccións administrativas asociadas á tramitación de proxectos (solo industrial, autorizacións ambientais, conexión eléctrica) xeran atrasos acumulativos que elevan os custos indirectos e reducen a previsibilidade temporal dos investimentos.

5. Decisión empresarial e condicións sistémicas

A análise mostra que a capacidade de decisión empresarial está condicionada por factores que exceden o ámbito interno da organización:

- A produtividade está ligada á estrutura sectorial e á posición nas cadeas de valor.
- O talento depende da dinámica demográfica e do sistema formativo.
- A innovación require conexións efectivas co sistema científico-tecnolóxico.
- A escala vese limitada por custos normativos e pola dispoñibilidade de solo.
- A dixitalización precisa infraestruturas e provedores especializados.
- A diversificación esixe acceso a financiamento e mercados amplos.

As empresas deciden, pero fano dentro dun conxunto de condicións que non controlan plenamente. O crecemento non é, polo tanto, o resultado exclusivo de boas prácticas internas, senón da **interacción entre decisións organizativas e restricións** que operan nos planos de mercado, territorio, institucións e ecosistema. Mellorar a competitividade require actuar á vez sobre a capacidade interna para reorganizar procesos, integrar coñecemento e asumir complexidade e sobre as condicións externas que permiten que esas decisións se traduzan en resultados efectivos. A empresa é o principal espazo de execución do crecemento, pero non o único lugar onde se decide.

Restricións estruturais ao crecemento empresarial en Galicia

Os resultados anteriores permiten interpretar a brecha entre esforzo organizativo e produtividade como expresión dun **conxunto de restricións estruturais** que condicionan a capacidade das empresas para transformar decisións razoables en capacidade produtiva adicional. Estas restricións operan de maneira transversal e fan que o crecemento requira asumir custos estruturais elevados antes de xerar retornos equivalentes.

A cuestión central non é a ausencia de empresas competitivas nin de decisións orientadas á mellora, senón a existencia de **condicións sistémicas que dificultan a tradución dese esforzo en vantaxes sostidas**. Galicia presenta unha base empresarial activa e adaptativa, cunha presenza internacional significativa e unha dotación relevante de recursos naturais e infraestruturas; con todo, a interacción entre estrutura empresarial, posición nas cadeas de valor, condicións territoriais e marco regulatorio limita a acumulación de capacidades organizativas e tecnolóxicas a medio prazo.

A lectura agregada permite identificar catro restricións estruturais principais:

1. Custos de transición organizativa e trampa de escala funcional

A forte presenza de micro e pequenas empresas, xunto co escaso peso das medianas, limita a capacidade para investir de maneira continuada, profesionalizar a xestión e asumir funcións produtivas de maior complexidade. O salto entre niveis de escala implica internalizar funcións organizativas —cumprimento normativo, xestión de recursos humanos, desenvolvemento comercial, sistemas de información, gobernabilidade— cunha elevada compoñente de custo fixo.

Estes custos **non son proporcionais ao volume de actividade**, polo que penalizan especialmente as empresas de menor dimensión. O paso de micro a pequena, ou de pequena a mediana empresa, coincide cun aumento abrupto de complexidade e esixencias, mentres que os beneficios do crecemento (maior produtividade, mellor acceso a financiamento, máis capacidade de negociación) adoitan materializarse a medio prazo. Este desaxuste temporal xera unha **desincentivación estrutural ao crecemento**, sobre todo en sectores nos que a demanda non permite amortizar rapidamente o investimento organizativo.

Así, moitas empresas sitúanse nunha escala suficiente para garantir a supervivencia, pero insuficiente para soster de forma continuada o investimento en innovación, dixitalización ou internacionalización, configurando un tecido fragmentado no que a mellora potencial non se traduce en produtividade agregada.

2. Proxección internacional con captura limitada de valor

Galicia presenta unha taxa de apertura exterior elevada, próxima aos estándares europeos, o que evidencia unha integración significativa nos mercados internacionais e contribúe a estabilizar a actividade en contextos de debilidade da demanda interna. Porén, a exposición exterior non garante unha captura proporcional do valor xerado nas cadeas produtivas.

Un segmento relevante do tecido produtivo intégrase nas cadeas globais como provedor intermedio, asumindo funcións de execución, con alta exposición á competencia en custos e limitada capacidade para influír en prezos, especificacións técnicas ou condicións contractuais. As fases asociadas a deseño, tecnoloxía, marca e relación co cliente final concentran unha parte substancial do valor engadido e esixen tanto investimento en activos intanxibles como unha escala operativa suficiente.

A posición ocupada polas empresas galegas nas cadeas de valor converte a internacionalización nunha restrición adicional: permite acceso a mercados amplos e estándares avanzados, pero mantén unha capacidade limitada de apropiación do valor e unha dependencia elevada de decisións adoptadas fóra do territorio.

3. Activación incompleta da base material territorial

A dotación de recursos naturais e a capacidade de xeración de enerxía renovable poderían situar Galicia nunha posición competitiva relevante na transición enerxética. Non obstante, esta potencialidade só se converte en vantaxe cando se acompaña de cadeas industriais capaces de transformar recursos en produtos e servizos de maior valor engadido.

A mobilización desta base material depende de solo industrial preparado, conectividade loxística e infraestruturas enerxéticas adecuadas. As limitacións en capacidade ferroviaria de mercadorías, conexión co corredor atlántico e evacuación eléctrica dificultan novos proxectos industriais, sobre todo nas áreas interiores. Ademais, os prazos asociados ás autorizacións ambientais, urbanísticas e de conexión introducen incerteza e custos financeiros adicionais, nun contexto de competencia entre territorios por atraer investimento.

4. Capacidade de gobernabilidade organizativa nun contexto demográfico restritivo

Máis alá das limitacións asociadas á escala operativa ou ao posicionamento nas cadeas de valor, a capacidade das empresas para asumir funcións de maior complexidade depende da **existencia de estruturas de goberno e liderado** capaces de xestionar organizacións en crecemento.

A transición desde modelos de xestión baseados na proximidade funcional cara a estruturas máis profesionalizadas implica incorporar capacidades vinculadas á planificación estratéxica, á toma de decisións baseada en datos, á xestión do risco regulatorio ou á coordinación de equipos especializados. Estas funcións presentan unha **elevada intensidade organizativa** e non poden ser internalizadas de maneira proporcional ao tamaño da empresa, o que introduce unha nova compoñente de custo fixo asociada ao crecemento.

Nun contexto caracterizado por unha elevada presenza de micro e pequenas empresas, así como por unha dinámica demográfica que limita a dispoñibilidade de perfís técnicos e directivos especializados, a capacidade para asumir este salto organizativo resulta particularmente restritiva. A escaseza relativa de equipos de xestión con experiencia en procesos de internacionalización directa, integración tecnolóxica ou desenvolvemento de activos intanxibles reduce a probabilidade de que as empresas crucen os limiares funcionais necesarios para acceder a funcións de maior valor engadido dentro das cadeas produtivas.

Neste sentido, a dispoñibilidade de capital humano cualificado non se traduce automaticamente en capacidade organizativa efectiva. A ausencia de estruturas de goberno adaptadas ao crecemento pode limitar a absorción de talento, a integración de innovación ou a transformación dixital dos procesos produtivos, mesmo en presenza de recursos financeiros ou tecnolóxicos suficientes.

Deste xeito, a capacidade de gobernabilidade interna constitúe unha restrición adicional ao crecemento empresarial, especialmente en territorios cunha base empresarial fragmentada e un mercado de traballo directivo reducido. A profesionalización da xestión deixa de ser unha cuestión estratéxica individual para converterse nun factor sistémico que condiciona a viabilidade do salto de escala e a captura de valor a medio prazo.

Implicacións para a competitividade territorial

Estas restricións configuran un marco no que o crecemento empresarial implica asumir custos organizativos, tecnolóxicos e regulatorios significativos antes de xerar retornos equivalentes. A competitividade non depende só da calidade da xestión interna, senón da interacción entre decisións empresariais e condicións externas que determinan a viabilidade do investimento e a capacidade de escalar actividade.

As políticas centradas exclusivamente na mellora da xestión son necesarias, pero insuficientes se non se acompañan de actuacións que reduzan custos estruturais, favorezan a acumulación de activos intanxibles e melloren o posicionamento das empresas nas cadeas de valor. O reto para Galicia non é só incrementar o número de empresas exportadoras nin mellorar indicadores illados de produtividade, senón **configurar condicións que permitan converter decisións organizativas razoables en vantaxes competitivas sostidas.**

Neste contexto, o crecemento empresarial enfróntase a un problema de secuencia temporal entre investimento organizativo e retorno de mercado. A asunción de funcións necesarias para operar a maior escala —cumprimento normativo, profesionalización da xestión, integración tecnolóxica ou desenvolvemento comercial— implica unha barreira de entrada asociada a custos fixos, mentres que os beneficios asociados ao crecemento só se materializan a medio prazo. Esta asimetría introduce unha restrición de coordinación que pode estabilizar ás empresas nunha escala operativa subóptima, mesmo en presenza de acceso a financiamento ou demanda potencial.

Da diagnose ás condicións de intervención

Se o crecemento empresarial está lastrado por restricións estruturais que limitan a acumulación de capacidades, a captura de valor e a mobilización da base territorial, as políticas de apoio non se poden restrinxir a incentivar investimentos individuais ou a promover a internacionalización de forma illada. Cando o problema reside nas condicións baixo as que o investimento se traduce (ou non) en produtividade e escala, as intervencións efectivas deben orientarse a modificar esas condicións.

Estas restricións estruturais non operan unicamente a nivel agregado. Para unha parte significativa do tecido produtivo galego tradúcese en limitacións operativas que condicionan decisións de investimento, internacionalización ou crecemento organizativo. En termos prácticos, estas dinámicas poden manifestarse en:

- Custos de evolución organizativa diferidos no tempo, asociados ao salto entre niveis de escala (por exemplo, de 10 a 25 empregados), que incrementan as necesidades de cumprimento normativo, xestión de persoas ou integración tecnolóxica antes de que se materialicen melloras equivalentes de facturación ou produtividade.
- Internacionalización funcionalmente limitada, na que a participación en mercados exteriores se realiza maioritariamente desde posicións intermedias da cadea produtiva, cunha elevada exposición á competencia en prezos e unha capacidade reducida para influír sobre especificacións técnicas ou condicións contractuais.
- Dificultades para activar vantaxes territoriais, derivadas da ausencia de cadeas industriais asociadas a recursos dispoñibles (enerxía renovable, capacidade loxística), o que limita a transformación local do potencial produtivo.
- Restricións na absorción de talento cualificado vinculadas á capacidade organizativa necesaria para integrar perfís técnicos en estruturas empresariais de pequena dimensión.

Neste contexto, a capacidade das empresas para crecer de maneira sostida depende da súa aptitude para combinar decisións internas (investimento en activos intanxibles, reorganización de procesos) con mecanismos de cooperación externa que permitan asumir funcións organizativas ou tecnolóxicas sen necesidade de internalización inmediata.

Cando o acceso a estas capacidades depende de estruturas colectivas ou de condicións externas á empresa, o crecemento deixa de ser un resultado exclusivamente organizativo para converterse nun problema de coordinación entre decisións privadas e condicións sistémicas. Neste marco, o tránsito desde o diagnóstico ata a acción require identificar ámbitos de intervención capaces de:

- Reducir os custos fixos asociados ao salto organizativo e ao crecemento.
- Mellorar a posición funcional das empresas nas cadeas de valor.
- Activar a base material do territorio mediante actividade produtiva transformadora.

Non se trata de substituír as decisións empresariais, senón de **crear condicións nas que poidan xerarse vantaxes competitivas sostidas.** As liñas de actuación deben entenderse como instrumentos para desbloquear restricións transversais que afectan aos vectores analizados: produtividade, talento, innovación, escala, dixitalización e diversificación.

Capacidade de absorción organizativa como factor limitante do impacto das políticas de apoio

A evidencia analizada suxire que a efectividade dos instrumentos de apoio ao investimento, á innovación ou á internacionalización depende non só da súa dispoñibilidade, senón da capacidade das empresas para integralos en procesos organizativos existentes. A incorporación de activos intanxibles, a adopción de tecnoloxías dixitais avanzadas, a diversificación de mercados ou o acceso a financiamento externo implican cambios na gobernabilidade interna, na coordinación de equipos e nos sistemas de información que presentan unha elevada intensidade organizativa.

En ausencia de estruturas de xestión capaces de asumir esta complexidade, os instrumentos de apoio poden traducirse en investimentos infrautilizados, innovación non incorporada a procesos produtivos, internacionalización limitada a funcións de execución ou dependencia continuada de provedores externos de tecnoloxía.

Neste sentido, **a capacidade de integración organizativa determina ata que punto as condicións externas se traducen realmente en melloras produtivas.** A súa ausencia pode limitar o impacto de políticas orientadas a mellorar o acceso a financiamento, coñecemento ou mercados, mesmo cando estas condicións están formalmente dispoñibles.

Eixos de intervención

Á luz da análise anterior, pódense formular os seguintes eixos prioritarios:

- Reducir os custos de salto organizativo asociados ao crecemento, mediante instrumentos que permitan compartir servizos, externalizar funcións críticas e acceder a capacidades especializadas sen necesidade de internalización inmediata.
- Favorecer o ascenso funcional nas cadeas de valor, impulsando o investimento en activos intanxibles (deseño, marca, tecnoloxía, servizos asociados) que permitan acceder a funcións menos substituíbles e con maior marxe de valor engadido.
- Activar a base territorial mediante proxectos transformadores, garantindo infraestruturas funcionais, solo industrial preparado e procedementos administrativos compatibles cos ciclos de investimento, para fixar actividade industrial con transformación local significativa e non só en extracción ou tránsito.
- Facilitar a integración funcional sen integración xurídica, promovendo fórmulas de cooperación estable (clústeres, consorcios, plataformas compartidas) que permitan gañar escala operativa mantendo a autonomía societaria.
- Mellorar a previsibilidade temporal dos proxectos de investimento, reducindo a incerteza asociada a prazos administrativos e requisitos normativos, elemento clave para decisións intensivas en capital.
- Reforzar a conexión entre sistema científico-tecnolóxico e tecido produtivo, desenvolvendo mecanismos que traduzan coñecemento aplicado en cambios organizativos e tecnolóxicos efectivamente incorporados ás empresas.

ANEXO

Tomada no seu conxunto, a análise suxire que Galicia non presenta un déficit principal de iniciativa empresarial, senón unha disociación entre esforzo (investimento, adaptación organizativa, apertura exterior) e resultados (produtividade sostida, escala e captura de valor). O patrón é consistente, cunha estrutura produtiva fragmentada e cunha inserción internacional que, en parte, se realiza desde funcións intermedias da cadea.

Neste marco, o risco estratéxico non é a ausencia de actividade, senón unha traxectoria de crecemento baseada nun rol competitivo “por volume e cumprimento”, pero con limitacións para consolidar funcións intensivas en intanxibles (deseño, tecnoloxía, servizos avanzados ou marca) e para activar plenamente as vantaxes territoriais da transición enerxética mediante transformación industrial.

Por este motivo, os eixos propostos deben entenderse como unha política de condicións: reducir custos fixos de reconfiguración e evolución organizativa, elevar o posicionamento e o poder nas cadeas de valor e acelerar a mobilización territorial con previsibilidade temporal e infraestruturas habilitantes. Sen esa corrección, Galicia pode manter unha boa capacidade exportadora e unha base renovable relevante, pero cunha creación de valor limitada en termos de renda e produtividade.

Esta lectura permite formular unha interpretación sintética do conxunto das restricións observadas, que non responden tanto á ausencia de recursos, iniciativa empresarial ou exposición internacional, senón á limitada capacidade do tecido produtivo para asumir e xestionar complexidade organizativa asociada ao crecemento. A acumulación de activos intanxibles, a integración de innovación, o ascenso funcional nas cadeas de valor ou a activación industrial da base territorial requiren estruturas de gobernabilidade e coordinación que presentan custos fixos elevados e retornos diferidos no tempo.

Nun contexto de predominio de pequenas unidades produtivas, **esta capacidade organizativa convértese nun factor escaso que condiciona a tradución do investimento en produtividade sostida**. O resultado non é a ausencia de actividade económica nin de apertura exterior, senón unha traxectoria de crecemento baseada na execución eficiente de funcións intermedias, cunha capacidade limitada para capturar o valor xerado nas fases de deseño, tecnoloxía ou relación co cliente final.

Neste sentido, o desafío para Galicia non reside unicamente en aumentar o volume de investimento ou o número de empresas internacionalizadas, senón en crear condicións que permitan xestionar de forma efectiva a complexidade organizativa inherente aos procesos de escalado, transformación dixital e transición enerxética. Por iso, adicionalmente aos eixos anteriores, sería desexable avanzar nestes complementarios:

- Vehículos de capitalización para fases de escala (en coordinación co ecosistema financeiro existente).
- Plataformas compartidas de intanxibles e *compliance* para pemes exportadoras (certificacións, datos, estándares, talento especializado).
- Aceleración de proxectos tractores vinculados á transición enerxética condicionada a prazos administrativos e capacidade de evacuación.
- Programas de atracción e retorno de perfís técnicos ligados a proxectos empresariais concretos.

Implicacións operativas do diagnóstico para pemes galegas

Axenda empresarial orientada á redución de friccións estruturais

As restricións estruturais identificadas ao longo do informe tradúcense, no plano empresarial, nunha axenda práctica de crecemento condicionada. As empresas non poden modificar directamente factores como a capacidade ferroviaria, a complexidade regulatoria ou os prazos administrativos. Porén, poden adoptar decisións organizativas orientadas a:

- Minimizar o impacto operativo destas friccións
- Reducir custos fixos asociados ao crecemento
- Mellorar o seu posicionamento e poder nas cadeas de valor nas que participan

A seguinte táboa presenta unha síntese de actuacións empresariais estruturadas por horizonte temporal, orientadas a pemes con vocación exportadora.

Axenda empresarial orientada ao escalado funcional (pemes 20-50 empregados)

Horizonte temporal	Actuación prioritaria	Implantación organizativa	Beneficio esperado
Inmediato (0–6 meses)	Externalización selectiva de funcións de crecemento	Identificación de funcións con elevada compoñente fixa (<i>compliance</i> , xestión de RR. HH., reporte ESG, certificacións técnicas) e acceso a servizos compartidos a través de clústeres sectoriais ou provedores especializados	Redución de custos fixos asociados ao salto organizativo; liberación de capacidade financeira para investimento en activos intanxibles
Curto prazo (6–18 meses)	Cooperación funcional sen integración xurídica	Participación en consorcios sectoriais ou plataformas de cooperación para licitacións, compras tecnolóxicas ou desenvolvemento comercial conxunto	Acceso a contratos de maior dimensión; aprendizaxe organizativa; mellora da produtividade mediante economías de escala compartidas
Medio prazo (1–3 anos)	Investimento en activos intanxibles propios	Desenvolvemento de capacidades vinculadas a deseño, trazabilidade, marca ou servizos asociados ao produto; certificación en estándares técnicos ou ambientais	Mellora da marxe operativa; redución da dependencia de clientes únicos; acceso a funcións de maior valor engadido dentro da cadea
Estratéxico (+3 anos)	Profesionalización da gobernabilidade e retención de talento	Incorporación de perfís directivos especializados; implantación de sistemas de información integrados; diversificación parcial cara a segmentos vinculados á transición enerxética	Incremento do valor engadido por traballador; mellora da capacidade de absorción de innovación; preparación para procesos de integración empresarial
Garantías	Acceso a financiamento externo con menor custo de capital	Avales técnicos e financeiros, sociedades de garantía recíproca	Reducir risco percibido e facilitar investimento
Coinvestimento	Proxectos colaborativos ou de maior dimensión	Fondos público–privados, instrumentos de coinvestimento	Compartir risco e mobilizar capital privado
Fonte: elaboración propia			

Nun contexto de predominio de pequenas unidades produtivas, a capacidade para medrar de forma sostida depende da posibilidade de asumir funcións organizativas e tecnolóxicas que presentan custos fixos elevados e retornos diferidos no tempo. A cooperación funcional, o acceso compartido a capacidades especializadas e o investimento gradual en activos intanxibles permiten reducir o risco asociado ao salto de escala e mellorar o posicionamento nas cadeas de valor.

Estas actuacións non substitúen a necesidade de intervención pública orientada a modificar condicións estruturais, pero permiten ás empresas adaptar as súas decisións organizativas ás restricións existentes e maximizar os retornos do investimento realizado.

Axenda empresarial orientada á superación da trampa de escala inicial

Nas microempresas, as restricións estruturais identificadas no informe maniféstanse de maneira particularmente intensa. O tránsito desde estruturas baseadas na xestión directa do propietario cara a organizacións cunha mínima departamentalización implica a internalización de funcións administrativas, comerciais ou tecnolóxicas que presentan unha elevada compoñente de custo fixo. Este salto coincide frecuentemente cun aumento inmediato da complexidade organizativa, mentres que os beneficios asociados ao crecemento (maior produtividade, acceso a financiamento ou diversificación comercial) só se materializan a medio prazo. Neste contexto, a **cooperación funcional e o acceso compartido a servizos** constitúen mecanismos clave para evitar a permanencia nunha escala operativa de supervivencia.

Mecanismos de transición organizativa para o salto de escala empresarial

Horizonte temporal	Actuación prioritaria	Implantación organizativa	Beneficio esperado
Inmediato (0–6 meses)	Formalización mínima de procesos críticos	Dixitalización básica de facturación, control de pedidos e xestión laboral mediante solucións estandarizadas de baixo custo	Redución de erros operativos; liberación de tempo de xestión; mellora da trazabilidade
Curto prazo (6–18 meses)	Acceso a servizos compartidos	Adhesión a asociacións sectoriais ou plataformas locais para xestión contable, compliance básico ou asesoramento comercial	Redución do custo relativo do cumprimento normativo; mellora da capacidade de resposta a requirimentos técnicos
Medio prazo (1–3 anos)	Cooperación comercial ou produtiva	Participación en agrupacións empresariais para compras conxuntas, distribución ou participación en licitacións	Acceso a clientes de maior dimensión; estabilización da demanda; aprendizaxe organizativa
Estratéxico (+3 anos)	Externalización de funcións especializadas	Contratación externa de servizos en áreas como márketing dixital, exportación ou certificación técnica	Entrada progresiva en novos segmentos de mercado; redución da dependencia de clientes locais
Garantías	Acceso a financiamento externo con menor custo de capital	Avales técnicos e financeiros, sociedades de garantía recíproca	Reducir risco percibido e facilitar investimento
Coinvestimento	Proxectos colaborativos ou de maior dimensión	Fondos público–privados, instrumentos de coinvestimento	Compartir risco e mobilizar capital privado
Fonte: elaboración propia			

Nas microempresas, o principal risco non é a perda de competitividade relativa, senón a permanencia nunha escala operativa que impide acumular capacidades organizativas mínimas. A externalización selectiva de funcións e a cooperación estable permiten asumir custos fixos asociados á formalización sen necesidade de incrementar inmediatamente a estrutura interna.

Deste xeito, o acceso compartido a capacidades administrativas, comerciais ou tecnolóxicas actúa como mecanismo de transición cara a modelos organizativos máis complexos, reducindo o risco asociado ao crecemento inicial.

EQUIPO INVESTIGADOR

María Bastida Domínguez
Javier Turienzo Riveiro
Miguel A. Vázquez Taín



Xacobeo  2027



978-84-09-83482-2