FERROLTERRA INNOVA

V ÁGORA EMPRESARIAL FERROLTERRA

INFORME SOBRE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DE FERROLTERRA: LA PERCEPCIÓN DE LOS PARTICIPANTES

JULIO DE 2016

ferrolterra
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS

GALICIA
BUSINESS SCHOOL

ÍNDICE

La importancia de dar la palabra a los participantes en el Ágora……..2

Objetivos específicos del informe……4

Metodología aplicada y momento de ejecución……5

Estructura del informe: Apartados a cubrir……6

La incidencia del medio local de Ferrolterra en las empresas…….....……7

Fortalezas y debilidades de la estructura empresarial……10

El modelo productivo: la cartera de actividades de Ferrolterra……..……13

- El atractivo de los principales sectores ……13
- Ranking de fortaleza empresarial……..……..…14
- Evaluación del modelo productivo…….....17

Perspectivas de futuro……..23

Conclusiones……..……26

Anexo 1: Encuesta utilizada……..…28

Anexo 2: Caracterización de los participantes……..……33

INTRODUCCIÓN: LA IMPORTANCIA DE DAR LA PALABRA A LOS PARTICIPANTES EN EL ÁGORA

Este proyecto se enmarca dentro de la puesta en marcha de "Ferrolterra Innova", que, a su vez, se encuentra en la 5ª edición da Ágora Empresarial Ferrolterra. Esta jornada tuvo lugar el pasado día 21 de junio de 2016 y estuvo destinada a la promoción del liderazgo y la integración de la innovación en la estrategia de la empresa, para así favorecer y desarrollar la competitividad de las compañías.

El programa se diseñó para combinar dos ponencias ilustrativas del los cambios que debemos aplicar en las empresas para elevar el nivel de competitividad: una centrada en el papel del directivo y empresario como piloto de su organización, y la otra para entender en toda su dimensión lo que la digitalización supone para nuestras organizaciones, y así comprender los cambios que afectan ya y afectarán en el futuro a las empresas y sus modelos de negocio. Además, se trataba de que los asistentes al evento pudiesen dialogar y debatir sobre los temas clave para la competitividad de sus organizaciones. Por ello, entre las dos ponencias se estableció el desarrollo de cuatro mesas redondas para compartir la visión común de los asistentes, con el objeto de conocer de primera mano la opinión sobre el presente y futuro empresarial de la clase empresarial y directiva.

- En primer lugar, Eduardo García Erquiaga, Director de Galicia Business School y experto en estrategia empresarial, habló acerca del liderazgo y la competitividad y de cómo dirigir las empresas tras la gran crisis.

- A modo de conferencia de cierre, Manuel Alonso Coto, Director de Innovación del IE y profesor visitante de Galicia Business School, dibujó una hoja de ruta para innovar digitalizando la empresa.

- Entre las dos ponencias, se llevaron a cabo las cuatro mesas redondas sobre la competitividad de las empresas de Ferrolterra. Para dotar de contenido concreto y dar soporte a las mesas, se desarrolló un trabajo de investigación por parte de Galicia Business School, con un cuestionario específico que ha sido contestado por los asistentes y que sirvió (en una versión preliminar) como información de partida para las mesas. Tras la celebración del evento hemos seguido obteniendo respuestas al cuestionario hasta conformar el total de respuestas obtenidas. A

esa información hemos añadido las conclusiones de cada mesa para, finalmente, redactar este informe que refleja la visión de los asistentes al Ágora sobre la competitividad de las empresas de la comarca.

Las mesas de trabajo se centraron en los siguientes aspectos:

- MESA 1. El medio local de Ferrolterra y su incidencia en la competitividad de las empresas de Ferrolterra.
- MESA 2. La estructura y el funcionamiento de las empresas de Ferrolterra.
- MESA 3. ¿Hacia dónde debe orientarse el modelo productivo de Ferrolterra: un análisis de la cartera de actividades empresariales.
- MESA 4. La organización y cooperación empresarial. Qué podemos hacer desde el estamento empresarial para apoyar el éxito de nuestras empresas.

En adelante desgranaremos todas estas cuestiones siempre desde una perspectiva: la percepción de directivos y empresarios sobre todas ellas. Si es cierto que la realidad económica tiene mucho que ver con las expectativas de los agentes económicos, es obvio el interés de conocer la percepción y las expectativas de quienes tienen altas responsabilidades en el tejido empresarial para atisbar cuál puede ser el futuro empresarial de nuestra comarca.

LOS OBJETIVOS DE ESTE INFORME

1. Conocer de primera mano la opinión de los empresarios y directivos de Ferrolterra acerca de diferentes aspectos (actividades, características y situación) del mercado. Esta información es de gran importancia a la hora de saber dónde están las oportunidades de mejora de la comarca y sus empresas.

2. Saber cómo afecta a estas empresas el hecho de estar ubicadas en Ferrolterra a la hora de competir en diferentes aspectos. determinando en qué medida influye en su competitividad la comarca como proveedor de infraestructuras y servicios.

3. Evaluar la estructura y el funcionamiento de las empresas de Ferrolterra, para así identificar cuáles son sus fortalezas y sus puntos débiles.

4. Analizar el modelo económico y productivo de la comarca desde el análisis de su cartera de actividades. Para ello acudiremos a un modelo "atractivo-posición". Comenzaremos identificando el atractivo de mercado para los sectores clave preguntando por sus perspectivas de crecimiento y rentabilidad, y después interrogaremos a nuestros empresarios y directivos acerca de la capacidad de competir de las empresas de Ferrolterra en esas mismas actividades económicas.

5. Cuantificar las expectativas de futuro de los participantes sobre la evolución de la actividad económica y empresarial en Ferrolterra, comparándola con la que esperan para Galicia y España, a 5 años vista. Así sabremos si la actividad aumentará, se mantendrá o se reducirá.

Estamos ante un informe que recoge opiniones y percepciones, por lo que hemos adoptado un enfoque heurístico. No se trata de cuantificar ni de operar con algoritmos, sino de aportar la síntesis de la visión de profesionales de la empresa, que acumulan todos ellos muchos años de experiencia. Por tanto, los datos que manejaremos a continuación tienen un gran valor cualitativo para entender la percepción de la realidad empresarial de quienes tienen responsabilidades en la gestión de empresas e instituciones, y aportan una buena base para detectar tendencias de futuro sobre el desarrollo empresarial y económico de Ferrolterra.

METODOLOGÍA APLICADA Y MOMENTO DE EJECUCIÓN

Este Plan de escucha ha sido diseñado como complemento a la jornada "Ferrolterra Innova", siguiendo la metodología de análisis de valor que Galicia Business School aplica a este tipo de trabajos. Se diseñó en el mes de junio de 2016 para la realización de las cuatro mesas de trabajo durante dicha jornada. Su diseño corrió a cargo de Eduardo García Erquiaga, empleando una metodología ya contrastada y empleada en anteriores proyectos de investigación empresarial en Galicia (Planes estratégicos sectoriales como el del Mejillón de Galicia o el del sector Vitivinícola, y planes comarcales como el de desarrollo empresarial de O Grove y O Baixo Miño). Además, para su elaboración se tuvo muy en cuenta un previo análisis de la actividad empresarial de Ferrolterra de modo que el estudio del modelo productivo de la comarca pudiese ser evaluado por los asistentes, adaptando el cuestionario para poder preguntar sobre el atractivo y la posición competitiva de las actividades más importantes en Ferrolterra.

A lo largo del proceso de encuestación hemos obtenido 30 encuestas plenamente satisfactorias, que han sido dirigidas a empresarios y directivos de diversas empresas de la comarca de Ferrolterra, Asociados de la Asociación de Empresarios Ferrolterra.

Además, el tipo de encuesta que hemos creído más adecuada ha sido la de tipo online, utilizando nuestra plataforma de encuestación "SurveyMonkey", debido a su rapidez, efectividad y para garantizar que los encuestados respondiesen de la forma más sincera posible. Este sistema nos ha ayudado a conseguir una gran cantidad de información, tanto cualitativa como cuantitativa. Hemos logrado, además, un adecuado equilibrio entre los muchos aspectos a preguntar y la duración de la encuesta, por lo que la tasa de abandono una vez iniciado el proceso de respuesta al cuestionario ha sido prácticamente nula. Se incluye el cuestionario empleado en el apartado anexo a este informe. También en otro anexo incluimos los datos básicos que reflejan el perfil de los empresarios y directivos que han contestado a nuestro cuestionario.

ESTRUCTURA DEL INFORME: APARTADOS A CUBRIR

De aquí en adelante expondremos los resultados obtenidos en la encuesta a lo largo de varios apartados, para ir progresivamente cumpliendo con los objetivos ya planteados. Antes aclararemos los distintos apartados que vamos a desarrollar. Serán los siguientes:

1. Incidencia del medio local en la competitividad de las empresas de Ferrolterra. Profundizaremos en cómo afecta a las empresas el hecho de estar ubicadas en Ferrolterra a la hora de competir en diferentes aspectos.

2. Valoración de la estructura y funcionamiento de las empresas Ferrolterra. Para así identificar cuáles son sus fortalezas y cuáles, por el contrario, son sus puntos débiles.

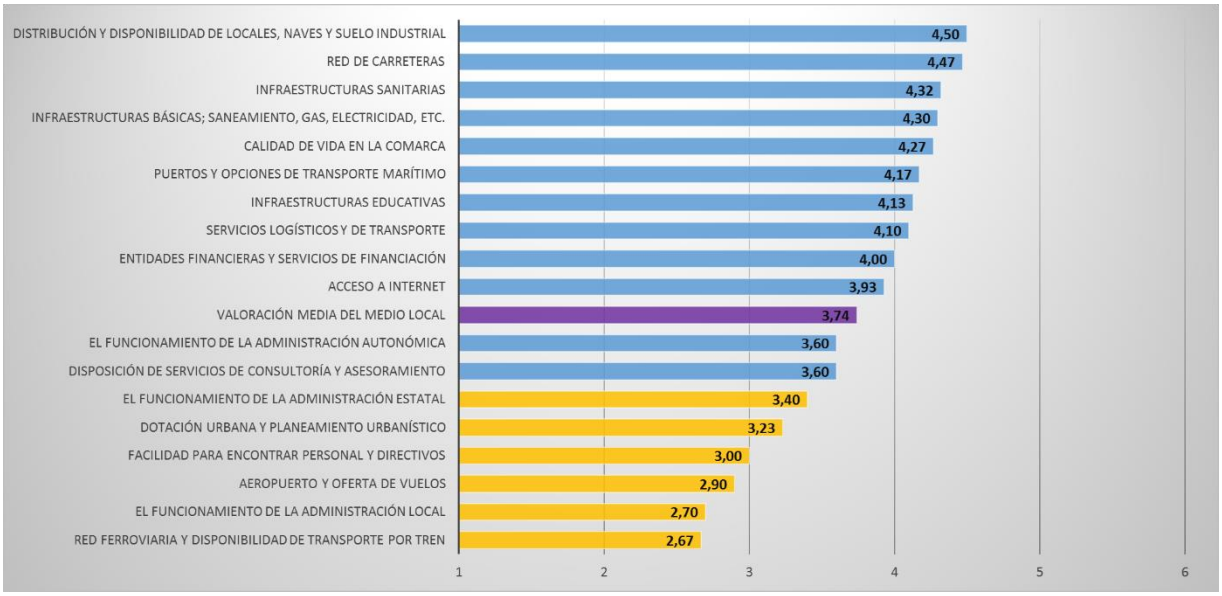
3. Valoración del modelo productivo de Ferrolterra: actividades a desarrollar y potenciar. Nos basaremos en un modelo atractivo-posición para determinar los sectores con mayor atractivo de mercado y elaborar un ranking de fortaleza empresarial de los distintos sectores para, finalmente, caracterizar el modelo productivo de Ferrolterra y obtener una visión de conjunto de su cartera de actividades.

4. Perspectivas de futuro: ¿Cuáles son las actividades con futuro y cuáles son las actividades en declive según los empresarios y directivos de Ferrolterra? ¿Cuál es la expectativa de desarrollo a 5 años de la actividad empresarial? ¿Cuál va a ser la evolución de la actividad económica y empresarial en Ferrolterra, Galicia y España?

LA INCIDENCIA DEL MEDIO LOCAL DE FERROLTERRA EN LAS EMPRESAS

El objetivo de este apartado es el de conocer cómo afecta a las empresas de Ferrolterra el hecho de estar ubicadas en esta comarca a la hora de competir en diferentes aspectos. Es muy importante saber en qué medida influye en su competitividad el medio local, proveedor de infraestructuras y prestador de servicios. Por eso, pedimos a nuestros encuestados que valorasen de 1 a 6 la contribución de distintos aspectos al buen funcionamiento de las empresas, siendo 6 la nota más alta y 1 la más baja.

Gráfico 1.
Incidencia del medio local en la competitividad de las empresas



Antes de valorar cada uno de los apartados nos centramos en la valoración media de todos ellos, que alcanza un 3,74. Teniendo en cuenta que el punto medio entre 1 y 6 es 3,5, vemos que nuestros encuestados dan un aprobado al conjunto del medio local. También observamos que hay diferencias notorias entre los aspectos más valorados (un 4,5 al más alto frente un 2,67 al más bajo) lo que nos permitirá poner el acento en aspectos concretos que gozan del beneplácito de empresarios y directivos y otros que, a su juicio, requieren mejoras urgentes.

Tal y como podemos observar en el gráfico número 1, el factor más valorado es la distribución y disponibilidad de locales, naves y suelo industrial, que ha sido valorado con un 4,50. Justo en segundo lugar, con un 4,47, nos encontramos con la red de

carreteras. A continuación, por orden descendente y con una puntuación entre el 4,00 y el 4,32, destacan las infraestructuras sanitarias, infraestructuras básicas (saneamiento, gas, electricidad, etc.), calidad de vida en la comarca, puertos y opciones de transporte marítimo, infraestructuras educativas, servicios logísticos y de transporte y, por último, entidades financieras y servicios de financiación. Por otro lado, el acceso a internet, el funcionamiento de la administración autonómica y la disposición de servicios de consultoría y asesoramiento alcanzan una puntuación de 3,93, 3,60 y 3,60 respectivamente.

El resto de factores del gráfico se encuentran por debajo del 3,5, por lo que no alcanzan el "aprobado" en nuestra escala de 1 a 6, son factores considerados deficientes en la comarca. Se tratan de los siguientes: el funcionamiento de la administración estatal, dotación urbana y planeamiento urbanístico, facilidad para encontrar personal y directivos, existencia de aeropuerto y ofertas de vuelos, el funcionamiento de la administración local y, por último, alcanzando la puntuación más baja, 2,57, nos encontramos con la red ferroviaria y disponibilidad de transporte por tren.

Si hacemos una valoración a modo de síntesis podemos concluir:

- En lo positivo destaca la disponibilidad de suelo e infraestructuras básicas, que nos hacen ver que ya queda lejos un escenario en el que las empresas se quejaban de las comunicaciones por carretera y las dificultades para encontrar suelo industrial. Hoy estas ya son asignaturas aprobadas.

- Las demandas se centran en las dificultades de comunicación ferroviaria y por avión, y son elevadas las quejas en lo que se refiere al funcionamiento de la administración y sus consecuencias en la actividad empresarial. Los encuestados suspenden sin paliativos el funcionamiento de la administración local, señalando como un aspecto clave la necesidad de planificación urbanística adecuada a las necesidades empresariales.

- La valoración media de todos los aspectos mencionados, representada en color morado, se encuentra en un 3,74, superando por poco el aprobado (3,5). Por lo que podemos concluir que, a pesar de que la mayoría de factores mencionados se encuentran por encima del 3,5, la valoración media se halla en una baja posición, transmitiendo la idea de que estar ubicado en Ferrolterra no facilita especialmente la capacidad de competir de sus empresas.

En esta línea se situó el diagnóstico realizado en la primera de las mesas de trabajo. El colectivo de esta mesa situó como principales motores a la mejora del medio local las ayudas públicas que se han invertido en la comarca y el corredor del Ortegal. Mientras que se han detectado como principales frenos la necesidad de una mayor inversión pública, las comunicaciones inacabadas, las deficientes telecomunicaciones y el minifundismo institucional.

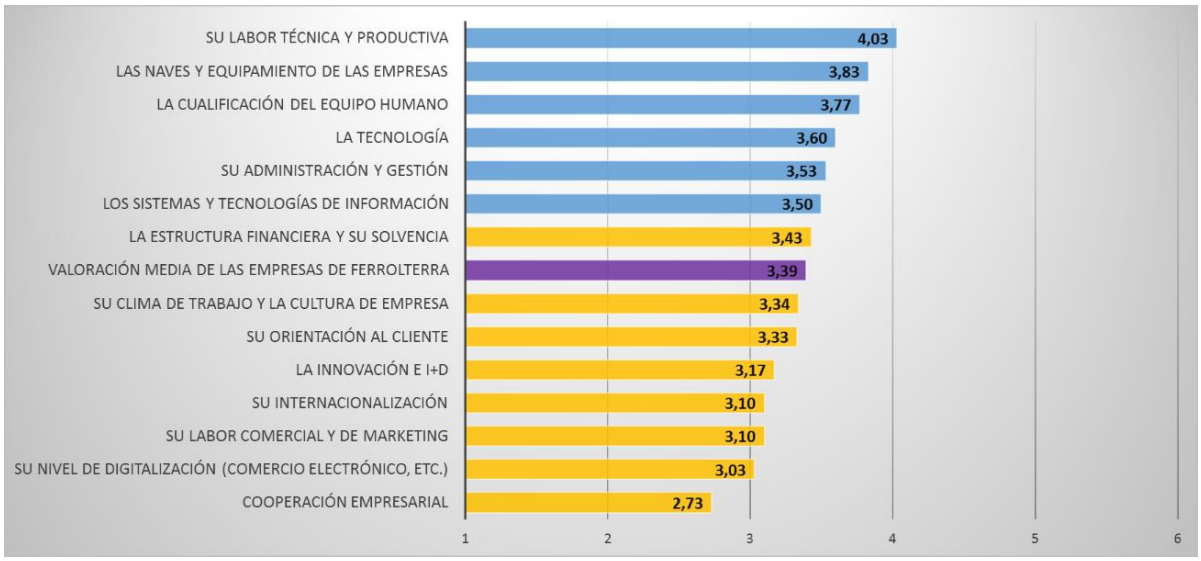
En cuanto a las acciones que se proponían desde la mesa para mejorar la situación se citaron las siguientes:

- La necesidad de resolver las comunicaciones ferroviarias.
- La importancia de rematar las infraestructuras portuarias y asimiladas.
- La búsqueda de oportunidades en el desarrollo de actividades de valor añadido en el sector agrario y de búsqueda de nuevas fórmulas en el sector de derivados del mar.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ESTRUCTURA EMPRESARIAL

Si en el grafico anterior mostrábamos cuáles eran los factores que más contribuían al buen funcionamiento de las empresas de Ferrolterra, ahora es el momento de conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades. El gráfico siguiente refleja el nivel de rendimiento de dichas empresas en una serie de aspectos clave.

Gráfico 2.
Valoración de la estructura y funcionamiento de las empresas de Ferrolterra



Es importante señalar que, en esta ocasión, la valoración media de las empresas de Ferrolterra es baja (3,39), ya que se encuentra por debajo del 3,5. Es más, de los 14 factores planteados, 8 de ellos se encuentran por debajo de esta nota mínima. Podemos decir que no llegamos, de media, al aprobado.

De entre todos los aspectos expuestos, el factor más valorado es la labor técnica y productiva de las empresas, alcanzando el 4,03. Le sigue muy de cerca el buen equipamiento y naves de las compañías, con un 3,83. Justo a continuación, llegando al 3,77, nos encontramos con la cualificación del equipo humano. En cuarta posición, con un 3,60, hallamos la tecnología, muy seguida de la administración y gestión y los sistemas y tecnologías de información, obteniendo un 3,53 y un 3,50 respectivamente.

Por el contrario, nos centramos ahora en aquellos aspectos que han sido calificados como deficientes en las empresas de Ferrolterra. En primer lugar, podemos destacar que los cuatro factores peor puntuados, no superando el 3,10, han sido la cooperación

empresarial, el nivel de digitalización, la labor comercial y de marketing y la internacionalización, con un 2,73, 3,03, 3,10 y 3,10 respectivamente. Otros factores valorados con una puntuación entre el 3,17 y 3,43, por orden ascendente, han sido la innovación e I+D, la orientación al cliente, el clima de trabajo y cultura de empresa y, por último, la estructura financiera y su solvencia.

En definitiva, y a modo de síntesis, podemos concluir algunas cuestiones:

- El perfil que han dibujado los empresarios y directivos sobre sus organizaciones dista mucho de la empresa del siglo XXI. Valoran su capacidad técnica y productiva y muestran un retrato robot de unas compañías que tienen mucho que avanzar en orientación al cliente, marketing y comercialización y adaptación a la realidad digital en la que ya estamos inmersos.
- Merece capítulo aparte la queja generalizada de los entrevistados ante la incapacidad de organización del estamento empresarial, la división en el empresariado y la falta de cooperación empresarial.
- La necesidad de adaptar sistemas y equipos en el nuevo escenario digital es otro de los retos que habrá que afrontar para evitar la pérdida de competitividad de nuestras empresas.
- Es importante resaltar el alto nivel de autocrítica de los encuestados, puntuando más bajo a sus organizaciones de lo que lo habían hecho con el medio local. A nuestro juicio estamos ante un colectivo que no echa balones fuera y asume responsablemente que el reto de mejorar la competitividad de su comarca depende esencialmente de ellos mismos.

También resultan coincidentes las conclusiones de la segunda mesa con los datos aportados en el informe. Se plantean como frenos al funcionamiento de las empresas la falta de cooperación empresarial, la escasez de cultura e inversiones en I+D+i, se reiteran las dificultades del sistema ferroviario y se hace notar la necesidad de vertebrar la zona costera para potenciar el turismo en la comarca. En cuanto a los motores para mejorar el funcionamiento y la estructura empresarial, se hace énfasis en las infraestructuras navales disponibles, los equipos humanos cada vez mejor formados y la colaboración Empresa-Universidad.

En cuanto a las acciones propuestas desde la mesa, se apuntan las siguientes:

- Apostar por el tridente "información-formación-cooperación" en las empresas y su organización.
- Fomentar la innovación como parte central de la cultura de empresa.
- Mejorar la eficiencia en la administración y gestión empresarial.

La mesa cuarta también se dedicó, ya en exclusiva, al factor peor valorado por los participantes a la hora de analizar la competitividad interna de las empresas, que no es otro que la cooperación empresarial.

Sobre este aspecto se habló de la necesidad de incrementar la relación social entre los colectivos empresariales, de colaborar y conocer la oferta de otras empresas de la comarca, tejiendo redes de cooperación interempresarial. La digitalización también salió a colación como una gran oportunidad para incrementar la colaboración empresarial, y, cómo no, se hizo énfasis en la necesaria independencia de las estructuras asociativas.

En los frenos se habló de la necesidad de que los empresarios se impliquen en el movimiento asociativo, y se constató que no tiene sentido la actual división asociativa en la comarca. Todo ello ha incidido en la "baja autoestima" del movimiento asociativo empresarial en Ferrolterra en particular y en Galicia en general.

Como acciones de futuro se propusieron las siguientes:

- Centrar las competencias de las asociaciones en la vigilancia y el cumplimiento de la legalidad y las reglas de juego.
- La necesidad de influir en las decisiones de las Administraciones Públicas.
- Explotar adecuadamente la red social para el desarrollo asociativo y focalizar servicios a la carta para responder a las necesidades de las empresas.

EL MODELO PRODUCTIVO: LA CARTERA DE ACTIVIDADES DE FERROLTERRA

Nuestro mecanismo de escucha ha querido ir más allá de una valoración de la estructura y el funcionamiento de las empresas de Ferrolterra. Hemos querido aportar una información de base que permita valorar el presente y futuro de las actividades empresariales de la comarca. Para ello haremos uso de un modelo "atractivo-posición", que iremos desgranando en las próximas líneas. Comenzamos por tener una visión sobre el atractivo de actividades empresariales presentes de un modo importante en la comarca. No queremos que nos hablen de lo bien o mal que van las empresas de Ferrolterra en esos sectores, sino únicamente una valoración genérica sobre la actividad en sí, valorando el atractivo de la actividad. Por eso, nuestra pregunta a los encuestados ha preguntado por el atractivo en Galicia y resto de España de cada una de las actividades empresariales sugeridas. Hemos centrado el atractivo en las perspectivas de crecimiento y rentabilidad de ese sector a juicio del entrevistado. Esto será contrastado más adelante con la capacidad de competir de las empresas de Ferrolterra en esos mismos sectores y actividades económicas.

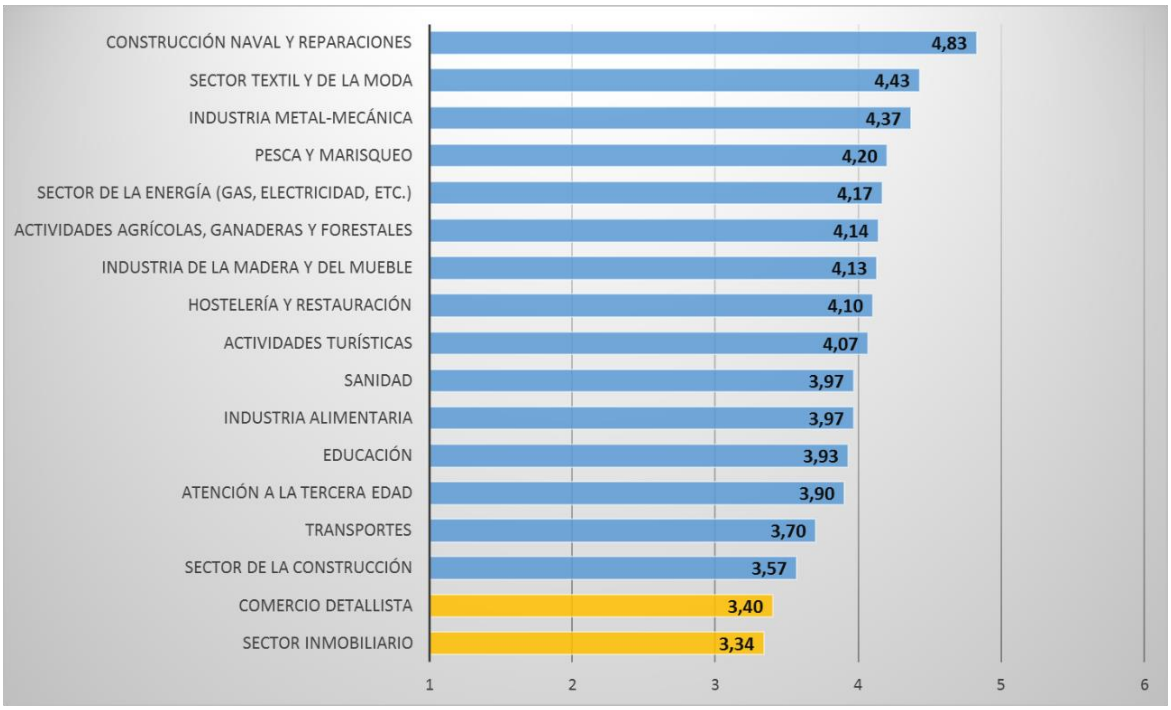
El atractivo de los principales sectores de la economía de Ferrolterra

Comenzamos por estudiar los sectores más atractivos a los ojos de nuestros encuestados. En primer lugar, con un 4,83 sobre 6 y con una diferencia de 0,4 puntos respecto al siguiente, destaca la construcción naval y reparaciones. En segundo y tercer puesto nos encontramos con el sector textil y la industria metal-mecánica, logrando un 4,43 y un 4,37 respectivamente. En cuarto y quinto lugar, hallamos la pesca y marisqueo y el sector de la energía (gas, electricidad, etc.), alcanzando un 4,20 y un 4,17 cada uno. Justo a continuación, con puntuaciones entre el 4,14 y 3,57, nos topamos con las siguientes actividades: actividades agrícolas, ganaderas y forestales, industria de la madera y mueble, hostelería y restauración, actividades turísticas, sanidad, industria alimentaria, educación, atención a la tercera edad, transportes y, por último, el sector de la construcción. Tan sólo son dos las actividades que no han superado el 3,5 mínimo y que, por lo tanto, son calificadas como actividades con poco atractivo y pocas perspectivas de crecimiento y rentabilidad: el comercio detallista y el sector inmobiliario, con 3,40 y 3,34 correspondientemente.

Podemos, pues, concluir que los empresarios y directivos consultados perciben atractivo en los ámbitos en los que opera buena parte del tejido empresarial de su comarca. Destacan tres sectores industriales como la Construcción y Reparación Naval, Metal Mecánica y Moda y Confección, junto a la Pesca y Marisqueo.

Entre los menos atractivos figuran Comercio Detallista, Actividades Inmobiliarias y las vinculadas al mundo de la construcción.

Gráfico 3.
Percepción del atractivo de las diferentes actividades empresariales



Ranking de fortaleza empresarial: detectando sectores competitivos

Evaluado el atractivo de los diferentes sectores, queríamos conocer la valoración que los empresarios y directivos hacen de la capacidad de competir que las empresas de la comarca tienen en cada uno de ellos. Sumamos así a la visión externa del atractivo (amenazas u oportunidades a aprovechar) la capacidad interna (fortalezas y debilidades a resolver). De este modo, para conocer cuál es la capacidad de competir de las empresas de Ferrolterra en estos mismos sectores de actividad ya mencionados, hemos construido un ranking de fortaleza empresarial en la comarca.

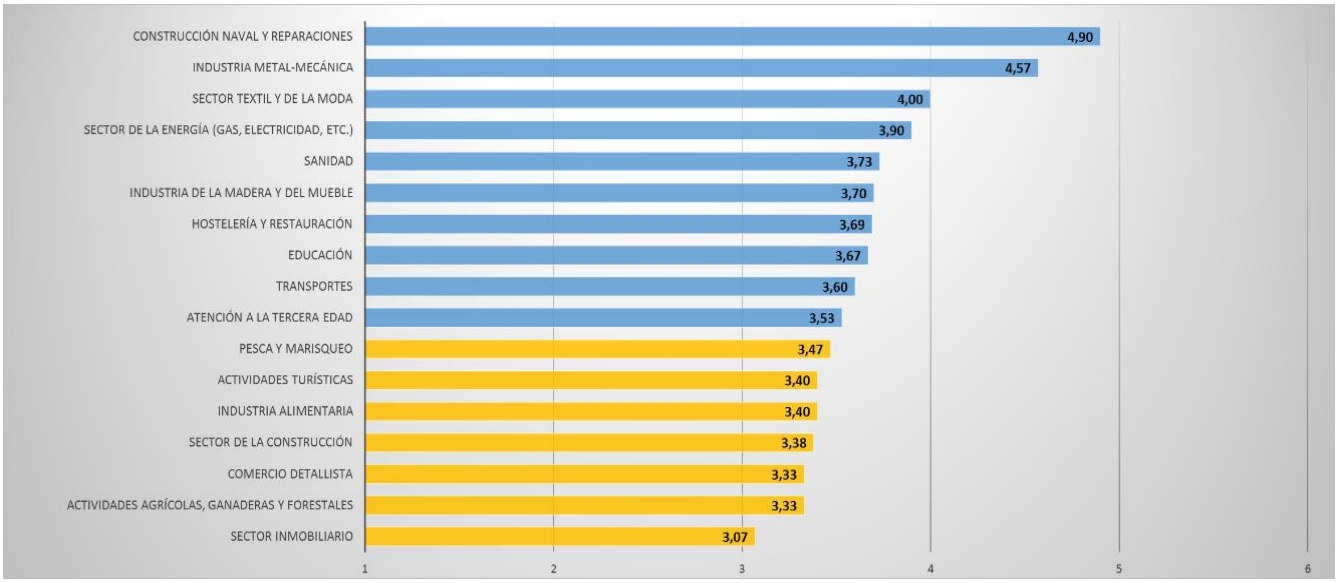
Como podemos percibir en el siguiente gráfico, en esta ocasión son bastantes más los sectores que no han conseguido el "aprobado", representados mediante el color

amarillo. Podemos ver cómo los entrevistados, a pesar de percibir el atractivo de mercado, piensan que la capacidad de competir de las empresas de Ferrolterra en concreto es deficiente en dichos sectores.

Sin embargo, tal y como podemos advertir en el siguiente gráfico, existen dos actividades altamente valoradas por los encuestados. Se tratan de la construcción naval y las reparaciones y la industria metal-mecánica, logrando un 4,90 y un 4,57 respectivamente. Estas dos son las dos actividades que los entrevistados perciben como las más fuertes y competitivas en la comarca.

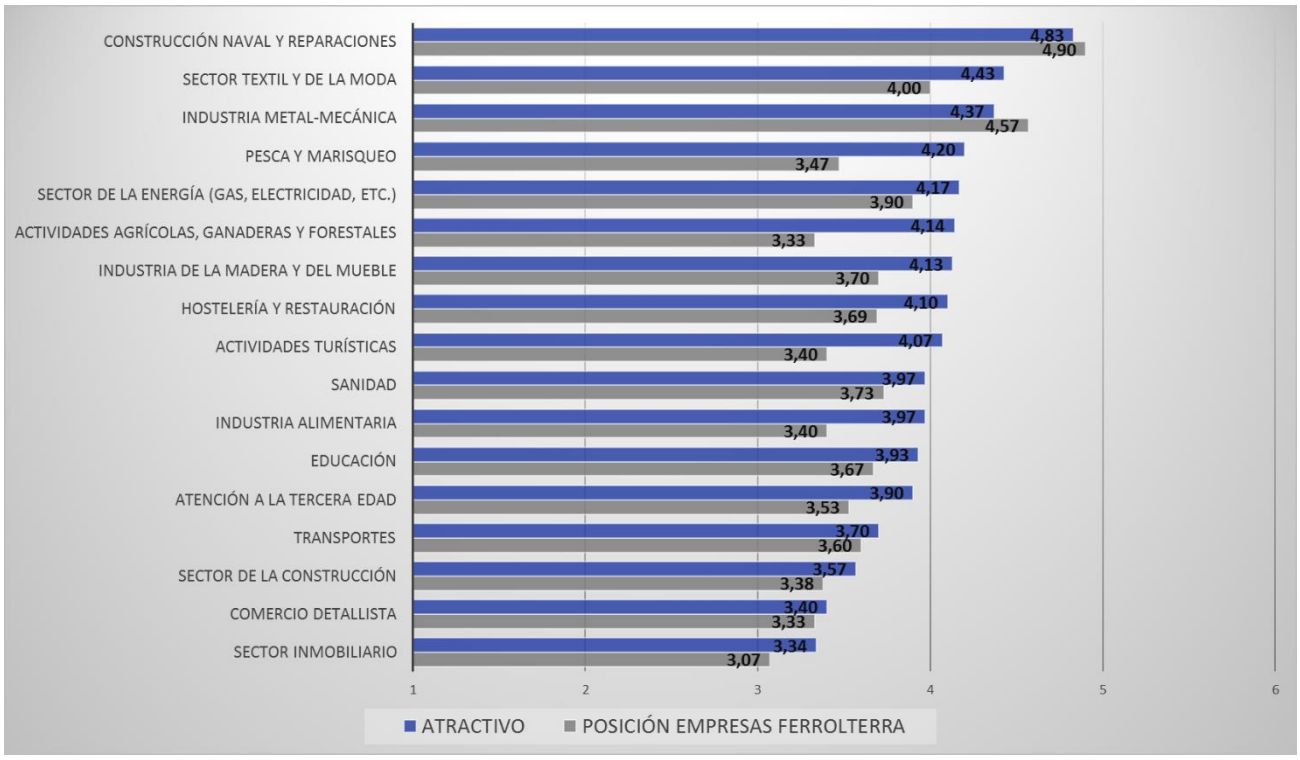
A continuación, podemos observar cómo hay una serie de sectores que se encuentran entre el 4,00 y el 3,53, considerándolos como "aprobados", a pesar de que no alcancen el notable: el sector textil y de la moda, sector de la energía, sanidad, industrial de la madera, hostelería, educación, transportes y, por último, atención a la tercera edad. No obstante, existen una serie de actividades acerca de las cuales los entrevistados opinan que Ferrolterra no cuenta con empresas fuertes y competitivas. En este grupo, se incluyen algunas de las siguientes (por orden descendente): la pesca y marisqueo, las actividades turísticas, industria alimentaria, sector de la construcción y el comercio detallista, logrando puntuaciones de 3,47, 3,40, 3,40, 3,38 y 3,33 respectivamente. Por último, son dos los sectores de actividad que son vistos como los menos competitivos en Ferrolterra: las actividades agrícolas, ganaderas y forestales y el sector inmobiliario, con una valoración de 3,33 y 3,07 correspondientemente.

Gráfico 4.
Ranking de fortaleza empresarial de Ferrolterra



Llegados a este punto es importante observar que las puntuaciones obtenidas por cada uno de los sectores de actividad divergen de un modo importante cuando se puntúa el atractivo del mercado de un sector de cuando se puntúa la capacidad de competir de las empresas de Ferrolterra en ese sector. Podemos observar el detalle viendo el gráfico siguiente, que nos muestra esa divergencia en la que encontramos sectores atractivos con baja capacidad de competir y sectores poco atractivos donde hay capacidades en la comarca.

Gráfico 5.
Atractivo de mercado y posición competitiva de las actividades empresariales



Como podemos advertir en el gráfico, tan sólo son dos las actividades en las que la posición de las empresas de Ferrolterra supera el atractivo del sector: construcción naval y reparaciones y sector metal-mecánico. Sin embargo, la diferencia es pequeña, de 0,07 y 0,2 respectivamente.

A grandes rasgos, podemos destacar que el atractivo del sector es, en la mayoría de casos, superior a la posición competitiva de las empresas de la zona. Es importante enfatizar cuál es la posición competitiva que tienen las compañías de Ferrolterra en

aquellos sectores percibidos como los más atractivos y con mayores perspectivas de crecimiento y rentabilidad a nivel gallego y nacional. A modo de recordatorio, los sectores más atractivos fueron la construcción naval, el sector textil, la industria metal-mecánica y la pesca y marisqueo. Las diferencias entre la puntuación dada al atractivo de estas y a la posición de las empresas de Ferrolterra han sido las siguientes para cada una: -0,07, 0,43, -0,2 y 0,73. Por lo que podemos determinar que las empresas de Ferrolterra no superan las expectativas en dos de estos factores: sector textil y pesca y marisqueo. No obstante, las mayores diferencias entre atractivo y posición competitiva se encuentran en las actividades agrícolas, forestales y ganaderas (0,81), industria de la madera y el mueble (0,80), la pesca y el marisqueo (0,73 ya mencionado anteriormente) y, por último, las actividades turísticas (0,67).

Evaluación del modelo productivo: la cartera de actividades de la comarca

Llegados a este punto ya conocemos cuáles son los sectores atractivos o deprimidos, y también conocemos en qué actividades Ferrolterra es competitiva y en cuáles contamos con una escasa capacidad de competir. Ya disponemos de los mimbres para crear el cesto de la cartera de actividades de la comarca. Vamos a indicar en el siguiente gráfico la posición de cada sector en la matriz "atractivo-posición" que presentaremos a continuación, lo que nos permitirá obtener conclusiones relativas a cuáles pueden ser en el futuro las actividades a potenciar para lograr un mayor desarrollo empresarial en la comarca.

Un concepto clave en estrategia empresarial radica en entender que la competitividad depende tanto de la bondad del escenario como de la capacidad de competir del que compite en ese escenario. Hay una competitividad extrínseca (que depende de lo asequible que es obtener beneficios en un entorno plácido) y una competitividad intrínseca (que depende de la fortaleza y nivel de eficiencia de una compañía, incluso capaz de triunfar en un entorno hostil). Es obvio que, aunque son dos situaciones indeseables, no es lo mismo ser un mal competidor en un sector muy atractivo que ser un buen competidor en un entorno deprimido y hostil. En el primer caso quizá hubiese que apostar por invertir en mejorar la competitividad de la empresa para aprovechar un entorno positivo, y en el segundo igual hay que apostar por la búsqueda de nuevas

oportunidades en nuevos sectores. Teniendo todo esto en cuenta vamos a construir un modelo sencillo en el que contaremos con cuatro posiciones distintas.

- Sectores con alto atractivo y en el que la comarca tiene escasa capacidad para competir, a los que llamaremos "Actividades Dilema".
- Sectores con alto atractivo en los que la comarca cuenta con una elevada capacidad de competir, a los que denominaremos "Actividades Estrella".
- Sectores con bajo atractivo, pero en los que la comarca cuenta con una alta capacidad de competir, a los que denominaremos "Actividades Vaca".
- Sectores con bajo atractivo en los que la comarca no tiene capacidad de competir, a los que llamaremos "Actividades Perro".

Construimos así una matriz como la que mostramos en el gráfico siguiente, en la que posteriormente ubicaremos todas las actividades empresariales de Ferrolterra, que nos introduce en el modelo y que representamos a continuación.

Grafico 6.
Modelo Atractivo Posición para evaluar el modelo productivo

Hagamos un pequeño repaso de las cuatro posiciones posibles y la estrategia tipo a realizar en cada una de ellas:

- Las actividades dilema nos muestran oportunidades de desarrollo. Son actividades con atractivo en las que nuestra posición es débil. Si la debilidad es resoluble con inversión en personas y tecnología, y la comarca cuenta con las competencias para ser líder tras la apuesta, serán actividades a desarrollar.

- Las actividades estrella son muy importantes, ya que contamos con capacidades y el mercado sigue creciendo y siendo atractivo, por lo que, si queremos seguir en posiciones de liderazgo, estamos obligados a seguir invirtiendo y desarrollando en el futuro para no perder nuestra buena posición relativa.

- Las actividades vaca muestran nuestra fortaleza, pero ya no estamos en un entorno con buenas perspectivas de futuro. Por eso son actividades en las que hay que "ordeñar", conseguir rendimiento que deberemos invertir en las

actividades dilema que cuentan con potencial pero que requieren de nuevas inversiones y apuestas.

- Por último, las actividades perro son el peor escenario de los posibles: mal entorno e incapacidad interna para competir: estamos ante la necesidad de desinvertir, de dejar estas actividades en la confianza de que el tejido productivo se regenere con actividades nuevas, dilema o estrella.

Para poder ubicar cada actividad en cada uno de los cuatro cuadrantes hemos procedido a separar aquellas actividades que superaban la media de atractivo para el conjunto de las que se quedaron por debajo, y así ver en qué medida estábamos ante estrellas-dilemas (por encima del atractivo medio) y vacas-perro (por debajo). Para ello, hemos estandarizado la variable y medido la distancia a la media de cada una de esas actividades.

Con el nivel de capacidad de competir hemos hecho lo mismo. Hemos separado las que han sido valorados por encima de la media de los que han sido valorados por debajo. Así tendremos actividades estrella-vaca (con más competitividad que la media, o actividades dilema-perro (con menos capacidad de competir). El método ha sido el mismo, estandarizar la variable y ubicar para cada actividad su distancia a la media de la distribución. Siguiendo este método hemos llegado al gráfico que refleja la matriz atractivo-posición de las actividades empresariales de Ferrolterra y que reflejamos a continuación.

Gráfico 7.
Modelo Atractivo Posición para evaluar el modelo productivo Ferrolterra

A la vista de la matriz podemos afirmar que, a juicio de los empresarios y directivos participantes, las actividades estrella del modelo productivo de Ferrolterra son fundamentalmente la Construcción y reparaciones navales, el sector metal-mecánico, el textil-confección y la energía. Son sectores que deben centrar la apuesta para consolidar la posición relativa actual y seguir mejorando. En cuanto a las apuestas de futuro, los directivos consultados posicionan como actividades dilema el turismo, la pesca y la agricultura. Son actividades donde el entorno presenta atractivo y en las que es imprescindible afinar la estructura productiva de la comarca, pero en los que hay consenso sobre la necesidad de una apuesta bien orientada en ese sentido.

Por otra parte, construcción, comercio y sector inmobiliario muestran el otro lado de la moneda. No se ven buenas perspectivas externas y de mercado, y para ahondar en el problema no se confía en las posibilidades de desarrollo de la estructura empresarial local.

Echamos en falta la existencia de más actividades vaca (únicamente la sanidad figura dentro de ese cuadrante) lo que muestra cierta descompensación en la cartera de actividades comarcal, que no cuenta con la fortaleza suficiente para generar los fondos suficientes para desarrollar nuevas apuestas, y sí parece contar con demasiadas actividades que los propios empresarios y directivos reconocen como actividades perro, con escasas perspectivas de futuro.

No obstante y a modo de síntesis, las participantes en el Ágora consideran que Ferrolterra cuenta con competencias en sectores clave que a día de hoy muestran un entorno con buenas perspectivas de futuro como el naval, metal-mecánico, textil-confección y energía, para así consolidar actividades a día de hoy competitivas, y puede y debe desarrollar nuevos modelos de negocio que posibiliten una apuesta con resultados positivos en terrenos como el turístico, actividades agrícolas y vinculadas al mundo del mar y la pesca.

Desde la mesa tercera, que desarrolló este tema, se coincide en lo esencial con lo aportado en la visión de conjunto de nuestra matriz de actividades empresariales. Se destaca como motor de futuro el hecho de que hay, objetivamente hablando, un potencial gracias al know how acumulado en sectores clave de Ferrolterra, y que ese potencial hay que explotarlo. Se observan como factores de fondo de la escasa competitividad la falta de un urbanismo ágil y orientado al desarrollo empresarial, y se apunta como posible alternativa el estudio de las posibilidades de transformar suelo militar en infraestructuras de desarrollo económico y empresarial.

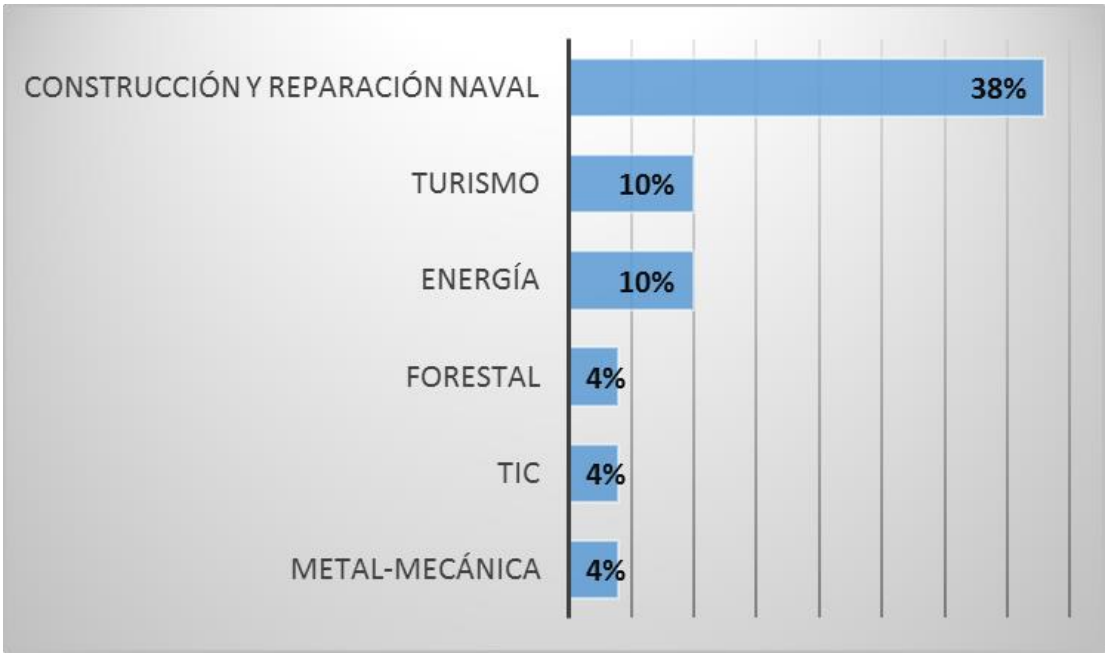
En cuanto a las acciones de futuro para mejorar el modelo productivo se presentan las siguientes:

- Realizar una apuesta por la atracción de capital a Ferrolterra.
- Asumir la importancia del puerto y desarrollar la estrategia sobre esta base sólida.
- Apostar por el sector turístico de calidad, lo que requiere dar a conocer Ferrolterra al exterior.
- Se coincide en la necesidad de "reinventar" Ferrol.

PERSPECTIVAS DE FUTURO

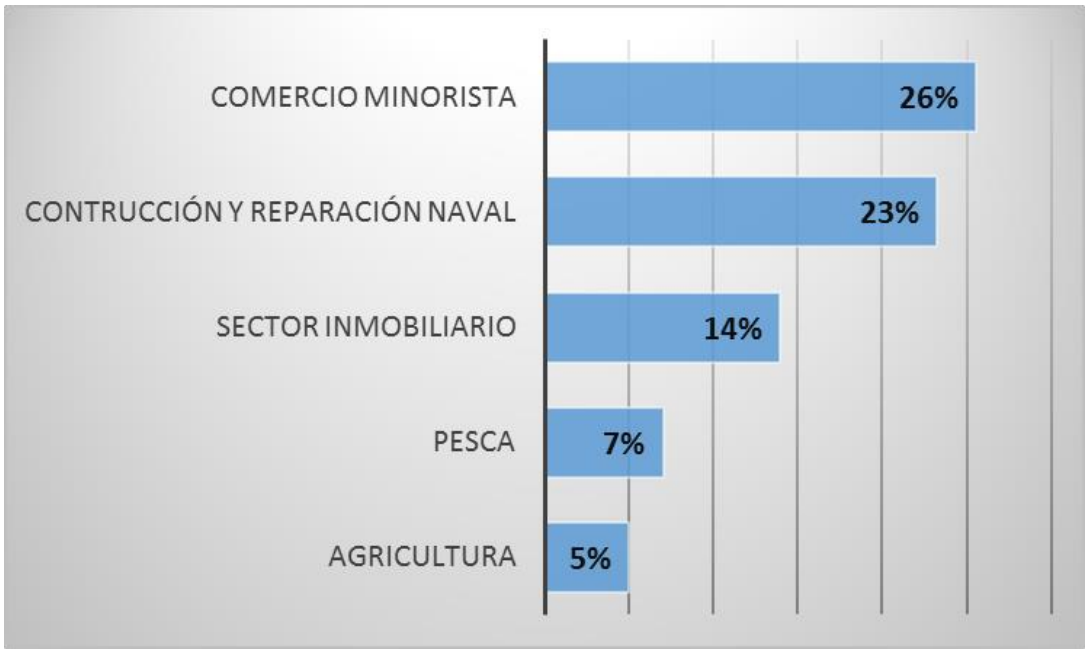
Tras la visión de conjunto a través de la cartera de actividades de la comarca, complementamos la información aportada con las apuestas que a título personal han hecho los participantes en el estudio sobre las actividades que consideran que tendrán más futuro. Vemos que el 38% de las menciones apuntan a la construcción naval como la actividad con más futuro para la comarca. Le siguen turismo y energía, mencionadas por el 10% de los encuestados. La actividad forestal, las TIC y el sector metal-mecánico, han obtenido cada una un 4% del total de respuestas. Se trata de un pequeño pero significativo porcentaje.

Gráfico 8.
Actividades con futuro



Una vez citadas las actividades con mayores expectativas de crecimiento en la comarca, es momento de descubrir cuáles han sido aquellas con más posibilidades de retroceder, según la opinión de nuestros encuestados. Como podemos apreciar en el siguiente gráfico, la actividad con menores expectativas de crecimiento es el comercio minorista, señalado por un 26%. Justo a continuación, logrando el 23%, nos encontramos con la construcción y reparación naval (también mencionada en un 38% entre aquellas actividades con mayores expectativas de crecimiento en la comarca). Otras actividades destacadas en este grupo, con un pequeño pero revelador porcentaje, son el sector inmobiliario (14%), la pesca (7%) y, por último, las actividades agrícolas (5%).

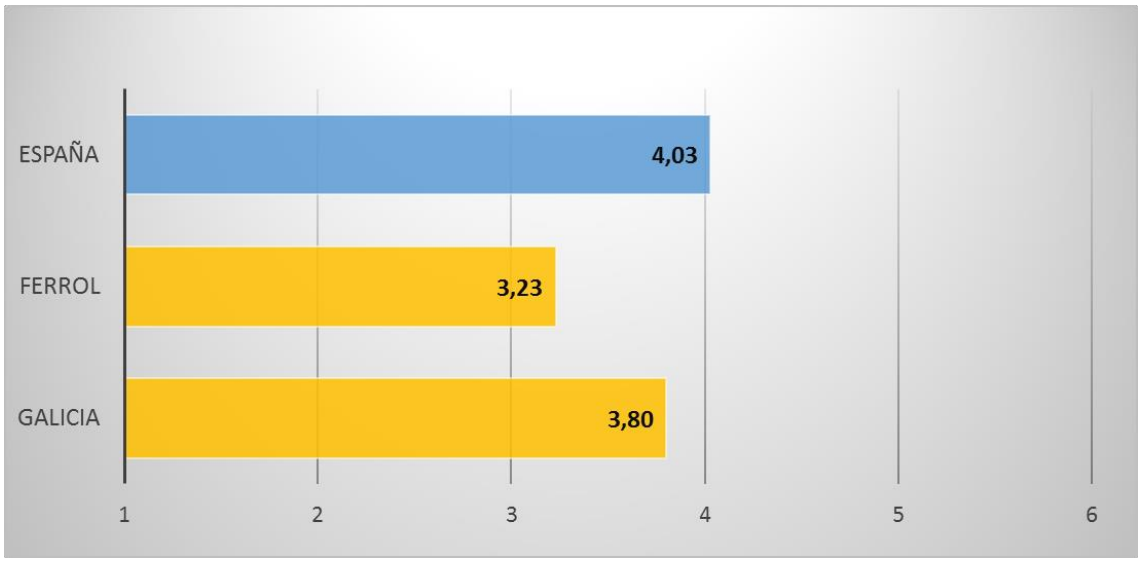
Gráfico 9.
Actividades en declive



Por último, y no menos importante, hemos creído importante conocer cuál es la expectativa general sobre el futuro empresarial de Ferrolterra, siempre desde la perspectiva de los empresarios y directivos de la comarca. Queríamos ver si su sentir sobre Ferrol es mejor o peor que la expectativa sobre la economía gallega y española. Por eso les hemos preguntado sobre la evolución de la actividad económica y empresarial en Ferrolterra, Galicia y España, en general, a 5 años vista. Para ello, les animamos a puntuar del 1 al 6 en qué grado creían que la situación empresarial habrá mejorado o empeorado al cabo del próximo lustro (puntuando 6 si consideraban que tendría una gran mejoría y 1 si creían que iba a empeorar considerablemente).

Los resultados se presentan en el siguiente gráfico.

Gráfico 10.
Perspectiva de futuro a 5 años de la actividad empresarial



Teniendo en cuenta que el estancamiento estaría en el punto medio de la distribución (3,5), y que se considera una previsión de crecimiento puntuando 4, 5 o 6, y de decrecimiento si se puntúa 1, 2 o 3, vemos que la previsión del conjunto es que en España se prevé un desarrollo económico muy moderado para los próximos cinco años, en Galicia un mínimo crecimiento (cerca del estancamiento), y en Ferrol un ligero decrecimiento de la actividad económica y empresarial. No podemos hablar de optimismo sobre el futuro económico empresarial, y en todo caso parece que se apuesta por un incremento del gap entre Ferrol y el resto de Galicia y España.

CONCLUSIONES

Resumimos en adelante las principales conclusiones sobre la percepción que los participantes en el Ágora Ferrolterra tienen sobre la competitividad de las empresas y el medio local de la comarca.

Los empresarios y directivos aprueban la contribución del medio local de Ferrolterra a la competitividad de las empresas, aunque sea con un aprobado raspado. Consideran como positivo la disponibilidad de suelo industrial e infraestructuras básicas, si bien se quejan especialmente de las infraestructuras ferroviarias, de las dificultades en la comunicación por avión y, muy especialmente, del funcionamiento de la administración local, claramente deficiente y que no cuenta con una planificación urbanística que coadyuve al desarrollo económico y empresarial.

El esbozo que hacen del perfil de la empresa de Ferrolterra es autocrítico, valorando la competitividad de las empresas con un suspenso muy cercano al aprobado. Nos describen una empresa ferrolterrana con virtudes en el terreno técnico y productivo, y con carencias importantes en las áreas del marketing, muy lejos de la necesaria digitalización que determinará la competitividad futura de las empresas, y con escasa orientación al cliente y capacidad de innovación e internacionalización.

Merece un apartado especial la incapacidad de las empresas de cooperar y articular una red empresarial con capacidad de influir en la realidad política y social, destacando la división en el tejido asociativo de la comarca, y exigiendo que la actuación de los representantes asociativos se centre en velar por el cumplimiento de las reglas de juego económico y la lucha contra el intrusismo y las prácticas injustas.

La autoevaluación que han realizado del modelo productivo y las actividades empresariales nos muestra la necesidad de apostar por la consolidación de actividades tradicionales en la comarca y la apuesta por nuevas actividades de futuro. A juicio de los participantes, Ferrolterra cuenta con competencias en sectores clave que a día de hoy muestran un atractivo de mercado considerable constituyendo actividades estrella en el modelo productivo. En este apartado cabe considerar el sector de Construcción Naval, Sector Metal-Mecánico, Confección y Textil y Sector de la Energía.

Como sectores con menores capacidades, pero con gran atractivo y en los que debemos realizar una apuesta de futuro, nuestros consultados han destacado las actividades agrícolas y la industria alimentaria, la pesca y marisqueo, la restauración y el turismo.

Como sectores con perspectivas muy negativas hacia el futuro cabe destacar la actividad inmobiliaria, de construcción y el comercio detallista tradicional.

Parece una petición unánime que se realice una apuesta por la atracción de capital a la comarca, apoyarse en el puerto como base sólida de desarrollo, apostar por el turismo de calidad, explorar las posibilidades de nuevos modelos de negocio en la actividad agrícola y los desarrollos en la industria alimentaria, tanto agropecuaria como derivada del mar, y la necesidad de reinventar Ferrol, hoy herido gravemente en su desarrollo urbanístico y en su modelo de comercio tradicional.

La expectativa sobre el futuro empresarial de Ferrol a un lustro vista no es halagüeña. Nuestros encuestados vaticinan un estancamiento con ligera recesión, frente a un estancamiento para el resto de Galicia y un crecimiento moderado de la actividad económica y empresarial en el resto de España.

En definitiva, son muchos los retos que afrontar, y varios de ellos empiezan por el propio tejido empresarial y su organización. Afrontar una nueva cultura de innovación, hacer frente a la digitalización y aprobar viejas asignaturas pendientes como el marketing, la orientación al cliente y la internacionalización son algunas de ellas. Por su parte, la Administración tiene mucho que cambiar para dar el debido servicio a las empresas, y es especialmente llamativa esta necesidad de cambio en lo que se refiere a la administración local. Confiemos en que el esfuerzo de todos haga errónea la actual previsión de estancamiento del desarrollo empresarial dada por los propios empresarios y directivos de Ferrolterra. Estamos seguros de que el esfuerzo y tesón de la Asociación de Empresarios Ferrolterra pondrá muchos granos de arena para que un futuro de crecimiento y desarrollo sea posible para la comarca.

Anexo 1: Encuesta utilizada

Competitividad de las empresas y el medio local de la comarca

Buenos días. Con motivo de la celebración de la quinta edición del Ágora Empresarial Ferrolterra el día 21 de junio, nos gustaría conocer su opinión acerca de la competitividad de las empresas y el medio local de la comarca.
La información aportada por el conjunto de los participantes será utilizada durante las mesas redondas de la jornada. Le rogamos la máxima sinceridad en las respuestas que, por supuesto, serán de carácter confidencial.
Muchísimas gracias por su colaboración.

El medio local como proveedor de infraestructuras y prestador de servicios

Para una actividad empresarial, ¿estar ubicado en Ferrolterra la hace más competitiva o por el contrario dificulta su capacidad de competir? Valore entre 1 y 6 la contribución de estos aspectos al buen funcionamiento de las empresas. Puntúe un 6 si considera que ese factor es excelente en Ferrolterra y un 1 si considera que es muy deficiente en la comarca.

	1	2	3	4	5	6
Facilidad para encontrar personal y directivos	○	○	○	○	○	○
Entidades financieras y servicios de financiación	○	○	○	○	○	○
Disposición de servicios de consultoría y asesoramiento	○	○	○	○	○	○
Distribución y disponibilidad de locales, naves y suelo industrial	○	○	○	○	○	○
Servicios logísticos y de transporte	○	○	○	○	○	○
Red de carreteras	○	○	○	○	○	○
Red ferroviaria y disponibilidad de transporte por tren	○	○	○	○	○	○
Aeropuerto y oferta de vuelos	○	○	○	○	○	○
Puertos y opciones de transporte marítimo	○	○	○	○	○	○
Infraestructuras básicas; saneamiento, gas, electricidad, etc.	○	○	○	○	○	○
Dotación urbana y planeamiento urbanístico	○	○	○	○	○	○
Acceso a internet	○	○	○	○	○	○
Calidad de vida en la comarca	○	○	○	○	○	○
Infraestructuras sanitarias	○	○	○	○	○	○
Infraestructuras educativas	○	○	○	○	○	○
El funcionamiento de la administración autonómica	○	○	○	○	○	○
El funcionamiento de la administración estatal	○	○	○	○	○	○
El funcionamiento de la administración local	○	○	○	○	○	○
Servicios de consultoría y asesoramiento a las empresas	○	○	○	○	○	○

Las empresas: sus fortalezas y debilidades.

¿Cómo valora el funcionamiento de las empresas de Ferrolterra?, Puntúe de 1 a 6 cada uno de estos aspectos. Puntúe un 6 si considera que en ese aspecto las empresas de Ferrolterra son excelentes y un 1 si muy deficiente.

	1	2	3	4	5	6
La cualificación del equipo humano	○	○	○	○	○	○
La tecnología	○	○	○	○	○	○
La estructura financiera y su solvencia	○	○	○	○	○	○
Los Sistemas y tecnologías de información	○	○	○	○	○	○
Su administración y gestión	○	○	○	○	○	○
Su labor comercial y de marketing	○	○	○	○	○	○
Su labor técnica y productiva	○	○	○	○	○	○
Las naves y equipamiento de las empresas	○	○	○	○	○	○
Su orientación al cliente	○	○	○	○	○	○
Cooperación empresarial	○	○	○	○	○	○
Su clima de trabajo y la cultura de empresa	○	○	○	○	○	○
La Innovación e I+D	○	○	○	○	○	○
Su nivel de digitalización (comercio electrónico, etc.)	○	○	○	○	○	○
Su internacionalización	○	○	○	○	○	○

Valoración de las diferentes actividades económicas.

A su juicio, ¿cuál cree que es el atractivo de mercado en Galicia y España (perspectivas de crecimiento y rentabilidad en el sector) para cada una de las siguientes actividades que relatamos a continuación? Puntúelo de 1 a 6 (6 si considera que el mercado para esa actividad es muy atractivo, y 1 si considera que no es nada atractivo).

	1	2	3	4	5	6
Pesca y marisqueo	○	○	○	○	○	○
Actividades agrícolas, ganaderas y forestales	○	○	○	○	○	○
Industria alimentaria	○	○	○	○	○	○
Sector textil y de la moda	○	○	○	○	○	○
Industria metal-mecánica	○	○	○	○	○	○
Industria de la madera y del mueble	○	○	○	○	○	○
Sector de la energía (gas, electricidad, etc.)	○	○	○	○	○	○
Construcción naval y reparaciones	○	○	○	○	○	○
Sector de la construcción	○	○	○	○	○	○
Transportes	○	○	○	○	○	○
Comercio detallista	○	○	○	○	○	○
Hostelería y restauración	○	○	○	○	○	○
Actividades turísticas	○	○	○	○	○	○
Sector inmobiliario	○	○	○	○	○	○
Atención a la tercera edad	○	○	○	○	○	○
Educación	○	○	○	○	○	○
Sanidad	○	○	○	○	○	○

A su juicio ¿cuál es la capacidad de competir de las empresas de Ferrolterra en los siguientes sectores? Valore de 1 a 6. Puntúe 6 si cree que en ese sector Ferrolterra cuenta con empresas fuertes y competitivas, y 1 si cree que son débiles y sin capacidad de competir.

	1	2	3	4	5	6
Pesca y marisqueo	○	○	○	○	○	○
Actividades agrícolas, ganaderas y forestales	○	○	○	○	○	○
Industria alimentaria	○	○	○	○	○	○
Sector textil y de la moda	○	○	○	○	○	○
Industria metal-mecánica	○	○	○	○	○	○
Industria de la madera y del mueble	○	○	○	○	○	○
Sector de la energía (gas, electricidad, etc.)	○	○	○	○	○	○
Construcción naval y reparaciones	○	○	○	○	○	○
Sector de la construcción	○	○	○	○	○	○
Transportes	○	○	○	○	○	○
Comercio detallista	○	○	○	○	○	○
Hostelería y restauración	○	○	○	○	○	○
Actividades turísticas	○	○	○	○	○	○
Sector inmobiliario	○	○	○	○	○	○
Atención a la tercera edad	○	○	○	○	○	○
Educación	○	○	○	○	○	○
Sanidad	○	○	○	○	○	○

¿Cuáles cree que son las actividades empresariales con más futuro para Ferrolterra? Cite las dos con más potencial de crecimiento.

Actividad 1 [ ]

Actividad 2 [ ]

¿Y cuáles cree que son las que más van a retroceder? (Cite también dos).

Actividad 1 [ ]

Actividad 2 [ ]

A su juicio, cuál va a ser la evolución de la actividad económica y empresarial en Ferrolterra, Galicia y España. Dentro de 5 años, ¿habrá mejorado o empeorado? Puntúe de 1 a 6 (6 si considera que tendrá una gran mejoría o 1 si cree que habrá empeorado mucho).

	1	2	3	4	5	6
Galicia	○	○	○	○	○	○
Ferrol	○	○	○	○	○	○
España	○	○	○	○	○	○

ferrolterra
ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS

GALICIA
BUSINESS SCHOOL

Datos de control

Situación profesional:

- ◯ Directivo
- ◯ Empleado
- ◯ Funcionario
- ◯ En paro
- ◯ Jubilado

Sector de actividad en el que trabaja:

- ◯ Sector primario
- ◯ Industria
- ◯ Servicios
- ◯ Construcción
- ◯ Comercio

Tamaño de su empresa:

- ◯ 1 a 10 trabajadores
- ◯ 10 a 50 trabajadores
- ◯ 50 a 250 trabajadores
- ◯ Más de 250 trabajadores

Concello en el que desarrolla la actividad empresarial o profesional:

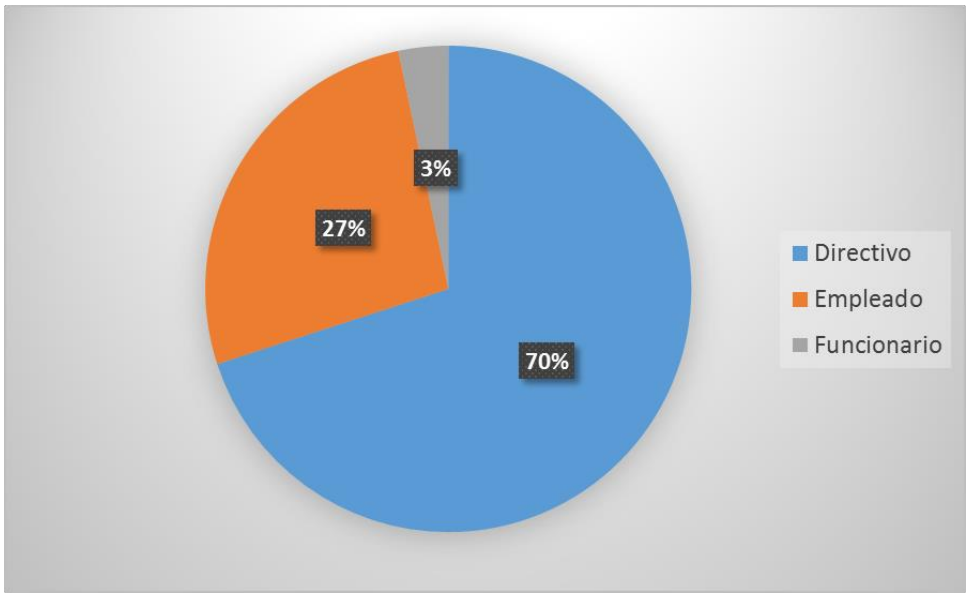
[ ]

Muchas gracias por su tiempo.

Anexo 2: caracterización de los participantes

En este último anexo incluimos el perfil de los empresarios y directivos que contestaron nuestro cuestionario, aportando información básica sobre ellos y las empresas u organizaciones para las que trabajan. Aportaremos datos como la edad, ubicación de sus compañías, tamaño de las mismas, etc., que nos permita conocer el retrato robot del colectivo que nos ha aportado su percepción sobre la realidad económico-empresarial de Ferrolterra.

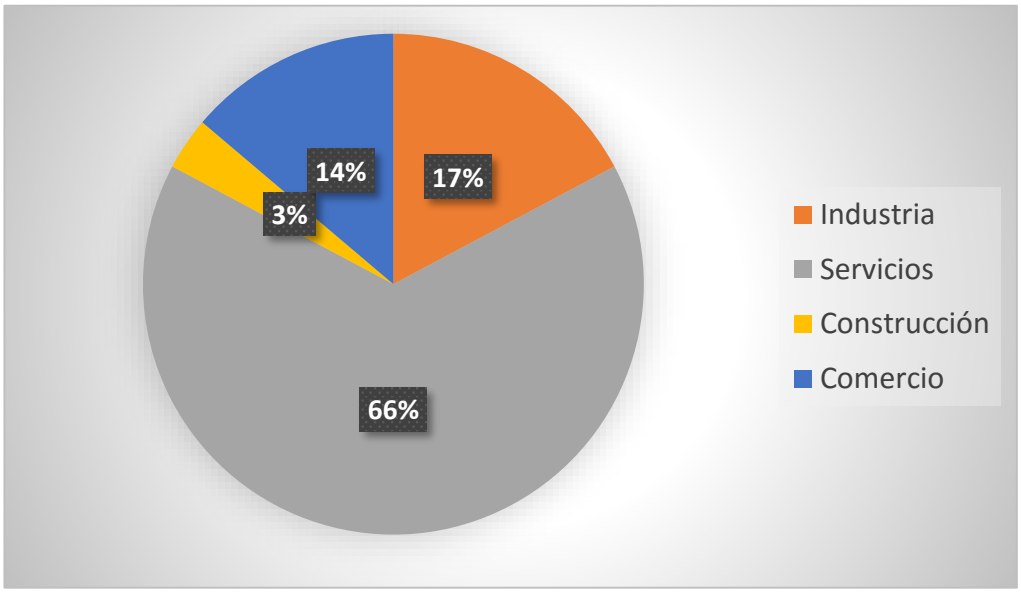
Gráfico 11.
Situación profesional del encuestado



Tal y como podemos observar en el gráfico número 11, aproximadamente un 70% de los entrevistados ocupan el cargo de directivo. En segundo lugar, un 27% se consideran empleados y, finalmente, un 3% trabajan como funcionarios.

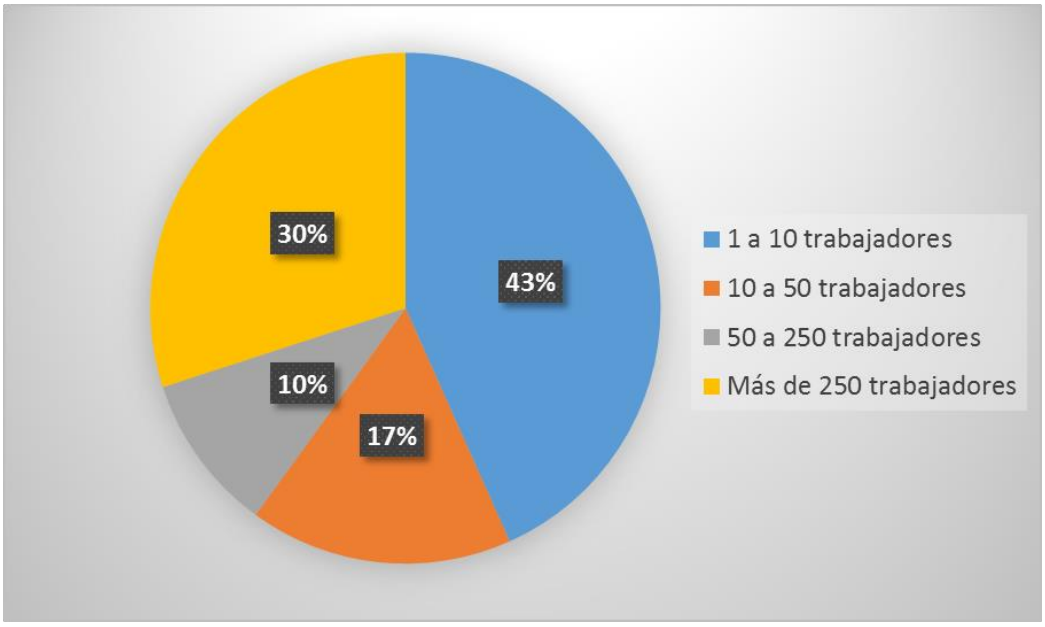
Respecto al sector de actividad, podemos destacar que más de la mitad de los encuestados, un 66%, centra su actividad en el sector servicios. En segundo lugar, nos encontramos con la industria, que alcanza el 17%, muy seguido del comercio, con un 14% de los entrevistados. Por último, un pequeño pero significativo 3% dirige su actividad al sector de la construcción, tal y como podemos comprobar en el gráfico número 12.

Gráfico 12.
Sector en el que los encuestados centran su actividad



También creímos de vital importancia conocer el tamaño de las empresas en las que nuestros entrevistados desarrollaban su actividad. Tal y como podemos observar en el siguiente gráfico, un 43% pertenecen a empresas de entre 1 a 10 trabajadores. En segundo lugar, nos encontramos con que un 30% de los entrevistados forma parte de una empresa de más de 250 trabajadores. En tercer lugar, un 17% desarrollan su actividad en una empresa de entre 10 y 50 empleados. Por último, un 10% de ellos trabaja en una compañía de entre 50 a 250 trabajadores.

Gráfico 13.
Tamaño de las empresas en las que trabajan los encuestados



También sabemos que casi un 67% de los entrevistados realiza su actividad en Ferrol, un 23% en Narón y el pequeño porcentaje restante se divide en otros concellos.

Por lo que podríamos concluir, basándonos en los resultados, que el perfil promedio de los encuestados en este Plan de Escucha es el de un directivo que trabaja en el sector servicios y que dirige una compañía de entre 1 a 10 trabajadores en Ferrol.