

---

## **Capítulo 7:**

### **As Respostas Estratéxicas das Empresas e do Territorio**

As empresas da rexión urbana de Vigo e os actores e institucións locais se enfrontan, dende fai dúas décadas, ó desafío que supón o aumento da competencia nos mercados. Por un lado, as empresas de tódalas actividades productivas tiveron que reestructurar os seus sistemas productivos e mellora-lo seu posicionamento nos mercados en tempos de grandes cambios comerciais, tecnolóxicos e organizativos mediante a consolidación dos investimentos e do deseño e de execución de novas estratexias competitivas. As institucións e os actores públicos, por unha parte, tiveron que afrontar os problemas do axuste do mercado de traballo e do aumento do desemprego, así como responder ás necesidades e demandas de servizos das empresas a través das iniciativas locais.

Así pois, en tempos de globalización e de crecente rivalidade entre as empresas e as cidades, as empresas de Vigo teñen respondido, en xeral, a través de estratexias defensivas, se ben, empresas líderes do sistema productivo teñen adoptado estratexias innovadoras e, en ocasións, ofensivas, mentres que as institucións teñen adoptado estratexias adaptativas á evolución do contorno. Nos anos noventa, os investimentos se teñen ido incrementando progresivamente, o que asemella sinalar que ó longo do decenio actual vaise manter o proceso investidor ó mesmo tempo que as empresas e as administracións reaccionaron con estratexias dirixidas, principalmente, a manter os niveis de concorrencia das empresas locais.

#### **7.1. Os Investimentos Públicos**

Nas últimas décadas, Vigo ten experimentado unha profunda transformación da súa base económica e social. Dentro deste proceso de

---

cambio, obsérvase que as principais institucións públicas viguesas tiveron dificultades para canalizar e liderar de xeito coordinada o proceso de transformación da cidade; en particular, á hora de desenvolver relacións institucionais de cara a optimizar a actuación pública e a execución de proxectos estratéxicos para o desenvolvemento da cidade.

Adicionalmente, Vigo non ten contado cun sector público empresarial forte nin cunha nutrida presenza de administracións públicas de rango superior ó local, o que ten limitado a incidencia do gasto público na cidade.

Esta característica propia, dunha cidade que experimentou un desenvolvemento en torno á evolución do sector privado, tería sido soamente en parte compensada por outras actuacións públicas na cidade, como a do Consorcio das Zona Franca ou a recente implantación da Universidade de Vigo.

Pero tamén, ó ser Vigo e a súa área de influencia un ámbito de acollida de inmigración, ó longo das últimas décadas tería estado percibindo de forma indirecta o froito dos esforzos públicos realizados nos lugares de orixe dos inmigrantes. Estes bens e servicios, contabilizados en outras áreas, terían contribuído á formación duns recursos humanos que rematarían integrándose e potenciando o tecido productivo e social vigués.

Non obstante, pódese dicir que na área persiste un déficit de investimentos públicos, en especial en materia de infraestruturas de soporte ás actividades económicas e comunicacións. Á vez, este problema é tamén unha queixa recorrente en Vigo.

A xestión municipal na cidade de Vigo é un dos aspectos que desperta máis debate na cidade. Existe tamén unha opinión bastante xeralizada no senso de que todo proceso estratéxico de desenvolvemento que leve a cabo a cidade debería basearse nunha participación protagonista do Concello de Vigo.

---

- ***A Actuación Local***

Prevalece unha visión negativa xeralizada sobre a actuación da administración municipal. A crítica céntrase especialmente nos temas relacionados co urbanismo.

A deficiente xestión urbanística –fundamental para o desenvolvemento da cidade tanto en termos habitacionais como empresariais-, ademais das problemática do tráfico e a insatisfacción con outros servizos como o de limpeza, perfilan o evidente nivel de deterioro da imaxe pública do Concello.

Unha das razóns que se soe aducir para xustificar os problemas de xestión municipal, é a escaseza de recursos económicos do Concello de Vigo, argumento moi aceptado entre os dirixentes das institucións locais.

Este argumento vése refrendado polo orzamento anual do Concello de Vigo que é normalmente o segundo máis alto dos presentados polos concellos galegos, despois de o de A Coruña. En canto a gasto por habitante, estaría por debaixo das media das sete cidades galegas, quedando por detrás de Santiago, Lugo e A Coruña.

Pola súa parte, os concellos que conforman o área metropolitana teñen orzamentos moito máis baixos que o Concello de Vigo tanto en termos absolutos como relativos.

---

**Táboa 7.1.**

**Orzamentos Municipais. Media anual 1993-1995**

	<b>Orzamento Municipal de Gastos (miles euros)</b>	<b>Euros/Habitante</b>
<b>7 cidades</b>	<b>407.383</b>	<b>406,8</b>
A Coruña	110.610	398,8
Ferrol	26.901	314,3
Santiago	54.517	579,6
Lugo	50.084	567,5
Ourense	38.064	343,6
Pontevedra	26.154	338,4
<b>Vigo</b>	<b>110.052</b>	<b>378,7</b>
Baiona	3.538	323,7
Cangas	5.554	228,0
Fornelos de Montes	741	298,4
Gondomar	2.202	195,2
Moaña	5.096	278,4
Mos	3.017	215,7
Nigrán	5.321	352,1
Pazos de Borbén	750	209,3
Porriño	6.162	378,6
Redondela	8.955	306,4
Salceda de Caselas	1.775	294,7
Salvaterra de Miño	2.438	270,2
Soutomaior	1.190	232,3
<b>Área Metropolitana</b>	<b>156.792</b>	<b>343,6</b>

Fonte: Instituto Galego de Estatística e elaboración propia.

No que se refire ós ingresos, o concepto máis importante (42,1 Mil euros orzamentados para 2002) correspóndese coas transferencias percibidas do Estado (25% do total), seguido da recadación do Imposto de Bens Inmóbiles con 35,7 Mil euros (21%), das distintas taxas con 20,3 Mil euros (12%) e do imposto de actividades económicas con 16,8 Mil euros (10%).

En definitiva, pódese afirmar que o financiamento do Concello de Vigo, a pesar de contar cunha importante achega de fondos por parte do Estado, prodúcese principalmente mediante a recaudación dos distintos impostos e taxas maiormente municipais.

---

No que se refire á distribución do orzamento municipal de Vigo por áreas de actuación, a partida con maior dotación é a de persoal (42,3 Mil euros orzamentados para o anos 2002), como sucede habitualmente.

Ó analizar-las dotacións por áreas de actuación salienta o feito de que as áreas con maior orzamento se corresponden con aquelas nas que o cidadán de Vigo ten unha visión máis negativa. Así, a xestión do tráfico e seguridade conta con un orzamento de 18 Mil euros, a os que hai que engadir a subvención de 4,8 Mil euros a Vitrasa como compensación pola utilización do bonobús, e os 13,5 Mil euros destiñados a investimentos en vías e obras. A área de economía e urbanismo xunto coa da xerencia de urbanismo suman un orzamento de 26,2 Mil euros, mentres que o servizo de limpeza conta cun elevado orzamento (21,6 Mil euros) debido en parte á necesidade de dar servizo á extensa área suburbana.

- ***A Actuación das Administración Central e Autonómica***

En Vigo existe unha percepción compartida polo cidadán e os responsables das principais institucións e entidades de Vigo, e bastante fundada polos feitos, no senso de que toda o área metropolitana viguesa ven experimentando unha situación de certa desatención os seus problemas de desenvolvemento por parte das administracións central e autonómica. Esta percepción se relaciona directamente coa opinión maioritaria (66% das opinións) dos cidadáns no senso de que o tamaño e dinamismo de Vigo non se estaría reflexando na importancia e capacidade de influencia que a cidade ten en Galicia e España, o que se estaría traducindo nun insuficiente nivel de apoio das políticas públicas a favor do seu desenvolvemento.

No caso da desatención por parte das administración central, se trata dunha situación e unha crítica tradicional na cidade. Esta idea se acentuou nas últimas décadas polos retrasos na finalización de obras públicas como as autovías, cintos de circunvalación, etc.

A situación se afonda debido ó atraso na execución de actuacións clave para o desenvolvemento da cidade, o seu exemplo máis claro é o

---

chamado segundo cinto de circunvalación. Neste contexto, outras actuacións como as melloras do aeroporto e do porto de Vigo quedan difuminadas.

A problemática local se inserta, na problemática rexional consecuencia dos plans de infraestructuras anteriores ó actual Plan Director de Infraestructuras (PDI), que facían unha aposta decidida cara o desenvolvemento do arco mediterráneo e do sur das península, aprazando os investimentos no norte e noroeste do país.

No caso do Concello de Vigo, a situación de desencanto se acentúa polo atraso na execución de actuacións clave para o desenvolvemento da cidade, o seu exemplo máis claro é o chamado segundo cinto de circunvalación. Neste contexto, outras actuacións como as melloras no aeroporto e porto de Vigo no son avaliadas na súa xusta medida.

Tamén no caso das actuacións da Xunta de Galicia prevalece a percepción de que a súa actuación en materia de investimentos estaría financiando de forma insuficiente as necesidades de desenvolvemento da área metropolitana.

Esta percepción estaría suxeita a matizacións segundo as magnitudes de análise que se utilicen. Neste senso, Vigo sería a cidade galega onde menos cartos se terían investido por habitante e ano e a terceira cidade que máis investimento tería recibido, por detrás de Santiago de Compostela e de A Coruña.

Cabe salientar que o déficit de investimentos se enmarca nunha política rexional que ten favorecido o investimento público en áreas menos poboadas, ademais da potenciación da capitalidade de Santiago de Compostela.

Así, a análise das licitacións da Xunta de Galicia en infraestructuras ó longo do período 1986-1996 en función do gasto por habitante e ano, indica que Vigo sería a cidade galega onde menos cartos se terían investido por habitante e ano (513,0 euros), o 24% das investimento realizada en Santiago de Compostela, e un 77% das realizada na Coruña, segundo mostra a táboa 7.2. Non obstante, analizando este mesmo gasto

---

en números absolutos, Vigo tería recibido un volume de investimento (147 Mil euros) por detrás de A Coruña (163 Mil euros) e de Santiago de Compostela (197 Mil euros).

**Táboa 7.2.**  
**Licitacións da Xunta de Galicia en Infraestructuras**  
**1986-1996**

<b>Cidade</b>	<b>Euros/habitante/anos</b>	<b>Mil. euros/anos</b>
Santiago	2.103,5	197,0
Lugo	1.260,1	134,9
Ourense	984,3	73,1
Pontevedra	950,4	78,9
A Coruña	669,9	163,3
Vigo	513,2	147,2
6 cidades	894,0	794,5

Fonte: Clube Financeiro Vigo e elaboración propia.

Desta análise despréndese que o relativo baixo investimento rexional por habitante e ano podería obedecer a criterios de distribución favorecedores das áreas menos poboadas, como amosa que a segunda cidade con menor investimento sexa A Coruña. Nembargantes, a información pon de manifesto o elevado nivel de investimento da Xunta de Galicia en Santiago de Compostela durante un período marcado pola transformación que experimentou a cidade de cara á celebración do Xacobeo.

Adicionalmente, da análise da utilización de fondos europeos<sup>1</sup> durante o período 1993 a 1997 para o financiamento de proxectos de

---

<sup>1</sup> Proxectos acollidos a axudas do Fondo de Compensación Interterritorial (FCI) e do Fondo Europeo de Desenvolvemento Rexional (FEDER). O gasto se corresponde coas seguintes Consellerías e programas: Política Territorial, Obras Públicas e Vivenda (Xestión de infraestructuras de recursos hidráulicos; Construcción, conservación e explotación de estradas; Construcción, conservación e explotación portuaria e Protección e mejora do medio ambiente), Educación e Ordenación Universitaria (Educación Preescolar e EXB; Ensinanza Media; Ensinanzas Universitarias; e Ensinanzas Artísticas), Sanidad (Asistencia Primaria á Saúde e

---

infraestructuras en Vigo e o seu contorno próximo<sup>2</sup>, despréndese unha situación análoga á exposta anteriormente. Neste senso, a área de Vigo sería a máis favorecida en termos absolutos con 100 Mil euros, por diante de A Coruña e Lugo, principalmente debido ó gasto en obras hidráulicas de saneamento.

Nembargantes, en termos relativos, a área de Vigo sería a terceira área urbana de Galicia que menos cartos percibiu en subvencións a proxectos por estes fondos, soamente por diante de Ourense e Ferrol.

En definitiva, coa información dispoñible, semella evidente que Vigo está en condicións de plantexar un incremento dos investimentos rexionais na área, tomando en consideración o seu tamaño, o seu dinamismo e a súa importancia rexional, en especial se estes plantexamentos se realizan dentro dun marco estratéxico de actuación, como é o caso do Plan Vigo 2010.

---

Atención Hospitalaria), Industria e Comercio(Ordenación e creación doutras industrias e Apoio á empresa industrial e de servizos) e Presidencia, Relacións Institucionales e Administración Pública (Ordenación, promoción, xestión e fomento do turismo).

<sup>2</sup> Área metropolitana máis Cangas, Moaña e concellos do Baixo Miño

---

**Táboa 7.3.**

**Financiamento de Programas con Fondos do FCI e FEDER  
1993-1997**

<b>Area Urbana</b>	<b>Mil. Euros</b>	<b>Euros/habitante</b>
Vigo	100,0	207,8
A Coruña	81,6	234,8
Santiago	47,4	333,8
Pontevedra	43,2	378,9
Ourense	15,5	111,3
Lugo	49,1	446,6
Ferrol	35,0	209,0
7 cidades	371,7	247,6

Fonte: Consello de Contas de Galicia e elaboración propia.

- ***O Consorcio das Zona Franca de Vigo***

O Consorcio das Zona Franca está a desempeñar, gradualmente, unha labor asimilable á dunha axencia metropolitana de desenvolvemento.

En torno a Citroën e á Zona Franca se ten desenvolvido o complexo automobilístico que ten substituído ó complexo marítimo-conserveiro tradicional como a principal actividade industrial local.

O Consorcio das Zona Franca, tradicionalmente dirixido por actores locais, ten ido xestionando as necesidades de expansión das empresas vencelladas có sector do automóbil ademais de impulsar e participar noutras iniciativas como a creación de solo empresarial e o proxecto urbanístico "Abrir Vigo ó Mar".

Sobre a disposición dun importante orzamento para investimentos (184,1 Mil euros entre 1996 e 2002), o Consorcio das Zona Franca ten vindo operando de facto como axencia de desenvolvemento, canalizando investimentos e actuacións de investimento de forma independente aínda que, segundo algunhas opinións expertas recollidas, con certas carencias de coordinación con outras entidades ou institucións locais.

Desta maneira, o Consorcio estaría complementando e ata superando a labor do Concello no que se refire a accións de desenvolvemento, no soamente pola súa crecente capacidade de financiamento sino tamén, pola súa operatividade e funcionamento. Por un

---

lado, a súa capacidade de financiamento lle confire unha grande capacidade de actuación, amplificada polo feito de que moitas institucións e entidades recorren ó Consorcio para buscar financiamento de actividades. Adicionalmente, o seu funcionamento dinámico, baixo criterios empresariais, lle confiren gran capacidade de coordinación, de relación e de mediación en relación con intereses tanto públicos como privados.

Por estes motivos, entre a poboación viguesa prevalece unha opinión maioritaria (59% das respostas) no senso de que as actuacións do Consorcio das Zona Franca estarían sendo máis importantes para a cidade de Vigo que as da Xunta de Galicia e as do propio Concello.

Neste contexto, algúns responsables locais se preguntan ata que punto a presenza e a imaxe investidora do Consorcio ten xustificado a menor implicación relativa doutras institucións, como a Xunta de Galicia, á hora de investir na cidade.

En todo caso, a actuación de esta entidade resulta un factor clave para o éxito do Plan Vigo 2010.

- ***A Inversión Pública e a Coordinación Institucional***

Así como que existe unha percepción bastante extendida en Vigo no senso de que as institucións públicas que operan na cidade o fan de xeito pouco coordinado, tamén se percibe unha opinión maioritaria no senso de que a coordinación entre as institucións públicas e as privadas é pouco satisfactoria.

De todos modos, apoiándose en diversos feitos e valoracións se pode matizar en boa medida esta imaxe percibida pola poboación. O apoio á actividade empresarial semella estar funcionando, alomenos nos aspectos básicos, de forma bastante eficiente.

Neste mesmo senso, representantes das organizacións entrevistadas opinan que dende o conxunto das institucións públicas, especialmente o Concello, se tende a ter cada vez máis en conta as necesidades das empresas para a súa actividade.

---

Existe tamén confianza entre os empresarios entrevistados en que a política de clusters impulsada pola administración autonómica será positiva para a cidade e a súa área de influencia.

No que se refire a servizos de cooperación público-privada, como son a sanidade e a educación, Vigo presenta un panorama no que as necesidades básicas da cidade asemellan bastante satisfeitas; sendo os servizos dos que en relación a súa calidade os vigueses se declaran máis satisfeitos.

## 7.2. Os Investimentos Privados

Ocasionalmente, teñen aparecido comentarios, por outra banda, sobre que os investimentos privados tenden a diminuír na localización na rexión urbana de Vigo. Se argumenta que as estratexias empresariais para axustar ós desafíos do aumento da competencia tenderán a orientar os seus investimentos a outras cidades e rexións. O coñecemento que o equipo redactor do plan ten adquirido sobre a realidade empresarial, mostra precisamente o contrario, que se ten producido un reforzamento dos investimentos fixos ó longo da última década, o que fai pensar que seguirán no inmediato futuro.

Como pode verse no cadro 7.4. nos noventa as empresas do sector privado teñen mantido un bo ritmo de crecemento, de tal xeito que se teñen convertido en mecanismo estimulante do crecemento económico da rexión urbana de Vigo.

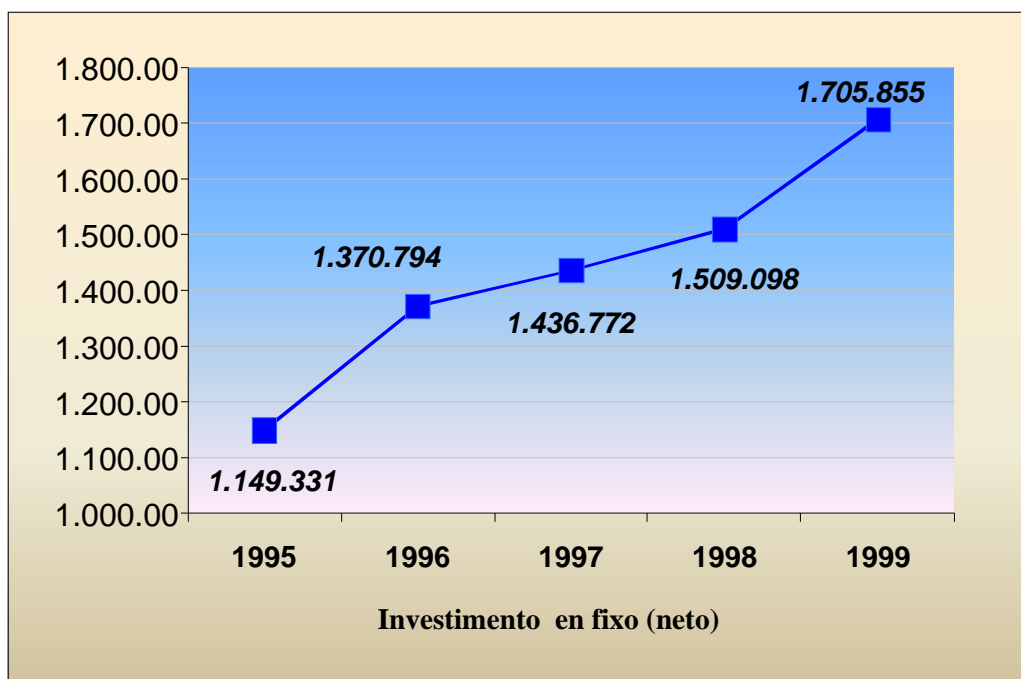
**Cadro 7.4**  
**Estimación dos Investimentos en Fijo (neta) do Sistema Productivo de Vigo e a súa Área Funcional e a súa Evolución. En millóns de Ptas. Correntes.**

	1995	1996	1997	1998	1999
	Ptas.	Ptas.	Ptas.	Ptas.	Ptas.
<b>Inversión en fijo (neta)</b>	<b>1.149.331</b>	<b>1.370.794</b>	<b>1.436.772</b>	<b>1.509.098</b>	<b>1.705.855</b>
Gastos amortizables	3.145	4.417	3.255	4.503	4.992
Gastos a distrib en varios exer.	15.146	17.535	16.072	15.288	15.937
Inmov. Inmaterial	58.536	74.046	82.533	90.940	99.548
Inmov. Material	802.320	928.703	947.613	975.301	1.023.890
Otro inmovilizado	266.721	341.251	383.444	416.566	550.514
Accionistas desemb no esixidos	3.463	4.842	3.855	6.500	10.974

Fonte: elaboración propia.

---

**Gráfico 7.1**  
**Estimación da evolución do investimento**  
**en fixo (neto) en valores absolutos. En millóns de ptas. correntes.**



Fonte: elaboración propia.

O investimento neto en capital fixo aumentou de forma progresiva e continua ó longo dos anos noventa, facéndoo nun 48% en termos correntes durante o período 1995-1999. Detéctase que algunhas actividades como as de automoción, construción naval, pesca e produtos transformados do mar, construción e promoción, e comercio fixeron un esforzo inversor significativo o logo dos anos noventa e que boa parte deste esforzo se dirixiu a instalacións e bens de equipo nunha clara política de investimento en capital fixo.

### **7.3. As Estratexias das Empresas**

Ante os desafíos da globalización, do aumento da competencia na Unión Europea, as empresas de Vigo e da Área Funcional están dando respostas, na súa meirande parte, defensivas e reactivas (como ocorre nos casos do automóbil, Pesca, Têxtil e Confección, e Loxística e

---

Transporte). Únicamente nun reducido número de empresas, asemellan predominar as respostas máis activas, como sucede no caso das empresas máis dinámicas das cadeas de Rochas Ornamentais e de Química.

- ***Estratexia baseada na Reducción de Custos***

Boa parte das empresas das cadeas tradicionais do sistema productivo de Vigo, como son a automoción, o naval o as rochas Ornamentais teñen como obxectivo estratéxico prioritario situar os custos de produción nuns niveis que lles permitan manter a competencia en prezo nos mercados nacionais e internacionais. Nunha economía globalizada, este tipo de resposta é coherente coa problemática de custos da zona, relativamente elevados (debido ós custos laborais, solo industrial, transporte, entre outros)

En todo caso, isto ten sentido nun contexto local caracterizado por unha eficiente industria auxiliar que permite a subcontratación técnica e comercial. A industria auxiliar de Vigo e a súa Área Funcional constitúe un dos puntos fortes do sistema productivo local, xa que é moi competitiva en prezos e calidade. A súa capacidade para realizar traballos de subcontratación técnica, nas mellores condicións de mercado, é destacable en actividades como a automoción (43% das empresas), a industria naval (68%), construción (55%), confección (70%) e bens de equipo (43%). a subcontratación comercial está tamén moi extendida, sobre todo, en cadeas como Rochas Ornamentais (66% das empresas), químicas (63%) e comercio (33%).

A amplitude da subcontratación técnica pon de relieve a complexidade do sistema productivo de Vigo e o funcionamento dos mecanismos de intercambio das empresas que segundo as empresas se realiza nun contorno de limitada cultura de cooperación. a subcontratación permite reducir os custos de produción, sacar vantaxes da especialización de cada unha das empresas auxiliares e mellorar os niveis de produtividade e flexibilidade das empresas e do sistema productivo no seu conxunto. Nas últimas décadas, a subcontratación en Vigo superou a

---

propia área funcional e se ten ido extendendo cara a rexión urbana ampliada alcanzando nalgunhas actividades como a automoción e o téxtil á rexión do norte de Portugal.

As empresas auxiliares que teñen unha posición subordinada con respecto ás empresas máis potentes das cadeas, non introducen innovacións nos seus produtos e procesos ou imitan a tecnoloxía das empresas que ten acadado éxito a non ser que os seus clientes se llo pidan explicitamente. Polo tanto as estratexias de moitas das empresas auxiliares do sistema productivo de Vigo son estratexias dependentes das empresas subcontratantes. Durante as últimas décadas, nembargantes, algunhas das empresas das industria auxiliar local foron cambiando a súa estratexia dependente por formas máis ofensivas a medida que ían mellorando o seu coñecemento especializado e ampliando a súa rede de clientes, o que está a provocando unha maior complexidade do sistema local de empresas e fortalecendo a súa competitividade.

- ***Estratexia de Diferenciación das Producción***

Algunhas empresas seguen unha estratexia diferente, dirixida a ampliar a cota de mercado en mercados especializados, mediante a produción de bens transformados diferenciados. Son empresas, seguidoras ou imitadoras das empresas líderes, que se refuxian en nichos de mercado e se especializan en áreas concretas de produto/mercado.

Esta é unha opción estratéxica dominante na meirande parte das cadeas do sistema productivo de Vigo e a súa Área Funcional. Nas cadeas de Pesca, Mobeis, Rochas Ornamentais, Confección, Química e das Actividades Financeiras, a calidade da produción e dos produtos, sempre en relación coo nivel de prezos, constitúe un dos obxectivos estratéxicos da maioría das empresas. A calidade dos produtos e a competencia nos prezos conséguese gracias a que estas empresas teñen priorizado a adopción de innovacións nos seus investimentos. Unha parte das empresas, claramente as que son líderes locais, non soamente teñen desenvolvido internamente innovacións incrementais de produto e de procesos, coa axuda dos clientes e os provedores, senó que ademais

---

manteñen, como no caso das industria química e farmacéutica, liñas de investigación en proxectos internacionais.

Este tipo de estratexias son, en esencia, estratexias defensivas que, como claramente se observa no caso das empresas viguesas, non exclúen a introducción de innovacións. Se trata de empresas que son competitivas e aspiran a non quedaren atrasadas no proceso de cambio tecnolóxico que está tendo lugar no sistema productivo internacional. Por manter a cota de mercado, as empresas locais se ven obrigadas a introducir os avances tecnolóxicos que lles permitan diferenciar as súas producións pero sempre ó menor custo posible. Pero, a continuidade das estratexias esixe que as empresas locais sexan capaces de responder con prontitude ós cambios do contorno, polo que no momento actual demandan ós centros de innovación, servicios máis axeitados ás necesidades actuais, que faciliten o seu acceso ás innovacións.

- ***Estratexias de Integración Internacional***

A integración do sistema productivo de Vigo e a súa Área Funcional na economía internacional se produce, ante todo, gracias ó aumento do comercio internacional. Aínda que os mercados máis atractivos para a maior parte das empresas locais son o mercado nacional e o do Norte de Portugal, as empresas máis dinámicas, sobre todo, das cadeas de Pesca, Rochas Ornamentais, Confección, Químicas, e Loxística e Transporte, manteñen unha estratexia claramente orientada ós mercados internacionais, nos que queren ampliar a cota que teñen na actualidade.

Nos anos noventa a súa actividade exportadora foi notable cun crecemento anual superior ó 20%, sobre todo en automóbiles, pesca e pedras ornamentais, base do sistema productivo. As exportacións da cadea das automoción pasaron de 207.157 millóns de pesetas no ano 1995 a 626.404 millóns no ano 2000 (aumento do 202,4%); as exportacións dos produtos da cadea das pesca pasaron de 51.580 millóns a 103.926 (101,5%), as exportacións da cadea de pedras ornamentais pasaron de 7.837 millóns de pesetas no ano 1995 a 13.816 millóns no 2000 (876,3%).

---

Ademais, os fluxos de capitais son continuos a través de investimentos en carteira e investimentos directos e, en todo caso, superiores ós doutros centros urbanos do norte de España. O capital está moi presente nas cadeas como a automoción (Citroën), Química e Farmacia (Zeneca, Zeltia e Glaxo), téxtil e confección (Umbro), pero tamén salienta a participación extranxeira en grupos empresariais relevantes coma o de Pescanova. Por último, as empresas locais máis innovadoras e dinámicas tenden a internacionalizar cada vez máis a súa actividade productiva como ocorre coas implantacións de empresas conserveiras en Marruecos e Portugal o a pesca en África do Sur e América do Sur, a industria da alimentación en Francia e, incluso, o granito en Estados Unidos, ou os servicios financeiros en Portugal.

A partir do indicador que mide o grao medio de internacionalización das cadeas se observa que o sistema productivo de Vigo e a súa Área Funcional se ten convertido nun sistema productivo aberto e integrado no sistema económico internacional, xa que a media global de internacionalización se estima en 4,49 sobre un nivel máximo de 7. A súa vez as cadeas productivas máis internacionalizadas son as seguintes:

- Rochas, cun 6,143
- Pesca, cun 5,360
- Automoción, con 5,346
- Química, cun 5,286
- Madeira, cun 5,214
- Equipamento, cun 5,200

#### **7.4. Estratexia e Política de desenvolvemento Local**

As institucións e os actores locais de Vigo e a súa área funcional non teñen permanecido pasivos ante os desafíos que presenta a reestructuración productiva e o aumento do desemprego, así coma o forte proceso de desindustrialización que se ten producido na rexión urbana de Vigo. Ó longo dos anos oitenta e noventa, de forma independente e con baixos niveles de coordinación, tódolos actores locais e rexionais teñen lanzado un conxunto de iniciativas, boa parte das cales se dirixían a

---

incidir, precisamente sobre algunhas das forzas e mecanismos determinantes da acumulación de capital local, como a creación e o desenvolvemento de empresas, a difusión das innovacións ou o desenvolvemento urbano.

- ***Promoción Empresarial***

Os actores locais percibiron que a globalización xenera novas necesidades e demandas de servizos que faciliten o xurdimento e o desenvolvemento das empresas. Ademais, a crecente competencia crea novas necesidades ás empresas, e a súa satisfacción require novas formas de organización da produción polo que é necesario estimular e propiciar a creación e potenciación das redes de empresas que fagan máis competitivos ós sistemas productivos e as economías locais.

Da vella xeración de instrumentos para a creación e fomento de empresas, continúan funcionando algúns que no seu momento foron verdadeiramente innovadores, entre os que cabe salienta-los seguintes:

En 1991, créase BIC Galicia, relacionado coa rede europea de Centros Europeos de Empresas e Innovación, e a súa sede principal atópase nas instalacións do Consorcio da Zona Franca. BIC Galicia se propón estimular o xurdimento de empresas, polo que participa nos programas LANZA do IGAPE, EMEGA e Autoemprego das Consellería de Familia, Muller e Xuventude e de apoio o xurdimento de novos instrumentos dirixidos á organización do tecido productivo como son os Clusters de Empresas.

VIGO ACTIVO é unha sociedade de capital risco, constituída no ano 1993, para promover e fomentar sociedades non financeiras e prestar asesoramento ás empresas participadas. O 87% do capital social (mil cento vinte millóns de pesetas en 1999) provén de Fondos públicos (Consorcio das Zona Franca) e o resto de Caixanova, e as Cámaras de Comercio, Industria e Navegación de Vigo.

---

UNIRISCO GALICIA, é unha sociedade de capital risco, que se crea no ano 2000 pola Universidade de Vigo en cooperación coa Universidade de Santiago e un conxunto de empresas galegas, e o seu obxectivo fundamental é a creación de empresas de base tecnolóxica.

A achega máis significativa da última década á promoción empresarial, quizais teñan sido aqueles instrumentos que se propoñen fomenta-lo axuste productivo e o desenvolvemento económico a través do apoio a os "cluster" de empresas. Precisamente, dende o inicio, Vigo se viu implicada no deseño e posta en marcha deste tipo de instrumentos, unha vez que o goberno rexional aprobara o Plan de Potenciación de Clusters Empresariais. O obxecto deste tipo de instrumentos é a cooperación entre as empresas locais e o reforzo das cadeas de produción, co fin de mellorar a vantaxe competitiva. Por isto, se propiciou a formulación de Planes Estratéxicos dos clusters das industria naval, a automoción, as actividades das madeira e a súa transformación, có fin de identifica-las accións a levar a cabo, conxuntamente, polas empresas locais. A creación de Centros de Innovación e Servicios especializados en cada uno dos clusters estimularía a coordinación das iniciativas emprendedoras.

- ***Políticas para o Fomento das Innovación***

O aumento da competencia nos mercados e da globalización ten transformado as necesidades de tecnoloxía e coñecemento das empresas xa que sobre todo as máis competitivas teñen, cada vez, unha maior presión para axeitar aquelas que lles permitan mellorar o posicionamento nos mercados debido á internacionalización das innovacións. Neste contexto as empresas necesitan e demandan non soamente os servicios tradicionais ofrecidos polos centros tecnolóxicos (como son o control de calidade, a certificación técnica, a comprobación das resistencia de materiais, o a formación dos seus empregados), senón tamén aqueles servicios que posibilitan que as empresas formen redes e aprendan a innovar.

---

A oferta tecnolóxica e científica de Vigo é relevante cun número relativamente importante de organismos con capacidade para prestar servicios tecnolóxicos ás empresas. Entre eles cabe salientalos seguintes:

O Instituto de Electrónica Aplicada Pedro Barrié de la Maza que é un instituto universitario mixto das Universidade de Vigo, creado en 1993 por iniciativa das Fundación Pedro Barrié de la Maza e os departamentos de Tecnoloxía Electrónica e Organización de empresas. a súa ubicación está no Campus Universitario Lagoas-Marcosende da Universidade de Vigo.

O Centro Tecnolóxico Armando Priegue e a Asociación de Investigación Metalúrxica do Noroeste (AIMEN), que crearon en Vigo no ano 1967 un grupo de empresarios galegos co fin de prestar servicios tecnolóxicos ás industrias. A súa localización está no polígono industrial de A Granxa de Porriño (Pontevedra).

O Centro Técnico Nacional de Conservación de Productos de Pesca (CECOPESCA), que é un centro de calidade, innovación, tecnoloxía, investigación e desenvolvemento de ámbito nacional, constituído ó servizo do sector industrial transformador de produtos do mar e industrias afíns e, na súa creación se ten contado coa colaboración activa de diferentes entidades de ámbito europeo, nacional, rexional e local (UE-FEDER e programa STIDE, CICET, Xunta de Galicia, Deputación de Pontevedra e Concello de Vigo)

O Centro Oceanográfico de Vigo, fundado en 1917, que constitúe un dos centros do Instituto Español de Oceanografía, que dispón de dous barcos de investigación oceanográfica e pesqueira, e realiza un importante labor de formación e de investigación nas áreas de pesca, acuicultura, medio mariño e protección medioambiental.

O Instituto de Investigacións Mariñas do CSIC, creado en 1951 como laboratorio costeiro dependente do Instituto de Investigacións Pesqueiras de Barcelona, que se adica á realización de investigación básica e aplicada en Ecoloxía e Recursos Mariños, e en Química e Tecnoloxía de produtos pesqueiros e no que as actividades de investigación lévanse a cabo a través de proxectos financiados con fondos

---

públicos (europeos, nacionais, autonómicos) e de convenios e contratos con fundacións e empresas privadas.

A Universidade de Vigo, que dende a súa fundación ten contado coa colaboración de importantes institucións, entidades e empresas que contribuíron de forma singular á potenciación das investigacións e o equipamento dos seus laboratorios e que dende a súa creación ten aberto un amplo marco á realización de investigacións con importante proxección social dos resultados dos seus proxectos.

Nembargantes, este importante conxunto de instrumentos para a creación e difusión das tecnoloxía e o coñecemento non sempre nos ofrece servicios axeitados para satisfacer as necesidades do sistema productivo de Vigo e a súa Área Funcional debido a, entrontras causas, a que nalgúns casos a relación co sistema productivo non é a adecuada, a que noutros a cooperación entre os centros é insuficiente e a que, finalmente, non existe un programa de innovación para a zona.

- ***Desenvolvemento Urbano Sostible***

Hoxe máis que nunca, a cidade é o espacio do desenvolvemento, xa que a cidade dispón e concentra boa parte dos factores específicos de crecemento. Pero para que as cidades e rexións urbanas xoguen un papel estratéxico nos procesos de desenvolvemento e as economías de aglomeración poidan ser utilizadas polas empresas non é suficiente con que se realicen investimentos en infraestructuras e capital social. É necesario, ademais, que se estimulen procesos de desenvolvemento urbano Sostible.

Nesta orde de cousas, Vigo non asemella ter sido nada innovadora, senón que polo contrario as súas políticas urbanas rara vez foron capaces de responder ás necesidades que o sistema productivo e a sociedade demandaban.

A oferta de solo industrial equipado en parques industriais é, máis ben reducida e limitada para as necesidades existentes. Se divide entre os parques de A Granxa e As Gándaras en Porriño e as instalacións das Zona

---

Franca en Balaídos e Bouzas. A cuestión estriba na escaseza de solo equipado dispoñible, por canto a demanda de solo estaría supondo o dobre da oferta actual. O Consorcio da Zona Franca, co fin de enfrontar esta cuestión, se propón ademais de construír o Parque Tecnolóxico e Loxístico, desenvolver o Parque de Actividades "Porto do Molle" en Nigrán, cunha superficie de 1.060.000 m<sup>2</sup> (dos que xa ten adquirido o 70%), destinados a albergar empresas de servizos. A pesar de isto outras alternativas seguen sendo máis atractivas para as empresas de Vigo

Dende as perspectiva do desenvolvemento urbano pódese dicir que o desenvolvemento de infraestruturas intrametropolitanas de vencellamento da rexión urbana constitúe un elemento positivo xa que permite integrar e cohesiona-los compoñentes da rexión urbana de Vigo. Pero este esforzo que favorece a conectividade da rede local de cidades carece hoxe por hoxe da prestación de servizos de carácter rexional (formación, cultura, coñecemento, lecer), por un lado, e da formación dunha axencia capaz de xestionar a rexión urbana. Esta é unha cuestión necesaria para asegura-lo progreso económico e social da rexión urbana de Vigo e para facer asemella-las economías de aglomeración potenciais.

Vigo, a través do Plan Urban e do Plan Especial ten emprendido un conxunto de iniciativas ben orientadas a neutraliza-los efectos perversos das exclusión social, a reforza-las sinais de identidade das cidades e mellora-los factores de atracción.

Por último, cabe sinalar que Vigo ten importantes problemas na coordinación e xestión de proxectos de investimento e de infraestruturas. Con frecuencia prodúcese desconexión entre o deseño e execución de infraestruturas ferroviarias, viais de rede artelleira e portuaria, o que impide unha articulación suficiente de todas elas.

## **7.5. As Convergencias das Respostas das Empresas e do Territorio**

A resposta de Vigo e a súa Área Funcional ó aumento da competencia nos mercados, que propiciou a integración económica e a

---

globalización, pode cualificarse de insuficiente, se o que se desexa é que a cidade manteña ou mellore a súa posición no sistema de cidades.

Os investimentos, que son unha das pezas angulares do desenvolvemento, téñense comportado positivamente no caso das empresas privadas, pero no caso das administracións públicas os proxectos que se teñen posto en marcha non acadaron o nivel de maduración suficiente como para que poida dicirse que as necesidades de investimento estean cubertas. O sector privado gozou de notables beneficios ó longo dos anos noventa, o que lles ten permitido realizar importantes investimentos en bens de equipo e instalacións, así como face-las provisións financeiras necesarias para continuar a súa actividade nas mellores condicións ó longo da presente década.

As investimentos públicas realizadas en Vigo e a súa Área Funcional medrou ó longo da última década, se ben cidadáns e os responsables institucionais locais amosan insatisfacción sobre a contía invertida en Vigo, sobre todo, cando a comparan cos proxectos realizados noutras cidades de Galicia. En realidade, as necesidades de proxectos e de financiamento das rexión de Vigo son de tal envergadura que explica a insatisfacción cidadá e institucional, pero convén sinalar que o organismo das administración central como a Zona Franca, teñen programas de investimento, sen dúbida, salientables.

A debilidade principal dos programas de investimento, nembargantes, non é tanto a insuficiencia dos recursos aplicados na rexión urbana como o feito de que non se dispón dun marco estratéxico que oriente as actuacións dos diferentes inversores. Os esforzos de investimento realizados en Vigo e a súa Área Funcional terían resultados mellores e efectos máis duradeiros se as accións de cada uno deles obedeceran a uns obxectivos compartidos ou a lo menos coñecidos por tódolxos actores que realizan os seus proxectos na zona. A converxencia das accións crearía sinerxias que redundarían en beneficio dos resultados dos propios proxectos e do desenvolvemento da zona.

Así pois, a cuestión fundamental estriba no planeamento estratéxico das respostas dos actores locais. Ó analiza-las iniciativas de investimento das empresas privadas e as políticas públicas advírtese que,

---

en xeral e coa excepción das empresas máis dinámicas das zona, boa parte das empresas e das institucións teñen adoptado respostas pasivas ó cambio do contorno, tratando de axeitarse dunha maneira pouco custosa ós desafíos que presentan as iniciativas innovadoras das empresas e das cidades/rexións que lideran os procesos de innovación no momento actual. Se se exceptúan as empresas líderes das cadeas de automoción, a pesca, o naval e a confección, as demais empresas no mellor dos casos se comportan como seguidoras das empresas locais o externas.

En realidade, unha grande parte das empresas locais non teñen unha visión estratéxica e carecen ademais das capacidade técnica para abordar cambios de gran magnitude. Se comportan de forma tradicional, no senso de non ver o motivo polo que teñen que cambiar as súas producións, xa que non perciben a presión do mercado sobre elas e o aumento da competencia no lles afecta directamente. Pero, dado que teñen que satisfacer a demanda dos seus clientes, progresivamente van introducindo os cambios no deseño e realizando as adaptacións necesarias.

Cando se comparan as estratexias das empresas e as iniciativas levadas a cabo polos actores locais ó longo da última década, asemella que non sempre se produce a converxencia e sinerxia entre elas, o que o desenvolvemento da rexión urbana de Vigo precisa. Polo contrario, en ocasións as súas diferencias son tan sensibles que fan que os esforzos inversores non dean os froitos previstos e, en todo caso se incorra en custos non desexados.

En principio, pode dicirse que se se exceptúan as empresas líderes do sistema productivo local, as empresas no seu conxunto actúan de maneira defensiva como resposta ós efectos dos cambios comerciais, tecnolóxicos e organizativos. As institucións e os actores locais, por unha parte, no que se refire á política de desenvolvemento local, teñen adoptado un comportamento análogo no que cada uno deles, cando máis, actúa individualmente sen a terse a un plan deseñado de antemán para facer competitiva á rexión urbana de Vigo.

A estratexia dirixida a reduci-los custos de produción, que ten adoptado boa parte das empresas locais, á súa vez, sole entrar en

---

conflicto coas realización que ata o momento se teñen conseguido coas iniciativas locais, sobre todo, coas que teñen que ver co desenvolvemento urbano sostible. A ineficacia das iniciativas dos actores locais, que non foron quen de reduci-los custos do solo productivo e que xeran as economías de aglomeración inciden negativamente sobre os custos e a competencia das empresas locais, poñendo en dificultades as estratexias de moitas das empresas locais.

Pero, en todo caso, o sistema de subcontratación local estimula os mecanismos que permiten a redución dos custos de produción e, polo tanto, o que as empresas poidan fabricar produtos nos que a relación prezo/calidade sexa boa. Ademais, a política de clusters que fomenta a formación de redes entre as empresas locais a través de iniciativas que estimulan os intercambios comerciais e a difusión do coñecemento crea un contorno cada vez máis favorable á xeración de economías externas de escala e á difusión das innovacións e o coñecemento, o que facilita a redución dos custos do sistema productivo e, en definitiva, estimula o aumento das produtividade e concorrencia das empresas e do sistema productivo local.

A estratexia de nicho de mercado que caracteriza o comportamento de moitas das empresas máis dinámicas de Vigo estaría en harmonía con todas aquelas iniciativas locais que ten por obxectivo ó favorece-los procesos de difusión das innovacións. Cando os instrumentos que se teñen creado funcionan ben e proporcionan os servizos que as empresas necesitan, non cabe dúbida que se produce sinerxia entre as accións das empresas e dos actores locais, o que produce un efecto multiplicador sobre a produtividade e concorrencia local. Pero, non asemella que este sexa sempre o caso en Vigo, xa que, como se ten indicado anteriormente, os centros de innovación non sempre responden ás novas demandas das empresas e, ademais, non se ten logrado consolidar nunha rede de centros que compartan obxectivos e liñas estratéxicas e estimulen a cooperación entre eles.

Por último, a estratexia de integración internacional das empresas recibiu un forte impulso como consecuencia da crecente integración de Vigo na Unión Europea e o apoio institucional que ten recibido a través do

---

sistema de axudas e estímulos das administracións rexionais e nacionais. Pero, atopa algunhas restriccións locais, como consecuencia de que as iniciativas locais non teñen logrado aínda facer de Vigo e a súa Área Funcional unha rexión atractiva para vivir e producir. As carencias de espazos culturais e de ocio, as deficiencias dos servizos urbanos e das infraestruturas intrametropolitanas e a limitada oferta de solo industrial, constitúen un conxunto de feitos que reducen o atractivo de Vigo e restrinxen a concorrencia das súas empresas, limitando a integración das empresas no sistema productivo internacional e dificultando o proceso de transformación da rexión urbana de Vigo nunha metrópoli internacional.

En resumo, as accións das empresas e das organizacións locais non converxen estratéxicamente, o que tende a neutralizar as economías emerxentes en Vigo e a súa Área Funcional e, polo tanto, obstaculiza o aumento da produtividade e a mellora das competencias das empresas. A solución de este "impasse" pasa por un replantexamento das relacións entre as empresas e organizacións públicas e o acordo para xestionar estratéxicamente os recursos e as relacións.

---