



Plan Pi

**Plan de Promoción Industrial de
A Coruña y su Área de Influencia**

Índice

ABSTRACT	3
INTRODUCCIÓN	4
EL SECTOR INDUSTRIAL EN GALICIA: HISTORIA	5
ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL	6
INFRAESTRUCTURAS.....	6
<i>Red Viaria.....</i>	<i>6</i>
<i>Red Ferroviaria.....</i>	<i>6</i>
<i>Puertos.....</i>	<i>7</i>
<i>Aeropuerto.....</i>	<i>7</i>
<i>Suelo Industrial.....</i>	<i>8</i>
<i>Red de Gas.....</i>	<i>11</i>
ENTORNO CIENTÍFICO-TECNOLÓGICO.....	11
ENTORNO FORMATIVO.....	12
ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	12
GEOGRAFÍA Y DEMOGRAFÍA	12
MERCADO DE TRABAJO	12
ECONOMÍA SECTORIAL	13
APROXIMACIÓN A LAS EMPRESAS INDUSTRIALES DE A CORUÑA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA	14
MAPA INDUSTRIAL	15
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	20
ANÁLISIS A NIVEL INTERNACIONAL	20
ANÁLISIS A NIVEL NACIONAL	20
PRINCIPALES COMPETIDORES EN ESPAÑA SEGÚN EL CICLO DE VIDA DE LA INDUSTRIA.....	21
PROSPECTIVA.....	23
PERSPECTIVAS DE LA INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA (IED)	23
EL FUTURO DE LA INDUSTRIA EN ESPAÑA.....	23
ACTIVIDADES CON POTENCIAL.....	24
BENCHMARKING.....	26
POLÍTICAS DE PROMOCIÓN ECONÓMICA/INDUSTRIAL EN GRANDES CIUDADES EUROPEAS.	26
DIAGNÓSTICO	27
FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	30
EJES ESTRATÉGICOS	30
ÁREAS DE ACTUACIÓN.....	30
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	31
ACTUACIONES	32
AGENTES.....	36
PRIORIZACIÓN	36
INSTRUMENTOS OPERATIVOS.....	38

ABSTRACT

Para favorecer un mayor desarrollo industrial en el Área, así como una mejora en su capacidad de atraer nuevas inversiones industriales, se considera necesario abordar:

- *Una mejora de los factores básicos de localización industrial, lo cual implica al menos completar la dotación de infraestructuras básicas (Puerto Exterior, aeropuerto, suelo industrial...), garantizar la conectividad y accesibilidad tanto interna como externa (Autovía del Cantábrico, Autovía A Coruña-Carballo-Cee, Vía Ártabra, AVE...), mejorar la coordinación institucional en materia de planificación del territorio y minimizar los trámites administrativos a la implantación de nuevos proyectos industriales.*
- *Una mejora competitiva de la industria local que garantice su supervivencia y localización en el Área, lo cual pasa por adecuar la capacitación de los profesionales del sector a los nuevos requerimientos (adecuación de la Formación Profesional y Continua, “formación a demanda”, “Formación Industrial Avanzada”...), fomentar la innovación (diseño industrial, transferencia tecnológica, prospectiva...), favorecer la diferenciación sectorial y el aporte de mayor valor añadido dentro de las cadenas existentes, impulsar la internacionalización (planes sectoriales de internacionalización en industrias concretas...), intensificar la cooperación (“microclusters industriales” del Área...) y adecuar la cultura empresarial (vocación emprendedora e industrial, profesionalización de la PYME industrial...).*
- *Un mayor grado de proactividad en la atracción de inversiones industriales al Área, sobre la base de una estrategia de promoción coordinada, el impulso de una dinámica activa de atracción de inversiones y la proyección de una imagen conjunta del Área como potencial receptora de inversiones industriales.*

Para garantizar el éxito de este planteamiento, es preciso contar con determinados instrumentos operativos. Dichos instrumentos se podrían concretar en la elaboración y consiguiente firma de un “Acuerdo por la Promoción Industrial de A Coruña y su Área de Influencia” (garante de la coordinación de las estrategias y actuaciones de los diferentes agentes participantes) que se podría sustanciar a través de un “Convenio por la Promoción Industrial de A Coruña y su Área de Influencia”, el cual podría ser firmado inicialmente por los agentes promotores de la presente iniciativa (Cámara de Comercio, Ayuntamiento de A Coruña, Autoridad Portuaria de A Coruña y Fundación Caixa Galicia), así como por aquellos agentes más directamente relacionados con la materia o el territorio objetivo, es decir: Diputación de A Coruña, Xunta de Galicia y Confederación de Empresarios de A Coruña.

En cuanto al ente encargado de abordar de manera proactiva la promoción y atracción de inversiones hacia el Área y, dado que ninguno de los agentes implicados tiene entre sus cometidos estas funciones, se plantea la posibilidad de crear una “Oficina de Promoción Industrial de A Coruña y su Área de Influencia” ya sea bajo la forma de un organismo autónomo constituido por todos los firmantes o como unidad integrada en una de las entidades implicadas. En cuanto a sus funciones, debería centrarse en los roles de “facilitador” (aglutinador de información y asesoramiento a inversores industriales), “promotor” (instrumento de difusión del atractivo del Área), “lobby” (impulsor de actividades prioritarias en manos de terceros, “complementador” (promoción de actividades propias donde existan huecos) y “controller” (seguimiento del grado de avance del Plan).

INTRODUCCIÓN

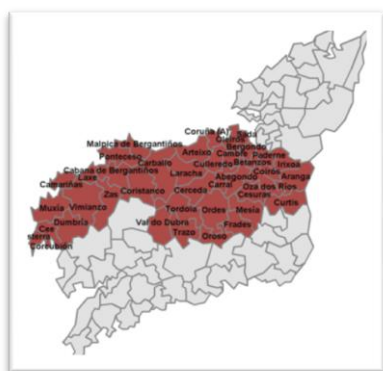
La Cámara de Comercio, Industria y navegación de A Coruña con el apoyo del Ayuntamiento de A Coruña, de la Autoridad Portuaria de A Coruña y de la Fundación Caixa Galicia han desarrollado un **Plan de Promoción Industrial de A Coruña y su Área de Influencia**.

El motivo de abordar dicha iniciativa se debe a la necesidad de **potenciar un sector industrial** que ha ido perdiendo peso en ese territorio como consecuencia de la reconversión de la industria pesada de carácter público y de los actuales procesos de deslocalización frente a un sector terciario que ha adquirido una gran dimensión y fortaleza. Y es que, aunque un potente sector servicios constituye una ventaja competitiva en sí mismo, hoy es conocido y aceptado de manera generalizada que la capacidad de crecimiento económico no puede ni debe depender exclusivamente de estas actividades en una perspectiva a largo plazo.

En efecto, el sector terciario constituye una importante fuente de empleo y renta pero, en último término, su crecimiento se encuentra notablemente condicionado por el impulso de los sectores productivos, sin cuyo concurso las actividades terciarias podrían terminar por estrangularse.

En consecuencia, **un sector industrial potente resulta una pieza clave para el desarrollo de una economía moderna y para la generación de empleo** en A Coruña y su Área de Influencia. No es posible pretender alcanzar altas cotas de bienestar en dicho territorio basándose exclusivamente en el sector servicios.

Por esta razón, resulta sencillo comprender lo necesario de acometer el desarrollo de un **Plan de Promoción Industrial de A Coruña y su Área de Influencia**, que permita revitalizar el atractivo de la zona para la localización de iniciativas industriales con potencial innovador y de crecimiento, así como mejorar la competitividad de las industrias ya instaladas.



A CORUÑA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA			
A CORUÑA	CARRAL	FISTERRA	OROSO
ABEGONDO	CEE	FRADES	OZA DOS RIOS
ARANGA	CERCEDA	IRIXOA	PADERNE
ARTEIXO	CESURAS	LARACHA	PONTECESO
BERGONDO	COIROS	LAXE	SADA
BETANZOS	CORCUBION	MALPICA	TORDOIA
CABANA	CORISTANCO	MESIA	TRAZO
CAMARIÑAS	CULLEREDO	MUXIA	VAL DO DUBRA
CAMBRE	CURTIS	OLEIROS	VIMIANZO
CARBALLO	DUMBRIA	ORDES	ZAS

EL SECTOR INDUSTRIAL EN GALICIA: HISTORIA

- **Primera etapa: “Industrialización por sucursales”:** la industrialización iniciada tras la Guerra Civil se basó en un intenso proceso de interregionalización e internacionalización del capital en Galicia, proceso que, en la práctica, significó la instalación de sucursales de las grandes empresas del capital español (tanto público como privado) e internacional, como es el caso de Alugasa, Petrolíber, Fertiberia, Nestlé, etc.; Por lo tanto, nace y crece en función, no de un mercado interior (casi inexistente), sino en función de completar ciclos productivos a nivel español, ámbito en el cual la producción gallega empieza a fomentarse, sobre todo a partir de 1960.
- **Segunda etapa: “La política industrial de los polos de desarrollo”:** a partir de 1964, en el marco de los planes de desarrollo económico y social, se pone en práctica una política de localización espacial de la industria, muy concreta y orientada al desarrollo del binomio industria-región: la política de los “polos de desarrollo”. El primer plan de desarrollo contemplaba la creación de dos polos de desarrollo en Galicia; el de Vigo y el de A Coruña, en funcionamiento ambos hasta 1971. Existía una altísima independencia de estos polos entre sí, desarrollándose por separado y sin apenas actividad entre ellos. Se trató de un proceso de industrialización articulado y orientado hacia el exterior, de efectos puntuales, que apenas si tuvo consecuencias sobre el mercado interior regional.
- **Tercera etapa: “La Gran Área de Expansión Industrial de Galicia”:** el fracaso de la política de polos de desarrollo, llevó a concebir una nueva figura: “la Gran Área de Expansión Industrial de Galicia (G.A.E.I.G.)”, orientada, sobre todo hacia la industria básica (industrias de primeras transformaciones) y aquellas otras de tecnología avanzada. Lateralmente se incidía sobre la explotación de recursos naturales y agro-pecuarios. La legislación era muy similar a la de la época de los polos de desarrollo y lo único que realmente había cambiado era que se ampliaba a lo fundamental de Galicia.
- **Cuarta Etapa: “Incentivos Regionales, Competitividad y Cooperación Industrial”:** La entrada de España en la C.E.E. propició la disposición de importantes incentivos a la inversión en Galicia, considerada Objetivo 1 en materia de ayudas europeas. En el caso de las ayudas a la inversión industrial, la Ley de Incentivos Regionales supuso la canalización de importantes fondos, orientados fundamentalmente a la innovación tecnológica. Por otra parte, desde la Administración Autónoma se constituye el IGAPE como Agencia de Desarrollo Regional, que asume la gestión de las ayudas anteriores y cuya actuación se complementa desde las Consellerías Sectoriales.

En definitiva, desintegración, atomización, desarticulación, adolescencia, bipolaridad y ascendente extranjerización y estatalización del capital industrial regional, fueron notas básicas del desarrollo industrial de Galicia durante el siglo XX. En este contexto, desde la última década del pasado siglo hasta la fecha de hoy, se ha impulsado por las diferentes Administraciones una Política Industrial basada en el desarrollo de infraestructuras básicas (comunicación, suelo industrial, energía y telecomunicaciones), equipamientos educativos (Universidad y Formación Profesional), fomento de la I+D+i, ayudas a la exportación e internacionalización y políticas de potenciación competitiva de Clusters Empresariales (Automoción, Madera, Naval, Mar y Tecnologías de la Información), que han ayudado a reforzar notablemente el tejido industrial de Galicia y a mejorar su articulación y competitividad.

ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

Infraestructuras

Red Viaria

La ciudad de A Coruña se erige como principal y destacado núcleo dentro del área desde el punto de vista de la comunicación viaria, canalizando el tráfico en **dos ejes N-S** (AP-9 y N-550) y **tres ejes Oeste-Este** (A-6/N-VI, AG-55 y C-552). A partir de esta red básica y, en comunicación con ella, se articula un variado entramado de infraestructuras viarias, donde las **actuaciones previstas o en ejecución** más relevantes son: VAP Carballo-Fisterra, VAP Santiago-Costa da Morte, Vía Ártabra, Tercera Ronda de circunvalación de A Coruña, nuevo acceso al Polígono de Sabón, conexión Alvedro-AP-9, ampliación de Alfonso Molina, ampliación de carriles en la AP-9 en su entrada a A Coruña, duplicación de la calzada O Carballo-San Pedro de Nos (N VI-Oleiros), Autovía Langosteira-AG55-A6, variante de la N550, Autovía del Cantábrico (A8)...

Red Ferroviaria

En la actualidad el ferrocarril conecta entre sí las principales ciudades gallegas y comunica Galicia con el resto de España y Portugal. Además, el **nuevo plan de inversiones** en la red ferroviaria gallega contempla el AVE que interconectará las principales ciudades gallegas y las comunicará con Madrid en un tiempo máximo de 2h. 59'. El gobierno portugués está estudiando la conexión mediante tren de alta velocidad entre Portugal y Galicia.

Puertos

El **Puerto de A Coruña** se erige como una de las señas de identidad de la zona. La ubicación de A Coruña la convierte en un puerto ideal para los barcos que viajan entre el Norte de Europa y el Mediterráneo, siendo de hecho el puerto europeo más cercano a Nueva York. Se trata de un puerto **fundamentalmente granelero**, con gran participación de los graneles líquidos en el tráfico total, seguido de los graneles sólidos, aunque también tiene una participación notable en mercancía general, como consecuencia de la tendencia mundial hacia la contenedorización de mercancías.

El *hinterland* del puerto de A Coruña es de carácter regional puesto que comprende tráficos locales principalmente derivados del petróleo y productos agrícolas de la provincia de A Coruña. A medio plazo, está previsto el aumento de este *hinterland* para convertirse en un enclave logístico para los tránsitos y transbordos marítimos de productos con origen o destino la fachada atlántica europea.

En este sentido, y dado que el Puerto de A Coruña presenta una importante carencia de espacio portuario debido al crecimiento de su actividad y que presenta ciertas características de peligrosidad e incidencia ambiental de sus principales tráficos, se ha visto la necesidad de ampliar sus instalaciones en el exterior de la ciudad. Es por ello que actualmente se están ejecutando las obras de las “**Nuevas Instalaciones Portuarias en Punta Langosteira (Puerto Exterior de A Coruña)**”. La citada infraestructura portuaria puede constituir una importantísima palanca dinamizadora de la economía del área, sobre todo si dispone del apoyo logístico de amplias superficies de suelo industrial en sus proximidades.

Aeropuerto

El **aeropuerto de A Coruña** está situado en el término municipal de Culleredo, a unos 8 kilómetros de distancia del centro de la capital. Durante los últimos años ha sido el aeropuerto gallego que más ha crecido, duplicándose el número de pasajeros en tres años y siendo el segundo aeropuerto de Galicia que mejor ha soportado la crisis aeroportuaria. Cuenta con vuelos regulares a las principales ciudades peninsulares (Madrid, Barcelona, Sevilla, Valencia, Zaragoza y Bilbao), así como vuelos a Lisboa, Londres, Amsterdam y a las Islas Canarias, mientras continúan las negociaciones para conectar la ciudad con nuevos destinos.

En este momento se prevén o están en ejecución diversas mejoras como la **ampliación de la pista** de vuelos en aproximadamente 400 metros con un área de seguridad extremo de pista (Resa) y ubicación de las antenas del ILS para aterrizaje en días de baja visibilidad en el nuevo tramo (que permitirá su uso en el nivel III) así como la construcción del nuevo aparcamiento P1 delante del edificio terminal con unas 2.200 plazas.

Por otra parte, el Gobierno central, la Xunta de Galicia y los ayuntamientos de Santiago, A Coruña y Vigo junto a las Cámaras de Comercio y la Confederación de Empresarios de Galicia han firmado un convenio por el que se crea el **Comité de Desarrollo de Rutas Aéreas** que debe ayudar a los aeropuertos gallegos a ser más competitivos a través de una estrategia de promoción conjunta.

Suelo Industrial

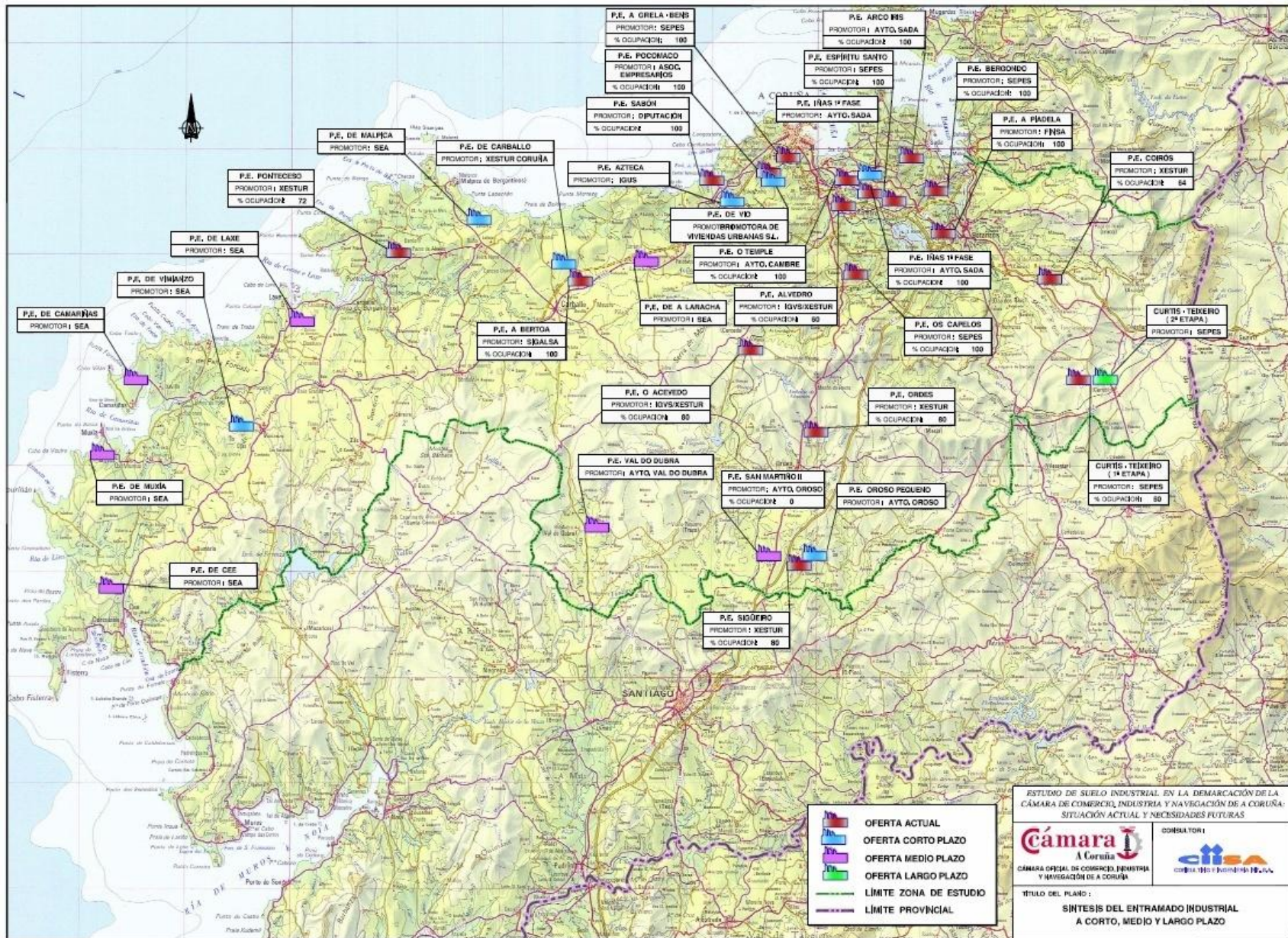
Según el último Estudio de Suelo Industrial elaborado por la Cámara de Comercio de A Coruña en el año 2007, en el Área se ubican **18 polígonos industriales** en funcionamiento, con una superficie útil de **7.071.555 m²** (11.365.806 m² brutos) de la que únicamente se disponía de 519.654 m², es decir, que la ocupación media de suelo era prácticamente del 93%.

De él se desprende que el alto grado de colmatación del parque de suelo industrial está motivando el **desarrollo de nuevos parques fuera del término municipal**. En especial cabe destacar el eje hacia Arteixo-Fisterra, que concentra casi el 90% del suelo expectante para nuevas actividades.

Detrás están los dos otros ejes metropolitanos: hacia Santiago con sólo el 2% y el que va hacia Betanzos y Lugo con otro 8%. Precisamente el eje hacia poniente continúa la tendencia ya marcada dentro del término de A Coruña por Grela-Bens y luego Pocomaco-Vío, y da sentido a la nueva localización del puerto industrial en Punta Langosteira.

La escasa oferta de suelo industrial en el área coruñesa lleva a que las **necesidades** se centren:

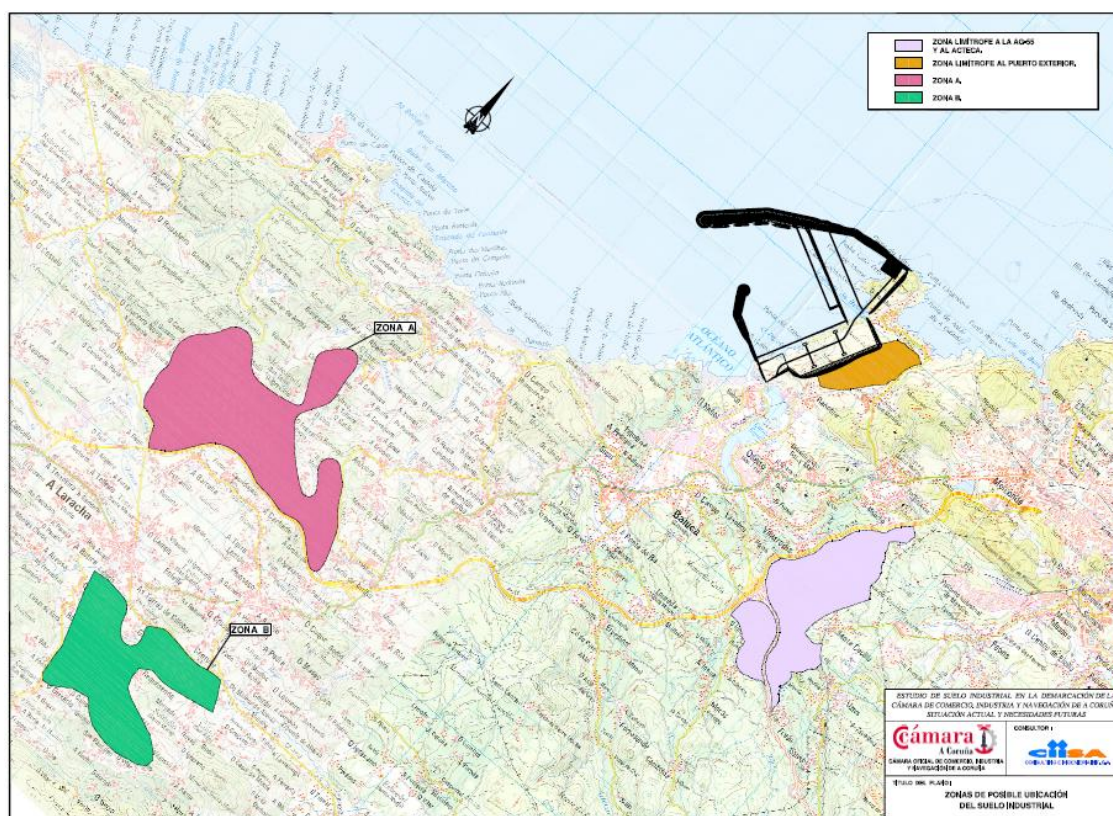
- **A corto plazo:** la oferta en todas las Áreas Económicas y en el conjunto del territorio de la Cámara de Comercio, cubre las necesidades de la demanda debido a la reciente creación de parques y a que en este periodo entran en funcionamiento los que están actualmente en construcción o en proyecto: Alvedro, Vío, Morás e Iñas 2ª Fase en el Área de A Coruña y Sionlla y los ya existentes al norte del municipio de Santiago de Compostela en el área de Ordes. En Betanzos la oferta existente sería suficiente para atender la demanda.
- **A medio plazo:** a excepción del Área Económica de Betanzos (gracias a la creación del parque empresarial de Coirós), se observa un saldo negativo en todas las demás.
- **A largo plazo:** en todas las áreas económicas se registra un saldo negativo destacando el correspondiente a Costa da Morte-Bergantiños y A Coruña por el ya referido efecto dinamizador de la economía que supone el Puerto Exterior.



En resumen, se desprendería que en cada uno de los periodos analizados había de crearse el suelo industrial que, expresado en superficie bruta, se sitúa en los 10.685.000 m² (2.655.000 m² en el medio plazo y 8.030.000 m² en el largo plazo).

En lo relativo a las áreas económicas de A Costa da Morte - Bergantiños, Ordes y Betanzos, la solución más conveniente sería la ampliación de los parques empresariales analizados, o su implantación en una zona próxima.

El suelo industrial de nueva creación para atender la demanda del Puerto Exterior y la correspondiente al resto del Área Económica de A Coruña, deberá emplazarse en el Eje A Coruña - Carballo dada la proximidad al futuro puerto y a las excelentes comunicaciones de que disponen. En consecuencia, teniendo en cuenta los análisis realizados de la oferta y demanda de suelo, será necesario disponer de 6.150.000 m² de suelo industrial-comercial (3.687.244 m² útiles), en nuevos enclaves industriales. La propuesta para los mismos del estudio se reflejan en el siguiente mapa:



Red de Gas

En la actualidad, el **gasoducto Braga-Tui-Ribadeo-Asturias-León** tiene un diámetro de 20" (pulgadas), lo que deja disponible para Galicia una capacidad de 5.000 millones de termias anuales, ampliable en 9.000 mediante la colocación de estaciones de compresión. Del gasoducto principal salen cuatro derivaciones en alta presión a 80 bar (ramal a Ourense, ramal a Ferrol, ramal a A Coruña y ramal a Curtis), así como otros ramales en alta presión a 16 bar que alimentan las redes de las localidades próximas a dichos gasoductos principales y a Lugo.

Por otra parte, y como complemento estratégico al sistema gasístico gallego, existe la **planta de regasificación de Mugar dos** (Comarca de Ferrol), con una capacidad de regasificación, en una primera fase, de 63.945 GWh/año, y en una segunda, de 93.011 GWh/año. Esta planta permite el funcionamiento de nuevas centrales eléctricas de ciclo combinado. Además, gestiona un gasoducto que enlaza con la red nacional en Guitiriz (Lugo) y en Abegondo (A Coruña) y que transporta directamente combustible a las centrales de ciclo combinado de Sabón-Arteixo y As Pontes.

Entorno Científico-Tecnológico

Los agentes del sistema de innovación que se encuentran ubicados en A Coruña y su Área de Influencia serían los siguientes:

La **Universidad de A Coruña**, que tiene en la investigación uno de sus pilares fundamentales. En concreto, un total de 1.252 investigadores se encargan de contribuir al avance del saber en las distintas áreas científico-técnicas: ingeniería civil, ingeniería industrial y naval, electrónica y electricidad, ciencia de materiales, arquitectura y edificación, tecnología de la información y las comunicaciones, ciencias ambientales, tecnologías y recursos marinos, ciencias de la salud, biotecnología, ciencias jurídico-sociales y ciencias humanísticas. El canal que difunde este conocimiento entre la sociedad es la **Oficina de Transferencia de Resultados de Investigación (OTRI)**.

La Universidad de A Coruña contribuye al progreso y a la innovación con la puesta en marcha de un **parque tecnológico** que pretende convertirse en el departamento de I+D+i de las empresas. Constará de los siguientes centros tecnológicos: Centro de Innovación Tecnológica en Edificación e Ingeniería Civil, Centro de Investigación de Tecnologías de la Información y de la Comunicación, Centro de Investigación Científicas Avanzadas, Centro de Innovación Tecnológica para la Tercera Edad y Colectivos de Personas Dependientes, Centro Tecnológico del Textil Gallego, Centro Empresarial, Centro de Innovación Tecnológica (CIT)

Por su parte, entre los **Servicios de Apoyo a la Investigación (SAI)** existentes en el Área, destacan el Centro de Investigaciones Agrarias de Mabegondo (Xunta de Galicia), el Instituto Español de Oceanografía (IEO), el Laboratorio de Medio Ambiente de Galicia (Xunta de Galicia), el Laboratorio Agrario y Fitopatológico (Xunta de Galicia), el Laboratorio de Metales Preciosos de Galicia (Xunta de Galicia), el Laboratorio Interprofesional Gallego de Análisis de la Leche (privado), el Instituto Tecnológico de Galicia (ITG) o el Instituto de Investigación Biomédica.

Entorno Formativo

Este entorno formativo está constituido, por su parte, por las propias actividades internas de formación que lleven a cabo las empresas y por la oferta de enseñanza reglada que la administración u otros organismos presentan en el área, y que sea de interés para el sector industrial. A este respecto, las dos grandes familias formativas que están presentes en A Coruña y su Área de Influencia son las titulaciones universitarias y la formación profesional y enseñanzas especiales (entre las que se enmarcan las Escuelas Oficiales de Idiomas).

ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

Geografía y Demografía

A Coruña y su Área de Influencia comprende una **superficie** de 3.345 km² en la que se ubican 577.916 **habitantes** (densidad de 172 hab/km²).

A Coruña con sus 245.164 habitantes (42 % del total) es el área urbana más relevante, seguida de los municipios de Oleiros (32.381 hab.), Carballo (30.653 hab.), Arteixo (28.961 hab.), Culleredo (27.670 hab.) y Cambre (22.900 hab.).

A Coruña es cabecera de un entorno que ha experimentado un gran **crecimiento demográfico**, reflejando una reestructuración del territorio cuya concentración se dirige hacia los municipios limítrofes. El área objeto del estudio ha ganado 16.362 habitantes entre 2003 y 2008, crecimiento que se sitúa por encima del provincial y el regional.

Mercado de Trabajo¹

La evolución del mercado de trabajo, en la zona objeto de estudio y al igual que en el resto de la provincia, es **asimétrica**: una parte, la más urbana, se acerca a los niveles medios europeos y otra parte, la más rural, se aleja cada vez más de los mismos debido a las bajas tasas de actividad y elevada eventualidad y desempleo con tendencia a empeorar.

¹ Fuente: Plan Estratégico de la provincia de A Coruña

Como en el resto de España y de Galicia, el paro en el área se concentra en el colectivo de mujeres y en el de menores de 25 años. En períodos previos a la actual crisis económico-financiera global el sector industrial y el sector servicios presentaban una evolución positiva en lo referente a la creación de empleo.

Economía sectorial ¹

En lo que se refiere a la actividad económica de la provincia de A Coruña, se observa un peso cada vez menor de la **agricultura** y de la **ganadería** (especialización en la ganadería de vacuno y la producción lechera, forraje, pastos, así como la pesca). En cuanto a la **construcción**, y salvando la situación actual, se había experimentado un proceso de aumento de generación de valor añadido debido al crecimiento de la edificación residencial en A Coruña y los municipios limítrofes así como en determinados ayuntamientos costeros.

Por su parte, los **servicios** son el sector más activo y dinámico de toda la provincia y del área objeto del estudio. Sobre todo destacan los servicios destinados al mercado como el comercio al por menor, los ligados al turismo, los servicios especiales a empresas, el transporte y las comunicaciones. En lo relativo al comercio, este muestra un crecimiento destacado en los municipios urbanos, donde la tasa de creación de establecimientos comerciales ha sido superior a la tasas de crecimiento de la población, aunque ha aumentado su dispersión.

Dentro de este sector terciario, el turismo, tradicionalmente ligado al patrimonio histórico-monumental (religioso, generalmente) ha comenzado a experimentar un cierto desarrollo hacia nuevas líneas de negocio como el paisajístico-natural y/o la oferta cultural y lúdico-festiva. Aún así, esta actividad sigue acusando la estacionalidad y la baja estancia media, así como un débil desarrollo del turismo rural, donde la oferta supera a la demanda.

El **sector industrial** se concentra en las áreas urbanas y periurbanas de la zona, destacando, por encima de las demás, el entorno de A Coruña y el corredor de la A-6. Por sectores, el de la alimentación y bebidas, el textil/confección y el de los elaborados metálicos son los que han presentado una evolución más positiva. En los últimos años, la inversión ha acometido una estrategia de diversificación, teniendo lugar las mayores ampliaciones de capacidad productiva el sector maderero.

Aunque presenta unas elevadas potencialidades, **la industria de la zona ha ido perdiendo, a costa de la construcción y los servicios, peso relativo en el VAB provincial en los últimos años**. Esta tendencia descendente debe revertirse ya que las sinergias que este sector genera en la actividad económica son muy elevadas. Al mismo tiempo, la evolución de la productividad del sector industrial y sus empresas tampoco ha mejorado en los últimos tiempos, lo que significa la necesidad de potenciar un mayor dinamismo industrial que ha de ir orientado a asegurar una mayor capacidad de generación de valor añadido del factor trabajo.

Aproximación a las empresas industriales de A Coruña y su Área de Influencia

El sector secundario de A Coruña y su Área de Influencia, según los últimos datos disponibles en la base de datos SABI, estaría compuesto por cerca de **1.900 empresas** que con unos **activos cercanos a los 10.000 millones de euros** mantienen cerca de **80.000 puestos de trabajo directos**, han obtenido unos **ingresos de más de 11.000 millones de euros**, han generado **unos beneficios netos de 850 millones de euros** y un **valor añadido de 3.500 millones de euros**².

En relación al conjunto de empresas existentes en esta zona, las sociedades industriales representarían el **13% de las firmas activas** y el **16% de las inversiones**. Su importancia es mucho mayor en términos de **empleo con el 36% del total**, de **volumen de negocio con el 34%**, de **beneficios con el 28%** y de **valor añadido generado con el 30% del conjunto**.

Desde el punto de vista geográfico, existe cierta correlación entre la localización de la actividad económica en el área y la distribución de la actividad industrial. Así, mientras A Coruña y Arteixo son los municipios con mayor nivel de actividad económica, seguidos de Betanzos, Carballo, Culleredo, Bergondo, Cambre, Sada y Oleiros (según su aportación al VAB del área), si se analiza la actividad industrial, se observa que los municipios que la protagonizan son **Arteixo, A Coruña, Carballo, Culleredo, Bergondo, Cambre y Cerceda** (en este orden). Hay que destacar el hecho de que Arteixo significa cerca del **70% del VAB industrial de A Coruña y su Área de influencia** seguido de A Coruña con el **16%**.

En términos generales, dado que la tercerización de la economía se produce más en municipios que tiene un cierto liderazgo económico, comparando las dos tablas, se constata que la industria, base de una economía fuerte, ejerce un liderazgo y un efecto locomotora sobre el resto de la economía en el de A Coruña y su Área de Influencia. De hecho, cuando se pasa a analizar el papel del sector industrial en cada municipio, se detecta la importancia económica del sector, ya que supone **más de la mitad del VAB municipal en Arteixo, Carral, Carballo, Cerceda y Curtis**, y **más del 25% de la economía municipal en 24 de los 40 municipios**.

Por otra parte, la actividad industrial en A Coruña y su Área de influencia, no sólo es importante en términos de VAB, sino que se trata de un sector de vital importancia para la **generación de empleo**, por tratarse frecuentemente, como se ha podido observar, de actividades intensivas en factor trabajo.

² Últimos datos disponibles en la Base de datos SABI (fuente: cuentas depositadas en el Registro Mercantil) de empresas con domicilio social en A Coruña y su Área de Influencia.

Al mismo tiempo, la actividad industrial desarrollada en gran parte de los municipios de A Coruña y su Área de influencia es una importante **fuentes de inversiones**.

El análisis del sector secundario de A Coruña y su Área de Influencia por ramas de actividad muestra que tanto por la generación de ingresos o valor añadido como por la cantidad de empresas, inversiones y empleo que aglutinan son el **“Textil, Confección y Vestido”**, la **“Alimentación”** y los **“Productos Metálicos”** las más destacadas. Entre las más importantes figuran también la industria de las **“Bebidas”**, el **“Cuero y el Calzado”**, la **“Madera y el Corcho”**, los **“Productos Eléctricos”**, la **“Energía, Productos Energéticos y Otros Minerales”** o las **“Artes Gráficas y Grabados”**.

Mapa Industrial

El sector secundario representa el 18% del Valor Añadido de la zona de A Coruña y su Área de Influencia contribuyendo con el 45% del generado en la provincia, el 19% de la región gallega y el 1,1% a nivel nacional según los cálculos realizados en el marco del presente estudio.

En concreto, **Arteixo** representa en torno a las dos terceras partes de la facturación, el empleo y el valor añadido industrial del Área. En cuanto al volumen de inversión supone el 56% con poco más de la tercera parte del total de empresas. Por su parte, **A Coruña** aporta en torno al 15% del volumen de negocio, del número de empresas y del valor añadido. En cuanto a empleo su peso se queda en el 12% mientras que en la inversión asciende hasta el 22%. De hecho, entre A Coruña y Arteixo suman ya más del 80% de las ventas.

Destacar, también, los casos de **Carballo** con el 6% del volumen de negocio, **Curtis** con el 2,2%, **Culleredo** con el 1,8%, **Bergondo** con el 1,5%, **Cerceda** con el 1,2% o **Cambre** con el 1,1%. El resto de municipios se sitúan por debajo del 1%.

Dentro del listado de principales empresas de la industria de la zona destaca la presencia en los primeros puestos de empresas del **textil/confección**, el **cuero y el calzado**, seguidas de empresas de la **alimentación** y las **bebidas**.

En destacadas posiciones también se sitúan firmas de productos eléctricos y químicos, de la industria del reciclaje y alguna de productos metálicos. Ya a mitad de la tabla aparece la industria gráfica, la maderera y la metalúrgica y sólo al final se incluye alguna de maquinaria y bienes de equipo. Con el 2% de las empresas (42) ya se alcanza el 80% del volumen de negocio (9.300 millones de euros), el 77% del valor añadido de la industria de la zona (2.700 millones de euros), el 74% de los trabajadores (más de 58.000) y el 71% de la inversión (7.000 millones de euros).

Siguiendo los criterios establecidos para definir la **especialización**³ y aplicado al peso de la industria dentro de cada uno de los municipios, se puede afirmar que los territorios de Cerceda y Curtis están especializados en la industria en comparación con el resto del área. En Aranga, Arteixo, Bergondo, Betanzos, Cabana, Camariñas, Cambre, Carballo, Carral, Cee, Cerceda, Cesuras, Coiros, Corcubion, Coristanco, Culleredo, Curtis y Dumbria también se ha detectado un cierto nivel de especialización aunque en menor medida que en los anteriores.

Industria Textil, Confección y Vestido

La Industria Textil/Confección con cerca de 7 mil millones de euros, según los últimos datos disponibles, es la que aporta un mayor volumen de ingresos con el 59% del total. Su peso en el conjunto es todavía mayor si lo analizamos en términos de empleo ya que sus más de 54 mil trabajadores representan el 69% del conjunto analizado. También es superior en relación al valor añadido: con más de 2.000 millones de euros suma el 63%. En cuanto a la inversión los casi 5.000 millones de euros son la mitad de la industria de la zona mientras que en número de empresas, aunque es también la primera en volumen, supone menos del 15%.

En un solo municipio, Arteixo, se concentra el 97% del volumen de negocio y del valor añadido de este sector, el 96% de la inversión y el 92% del empleo con el 20% de las empresas. Le supera, en relación a esta última variable, A Coruña con el 26% de las sociedades y le sigue Ordes con el 10% y Carballo con el 8%.

Este gran nivel de concentración se debe a que una sola entidad, INDITEX, ubicada en Arteixo, aporta más del 80% de la facturación, la inversión y el empleo y el 90% del valor añadido.

Los municipios especializados en esta actividad industrial son Arteixo, Ordes y Frades. Los que presentan un grado de especialización aunque en menor medida son Coristanco y Trazo.

Industria Alimentaria

La Industria Alimentaria es la segunda en importancia dentro del Área por su peso en cuanto a volumen de negocio (10%), valor añadido (6%), empleo (9%) e inversión (8%) y la tercera por el número de empresas (con el 10%) por detrás del textil y de la industria de productos metálicos.

Con el 55% de las empresas, entre Carballo, A Coruña y Arteixo concentran el 87% de la facturación del sector de la alimentación y más del 85% del valor añadido, el empleo y la inversión. Carballo es claramente la primera con el 46% de los ingresos, seguida de A Coruña con el 24% y de Arteixo con el 17%.

El número de empresas es, en cambio, mucho mayor en A Coruña que acapara el 35% mientras que Arteixo es la segunda con el 13% y Carballo la tercera con el 8% lo que da muestra de que el tamaño en este último ayuntamiento es mayor que en el resto.

Entre las principales empresas del sector se encuentran reconocidas marcas como las industrias Calvo, Nuter Feed o Leyma. Una docena de empresas de las más de 180 detectadas concentran más del 80% de las ventas y la inversión y más del 70% del valor añadido y el empleo.

Los niveles de especialización más elevados en la industria alimentaria se dan Carballo, Irixoa, Camariñas y Dumbria. También se ha detectado una cierta especialización en Fisterra y Betanzos.

³ El nivel de especialización se ha calculado mediante el índice de Nelson que permite medir la importancia o peso total de una determinada actividad en un área (en este caso en cada municipio) en relación al resto (el resto de ayuntamientos de la demarcación de la Cámara de Comercio).

Productos Metálicos

Los más de medio millón de ingresos de la industria de productos metálicos sitúan a este sector en tercera posición en cuanto a esta variable aunque, con el 15% del total, es la segunda por número de empresas. En relación al valor añadido y empleo ocupa también el tercer puesto con el 5% en ambos casos mientras que desciende al cuarto por inversión con la misma proporción.

Hay que sumar los ingresos de las empresas con sede en 7 localidades (A Coruña, Arteixo, Culleredo, Carballo, Oleiros, Bergondo y Cambre) para alcanzar el 80% del total. Destaca A Coruña con el 28%, Arteixo con el 20% y Culleredo con el 16%. El resto de municipios tienen un peso inferior al 6%. El reparto en cuanto a valor añadido e inversión es similar mientras que en términos de empleo y número de empresas la dispersión observada es mayor.

El elevado número de empresas también provoca que la cantidad necesaria para cubrir el 80% del volumen de negocio: 45, el 17% del total. Esto es un fiel indicador de que se trata de empresas de tamaño reducido.

Los municipios más especializados en esta industria son Oroso y Coirós. También destacan los casos de Oleiros, Culleredo, Tordoia, Ponteceso, Cabana y Laxe aunque ya con un grado menor.

Cuero y Calzado

El hecho de que la empresa TEMPE, vinculada al grupo INDITEX y encargada de concebir todas las colecciones de calzado, controlar su producción y llevar a cabo la distribución, tenga su sede social en la zona hace que este sector se sitúe, con un 5% del total, en el cuarto puesto por volumen de ingresos y en el quinto por valor añadido (con el 3%).

Este mismo porcentaje es el que representa en cuanto a volumen de inversión lo que lo relega al séptimo puesto. En cuanto a empleo su peso es menor, con el 1%, descendiendo hasta la octava posición. Al tratarse de sólo dos empresas se encuentra en el último lugar de los 10 sectores analizados en relación a esta variable. TEMPE tiene su sede social en Arteixo lo que hace que sea este municipio el que concentre la práctica totalidad del sector. Tan sólo se ha detectado la existencia de otra empresa de pequeño tamaño ubicada en A Coruña.

La gran relevancia de esta empresa del grupo INDITEX lleva incluso a que el ayuntamiento de Arteixo pueda contar entre sus especializaciones al Cuero y el Calzado.

Madera y Corcho

La industria de la madera y el corcho supone un 5% de participación en el total. Su volumen en cuanto a número de empresas y trabajadores hace que ascienda al cuarto puesto en relación a estas variables con un 8% y un 3% respectivamente. El 4% que aporta a la inversión y el 2% que suma al valor añadido la sitúa en las posiciones sexta y octava en estas variables.

Las empresas de la madera y el corcho de A Coruña, Curtis, Cambre y Carballo suman casi el 80% de la facturación total del sector, más del 80% de la inversión y el 70% del valor añadido mediante el 52% de las empresas en las que trabajan el 64% de los empleados del sector. El ayuntamiento coruñés es el que más aporta al total con casi la tercera parte, seguido de Curtis con la cuarta parte y Cambre y Carballo con el 11% cada una.

El grupo Losán encabeza la lista de las principales empresas del sector aunque hay que llegar hasta las 19 (el 13%) para superar el 80% del volumen de negocio conjunto y de la inversión sectorial del Área, representando el 71% del valor añadido y el 62% empleo.

Las ubicaciones con un grado de especialización más elevado en esta industria son Oza dos Ríos y Muxía y de un modo más reducido en Curtis y Aranga.

Bebidas

La industria de las bebidas es la sexta en la zona por volumen de ingresos (más de 360 millones de euros, el 3% del total) pero ocupa la cuarta posición por valor añadido (también el 3%, unos 118 millones de euros) y la quinta en empleo (más de mil trabajadores, un 1%) e inversiones (428 millones, un 4% del conjunto analizado) con tan solo el 1% de las empresas (19).

A Coruña, en donde se encuentran poco más de la mitad de las empresas, concentra el 99% de las ventas y del valor añadido, el 98% de la inversión y el 97% del empleo, gracias a compañías como BEGANO e HIJOS DE RIVERA.

En este ayuntamiento se puede hablar de especialización en la industria de las bebidas al igual que en el caso de Abegondo.

Productos Eléctricos

Las 35 empresas de productos eléctricos incluidas en el estudio (el 2% del total) acaparan en esta misma proporción (2%) la facturación de la industria de la zona ocupando la séptima posición en función de estas variables.

Ese mismo puesto ocuparía en relación al empleo (1% del conjunto) aunque sube al sexto por valor añadido con el 3%. En cambio, los más de 240 millones de inversión existente (el 2% del total) sitúan a la industria de productos eléctricos en una octava posición.

Nuevamente es A Coruña la que acapara la mayor parte del volumen de negocio (el 94%), del valor añadido (95%), la inversión (el 93%), el empleo (86%) y con el 63% de las empresas. De hecho, sólo dos (SGL CARBON e ISOWAT MADE) ya representan el 86% de la misma con el 84% de la inversión, el 88% del valor añadido y más de las dos terceras partes del empleo.

Ello convierte a esta industria en otra de las especializaciones de este ayuntamiento. También se ha observado en un menor grado en los territorios de Culleredo y Bergondo.

Industria Química

La industria química en A Coruña y su Área de Influencia representa el 2% del volumen de negocio (más de 200 millones de euros) y de las empresas ocupando la octava posición en el ranking de actividades industriales. En cuanto al volumen de inversión (182 millones de euros, el 2%) y el empleo (más de 500 puestos, el 1%) el puesto ocupado es el noveno descendiendo al décimo por su aportación al valor añadido (28 millones, un 1%).

Las empresas de Curtis, Arteixo y Oleiros representan el 94% de los ingresos, el 87% del valor añadido, el 73% del empleo y el 92% de la inversión con menos de la tercera parte de las empresas. En relación a esta última variable hay que destacar a A Coruña con casi la cuarta parte del total aunque en cuanto a facturación e inversión representa el 2%, en valor añadido supone el 5% y en empleo se acerca al 10%.

Las principales empresas del sector son BIOETANOL GALICIA y NORQUIMIA ubicadas en Curtis y Arteixo respectivamente y que suponen más del 80% del volumen de negocio, más de la mitad del valor añadido, casi las tres cuartas partes de la inversión total y más de la cuarta parte de los trabajadores siendo tan sólo el 6% de las firmas.

La única zona que se puede considerar especializada en esta industria es Curtis. En Oleiros, Paderne y Coristanco también se aprecia un cierto grado de especialización.

Energía, Productos Energéticos y Otros Minerales

Con 188 millones de euros, el 2% del total, la industria de la energía y de los productos energéticos y otros minerales es la novena por facturación aunque es la quinta por número de empresas (138, el 7%), la tercera por volumen de inversión (732 millones de euros, el 7%) y la séptima por valor añadido (91 millones de euros, el 3%). En cambio, sus 500 trabajadores llevan a esta industria como la décima pro su aportación al total (un 1%).

Las empresas de A Coruña son las primeras en cuanto a ingresos con el 60%, seguidas de las de Carral, con un 12%, y las de Arteixo con un 8,4%. En conjunto superan el 80% de toda el Área.

Entre las principales empresas del sector destacan las vinculadas a la producción de energía eólica (como Canarga, Energías Ambientales de Vimianzo, Somozas y Outes, Parque eólico de San Andrés...) seguidas de las explotaciones de productos energéticos y otros minerales (Erimisa, Limeisa...) o las hidroeléctricas (Electra del Jallas, Hidroeléctrica del Giesta...)

Las 20 mayores empresas de esta industria (el 14% del total) representan al 80% del volumen de negocio y generan un valor añadido que supone el 88% del conjunto. Su participación en la inversión es más reducida (un 64%) y lo es más en términos de empleo siendo poco más de la mitad.

En Paderne y Cee se ha incluido a esta industria entre sus especializaciones. Igualmente ocurre, aunque en menor grado, en Vimianzo y Abegondo.

Maquinaria y Bienes de Equipo

La última de las analizadas por su volumen de negocio es la industria de la maquinaria y de los bienes de equipo (con más de 180 millones de euros, el 2% del total). El mismo peso tiene en cuanto a inversión (el 2%, 162 millones de euros) lo que lleva a que se sitúe nuevamente en la décima posición y también en cuanto a valor añadido (un 2% con 59 millones de euros) aunque en este caso se encuentra en el noveno puesto. Mejor posicionada se encuentra por número de empresas (110, un 6%) y de trabajadores (más de 1000, un 1%) ascendiendo hasta la posición sexta, por encima de los productos eléctricos, la industria química o el cuero y el calzado.

Entre los municipios del Área Metropolitana de A Coruña se encuentran los que concentran las empresas con mayor volumen de negocio en esta industria: Arteixo con el 29%, Bergondo con el 21%, A Coruña con el 18%, Cambre con el 9% y Culleredo con el 6%. En conjunto suman el 83% de la facturación y del valor añadido del sector en el área. En inversión representan el 88% mientras que en cuanto a número de empresas y empleo se quedan en un 69 y un 74% respectivamente.

Es necesario llegar hasta casi la cuarta parte de las mayores empresas (26, el 24%) para superar el 80% del volumen de negocio y de la inversión del sector en el Área. En empleo y valor añadido esa participación se reduce hasta un 69% y un 76%.

Los municipios en los que se ha observado especialización, tal y como se ha definido a los efectos de este documento, son Tordoia e Trazo. En Bergondo y Sada también se puede hablar de una cierta especialización aunque en menor grado.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Análisis a nivel Internacional

Los **flujos mundiales de IED** (Inversión Extranjera Directa) se han visto gravemente afectados en todo el mundo por la crisis económica y financiera. La entrada de inversiones se redujo en 2009 de 1.700.000 millones de dólares a menos de 1.200.000 millones de dólares, se prevé una lenta recuperación en 2010 (hasta alcanzar el nivel de 1.400.000 millones de dólares) y un mayor impulso en 2011 (aproximándose a 1.800.000 millones de dólares).

En todo caso, los cambios registrados en las pautas de la IED están provocando **modificaciones en la clasificación general de los países receptores y los países de origen** de flujos de IED. Aunque los Estados Unidos han mantenido su posición como el más importante país receptor y país de origen, muchas economías en desarrollo y en transición pasaron a ser grandes receptores e inversores logrando esos países el 43% y el 19% de las entradas y salidas globales de IED, respectivamente. Por su parte, varios países europeos perdieron puestos en la clasificación tanto respecto de las entradas como de las salidas de IED. El Reino Unido perdió su posición como el país con mayores salidas y entradas de IED entre los países europeos. Sí mejoró su posición Japón en cuanto a salidas de IED.

Análisis a nivel nacional

La entrada de IED en España experimentó un fuerte aumento durante la década de los ochenta debido al ingreso en la Comunidad Económica Europea, al impulsar éste espectacularmente las ventajas de localización en España. Más allá de sus bajos costes laborales, el tamaño de su mercado y su potencial de crecimiento constituían un interesante acicate para producir y vender en los mercados interior y exterior.

En 1994 el ritmo de recepción de inversiones empezó a descender paulatinamente, para pasar a repuntar de manera espectacular en el año 2000, cuando se alcanzó el récord histórico de IED en España. La tendencia varió con el nuevo siglo, y a ello no le fue ajena la adhesión de diez nuevos países comunitarios en 2004, todos ellos con ventajas salariales respecto de España.

Ante ello, **los activos que España ofrece a la IED están cambiando**, destacando ahora actividades y nichos de negocio que resultan acordes a su avanzado nivel de desarrollo: sectores de alto valor añadido y aporte tecnológico, con un elevado componente de calidad, diferenciación, I+D+i, diseño, etc. Además, el atractivo de España se asienta en una fuerza laboral con una elevada capacitación profesional y una demanda muy sofisticada, con elevada capacidad adquisitiva.

Junto a ello, España se ha posicionado como plataforma de acceso privilegiada para otros mercados como el Latinoamericano y el de la región EMEA (Europa, Oriente Medio y África), no sólo por factores culturales, sino también por las oportunidades estratégicas que ofrecen nuestras empresas presentes en los mismos. De este modo, España ha consolidado un modelo de atracción de IED propio de las economías más avanzadas, donde el grueso de la IED recibida se explica por las operaciones de fusión y adquisición. En concreto, la inversión extranjera directa bruta en España en 2008, según el Registro de Inversiones Exteriores del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, ascendió a 37.715 millones de euros. Este buen comportamiento en 2008 de la IED en España ha tenido como consecuencia un aumento de nuestra cuota mundial de captación de IED, pasando del 3,5% en 2007 al 4% en 2008 (7ª posición mundial y 4ª en la UE). Por Comunidades Autónomas, la Comunidad de Madrid concentra el 82,7% de la IED bruta productiva en España. Le siguen en importancia Cataluña (7,4%), Islas Baleares (1,8%) y la Comunidad Valenciana (0,9%).

Principales competidores en España según el ciclo de vida de la industria

Si se atiende al ciclo de vida de las diferentes industrias existentes en el territorio español, se obtienen las siguientes conclusiones por Comunidad Autónoma:

Industrias Maduras	Aquellas afectadas por la reducción de la demanda, descenso de la competitividad y por las exigencias europeas de reducir la producción y suprimir subvenciones.	Metalurgia básica y Transformación Metálica.	Asturias, Euskadi, Cantabria, Cataluña, Madrid.
		Fabricación de Electrodomésticos de Línea Blanca	
		Construcción Naval	Galicia, Cantabria, País Vasco y Andalucía.
		Textil, Cuero y Calzado	Cataluña y Comunidad Valenciana.
Industrias Dinámicas	Son aquellas que presentan mayores expectativas de futuro por su alta productividad y especialización. Poseen estructuras empresariales flexibles y saneadas. La demanda es continua.	Automóvil	Galicia, Cataluña, Madrid.
		Sector Químico	Euskadi, Cataluña y Madrid.
		Ind. Agroalimentaria	Atomización y dispersión.
		Construcción (e industrias de aprovisionamientos)	Atomización y dispersión.
Industrias Punta		Microelectrónica Telemática Automatización Instrumental de Precisión Biotecnología	

Al combinar estos sectores con mayor potencial de crecimiento a nivel internacional con el catálogo de actividades ya existentes en el Área, se pudo diseñar un cuestionario que fue remitido a la totalidad de los miembros del Pleno de la Cámara de Comercio de A Coruña (en torno a 90 empresas) con el propósito de conocer su opinión sobre cuáles podrían ser de todos ellos los sectores prioritarios para su posible desarrollo o implantación en A Coruña o su Área de Influencia.

El resultado de dicha consulta puso de manifiesto que los posibles sectores prioritarios para el futuro desarrollo industrial de A Coruña podrían ser:

- 1) Entre los **sectores existentes**, tres de ellos destacan por la prioridad concedida. Es el caso de:
 - La industria textil/confección.
 - La industria energética.
 - La industria de la madera.
 - La industria agroalimentaria.

Por el contrario, la Industria del cuero y el calzado y la industria de fabricación de productos de caucho y plástico son los sectores menos valorados en cuanto a su grado de importancia para el futuro desarrollo industrial del Área.

- 2) En cuanto a los **sectores emergentes**, destacan:
 - Las energías renovables.
 - Las tecnologías de la información, la telemática y la automatización.
 - Los equipos de comunicación y telecomunicaciones.

Solamente uno de los sectores emergentes considerados obtiene valores inferiores a la media: el aeroespacial.

- 3) Por último, en cuanto al bloque de “**otros sectores**” destacan:
 - La investigación y desarrollo.
 - Los servicios avanzados de empresa.
 - La ingeniería.

PROSPECTIVA

Perspectivas de la Inversión Extranjera Directa (IED)

El Informe sobre las Inversiones en el Mundo 2009 de la UNCTAD (ONU) pone de manifiesto que **las perspectivas globales de la IED siguieron siendo sombrías en 2009**, con entradas que se prevé que hayan caído por debajo de 1.200.000 millones de dólares. Sin embargo, se espera que esas corrientes hayan empezado a **recuperarse lentamente en 2010** hasta alcanzar la cifra de 1.400.000 millones de dólares y **ganen impulso en 2011**, momento en que su monto estimado podría acercarse a 1.800.000 millones de dólares, casi igual al alcanzado en 2008. Por **países**, los EEUU, junto con China, la India, el Brasil y la Federación de Rusia (el llamado grupo BRIC de países), son los países probablemente llamados a dirigir la futura recuperación de la IED. Los sectores que son menos sensibles a los ciclos económicos y que operan en mercados con demanda estable (como la agroindustria y muchos servicios) y los sectores con mejores perspectivas de crecimiento a largo plazo (como los farmacéuticos) serán probablemente el motor del próximo auge de la IED.

El futuro de la industria en España

Desde hace algunos años, se ha venido rechazando la premisa de que sea la **tecnología** la que diferencia a unos países de otros, ya que esa tecnología y las máquinas son accesibles a todos. Por otro lado, la mano de obra “barata” ha dejado de ser una baza competitiva para España, siendo necesario plantear ventajas competitivas diferentes. Un posicionamiento basado en productos donde solo el coste es lo que marca la diferencia resulta muy arriesgado.

En la actualidad, cobra especial importancia la **especialización**, incluso llegando a una situación en la que las grandes empresas industriales definen sus estructuras en función de sus productos estrella, huyendo de organizaciones funcionales, menos eficientes, hacia otras donde el interés se centra en el producto innovador y diferenciado. Se da un replanteamiento del modelo, orientado hacia la exigencia de **flexibilidad**, con el fin de dar respuesta a más variedad de referencias de menor volumen; multitud de referencias con tiempos de proceso y rutas variables de fabricación. Por otro lado, la globalización implica un traslado de producción de series largas a países de bajo coste.

Además, si tenemos en cuenta que hoy no se puede recurrir al tipo de cambio como instrumento para hacer frente a las pérdidas de competitividad y la existencia de un euro fuerte frente al dólar se complica, aun más, la competitividad de las exportaciones españolas. De hecho, existe cierta tendencia a la **deslocalización** hacia la zona dólar, hoy equivalente a bajo coste, para compensar los costes en euros.

Por otra parte, la adopción de políticas de reducción de circulante lleva a que los fabricantes ya ejecuten su plan de producción no contra stock sino contra la demanda. Esto implica una mayor integración y flexibilidad organizativa entre las áreas de ventas y la operativa para establecer la planificación de la demanda a medio-largo plazo, pronósticos muy complicados en ciertas ocasiones, y sujetos a una variabilidad notable que resulta indispensable saber repercutir a los proveedores compartiendo el riesgo. Misión que, en algunos casos, se convierte en muy complicada porque en determinados sectores los proveedores están muy concentrados, o en proceso de concentración, haciéndose más fuertes.

La tendencia, por la exigencia del mercado, se dirige, entonces, hacia un **grado de innovación y personalización más elevado**, poniendo de manifiesto que las ventajas absolutas dominan sobre las relativas para explicar las diferencias competitivas entre países. España continúa destacando negativamente como una de las naciones que menos invierte en I+D, aunque poco a poco se vaya tomando conciencia de que la capacidad de innovación es uno de los factores más importantes que hay conseguir. Y en parte esta situación se debe al gran peso que en nuestro país tienen las pequeñas y medianas empresas frente a las grandes, las que tienen mayor capacidad de inversión en I+D.

Actividades con potencial

Determinados estudios plantean que los sectores con mayor potencial de desarrollo a futuro podrían ser los siguientes:

CARACTERIZACIÓN	TIPOLOGÍA	SECTORES
<ul style="list-style-type: none"> Alta tecnología Alta cualificación Altos salarios Basados en la ciencia o proveedores especializados Abiertos a la competencia internacional con áreas desarrolladas Expansivos o en fuerte desarrollo 	Emergentes:	Tecnologías de la información
		Telemática y automatización
		Nuevos materiales
		Biotecnología
		Energías renovables
		Informática y electrónica de consumo
		Electromedicina y componentes electrónicos
		Industria medioambiental
	Alta tecnología:	Aeroespacial
		Computadoras y ofimática
		Farmacia
		Instrumentación científica
	Proveedores especializados:	Maquinaria eléctrica y no eléctrica
		Equipos de comunicación y telecomunicaciones
	Otros:	Servicios avanzados a las empresas
		Investigación y desarrollo
Ingeniería		
Informática y telecomunicaciones		

SECTORES CON UN MAYOR POTENCIAL DE CRECIMIENTO			
Industria	Segmentos en crecimiento	Empleo. Estimación (1)	Empleo. Incremento (2)
Aeroespacial	Mercado chino; Business Jets; IT para mejora de eficacia y eficiencia; Proyecto Galileo.	407.800	64.952
Industria Audiovisual	Se espera que el contenido y la banda ancha de tengan impacto en todos los sectores.	600.000	79.637
Aviación	Viajes corto-recorrido; Low-Cost; Destinos de China y APAC.	368.000	68.613
Banca y Seguros	Nuevos mercados con UE-25; asesoría financiera independiente.	4.176.000	664.969
Defensa	Crecimiento en los mercados UE, USA y Asia-Pacífico; equipamiento de alta tecnología.	300.000	47.782
Eco-Economía	Tecnologías ambientales; producción eléctrica eólica; reciclaje y gestión de desechos; piscicultura; arquitectura ambiental (edificios con energía materiales ecoeficientes).	n.d.	n.d.
Salud	e-Salud (expedientes pacientes electrónicos, redes de información de la salud, prescripciones electrónicas etc.); seguro médico privado; externalización de servicios de la salud.	18.000.000	2.866.933
Tecnología de la Información	Comunicaciones globales de voz y datos en la empresa; software como modelo del servicio (SAASM); servicios de gestión de cliente; servicios a empresas de la red (diseño, planificación, mantenimiento y gestión); e-administración.; e-servicios públicos.	6.000.000	796.370
Industria Farmacéutica	Bioteología; productos para el envejecimiento; China.	688.000	93.663
Seguridad	Gestión de información de seguridad (clientes de seguridad, identificación, identidades biométricas...),	406.893	64.808
Act. Sociales y Comunitarias	Envejecimiento de la población (demanda creciente de servicios geriátricos); más demanda para el cuidado de niños (mujer trabajadora); exportación de servicios educativos (e-learning).	21.900.000	3.488.102
Industria Espacial	Usos y servicios espaciales (gestión de los usos y de la economía de los recursos naturales, de la movilidad, del ambiente, de la seguridad y de información).	40.000	6.371
Telecomunicaciones	Voz sobre banda ancha (VoBB); móvil e internet en Rusia; servicios globales de voz y datos.	1.000.000	169.274
Transporte	Pasajeros y mercancías por tierra; servicios de gestión de transporte público; TI para billetes, embarques y logística.	10.000.000	1.692.7411
Viajes y Turismo	La ampliación de la UE trae nuevos destinos y potencial de clientes; mayor uso de las TI; envejecimiento de la población requiere diferentes lugares; vacaciones más personalizadas (adaptadas a pausas específicas, aficiones e intereses); crec. descansos cortos; actividad sociosanitaria (balneario, spa...).	8.100.000	1.290.120
TOTAL		70.786.693	11.274.326

(1) Estimación mínima para el tamaño actual de mercado.

(2) Incremento, con crecimiento anual del 3% durante 5 años.

Fuente: Jobs of the Future. Accenture & The Lisbon Council (2008)

BENCHMARKING

Políticas de promoción económica/industrial en grandes ciudades europeas.

Pese a las especificidades de cada caso, lo esencial de las políticas observadas en grandes capitales europeas (Bruselas, París, Lyon, Londres y Lisboa) gira en torno a cuatro elementos en el marco de una estrategia integrada de desarrollo económico territorial:

1. Promoción directa de suelo e inmuebles.- Un primer componente de la estrategia integral incidiría directamente sobre las condiciones físicas de implantación espacial. En las grandes capitales europeas se reconocieron dos ejes de acción principales. El primero sería la promoción directa de suelo e inmuebles industriales y, en segundo lugar, un esfuerzo sobre los espacios productivos heredados mediante la rehabilitación de edificios, infraestructuras y accesos para adecuarlos a las demandas actuales de las empresas.

2. Apoyo y asesoramiento a las empresas.- La estrategia de apoyo y asesoramiento a las empresas sería resultado de ese doble objetivo de apoyo al nacimiento y a la supervivencia, sobre todo de PYMES industriales, y, al mismo tiempo, de frenar los procesos de deslocalización de las grandes empresas instaladas. Ello incluye: asistencia en el proyecto empresarial y plan de negocio; ventanilla única para agilizar la tramitación; alojamiento temporal en incubadoras o viveros de empresas; consultoría técnica...

3. Producción de innovaciones y transferencia tecnológica.- Todas las metrópolis estudiadas tienen ahora entre sus objetivos el de convertirse en lo que hoy se denominan ciudades inteligentes, o ciudades con capacidad de generar y difundir conocimiento, es decir, de aprender (*learning cities*).

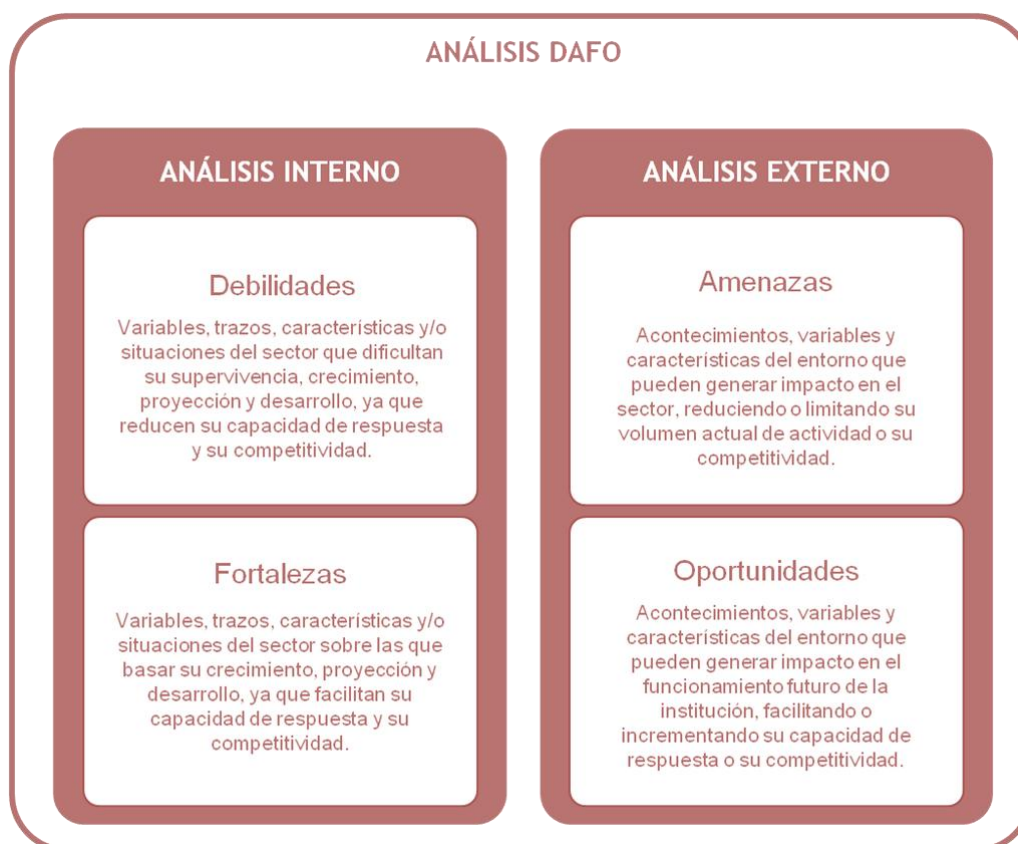
4. Difusión de la información.- Creación de portales en Internet que integren toda la información sobre las actuaciones de las distintas instituciones públicas, supone hoy una ventaja comparativa, a la vez que ofrece una sensación de transparencia y eficacia que beneficia la propia imagen de la ciudad y sus instituciones, reforzando otras actuaciones de marketing urbano también presentes en todas las grandes capitales europeas.

DIAGNÓSTICO

El análisis cuantitativo y cualitativo desarrollado anteriormente a través de los diversos estudios de gabinete (análisis sectorial, de tendencias, benchmarking...) y trabajos de campo (encuestación, paneles de expertos y entrevistas a empresas e instituciones), permite disponer de un profundo **diagnóstico de A Coruña y su Área de Influencia en materia de:**

- *Situación actual de su sector industrial.*
- *Situación competitiva en términos de atracción de inversiones industriales.*

En concreto, dichos análisis permiten sintetizar los principales aspectos vinculados con la materia objeto de estudio, incluyendo tanto una amplia relación de problemas específicos como de aspectos positivos en el ámbito interno y externo que caracterizan su situación y potencialidad y que se incluyen a continuación de un modo resumido dentro de un esquema tipo DAFO.



FORTALEZAS
Localización céntrica de Galicia en términos de transporte aéreo y marítimo, desarrollo progresivo de nuevas infraestructuras de transporte y buena comunicación aérea con Madrid
Alto grado de competitividad empresarial en comparación con otras áreas de Arco Atlántico
Percepción de mejor posicionamiento frente a zonas cercanas y de alta densidad competitiva en costes en dirección, organización, recursos y costes salariales
Percepción de una mayor calidad y diseño en los productos de las empresas de la zona respecto del Este de Europa y Asia
Diferencial positivo en calidad de vida frente a otras zonas españolas: riqueza medioambiental, servicios de ocio, favorable clima social, variada vida cultural...
Progresivo crecimiento de la productividad y las exportaciones de la industria del Área
Percepción de baja necesidad de deslocalización del proceso productivo
Oferta de recursos para la localización industrial: suelo industrial, energía, agua, telecomunicaciones, servicios empresariales, cultura financiera, recursos formativos, personal cualificado...
Profesionalidad y actitud de directivos y trabajadores
Existencia de numerosas asociaciones empresariales en el área como impulsoras de la cooperación
Existencia de grandes compañías mundiales en la zona (textil-confección-moda...)
Importancia de la cadena textil-confección-moda en el área (capacidad de generación de riqueza, empleo, exportación...)
Existencia en la zona de marcas acreditadas dentro de la industria agroalimentaria y de la madera
Situación en el "hinterland" de los puertos interiores y exteriores de A Coruña y Ferrol
La orientación de A Coruña hacia los servicios y el turismo constituye una base importante para la promoción de la "industria del ocio y del turismo"
Enorme potencial de Galicia para la generación de energía eólica
Sede de importantes medios de comunicación a nivel regional

DEBILIDADES
Escasez de suelo portuario en la actualidad
Insuficiente oferta actual de suelo industrial a precio competitivo en las zonas con mayor demanda y dinamismo (asociada al Puerto Exterior...)
Dispersión, mejorable oferta de servicios e insuficiencia de elementos logísticos en los polígonos industriales del Área
Reducido número de líneas regulares de contenedores en el puerto de A Coruña
Existencia de empresas industriales ubicadas en áreas obsoletas
Localización periférica de Galicia en términos de transporte terrestre con notables deficiencias en la comunicación tanto interna como con el exterior
Deficitaria red de infraestructuras fuera del Área Metropolitana de A Coruña: comunicación, energéticas, portuarias, telecomunicaciones...
Déficit en la planificación y ordenación territorial del área
Existencia de ciertas trabas burocráticas a nivel autonómico ante nuevos proyectos industriales
Limitada disponibilidad de recursos humanos con capacidades adecuadas a las necesidades de las empresas de la zona e inadecuación de la oferta formativa
Escasa cultura emprendedora (acusada aversión al riesgo...)
Problemas de competitividad en determinadas empresas industriales del Área (profesionalización, innovación, internacionalización, cooperación, diversificación...)
Insuficiente grado de relación universidad-empresa
Importante presencia de industrias con productos en fase de madurez
Existencia de huecos en las cadenas de valor de los principales sectores industriales de la zona
Existencia de varios agentes con intereses o actividad en el Área en el ámbito de la promoción industrial sin una estrategia conjunta y coordinada
Déficit de información sobre la situación y evolución de la industria en el área
Limitada proactividad y falta de conciencia institucional en materia de promoción industrial en el Área
Escasa capacidad de atracción de inversiones industriales a nivel nacional e internacional

OPORTUNIDADES

Clima apropiado para la producción de energía y para la industria agroalimentaria
Crecimiento progresivo de la industria de las energías renovables (zona positiva para la localización de este tipo de empresas)
Visión del puerto de A Coruña como punto de desarrollo empresarial del área
Liberación de espacios de la dársena interior que podría permitir la explotación del negocio de contenedores en el muelle del Centenario, gracias a sus calados y superficies adecuadas
Potenciación de las autopistas del mar y nuevas normas de transporte de la unión Europea (<i>short sea shipping</i> y tráfico Ro-Ro).
Progresivo agotamiento del carbón nacional y previsible tendencia al incremento de las importaciones de carbón vía marítima.
Llegada de la Alta Velocidad (garantiza la conexión con Madrid)
Iniciativa del “parque tecnológico” de la Universidad de A Coruña
Centro Ibérico de Nanotecnología en Braga
Proximidad al Corredor Marítimo de Fisterra, una de las vías marítimas más transitadas del mundo
Nuevas expectativas asociadas a la ampliación del Canal de Panamá
Existencia de un importante marco de apoyo público a la internacionalización, a la I+D+i...
Existencia de programas comunitarios para el desarrollo del territorio
Nueva condición de Galicia como “región objetivo competitividad”: oportunidad de colaboración público-privada (PPP) para la búsqueda de socios europeos, etc.
Reciente constitución del "Comité de Desarrollo de Rutas Aéreas de Galicia": podría facilitar el desarrollo de conexiones directas entre Galicia y los centros de mayor actividad económica global.
Ampliación de la Unión Europea

AMENAZAS

Crecimiento demográfico por debajo de la media española
Imagen exterior asociada al tradicional retraso histórico de Galicia en materia de desarrollo industrial
Progresiva pérdida de ventajas competitivas en cuanto al coste de los factores productivos (Portugal, Europa del Este, países asiáticos...)
Competencia exterior en el sector pesquero y agroganadero dadas las importaciones de otras especies y productos
Aumento de la competencia como consecuencia de la ampliación de la Unión Europea
Previsible continuidad en la contracción de la demanda
Período de contracción presupuestaria en el ámbito público
Dificultades/retraso en la construcción de las infraestructuras de acceso al Puerto Exterior
Progresiva pérdida de fondos europeos
Previsible reducción en el número de proyectos empresariales en el corto/medio plazo como consecuencia de la actual situación de crisis económico-financiera (restricción de crédito, aversión/temor al riesgo...)
Elevadas tasas que encarecen el transporte marítimo en España
Exceso de puertos transoceánicos y consiguiente fuerte competencia por parte del resto de los puertos del norte de España (mejor logística, mayor grado de avance...)
Tendencia a "contenedorizar" hasta los graneles (problemas en el nuevo Puerto Exterior)
La actual configuración aeroportuaria de Galicia no garantiza suficientemente (en términos de frecuencias y horarios) la conexión con otras ciudades españolas como Barcelona, Sevilla..., o europeas como Londres, París, Bruselas...
Retorno de la emigración en pleno escenario de crisis económica y financiera
Costes (adaptación o impacto negativo) del Cambio Climático en algunos sectores. Costes de emisiones de CO ₂ .

FORMULACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Ejes estratégicos

MEJORA DE LOS FACTORES BÁSICOS DE LOCALIZACIÓN INDUSTRIAL

MEJORA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA LOCAL

PROACTIVIDAD EN LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES INDUSTRIALES

Áreas de actuación

En coherencia con la explicación realizada anteriormente sobre los “Ejes Estratégicos”, a continuación se presentan las “Áreas de actuación” vinculadas con cada uno de ellos:

EJES ESTRATÉGICOS	ÁREAS DE ACTUACIÓN
MEJORA DE LOS FACTORES BÁSICOS DE LOCALIZACIÓN INDUSTRIAL	INFRAESTRUCTURAS BÁSICAS
	CONECTIVIDAD Y ACCESIBILIDAD
	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL
	ORDENAMIENTO LEGAL
MEJORA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA LOCAL	CULTURA EMPRESARIAL
	CAPITAL HUMANO
	INNOVACIÓN
	DIVERSIFICACIÓN
	INTERNACIONALIZACIÓN
	COOPERACIÓN
PROACTIVIDAD EN LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES INDUSTRIALES	FINANCIACIÓN
	COORDINACIÓN
	PROACTIVIDAD
	IMAGEN

Objetivos estratégicos

EJES ESTRATÉGICOS	ÁREAS DE ACTUACIÓN	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS
-------------------	--------------------	------------------------

MEJORA DE LOS FACTORES BÁSICOS DE LOCALIZACIÓN INDUSTRIAL	INFRAESTRUCTURAS BÁSICAS	COMPLETAR LA DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS BÁSICAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL
	CONECTIVIDAD Y ACCESIBILIDAD	MEJORAR LA CONECTIVIDAD Y ACCESIBILIDAD DEL ÁREA TANTO INTERNA COMO AL EXTERIOR
	PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL	COORDINACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA MEJORA DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL
	ORDENAMIENTO LEGAL	MINIMIZAR LOS TRÁMITES ADMINISTRATIVOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS INDUSTRIALES

MEJORA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA LOCAL	CULTURA EMPRESARIAL	MEJORAR LA CULTURA EMPRESARIAL
	CAPITAL HUMANO	POTENCIAR LA ADECUACIÓN DEL CAPITAL HUMANO A LOS NUEVOS REQUERIMIENTOS COMPETITIVOS
	INNOVACIÓN	FOMENTAR LA INNOVACIÓN
	DIVERSIFICACIÓN	FAVORECER LA DIFERENCIACIÓN SECTORIAL , ASÍ COMO EL APORTE DE MAYOR VALOR AÑADIDO DENTRO DE LAS CADENAS DE VALOR SECTORIAL EXISTENTES
	INTERNACIONALIZACIÓN	IMPULSAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS INDUSTRIAS DEL ÁREA
	COOPERACIÓN	INTENSIFICAR LA CULTURA DE LA COOPERACIÓN

PROACTIVIDAD EN LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES INDUSTRIALES	COORDINACIÓN	FAVORECER LA EXISTENCIA DE UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN INDUSTRIAL COORDINADA
	PROACTIVIDAD	IMPULSAR UNA DINÁMICA ACTIVA DE PROMOCIÓN INDUSTRIAL Y ATRACCIÓN DE INVERSIONES INDUSTRIALES AL ÁREA
	IMAGEN	PROYECTAR LA IMAGEN DEL ÁREA COMO POTENCIAL RECEPTORA DE INVERSIONES INDUSTRIALES

Actuaciones

EJE ESTRATÉGICO 1: MEJORA DE LOS FACTORES BÁSICOS DE LOCALIZACIÓN INDUSTRIAL	
ÁREA 1.1: INFRAESTRUCTURAS BÁSICAS	<i>COMPLETAR LA DOTACIÓN DE INFRAESTRUCTURAS BÁSICAS PARA EL DESARROLLO INDUSTRIAL</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Favorecer una rápida y efectiva ejecución de las obras del Puerto Exterior <ul style="list-style-type: none"> – Enajenación de activos de la dársena interior – Desarrollo del Convenio Urbanístico Ayto. A Coruña-Ministerios de Fomento y Vivienda – Potenciar la participación privada en el desarrollo de infraestructuras portuarias: terminales de graneles líquidos, terminales de graneles sólidos... – Traslado de la terminal petrolera al Puerto Exterior – ... • Búsqueda de posibles ubicaciones para nuevas factorías en el entorno del Puerto Exterior • Política activa de captación de nuevos clientes industriales y logísticos desde el Puerto de A Coruña • Desarrollo del aeropuerto de A Coruña: tamaño de las pistas, accesos, almacenes intermedios... • Adaptación continua de la oferta a la demanda de suelo industrial en el área • Planes Sectoriales de Suelo Industrial en las proximidades del Puerto Exterior centrados en el eje A Coruña - Carballo • Creación de Áreas Logísticas asociadas al Puerto Exterior que contribuyan a la captación de tráfico • Modernización de los polígonos industriales del Área: rehabilitación, modernización, digitalización... • Fomento de la cooperación y búsqueda de sinergias activas entre los diferentes polígonos empresariales del Área • Reasentamiento de industrias ubicadas en áreas obsoletas • Desarrollo de posibles áreas logísticas (incluso ZAL) que actúen como centros del transporte intermodal, de distribución regional y de tratamiento de mercancías 	

EJE ESTRATÉGICO 1: MEJORA DE LOS FACTORES BÁSICOS DE LOCALIZACIÓN INDUSTRIAL	
ÁREA 1.2: CONECTIVIDAD Y ACCESIBILIDAD	<i>MEJORAR LA CONECTIVIDAD Y ACCESIBILIDAD DEL ÁREA TANTO INTERNA COMO AL EXTERIOR</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo completo de la Autovía del Cantábrico • Desarrollo completo de la autovía A Coruña-Carballo-Berdoias-Cee • Mejorar los accesos viarios a los diferentes polígonos industriales • Rápido desarrollo de los accesos viarios al Puerto Exterior • Rápido desarrollo de los accesos ferroviarios al Puerto Exterior • Estudios de adaptación de la red ferroviaria en el Puerto Interior y mejora de la operatividad • Agilización de los plazos para la llegada del AVE • Rápido desarrollo de los corredores Coruña-Betanzos-Ferrol y Oza-Curtis • Mejora de la capacidad (volumen y tiempo de transporte) del servicio ferroviario de mercancías • Diseño y desarrollo de un Plan Provincial de Carreteras, coordinado con los planes de otras administraciones, en el que se analice la funcionalidad de cada una de las vías y se propongan las actuaciones de mayor interés para A Coruña y su Área de Influencia 	

EJE ESTRATÉGICO 1: MEJORA DE LOS FACTORES BÁSICOS DE LOCALIZACIÓN INDUSTRIAL	
ÁREA 1.3: PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL	<i>COORDINACIÓN INSTITUCIONAL PARA LA MEJORA DE LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TERRITORIAL</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Favorecer la coordinación de la planificación urbanística y de suelo industrial (ente coordinador...) • Realizar un Plan Territorial del Área, con el compromiso de los ayuntamientos, que condicione a futuro la localización de las infraestructuras, servicios urbanos, espacios libres y equipamientos, y que constituya el primer instrumento de gobierno de los proyectos conjuntos que ayuden a estructurar el área y a proyectar la visión de conjunto necesaria para atraer inversiones • Impulsar una estrategia de localización de polígonos industriales o parques empresariales con base en las demandas municipales, estableciendo estrategias de localización y dimensionamiento en torno a corredores de urbanización y a comarcas con dotaciones adecuadas de infraestructuras (evitando la dispersión) 	

EJE ESTRATÉGICO 1: MEJORA DE LOS FACTORES BÁSICOS DE LOCALIZACIÓN INDUSTRIAL	
ÁREA 1.4: ORDENAMIENTO LEGAL	<i>MINIMIZAR LOS TRÁMITES ADMINISTRATIVOS PARA LA IMPLANTACIÓN DE PROYECTOS INDUSTRIALES</i>
<p>Impulsar ante las administraciones competentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo de una regulación industrial sencilla y eficiente (posible "Ley de Fomento Industrial de Galicia") • Una reducción y simplificación efectiva de los trámites administrativos que favorezca el acercamiento de la Administración al sector industrial • Una mejora nivel de accesibilidad y servicio por parte de las Administraciones Públicas ante nuevos proyectos industriales (documentación exigida, plazos necesarios...) / "Ventanilla Única" 	

EJE ESTRATÉGICO 2: MEJORA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA LOCAL	
ÁREA 2.1: CULTURA EMPRESARIAL	<i>MEJORAR LA CULTURA EMPRESARIAL</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Planes de formación especializada para la profesionalización de la empresa industrial (especialmente PYME's) • Planes de mejora en la gestión de la empresa industrial del Área (especialmente PYME's): podría incluir la implantación de sistemas de gestión integral • Programas de inteligencia estratégica y competitiva • Fomento de la cultura emprendedora y de la cultura industrial • Programa de sensibilización sobre la importancia de las actividades industriales destinada a valorizar los procesos manufactureros y los aspectos tecnológicos, reforzando la cultura industrial local y clarificando su nuevo papel en la economía del futuro • Fomento del capital riesgo y de las incubadoras EBT's 	

EJE ESTRATÉGICO 2: MEJORA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA LOCAL	
ÁREA 2.2: CAPITAL HUMANO	<i>POTENCIAR LA ADECUACIÓN DEL CAPITAL HUMANO A LOS NUEVOS REQUERIMIENTOS COMPETITIVOS</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y desarrollo de un Plan de adecuación de la oferta formativa a los requerimientos de la industria del Área • Rediseño de las cualificaciones profesionales a las necesidades de la Industria • Implantación: "Foro de coordinación", formación del profesorado, postgrados especializados, prácticas en empresas... • Impulsar la adecuación de la Formación Profesional a las necesidades del ámbito industrial • Favorecer la adecuación de la Formación Continua a las necesidades de la industria del Área • Formación Industrial Avanzada: convenios de colaboración con centros, asociaciones y empresas para el establecimiento de acuerdos formativos, así como para promover el desarrollo de programas específicos para la cualificación del empleo industrial del área en los ámbitos donde la oferta formal es inadecuada • "Formación a demanda" (formación a la carta impartida específicamente por un organismo intermedio y que puede incluir un compromiso de contratación) 	

EJE ESTRATÉGICO 2: MEJORA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA LOCAL	
ÁREA 2.3: INNOVACIÓN	<i>FOMENTAR LA INNOVACIÓN</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Programa de fomento de la innovación industrial: sensibilización, información, formación, tutorización... • Promoción del diseño industrial en las empresas del sector • Estudios de prospectiva tecnológica e implantación de sistemas de vigilancia tecnológica • Programa de aproximación entre el entorno científico-tecnológico y el industrial • Iniciativas de impulso a la transferencia tecnológica • Apoyo a los "spin-off" industriales de base tecnológica ligados al entorno científico-tecnológico • Implementación de un plan de mejora de la maquinaria y equipo industrial en el área 	

EJE ESTRATÉGICO 2: MEJORA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA LOCAL	
ÁREA 2.4: DIVERSIFICACIÓN	<i>FAVORECER LA DIFERENCIACIÓN SECTORIAL , ASÍ COMO EL APORTE DE MAYOR VALOR AÑADIDO DENTRO DE LAS CADENAS DE VALOR SECTORIAL EXISTENTES</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Estudio para la introducción de ventajas competitivas en el tejido industrial del Área (innovación, calidad, flexibilidad, tiempo de respuesta...) • Plan de Diversificación Industrial del Área (general o por sectores) • Búsqueda de oportunidades de negocio en las cadenas de valor de la industria del Área • Planes de mejora competitiva de las principales industrias del Área: agroalimentaria (mejora de la comercialización conjunta de los productos agroindustriales...), textil-confección, madera-mueble (Grupo de Trabajo de la Biomasa, Programa de Modernización de Industrias de Carpintería en áreas periurbanas y rurales...), productos metálicos, productos eléctricos... 	

EJE ESTRATÉGICO 2: MEJORA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA LOCAL	
ÁREA 2.5: INTERNACIONALIZACIÓN	<i>IMPULSAR LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS INDUSTRIAS DEL ÁREA</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Fomento de la internacionalización del tejido industrial del Área: formación específica en la materia, difusión del marco de apoyo público, servicios de apoyo, consorcios de exportación... • Desarrollo de planes sectoriales de promoción internacional para las industrias del Área • Estudios específicos sobre la situación de los mercados y la competencia internacional de las industrias locales 	

EJE ESTRATÉGICO 2: MEJORA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA LOCAL	
ÁREA 2.6: COOPERACIÓN	<i>INTENSIFICAR LA CULTURA DE LA COOPERACIÓN</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Estímulo de los procesos de concentración, colaboración o creación de redes entre industrias locales para el logro de economías de escala en I+D, aprovisionamientos, producción, marketing... • Campaña de impulso de la cultura de la cooperación • Potenciación de los "microclusters industriales" del Área • Intensificar la participación de las empresas del Área en los clusters existentes • Potenciación de los "organismos intermedios" de tipo empresarial o sectorial como fuentes de información, transferencia de conocimiento... • Desarrollo de acciones colaborativas en el ámbito industrial: centrales de compras, aprovechamiento conjunto de instalaciones o equipos no optimizables a nivel individual... 	

EJE ESTRATÉGICO 2: MEJORA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA LOCAL	
ÁREA 2.7: FINANCIACIÓN	<i>MEJORAR EL ACCESO A LA FINANCIACIÓN</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de una red de colaboración con entidades financieras privadas (convenios de colaboración con las entidades financieras privadas para facilitar la puesta a disposición de las PYME's industriales del área de productos financieros atractivos) • Potenciación del papel del sistema de Garantías recíprocas • Desarrollo del papel del Capital Riesgo • Reforzar la colaboración con el IGAPE y su papel en este ámbito 	

EJE ESTRATÉGICO 3: PROACTIVIDAD EN LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES INDUSTRIALES	
ÁREA 3.1: COORDINACIÓN	<i>FAVORECER LA EXISTENCIA DE UNA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN INDUSTRIAL COORDINADA</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdo para la Promoción Industrial de A Coruña y su Área de Influencia 	

EJE ESTRATÉGICO 3: PROACTIVIDAD EN LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES INDUSTRIALES	
ÁREA 3.2: PROACTIVIDAD	<i>IMPULSAR UNA DINÁMICA ACTIVA DE PROMOCIÓN INDUSTRIAL Y ATRACCIÓN DE INVERSIONES INDUSTRIALES AL ÁREA</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Oficina de Promoción Industrial de A Coruña y su Área de Influencia (incluye funciones de Observatorio) 	

EJE ESTRATÉGICO 3: PROACTIVIDAD EN LA ATRACCIÓN DE INVERSIONES INDUSTRIALES	
ÁREA 3.3: IMAGEN	<i>PROYECTAR LA IMAGEN DEL ÁREA COMO POTENCIAL RECEPTORA DE INVERSIONES INDUSTRIALES</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Plan de Comunicación y Marketing Industrial del Área: desarrollo de una imagen y marca del área en el exterior que apoye el potencial exportador e inversor de sus empresas industriales, campaña de promoción de la imagen de la industria del área... 	

Agentes

Si se lleva a cabo una rápida asignación de las acciones propuestas a los agentes directa o indirectamente vinculados con ellas, seguida de su correspondiente estructuración según el tipo de agente a que se refiere, se obtiene la siguiente correspondencia:

AGENTES IMPLICADOS EN EL DESARROLLO Y PROMOCIÓN INDUSTRIAL DE A CORUÑA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA	
Administraciones Públicas	Ministerios de Fomento y de Vivienda
	Xunta de Galicia
	Diputación de A Coruña
	Ayuntamiento de A Coruña
	Otros ayuntamientos del Área
Entes y Organismos Públicos	Autoridad Portuaria
	ADIF
	AENA
	Entes de Promoción de Suelo Industrial
Organismos intermedios	Cámara de Comercio
	Otros organismos intermedios del Área
	Polígonos Industriales del Área
Entorno formativo	Universidade da Coruña
	Otras instituciones educativas del Área
Entorno financiero	Entidades financieras
	Sociedades de Garantía Recíproca
	IGAPE

Priorización

Aunque se llevó a cabo un tratamiento homogéneo de todas y cada una de las actuaciones recogidas en el Plan Estratégico, lo cierto es que su nivel de importancia es bien diferente según el caso. Por este motivo, resulta conveniente desarrollar un proceso de priorización que permita visualizar dichas diferencias y, en última instancia, identificar con claridad cuáles son las actuaciones en las que se deben centrar los esfuerzos de cara a lograr los objetivos últimos del Plan, es decir, la mejora competitiva del tejido industrial existente y la atracción de nuevos proyectos industriales al Área. Para ello, se ha aplicado el siguiente método:

- En primer lugar, se ha procedido a valorar cada una de las recomendaciones en función su capacidad de aportar a las dos dimensiones principales del Plan: su impacto potencial tanto en la “competitividad de la industria existente” como en la “capacidad de atracción de nuevas inversiones industriales”.
- Y, en segundo lugar, se ha procedido también a valorar la factibilidad o capacidad real de que dichas actuaciones recomendadas lleguen a ejecutarse.

Al llevar a cabo dicho ejercicio de priorización, se puede advertir con claridad la existencia de **cinco grandes grupos de actuaciones relevantes**:

1. En primer lugar, todo lo relacionado con la **rápida y efectiva entrada en funcionamiento del Puerto Exterior**, incluyendo en ello tanto los correspondientes accesos tanto viarios y ferroviarios como la disposición de suelo industrial en sus proximidades. No cabe duda de que esta infraestructura puede suponer una verdadera palanca de desarrollo industrial en el Área.
2. En segundo lugar, las cuestiones relacionadas con la **conectividad y accesibilidad**, es decir, con rápida finalización de las obras del aeropuerto de A Coruña, de la Autovía del Cantábrico, de la Autovía A Coruña-Carballo-Berdoias-Cee o de la Vía Ártabra.
3. En tercer lugar, los aspectos vinculados con la **mejora en la capacitación de los profesionales del Área**, lo cual incluyen tanto los intentos de adecuación de la oferta formativa a las necesidades de la industria, como el diseño de nuevas fórmulas para cubrir los huecos existentes (“formación a demanda”, “formación industrial avanzada”...).
4. En cuarto lugar, las acciones referidas a la **mejora competitiva de las principales cadenas sectoriales del Área**, ya sea mediante la potenciación de “microclusters industriales” o bien a través de iniciativas que traten de completar los huecos existentes en los mismos.
5. Y, finalmente, las recomendaciones orientadas a conseguir un mayor grado de **coordinación y proactividad hacia el desarrollo industrial del Área**, lo cual incluye tanto el “Acuerdo para la Promoción Industrial de A Coruña y su Área de Influencia” que podrían suscribir las diferentes instituciones (con la posibilidad de crear su correspondiente “Oficina de Promoción Industrial” y de llevar a cabo el “Plan de Comunicación y Marketing Industrial del Área”) como las actuaciones específicas que se podrían desarrollar desde la propia Autoridad Portuaria para el estudio de posibles ubicaciones de nuevas factorías en el entorno del Puerto Exterior y para la consiguiente política activa de captación de nuevos clientes industriales y logísticos.

Evidentemente, existen muchas **otras cuestiones** cuya ejecución resultaría de gran importancia tanto para el desarrollo de la industria local como para la atracción de nuevas industrias pero que, sin embargo, las **dificultades existentes para su desarrollo** las sitúan en un segundo plano frente a las mencionadas anteriormente.

Instrumentos operativos

En el presente apartado se tratan de exponer de manera sintética las principales reflexiones y propuestas surgidas del proceso de elaboración del “Plan Estratégico de Promoción Industrial de A Coruña y su Área de Influencia” en relación con la posible necesidad en cuanto a **instrumentos operativos para garantizar el éxito de la estrategia diseñada**

- Por una parte, y dado que son múltiples los agentes implicados en el desarrollo de las actuaciones formuladas en el Plan Estratégico, resulta evidente la “necesidad” de que dichas entidades, organismos o instituciones lleguen a un **acuerdo en pro de la coordinación de sus estrategias, de la promoción de las medidas apuntadas y del seguimiento sobre el grado de avance de las mismas.**
- Y, por otra parte, y dado que ninguno de los agentes implicados tiene entre sus cometidos la **promoción y atracción de inversiones industriales de manera proactiva**, constituye otra “necesidad” indiscutible la existencia de algún tipo de **ente, fórmula, instrumento o persona que se encargue de abordar dicha tarea** para el conjunto del territorio objeto de análisis.

Respecto a la primera de las cuestiones, la propuesta consensuada en el seno de los Grupos de Trabajo de la iniciativa y tras la consideración de otras alternativas, plantea que inicialmente se podría proceder a la elaboración y consiguiente firma de un **“Acuerdo por la Promoción Industrial de A Coruña y su Área de Influencia”** que sirva como elemento garante de la coordinación de las estrategias y actuaciones de los diferentes agentes participantes, así como para el impulso futuro del resto de las medidas propuestas en el Plan Estratégico.

En sentido estricto, todas las instituciones, organismos y entidades implicadas en el desarrollo de alguna de las actuaciones recogidas en el Plan Estratégico podrían ser **firmantes** de dicho acuerdo. No obstante, son indudables las dificultades existentes para lograr de inicio un acuerdo masivo al respecto, por lo que lo lógico sería contar en un primer momento con:

- Aquellos agentes que hayan manifestado ya su compromiso con la iniciativa, es decir, los promotores del “Plan Estratégico de Promoción Industrial de A Coruña y su Área de Influencia”:
 - **Cámara de Comercio, Industria y Navegación de A Coruña.**
 - **Ayuntamiento de A Coruña.**
 - **Autoridad Portuaria de A Coruña.**
 - **Fundación Caixa Galicia.**

- Así como con aquellos agentes que se encuentren más directamente relacionados con la materia (desarrollo y promoción industrial) o con el territorio objetivo (A Coruña y su Área de Influencia). Es decir:
 - **Diputación de A Coruña.**
 - **Xunta de Galicia.**
 - **Confederación de Empresarios de A Coruña.**

De este modo, quedaría pendiente la consideración inicial o la adhesión a futuro de otros agentes como el resto de los ayuntamientos del Área, el resto de los organismos intermedios (asociaciones empresariales, sectoriales o territoriales...), los polígonos industriales y parques empresariales (y sus redes), la Universidade da Coruña y el resto de las instituciones educativas del Área, los Entes de Promoción de Suelo Industrial, el Ministerio de Fomento o el resto de las entidades financieras y sociedades de garantía recíproca que operan en el Área.

De cara a la materialización de dicho acuerdo, se considera que el modo más flexible y cómodo de llevarlo a la práctica es a través de su materialización en un **“Convenio por la Promoción Industrial de A Coruña y su Área de Influencia”** que sería suscrito por los firmantes iniciales del mismo.

En cuanto a los **objetivos** recogidos en dicho convenio, se podrían centrar en:

- La coordinación de las estrategias de los diferentes agentes firmantes para la promoción industrial de A Coruña y su Área de Influencia: incluyendo cuestiones como la unidad de acción, el respaldo institucional común, la utilización del mismo material promocional en los eventos que participen u organicen...
- El desarrollo y seguimiento de las medidas formuladas en el Plan Estratégico: incluyendo tanto la realización de las mismas como el aporte de información al respecto.

Por lo que se refiere a los **principios de actuación**, se considera que la operativa podría guiarse bajo el principio de coordinación y colaboración entre los miembros, con el fin de optimizar los resultados obtenidos en el desarrollo de las medidas formuladas en el Plan Estratégico de Promoción Industrial.

Otro asunto que también debería quedar previsto en el convenio es la **financiación de las actividades**. En este sentido, se podrían incorporar al convenio principal las cuestiones relacionadas con la financiación de las actividades básicas y permanentes, mientras que se propondría a las partes **“convenios específicos”** para la puesta en marcha de actuaciones específicas.

Finalmente, la propuesta emanada de la iniciativa considera que el convenio en que se soporte el “Acuerdo para la Promoción Industrial de A Coruña y su Área de Influencia” podría prever también los diferentes **órganos de decisión y consulta**. Al menos de inicio, se podrían considerar los siguientes:

- **Comisión Institucional.** Constituida por los representantes al máximo nivel de las entidades firmantes del convenio.
- **Comisión Técnica.** Constituida por representantes a nivel técnico de las entidades firmantes del convenio.
- **Comisión Asesora/Consultiva.** Tarea que inicialmente podría ser desempeñada por el Grupo de Trabajo constituido en el marco de la presente iniciativa, al margen de las decisiones que se puedan considerar a posteriori.

Por lo que se refiere a las propuestas relacionadas con la segunda de las “necesidades” detectadas para garantizar el éxito de la estrategia diseñada, es decir, lo relacionado con la existencia de un **ente, fórmula, instrumento o persona que se encargue de abordar las tareas de promoción y atracción de inversiones industriales de manera proactiva** para el conjunto del territorio objeto de análisis (dado que ninguno de los agentes implicados en el Plan Estratégico tiene esta función entre sus cometidos prioritarios), se han analizado diferentes opciones. En concreto, se han considerado los tres tipos más comunes dentro de la enorme variedad de **modelos** existentes:

- Unidad dependiente directamente de una Administración Pública (Alcaldía, Diputación, Xunta...) implicada.
- Unidad integrada en una entidad implicada (organismo intermedio...).
- Organismo autónomo.

Para poder seleccionar la opción más adecuada al caso de A Coruña y su Área de Influencia, es preciso tener en cuenta también la estructura institucional existente, la actual oferta de servicios/actividades por parte de cada entidad y el ámbito territorial considerado a los efectos del Plan. Y es que **la fórmula aplicada debe caracterizarse por:**

- Agilidad y profesionalidad en su funcionamiento interno.
- Flexibilidad y rapidez para su constitución, modificación o cese de actividad.
- Estructura organizativa de bajo coste y con posibilidades de obtener financiación a través de diferentes vías.
- Enfoque sinérgico con el resto de las entidades competentes o interesadas en el ámbito del desarrollo y la promoción industrial.
- Alcance territorial adecuado.

A la vista de dichas cuestiones, la alternativa de una **“unidad dependiente de una Administración Pública”** podría resultar inadecuada dado que se trataría de disponer de una fórmula flexible en cuanto a sus requisitos de constitución, modificación o cese, ágil y profesionalizada en su operativa interna y con múltiples opciones para financiarse. Así pues, resultarían más interesantes las alternativas de un **“organismo autónomo”** constituido por todos los firmantes del acuerdo e incluso la posibilidad de la **“unidad integrada en una entidad implicada”** en el desarrollo de este tipo de tareas, ya que de este modo se minimizan los gastos al tiempo que se aprovecha el efecto multiplicador del resto de medidas promovidas desde dicha entidad.

En caso de que finalmente se optase por integrar dicha unidad dentro de una entidad ya existente, parece que lo más idóneo sería centrarse en la figura de un **organismo intermedio**. De hecho, el Grupo de Trabajo constituido en el marco de la iniciativa analizó y debatió dicha posibilidad sugiriendo pudiese integrarse en la estructura de la propia Cámara de Comercio ya que, de las cuatro entidades promotoras iniciales, es la que presenta un perfil más adaptado al desarrollo de esas funciones o actividades.

En cualquier caso, ya sea como organismo autónomo o integrada dentro de la estructura organizativa de otra entidad, esta unidad bien podría tener la consideración formal de **“Oficina de Promoción Industrial de A Coruña y su Área de Influencia”** y centrar sus **líneas de actividad** o principales **funciones** en el desempeño de los siguientes **roles**:

- **“Facilitador”**: elemento aglutinador de información relativa a los factores de localización industrial del área (suelo industrial, legislación, trámites administrativos, proveedores...) y asesor ante posibles inversores industriales.
- **“Promotor”**: entendido como principal canal conjunto de difusión/comunicación sobre el atractivo inversor del Área, así como agente encargado de la captación de posibles inversiones industriales hacia ella.
- **“Lobby”**: en el sentido de agente impulsor de aquellas actividades prioritarias para el desarrollo industrial del Área que, sin embargo, se encuentran en manos de terceros agentes. De hecho, la vocación de la Oficina se centrará más en aprovechar e impulsar la oferta de servicios/actividades de otras entidades que en desarrollarlas por su cuenta.
- **“Complementador”**: dado que podría tratarse de un agente que, además de promover la realización de determinadas actividades por parte de terceros, deba desarrollar en primera persona otras iniciativas, proyectos o estudios sobre los que consta un cierto hueco en la oferta existente.
- **“Controller”**: dado que debería ser el principal agente encargado de llevar a cabo el seguimiento sobre el grado de avance de las medidas planteadas en el Plan Estratégico.

En cuanto a la **captación de inversiones industriales**, a continuación se facilita una primera orientación sobre los sectores y países prioritarios.

Sectores	Países
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Industria Agroalimentaria (1)</i> • <i>Industria de la Madera y Corcho (1)</i> • <i>Industria Energética (1)</i> • <i>Industria Química (1)</i> • <i>Industria Textil-Confección (1)</i> • Aeroespacial • Biotecnología • Fabricación de Productos Informáticos, Electrónicos, Ópticos y de Telecomunicaciones • Industria Farmacéutica • Industria Medioambiental: energías renovables, tratamiento de residuos... • Logística y Transporte • Maquinaria y componentes electrónicos, microelectrónica, electromedicina... • Robótica, telemática y automatización • TIC: industria del software... 	<ul style="list-style-type: none"> • Estados Unidos • Francia • Alemania • Japón • Reino Unido • Suiza • Canadá • España • Bélgica • China • Portugal

(1) *En el sentido de completar las cadenas de valor dentro de los sectores ya existentes.*

Para el desarrollo de estas tareas, se podría considerar la conveniencia de contar de inicio con una **estructura de síntesis** formada por un **Director** y un **Técnico**.

Desde el punto de vista de su **ubicación física**, cabe tanto la opción de incorporarse a las propias instalaciones de la entidad en que se integre, como la búsqueda de una localización independiente que resultase próxima a los agentes firmantes del acuerdo y al mismo tiempo adecuada para el desempeño de sus funciones. En concreto, podría resultar una interesante priorizar una ubicación donde:

- Existan espacios adecuados para ello.
- Se facilite el desarrollo de una operativa autónoma y centrada en los fines exclusivos de la Oficina.
- Facilite la coordinación y la búsqueda de sinergias con otros agentes (Oficina del Plan Estratégico de la Provincia de A Coruña...).

En cuanto a los plazos estimados para la constitución y puesta en marcha del instrumento operativo, se considera que **el primer año podría estar dedicado a todos los trabajos preliminares**, mientras, **el comienzo de la verdadera operativa de la Oficina tendría lugar a lo largo del segundo año**. Un detalle de dichos plazos estimados puede verse en el cronograma de la página siguiente.

Por lo que se refiere al presupuesto estimado para la creación y puesta en marcha de la Oficina de Promoción Industrial de A Coruña y su Área de Influencia, a continuación se muestra un cuadro resumen de lo que podría ser la estructura de gasto básica de los primeros años.

PRESUPUESTO ESTIMADO						
Actividades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6
Gastos de personal de la Oficina de Promoción Industrial	20.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Alquiler de oficina	500	2.000	2.000	2.500	2.500	3.000
Gastos de oficina: material de oficina, teléfono, electricidad...	2.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Instrumentos de marketing: imagen corporativa, Web, material promocional...	30.000	30.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Acciones de promoción y asesoramiento	0	30.000	45.000	45.000	45.000	45.000
Elaboración de los estudios y desarrollo de proyectos prioritarios seleccionados	0	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Otros gastos	0	5.000	10.000	10.000	10.000	10.000
TOTAL	52.500	200.000	200.000	200.500	200.500	201.000

Como se puede comprobar, el presupuesto estimado para el primer año rondaría los **50.000€** ya que, si bien comprende los principales capítulos necesarios para el arranque (acondicionamiento de las instalaciones, imagen corporativa, Web, material promocional...), por otra parte los gastos de personal son sensiblemente inferiores al considerarse que las contrataciones no tendrán lugar hasta los últimos trimestres del año.

En los siguientes ejercicios, la cifra ronda los **200.000€** al tener que afrontar los gastos de personal de una anualidad completa, así como los correspondientes tanto a las acciones de promoción como a los estudios y proyectos propios de la Oficina (además del mantenimiento de la Web y del material de oficina).



Plan Pi

Plan de Promoción Industrial de
A Coruña y su Área de Influencia