

¿CÓMO CRECER DE MANERA SOSTENIBLE?

Resumen ejecutivo del informe: Diagnóstico de crecimiento y selección de medidas para que Andalucía crezca más y cree empleo de calidad.

Febrero 2025



RESUMEN EJECUTIVO

Andalucía se encuentra en una posición única para propiciar un crecimiento sostenible en los próximos años y crear puestos de trabajo de calidad. Entre sus y ventajas competitivas se incluyen su ubicación estratégica, abundantes recursos naturales, un clima favorable, capital humano preparado, estabilidad institucional y una sociedad cohesionada con un rico patrimonio cultural. Sin embargo, estas ventajas competitivas necesitan del impulso y apuesta de los distintos actores de la sociedad civil para poder convertirse en crecimiento sostenido y sostenible. El presente informe profundiza en estos limitantes al crecimiento y propone **una serie de recomendaciones de palancas o políticas públicas para cada una de las problemáticas identificadas**, para superarlas y maximizar el potencial de Andalucía.

Para la elaboración del informe liderado por consultores e investigadores de Oliver Wyman se han utilizado tres grandes familias de fuentes. En primer lugar, se han considerado los otros informes derivados del Proyecto CREA, concretamente el análisis de complejidad económica del Growth Lab de la Universidad de Harvard *“Potenciando capacidades productivas para un crecimiento sostenible en Andalucía”* y el informe de Oliver Wyman *“¿Cuánto le cuesta a Andalucía crecer? Necesidades financieras presentes y futuras de las empresas andaluzas”* que cuantifica las necesidades financieras de las empresas andaluzas. En segundo lugar, se han realizado más de 60 entrevistas en octubre y noviembre a empresas e instituciones de diversos sectores relevantes en Andalucía, con el fin de recopilar perspectivas sobre la economía regional y los obstáculos al crecimiento. Por último, se recopiló información de datos públicos, de laboratorios de ideas y *think tanks*, de literatura académica previa, de informes existentes de la Junta de Andalucía y de análisis y datos públicos de, entre otros, Unicaja Banco. A todo ello se añadieron las capacidades y red de expertos de Oliver Wyman en las áreas de sector público y servicios financieros tanto de España como de otros países. Esta combinación de análisis cuantitativo y cualitativo permitió identificar factores limitantes del crecimiento andaluz y proponer políticas públicas para minimizarlos; además, se identifican áreas de alto potencial para el crecimiento sostenible.

Cabe destacar que para las recomendaciones de políticas públicas propuestas, la **evaluación y el seguimiento** de las mismas es fundamental para asegurar que las estrategias implementadas en Andalucía sean efectivas y se ajusten a las necesidades identificadas. En este sentido, el informe presenta una amplia batería de indicadores medibles asociados para cada una de las palancas propuestas y resalta la importancia de una correcta y efectiva evaluación en un capítulo final, donde se detalla cómo esta práctica puede contribuir a la mejora continua y al éxito de las intervenciones realizadas.

FACTORES LIMITANTES ACTUALES PARA UN CRECIMIENTO SOSTENIBLE EN ANDALUCÍA

Tras un detallado estudio se han identificado algunos factores que limitan o ralentizan el crecimiento de Andalucía: (i) desajustes en el mercado laboral o **capital humano**, (ii) limitaciones en la infraestructura existente o **capital físico**, (iii) falta de desarrollo en ciertas estructuras de financiación no bancarias o **capital financiero**, (iv) la mejorable gestión del **agua** y recursos hídricos y (v) la **complejidad y los tiempos de la Administración Pública** que, pese que ha avanzado en los últimos años, todavía tiene recorrido por mejorar y para adaptarse a las necesidades de la sociedad civil y el sector privado. La problemática concreta de estos limitantes al crecimiento junto con las políticas públicas asociadas para minimizar el problema se detalla en el capítulo dos del informe, siendo cada limitante un sub-apartado:



Capital humano



Capital físico



Capital financiero



Burocracia y Administración Pública



Agua

El primer bloque analiza el **capital humano** de la región y, sobre todo, los mayores desajustes entre las necesidades de las empresas andaluzas y la oferta de capacidades existentes. En concreto, se identifica el desajuste existente entre la oferta educativa superior en Andalucía y las demandas del mercado laboral como potencial limitante de la capacidad de innovación o de crecimiento e inversión en nuevos proyectos por parte de las empresas, en un contexto en donde el éxodo de talento cualificado hacia otras regiones o países intensifica el problema. Para desarrollar, atraer y poner a disposición un mejor capital humano, se sugieren diversos programas de formación y capacitación que alineen las competencias de la fuerza laboral con las necesidades del mercado, incluyendo una comunicación mucho más proactiva y cercana entre el ámbito educativo-formativo y el sector empresarial. Además, se plantea implementar políticas que fomenten la retención del talento, con medidas como el establecimiento de incentivos fiscales para empresas que ofrezcan formación continua, oportunidades de desarrollo profesional y movilidad interprovincial. Organismos como observatorios laborales, fomento de la atracción de talento internacional para trabajadores o profesorado, o campañas de protección y actualización de empleos estratégicos o tradicionales siguiendo programas exitosos en otros países son algunas de las propuestas realizadas.

La mejora **capital físico o infraestructura existente** representa otro desafío importante para la realización de algunos proyectos, materializado en (i) una conectividad ferroviaria mejorable en puntos estratégicos, especialmente en el ámbito de las mercancías; (ii) el déficit en la infraestructura eléctrica para afrontar incrementos de demanda, (iii) la falta de oferta de vivienda ante el incremento de los precios, y (iv) la existencia de un potencial portuario andaluz no explotado en su totalidad. Algunos de estos factores lastran la competitividad de las empresas locales aumentando sus costes y la sostenibilidad del crecimiento de algunas ciudades y sus áreas metropolitanas. Para mitigar estos efectos, se recomienda unas políticas

públicas que fomenten inversión en la modernización de la infraestructura de transporte y energía, una mejor explotación del suelo disponible y de los edificios ya construidos, así como regímenes especiales para las áreas portuarias clave que permitan exprimir todo su potencial asociado a la ubicación estratégica de la región. La revisión de incentivos fiscales tanto para realizar los planes quinquenales de inversión en infraestructura eléctrica como para aumentar la oferta de vivienda en las zonas tensionadas son algunas de las medidas que las administraciones públicas pueden desarrollar. Además, debido a que las competencias están distribuidas en distintos niveles de la administración pública, se recomienda una serie de incentivos, foros y ejemplos que han funcionado en otros países para conseguir destensar este limitante.

El estudio identifica que el acceso a **capital financiero** por parte de las empresas para financiar proyectos de inversión no es un problema: los datos agregados muestran que las empresas andaluzas sí tienen suficiente crédito para financiar sus operaciones e invertir, sobre todo cuando se habla de financiación bancaria. Sin embargo, aunque los valores medios o agregados muestren en escenario positivo, si se hace foco en colectivos más vulnerables o en formas de financiación más específicas, se identifica que las pymes sí consideran que no tienen los recursos y la formación para acceder a una financiación que les permita transformarse hacia modelos de negocio más digitales, automatizados y sostenibles. Además, se identifica que la financiación no bancaria no está tan desarrollada como en otros territorios europeos comparables, lastrando un tipo de proyecto específico en donde los bancos no siempre pueden cubrir toda la necesidad financiera. Para abordar esta problemática se proponen distintas opciones como la creación de fondos de inversión público-privados que incentiven y atraigan capital, así como promover la utilización de titulizaciones sintéticas con garantía gubernamental que permitan a las pymes obtener más financiación y faciliten la realización de proyectos que tengan foco en desarrollo e implementación de innovación y sostenibilidad combinando los sectores público y privado. Por último, se identifican me cómo la financiación de los activos intangibles como el conocimiento tampoco está plenamente desarrollada ante la falta de otras opciones de financiación no bancaria, para lo que se proponen políticas de apoyo financiero público e incentivos fiscales centrados en desarrollar innovación.

Por otro lado, las empresas andaluzas analizadas y entrevistadas en este estudio coinciden en que, pese que se ha avanzado mucho en los últimos años y la interlocución con la Administración Pública ha mejorado, todavía la **burocracia y la complejidad administrativa** son factores que en algunas ocasiones desincentivan la inversión y obstaculizan el lanzamiento de nuevos proyectos o empresas. La extensa duración de los procesos de autorización y la falta de coordinación interjurisdiccional que generan incertidumbre, desconfianza y frustración entre el sector privado. Para abordar esta problemática, se recomienda la simplificación de los procedimientos administrativos mediante la digitalización y uso de inteligencia artificial, fomento de ventanillas únicas, establecimiento de mecanismos de coordinación que agilicen la toma de decisiones, emisión de dictámenes conjuntos o extensión de declaraciones responsables y silencios administrativos positivos, entre otras medidas.

Por último, otro de los factores limitantes para el crecimiento de Andalucía es la falta de los recursos hídricos necesarios para desarrollar nuevos proyectos y atraer inversión. La gestión del **agua**, un recurso crítico para la economía andaluza enfrenta desafíos significativos: la ineficiencia en la distribución actual del agua debido a una infraestructura mejorable y exacerbada por el elevado número de actores involucrados en su gestión, puede resultar en potencial escasez de recursos hídricos en algunas ocasiones, aumentando la incertidumbre e impactando en sectores clave como la agricultura y las energías renovables. Para optimizar la gestión del agua, en un entorno de sequía y proliferación de episodios de escasez, se propone comenzar con la realización de un diagnóstico común o “auditoría del agua” del territorio, seguido de un plan integral de gestión del agua que contemple el fomento de la modernización de infraestructuras, el seguimiento de planes de mejora y lograr un modelo de consumo responsable, así como y un esquema tarifario actualizado ajustado a la normativa europea y que refleje los costes de mantenimiento del sistema y la escasez o la abundancia de agua, dependiendo del momento. Además, se proponen distintas formas de cooperación entre los diferentes actores y administraciones con competencias en gestión del agua para garantizar un uso eficiente y coordinada de estos recursos.

SECTORES Y ÁREAS CON MAYOR POTENCIAL DE CRECIMIENTO EN ANDALUCÍA

A pesar de estos retos o actuales limitantes al crecimiento, Andalucía presenta ventajas competitivas en seis áreas o sectores de potencial crecimiento que, si se aprovechan adecuadamente, pueden transformar la región da lugar a la consecución de una senda de crecimiento sostenible. Se han identificado sectores específicos en los que el potencial de crecimiento es más alto, basándose en tres criterios: las capacidades actuales de Andalucía, que incluyen su infraestructura y capital humano; la evolución del mercado, que refleja las tendencias y demandas emergentes; aquellos productos y servicios a los que puede diversificarse la economía Andaluza debido a sus capacidades existentes.

Andalucía cuenta con una combinación de **sectores emergentes que requieren ser potenciados** y desarrollados, como (i) el crecimiento verde y las energías renovables, (ii) la tecnología y digitalización y (iii) el sector aeroespacial, naval y de defensa, que ofrecen oportunidades significativas para diversificar la economía y generar empleo de alta cualificación debido a su incremento de importancia en los próximos años. Al mismo tiempo, la economía actual en Andalucía tiene una serie de **sectores consolidados con potencial que hay que impulsar**, como (iv) la producción de materiales, equipos y productos químicos, (v) el turismo de calidad y (vi) la agricultura, para que se adapten a las nuevas demandas del mercado y aprovechen las tendencias hacia la sostenibilidad y la digitalización. En total seis sectores que si escalan permitirán a la región fortalecer su competitividad, atraer inversiones y fomentar un crecimiento económico sostenible y resiliente a largo plazo.

Una descripción de estos sectores, por qué Andalucía tiene ventaja competitiva, así como cuáles son las oportunidades y los retos que presentan se describe en el capítulo 3 del informe.



Impulso de sectores emergentes

- Crecimiento verde y energías renovables
- Tecnología y digitalización
- Aeroespacial, naval y defensa



Consolidación de industrias existentes

- Industria manufacturera y química
- Turismo de valor añadido
- Agricultura

Impulso de sectores emergentes

El **crecimiento verde y las energías renovables** constituyen una palanca fundamental para el impulso económico y ambiental de Andalucía. La idea fundamental es que Andalucía tiene capacidades no solo conseguir los objetivos de descarbonización, sino para ayudar al resto del mundo a hacerlo creando un ciclo económico que fomente la innovación, genere empleos de alta cualificación fijando la población al territorio y fortalezca la resiliencia de la economía andaluza frente a los desafíos del cambio climático y la globalización.

La transición hacia un modelo de crecimiento verde promueve la inversión en energías limpias, aprovechando los abundantes recursos solares y eólicos de la región y revitalizando el sector industrial mediante la modernización de procesos y la adopción de tecnologías sostenibles. En este sentido, se propone aprovechar el bajo coste energético derivado de su capacidad solar y eólica para descarbonizar Andalucía, España y Europa, y además para atraer industrias intensivas en el uso de energía mediante una estrategia de powershoring. Adicionalmente a las energías renovables, la minería es un sector en auge que puede proporcionar materias primas esenciales para la transición energética, como, por ejemplo, el cobre, la barita y la fluorita, así como de bienes y servicios verdes que el mundo necesita para cumplir las metas de descarbonización. Por último, el conocimiento acumulado por empresas locales en sectores verdes puede convertirse en un servicio exportable clave, ayudando a posicionar a Andalucía como un líder en innovación sostenible, como ya ocurrió en el pasado con patentes relacionadas con placas solares. En este sentido, se proponen políticas públicas destinadas a mejorar la colaboración entre universidades y sector privado e incentivos fiscales y financiación específica que ayudarían a fomentar el desarrollo de innovación y patentes en estos temas asociados.

La integración e impulso de las **nuevas tecnologías y la digitalización** es también una palanca crucial para el crecimiento en Andalucía, que permite transformar la economía regional y potenciar su competitividad. Estrechamente ligado a las energías renovables, la digitalización y uso de nuevas tecnologías avanzadas no solo sirven para transformar las empresas andaluzas y mejorar su competitividad, sino atracción de inversión extranjera que instale proyectos en Andalucía que ayude al resto del mundo a digitalizarse.

La adopción de tecnologías avanzadas y soluciones digitales en los procesos productivos en sectores clave, como la agricultura, la industria y el turismo, evoluciona los modelos de negocio y los hace más competitivos, permitiendo la contratación de empleos de mayor calidad. Mediante la colaboración entre las empresas consolidadas, las emergentes, las startups y las universidades y otros centros de conocimiento, Andalucía puede impulsar un ecosistema dinámico que facilite la transferencia de conocimiento, potencie la formación de talento y genere empleos de alta cualificación y mayor valor añadido. En este sentido se proponen estrategias que potencien los polos digitales especializados, como el de Granada enfocado a la inteligencia artificial o el de Málaga con potente marca de ciberseguridad.

El sector de **aeroespacial, naval y defensa**, impulsado por la presencia de más de 150 empresas tractoras del sector en la comunidad, tiene el potencial de desarrollar un ecosistema industrial que fomente la innovación y la creación de empleos altamente cualificados, a través de la fuerza motora de algunas de estas empresas consolidadas capaces de formar ecosistemas a su alrededor que vayan cubriendo distintos puntos de la cadena de valor, diversificando la oferta y contribuyendo al crecimiento económico regional. En un contexto de inversión creciente en defensa por parte de todos los países europeos, el punto de encuentro entre el sector público y privado en este ámbito puede generar un entorno propicio que permita a Andalucía posicionarse como un hub estratégico de defensa en Europa.

Consolidación de industrias existentes

La **producción industrial de bienes, equipos y productos químicos** en Andalucía representa una oportunidad significativa para diversificar la economía andaluza y mejorar su competitividad, incluyendo áreas como la manufactura de bienes, la metalurgia, la producción de maquinaria, materiales, equipos y la producción de productos químicos. A pesar de los retos que enfrenta, como la dependencia de los precios de la energía y la fragmentación del sector, Andalucía tiene un notable potencial que puede ser maximizado a través de la adopción de tecnologías avanzadas que optimicen la productividad, la implementación de la Industria 5.0, y la formación de clústeres en áreas estratégicas como las energías renovables y la minería. Además, fomentar la atracción de empresas complementarias que integren los eslabones faltantes en las cadenas de valor existentes fortalecerá la industria local y generará un impacto positivo significativo en la economía andaluza.

Por otro lado, el **turismo de valor añadido**, más desestacionalizado y de mayor calidad, preocupado por el equilibrio medioambiental y que beneficie a las comunidades locales, representa una oportunidad significativa para diversificar la oferta de servicios actual y mejorar la integración de las localidades en el desarrollo económico. En este sentido, Andalucía cuenta con un patrimonio cultural, histórico y natural envidiable, que puede ser explotado aprovechando las nuevas tecnologías y apostando por una mejora en la calidad del empleo. En el informe se proponen ideas destinadas a la diversificación y desestacionalización del turismo, sumadas a la atracción y formación de talento para desarrollarlas, que podrían repercutir en una transformación del sector aumentando su complejidad económica o valor añadido y mejorando la oferta de empleo.

Finalmente, **la agricultura** se presenta como un sector, no solo esencial para la seguridad alimentaria de Andalucía y de España, sino también como una oportunidad estratégica para innovar incluyendo tecnología en los empleos rurales y tradicionales y al mismo tiempo fortalecer la imagen de Andalucía en otros países europeos. A través de una producción ecológica, de alta calidad, que incorpore tecnologías avanzadas, Andalucía puede establecer un modelo agrícola que sea más productivo que las regiones competidoras y que además atraiga más talento. Una transformación de estas características impacta positivamente en la productividad, mejora la rentabilidad de los cultivos y posiciona a la región como un referente en la producción sostenible. Medidas como la promoción de la marca “Andalucía” y su denominación de origen en el ámbito agrícola, los incentivos a la implantación de tecnología en la producción y las campañas y formación para profesionalizar los empleos más tradicionales pueden generar captura de nuevos mercados e inversiones que tienen un impacto directo positivo en la economía local.

En resumen, para que Andalucía logre un crecimiento económico sostenible y sostenido es una condición necesaria que la relación entre el sector privado, el sector público y el sector académico sea más fluida y ágil. Además, el sector público debe continuar con este enfoque proactivo y colaborativo con todos los actores de la sociedad civil que ha venido demostrando en los últimos años, diseñando e implementando medidas que mitiguen o solucionen las limitaciones existentes y potencien las áreas en las que la región tiene ventajas competitivas. Es recomendable una mayor colaboración con el sector privado para garantizar la correcta implementación y financiación de las medidas, así como un continuo diálogo con el sector académico para la impulsar formación, la investigación, innovación y evaluación. Si se consigue una mayor colaboración público-privada-académicas efectiva, aunando esfuerzos y capacidades, Andalucía puede crear un entorno favorable que fomente la inversión, el crecimiento económico sostenible y la creación de empleo de calidad. Además, al abordar estos riesgos y adaptar las estrategias a las particularidades de cada provincia, Andalucía podrá diversificar su economía, reducir los factores que están limitando su crecimiento, mejorar su competitividad y posicionarse como un referente en sostenibilidad y desarrollo en Europa. La consecución de un crecimiento que repercuta positivamente en todos los actores andaluces desde luego no es tarea fácil, pero Andalucía cuenta con los ingredientes necesarios para conseguirlo.

Agradecimientos

La elaboración del presente informe no hubiera sido posible sin el valioso apoyo de Unicaja y la colaboración de la Junta de Andalucía, junto con el Growth Lab de la Universidad de Harvard, así como de las más de 60 empresas e instituciones que han aportado ideas, opiniones y datos. Su participación ha sido esencial para el desarrollo y la profundidad de este informe, enriqueciendo su contenido

Independencia y autonomía en la elaboración del informe

Este informe ha sido desarrollado de forma completamente independiente por consultores e investigadores de Oliver Wyman. Si bien los autores han colaborado estrechamente con las diversas empresas e instituciones participantes en el Proyecto CREA, es importante destacar que las opiniones, análisis y conclusiones presentadas en este documento son exclusivas de Oliver Wyman.

Coordinación del informe

Gonzalo Arana Bereincua

Director de Gobierno e Instituciones Públicas de Oliver Wyman
gonzalo.arana@oliverwyman.com

Autores

- Gonzalo Arana Bereincua
- Alonso Arribas Fraile
- Pablo Campos Barreiro
- Marta Delgado Sabido
- David Gandarillas Orive

Más detalle de las personas e instituciones que han colaborado en el informe completo,
www.andaluciacre.es

Salvedades, asunciones y limitaciones del presente informe

Oliver Wyman no tendrá responsabilidad alguna frente a terceros en relación con el presente informe o las decisiones que cualquier tercero pueda tomar como consecuencia de los resultados, consejos o recomendaciones aquí expuestas. El presente informe no supone asesoramiento alguno en materia de inversión o financiera. Del mismo modo, el presente informe no representa asesoramiento jurídico o contable alguno.

La información facilitada por terceros, en la que se basa parte del presente informe, se considera fiable pero no ha sido verificada. No hay garantía alguna en cuanto a la exactitud o veracidad de dicha información. La información de dominio público y cualesquiera datos de carácter sectorial y naturaleza estadística recogidos en el presente informe provienen de fuentes que entendemos fiables, sin que no obstante Oliver Wyman otorgue manifestación o garantía alguna sobre la veracidad o exactitud de dicha información. Las conclusiones del presente informe podrían incluir proyecciones basadas en datos actuales y tendencias históricas. Dichas proyecciones se encuentran sujetas a riesgos e incertidumbres inherentes a su propia naturaleza. Oliver Wyman no aceptará responsabilidad alguna por cualesquiera resultados reales o hechos futuros.

Las opiniones expresadas en el presente informe son válidas únicamente a los efectos que se señalan en el mismo y a la fecha de emisión de este. Oliver Wyman no asume obligación alguna de modificar el presente informe a efectos de reflejar cualesquiera cambios, circunstancias o supuestos que pudieran tener lugar con carácter posterior a la fecha de emisión del presente informe.

Oliver Wyman, una empresa de Marsh McLennan (NYSE: MMC), es una consultora de gestión que combina un profundo conocimiento del sector con experiencia especializada para ayudar a los clientes a optimizar su negocio, mejorar las operaciones y acelerar el rendimiento. Marsh McLennan es líder mundial en riesgo, estrategia y personal, y asesora a clientes en 130 países a través de cuatro negocios: Marsh, Guy Carpenter, Mercer y Oliver Wyman. Con unos ingresos anuales de 23.000 millones de dólares y más de 85.000 colegas, Marsh McLennan ayuda a construir la confianza para prosperar a través del poder de la perspectiva.

Para más información, visite oliverwyman.com, o síguenos en LinkedIn y X.

Americas
+1 212 541 8100

Europa
+44 20 7333 8333

Asia Pacific
+65 6510 9700

India, Middle East & Africa
+971 (0) 4 425 7000

Copyright ©2025 Oliver Wyman

Todos los derechos reservados. Este informe no podrá ser reproducido o redistribuido, total o parcialmente, sin el consentimiento por escrito de Oliver Wyman y Oliver Wyman no asume ninguna responsabilidad por los actos de terceros en este sentido.

Las opiniones presentadas en este estudio pertenecen al autor/es del mismo y no necesariamente representan las opiniones de otros Partners de Oliver Wyman o de la compañía.

Este informe no sustituye al asesoramiento profesional personalizado sobre la forma en que una determinada entidad financiera debe ejecutar su estrategia. El presente informe no constituye asesoramiento de inversiones y no debe tomarse como base para dicho asesoramiento ni como medio de sustituir la consulta a asesores profesionales contables, fiscales, legales o financieros. Oliver Wyman ha aplicado todos los medios para utilizar información y análisis fiables, actualizados y exhaustivos, pero toda la información se facilita sin garantía de ningún tipo, expresa o tácita. Oliver Wyman se exime de toda obligación de actualizar la información o conclusiones contenidas en este informe. Oliver Wyman no asume ninguna responsabilidad por los daños resultantes de los actos u omisiones derivados de la información recogida en este informe o en cualesquiera otros informes o fuentes de información mencionados en el presente informe, ni por los daños consecuenciales, especiales u otros similares, incluso si se comunica la posibilidad de que se produzcan. Este informe no podrá ser vendido sin el consentimiento por escrito de Oliver Wyman.