

# Estratexias de competitividade de Ferrol e comarca







Biblioteca dos Estudos Estratégicos



# Estratexias de competitividade de Ferrol e comarca



Colección: Biblioteca de Estudos Estratégicos

Edita: Eixo Atlántico do Noroeste Peninsular

---

AUTOR: Dr. Fernando González Laxe

Facultade de Economía e Empresa

Universidade da Coruña

MAQUETACIÓN: María Llauger

IMPRESIÓN:

ISBN versión impresa: 978-989-9060-03-6

ISBN versión dixital: 978-989-9060-04-3

Depósito Legal: VG 113-2021

Año publicación: 2021

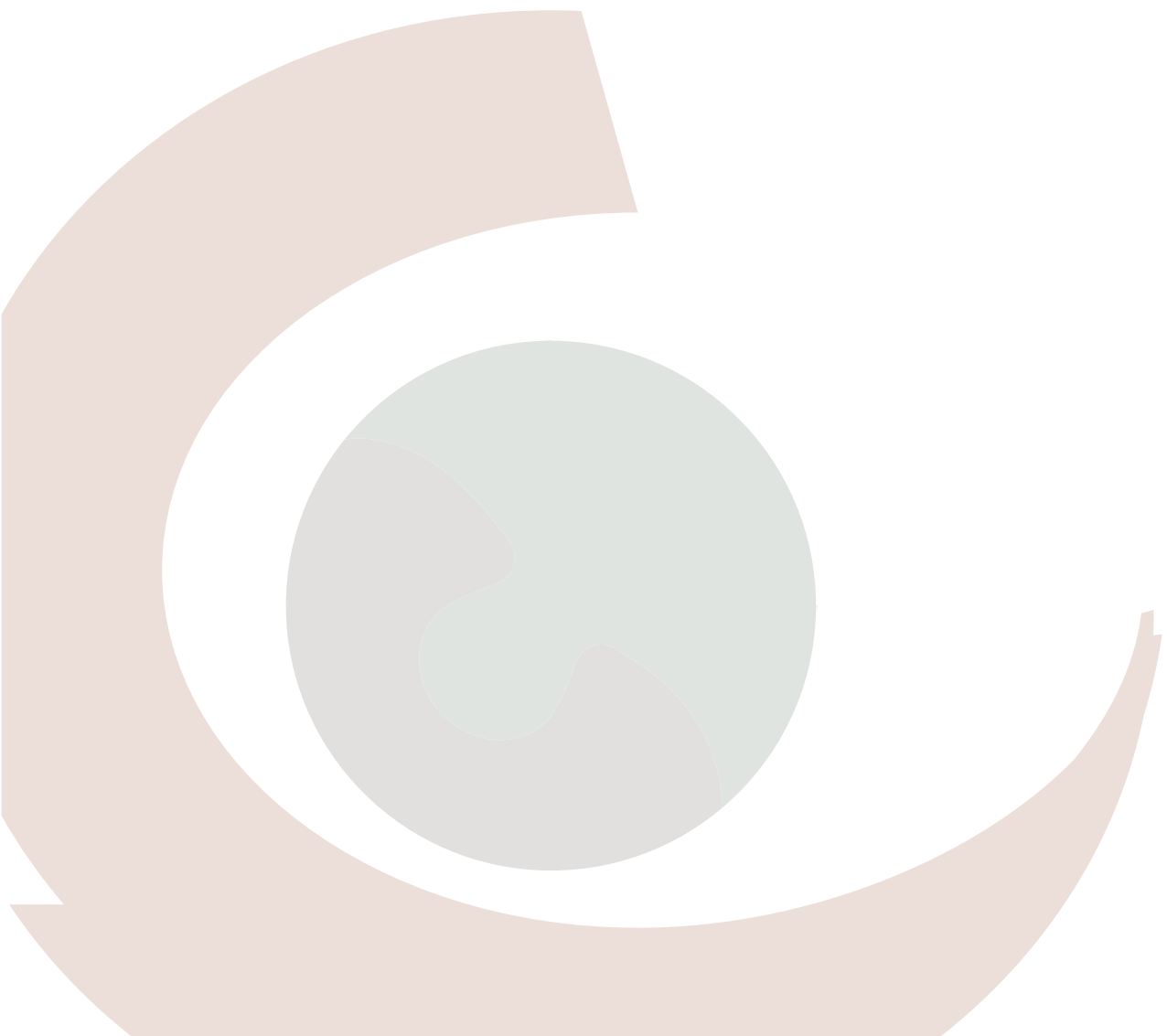
---

## ÍNDICE

• 1. Introducción.....	7
• 2. As cidades compiten.....	11
• 3. O auxe das políticas de atractividade.....	19
• 4. A relevancia das apostas territoriais para a competitividade.....	25
• 5. Identificación de áreas temáticas protexidas.....	33
• 6. Ferrol: un escenario complexo.....	37
• 7. As prioridades temáticas.....	45
• 8. Cómo proceder á promoción da imaxe de marca das cidades.....	51
• 9. Os retos e desafíos.....	55
• 10. Un plan de relanzamento.....	61
• Bibliografía.....	67



## INTRODUCCIÓN





Se observamos a evolución recente da economía teórica rexional e as apostas políticas das cidades que se levaron a cabo nos últimos anos, conséntase que os enfoques baseados na oferta renderon mellor que aqueles fundamentados na demanda.

Chégase a afirmar, segundo R. Camagni (2020), que a demanda interna rexional non ten relevancia, mesmo a curto prazo, para impulsar o crecemento rexional e local, tendo en conta a intensa integración interrexional e a, cada vez maior, relevancia da división do traballo.

Desta forma, as cidades enfocan as súas alternativas e programas en patróns máis selectivos de crecemento diferenciando, de maneira máis explícita, as traxectorias de desenvolvemento co mosaico de historias e de casos.

No actual contexto de globalización e de emerxencia de novas áreas económicas, as cidades han de estar atentas aos niveis de produtividade e de competitividade dos seus sistemas de produción e de servizos; xunto ao seu mellor posicionamento no tocante ás redes e a configuración (*mallage*) derivada da súa inserción internacional. Dito doutra maneira, as vantaxes no que fai referencia á flexibilidade dos salarios e dos prezos xa non son suficientes para restaurar un equilibrio, nin para servir de captación de capitais e actividades.

As cidades xa non compiten entre si, a partir do principio ricardiano (en referencia á tese do histórico economista David Ricardo) das «vantaxes comparadas»; senón desde unha posición de «vantaxe absoluta». Por tanto, as cidades han de acometer a competitividade local e a súa capacidade para resultar atractivas ao definir as posibles estratexias de crecemento e especificar, con iso, o capital territorial que posúe cada cidade ou contorno xeográfico-económico.

A competitividade local reside, en consecuencia, fundamentada en tres niveis: nos conceptos de confianza e de pertenza; nos niveis de conectividade máis que a accesibilidade; e no reforzamento dos atributos de identidade local vinculados á eficiencia e á calidade da vida local.



## AS CIDADES COMPITEN





As cidades compiten entre elas, cada vez con máis frecuencia e intensidade. É debido á globalización. Buscan, por tanto, atraer un número maior de habitantes, de investimentos, de actividades e situarse entre os lugares máis privilexiados en referencia a todos os índices existentes (Porter, 2001, 2003).

Os lugares son equivalentes ás empresas, pois compiten pola cota de mercado nunha economía cada vez máis inter-conectada, competitiva e en que se reafirman as propiedades estruturais de cada contorno.

Por iso, os novos paradigmas do desenvolvemento local abarcan a interacción das dimensións económicas, sociais e ambientais; e concíbense as necesidades sociais dentro duns límites definidos que permitan a satisfacción de necesidades e aqueles requisitos imprescindibles para o desenvolvemento económico e social do contorno.

A competitividade estará en relación directa co aumento da produtividade, sempre e cando a relación entre o producido e os medios empregados (man de obra, capital, recursos naturais, enerxía) sexa sustentable. Non serán compatibles cando o producido xere estragos ou desaxustes no concernente ao benestar social e aos ecosistemas en que se desenvolve o crecemento económico (Daly, 1997).

A teoría advírtenos de que se xeran niveis de produtividade diferentes segundo as condicións sub-nacionais locais dos territorios, pero serán as condicións endóxenas as que expliquen boa parte das diferenzas entre dous lugares de iguais características produtivas (Vázquez-Barquero, 2002).

De aí que, abundando nas condicións locais da competitividade territorial, sexa evidente que existen outras consideracións, máis aló do estritamente económico, que inflúen e condicionan os niveis de competitividade. Estes factores non corresponden á simple suma de empresas, nis aos factores inherentes ao territorio (isto é, as vantaxes comparativas), senón que debemos tomar en consideración todos aqueles ámbitos que xeran un ambiente máis propicio para poder aumentar os niveis de competitividade; é dicir, incluíndo as dimensións sociais, ambientais, tecnolóxicas, así como as propias limitacións que estas xeran (Castells, 1976).

Estas consideracións fan que os territorios se sumen aos cambios de paradigmas (Porter,1998), e enfoquen as súas estratexias a visións máis integradoras para poder alcanzar unhas ratios de competitividade máis realistas. Hai que admitir, en consecuencia, que os problemas non só se derivan das dificultades financeiras, senón das apostas de futuro, ligadas ao modelo de desenvolvemento que sexa capaz de integrar e combinar o nó de relacións «humanidade/natureza/tecnoloxía/posicionamento».

Esta concepción é un fenómeno recente e insírese nun enfoque local dos procesos de progreso, incentivado pola necesidade de incorporar o territorio como un elemento clave e esencial da cohesión económica, social e ambiental.

Por tanto, a competitividade territorial dependerá da capacidade de cada localidade para encarar o seu propio desenvolvemento, e corresponderalles aos gobernos locais asumir o rol protagonista na definición das posibles estratexias de crecemento de cada contorno xeográfico (comarca, rexión ou país), en que deben basearse, necesariamente, os activos e as potencialidades territoriais, definidas de maneira teórica e pragmática como o «capital territorial» (Camagni & Capello, 2012).

O capital territorial, pois, refírese á combinación dos aspectos materiais e inmateriais dun territorio e á súa capacidade para poder influír no desenvolvemento económico.

Inclúe, por tanto, a confianza, a cooperación e o sentido de pertenza.

Isto é, o capital territorial estaría formado por oito compoñentes:

- a) os recursos físicos e a súa xestión (en particular, os recursos naturais, os equipamentos, as infraestruturas e o patrimonio histórico e arquitectónico);
- b) a cultura e a identidade do territorio (é dicir, os valores compartidos polos axentes do territorio, os intereses mutuos, a mentalidade, as formas de recoñecemento);
- c) as persoas (os homes e as mulleres que viven no territorio);
- d) os coñecementos técnicos e as competencias (ou sexa, a capacidade de investigación e o control das tecnoloxías);
- e) as institucións e as administracións locais (incluídos os compoñentes da gobernabilidade, as regras de xogo políticas, os colectivos e os seus elementos de xestión);

- f) as actividades e empresas (tamaños e sectores en que se inscriben);
- g) os mercados e as súas relacións externas (isto é, a súa integración e capilaridade nas redes de intercambios e promoción destas); e
- h) a imaxe e percepción do territorio (tanto interna como externa).

Á falta dun consenso explícito respecto dos determinantes da competitividade territorial é fácil visualizar os principais piares en que, se existe unha coincidencia, radica a competitividade territorial, posto que esta depende dunha combinación de factores que permiten lograr unha elevada *ratio* para competir e rivalizar con outros espazos, tal e como o recolleemos no cadro nº 1.

Factores determinantes	Piares e instrumentos de medición da competitividade	Variables de competitividade territorial
Cambios históricos territoriais.	Infraestruturas. Preparación tecnolóxica. Innovación.	A xeohistoria como factor de cambio. Variables de ámbito territorial que modificar a paisaxe.
Condición demográfica territorial.	Persoas. Ocupación.	A evolución demográfica e o crecemento territorial. A estrutura demográfica e os seus efectos no territorio. As migracións campo-cidade e a nova ruralidade.
Condición social e cultural territorial.	Sustentabilidade social. Saúde e educación. Eficiencias do mercado de traballo.	O desenvolvemento endógeno como capital territorial. Os <i>stakeholders</i> rurais. Condicións sociais e culturais. A percepción territorial dos habitantes co seu contorno.
Valor produtivo do territorio.	Desempeño económico. Diversificación e densidade de empresas. Proporción de empresas baseadas no coñecemento. Estabilidade macroeconómica. Eficiencia dos mercados de bens. Sofisticación do mercado financeiro. Tamaño e apertura del mercado. Sofisticación empresarial.	Valoración económica produtiva e territorial Integración de produtividade e territorio. Capacidade de acollida do territorio. Importancia dos clústeres na produtividade territorial.
Achega ecosistémica do territorio.	Sustentabilidade ambiental. Preocupación polos recursos naturais.	Os servizos ecosistémicos como expresión ambiental. A paisaxe como sistema territorial ambienta A xestión ambiental da paisaxe.
Impactos de regulacións no territorio.	Institucións. Eficiencia do goberno. Eficiencia das regulacións.	Enfoque sobre a dimensión do territorio nas políticas públicas. Os factores do caos do territorio. A ordenación territorial como elemento regulador. Proceso de participación cidadá no espazo territorial.

**Cadro 1.** Determinantes dos índices de competitividade territorial.

Fonte: elaboración propia.

A conceptualización das nosas achegas baséase en poder analizar as dinámicas integradoras dun espazo concreto interactuando co capital territorial existente.

Para iso, o noso obxectivo radica en enfocar unha mellor xestión dos atributos territoriais existentes, para dar pasos ao logro dun desenvolvemento sustentable e competitivo, que poida proceder a ser operativizado por medio de políticas públicas e actuacións privadas (Porter, 1990).

As seis dinámicas territoriais expostas anteriormente (espazo/temporal; reguladora; demográfica; sociocultural; produtiva; e ambiental) quedan relacionadas cos oito atributos do capital territorial: institucións e administracións locais; cultura e identidade do territorio, coñecementos técnicos e as competencias; os mercados e as súas relacións externas; os recursos físicos e a súa xestión; a imaxe e percepción do territorio; as actividades e as empresas; e as persoas que residen no territorio.

As análises da competitividade aplicada ao campo urbano esixen, máxime nos tempos actuais, ter en consideración o recoñecemento do carácter colectivo da cidadanía. A razón estriba en que as estratexias competitivas locais requiren dunhas funcións económicas específicas que permitan responder ás necesidades de novas formas de promoción, da procura de novos sectores punteiros; da reconversión das actividades máis tradicionais, e da xeración de empregos a través da valorización dos recursos locais. É dicir, a análise pasa de enfocar aquelas políticas económicas fundamentadas na preocupación de redistribuír espacial e sectorialmente o crecemento, ás políticas económicas de ámbito local, máis preocupadas polos efectos da pandemia, os períodos de estancamento e fragilidade e, sobre todo, por centrar os esforzos de crecemento no aproveitamento máis eficiente dos recursos locais.

Neste contexto, é obvio que a teoría da competitividade urbana fará posible formulacións fundamentadas en asumir a responsabilidade de xestionar tanto as recesións como a adopción e toma de iniciativas para poder reconstruír aquelas estruturas e o tecido produtivo que permita garantir sustentablemente os niveis de crecemento.

As ditas estratexias baséanse, por tanto, en afrontar tanto a atractividade (capacidade de atracción de recursos externos) como a competitividade durable (co obxecto de poder garantir unha maior estabilidade).

Dúas formas de planificación son as máis usuais nestas circunstancias. A primeira, a través de medidas reguladoras ou institucionais (a chamada *competitividade branda*); e a segunda, por medio da provisión de facilidades de equipamento e infraestruturas físicas (a chamada *competitividade dura*). As estratexias de competitividade branda tenden a coincidir coas visións neoclásicas das planificacións urbanas, como se fose unha cesta de bens e servizos, onde o esforzo consiste en minorar ou mitigar os efectos contractivos; e insta a captar novos investimentos centrados na existencia duns menores custos. Pola contra, as estratexias de competitividade dura aproxímanse a aquelas cidades concibidas como habitáculo de bens públicos e semi-públicos, portadores de economías de aglomeración aproveitando as condicións privilexiadas de realización de actividades económicas.

Na medida en que as cidades compiten cada vez máis abertamente en mercados máis integrados e planetarios, a insistencia na investigación e o desenvolvemento de produtos e procesos contribúen a consolidar a oportunidade destes factores que resultan básicos á hora de expor un índice de competitividade durable. Por iso, as cidades dinámicas encabezan propostas de competitividade urbana co fin de conseguir sendas de crecemento sustentables e sostidas.

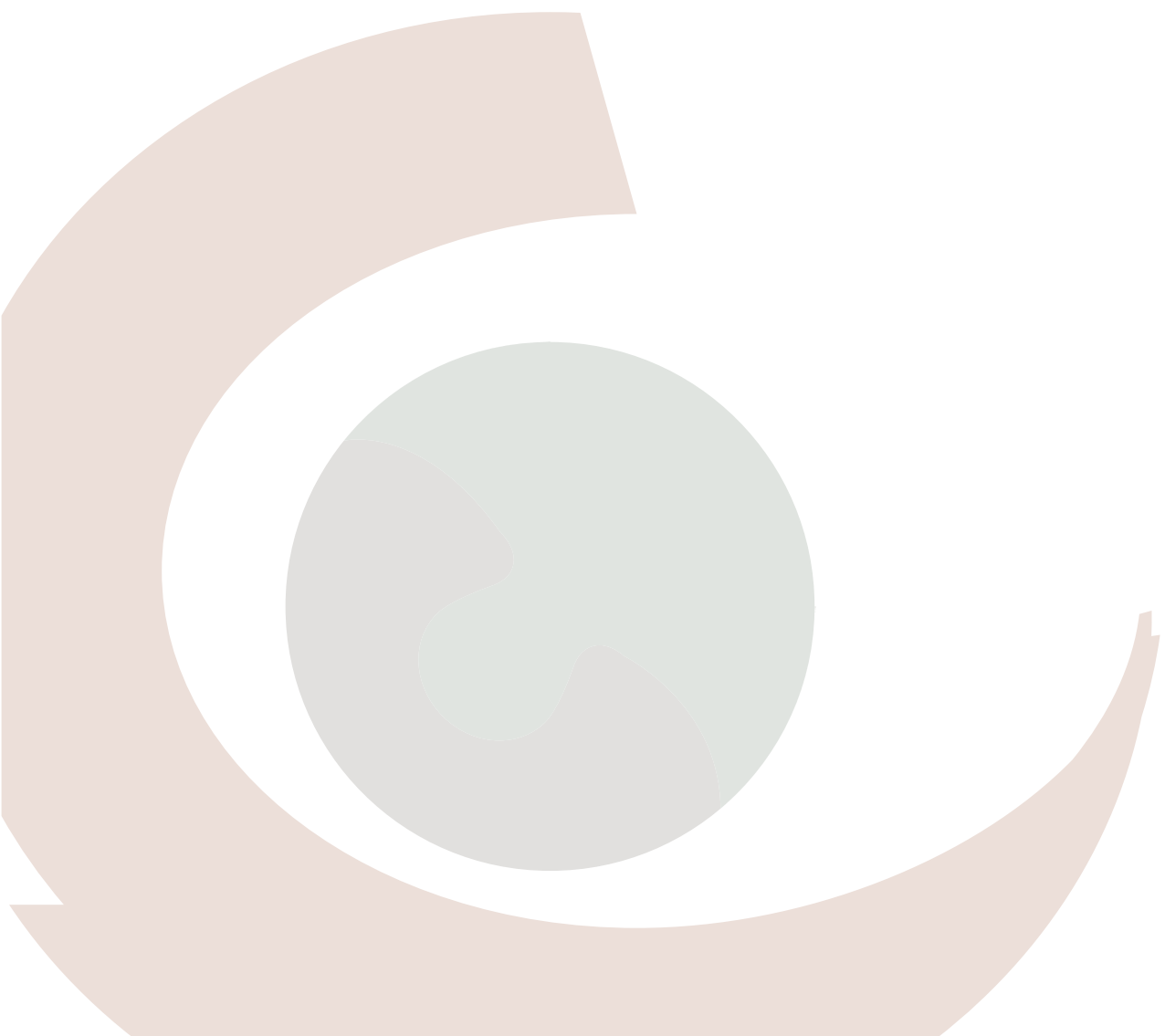
Baséanse na capacidade de adaptación social aos cambios e aos retos económicos, sociais e ambientais. Nunha aposta polos medios colectivos postos a disposición, co fin de responder aos ditos retos, na medida en que ningún cidadán pode quedar exento de sufrir un impacto negativo derivado de crise económica, dos axustes estruturais e sectoriais, das actividades en profunda transformación, e dos cambios das regras de xogo.

Neste sentido, non é menos certo que o que se mide é a capacidade de resiliencia. Este recoñecemento supón a necesidade de incorporar novas variables, tales como as concernentes á educación e á investigación, como condición básica para a emerxencia e o desenvolvemento de novas formas de institucionalidade social, á vez que as ditas variables se mesturan coas capacidades de asumir os cambios estruturais e/ou as peculiaridades das culturas e os acordos sociais inherentes no territorio.

A pesar das complexidades existentes, as modernas teorías da competitividade urbana facilitan a identificación de saídas prácticas aos problemas de recesión económica; de desemprego; de falta de investimentos; e renovación do aparato produtivo. Todo iso tendo en conta as dinámicas de fragmentación económica e especialización sectorial de moitas destas estratexias. Polo que é posible desencadear e promover procesos de transformación colectivos e evitar formulacións que ocultan situacións de dualismo económico, exclusión social, e de custos ambientais e socio-ambientais considerables.

A nova idea da competitividade urbana serve para redefinir a reconsideración dos acordos e das oportunidades do presente e do futuro; revitalizar as posibilidades de xerar procesos colectivos protexidos; impulsar procedementos que fagan posible os acordos consensuados; e que as institucións sirvan para responder a novas circunstancias e persigan resultados diferentes, pois os sectores, os produtos e as tecnoloxías son portadoras de enriquecemento e benestar nas novas sociedades.

## O AUXE DAS POLÍTICAS DE ATRACTIVIDADE





Medir a atractividade significa avaliar as súas esferas de influencia, a súa capacidade para xerar fluxos e actividades ao redor de si mesmas. É un novo concepto que cada vez se está a utilizar máis tanto polos planificadores da ordenación do territorio como polos expertos económicos e sociais. No campo político, xa sexa teórico ou práctico, cada vez emprégase máis.

O concepto de atractividade das cidades abarca dous ámbitos. En primeiro lugar, a capacidade de atracción baséase na seguranza de captar todo tipo de recursos (poboación, ingresos, capitais, man de obra, empresas, empregos, bens, servizos, eventos, informacións etc.). E, en segundo termo, que a dita capacidade de atracción sexa considerada como duradeira ou fixa; isto é, que posúa permanencia no tempo.

A atractividade das cidades identifícase coa capacidade de captar recursos humanos, materiais e inmateriais.

Na medida en que un territorio debe ser competitivo debe promover e reforzar a súa capacidade de valorizar as súas vantaxes comparativas e absolutas nos mercados mundiais respecto dos seus competidores. Neste novo contexto da globalización, a atractividade territorial desempeña un novo papel.

O antigo concepto da competitividade baseada nos prezos dá novos pasos. Na actualidade, considérase e apóstase por enfoques máis globais que teñen en conta a capacidade dos territorios para desenvolver o seu saber-facer e, acto seguido, poder valorar os seus produtos e servizos. De aí que a atractividade se conciba como un elemento determinante da competitividade territorial; e que exerza funcións referidas á súa capacidade de influencia máis aló dos principios da eficacia económica.

Por iso tratamos de enfocar a atractividade como a avaliación das esferas de influencia; a súa capacidade para xerar movementos no que atinxe ao desenvolvemento da súa capacidade de sedución de maneira duradeira; e para falar e servir de referencia dos atributos que a caracterizan.

A atractividade, por tanto, non é soamente unha dimensión económica. Inclúe, así mesmo, conceptos e variables relacionadas cos ámbitos urbanos, sociais, culturais e políticos. Mercé ás ditas apostas pola atractividade contribúese a relanzar unha nova recomposición dos territorios.

A atractividade dun territorio móvese nunha ampla gama de determinantes. Vén conformada polo contexto en que se asenta a confianza dos actores locais que favorecen o incentivo e a operatividade de investir e asentarse nun territorio. Estes elementos e incentivos son derivados da relación de proximidade entre os axentes, proveñen das condicións que lle permitan obter beneficios do contexto; e están vinculados á existencia e á dispoñibilidade de obter vantaxes comparativas.

Para que un territorio sexa atractivo, debe presentar varias dimensións, entre outras:

- a) relacións entre os actores localizados no mesmo lugar, o que Rallet e Torre (2004) denominan «proximidade organizada», que aproveita a capacidade que ofrece unha organización para inter-actuar e reaccionar mutuamente aos seus membros. Desta forma, os axentes están interesados en reforzar os seus lazos de substitución e de complementariedade baseándose na proximidade xeográfica e na proximidade organizada;
- b) a segunda dimensión é a confianza dos actores en aproveitar a opción e oportunidade de investir no dito territorio, para se poder beneficiar das vantaxes competitivas;
- c) un terceiro aspecto é dispor de recursos territoriais xenéricos que poden ser activados no marco de relacións sostidas, é dicir, explotar as vantaxes competitivas da especificidade dos recursos e dos activos do territorio;
- d) finalmente, a construción dunha rede de proximidade xeográfica e organizada.

Seguindo o paradigma de Dunning (1981), se unha empresa inviste supón que adquire unha vantaxe pola súa internalización, polas achegas que lle confire o propio territorio e porque utiliza mellor as súas vantaxes específicas. Por tanto, un dos elementos clave son os recursos territoriais existentes.

En consecuencia, o valor dos ditos recursos está vinculado aos seus mecanismos de activación. Como explica Le Gall (2008), se o recurso é preexistente e pode ser adquirido rapidamente por mecanismos de activación simple (primordialmente de natureza mercantil) non pode ser unha vantaxe competencial sostida. Pola contra, se o recurso é potencial e necesita de mecanismos de activación complexa -principalmente por mecanismos non mercantís (aprendizaxe, confianza, estímulos, etc.)- entón convértese nun elemento esencial das vantaxes competitivas. Por iso, tanto o tempo como os mecanismos resultan claves.

Existen varias teorías para determinar a relevancia dos mecanismos de activación. Diericks e Coll (1989) defenden que a activación se produce no seo da empresa, co que non poden existir imitacións e son diferentes as contribucións dos recursos na definición das vantaxes competitivas. Dyer e Singh (1998), pola súa banda, cren que a existencia dunha rede entre empresas que facilite os intercambios de coñecemento determina a construción de vantaxes competitivas. Kogut (2000) estima que os intercambios cos *partenaires* externos son moi relevantes para obter un activo estratéxico base das vantaxes; e, finalmente, Kogut e Zander (1996) insisten na existencia de coñecementos non codificables.

Por iso, Le Gall (2008) identifica cinco elementos: a) nivel de especificidade dos activos relacionables, o que supón a existencia dunha proximidade xeográfica; b) a existencia dunha rutina e uns hábitos no feito de compartir coñecementos; c) a recombinación ou a creación de coñecemento especializado; d) a complementariedade de recursos e capacidades das empresas no seo da rede; e e) a gobernanza para poder reducir os comportamentos oportunistas.

En suma, un territorio está considerado como unha reserva de recursos e de activos. E o grao de territorialización correspóndese cos niveis de mobilidade e do grao de adhesión das organizacións ao territorio mencionado. Colletis e Pecqueur (1993,1999) e, máis tarde, Pecqueur (2005) sintetizan os distintos tipos de activos e de recursos para determinar os graos de diferenciación e da competitividade territorial:

- a) Os recursos territoriais son reservas de potencialidades latentes.
- b) Os activos territoriais son recursos activados ou en acción.
- c) Os recursos xenéricos son factores potenciais e susceptibles de ser activados atendendo a cálculos de rendibilidade.
- d) Os activos xenéricos territoriais son activos preexistentes transferibles por mecanismos de mercado.
- e) Os activos específicos territoriais son recursos activados relativamente pouco transferibles polos excesivos custos de transferencia.
- f) Os recursos específicos do territorio non existen máis que virtualmente e non poden ser transferidos.

O que deu pé a formular unha clasificación internacional de ampla transcendencia nos traballos de economía rexional e urbana, tal e como se expón no cadro nº 2.

	Xenéricos	Específicos
Recursos territoriais	Fóra de mercado e esóxenos	Non mercantís e endóxenos
Activos territoriais	Mercantís e esóxenos	Mercantís e endóxenos

**Cadro 2.** Clasificación dos recursos e dos activos.

Fonte: B. Pecqueur, 2005.

En consecuencia, os recursos específicos contribúen a determinar as dinámicas dos territorios, posto que están baseados nos seus fluxos e en función das configuracións que nacen á luz das actuacións e das regras de xogo dos actores.

A atractividade dun territorio radica na especificidade dos recursos e dos activos xerados no seu seo polo desenvolvemento da interacción, das dinámicas de aprendizaxe e pola innovación. En suma, a atractividade reside na capacidade de mobilización dos factores de produción.

De aí que as políticas de márketing territorial insistan en estratexias:

- a) *De base* sobre os activos xenéricos do territorio; isto é, as condicións clásicas referidas ao custo e á rendibilidade.
- b) *De localización*, que obrigan a definir con maior precisión os compoñentes no que se refire á explotación dos activos e recursos específicos do territorio e que permiten subliñar os compoñentes esenciais dos recursos e as aptitudes dos axentes.

A atractividade é, por tanto, un concepto máis amplo que o da competitividade, polo que se pode afirmar, así mesmo, que a competitividade é o determinante central da atractividade (Camagni, 2002).

Neste sentido, a atractividade é o soporte global do valor do territorio, entendido como os valores estritamente económicos (medidos polos índices de riqueza) e por aqueles outros non estritamente mensurables e ofertados polo territorio (como a calidade de vida e o desenvolvemento potencial).

De resultas desta definición concórdase a existencia de valores subxectivos e, seguindo este razoamento, a atractividade poida ser redefinida como un «*conxunto heteroxéneo que mide os factores de competitividade económica puros (PIB, riqueza, custo etc.) e factores sociais subxectivos*». O primeiro compoñente fai referencia a termos económicos e, o segundo compoñente da definición, recolle os valores comúns dos territorios que resultan da combinación dos valores en construción e dos valores herdados.

## A RELEVANCIA DAS APOSTAS TERRITORIAIS PARA A COMPETITIVIDADE





É preciso, como punto de partida, identificar os ámbitos de oportunidades territoriais, máxime nos tempos onde os niveis de incerteza son elevados e onde as empresas se expoñen e están dispostas a modificar as súas orientacións estratéxicas.

A maior parte das cidades buscan impulsar a competitividade e fomentar a innovación das empresas en espazos determinados, estreitando o marco institucional e colaborativo entre as denominadas empresas tractoras e as empresas provedoras, co obxectivo de mellorar as sinerxías, complementariedades e os fluxos tecno-económicos dentro dun ámbito territorial e mercados cada vez máis amplos e interconectados.

Con anterioridade, as propostas dirixíanse e centrábanse en potenciar a especialización produtiva e de servizos, coa esperanza de que a utilización eficiente das vantaxes comparativas fose suficiente para cimentar unha base exportadora nítida e uns efectos multiplicadores no que atinxe á renda e emprego amplos, que desen paso a unha mellora dos rendementos e produtos finais. Máis tarde, as ditas dinámicas de especialización produtiva oríéntanse cara ás opcións de integración de espazos, co obxectivo de superar os procesos de fragmentación produtiva e das innovacións técnicas e abrir as posibilidades de habilitar novas interaccións entre provedores e fabricantes.

Na actualidade, estamos nunha nova fase en que se combinan tres novos elementos:

- a) O primeiro é a especialización intelixente en que se cruzan os sectores, as tecnoloxías e os mercados. Xorde da confluencia das mencionadas dinámicas que buscan desenvolver as vantaxes competitivas baseándose nas fortalezas e oportunidades existentes nun territorio, fundamentadas nos esforzos respecto ao uso das tecnoloxías e orientadas cara a un mercado máis aberto e amplo.
- b) O segundo elemento radica na oportunidade dos territorios como aposta, no ánimo de identificar os ámbitos das propias oportunidades, identificar as ditas apostas e buscar as vantaxes locacionais ao redor das economías de aglomeración. Desta maneira, integramos distintos ámbitos ou esferas: tecnolóxicas, industriais, e novas estratexias. Búscase o efecto positivo para o territorio; e non dunha parte do tecido produtivo.

- c) E o terceiro elemento ten que ver co marco da gobernanza. Búscanse actitudes asociadas a maiores niveis de participación, a elevadas doses de transparencia, e a unha boa e continuada rendición de contas. Con iso, presúmese de integrar a todos cantos sub-niveis poidan existir nunha área xeográfica e sometida a escrutinios sociais e colectivos.

Cales foron, ata o momento, as experiencias existentes?. A literatura académica e política sobre o tema apúntanos dúas hipótese.

En primeiro termo, unha presenza constante dun *Guión de Necesidades* ao longo da historia. Foron moi frecuentes os estudos, análises e informes relacionados coas distintas hipóteses de traballo, xa sexan conxunturais, xa sexan a medio e longo prazo. Ferrol conta, recentemente, con varios traballos relacionados co seu futuro.

Pódense citar a modo de exemplo tres deles, o efectuado pola Asociación de Empresarios Ferrolterra (2016); a análise elaborada polo Consello Económico e Social de Galicia (2016); ou o referido ao Plan de desenvolvemento urbanístico, confeccionado baixo o marco de EDUSI (2016).

E, en segundo lugar, unha constatación do porqué se fracasou e cales foron os elementos que retardaron os ditos fracasos ou provocaron a falta de éxito.

Ao analizar as pautas incluídas nestes traballos sobresaen as coincidencias e, sobre todo, o diagnóstico sobre a situación. Imos, pois, sintetizalos, aínda que sexa esquematicamente.

O primeiro estudo, publicado pola **Asociación de Empresarios de Ferrolterra**, serve de base para proporcionar información útil desde dous puntos de vista: a) obter conclusións orientadas a deseñar un plan estratéxico para a área de influencia de Ferrol; e b) servir de base de análise para que os concellos e os axentes socioeconómicos locais dispoñan dunha guía e un cadro de mando de indicadores que poidan actualizar de forma periódica e que lles permita avaliar a súa situación comparativa con outras áreas económicas.

O dito estudo permite cifrar as áreas temáticas que se deben abranger para que o mencionado Plan cumpra os seus obxectivos. Hai que concretar cinco áreas: i) ao redor da base territorial e as infraestruturas; ii) sobre a poboación; iii) no referido ás actividades económicas e empresariais; iv) no concernente ao emprego; e v) sobre as desigualdades e a situación social.

Na segunda análise, a relativa ao documento do **CES-Galicia, titulado «Informe sobre Ferrol e a súa área»**, salíéntanse elementos clave e sublíñanse directrices estratéxicas e propostas para un desenvolvemento socioeconómico do territorio.

Esquematzámolo en oito apuntamentos:

- i) a esixencia dun plan de recuperación que palíe a perda continuada de poboación e destrución de emprego;
- ii) a formulación dun plan que redefina a política industrial que responda ás expectativas das actividades navais, tanto militares como civís, para fortalecer a competitividade dos ditos sectores que permitan garantir a súa viabilidade, así como aquelas áreas de negocio susceptibles de utilizar as súas infraestruturas;
- iii) proceder a diversificar o tecido produtivo cunha visión a medio prazo e promover novas cadeas de valor xeradoras de emprego e riqueza, sustentadas no crecemento endóxico, de cara a mostrar unha distribución sectorial máis equilibrada e cunha redución da dependencia excesiva do sector naval e das súas industrias auxiliares;
- iv) mellorar as infraestruturas de comunicacións, sobre todo no que respecta ás do transporte ferroviario, e apostar pola mobilidade sustentable no que fai referencia á inter-conexións coas áreas que conforman a zona de influencia;
- v) promover unha renovada aposta polo porto exterior de Ferrol, que sexa capaz de incrementar a súa capacidade de conexión con outros medios de transporte, ampliar a área de influencia no que respecta á captación de tráfico, e fomentar unha maior especialización no referente á mobilización de mercadorías en contedores;
- vi) pór en marcha medidas de saneamento e protección ambiental, tanto no que se refire ao saneamento da ría que lle permita recuperar a súa potencialidade como fonte de creación de riqueza, como a posta en marcha dun plan de residuos integral que inclúa un control rigoroso das verteduras e os efectos das industrias sobre o medio mariño;
- vii) dotar Ferrol e á súa área de influencia dunha maior cantidade de parques industriais de calidade, potenciar a cooperación entre os existentes para os poder converter en polos de atracción de novas empresas e investimentos e ofrecerlles servizos avanzados en materia de telecomunicacións, asesoramento, transferencia de tecnoloxías etc.;

- viii) fomentar unha efectiva relación entre a Universidade e as empresas, a través da potenciación da I+D+i; é imprescindible dinamizar o campus universitario de Ferrol como un elemento de transferencia de coñecementos adaptado ás necesidades do tecido produtivo de Ferrol e as súas áreas de influencia para propiciar un achegamento das empresas aos centros tecnolóxicos universitarios para aumentar, con iso, a súa capacidade innovadora e de desenvolvemento tecnolóxico.

No terceiro informe, o referido á **Ría de Ferrol-Cidade 2020**, incluído no Programa operativo pluri-rexional de España (FEDER 2014-2020), establécense seis retos: i) Máis aló do naval; ii) A cidade da ilustración; iii) Ola Mar; iv) Ferrol mola; v) Compacta, vertebrada e conectada; e vi) Eficiente e dixital.

Os seus obxectivos quedan reflectidos nos seguintes aspectos.

OBXECTIVO TELEMÁTICO (OT)	OBXECTIVO ESPECÍFICO (OE) PRIORIDADE INVERSIÓN (PI)	RETO	CÓDIGO	LIÑA ACTUACIÓN	DESCRIPCIÓN
OT2 Mellorar o acceso, o uso e a calidade das tecnoloxías da información e da comunicación.	(OE 2.3.3) PI 2.3 (2c) Reforzo das aplicacións das TIC para a administración electrónica, a aprendizaxe electrónica, a inclusión electrónica, a cultura electrónica e a sanidade electrónica.	EFICIENTE E DIXITAL	LA_01	Plan Reitor Interno de optimización e eficiencia de recursos en ambas administracións no marco da súa adaptación á Lei de Procedemento Administrativo Común.	Implementar un Plan Reitor da Municipalidade para reorganizar o organigrama municipal de ambos concellos de cara a obter unha maior eficiencia nos recursos dende a perspectiva da e-administración, a fusión de servizos, a modernización, gobernanza e transparencia na xestión municipal.
			LA_02	Acceso da cidadanía á e-administración.	Sede electrónica para a e-administración nos barrios e o rural. (Accesibilidade dos datos e procedementos á cidadanía. Open Data).
			LA_03	Smart Mobility.	Smart Bus: instalación de paneis dixitais nas paradas de autobús indicando os tempos mediante SAE.
OT4 Favorecer o paso a unha economía con baixo nivel de emisión de carbono en todos os sectores.	(OE 4.5.3) PI 4.5 (4e) Fomento da estratexia de redución do carbono para todo tipo de territorio, especialmente as zonas urbanas, incluído o fomento da mobilidade urbana multimodal sostible e as medidas de adaptación con efecto mitigación.	CIDADE DA ILUSTRACIÓN	LA_04	Mellora da eficiencia enerxética no alumbrado das zonas urbanas con valor patrimonial.	Iluminación A Magdalena segundo Catálogo de Mobiliario Urbano, PMUS, Supermanzanas e proposta executiva de penalización.
			FERROL MOLA	LA_05	Eficiencia enerxética en vivendas.
		COMPACTA, VERTEBRADA E CONECTADA	LA_06	Humanización eixo vertebrador Ferrol e Narón (Castilla) e as súas suturas entre barrios.	Aplicar os criterios da pirámide inversa da mobilidade sostible no reparto do espazo da sección do eixo Castilla de Ferrol e Narón: ampliar betarrúas e incorporar arbolado e mobiliario urbano, dotar de carril bici e prioridade para o bus.
			LA_07	Actuacións do Plan de Mobilidade Sustentable e plans afíns.	Execucións puntuais dos PMUS de Ferrol e Narón.

OT6 Conservar e protexer o medio ambiente e promover a eficiencia dos recursos.	(OE 6.3.4) PI 6.3 (6c) Conservación, protección, fomento e desenvolvemento do patrimonio natural e cultural.	CIDADE DA ILUSTRACIÓN	LA_08	Rehabilitación patrimonio cultural Candidatura Patrimonio UNESCO (zonas urbanas con valor patrimonial e turístico).	Actuacións orientadas á rehabilitación integral dos B.I.C. Magdalena e Ferrol Vello.
		HOLA MAR	LA_09	Recuperación patrimonio marítimo natural e cultural.	Accións orientadas ao acceso ao uso e disfrute e á cultura do mar.
			LA_10	Turismo activo na ría.	Todo tipo de actuacións orientadas á creación, desenvolvemento e promoción tanto do produto turístico de mar como de empresas e activos.
	(OE 6.5.2) PI 6.5 (6c) Mellorar o entorno urbano, a rehabilitación de velas zonas industriais e a redución da contaminación atmosférica.		LA_11	Infraestruturas para a apertura urbana e o disfrute do mar en zonas industriais e portuarias e descontaminación da ribeira e a ría.	Descontaminación da ría e apertura ao mar.
OT9 Promover a inclusión social e loitar contra a pobreza e calquera forma de discriminación.	(OE 9.8.2) PI 9.2 (9b) Apoio á rexeneración física, económica e social das comunidades e zonas urbanas e rurais desfavorecidas.	MAIS ALÓ DO NAVAL	LA_12	Acompañamento na diversificación económica: profesionais 'web based', naval e industrial con valor engadido, smart cities, turismo primario, rehabilitación e eficiencia enerxética, social e c calidade de vida.	Acompañamento para a diversificación económica.
			FERROL MOLA	LA_13	Cohesión social: servizos, conciliación, tecido, participación, voluntariado, revitalización, calidade de vida, marca de atracción.
		LA_14		Rehabilitación vivendas en zonas urbanas.	Rehabilitación vivendas en zonas urbanas.

Fonte: EDUSI.

Se tivéssemos que avaliar as formulacións anteriormente mencionadas destacaríamos tres cuestións básicas. Por unha banda, a dependencia excesiva dun sector e unha actividade económica. Doutra parte, as esperanzas desmedidas en que as administracións públicas resolvesen os problemas. Finalmente, a esaxerada parcelación das análises, cada vez máis afastadas dunha futura inserción e emplazamento internacional, ao estar fundamentadas nunha conxuntura derivada case en exclusiva dunha realidade local, rexional e mesmo nacional.

É dicir, antes, os horizontes estaban expostos sobre a asunción da Estratexia de Lisboa, en que se definiron prioridades-claves na axenda política nacional e europea.

Na actualidade, a nova aposta está cifrada na recente aprobación da iniciativa europea, denominada *EU Next Generation*, que subliña e marca unha nova misión estratéxica.

Baixo este panorama, cobran corpo as estratexias de especialización intelixentes, que para algúns autores «supoñen unha novo paradigma das políticas de innovación que buscan xerar vantaxes competitivas no territorio baseándose nas oportunidades e fortalezas existentes». (Foray, 2015).

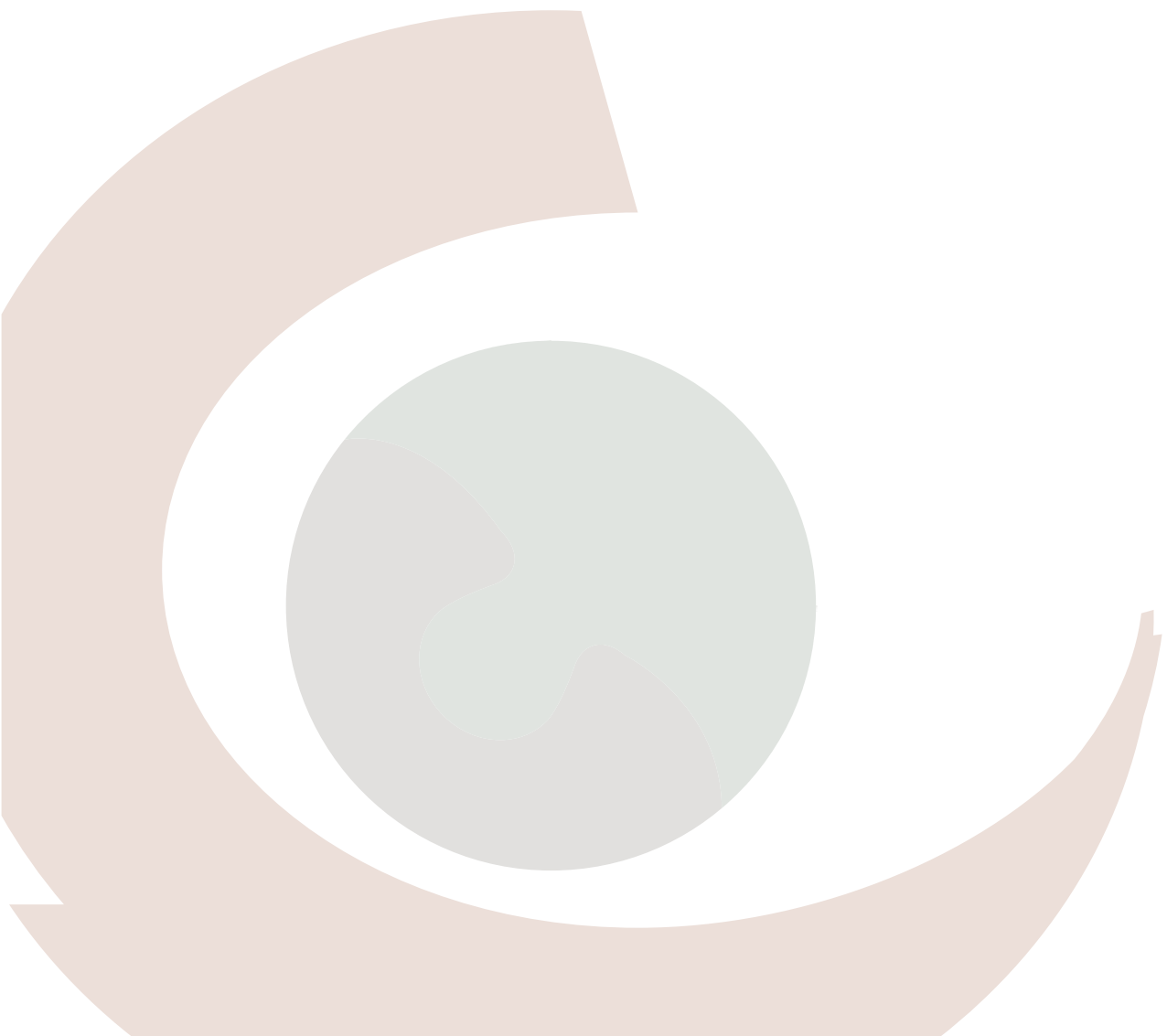
Isto é, centrar os esforzos territoriais de investimento e elección nas fortalezas. Ademais, convértense nunha condicionalidade *ex ante* para o uso dos fondos estruturais e de investimentos europeos de cara a financiar a investigación, innovación e base empresarial (véxase o Real decreto-lei 36/2020, do 30 decembro, polo que se aproban medidas urxentes para a modernización da Administración pública e para a execución do Plan de recuperación, transformación e resiliencia (PNRTP).

A literatura especializada a respecto diso tamén nos axuda a revisar as dificultades que moitos gobernos rexionais, urbanos e locais experimentaron nos últimos tempos.

Moitos dos ditos desafíos e complexidades teñen lugar ao redor dos seguintes problemas: a) a dificultade de desenvolver estratexias no proceso de alento ao emprendedorismo; b) a existencia de capacidades necesarias e de mecanismos de aprendizaxe ligados á posta en marcha; e c) os novos modelos de gobernanza e participación.

En relación co primeiro deles, as estratexias *bottom-up*, revelan a dificultade de aplicar e emprender «a destrución creativa» ou procura de novos emprendedores. Require de impulsos para paliar a falta de mentalidade empresarial e de clima e atmosfera social positiva. De aí, a relevancia que adquire este concepto na nosa área de estudo. A segunda é a nova aposta, máis rupturista, na medida que aínda subsisten e predominan políticas tradicionais (*políticas de regadeira* de subvencións, apostas políticas electorais, ou encubertas), polo que se require mirar cara ao futuro ao redor de selección de programas e á articulación da colaboración pública e privada. E a terceira céntrase en como actuar no proceso de deseño e implementación dunha acción; isto é, que organismos, grupos, participación, toma de decisións, mecanismo de solucións de diferenzas?. É suma, quen está involucrado, que estruturas existen, e como se adoptan as decisións.

## IDENTIFICACIÓN DE ÁREAS TEMÁTICAS PROTEXIDAS





A selección de prioridades proporcionanolas a dirección ou os contidos incluídos na axenda ou folla de ruta das transformacións territoriais.

A identificación das áreas temáticas supón desafíos relacionados co fondo e coa forma. Non hai dúbida do delicado equilibrio que existe entre a definición dos retos tanto a curto como a longo prazo. Unha inclinación por un ou polo outro podería supor unha clara especialización e unha nítida exclusión dun tema e dalgúns actores. En consecuencia, a selección non debería ser un problema á hora de expor que ámbitos e áreas deben estar priorizados.

Un aspecto que hai que destacar radica en formalizar unha estratexia que sexa capaz de diferenciar a dinámica do impulso emprendedor do proceso de planificación. É dicir, hai que combinar o descubrimento de novos horizontes coa posta en marcha dun proceso de planificación que inclúa unha nova definición de prioridades e dun proceso participativo con inclusión de moitos actores e os seus propios plans individuais.

Finalmente, no que incumbe á gobernanza nesta fase de identificación de prioridades, o goberno local debe ser quen asuma o rol de liderado. Este cometido débese a varios factores: coñecemento da realidade, promotor da defensa da posición competitiva, posuidor dunha ampla capacidade de innovación, mobilizador axente de aglutinación; depositario do apoio cidadán; e guía de futuro.

As ferramentas e os instrumentos no que concirne aos modelos de participación abren, pois, as distintas ocasións de deseño dunha estratexia. Valen tanto os grupos de traballo como as asociacións, os comités públicos-privados, os sitios web, as consultas cidadás etc. E os resultados poden ser explicados, sen problema ningún, a partir da análise DAFO, estudos de tendencias, mapeo de competencias ou enquisas.

A experiencia apúntanos que, en xeral, os territorios posúen dificultades na concreción das súas estratexias ou follas de ruta no que atinxe ás prioridades dos seus proxectos e na captación de actores (Foray, 2019; Gianelle et al., 2016). Entre eles, débese contar como resolver os aspectos críticos relacionados cos proxectos nas convocatorias públicas, os cambios legislativos, a revisión continua das prioridades governamentais; as novas oportunidades das empresas; a dificultade de cooperación externa, e a continua monitorización e avaliación das políticas.

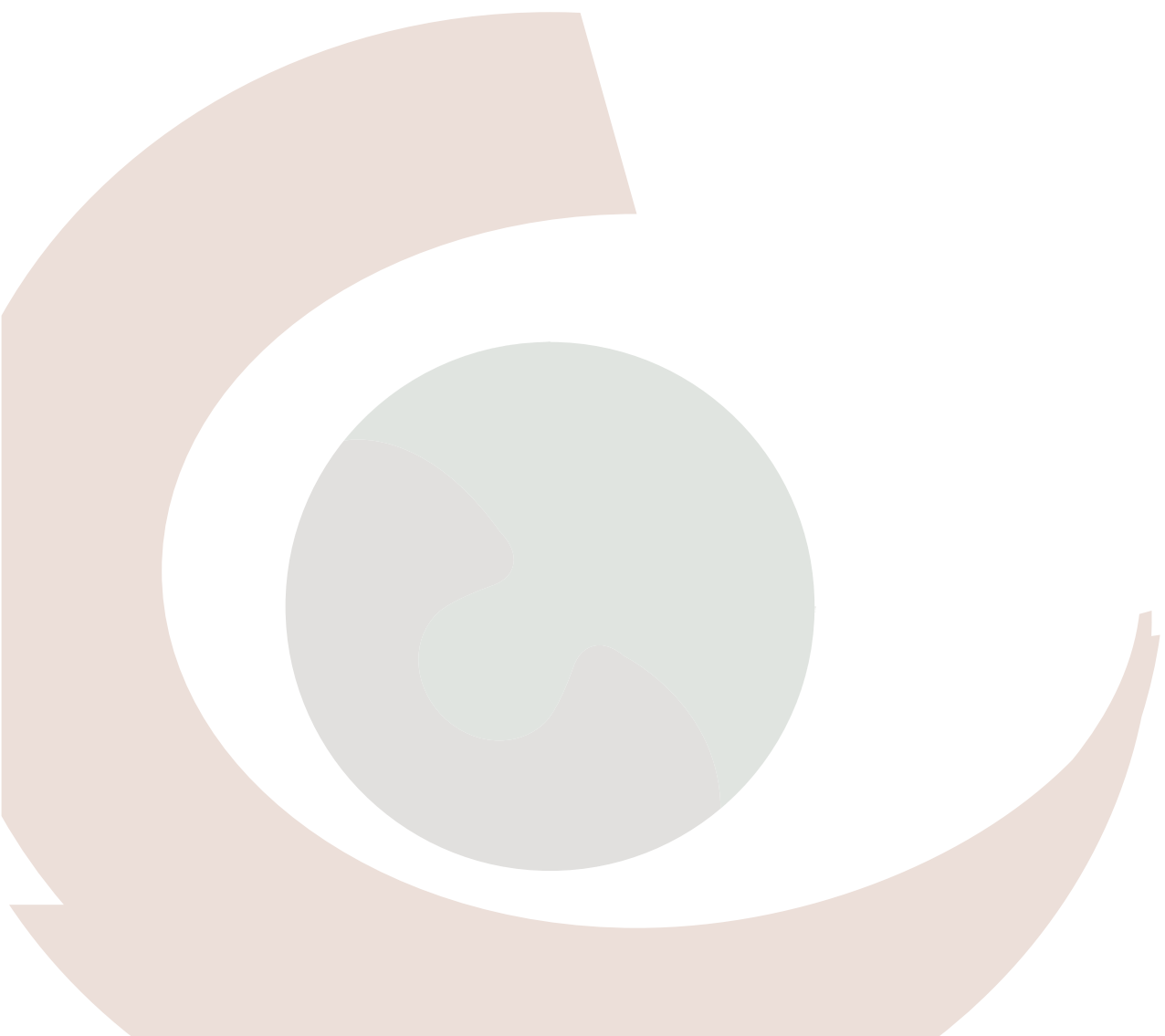
Neste sentido, despois da pandemia e os seus efectos devastadores tanto no campo social como económico, a sociedade agarda un futuro moi aberto. Asístese á definición de novas tendencias mundiais como tamén se subliñan enormes incertezas globais. O certo é que haberá que empezar a auscultar as ditas problemáticas e centrarse no que se considera como máis probable e previsible.

Orientacións estratéxicas	Eixes estratéxicos
Anticipar e fomentar os procesos de transición dixitais, medioambientais enerxéticos, mobilidade e transporte sustentable.	Transformación dixital. Desenvolver unha nova cultura dixital, fortalecer a oferta das industrias dixitais, estimular a innovación e o desenvolvemento da economía circular Fomentar a transición ecolóxica e enerxética Precísanse empresas maduras, fomentar a economía circular, e apoiar as cadeas de subministracións. Mobilidade e transporte intelixente: propor solucións de mobilidade, promover e inserirse en cadeas de subministración global, e estimular as relacións de rede.
Fortalecer as políticas de apoio e estímulos a ámbitos e áreas prioritarias.	Consolidar prioridades, organizar e optimizar os ecosistemas empresariais. Aumentar os recursos e as competencias en áreas prioritarias e procura de partenariados o socios.
Fomentar e apoiar o desempeño industrial das empresas base.	Sensibilizar as empresas na imaxe de marca-país, alentar as ofertas, servizos e experiencias dispoñibles, monitorizar as ferramentas de produción e integrar o coñecemento tecnolóxico.
Apostar pola innovación territorial.	Promover o incremento dos procesos de innovación e desenvolvemento, fomentar enfoques de colaboración e asociación entre empresas locais e multinacionais, integrar as relacións cos clientes e usuarios.
Fortalecer a transmisión do emprendedorismo.	Fomentar o diálogo entre actores; maior sensibilización nas escolas de formación.
Establecer a economía social e solidaria no territorio.	Apoio das empresas de economía social e solidaria, impulsar a colaboración entre actores, recoñecer e potenciar a innovación especial.
Apostar polo rexurdimento económico das empresas e o territorio.	Identificación dos territorios e das empresas afectadas pola crise crónica; construír sistemas de intervención apropiados, configurar sistemas de vixilancia territorial.
Reforzar a internacionalización das empresas, ecosistemas e o atractivo dos territorios.	Aumentar o número de exportadores, fortalecer a apertura externa, mellorar o emplazamento internacional.
Desenvolver as finanzas corporativas.	Consolidar e construír o primeiro soporte de apoio e asesoramento sobre cuestións de financiamento. Fortalecer as finanzas corporativas e dinamizar a actividade financeira territorial.
Instrumentos de gobernanza e xestión.	Desenrolo de novas fórmulas de participación, adopción de decisións, definición de etapas e rendición de contas.

**Cadro 3.** Elaboración das prioridades máis probables e previsibles nun futuro próximo.

Fonte: elaboración propia.

## FERROL: UN ESCENARIO COMPLEJO





Definir o marco socioeconómico de Ferrol obríganos a considerar varias dinámicas. Non todas son positivas; senón que, na actualidade, reflicten procesos de desindustrialización e de perda de poboación. A modo de resumo, podemos distinguir un esquema-radar con dez elementos básicos.

En primeiro lugar, a base territorial entendida como a superficie total da área de influencia. A área de influencia de Ferrol posúe 1554,3 km<sup>2</sup>, equivalente ao 5,25 % da superficie galega.

Destaca no ámbito das infraestruturas por dous aspectos. O primeiro, polo papel clave que representa a situación do seu porto, non só o interior, senón o exterior; e o seu proceso de transición desde un epicentro mono-industrial e de servizos, ata a formulación dunha zona loxística e estratéxica das conexións marítimas e o desenvolvemento intermodal ferro-portuario, isto é, a súa conexión coa vía férrea. E, o segundo aspecto, é a abundancia de polígonos e parques empresariais nas zonas, cunha superficie total ao redor dos 8,5 millóns de m<sup>2</sup>, aínda que a localización das grandes empresas estea distribuída en zonas difusas e apenas conectadas entre si. Sobresae, así mesmo, por un elevado nivel de zonas urbanizadas (superior á media galega) e con amplos espazos naturais e de protección ambiental de gran valor ecolóxico e paisaxístico.

En segundo lugar, afirmar que a poboación do municipio de Ferrol ascende a 66 065 habitantes, dos que 35 038 son mulleres e 31 027 son homes. O salientable é a perda de poboación no período de 2010-2019, do -10,30 % (equivalente a 7573 persoas); superior ao rexistrado no decenio anterior (2000-2010) que ascendeu ao 9,4 %. Ou sexa, un espazo económico caracterizado polo declive demográfico.

En terceiro lugar, a poboación está a envellecer de maneira continuada. Con datos de 2019, a poboación menor de 15 anos rexistra 7542 persoas; a comprendida entre 16-64 anos, contabiliza un total de 39 967 persoas; e finalmente, os maiores de 65 anos, suman un total de 18 556 cidadáns. É dicir, a poboación maior é o dobre que a poboación nova, o que sitúa a media nun total de 48,75 anos. Así mesmo, hai que constatar o baixo nivel de poboación estranxeira, só 1690 persoas, menos que a media doutras cidades do seu mesmo rango.

En cuarto lugar, atendendo ás dinámicas demográficas afirmase que a taxa de natalidade é de 5,13 por mil habitantes e a taxa de mortalidade do 14,81 por mil, o que dá conta de que o crecemento vexetativo é negativo. Complementario a este aserto, o número medio de fillos por muller é de 0,98, cifra moi inferior á media galega e española, *ratio* que impide a reposición dos habitantes de Ferrol nos próximos anos, se só contásemos cos actualmente residentes.

En quinto lugar, as cifras de migración son superiores ás de inmigración. Baseándonos nas primeiras, mobilízanse cara a destinos da mesma CCAA un total de 1624 persoas; os desprazamentos a destinos localizados en distintas CCAA suman un total de 1007 persoas; e os que se mobilizan ao estranxeiro ascenden a 101 persoas. Por contra, as dinámicas de inmigración ofrecen o seguinte balance: os que proceden da mesma CCAA ascenden a un total de 1235; de distintas CCAA, suman un total de 915, e os procedentes do estranxeiro un total de 549 persoas.

En sexto lugar, o paro rexistrado en 2019 contabilizaba un total de 4907 persoas, das que 256 son menores de 25 anos e a cifra das maiores ascende a un total de 4651; a maioría destas, 3336, corresponde ao sector dos servizos, seguido da construción con 453 e as industrias 370.

En sétimo lugar, o número de empresas radicadas no municipio ascende a 4089. Delas, máis da metade corresponden a empresas constituídas por persoas físicas (1543), seguidas das sociedades de responsabilidade limitada (1060). Pola súa banda, as sociedades anónimas suman un total 43 sociedades e as cooperativas tan só 27 unidades. O sorprendente é a clasificación das empresas atendendo ao número de asalariados. As que posúen menos de 2 asalariados por empresa suman 3523 establecementos; e entre 3 e 9 asalariados atópanse 430 empresas. Iso fai que as empresas menores de 10 asalariados contabilicen preto de 4000 empresas. Deixa, pois, ás grandes empresas porcentaxes máis pequenas. Así, as que contan con máis de 100 asalariados suman 5 empresas; e entre 50 e 99 asalariados contabilízanse soamente 8 empresas.

En oitavo lugar, o PIB de Ferrol, sétimo concello pola súa achega ao PIB de Galicia, alcanza o 2,5 % do PIB de Galicia. O PIB *per cápita* de Ferrol ascendía, en 2018, a 23 641 euros, o que o sitúa un pouco por encima da media galega (23 031 euros/habitantes). Con todo, sitúase na banda media-baixa dos sete grandes municipios galegos (Santiago, 37 781; A Coruña, 30 781; Vigo, 27 416; Pontevedra, 25 920) e supera dúas capitais provinciais Lugo (23 412) e Ourense (22 364).

A comarca de Ferrol, pola súa banda, aglutina o 4,9 % do PIB de Galicia, é a quinta en importancia das que compoñen Galicia (tras A Coruña, Vigo, Santiago e Ourense); pero entre as que menos crecen ao longo do período 2016-2018, con tan só o 4,1 %, moi por debaixo das taxas de variación das comarcas do Salnés (11,3 %); O Morrazo (11,3 %); Pontevedra (10,6 %); Santiago (9,5 %); Vigo (8,7 %); Barbanza (7,5 %); Ourense (7,4 %); A Coruña (6,2 %) e Lugo (5,0 %).

En noveno lugar, a área de influencia de Ferrol está especializada, fundamentalmente, no sector da enerxía e da industria (máis do 36 %, porcentaxe moi por encima do rexistrado na economía galega, que é do 18 %). O resto das actividades económicas, tales como o sector primario, construción e servizos posúen na área de influencia de Ferrol un menor peso relativo que na media galega. Se especificamos o sector industrial, destacaríamos a industria do transporte e grandes reparacións e a industria da metalurxia e maquinaria, ambas cuns coeficientes de especialización moi relevantes, que constitúen a base económica dos distintos municipios que compoñen a área de influencia. Desta forma, hai que destacar unha forte especialización e a existencia de economías de escala e de aglomeración en determinadas actividades e ramas produtivas.

Finalmente, en décimo lugar, se estimásemos un índice sintético de benestar socioeconómico que recolla conxuntamente os datos procedentes da actividade económica (renda media, desemprego...) cos indicadores sociais (desigualdades, servizos de benestar...), a área de influencia mostra unha notable dispersión entre as zonas máis ricas e especializadas coas zonas de menor renda *per cápita*. Sobresae un índice de acceso a servizos de sanidade, educación e servizos sociais un pouco superior ás medias galegas (unha unidade por cada 516 habitantes para Ferrolterra e unha unidade por cada 483 habitantes para Galicia).

En suma, a área de Ferrolterra sofre problemas demográficos; é moi sensible ás oscilacións e fases económicas; reduce o seu PIB e a súa renda *per cápita* máis que o resto das áreas máis dinámicas nas fases de crises; e mostra unha das peores dinámicas empresariais no que respecta á demografía empresarial nas fases de recesión e de incerteza. Con todo, evoluciona mellor en termos de equidade distributiva e, en segundo termo, o crecemento das rendas declaradas, que son máis elevadas que as outras grandes cidades de Galicia en fase de expansión.

Sociedade e poboación			Economía		
Variables	Ferrol	Área Ferrol	Variables	Ferrol	Área Ferrol
<b>Poboación total</b>	<b>66 065</b>	<b>152 494</b>	<b>Empresas</b>	<b>4 089</b>	<b>9 909</b>
Poboación entre 0-15 anos	7542	18 699	Menos de 5 asalariados	3 839	9 306
Poboación entre 16-65 anos	39 967	93 240	De 6 a 10 asalariados	114	267
Poboación máis de 65 anos	18 556	40 555	De 10 a 50 asalariados	123	288
Poboación estranxeira	1 690	3 449	Máis de 50 asalariados	8	29
Idade media da poboación	48,7	48,1	Nº de empresas de persoas físicas	2543	6547
Saldo vexetativo	-499	-1.081	Nº empresas S.A.	43	89
Paro total	4 907	10 154	Nº de empresas industriais	147	495
Paro menores 25 anos	256	467	Nº de empresas de servizos	3 336	7 184
Paro outras idades	4 651	9 686			

**Cadro 4.** Principais variables demográficas e empresariais.

Fonte: A partir dos datos do IGE (Instituto Galego de Estatística). Estatísticas municipais.

	Comarca Ferrol		Galicia		Comarca Ferrol/Galicia	
	2016	2018	2016	2018	2016	2018
<b>PIB</b>	2 954	3 076	57 556	62 225	5,13	5,95
Impostos netos/produción	312	323	5509	5871		
<b>Valor engadido bruto</b>	2 642	2 753	52 146	56 354	5,07	4,88
Sector primario	75	65	2920	2894	2,56	2,14
Industria agro-alimentaria	11	13	1491	1593	0,74	0,82
Madeiras, papel, mobles	52	41	611	727	8,51	5,64
<b>Industria extractiva</b>	282	259	4651	5113	6,06	5,06
Extracción e fabricación produtos non metálicos	9	9	409	381	2,20	2,36
Metalurxia e produtos metálicos, electrónicos	95	77	1445	1822	6,57	4,22
Fabricación material transporte	111	124	1502	1708	8,57	7,26
Resto de industrias	66	48	1294	1201	5,10	3,99
Energía, auga e residuos	121	144	2418	3142	5,00	4,58
Construción	160	170	3655	4090	4,38	4,16
Comercio, transporte e hostalaría	545	576	12 216	12 980	4,46	4,43
Actividades de información, financeiras, inmobiliarias e profesionais	573	619	12 134	13 211	4,72	4,68
Administración pública, educación, sanidade e outros servizos	823	864	12 049	12 504	6,83	6,90

**Cadro 5.** Distribución do valor engadido bruto e rama de actividade.

Fonte: A partir dos datos do IGE (Instituto Galego de Estatística). Estatísticas municipais.

Empresas	Obxecto principal	Localización
Metalúrxica Galaica	Fundición de aceiro	Narón
Leite Celta	Fabricación produtos lácteos	Pontedeume
Megasa Siderurgia	Fundición de aceiro	Narón
Forestal del Atlántico	Fabricación de colas	Mugarbos
Indipunt	Confección e téxtil	Narón
Lactogal	Comercio e produtos alimentarios	Pontedeume
Reganosa	Combustibles líquidos	Mugarbos
Transportes A. Transitorios	Transportes mercadorías	Narón
Industrias del Tablero	Fabricación chapas e taboleiros	San Sadurniño
Poligal Packaking	Fabricación produtos plásticos	Narón

**Cadro 6.** Principais empresas do contorno de Ferrol.

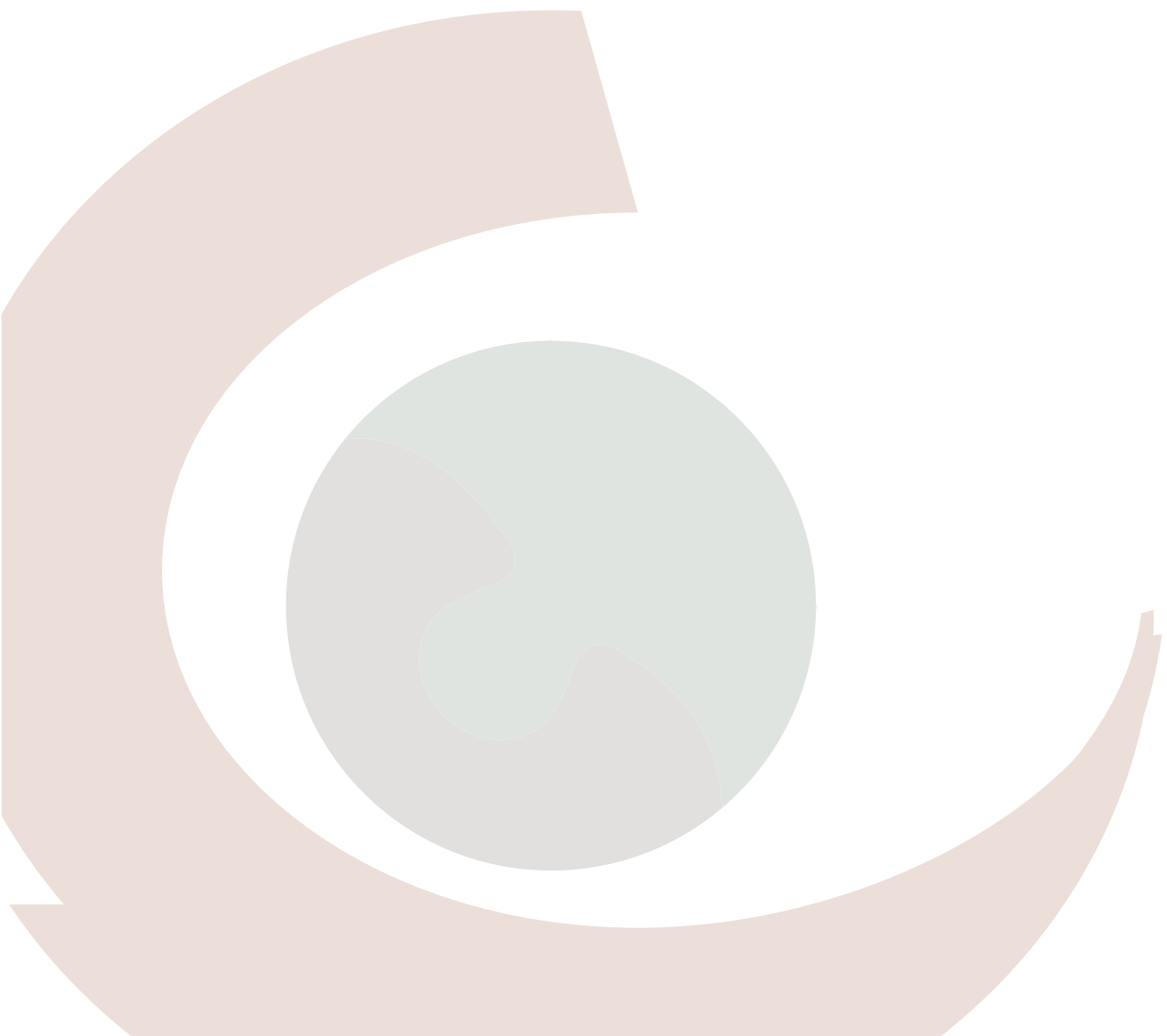
De aí que as novas políticas de defensa da área teñan que contar con aqueles factores que permitan dotarse de visión, organización e instrumentos para acometer varias cuestións básicas.

A xuízo dos especialistas en economía territorial, estes aspectos son catro:

- a) Integración. Nun mundo máis global onde os fluxos se incrementan, os territorios deben ser o suficientemente atractivos para captar e seducir poboación e actividades. Para iso é preciso asegurar a accesibilidade exterior, a capacidade de innovación, así como presentar diferentes especializacións que permitan reforzar o sistema de redes e de relacións con outras áreas.
- b) Articulación. Trátase de conformar unha área territorial que lle permita estar mellor situada que outras zonas para facer fronte aos retos actuais. Busca unha organización eficiente e amplamente conectada que se traduza nunha maior vinculación entre os distintos sub-espazos.
- c) Concepto político. É necesario desenvolver aqueles valores e proxectos colectivos capaces de condicionar, nos casos adecuados, os propios impulsos desequilibradores procedentes do mercado. De aí que se recomenden procesos construtivos definidos sobre a persecución de imaxes-obxectivos da área; defensa dos procesos de transformacións e opcións económicas e sociais; e fundamentadas sobre os principios da sustentabilidade, eficiencia, equidade e calidade.

- d) Identificación histórica. Fai referencia aos postulados que permitan combinar dinámicas históricas, que se reflectan nos proxectos culturais e na procura da conexión entre o ámbito histórico e as novas opcións e escenarios.

## AS PRIORIDADES TEMÁTICAS





Baseándonos nos indicadores da comarca, do desempeño de resultados históricos e dos determinantes de competitividade relativos á especialización territorial, procedeuse a establecer un marco de actuación tendo en conta, ademais, as referencias exitosas doutros territorios á hora de enfocar os seus procesos de identificación.

Procédese a distinguir o que son prioridades temáticas daquelas que podemos considerar como prioridades horizontais. Isto é, empezamos pola definición daquelas áreas prioritarias que poden exercer de «tractoras» da economía territorial baseándonos na participación histórica, peso dentro da economía, xeradora de emprego e con elevado índice de proxección exterior e base referencial dos actuais factores de competitividade. Correspóndese con ámbitos sectoriais ou de rama produtiva onde se identifican as maiores fortalezas e sobre os que poden residir os efectos das potencialidades de xerar novas oportunidades de futuro. Baixo esta concepción alíñanse as accións de diversificación e de emprendemento nas fases ordinarias de relanzamento e redefinición.

Prioridade temática	Obxectivos	Visión 2030
Construción naval.	Redefinición dos obxectivos, pero con especial incidencia na construción de novos buques especializados, reparación naval e asistencia no plano marítimo.	Ser base estratéxica naval europea, como punto de referencia atlántica para todo tipo de actividades relacionadas coa construción naval e actividades marítimas.
Industrias de defensa.	Aposta pola implantación dun clúster da defensa.	Potenciamento de actividades tecnolóxicas relacionadas coa industria de defensa.
Enerxías renovables e recursos.	Redución do consumo enerxético fósil. Aumento das enerxías renovables e consolidación de sectores emerxentes nos ditos usos.	Aposta polo gas e o hidróxeno. Integración das ditas enerxías nos ciclos produtivos e de distribución.
Cadeas alimentarias.	Gañar tamaño empresarial. Mellorar exportacións. Fortalecer cadeas de valor. Achegar I+D+i.	Fortalecer a especialización en produtos de calidade, identificables, e naturais. Contribuír ao emprego e o PIB.
Saúde.	Novas oportunidades de produtos e de servizos. Definición dun ecosistema innovador.	Lograr ser referente en I+D+i e en servizos en biomedicina e prestación de servizos. Atraer profesionais.
Turismo integral.	Profesionalización. Diversificación e personalización das ofertas turísticas.	Promoción de destinos singulares e valores referenciais. Predominio da biodiversidade e protección dos ecosistemas.

**Cadro 7.** Definición de áreas e obxectivos prioritarios.  
Fonte: elaboración propia.

Tal clasificación despréndese dos niveis de especialización sectorial e das potencialidades das actividades empresariais. O índice de especialización dunha determinada rama produtiva calcúlase da seguinte forma:

$$IEi = (Emp\ i / Emp\ t)\ Fe / (Emp\ i / Emp\ t)\ Gal$$

Onde Emp-i son as empresas da rama produtiva existente en Ferrol e Emp-t son as empresas da mesma rama produtiva existentes en Galicia. En 32 das 85 ramas produtivas da CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas), o índice supera a unidade, o que pon de manifesto unha notable especialización da área de influencia de Ferrol dentro da economía de Galicia.

Destacan seis actividades. A industria naval, considerada como sector estratéxico tanto en emprego como nos seus vínculos coas actividades do contorno, exerce o liderado da comarca; e coa empresa NAVANTIA como referencia industrial. Dispón de excelentes medios tecnolóxicos na construción naval. Así mesmo, a Fábrica de Turbinas con destino aos aerogeradores e centrais térmicas e nucleares, así como para engranaxes, liñas de eixes, tubos lanzatorpedos e outros *inputs* para buques, constitúen nichos de mercado reais e potenciais. Da mesma forma, o Centro de Reparacións e Renovación de buques e as unidades *offshore* abren novas opcións de futuro inmediato.

As industrias auxiliares son moi representativas do contorno. Compóñenas tanto as metalurxias (fabricación de produtos de ferro, aceiro e ferroalixes); como as fábricas de produtos metálicos (excepto maquinaria e equipos); as fábricas de produtos informáticos, eléctricos e ópticos; a fabricación de materiais e equipos eléctricos; e o comercio de chatarra e produtos de desafuzamentos.

A terceira rama básica é o sector da enerxía, pois nas comarcas sitúase a central térmica de ENDESA (nas Pontes de García Rodríguez) destinada á produción, transformación, distribución e comercialización de electricidade. O seu peche vai condicionar gran parte da economía do contorno.

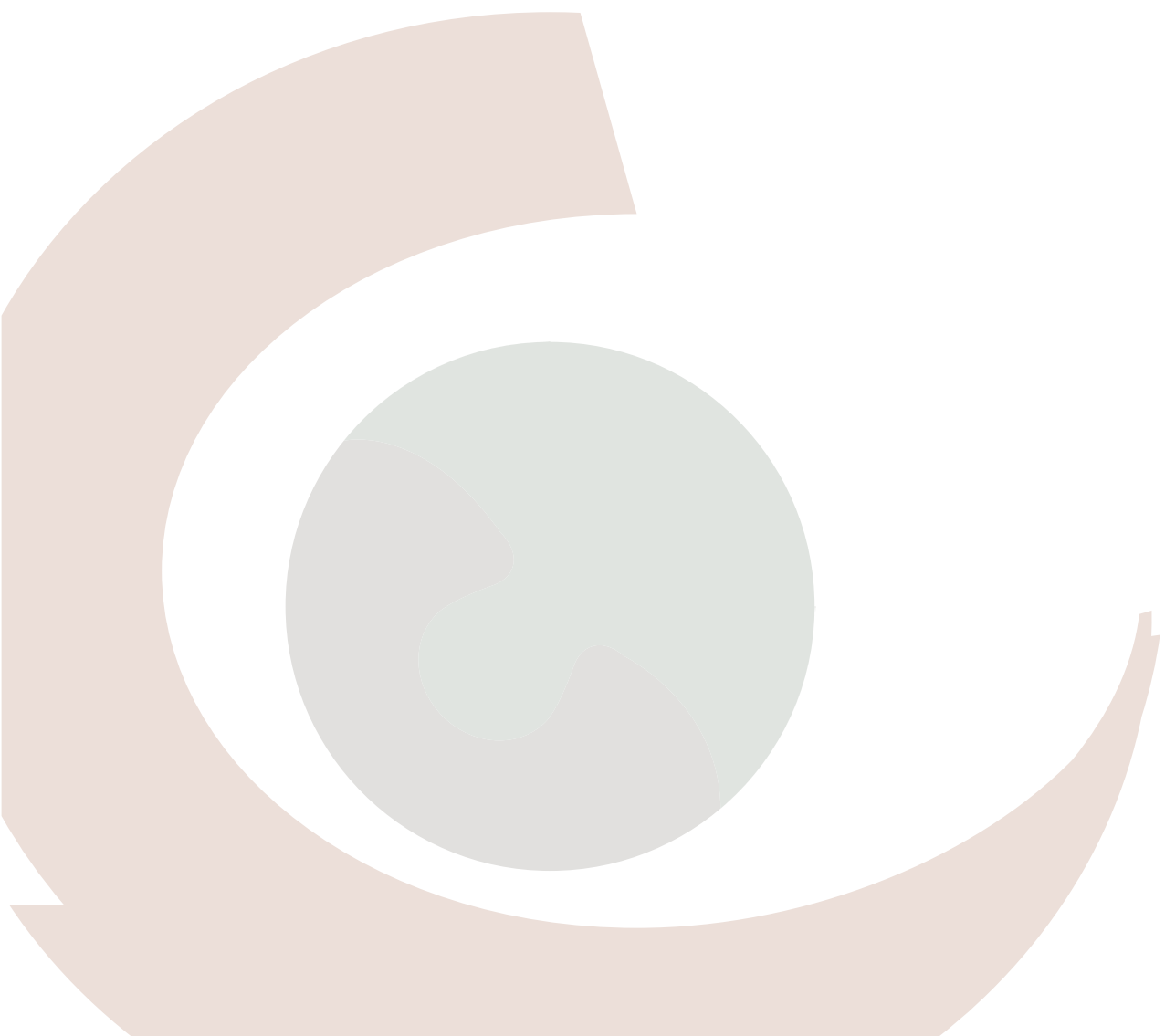
A loxística e o transporte está conformado por un conxunto heteroxéneo de actividades que van desde o transporte, almacenamento e distribución ata os servizos de apoio (estibadores, transitarios almacenistas). De feito, a existencia dos recintos portuarios de Ferrol e San Ciprián contribúen a salientar os niveis de especialización existentes. Sobresaen no tocante aos graneis líquidos os movementos de descargas de gas natural e fuel óleo; no referente aos graneis sólidos, as descargas de carbón e chatarra. E, no que concirne á mercadoría xeral, destacan as descargas de papel; os embarques de madeira e aerogeradores; e os tráficos, tanto de embarque como desembarque, de aceiro.

A quinta actividade económica relevante da área é a referida ao sector da madeira e o aproveitamento forestal, cunha ampla representatividade e desenvolvemento dun complexo industrial moi especializado, tanto no que compete a tableiros, colas e chapas como a mobles. Así mesmo, as industrias agroalimentarias baseadas nos produtos gandeiros supoñen unha especialización moi significativa. Ambas son moi intensivas en man de obra.

Finalmente, hai que considerar as actividades turísticas cuxo impacto na economía de consumo e na imaxe de marca do contorno son relevantes. A comarca de Ferrol é rica en patrimonio histórico e natural; polo que non resultaría difícil, nin complexo, levar a cabo certas actuacións que redunden nunha mellor explotación dos ditos activos xenéricos e potenciais.



## CÓMO PROCEDER Á PROMOCIÓN DA IMAXE DE MARCA DAS CIDADES





Para moitos expertos, e políticos, a cidade é un «lugar xeográfico sedimentado».

Con base nesta premisa, considérase que a xeografía é, en si mesma, un factor de atratividade, debido á propia localización da cidade xunto aos recursos que iso nos procura (proximidade ao mar ou proximidade a certas paisaxes naturais) e ao tamaño e situación desta.

Pero, a crecente apertura das economías e dos territorios á nova fase globalizadora, fixo que para os políticos e os que adoptan decisións económicas, as cidades se convertan en elementos centrais cada vez máis relevantes e que necesitan cumprir con determinados estándares internacionais en materia de equipamentos e oportunidades de crecemento.

Entre os elementos que hai que ter en conta de cara a fortalecer a identidade do seu territorio atópase a difusión dos trazos de atratividade ligados á imaxe, á cultura, á historia, aos grandes acontecementos, á arte, á innovación. Desta maneira, as políticas urbanas caracterízanse polo uso cada vez máis frecuente de técnicas de márketing territorial.

Non pretenden soamente mellorar a oferta, senón valorizar as ditas ofertas e promover a imaxe de marca das cidades e crear valor no seo dun territorio.

Búscase, pois, un proceso de etiquetaxe en que destaquen os atributos materiais da cidade e poder reafirmar o seu status de capital, de tecnópolis innovadora, e de cidade-patrimonio, por exemplo. Resaltar a súa personalidade, o seu dinamismo, as súas calidades estéticas, o seu patrimonio, o seu ambiente e animación. Ou sexa, fortalecer a súa atratividade consiste en dotarnos dunha nova identidade de capital-imaxe.

Obxectivos/políticas relativas a dimensións	Produtos da cidade	A cidade como produto
Externas.	Atraer e fidelizar os consumidores. Atraer novos habitantes.	Producir visibilidade cara ao exterior.
Internas.	Satisfacer as necesidades dos habitantes e sectores.	Producir orgullo local.

**Cadro 8.** Dimensións das políticas de atratividade.  
Fonte: elaboración propia.

Para iso, é preciso reunir certas condicións:

- a) a imaxe que se transmita ha de ser realista, suscitar expectativas e contribuír a fidelizar os novos habitantes;
- b) ha de se basear nunha representación e estratexia que todos os axentes e actores locais deban compartir maioritariamente e apoiar a dita nova concepción; e
- c) ha de fortalecer e reforzar o orgullo dos seus habitantes, á vez que sirva de sedución aos investidores e novos inmigrantes.

Para aquelas cidades que sufriron dinámicas de desindustrialización, as novas estratexias de imaxecidade serven de oportunidade. Outras cidades acometérona con éxito, aproveitando as ditas desvantaxes iniciais. Son os casos de Liverpool, Lyon, Bilbao ou Xénova, por exemplo. Brinda a posibilidade de volver crear ex nihilo unha nova área económica.

Fundamentanse na implantación de novas actividades económicas creadoras de valor e nunha nova oferta residencial que sirvan de acelerador dos novos espazos públicos.

## OS RETOS E DESAFÍOS





Propor unha análise dos retos e desafíos para os próximos anos esixe definir un marco en que se poden distinguir os problemas estruturais; a análise de potencialidades; e as estratexias que se han de seguir.

De maneira esquemática, agrupariámolos da seguinte forma:

#### **Problemas estruturais actuais:**

- a) Dependencia económica centralizada no sector naval.
- b) Dinámicas de desindustrialización e de reconversión continuada.
- c) Alto nivel de paro estrutural.
- d) Dificultade e complexidade para reconstruír redes de colaboración empresarial.
- e) Deficiencias no que respecta á conectividade e accesibilidade en relación coa infraestrutura do transporte.
- f) Insuficiencia de recursos formativos para emprender novos negocios e actividades.

#### **Análise de potencialidades:**

- a) Campus universitario con elevada especialización tecnolóxica e naval.
- b) Longa tradición industrial e *know-how* avanzado no campo industrial.
- c) Amplas dotacións sanitarias.
- d) Pertenza a unha importante fachada marítima e excelente posicionamento xeográfico estratéxico.
- e) Amplas posibilidades de xerar espazos públicos integrados, accesibles e verdes.
- f) Disponibilidade de índices elevados respecto da categoría de cidade saudable con altos niveis de benestar social.

### Estratexias:

- a) Definir, pero, sobre todo, como poder acometer estratexias acordadas e conciliadas entre os axentes económicos, sociais e culturais.
- b) Favorecer e promover a imbricación do tecido produtivo coa investigación local/ rexional.
- c) Reemprender e reforzar a inserción laboral e mellora das necesidades formativas.
- d) Ampliar as políticas de desenvolvemento sustentable baseadas na innovación tecnolóxicas e na diversificación das ofertas.
- e) Xerar emprego e cultura emprendedora.
- f) Aproveitamento dos recursos endóxenos, atributos locais e desenvolvemento de políticas de acompañamento nas fases iniciais do emprendemento.

En suma, entre as potencialidades, aquelas que nos miden a capacidade de afrontar o desenvolvemento territorial, atopámonos con catro elementos de indubidable interese e relevancia.

O primeiro fai referencia á posición; isto é, á importancia que a situación posúe respecto doutros lugares. A realización de importantes infraestruturas de comunicación reduciu os déficits históricos e ofrecen, na actualidade, mellores oportunidades para desenvolver as funcións de articulación. Búscase, por tanto, superar a imaxe de barreira tanto orográfica como fronteira.

O segundo dos elementos é o coñecemento. Sabemos que o desenvolvemento é indisoluble dos niveis de formación e de información. As novas extensións da oferta formativa, sobre todo as de niveis superior e especializada son elementos clave no incremento da capacidade dos habitantes; na maior capacidade de desprazamento, e no aumento das posibilidades de intercambios a niveis internacionais. Así mesmo, os avances nas tecnoloxías e as telecomunicacións fan posible os incrementos das posibilidades de información e, por tanto, de coñecemento.

O terceiro elemento fai referencia aos recursos. Aínda que todos os territorios posúen recursos, non é menos certo que os recursos naturais son considerados na actualidade non polo seu potencial de desenvolvemento a partir da explotación directa das riquezas naturais situadas nunha zona, senón pola revalorización dos ditos recursos. Isto é, mídese e valórase a capacidade por ordenar o territorio de forma sostida e equilibrada, que permita incrementar a calidade de vida e que sirva como signo de identidade.

E, finalmente, o cuarto elemento concirne á vontade. É a manifestación dunha maior toma de conciencia dos problemas e das necesidades, así como das potencialidades e da propia capacidade. A concienciación débemos permitir mostrar non soamente a conveniencia de asumir novas responsabilidades, senón que tamén nos deben servir para alertar os riscos de non acometer os proxectos.

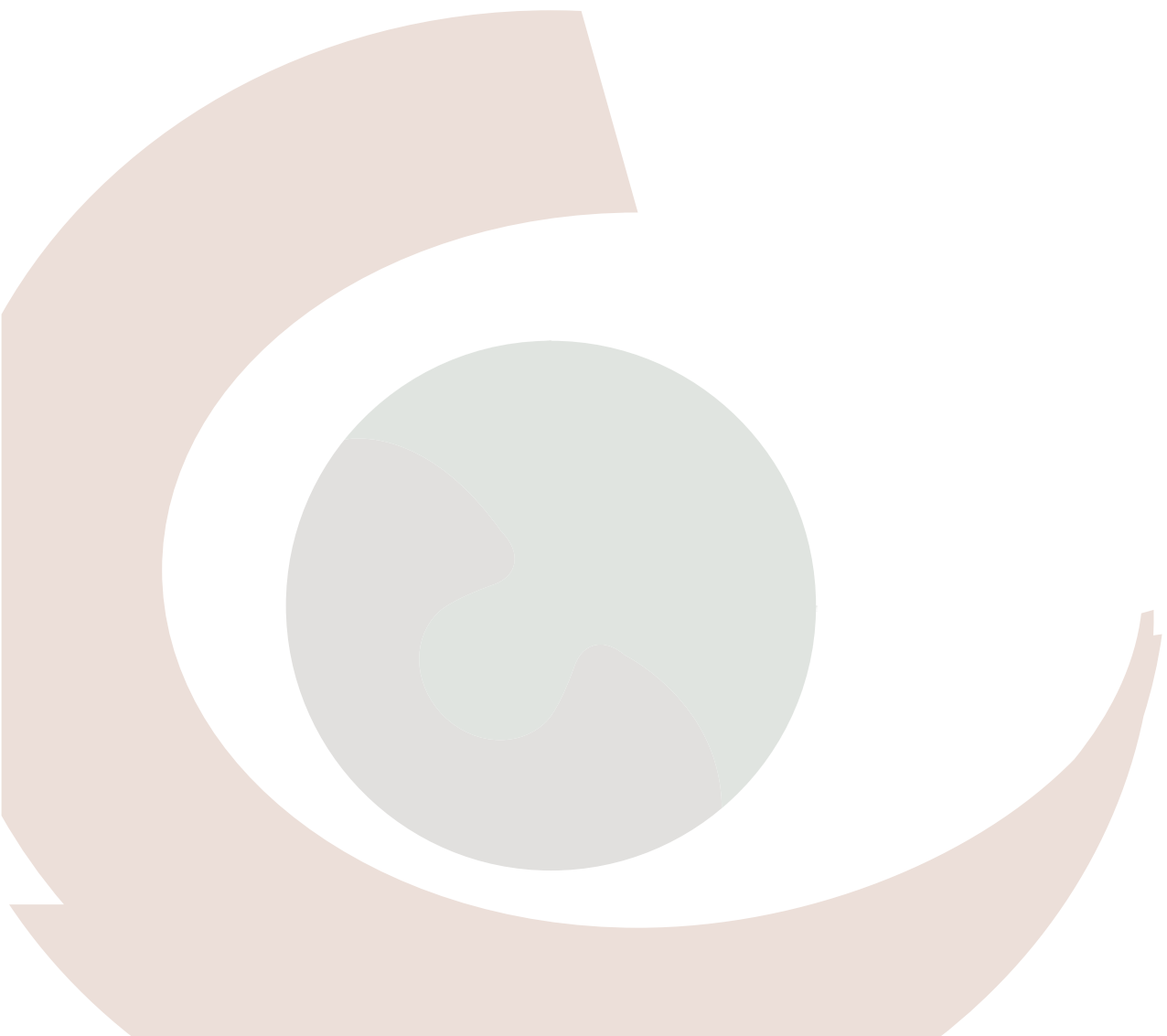
Unha segunda liña de interpretación virá reflectida polos numerosos retos que as distintas áreas metropolitanas presentan. En consecuencia, debemos advertir cales son os nosos elementos propios para garantir os desenvolvementos locais e cales son os puntos determinantes para o mantemento e modernización da base económica.

Buscamos, por tanto, dentro da especificidade territorial os elementos propios que, ao noso xuízo, se centrarían nos seguintes aspectos:

- a) Advertimos un crecemento urbanístico acelerado que ás veces é moi descontrolado, o que esixe unha maior tendencia ao control e á regulación que evite a fragmentación e a marxina-ción de certas áreas.
- b) Observamos a existencia de varios déficits infraestruturais, que pon de manifesto importantes insuficiencias no que concirne á dotación de infraestruturas, cuestión que reclama novas necesidades no que afecta ao fomento das infraestruturas de comunicación terrestre e de tele-comunicación; á garantía de altos índices de accesibilidade; á demanda de elevados niveis de capilaridade dentro das dinámicas de articulación nas distintas escalas territoriais.
- c) Visualizamos novas problemáticas vinculadas ao transporte e á mobilidade. Esta necesidade subliña problemas de xestión e proxecta a obrigatoriedade de elaborar criterios relacionados co fomento da intermodalidade e a integración dos diversos medios de transporte.
- d) Remarcamos as dificultades de integración social, de acceso aos servizos sociais e equipa-mentos. Fai referencia aos problemas que suscita a vivenda, servizos sociais e equipamentos no tocante ao acceso, promoción, dotación e fórmulas de cooperación e distribución.
- e) Apreciamos unha maior articulación de certos elementos mercé á integración dalgúns niveis de accesibilidade (conseguida recentemente) e á potenciación de determinadas tecnoloxías que nos poden permitir intensificar as relacións co fin de configurar un territorio que funcione de maneira integrada e que reduza as diferenzas con outras áreas territoriais.

- f) Por último, o incremento das relacións ha de ir asociado a un desenvolvemento equilibrado e consensado para facilitar a atractividade da poboación e das actividades e servizos; á vez que promover a corrección dos desequilibrios existentes no interior do seu territorio e que se exerza unha planificación que free o distanciamento con aquelas áreas máis dinámicas da Europa ampliada.

## UN PLAN DE RELANZAMIENTO





Estarían formuladas baseándose unha DAFO. Nesta apúntanse as debilidades, ameazas, fortalezas e oportunidades.

Enténdese por debilidades aqueles factores que son considerados negativos en relación ao crecemento, ao mostrar unha redución das capacidades de resposta e de competitividade.

As fortalezas, pola súa banda, engloban aos factores que inciden directamente no crecemento e na súa proxección, para aumentar a credibilidade e o desenvolvemento.

As oportunidades teñen en conta aqueles factores alleos ao control dos axentes locais e que poden ocasionar un impacto positivo.

E, finalmente, as ameazas constitúen aqueles factores que contribúen a xerar impactos negativos.

Así as cousas, o cadro final viría dado polos seguintes enfoques.

As **fortalezas** inclúen os seguintes apartados: a) importante nivel de formación e ampla dispoñibilidade de capital humano; b) as infraestruturas e o transporte; e c) a innovación e internacionalización empresarial.

Isto é, son factores positivos, por unha banda, a consideración da existencia dos graos académicos de especialización naval e oceánica proporcionados pola Universidade, así como a estreita colaboración entre Universidade e empresas. Doutro lado, as dotacións de infraestruturas e equipamentos, o desempeño operativo do porto exterior de Ferrol e a dispoñibilidade de parques industriais nas áreas de influencia. Para resaltar, igualmente, a capacidade exportadora e a relevancia de determinadas actividades como a enerxía, as industrias da madeira-forestal, e a metalurxia.

As **debilidades** afectan negativamente tanto ao crecemento, como á proxección, á credibilidade e ao desenvolvemento socioeconómico, ao provocar unha redución da capacidade de respostas e unha minoración dos niveis de competitividade. Entre os factores que integran os factores de debilidade sitúanse os seguintes. a) a perda de poboación; b) a crecente deslocalización do capital humano; e c) o insuficiente grao de conexión entre a Universidade e os centros de formación profesional.

Nun segundo nivel de debilidade sitúanse a falta de desenvolvemento e as actuacións no que respecta ás normas de plan urbanístico e as deficiencias no concernente á rede de infraestruturas ferroviarias e a súa conexión intermodal. Así mesmo, débense incluír indicadores como a reducida actividade dos centros tecnolóxicos e do investimento en I+D+i; para centrarse noutros aspectos igualmente negativos, como os derivados das elevadas porcentaxes de poboación en situacións de risco de pobreza e poboación en risco de exclusión social; a elevada importancia relativa das prestacións como principal vía de ingresos; a forte contracción das industrias da construción naval; e a deterioración urbanística da cidade de Ferrol.

Coas **oportunidades** referímonos a aqueles aspectos esóxenos que mencionan os factores de que os axentes locais se puidesen beneficiar se adoptasen estratexias adecuadas. Entre os ditos factores atópanse algúns relacionados co territorio, as infraestruturas e os equipamentos; e aqueloutras referidos á innovación e internacionalización do tecido produtivo. Entre os primeiros, citaremos os esforzos para avanzar na simplificación administrativa e nas pautas baseadas no crecemento sostido, orientado á rehabilitación, renovación e rexeneración urbana, que propicie un instrumento útil de planificación; nas prioridades ao redor da posta en práctica da conexión por vía férrea ao porto exterior de Ferrol e a redefinición dunha conexión ferroviaria coa cidade da Coruña e co corredor atlántico para o transporte de viaxeiros e de mercadorías. E con respecto aos segundos, débense ter en contas os marcos estratéxicos que permitan apostar polos sectores seguintes: naval/industrias marítimas; enerxías renovables; complexo madeira/forestal. Diso, resulta fácil colixir a aposta por Navantia e polo crecemento de novos nichos de mercado.

Por último, as **ameazas** son definidas como aqueles factores que inflúen negativamente no desenvolvemento socioeconómico da área de influencia. Compóñenas aspectos referidos tanto ao territorio e ás infraestruturas; á formación do capital humano e á actividade empresarial como ao contexto económico internacional. Sen ningunha dúbida, a primeira ameaza é a relativa á perda poboacional e o envellecemento da poboación, pois afecta á estrutura demográfica e ás pirámides de poboación; en segundo lugar, emerxe a caída da actividade empresarial e o descenso dos afiliados á Seguridade Social e a evolución da taxa de paro. A isto hai que sumar as negativas percepcións no que atinxe ás infraestruturas ambientais relacionadas co saneamento da ría de Ferrol e as dinámicas de descarbonización que levan á paralización da central térmica das Pontes, xunto coas deficiencias no concernente ás redes de infraestruturas ferroviarias e as súas conexións intermodais. E, no que afecta á actividade empresarial, as principais ameazas están relacionadas con decisións gobernamentais e o relegamento de Ferrol e a súa área de influencia procedentes das actuacións vinculadas á SEPI (Sociedade Estatal de Participacións Industriais) e Navantia no que respecta á industria naval e as auxiliares.

En consecuencia, unha análise das medidas específicas e concretas viría dado por unha aposta concentrada en seis piares.

**1. ACTUACIÓNS** centradas nas iniciativas e plans estratéxicos das empresas públicas, concretamente NAVANTIA.

- 1.a) Posta en práctica dun obradoiro de subbloques.
- 1.b) Construción dun dique cuberto.
- 1.c) Localización en Ferrol do centro de elaboración e produción de programas tecnolóxicos asociados ao funcionamento e aplicación de embarcacións de última xeración.
- 1.d) Potenciamento da área de Reparacións e Carenas a través da ampliación de novos mercados de buques complexos, o tempo que dotar o Asteleiro da Ría das capacidades estruturais necesarias para poder enfocar as devanditas tarefas tanto nos buques de carga de maior capacidade que existen hoxendía, coma dos buques de pasaxeiros.

Trátase de alcanzar unha posición de liderado internacional, tanto na construción naval como na reparación de buques. Os programas e obxectivos deben estar incluídos con claridade xunto co orzamento no Plan estratéxico de Navantia. O obxectivo final é resituarse como un dos elementos tractors no que se refire á capacidade de arrastre de empresas tecnolóxicas con instalación estable na área de influencia de Ferrol.

**2. APOSTAS** pola diversificación industrial.

- 2.a) Promover as industrias de enerxía eólica mariña.
- 2.b) Impulsar a fábrica de Turbinas en tódalas súas capacidades e, en especial, no marco da transformación enerxética cara as tecnoloxías limpas.
- 2.c) Desenvolver a biomasa.

Trátase de lograr ser un punto de referencia no desenvolvemento de novas actividades industriais, xa sexa na súa especialización na fabricación de turbinas (para centrais nucleares, térmicas e industriais) como no desenvolvemento de xeradores de equipos electrónicos e de propulsión, rotores para os xeradores eólicos e a construción de soportes fixos ou flotantes dos equipos eólicos mariños.

Dadas as altas capacidades de fabricación e prestación de servizos nos mecanizados de precisión, está perfectamente situado para acometer novos proxectos de enerxías limpas. Así mesmo, está pendente a oportunidade de aproveitamento da biomasa, unha vez definido o Plan nacional integrado de enerxía e clima (PNIEC 20121-2030) . É ben sabido que a xeración de enerxía a partir da biomasa é un dos obxectivos clave do Goberno español que pretende pasar dos 600 MW de 2020, aos 1400 MW, en 2030. Neste sentido, as novas plantas requirirán de turbinas específicas que abren grandes oportunidades para ser ofertados desde as empresas e centros localizados en Ferrol.

### 3. COMPROMISOS pola transición enerxética e defensa de enerxías sustentables.

- 3.a) Aproveitamento de todos os nichos de mercado ligados ao GNL (gas natural licuado).
- 3.b) Re-definición dos espazos e as actividades vinculados ao peche da Central Térmica das Pontes de García Rodríguez.
- 3.c) Afianzamento dos proxectos para a utilización do hidróxeno verde como alternativa enerxética.

Trátase de levar a cabo un proceso de descarbonización presentando ao mesmo tempo un panel de alternativas substituíbles que minoren os custos da substitución dunha subministración enerxética por outras vías. Busca combinar as garantías de subministración e independencia coa sustentabilidade. Estaría formulada de cara a evitar unha descapitalización paulatina da industria local e as súas auxiliares por unha aposta por outros modos de enerxías, para favorecer o impulso da investigación e programas tecnolóxicos.

### 4. APROVEITAMENTOS da potencialidade do Porto Exterior.

- 4.a) Accións para incrementar e captar mercadoría contedorizada.
- 4.b) Desenvolvemento dun centro loxístico e de redistribución de fluxos industriais e alimentarios.
- 4.c) Optimización do recinto portuario con centros de reparacións navais, aproveitando a situación xeográfica e a conxunción das liñas marítimas norte/sur e leste/oeste.

Búscase converter a área marítima de Ferrol nun polo marítimo de referencia, que sirva de base para lograr economías de escala e de aglomeración que permitan reforzar, por unha banda, a especialización das cargas e o tráfico; e doutra banda, alcanzar maiores incrementos dos niveis de conectividade marítima que permitan converter o recinto portuario nun auténtico *gateway* para as empresas do entorno e nun porto *feeder* para as compañías navieiras.

**5. ADECUACIÓNS** dun sistema de infraestruturas de comunicación que permita aumentar os niveis de accesibilidade e desenvolvemento da intermodalidade.

- 5.a) Extensión do Corredor Atlántico Europeo ata Ferrol, e incorporalo na proposta de Regulamento polo que se establece o Mecanismo «Conectar Europa».
- 5.b) Facilitar a multimodalidade, mediante a multiplicación dos modos de transporte utilizados polos cidadáns.
- 5.c) Potenciación das plataformas loxísticas que permitan favorecer a capacidade de se integrar ás empresas asentadas na área de influencia de Ferrol, nas redes e cadeas complexas (incluídas as TIC), co obxecto de alcanzar unha maior flexibilidade e integración internacional.

Búscase superar os factores críticos para o desenvolvemento da zona, cuxos principais freos se manifestan polas perdas de competitividade derivadas dos déficits de accesibilidade e conectividade. Requírense, por tanto, apostas inmediatas respecto de transportes rápidos e flexibles que permitan o acceso sen exclusión, sustentables en termos medioambientais, e con amplas infraestruturas que eliminen as históricas formulacións ríxidas e pouco flexibles. As principais actuacións estarían encamiñadas a permitir ampliar as conexións tanto de cidadáns como de mercadorías, cara ás cidades próximas e a inserirse nas redes ferroviarias para aproveitar as sinerxías positivas das relacións ferro-portuarias.

## **6. UNHA MAIOR COOPERACIÓN COA UNIVERSIDADE**

- 6.a) Favorecer e impulsar proxectos de investigación relacionados coas actividades industriais e de servizos, axustados e condicionados coa situación actual, que sexan emerxentes e de futuro vinculados coas novas tecnoloxías de última xeración.
- 6.b) Impulsar unha colaboración público-privada máis intensa desde o campus universitario, a través dos axentes locais e comarcais, así como coas grandes empresas internacionais.
- 6.c) Constituír un Centro Tecnolóxico capaz de reforzar as políticas comerciais das industrias e empresas localizadas na zona, así como impulsar e incentivar a constitución de consorcios particulares de cara a estreitar os lazos de cooperación entre as empresas públicas e privadas na definición e posta en marcha de accións individualizadas e procesos tecnolóxicos concretos.

Promove as distintas opcións de colaboración institucional e empresarial ao redor da investigación, innovación e desenvolvemento daquelas actividades relacionadas coas potencialidades do contorno. A base das actuacións pivotaría sobre as novas apostas innovadoras, os procesos de fabricación, os niveis de especialización dos consorcios, e as relacións internacionais. Unha primeira acción sería a de favorecer as actividades vinculadas ao Clúster de Defensa.

**En suma, as estratexias para Ferrol e a súa área de influencia responden ás posibilidades de conformar un acordo sólido, robusto e coherente para a instrumentalización de accións concretas que, paso a paso, vaian redefinindo a conformación dun novo espazo económico-social-territorial, o suficientemente dinámico e flexible, que sexa capaz de revertir unha situación anterior caracterizada por unha inercia pasiva e dependente.**

**Agora, co coñecemento máis cabal da realidade e cunha experiencia máis ampla do acontecido no pasado máis próximo, é posible levar a cabo a exposición de novas liñas de actuacións, de presentar novos instrumentos de colaboración e, sobre todo, enmarcar as políticas públicas nun proxecto de futuro.**

## BIBLIOGRAFÍA

- Asociación de Empresarios Ferrol-Terra (2016). *Diagnóstico socio-económico comparado de Ferrol y su área de influencia. Ferrol-Terra: empresa y sociedad*. Ferrol.
- Camagni, R. (2002). On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading?. *Urban Studies*. 39(13). 2395-2411.
- Camagni R. (2020). Capital territorial y el desarrollo regional. Nuevas percepciones teóricas y políticas adecuadas. En S. Suárez & J. Gasca (eds.). *Perspectivas emergentes del desarrollo regional*. México. UNAM. 19-63.
- Camagni, R., Capello, R. (2012). Regional competitiveness and territorial capital: a conceptual approach and empirical evidence from the European Union. *Regional Studies*. 1-20.
- Castells, M. (1976). *La cuestión urbana*. México. Ed. Siglo XXI.
- Colletis, G. & Pecqueur, B. (1993) Intégration des espaces et quasi-intégration des firmes. Vers des nouvelles rencontres productives?. *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, 3. 489-507.
- Colletis, G. & Pecqueur, B. (1999). *Firmes et territoires, entre nomadisme et ancrage*. Paris. Ed. Syros.
- Consello Económico e Social de Galicia. (2016). *Informe sobre Ferrol e a súa área*. Santiago de Compostela.
- Daly, H.E. (1997). *Beyond growth: the economics of sustainable development*. Beacon Press.
- Diericks, I. & Cool, K (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*. 35 (12). 1504-1511.
- Dunning, J.H. (1981) *International production and the multinational enterprise*. London-Boston. Allen & Unwin.
- Dyer, J. H. & Singh, H. (1998). The relational view cooperative strategy and sources of inter-organizational competitive advantage. *Academic of Management Review*. 23(4). 660-679.
- EDUSI (2016). EDUSI “*Ría de Ferrol, Cidade 20202. Concellos de Ferrol y Narón*. Programa Operativo Pluriregional de España. FEDER 2014-2020.
- Foray, D. (2019). In response to “six critical questions about smart specialization”. *European Planning Studies*. 27(10). 2066-2078.

- Gianelle, C., Kyriakou, C, Chen, C. Przeor, M. (2016). *Implementing Smart Specialisations: a Handbook*. Brussels. European Commission. EUR 28053. DOI: 10.2791/53569.
- Kogut, B. (2000). The network as knowledge: generative rules and the emergence of structure. *Strategic Management Journal*. 21(3). 405-425.
- Kogut, B. & U. Zander (1996). What firms do? Coordination, Identity and Learning. *Organization Science*. 7(5). 502-518.
- Le Gall (2008). *La localisation de l'investissement mobile étranger: une approche par les ressources*. École de Management de Normandie.
- Pecqueur B. (2005) Les territoires créateurs de nouvelles ressources productives: le cas de l'agglomération grenobloise. *Géographie, Économie Société*. 7. 255-268.
- Porter, M. (1990). *The advantage of nations*. 2 ed. Mac Milan. Londres.
- Porter, M. (1998). Cluster and the new economic competition. *Harvard Business Review*. 76. 77-90.
- Porter, M. (2001). Regions and new economies of competition, in A. Scott (ed) *Global City-Regions: Trends, Theory and Policies*. 139-157. New York. Oxford University Press.
- Porter M. (2003). The economic performance of regions, *Regional Studies*. 37. 549-578.
- Rallet, A. & Torre, A. (2004). Proximité et localisation. *Economie Rurale*. 28. 123-131.
- Rodriguez Bugarin, M. (2020). *Elementos para la redacción de un plan Director del Corredor Atlántico*. Cuadernos de Cooperación del Eixo Atlántico.
- Vázquez-Barquero, A. (2002). *Endogenous Development. Networking Innovations, Institutions and Cities*. London. Ed. Routledge.





Interreg  
España - Portugal

Fondo Europeo de Desarrollo Regional  
Fundo Europeu de Desenvolvemento Regional



EIXO ATLÁNTICO  
DO NOROESTE PENINSULAR