

1

---

La productividad de la economía gallega:  
una perspectiva de largo plazo

---

# 01

## LA PRODUCTIVIDAD DE LA ECONOMÍA GALLEGA: UNA PERSPECTIVA DE LARGO PLAZO<sup>1</sup>

### 1.1. Introducción

En las dos últimas décadas, la tasa de crecimiento de la productividad en España ha sido muy inferior a la de otras economías de referencia, como la alemana o la estadounidense. Este fenómeno se observa en prácticamente todas las ramas de actividad y, por tanto, no se debe solo a una cuestión de especialización sectorial. En realidad, la baja productividad agregada en España es un síntoma de múltiples deficiencias o anomalías que interactúan entre sí<sup>2</sup>.

En línea con las recomendaciones de la Unión Europea, El Gobierno de España ha optado por crear un Consejo de la productividad que, en el momento de redactar este capítulo, se encuentra a punto de arrancar su actividad<sup>3</sup>. En particular, el Consejo se encargará de realizar análisis detallados sobre la evolución de la productividad y la competitividad en España, lo que incluye evaluar datos económicos y estadísticas relevantes. Además, el nuevo organismo proporcionará recomendaciones y opiniones públicas orientadas a mejorar la productividad y la competitividad en la economía española. Sin duda, la creación del Consejo es una buena oportunidad para mejorar en la calidad institucional de España, en la medida en que refuerce el procedimiento de adopción de medidas económicas y profundice en la evaluación de las políticas públicas.

Este marco general para España nos permite contextualizar, motivar y organizar un análisis específico para Galicia como el que se desarrolla a continuación. En particular, el resto del capítulo se estructura en cuatro secciones. En primer lugar, realizamos una comparación de los indicadores más relevantes, incluyendo la productividad del trabajo, del capital y la productividad total de los factores. En este análisis, el estándar son los valores correspondientes al conjunto de la economía española, que es la referencia lógica e inmediata para la definición de objetivos de mejora y convergencia y evaluación de logros. Además, se emplean series temporales largas, desde 1995 hasta el año más reciente disponible (2021). En segundo lugar, se examina la posición comparada de Galicia respecto al conjunto de España en algunos de los principales factores determinantes de la productividad a escala agregada. Un análisis que se complementa, ya en la cuarta sección, con un enfoque microeconómico basado en las respuestas a un módulo específico de la edición para 2024 de la encuesta ARDÁN. Esta perspectiva permite profundizar en la comprensión de los factores subyacentes que influyen en la productividad a escala empresarial y sectorial en Galicia, proporcionando inputs relevantes para la

---

1 Agradezco la ayuda de investigación de Alejandro Domínguez y los comentarios de Patricio Sánchez.

2 Véase al respecto la presentación de Gavilán, A. (2022): "El crecimiento de la productividad en la economía española: ¿Síntoma o problema?", Banco de España. <https://www.bde.es/ff/webbde/GAP/Secciones/SalaPrensa/IntervencionesPublicas/DirectoresGenerales/economia/Arc/Fic/IIPP-2022-10-19-gavilan-2.pdf>.

3 El borrador del Real decreto de creación del Consejo está disponible en:

[https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/ministerio/participacion\\_publica/audiencia/ficheros/ECO\\_SEG\\_20240305\\_AP\\_RD\\_CONSEJO\\_PRODUCTIVIDAD.pdf](https://portal.mineco.gob.es/RecursosArticulo/mineco/ministerio/participacion_publica/audiencia/ficheros/ECO_SEG_20240305_AP_RD_CONSEJO_PRODUCTIVIDAD.pdf).

formulación de políticas y estrategias de mejora. Por último, en el apartado cinco se presentan propuestas para impulsar la productividad en Galicia, basadas en el análisis previo.

## 1.2. La productividad de Galicia en perspectiva comparada

La base de datos creada por el Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE) en el seno de su observatorio OPCE proporciona un soporte cuantitativo óptimo para caracterizar la dinámica de la productividad en Galicia respecto a la del conjunto de la economía española<sup>4</sup>. Los gráficos adjuntos muestran la evolución de dos indicadores principales: la productividad del trabajo, que se define como la ratio entre el valor de lo producido en euros constantes y el número de horas trabajadas (Gráfico 1) o el número de ocupados (Gráfico 2), y la productividad aparente del capital, definida como la ratio entre PIB y el stock de capital (Gráfico 3).

### ► Evolución de la variable Productividad del trabajo por hora trabajada. España y Galicia. 1995-2021

Cifras en euros de 2015 por hora trabajada

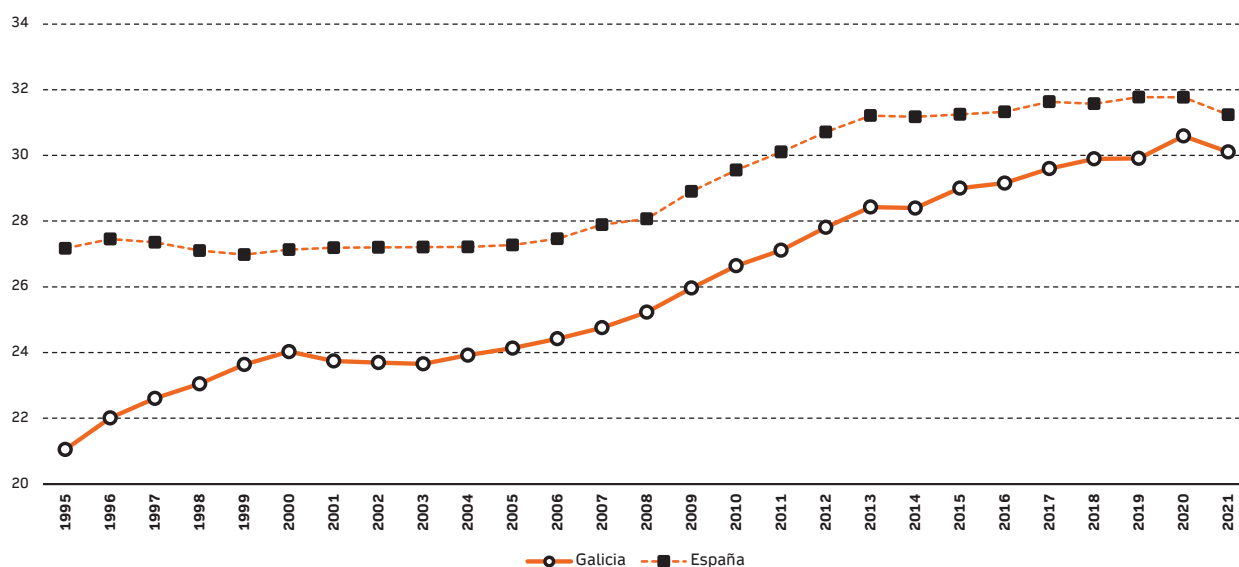


Gráfico 1. Fuente: Observatorio de la productividad y la competitividad en España (OPCE). BBVA e Ivie

<sup>4</sup> Fundación BBVA e IVIE (Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas). Observatorio de la Productividad y la Competitividad en España (OPCE). Bilbao: València, enero de 2024. Base de datos disponible en: <https://www.fbbva.es/bd/observatorio-productividad-competitividad-espana/> [consulta: 25-05-2024].

► **Evolución de la variable Productividad del trabajo por ocupado. España y Galicia. 1995-2021**

Cifras en euros de 2015 por persona ocupada

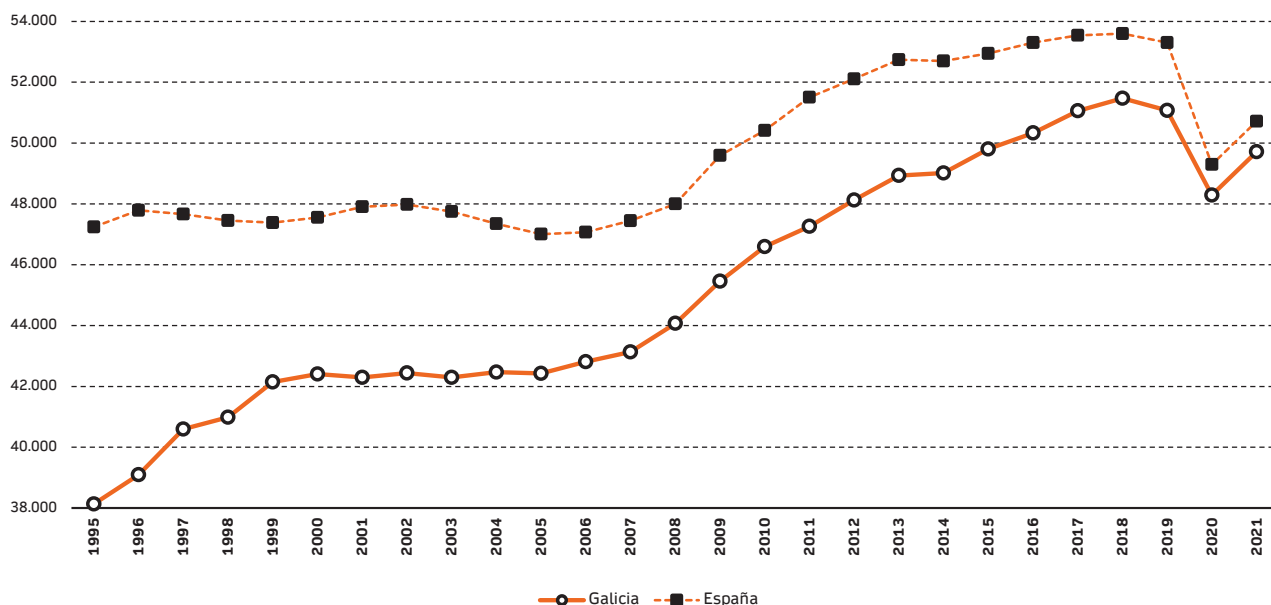


Gráfico 2. Fuente: Observatorio de la productividad y la competitividad en España (OPCE). BBVA e Ivie

► **Evolución de la variable Productividad del capital productivo. España y Galicia. 1995-2021**

Cifras en euros de 2015 de producto por euro de capital

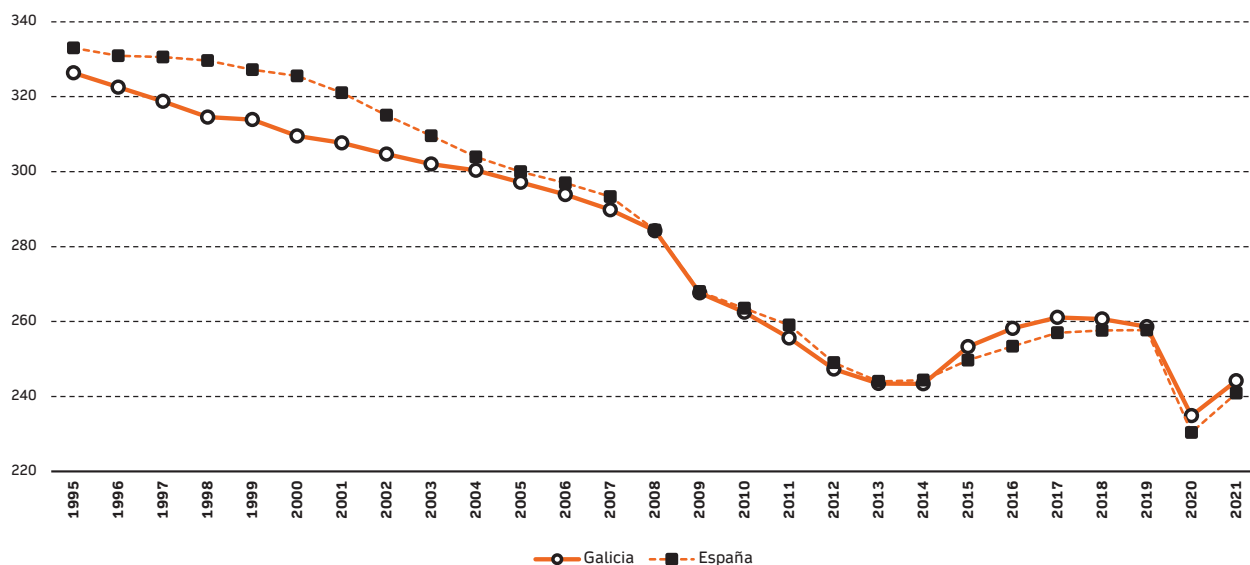


Gráfico 3. Fuente: Observatorio de la productividad y la competitividad en España (OPCE). BBVA e Ivie

En los dos primeros casos, se ha producido una notable convergencia en el tiempo. El factor inmediato que explica este resultado es que el crecimiento del PIB en España y Galicia ha sido similar, pero el empleo, tanto en el número total de ocupados como en horas, ha aumentado sustancialmente menos. El desplome que se produce en el final de la serie se explica por la respuesta a la pandemia. El recurso a los ERTes permitió mantener el empleo a pesar de la caída de la producción, consecuencia de los cierres de la economía en los dos primeros trimestres del ejercicio. Por su parte, el Gráfico 3 muestra que Galicia ha pasado de estar por debajo a superar

ligeramente a España en la productividad del capital desde 2015. En definitiva, las productividades aparentes del capital y el trabajo en Galicia han registrado un buen comportamiento comparado en el Estado autonómico. Pero España lo ha hecho mal en perspectiva internacional, lo que matiza la evaluación positiva que se infiere de los Gráficos 1 a 3.

Los gráficos 4 a 7 permiten introducir una dimensión adicional. De forma combinada, ofrecen una suerte de contabilidad del crecimiento, según la cual podemos descomponer la tasa de crecimiento observada en el Valor Añadido Bruto (VAB) real de España y Galicia en los tres componentes habituales: las horas trabajadas, el capital y la Productividad Total de los Factores (PTF)<sup>5</sup>; a los que le añadimos un cuarto, la composición del trabajo que, en la base de datos utilizada, captura el efecto de los cambios en la cualificación.

► **Evolución de la variable Contribución de las horas trabajadas al crecimiento del VAB. España y Galicia. 1995-2021**  
Puntos porcentuales

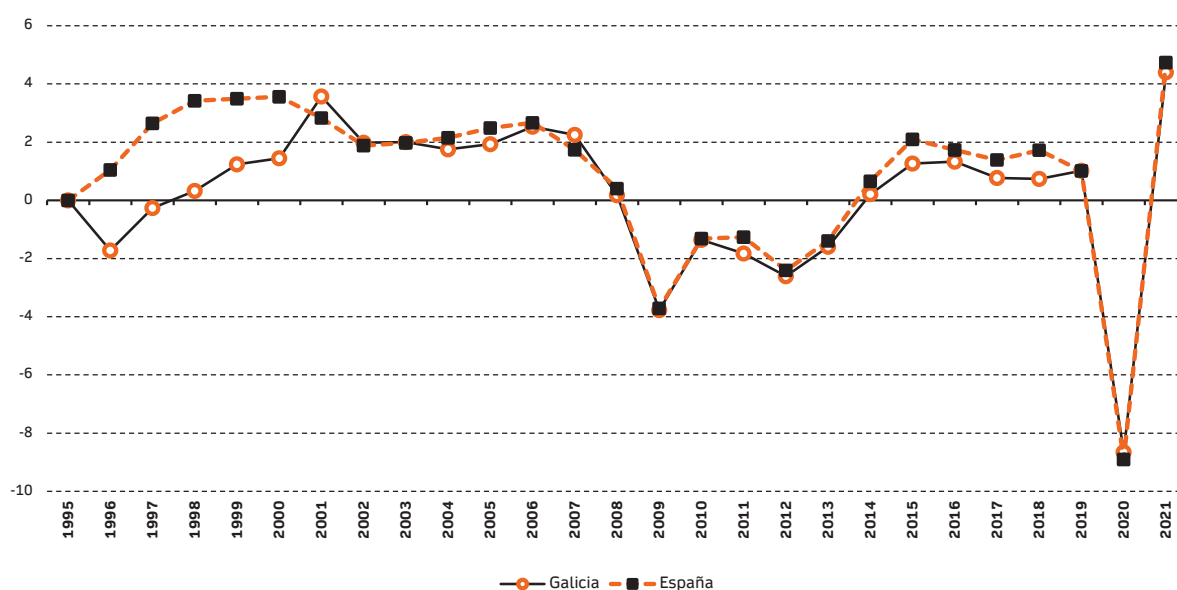


Gráfico 4. Fuente: Observatorio de la productividad y la competitividad en España (OPCE). BBVA e Ivie

El Gráfico 4 muestra que las horas trabajadas han sido un factor más relevante en España que en Galicia. Son excepción (2001, 2007) los años en los que Galicia se sitúa por encima en los casi 30 años analizados. El crecimiento de Galicia habría sido, por tanto, menos extensivo en factor trabajo, lo que explica por qué el peso de los ocupados de Galicia sobre España ha tendido a caer en el tiempo,

El Gráfico 5 aproxima el impacto de la mejora del capital humano. En este caso, cambian las tornas. Galicia tiende a situarse por encima de España, sobre todo en el período 1995-2007. Por su parte, el Gráfico 6 pone de relieve que la inversión productiva ha sido un factor de crecimiento más importante en la economía española que en la gallega. Dicho en otras palabras, el aumento del VAB ha sido también más extensivo en el uso del factor capital en el conjunto de España. Finalmente, el Gráfico 7 muestra la contribución de la PTF al crecimiento. De los cuatro factores tratados es el que se sitúa más tiempo en terreno negativo. En la medida en que la PTF

<sup>5</sup> "La contabilidad del crecimiento parte de considerar una función de producción que relaciona el valor añadido con las dotaciones de trabajo y capital, y los niveles de eficiencia con los que se usan ambos. La contabilidad del crecimiento descompone las variaciones del VAB real en tres contribuciones: del trabajo, del capital y de la productividad total de los factores. Este último elemento mide, bajo las hipótesis de la función de producción agregada neoclásica y bajo condiciones de competencia perfecta, las aportaciones a las variaciones del VAB que realizan el progreso técnico no incorporado en los factores productivos –es decir, los avances tecnológicos puros o exógenos– y las mejoras en la eficiencia con la que se usan los factores. Como los niveles de eficiencia y las mejoras de estos no son directamente medibles, las variaciones de la PTF se estiman por diferencia entre el crecimiento del PIB y las variaciones en las cantidades de trabajo y capital", extraído de Pérez, F., M. Mas, D. Pilat y J. Fernández de Guevara (Dir.), E. Benages, J. C. Robledo y L. Hernández (2024). Informe OPCE 2023. El comportamiento de la productividad en España (1995-2022). Bilbao: Fundación BBVA, en prensa, página 19. Disponible en [https://www.ivie.es/es\\_ES/ptproyecto/la-productividad-espana-despues-la-pandemia/](https://www.ivie.es/es_ES/ptproyecto/la-productividad-espana-despues-la-pandemia/).

es una aproximación a la productividad más precisa y depurada que las productividades aparentes del trabajo y el capital que aparecen en los Gráficos 1, 2 y 3, este gráfico es la mejor radiografía de la mala evolución de la productividad en España. En todo caso, hay que destacar que Galicia registra cifras positivas en 13 de los 27 años analizados, frente a solo 7 en el caso de la economía española.

► **Evolución de la variable Contribución de los cambios en la composición del trabajo al crecimiento del VAB. España y Galicia. 1995-2021**

Puntos porcentuales

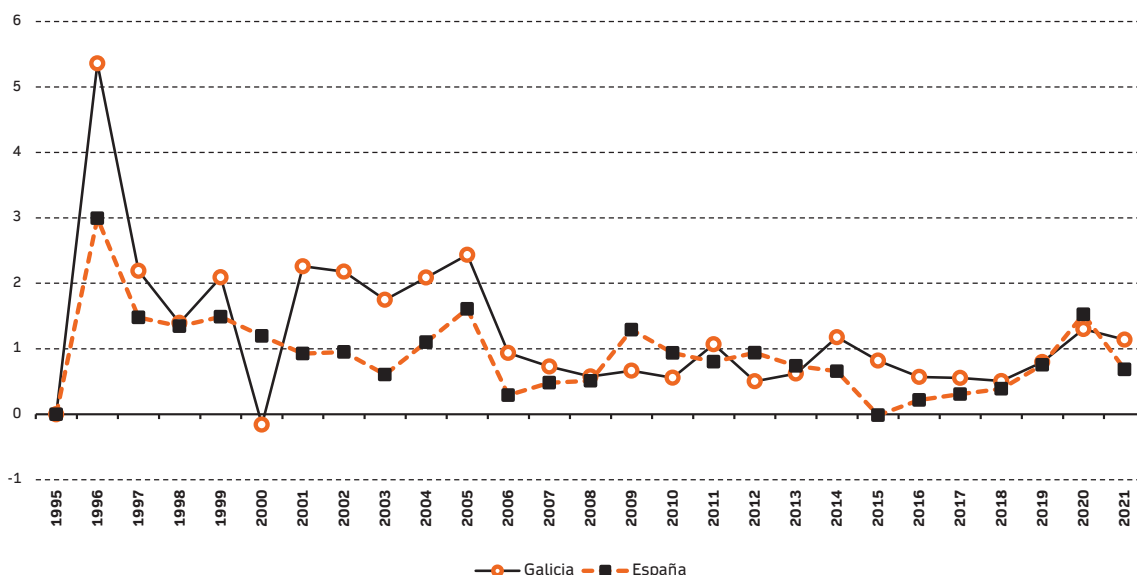


Gráfico 5. Fuente: Observatorio de la productividad y la competitividad en España (OPCE). BBVA e Ivie

► **Evolución de la variable Contribución del capital productivo al crecimiento del VAB. España y Galicia. 1995-2021**

Puntos porcentuales

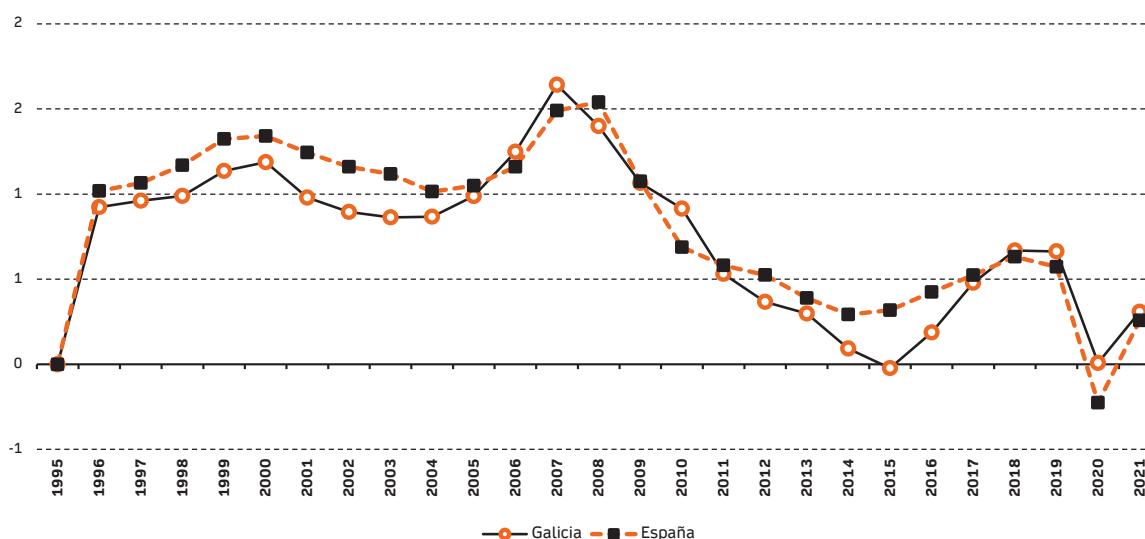


Gráfico 6. Fuente: Observatorio de la productividad y la competitividad en España (OPCE). BBVA e Ivie

► **Evolución de la variable Contribución de la PTF al crecimiento del VAB. España y Galicia. 1995-2021**  
Puntos porcentuales

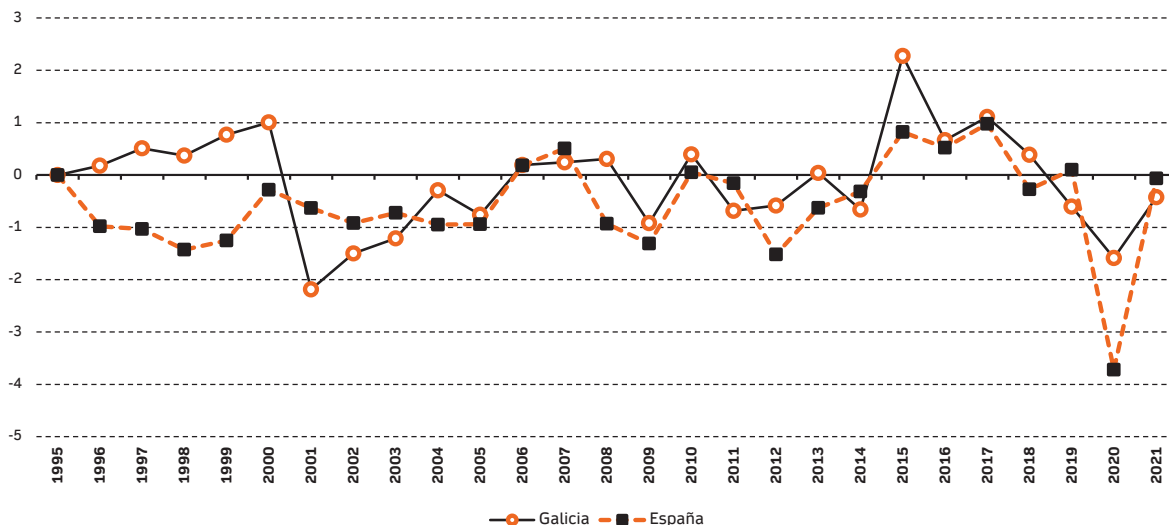


Gráfico 7. Fuente: Observatorio de la productividad y la competitividad en España (OPCE). BBVA e Ivie

Los gráficos 8 y 9 complementan la información anterior en dos vectores. El primero de los gráficos muestra que el mayor crecimiento de la productividad del trabajo en Galicia se explica, en parte, por un mayor crecimiento de la ratio capital/trabajo. Es decir, aunque el numerador (el capital productivo total) ha aumentado más en la economía española que en la gallega, como veíamos en el Gráfico 6, el denominador (las horas trabajadas) lo han hecho incluso más. Por su parte, el Gráfico 9 corrobora que la mejor evolución de la PTF en Galicia ayuda a explicar el mejor comportamiento de la productividad del trabajo.

► **Evolución de la variable Contribución del capital productivo al crecimiento de la productividad por hora trabajada. España y Galicia. 1995-2021**  
Puntos porcentuales

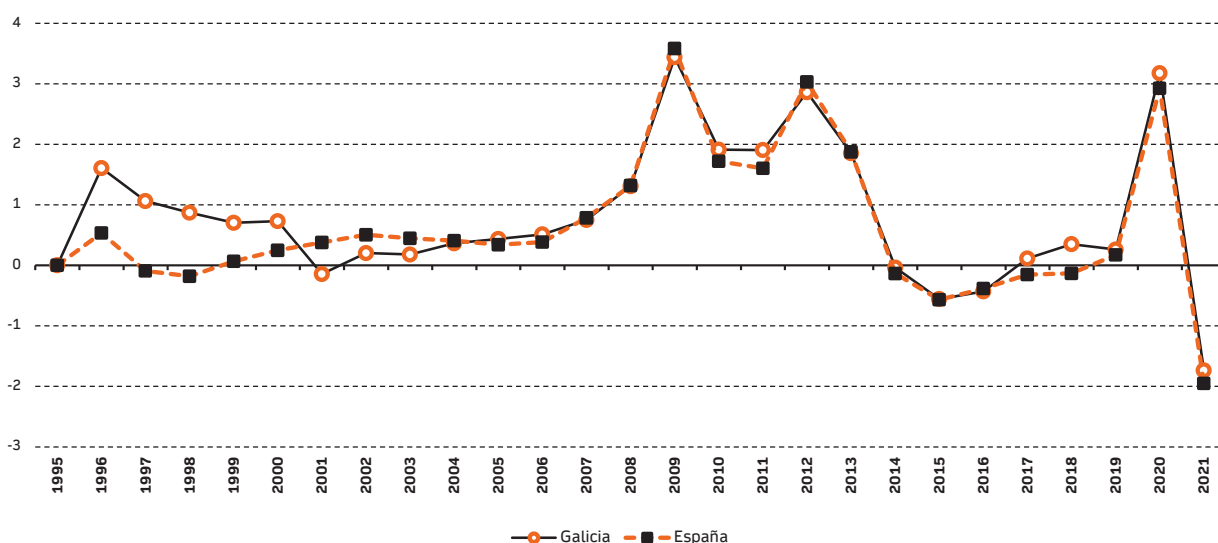


Gráfico 8. Fuente: Observatorio de la productividad y la competitividad en España (OPCE). BBVA e Ivie

### ► Evolución de la variable Contribución de la PTF al crecimiento de la productividad por hora trabajada. España y Galicia. 1995-2021

Puntos porcentuales

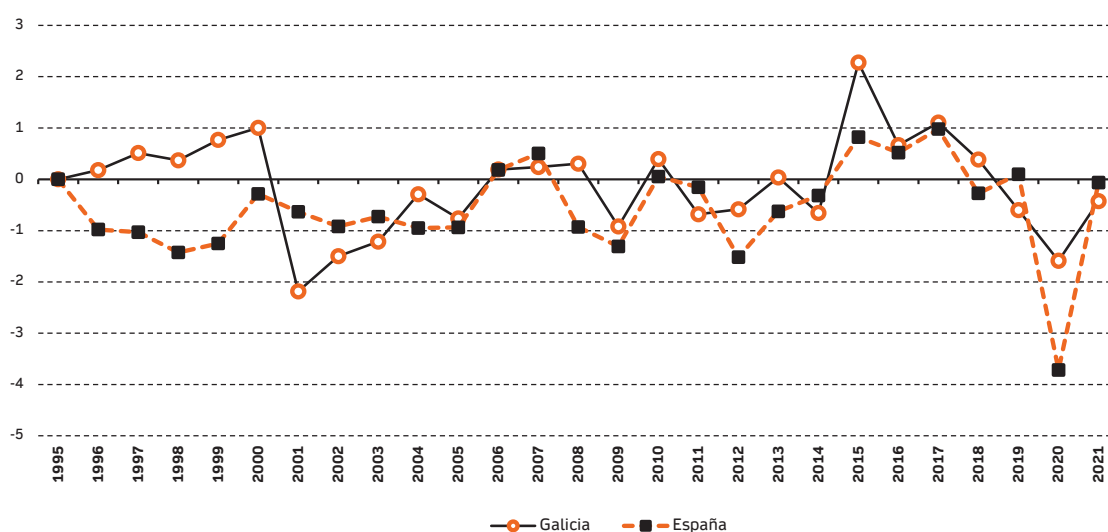


Gráfico 9. Fuente: Observatorio de la productividad y la competitividad en España (OPCE). BBVA e Ivie

En definitiva, dentro de la mala evolución del conjunto de la economía española en el frente de la productividad, Galicia no sale mal parada en el mapa autonómico. Su productividad aparente del trabajo y del capital muestran una dinámica más favorable que la media española, gracias al efecto diferencial positivo del capital humano y de la PTF; y a un mayor aumento de la ratio capital/trabajo.

## 1.3. Los factores determinantes de la productividad

En el debate público se confunden con cierta frecuencia dos vocablos: productividad y competitividad. Son conceptos que están próximos; pero no son lo mismo. Explicado de forma sintética, la productividad se refiere a la capacidad de optimizar los procesos y recursos disponibles para lograr mejores resultados. Por su parte, la competitividad pone el acento en la capacidad de las empresas a la hora de competir en el mercado, lo que exige ofrecer productos o servicios de calidad a precios contenidos. La conexión entre ambas dimensiones es evidente: una empresa productiva puede ser más competitiva al ofrecer productos de alta calidad y responder a las necesidades del mercado. Esta confusión de términos llega también a la literatura especializada. En particular, a los análisis que giran sobre la construcción de índices sintéticos de competitividad de los territorios. En la realidad, esos indicadores combinan dimensiones de la competitividad y la productividad, lo que hace que sean también interesantes cuando se habla sobre la segunda.

En el Informe ARDÁN del ejercicio 2022 se analizaron en detalle todos los indicadores de competitividad disponibles que proporcionan datos para Galicia<sup>6</sup>. En concreto, se incluían nueve: cinco de ámbito internacional elaborados por la Comisión Europea, el Banco Mundial y la OCDE; y cuatro elaborados a escala nacional por el IVIE, la Fundación COTEC, el Consejo general de Economistas y la Fundación para el avance de la libertad. El escaso tiempo transcurrido y la naturaleza fundamentalmente estructural de los factores que determinan competitividad y productividad hacen que las conclusiones sigan siendo válidas en lo fundamental. En síntesis: Galicia se posiciona cerca de la mediana de las Comunidades Autónomas y España se sitúa por debajo de la mediana de la UE-27 y la OCDE. El resultado inmediato de ambos resultados es que Galicia tiende a estar en posiciones bajas dentro del tercer cuartil en los rankings internacionales, con mejores calificaciones en bienestar y calidad de vida que en competitividad e innovación. Los puntos débiles de

<sup>6</sup> El trabajo puede descargarse en <https://www.zfv.es/ardan/informes/informear dangalicia2022.pdf>.



Galicia en esta perspectiva comparada se concentran en el sistema de innovación, sobre todo en el vector empresarial, y en el tamaño del mercado. En lo que sigue, analizamos en mayor detalle el vector de la I+D+i, para continuar con el stock de capital físico, el capital humano y el tamaño empresarial.

## La inversión en I+d+i

El cuadro 1 recoge la evolución del esfuerzo inversor en investigación y desarrollo (I+D) en Galicia desde el año 2000 hasta el último ejercicio del que disponemos datos (2022), incluyendo también el previo al estallido de la Gran recesión (2007) y el año prepandemia (2019). Para facilitar la interpretación, las cifras totales se relativizan de dos maneras: como porcentaje sobre el Producto Interior Bruto (PIB) de Galicia y como porcentaje sobre el total español correspondiente. En ambos casos, se distingue entre la que ejecutan las empresas (con financiación propia o recursos públicos) del resto; básicamente, universidades y centros públicos de investigación.

Los resultados apuntan hacia una mejora en el último trienio y el logro de máximos en la serie histórica en la ratio de gasto sobre PIB en 2022 (1,08%). La nota negativa es que el conjunto de España ha avanzado más y el peso de Galicia en el conjunto de actividades de I+D españolas, tanto las ejecutadas por las empresas como por las administraciones públicas y universidades ha caído. La responsabilidad aparece compartida entre todos los actores.

### ► Inversión en I+D en Galicia

AÑO	Inversión/PIB			% sobre España	
	(Todos los sectores)	(Empresa)	(Resto)	(Todos los sectores)	(Empresas)
2000	0,63%	0,20%	0,43%	3,66%	2,19%
2007	0,99%	0,55%	0,44%	4,16%	4,12%
2019	0,98%	0,51%	0,46%	4,03%	3,78%
2022	1,08%	0,55%	0,53%	3,89%	3,52%

Cuadro 1. Fuente: elaboración propia a partir de la Contabilidad Regional de España y Estadística sobre Actividades de I+D. INE (varios años)

Lo anterior hay que complementarlo con la información sobre la “i” pequeña en el trinomio I+D+i: la innovación<sup>7</sup>. Para ello seleccionamos dos variables: el peso de Galicia sobre el conjunto español en el número de empresas innovadoras y el gasto en innovación. La primera cifra nos daría una idea de la extensión comparada de la estrategia innovadora en el mapa empresarial gallego y el segundo de su intensidad. Los últimos datos disponibles en el momento de escribir estas líneas corresponden a 2022.

La participación de las empresas gallegas con actividades innovadoras sobre el total nacional (5,1%) es coherente con el peso económico de Galicia en España, aunque por debajo del año anterior a la pandemia (5,8%) y a la cifra alcanzada en 2007, justo antes del arranque de la Gran recesión (5,7%). Además, la intensidad del proceso innovador ha caído sustancialmente desde 2007. Por entonces las empresas gallegas protagonizaban el 5,3% del gasto total en España. En 2022, la cifra ha caído un cuarto, hasta 4,0%.

<sup>7</sup> Según el INE, las actividades innovadoras son toda clase de actividades científicas, tecnológicas, de organización, financieras y comerciales, incluyendo la inversión en nuevo conocimiento, que conducen real o potencialmente a la puesta en marcha de innovaciones.

► **Actividades de innovación en las empresas en Galicia (% sobre España)**

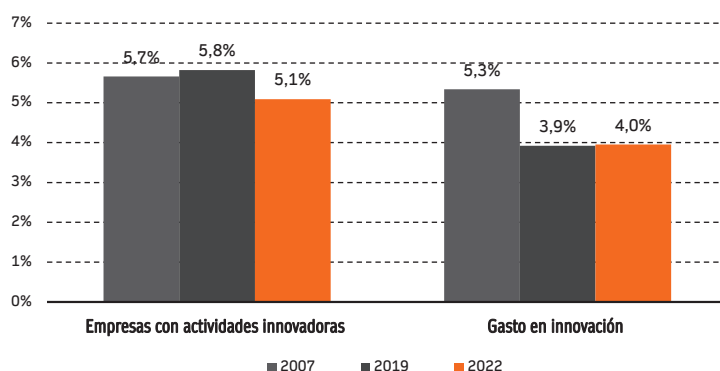


Gráfico 10. Fuente: Encuesta sobre innovación en las empresas (varios años). INE

Finalmente, el Gráfico 11 sintetiza la información de algunos de los indicadores básicos cuando se evalúa la extensión y uso de las TIC y las infraestructuras desplegadas, diferenciando entre las empresas de menos de 10 trabajadores y las que se sitúan por encima de este umbral. Claramente, el tamaño conlleva un uso de las posibilidades tecnológicas superior, otro elemento más que ayuda a entender por qué las empresas más grandes tienden a ser más productivas. En general, Galicia se sitúa ya en la media española en hardware e infraestructura, tras un proceso de convergencia en la última década; si bien seguimos ligeramente rezagados en el aprovechamiento de redes sociales, las nuevas potencialidades que ofrecen el “big data” y el “cloud computing”, y el recurso al teletrabajo.

► **El uso de las TIC en las empresas con 10 o más empleados. 2022-2023**

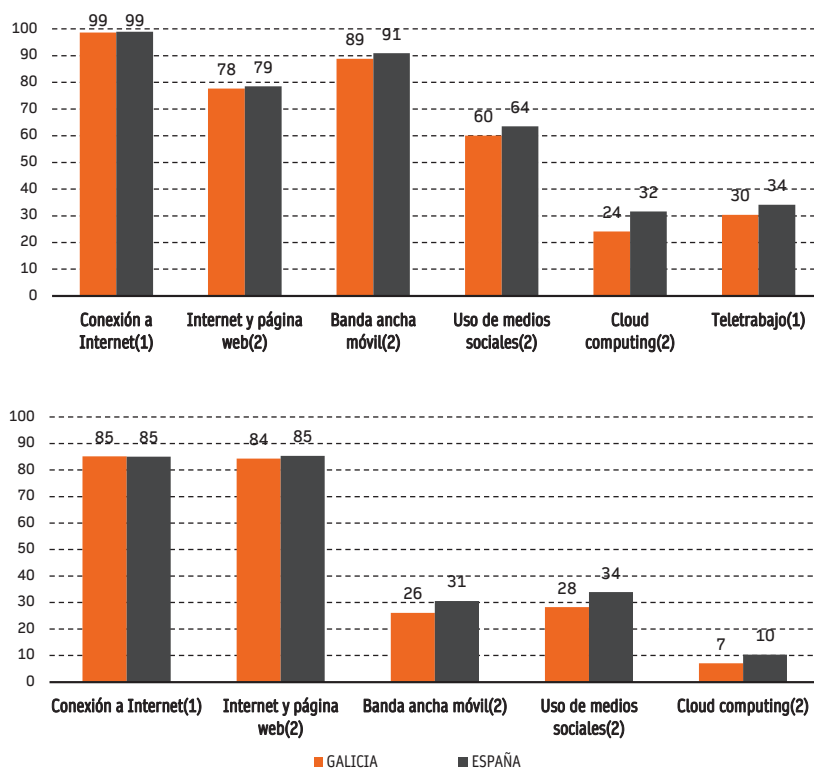


Gráfico 11. Fuente: Encuesta sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas 2022-2023. INE

## La inversión y el stock de capital físico

España ha pasado de situarse entre los países líderes de la OCDE en inversión en infraestructuras en los años noventa y la primera década de este siglo, a situarnos en la cola, con problemas incluso para compensar la pérdida de valor de las infraestructuras por desgaste y obsolescencia. Este comportamiento bipolar tiene mucho que ver con la Gran recesión y su impacto sobre las cuentas públicas. La caída de los ingresos y la elección de las inversiones públicas como partida de ajuste presupuestario son causas principales. En el caso de las empresas, las restricciones al crédito y el desplome de beneficios hicieron que se cercenase su inversión; pero el cambio de ciclo ha supuesto un cambio de tendencia, a diferencia de lo ocurrido en el ámbito público.

En este marco general, Galicia se ha salido de la norma en lo que atañe al vector público. La apuesta por la Comunidad Autónoma y el mantenimiento de inversiones financiadas por fondos europeos poco sensibles a la Gran recesión explican que no hayamos percibido la realidad descrita y que Galicia haya mejorado posiciones. Los últimos datos disponibles desagregados sobre stock de capital en el momento de escribir estas líneas corresponden a 2020. En el Gráfico 12 se comparan los porcentajes que supone Galicia sobre el total español en una serie de magnitudes de capital y algunas variables de referencia (superficie, ocupados, población y PIB) en los años 2000, 2007 y 2020<sup>8</sup>.

### ► Participación de Galicia en el stock de capital nominal neto y otras variables económicas y demográficas en España

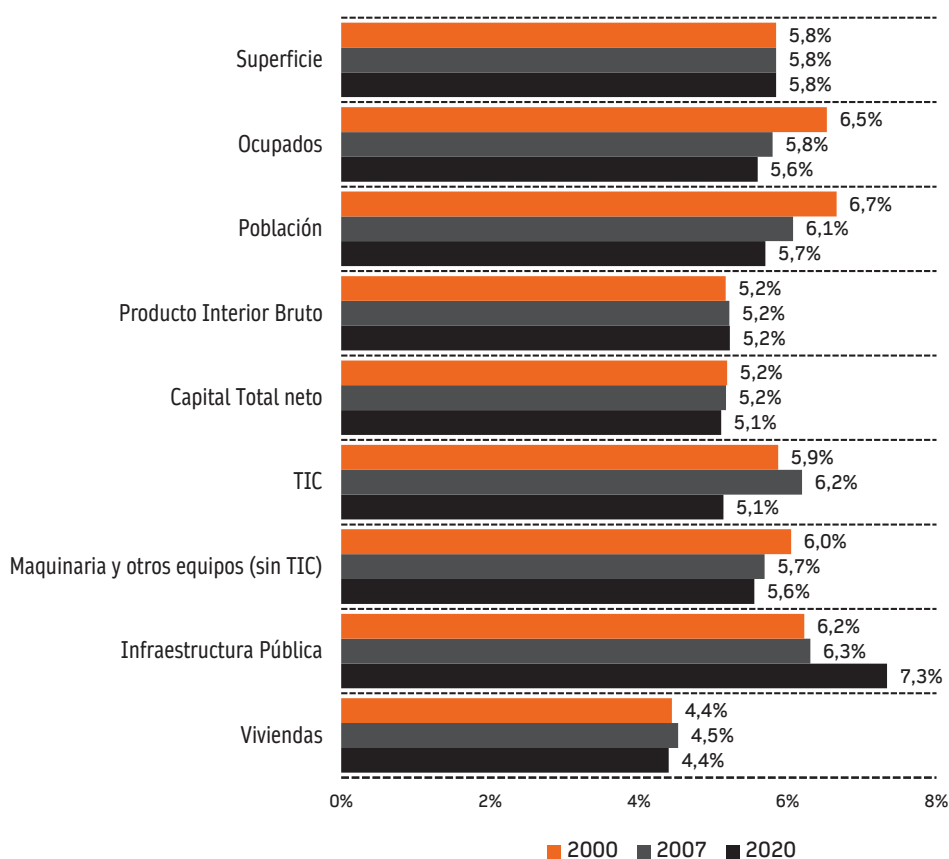


Gráfico 12. Fuente: El stock y los servicios del capital en España y su distribución territorial (1964-2023). FBBVA-Ivie

<sup>8</sup> La fuente de los dos gráficos usados en esta sección es la base de datos sobre capitalización en España que elaboran la Fundación BBVA y el IVIE. Las cifras se basan en la aplicación del método de inventario permanente; es decir, se calculan agregando las inversiones anuales a lo largo del tiempo, descontando la depreciación.

Lo primero que destaca es la sustancial mejora que se produce en todas las categorías de infraestructura pública. De poco más del 6% se ha pasado al 7,3%. En su conjunto, hoy no es razonable sostener que Galicia presenta un grave déficit de infraestructuras o que está discriminada. Otra cosa es que siguen pendientes algunas actuaciones relevantes y cuellos de botella que debemos resolver, y que existan carencias en la intermodalidad, falta de coordinación en el sistema portuario y aeroportuario, déficit de atención al transporte ferroviario de mercancías y a los servicios que utilizan esas infraestructuras. Volveremos sobre estas cuestiones en la sección final.

En conjunto, el capital total neto de Galicia está ya equilibrado con su peso poblacional en España. En todo caso, llama la atención la pérdida de peso en TIC desde 2007, que tiene mucho que ver con el avance de Cataluña y Madrid, que acaparan ya la mitad de todo el capital en TIC en España.

El gráfico 13 profundiza en la composición interna del stock de infraestructuras. Para apreciar mejor las dinámicas de largo plazo, se representan los valores para los años 2000, 2007 y 2020, último año disponible. De nuevo, se expresan las ratios sobre el total español. En positivo, destaca el crecimiento exponencial en las infraestructuras ferroviarias y las mejoras sustanciales en las portuarias y las aeroportuarias.

### ► Peso porcentual de Galicia en diversas subcategorías de infraestructura pública

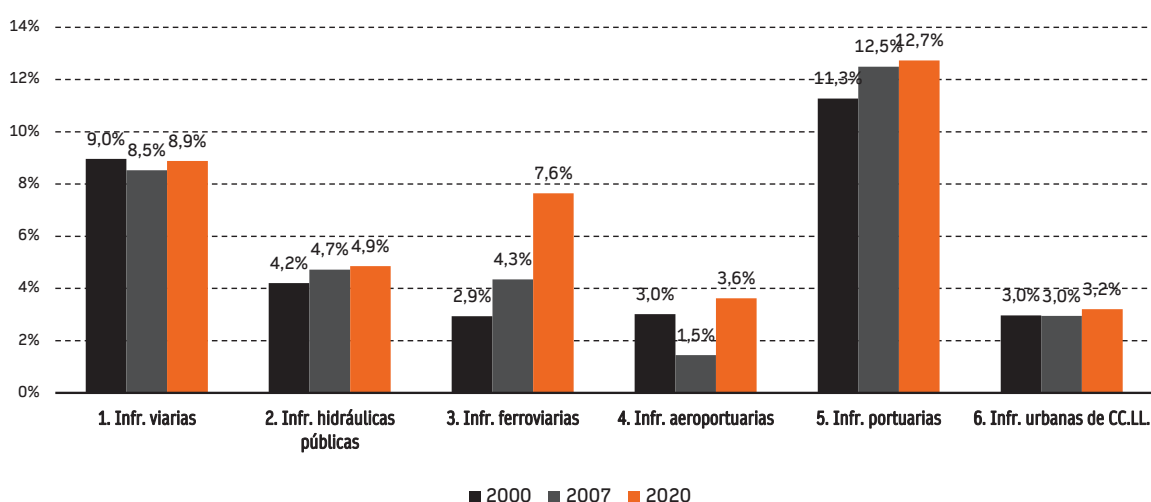


Gráfico 13. Fuente: El stock y los servicios del capital en España y su distribución territorial (1964-2023). FBBVA-Ivie

## Capital humano y educación

Una referencia básica en la evaluación de la calidad y resultados de la enseñanza es el llamado informe PISA, centrado en el nivel secundario. Los resultados para Galicia son comparativamente buenos. Con datos para 2022, aparece de séptima en el ranking autonómico de habilidad lectora (485 puntos vs 475 de promedio en la UE); octava en matemáticas (486 puntos vs 474 en la UE) y segunda en ciencias (506 puntos vs 484 en la UE). Formamos parte de las ocho comunidades autónomas que se sitúan en todas las categorías por encima de la media europea y de la OCDE junto a Castilla y León, Asturias, Comunidad de Madrid, Cantabria, La Rioja, Aragón y Navarra.

Sobre el nivel universitario de educación, el Gráfico 14 ordena las CCAA en función del llamado U-ranking de productividad, uno de los más prestigiosos que se realizan en España. Galicia aparece hoy en quinta posición. Solo Cataluña y Cantabria se hallan claramente por encima en puntuación. Además, solo La Rioja mejora su puntuación en mayor medida que Galicia en el septenio 2016-2023. La

economía gallega tiene entre sus deberes pendientes el aprovechar en mayor medida este potencial. El capital humano y las capacidades técnicas que aportan las universidades no tiene parangón en el sector privado. Una mayor interrelación de las instituciones públicas, la sociedad y el tejido empresarial con la universidad redundaría en ganancias de bienestar social y competitividad económica. Sin duda, necesitamos más puentes, incentivos y líderes para decantar este proceso.

► **Rendimiento de los sistemas universitarios por comunidades autónomas en U-Ranking**

España=100

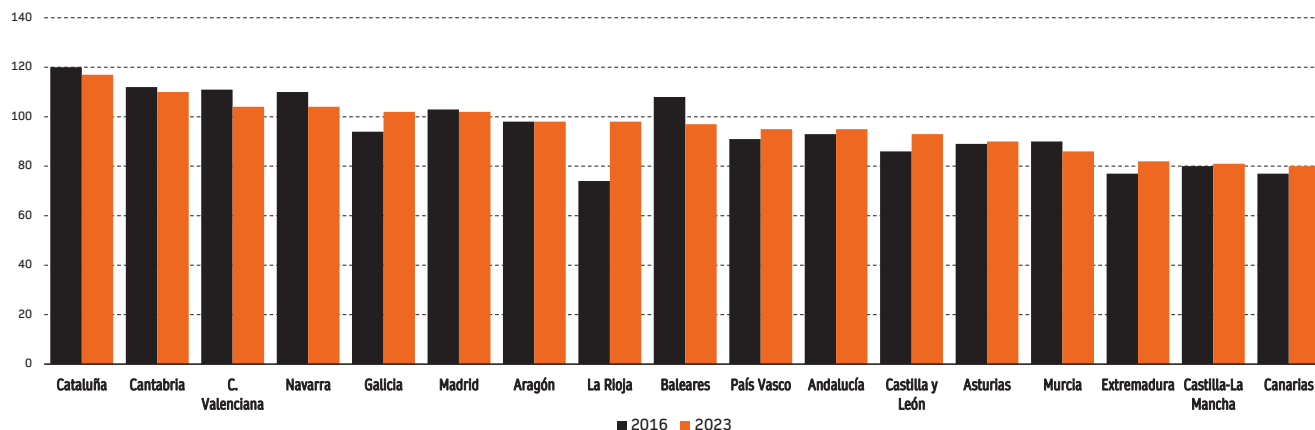


Gráfico 14. Fuente: elaboración propia partir de Pérez, F. y Aldás, J. (Dir.): "Indicadores sintéticos de las universidades españolas", Fundación BBVA-Ivie, 2023

### El tamaño empresarial

El tamaño empresarial está claramente correlacionado con la solvencia, la rentabilidad y la capacidad innovadora, así como con la internacionalización y la capacidad de generar talento; en última instancia, con la productividad de las empresas. Estas relaciones no son unidireccionales, sino que se retroalimentan siguiendo círculos virtuosos. Las empresas rentables tienen una mayor capacidad para crecer de forma equilibrada y mejorar su solvencia; el tamaño permite disponer de economías de escala y alcance, así como disponer de los recursos necesarios para innovar, internacionalizarse, u ofrecer puestos de trabajo atractivos para personal cualificado. En general, las actuaciones públicas que persiguen y consiguen impulsar el crecimiento empresarial y empujar a las empresas a entrar en ese círculo virtuoso deben ser prioritarias en las agendas de los gobiernos. Y esto es particularmente cierto en Galicia.

El Cuadro 2 muestra la estructura empresarial a principios de 2022 de España, Galicia y las cuatro provincias gallegas. El tejido empresarial español se caracteriza por un tamaño medio de las empresas activas claramente inferior al que podemos encontrarnos en Francia o Alemania. Y lo mismo ocurre cuando comparamos a Galicia con España. El problema de atomización empresarial es un lastre más pesado en Galicia y, dentro de ésta, mayor en Ourense y Lugo. El 97% de las empresas ourensanas tienen menos de diez empleados, situándose Pontevedra en el extremo opuesto, con un 96%. Lugo muestra el menor peso relativo de las medianas y grandes empresas, que en conjunto representan el 0,3% de las empresas activas de la provincia, la mitad del registrado en Coruña y Pontevedra.

► **Tejido empresarial en Galicia 2022. Distribución por tamaño y provincia**

	España	Galicia				
		Total	A Coruña	Lugo	Ourense	Pontevedra
<b>(número de empresas)</b>						
Tejido empresarial	3.430.663	196.530	81.161	24.109	22.373	68.887
Microempresas	3.283.111	189.278	78.106	23.366	21.702	66.104
Empresas pequeñas	122.838	6.167	2.564	659	583	2.361
Medianas empresas	19.994	918	405	71	74	368
Gran Empresa	4.720	167	86	13	14	54
<b>(Total tejido empresarial = 100)</b>						
Tejido empresarial	100	100	100	100	100	100
Microempresas	95,70	96,31	96,24	96,92	97,00	95,96
Empresas pequeñas	3,58	3,14	3,16	2,73	2,61	3,43
Medianas empresas	0,58	0,47	0,50	0,29	0,33	0,53
Gran Empresa	0,14	0,08	0,11	0,05	0,06	0,08
<b>(Total Galicia = 100)</b>						
Tejido empresarial		100	41,3	12,3	11,4	35,1
Microempresas		100	41,3	12,3	11,5	34,9
Empresas pequeñas		100	41,6	10,7	9,5	38,3
Medianas empresas		100	44,1	7,7	8,1	40,1
Gran Empresa		100	51,5	7,8	8,4	32,3

Nota: Como es habitual, los puntos de corte para definir los cuatro tamaños de empresa se establecen en 10, 50 y 250 trabajadores

Cuadro 2. Fuente: Lago Peñas, S. (Dir): "Tecido empresarial galego e dinámica empresarial. Análise Comparada", CES de Galicia, Colección Informes 3/2023

## 1.4. La perspectiva de las empresas: un análisis a partir de la encuesta ARDÁN

En la encuesta de ARDÁN para 2024 se ha añadido un módulo específico sobre productividad que nos permite complementar los análisis macro previos. El número total de respuestas válidas asciende a 1.065, lo que proporciona una muestra amplia y fiable.

La primera pregunta trata de sondear la relevancia que tiene el concepto de productividad en la empresa. El histograma con las respuestas aparece en el Gráfico 15. Los valores posibles van de 0 (ninguna relevancia) a 10 (máxima importancia), escala que se repite en los siguientes gráficos. La forma del histograma está claramente desplazada hacia la derecha. La moda es 8 y las empresas que responden 9 o 10 son casi tantas como el conjunto de las que responden menos de 8. La conclusión es clara: las empresas gallegas son aparentemente muy conscientes del rol clave de la productividad y de que las discusiones de estrategia deberían tener este concepto en el centro.

► **Distribución de las respuestas a la pregunta “¿Cuán presente está el concepto de productividad en la estrategia de su empresa o en las discusiones internas de todo tipo?”**

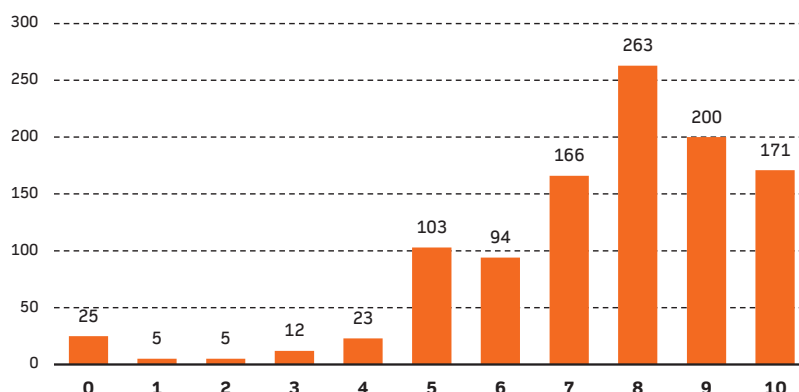


Gráfico 15. Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta ARDÁN 2024

Sin embargo, el Gráfico 16 muestra una realidad que no casa bien con lo anterior. Más de la mitad de las empresas (52%) declaran no medir la evolución de la productividad de la empresa y solo el 35% cuentan con un objetivo de mejora de productividad a corto plazo. ¿A qué se puede deber esta disonancia? La encuesta incluye sendas preguntas con respuestas cualitativas sobre la fórmula de cálculo que se utiliza para medir y sobre cuáles son los objetivos que se han establecido. Las respuestas son tan diversas que es imposible tratar de hacer un ejercicio de síntesis. Prácticamente no hay dos respuestas iguales. Baste diez ejemplos referidos a la primera dimensión: “se usa un índice de márgenes sobre las ventas netas”, “incremento de beneficios”, “coste de personal/ventas”, “márgenes de rentabilidad”, “valor añadido/masa salarial”, “coste de ventas”, “Ebitda/ingresos brutos”, “consumo/facturación por Km recorrido”, “Mediante diversos indicadores basados en la ISO 9001:2015”, o “litros de leche transformados por empleado y valor añadido por empleado”.

Una interpretación de lo anterior es que es más fácil hablar de forma genérica sobre el concepto de productividad que operativizarlo, porque los procesos productivos son diversos y muy diferentes entre sectores. Inevitablemente, aterrizar el índice más apropiado a cada caso requiere un proceso de reflexión previo, definición de objetivos cuantificables y recopilación de información. Seguramente, esta es una línea en la que se podría colaborar más en el futuro entre universidad y empresa en el marco de acuerdos generales con asociaciones empresariales.

► **Distribución de las respuestas a las preguntas “¿Miden ustedes la evolución de la productividad en su empresa?” y “¿Existe hoy en su empresa algún objetivo cuantitativo sobre la mejora de la productividad en el futuro inmediato?”**

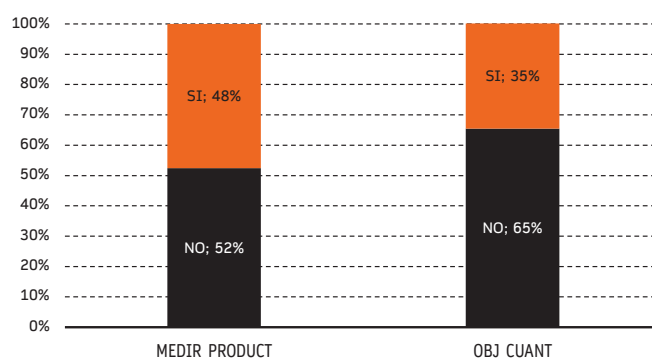


Gráfico 16. Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta ARDÁN 2024

A continuación, se trata de discernir cuáles son los factores condicionantes o limitativos para el avance de la productividad en las empresas. Las respuestas se sintetizan en los Gráficos 17 a 24. Los factores que se estudian son el capital humano (Gráfico 17), la organización y estrategia internas (Gráfico 18), el tamaño de la empresa (Gráfico 19), las regulaciones públicas (Gráfico 20), la financiación (Gráfico 21), el tamaño de mercado (Gráfico 22), la inversión en I+D+i (Gráfico 23) y la inversión en TIC (Gráfico 24).

► **Distribución de las respuestas a la pregunta “Valore cuanto limita la productividad en su empresa el Capital humano”**

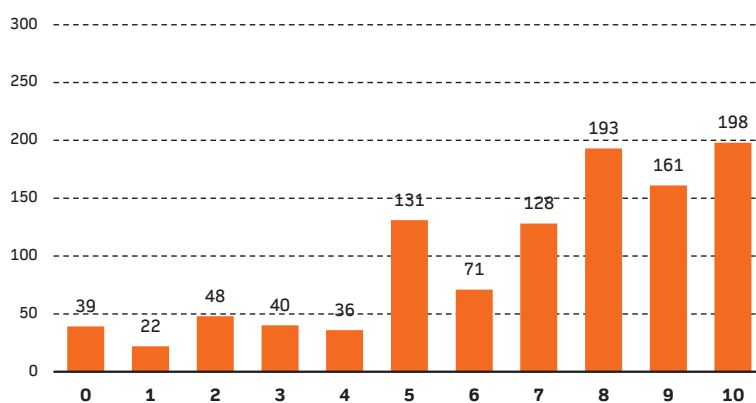


Gráfico 17. Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta ARDÁN 2024

► **Distribución de las respuestas a la pregunta “Valore cuanto limita la productividad en su empresa la Organización y estrategia internas”**

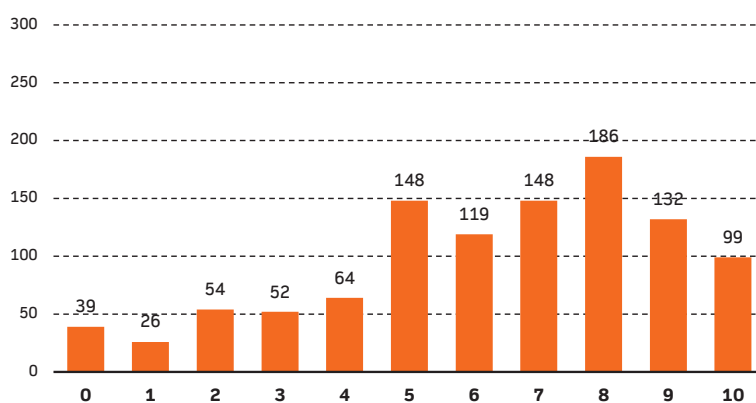


Gráfico 18. Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta ARDÁN 2024



► **Distribución de las respuestas a la pregunta “Valore cuanto limitan la productividad en su empresa la Dimensión de la empresa”**

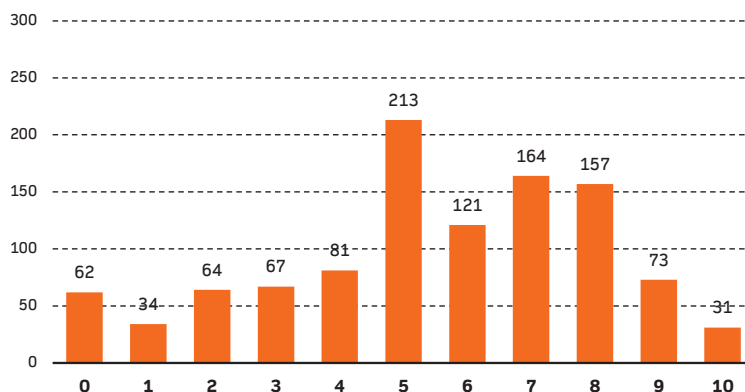


Gráfico 19. Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta ARDÁN

► **Distribución de las respuestas a la pregunta “Valore cuanto limita la productividad en su empresa las Regulaciones públicas de todo tipo”**

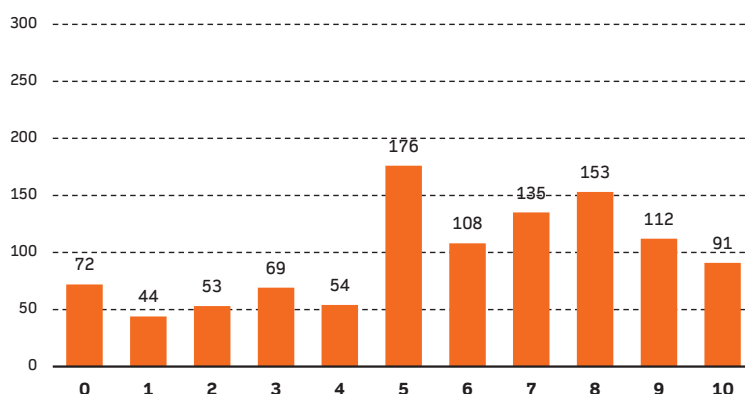


Gráfico 20. Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta ARDÁN

► **Distribución de las respuestas a la pregunta “Valore cuanto limita la productividad en su empresa la Financiación”**

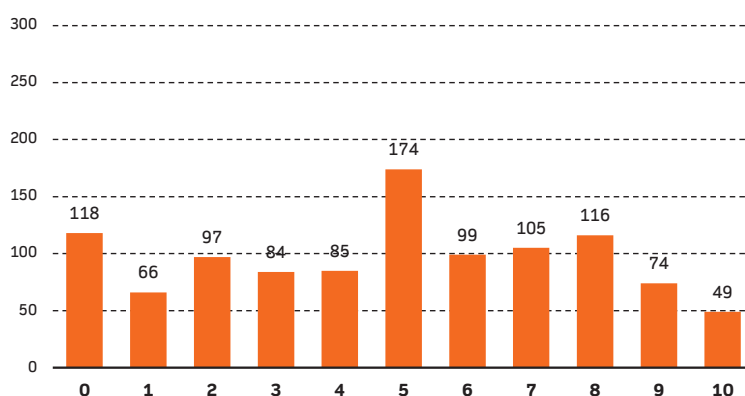


Gráfico 21. Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta ARDÁN

► **Distribución de las respuestas a la pregunta “Valore cuanto limita la productividad en su empresa el Tamaño del mercado”**

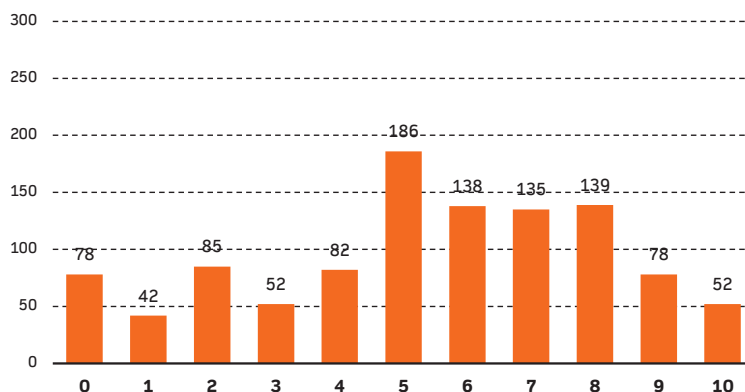


Gráfico 22. Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta ARDÁN

► **Distribución de las respuestas a la pregunta “Valore cuanto limita la productividad en su empresa la Inversión en I+D+i”**

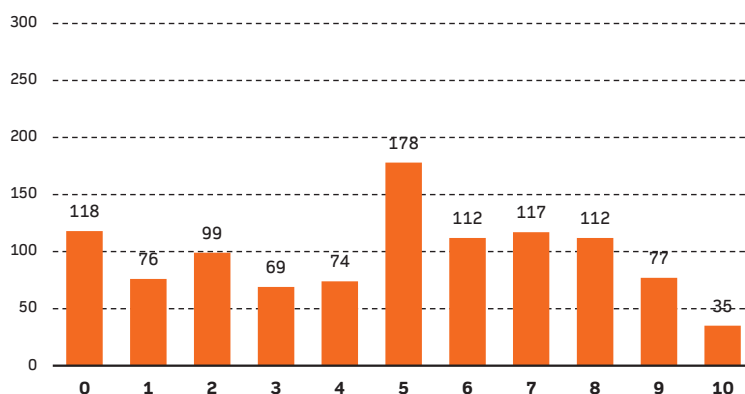


Gráfico 23. Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta ARDÁN

► **Distribución de las respuestas a la pregunta “Valore cuanto limita la productividad en su empresa la Inversión en TIC”**

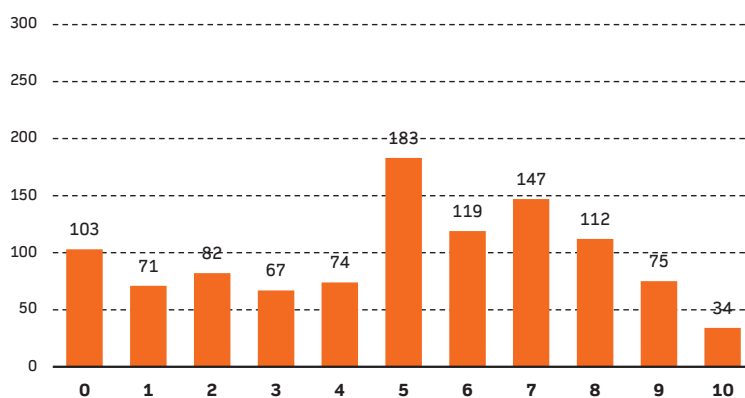


Gráfico 24. Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta ARDÁN

Una lectura conjunta de los gráficos dibuja el siguiente escenario:

- ▶ Ningún factor es irrelevante. La moda de la distribución es 5 o más en todos los casos. El número de respuestas entre 6 y 10 es sustancial en los ocho casos.
- ▶ Dicho lo anterior, los que tienen una distribución más simétrica y plana son los factores de financiación, la inversión en I+D+i, la inversión en TIC y el tamaño del mercado. En el extremo opuesto, con una mayor concentración de respuestas en los valores 6 a 10 aparece el capital humano. Los restantes tres factores se sitúan en un terreno intermedio: la organización y estrategia de la empresa, el tamaño de la empresa y las regulaciones públicas de todo tipo.

A continuación, tratamos de arrojar alguna luz sobre la influencia que las características de las empresas pueden explicar la importancia que se le da a la productividad y la influencia relativa de los factores limitativos de la productividad. En particular, se examina la relevancia del sector de actividad y el tamaño de la empresa. En el primer caso, se distingue entre 19 sectores (R-19) siendo las actividades financieras e inmobiliarias la categoría de referencia. Para aproximar el tamaño tomamos el número de empleados. Los resultados aparecen en el cuadro 3. Las respuestas sobre la importancia de la productividad y la existencia de objetivos son de tipo binario (0/1) y, por tanto, utilizamos un modelo logístico. En el caso de las respuestas a las otras ocho preguntas, los valores van de 0 a 10 y utilizamos el estimador mínimo cuadrático ordinario (MCO). Los resultados de las estimaciones aparecen reflejados en el Cuadro 3.

▶ **Estimaciones econométricas sobre el impacto del sector y el tamaño en las respuestas empresariales**

SECTOR (Sector de referencia = Actividades financieras e inmobiliarias)	CAPITAL ORGANIZACIÓN y										
	RELEVANCIA	MÉTRICAS	OBJETIVO	HUMANO	ESTRATEGIA	DIMENSIÓN	REGULACIÓN	FINANCIACIÓN	MERCADO	I+D+i	TIC
Agroalimentario	-0.8437 (-1.02)	0.2584 (0.3)	-0.6789 (-0.84)	-1.1004 (-1.02)	-1.0416 (-1)	0.3204 (0.32)	0.6431 (0.58)	0.5361 (0.46)	-0.3666 (-0.34)	1.2663 (1.1)	1.0392 (0.93)
Artículos de consumo	-0.4797 (-0.55)	0.8376 (0.91)	-0.3711 (-0.43)	-1.2746 (-1.11)	-1.5095 (-1.37)	-0.8988 (-0.84)	0.1056 (0.09)	-0.5056 (-0.41)	-1.1798 (-1.03)	0.1194 (0.1)	0.6099 (0.51)
Automoción y equipo para transporte	-0.1679 (-0.2)	1.0144 (1.16)	-0.044 (-0.05)	-0.6972 (-0.64)	-1.122 (-1.07)	-0.2863 (-0.28)	-0.6196 (-0.55)	0.5472 (0.47)	0.0519 (0.05)	1.1393 (0.98)	0.6918 (0.61)
Construcción	-0.7365 (-0.92)	0.5444 (0.64)	-0.6536 (-0.84)	-0.3261 (-0.31)	-0.9914 (-0.98)	-0.1859 (-0.19)	0.5923 (0.55)	1.2263 (1.09)	0.3015 (0.29)	1.4619 (1.31)	1.0192 (0.94)
Electricidad, energía y agua	0.2153 (0.22)	0.6375 (0.64)	0.0084 (0.01)	-2.1427 (-1.69)*	-1.4275 (-1.17)	0.0723 (0.06)	2.2867 (1.75)*	1.572 (1.16)	-0.0713 (-0.06)	1.6441 (1.22)	1.2157 (0.93)
Industria auxiliar	-0.3282 (-0.39)	0.6663 (0.75)	-0.5629 (-0.68)	-0.8842 (-0.79)	-1.3421 (-1.25)	0.1703 (0.16)	0.2502 (0.22)	0.7607 (0.64)	0.0244 (0.02)	1.6205 (1.37)	0.7816 (0.68)
Información y conocimiento	-0.1138 (-0.14)	1.4689 (1.7)*	0.0744 (0.09)	-0.8424 (-0.79)	-1.076 (-1.04)	-0.554 (-0.56)	-0.2826 (-0.26)	0.2723 (0.24)	-0.328 (-0.31)	1.3807 (1.21)	1.1589 (1.04)
Logística y transporte	-0.7856 (-0.95)	0.9145 (1.05)	-0.5973 (-0.74)	-0.6209 (-0.57)	-1.4827 (-1.43)	-0.4521 (-0.45)	0.3262 (0.29)	0.2107 (0.18)	-0.3608 (-0.33)	0.8199 (0.71)	0.2126 (0.19)
Madera y muebles	-0.2095 (-0.24)	1.2326 (1.37)	0.1769 (0.21)	-0.6883 (-0.61)	-1.2417 (-1.15)	-0.1092 (-0.1)	0.0957 (0.08)	0.5584 (0.46)	-0.3564 (-0.32)	0.9805 (0.82)	0.9071 (0.78)
Maquinaria y equipo	-0.3068 (-0.37)	0.7871 (0.9)	0.0915 (0.11)	0.2327 (0.21)	-0.4151 (-0.4)	0.5251 (0.52)	0.9721 (0.86)	0.2729 (0.62)	0.2972 (0.27)	1.3798 (1.19)	1.6447 (1.45)
Naval	-0.7795 (-0.83)	0.2042 (0.21)	-1.3877 (-1.39)	0.5698 (0.46)	-0.596 (-0.5)	0.0633 (0.06)	0.9354 (0.74)	1.0842 (0.82)	-0.7838 (-0.64)	0.5276 (0.4)	0.5678 (0.45)
Pesca	-1.496 (-1.75)*	-0.2859 (-0.31)	-2.0584 (-2.2)**	-1.0392 (-0.93)	-1.5142 (-1.41)	-0.0904 (-0.09)	1.4137 (1.22)	1.0233 (0.85)	0.5214 (0.47)	1.7353 (1.46)	1.135 (0.98)
Productos químicos y derivados	0.1371 (0.15)	1.1296 (1.22)	-0.3206 (-0.37)	-0.7766 (-0.67)	-0.9963 (-0.89)	0.4916 (0.45)	1.5059 (1.25)	1.3863 (1.11)	-0.0081 (-0.01)	1.9075 (1.54)	1.5153 (1.25)
Rocas y minerales	-0.0937 (-0.09)	1.4601 (1.4)	-0.2959 (-0.3)	0.0257 (0.02)	-1.1979 (-0.94)	0.4262 (0.35)	1.8025 (1.32)	0.1283 (0.09)	0.3892 (0.29)	0.1523 (0.11)	0.5416 (0.39)
Salud y asistencia social	-1.1268 (-1.27)	0.417 (0.45)	-0.7798 (-0.88)	-0.1011 (-0.09)	-1.5286 (-1.37)	0.644 (0.6)	1.3303 (1.11)	0.8279 (0.67)	-0.4739 (-0.41)	1.251 (1.01)	1.001 (0.83)
Servicios profesionales	-0.1145 (-0.14)	1.0857 (1.27)	-0.3085 (-0.39)	-0.4598 (-0.43)	-0.8892 (-0.87)	-0.3196 (-0.32)	0.1982 (0.18)	0.1176 (0.1)	-0.4196 (-0.4)	0.8476 (0.75)	0.9846 (0.9)
Textil, confección y moda	-1.4017 (-1.53)	0.9078 (0.96)	-1.1201 (-1.18)	-1.0788 (-0.9)	-0.2875 (-0.25)	0.4272 (0.38)	0.3627 (0.29)	1.0062 (0.78)	0.5212 (0.43)	0.6265 (0.49)	0.6477 (0.52)
Turismo, viajes y ocio	-0.836 (-0.99)	0.1248 (0.14)	-0.6947 (-0.84)	-0.0141 (-0.01)	-0.3865 (-0.37)	0.0652 (0.06)	1.369 (1.2)	1.0048 (0.85)	0.6648 (0.6)	1.025 (0.87)	0.7466 (0.65)
NÚMERO DE EMPLEADOS	0.0005 (2.05)**	0.0032 (3.81)***	0.0037 (4.63)***	0.0001 (0.18)	0.0005 (1.79)*	0.0004 (1.4)	0.0004 (1.46)	0.0003 (0.81)	0.0001 (0.25)	0.0006 (1.86)*	0.0006 (2.1)**
Constante	7.9856 (10.1)***	-1.0196 (-1.22)	-0.4061 (-0.53)	7.427 (7.17)***	7.2699 (7.32)***	5.5594 (5.78)***	5.2719 (4.94)***	4.1349 (3.73)***	5.4263 (5.25)***	3.5533 (3.23)***	3.98 (3.71)***
R <sup>2</sup>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
N	1.065	1.064	1.064	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065	1.065
Modelo	MCO	LOGIT	LOGIT	MCO	MCO	MCO	MCO	MCO	MCO	MCO	MCO

Nota: Valores t (z para los modelos logit) entre paréntesis. \*\*\*, \*\*, \* representa un nivel de significatividad el 1%, 5% y 10%.

Cuadro 3. Fuente: elaboración propia a partir de la encuesta ARDÁN

En general, las significatividades estadísticas son muy bajas. En ningún caso el coeficiente de determinación  $R^2$  llega siquiera a 0.1. En cuanto al sector, lo único reseñable es el coeficiente negativo del sector pesca cuando se pregunta sobre la relevancia y la medición de la productividad. Las empresas del sector tienden a darle menos relevancia que las del resto de los sectores. La variable de tamaño es más importante. La probabilidad de que la productividad sea un asunto del que se hable, se mida y se fijen objetivos aumenta claramente con el número de empleados de la empresa. Adicionalmente, a medida que las empresas aumentan de tamaño tienden a darle más importancia, como factores limitativos, a los factores de organización interna, la I+D+i y la inversión en TIC. Este resultado podría interpretarse como evidencia favorable a la tesis de que a medida que crecen, las empresas priorizan la innovación de procesos y productos.

## 1.5. Algunas propuestas y recomendaciones

El avance de la productividad depende de los cambios en las condiciones de contexto y de decisiones de las propias empresas. Los gobiernos deben identificar los “puntos de dolor” en el entramado burocrático y las áreas con mayores carencias; diseñar e implementar políticas que cambien las condiciones de contexto e incentiven a que las empresas tomen decisiones en la buena dirección; y las empresas deben hacer su parte. Aparentemente, este enfoque es sencillo y coherente. El problema es que son muchas las dimensiones a abordar; y existen relaciones causales bidireccionales y multidireccionales, que exigen actuaciones equilibradas y multidimensionales. Por ejemplo, políticas que consigan mejoras notables en el capital humano pueden acabar agravando procesos de fuga de cerebros (“brain drain”) si las empresas no son capaces de ofrecer puestos de trabajo adecuados y con salarios competitivos. Lo mismo se puede decir de las infraestructuras de transporte, que sirven tanto para atraer actividad como para facilitar prestaciones de bienes y servicios a distancia.

La creación del Consejo de la productividad es un paso importante para lidiar con esta complejidad. Sería recomendable que la Xunta de Galicia estuviese muy atenta a los outputs del Consejo. El análisis y adaptación de sus conclusiones y recomendaciones a las especificidades de la economía y las empresas gallegas debería alimentar las políticas autonómicas en áreas competenciales tan relevantes como la formación, la I+D+i o las infraestructuras. En todo caso, es posible apuntar ya algunas líneas generales y elementos específicos en cinco grandes áreas.

### Capital Humano

Con una de las poblaciones activas más envejecidas del mundo, Galicia necesita combinar la atracción de trabajadores migrantes y el aumento en la tasa de ocupación de la población potencialmente activa. En el primer caso, dos vectores fundamentales son el reequilibrio territorial y los perfiles demandados y no atendidos. Galicia necesita equilibrar y aprovechar sus potencialidades en todo el territorio al margen de las siete ciudades y sus áreas de influencia inmediata. Sabemos que el desarrollo de los países provoca que determinadas ocupaciones encuentren escasos candidatos. La historia de los emigrantes gallegos lo demuestra: su destino habitual era desempeñar trabajos con esos perfiles en otros países o regiones. Ahora nos toca estar en el otro lado. Y para aumentar la tasa de ocupación es fundamental incidir en el ajuste entre demanda y oferta laboral. La formación profesional y, sobre todo, la formación continua debe ser adaptada en tiempo real, al abrigo de análisis solventes de necesidades a medio plazo, en un momento de cambio en los procesos productivos y, consecuentemente, en los perfiles precisos.

La enseñanza superior debe proseguir en la optimización del mapa de titulaciones para el conjunto del sistema universitario gallego, reforzar los vínculos con empresas y administración para optimizar recursos, acertar en la formación y mejorar la empleabilidad. Contra lo que a veces se dice, no tiene por qué existir una disyuntiva entre la universidad como centro de actividad intelectual independiente y como espacio de formación para la vida laboral. Primero, porque los desarrollos tecnológicos están haciendo que habilidades y talentos tradicionales, incluyendo el llamado pensamiento crítico, ganen relevancia en un mundo en el que los

ordenadores son capaces de hacer cada vez más cosas. Segundo, porque los recursos que se obtienen de una interacción provechosa con el entorno pueden acabar financiando actividad académica alejada de las demandas de ese entorno.

Finalmente, es importante que en el debate público y en las decisiones públicas y empresariales sobre protagonismo el objetivo de mantener una fuerza laboral motivada y productiva, minimizando el absentismo laboral y maximizando el compromiso de los trabajadores y la retención del talento. Para ello, hay que profundizar en las medidas de flexibilidad laboral y de conciliación de la vida laboral y personal. La contrapartida para los trabajadores y sus representantes debería ser el compromiso con una reducción del absentismo a niveles anteriores a la pandemia, teniendo presente que hoy Galicia está claramente por encima de la media en este problema. Para ello se requiere una mejora significativa en los procesos de diagnóstico y tratamiento de las dolencias sobre una población ocupada en la mediana edad y, por tanto, mayor probabilidad de problemas de salud; pero también un mayor control e implicación de todos los agentes.

## **Sistema regional de innovación y digitalización**

La cooperación entre empresas, universidades y centros de investigación es crucial en I+D+i para equilibrar la ciencia básica y aplicada, y promover la innovación. Para superar este déficit en Galicia y España, es necesario alinear los intereses de investigadores y empresas, modificando los incentivos para que la transferencia de conocimiento y tecnología sea prioritaria. Las universidades deben ser un polo principal de la innovación alimentada tanto por ideas de la propia comunidad científica como por ideas y necesidades de las empresas y la administración pública. Las universidades deben ser un espacio natural para ese contacto cooperativo. Además, se debería prestar más atención y dedicar más recursos a los parques tecnológicos y a las incubadoras y aceleradoras de empresas como plataformas para esta colaboración, lo que nos lleva a las actuaciones de apoyo al emprendimiento y el impulso al capital-riesgo.

En cuanto a la digitalización, ya hemos visto que las empresas gallegas muestran cierto retraso en la optimización del uso del hardware que ya tienen. Por ello, tendría sentido explorar programas de apoyo financiero y técnico que pueden ayudar a las pequeñas y medianas empresas a explotar en mayor medida estas herramientas, mejorando su eficiencia y competitividad. Por importante y disruptiva que sea, la inteligencia artificial no deja de ser un componente más de este vector.

El protagonismo de la digitalización no va a dejar de aumentar en los próximos años. La Xunta de Galicia es consciente y ha elaborado estrategias en diversos frentes. Lo que toca es actualizar permanentemente, en función de los desarrollos que presenciamos; y ejecutar las acciones previstas en las redes, en las inversiones en hardware, en la formación, en la adaptación de empresas y administraciones y en el impulso al ecosistema gallego de TIC, hoy pujante y con recorrido. La instalación de grandes centros de datos en Galicia con impacto ambiental neto nulo es potencialmente más atractiva que en el resto de España, por las menores temperaturas, las mayores precipitaciones y el potencial de la energía renovable. La posición de Galicia deja de ser periférica cuando se mira desde el mar: los cables submarinos intercontinentales son una oportunidad.

## **Infraestructuras**

El avance en la dotación de infraestructura pública en los últimos veinte años en Galicia ha sido muy notable. Las graves carencias existentes antes del arranque del Estado autonómico han sido solventadas en buena medida. Más allá de la finalización de algunas infraestructuras en construcción, los principales desafíos hoy son otros. Por eso, la apuesta por las infraestructuras en la próxima década debe partir de cuatro ideas fundamentales.

La primera idea es que los futuros proyectos deben partir de análisis coste-beneficio sólidos y que consideren el impacto a largo plazo en la productividad. La segunda es que hay que priorizar la optimización en el uso de las infraestructuras. No tiene sentido invertir cientos de millones de euros en puertos, aeropuertos, carreteras o ferrocarril y luego orillar cuestiones como frecuencias y horarios en el transporte público, la coordinación en las estrategias de puertos y aeropuertos o la imprescindible intermodalidad. Para la logística y la conectividad de personas y mercancías lo que importa es el tiempo total que se tarda de punto a punto y la fiabilidad en los desplazamientos. Y ahí aparece la tercera idea: encontrar soluciones a los cuellos de botella y los puntos problemáticos en el sistema de infraestructura existente debería ser prioritario respecto a las actuaciones nuevas.

Cuarta idea: agua y energía son activos que serán cada día más importantes. Debemos revisar todo el sistema de infraestructuras hidráulicas para optimizar la gestión sostenible del recurso. Fugas en canalizaciones, separación de redes de alcantarillado y pluviales, avance en depuración y recuperación de ríos y rías... Hay que prestar más atención al ciclo del agua. En lo que concierne a la energía, si el siglo XXI es el de la electrificación de la economía, las redes en un territorio con población y actividad generativa y de consumo dispersa deben estar a la altura. Eso va a exigir mucha planificación e inversiones para que la distribución eléctrica no sea un factor limitativo para la transición energética en Galicia y todo lo que ella conlleva en términos de oportunidades para la relocalización industrial y el impulso a un sector en el que Galicia cuenta con recursos y capacidades.

### **Mejoras en las variables de contexto**

Las variables de contexto son tan relevantes como numerosas y variadas. Además, algunas operan a escala estatal o supranacional. En lo que sigue nos referimos a tres sobre las que se cuenta con capacidad de actuación a escala autonómica.

En primer lugar, hay que hablar de la ordenación territorial. La posición periférica de Galicia y su limitado tamaño de mercado es un hándicap para la atracción de nuevas actividades y las estrategias de las empresas ya instaladas. La mejora en la conectividad con el exterior, ya tratada en el apartado de infraestructuras es clave. Pero también lo son las actuaciones que permiten reforzar el anillo de ciudades y las que permiten vertebrar el conjunto del territorio. La dispersión es un reto, pero bien gestionada también proporciona una proximidad al territorio que puede convertirse en una oportunidad para el aprovechamiento de los recursos.

Una regulación simplificada y una reducción de la burocracia son cruciales para facilitar la actividad empresarial. La Xunta de Galicia y las corporaciones locales deben aumentar los esfuerzos para reducir los trámites administrativos y simplificar los procedimientos para la creación y gestión de empresas, y para la realización de inversiones. Y esto no es incompatible con el obligado respeto a normativas de todo tipo. De lo que se trata es de identificar los “puntos de dolor” en las relaciones entre administración y administrados a fin de minimizar retardos en el trabajo de la primera y esfuerzos de los segundos.

En el ámbito de la justicia, se debería ambicionar que Galicia se sitúe en la vanguardia autonómica. Con este fin, es preciso usar los recursos de la forma más eficiente posible, entendiendo que la justicia no es un servicio al que haya que acceder diariamente como pueden ser las escuelas. Por eso, la descentralización óptima no puede ser a escala municipal. Debe parecerse más a la de la atención sanitaria no primaria: siete referencias. Hay que detectar dónde, geográfica y jurisdiccionalmente, se acumulan los asuntos sin resolver e implementar soluciones ad hoc. Además, sería preciso un gran esfuerzo por aumentar la seguridad jurídica a través de diversos caminos. De forma no exhaustiva, hay que referirse a la proliferación de normas autonómicas que un análisis coste-beneficio mostraría que no tienen sentido, por el escaso valor añadido que aportan; al reforzamiento y priorización de los mecanismos extrajudiciales para la resolución de conflictos; o al esfuerzo por converger en sentencias y jurisprudencia: si los individuos, las empresas y las administraciones públicas tienen claro el resultado más probable de sus actuaciones (u omisiones) es más fácil que acaben anticipando en su comportamiento el respeto a las normas o la renuncia a las reclamaciones.

## Tamaño empresarial

La correlación entre tamaño y productividad es elevada y consistente entre sectores y países, lo que invita a hacerse una pregunta fundamental: ¿es el reducido tamaño de las empresas lo que causa la baja productividad, o es la baja productividad lo que causa el tamaño reducido? La evidencia empírica disponible tiende a decantarse por la dominancia de la segunda relación. Los choques positivos de productividad afectan al tamaño de forma más intensa y duradera; pero lo contrario no está tan claro. Probablemente, la manera más inteligente de observar esta relación es como un círculo virtuoso en el que hay que actuar en el frente de la productividad, en línea con lo expuesto, y actuar sobre las barreras y los frenos al crecimiento del tamaño. Y en este punto hay que incidir en las barreras de tipo fiscal, determinadas a escala estatal; en facilitar el acceso empresarial a fuentes de financiación externas; un diseño de políticas de I+D+i que asuma las particularidades de las PYMES; o políticas de contratación y licitación pública más amables con empresas pequeñas y jóvenes. En todo caso, este mayor apoyo a las PYMES debe entenderse en sentido dinámico: no hay que apoyar a las empresas pequeñas para que sigan siéndolo en el largo plazo, sino, sobre todo, para estimular su crecimiento y que, algún día, se conviertan en medianas o grandes.

CÁTEDRA ARDÁN - Consorcio de la Zona Franca de Vigo - Universidade de Vigo

Santiago Lago Peñas (Catedrático de Economía Aplicada)