

La competitividad española en las cadenas de valor globales

## Los servicios ya aportan el 50% del valor añadido de las exportaciones españolas, frente al 37% de las manufacturas

- **España** avanza en su integración en las cadenas de valor globales principalmente a través del uso de productos intermedios importados: un 30,9% del valor de lo que exporta se genera en otras economías, 10 puntos más que en 1995
- **Las importaciones** de productos intermedios permiten reducir costes e incorporar conocimiento y tecnología, pero al mismo tiempo se reduce la capacidad de generar valor añadido doméstico, pues parte de los ingresos de las exportaciones se destinan a remunerar trabajo y capital extranjeros
- **Las exportaciones** brutas han crecido en España en los últimos años, pero el porcentaje de valor añadido doméstico no llega al 70%, el menor de los grandes países europeos
- **El peso** de las manufacturas en el valor añadido de las exportaciones ha caído diez puntos desde 1995, frente al de los servicios, que ha aumentado en la misma proporción por su importancia como productos intermedios
- **Las manufacturas** importan el 40% de los productos que precisan para sus exportaciones, mientras que en la exportación de servicios los productos intermedios importados solo representan el 10% de su valor
- **La integración** española en las cadenas manufactureras globales avanza, pero el empleo en la industria se reduce porque se deslocaliza hacia países emergentes
- **España** genera menos empleo de alta cualificación a partir de sus exportaciones que sus principales socios europeos porque participa menos en las tareas de mayor valor de las cadenas de producción globales

En la actualidad, la mayoría de los procesos productivos para obtener un bien o servicio no se desarrolla en una sola empresa sino mediante cadenas productivas o redes de colaboración

26, julio, 2019

entre empresas, del mismo o diferente sector de actividad, ubicadas con frecuencia en distintos países. La apertura de las economías, el desarrollo de los países emergentes y la especialización en tareas concretas, junto con la innovación tecnológica y el consiguiente abaratamiento de los costes logísticos y organizativos, han permitido que diferentes partes o fases de los productos o servicios puedan producirse en diversos países para, después de múltiples intercambios comerciales, unir esas partes y obtener el producto final. Así surgen las cadenas de valor globales, que han cambiado por completo la forma de competir en las últimas décadas y han hecho al mundo más interdependiente. Aunque en los últimos años se observa cierta ralentización en la expansión de las cadenas de valor globales, debido a la caída de la demanda de bienes duraderos, el aumento de los costes de producción en las economías emergentes o las recientes tensiones proteccionistas, buena parte de la producción, el comercio y las inversiones siguen organizadas en torno a estas cadenas de producción internacionales. En ese contexto, la capacidad tecnológica de las empresas y sus equipos son clave para competir, cooperar y retener el valor añadido en los países que desarrollan las actividades más productivas, tanto manufactureras como terciarias. El éxito del tejido productivo de cada país depende de la capacidad de gestionar la competencia con sus iguales y la cooperación con sus proveedores y clientes.

Una consecuencia del desarrollo de las cadenas de valor globales y la fragmentación de la producción entre diferentes empresas, sectores o países es que las exportaciones – especialmente las de manufacturas- incorporan un elevado volumen de productos (bienes y servicios) intermedios, muchos de ellos importados. En concreto, el 30% del valor de las exportaciones españolas es importado, de modo que el valor añadido doméstico (salarios y beneficios) generado por las mismas en España se reduce al 70% de las ventas al exterior.

La participación de los sectores en las cadenas de valor hace necesario revisar también la imagen tradicional del comercio exterior, en la que los productos manufactureros representan cerca del 70% de las exportaciones brutas españolas, frente al 25,4% que suponen los servicios. Si nos referimos al valor añadido por los sectores a esas ventas al exterior, los servicios aportan el 50,6%, un porcentaje que dobla la importancia de este macrosector en las exportaciones brutas y que ha aumentado más de 10 puntos, frente al 39,3% que representaba en el año 1995. Por el contrario, el peso de las manufactureras en el valor añadido exportado ha caído diez puntos desde 1995, cuando representaba un 48,1%, hasta el 37% actual.

La razón de ese sustancial aumento del peso de los servicios en las exportaciones de valor añadido es que con frecuencia cruzan las fronteras incorporados a las manufactureras, que los han utilizado para su diseño, logística, financiación o distribución. Así pues, los productos industriales operan como vehículos para la venta en el exterior de muchos servicios, siendo

26, julio, 2019

estas últimas actividades las que aportan buena parte del trabajo y los capitales utilizados, es decir, el valor añadido.

Así pues, las cadenas de valor globales obligan a revisar la visión tradicional del comercio internacional y la competencia que en él se produce, porque ahora las empresas se especializan en fases de la obtención de los productos. Esa especialización en tareas condiciona los tipos de empleos generados por los sectores en cada país, los salarios y la localización del valor añadido.

En este contexto, España tiene más dificultades que otros grandes países europeos para desarrollar actividades más generadoras de valor añadido, debido a la debilidad de las inversiones empresariales en I+D+i, TIC y capital humano y organizacional. Las ocupaciones más cualificadas y mejor remuneradas tienen menos peso en la producción española (26,4%) que en Reino Unido, Francia o Alemania, países en los que suponen entre el 33,8% y el 35,1% del empleo. Por ejemplo, mientras solo el 26% del empleo asociado a las exportaciones del automóvil es de alta cualificación en España, en Alemania ese porcentaje es el 36,4%. En el sector textil-confección ese porcentaje alcanza en España el 16%, pero en Francia es del 35% y en Reino Unido del 33%, y en el sector agroalimentario es aquí el 10% mientras que en Reino Unido supera el 21%.

Estos son algunos de los principales mensajes de la monografía titulada *La competitividad española en las cadenas de valor globales*, elaborada por la Fundación BBVA y el Ivie, que estudia los efectos de los patrones de especialización internacional del siglo XXI en las exportaciones españolas, el empleo, su cualificación y la capacidad de generar riqueza. El estudio ha sido dirigido por Francisco Pérez, director de investigación del Ivie y catedrático de la Universitat de València, con la participación de Eva Benages, José Pla-Barber, Marta Solaz y Cristina Villar, también vinculados a ambas instituciones.

### **La economía española en las cadenas de valor globales**

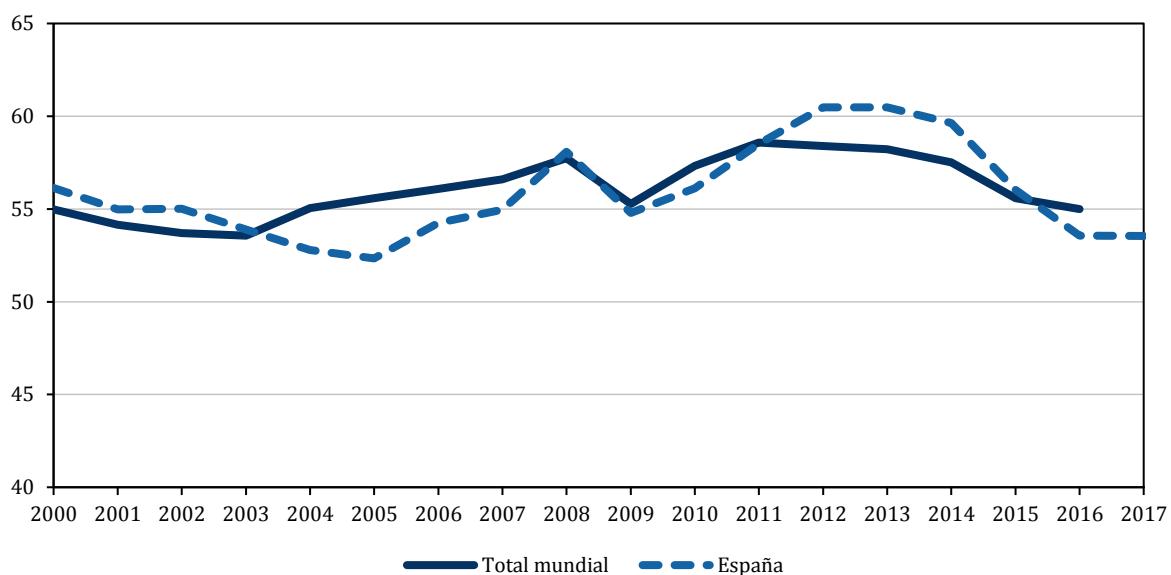
La integración en las cadenas de valor internacionales permite el aprovechamiento de las ventajas de acceder a mayor diversidad de bienes intermedios producidos eficientemente en el exterior e importar tecnología, con el consiguiente ahorro de costes. Ahora bien, al aumentar las compras de productos intermedios se puede reducir la capacidad de generar valor añadido por euro exportado, pues parte de los ingresos de las exportaciones se destinan a remunerar trabajo y capital extranjeros.

El valor añadido extranjero incorporado a nuestras exportaciones procede principalmente de países europeos (Alemania y Francia, seguidos de Italia y Reino Unido), que concentran un 45%

26, julio, 2019

del valor añadido importado. En los últimos años la importancia de estos países está disminuyendo a favor de economías más lejanas, como China, que ya representa el 5,2% del valor añadido importado por España.

**Evolución del comercio de partes y componentes (importaciones de partes y componentes sobre importaciones totales), 2000-2017**



Fuente: UN Comtrade (Naciones Unidas 2018) y elaboración propia

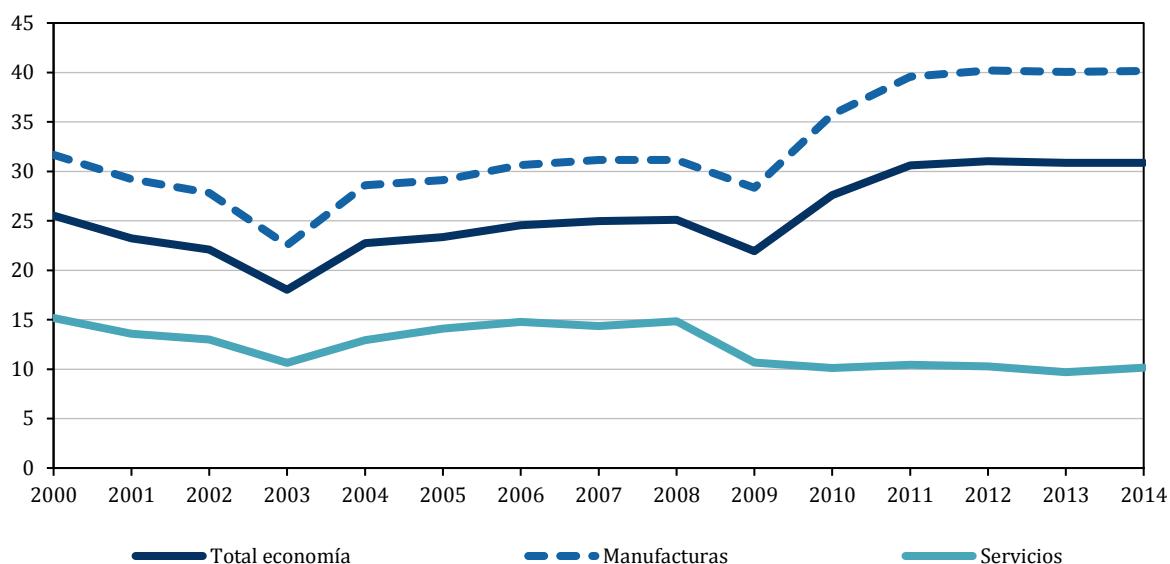
El crecimiento de las importaciones mundiales de productos intermedios (partes y componentes), que ya representan el 55% de las importaciones totales, hace que las exportaciones brutas de un país no reflejen el valor añadido generado por esas ventas al exterior. La diferencia entre ambas magnitudes indica el contenido importado de las exportaciones, que en el caso español es mucho mayor en las manufacturas que en los servicios. Las nuevas estadísticas de valor añadido de las exportaciones nos enseñan que en muchos países avanzados, entre ellos España, una parte de las ventas al exterior no genera valor para el trabajo y el capital domésticos, sino para los países donde se producen los productos intermedios importados. Muestran también que, cada vez más, esas rentas son generadas en economías de fuera de la UE.

El posicionamiento de las economías en el nuevo escenario competitivo internacional puede analizarse considerando su papel como compradores de productos intermedios para la producción de sus exportaciones, pero también como suministradores de bienes y servicios que otros países emplearán en sus exportaciones. Una muestra de la debilidad de la posición

26, julio, 2019

española en las cadenas de producción internacionales es que es más dependiente de las importaciones necesarias para producir sus exportaciones, que superan el 30% de las mismas, mientras que la parte de nuestras exportaciones que se utiliza como productos intermedios en las exportaciones de terceros países es sólo del 20%.

### Contenido importado de las exportaciones. España, 2000-2014



Fuente: WIOD (2018) y elaboración propia

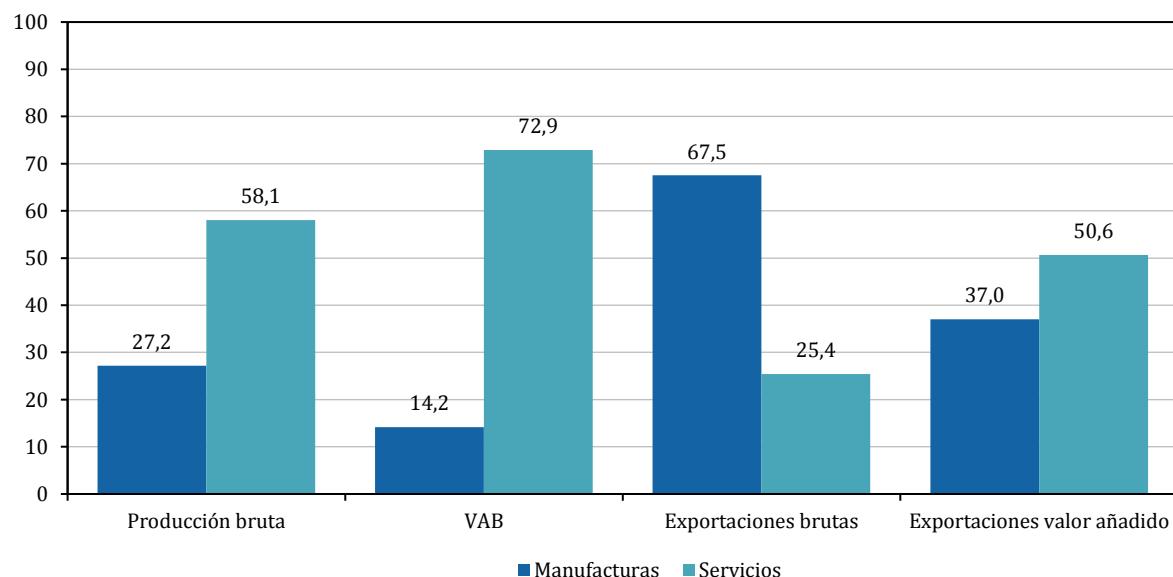
### Manufacturas y servicios en las cadenas globales de valor

La dependencia de las importaciones de la economía española es más acusada en las manufacturas, pues su uso de productos intermedios importados para exportar es muy elevado y tiende a crecer, superando en la actualidad el 40% de las exportaciones brutas, frente al 31,7% del año 2000. La situación es muy distinta en los servicios, pues ese porcentaje ha disminuido 5 puntos desde principios de siglo hasta situarse en el 10%, reforzando su papel como generadores de valor en el país.

Debido a esta mayor intensidad en el uso de productos intermedios, las manufacturas pesan más en las exportaciones brutas (67,5%) que en el valor añadido derivado de las mismas (37%). Lo contrario sucede con los servicios, cuyo peso en las exportaciones brutas es del 25,4% y en el valor añadido exportado del 50,6%.

26, julio, 2019

**Peso relativo de manufacturas y servicios en la producción, VAB, exportaciones brutas y exportaciones de valor añadido, 2017**



Nota: Los datos de exportaciones corresponden a 2014

Fuente: WIOD (2018) y elaboración propia

En general, todos los sectores manufactureros pierden peso cuando se considera el valor añadido que generan sus exportaciones, aunque hay diferencias. Las caídas son más relevantes –por el peso de estos sectores en el comercio- en las industrias del automóvil (pasa del 13,1% al 4,2%), química (del 9,7% al 5,3%), la industria tradicional (del 11,6% al 7,9%) y la de refino de petróleo (del 7,4% al 1,8%), todas ellas grandes importadoras de bienes y servicios intermedios. En cambio, en el sector agroalimentario, uno de los más relevantes en las exportaciones brutas, la pérdida de peso al considerar las exportaciones en valor añadido es mucho menor (del 11,7% al 10%) debido a que, por sus características, recurre más a proveedores nacionales y sus cadenas de producción son más domésticas.

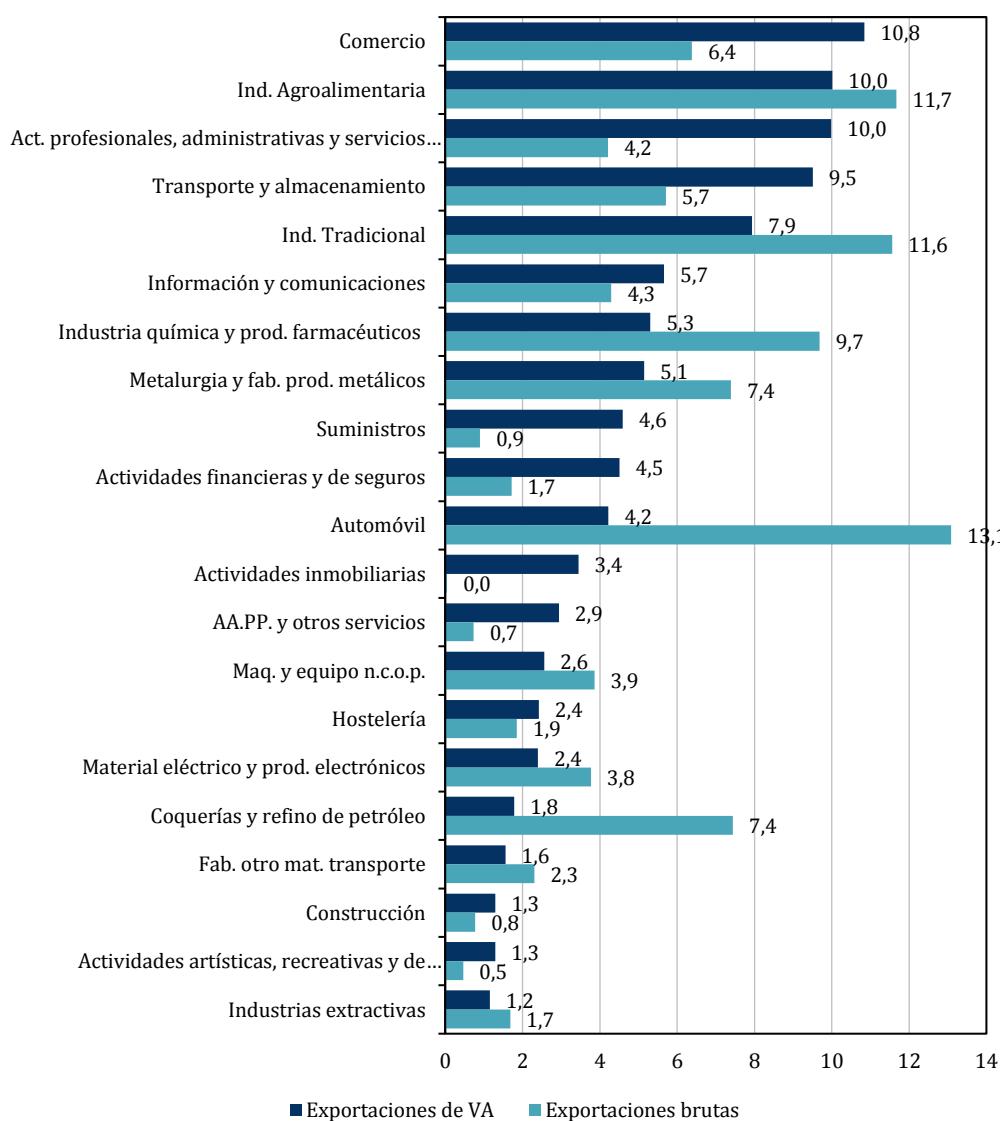
La otra cara de la moneda son los servicios, que ganan peso desde la perspectiva del valor añadido exportado, en particular los de comercio (del 6,4% al 10,8%), los servicios a empresas (actividades profesionales, administrativas y servicios auxiliares) (del 4,2% al 10%) y transporte y almacenamiento (del 5,7% al 9,5%).

Estos resultados obligan a revisar la visión de la competitividad internacional que apuesta genéricamente por la industria frente a los servicios. En primer lugar, porque la importancia de los servicios en el comercio de tareas o actividades de las cadenas es mucho mayor que la que

26, julio, 2019

indican las estadísticas tradicionales. En segundo lugar porque la capacidad de las empresas de un sector determinado de generar valor difiere de un país a otro, en función de las fases del proceso de producción en las que estén especializadas y los empleos y salarios que generen. Así pues, la especialización en ciertas tareas de las cadenas de manufacturas puede añadir mucho valor –como las más creativas de pre-producción, o las más relacionadas con los clientes-, pero algunas de esas actividades son desarrolladas por empresas de servicios especializadas en diseño, consultoría de I+D+i, comunicación o marketing.

### Exportaciones brutas y de valor añadido. Peso de las distintas ramas en España, 2014



Fuente: INE, WIOD (2018) y elaboración propia

26, julio, 2019

## **Los efectos sobre el empleo de las cadenas de valor globales**

La tipología de las empresas que en cada país participan en las cadenas de valor de los sectores tiene implicaciones en el empleo generado. Dependiendo de las tareas en las que el tejido productivo del país se especialice, las ocupaciones, los salarios y las rentas generadas al producir y al exportar serán distintas.

En España, debido a que la participación en las cadenas de valor globales ha ido acompañada de un crecimiento de las importaciones de productos intermedios, la internacionalización de la producción manufacturera ha llevado asociada una pérdida de empleo doméstico en favor del procedente de otros países, especialmente de fuera de la Unión Europea. En consecuencia, la producción manufacturera es cada vez menos relevante para la generación de empleo en nuestro país (solo representa el 11,1%), algo que también sucede en las mayores economías europeas.

La estructura del empleo asociado a las exportaciones manufactureras en los cuatro grandes países europeos (Alemania, Francia, Italia y Reino Unido) es similar a la española en cuanto a la parte del trabajo utilizado que es doméstico o es realizado por trabajadores de otros países (vía importaciones de productos intermedios). Aunque España partía de cuotas de empleo doméstico superiores a principios de siglo, su integración en las cadenas de valor globales ha avanzado más rápidamente desde entonces, hasta situar dichas cuotas en niveles similares a los de estos países (el 57,1%, 12 puntos menos que en el año 2000). En otras palabras, la economía española ha reducido la capacidad de generar empleo doméstico a partir de su producción industrial porque cada vez importa más productos intermedios fabricados en el exterior.

Un reflejo del débil posicionamiento de la economía española es que las ocupaciones cualificadas pesan más en los países europeos que intervienen en la producción de los productos intermedios que importamos que entre los trabajadores españoles. Es decir, España importa trabajo cualificado de los países europeos debido a que está menos especializada en las tareas más sofisticadas. El 31,5% del empleo procedente de Europa se concentra en ocupaciones de alta cualificación, frente a un peso del 26,4% de esas ocupaciones en el empleo doméstico. No obstante, la evolución desde 2008 ha mejorado la composición del empleo en un buen número de sectores, aumentando el peso de los trabajadores cualificados.

26, julio, 2019

## **Estructura del empleo y riesgos de digitalización y robotización**

La renta que se genera en una economía depende de las ocupaciones que desempeñan los trabajadores, ya que las actividades más productivas permiten pagar mejores salarios. Además, la estructura del empleo es relevante porque su exposición a los riesgos de automatización asociados a la digitalización y la robotización depende de las tareas que desempeña cada trabajador. Y estos riesgos son mayores en las ocupaciones más rutinarias o más estandarizables.

La economía española se enfrenta a mayores desafíos en este sentido, por su más elevada concentración de ocupados en puestos de producción o fabricación, frente a los de creación o pre-producción y, en general, los más basados en el conocimiento. Las tareas de los puestos relacionados con las actividades de fabricación son los más expuestos a la automatización y robotización. Afrontar esos retos pasa por mejorar el posicionamiento en las cadenas de valor, reorientando la especialización hacia las actividades y tareas más creativas, que generen más valor añadido. Este aspecto es fundamental para minimizar el riesgo de la sustitución y deslocalización del empleo y el impacto negativo que las nuevas tecnologías pueden tener sobre los empleos más rutinarios.

## **Tres cadenas de valor relevantes en la economía española**

El estudio de la Fundación BBVA y el Ivie analiza en detalle la estructura de tres cadenas de producción manufactureras, mostrando su funcionamiento y los perfiles de empresas de éxito que se ubican en España en distintas fases de la producción en los sectores del automóvil, textil-confección y agroalimentario. Estos tres sectores de actividad han sido seleccionados por su importancia cuantitativa en el comercio exterior español y también porque las diferencias que muestran permiten reflexionar sobre las implicaciones que sus características tienen en el desarrollo de las cadenas de valor y el posicionamiento en las mismas.

### **La estructura de la cadena de valor del automóvil**

El sector del automóvil representa el 13% de las exportaciones brutas, mientras que aporta el 4,2% del valor añadido exportado. Muchas comunidades autónomas españolas poseen relevantes clusters de automoción, nucleados a partir de inversiones extranjeras que, gracias a su productividad, han resistido el paso del tiempo en un sector sometido a una elevada competencia internacional. La cadena del automóvil es realmente global y está liderada por empresas multinacionales ensambladoras, que en España son numerosas, junto a las cuales

26, julio, 2019

participan megaproveedores que trabajan para distintos fabricantes y también proveedores locales, lo que genera importantes economías de aglomeración.

Las cadenas de suministro del automóvil muestran grandes diferencias en las características de sus actores, que no son sustitutivos unos de otros porque los recursos y capacidades que manejan son muy dispares. El sistema de producción modular del automóvil requiere una gran flexibilidad, pero supone también importantes oportunidades para los proveedores locales que quieran mejorar su posición realizando inversiones en sistemas de calidad, información y comunicación.

Las multinacionales han sido decisivas en el desarrollo de esta cadena en España, pues los proveedores no podrían hacer lo que hacen las empresas para las que producen. Como consecuencia de ello, en esta cadena las mejoras competitivas de la mayoría de empresas no cabe esperarlas de cambios sustanciales en las actividades desarrolladas por las empresas, pero pueden lograrse aprovechando las relaciones dentro de la cadena para explorar nuevos mercados de la mano de clientes o proveedores. Como cada empresa aprovecha esas oportunidades de manera distinta, se observan trayectorias muy variables en cuanto a capacidad de aportar y retener valor, interacción con proveedores y clientes en los mercados y posicionamiento en la cadena.

Los megaproveedores presentan buenos datos de valor añadido y empleo, inferiores a los de los ensambladores pero con salarios medios también elevados, lo que los convierte en un subsector muy interesante para el desarrollo industrial y tecnológico del país y las regiones. Algunos grandes proveedores de origen nacional han alcanzado posiciones destacadas realizando un mayor esfuerzo tecnológico para coordinar sus funciones con los ensambladores y los proveedores de menor nivel, generando efectos externos positivos en las empresas locales.

#### Principales ratios de la cadena de valor del automóvil por actores (media 2014-2016)

Actores de la cadena	% Ventas sector automóvil	% Empleo sector automóvil	% Valor añadido (VA) sector automóvil	VA/Ventas (%)	VA por ocupado (miles de euros)	Salario medio (miles de euros)	% Exportaciones sector automóvil	Tasa de apertura (%) Exportaciones/Producción
Ensambladores	71.09	54.34	59.86	14.04	73.22	43.31	81.36	88.70
Megaproveedores	21.62	28.89	28.59	22.05	65.78	42.31	17.20	42.83
Proveedores tipo 2 y 3	7.30	16.77	11.55	26.40	45.81	33.80	1.44	35.49
<b>Total sector automóvil</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>16.67</b>	<b>66.48</b>	<b>41.42</b>	<b>100.00</b>	<b>73.56</b>

Fuente: INE (2018), Orbis (Bureau Van Dijk 2018) y elaboración propia.

26, julio, 2019

En muchos casos los grandes proveedores son filiales de empresas multinacionales que tienen centros de desarrollo e I+D, se adaptan y cooperan estrechamente con los departamentos de diseño de los fabricantes, rara vez ubicados en España. En ocasiones las decisiones de inversión en plantas de los proveedores vienen impulsadas por los propios fabricantes y sus estrategias multiplanta. Estas estrechas relaciones van acompañadas de incentivos para el progreso competitivo, el intercambio de información y la difusión de las mejores prácticas, ya que estos proveedores son contratados por su capacidad de cumplir requerimientos.

Los proveedores de menor nivel tienden a ser empresas locales y sus actividades de menor valor añadido, siendo sus oportunidades para el progreso competitivo diferentes. Es común que los proveedores locales establezcan relaciones de cooperación vertical con los fabricantes y los proveedores de primer nivel. En cambio, las relaciones horizontales entre ellos tienden a ser menos importantes y más competitivas, lo que reduce las posibilidades de cooperar para promover el aprendizaje común y otras mejoras. No obstante, las iniciativas de cooperación dependen de las experiencias que se desarrollan dentro del clúster productivo del automóvil a nivel local, y de las iniciativas de colaboración tanto públicas como privadas.

### **La estructura de la cadena de valor del textil-confección**

El sector del textil y la confección tiene un peso en las exportaciones brutas españolas del 4,4%, mientras que su peso en el valor añadido exportado se sitúa en el 2,4%. Así pues, buena parte del valor de lo exportado se destina a pagar insumos intermedios producidos en el extranjero, como también sucede en el automóvil.

La organización tradicional del sector textil-confección en torno a clusters de actividad locales con una elevada fragmentación se combina actualmente con la importancia decisiva de dos grandes actores: las empresas de distribución y las empresas textiles integradas que realizan tareas de hilatura, tejeduría y confección. En torno a ambos actores coexisten empresas que participan tanto en cadenas productivas más locales y/o orientadas a la exportación como en cadenas globales. Las cadenas de alcance global dominadas por grandes empresas de distribución de confección imponen sus condiciones en materia de diseño de productos, comercialización y posicionamiento de marca. Pero siguen existiendo cadenas de valor más locales, en las que fabricantes verticalmente integrados o empresas de confección con marca propia son capaces de orquestar un conjunto amplio de proveedores para ofrecer el producto final.

En España, el peso de los grandes grupos de textil-confección es tan relevante que predomina el primer tipo de articulación de la cadena, reforzado por otros distribuidores también

26, julio, 2019

importantes. Sin embargo, existe cierta diversidad de configuraciones en la cadena de valor del sector textil-confección del que surgen oportunidades para el progreso competitivo de otras empresas por distintas vías.

En las cadenas dominadas por los grandes distribuidores se producen mejoras competitivas en las empresas proveedoras porque los fabricantes locales de hilatura, tejeduría y ennoblecimiento, presionados por las exigencias de las distribuidoras, aprenden con ayuda de estas a mejorar sus procesos productivos en eficiencia, calidad y respuestas ágiles, y también el diseño y configuración de sus productos. Como la calidad de los productos de las empresas distribuidoras depende de las capacidades de sus proveedores locales, las líderes tienen incentivos para ayudarles, especialmente en las etapas iniciales de integración en una cadena global cuyos estándares conoce el distribuidor.

Esas relaciones de fuerte dependencia pueden tener efectos indirectos que contribuyen a mejorar la eficiencia. Por ejemplo, se presentan oportunidades para la movilidad laboral entre empresas que favorecen el intercambio de conocimiento, pues se dan movimientos de personal cualificado de las empresas compradoras a las fabricantes. También se difunde información desde las empresas de distribución a las locales que colaboran con las primeras, sobre reputación, redes de distribución, infraestructura o inversión en publicidad.

En cambio, en las cadenas locales dominadas por los fabricantes, la base de la mejora competitiva de las empresas líderes ha sido que las mismas han evolucionado hacia modelos de gestión más avanzados, combinando las ventajas de la cooperación, la multilocalización y la integración de las actividades que generan más valor. Estas empresas entienden que en su futuro cada vez tendrá menor protagonismo la producción y su competitividad dependerá fundamentalmente de activos intangibles generadores de valor: la gestión y control de los mercados, la gestión eficiente de una red global y local de proveedores, el control del canal de venta, la logística, el marketing y el diseño.

Las empresas líderes de estas cadenas han seguido un proceso de mejora a través de fusiones o acuerdos de cooperación con empresas competidoras, para aprovechar las economías de escala. Así han creado las condiciones para invertir en I+D+i y en marketing, con objeto de desarrollar estrategias más sólidas basadas en: la apuesta en el exterior por marcas y redes propias de distribución más potentes, e incluso la creación de filiales de venta; aprovechar las ventajas de la multilocalización; y asumir funciones de distribuidores con la implantación de tiendas propias, franquicias o venta por internet. El desarrollo de estas estrategias pasa por modelos de gestión avanzados apoyados en capital humano y creativo, y un manejo eficaz de las nuevas tecnologías.

26, julio, 2019

Los datos del textil-confección evidencian un claro liderazgo en España de las grandes cadenas de distribución, que han cambiado radicalmente el panorama del sector. Las empresas distribuidoras son las que generan mayor volumen de ventas (46,5%), seguidas de cerca por las de confección (46,2%) que generan el 54,8% del valor añadido del sector. Los resultados de las empresas de distribución son alcanzables porque, además de situarse cerca de los clientes, cuentan con capacidad de gestionar estructuras integradas a lo largo de la cadena, que incorporan a los otros actores. Para ello han tenido que desarrollar vínculos relacionales estrechos con sus proveedores, que incorporan a los otros actores.

### **Principales ratios de la cadena de valor del sector textil-confección por actores (media 2014-2016)**

<b>Actores de la cadena</b>	<b>% Ventas sector textil</b>	<b>% Empleo sector textil</b>	<b>% Valor añadido (VA) sector textil</b>	<b>VA/Ventas (%)</b>	<b>VA por ocupado (miles de euros)</b>	<b>Salario medio (miles de euros)</b>	<b>% Exportaciones sector textil</b>	<b>Tasa de apertura (%) Exportaciones /Producción</b>
Hilatura	1.40	1.25	1.21	23.41	43.60	29.52	12.41	46.16
Tejeduría	4.97	5.45	4.78	26.07	39.58	27.43	59.95	19.13
Ennoblecimiento	0.90	1.39	1.18	35.76	38.39	30.04	3.43	16.05
Confección	46.22	53.73	54.79	32.11	46.01	20.78	24.20	11.30
Distribución	46.52	38.18	38.04	22.15	44.96	26.13	-	-
<b>Total sector textil</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>27.09</b>	<b>45.13</b>	<b>23.42</b>	<b>100.00</b>	<b>27.65</b>

Fuente: INE, Orbis (Bureau Van Dijk 2018) y elaboración propia.

Es importante destacar que, a pesar de tener más capacidad de generar valor añadido por euro vendido que el automóvil, el sector textil-confección no destaca por su productividad por ocupado ni por los salarios. Las empresas más competitivas del sector han conseguido maximizar el valor añadido combinando un abundante empleo de cualificación media y retribuciones bajas, con activos intangibles diversos –diseño, marca, reputación- que han sido claves para su competitividad.

### **La estructura de la cadena de valor agroalimentaria**

El sector agroalimentario, que incluye desde las actividades agrícolas y ganaderas hasta las de distribución, supone un 11,7% de las exportaciones brutas españolas y el 10% en términos de valor añadido exportado. Por tanto, cuando exporta muestra una elevada capacidad de generar valor en el ámbito doméstico.

26, julio, 2019

En los últimos años, la cadena agroalimentaria se ha visto sometida a presiones externas y cambios en el comportamiento del consumidor final que han desplazado el poder hacia los eslabones de la misma más próximos a los clientes: la gran distribución. Pero en la cadena agroalimentaria conviven dos tipos de estructuras empresariales: un sistema de relaciones cautivas, derivadas de la escala y el poder de negociación de la gran distribución con procesadores, comercializadores o productores; y un sistema que establece vínculos cooperativos más estrechos entre los actores para facilitar la adaptación del producto a las exigencias del distribuidor.

En los últimos años se observa una evolución hacia cadenas dominadas por los distribuidores que imponen sus condiciones sobre los eslabones transformadores mediante sistemas que implican una fuerte dependencia. Pero, simultáneamente, los proveedores disfrutan de estímulos que les transmiten los líderes para innovar y mejorar sus procesos. En el caso español, los grandes distribuidores ocupan una posición más destacada en la cadena (hipermercados y supermercados), al concentrar poder de negociación frente a la manufactura y, en algunos casos, coordinar prácticamente toda la cadena de proveedores.

En las cadenas agroalimentarias cobran especial relevancia como ejes catalizadores del progreso competitivo los acuerdos de cooperación entre los actores. Con una gran variedad de formas, esos acuerdos producen mejoras en eficiencia, calidad y prestación del servicio, economías de escala y mejoras funcionales o en la posición en la cadena. La segunda estrategia de mejora es la integración vertical y horizontal, que permite a las empresas hacer incursiones en otros eslabones de la cadena asumiendo las funciones de los proveedores o los clientes sustituidos. Al captar el valor generado en los eslabones absorbidos para ganar escala y poder de mercado, se mantiene una posición negociadora ventajosa con el siguiente eslabón.

También existen fuertes empresas transformadoras, nacionales y multinacionales, con elevados volúmenes de ventas y potentes economías de escala. En esos casos, la mejora de las posiciones en la cadena de los actores situados en las fases más próximas al consumidor depende especialmente de la cooperación empresarial.

26, julio, 2019

## Principales ratios de la cadena de valor agroalimentaria por actores (media 2014-2016)

Actores de la cadena	% Ventas sector agroalimentario	% Empleo sector agroalimentario	% Valor añadido (VA) sector agroalimentario	VA/Ventas (%)	VA por ocupado (miles de euros)	Salario medio (miles de euros)	% Exportaciones sector agroalimentario	Tasa de apertura (% Exportaciones/Producción)
Agricultura, silvicultura y pesca	6.17	12.28	9.44	25.10	35.12	21.03	21.42	32.69
Transformación	33.90	28.50	41.06	19.89	65.83	34.81	38.27	21.35
Comercialización	34.99	26.65	25.39	11.92	43.54	27.87	40.23	76.06
Distribución	24.93	32.56	24.11	15.89	33.85	23.96	0.08	0.18
<b>Total sector agroalimentario</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>100.00</b>	<b>16.42</b>	<b>45.71</b>	<b>27.73</b>	<b>100.00</b>	<b>29.31</b>

Fuente: INE, Orbis (Bureau Van Dijk 2018) y elaboración propia.

Las características del sector ofrecen a las empresas de mayor dimensión poder de negociación frente a distribuidores. En cambio, la productividad y los salarios más elevados son mayores en las empresas transformadoras.

## Perspectivas y propuestas de mejora

El progreso de los países en un mundo de cadenas de valor globales depende del funcionamiento fluido de las cadenas, la especialización de cada país en actividades generadoras de valor y la eficiencia de las empresas localizadas en su territorio. Cuanta más capacidad tenga un país de generar, atraer y retener esas actividades productivas mayor será el empleo y el nivel de los salarios de sus habitantes, y más sostenibles y rentables sus proyectos empresariales.

Los motores de las trayectorias de progreso locales, regionales y nacionales en un entorno globalizado son los emprendedores capaces de identificar las oportunidades que ofrecen las cadenas, en sus distintos eslabones, de definir proyectos rentables y gestionar equipos. Los elementos para desarrollar esos proyectos son el dominio de la tecnología, el capital humano y una visión amplia, que contemple no solo el interior de la propia empresa sino lo que sucede en el entorno relevante para la competencia y la cooperación entre los actores de una cadena de producción: proveedores, clientes, consumidores finales, mercados, cambios socioeconómicos y políticas públicas.

España está respondiendo a los desafíos de las cadenas de valor globales de manera desigual, porque su tejido productivo es muy heterogéneo. En él se combinan empresas muy competitivas en el escenario global con otras que no comprenden los cambios, aunque los

26, julio, 2019

padecen, o no demuestran capacidad de reacción. La prueba de lo primero son las trayectorias de las empresas españolas líderes que han desarrollado estrategias de mejora continua, de productos y procesos, creciendo y generando empleo de cada vez mejor calidad en su interior o en sus proveedores. La prueba de lo segundo es la limitada productividad de muchos sectores industriales y el retroceso del empleo manufacturero, a pesar de exportar más.

Resulta imprescindible preguntarse qué iniciativas podrían mejorar la resistencia y capacidad de reacción del tejido productivo español en el futuro. En este sentido, España debe hacer visible su atractivo para los inversores, demostrando que dispone de un ecosistema emprendedor notable, formado por empresas extranjeras y nacionales. Una parte del mismo cuenta con amplia experiencia internacional, y combina ventajas de costes con otras de especialización y diferenciación. Con frecuencia ese tejido productivo está agrupado en distritos industriales regionales que actúan como plataformas de localización que favorecen la inversión y la cooperación entre las empresas. Por otra parte, España cuenta con unas potentes infraestructuras logísticas de apoyo a las empresas, entre las que destacan un importante stock de suelo industrial y una red viaria, ferroviaria, portuaria y aeroportuaria de las más competitivas del mundo.

Pero aprovechar esas fortalezas requiere activarlas mediante una visión compartida de los agentes públicos y privados, que proyecte el papel de las empresas líderes y el de los ecosistemas empresariales en los que se apoyan. En paralelo, debería actuarse en las siguientes direcciones:

- Propiciar mejoras del marco económico, legal y productivo. La estabilidad macroeconómica, unas finanzas públicas saneadas y un marco regulatorio sólido, transparente y bien definido son determinantes para la atracción de empresas tractoras e inversores globales. En este sentido, se requiere mejorar la facilidad para hacer negocios, la dotación de infraestructuras adaptadas a las necesidades de las cadenas, la prestación de los servicios estratégicos necesarios o el aseguramiento de insumos básicos como la energía o el agua.
- Fortalecer la inversión en formación de los recursos humanos. En una economía más basada en el conocimiento los activos intangibles son claves para su competitividad y predominan las ocupaciones altamente cualificadas. La formación de emprendedores capaces de dirigir empresas bajo estas premisas ayudaría a acelerar la mejora competitiva en las empresas ya establecidas y a generar nuevos proyectos orientados a promover la producción de bienes y la prestación de servicios avanzados.
- Apostar por la innovación y la sostenibilidad. Es necesario crear la base tecnológica y de conocimiento en el ecosistema local para que más empresas sean capaces de asimilar e

26, julio, 2019

integrar los avances aportados por los líderes de las cadenas, y mejorar la competitividad a largo plazo. Es clave que las empresas estén abiertas a las redes y que formen parte de ellas agentes que contribuyan a la absorción temprana del conocimiento, como un sistema de educación superior y de innovación, vinculados al tejido productivo.

- Fortalecer las asociaciones empresariales. Propiciar la realización por estas asociaciones de funciones de apoyo avanzadas, promoviendo la cooperación entre sus asociados y con la administración para ser facilitadores efectivos de la internacionalización y proveedores de servicios digitales avanzados.
- Potenciar la inserción de las empresas locales en las cadenas de valor globales. Fomentar la cooperación y vinculación entre empresas, gobiernos locales y regionales, asociaciones empresariales y sistemas de innovación, para facilitar el progreso competitivo.

Puede acceder a una versión preliminar de la monografía *“La competitividad española en las cadenas de valor globales”* [en este enlace](#).

**CONTACTO:**

**Departamento de Comunicación y Relaciones Institucionales**

Tel. 91 374 52 10 / 91 374 81 73 / 91 537 37 69

comunicacion@fbbva.es

Para información adicional sobre la Fundación BBVA, puede visitar:

<https://www.fbbva.es/>