

**EL MODELO
SOCIOECONÓMICO DE
LA RIOJA PARA SITUARSE
ENTRE LAS 60 REGIONES
MÁS DESARROLLADAS DE
EUROPA**



ISBN: 978-84-693-8527-2

LA RIOJA 2020
PLAN ESTRATÉGICO

FASE I
DIAGNÓSTICO
SOCIOECONÓMICO
Y TERRITORIAL

LA RIOJA 2020 

PLAN ESTRATÉGICO

LA RIOJA 2020

PLAN ESTRATÉGICO

Director

Juan Carlos Ayala Calvo

Equipo Investigador

José Ignacio Castresana Ruiz Carrillo (Coordinador)

Guadalupe Manzano García

Luz M.^a Marín Vínuesa

Maite Parras Gómez

Eduardo Rodríguez Osés

M.^a Carmen Ruiz-Olalla Corcuera

Ana Salas Garrido

Equipo Técnico

José Antonio Herce

Pablo Alonso Talón

Pedro Arévalo Sánchez

Casilda Cabrerizo Sanz

Vicente Lloret Roldán

María Reyes Maroto Illera

Diego Vizcaíno Delgado

Edita

Consejería de Industria, Innovación y Empleo

Gobierno de La Rioja

Imprime

Gráficas Isasa

Depósito Legal

LR-364-2010

ISBN

978-84-693-8524-1

Diseño y Maquetación

Rosa Alonso Herreros

ÍNDICE

Introducción	7
1. Soportes para el desarrollo socioeconómico. Factores de competitividad	9
1.1. Recursos demográficos	9
1.2. Capital humano	17
1.3. Emprendimiento	22
1.4. Innovación	26
1.5. Infraestructuras de transportes	34
1.6. Espacios para el desarrollo económico	40
1.7. Recursos naturales y sostenibilidad	43
2. Panorama económico regional	54
2.1. Macromagnitudes económicas	54
2.2. Mercado laboral	63
3. Sectores económicos con potenciales de innovación y diversificación	71
3.1. Caracterización del tejido empresarial	71
3.2. Análisis sectorial	75
3.2.1. Agroalimentario	77
3.2.2. Energía	88
3.2.3. Comercio	99
3.2.4. Construcción	107
3.2.5. Calzado	118
3.2.6. Logística y Transporte	132
3.2.7. Madera y Mueble	140
3.2.8. Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada	152
3.2.9. Química	159
3.2.10. Sector Quinario: Cultura y Turismo	166
3.2.11. Servicios a Empresas	173
4. Análisis DAFO general	184
4.1. DAFO Demografía y territorio	184
4.2. DAFO Soportes para el desarrollo socioeconómico: factores de competitividad	186
4.3. DAFO Macroeconomía y mercado de trabajo	189
4.4. DAFO Tejido productivo: análisis sectorial	190
Agradecimientos	193

INTRODUCCIÓN

La Rioja posee una economía diversificada, de base industrial, agroalimentaria y, especialmente, de servicios. En la distribución por renta per capita de las regiones españolas se encuentra por encima de la media del conjunto, pero le está costando mantener y ampliar dicha ventaja ante el empuje de otras regiones que han experimentado un mayor dinamismo. En el *ranking* europeo de regiones, compuesto por 271 economías territoriales con un grado muy diverso de desarrollo, La Rioja ocupaba en 2007 (según Eurostat, en paridades de poder adquisitivo) el puesto 76, en un cómodo primer tercio de la distribución y al mismo nivel que regiones como Piamonte en Italia, Sydanmark en Dinamarca o Hannover en Alemania, entre otros.

La exigente liga competitiva de las regiones europeas más avanzadas, dentro del Top-30 europeo, entre las que se encuentran el País Vasco y la Comunidad de Madrid, está abierta a nuevos miembros siempre que éstos muestren la ambición necesaria para impulsar sus factores endógenos y atraer a los factores exógenos de desarrollo que la economía global exige.

La Rioja tiene esta ambición y desea crear las bases de su prosperidad futura en este nuevo contexto. Para ello se propone la iniciativa “La Rioja 2020”, un Plan Estratégico de desarrollo económico social, territorial y medioambientalmente sostenible.

En este documento se recoge el resumen de la primera fase de los trabajos del Plan, con la que se pretende conocer la situación actual del tejido socioeconómico de La Rioja. Este diagnóstico tiene como objetivo

proporcionar una base para la formulación de una visión estratégica con horizonte 2020 (segunda fase) y su correspondiente Plan de Acción (tercera y última fase).

El diagnóstico realizado se estructura en **tres bloques** de contenidos:

1. Soportes para el desarrollo socioeconómico o factores transversales. Se identifican los elementos críticos que condicionan o posibilitan el desarrollo socioeconómico de La Rioja, como son:

- **Recursos humanos y capital humano:** perspectivas demográficas, formación y cualificación sociolaboral.
- **Infraestructuras de transportes y logística.**
- **Espacios para la actividad económica:** áreas industriales, parques científico-tecnológicos, viveros de empresas, etc.
- **Recursos naturales y sostenibilidad.**

2. Panorama económico regional. Se analizan las principales variables económicas de la región, en términos de convergencia, productividad, apertura exterior, mercado de trabajo, etc. El análisis de estos indicadores recoge el ciclo económico expansivo, iniciado hace más de una década, pero también los efectos de la coyuntura actual marcada por la crisis, lo que determina un punto de partida más exigente de cara a alcanzar los objetivos que la región se imponga para el horizonte elegido.

3. Sectores económicos con potenciales de innovación y diversificación. El análisis del tejido económico y sectorial de La Rioja se ha realizado a partir de dos enfoques. En primer lugar, los sectores en los que más especializada se encuentra la economía de La Rioja y que, por lo tanto, tienen un gran peso económico-productivo (en términos de VAB y empleo). Aunque sean considerados maduros, siguen teniendo capacidad de innovar y, especialmente, de reinventarse y van a seguir liderando el crecimiento de la economía riojana en los próximos años. En segundo lugar, La Rioja también aspira a posicionarse dentro de las nuevas coordenadas de la Economía del Conocimiento y, en tal sentido, puede y debe mejorar la competitividad apostando por la innovación y la diversificación económica. Así, es crucial explorar nuevos nichos económicos y de mercado, que si bien pueden surgir de la renovación de los sectores clásicos, deben hacerlo fundamentalmente del desarrollo de actividades emergentes, muchas de ellas embrionarias, pero que pueden tener un gran recorrido en el horizonte fijado en este Plan Estratégico.

- **Sectores maduros:** Agroalimentario, Comercio, Construcción, Industria Metalmeccánica, Calzado, Madera y Mueble y Turismo.
- **Actividades emergentes y con potenciales de crecimiento:** TIC, Biotecnología agroalimentaria, Nanotecnología, I+D+i universitario, Construcción sostenible, Logística avanzada, Energías renovables, Gestión del territorio, Cultura y Lengua.

Para abordar el diagnóstico presente se han revisado los planes sectoriales y actuaciones en curso en diversas instancias institucionales, empresariales y sociales. Por otro lado, para el análisis sectorial se ha incluido un *benchmarking* de buenas prácticas empresariales (nacionales o internacionales) con posibilidades de replicar en La Rioja. Ambos esfuerzos facilitan una base de partida para abordar los temas clave del diagnóstico.

La información obtenida en el diagnóstico técnico se ha contrastado y completado con las aportaciones de los agentes socioeconómicos y expertos identificados en La Rioja a lo largo de un proceso participativo sobre la base de entrevistas y mesas de trabajo sectoriales que ha convocado a más de 150 líderes empresariales, sectoriales e institucionales.

Los **expertos** han sido escogidos por su papel relevante en los planos económico y social de la región, o por estar al frente de políticas sectoriales o transversales en la Administración Pública. Las entrevistas han sido esenciales a la hora de conocer el tejido productivo, los principales retos de la región o sus más cercanas aspiraciones. Se han realizado veinticuatro entrevistas a tales actores.

Las **mesas de trabajo** han contado con la participación de los agentes socioeconómicos e institucionales de La Rioja con mayor presencia en los sectores productivos clave de la región y las dimensiones transversales de la competitividad. En total se han realizado doce mesas:

- Agroalimentario.
- Calzado.
- Capital humano, emprendimiento e innovación.
- Comercio.
- Construcción.
- Energía.
- Industria cultural y turística.
- Logística y Transporte.
- Madera y Mueble.
- Metalmeccánica, Automoción y Fabricación Avanzada.
- Química.
- Servicios a empresas.

La información recabada en las mesas ha permitido la elaboración de un DAFO específico para cada sector o ámbito analizado. Por medio de la metodología DELPHI, el diagnóstico concluyó con la Asamblea de Validación del DAFO de síntesis final, donde los 100 actores regionales públicos y privados alcanzaron una percepción común y convergente de la situación socioeconómica de La Rioja, a partir de la cual se priorizaron los factores relevantes y de éxito para el desarrollo socioeconómico de La Rioja.

1

SOPORTES PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO. FACTORES DE COMPETITIVIDAD

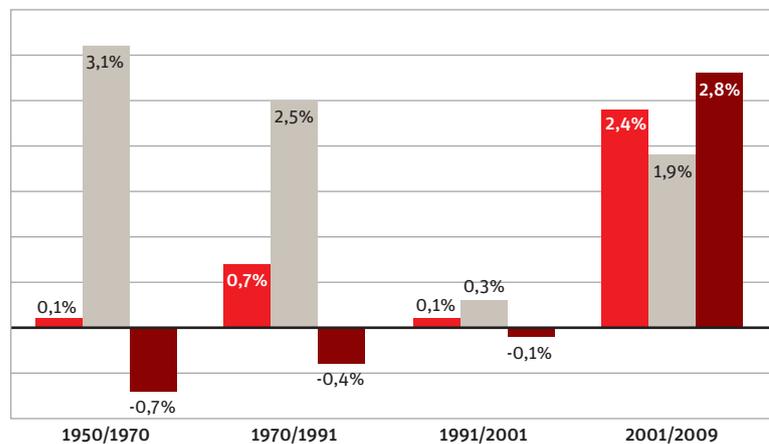
1.1

RECURSOS DEMOGRÁFICOS

La **evolución demográfica** de La Rioja ha estado marcada por la intensa polarización del crecimiento en la capital. De 1950 a 1991 la población de Logroño se incrementó en 76.356 habitantes, frente al retroceso del resto de la región, que perdió 38.204 habitantes. El empuje de la ciudad de Logroño no sólo atrajo buena parte de la emigración del éxodo rural de la región, sino que también se enriqueció con las aportaciones de otros territorios próximos. Los años noventa se caracterizaron por el estancamiento demográfico, aunque con matices territoriales: la capital autonómica frenó en seco el ascenso demográfico de las décadas precedentes, mientras que el resto del territorio decreció a un ritmo sensiblemente inferior. El cambio de siglo se caracteriza por el *boom* demográfico, en buena medida generado por el fenómeno de la inmigración. Entre 2001 y 2009 la población riojana ha crecido a unos ritmos jamás experimentados en su historia, con tasas de crecimiento interanual cercanas al 2,5%. Otra peculiaridad es que el crecimiento ya no se concentra exclusivamente en la capital, ya que de los 51.302 habitantes ganados en los nueve años del siglo XXI, 30.805 residen en otros municipios de la región. Sin embargo, la mayor parte de estos habitantes se localizan en el entorno periurbano.

- La Rioja
- Logroño
- La Rioja excepto Logroño

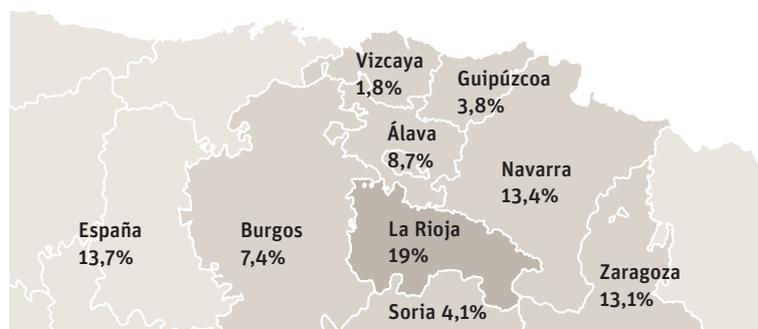
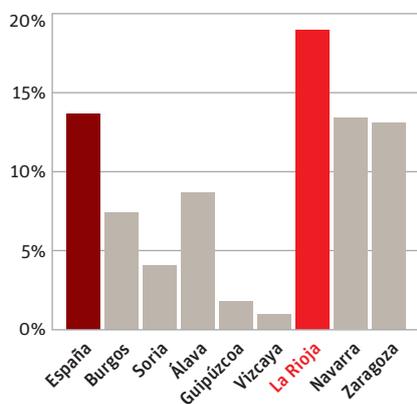
Evolución de la población en La Rioja: var. % interanual (1950-2009)



Fuente: Padrón Municipal, INE

Entre 2001 y 2009 el crecimiento riojano ha sido superior a la media española (19% frente a un 13,7%) y aventaja al producido en otras áreas territoriales del entorno. Es decir, La Rioja ha liderado el crecimiento demográfico de las regiones del Valle del Ebro.

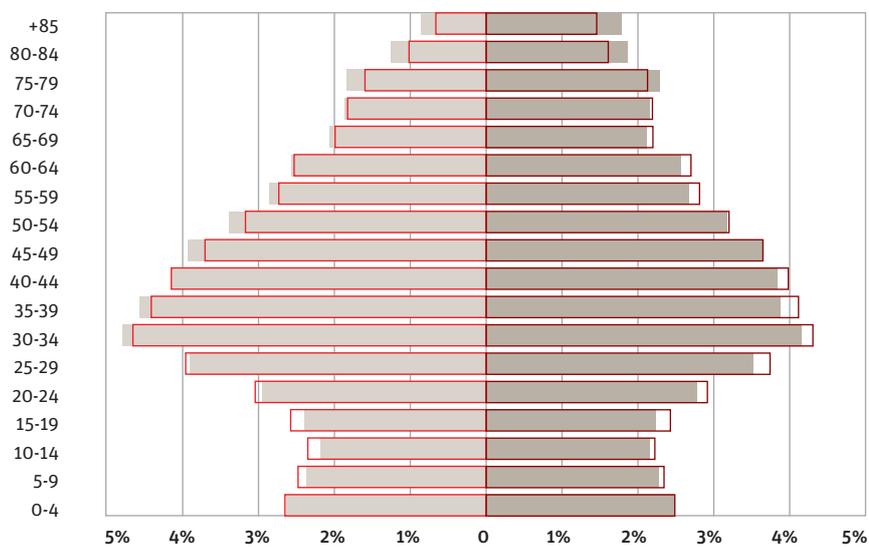
Evolución de la población en La Rioja y entorno territorial. Var. % acumulada, 2001-2009



La estructura demográfica de La Rioja tiene características muy similares a la estructura de España, o lo que es lo mismo, una población envejecida y regresiva en sus generaciones jóvenes. A escala interna, se aprecian diferencias entre las estructuras de Logroño y el resto de la comunidad. La estructura demográfica de La Rioja, sin contar los habitantes residentes en Logroño, se encuentra más envejecida y ha estado menos beneficiada por las aportaciones de inmigrantes. En el caso de los habitantes que se encuentran en edad laboral es significativa la masculinización existente en los ámbitos rurales de la Comunidad (entre 30 y 34 años), derivada de las menores oportunidades de promoción sociolaboral de las mujeres en dicho ámbito, lo cual ha favorecido su emigración hacia Logroño y otras ciudades.

Pirámide demográfica La Rioja vs. España, 2009

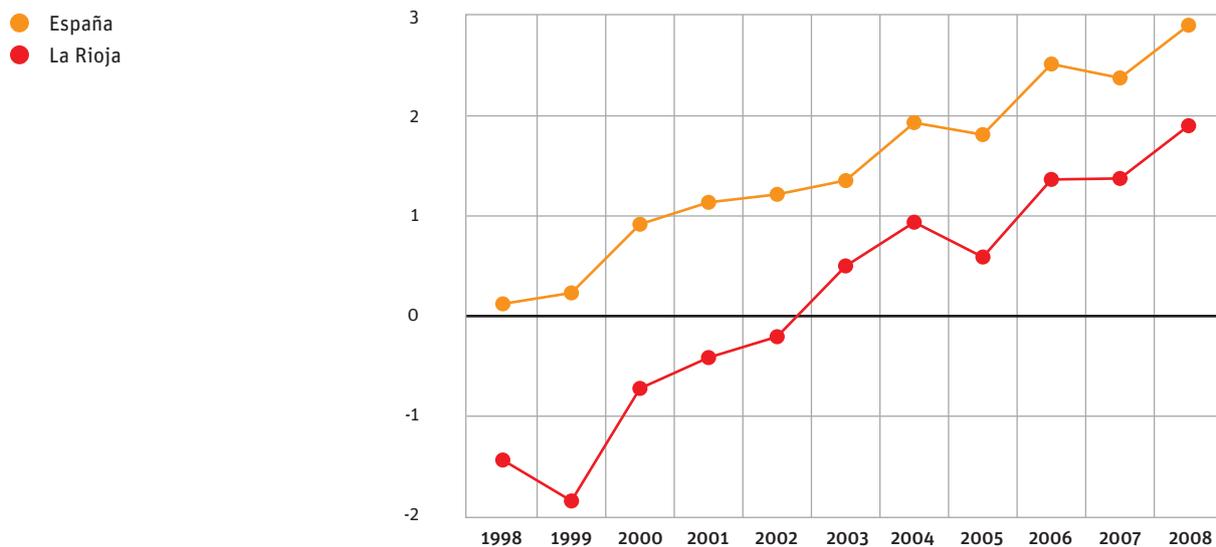
- La Rioja. Varones
- España. Varones
- La Rioja. Mujeres
- España. Mujeres



Fuente: avance del Padrón a 1 de enero de 2009, INE

La dinámica natural de La Rioja destaca por la recuperación producida en los primeros años del siglo XXI. A partir de 2003, La Rioja consigue salir del saldo vegetativo negativo, motivado por la reactivación de la natalidad, donde la población inmigrante juega un papel cada vez más destacado. De este modo la Comunidad tiende a converger con el saldo vegetativo medio de España, aunque en 2008 seguía siendo un 1,1 por mil inferior a la media nacional.

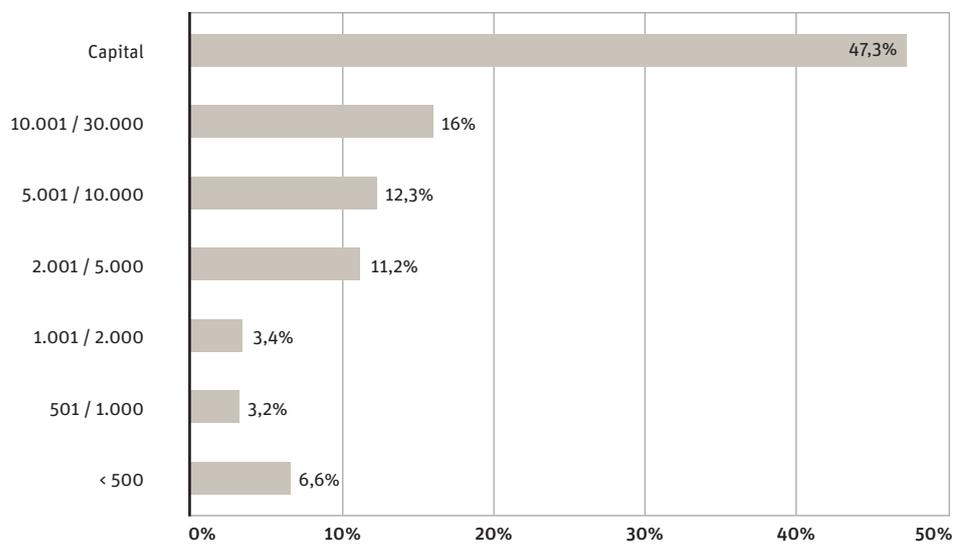
Saldo vegetativo por 1.000 habitantes. La Rioja vs. España, 1998-2008



Fuente: INE

En cuanto a la **distribución territorial**, casi la mitad de la población regional se concentra en Logroño, concretamente el 47,3%, atendiendo al Padrón del 1 de enero de 2009. El proceso de polarización ha sido muy intenso, si tenemos en cuenta que en 1950 Logroño tan sólo representaba un 22,6% del total regional. En los últimos años se ha invertido esta tendencia (en 2001 Logroño albergaba el 48,7% de la población).

% de habitantes. Distribución según intervalos de población, 2009

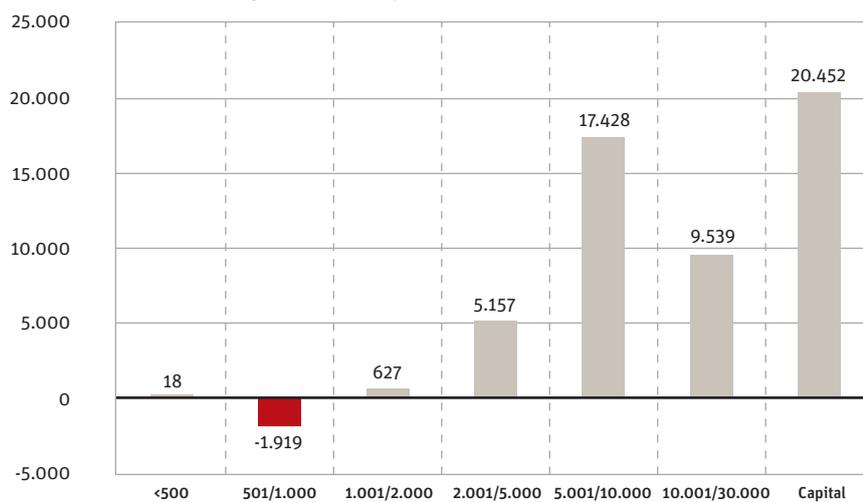


Fuente: INE

El significado demográfico de los intervalos medios es reducido, ya que excluyendo a Logroño, La Rioja tan sólo cuenta con tres municipios de rango urbano que superan el umbral de 10.000 habitantes (Calahorra, Arnedo y Haro) y que en conjunto representan el 16% de la población. El peso de los intervalos demográficos entre 2.000 y 10.000 habitantes es más destacado, con 17 municipios y 23,5% de la población. El grueso de los municipios de la región tienen una población inferior a los 2.000 habitantes (153 municipios, 88% del total), pero su contribución demográfica es sensiblemente inferior (13,2%). Los municipios por debajo de 100 habitantes, umbral crítico de despoblamiento, son representativos en número (31%).

Atendiendo a la evolución del periodo 2001-2009, la capital sigue liderando el crecimiento absoluto, pero en términos relativos su progresión es más modesta (15,5%). Los municipios más expansivos se sitúan en el intervalo entre 5.000 y 10.000 habitantes, que incrementaron su población en casi un 80%. En este grupo sobresalen los municipios periurbanos de Villamediana de Iregua y Lardero, con incrementos de 168% y 148%, respectivamente.

Variación del número de residentes según el tamaño de los municipios de La Rioja, 2001-2009

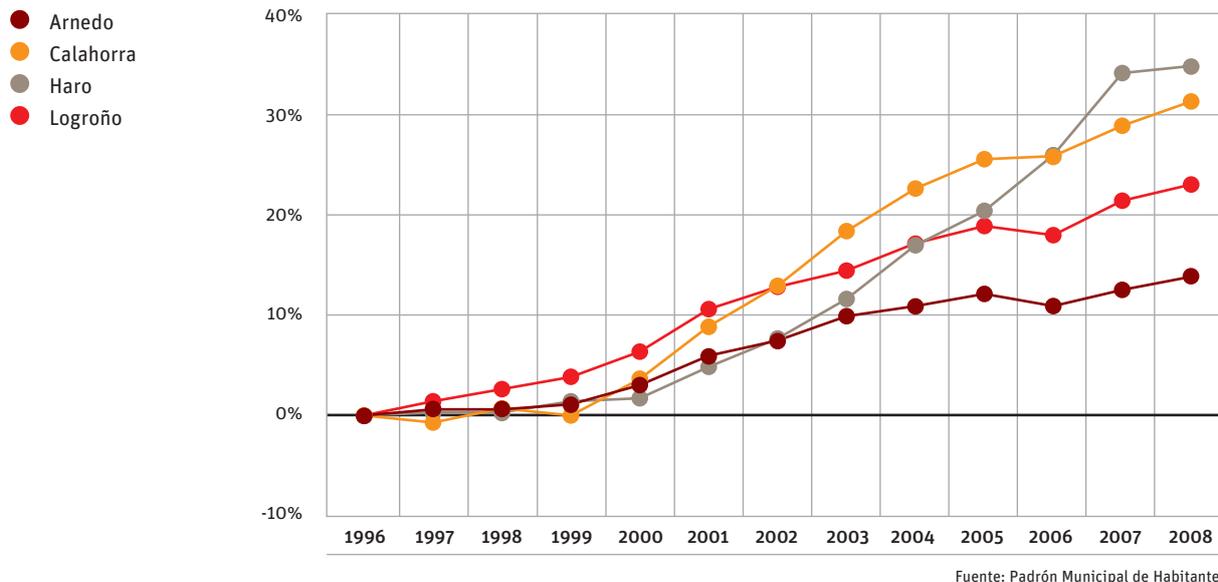


Fuente: INE

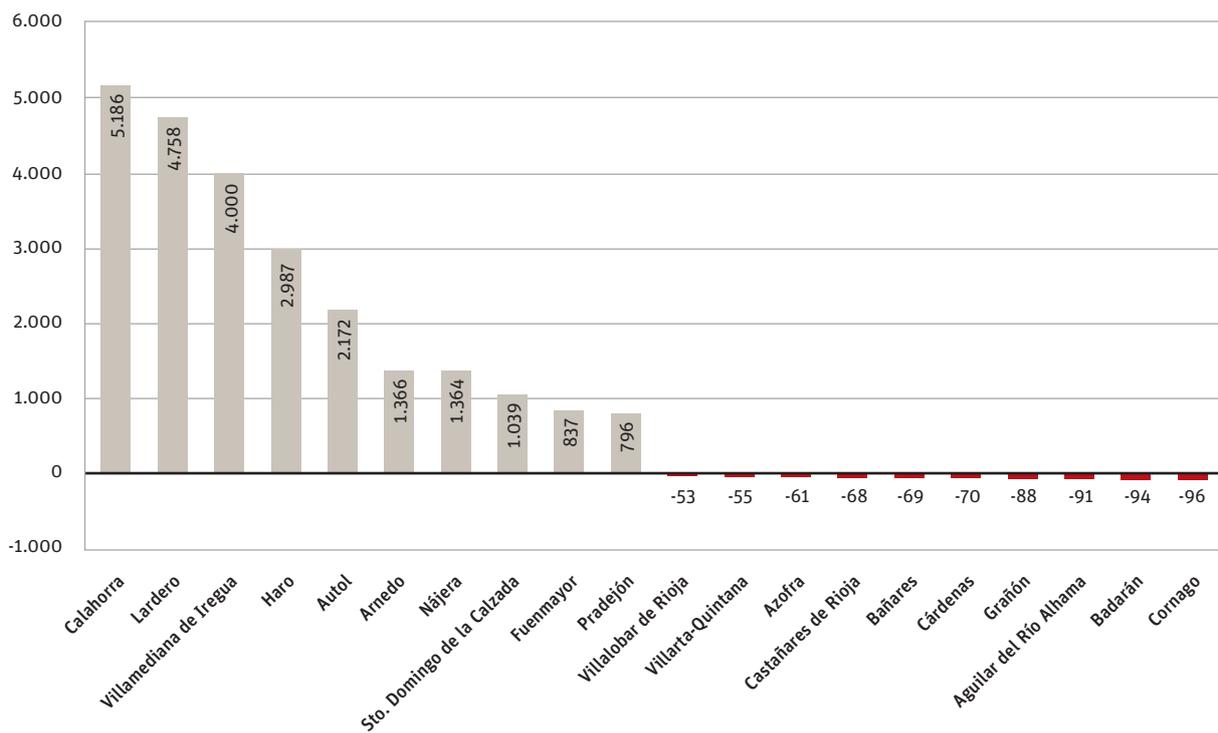
Los fenómenos suburbanos de los últimos años han desarrollado una pequeña área metropolitana en torno a la ciudad de Logroño. Dicha área, que comprende 217,86 Km² y seis municipios, ha crecido considerablemente desde 1998 hasta alcanzar los 175.000 habitantes con que cuenta en la actualidad, posicionándose de este modo como el área metropolitana nº 36 de España. Los otros tres municipios de rango urbano de la región han experimentado una expansión destacable: Haro y Calahorra crecieron en 32,2% y 26,5%, respectivamente, y Arnedo registró un incremento más modesto, 10,4%.

Este dinamismo demográfico no afectó por igual a toda la región, ya que casi la mitad de los municipios de la región (84) tuvieron una variación negativa en el periodo 2001-2009, aunque en términos absolutos estas pérdidas ni siquiera alcanzaron los 2.000 habitantes.

Evolución en % de la población en las principales localidades de La Rioja (1996-2008) en base 1996=0%



Municipios que más población ganan/pierden en La Rioja, 2001-2009*

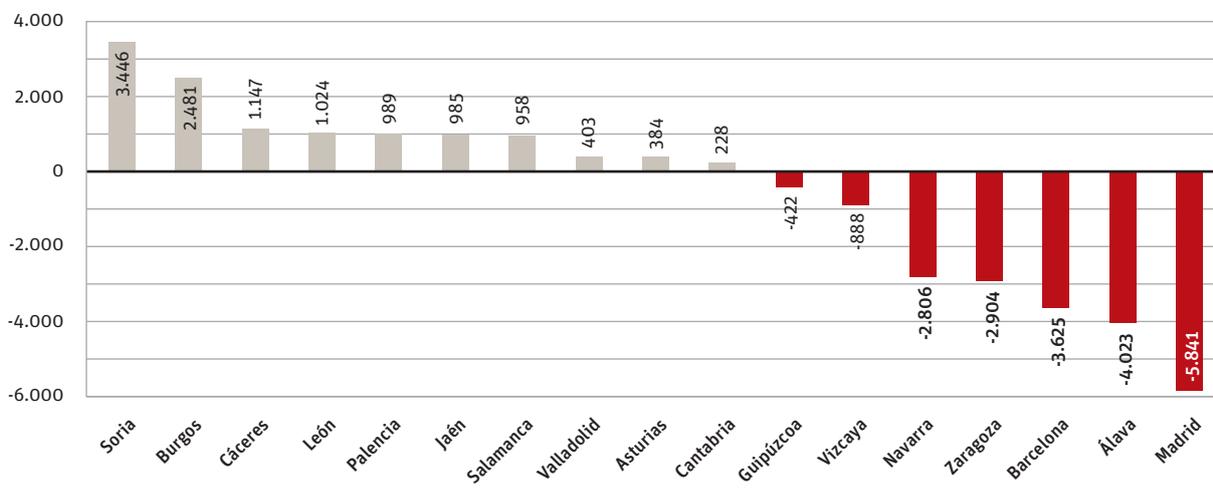


* No se incluye Logroño. Fuente: Padrón 2008, Censo 2001, INE

Dinámicas migratorias

Las circunstancias históricas de La Rioja desde la década de 1950 han supuesto continuas variaciones residenciales de la población riojana, pero también un polo de atracción de la población de territorios limítrofes más rurales o con menor dinamismo económico, como Soria o Burgos. Sin embargo, los saldos migratorios son deficitarios con respecto a los grandes polos urbanos del país (Madrid, Barcelona y Zaragoza) o los más desarrollados del entorno (País Vasco y Navarra). Atendiendo al destino de los nacidos en La Rioja que residen en otra comunidad, casi un 30% se localiza en el País Vasco, cuyo efecto de atracción se incrementa por su proximidad territorial y se remonta al desarrollo industrial de los años cincuenta y sesenta.

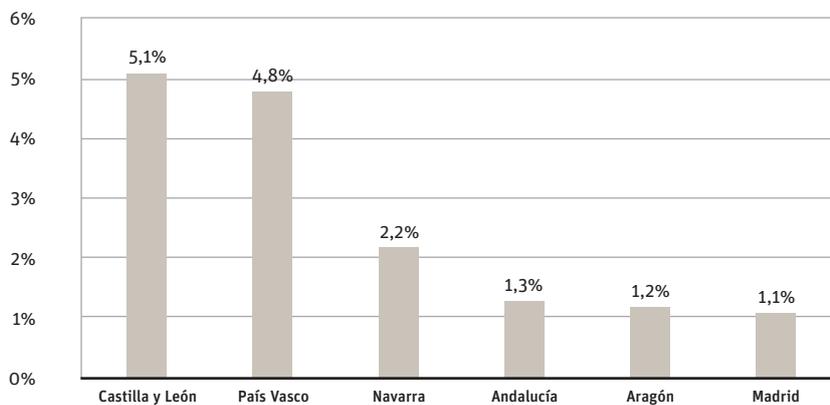
Saldo migratorio de La Rioja según principales provincias de origen y destino, 2008



Fuente: avance del Padrón 2009, INE

Pero La Rioja también ha ejercido una atracción migratoria. De hecho, casi un 20% de los residentes riojanos tienen su origen en otra comunidad. Entre éstos sobresalen los nacidos en Castilla y León, País Vasco y Navarra.

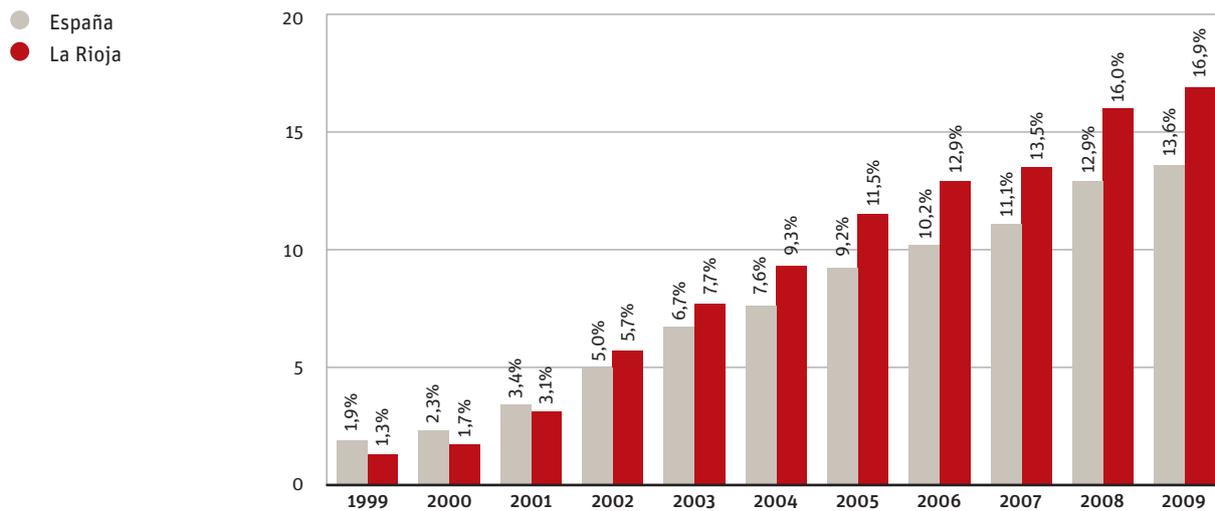
Personas nacidas en otras CC.AA. que residen en La Rioja, 2008



Fuente: Padrón Municipal 2008, INE

La mayor parte de los cambios socio-demográficos experimentados en La Rioja en los últimos años se derivan de la **intensa inmigración**. A 1 de enero de 2009, la población extranjera residente en La Rioja ascendía a 46.416 habitantes, lo cual representa casi un 17% de la población total, una proporción sensiblemente superior a la media nacional (13,6%). Esta cifra es espectacular si tenemos en cuenta que hace diez años, en 1999, se contabilizaban 3.320 extranjeros en la región (un 1,3% de la población).

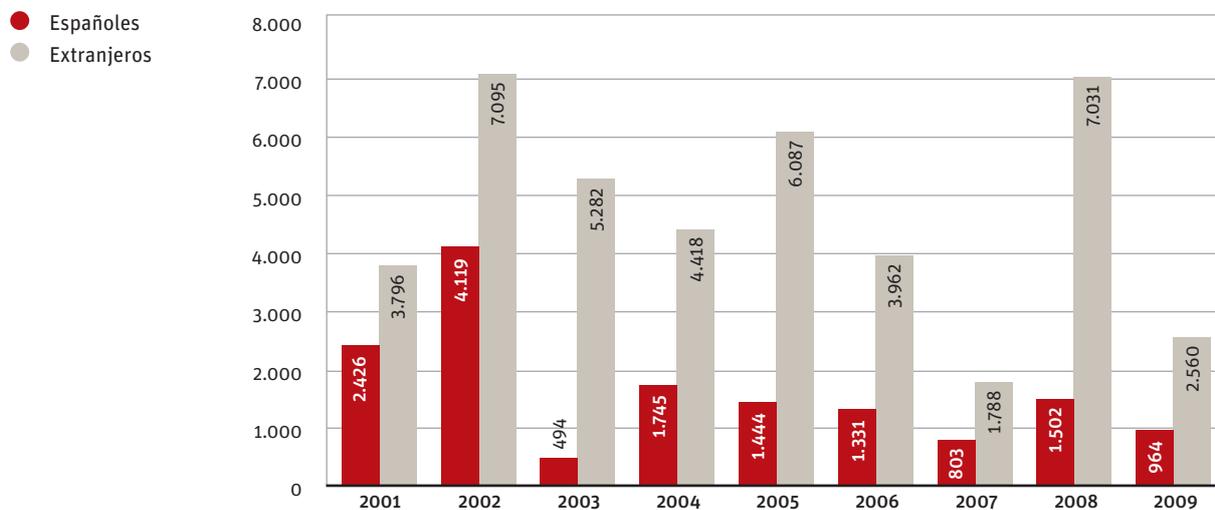
La población extranjera en La Rioja vs. España, 1999-2009. % de extranjeros sobre el total



Fuente: Padrón Municipal

Durante el periodo 2001-2009 las ganancias de residentes extranjeros fueron de 38.223 habitantes, más de tres veces superiores a las producidas entre la población de nacionalidad española. No obstante, entre 2008 y 2009 se ha producido un descenso significativo en el número de nuevos extranjeros empadronados, motivado en gran medida por las dificultades derivadas de la crisis económica.

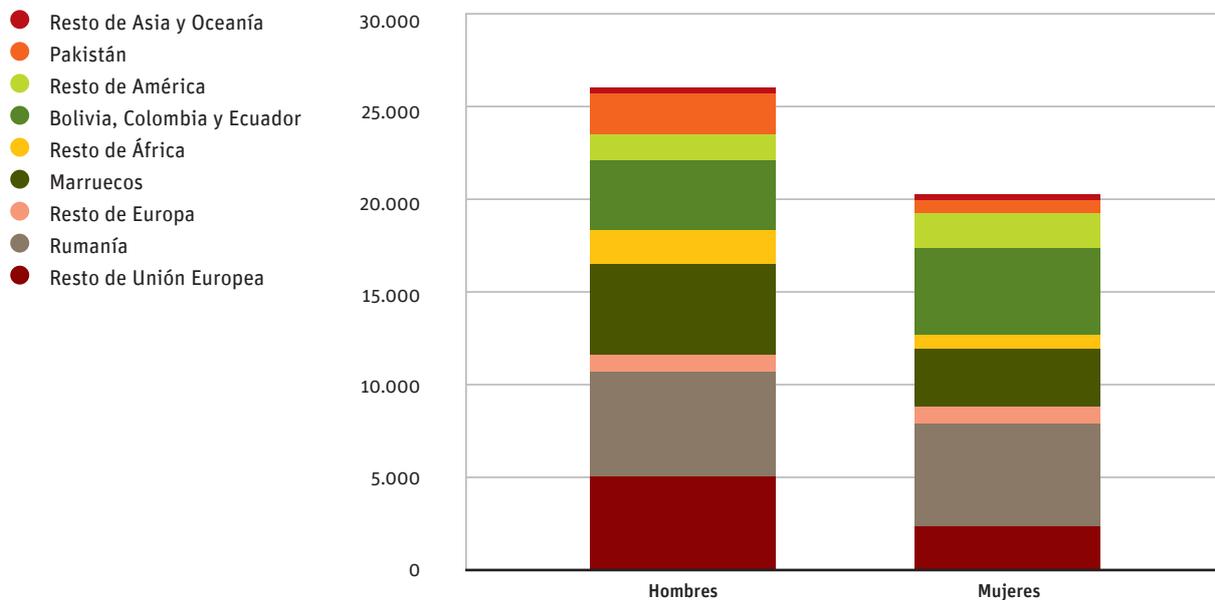
Variaciones anuales residenciales de españoles vs. extranjeros en La Rioja. Variaciones interanuales absolutas 2001-2009



Fuente: INE

La inmigración llegada a La Rioja muestra una mayor presencia del sexo masculino que del femenino, debido tanto a razones culturales como al tipo de empleos ofertados. Esto ocurre en todos los grupos excepto en los procedentes de América Latina, donde el acceso de las mujeres a la oferta de empleo en el sector Servicios, especialmente en el ámbito doméstico, es más destacado.

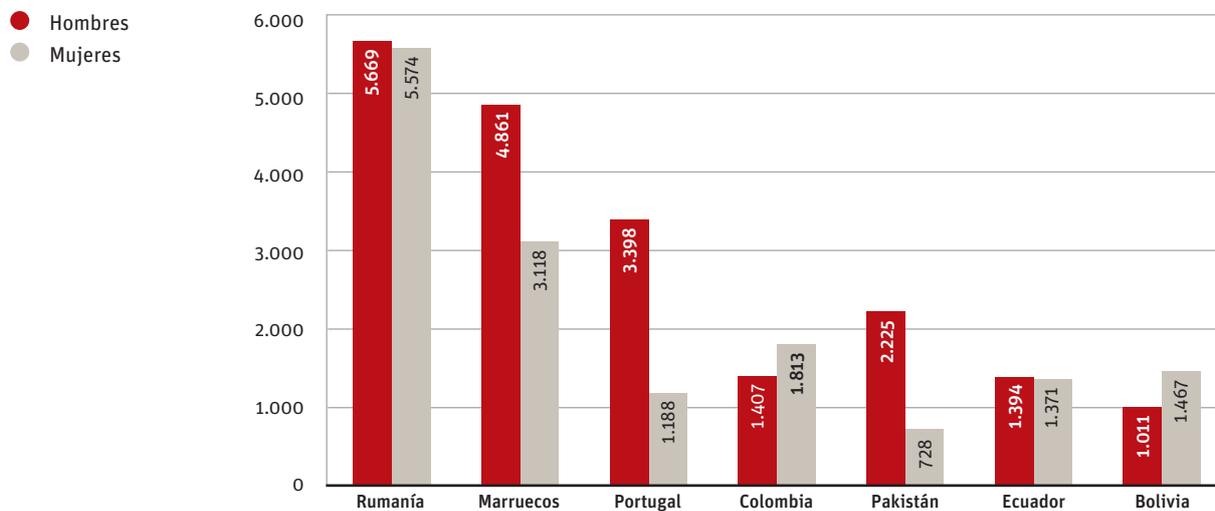
Distribución de la población extranjera de La Rioja según nacionalidad de origen y sexo, 2009



Fuente: avance Padrón Municipal 2009, INE

Si atendemos a las principales nacionalidades, en términos absolutos son los rumanos los más numerosos, con 11.243 residentes y un 24,2%, seguido por marroquíes (7.979 y 17,2%), portugueses (4.586 y 9,9%) y colombianos (3.220 y 6,9%). Resulta singular la presencia de ciudadanos pakistaníes, nacionalidad que no es tan significativa en la media nacional y que en este caso supone el 6,4% con una clara masculinización del grupo.

Ranking de países con más presencia de inmigrantes en La Rioja, 2009



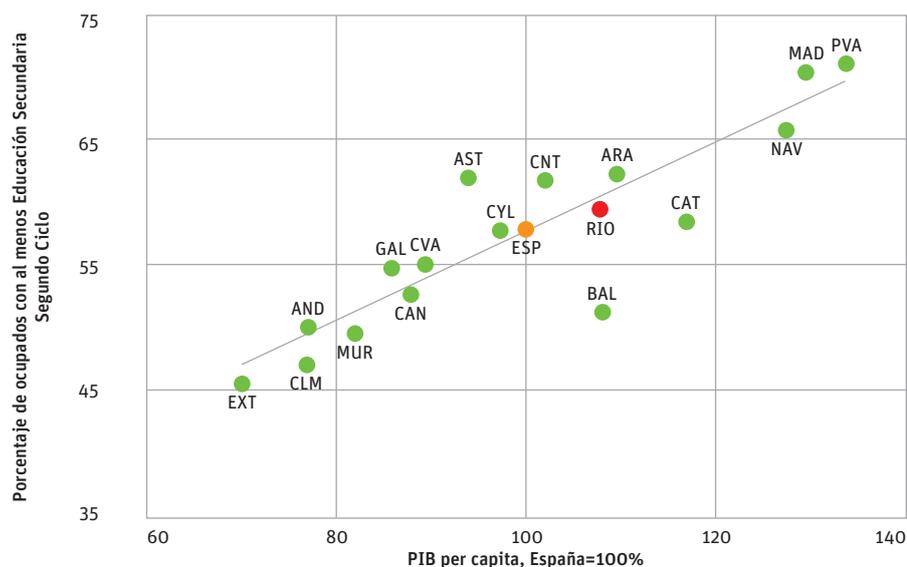
Fuente: INE

1.2

CAPITAL HUMANO

El capital humano es un factor clave para aumentar la **productividad del trabajo**, además de considerarse como el vector principal del desarrollo de la Sociedad del Conocimiento en una región. Para conocer el capital humano existente en La Rioja y, por ende, su nivel de competitividad, se analizan una serie de indicadores que resaltan la posición de La Rioja en nivel de cualificación frente al resto de regiones españolas y en algunos casos, respecto a la media europea.

PIB per capita y capital humano por CC.AA. en 2008

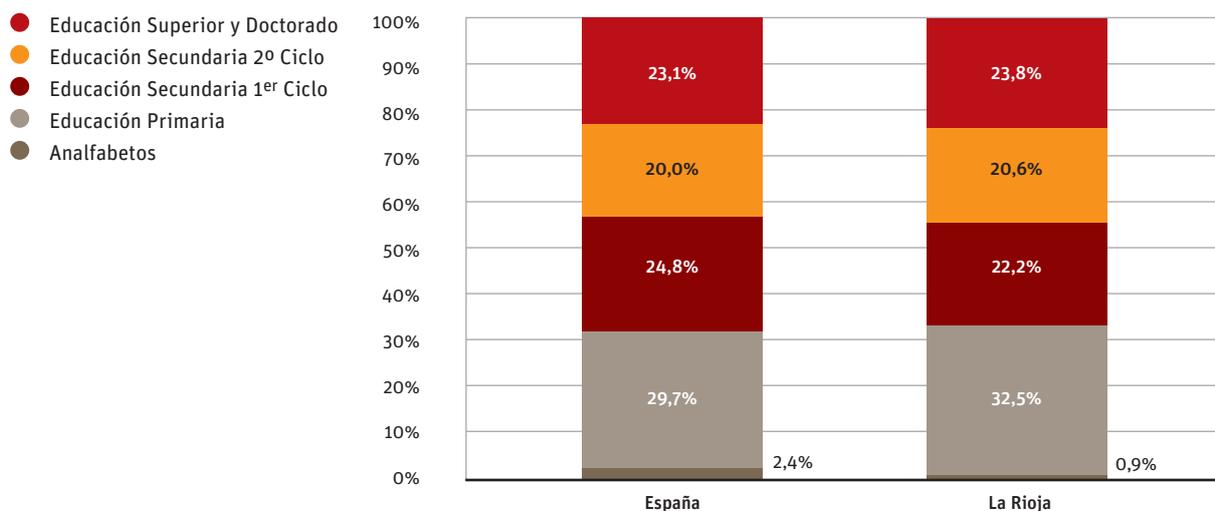


Fuente: EPA Base 2005 y CRE Base 2000, INE

A partir de los datos recogidos en la Encuesta de Población Activa, se analiza el nivel de **formación de la población ocupada**. Los datos correspondientes a 2008 indican que el 59,4% de la población ocupada en La Rioja tiene al menos Educación Secundaria de Segundo Ciclo, un porcentaje superior al de la media de comunidades autónomas (57,8%), y que está en relación con su nivel de desarrollo, ya que como se observa en el gráfico anterior, las regiones más desarrolladas son las que presentan mayores niveles de cualificación de sus trabajadores. Los logros conseguidos en La Rioja en esta dimensión han sido evidentes si tenemos en cuenta que en 2005 solamente el 57,4% de los trabajadores tenían dicha cualificación.

Al analizar la cualificación de la población mayor de 16 años, la población analfabeta en La Rioja representa el 0,9%, con un amplio diferencial con la media española, donde el porcentaje asciende a un 2,4%. La población con Educación Primaria y con Educación Secundaria de Primer Ciclo sobre el total difiere también entre La Rioja y la media española. Respecto a los estudios no obligatorios, La Rioja, con un 44,4% de la población, supera la media española que se sitúa en el 43,1% de la población. Por último, cabe destacar el mayor nivel de formación en La Rioja: el 23,8% de la población de 16 años y más tiene un nivel de Educación Superior (incluye Doctorado) y en España esta población representa un 23,1%.

Población de 16 años y más por nivel de formación alcanzado (% sobre el total), 2008



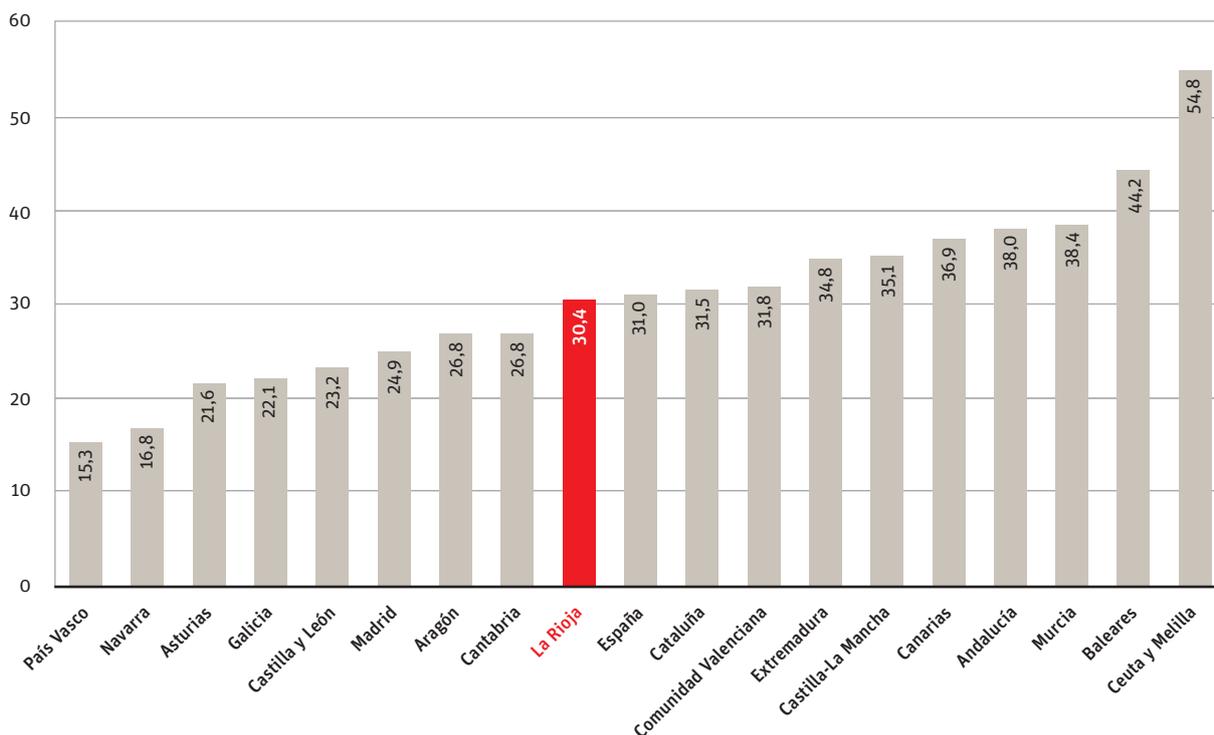
Fuente: EPA, INE

El informe PISA 2006, el cual analiza principalmente la competencia de los alumnos en Ciencias, posiciona a los alumnos de La Rioja en un buen nivel de rendimiento, superior a la media española, aunque a una distancia relevante frente a otros países que presentan un elevado porcentaje de alumnos con niveles de rendimiento superiores. Entre los países con un sistema educativo más eficiente destaca Finlandia, cuyos resultados demuestran que la excelencia en la educación es un reto alcanzable, con un coste accesible. Algunas fortalezas de nuestro sistema educativo se enumeran a continuación y son un marco de referencia para mejorar la calidad educativa de La Rioja.

La cualificación del mercado laboral depende también de la **tasa de abandono escolar prematuro**, que está definida como la población de 18 a 24 años que no ha completado el nivel de Educación Secundaria de 2º ciclo y no sigue ningún tipo de educación o formación. Este indicador está relacionado con uno de los puntos de referencia europeos en educación y formación para 2010, que propone reducir el porcentaje de dicho abandono en los países de la Unión Europea hasta el 10%. Según los datos disponibles de 2007, la media de la población de 18 a 24 años que ha abandonado prematuramente el sistema educativo en La Rioja se sitúa en el 30,4%, incrementándose respecto a 2006 en cuatro puntos (26,4%). Frente a la media española, el porcentaje es ligeramente inferior, pero no así frente a otras comunidades autónomas más desarrolladas como País Vasco y Navarra, o frente a la UE-27, cuya tasa de abandono asciende a un 14,8%.

En relación con la **Formación Profesional** reglada en La Rioja, el número de alumnos matriculados en el curso 2008/09 en Ciclos Formativos de FP ascendió a 3.631. El 52,9% de éstos corresponden a FP de Grado Medio y un 43,3% están matriculados en Grado Superior, con 135 alumnos que la cursan a distancia. El porcentaje de alumnos en Ciclos Formativos de Grado Superior observado en la media española es ligeramente superior, 45,6%.

Porcentaje de población de 18 a 24 años que ha abandonado el sistema educativo prematuramente, 2007



Fuente: MEC

Alumnado de Formación Profesional. Curso 2008-2009

	Total	Ciclos Formativos Grado Medio		Ciclos Formativos Grado Superior	
		Presencial	Distancia	Presencial	Distancia
España	489.218	249.715	4.041	223.267	12.195
La Rioja	3.631	1.922		1.574	135

Fuente: MEC

Respecto a los **estudios universitarios** en la región, según la Estadística de la Enseñanza Universitaria en España correspondiente al curso 2007-2008 que publica el INE, el número de alumnos que terminaron sus estudios en 2008 ascendió a 894, y la ratio respecto al total de matriculados es de 14 por cada 100. En España este porcentaje asciende a un 13,6%. Destacan los estudios de Diplomatura y las licenciaturas que acaparan el 77% del total. Las titulaciones donde más alumnos terminaron sus estudios fueron Magisterio (168), Ciencias del Trabajo e Ingeniería Industrial (87 cada uno) y Administración y Dirección de Empresas (66), entre otros. Respecto al curso anterior, el número de alumnos titulados se incrementó en un 10,2%, destacando el incremento en estudios de Diplomatura e Ingeniería Técnica.

Número de alumnos que terminó los estudios en 2008 por titularidad. Enseñanza Universitaria

	Total	Peso %	Var. respecto a curso anterior
Total	894	100,0	10,2
Estudios de Licenciatura	321	35,9	4,2
Estudios de Ingeniería	36	4,0	13,8
Estudios de Ingeniería Técnica	170	19,0	27,3
Estudios de Diplomatura	367	41,1	29,2
Titulaciones con más egresados			
Magisterio	168	18,8	9,8
Ciencias del Trabajo	87	9,7	6,1
Ingeniería Técnica Industrial	87	9,7	19,2
Administración y Dirección de Empresas	66	7,4	13,8
Enfermería	65	7,3	12,1
Historia y Ciencias de la Música	54	6,0	5,9
Ingeniería Técnica Agrícola	49	5,5	-14,0
Trabajo Social	47	5,3	42,4
Ciencias Empresariales	41	4,6	-18,0

Fuente: INE

El **encaje entre el sistema educativo y el productivo** de la región se observa en la diferencia entre los ocupados de alta cualificación y los ocupados con estudios superiores. Según los datos del INE, correspondientes a 2007, en La Rioja un 33,3% de los ocupados tienen estudios superiores y un 28,6% de los ocupados están en puestos de alta cualificación, mostrando entre ambos una diferencia de -4,6%, mayor a la media nacional (-1,2%), lo cual revela que el mercado laboral de la región responde de forma insuficiente a la demanda potencial de profesionales cualificados.

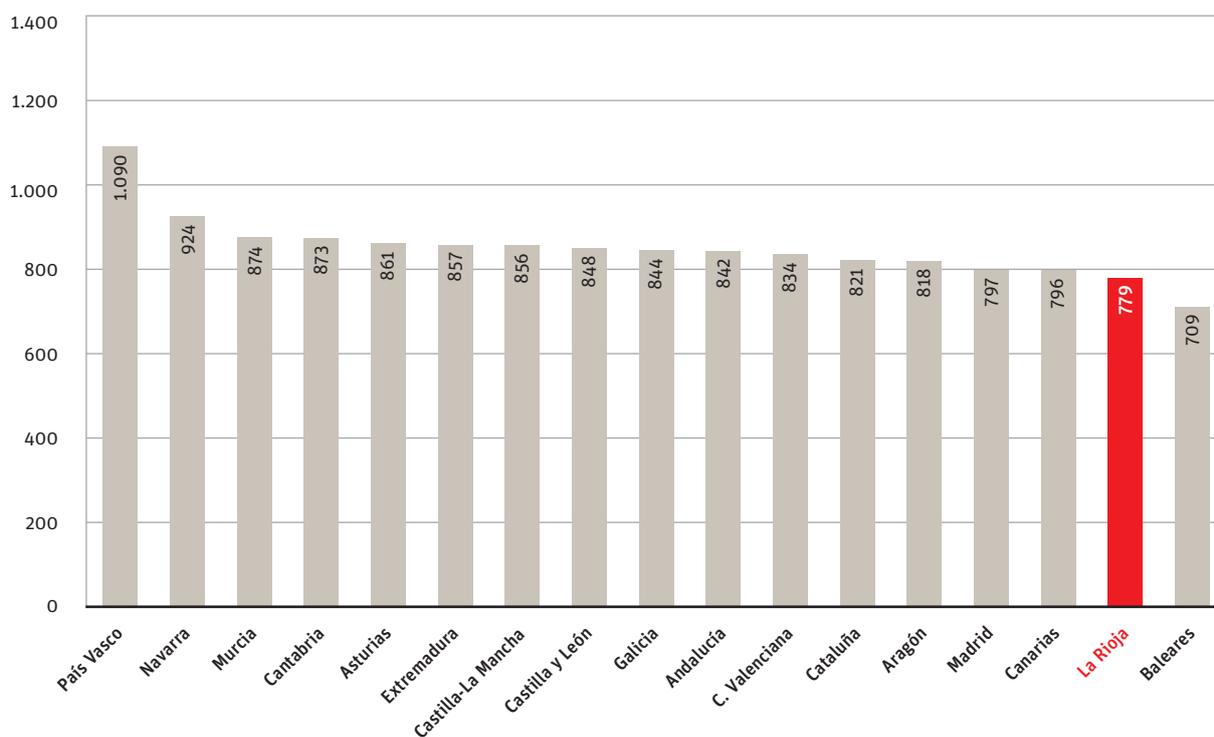
Por último, destacar que el **gasto público en educación** por cada 1.000 habitantes en La Rioja es de los más bajos en comparación con el resto de regiones españolas. A 2007, el gasto ascendió a 779.000 euros por cada 1.000 habitantes, mientras que el de la media española fue de 848.000. Este resultado también se observa cuando se analiza el gasto público en función del PIB que es del 3,2%, por debajo del conjunto de España (un 4,1%).

Aproximación al empleo no encajado en 2007 por Comunidades Autónomas

	Ocupados en ocupaciones de alta cualificación (% del total)	Ocupados con estudios superiores (% del total)	Diferencia
Madrid	42,13	41,56	0,57
País Vasco	39,62	48,56	-8,94
Aragón	33,38	36,51	-3,13
Navarra	32,92	41,65	-8,73
España	31,68	32,86	-1,18
Galicia	31,51	32,75	-1,24
Asturias	31,18	35,84	-4,66
Cantabria	30,99	37,45	-6,46
Cataluña	30,69	32,08	-1,39
Castilla y León	29,79	33,53	-3,74
Extremadura	29,77	27,18	2,59
Andalucía	29,15	28,03	1,12
La Rioja	28,65	33,31	-4,66
C. Valenciana	27,87	28,86	-0,99
Baleares	27,4	23,09	4,31
Murcia	25,66	26,14	-0,48
Canarias	25,46	27,38	-1,92
Castilla-La Mancha	25,28	25,77	-0,49

Fuente: INE

Gasto público en Educación por 1.000 habitantes en 2007 (en miles de euros)



Fuente: MEC

1.3

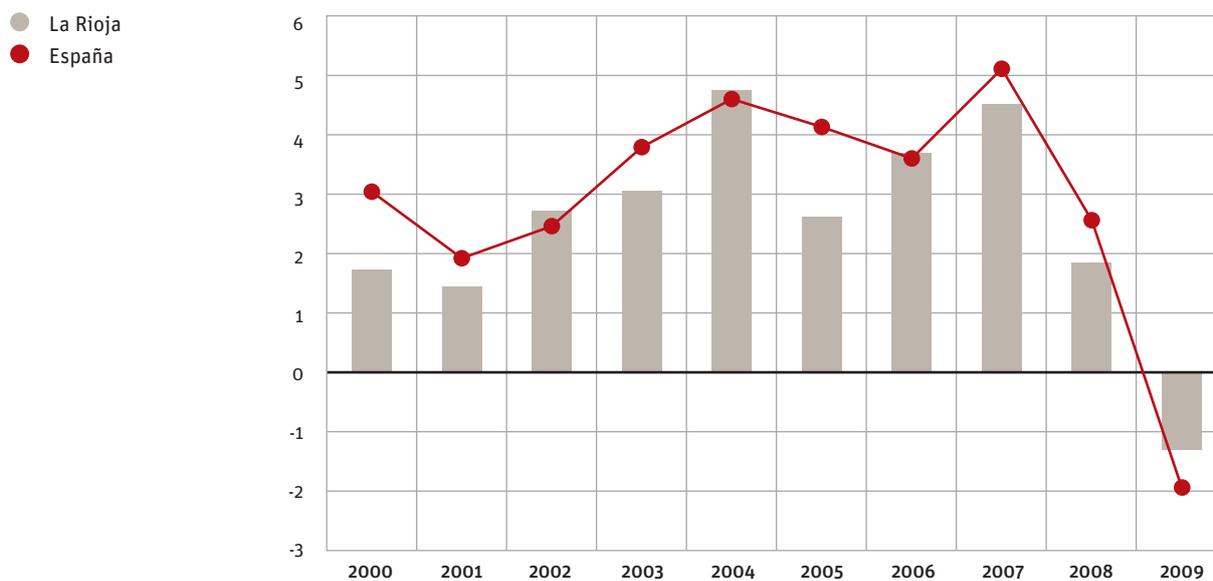
EMPREDIMIENTO

La competitividad regional no sólo depende de la cualificación del capital humano, sino también de la estructura y la dinámica empresarial. Las empresas tienen un papel clave en la estructura socioeconómica de un territorio, ya que generan importantes sinergias que contribuyen a su desarrollo económico y a la generación de riqueza. La competitividad de una región se mide por la capacidad para conseguir un desarrollo endógeno sostenido y su capacidad de atracción empresarial del exterior. El contar con una cultura empresarial adecuada y fomentar la actividad emprendedora son dos de los principales factores que garantizan el progreso de una sociedad. Por todo ello, en la primera parte de este apartado se analiza la actividad emprendedora en La Rioja por medio de la dinámica empresarial y la capacidad para emprender en la región, para terminar con la importancia de la innovación en la economía riojana para garantizar el desarrollo y la generación de riqueza en la sociedad.

La Rioja ha presentado un buen ritmo de **creación de empresas** en los últimos años. Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) publicado por el INE, el número de empresas activas en La Rioja a 1 de enero de 2009 asciende a 23.525, lo que representa un 0,7% del total nacional. Comparando la evolución del número de empresas en La Rioja con la media nacional se aprecia un comportamiento muy similar. El crecimiento medio empresarial entre 2000 y 2009 ha sido del 2,6%, tan sólo tres décimas por debajo del conjunto de España. El mayor dinamismo empresarial se ha observado en los años 2004 y 2007, en línea con el resto de España, con crecimientos interanuales superiores al 4,5%.

A partir de 2008, la **dinámica empresarial** se ha visto **mermada por la crisis económica** y se comienza a ralentizar el ritmo de creación de empresas hasta decrecer en 2009 un -1,3% (309 empresas menos que en 2008). No obstante, este descenso ha sido menor que la media nacional, (-1,9%).

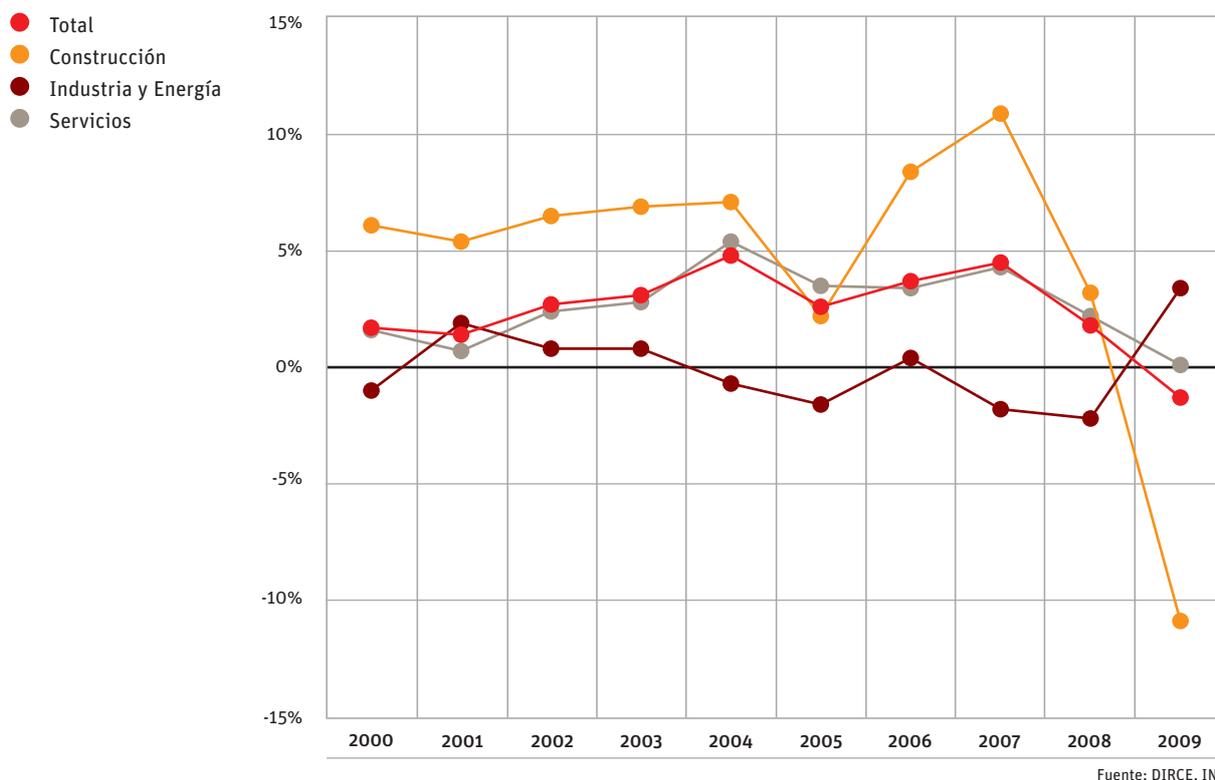
Evolución del número de empresas (variación interanual %)



Fuente: DIRCE, INE

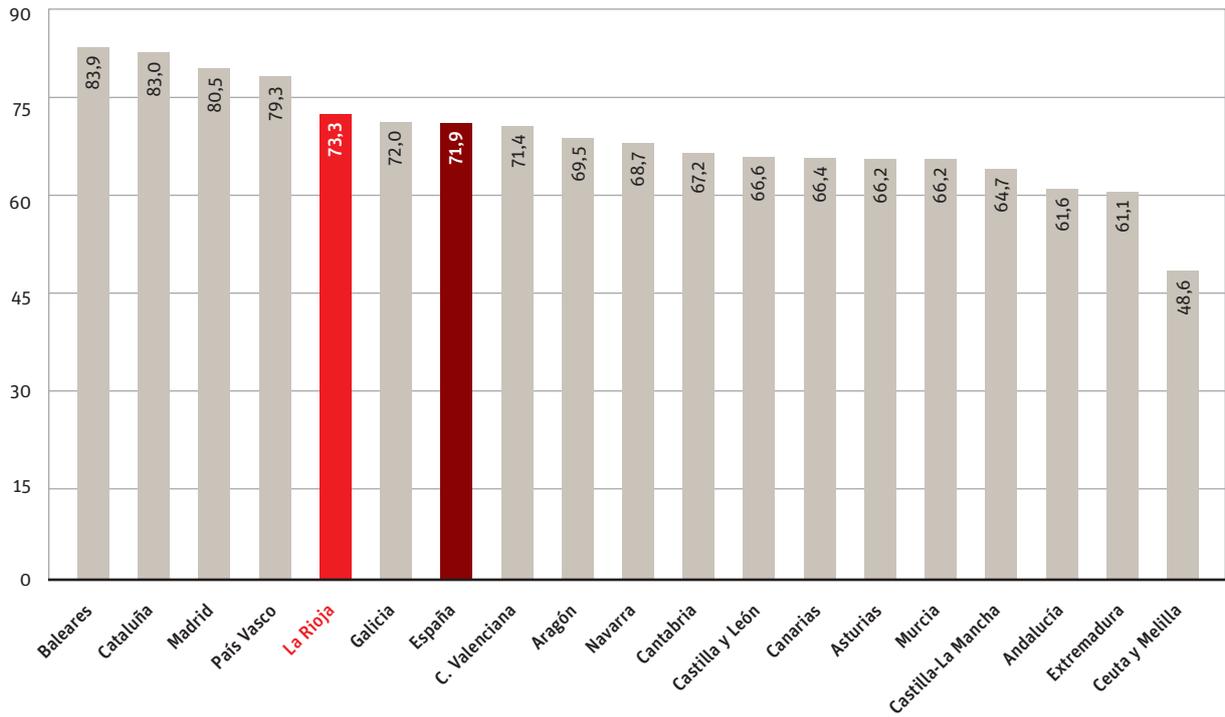
El mayor dinamismo empresarial en el periodo estudiado se ha observado en el sector de la Construcción, muy acorde con el elevado crecimiento de la actividad constructora de años atrás. No obstante, el descenso en el número de empresas observado en el año 2009 se debe principalmente al cierre de empresas relacionadas con este sector (3.791 en 2008 frente a 3.377 en 2009). Las empresas terciarias ralentizaron su crecimiento sin llegar a decrecer y, por último, en Industria y Energía se crearon nuevas empresas respecto a 2008, sobre todo en el sector energético, lo que ayudó a que la destrucción de empresas fuera menos acentuada.

Evolución del número de empresas por sectores



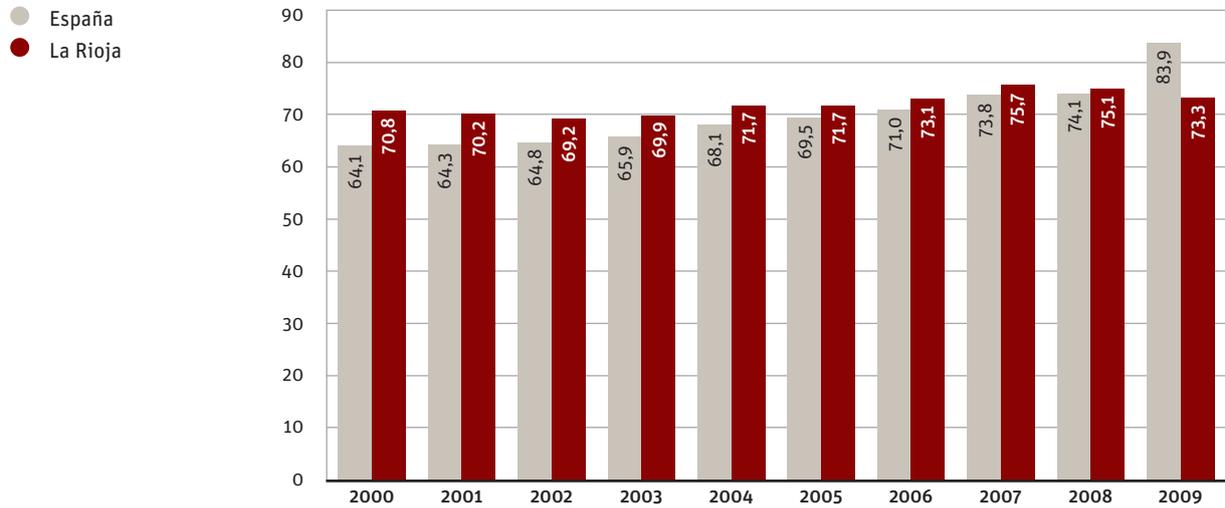
Otro rasgo que caracteriza el dinamismo empresarial de La Rioja es la **densidad empresarial**. La región presenta 73,3 empresas por cada 1.000 habitantes, superior a la media nacional con 71,9. La Rioja ocupa el quinto puesto entre las comunidades con mayor densidad empresarial, pero a cierta distancia de las cuatro primeras: Baleares (83,9), Cataluña (83,0), Madrid (80,5) y País Vasco (79,3). Esta densidad empresarial es mayor a la observada en el año 2000 (70,8%) resaltando el espíritu empresarial de la región en los últimos años, que ha favorecido el desarrollo de un tejido empresarial consolidado. No obstante, la densidad observada en 2009 es menor a la observada en 2007 y 2008, reflejo del cierre de empresas como consecuencia de la crisis económica.

Número de empresas por cada 1.000 habitantes en 2009



Fuente: DIRCE y Padrón 2009, INE

Evolución de la densidad empresarial (número de empresas por 1.000 habitantes)



Fuente: DIRCE y Padrón 2009, INE

El dinamismo empresarial no sólo depende de la natalidad de empresas, sino también de numerosas dimensiones cualitativas, como la intensidad emprendedora de la sociedad, la creación de sinergias entre empresas e instituciones o la especialización productiva en sectores más productivos.

En el índice de actividad emprendedora regional publicado en el Informe GEM 2009, La Rioja está ligeramente por debajo de la media española (5,1%). Pero respecto a 2007, La Rioja ha experimentado una disminución en las iniciativas emprendedoras, ya que, con un porcentaje superior al 8%, ocupaba el segundo lugar en el *ranking* de regiones españolas con mayor actividad emprendedora. Esta disminución se debe principalmente a la recesión económica que ha mermado tanto las iniciativas emprendedoras nacientes como las que se encuentran en fase de consolidación.

1.4

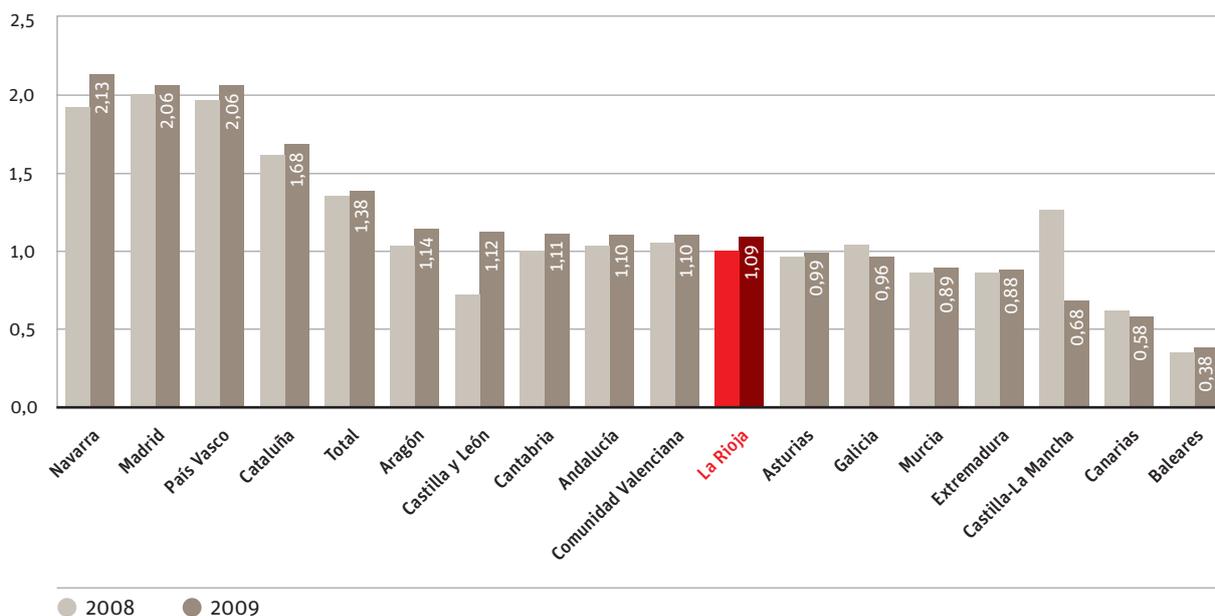
INNOVACIÓN

En este apartado se analizan los principales avances que La Rioja ha registrado en el área de la Investigación, Desarrollo e Innovación, tratando de buscar referencias con la media nacional, con el objeto de recalcar el papel de este factor de competitividad en la productividad empresarial y el crecimiento económico. En La Rioja existen numerosos agentes interdependientes y conectados entre sí mediante relaciones cruzadas que dan fortaleza al sistema.

- Consejería de Industria, Innovación y Empleo.
- Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER).
- Universidad de La Rioja (UR).
- Centro Tecnológico de La Rioja.
- Fundación Riojana para la Innovación.
- Cátedra de Innovación CITECO.
- Observatorio para la Innovación.
- Agencia del Conocimiento y la Tecnología (ACT).
- Centro Nacional en Nuevas Tecnologías (THINK TIC).
- Centro de Investigación Biomédica de La Rioja (CIBIR).
- Instituto de Estudios Riojanos (IER).
- Servicio de Investigación y Desarrollo Tecnológico Agroalimentario (CIDA).

En 2009, el **gasto interno destinado a Investigación y Desarrollo en La Rioja** ha crecido respecto al año anterior: de 81.001 miles de euros a 85.203 miles de euros. De esta manera, el porcentaje del PIB destinado a esta actividad es del 1,09%, frente al 1,00% del año anterior. El gasto interno destinado a actividades I+D ha seguido un crecimiento progresivo, aunque no suficiente para superar el porcentaje de la media española (1,38%). Es necesario que se destinen más recursos a estas actividades para alcanzar el objetivo del 2,2% fijado para 2011, según el Plan Riojano de I+D+i 2008/2011.

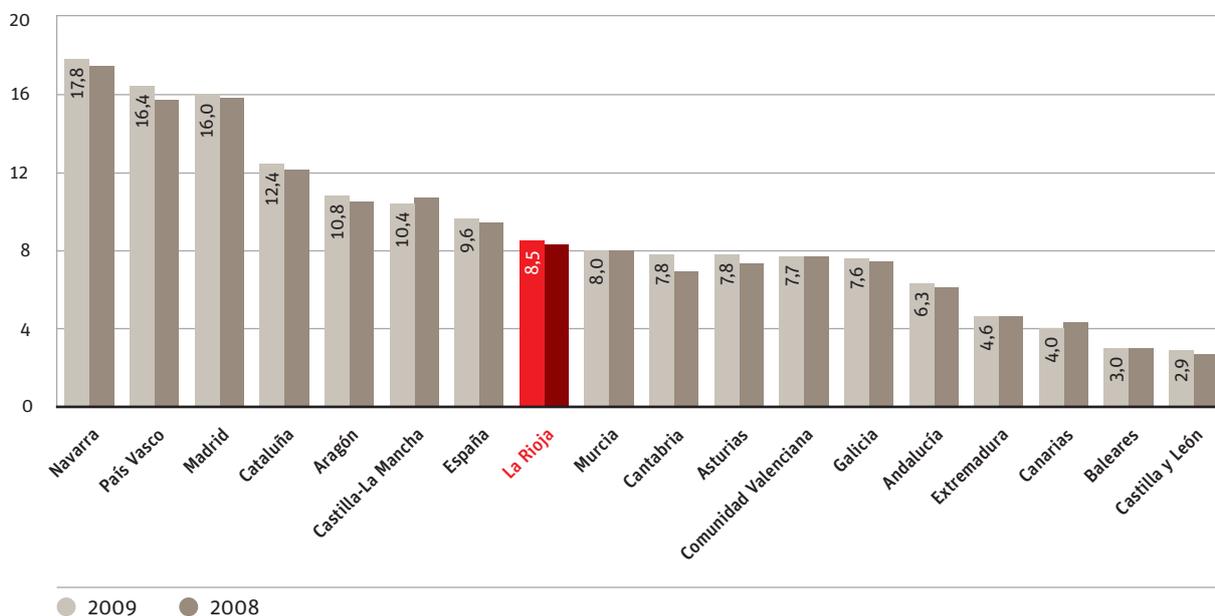
Gastos internos totales en I+D por Comunidades Autónomas (% sobre PIB)



Fuente: Estadística de Actividades de I+D, INE

El personal asignado a proyectos relacionados con la I+D ha tenido un aumento significativo en los últimos años. Mientras en el año 2000 el personal dedicado a tareas de I+D a jornada completa sumaba los 549 empleados, en 2009 este número asciende a 1.322, lo que supone un crecimiento acumulado del 148,2% que representa un incremento medio anual del 16,44%, alcanzando en 2008 un 8,5‰ de la población activa. A pesar de este incremento, el porcentaje registrado en La Rioja se encuentra por debajo de la media española, que se sitúa en un 9,6‰. Comunidades Autónomas como Navarra, Madrid y País Vasco lideran el porcentaje de recursos humanos destinados a estas actividades. El total de investigadores alcanzó las 767 personas en 2009, incrementándose en un 2% respecto a 2008.

Personal en I+D (equivalencia a jornada completa) por Comunidades Autónomas (% sobre población activa)



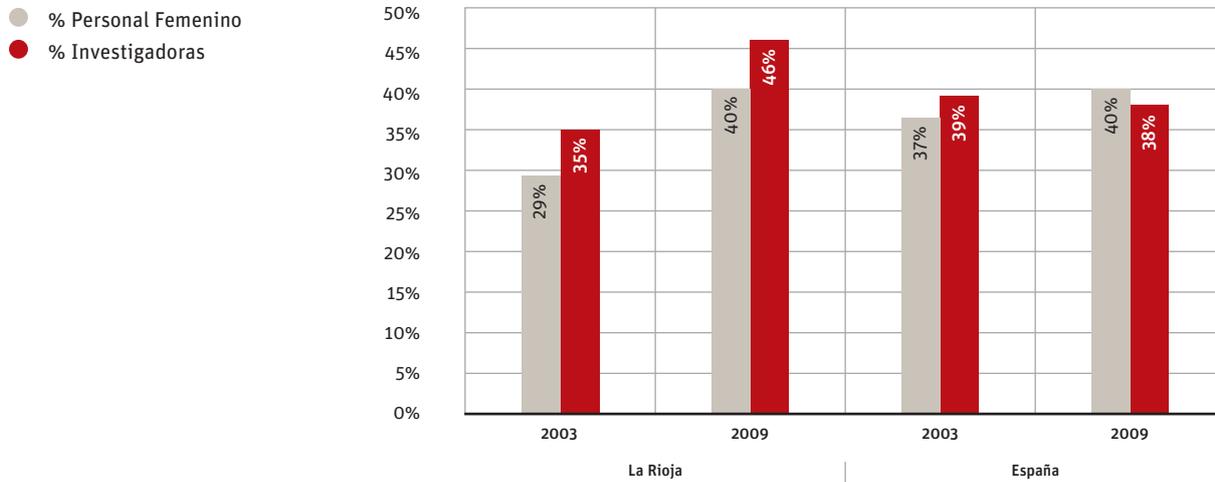
Fuente: Estadística de Actividades de I+D, INE

Es importante destacar que el papel de la mujer en las actividades de I+D es cada vez mayor en La Rioja. Mientras en 2003 la participación de las mujeres en el total de personal e investigadores implicados en estas actividades a dedicación completa era de un 29,3% y 35,0%, respectivamente, en 2009, de un total de 1.363 personas trabajando en estas actividades, el 40% eran mujeres y en el total de investigadores, la participación ascendió a un 46%. El avance registrado en estos años fue mayor al observado en la media española.

Las empresas tienen la participación más relevante en el total de gasto dedicado a la I+D en La Rioja, un 56%. Este porcentaje es superior al observado en la media nacional, situando a La Rioja como quinta región tras regiones como País Vasco o Navarra, las cuales presentan una participación del 77% y 69%, respectivamente. La Administración Pública, con un 24,5%, también supera la media española, pero no así la Universidad, que destina el 19,6% del gasto y en España este porcentaje es del 27,8%. No obstante, al comparar los datos de

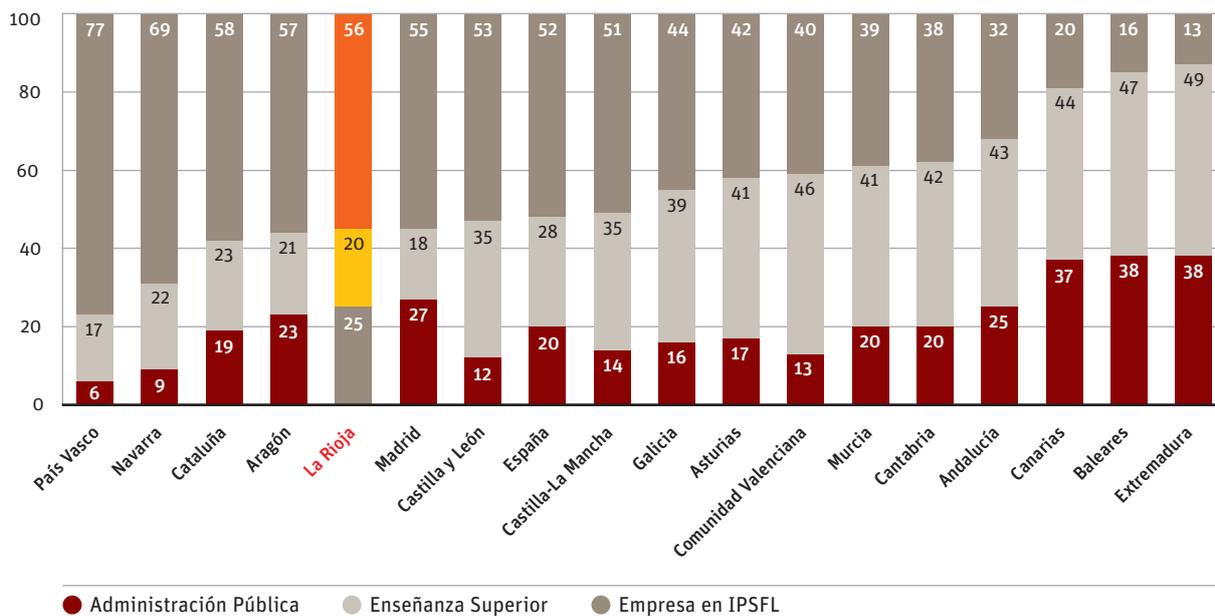
2009, se observa que la Universidad ha decrecido su participación en el gasto en tres puntos, incrementándose el papel del sector público y empresarial dentro del gasto en actividades de I+D.

Participación de mujeres como personal o investigadoras en actividades de I+D



Fuente: INE

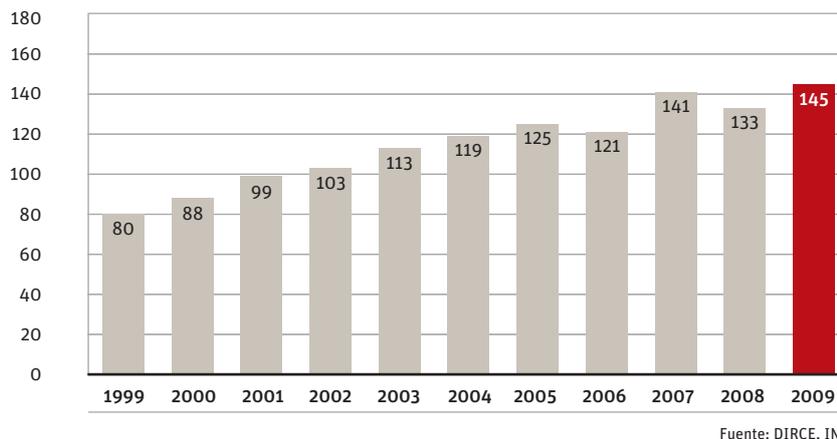
Estructura del Sistema Regional de Innovación en 2008 (%)



Fuente: Estadística de Actividades de I+D, INE

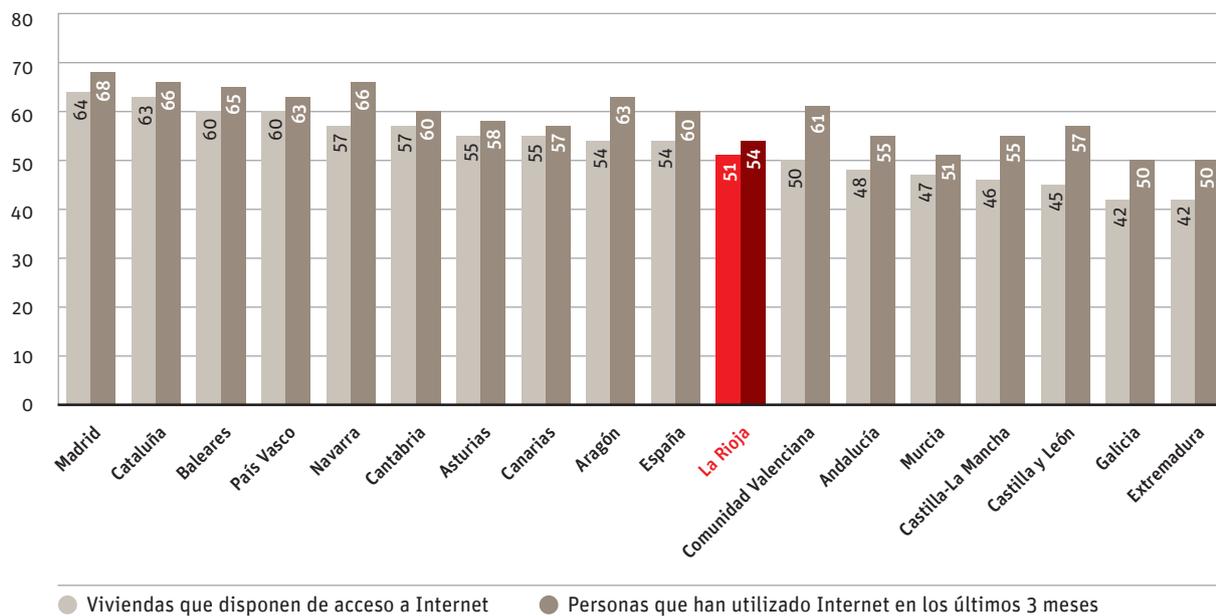
Según el DIRCE publicado por el INE, el número de **empresas relacionadas con el sector Investigación y Desarrollo** ha mostrado un elevado dinamismo en los últimos años. De 80 empresas (CNAE 73) dedicadas a estas actividades en 1999, en 2009 este número ha pasado a 145. El sector está consiguiendo mantener su actividad en el actual contexto de crisis económica, lo cual se refleja en el dinamismo empresarial dedicado a esta actividad de este último año, cuando se han creado 12 empresas más que en el año 2008, recuperando así la disminución registrada frente al ejercicio precedente (141 empresas).

Evolución del número de empresas del sector I+D en La Rioja



Por último, se analizan algunos indicadores de referencia capaces de mostrar la penetración de las nuevas tecnologías en la sociedad riojana. En el acceso y uso de Internet de los hogares, La Rioja presenta un retraso relativo frente a la media española, con un 51% de las viviendas con acceso a Internet y un 54% de personas que han utilizado Internet en los últimos 3 meses. En España estos porcentajes ascienden a un 54% y 60%, respectivamente.

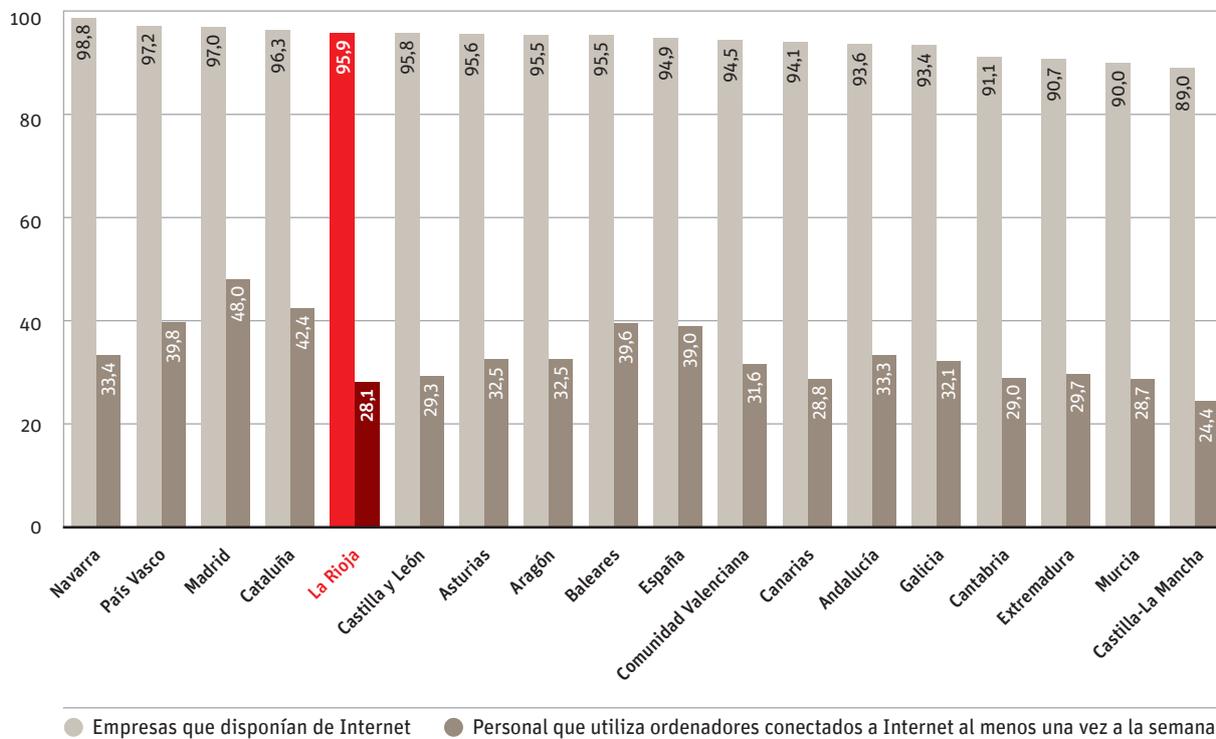
Acceso y uso de Internet en los hogares por Comunidades Autónomas en 2009 (% sobre total)



La principal infraestructura TIC que requieren las empresas es el acceso a Internet. Según la Encuesta de Uso de TIC y Comercio Electrónico del INE, la región se sitúa por encima de la media española en lo que respecta al porcentaje de empresas que disponían de Internet (95,9% frente a 94,9% de España). No obstante, existe un retraso relativo en cuanto al personal que utiliza ordenadores conectados a Internet al menos una vez a la semana (un 28,1% frente al

39,0% de España). Estos porcentajes requieren de actuaciones concretas para que las empresas riojanas no pierdan competitividad en este factor tan importante para el desarrollo de la región.

Acceso y uso de Internet en las empresas por Comunidades Autónomas en 2008 (% sobre total)



Fuente: Encuesta de uso de TIC y Comercio Electrónico (CE) en las empresas 2007-2008, INE

Desde el Gobierno de La Rioja se están llevando a cabo una serie de iniciativas a favor del emprendimiento y del impulso del I+D. Por recoger alguna de ellas, resaltamos el **Plan Emprende Rioja**, el **Vivero de Empresas**, el **Plan Riojano de I+D+i 2008/2011** y otras conjuntas entre el **Gobierno de La Rioja** y la **Universidad de La Rioja** que están orientadas a la creación de empresas: **Programa Institucional de Creación de Empresas de Base Tecnológica CEBICUR** y la **Cátedra de Emprendedores** creada por la **Cámara Oficial de Comercio e Industria** en la **Universidad de La Rioja**, o la **Cátedra de Innovación**, creada en colaboración entre el Gobierno de La Rioja, la Federación de Empresarios de La Rioja y la Universidad de La Rioja.

Plan Emprende Rioja

Objetivos: convertir a La Rioja en una región donde las personas que quieran emprender sepan cómo hacerlo y disfruten de ello, bajo criterios de calidad y eficiencia. Las líneas estratégicas son:

- Impulsar la actividad emprendedora de La Rioja en dos niveles: más iniciativas emprendedoras y mayor éxito de las mismas.
- Crear una cultura innovadora en la sociedad riojana.

Vivero de Empresas

Objetivos:

- Favorecer el nacimiento, arranque y consolidación de nuevas empresas.
- Favorecer la generación de empleo.
- Diversificar la estructura productiva de la región, favoreciendo la instalación de empresas de carácter innovador.
- Crear un medio idóneo que permita a las iniciativas innovadoras empresariales desarrollar su Plan de Empresa.

Plan Riojano de I+D+i 2008/2011

Objetivos estratégicos:

- Competitividad.
- Mejorar las infraestructuras de I+D+i.
- Colaboración.
- Generación y transferencia.
- Internacionalización.
- Calidad ambiental.
- Comunicación.
- Cohesión social.
- Excelencia científica.
- Tamaño.

Sistema Riojano de Innovación (I+R)

La Rioja se ha dotado de un Sistema Riojano de Innovación, cuyo objetivo es avanzar en la transformación y desarrollo socioeconómico, mediante la interacción, movilización y regulación de agentes, recursos e infraestructuras.

Esta iniciativa liderada por la Dirección General para la Innovación (Consejería de Industria, Innovación y Empleo), pretende erigirse en la principal plataforma regional en la transmisión del conocimiento a la sociedad riojana en su conjunto, para mejorar su competitividad, crecimiento, bienestar y calidad de vida.

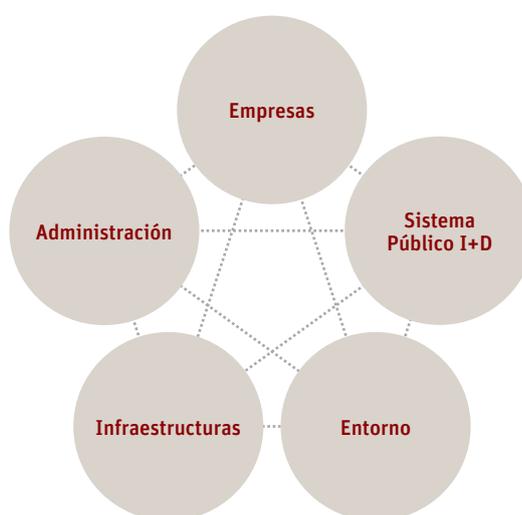
Para ello, el Sistema I+R se organiza a través de una red articulada y abierta, que fomenta las interrelaciones y la cooperación entre los distintos agentes regionales y su integración en el Sistema de Innovación Nacional y Europeo.

Los agentes del Sistema Riojano de Innovación son todos organismos que articulan el conocimiento y desarrollo de nuestra sociedad (véase gráfico siguiente); por ello, además de la Administración Au-

tonómica (Dirección General para la Innovación) y centros tecnológicos de la región, están presentes la Universidad de La Rioja, las Asociaciones de Empresarios (FER), la Cámara de Comercio y los Sindicatos.

Como ejemplo de las relaciones y sinergias propiciadas en el Sistema I+R, destaca la creación de la **Cátedra en Innovación, Tecnología y Conocimiento (CITECO)**, que integra al Gobierno de La Rioja, la UR y la FER. La Cátedra trata de fomentar el modelo de “triple hélice”, o los ámbitos de colaboración Administración-Universidad-Empresa, esenciales para mejorar la coordinación y eficacia de las actuaciones en I+D+i.

Sistema Regional de Innovación



Clusters y Agrupaciones de Empresas Innovadoras Riojanas

La Rioja cuenta con ocho *clusters*, cuatro de los cuales están reconocidos como Agrupaciones de Empresas Innovadoras por el Ministerio de Turismo, Industria y Comercio.

Los objetivos que persiguen todos ellos son:

- Lograr una masa crítica suficiente capaz de atraer a recursos humanos especializados y economías de escala para enfrentarse a grandes proyectos.
- Incrementar la eficiencia y productividad, así como favorecer la transferencia de tecnología y conocimiento.
- Ser un generador de valor, como agente tractor del desarrollo tecnológico de La Rioja, consiguiendo la modernización, o transformación, de las empresas de la región, y como catalizador del crecimiento de las propias empresas.

- Posicionarse en el mercado regional, nacional y europeo a través de proyectos I+D+i en colaboración, proyectando una imagen de excelencia.

Las cuatro Agrupaciones de Empresas Innovadoras que existen en La Rioja (AEIs) son:

- AEI Automoción de La Rioja (13 empresas).
- AEI Madera y Mueble de La Rioja (30 empresas).
- AEI Food+i (42 empresas): es una agrupación de empresas innovadoras del sector Agroalimentario.
- AEI de Turismo Rioja Alta (36 empresas): *cluster* formado por empresas con diversos intereses turísticos.

Los cuatro *clusters* riojanos son:

- 26CRV: *cluster* tecnológico del vino integrado por 10 empresas.
- AERTIC: *cluster* riojano de las TIC al que están adheridas 64 empresas.
- *Cluster* riojano del Calzado: formado por 112 empresas.
- AEI Turismo Excelente: integrado por 28 empresas pertenecientes a la Asociación de Hoteles y Afines de la FER.

Tanto los *clusters* como las AEIs tienen una clara vocación innovadora y están orientadas tanto al desarrollo de tecnologías propias como a la incorporación de tecnologías avanzadas. Sus integrantes persiguen lograr una masa crítica suficiente que les permita, mediante la creación de alianzas entre ellos, afianzarse en su sector y ampliar sus mercados internacionales.

Asimismo, las AEIs y *clusters* constituyen polos de conocimiento en cada uno de los sectores con lo que se fomenta el debate y la transferencia de tecnología entre las diferentes empresas e instituciones adheridas a ellos.

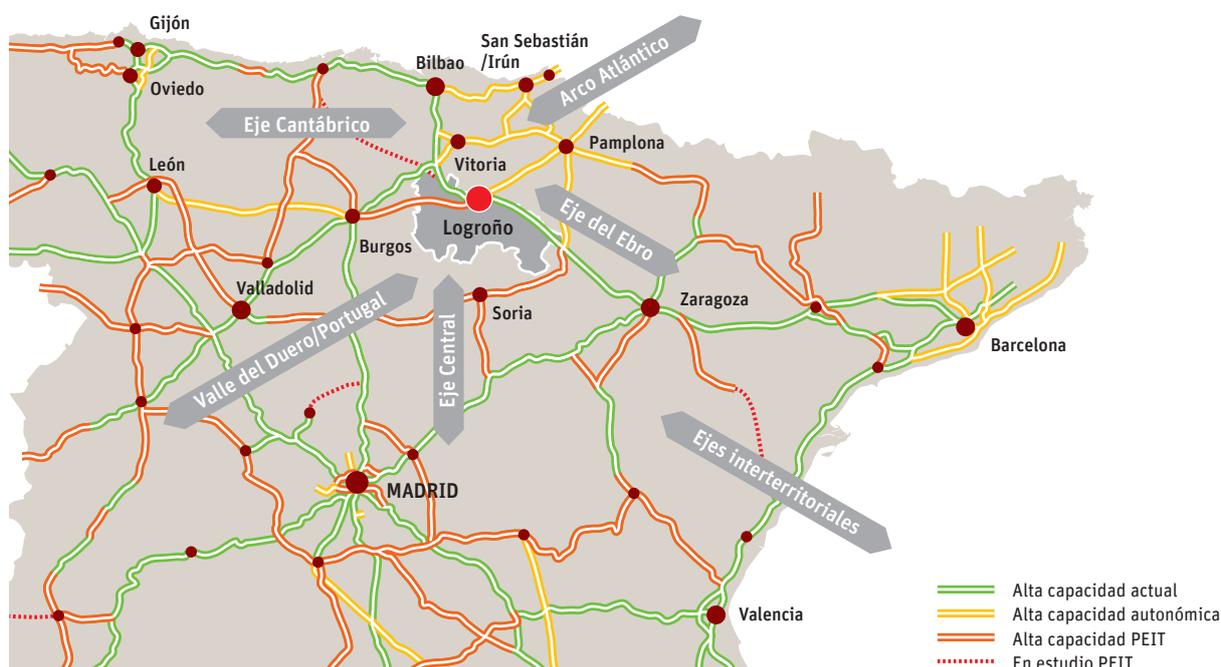
1.5

INFRAESTRUCTURAS DE TRANSPORTES

La Rioja se posiciona como un área estratégica intermedia en las comunicaciones del cuadrante centro-norte peninsular, así como polo central del Eje del Ebro, prácticamente a la misma distancia de Bilbao que de Zaragoza.

Los principales ejes de articulación de La Rioja corresponden a la autopista AP-68 y la N-232, que vinculan los principales núcleos del Valle del Ebro riojano (Haro, Calahorra y Alfaro) con la capital riojana, donde además se localizan las principales áreas industriales. La A-12 también constituye un eje viario esencial para las relaciones de La Rioja con el País Vasco, Navarra y el Valle del Duero.

La Rioja: posicionamiento estratégico



Grandes infraestructuras por carretera pendientes en el marco PEIT

La región aún requiere grandes inversiones en infraestructuras, especialmente en los siguientes puntos críticos:

La Autovía del Camino o A-12 es una infraestructura esencial para la conexión de La Rioja con Navarra y con las comunidades del Noroeste peninsular. Además, mejorará la conexión con Madrid (evitando el desvío de Pancorbo y reduciendo el tiempo de viaje). Hasta el momento los tramos construidos son los navarros (entre Zizur Mayor y Viana), y entre Burgos y León (con la autovía autonómica A-231). En La Rioja, únicamente están en servicio los tramos entre Logroño y Hormilla. El resto de tramos riojanos y burgaleses acumulan sustanciales retrasos, y todavía no se ha logrado enlazar Logroño con Navarra (LO-20 – Viana). Se estima que la A-12 entre Logroño y Burgos no será una realidad hasta 2014 o 2015.

La **Autovía del Ebro o A-68**, a excepción de los tramos navarros, es una de las autovías menos desarrolladas del país. Su inicio está en Valdealgorfa (Aragón) y su final en Miranda de Ebro (Castilla y León). Su trazado coincide con el trazado de la N-232 entre Valdealgorfa y Ollauri, en las cercanías de Haro, y con el de la N-124 entre Ollauri y Miranda de Ebro.

La **autovía de circunvalación LO-20** discurre por el corredor de la N-232, al sur de Logroño. Su trazado comienza en el polígono industrial La Portalada, a 2 km de la localidad de Recajo, terminando en la comarca de Fuenmayor.

Actualmente está proyectada la construcción del tramo que falta hasta Recajo, para conseguir la conexión con la A-12 hacia Pamplona, la futura A-68 hacia Zaragoza y la actual autopista AP-68, enlazándose a ésta con una nueva salida en las inmediaciones de Recajo.

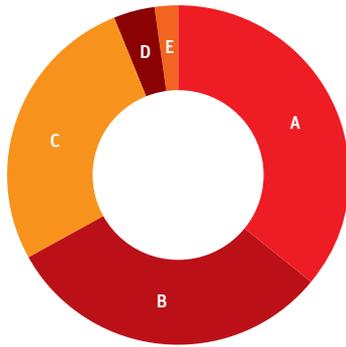
La **ejecución de la Autovía Medinaceli-Tudela (A-15)** es previsible que finalice en 2011, lo cual beneficiará las conexiones de La Rioja Baja con Madrid.

Red de carreteras de La Rioja



El **II Plan de Carreteras 2009-2020** pretende invertir 508 millones en 1.100 kilómetros de la red regional, con los objetivos de afianzar la cohesión territorial interna y mejorar las conexiones e integración en las grandes redes nacionales. El gobierno regional proyecta la construcción de las tres primeras autovías autonómicas y 15 variantes, así como la mejora sustancial de las carreteras regionales. El Plan recoge las actuaciones que aún no ha desarrollado (30%) el programa actualmente en ejecución, con vigencia hasta el año 2010 (I Plan).

Plan de Carreteras de La Rioja 2009-2020 (obras según tipo de vía)



- A: Autovías: 36%
- B: Ensanches de carreteras regionales: 31%
- C: Variantes: 27%
- D: Travesías: 4%
- E: Nuevas carreteras: 2%

Autovías Autonómicas

Haro-Sto.Domingo-Ezcaray
Calahorra-Arnedo
Logroño-Villamediana

Ensanches de carreteras

LR-250 (Soto de Cameros-Piqueras)
LR-113 (Venta Goyo-Canales)
LR-232 (Ortigosa-Canto Hincado)
LR-304 (Herramélluri-Foncea)
LR-261 (Ventas Blancas-San Vicente de Robres)
LR-255 (Alberite-Albelda-Nalda)
LR-289 (Ventas del Baño-Ctra. de Grávalos)
LR-284 (Aguilar-San Felices)
LR-318 (Baños-San Vicente-Rivas de Tereso-Álava)
LR-346 (Ribafrecha-Ventas Blancas)
LR-321 (Huércanos-Cenicero)
LR-207 (Badarán-Baños)
LR-381 (Acceso a Tudelilla)
LR-115 (Munilla-Enciso)
LR-387 (LR-123 a Igea)
LR-390 (Navajún a Soria)
LR-311 (Casalarreina-Zarratón-Casas Blancas)
LR-259 (Ausejo-Alcanadre)
LR-333 (Viniestra de Arriba-Montenegro)
LR-325 (Santo Domingo-Gallinero-Manzanares)
LR-308 (Villalobar-Grañón)
LR-305 (Leiva-Treviana)
LR-326 (Hervías-Cirueña)
LR-448 (Acceso a Lomos de Orios)
LR-382 (Arnedo-Préjano)
LR-493 (Aguilar-Gutur-Soria)

Travesías

Ezcaray, Enciso, Rincón de Soto, Medrano, Huércanos, Alfaro, Murillo de Río Leza, Treviana, Foncea, Alesanco, El Villar de Arnedo, Tudelilla, Tormantos, Bañares, Cárdenas, Arnedillo, Villar de Torre, Navarrete, Alcanadre, Lugar del Río, Viniestra de Arriba, Villavelayo, Castañares, Tormantos, Ollauri, Jubera, Inestrillas, Alesanco, Cañas, Alesón y Peciña.

Variantes

Oeste de Arnedo; Quel y Autol; Murillo de Río Leza; Castañares de Rioja; Albelda de Iregua; Alberite; Pradejón; Navarrete; Entrena; Este de Calahorra; Fuenmayor; Lardero; San Vicente de la Sonsierra, Zarratón y Ventas del Baño.

Nuevas carreteras

Unión de valles Leza-Jubera-Cidacos (Hornillos-Robres del Castillo- Zarzosa)
Unión de valles Iregua-Yalde (Torrecilla-Castroviejo)
Carretera Brieva-Ventrosa

El transporte ferroviario es deficitario, tanto el de viajeros por el carácter obsoleto de las infraestructuras, como el de mercancías por la falta de impulso de los grandes corredores y la intermodalidad.

En la actualidad, los servicios ferroviarios conectan La Rioja directamente con 18 capitales de provincia, prácticamente la totalidad de la mitad septentrional de España: Guadalajara, Madrid, Bilbao, Zaragoza, Lérida, Tarragona, Barcelona, Vigo, Orense, León, Palencia, Burgos, La Coruña, Lugo, Salamanca, Valladolid, Gijón y Oviedo.

Los nuevos servicios Alvia mejoraron sensiblemente la duración del viaje entre Logroño y Madrid. Pero, tanto en frecuencias como servicios, la conexión con Madrid sigue siendo muy deficiente: un solo tren diario, excepto los domingos. El agravio comparativo con otras ciudades del entorno es manifiesto: Tudela posee conexión con Madrid mediante cinco trenes diarios.

La oferta de servicios con Barcelona es mucho más completa, con dos servicios diarios Alvia (el servicio vespertino, aparte de Logroño, conecta a Alfaro, Calahorra y Haro) y dos trenes-hotel nocturnos. Estos dos servicios Alvia también facilitan las comunicaciones con las ciudades de Bilbao, Zaragoza y Lleida. Las localidades riojanas mencionadas también cuentan con un servicio diario del Talgo entre Zaragoza y Salamanca (que pasa por Burgos y Valladolid) y ofrece un servicio combinado hasta Barcelona.

Zaragoza es la principal conexión ferroviaria para Logroño, ya que todos los trenes a Barcelona anteriormente mencionados pasan por esta ciudad, y también existen tres servicios regionales con Logroño.

La integración de La Rioja en la red de alta velocidad es una ansiada demanda de la región para afianzar su integración territorial en el Eje del Ebro, el Corredor Cantábrico-Mediterráneo y con Madrid y Europa, y mejorar así la competitividad económica de sus sectores.

El **Corredor Cantábrico-Mediterráneo** es uno de los ejes transversales de la alta velocidad, incluidos en el PEIT. Desde Valencia, pasando por Teruel, Zaragoza y el Eje del Ebro, y conectando con el País Vasco a través de dos corredores, uno por Pamplona y otro por Logroño, se prolongará hasta Santander desde Bilbao.

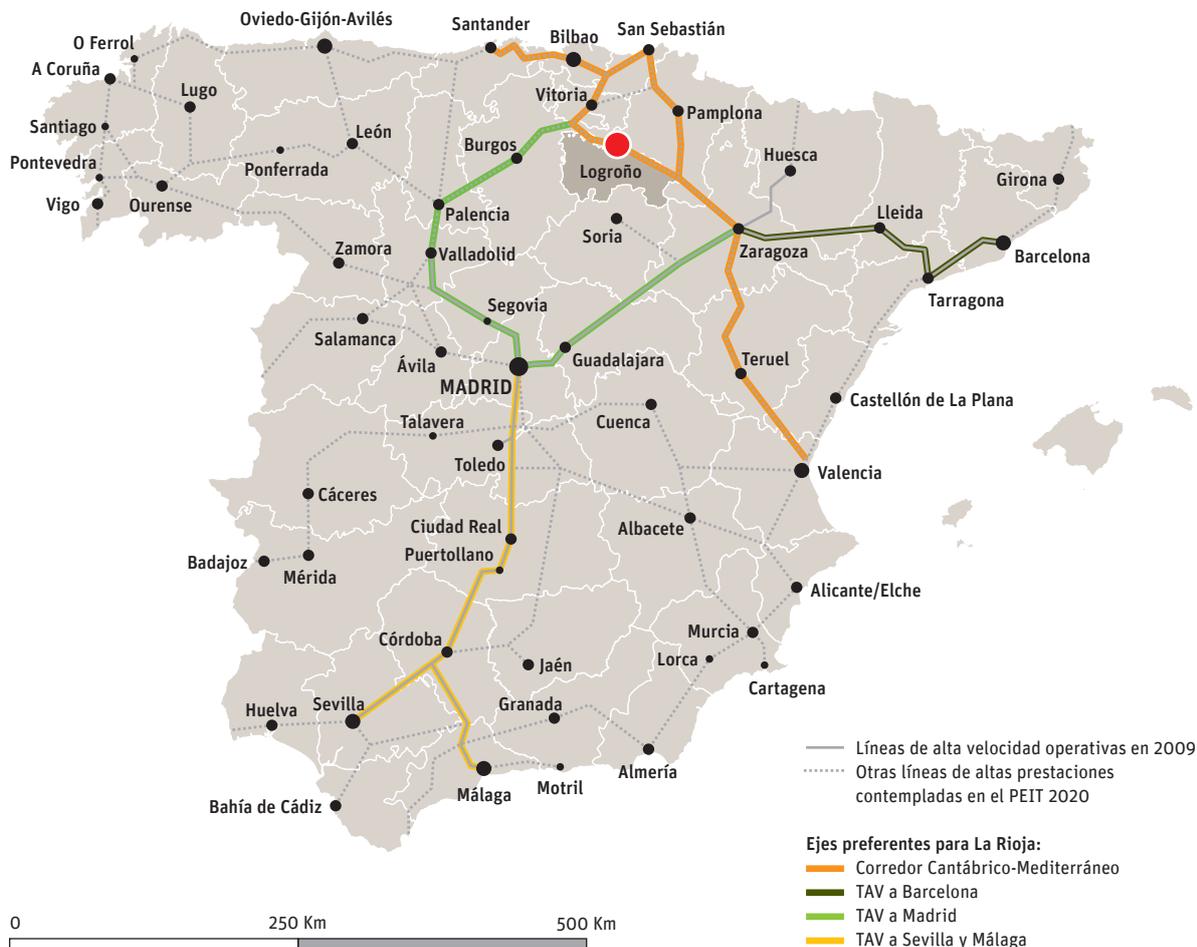
Se trata de un corredor mixto, que además del transporte de pasajeros, permitirá el tráfico internacional de mercancías sin las restricciones que tiene la línea convencional actual. En este sentido, esta infraestructura tiene un gran valor para el desarrollo industrial de las regiones por donde discurre y la integración intermodal de seis puertos internacionales (Valencia, Sagunto, Castellón, Bilbao, Pasajes y Santander).

Respecto a la situación de los tramos de La Rioja, Castejón-Logroño ya tiene licitados los contratos para la redacción de los proyectos constructivos de una nueva línea ferroviaria de alta velocidad y tráfico mixto, y en cuanto a Logroño-Miranda de Ebro, está licitada la redacción del estudio informativo.

La **conexión de alta velocidad con Madrid** se podría realizar a través de dos opciones: Zaragoza (TAV Madrid-Barcelona) y Miranda de Ebro (TAV Madrid-Y Vasca).

La concreción de todas estas infraestructuras de transporte, además de grandes inversiones, requiere una alta **coordinación** entre las administraciones públicas, que evite retrasos y deficiencias.

La Rioja en la red de alta velocidad

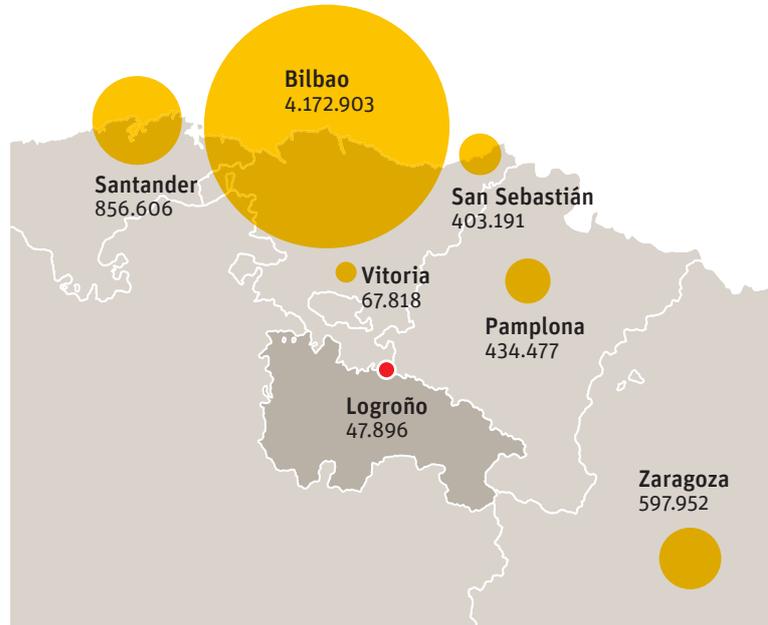


El **Aeropuerto de Logroño-Agoncillo**, impulsado por el Gobierno de La Rioja, se inauguró en 2003. Su pista permite operar a aparatos regionales de tamaño medio (150 plazas), pero las mejoras que se están acometiendo (aumento de la pista útil, sistema de aproximación ILS y un depósito de combustible) posibilitarán la llegada al aeropuerto de naves de mayor tamaño (180 plazas, Airbus 320).

Es uno de los aeropuertos españoles con menor tráfico aéreo, ampliamente superado por los aeropuertos regionales del entorno. En verano de 2009 se suprimió definitivamente la ruta a Barcelona. Desde septiembre se redujeron las frecuencias con Madrid a 6 vuelos semanales (antes 12). Otras rutas se limitan a algunos vuelos estivales de Air Nostrum (dos frecuencias semanales a Palma de Mallorca y una a Ibiza) y vuelos *charter* organizados por la mayorista Soltour (a Palma de Mallorca y Tenerife).

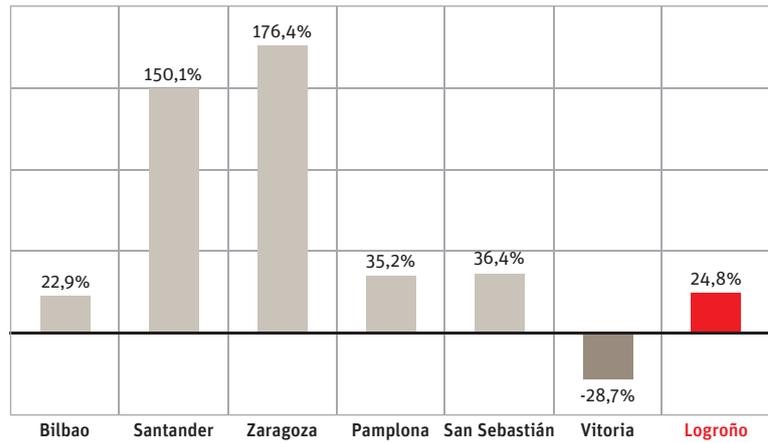
Los intentos de implantación de una compañía de bajo coste hasta el momento han sido fallidos, al estar condicionados por las ayudas económicas del Gobierno Autonómico. Además, el *low cost* ya está presente en los aeropuertos del entorno territorial (Zaragoza y Santander).

**Aeropuertos en el entorno territorial de La Rioja
Número de pasajeros en 2008**



En definitiva, el Aeropuerto de Logroño-Agoncillo es una infraestructura costosa que no ha cumplido sus expectativas iniciales. Su escaso tráfico, escasas conexiones y frecuencias, junto a la competencia directa de otros aeropuertos del entorno territorial, hacen que el transporte aéreo hoy no sea una alternativa eficiente para comunicar a La Rioja con el exterior.

Número de pasajeros del Aeropuerto de Logroño-Agoncillo y su entorno territorial, 2004-2008



Fuente: Aena

1.6

ESPACIOS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

Espacios de actividad industrial

Logroño se ha posicionado como el principal centro industrial de La Rioja, gracias a la actividad de importantes polígonos en su término municipal, como La Portalada (I y II), y Cantabria (I y II).

No obstante, esto no ha supuesto una polarización de la actividad manufacturera de la región, en la que algunas ciudades pequeñas y ciertos núcleos rurales también han participado con fuerza: Arnedo, Calahorra, Nájera, Ezcaray, etc.

En los últimos años, además, se ha observado la existencia de procesos de difusión y descentralización industrial sobre los municipios próximos a Logroño. Se ha configurado así un espacio industrial periurbano, apoyado por la dotación de polígonos industriales complementarios, como El Sequero (municipios de Agoncillo y Arrúbal), La Variante (Lardero) o Lentiscales (Navarrete).

En cuanto a los nuevos desarrollos de infraestructuras de asentamiento industrial, cabe destacar el polígono La Portalada III en el municipio de Logroño, con 284.012 metros cuadrados previstos, cuyas obras de urbanización se iniciaron en septiembre de 2006. El uso del suelo de La Portalada III se dividirá entre actividades industriales y comerciales, porque muchas de las empresas usarán parte de sus locales para la venta al público, como ocurre en otros polígonos de la ciudad.

Por otra parte, cabe mencionar algunos proyectos adicionales, como el polígono de Las Cañas o el de Valparaíso, que se encuentran todavía en fases iniciales, y que deberán avanzar en los próximos años para contrarrestar el riesgo real de deslocalización industrial que presenta la oferta de suelo en localidades cercanas como Viana (Navarra) o Laguardia (Álava).

Nuevos espacios de innovación

La Rioja ha adquirido un renovado protagonismo por la localización de equipamientos avanzados de I+D+i, impulsados por las administraciones públicas y basados en áreas de actividad estratégica regional. El objetivo es crear los espacios físicos y tecnológicos que fomenten la creación de un foco de investigación y que faciliten la creación de empresas ligadas a nuevas áreas de actividad. Estas iniciativas están protagonizadas por:

- Centro Tecnológico de La Rioja (CTRL).
- Centro de Investigación Biomédica de La Rioja (CIBIR).

El **Centro Tecnológico de La Rioja**, ubicado en La Fombera (Logroño), junto al río Iregua y próximo a la Universidad de La Rioja, tiene el objetivo de acoger un órgano planificador del Sistema Riojano de Innovación, integrando todos los recursos de I+D+i y orientando-

los preferentemente hacia sectores de actividad estratégicos para la economía riojana, como las Nuevas Tecnologías, el Agrícola y Agroalimentario, el Calzado o los Productos Cárnicos, entre otros.

El complejo, con una superficie de 42.000 metros cuadrados, surge como un gran centro de transferencia tecnológica y de creación de conocimiento, y un lugar de encuentro entre profesionales de la innovación y la gestión. Pretende constituirse como referente de la I+D+i en La Rioja y enlazará los tres agentes imprescindibles en esta materia: Universidad y sistemas de formación, empresas y Administración. Su objetivo es contribuir a la ordenación, planificación y potenciación de la actividad económica en el marco de la innovación, la tecnología y la formación. También tiene entre sus objetivos promover, supervisar y coordinar los Planes Sectores de Innovación, y apoyar los procesos emprendedores que apuesten por la innovación, en especial con base tecnológica.

Además de contar con salas comunes, el Centro Tecnológico de La Fombera se compone de tres partes diferenciadas conectadas entre sí: alberga un centro de nuevas iniciativas, formado por un vivero para diez empresas de contenido tecnológico; un centro de innovación y transferencia de tecnología, que dispone de una zona administrativa y despachos para técnicos gestores de proyectos tecnológicos; y un Centro Nacional de Formación en Nuevas Tecnologías. Este último pretende convertirse en referencia nacional en formación en nuevas tecnologías, para lo que se mantiene un contacto continuo y permanente con el tejido empresarial, otros centros vinculados con las nuevas tecnologías y otras instituciones relevantes del ámbito de la innovación, tanto riojanas como estatales.

El **Centro de Investigación Biomédica de La Rioja (CIBIR)** comenzó su actividad en la primavera de 2007, y se dedica prioritariamente al tratamiento de pacientes, principalmente oncológicos, procedentes del hospital San Pedro de la capital riojana, junto al que ubica sus 12.500 metros cuadrados de superficie. Asimismo, mantiene cinco líneas principales de investigación: oncología de alta incidencia, enfermedades infecciosas, microbiología molecular, economía de la salud y nuevas tecnologías aplicadas a ciencias de la salud.

Espacios para la innovación: Parque Digital de La Rioja

De iniciativa pública-privada, el proyecto en curso más significativo en la región es el Parque Digital. Estaría destinado a satisfacer la necesidad de suelo e infraestructuras tecnológicamente avanzadas para albergar actividades industriales y de servicios focalizados en áreas de negocio de elevado valor añadido y trascendencia estratégica.

El Parque Digital es un proyecto promovido inicialmente por el consorcio Gesinet (Gestión de Iniciativas Empresariales Tecnológicas), integrado por la empresa Arsys, protagonista esencial de esta iniciativa, junto a Urbanizadora XXI, Caja Rioja, la Federación de Em-

presarios y la Cámara de Comercio de La Rioja. Se prevé que esta iniciativa, que cuenta también con el respaldo de la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER), suponga la creación de unos 3.000 puestos de trabajo.

El proyecto reserva 118.662 metros cuadrados (199.345 edificadas) para actividades como servicios informáticos, telecomunicaciones, centros de cálculo, medios de comunicación, empresas de investigación en varios campos, (industria farmacéutica, aeronáutica, etc.). Otros 10.778 metros cuadrados, con una superficie edificada de 5.000 metros, se destinarían a un centro empresarial; para uso de servicios complementarios. Por último se prevé un aparcamiento subterráneo que ocuparía 34.833 metros cuadrados. En cuanto a la propiedad del suelo, Gesinet cuenta con 116.759 metros cuadrados (el 45,13%) de los terrenos donde se construirá el Parque Digital; el Ayuntamiento de Logroño es dueño de 58.953 metros (el 22,8%) y el resto es de otros particulares.

Este proyecto representa una gran oportunidad para La Rioja, pero antes es necesario llegar a un consenso por parte de las administraciones implicadas. El concepto de Parque Tecnológico reportaría muchos beneficios a las empresas instaladas, al constituirse como un espacio de servicios avanzados a la altura de las nuevas demandas y generar un espacio de prestigio y calidad urbanística. También contribuiría a reforzar la natalidad de empresas innovadoras, procesos *start-ups* y *spin-offs*, a través de la incubadora de empresas. Se trataría de plasmar el primer parque tecnológico de la región. Pero ante los retrasos acumulados, corre el peligro de materializarse demasiado tarde, y desaprovechar las oportunidades de desarrollo del sector de las TICs.

1.7

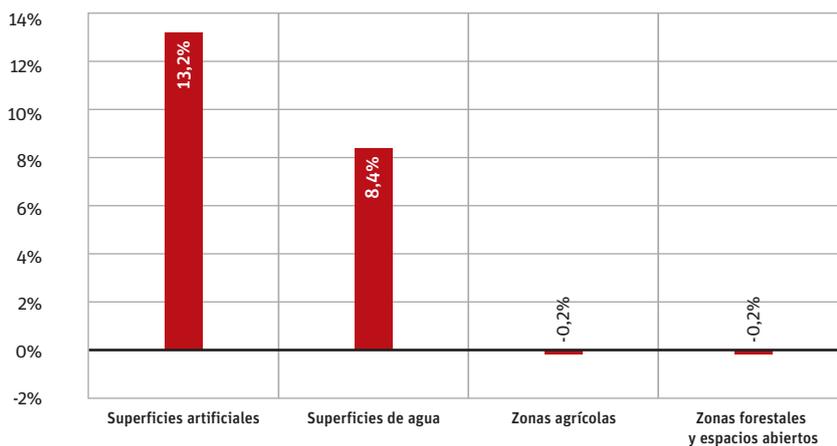
RECURSOS NATURALES Y SOSTENIBILIDAD

Ocupación del suelo

En los últimos años, el espacio dedicado en el territorio a superficies artificiales –espacios urbanos, industriales o de infraestructuras– ha crecido significativamente, tanto a nivel nacional como autonómico. El caso de La Rioja no es una excepción, y su crecimiento ha venido acompañado de un incremento en las superficies artificiales entre 1987 y 2000 del 13,2%, en detrimento de los espacios agrícolas y forestales que decrecieron en un 0,2%. Como singularidad, La Rioja ha asistido en las últimas décadas a la construcción de infraestructuras hidráulicas, lo cual ha sido determinante para el crecimiento de la superficie acuática de la región en un 8,4%.

A pesar de lo anterior, si comparamos la ocupación media del suelo en España y en La Rioja se certifica que en nuestra comunidad las zonas forestales son un 8,4% menores; por el contrario, las superficies agrícolas y artificiales en La Rioja se encuentran por debajo de la media española en un 7,3% y en el 0,7% respectivamente.

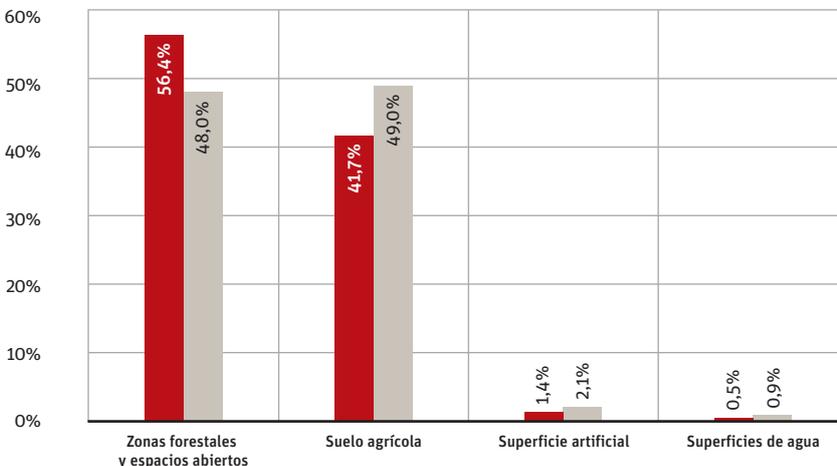
Variaciones en la ocupación del suelo de La Rioja (porcentaje variación 1987/2000)



Fuente: OSE, Ministerio de Fomento

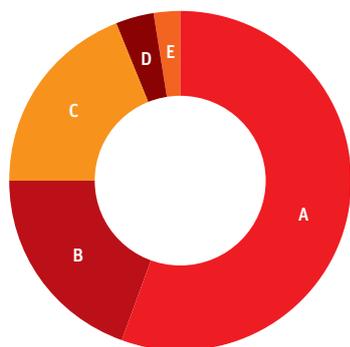
Ocupación del suelo en La Rioja vs. España (porcentaje año 2000)

- La Rioja
- España



Fuente: OSE, Ministerio de Fomento

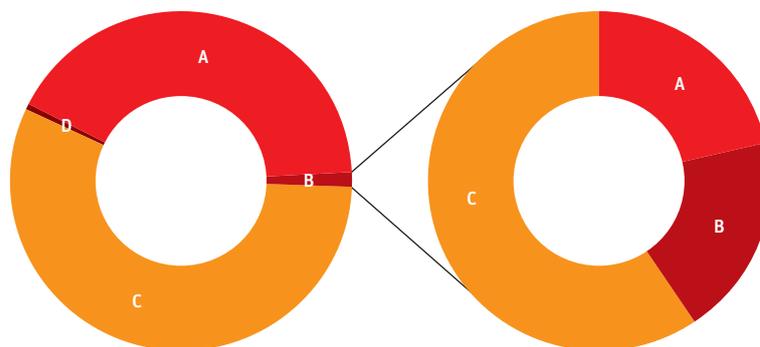
Ocupación del suelo artificial en La Rioja (porcentaje año 2000)



- A: Tejido urbano continuo: 55,8%
- B: Infraestructuras: 19,3%
- C: Zonas industriales: 18,9%
- D: Zonas en construcción: 3,6%
- E: Zonas de extr. minera: 2,4%

Fuente: OSE, Ministerio de Fomento

Ocupación del suelo en La Rioja y tipos de ocupación artificial (porcentaje año 2000)



- A: Suelo agrícola: 41,7%
 - B: Ocupación artificial: 1,4%
 - C: Zonas forestales y espacios abiertos: 56,4%
 - D: Superficies de agua: 0,5%
-
- A: Zonas industriales y mineras: 0,30%
 - B: Zonas en construcción: 0,27%
 - C: Tejido urbano e infraestructuras: 0,83%

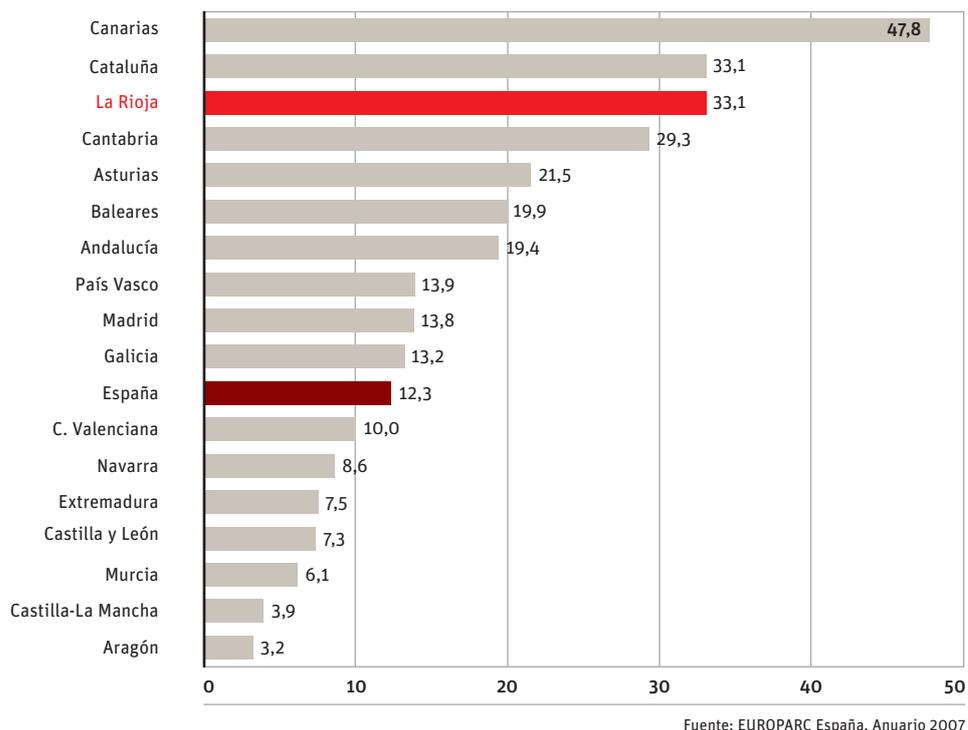
Fuente: OSE, Ministerio de Fomento

Protección medioambiental y biodiversidad

La Comunidad Autónoma riojana destaca en superficie protegida. Así, en el año 2007 La Rioja ocupaba el tercer puesto en el *ranking* de autonomías, con un 33,1% de su territorio protegido (311.719 hectáreas), similar porcentaje que Cataluña y un 14,7% por debajo de la comunidad líder en la materia, las Islas Canarias. En relación con la media española, La Rioja supera dicho valor en un 20,8%.

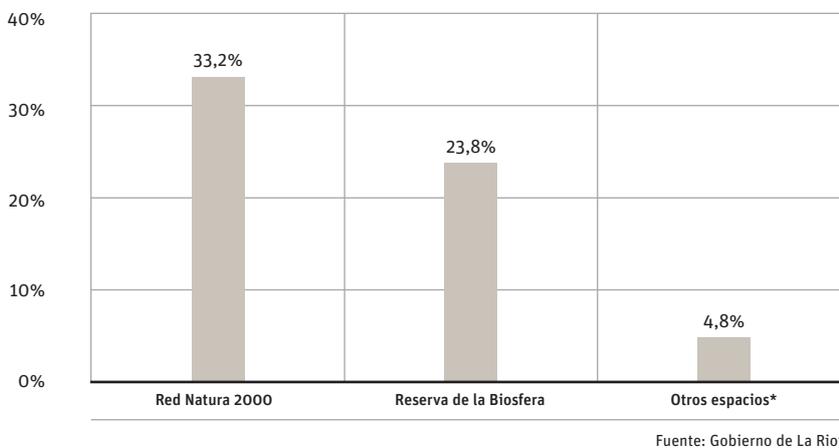
Según la normativa de la Red Natura 2000, las Zonas de Especial Protección de las Aves (ZEPA) y Lugares de Interés Comunitario (LIC), en el 2009 ocupan el 33,2% de la región, seguido por la Reserva de la Biosfera con el 23,8% y con una menor importancia superficial el resto de figuras de normativa autonómica, como parques naturales o reservas diversas (4,8%).

Superficie terrestre protegida por CC.AA. (porcentaje 2007)



- * Incluye:
- Parque Natural Sierra de Cebollera
- Reserva Natural de los Sotos de Alfaro
- Lagunas de Urbión
- Laguna de Hervías

Espacios protegidos en La Rioja (% sobre superficie total según tipo, 2009)



Dentro de las 311.719 hectáreas protegidas de La Rioja encontramos diversas figuras que, a instancias de la administración autonómica, nacional o europea, han ido añadiendo nuevos espacios a la protección. Se ha creado de este modo una red de protección compuesta por los diferentes espacios y figuras de protección que se detallan en la tabla siguiente. Destacan por su mayor superficie, las ZEPA y LIC dependientes de la Red Natura 2000, un tipo de protección impulsado por la Unión Europea y que en el caso de La Rioja suponen 167.611 hectáreas. Dichos espacios han pasado a denominarse ZEC (Zona de Especial Conservación) al haberse desarrollado en ellos planes de gestión. En este sentido, La Rioja supone uno de los ejemplos más positivos al haber cumplido con los compromisos europeos en esta materia.

Espacios Protegidos en La Rioja, 2009		
Espacio protegido	Tipo de protección	Superficie (Hectáreas)
Sierra de Cebollera	Parque Natural	23.640
Sotos de Alfaro	Reserva Natural	476
Laguna de Hervías	Área Natural Singular	60
Valles de la Jubera, Cidacos y Alhama	Reserva de la Biosfera	119.851
Obarenes-Sierra Cantabria	Red Natura 2000, ZEPA	5.162
Sierra de Alcarama y Valle del Alhama	Red Natura 2000, ZEPA	10.236
Peñas de Iregua, Leza y Jubera	Red Natura 2000, ZEPA	8.410
Peñas de Arnedillo, Peñalmonte y Peña Isasa	Red Natura 2000, ZEPA	3.437
Sierras de Demanda, Urbión, Cebollera y Cameros	Red Natura 2000, ZEPA	138.679
Sotos y Riberas del Ebro	Red Natura 2000, LIC	1.687
Lagunas de Urbión	Espacio Ramsar	81

Fuente: Gobierno de La Rioja

En materia de biodiversidad, la protección de la fauna se sustenta en los listados de especies catalogadas, que proporcionan información para proteger la fauna y la flora que sufre algún tipo de amenaza o presión. En el caso de La Rioja, el Catálogo Nacional de Especies Amenazadas ha determinado que se encuentran en máximo peligro de extinción 2 especies, que son vulnerables 16 y de interés especial por su amenaza menor, pero no por ello menos importantes, un total de 186 especies. Además, desde el Gobierno de La Rioja se ha impulsado la realización de un catálogo análogo, Catálogo Regional de Especies Amenazadas, que recoge un total de 9 especies en peligro de extinción. Existe en la actualidad un total de 192 especies que están siendo protegidas mediante estrategias específicas para su conservación.

Al igual que otras comunidades pioneras, La Rioja ha optado por desarrollar un catálogo de paisajes para promover la protección de espacios de especial valor natural, cultural o histórico. De este modo, en el Catálogo de Paisajes Sobresalientes y Singulares de La Rioja se recogen dos tipologías generales de máximo valor, **paisaje singular** y **paisaje sobresaliente**, y otros dos términos para catalogar elementos menores como **elementos de singularidad paisajística** o **de singularidad cultural**. Se han identificado 53 paisajes sobresalientes, 22 de tipo singular y 215 singularidades culturales. El objetivo final de la elaboración de este glosario es la consecución de un Plan de Protección del Paisaje de La Rioja.

Especies amenazadas en La Rioja, Catálogo Nacional de Especies Amenazadas y Catálogo Regional de Especies Amenazadas									
Catálogo	Grado de amenaza	Peces	Anfibios	Reptiles	Aves	Mamíferos	Plantas	Invertebrados	Total
Regional	En peligro de extinción	1			3	1	3	1	9
Nacional	En peligro de extinción					1	1		2
	Vulnerables	1	1		4	9			15
	Interés especial		8	15	137		1	5	166
Total		2	9	15	144	11	5	6	192

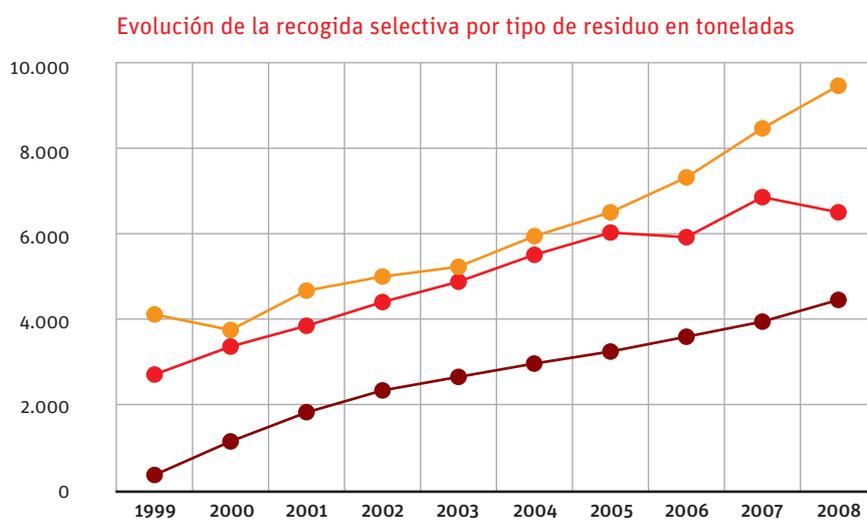
Fuente: Gobierno de La Rioja

Residuos Sólidos Urbanos

En el año 2008, y según los datos ofrecidos por el Consorcio de Aguas y Residuos de La Rioja, se recogieron en toda la Comunidad Autónoma 132.449 toneladas de residuos, de los cuales, el 83,9% (111.182 toneladas) eran residuos recogidos de forma no selectiva y el resto (el 16,1%) fueron residuos recogidos de forma selectiva.

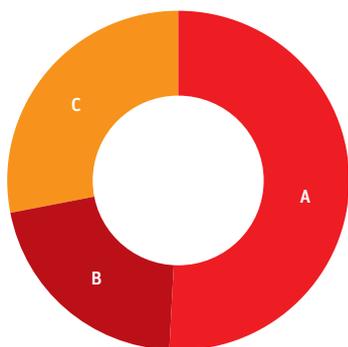
El análisis temporal de los datos muestra una evolución positiva en el volumen de residuos que se recogen de forma selectiva. Así, mientras que en el año 1999, el peso total de papel-cartón, vidrio y envases recogido ascendía a las 7.161 toneladas, en 2008 se recogieron 20.413 toneladas, es decir, un 185% más.

- Papel
- Vidrio
- Envases



Fuente: Consorcio de Aguas y Residuos de La Rioja

Gestión de los residuos recogidos (2008)



- A: Depósito en vertedero: 51%
- B: Reciclaje: 21%
- C: Valorización: 28%

Fuente: Consorcio de Aguas y Residuos de La Rioja

Este dato evidencia una mejora en el comportamiento de la sociedad a la hora de gestionar los residuos domésticos, pero también, un incremento general en la producción. La tasa de producción por habitante para La Rioja se sitúa en 417 kilogramos de residuos al año, muy por debajo de la media nacional, que se encuentra en torno a los 520 kg/hab./año.

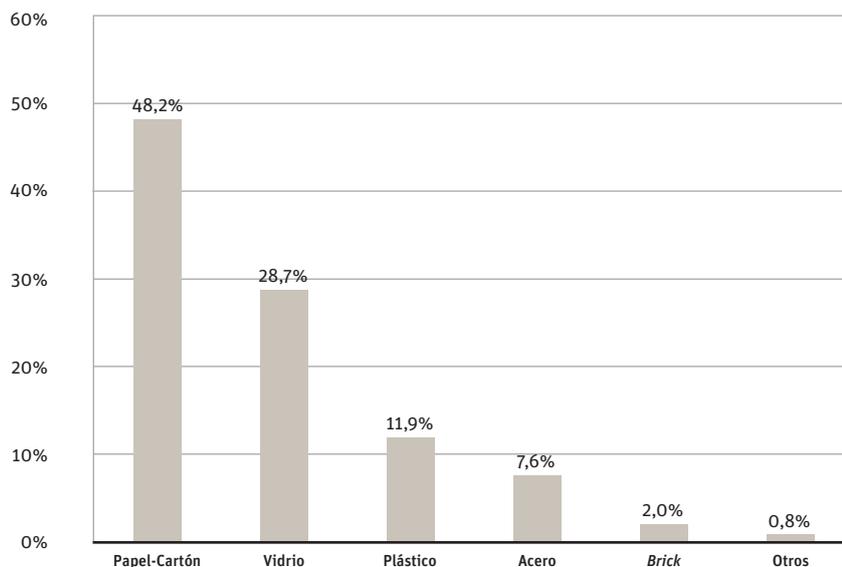
En cuanto a la gestión de los residuos, La Rioja cuenta con un Eco-Parque o instalación para la gestión integral de los residuos sólidos urbanos. Este centro recibe el 100% de los residuos generados.

En el año 2008, se destinó a reciclaje un 21% del total de producción, es decir, 27.463 toneladas. De ellas, el 48,2% se recuperó como papel-cartón, el 28,7% como vidrio, el 11,9% como plásticos y el 7,6% como acero.

Junto al material reciclado, existe un 51% (67.966 toneladas) que se deposita en vertederos, bien directamente en el Eco-parque (un 2%) o como rechazo en otros vertederos de la región, en concreto, el de Calahorra (el 53%) y el de Nájera (un 45%).

Por otro lado, un 28% del total de residuos que llegan al Eco-parque se destinan a su valorización, bien como *compost*, bien como energía eléctrica y térmica. En el Eco-parque se generan al año en torno a 17.000 MW/h de electricidad, de los que el 25% se destinan al autoabastecimiento de la planta y el resto se exporta a la red eléctrica. La producción de energía térmica se obtiene por cogeneración y también se destina al autoabastecimiento de la instalación.

Destino de materiales recuperados, 2008



Fuente: Consorcio de Aguas y Residuos de La Rioja

Residuos industriales peligrosos

En cuanto a los residuos industriales peligrosos (RIP), el sector riojano genera en torno a 16.600 toneladas. La evolución de este tipo de residuo está siendo positiva desde el año 2004, con una reducción media anual del 2,6%.

Por tipo de residuo, y en base al Catálogo Europeo de Residuos, los más abundantes en la región son los residuos inorgánicos que contienen metales procedentes del tratamiento y revestimiento de metales y de la hidrometalurgia no férrea (CER11); residuos de aceite, excepto aceites comestibles (CER13); residuos no especificados en otro capítulo de la lista (CER16), y residuos de envases; absorbentes, trapos de limpieza, materiales de filtración y ropas de protección no especificados en otra categoría (CER15).

En cuanto al registro de transportistas de residuos industriales, se ha producido un incremento de su número desde el año 2000 al 2008; los transportistas de residuos peligrosos pasan de ser 1 a 103 y los transportistas de residuos no peligrosos de 17 a 240.

Gestión del Agua

El territorio riojano pertenece en un 99,5% a la Cuenca Hidrográfica del Ebro (el 5,9% de la extensión total de la cuenca se encuentra en la Comunidad Autónoma de La Rioja). En el sector occidental (Rioja Alta), destacan los ríos Tirón, Oja, Najerilla e Iregua, que aportan el 80% de los recursos de La Rioja, mientras que el sector oriental (Rioja Baja) aporta el restante 20%, distribuido en los ríos Leza, Jubera, Cidacos y Alhama. Se estima un volumen de recursos superficiales en régimen natural de 850 hm³ al año.

Según la Encuesta sobre Suministro y Abastecimiento de Agua del Instituto Nacional de Estadística del año 2007, La Rioja cuenta con unos recursos destinados al abastecimiento de 36,5 hm³ al año. Según origen, el 70,5% son captaciones de aguas superficiales y el 29,5% son aguas subterráneas.

En cuanto a las infraestructuras de almacenamiento, La Rioja cuenta en la actualidad con tres embalses con una capacidad total de 136 hm³: el embalse de Mansilla, con una capacidad de 68 hm³, el embalse de González Lacasa, con una capacidad de 33 hm³ y el embalse de Pajares, con una capacidad de 35 hm³.

Actualmente, y en el marco del Plan Hidrológico Nacional, se encuentra en construcción el embalse de Enciso sobre el río Cidacos, que ampliará la capacidad embalsada en 46,5 hm³.

La Rioja se estructura en 6 sistemas supramunicipales de abastecimiento de agua, uno por cada cuenca, definidos por el Plan Director de Abastecimiento de Agua de La Rioja. El Consorcio de Agua y Residuos del Gobierno de La Rioja, como órgano gestor de dicho plan, se encarga de redactar los proyectos y de gestionar alguno de ellos.

Hasta la fecha, se encuentran redactados los proyectos de cuatro sistemas de abastecimiento, Sistema Oja-Tirón, Subsistema Yalde, Subsistema Bajo Iregua y Sistema Cidacos, y se elabora en estos momentos el quinto (Sistema de Abastecimiento de Najerilla).

El volumen de agua distribuida ha pasado de los 36 hm³ del año 2004 a los 37 hm³ del 2007, lo que supone un incremento del consumo del 4,1%. No obstante, los años intermedios registraron una disminución del mismo. Del volumen total distribuido, se pierde en la red un porcentaje que, para el año 2007, se sitúa en el 18%, un punto porcentual por encima de la media nacional. La evolución de la eficiencia de la red de distribución muestra un empeoramiento con respecto a 2005.

En cuanto al consumo por sectores, y para el año 2007, La Rioja destina un 55% del agua distribuida a los hogares, un volumen menor que la media de España (68%). En cambio, las actividades económicas en La Rioja consumen ligeramente más que el promedio nacio-

nal, 34% frente al 22%. En lo relativo a los consumos municipales, tanto La Rioja como España destinan un 10% del total de agua distribuida a la red de abastecimiento.

La Comunidad Autónoma de La Rioja dispone en la actualidad de 158 Estaciones de Depuración de Aguas Residuales (EDAR) en activo, 9 en construcción y 14 en proyecto. De ellas, 118 utilizan tratamiento primario de depuración y 40 tratamientos secundarios.

Según los datos ofrecidos por el Consorcio de Agua y Residuos del Gobierno de La Rioja, durante el año 2008 se trataron más de 46 millones de m³ de aguas residuales, lo que supone un incremento con respecto al año 2003 de un 25,4%. Las concentraciones de Demanda Bioquímica de Oxígeno a los cinco días (DBO5) de las aguas residuales después del tratamiento desde el año 2003, muestran niveles altos de contaminación por materia orgánica hasta 2007 (superiores a 10 mg/l). El mismo parámetro refleja un valor inferior a 10 mg/l en el año 2008, lo que refleja una mejoría de la calidad de las aguas tras la depuración.

El precio que se paga por unidad de consumo de agua (euros por m³) es un indicador de respuesta que incide sobre el uso eficiente de dicho recurso. Los conceptos que recoge la factura del agua incluyen tanto servicios de suministro como el de saneamiento y depuración de aguas residuales.

En términos generales, es un indicador que ha tenido una progresión ascendente en todas las comunidades autónomas en los últimos años. Los riojanos pagan en torno a 0,9 euros por m³ de agua consumida, lo que sitúa a la región entre las que menos pagan por el recurso líquido, y muy por debajo de la media nacional, que se sitúa en 1,3 euros por m³ de agua.

En el *ranking* de las 52 principales ciudades de España, Logroño se encuentra en la posición número 31, al pagar sus ciudadanos una media de 1,1 euros por m³ de agua.

Cambio climático

La evolución de las emisiones de Gases de Efecto Invernadero (GEI) en La Rioja desde 1990 han seguido la misma tendencia ascendente que en el resto de España, aunque mucho más acusada. Mientras que el incremento para España en el periodo 1990-2007 fue de un 52,3%, La Rioja ha incrementado sus emisiones en un 148%.

Lógicamente, la puesta en funcionamiento de la Central de Ciclo Combinado de Arrúbal en el año 2005, disparó las emisiones de GEI en la comunidad autónoma.

El reparto de las emisiones por fuente de emisión en La Rioja muestra cómo son los sectores difusos. Son los responsables del 59%

frente a los sectores que participan en el comercio de derechos de emisión, que contribuyen con el 41%.

Los sectores difusos son aquellas actividades que no están sujetas a la Ley 1/2005, de 9 de marzo, por la que se regula el régimen del comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero, e incluyen las empresas energéticas e industriales que no participan del comercio de derechos de emisión; los transportes; las actividades residenciales; el comercio e instituciones; la agricultura y la ganadería y la gestión de los residuos. Su crecimiento en La Rioja entre los años 1990 y 2006 ha sido del 47%. Son las actividades industriales difusas (31,8%) y los transportes (30,3%) las que generan un mayor volumen de emisiones de GEI, seguidas de las residenciales, comercio e instituciones (19,2%) y las agrícolas y ganaderas (12,6%).

El 41% de la emisiones de GEI de La Rioja son producidas por actividades industriales que están sujetas a la Ley 1/2005 por la que se regula el régimen del comercio de derechos de emisión de gases de efecto invernadero, y por tanto, está obligadas a reportar información al Registro Nacional de Emisiones, RENADE.

Según los datos que publica este registro, las asignaciones transferidas a las empresas riojanas afectadas por la Ley 1/2005 fueron en el año 2008 de 852.953 tCO₂-eq. La fuerte diferencia con respecto al año 2005, cuando se transfirieron más de 2 millones de tCO₂-eq, se debe a la entrada en vigor del II Plan Nacional de Asignaciones 2008-2012, que redujo considerablemente los derechos otorgados con el fin de alcanzar los compromisos adquiridos en Kioto.

El número de emisiones verificadas por las empresas superó las transferidas en 624.027 tCO₂-eq. En un 91% de los casos, las empresas cumplieron con su obligación y entregaron los derechos de acuerdo al volumen de sus emisiones. Incluso una empresa energética presentó parte de sus obligaciones mediante la modalidad de Mecanismos de Desarrollo Limpio (CER) o Unidades de Reducción de Emisiones (ERU).

Por actividad económica, de las 12 empresas sujetas a la Ley 1/2005, 8 son industrias de tejas y ladrillos, 3 son de combustión (1.b - 1.c) y 1 de generación de ciclo combinado.

Procesos hacia la sostenibilidad

El Gobierno de La Rioja ha venido desarrollando diversos planes y acciones enmarcados en una estrategia común de sostenibilidad medioambiental a nivel regional.

Especial importancia tienen la **Estrategia Regional Frente al Cambio Climático 2008-2012** y el **Plan de Eficiencia Energética**, procesos que buscan una adecuación y sostenibilidad del sistema productivo y el consumo de la región en el futuro, tanto a corto como

a medio plazo. También resulta determinante la **Estrategia de Desarrollo Sostenible de La Rioja**, un ambicioso plan que busca que La Rioja establezca su propia estrategia de desarrollo para estar a la vanguardia de las iniciativas modernas y establecer las directrices para hacer una región ecológicamente sana, socialmente justa y económicamente viable, en línea con los principios y políticas europeas y estatales en esta materia. En el mismo ámbito del desarrollo sostenible se encuentra la **Agenda Local 21**, iniciativa europea que basa su propuesta en la realización de un plan de acción para el logro de la sostenibilidad ambiental, económica y sociocultural, así como de la calidad de vida en el ámbito local. En el caso de La Rioja han sido siete los municipios que, hasta la fecha, han participado en la iniciativa.

Finalmente, también es necesario señalar la adopción por parte de La Rioja de la estrategia europea **REMAR (Red de Energía y Medio Ambiente)**. Se trata de un programa operativo enmarcado en la Cooperación Territorial entre España, Francia y Andorra, de la iniciativa europea Interreg IV, que implica a la Administración y a los ciudadanos en la búsqueda de la eficiencia en los desplazamientos y la disminución de la contaminación, consiguiéndose de este modo una movilidad más sostenible.

Estrategia Regional frente al Cambio Climático 2008-2012

El Gobierno de La Rioja, al igual que el resto de territorios de la Unión Europea, muestra su compromiso para frenar el cambio climático y elabora una estrategia política dirigida a reducir las emisiones de gases de efecto invernadero mediante incentivos a la implementación de procesos productivos más eficientes y menos contaminantes, uso de energías limpias, y acciones para la sensibilización y el cambio de comportamientos. La Estrategia Regional frente al Cambio Climático 2008-2012 se enmarca en la Estrategia Regional de Desarrollo Sostenible de La Rioja (2001), la cual estableció como área prioritaria de actuación el medioambiente, el cambio climático y la salud. Establece los objetivos de reducción de emisiones para los sectores difusos y señala las medidas a poner en marcha para alcanzar dichos objetivos.

Según la tendencia observada en el incremento de emisiones en los sectores difusos (actividades energéticas e industriales no incluidas en el comercio de derechos de emisiones, actividades de transporte, residenciales, comerciales e institucionales, gestión de residuos sólidos urbanos y agricultura y ganadería), para el año 2012 éstas se habrían incrementado en un 20,6% respecto al año 2006. El objetivo que se marca la estrategia para el año 2012 es aumentar las emisiones de los sectores difusos 173 ktCO₂-eq menos que las alcanzadas en el año 2006, lo que supondría una reducción del 5,6%.

La Estrategia Regional frente al Cambio Climático de La Rioja 2008-2012, establece 72 medidas distribuidas en tres grandes áreas de

actuación: Energía, Sectores Difusos y Sumideros, y en Medidas Horizontales (integración sectorial, política local, I+D+i y sensibilización). Además, crea la Comisión Delegada de Gobierno contra el Cambio Climático para la ejecución integral y coordinada de la estrategia y su control y seguimiento.



Responsabilidad de las empresas

Medir el grado de compromiso de las empresas con el medioambiente es complejo, puesto que las posibles acciones de responsabilidad empresarial son de carácter voluntario. Sin embargo, podemos medir el volumen de empresas que han implementado alguno de los dos Sistemas de Gestión Medioambiental (SGMA) más extendidos, el Eco-Management and Audit Scheme o Reglamento Comunitario de Eco-gestión y Ecoauditoría EMAS, y la Norma ISO 14.001.

Al referenciar el número de empresas riojanas que han implementado algunos de estos SGMA con el total de locales de actividad ubicados en la Comunidad Autónoma, el resultado muestra que existe un 0,4% del tejido empresarial con un SGMA. En comparación con el resto de comunidades autónomas, el tejido empresarial de La Rioja muestra un mayor compromiso con el medioambiente.

Otro indicador que podemos utilizar para valorar el compromiso del sector privado con el medioambiente en La Rioja es el número de entidades adscritas al Pacto Mundial. El *Global Compact* o Pacto Mundial, es una iniciativa dirigida por el Programa de Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Oficina del Alto Comisionado de Derechos Humanos. Según la Asociación Española del Pacto Mundial (ASEPAM), en la Comunidad Autónoma de La Rioja existen tan sólo cuatro entidades firmantes, situándose la región a la cola de las autonomías. En España han firmado hasta el momento en torno a 900 organizaciones.

2

PANORAMA
ECONÓMICO REGIONAL

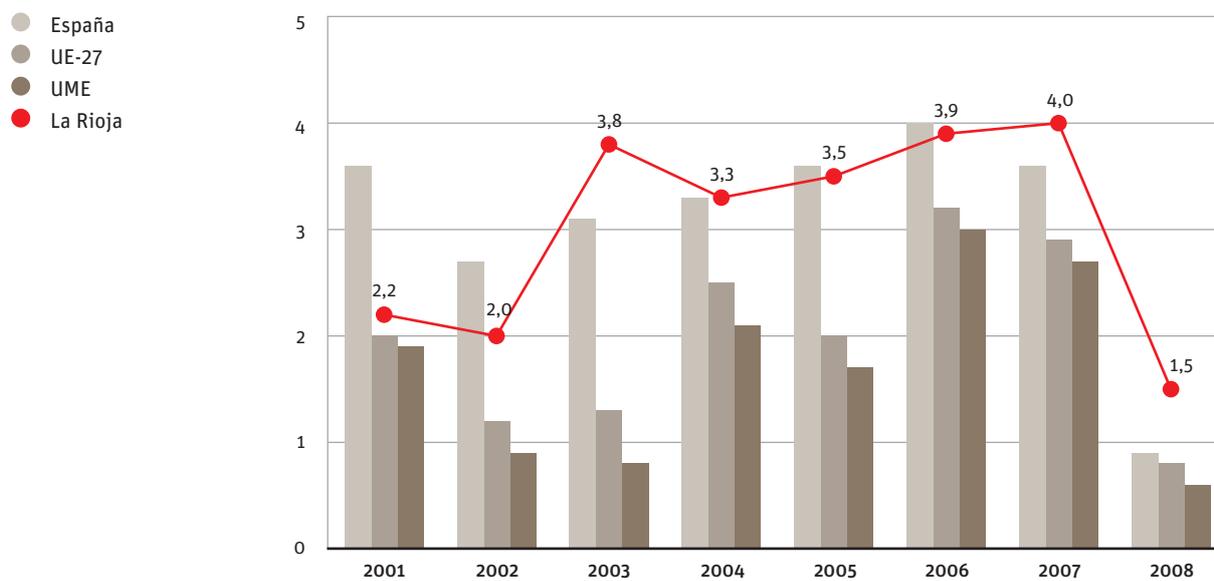
2.1

MACROMAGNITUDES
ECONÓMICAS

Crecimiento económico

La Rioja ha experimentado unos años de elevado dinamismo económico, registrando un crecimiento medio anual de su PIB durante el periodo 2000-07 del 3,2%, similar al agregado nacional y muy superior al crecimiento de los países miembros de la Zona Euro y de la UE-27. Sin embargo, **el contexto ha cambiado** tanto en el plano regional, como nacional e internacional, y **la actividad económica se encuentra en una fase de desaceleración intensa**, como refleja la fuerte reducción del ritmo de crecimiento registrada por el PIB en 2008.

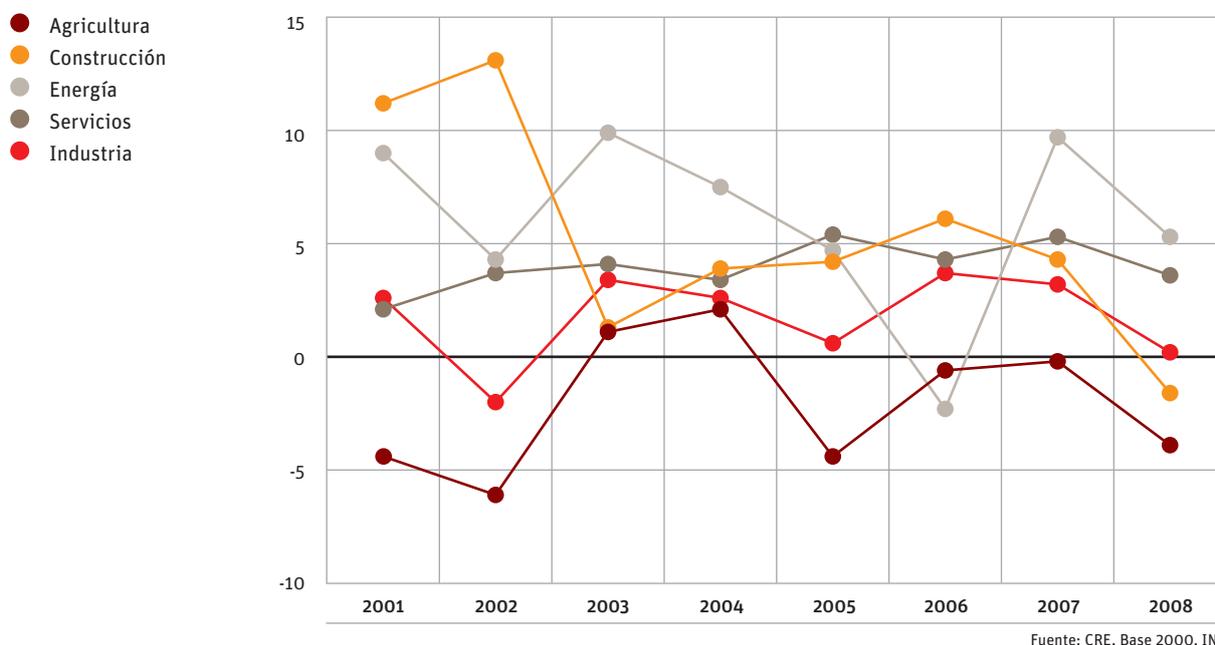
Evolución del PIB a precios constantes (variación interanual %)



Fuente: INE y Eurostat

Todos los sectores económicos han contribuido positivamente al crecimiento de La Rioja en los últimos años, especialmente el sector Servicios, que ha tenido un fuerte dinamismo en los últimos años. El crecimiento del VAB en la Construcción también ha sido muy intenso, aunque el menor peso del sector en la estructura productiva riojana (un 11,2% en 2008), hace que su aportación al crecimiento sea pequeña. La Industria es el segundo sector con más peso en la estructura productiva (24,1% en 2008) y también ha sido un pilar del crecimiento riojano en los últimos años. Finalmente, el sector primario es el que ha experimentado más oscilaciones en la senda de crecimiento, y mantiene desde el año 2005 tasas de crecimiento negativas. En el actual entorno de crisis, todos los sectores han amornado su ritmo de crecimiento, especialmente Agricultura y Construcción, que registraron caídas significativas del PIB en 2008.

Evolución del VAB sectorial a precios constantes (variación interanual %)



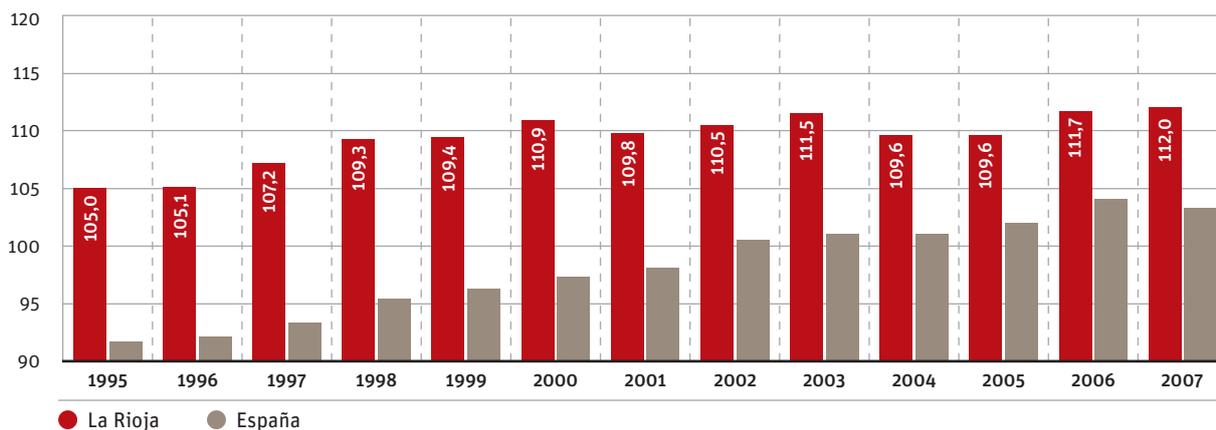
Los indicadores coyunturales de la economía riojana empiezan a ofrecer señales de cierta atenuación del ritmo de contracción. Las estimaciones del Indicador Sintético de La Rioja para el tercer trimestre del año apuntan a un recorte interanual del Valor Añadido Bruto No Agrario próximo al -2,5%, dos décimas más que el registrado en el segundo trimestre, lo que parece estar mostrando un cambio de tendencia.

Los indicadores relativos al sector industrial también reflejan un menor debilitamiento de la actividad en el año 2009. Entre ellos, el Índice de Actividad Industrial (manufacturero) registró en los ocho primeros meses del 2009 un decrecimiento del 5,6% respecto al mismo periodo del año anterior. Los indicadores relativos a la actividad constructora arrojan señales mixtas. En relación con el sector Servicios, la información apunta una continuidad del debilitamiento de la actividad.

Convergencia

El análisis en términos de convergencia muestra que la renta per capita de La Rioja supera la media española y europea, situándose en 2007 (último dato disponible) en 26.400 euros por habitante medido en paridad de poder de compra (PPC), un 11,7% por encima de la UE-27. La Rioja ha experimentado un proceso de convergencia con las regiones de la UE-27, lo que le ha situado en la posición número 76 de un total de 271 en 2006 (en 2005 ocupaba el puesto 85).

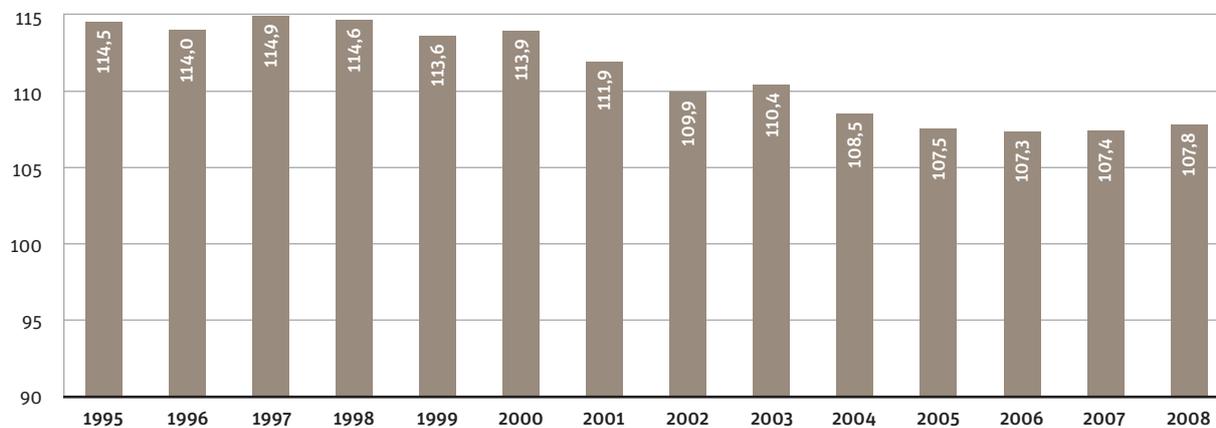
Evolución del PIB per capita en PPC (UE-27=100)



Fuente: Eurostat

Analizando la descomposición del PIB per capita se observa que desde el año 2000 La Rioja ha experimentado un avance de la producción similar que el observado en la media española, alcanzando un crecimiento acumulado a 2008 del 27%. Sin embargo, la población riojana ha mostrado un incremento sensiblemente superior, seis puntos porcentuales respecto a la media nacional. Así, como consecuencia del mayor crecimiento demográfico, en términos relativos, en La Rioja, se aprecia una **reducción del diferencial positivo de renta per capita** respecto a España. El PIB per capita de La Rioja ha pasado de 113,9% en 2000 a 107,8% en 2008. El reto de la región será incrementar la renta per capita de sus habitantes por la vía del incremento de la producción y no por la vía de una corrección demográfica.

Evolución del PIB per capita de La Rioja (España=100)



Fuente: INE

Productividad

La productividad del trabajo ha tenido una aportación positiva al crecimiento del PIB per capita, registrando un crecimiento acumulado del 3,2% durante el periodo 2000-2008. Este crecimiento ha sido inferior al alcanzado por la tasa de empleo (el 5,5% en el periodo), lo que indica que el avance de la renta per capita se ha basado más en el aumento del empleo que en una mayor eficiencia productiva del factor trabajo.

$$\frac{PIB}{Población} = \frac{PIB}{Empleo} \times \frac{Empleo}{Población}$$

$$PIB \text{ per capita} = \frac{PIB}{Población}$$

$$Productividad = \frac{PIB}{Empleo}$$

$$Tasas \text{ de empleo} = \frac{Empleo}{Población}$$

Pese a todo, las ganancias de productividad en La Rioja han sido superiores a las alcanzadas en otras regiones españolas y también han superado al conjunto de España y de la UME.

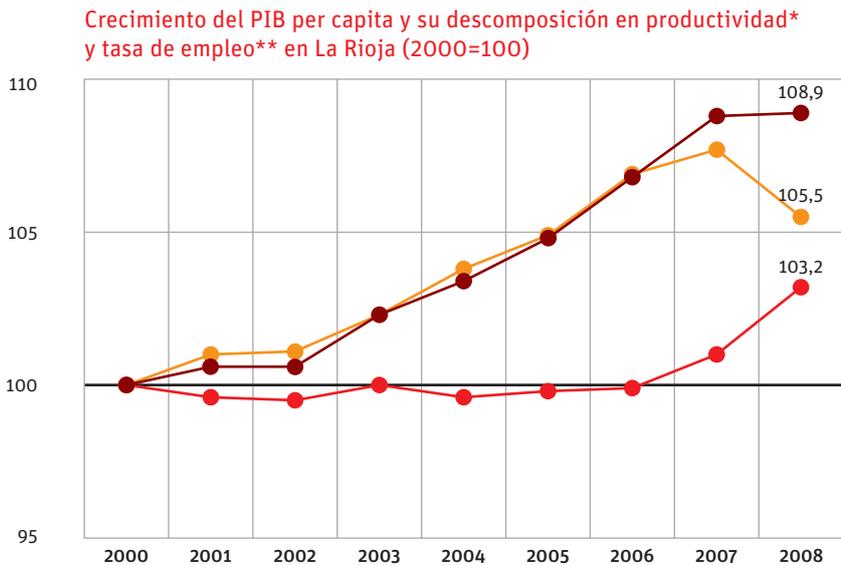
Descomposición de la tasa de crecimiento del PIB per capita a precios constantes: evolución entre 2000 y 2008				
	PIB per capita en 2008	PIB per capita	Productividad del trabajo	Tasa de empleo*
La Rioja	25.895	8,9%	3,2%	5,5%
España	24.020	12,2%	2,3%	9,8%
UME	28.600	4,6%	0,7%	3,9%

* Ocupados sobre población total. Fuente: Añi a partir de CRE Base 2000 (INE)

La Rioja presenta un nivel de **productividad del trabajo** similar a la media española, pero muy inferior a la UME y a varias regiones españolas como el País Vasco y Madrid. La productividad del trabajo ha tenido una aportación positiva al crecimiento del PIB per capita, registrando un crecimiento acumulado del 3,2% durante el periodo 2000-2008, superior a la media española (2,3%) y de la UME (0,7%). Este crecimiento ha sido inferior al alcanzado por la tasa de empleo (5,5% en el periodo), lo que indica que el avance de la renta per capita se ha basado más en el aumento del empleo que en una mayor eficiencia productiva del factor trabajo. Al igual que el resto de las comunidades españolas, el avance de la productividad entre 2007 y 2008 no se debe a un uso más eficiente del factor trabajo, sino a una disminución del empleo superior al registrado por la actividad.

- PIB per capita
- Productividad
- Tasa de empleo

* PIB por puestos de trabajo
 ** Ocupados respecto de la población total

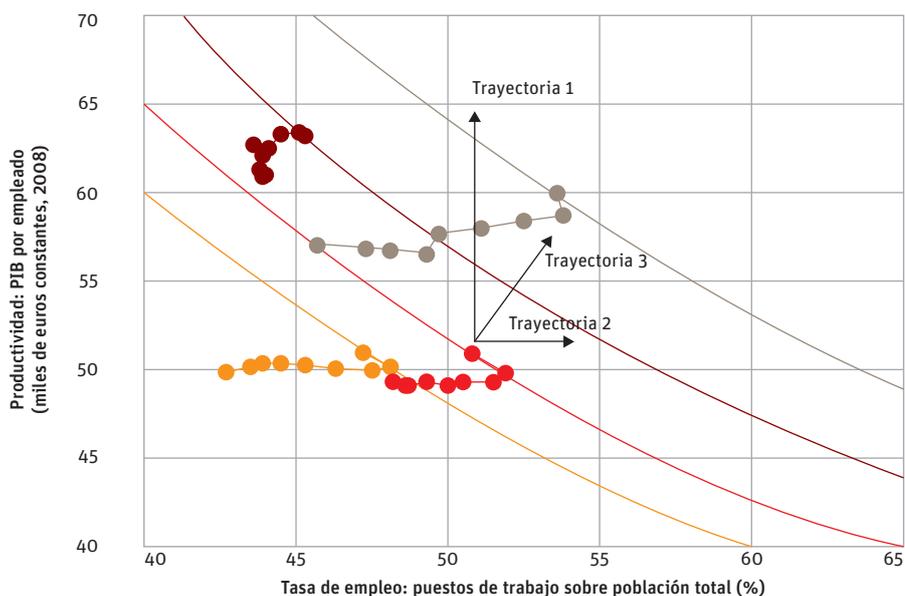


Fuente: Afi a partir de CRE. Base 2000. INE

La evolución de los componentes del PIB per capita (productividad del trabajo y tasa de empleo) en el periodo 2000-2008 muestra que la tasa de empleo ha tenido un crecimiento continuado hasta 2007, para después reducirse como consecuencia del deterioro del mercado laboral. Mientras, la productividad, que había mostrado un moderado avance hasta 2007, presenta un aumento significativo en 2008, coincidiendo con la etapa de recesión en la que se encuentra inmersa la economía riojana. Este aumento de la productividad no se debe, sin embargo, al uso más eficiente del factor trabajo, sino a una disminución del empleo superior al registrado por la actividad. Pero este comportamiento no es exclusivo de la región y se observa también en el conjunto de España; no así en la UME, donde el deterioro del mercado laboral está siendo menos intenso.

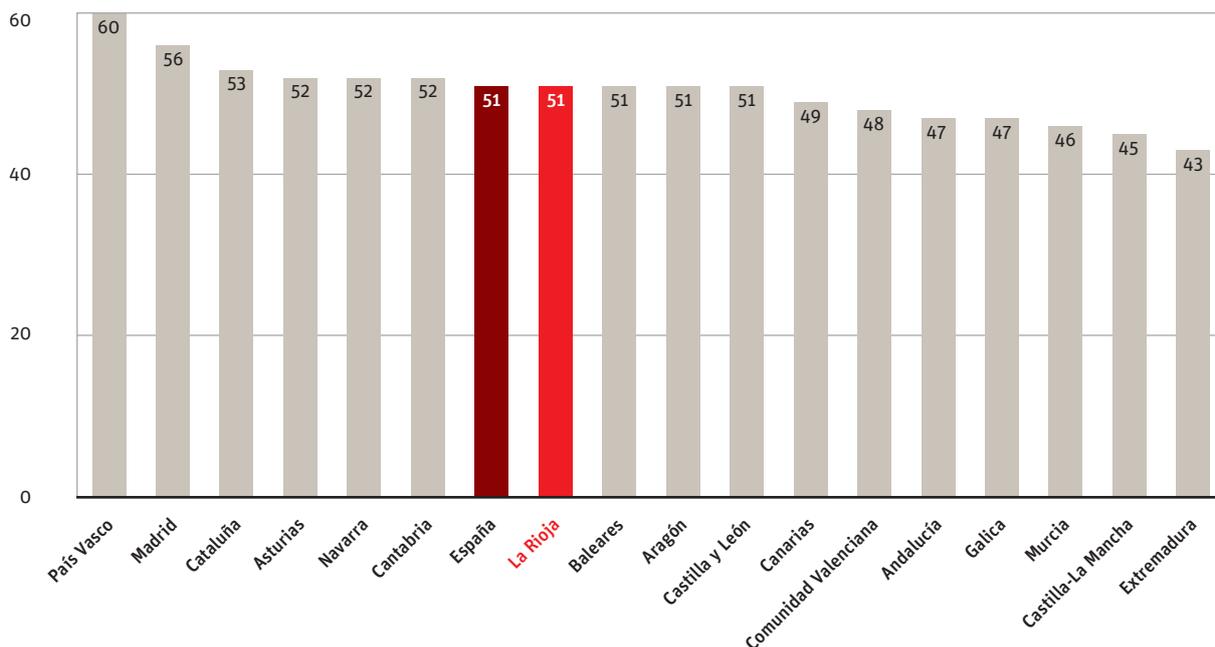
Descomposición del PIB per capita en el periodo 2000-2008 a precios de 2008 en La Rioja

- España 2008 (24.020)
- UME 2008 (28.600)
- La Rioja 2008 (25.895)
- País Vasco 2008 (32.133)



Fuente: Afi a partir de CRE, INE y Eurostat

Productividad del trabajo en 2008 (miles de euros por ocupado)

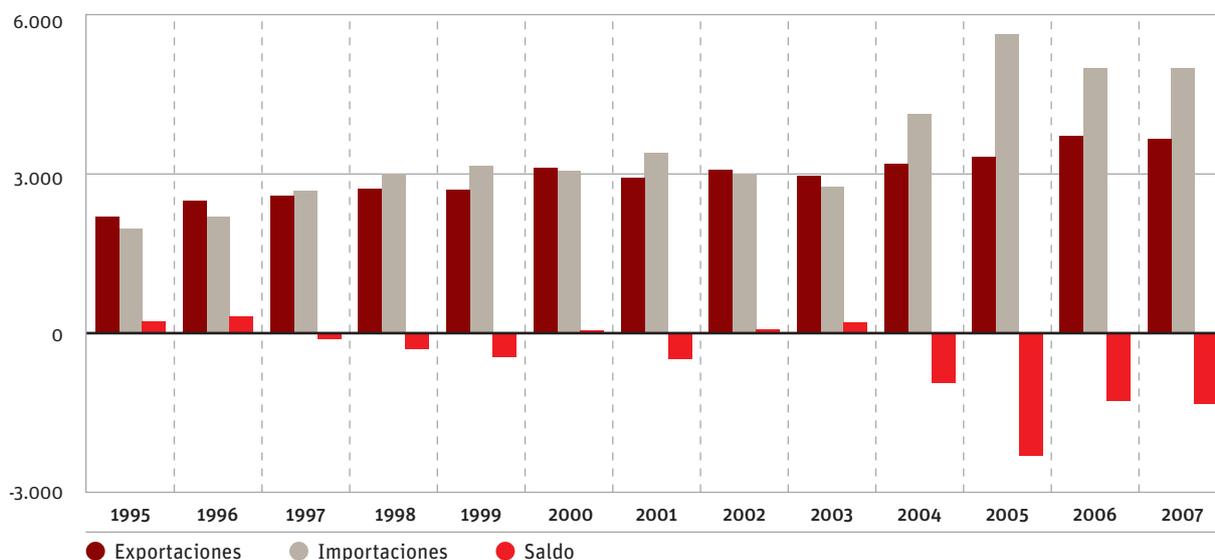


Fuente: CRE. Base 2000. INE

Comercio interregional

La Rioja mantiene intensos flujos comerciales con el resto de regiones españolas, un comercio interregional que ha presentado en los últimos años un saldo negativo debido al fuerte aumento de las importaciones procedentes del resto de comunidades autónomas. Este déficit, sin embargo, no lo presenta la balanza comercial con el resto del mundo. El volumen de comercio interregional se ha duplicado en el periodo 1995-2007, observándose un mayor dinamismo en las importaciones, que han crecido en dicho periodo un 154% frente al 67% de incremento en las exportaciones.

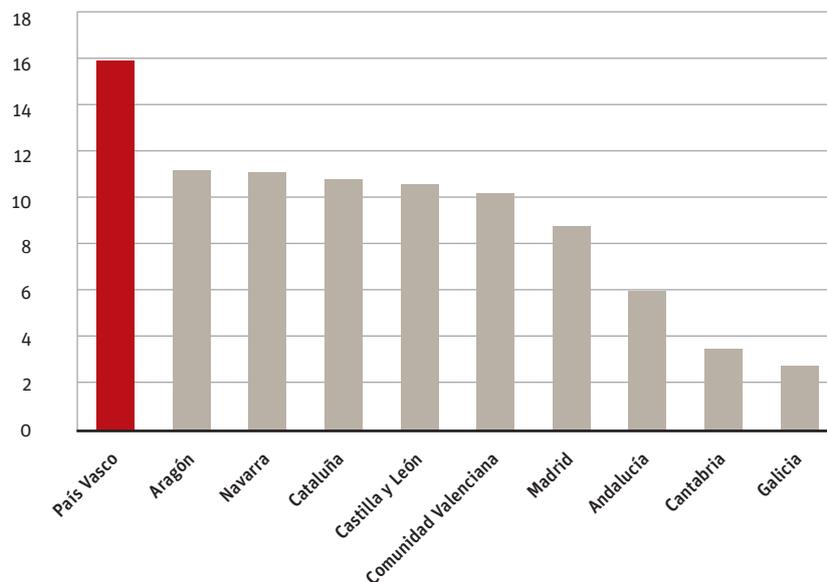
Evolución del comercio interregional de La Rioja (millones de euros)



Fuente: C-interreg

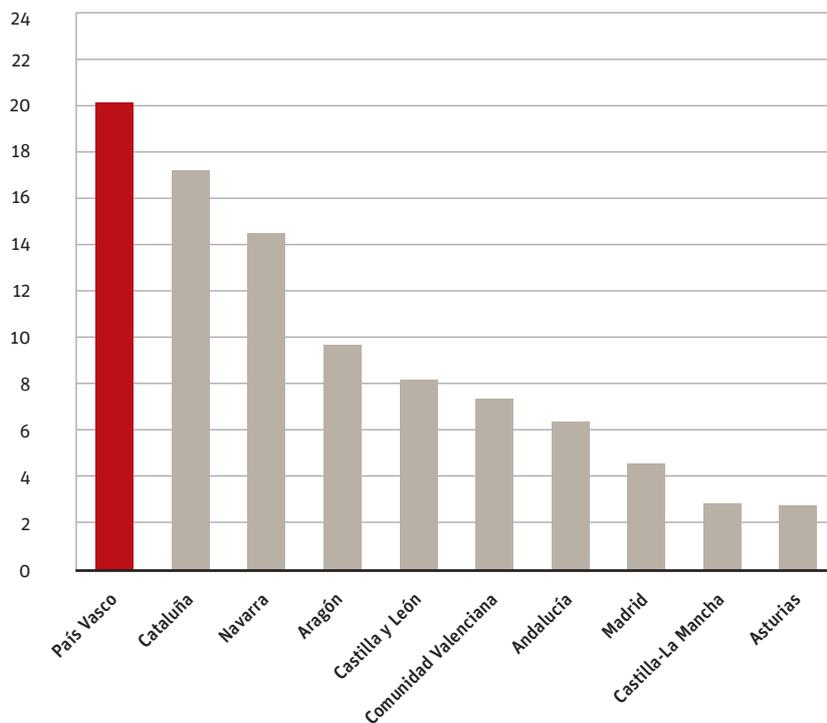
El País Vasco es el principal mercado de comercio interregional riojano; concentra el 16% y el 20% del total de exportaciones e importaciones, respectivamente, en el periodo 1995-2007. También son importantes las relaciones comerciales con Navarra, Aragón, Cataluña, Castilla y León y la Comunidad Valenciana.

Comercio interregional de La Rioja: *Ranking Clientes*. Promedio 1995-2007 (% respecto al total)



Fuente: C-intereg

Comercio interregional de La Rioja: *Ranking Proveedores*. Promedio 1995-2007 (% respecto al total)

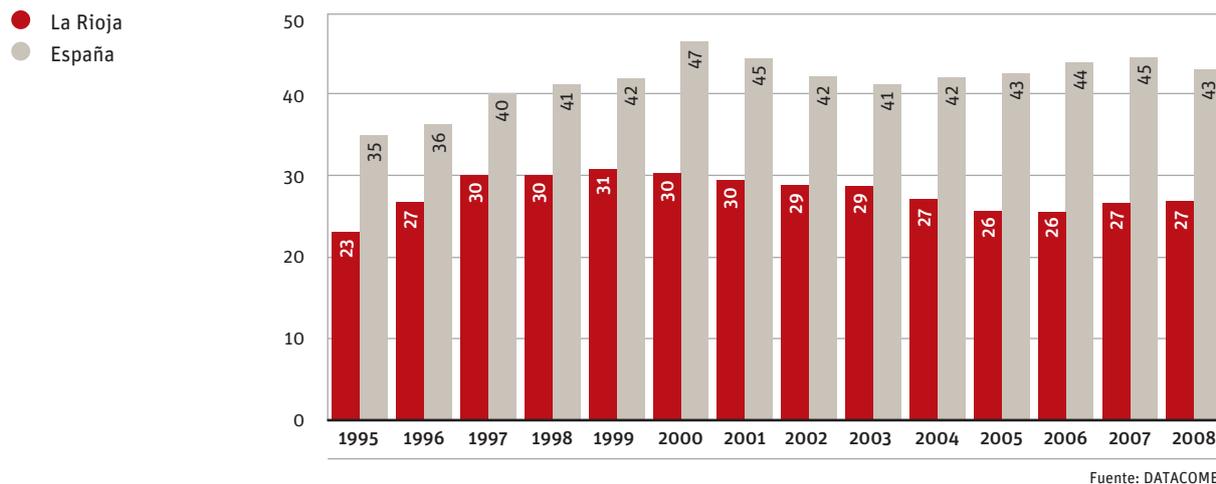


Fuente: C-intereg

Sector exterior

En el plano internacional, La Rioja se caracteriza por ser una economía menos abierta que la media española, como pone de manifiesto el menor peso de sus exportaciones e importaciones respecto al Producto Interior Bruto. En 2008, los intercambios comerciales con el exterior representaron el 27% del PIB, muy inferior al 43% del conjunto de España. Un diferencial, que en términos generales, se ha venido manteniendo.

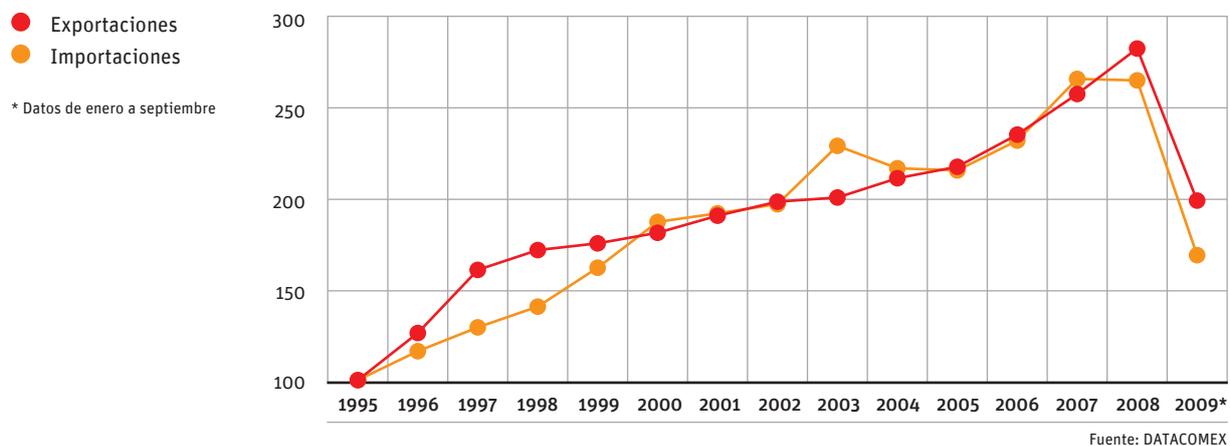
Apertura de la economía de La Rioja y España



La balanza comercial de La Rioja ha mantenido durante el periodo 1995-2009 un saldo positivo, como lo refleja una tasa de cobertura superior a la unidad en todo el periodo. Además, el ritmo de crecimiento de las exportaciones e importaciones ha sido muy similar salvo algunas excepciones.

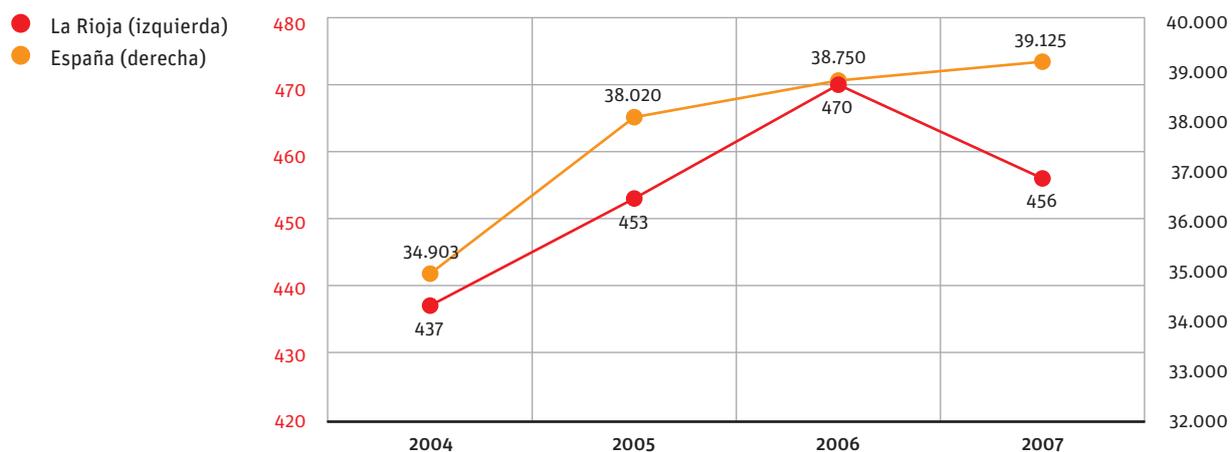
Hasta 2008 la evolución de las exportaciones tenía una marcada tendencia creciente. Sin embargo, el deterioro económico internacional y, sobre todo, de los principales países a los que La Rioja vende sus productos (Francia, Alemania, Reino Unido, Portugal, Argelia, Bélgica, Italia y Estados Unidos), ha conducido a un deterioro de las ventas realizadas en el exterior. De igual manera, la contracción de la demanda en la región ha supuesto una caída de las importaciones.

Evolución del comercio exterior en La Rioja (1995=100)



En los últimos años se ha incrementado el número de empresas riojanas que exportan regularmente, lo que pone de manifiesto la cada vez **mayor internacionalización del tejido empresarial riojano**, todo ello teniendo en cuenta la escasa apertura relativa de la economía a otros países. Según el último informe del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, **La Empresa Exportadora Española 2004-2007**, en La Rioja había 456 empresas exportadoras regulares en 2007, un 4,3% más que en 2004, aunque se ha reducido respecto a 2006 debido a la crisis económica internacional. El volumen medio de exportación por empresa es reducido e inferior en un 51% a la media nacional.

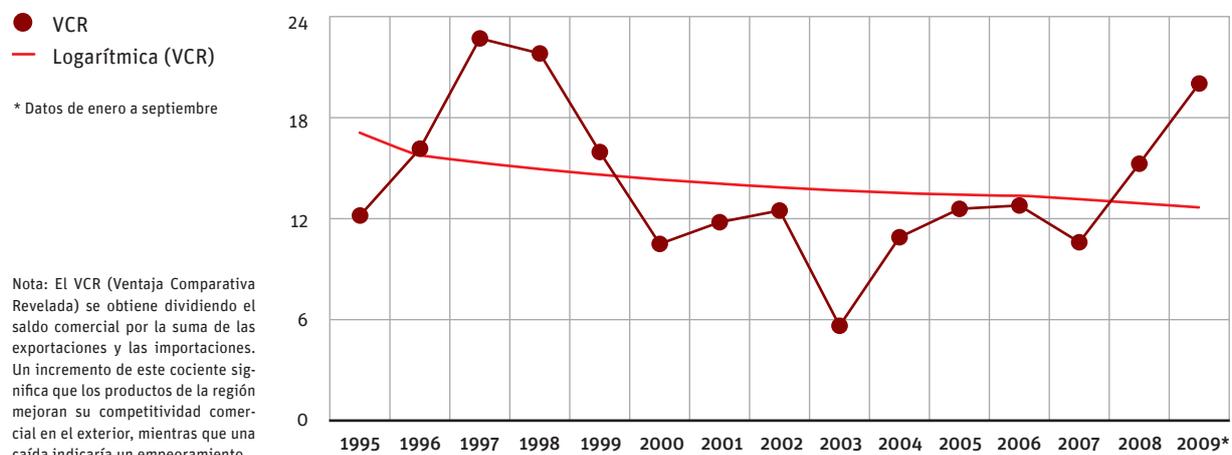
Número de empresas exportadoras regulares en La Rioja y España



Fuente: La Empresa Exportadora Española 2004-2007. Consejo Superior de Cámaras

Para analizar la competitividad comercial de La Rioja en los mercados exteriores se utiliza la ratio “ventaja comparativa revelada” (VCR). La VCR ha mantenido una tendencia descendente en el periodo 1995-2009, aunque en 2008 ha retornado a una senda creciente, lo que indica una **mejora de la competitividad de los productos riojanos en el exterior**. Promover la apertura de la economía al exterior y potenciar su competitividad frente a otros países han de ser dos aspectos a tener en cuenta a la hora de planificar el futuro de la economía riojana, tanto desde un punto de vista de la empresa privada como desde la óptica pública.

Tendencia de la competitividad comercial en La Rioja



Nota: El VCR (Ventaja Comparativa Revelada) se obtiene dividiendo el saldo comercial por la suma de las exportaciones y las importaciones. Un incremento de este cociente significa que los productos de la región mejoran su competitividad comercial en el exterior, mientras que una caída indicaría un empeoramiento.

Fuente: DATACOMEX

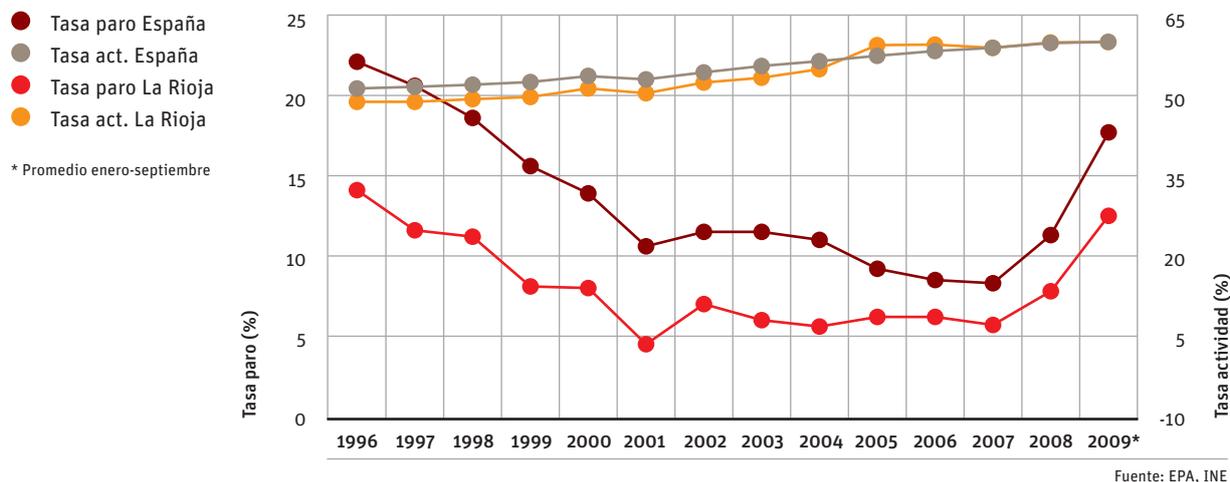
2.2

Balance de mercado laboral riojano

MERCADO LABORAL

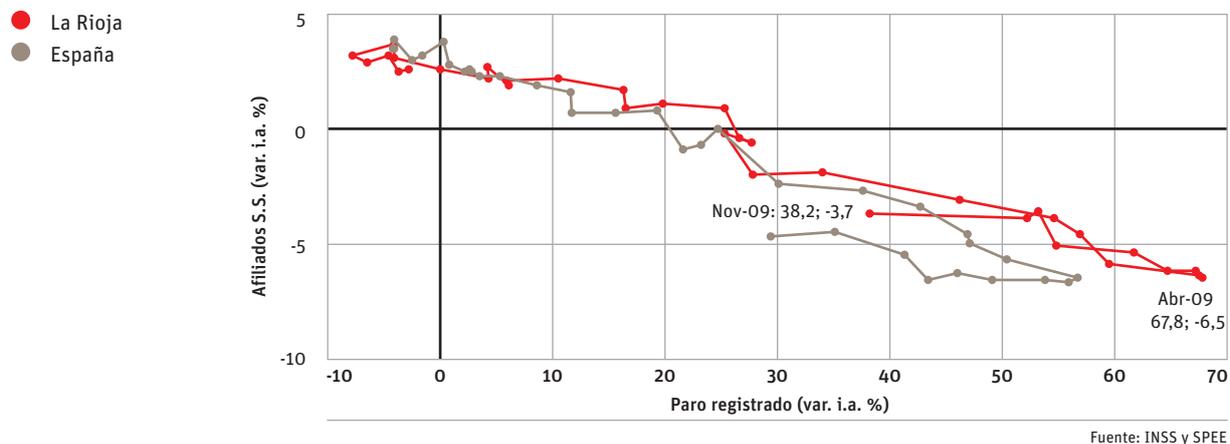
La Rioja ha mostrado logros importantes en el mercado de trabajo en la última década, aunque desde 2008 se encuentra en una fase de intenso deterioro que se refleja en un empeoramiento del empleo y el repunte de la tasa de paro.

Tasa de actividad y paro en La Rioja y España (%)



En lo que se refiere a la población activa, la tasa de actividad ha experimentado un avance de casi 11 puntos en el periodo 1996-2009. El 60% de la población de 16 y más años en 2009 formaron parte de la población activa, un porcentaje similar a la media española, aunque inferior a la existente en otras regiones españolas (un 68% en Baleares y un 64% en la Comunidad de Madrid). Por otra parte, la tasa de paro experimentó un marcado descenso hasta el año 2001 y se mantuvo en un nivel de pleno empleo hasta el 2007. Sin embargo, el debilitamiento de la actividad económica ha contribuido al repunte de la tasa de paro, que se situó en el tercer trimestre de 2009 en el 13,1%, el mismo nivel que en 1996. La última información disponible de paro registrado y afiliados a la Seguridad Social de noviembre de 2009 muestra una **prolongación del ajuste del mercado de trabajo, aunque el ritmo de deterioro se está aminorando**, un hecho que también se observa a escala nacional.

Comportamiento del mercado laboral riojano en el último ciclo recesivo: ene-07/nov-09

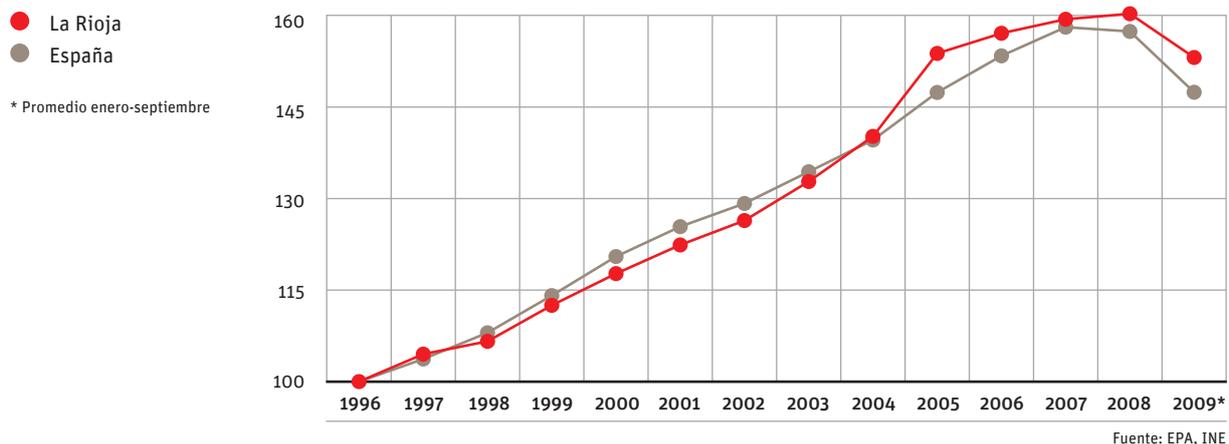


A pesar del momento cíclico actual, el volumen de empleo que hoy tiene La Rioja es 1,5 veces superior al existente en 1996 (un total de 138.100 ocupados según la EPA del tercer trimestre de 2009), lo que pone de manifiesto la capacidad de generación de empleo de la región en los últimos años.

La población ocupada

La evolución de la población ocupada en el periodo 1996-2009 ha mostrado una tendencia más favorable en La Rioja que en el conjunto de España, siendo más notorio el diferencial positivo de crecimiento en los últimos cinco años. En dicho periodo se han creado 49.000 empleos, situando el número de ocupados en 140.000 personas (promedio enero-septiembre de 2009), con un crecimiento acumulado del 53,1% (un 3,3% en media anual), mientras que en España el crecimiento del empleo fue del 47% (un 3,0% en media anual).

Evolución de la población ocupada (1996=100)

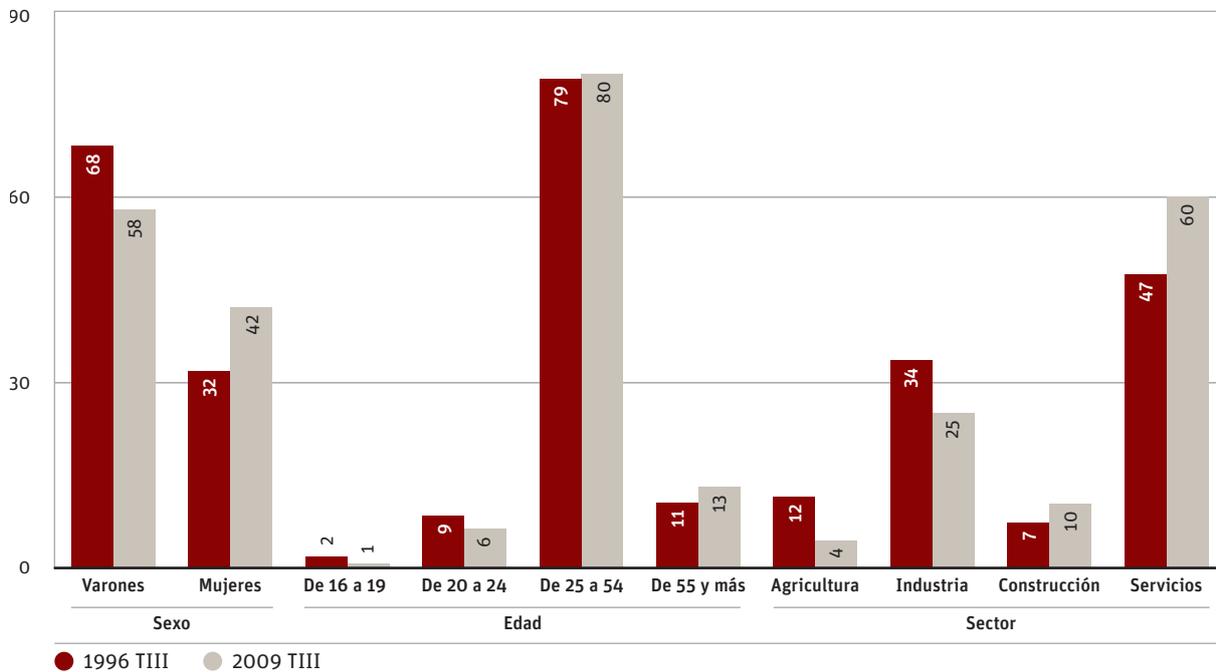


La población ocupada ha experimentado en los últimos años un cambio importante en su estructura, siendo relevante el peso que han ganado las mujeres (10 puntos porcentuales hasta el 42% del total en el tercer trimestre de 2009) y la población adulta, sobre todo de 55 y más años. A su vez, también se detecta una mayor relevancia del sector Servicios, que ha llegado a aglutinar al 60% de la población ocupada en la región (+13 puntos porcentuales). Como contrapartida, se ha visto reducido el protagonismo de los varones y los jóvenes en el mercado laboral al tiempo que la Agricultura y la Industria han reducido su participación en la estructura de la población ocupada.

Todos los sectores han contribuido a generar empleo en La Rioja durante el periodo 1996-2009, excepto la Agricultura que ha seguido una senda descendente. Como ha venido sucediendo en buena parte de las regiones españolas, la Construcción ha sido el sector donde más ha crecido el empleo en los últimos años, seguido del sector Servicios, que también ha mostrado un fuerte dinamismo. Por su parte, el empleo en la Industria presentó un crecimiento más exiguo, lo que ha provocado un descenso en su cuota de participación

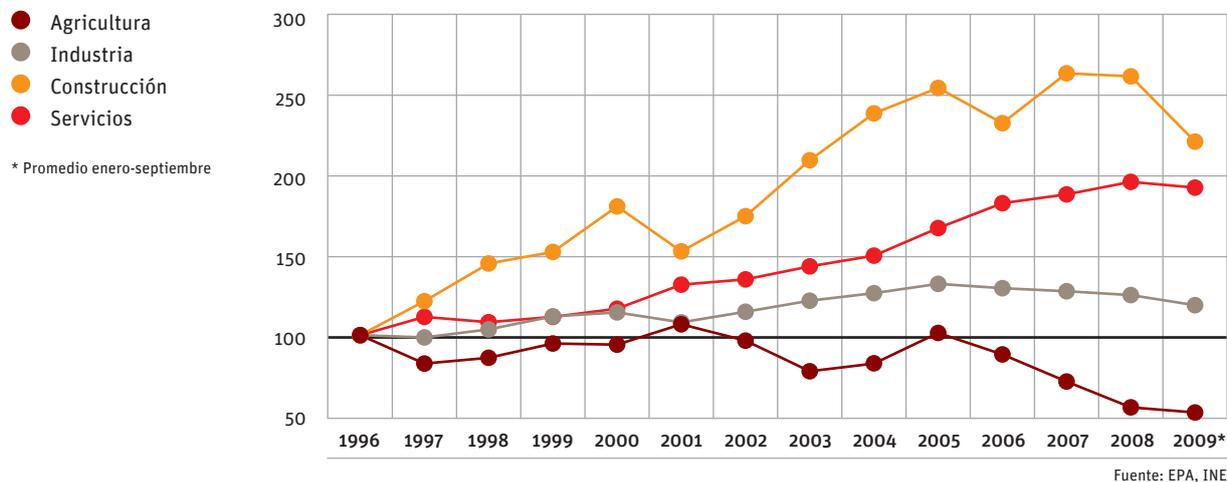
relativa sobre el total del empleo, aunque mantiene un elevado peso relativo en la estructura del empleo (un 25% en el tercer trimestre de 2009), superior al de otras regiones del país.

Composición de la población ocupada en La Rioja (%)



Fuente: EPA, INE

Evolución de la población ocupada por sectores (1996=100)



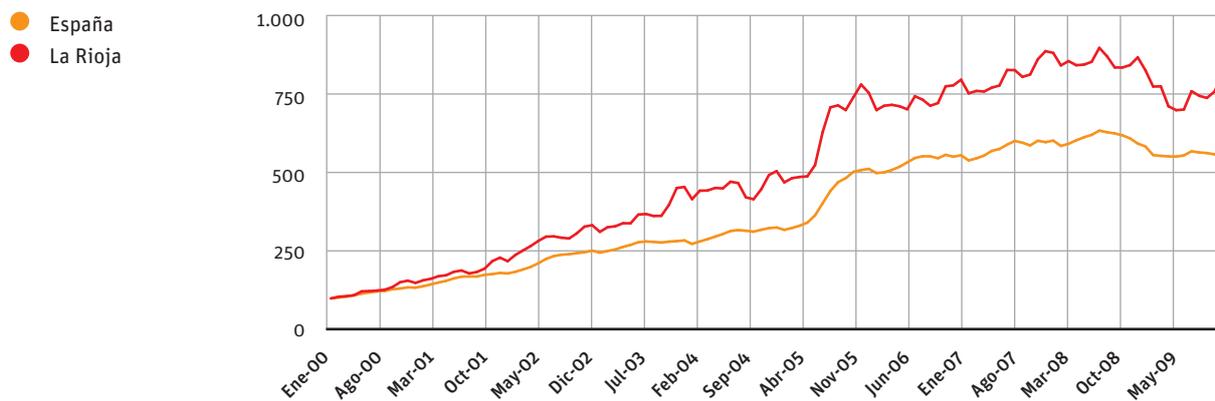
Fuente: EPA, INE

La distribución y dinámica del empleo por ramas de actividad es muy diferente. Dentro del sector industrial, las ramas más dinámicas en el periodo 1999-2008 fueron Alimentación y Edición y artes gráficas, mientras Textil registró un crecimiento negativo. En el sector Servicios, Actividades inmobiliarias y Servicios empresariales han tenido un fuerte dinamismo, mientras que Intermediación financiera y Comercio han registrado un avance menor. En el sector primario el deterioro del empleo ha sido más o menos generalizado en todas sus ramas productivas.

La población ocupada extranjera

En los últimos años, la inmigración ha tenido una influencia significativa en el mercado laboral riojano derivada del elevado volumen de población extranjera que ha llegado a la región, un fenómeno que se ha producido también a escala nacional. La población ocupada extranjera representa en La Rioja el 13,8% del total, según los datos de afiliados extranjeros a la Seguridad Social de octubre de 2009, una aportación que apenas alcanzaba el 2,0% en el año 2000. Este peso es superior a la media española (10,6%).

Evolución de la población ocupada extranjera (2000=100)



Fuente: INSS

Este colectivo ha tenido un fuerte crecimiento en los últimos años en la región, muy superior al aumento en el conjunto del país, lo que ha situado su volumen en 17.610 personas en octubre de 2009. Sin embargo, la crisis económica ha afectado en mayor medida a la población extranjera. Los ritmos de destrucción de empleo y aumento del paro en este colectivo han sido más intensos que los registrados por la población nativa.

Afiliados extranjeros en La Rioja por ramas de actividad. Octubre 2009				
Régimen General				
	Unión Europea	No Unión Europea	Total	% Reg. Gral.
Agricultura	57	87	144	1,4
Industria y Energía	759	1.636	2.395	23,3
· Industria Manufacturera	726	1.533	2.259	22,0
Construcción	969	1.309	2.277	22,2
Servicios	2.232	3.230	5.461	53,1
· Comercio	377	599	976	9,5
· Transporte y Almacenamiento	304	160	463	4,5
· Hostelería	749	992	1.741	16,9
· Act. Administrativas y Servicios Auxiliares	378	646	1.025	10,0
· Act. Sanitarias y Servicios Centrales	141	413	554	5,4
· Act. Artís. Recreativas y de Entretenimiento	77	96	173	1,7
· Otros Servicios	56	110	166	1,6
Total	4.017	6.262	10.277	100,0

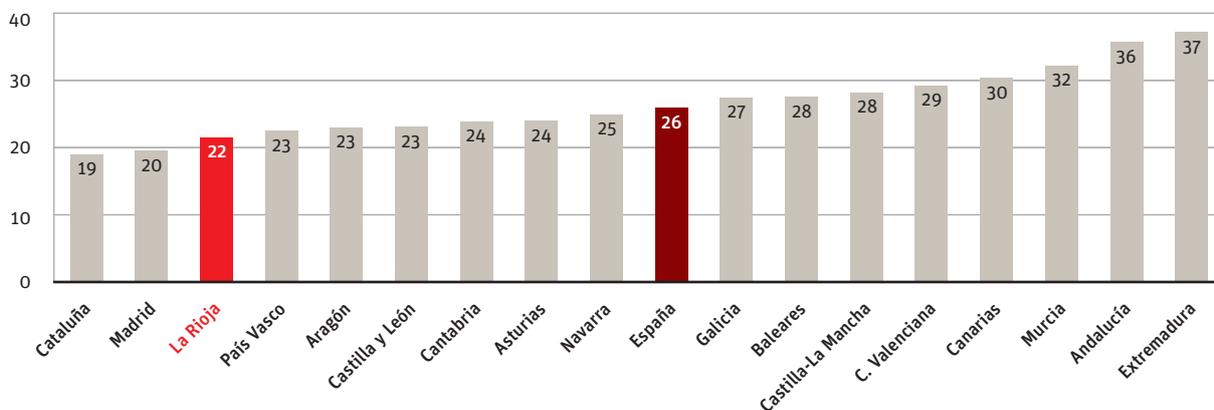
Fuente: MTIN

La distribución sectorial de los trabajadores extranjeros muestra **una elevada concentración de extranjeros en pocos sectores**: las ramas de Construcción, Industria manufacturera, Hostelería, Comercio y reparación y Actividades inmobiliarias y Actividades administrativas concentran más del 70% del total. En general, se trata de ramas con escasas exigencias de cualificación.

La población ocupada

Otra de las características del mercado laboral riojano es su **menor tasa de temporalidad** (número de trabajadores asalariados con contrato temporal con respecto al total de trabajadores asalariados), un 22% en el tercer trimestre de 2009. Una tasa inferior a la media española, que en el mismo periodo ascendió al 26%, y a la mayoría de CC.AA. Sin embargo, resulta elevada respecto a la media europea (un 14%).

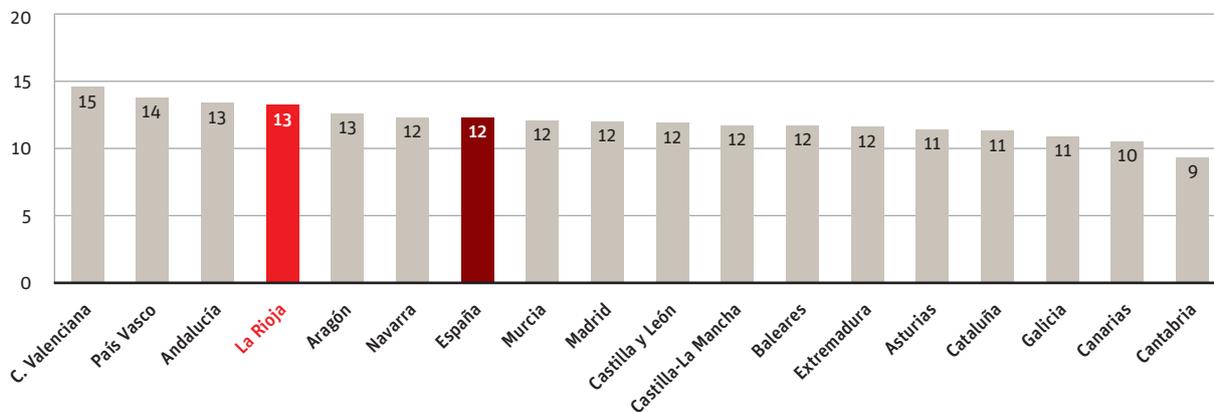
Tasa de temporalidad en el tercer trimestre de 2009 (%)



Fuente: EPA, INE

Por el contrario, **la tasa de parcialidad** (porcentaje de población ocupada a tiempo parcial sobre el total de empleo) **es una de las más elevadas de las regiones españolas**, situándose en el 13% en el tercer trimestre de 2009, un punto porcentual por encima de la media española. Sin embargo, al compararla con la media de la UE-27 (18%) se detecta que la tasa es inferior a la de otras economías desarrolladas.

Tasa de parcialidad en el tercer trimestre de 2009 (%)



Fuente: EPA, INE

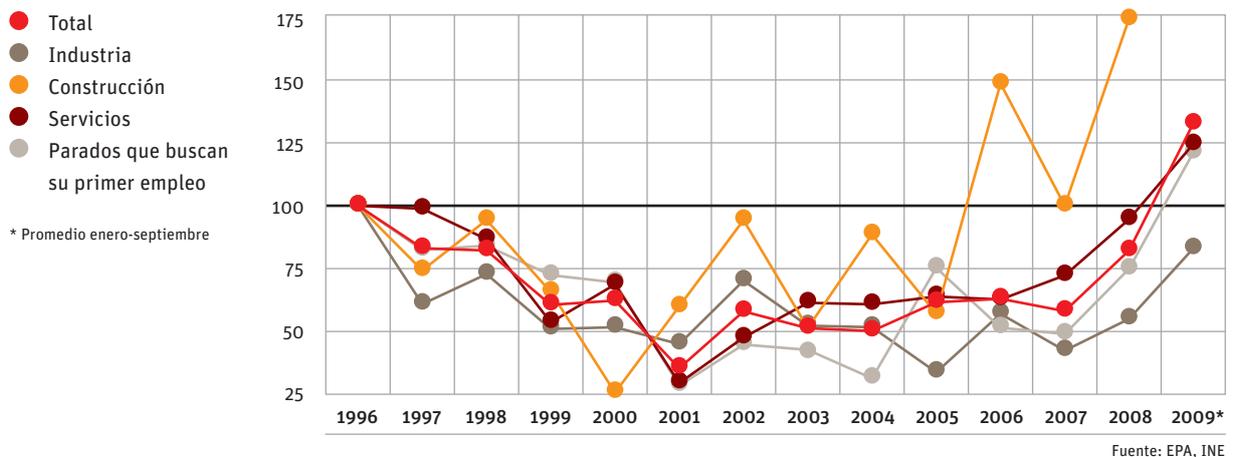
A pesar de los avances obtenidos en estas dos dimensiones en los últimos años, **ambas tasas aún quedan lejos de la media de la UE-27**, por lo que será conveniente seguir desarrollando los programas necesarios para converger con los niveles medios europeos en los próximos años.

La población desempleada

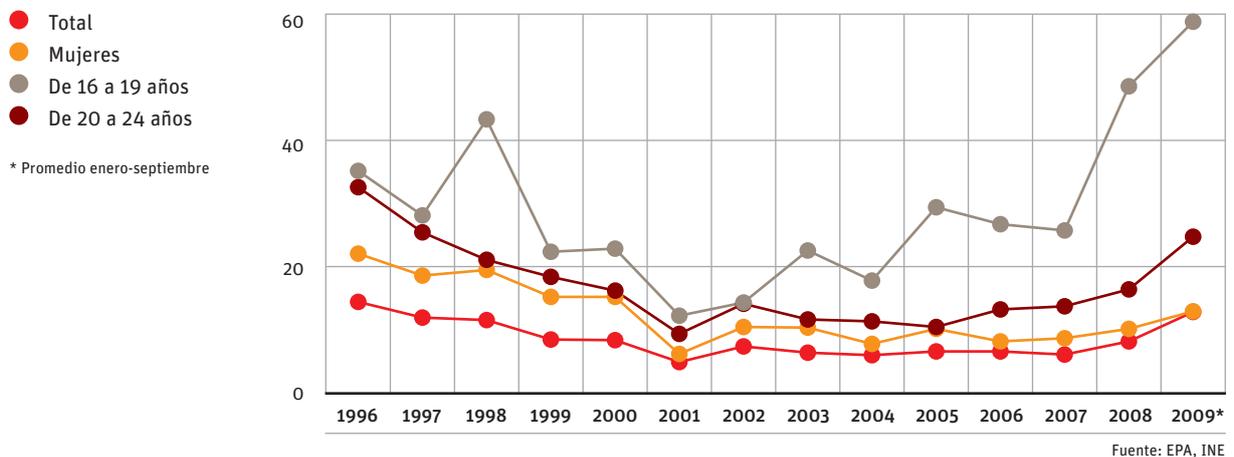
La evolución de la población parada en el periodo 1996-2009 ha mostrado una **tendencia menos favorable para La Rioja** que para el conjunto de España. En dicho periodo el paro se ha incrementado en 4.900 personas, situando el número de parados en torno a las 20.000 personas (promedio enero-septiembre de 2009), con un crecimiento acumulado del 33% (un 2,2% en media anual), mientras que en España el crecimiento del paro fue del 12% (un 0,9% en media anual).

El paro ha aumentado en todos los sectores de actividad en La Rioja durante el periodo 1996-2009, excepto en la Industria. La Construcción ha sido el sector donde más ha crecido el paro en los últimos años, seguido del sector Servicios. Destaca, también, el aumento de los parados que buscan su primer empleo, lo que está muy relacionado con la dificultad que tienen los jóvenes para encontrar un empleo.

Evolución de la población parada por sectores (1996=100)



Tasa de paro por colectivos en La Rioja (%)



Por colectivos, se verifica que **los jóvenes**, sobre todo de edades entre 16 y 19 años, **registran tasas de paro muy elevadas** (cercasas al 60% en el tercer trimestre de 2009), siendo también elevada la tasa de paro del colectivo de entre 20 y 24 años. Sin embargo, la tasa de paro femenina se ha equiparado a la masculina, un hecho significativo, ya que en el año 1996 existía un diferencial positivo de más de 10 puntos porcentuales.

Ganancia salarial media

La Rioja, comparada con las regiones de su entorno, tiene una ganancia salarial media inferior, que en 2008 se situó en torno a los 28.000 euros por asalariado. Se ha producido además una pérdida de poder adquisitivo en el periodo 2000-2008 debido al mayor peso en la estructura productiva de ramas de actividad con ganancia media más baja.

En este sentido, el sector de la Energía presenta los mayores salarios, que en 2007 superaron los 40.000 euros por asalariados, mientras Agricultura e Industria son los sectores peor remunerados.

Pensión media

El importe medio de las pensiones en La Rioja se ha situado en 2009 en los 720 euros por pensionista, un nivel inferior a la media española y a numerosas regiones como País Vasco, Asturias o Madrid, entre otras.

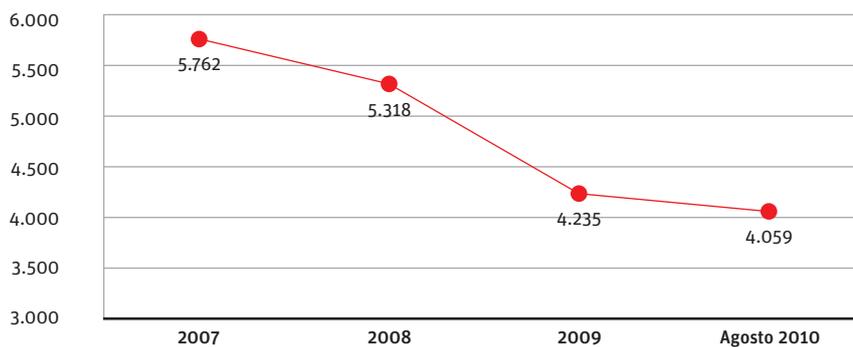
En el periodo 2002-2009 se ha producido un crecimiento del importe medio de la pensión en la región, lo que ha evitado que los pensionistas hayan perdido poder adquisitivo. En 2009 se ha mantenido la pensión media debido a la moderación de los precios (IPC), indicador que se utiliza como referencia para determinar la subida interanual de las pensiones.

Condiciones de trabajo

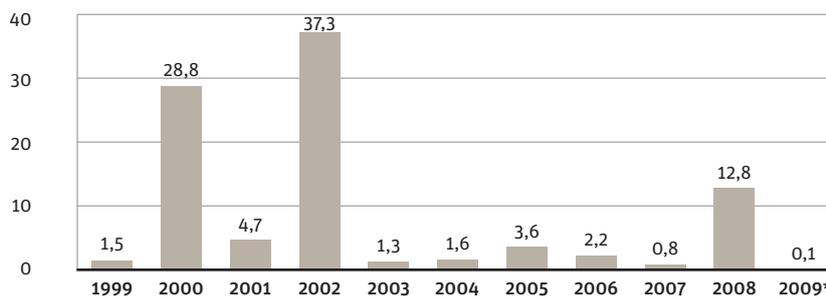
Finalmente analizamos en qué situación está el mercado laboral riojano en relación a las condiciones de trabajo a partir de un conjunto de indicadores como los accidentes de trabajo y la conflictividad laboral (huelgas). Estos aspectos son relevantes como factor de atracción de empresas.

Desde que se acordó la Estrategia Riojana de Seguridad y Salud en el Trabajo 2008-2012 (firmada por el Gobierno de La Rioja con los agentes sociales de la región) la siniestralidad en La Rioja ha tenido un descenso del 29,5%. (Ver gráfico siguiente).

Evolución del índice de incidencia en La Rioja, 2007-2010 (datos anuales)



Repercusión de las huelgas en La Rioja: jornadas no trabajadas

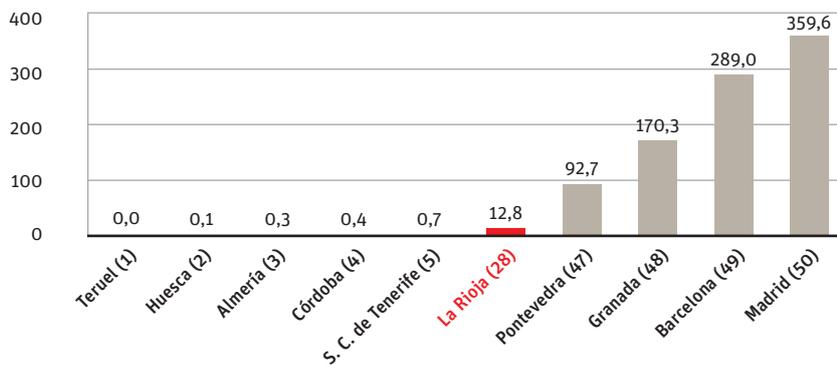


* Enero-septiembre. Fuente: MTIN

Por otro lado, si analizamos los últimos datos publicados por el Ministerio de Trabajo correspondientes al periodo enero-agosto 2010 se comprueba que los accidentes de trabajo con baja en jornada de trabajo han descendido un 6,3% en España, mientras que en La Rioja el descenso es superior (8,3%), en comparación con el mismo periodo en 2009.

En relación a las huelgas, su repercusión ha sido muy reducida en los últimos años, aunque aumentó en 2008 con el inicio de la crisis económica. Sin embargo, entre enero y junio de 2009 sólo se han producido 0,1 jornadas no trabajadas (en el mismo periodo de 2008 fueron 9,4). En este indicador ocupa una buena posición en el ranking provincial, superando a importantes provincias españolas como Madrid y Barcelona, que se encuentran en los últimos puestos de la distribución.

Ranking de provincias españolas según la repercusión de las huelgas: jornadas no trabajadas en 2008



Fuente: MTIN

3

SECTORES ECONÓMICOS CON POTENCIALES DE INNOVACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN

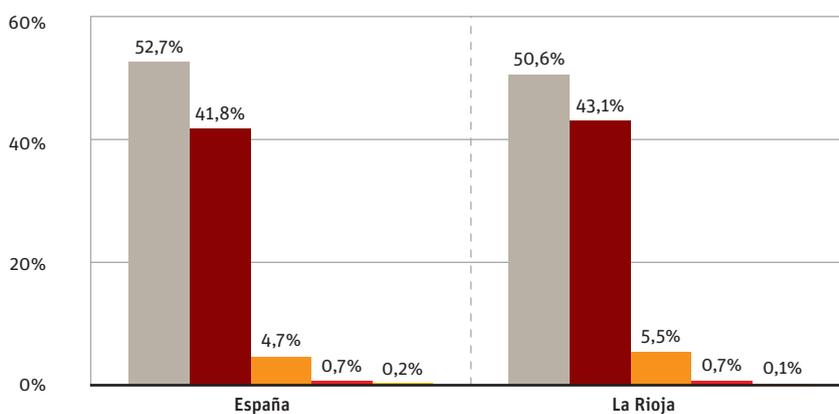
3.1

CARACTERIZACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL

En este apartado se hace un análisis exhaustivo de la especialización productiva de La Rioja. La acumulación de empresas en un determinado sector o rama de actividad puede estar detrás de la capacidad para atraer nuevas empresas a la región y, por ende, de su desarrollo económico. Como primer paso, analizamos el tamaño empresarial de la región y su caracterización por sectores. Según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) publicado por el INE, el número de empresas activas en La Rioja a 1 de enero de 2009 asciende a 23.525, lo que representa un 0,7% del total nacional, la misma participación que tiene el PIB regional sobre el nacional. Al igual que España, La Rioja es una economía dominada por las pymes. De hecho el 50,6% de las empresas no emplean ningún asalariado. Este porcentaje asciende a un 93,7% considerando las microempresas (menos de 10 trabajadores). Las pymes acaparan el 6,2%, por lo que tan sólo el 0,1% de empresas en La Rioja tienen más de 200 asalariados.

- Sin asalariados
- Menos de 10
- De 10 a 50
- De 50 a 200
- Más de 200

Composición del tejido empresarial por tamaño en 2009 (%)



Fuente: DIRCE, INE

Por sectores de actividad, el 73,6% de las empresas corresponden al sector Servicios; en España esta participación asciende a un 79,6%. En este sector destacan “Comercio” y “Servicios a empresas”, con una participación del 24,7% y 22,8%, respectivamente. Las empresas relacionadas con la Construcción, por su parte, tienen un peso sobre el total del 14,4%, superior al observado en España, 13,2%. Respecto a otros sectores, las diferencias con España son más acentuadas en Agroalimentario y Calzado, ramas de actividad en las que La Rioja tiene una elevada especialización.

	Caracterización del tejido empresarial por sectores (1 de enero de 2009)			
	Volumen		% sobre el total	
	España	La Rioja	España	La Rioja
Total	3.355.830	23.525	100	100
Agroalimentario	30.699	802	0,9	3,4
Calzado	24.996	412	0,7	1,8
Madera y Mueble	40.730	407	1,2	1,7
Metalmecánica, Automoción y Fab. avanzada	79.315	652	2,4	2,8
Química	10.022	117	0,3	0,5
Energía	18.251	191	0,5	0,8
Otras industrias	39.716	257	1,2	1,1
Construcción	441.956	3.377	13,2	14,4
Logística y Transporte	243.547	1.166	7,3	5,0
Comercio	830.911	5.819	24,8	24,7
Turismo	290.470	2.125	8,7	9,0
Servicios a empresas	870.149	5.360	25,9	22,8
Administración Pública	6.734	48	0,2	0,2
Educación	71.380	528	2,1	2,2
Otros servicios colectivos	356.954	2.264	10,6	9,6

Fuente: CRE (INE)

En cuanto a **Valor Añadido y Empleo**, La Rioja presenta una **especialización muy superior** a la media española en Actividades Agroalimentarias, Calzado y Madera y Mueble. En otros subsectores como Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada, Química y Construcción también presenta un índice mayor o igual a la unidad. Esta especialización también se ve claramente reflejada en el tejido empresarial, aunque en algunos subsectores como Energía, Comercio, Turismo y Educación, La Rioja tiene una mayor especialización empresarial que el conjunto de España.

Por el contrario, en ramas de actividad como Logística y Transporte y Servicios a empresas, La Rioja tiene un índice de especialización menor a uno, lo que podría indicar que existe un margen de crecimiento adicional en estas actividades.

Índice de especialización por subsectores en La Rioja (Índice España=1) 2006			
	VAB	Empleo	Empresas*
Agroalimentario	3,0	2,4	1,0
Calzado	2,8	2,8	3,7
Madera y Mueble	2,0	1,7	2,4
Metalmecánica, Automoción y Fab. Avanzada	1,1	1,1	1,4
Química	1,1	1,6	1,2
Energía	0,5	0,5	1,7
Otras industrias	1,1	1,2	1,5
Construcción	1,0	1,0	0,9
Logística y Transporte	0,6	0,6	1,1
Comercio	0,8	0,7	0,7
Turismo	0,8	0,8	1,0
Servicios a empresas	0,8	0,7	1,0
Administración Pública	1,0	0,9	0,9
Educación	0,9	0,8	1,0
Servicios colectivos	0,9	0,8	1,1
Total	1,0	1,0	0,9

* Los datos de empresas corresponden al año 2008. Fuente: CRE (INE)

$$IE^V_i = \frac{N^R_i / N^R}{N^E_i / N^E}$$

Nota: El índice de especialización productiva mide el grado de especialización de un determinado sector o actividad, siendo:

IE = Índice de Especialización

N = Nº de trabajadores

i = sector de actividad

R = La Rioja

E = España

Desgranando por rama de actividad de diferentes subsectores industriales, destaca con un índice de 4,5, la Preparación, curtido y acabado de cuero, rama que forma parte del sector del Calzado y en el cual La Rioja tiene una elevada especialización. Cabe señalar que esta especialización empresarial se ha calculado sobre el total de empresas industriales. Destaca igualmente la rama de Coquerías, petróleo y tratamiento de combustibles nucleares, cuya especialización es del 3,9, y la Industria de productos alimenticios y bebidas con un 2,2.

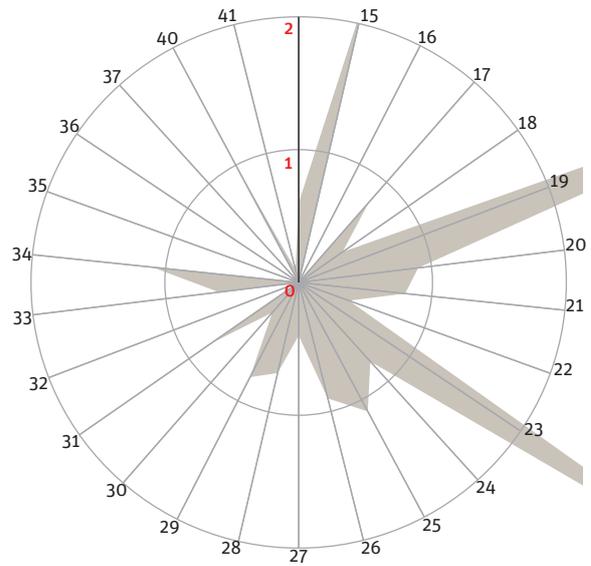
Por el contrario, hay ramas industriales en las que La Rioja no tiene una gran presencia empresarial respecto a España, tal es el caso de la Industria del tabaco, Industria de la confección y la peletería, Artes gráficas, Metalurgia, Fabricación de máquinas de oficina y Equipos informáticos, entre otras.

Analizando por rama de actividad de los diferentes subsectores relacionados con los servicios, destaca con un índice de 1,4, la Intermediación Financiera, excepto Seguros y Pensiones, Comercio al por mayor (1,2), Hostelería (1,1), Actividades inmobiliarias y auxiliares a la intermediación financiera (1,1), Investigación y desarrollo (1,2), Educación (1,1), Actividades de saneamiento público (1,1) y Actividades diversas de servicios personales (1,2). Hay otras que igualan la unidad como el comercio al por menor y actividades asociativas entre otras.

Por el contrario, en las empresas relacionadas con el Transporte marítimo de cabotaje y Seguros y pensiones, entre otras, La Rioja tiene una menor especialización que la media española.

Índice de especialización de las ramas de actividad industrial (incluida energía) La Rioja vs. España 2009

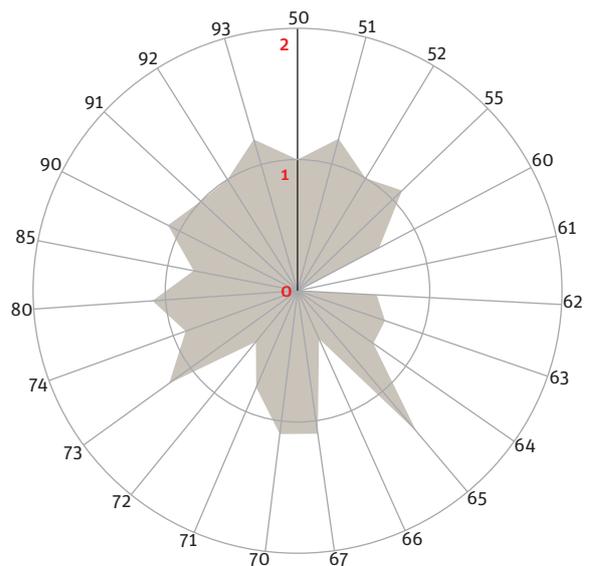
15	Industria de productos alimenticios y bebidas	2,2
16	Industria del tabaco	0,0
17	Industria textil	0,8
18	Industria de la confección y de la peletería	0,4
19	Prep. curtido y cuero; fabric. artículos de marroquinería y viaje	4,5
20	Industria madera y corcho	0,9
21	Industria del papel	0,8
22	Ed. artes gráficas y reproducción de soportes grabados	0,4
23	Coquerías, petróleo y tratamiento de combustibles nucleares	3,9
24	Industria química	0,8
25	Fabricación de productos de caucho y materias plásticas	1,1
26	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	0,9
27	Metalurgia	0,4
28	Fabricación de prod. metálicos, excepto maquinaria y equipo	0,7
29	Industria de la construcción de maquinaria y equipo mecánico	0,8
30	Fabricación de máquinas de oficina y equipos informáticos	0,3
31	Fabricación de maquinaria y material eléctrico	0,8
32	Fabricación de material electrónico	0,0
33	Fabricación de equipo e instrumentación médico-quirúrgica	0,6
34	Fabricación de vehículos de motor, remolques y semi	1,1
35	Fabricación de otro material de transporte	0,0
36	Fabricación de muebles; otras industrias manufactureras	0,8
37	Reciclaje	0,0
40	Prod. y distribución de energía eléctrica, gas, vapor y agua caliente	1,0
41	Captación, depuración y distribución de agua	0,1



Fuente: DIRCE, INE

Índice de especialización de las ramas de servicios La Rioja vs. España 2009

50	Venta mantenim. y rep. de vehículos a motor, moto y ciclo	1,0
51	Comercio al por mayor e interm. del comercio, excepto vehículos	1,2
52	Comercio al por menor, excepto comercio vehículos	1,0
55	Hostelería	1,1
60	Transporte terrestre; transporte por tuberías	0,7
61	Transp. marítimo de cabotaje y por vías de navegación inter.	0,0
62	Transporte aéreo y espacial	0,6
63	Activ. anexas a los transportes; actividades de agencias viajes	0,7
64	Correos y telecomunicaciones	0,7
65	Intermediarios financieros, excepto seguros y pensiones	1,4
66	Seguros y pensiones, excepto S.S. obligatoria	0,4
67	Actividades auxiliares a la intermediación financiera	1,1
70	Actividades inmobiliarias	1,1
71	Alquiler maquinaria y equipo sin operario	0,8
72	Actividades informáticas	0,5
73	Investigación y desarrollo	1,2
74	Otras actividades empresariales	0,9
80	Educación	1,1
85	Actividades sanitarias y veterinarias, servicio social	0,8
90	Actividades de saneamiento público	1,1
91	Actividades asociativas	1,0
92	Actividades recreativas, culturales y deportivas	1,0
93	Actividades diversas de servicios personales	1,2



Fuente: DIRCE, INE

3.2

ANÁLISIS SECTORIAL

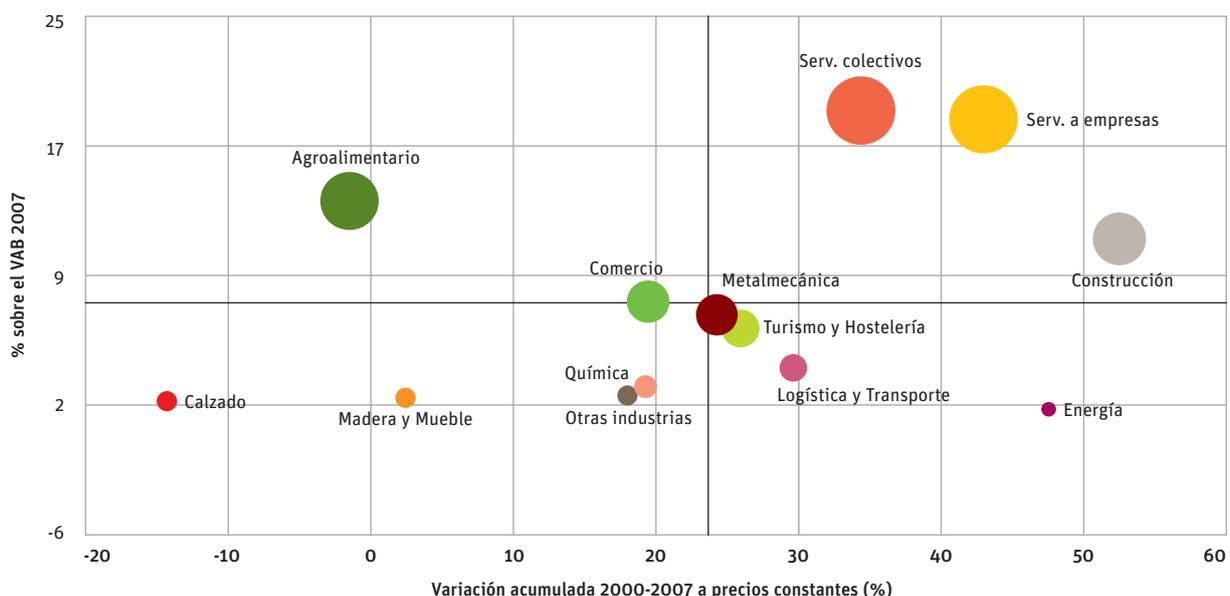
El análisis sectorial se ha llevado a cabo en base a los últimos datos de Valor Añadido Bruto y Empleo publicados en la Contabilidad Regional del Instituto Nacional de Estadística, los cuales se refieren tan sólo al ciclo expansivo de la economía riojana (2000-2007). Estos datos nos han ayudado a identificar los 13 grandes subsectores que agrupan todos los componentes de la oferta del Producto Interior Bruto de La Rioja, a conocer su dinamismo en los últimos años de expansión, así como su participación en la economía.

Subsector	Ramas de actividad
Agroalimentario	Agricultura, ganadería y pesca Industria de la alimentación, bebidas y tabaco
Calzado	Industria del cuero y del calzado Industria textil y de la confección
Madera y Mueble	Industria de la madera y el corcho Mueble y otras industrias manufactureras
Metalmecánica, Automoción y Fab. Avanzada	Metalurgia y fabricación de productos metálicos Maquinaria y equipo mecánico Equipo eléctrico, electrónico y óptico Fabricación de material de transporte
Química	Industria química Industria del caucho y materias plásticas
Energía	Extracción de productos energéticos Energía eléctrica, gas y agua
Otras industrias	Industria del papel; edición y artes gráficas Otros productos minerales no metálicos
Construcción	Construcción
Logística y Transporte	Transporte y comunicaciones
Comercio	Comercio y reparación
Turismo	Hostelería
Servicios a empresas	Intermediación financiera Inmobiliarias y servicios empresariales
Servicios colectivos	Administración pública Educación Actividades sanitarias y veterinarias; servicios sociales Otros servicios y actividades sociales; servicios personales Hogares que emplean personal doméstico

Para conocer la importancia de estos sectores en la economía riojana, se ha analizado la evolución y distribución del VAB por sectores de 2000 a 2007, último dato disponible. El análisis muestra un crecimiento acumulado del VAB total del 24,1% en términos reales. Todos los sectores han registrado un incremento en este periodo, excepto el subsector Agroalimentario y el Calzado, cuyo VAB ha descendido en un 1,5% y 14,3%, respectivamente. Como es bien sabido, estos dos subsectores tienen una elevada importancia en la economía regional, el Agroalimentario presenta un peso sobre el VAB del 15,8% y aunque el VAB del Calzado tiene una participación del 2,1%, ésta supera ampliamente la media nacional (0,7%). Los subsectores

que han mostrado el mayor auge durante el periodo estudiado han sido la Construcción, la Energía y los Servicios a empresas, con un crecimiento del 52,5%, 47,5% y 43,0%, respectivamente. De estos sectores, la Construcción y los Servicios a empresas tienen un peso relevante en el VAB total regional, de un 9,4% y 18,4%, respectivamente. El subsector energético por su parte, aumenta cada vez más su participación en el VAB, gracias al impulso que se le ha dado a esta actividad en los últimos años. Los subsectores que han crecido por encima de la media han sido los servicios colectivos (34,4%), Logística y Transporte (29,6%), Turismo (25,9%) y Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada (24,2%).

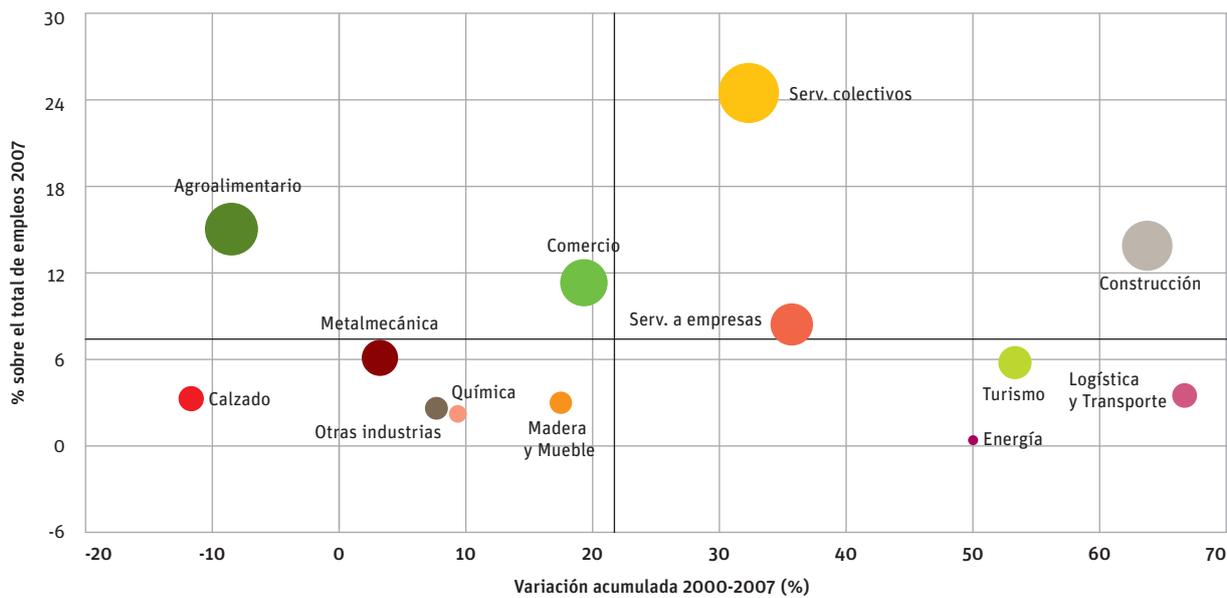
Distribución y evolución (2000-2007) del VAB por sectores en La Rioja



Fuente: CRE, INE

Respecto a la distribución y dinamismo del empleo, se observa igualmente un retroceso en los puestos de trabajo del subsector Agroalimentario y Calzado, con descensos entre 2000 y 2007 de un 8,5% y 11,7%, respectivamente. Cabe destacar el mayor peso del sector Calzado en el empleo regional que en el VAB, un 3,3% frente a un 2,1%, mostrando así la intensidad de mano de obra de este subsector. El resto de sectores han experimentado un incremento en el empleo durante el periodo, observando el mayor crecimiento en Logística y Transporte (66,7%), seguido del empleo en Construcción (63,7%). Los subsectores Turismo y Energía han mostrado igualmente un elevado dinamismo, con tasas superiores al 50% en el acumulado 2000-2007. El subsector energético tiene una participación en el empleo del 0,4%, mostrando su elevada productividad, y el Turismo de un 5,8%, muy similar a su generación de VAB. Otros subsectores que han crecido por encima de la media son Servicios a empresas y Servicios colectivos, mientras que el resto no ha superado el 22,2% de media de crecimiento.

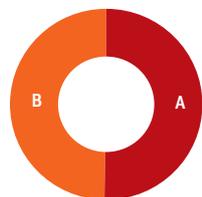
Distribución y evolución (2000-2007) del empleo por sectores en La Rioja



Fuente: CRE, INE

3.2.1

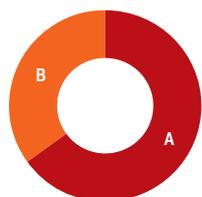
Distribución del VAB agroalimentario por rama de actividad



- A: Agricultura y Ganadería: 50,3%
- B: Ind. de la Alimentación: 49,7%

Fuente: CRE, INE

Distribución del empleo agroalimentario por rama de actividad



- A: Agricultura y Ganadería: 65%
- B: Ind. de la Alimentación: 35%

Fuente: CRE, INE

AGROALIMENTARIO

Magnitudes del sector Agroalimentario en la economía riojana

El sector Agroalimentario representaba en 2007 el 14% del VAB riojano. Dentro del sector, las actividades primarias de Agricultura y Ganadería y las actividades de Transformación alimentaria tienen un peso similar en términos productivos.

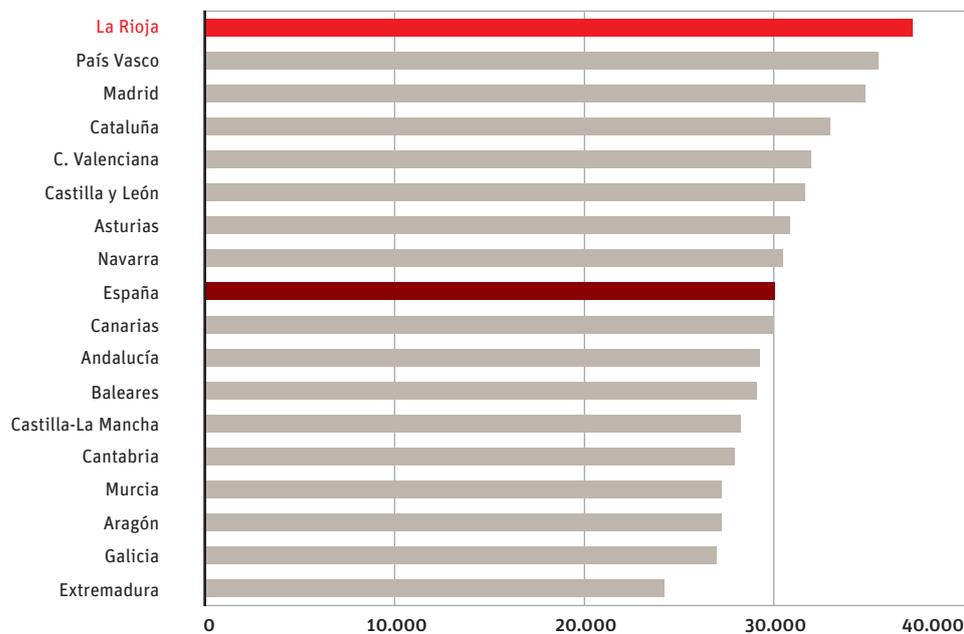
Entre 2000 y 2007 el sector en su conjunto registró un descenso acumulado del -1,6% del VAB. El notable crecimiento de la industria agroalimentaria (12%) compensó la regresión de la Agricultura y Ganadería (-11,2%).

En términos de empleo, el comportamiento también fue desigual, frente al retroceso del -17,2% de Agricultura y Ganadería, el empleo en la Industria alimentaria se incrementó en un 11,3%. No obstante, la Agricultura y Ganadería sigue concentrando el grueso del empleo del conjunto del sector, 63%. Esta dimensión, junto a los problemas estructurales que arrastra el sector primario (falta de reemplazo generacional y problemas de viabilidad de muchas explotaciones, futuro de la PAC) supondrá nuevos retrocesos de empleo.

El Agroalimentario se encuentra entre los sectores de más baja productividad por trabajador. En el año 2006, el VAB agroalimentario por empleado ascendió a 37.274 euros.

Sin embargo, la Industria alimentaria tiene una productividad sensiblemente más elevada, de 52.649 euros, que le sitúa en el tercer puesto del *ranking*, por detrás de Energía y Servicios a empresas. Respecto a otras regiones, el sector Agroalimentario de La Rioja es el más productivo, seguido del País Vasco y Madrid.

VAB por empleado del sector Agroalimentario por CC.AA. 2006 (en euros)

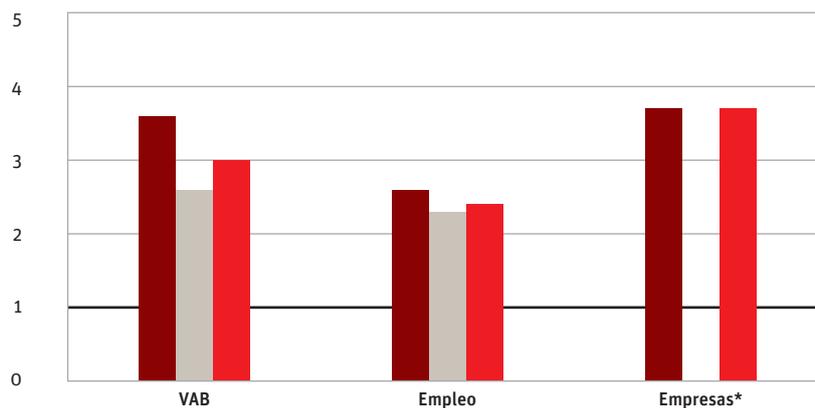


Fuente: CRE, INE

La Rioja presenta una elevada especialización en el sector Agroalimentario frente a la media española. Destaca la industria de Alimentación, con una especialización 2,6 veces superior al VAB medio.

Índice de especialización del sector Agroalimentario de La Rioja, 2006

- Industria de la alimentación, bebidas y tabaco
- Agricultura, ganadería y pesca
- Total
- Índice España=1



* Los datos de empresas corresponden al año 2009. Fuente: CRE, INE

El tejido empresarial también es diverso en cuanto al tamaño, que abarca desde los grupos multinacionales hasta las microempresas y actividades artesanales, aunque lo predominante son las pymes. La elevada participación del sector Agroalimentario en el VAB y empleo regional sitúa a La Rioja en el número uno del *ranking* de las comunidades autónomas.

Iniciativas de apoyo al sector

Los mayores impulsos a favor del sector Agroalimentario se han dirigido a potenciar la valorización de los productos locales. En esta línea se sitúa la iniciativa del gobierno regional “**Rioja Calidad**”, que promueve las figuras de calidad y en general los productos locales.

Las figuras de calidad con que cuenta la región son numerosas y se agrupan en las siguientes categorías:

- Vinos: DOPa Rioja, DO Cava e Indicación Geográfica Vino de la Tierra Valles de Sadacia.
- DOP: Aceite de La Rioja, Peras de Rincón de Soto, Queso Camerano.
- IGP: Chorizo Riojano, Coliflor de Calahorra, Pimiento Riojano, Espárrago de Navarra y Ternera de Ávila.
- ETG: Jamón Serrano.
- Agricultura Ecológica: Asociación Riojana Profesional de Agricultura Ecológica.
- Otros distintivos de calidad: Alimentos Artesanos de La Rioja, Champiñón y setas de La Rioja, Ciruela de Nalda y Quel, Las Llanas, Nuez de Pedroso, Producción integrada, Registrado y Certificado por el Gobierno de La Rioja, Siete Valles, Ternota.

La Rioja Calidad es una empresa de capital cien por cien público destinada a promocionar los alimentos de calidad de La Rioja. Los principales objetivos de La Rioja Calidad se centran en planificar, desarrollar y aplicar acciones de promoción agroalimentaria de la Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Gobierno de La Rioja. De esta forma, se pretenden dar a conocer los distintivos de calidad de La Rioja, incrementar la competitividad del sector Agroalimentario riojano y fomentar una alimentación sana y saludable.

La Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural ha impulsado una nueva imagen y campaña institucional de la calidad agroalimentaria de la región: **La Rioja. Agricultura, Cultura de la Tierra**. Su foco es revalorizar el papel del agro riojano como pieza básica en el desarrollo de la Comunidad Autónoma y motor de la actividad socioeconómica de la misma.

Dentro del **Sistema Riojano de Innovación**, el Agroalimentario es considerado uno de los sectores estratégicos. A tal efecto, el Sistema pretende erigirse como palanca para estimular la innovación del sector Agroalimentario, y potenciar las sinergias del mapa de agentes del sector, desde la Administración Pública, a los centros tecnológicos y las asociaciones de empresas innovadoras (analizados a continuación).

Mapa de agentes de Innovación Agroalimentaria en La Rioja

A pesar de su pequeño tamaño, la región cuenta con tres centros tecnológicos de apoyo al sector Agroalimentario.

El **Centro de Innovación y Tecnología Alimentaria** ha sido creado por el Gobierno de La Rioja para impulsar y fomentar la investigación en el ámbito empresarial, con el fin de potenciar la competitividad de sus productos y favorecer su adaptación a las nuevas exigencias del mercado. Para ello persigue los siguientes objetivos:

- Ejecutar proyectos de I+D+i en el campo de la Industria agroalimentaria.
- Atender las demandas del mercado y la preocupación de la sociedad por la seguridad y la calidad alimentaria.
- Incorporar investigadores al sector mediante la oferta de un plan de trabajo continuado que permita el desarrollo de la carrera científica.

El **Centro Tecnológico de la Industria Cárnica de La Rioja (CTIC)**, promovido por el Gobierno de La Rioja, tiene por objetivo impulsar el desarrollo del sector cárnico riojano ofreciendo respuestas a sus necesidades. La Asociación para la Investigación de la Industria Cárnica de La Rioja (ASICAR), sin ánimo de lucro, es la entidad encargada de gestionar el Centro.

El CTIC se constituye como una herramienta de competitividad al servicio de las empresas riojanas, a través de:

- Mejora de la calidad del producto final y de los procesos de fabricación.
- Divulgación de nuevas tecnologías.
- Ejecución de proyectos de I+D+i (Investigación, Desarrollo e Innovación).
- Implantación de sistemas de calidad y de puntos críticos.
- Servicios analíticos y asistencia técnica.
- Formación continua de trabajadores y de nuevos profesionales.

El Centro Tecnológico de Investigación del Champiñón (CTICH), promovido por el Gobierno de La Rioja, es gestionado por la Asociación Profesional de Cultivadores del Champiñón de La Rioja, Navarra y Aragón.

El principal objetivo del CTICH es centralizar la experimentación e investigación dentro del sector, aportando la utilización de nuevos materiales y técnicas de cultivo y potenciar la automatización en todas las fases del proceso productivo, incluida la mecanización de la cosecha.

Dentro del sector del vino, recientemente se han desarrollado dos iniciativas de apoyo a la innovación.

El **Instituto de Ciencias de la Vid y del Vino (ICVV)** es un Centro de investigación en Viticultura y Enología, creado por el Gobierno de La Rioja (a través de la Consejería de Agricultura), el Consejo Superior de Investigaciones Científicas y la Universidad de La Rioja.

Su objetivo es impulsar la transferencia de los resultados científicos y tecnológicos, para que su actividad investigadora tenga implicaciones prácticas que contribuyan al desarrollo del sector. Este instituto pretende convertirse en un centro de referencia en la I+D de la vid y del vino dentro del espacio europeo de investigación. También apoya la formación universitaria en Viticultura y Enología, sobre todo en la etapa de postgrado.

Por su parte, **Vitur** es el grupo de investigación en Viticultura de la Universidad de La Rioja. Está constituido por personal docente e investigador de la Universidad de La Rioja, e integrado en el nuevo Instituto de Ciencias de la Vid y del Vino (ICVV). El objetivo esencial de Vitur es investigar e innovar en los diferentes aspectos de una viticultura de calidad y sostenible. Vitur además aspira a trabajar en red con empresas del sector vitivinícola riojano, nacional e internacional, sirviendo como base al desarrollo tecnológico del sector vitícola.

Modelos a seguir: *benchmarking*

Entre las distintas regiones europeas existen elocuentes ejemplos de *clusterización* del sector Agroalimentario que pueden servir de referente sobre los que estimar las principales tendencias del sector, así como los casos de éxito que puedan haberse dado. Cabe citar como posible modelo la región Este de Holanda, donde se encuentra uno de los más importantes *clusters* agroalimentarios de Europa, **Food Valley**, precursor de la alianza **Food Innovation Network Europe (FINE)**. El proyecto FINE agrupa, además de a Food Valley, a otras regiones de la Unión Europea, como Öresund (Dinamarca-Suecia), Flandes (Bélgica), Rogaland (Noruega), Emilia Romagna (Italia), Escocia (Reino Unido), Wielkopolska (región de Poznan, Polonia) y Castilla y León, constituyendo el conjunto una plataforma europea de innovación en red de gran proyección.

La ambición del proyecto FINE es poner en común las iniciativas de las regiones integrantes para reforzar las políticas regionales, nacionales y europeas de apoyo a la investigación alimentaria. El consorcio FINE, apoyado por la Unión Europea bajo el paraguas del programa de “Regiones del Conocimiento”, pretende actuar también como una red que potencie las interrelaciones entre los distintos *clusters* alimentarios europeos.

De entre los *clusters* que conforman el consorcio FINE, destaca Food Valley, cuyo objetivo ha sido el fomento de la innovación en el sector

de la Alimentación unificando potencial de investigación y negocio y atender a las empresas (desde las micropymes hasta las multinacionales) para la mejora de su posicionamiento en el mercado, con la finalidad de convertir a la región en un referente internacional en investigación, desarrollo e innovación en materia agroalimentaria.

La sociedad Food Valley aglutina a las empresas y centros de investigación para provocar el contacto e intercambio de ideas y conocimientos. Así se crea una red activa que promueve el lanzamiento de nuevos negocios, donde las tendencias de mercado se conviertan en productos y donde se hable en un lenguaje empresarial, con la innovación como principal prioridad.

Otro *cluster* europeo de referencia por su proyección territorial en la región transfronteriza entre Suecia y Dinamarca, y su prestigio en la investigación alimenticia aplicada, es el **Oresund Food Network**.

Castilla y León destaca entre las comunidades españolas con mayor peso en el sector Agroalimentario y que más esfuerzos están realizando para potenciar y organizar el sector. El sector Agroalimentario de Castilla y León se está organizando y dotando de herramientas eficaces para abordar los grandes retos de futuro. Entre las iniciativas más destacables se encuentra **Vitartis**, constituida en mayo de 2009 como Agrupación Empresarial Innovadora (AEI) de Biotecnología Agroalimentaria de Castilla y León.

El principal objetivo de la asociación es posicionar a Castilla y León entre las regiones más avanzadas de Europa en Biotecnología agroalimentaria. Para ello, la asociación trata de salvar el tradicional alejamiento entre la empresa y la investigación, y potenciar así las múltiples sinergias posibles entre el emergente sector biotecnológico y el ya potente y consolidado sector Agroalimentario. De forma complementaria, la asociación se erige como una plataforma para mejorar la planificación estratégica y la internacionalización del sector de la alimentación.

Además de su perfil eminentemente empresarial, la dimensión de *cluster* de Vitartis se completa con la inclusión de otros agentes que componen la triple hélice de la innovación (centros tecnológicos y universidades).

Otra de las comunidades que está organizando el sector Agropecuario a partir de un *cluster* es Navarra. El **Cluster Agroalimentario de Navarra** es una iniciativa de mejora de competitividad cuyo principal objetivo es conseguir que el *cluster* agroalimentario de Navarra crezca por encima del mercado (ganando cuota), sea más innovador y mejore su productividad para generar más rentabilidad.

La iniciativa *cluster* está impulsada por los Departamentos de Innovación, Empresa y Empleo y Desarrollo Rural y Medio Ambiente. Se plantea como ámbito de actuación de todas las industrias del sector Agroalimentario de Navarra, con independencia del subsector,

participando en la misma todas las organizaciones que integran la cadena de valor de dicho sector: industrias del sector Agroalimentario, proveedores, centros tecnológicos, universidades, asociaciones empresariales, Gobierno de Navarra, entidades públicas y privadas, como ANAIN, ICAN, Ciudad Agroalimentaria, Cámara Navarra de Comercio, etc.

Bases para la *clusterización* del sector Agroalimentario riojano

El sector de Alimentación riojano se está organizando para desarrollar alianzas estratégicas que impulsen la competitividad y la innovación. La región cuenta con la Agrupación Empresarial Innovadora (AEI) del sector Agroalimentario, impulsada por los centros tecnológicos riojanos (CITA y CITIC), que se constituyó como entidad jurídica en 2009. La AEI está a la espera de ser definitivamente inscrita en el Registro Especial de AEIs al haberse considerado su plan estratégico como excelente por parte de la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa (DGPYME) del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

Hasta el momento, el número de empresas asociadas es de 41 (datos de noviembre de 2009) a las que se suman siete importantes entidades regionales asociadas.

Con el nombre **Food+i**, la AEI nace con voluntad de erigirse en un auténtico *cluster* agroalimentario de la región, siguiendo la metodología y postulados de Michael Porter. Las principales áreas de trabajo del *cluster* son:

- Refuerzo del sistema de innovación.
- Sofisticación de las estrategias empresariales y acceso a nuevos mercados.
- Mejora del entorno competitivo.
- Dinamización, visibilidad y gestión de la AEI.

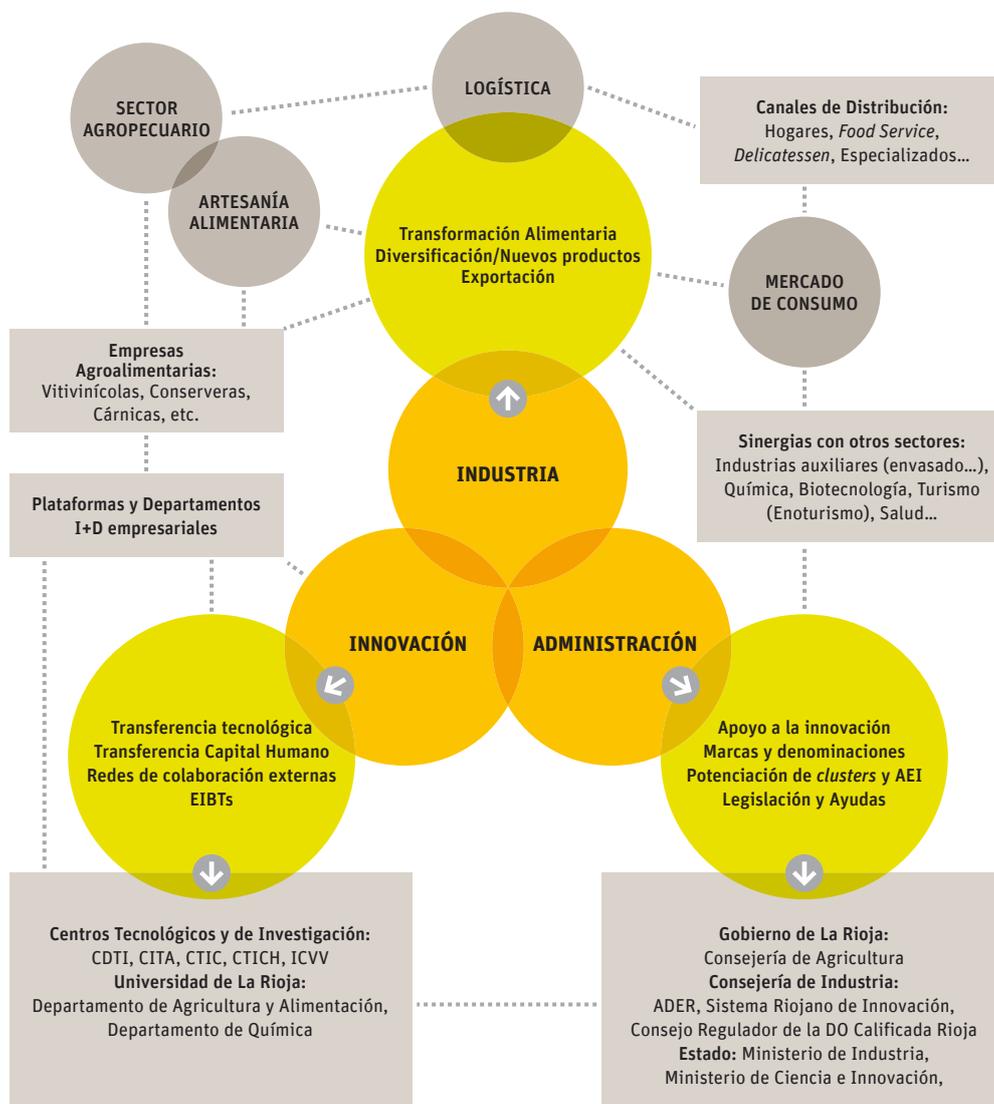
Para avanzar en la innovación del sector, la Asociación *Cluster Food+i* pretende evaluar sus resultados en indicadores anuales que midan el incremento del número de patentes, empresas *start-ups* y licencias.

Otros objetivos que ansía alcanzar el *cluster* y que también se pueden medir son:

- Incrementar el número de empresas en las ramas alimenticias de alto valor añadido y capacidad de crecimiento en la región: *Gourmet*, *Food Service*, Ecológico y Alimentación Funcional.
- Incrementar la competitividad de las empresas a través de la facturación de las mismas.

Por su parte, el sector vitícola también cuenta con una iniciativa de *cluster* recientemente emprendida. La articulación y el desarrollo de proyectos de I+D+i para la Industria vinícola es el principal objetivo por el que se constituye este *cluster*, el primero de estas características que surge en el territorio nacional. Las empresas riojanas líderes en el desarrollo de proyectos de I+D+i y nuevas tecnologías para el mundo del vino son las impulsoras de **26CRV**: Avanzare; Inter Química, ambas nanotecnológicas; Dolmar, accesorios para la industria, y Centro de Ensayos y Análisis Dolmar; Intranox, calderería en acero al carbono; Talleres Ruiz, estructuras metálicas y cubiertas; Estuchería Vargas, Tonelería Magreñán; Micalanda (servicios) y Vinomio (*marketing* y turismo) forman el *cluster*.

Como punto de partida es preciso distinguir quiénes son los agentes que conforman el sector Agroalimentario riojano y definir cuál es su papel. El mapa de agentes se estructura partir de la triple hélice: Industria, Innovación y Administración (véase siguiente gráfico).



Análisis DAFO del sector Agroalimentario

A continuación se exponen los principales resultados del análisis DAFO, contrastados en la mesa de trabajo, que permiten obtener una primera valoración de síntesis sobre la situación y perspectivas del sector Agroalimentario.

Debilidades

- Elevado porcentaje de pequeñas empresas con dificultades para competir.
- Escaso asociacionismo y colaboraciones empresariales.
- Limitaciones en la comercialización y *marketing*.
- Limitado aprovechamiento de los potenciales de las relaciones con el sector de la Salud: alimentos funcionales.
- Escasa transferencia tecnológica por parte del sistema de innovación en el sector Agroalimentario.
- Déficit de profesionales en el sector, tanto de base como especializados.
- Muchas figuras de calidad no funcionan por su escasa masa crítica y resultados.
- Pérdida de terrenos de regadíos tradicionales.
- Escasos resultados de la Ley 3/2000 de Desarrollo Rural de la Comunidad Autónoma de La Rioja.
- Respuesta insuficiente a las nuevas demandas del mercado.

Fortalezas

- Potencia del sector Agropecuario que provee *in situ* de materia prima a la Industria agroalimentaria.
- Prestigio nacional e internacional de la DOCa Rioja y su poder de arrastre al resto de productos y marcas.
- Calidad de los productos agroalimentarios.
- Exportación, especialmente entre las empresas del vino.
- Grandes empresas competitivas e innovadoras que están lanzando el mercado productos de alto valor añadido.
- Sistema Riojano de Innovación: CDTI, CITA, CTIC, CTICH, ICVV y Universidad de La Rioja.
- Empresas suministradoras de equipamiento (herramienta, maquinaria, envases) y servicios especializados.

Amenazas

- Dificultades para adaptarse a los nuevos requerimientos legales y trazabilidad.

- Una nueva PAC cada vez más restrictiva al sector Agropecuario.
- Aumento de la presencia en el mercado de otros competidores externos, tanto en calidad como en coste.
- Escaso poder de negociación en los canales de distribución sobre las empresas del sector.
- Falta de relevo generacional en las empresas familiares.
- La crisis estructural del medio agrario puede mermar el suministro y calidad de las materias primas.

Oportunidades

- Posibilidades de desarrollo de la Biotecnología en las empresas agroalimentarias a partir de la transferencia de los centros tecnológicos y Universidad.
- Sinergias con la Salud y Biomedicina: nutrigenómica, alimentos saludables y funcionales.
- Demanda de nuevos productos: Salud, Practicidad, Placer, Ecológicos.
- Posibilidades de expansión en mercados emergentes.
- El sector turístico riojano ofrece actividades complementarias: Enoturismo, Agroturismo, etc.
- El desarrollo de aplicaciones energéticas: expansión de los invernaderos con calefacción de cogeneración, EERR, etc.
- La organización e integración del sector a través de las Agrupaciones Empresariales Innovadoras y *clusterización* del sector.

Reflexiones estratégicas del Sector Agroalimentario

- Muchas de las figuras de calidad promovidas en La Rioja no funcionan, por falta de masa crítica.
- La trazabilidad y seguridad alimentaria requieren de muchas inversiones que muchas empresas no pueden costear por sí solas. Se demandan ayudas públicas específicas para acometer dicha adaptación.
- Una de las principales fortalezas que tiene la Industria alimentaria riojana es la gran calidad y diversidad de las materias primas de la región.
- El reconocimiento y promoción de los productos locales contribuye a elevar el valor añadido y prestigio de las industrias transformadoras. En este sentido, la Administración juega un papel muy destacado a través de la creación, vigilancia y promoción de las figuras de calidad.

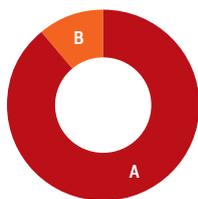
- Las empresas agroalimentarias son conscientes de que su futuro va a depender de la capacidad para generar e incorporar innovación en sus procesos y productos, como llave para seguir compitiendo y estrategia de crecimiento. Y esa capacidad aumenta mucho cuando las empresas saben colaborar con los soportes tecnológicos.
- La Biotecnología es una eficaz herramienta para hacer de la Alimentación un sector innovador, y además tiene un efecto muy positivo en el incremento del valor añadido y negocio. La Biotecnología tiene múltiples aplicaciones, que van desde el desarrollo de nuevos productos (alimentos funcionales) hasta la revalorización de los residuos.
- El apoyo de las administraciones es fundamental para extender la cultura de la innovación entre las empresas y crear los soportes tecnológicos necesarios.
- La crisis económica actual amenaza la continuidad de las inversiones y *capital-riesgo* destinado al I+D+i. Ante esta situación, es crucial maximizar la eficiencia de los recursos disponibles, priorizar las aplicaciones prácticas o búsqueda de resultados en la Industria alimentaria que tengan reconocimiento en el mercado y, por supuesto, mejorar la coordinación y colaboración de los agentes implicados para asegurar mecanismos financieros más eficaces y sostenidos.
- Las empresas han reaccionado a las amenazas de las crisis sanitarias, avanzando en seguridad alimentaria y trazabilidad. No obstante, los productores primarios, debido a sus mayores dificultades operativas y de gestión, todavía tienen grandes dificultades para adoptar sistemas de trazabilidad.
- Las empresas que no se anticipan o adaptan a la evolución del mercado no son competitivas y corren el riesgo de desaparecer. En un mercado cada vez más abierto donde prima la competencia y las reacciones rápidas, las empresas alimentarias necesitan diferenciar sus productos.
- Las empresas pequeñas especializadas en producciones de calidad tienen muchas oportunidades en el *e-commerce*, pero para ello es preciso agruparse o construir alianzas para maximizar los recursos y dotarse de herramientas tecnológicas y logísticas más potentes.
- La Industria alimentaria es un sector clave en la internacionalización de La Rioja.
- La Rioja reúne los elementos necesarios para desarrollar *clusters* agroalimentarios, es decir: masa crítica o tamaño, nivel de especialización y capacidad de expansión.

- Las debilidades estructurales que viene arrastrando el sector Agropecuario cuestionan las bases de crecimiento de buena parte de las industrias alimentarias de la región. Es necesario redoblar los esfuerzos para que los productores primarios asuman nuevas funciones de tipo empresarial que les permitan participar mejor en la cadena de valor de la Industria alimentaria.
- Entre las distintas regiones europeas existen elocuentes ejemplos de *clusterización* del sector alimentario que pueden servir de referente sobre los que estimar las principales tendencias del sector, así como claves para identificar los casos de mayor éxito.
- La Rioja cuenta con centros tecnológicos propios especializados en la innovación de los sectores productivos agroalimentarios.

3.2.2

ENERGÍA

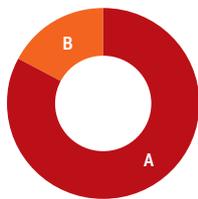
Distribución del VAB Energía por rama de actividad



- A: Energía eléctrica, gas y agua: 89%
- B: Extracción de productos energéticos, otros minerales, coquerías, refino y combustibles: 11%

Fuente: CRE, INE

Distribución del empleo en el sector energético por rama de actividad



- A: Energía eléctrica, gas y agua: 83%
- B: Extracción de productos energéticos, otros minerales, coquerías, refino y combustibles: 17%

Fuente: CRE, INE

Magnitudes del sector energético en la economía riojana

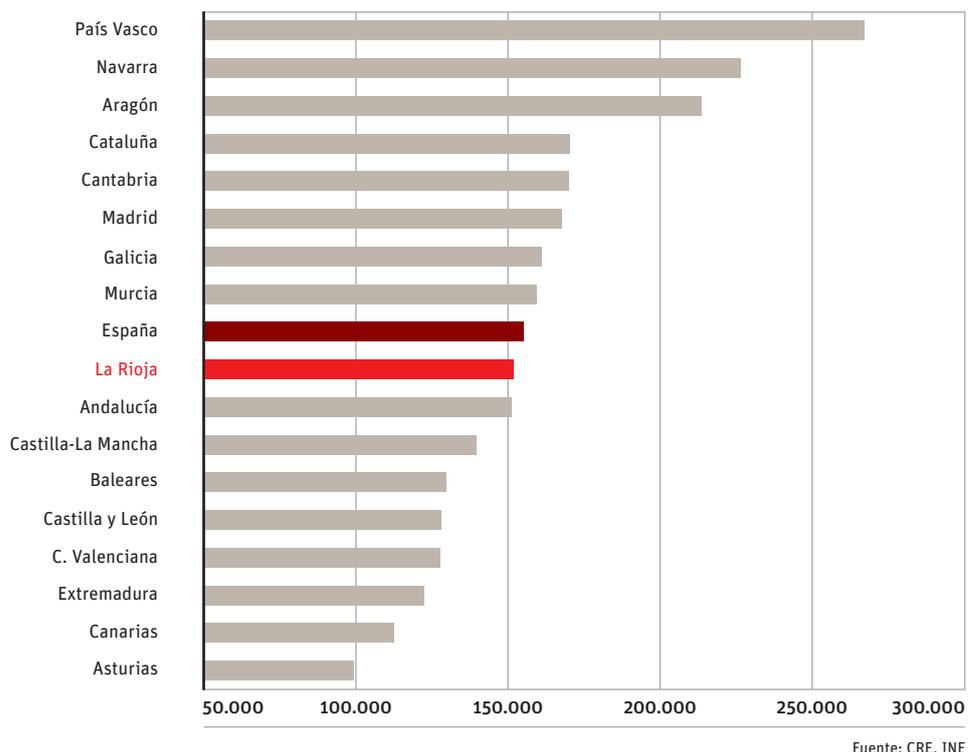
El sector energético presentaba un peso sobre el Valor Añadido Bruto (VAB) total de La Rioja del 1,5% en 2006. La producción y distribución de energía es la rama más relevante dentro del sector, pues genera casi el 90% de su VAB.

En términos constantes, el VAB del sector ha registrado un incremento acumulado del 47,5% entre 2000 y 2007. Por lo que se refiere al empleo, el sector energético es poco significativo en La Rioja, donde representa el 0,4% del total regional. No obstante, se trata de un ámbito de actividad muy dinámico. No en vano el número de puestos de trabajo registró un aumento acumulado del 50% entre 2000 y 2007, situándose en torno a 600 ocupados.

El sector energético se sitúa como el área de actividad con mayor productividad por trabajador, superando claramente al siguiente sector en el *ranking*, que corresponde a los servicios a empresas, y muy por encima del resto de sectores de la economía riojana. En 2006, el VAB por empleado ascendió a 151.697 euros.

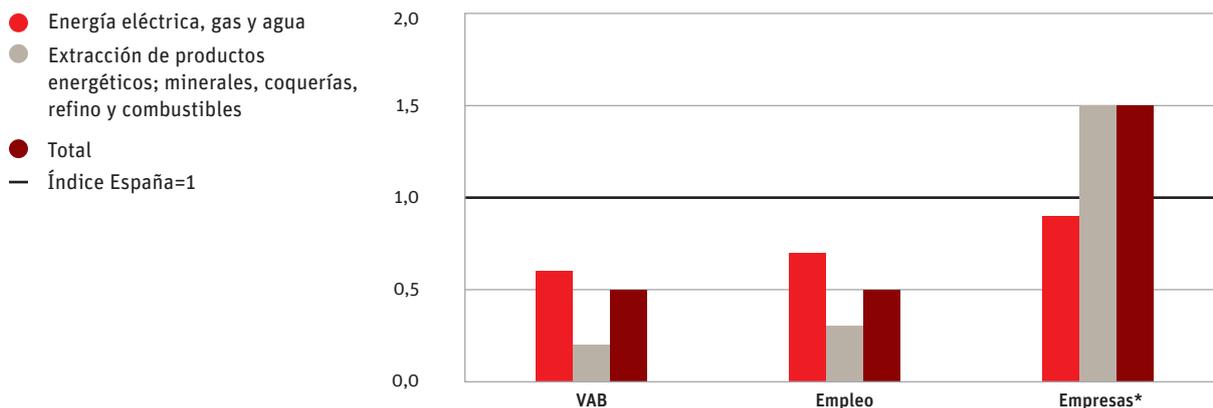
Estos elevados valores de la productividad son característicos del sector energético, dada su escasa intensidad en el factor trabajo. No se trata, por tanto, de un rasgo específico de la economía riojana, como demuestra el gráfico siguiente. En este sentido, respecto al resto de comunidades autónomas, la productividad del sector energético de La Rioja se sitúa ligeramente por debajo de la media nacional (concretamente, en 3.539 euros) y a distancia relevante de las regiones líderes en este campo (País Vasco, Navarra y Aragón).

VAB por empleado del sector energético por CC.AA. 2006 (euros)



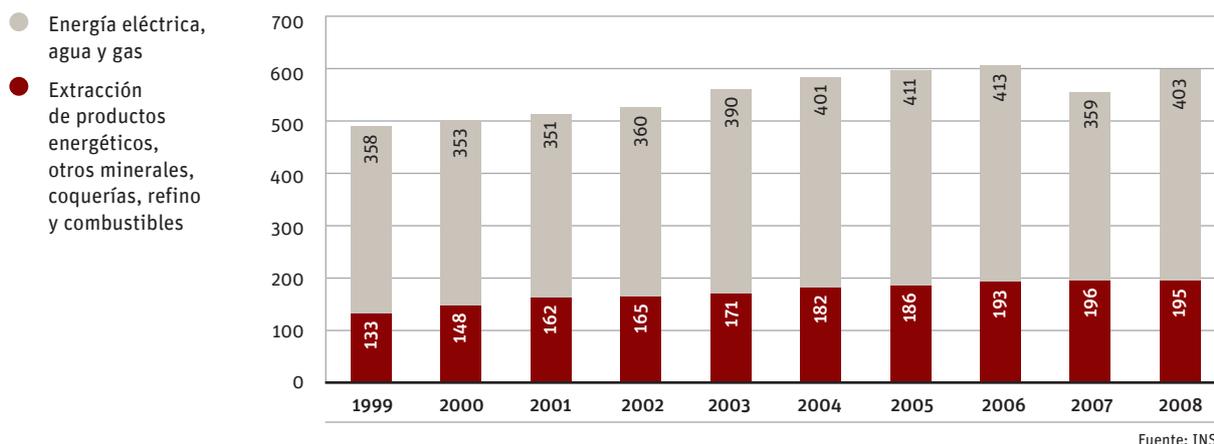
La Rioja presenta una especialización en el sector energético superior a la media española en 2009. El Índice de Especialización medido para el volumen de empresas es superior a 1, lo que significa que el peso que este sector tiene en el tejido empresarial riojano es mayor que el promedio nacional.

Índice de especialización del sector Energía de La Rioja, 2006



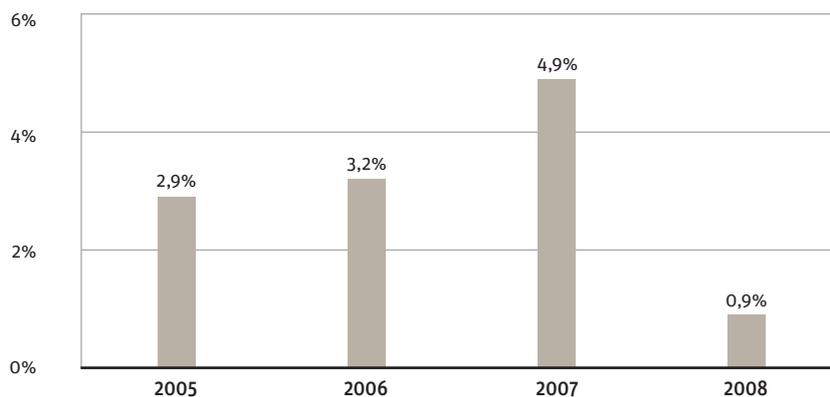
El sector energético ha incrementado su volumen de empleo en los últimos años, situándose en torno a los 600 trabajadores (598 afiliados a la Seguridad Social en 2008). Se trata, no obstante, de un sector con recorrido en el que existen yacimientos de empleo estable por explotar, por ejemplo en el área de la Operación y mantenimiento de parques eólicos.

Evolución del empleo del sector energético en La Rioja



El consumo de energía eléctrica en La Rioja ha seguido, en los últimos años, la pauta creciente que el resto de territorios de su entorno: entre 2004 y 2008 el consumo se ha incrementado en un 12,4%. Las tasas interanuales muestran un descenso del incremento del consumo muy destacado en el año 2008, siendo la media desde 2004 de un 3%, ligeramente por debajo del conjunto del país (3,7%).

Evolución del consumo de energía eléctrica (2005-2008). Tasa interanual

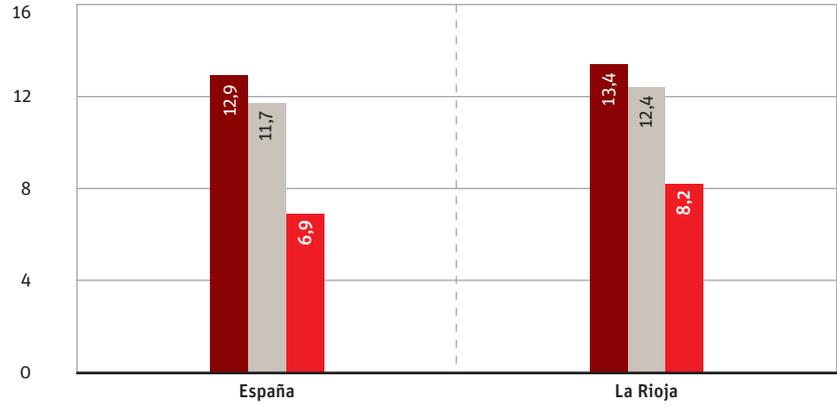


El consumo eléctrico por sectores en el año 2008, según los datos del Instituto de Estadística de La Rioja, alcanzó un total de 1.689 millones de kWh, y se distribuyó de la siguiente forma: el 70,5% fue consumido por el sector industrial, el 25,6% por el residencial, el 3,3% por el alumbrado público y el 0,6% por otros sectores.

La comparación de los datos de crecimiento del consumo eléctrico con otras magnitudes como la evolución del PIB y de la población, nos permite obtener una visión de la **eficiencia energética** de la región. Como se observa en el gráfico siguiente, mientras que el incremento del consumo eléctrico para el período 2004-2008 ha sido en La Rioja del 12,4%, el incremento del PIB para el mismo período ha sido del 13,4%, es decir, los ritmos de crecimiento de ambas magnitudes indican un leve avance en la eficiencia energética. Para el conjunto de España, la relación es muy similar, si bien el incremento demográfico se sitúa en algo más de un punto porcentual por debajo.

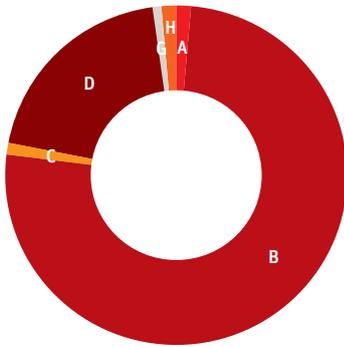
- PIB real
- Consumo eléctrico
- Población

Eficiencia energética en La Rioja vs. España. Tasa de variación 2004-2008 (%)



Fuente: Gobierno de La Rioja, REE e INE

Generación bruta de energía eléctrica La Rioja (GWh; 2008)



- A: Hidráulica RO: 77
- B: Ciclo combinado: 3.654
- C: Hidráulica RE: 52
- D: Eólica: 949
- E: Biomasa: 1
- F: R.S. Urbanos: 5
- G: Solar: 43
- H: Gas Natural RE: 57
- I: Fuel-Gasoil: 8

RO: Régimen Ordinario; RE: Régimen Especial

Fuente: REE

En cuanto al balance de energía eléctrica, y según los datos de Red Eléctrica de España (REE) para el año 2008, cabe destacar que La Rioja posee un saldo negativo, es decir, produce más electricidad de la que consume. Concretamente, en 2008 se registró, según REE, una generación neta de energía eléctrica de 4.769 GWh, de los cuales la región consumió 1.945 GWh, de forma que la exportación de energía de La Rioja hacia otras comunidades autónomas ascendió a 2.824 GWh.

Asimismo, es importante subrayar que mientras el total de la demanda eléctrica (medida en barras de central) de La Rioja en 2008 se situó en 1.945 GWh, las fuentes renovables aportaron una generación de 1.127 GWh. Esto supone que un 58% del consumo total de la región podría llegar a cubrirse con tecnologías limpias, respetuosas con el medio ambiente y libres de emisiones de CO₂.

No obstante, el *mix* energético de La Rioja está compuesto por diversas fuentes, entre las que la electricidad producida a través de la tecnología de ciclo combinado presenta un peso significativo. En efecto, la central de ciclo combinado de Arrúbal, en la que se integran dos grupos (Arrúbal 1 y Arrúbal 2) cuenta con una potencia de 799 MW y una producción en 2008 de 3.654 GWh. En términos relativos, esta tecnología representa un 59% de la potencia instalada en la región y un 75,4% de la generación bruta de electricidad en 2008.

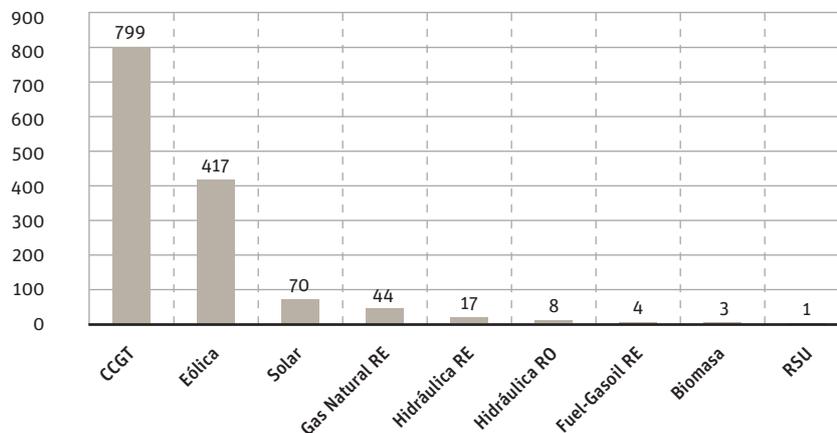
En el momento actual, la producción eléctrica procedente de la tecnología de ciclo combinado es la más relevante en la región y aporta la mayor parte de la energía riojana integrada en el Régimen Ordinario de generación.

Sin embargo, a lo largo de la última década se ha observado un incremento de la potencia instalada en el Régimen Especial, que en el año 2008 se situó en 557 MW. En este sentido, destaca la penetración que ha registrado la energía eólica en La Rioja, que cuenta ya con 417 MW (un 74,9% de la potencia del Régimen Especial de La Rioja) según REE, y con 446,62 MW instalados a 01/01/2009 según el

CCGT: Ciclo Combinado
 RE: Régimen Especial
 RO: Régimen Ordinario
 RSU: Residuos Sólidos Urbanos

Observatorio Eólico de la Asociación Empresarial Eólica. De acuerdo con esta última cifra, la potencia eólica instalada en la región representaría el 2,67% de la potencia total instalada en España.

Potencia eléctrica instalada. La Rioja (MW; 2008)

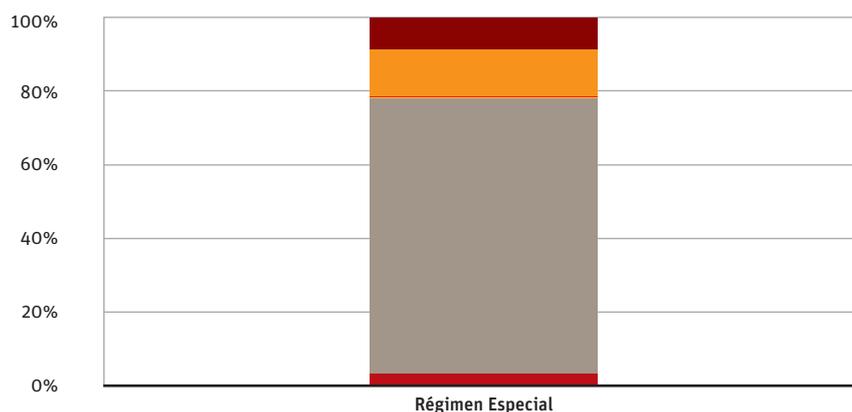


Fuente: REE

Por otro lado, también se ha observado en los últimos años la incorporación al parque de generación riojano de nuevas tecnologías, como la solar, que ya cuenta con 70 MW, (12,6% del RE riojano) o los 17 MW de las instalaciones hidráulicas integradas en el Régimen Especial. Otras tecnologías renovables, como la biomasa y los Residuos Sólidos Urbanos, presentan una penetración incipiente (3 MW y 1 MW, respectivamente). Asimismo, la región cuenta con empresas que están apostando por el desarrollo en La Rioja de la energía geotérmica.

Potencia instalada Régimen Especial (2008)

● No renovables
 ● Solar
 ● Residuos Sólidos Urbanos
 ● Biomasa
 ● Eólica
 ● Hidráulica



Fuente: REE

Iniciativas de apoyo al sector

Las líneas de acción desarrolladas desde la Administración en el ámbito de este sector se han orientado preferentemente hacia la consecución de una mayor eficiencia en el consumo energético de La Rioja. En este sentido destaca la siguiente herramienta:

Plan de Eficiencia Energética

El Gobierno de La Rioja, a través de la Consejería de Industria, Innovación y Empleo, ha aprobado las Órdenes de bases y las Resoluciones de convocatoria para ayudar a ciudadanos, empresas y ayuntamientos destinadas a fomentar el ahorro y la eficiencia energética. El Gobierno de La Rioja destinará a estas ayudas un total de 2,74 millones de euros.

Las políticas de **ahorro y eficiencia energética** contribuyen tanto al bienestar social, mejorando la calidad de vida de las personas, como al desarrollo y mejora de la competitividad empresarial, ya que la energía es un coste importante para la empresa, por lo que un correcto consumo energético permite a las empresas alcanzar una mayor productividad y calidad en su producción. Esta convocatoria se enmarca dentro del **Convenio de Colaboración con el IDAE** (Instituto para la Diversificación y Ahorro de la Energía) para la definición y puesta en práctica de las actuaciones de apoyo público contempladas en el Plan de Acción de la Estrategia de Ahorro y Eficiencia Energética 2008-2012. Parte de las ayudas provienen de los Fondos Europeos de Desarrollo Regional (FEDER).

El Gobierno de La Rioja concederá ayudas a particulares, pymes y ayuntamientos destinadas a **fomentar el ahorro y la eficiencia energética y el uso de energías renovables**. Las actuaciones previstas se centran en seis áreas: industria, transporte, edificación, equipamiento doméstico y servicios públicos.

- Para el sector de la Industria están disponibles las ayudas públicas a la industria y las auditorías energéticas en la industria, u otras específicas de instalaciones como biomasa, geotermia, etc.
- Para el sector Transporte y movilidad existen ayudas para realizar planes de movilidad urbana y cursos de conducción eficiente de vehículos.
- Para el sector de la Edificación, el Gobierno de La Rioja pone a disposición ayudas para la mejora de la eficiencia de las instalaciones térmicas en los edificios, la mejora de las instalaciones de iluminación interior en los edificios y la mejora de la eficiencia energética en las instalaciones de ascensores existentes en los edificios.
- Las ayudas dirigidas al sector Servicios Públicos se orientan a la renovación del alumbrado público exterior, para estudios, análisis de viabilidad y auditorías de instalaciones de alumbrado exterior existentes y para la mejora de la eficiencia energética de las instalaciones actuales de potabilización, abastecimiento y depuración de aguas residuales.

Estrategia Regional frente al Cambio Climático de La Rioja 2008-2012

El Gobierno de La Rioja cuenta con una Estrategia Regional frente al Cambio Climático 2008-2012 que prevé la puesta en práctica de 72 medidas de actuación en **ocho áreas prioritarias**: Energía, Transporte, Sector Residencial, Sector Comercial e Institucional, Agricultura y Ganadería, Industria, Sumideros y Gestión de Residuos. El objetivo fundamental de la Estrategia es **reducir las emisiones de gases de efecto invernadero**, especialmente en los sectores difusos (industrial, residencial, comercial, institucional, transporte, gestión de residuos y agricultura), con el objetivo de que en el año 2012 se reduzcan en 173 las kilotoneladas de CO₂ emitidas en 2006 por dichos sectores.

Con respecto al sector energético, la Estrategia se orienta a **reformular los sistemas energéticos ineficientes en las industrias, potenciar la producción de energías renovables propias** (eólica o solar fotovoltaica) y evitar costes innecesarios, **apostando por el uso de energías renovables, como la solar, geotérmica y biomasa, frente al consumo de gas, carburantes y carbón.**

Concretamente, las actuaciones en materia de energía que contiene la Estrategia son las siguientes:

- Establecer un Plan Regional de Energía y Eficiencia Energética.
- Planificación de la implantación de parques eólicos en La Rioja.
- Fomento de nuevas explotaciones de centrales hidroeléctricas de menos de 10 MW.
- Aprovechamiento de los desembalses de regulación hidrológica y efluentes.
- Planificación sostenible de nuevas instalaciones con potencial hidroeléctrico.
- Fomento del desarrollo de instalaciones solares fotovoltaicas en edificios tanto públicos como privados, viviendas aisladas y en el medio rural.
- Fomento de la implantación de sistemas de producción de energía solar térmica.

Asimismo, en el conjunto de actuaciones puestas en marcha por el Gobierno de La Rioja, también es preciso mencionar las jornadas organizadas para favorecer la difusión de las ventajas de la certificación energética en el ámbito de la **construcción sostenible**, donde existen relevantes sinergias a aprovechar en colaboración con otros sectores de la economía regional.

Jornadas de Certificación de Eficiencia Energética en Edificios de Nueva Construcción

La Certificación de Eficiencia Energética de los edificios es una exigencia derivada de la Directiva 2002/91/CE. En lo referente a Certificación Energética, esta Directiva se transpone parcialmente al ordenamiento jurídico español a través del Real Decreto 47/2007, de 19 de enero, por el que se aprueba el procedimiento básico para la Certificación de Eficiencia Energética de edificios de nueva construcción.

El Gobierno de La Rioja, en colaboración con el IDAE y Atecyr, ha realizado varias jornadas de presentación de la Certificación Energética en Edificios, dirigidas a empresas promotoras y constructoras, a técnicos y proyectistas del sector, y a consumidores y usuarios. La intención de las jornadas ha sido dar a conocer la normativa regulatoria existente, los sistemas que existen para calificar los edificios, la interpretación de la etiqueta energética, así como las medidas para mejorar la eficiencia energética en edificios existentes.

Plan Riojano de I+D+i 2008-2011

El Plan Riojano de I+D+i contiene referencias específicas al sector de Energía y Medio Ambiente, distribuyendo sus líneas de actuación en tres áreas estratégicas, entre las que destaca la correspondiente a la innovación ambiental:

Economía Innovadora

- Impulsar la creación de *spin off* y empresas de base tecnológica.
- Dotar de las infraestructuras y equipamiento necesarios a los centros y grupos de investigación.
- Favorecer el desarrollo de proyectos de tipo cooperativo que impliquen a distintas empresas (en especial pymes), los centros de investigación y tecnológicos y la Universidad.
- Estimular la demanda de transferencia de tecnología por parte de las empresas y la proactividad de los centros de investigación para ofrecerla.
- Impulsar y facilitar la participación de todos los agentes del sistema riojano de innovación en el VII PM.

Innovación Ambiental

- Impulsar la mejora en la ingeniería de procesos en toda la cadena de valor (diseño, producción, distribución y reciclado) fundamentada en los principios de desarrollo sostenible en la industria.

- Apostar por la gestión y explotación de las fuentes de energía no fósiles para la obtención de **energías limpias y renovables: energía solar, biomasa, energía eólica, biocombustibles, hidrógeno, energía geotérmica.**
- Luchar contra el efecto invernadero mediante el **desarrollo de tecnologías limpias de combustión**, el ecodiseño aplicado a los procesos industriales.
- Investigar y desarrollar **nuevas técnicas que minimicen los consumos energéticos y optimicen los procesos energéticos.**

Conexión de Inteligencias

- Promover y facilitar la incorporación de nuevos investigadores y tecnólogos al sistema riojano de innovación (centros, Universidad y empresas).
- Apostar por la consolidación de los grupos de investigación existentes asegurando su dotación humana y económica: acercarlos a los criterios de excelencia científica y promover la creación de grupos excelentes.
- Apoyar la captación y el retorno del talento.

Modelos a seguir: *benchmarking*

Tanto en España como en la Unión Europea existen referentes de *clusterización* del sector energético cuya experiencia puede ser aprovechada por las empresas riojanas:

Cluster	Región	Fortaleza	Caracterización
OEC	Austria (Upper Austria)	Capacidad I+D	<ul style="list-style-type: none"> · El objetivo es apoyar la innovación y la competitividad de empresas relacionadas con energía verde. · Su rol es apoyar en los proyectos de cooperación entre sus socios y organizaciones de transferencia tecnológica, así como la cooperación con otras redes y <i>clusters</i>.
CEPV	España (País Vasco)	Capacidad I+D y espíritu emprendedor	<ul style="list-style-type: none"> · Coordinación de los esfuerzos de investigación y desarrollo tecnológico. · Impulso de nuevos negocios en el ámbito de la distribución de electricidad, gas, agua y comunicaciones.
ECO	Austria (Styria)	Apoyo empresarial	<ul style="list-style-type: none"> · Ayuda al crecimiento de pequeñas y medianas empresas y a la mejora de su ventaja competitiva
EEGR	UK (Región Este)	<i>Networking</i> , capital humano e infraestructuras	<ul style="list-style-type: none"> · Potencia el <i>Networking</i> en la comunidad energética y permite el acceso a contactos clave. · Utilización y apoyo de herramientas existentes de contratación de estudiantes en las empresas miembros. · Desarrollo de un sistema de mapeo para identificar <i>clusters</i> regionales, servicios que ofrecen y la cadena de suministro en la región.
Fuel Cell Network Nordrhein-Westfalen	Alemania (Renania del Norte-Westfalia)	<i>Networking</i>	<ul style="list-style-type: none"> · Iniciación de proyectos: determinación de proyectos, captación de socios, asistencia para la realización, asesoramiento inicial sobre la financiación. · Internacionalización: iniciación de proyectos de cooperación internacional, colaboración con instituciones internacionales. · Información y comunicación: conferencias y talleres especializados, intercambio de empleo.

Análisis DAFO del sector Energético

A continuación se exponen los principales resultados del análisis DAFO, contrastados en la mesa de trabajo, que permite obtener una primera valoración de síntesis sobre la situación y perspectivas del sector Energético de La Rioja.

Debilidades

- Escasa oferta de formación técnica especializada en energías renovables.
- Escasa sensibilización entre las empresas del sector sobre las ventajas y oportunidades que representan las iniciativas de *clusterización*.

Fortalezas

- Implantación de fuentes renovables de generación de energía eléctrica (eólica, hidroeléctrica, solar, etc.).
- I+D+i autóctona orientada a tecnologías con potencial de futuro (geotérmica).
- Calidad del suministro eléctrico (ENS y TIM).
- Existencia de capital humano (Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial).
- Buenas condiciones físicas para el desarrollo de las energías renovables (eólica, hidroeléctrica, biomasa, etc.).

Amenazas

- Problemas de capacidad de evacuación de energía eléctrica derivado de la planificación de REE y MITYC.
- Inseguridad jurídica derivada de los cambios regulatorios (incertidumbre sobre planes de inversión, insuficiente concreción de objetivos estratégicos, etc.).
- Avanzada implantación de las energías renovables en otras comunidades autónomas.
- Decidida apuesta por la I+D+i en energías renovables por parte de otras comunidades autónomas.
- Insuficiente sensibilización sobre el ahorro energético por parte de ciudadanos y empresas.

Oportunidades

- Existencia de tejido industrial/empresarial con oportunidades para plantear sinergias con el desarrollo de las energías renovables (Metal-mecánica, Fabricación avanzada, etc.).

- Demanda de empresas y personal técnico especializado para cubrir tareas de operación y mantenimiento de parques eólicos en La Rioja o en regiones limítrofes.
- Mantenimiento de los incentivos a escala nacional (primas) para la producción de energía eléctrica con fuentes renovables.
- Existencia de ayudas procedentes de la Unión Europea aplicables a la inversión en instalaciones de energías renovables o a I+D+i aplicada en este campo.
- Nuevos compromisos de reducción de las emisiones de GEI como oportunidad de negocio del sector Energético.
- Desarrollo de aplicaciones de eficiencia energética en el sector de la Construcción.

Reflexiones estratégicas del sector Energético riojano y de sus empresas auxiliares

El diagnóstico del sector a partir de las fuentes estadísticas y de las contribuciones realizadas por los agentes en la mesa de trabajo permite identificar una serie de retos estratégicos que las empresas del sector deben hacer frente, con el objetivo de superar sus limitaciones presentes y maximizar su potencial de desarrollo futuro. Entre estos principales factores estratégicos, cabe destacar los siguientes:

- Alcanzar una dotación adecuada de infraestructuras energéticas (transporte y distribución de energía eléctrica) ampliando la capacidad de evacuación de energía eléctrica.
- Reforzar la proyección de sus empresas a través de la apuesta por la I+D+i (ganar tamaño a través de la cooperación).
- Potenciar la excelencia en la formación y especialización del capital humano del sector (Formación Profesional, Universidad, planes de formación continua, etc.), en particular con respecto a las energías renovables.
- Buscar sinergias con otros sectores como la Industria o la Construcción (explorar nuevas líneas de negocio: modernización del sector de Metalmecánica y Fabricación avanzada creando sinergias con el sector eólico; nuevas oportunidades para el sector de la Construcción a través de la integración de aportaciones relacionadas con la eficiencia energética y la edificación sostenible, etc.).
- Avanzar hacia la sostenibilidad energética y medioambiental de La Rioja. Menor dependencia de combustibles fósiles; racionalización del consumo; reducción de emisiones contaminantes, etc.

3.2.3

COMERCIO

Magnitudes del sector del Comercio en la economía riojana

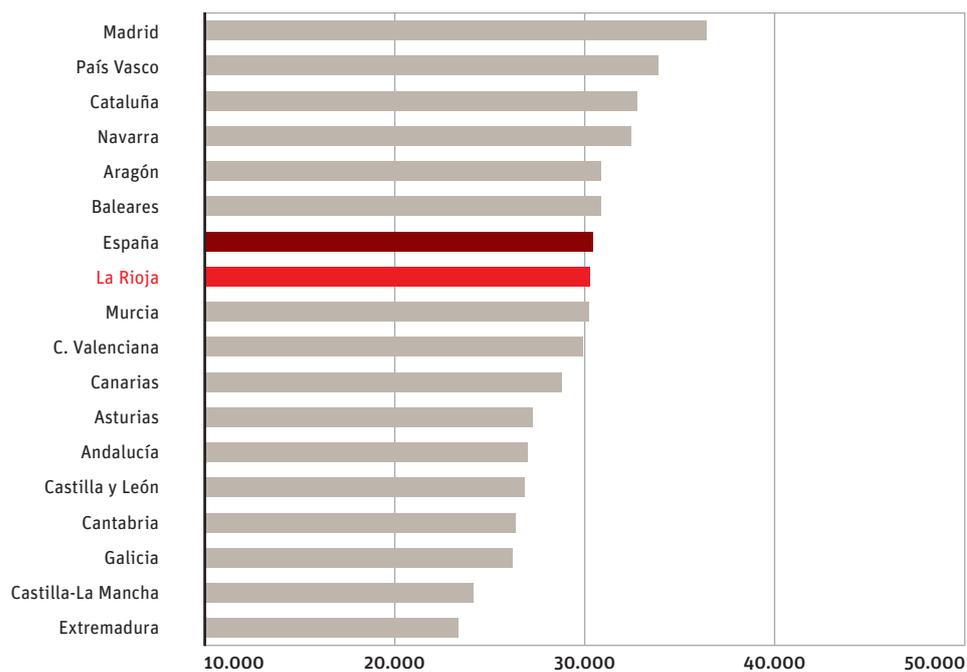
El sector del Comercio riojano presentaba en el año 2006 un peso en el VAB total de la región del 7,91%. Su evolución ha sido positiva entre el año 2000 y 2007, con un 19,4% acumulado.

En términos de empleo, y para el mismo año, el sector del Comercio representaba el 11,3% del total regional. Al igual que para el VAB, entre los años 2000 y 2007 el empleo en el sector creció de forma significativa, un 19,3%.

La dinámica seguida por el sector del Comercio riojano denota una evolución positiva que se ha visto, como se analizará después, frenada ligeramente por la crisis. Los datos que presentamos muestran una foto del sector previa a la crisis económica que está atravesando el país. La no existencia de datos más actuales, en lo que a VAB se refiere, obliga a seguir caracterizando el sector con datos del año 2007. No obstante, y como se verá más adelante, el índice de comercio al por menor nos permitirá evaluar la dinámica sufrida a lo largo de los tres últimos años.

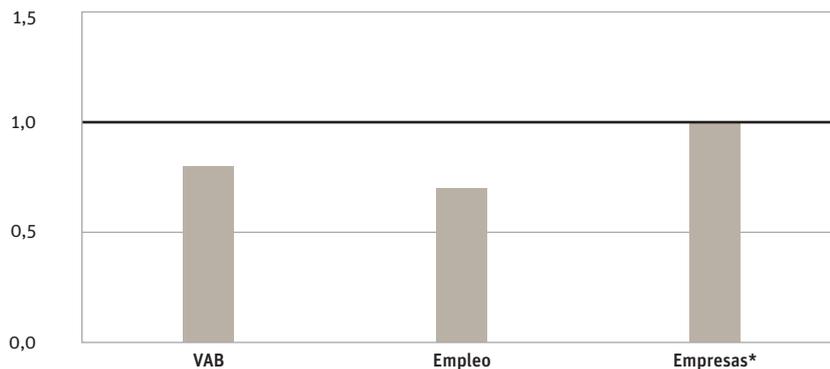
El análisis del VAB por empleado muestra que el sector del Comercio se encuentra entre los sectores de más baja productividad por trabajador. En el año 2006, el VAB comercial por empleado en la región se situaba en los 30.263 euros, sólo por encima del sector del Calzado.

VAB por empleado del sector Comercio por CC.AA. 2006 (euros)



Fuente: CRE, INE

— Índice España=1



* Los datos de empresas corresponden al año 2009. Fuente: CRE, INE

Respecto a otras comunidades, la productividad en el sector del Comercio de La Rioja se encuentra justo por debajo de la media nacional, que se sitúa en los 30.413 euros.

La Rioja presenta una baja especialización en el sector del Comercio frente a la media española, especialmente en VAB y en empleo. El tejido empresarial muestra una especialización igual que la media nacional (1).

Índice de especialización del sector Comercio de La Rioja, 2006

El tejido empresarial se caracteriza por su pequeño tamaño: el 96,4 son microempresas y el 3,6 pymes. El número de empresas se ha reducido en un 3,1% desde el año 2007. Esta pérdida de empresas ha afectado a todos los estratos, en menor medida a las medianas empresas.

Estrato salarial	Nº de empresas	Variación 07-09
Sin asalariados	2.901	-4,0%
De 1 a 2	1.852	-2,9%
De 3 a 5	614	0,7%
De 6 a 9	241	-2,8%
De 10 a 19	131	-3,0%
De 20 a 49	65	-8,5%
De 50 a 99	12	33,3%
De 100 a 199	3	-25,0%
TOTAL	5.819	-3,1%

Fuente: DIRCE, 2009

La reducida participación del sector del Comercio en el VAB y empleo regional sitúa a La Rioja en el último puesto del *ranking* de las comunidades autónomas. La evolución del Índice de Comercio al por menor en La Rioja y su comparativa con la coyuntura nacional, muestra que el sector riojano ha seguido la tónica general del país. No obstante, se denota una caída de la actividad desde mayo de 2008 algo más pronunciada que para el resto de España. Desde mayo de 2009 se observa una recuperación progresiva y en concordancia con la tendencia general.

Evolución del Índice de Comercio al por menor (variación interanual %)

- La Rioja
- España



Fuente: INE

Tendencias globales del sector del Comercio

El sector del Comercio se enfrenta a una importante crisis de confianza que está generando un retraimiento del consumo. No obstante, los cambios en los hábitos de consumo y de vida de la sociedad que vienen produciéndose desde hace décadas, y la irrupción de modelos comerciales importados y en respuesta a nuevas tipologías urbanísticas, obliga desde hace tiempo al sector a plantearse cambios profundos en aspectos diversos como la forma de vender, la imagen comercial o la gestión del negocio. La crisis, en esta ocasión, puede suponer una oportunidad para introducir transformaciones hacia un sector más competitivo. Algunas tendencias que se vislumbran en este sentido, son:

- Definir el modelo comercial deseado: equilibrar la oferta y especializarla, fomentar eficazmente el binomio urbanismo-comercio para una correcta ordenación de infraestructuras, mejora de los entornos comerciales y de la accesibilidad, incluso avances en la regulación sectorial para evitar fuertes desequilibrios de oferta y demanda que puedan afectar al dinamismo urbano.
- Adaptación a los nuevos hábitos de vida y consumo: acciones para la captación de nuevas demandas (incluso externas) y para reducir la evasión de gasto, iniciativas novedosas para fidelizar clientes, adaptación a horarios y necesidades especiales de grupos de la sociedad.
- Dinamización comercial y mejora de la competitividad: profesionalización de la gestión, formación adaptada, modernización de instalaciones, incorporación de las TIC en gestión, *marketing* y venta.

- Fortalecimiento asociativo y puesta en marcha de actuaciones coordinadas: impulso a la cooperación como medida para aumentar la competitividad.
- Fortalecer el papel comercial por medio de sinergias con otros sectores terciarios: turismo, gastronomía, ocio y cultura. Saber aprovechar las diversas actividades o eventos que se desarrollan en un territorio.

Iniciativas de apoyo al sector

El Gobierno de La Rioja, a través de la Dirección General de Trabajo, Industria y Comercio de la Consejería de Industria, Innovación y Empleo, desarrolla una política muy activa para incrementar la competitividad del sector. Para ello, se ha dotado de una herramienta marco que es el **Plan para la Competitividad del Comercio Riojano**, cuyo horizonte temporal es 2008-2011. Se trata de un Plan cargado de políticas de apoyo y de contacto permanente del Gobierno riojano al comercio minorista.

Entre las prioridades de la estrategia, se encuentra la generación continua de información sobre el sector, para lo cual se crea el **Observatorio de Comercio**, un instrumento valioso que permitirá hacer un seguimiento de la oferta y la demanda, del análisis económico del sector, del empleo, las tendencias, etc.

La incorporación de las TIC al sector, es otro de los objetivos del plan, que se realiza a través de formación específica y de planes de implantación personalizados. Asimismo, se promueve la implantación de normas de calidad de cara a afianzar la calidad como rasgo de identidad y elemento diferenciador cualitativo del comercio riojano. Para tal fin, se crean sistemas de gestión normalizados y una marca de calidad y su registro oficial **Comercio de Excelencia de La Rioja**.

Los **Premios Comercio Excelente de La Rioja** son ya una realidad que ayuda a mejorar la gestión de los negocios comerciales, incentivando la profesionalización del sector. Ello se complementa con abundante formación específica para empresarios, emprendedores y trabajadores por cuenta ajena. Las ayudas y subvenciones a activos fijos, a programas competitivos y para la creación y consolidación del empleo y el asociacionismo son también un instrumento puesto a disposición de los empresarios que lo deseen.

Otras medidas para dinamizar el sector son las ayudas a la creación de centros comerciales abiertos, la consolidación de una red de ferias con apoyo especial a los productos artesanos, y la creación de un Canal Web financiado por el **Plan Estatal Avanza** a través del cual el ciudadano podrá acceder a toda la información disponible relacionada con el comercio riojano.

De forma paralela, la Dirección General de Trabajo, Industria y Comercio de la Consejería de Industria, Innovación y Empleo, desarrolla una política específica para el subsector de la Artesanía, ejecutando también una estrategia propia, el **Plan de Apoyo a la Artesanía de La Rioja**. El plan está constituido por tres importantes documentos: el **Plan de Acción**, el **Catálogo de Productos** y el **Registro de Marca**.

Al igual que el Plan de Competitividad del Comercio Riojano, uno de los principales objetivos del Plan de Apoyo a la Artesanía es el conocimiento en profundidad del sector, para poder acometer su ordenación y promoción de cara a incrementar su prestigio social y garantizar la calidad de sus productos. Por ello, la estrategia crea el Registro de Artesanos de la región y el Repertorio de Oficios Artesanos.

Los objetivos generales del plan son:

- Desarrollar y mejorar el sector artesano promoviendo su revalorización en el mercado como actividad económica y producto cultural.
- Favorecer la incorporación de la innovación en el sector artesano.
- Búsqueda de nuevos canales de distribución y comercialización en el sector.
- Fomento y consolidación del empleo en el sector artesanal.

Los programas de actuación creados para alcanzar dichos retos atienden la promoción de la identidad de la artesanía riojana, el fomento del asociacionismo, la generación de sinergias con otros sectores mediante la vinculación de la Artesanía y el Turismo, acciones formativas, y ayudas al impulso de la innovación, el diseño, las TIC, el *marketing* y la comercialización.

Mapa de agentes para la innovación del Comercio en La Rioja

Cámara de Comercio e Industria de La Rioja. Estudia todas las cuestiones relacionados con la empresa comercial y de servicios, prestando especial atención a todo lo relativo a los diferentes formatos comerciales existentes en la Comunidad Autónoma: equipamientos comerciales; horarios comerciales y ordenación del comercio; desarrollo comercial; mercados; localización; libre competencia; competencia desleal; actividad mercantil; normativa que afecta al sector en los ámbitos regional, local y estatal; creación y promoción de asociaciones de comerciantes; organización de misiones comerciales con el fin de visitar ferias, de participar en congresos, misiones de estudio y prospección, etc.

ACCIRA. Asociación de Comercio de Haro, constituida por 125 socios y con gestión unificada, destaca por sus avances en el desarrollo de actividades conjuntas para la promoción y la calidad del comercio de esta localidad, así como por la cooperación con otros sectores como el Turismo o el gastronómico.

CUR. Comercio Unido de La Rioja es una asociación sin ánimo de lucro formada por asociaciones riojanas de comerciantes que representan a más de 1.000 socios con el fin de defender los intereses del comercio minorista tradicional y urbano como agente económico y elemento fundamental de la vida de las ciudades.

Ferias de Stockaje. La Dirección General de Industria y Comercio de la Consejería de Industria, Innovación y Empleo, a través de la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER), tiene entre sus prioridades la consolidación de una Red de Ferias, tanto dentro del territorio riojano como fuera de él, que refuerce la comercialización de productos locales y de calidad. Han destacado durante el año 2009, Logrostock, Alfastock, Promostock, Mercarnedo, Ojastock, Harostock y Nájerastock.

La **Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER)**, entidad pública del Gobierno de La Rioja adscrita a la Consejería de Industria, Innovación y Empleo, está encargada de desarrollar la política de promoción económico-industrial, principalmente en el ámbito de la pequeña y mediana empresa (pymes).

La Rioja Calidad. Es una empresa de capital cien por cien público destinada a promocionar los alimentos de calidad de La Rioja. Los principales objetivos de La Rioja Calidad se centran en planificar, desarrollar y aplicar acciones de promoción agroalimentaria de la Consejería de Agricultura, Ganadería y Desarrollo Rural del Gobierno de La Rioja. De esta forma, se pretenden dar a conocer los distintivos de calidad de La Rioja, incrementar la competitividad del sector Agroalimentario riojano y fomentar una alimentación sana y saludable. Se trata de un agente relevante para la generación de sinergias entre el sector del Comercio y los del Turismo y Gastronomía.

Análisis DAFO del sector del Comercio

A continuación se exponen los principales resultados del análisis DAFO, contrastados en la mesa de trabajo, que permiten obtener una primera valoración de síntesis sobre la situación y perspectivas del sector comercial de La Rioja.

Debilidades

- Sector caracterizado por la microempresa: elevado peso del trabajador autónomo.

- Débil cultura del asociacionismo y de la cooperación. Limitadas sinergias entre sectores.
- Escasa profesionalización del sector, falta de disciplina para acometer acciones coordinadas y leve flexibilidad para los cambios.
- Elevada oferta de grandes superficies comerciales en Logroño.
- Débil imagen de marca del comercio riojano: bajo conocimiento de su calidad y diversidad.
- Dificultades para realizar trámites administrativos y solicitud de subvenciones.
- Elevada edad media del comerciante y dificultad para la renovación generacional del sector.

Fortalezas

- Comercio de calidad y diversificado, con capacidad de atracción del gasto desde el exterior.
- Logroño: ciudad amable para el paseo y con un comercio integrado.
- Existencia de algunos casos de éxito en cuanto a su adaptación a las nuevas demandas, aparición de productos alternativos, de sinergias con otros sectores, etc.
- Plan de Competitividad del Comercio riojano y Plan de Apoyo a la Artesanía de la Consejería de Industria, Innovación y Empleo. Existencia del Consejo de Comercio de La Rioja como un foro para el encuentro de los agentes del sector.
- Numerosos apoyos por parte de las AAPP para formación, profesionalización, asociacionismo, etc. Premios a la excelencia comercial.

Amenazas

- Dificultades para acceder a financiación.
- Caída del consumo por la desconfianza generada por la crisis económica.
- Fuerte competencia entre ciudades y comunidades autónomas más que entre comercios.
- Desprestigio y desmotivación del comerciante.
- Nuevo modelo comercial basado en grandes superficies en las periferias urbanas.
- Aparición de empresarios comerciales de China y proliferación de *outlets*, en ocasiones, con publicidad engañosa.
- Directiva Wolkentein que amenaza al pequeño comercio tradicional.

Oportunidades

- Sinergias con otros sectores: Gastronomía, Turismo, Ocio.
- Apoyos diversos a la mejora de la cualificación de comerciantes y al asociacionismo profesionalizado con gerencia.
- Incorporación de las TIC en todas las fases del negocio como herramienta para conjugar las nuevas necesidades del cliente con las del comerciante.
- Nuevos hábitos de consumo que demandan productos de calidad y certificados (comercio de alto *standing*). Revalorización por parte de un sector de los consumidores del comercio tradicional, más cotidiano.
- Aumento de la demanda por parte del consumidor de información sobre la trazabilidad del producto.
- Urbanismo comercial: Centros Comerciales Abiertos.

Reflexiones estratégicas del sector del Comercio

- El sector del Comercio de La Rioja se caracteriza por ofrecer productos de calidad y por su diversificación. Sin embargo, no presenta una imagen consolidada en este sentido y sigue padeciendo evasión del gasto hacia territorios vecinos. La Rioja tiene potencial para atraer flujos desde fuera, pero tienen que ofrecer productos novedosos basados en sinergias con otros sectores (Comercio + Ocio) y a una mayor adaptación a nuevos hábitos de consumo y de vida.
- El Comercio es un sector heterogéneo que puede dificultar la cooperación entre sus miembros. El sector riojano, especialmente en la ciudad de Logroño, se encuentra bastante desunido, mostrando una débil cultura de la colaboración por miedo a la competencia. Sin embargo, los agentes representantes del sector son conscientes de la importancia de potenciar el asociacionismo y la cooperación.
- En este mismo sentido, se ven con claridad las posibilidades que se abren cuando se colabora con otros sectores de actividad como el Turismo, la Gastronomía o el Ocio. La Asociación de Comercio de Haro (ACCIRA) ejemplifica el esfuerzo realizado en este sentido y los buenos resultados o sinergias obtenidos.
- El sector riojano se caracteriza por ser de pequeño tamaño: un elevado porcentaje de las entidades que conforman el tejido empresarial están compuestas por trabajadores autónomos. El asociacionismo es una herramienta de lucha contra esta realidad pero, una vez se consigue, es difícil lograr una gestión eficiente y dinámica de las agrupaciones. Las asociaciones deben estar profesionalizadas, con gestores unitarios cualificados y con dedicación permanente. Para ello, se demandan más ayudas.

- Aunque el pequeño comercio se mantiene con bastante buena salud en La Rioja, los nuevos modelos basados en las grandes superficies crean dificultades al modelo más tradicional. Es por ello que éste debe avanzar en acciones innovadoras para ofrecer calidad en productos, formas de venta y postventa y gestión. El comercio riojano va incorporando novedades lentamente, especialmente cuando los empresarios son de mayor edad.
- El binomio urbanismo/comercio debe ser eficaz realizando políticas integrales para garantizar el futuro del pequeño comercio, no sólo por el bien del sector sino también para mantener el dinamismo de la propia ciudad. La creación de entornos comerciales agradables y accesibles y los proyectos de centros comerciales abiertos son actuaciones bien valoradas por los propios comerciantes.
- Las acciones realizadas por la Consejería de Industria, Innovación y Empleo, así como por la Cámara de Comercio a favor del sector, son valoradas positivamente por los comerciantes. No obstante, demandan más información sobre las ayudas y apoyos que prestan pues, en ocasiones, no llegan con la suficiente intensidad. También, en este sentido, se apuesta por mejorar la información que, sobre el producto, le llega al consumidor: este asunto es considerado un factor para mejorar la competitividad del sector, más que una traba.

3.2.4

CONSTRUCCIÓN

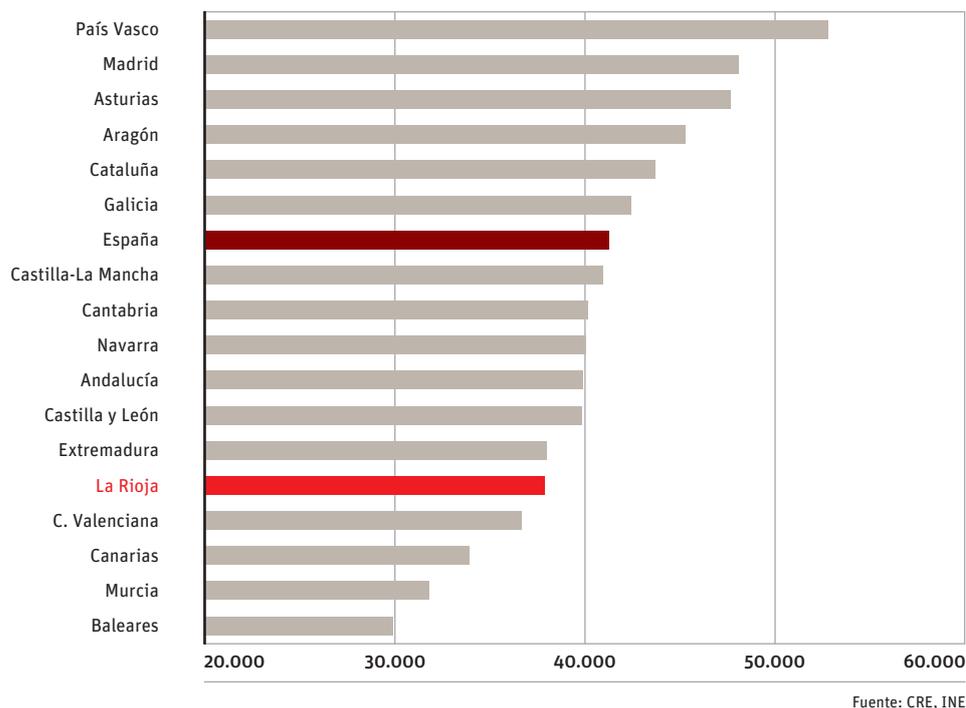
Magnitudes del sector de la Construcción en la economía riojana

El sector de la Construcción tenía un peso en el VAB total de la región del 11,6% en 2007. En los años precedentes a la actual crisis su evolución ha sido espectacular: el sector que más creció, con un incremento acumulado del 52,5% entre 2000 y 2007.

En términos de empleo, el sector de la Construcción representa casi el 14% del total regional. Al igual que el VAB, el empleo en el sector en 2007, se incrementó notablemente: 48,9% respecto al valor observado seis años atrás.

El sector de la Construcción presenta una productividad media-baja. En el año 2006, el VAB de la Construcción por empleado ascendió a 37.896 euros. Respecto a otras regiones, el sector de la Construcción de La Rioja está a la cola de la productividad.

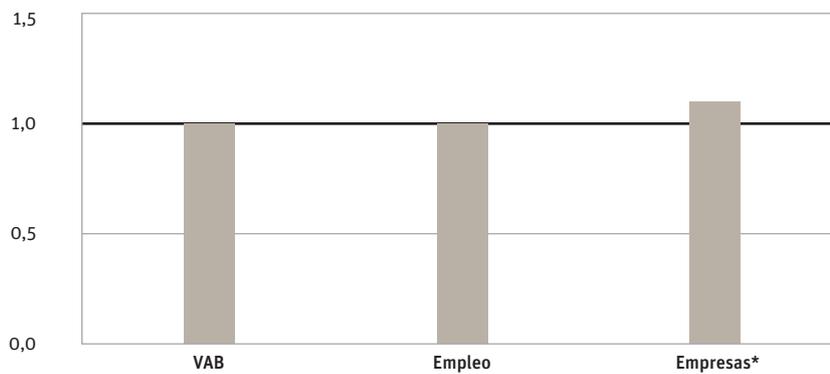
VAB por empleado del sector Construcción por CC.AA. 2006 (euros)



La Rioja presenta una especialización en el sector Construcción muy similar a la media española: el índice de especialización medido para el volumen de empresas es ligeramente superior a 1, lo que significa que el peso que este sector tiene en el tejido empresarial riojano es mayor al que presenta la media española.

Índice de especialización del sector Construcción de La Rioja, 2006

— Índice España=1



* Los datos de empresas corresponden al año 2009. Fuente: CRE, INE

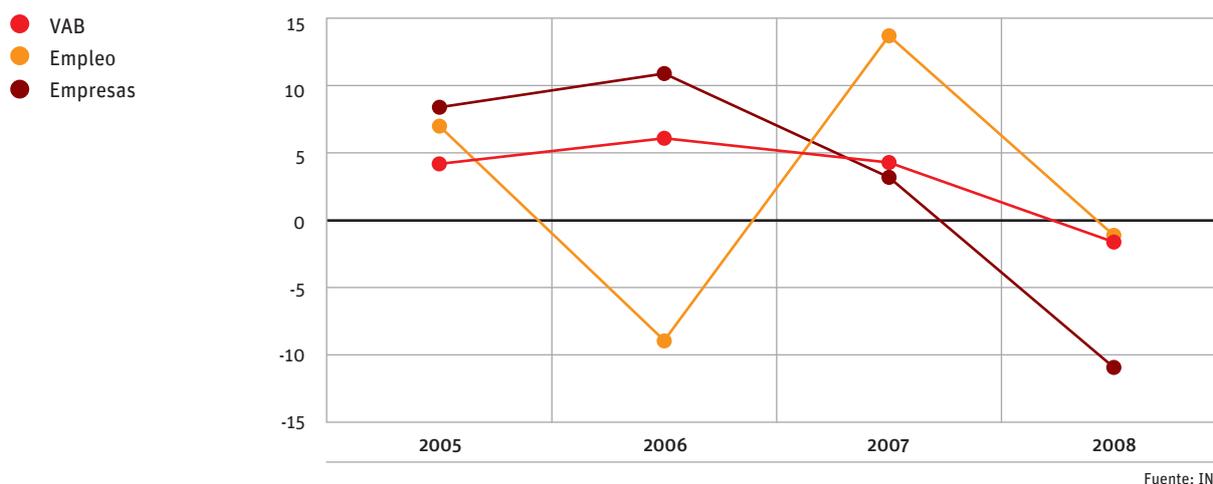
El impacto de la crisis económica en el sector Construcción

La crisis de la Construcción arrancó con fuerza en el verano de 2007 y se puede prolongar en los próximos años debido a la intensa especulación en la compra del suelo y, en paralelo, a las excesivas inversiones realizadas en suelo, con difícil salida dada la grave crisis de la situación actual. Los altos precios del suelo dificultan la promoción de viviendas y el estímulo de la demanda.

La corrección de precios de vivienda nueva entre el máximo del primer trimestre de 2008 y el mínimo del segundo de 2009 ha sido inferior a la media nacional (-5,5%, por un -8,8%). El fuerte endeudamiento y la falta de liquidez ahogan a muchas empresas de construcción de la región y las coloca al borde de la quiebra.

A finales de 2009 el *stock* de viviendas sin vender supera el 4% en La Rioja, frente al 3% de la media española. Las entidades financieras se han convertido en los principales gestores del *stock* de viviendas.

Evolución del sector Construcción en La Rioja (tasa interanual)



Plan de Vivienda 2009-2012 (Consejería de Vivienda)

Establece las líneas básicas de actuación en materia de vivienda de La Rioja. En un escenario económico y financiero caracterizado por la retracción de la demanda en el mercado inmobiliario, el Gobierno de La Rioja aporta un instrumento útil para facilitar el acceso a la vivienda a precios asequibles, flexible para estimular la promoción de vivienda protegida y, con ella, la actividad económica del sector, y eficaz a la hora de complementar y desarrollar el Plan Estatal. Para ello, el Plan contempla medidas para conseguir los siguientes **objetivos**:

- Incentivar la **promoción de viviendas protegidas** en todas sus tipologías y regímenes.
- Facilitar el **acceso al crédito para la compra** de vivienda libre y protegida.
- Incentivar la **rehabilitación** de viviendas y edificios.
- Mantener el **criterio del esfuerzo económico** para cuantificar el **importe de las ayudas** favoreciendo especialmente y de manera reforzada a los colectivos más necesitados de protección.
- Posibilitar un **alquiler social a los colectivos más desfavorecidos** y crear ayudas de emergencia social para las familias que pierdan su vivienda por no poder pagar el préstamo hipotecario.

- Ofrecer **garantías a los propietarios de viviendas vacías** para destinarlas al arrendamiento a precios inferiores a los del mercado.
- **Fomentar la figura del arrendamiento con opción de compra** y promover la salida al mercado de viviendas vacías.

El Plan de Vivienda de La Rioja 2009-2012 prevé ayudar a 22.790 familias riojanas y programa un volumen económico en ayudas que alcanza los 73,2 millones de euros.

Plan de Vivienda 2009-2012: Rehabilitación

La rehabilitación permite recuperar el parque inmobiliario existente y, por lo tanto, incrementar la oferta de vivienda sin coste de suelo; además, mejora la calidad del parque residencial en términos de habitabilidad, accesibilidad y eficiencia energética y favorece la consolidación de los centros urbanos y cascos históricos.

El Plan de Vivienda refuerza las ayudas a la rehabilitación aislada de viviendas y edificios e incide en la **rehabilitación rural** en los municipios con población inferior a 5.000 habitantes (la mayoría de los municipios de La Rioja). Por otro lado, se definen líneas de ayuda específicas para **Áreas de Rehabilitación Integral**, de Conjuntos Históricos, Centros Urbanos, Barrios Degradados, Municipios Rurales y Programas de erradicación del chabolismo.

Requisitos. Las obras de rehabilitación susceptibles de financiación deberán consistir en:

- **Sostenibilidad.** Mejora de eficiencia energética, protección del medio ambiente y utilización de energías renovables.
- **Seguridad.** Mejora de la seguridad y estanqueidad del edificio o vivienda.
- **Accesibilidad.** Mejora de la accesibilidad del edificio o vivienda.

Programa Bolsa de Vivienda en Alquiler del Gobierno de La Rioja 2009-2012

El objeto del programa es facilitar el acceso a la vivienda existente en alquiler, especialmente a los jóvenes, en condiciones económicas más favorables a las del mercado, ofreciendo a los propietarios ayudas y garantías adicionales.

La gestión y pago de las ayudas que pudieran corresponder al propietario y al arrendatario se realizará a través del **Instituto de la Vivienda de La Rioja (IRVISA)**.

Modelos a seguir: *benchmarking*

La **Ecociudad de Sarriguren** es una iniciativa promovida por el Departamento de Medio Ambiente, Ordenación del Territorio y Vivienda del Gobierno de Navarra. La actuación tiene un carácter innovador que aplica los tres conceptos que definen la **construcción bioclimática**: ahorro energético, integración de energías renovables y aplicación de los principios de la denominada “construcción sana”. Se ha estudiado especialmente la inserción de la Ecociudad en su contexto territorial (entorno natural y entorno metropolitano), así como los aspectos paisajísticos y ecológicos, creando corredores ecológicos para evitar el efecto barrera de las infraestructuras que requiere la ciudad. La Ecociudad contará con 5.217 viviendas, de las que 3.056 serán de protección oficial y 2.041 de precio tasado.

La Ecociudad de Sarriguren es un proyecto novedoso en España y la **ONU lo ha considerado como una buena práctica de desarrollo sostenible**, por cumplir los siguientes criterios:

- Valores de vivienda ecológica y ahorro energético, accesibilidad física, económica y social para grupos desfavorecidos.
- Planificación sostenible de los usos del suelo y de la estructura urbana.
- Mejoras del medio ambiente urbano (físico, económico y social) en barrios y ciudades medias.
- Uso y producción más eficaz de la energía, reducción del consumo, energías renovables y reciclaje.
- Conservación, utilización y gestión de la naturaleza en el medio urbano.
- Parques, corredores y cinturones verdes.
- Integración de infraestructuras de transporte y reducción del impacto ambiental.

Otro proyecto navarro de referencia es **Ecópolis**, un **Parque Empresarial de Medio Ambiente Urbano**, con los siguientes objetivos:

- Consolidar un parque empresarial en la zona media de Navarra.
- Integrar en el proyecto un vertedero y un centro de gestión de residuos.
- Consolidar un centro de investigación, desarrollo e innovación de nuevas tecnologías y procesos productivos en el campo medioambiental, especialmente en el campo del reciclado de materiales y desarrollo de energías limpias.

Su **configuración física** comprende tres espacios:

- Zona destinada a un centro para la gestión, provisión de servicios, formación e I+D (Zona 2).
- Zona destinada al Parque Empresarial (Zonas 2 y 3).
- Zona destinada a Planta de Gestión de Residuos (Zona 1).

Primera actuación de vivienda protegida del Gobierno de Navarra que incorpora sistemas de Domótica y Urbótica

Se trata de un proyecto pionero en Navarra que cuenta con el antecedente de la Ecociudad de Sarriguren y cuyos pilares básicos se centran en la arquitectura y urbanismo bioclimáticos. En este sentido, el proyecto de Zubiri supone un “nuevo reto” en la innovación de la vivienda protegida en Navarra, con la incorporación de los múltiples beneficios que supone la Domótica. Las viviendas se realizarán además bajo criterios bioclimáticos tendentes a lograr un consumo energético cero. Para ello, en su diseño y construcción se priorizarán sistemas de ahorro energético, la integración de energías renovables y elementos que favorezcan la construcción sana.

Navarra de Suelo Residencial, S.A. (NASURSA) actúa como promotora de la urbanización, y Viviendas de Navarra, S.A. (VINSA) se encarga de promover la edificación. Por su parte, la Sociedad de Promoción de Inversiones e Infraestructuras de Navarra, S.A. (SPRIN) se incorpora al convenio por su interés en la investigación y la aplicación del sector de la Domótica y Urbótica en Navarra.

SPRIN pretende fomentar la introducción de la Domótica en las próximas actuaciones del Gobierno de Navarra en materia de vivienda pública, para conseguir que a medio plazo Navarra sea un referente nacional en el hogar digital.

Green Building Cluster of Lower Austria es una plataforma independiente para todas las áreas de construcción sostenible y vida. El equipo está compuesto de arquitectos, expertos en temas energéticos y profesionales de la construcción e industrias de mobiliario. El *cluster* funciona como un lugar de encuentro entre sus socios y futuros clientes (promotores, gobiernos locales y regionales, etc.), con alrededor de 180 entidades. Su objetivo es apoyar a sus socios en cinco áreas:

- Cooperación e innovación.
- Información.
- Relaciones públicas.
- Formación.
- Internacionalización.

Actividades:

- Restauración y mejora de casas para conseguir estándares de eficiencia energética.
- Vida en ambientes interiores confortables y saludables.
- Construcción de “edificios pasivos”.
- Procesos de mejora continua y aseguramiento de la calidad.
- Información sectorial actualizada (eventos de la industria, formación...).

Logros:

- Desarrollo de la base de datos *ixbau.at*, de ayuda a los profesionales de la construcción a seleccionar materiales ecológicos adecuados.
- Desarrollo de *case studies*, ejemplos de *best-practices*, formación continua.
- Proyectos colaborativos desarrollados/impulsados por los equipos de expertos.

El **Solarsiedlung** o “aldea solar”, en Friburgo (Alemania), es la iniciativa europea más moderna en espacios urbanos ecoeficientes y sostenibles. Solarsiedlung, además del espacio residencial, incluye un espacio mixto de oficinas/residencias denominado *Sonnenschiff (solarship)*. El proyecto se estructura a partir de la sostenibilidad energética solar y el manejo adecuado del medio ambiente a través de la selección de materiales, ecoeficiencia, opciones de transporte, y el método de construcción. Solarsiedlung, al concebirse dentro de los parámetros del *Plus Energy House* (aplicada al conjunto de sus edificios) constituye una auténtica central eléctrica.

El Solarsiedlung se encuentra en la “capital solar” de Alemania, Friburgo. El proyecto incluye 58 unidades residenciales. La promoción de viviendas corre a cargo de la iniciativa privada y el Fondo Solar de Friburgo.

El diseño del proyecto se basa en la orientación solar. Las casas adosadas cara sur y la distancia entre los edificios se rigen por la necesidad de permitir la radiación solar pasiva de calor a cada casa. Las casas tienen entre uno y tres pisos de altura.

La electricidad es generada por las plantas de energía solar o paneles fotovoltaicos montados en las unidades de vivienda. La electricidad producida se introduce en la red pública. El retorno de la inversión es muy beneficiosa.

Nordic Folkcenter. Plus Energy House, Dinamarca. DGNB: motor para la sostenibilidad

Iniciativa desarrollada por **Folkcenter**, con subvención de la UE y la Agencia Danesa de Energía. Folkcenter es una organización que promueve la investigación, el desarrollo de la tecnología, formación e información para la fabricación, la innovación industrial y la aplicación de las tecnologías de energías renovables y el ahorro de energía en Dinamarca y en todo el mundo. El objetivo final a largo plazo es un reemplazo completo de los combustibles fósiles y la energía nuclear por las energías renovables.

La Energía *Plus House* es una casa que produce más energía que la que consume. Esto se logra mediante una combinación de tecnología y microgeneración de energía por medio del diseño solar pasivo, aislamiento y una cuidadosa selección del lugar y la orientación. El “pueblo de Investigación Verde”, donde se encuentra Folkcenter, muestra ejemplos prácticos de la integración de varias soluciones de energía solar en la vivienda.

Otras iniciativas relacionadas con la construcción sostenible del Nordic Folkcenter:

- SkibstedFjord: un modelo de construcción bioclimática adaptada al terreno.
- Strawbalehouse. Casa de paja bioclimática.
- Tratamiento verde de las aguas residuales.
- Biodome. Un invernadero ecoeficiente.
- Aerogeneradores experimentales. Energía eólica.
- Planta de hidrógeno.

Iniciativas riojanas en Construcción Sostenible: Eco-ciudad Montecorvo (Logroño)

El estudio holandés MVRDV, junto con los españoles GRAS y, apoyados por la promotora LMB, han resultado ganadores del concurso para el desarrollo urbano denominado **Eco-Ciudad Montecorvo**, en Logroño.

El espacio, de grandes dimensiones (56 hectáreas), se sitúa al norte de Logroño en las dos pequeñas colinas de Montecorvo y La Fonsalada. El nuevo desarrollo urbano está proyectado de forma compacta, para minimizar su impacto sobre el paisaje. En este sentido, el espacio de edificación se reduce al 10% del suelo. El espacio restante se convertirá en un Ecoparque, una mezcla de paisaje y producción de energía, lo cual permitirá a este nuevo barrio autoabastecerse al 100% con energía generada *in situ*. Para ello contará con una gran cantidad de aerogeneradores, así como placas fotovoltaicas, que se beneficiarán

de la ubicación del desarrollo sobre dos colinas para garantizar su eficiencia. De esta forma, los objetivos medioambientales que persigue el proyecto son: recuperación del sistema ambiental y de los espacios degradados; promoción de energías limpias o renovables; disminución del consumo de energía y de la emisión de CO₂; reciclaje y reutilización; uso eficiente de los recursos; construcción sostenible mediante la arquitectura bioclimática. El proyecto se plantea también como una oportunidad para el desarrollo de proyectos de I+D+i relacionados con las nuevas actividades económicas sostenibles.

El proyecto también persigue el incremento de la oferta de vivienda protegida. El área urbana contempla la posibilidad de construir 3.000 viviendas sociales, así como dotaciones públicas (escuelas, edificios sociales y espacios deportivos). La Administración Regional podrá intervenir en el área por medio de la compra de hasta 150.000 metros cuadrados y a través del IRVI, con la edificación de 700 viviendas con algún tipo de protección. La ejecución del proyecto prevé una inversión de 388 millones de euros, de los cuales 40 estarán destinados a las energías renovables.

No obstante, este proyecto impulsado por el Gobierno Regional no ha encontrado el consenso deseado. El Ayuntamiento de Logroño alega que el proyecto afecta a una zona no urbanizable y protegida paisajística y medioambientalmente según el Plan General Municipal (PGM) de Logroño. Por su parte, la Asociación de Empresarios de la Construcción, Promoción y Afines de La Rioja (CPAR) se ha opuesto igualmente al proyecto, argumentando cuestiones urbanísticas y por su amenaza al sector.

Análisis DAFO del sector de la Construcción

A continuación se exponen los principales resultados del análisis DAFO, contrastados en la mesa de trabajo, que permite obtener una primera valoración de síntesis sobre la situación y perspectivas del sector de la Construcción en La Rioja.

Debilidades

- Elevado *stock* de viviendas.
- Morosidad.
- Falta de coordinación entre las AA.PP. en proyectos de construcción y vivienda.
- Intereses divergentes entre promotores y constructores.
- Normativas restrictivas que impiden aplicación de criterios sostenibles en la rehabilitación de los cascos urbanos.
- Formación profesional de escasa calidad práctica.
- Déficit profesional del sector, desde los puestos de base a los más cualificados.

- Dificultades de acceso a las ayudas a la innovación.

Fortalezas

- Logros conseguidos en la mejora de la seguridad laboral del sector.
- Aplicación de las nuevas tecnologías por parte de las empresas de construcción riojanas.
- Patentes en energías renovables desarrolladas por algunas empresas de construcción riojanas.
- Buenas prácticas empresariales de construcción.

Amenazas

- Quiebra de las empresas de construcción por falta de liquidez.
- Prolongación de los efectos de la crisis económica, caída del empleo y la baja demanda inmobiliaria.
- Coste de suelo alto por la especulación y el efecto perverso de las inversiones amortizadas.
- Morosidad en los proveedores y retrasos en los pagos por parte de las administraciones.
- Entorno restrictivo a la compra de vivienda.
- Presión fiscal en las empresas de construcción.

Oportunidades

- Nichos económicos a explorar en construcción sostenible.
- Expansión en los mercados del entorno territorial.
- Aplicaciones en EERR: solar y geotérmica.
- Rehabilitación del parque de viviendas.
- Desarrollo tecnológico en procesos y materiales: nanotecnología, termoarcilla, etc.

Reflexiones estratégicas del sector de la Construcción

- Las soluciones para recuperar el sector pasan por ampliar una oferta de suelo más barato y reducir la especulación, impulsar la rehabilitación del parque de viviendas anticuado.
- El desarrollo de la construcción sostenible también ofrece una oportunidad creciente a las empresas para innovar y diversificar los productos, pero antes es necesario avanzar en la formación de los trabajadores y en la cualificación tecnológica de las empresas.

- Se ha avanzado muy poco en construcción sostenible, y la coyuntura de crisis, al ajustar mucho los costes, retrae inversiones en apuestas más innovadoras.
- La construcción sostenible tiene futuro, pero necesita el apoyo institucional que favorezca la demanda temprana y el desarrollo de proyectos emblemáticos con un efecto demostrativo.
- La creciente preocupación por el consumo energético, con los edificios como principal origen de consumo, plantea un fuerte crecimiento de nuevas formas de construcción más eficiente energéticamente y respetuosa con el medio ambiente.
- Renovación del sector de la Construcción en consonancia con las nuevas tendencias en construcción sostenible y técnicas de construcción.
- Diversificar el sector. Aprovechar la importante tendencia medioambiental para especializar el sector en la construcción de obras y la prestación de servicios medio ambientales.
- Actuar desde la Administración como “demanda temprana” de estos servicios para fomentar la sofisticación de las empresas riojanas.
- Buscar alternativas de colaboración que permitan competir en el mercado nacional superando la pequeña escala de muchas de las empresas riojanas.
- La construcción sistematizada presenta importantes ventajas que auguran un importante crecimiento del mercado: rapidez de montaje, mayor calidad y menores defectos, viviendas y edificios más baratos, reducción de residuos.
- Construyendo “en verde” los gastos de agua, energía y residuos se reducen significativamente. Un edificio sostenible tan sólo cuesta alrededor de un 2% más que uno tradicional, y en 20 años el ahorro de energía hace que se recupere con creces ese gasto.
- El cambio de mentalidad debe ir apoyado, tanto desde la Administración Pública, a través de la definición de políticas que favorezcan las condiciones de mercado que propicien el cambio, como desde la iniciativa privada, para la adecuación de sus productos a la demanda real (representada en un porcentaje elevado por la demanda pública).
- Es necesario un aumento de la oferta en formación adecuada a las necesidades del sector, formación y especialización coherente con los diferentes ámbitos de actividad.
- En materia de construcción sostenible aún persisten muchas barreras que es necesario considerar: (1) Lagunas y contradicciones en la regulación de la construcción sostenible. No hay una visión

o línea de pensamiento común. (2) La introducción de cambios en este sentido supone, en la mayor parte de los casos, un incremento del coste que, al no ser demandado por el cliente final, es muy lento de introducir. (3) A la hora de comprar, pocos se preocupan por el ahorro futuro de una construcción sostenible, sobre todo si hablamos de primera vivienda. (4) La construcción sostenible, aunque con un impacto mediático cada vez más extendido, sigue teniendo un peso real insignificante dentro de la producción inmobiliaria, y su desarrollo se encuentra limitado a puntuales iniciativas (básicamente de promoción pública).

3.2.5

CALZADO

Magnitudes de la industria del Calzado en la economía riojana

En los últimos años el sector del Calzado ha experimentado una acusada renovación en lo que a modelo empresarial se refiere, pasando de ser un sector puramente doméstico a ser un sector en el que la internacionalización, la cooperación y la multilocalización adquieren una especial relevancia. De hecho el Calzado se ha convertido en un sector en el que la marca, el diseño y la innovación se convierten en aspectos estratégicos.

Las empresas de la industria del Calzado han desarrollado transformaciones más o menos profundas de cara a ajustar sus políticas empresariales a un escenario más global con un mayor nivel de competencia. Sin embargo, la crisis económica global surgida en 2008 ha afectado de manera especial al sector debido a una contracción de la demanda, tanto desde un punto de vista internacional, sobre todo de Alemania, Reino Unido y Estados Unidos, como desde un punto de vista nacional, aspecto que ha obligado al sector a competir en precio con otros mercados más agresivos en este aspecto, como los mercados asiáticos.

Pero un mercado con una demanda tan elástica como la del Calzado, en una coyuntura como la actual de deterioro del consumo, ha de mantener su hueco en los mercados tradicionales y posicionarse en los mercados menos afectados por la crisis económica.

Ahora más que nunca, la concentración de la industria en áreas geográficas determinadas, algo que se da en la región, favorece la aparición de sinergias entre empresas y la de *clusters* como modo eficiente de organización y gestión.

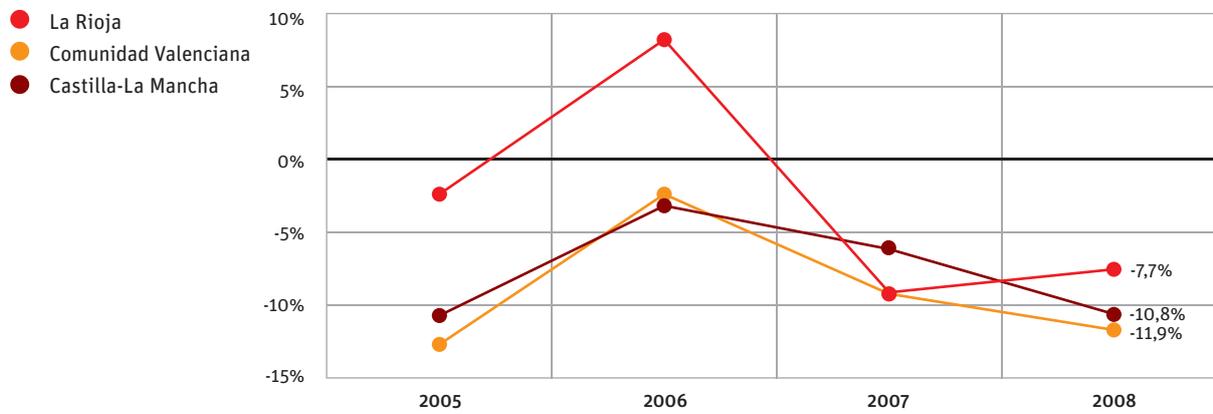
La industria del Calzado es especialmente relevante en La Rioja. En 2007 representaba un 2% del VAB regional y 3% del empleo, cifras

sensiblemente superiores a la media española (0,7% y 1,2%, respectivamente). Sin embargo, entre 2000 y 2007 se aprecia un retroceso acusado, tanto del VAB (-14,3%) como del empleo (-11,7%), que evidencia los reajustes del sector. De hecho fue el sector que más se contrajo durante los años del crecimiento económico generalizado de la región.



Como se ha dicho anteriormente, en La Rioja se localiza el 8% de las industrias españolas que operan en el sector del Calzado. Tras el aumento del número de empresas de calzado que se registró en el año 2006, en los siguientes años se han producido descensos consecutivos. Pero éste no es un fenómeno exclusivo de La Rioja, y ha sido aún más grave en las otras dos grandes regiones de la industria de calzado, Comunidad Valenciana y Castilla-La Mancha.

Número de empresas, 2008 (variación interanual)

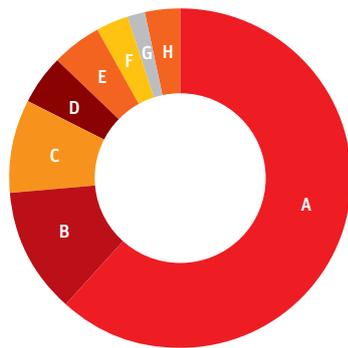


Fuente: FICE

En 2008 el número de empresas del sector en la región ascendió a 144, un 7,7% menos que hace un año y un 11,7% menos que las registradas en 2004. Del total de empresas del sector que se registraban en España en 2008, el 7,9% se localizaban en La Rioja. Desde este punto de vista, se puede decir que la región ocupa el tercer puesto en la economía española, siendo sólo superada por la Comunidad Valenciana, que aglutina al 65,5% de las empresas del sector, y por Castilla-La Mancha, donde se concentra el 10,8%.

El peso de Madrid y Cataluña como mercados productores es muy bajo; sin embargo en términos de distribución son, junto con Galicia, mercados a tener en cuenta.

Número de empresas del sector del Calzado, 2008



- A: Comunidad Valenciana: 65,5%
- B: Castilla-La Mancha: 10,8%
- C: La Rioja: 7,9%
- D: Aragón: 4,4%
- E: Baleares: 4,3%
- F: Murcia: 2,8%
- G: Andalucía: 1,3%
- H: Otras: 3,0%

Fuente: FICE

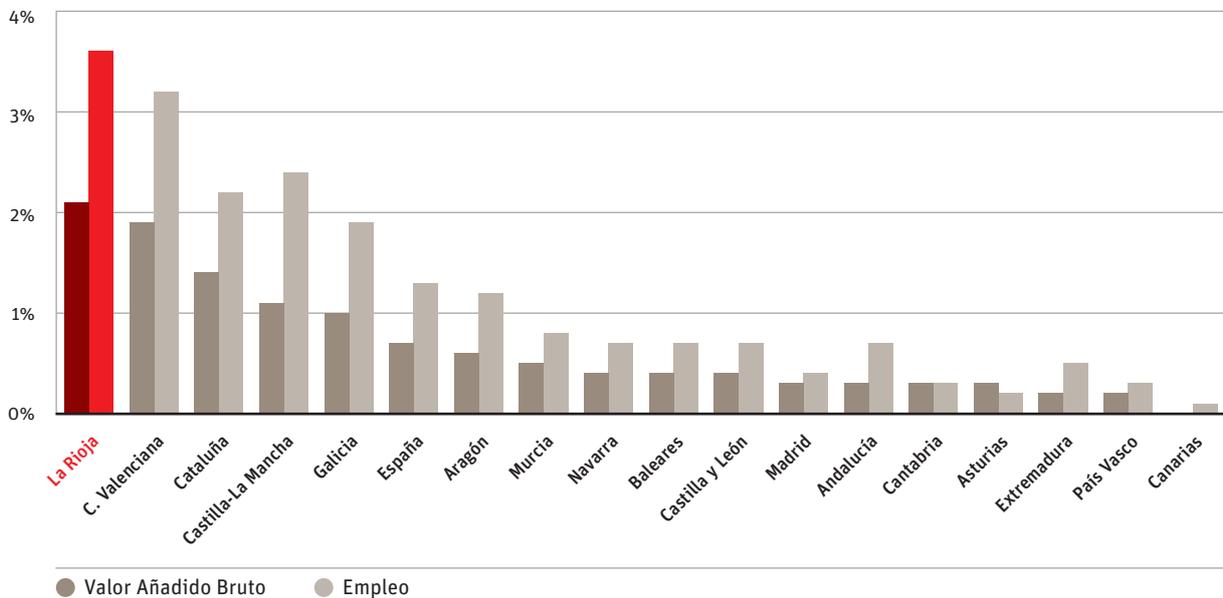
En cuanto al tejido empresarial del sector, se aprecia el predominio de la pequeña y mediana empresa, aunque en el caso de La Rioja el tamaño medio de la empresa parece ser mayor que el de la media nacional; aún así casi el 70% de las mismas tendrían menos de 20 trabajadores, un porcentaje que se eleva al 75% en el caso de España.

El sector registró en 2006 un total de 5.600 puestos de trabajo, lo que supone el 3,6% del empleo total regional, superior al peso del VAB del sector, y esto pone de manifiesto la relevancia que el factor trabajo tiene en este sector. Es decir, la industria del Calzado es mucho más intensiva en mano de obra que otras industrias. Por su parte, entre 2000 y 2006, el empleo en este sector se contrajo en un 6,7%, en consonancia con el descenso de la actividad del calzado en ese periodo.

A pesar de que el sector del Calzado presenta una participación muy baja en VAB y empleo frente a otros sectores de la economía, en el ranking de comunidades autónomas La Rioja ocupa la primera posición. Estos dos hechos constatan una mayor especialización de La Rioja en la industria del Calzado que la media española.

Del total de sectores productivos de La Rioja, el Calzado presenta la menor productividad por empleado, la cual asciende a 24.204 euros por trabajador. Sin embargo, la comparación interregional de la productividad del sector coloca a La Rioja ligeramente por encima de la media nacional y muy próxima a Navarra y Murcia.

Participación del sector Calzado en el VAB y Empleo por Comunidades Autónomas, 2006

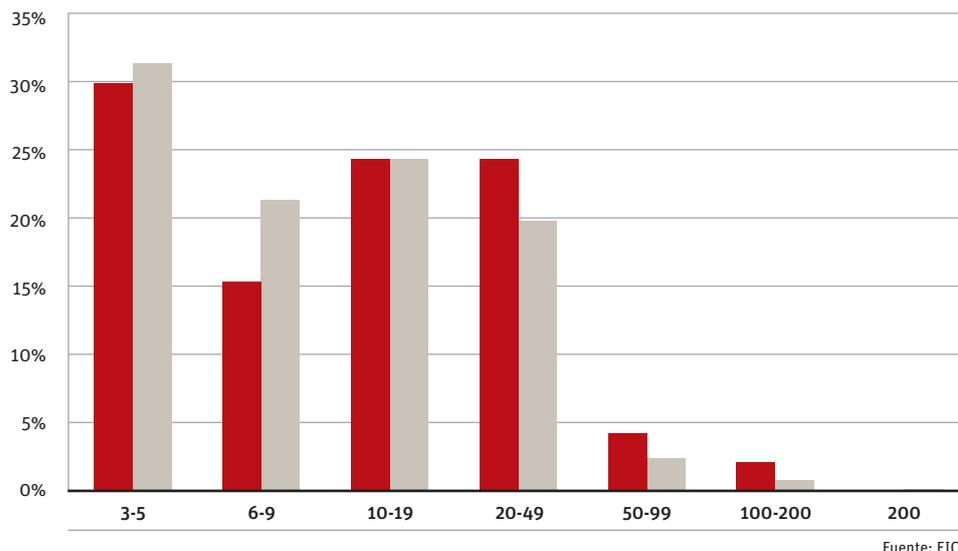


Fuente: CRE, INE

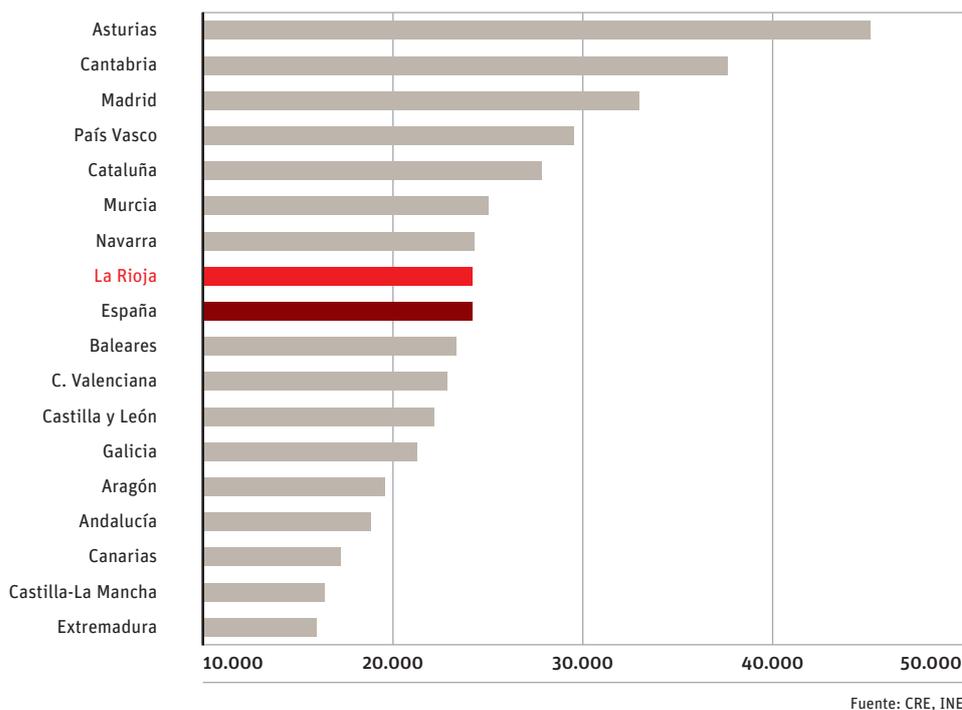
A pesar de que la industria del Calzado ha incorporado nuevas tecnologías a su cadena de producción, ésta sigue siendo una industria caracterizada por ser intensiva en factor trabajo, lo que repercute en los bajos niveles de productividad del sector.

Empresas por número de trabajadores, 2008 (% total)

- La Rioja
- España



VAB por empleado del sector Calzado por CC.AA. 2006 (en euros)

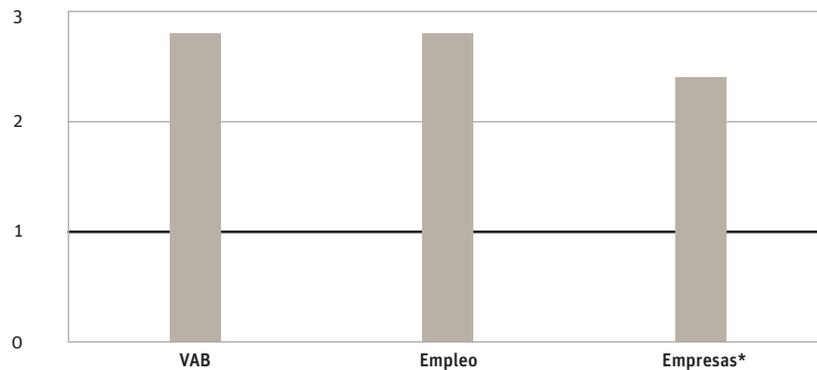


Respecto a España, en La Rioja se detecta una mayor especialización en la industria del Calzado. En La Rioja este sector genera una mayor proporción del VAB regional. Por otra parte el número de trabajadores empleados en él es, en términos relativos, superior al de la media nacional.

La especialización de la región en este sector también queda constatada al analizar su tejido empresarial, ya que el índice muestra cómo en La Rioja el peso de las empresas relacionadas con la industria del Calzado es superior al registrado en el conjunto del país.

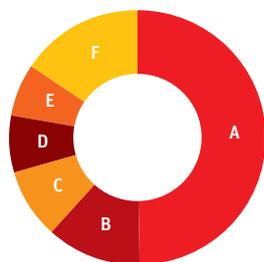
— Índice España=1

Índice de especialización del sector Calzado de La Rioja, 2006



Los datos de empresas corresponden al año 2009. Fuente: CRE, INE

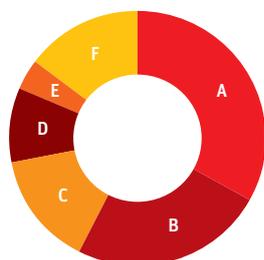
Distribución de las exportaciones de calzado por CC.AA. 2008



- A: Comunidad Valenciana: 49,9%
- B: Galicia: 11,8%
- C: Cataluña: 8,9%
- D: La Rioja: 7,4%
- E: Baleares: 6,5%
- F: Otros: 15,5%

Fuente: Datacomex

Peso de las exportaciones de calzado sobre el total por CC.AA. 2008



- A: La Rioja: 11,4%
- B: Baleares: 8,4%
- C: Comunidad Valenciana: 5,0%
- D: Castilla-La Mancha: 3,2%
- E: Galicia: 1,4%
- F: Otros: 5,0%

Fuente: Datacomex

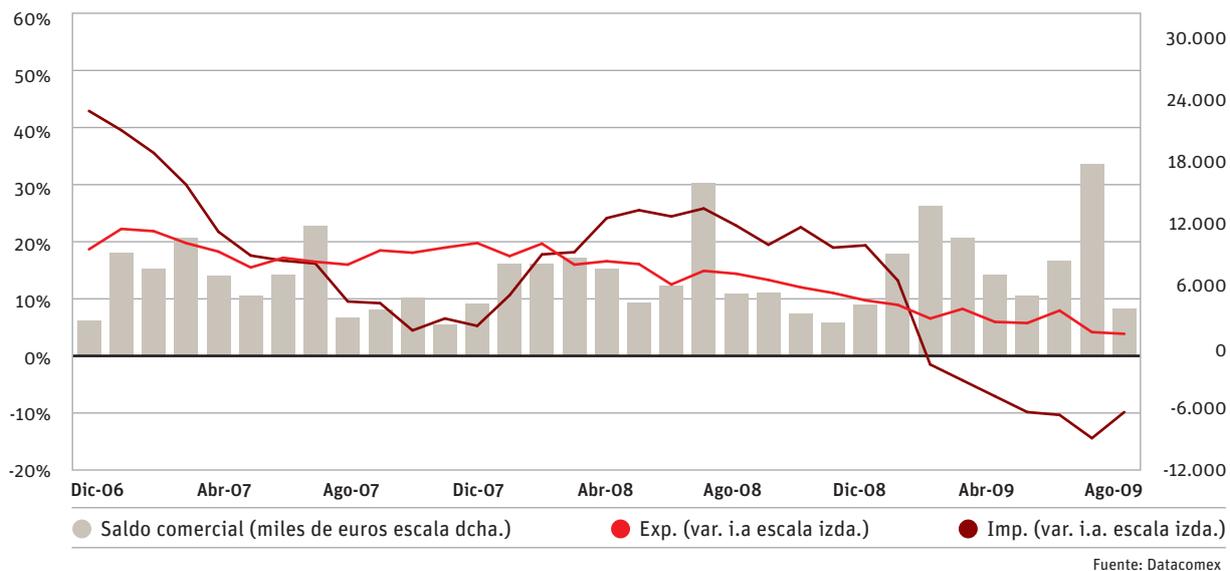
En términos generales puede decirse que el Calzado mantuvo su volumen exportador durante 2008. Según los datos de FICE creció el número de pares exportados, aunque disminuyó ligeramente el valor de los mismos. Francia e Italia son los principales compradores de calzado español.

Por comunidades autónomas, la Comunidad Valenciana volvió a ser en 2008 el principal exportador, aglutinando el 50% del valor total de las exportaciones. Tras ella se situaron Galicia y Cataluña, aunque en ambos casos los puestos se deben al domicilio social de las distribuidoras. Por ello, resulta más relevante la cuarta posición que registró La Rioja, que acumuló el 7,4% de las exportaciones de calzado de España en 2008. Una posición que tiene que ver con la propia industria productiva más que con la localización de meras distribuidoras.

De hecho, en 2008 queda constatado cómo la exportación de calzado en La Rioja es más relevante, en términos relativos, que en el resto de regiones españolas. Es decir, del total de las exportaciones que se producen en cada región, en La Rioja es donde más peso tiene el calzado. Así, el 11,4% de las exportaciones de la región están relacionadas con la industria del Calzado. Por detrás le siguen las otras dos grandes productoras de calzado: Baleares y la Comunidad Valenciana.

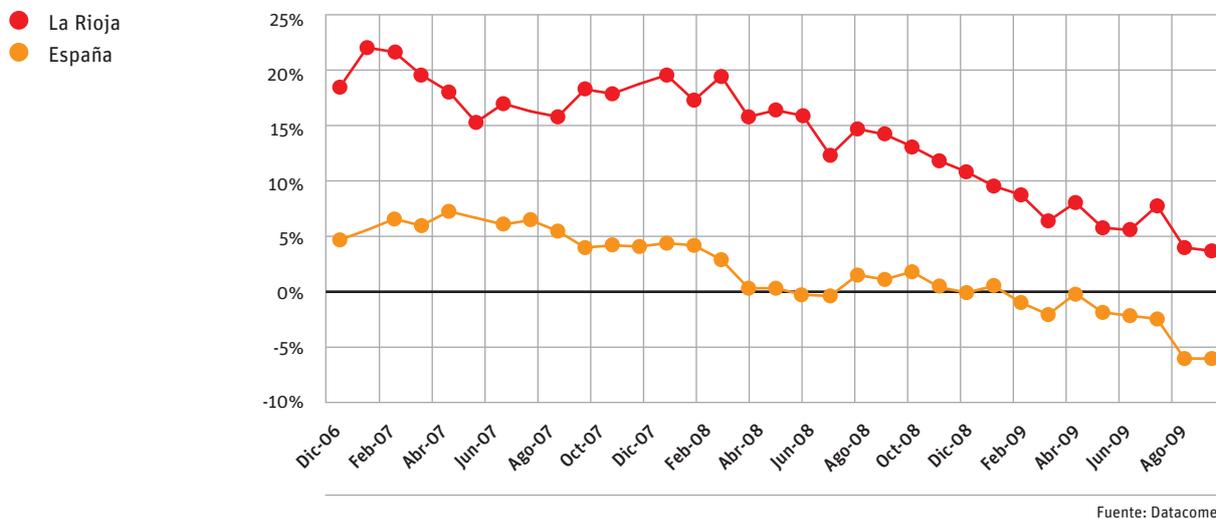
Ante la crisis global, los intercambios comerciales de calzado se contrajeron, destacando la caída de la demanda interior (-10,3% en el acumulado en 12 meses hasta agosto de 2009). No obstante, las exportaciones se mantienen en terreno positivo, aunque menos dinámicas que en años anteriores (3,5% en el acumulado a 12 meses hasta agosto de 2009). En este aspecto destaca el aumento de las exportaciones dirigidas hacia Francia e Italia y el buen comportamiento que han mostrado los mercados emergentes (México, Turquía y Rusia, principalmente), que han sido capaces de contrarrestar el recorte de Alemania, Reino Unido, Estados Unidos y Japón.

Evolución mensual del Comercio exterior de Calzado en La Rioja (acumulado 12 meses)



La ralentización de las exportaciones de calzado en La Rioja ha sido menos acusada que la observada en el conjunto de España, en donde la tasa de crecimiento ha alcanzado un -6,3% en agosto de 2009. De hecho, en La Rioja las exportaciones continúan evolucionando a tasas de crecimiento positivas, aunque desde febrero del año anterior se detecta un senda con una marcada tendencia negativa.

Evolución mensual de las exportaciones de calzado (acumulado 12 meses)



Respecto a la demanda interna, la crisis está afectando al sector Calzado en La Rioja, sobre todo por las implicaciones derivadas de la caída en el consumo. La evolución de las ventas al por menor muestra la tendencia negativa del indicador adelantado de consumo de los últimos meses, incluso más acusada que la media nacional. No obstante, se empiezan a notar signos de recuperación, gracias a las mejores expectativas sobre la economía para los próximos trimestres.

El mercado interior se está viendo afectado por el fuerte incremento de la importación, sobre todo procedente de China. De este modo se ha fortalecido mucho la figura del importador-almacenista-distribuidor en toda la geografía nacional. Esto repercute directamente sobre los productores de la región, que ven en esta figura una nueva vía de competencia. El comercio asociado al turismo es otro sustento del comercio interno. El fomento del turismo viene asociado con un incremento del consumo en general, que puede redundar positivamente en la industria del Calzado.

Iniciativas de apoyo al sector

Centro Tecnológico de Calzado en La Rioja (CTCR); lleva a cabo el Proyecto para el fomento de la innovación y refuerzo de la competitividad de las empresas del *cluster* del Calzado de La Rioja. Entre sus objetivos, destacan:

- Valorar el estado actual de la competitividad del sector y definir sus principales retos estratégicos de futuro.
- Identificar las diferentes estrategias válidas para las empresas y los factores críticos de éxito que permitan afrontar los retos de futuro.
- Definir y acordar las actuaciones a desarrollar tanto a nivel de las empresas, individualmente o en colaboración, como a nivel de entorno, para conseguir la visión de futuro definida.

Entre las principales actuaciones desarrolladas por el CTCR destaca la generación y transferencia de criterios ergonómicos para la fabricación y selección de calzado profesional. El proyecto cuenta con la participación del Instituto de Biomecánica de Valencia. Se ha realizado una Guía de Recomendaciones para la selección del calzado laboral ergonómico.

Dentro de esta línea se enmarca el **Proyecto Disergo. Ergonomía: Diseño centrado en el usuario**. La finalidad de este proyecto se puede resumir en los siguientes puntos:

- Realización de un informe sobre los aspectos ergonómicos que afectan a un producto o familia de productos de la empresa participante, por parte de un ergónomo.
- Realización de una actuación dentro del proceso de diseño sobre el producto o familia de productos objeto del estudio.
- Obtención del certificado ergonómico emitido por la Asociación Española de Ergonomía (AEE), que permite etiquetar los productos certificados con el sello de la AEE.

Además de los anteriormente descritos, existen otros proyectos dirigidos a mejorar los procesos productivos:

- **Proyecto SUMMUN**, cuyos objetivos se centran en: asesoramiento, implantación y certificación de: Sistemas de Gestión de la Calidad: ISO 9001; Sistemas de Gestión Medioambiental: ISO 14001; Sistemas de Gestión de Prevención de Riesgos Laborales: OSHAS 18001.
- **INPROCAL**. Mejora de procesos de fabricación en la industria del Calzado. El objetivo es la incorporación de nuevos modelos de organización y gestión empresarial en pymes manufactureras del Calzado en La Rioja, mediante la realización de planes de mejora tecnológica y un plan de acción detallado con las líneas de trabajo a desarrollar.
- Auditoría Energética para pymes, cuyo objetivo es realizar a un grupo de pymes del sector del Calzado y conexas un estudio de sus instalaciones con el fin de proponer mejoras que potencien el ahorro energético.

En cuanto al ecodiseño aplicado a la industria del Calzado y conexas de La Rioja, los objetivos perseguidos en el Centro Tecnológico son:

- Conocer todos los aspectos ambientales que puedan generarse en la industria del Calzado.
- Recopilar mejoras e incorporar criterios medioambientales en el diseño y fabricación de calzado, que causen mínimo impacto medioambiental a lo largo de su ciclo de vida.
- Confeccionar una guía con las conclusiones y mejoras obtenidas en cuanto a criterios medioambientales y difusión de los resultados.
- Elaborar procedimientos necesarios para la implantación de la Norma UNE 150301:2003.
- Analizar las necesidades de formación en cuanto a aspectos de calidad y medioambiente.

Sus principales ventajas son la reducción de costes de fabricación, incremento en la calidad del producto final, refuerzo de la imagen del producto y la marca y optimización de recursos disponibles.

Instituto Tecnológico del Calzado y Conexas (INESCOP)

INESCOP junto con el CTCR lleva a cabo el Proyecto Suprarregional SHOENET, cuyos objetivos son los siguientes:

- Regir la plataforma electrónica especializada en los procesos de subcontratación entre fabricantes de calzado y componentes.

- Mejorar el intercambio de datos técnicos entre empresas, sustituyendo los medios tradicionales como fax, teléfono o notas de pedido, etc.
- Conocer en todo momento el estado de los pedidos, permitiendo una respuesta rápida y eficaz entre las partes implicadas.

Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER)

La ADER, junto con el CTCR, la Universidad de La Rioja y el Observatorio de Prospectiva Tecnológica Industrial, lideran el Proyecto de identificación de tendencias de futuro para el sector Calzado. Las finalidades de este proyecto serían las siguientes:

- Analizar las tendencias de futuro que marcarán el desarrollo tecnológico e industrial del calzado en los próximos años.
- Determinar las fortalezas y oportunidades en relación con las tendencias de futuro.
- Identificar las tendencias y tecnologías de futuro más relevantes para la región y seleccionar aquellas que aparecen como más prometedoras para concentrar en ellas los esfuerzos, inversiones y acciones concretas de actuación.

Además la ADER, dentro del Plan Estratégico de Subvenciones de la Agencia de Desarrollo para 2009, pone a disposición de las instituciones y las empresas riojanas un marco de colaboración que ofrece múltiples posibilidades de financiación, con el objetivo de apoyar a las empresas riojanas para que incorporen la innovación a sus procesos productivos o desarrollen proyectos innovadores.

Sistema Riojano de Innovación: es un instrumento que planifica, dinamiza y fomenta la competitividad de La Rioja mediante la interacción, movilización y regulación de agentes, recursos e infraestructuras. Los agentes participantes son la Universidad, las empresas y los centros tecnológicos.

Dirección General para la Innovación: es un organismo importante para el sector Calzado ya que controla y evalúa las políticas de innovación y el desarrollo tecnológico en los diferentes sectores de la economía riojana. Impulsa la innovación mediante el intercambio de conocimientos y tecnologías entre los agentes del sistema de I+D+i como estrategia para elevar su competitividad, y apoya al tejido empresarial riojano para la obtención de incentivos fiscales para la realización de actividades de investigación, desarrollo e innovación tecnológica, entre otras funciones.

Asociación de Industrias del Calzado y Conexas de La Rioja (AIC-COR): agrupa aproximadamente a 90 empresas fabricantes de calzado y auxiliares del sector. Esta asociación se centra en la in-

investigación, el desarrollo y la innovación, en aras de conseguir el aumento de la competitividad y el incremento de la calidad del calzado riojano.

Federación de Industrias del Calzado Español (FICE): es la organización empresarial que representa los intereses generales del sector del Calzado tanto a nivel nacional y autonómico como internacional. Está formada por 11 asociaciones ubicadas en las zonas de mayor concentración industrial, siendo una de ellas la de Arnedo en La Rioja. Los objetivos de la Federación se orientan al impulso de la competitividad de las empresas, potenciando sus fortalezas y garantizando un sector de futuro a través de estrategias de internacionalización, promoción, formación e información, comercialización y distribución, calidad, apoyo a marcas, medioambiente, y nuevas tecnologías, entre otras, y fomentando el compromiso con la innovación, directamente, y a través del apoyo fundamental del Instituto Tecnológico del Calzado INESCOP.

Asociación Alpargata de Cervera: A finales de 2002 y comienzos de 2003 varias empresas del sector del Calzado crearon un colectivo que las agrupase con el fin de crear una imagen común. Así surgió la asociación Alpargata de Cervera, que se basa en cinco ideas: identificar Cervera del Río Alhama (La Rioja) como cuna de la alpargata; mostrar un producto de calidad riojano, un producto cien por cien natural y ecológico que hace que el pie transpire; presentar cada par como único y con personalidad propia; unir moda, tradición y artesanía; publicitar un tipo de calzado que cuenta con miles de modelos, tejidos y colores; y, por último, lanzar la idea de una moda que cuida los pies. Ésta es la primera vez que los fabricantes de la zona se unen para promocionar en conjunto su producción.

Modelos a seguir: *benchmarking*

Entre las comunidades españolas con mayor peso de la industria del Calzado y que más esfuerzos están realizando para potenciar y organizar el sector, se encuentran la Comunidad Valenciana, Castilla-La Mancha y La Rioja. Con un menor peso, pero aún relevantes dentro de la industria, destacan las Islas Baleares, Aragón y Murcia. Entre las principales tendencias globales del sector, destacan algunos estudios y casos de éxito:

En el campo de diseño de calzado, el **Instituto de Biomecánica de Valencia** hace estudios sobre las características que debe poseer el calzado para cumplir con la calidad y el buen diseño. De esta manera, ofrece una oportunidad a las empresas para innovar en aspectos en que no era posible hasta ahora de forma objetiva y rigurosa, tanto en el diseño de calzado como en las técnicas de uso del calzado para la mejora del rendimiento.

Por otro lado, el Instituto de Biomecánica de Valencia, con el apoyo del IMPIVA, lidera una iniciativa en la Comunidad Valenciana desti-

nada a generar y transferir a los fabricantes del sector criterios de diseño de calzado infantil, enfocados a la prevención y mejora de la salud de los niños, así como a satisfacer sus necesidades funcionales y biomecánicas. Para ello, se analiza el confort y la funcionalidad de una muestra representativa del calzado infantil existente en la actualidad en el mercado, incluyendo calzado de diferentes calidades y distintos países de origen, entre otros aspectos. Los resultados son de gran utilidad para identificar en qué posición está el calzado infantil de la Comunidad Valenciana, y proponer estrategias que mejoren el posicionamiento de los productos valencianos en el mercado internacional.

A través de la **Agencia de Desarrollo Económico (ADER)** y, en concreto, de la mano del **Proyecto Globaltech Rioja**, el Gobierno de La Rioja ha puesto a disposición de las empresas del sector del Calzado de seguridad una herramienta de gran utilidad para conocer qué se está haciendo en el sector en materia tecnológica. Las conclusiones finales y recomendaciones de actuación se resumen en lo siguiente:

- **Fomentar *Branding***: El poder de la marca como elemento diferenciador. Ejemplo: LeHIGH.
- **Sensibilizar al mercado con la necesidad de cubrir riesgos laborales**: campañas de comunicación para informar y sensibilizar a sus usuarios potenciales de la necesidad de estar equipados con un Equipo de Protección Individual (EPI) eficaz.
- **Ampliar cartera de productos**: creación de nuevas líneas de productos relacionadas con las necesidades de los clientes.
- **Sector Servicios**: las principales características que debe poseer el calzado para el sector Servicios son comodidad y buen diseño. Se pueden llevar a cabo contactos desde la industria del Calzado con las asociaciones del sector de la restauración y hostelería para sensibilizar al sector de la necesidad de disponer del calzado adecuado. Ejemplo: las plantillas y materiales EVA (Etil-Vinil-Acetato). IBV realiza estudios interesantes al respecto.
- **Productos HazMat** (equipos y herramientas para el trabajo con materiales peligrosos): presenta la ventaja de proporcionar mayores márgenes, así como establecer la calidad del fabricante de calzado como elemento fundamental de competitividad, cerrando así el paso a marcas de bajo coste. Asimismo, exige gran capacidad de desarrollo de nuevos productos y familiaridad con el tratamiento de materiales. Ejemplo: Oguard y la empresa brasileña FCC.
- **Calzado de materiales sintéticos**: la producción de calzados de materiales sintéticos como el PVC y el neopreno, es otra de las posibilidades para las empresas de La Rioja. Ejemplo: Oguard.

- **Mercado de Europa del Este (PECO):** es importante para las empresas de La Rioja ir ganando presencia comercial en estos países, ya sea mediante la apertura de delegaciones propias o mediante el acuerdo con algún distribuidor local.

Proyecto Senegal Calzado: Dentro del artesanado en el calzado, el Politécnico Internacional para el Desarrollo Industrial y Económico (PISIE), en colaboración con el CDE (Centro para el Desarrollo de la Empresa), que cofinancian el proyecto, y con Assomac, la asociación que agrupa a los fabricantes italianos de máquinas para calzado, marroquinería y curtiduría, pone en marcha un proyecto en la Medina de Dakar, cuyo objetivo es organizar a los artesanos informales del calzado de Senegal en grupo con el fin de desarrollar servicios comunes y economías de escala para establecer relaciones de interdependencia y, por lo tanto, favorecer el paso de la producción artesanal a la producción industrial.

El objetivo general es apoyar el fortalecimiento de la productividad y competitividad del sector artesanal del Calzado mediante la transferencia de conocimientos y nuevas tecnologías europeas, en particular, crear una red de empresas que pueda facilitar la transición de las unidades tradicionales a las verdaderas pequeñas y medianas empresas; desarrollar una estructura estable (el Centro de Servicios) para la producción artesanal de calzado, en la cual se brindará formación y asistencia técnica con el fin de mejorar la productividad de las micro y pequeñas empresas del mismo sector; adquirir, por parte de los artesanos locales, equipo y maquinaria para el Centro de Servicios, a través de microcréditos; crear una red de asociaciones y empresas italianas y senegalesas para promover el *cluster* del Calzado y, por lo tanto, aumentar las oportunidades de “intercambios entre empresas (B2B)” a través de una nueva relación con el sector de las empresas italianas, alcanzando el estándar requerido para los servicios y los instrumentos de conocimiento recíproco.

Análisis DAFO del sector del Calzado

A continuación se exponen los principales resultados del análisis DAFO, contrastados en la mesa de trabajo, que permiten obtener una primera valoración de síntesis sobre la situación y perspectivas de la industria del Calzado en La Rioja.

Debilidades

- Atomización del sector (tamaño reducido de las empresas).
- Poca estructura I+D (insuficiente en I+D y nuevas tecnologías). Carencias en diseño e incorporación de innovación aplicada.
- Recursos humanos poco cualificados y mucha rotación. Baja motivación para emplearse en el sector. Escasa cualificación y reducida atracción de talento al centro de formación de diseño y patronaje.

- Falta de cooperación empresarial, no existen alianzas estratégicas.
- Negocio centrado en la fabricación.
El 80% de la plantilla es mano de obra de fábrica.
- Deficiencia en *marketing* y escasa comunicación de los productos.
- Debilidad frente a las marcas globales contra las que compete, sobre todo por su pequeño tamaño.

Fortalezas

- Concentración de empresas en el sector. *Clusterización*.
- Especialización.
- Capacidad de adaptación.
- Espíritu emprendedor y constancia del empresario.
- Productos diferenciados y de calidad (materias primas incorporadas, mayor control de toda la cadena de valor, etc.).
- Marcas fuertes para la dimensión empresarial.
Apuesta por la marca propia y no producción de marcas blancas.
- Creciente nivel de internacionalización de las empresas riojanas.
- Implicación de la Administración Local. Proximidad de las empresas con el CTCR, organismos intermedios y Universidad.
- Proximidad al cliente (fabricación, distribución y venta) y compromiso con el mismo.

Amenazas

- Falta de empresas de componentes.
- Deslocalización empresarial.
- Incremento de la competencia de otros países por la globalización.
Invasión de productos de terceros países a través de sus distribuidores o canales propios.
- Falta de atracción de talento.
- Indefensión del sector ante el *dumping* y diferencias en la legislación.

Oportunidades

- Multilocalización.
- Innovación e I+D (desarrollo de productos e investigación en campos como la microneotecnología).
- Receptividad del mercado a mejoras e innovaciones.

- Nuevas tecnologías, implantación de las TICs (uso de Internet).
- Mayor cooperación empresarial. Compartir y realizar colaboraciones conjuntas en Transporte y Logística.

Reflexiones estratégicas del sector del Calzado

- La competitividad de las empresas va a depender del uso de las nuevas tecnologías y de la innovación (en productos y procesos). Dentro de las líneas I+D+i, la innovación en diseño y nuevos materiales junto con las aplicaciones en nanotecnología deben ser las apuestas más firme de futuro.
- Afianzar la especialización en nuevas tecnologías para el calzado de seguridad y el impulso de la ergonomía en el calzado, ofrece al sector productos de alto valor añadido.
- En colaboración con otras regiones especializadas, el sector de Calzado debe hacer un frente común *–lobby–* a escala nacional y europea frente a la invasión de productos de terceros países, con normativas *antidumping*.
- El crecimiento y viabilidad a largo plazo de las empresas riojanas exige aumentar la capacidad de internacionalización y exportación de las empresas. En este sentido, es crucial posicionarse en los mercados con productos de calidad, marcas reconocidas (*branding*), mantener la presencia en ferias internacionales y mejorar los canales de distribución, así como explorar nuevos nichos de mercado en los países emergentes con creciente poder adquisitivo de su población.
- La industria riojana parte con la ventaja de disponer de empresas que han apostado por marcas propias, en lugar de producir para terceros, o marcas blancas. Junto a la potenciación de las marcas de las empresas, la “Marca Rioja”, emulando el éxito del vino, es un buen referente para posicionarse en el mercado nacional, e incluso en algunos mercados europeos.
- La implantación de sistemas de gestión medioambiental y gestión de calidad en los procesos productivos son mecanismos muy útiles para mejorar la eficiencia y la imagen de las empresas.
- El mercado laboral es poco flexible, e impide dotar suficientemente las plantillas por la rigidez-miedo, lo que resta capacidad de crecimiento a las empresas riojanas.
- La modernización y competitividad de las empresas de Calzado requiere, además de la innovación tecnológica, una formación continua de calidad, tanto de los trabajadores como de los propios gestores o directores, que permita a las empresas responder a los grandes retos de futuro (traducidos en un aumento de la

productividad, anticipación constante a los cambios de la demanda y la internacionalización de las empresas).

- El Centro Tecnológico del Calzado y el *cluster* del sector son potentes herramientas para intensificar la cooperación de las empresas riojanas, que permita abordar estrategias conjuntas de investigación, formación y comercialización, y superar así las desventajas de un tejido dominado por pequeñas empresas.

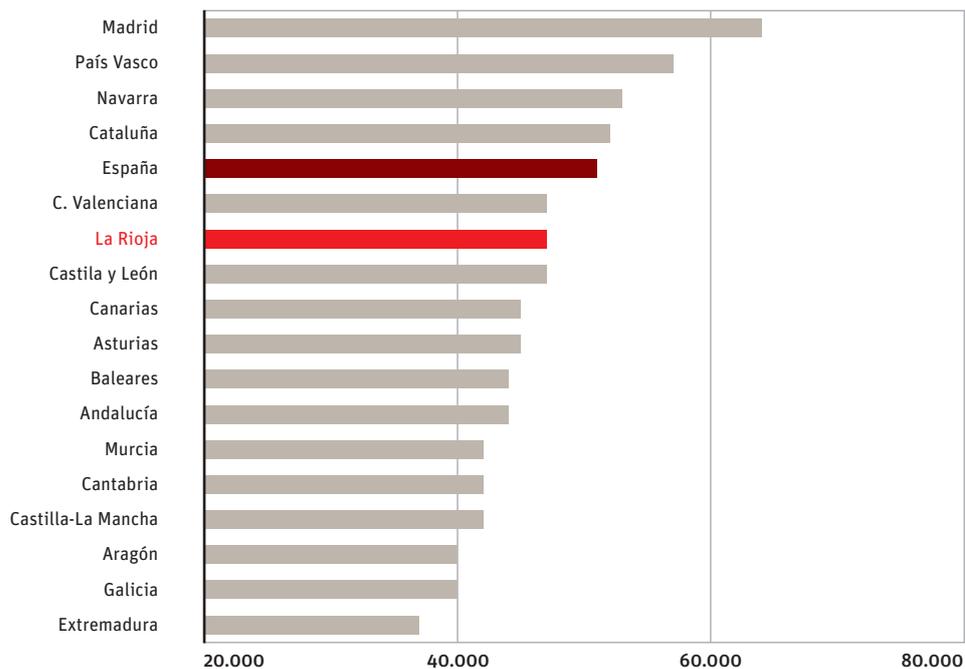
3.2.6

LOGÍSTICA Y TRANSPORTE

Según los últimos datos publicados por la CRE, el sector Logística y Transporte representaba un 4% del VAB y 3,5% del empleo regional. A pesar de su tamaño reducido, es un sector muy dinámico en la región, con crecimientos espectaculares en el periodo de 2000 y 2007: 30% del VAB y 66% del empleo.

El sector de la Logística y Transporte se encuentra entre los sectores de más alta productividad por trabajador. En el año 2006, el VAB del sector ascendió a 47.351 euros, lo que le sitúa en el cuarto puesto del *ranking*, por detrás de Energía, Servicios a empresas y Metalmecánica. En cuanto a la relación del VAB generado por empleado, La Rioja es superada por el País Vasco y Navarra, aunque su productividad se acerca a la media del país.

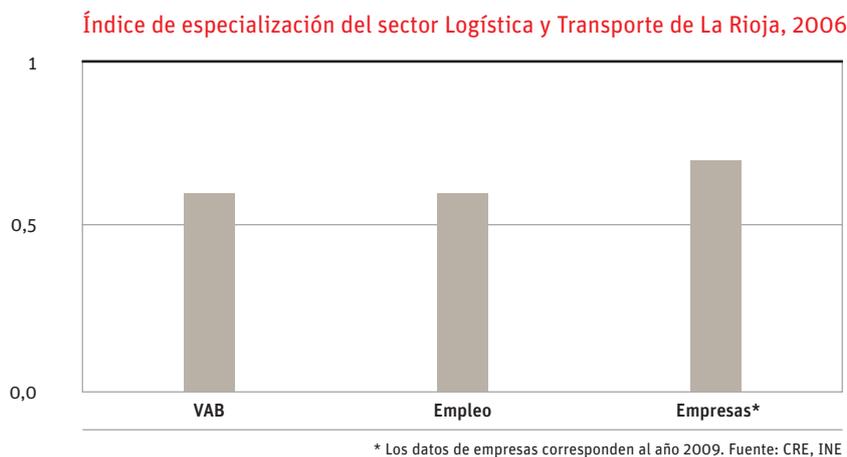
VAB por empleado del sector Logística y Transporte por CC.AA. 2006 (en euros)



Fuente: CRE, INE

La Rioja presenta una baja especialización en el sector Logística y Transporte frente a la media española: el índice de especialización medido para el volumen de empresas es muy inferior al 1, lo que significa que el peso que este sector tiene en el tejido empresarial riojano es menor al que presenta la media española: 0,75 en el caso de la rama Transporte terrestre y 0,69 para las actividades anexas a los transportes.

— Índice España=1



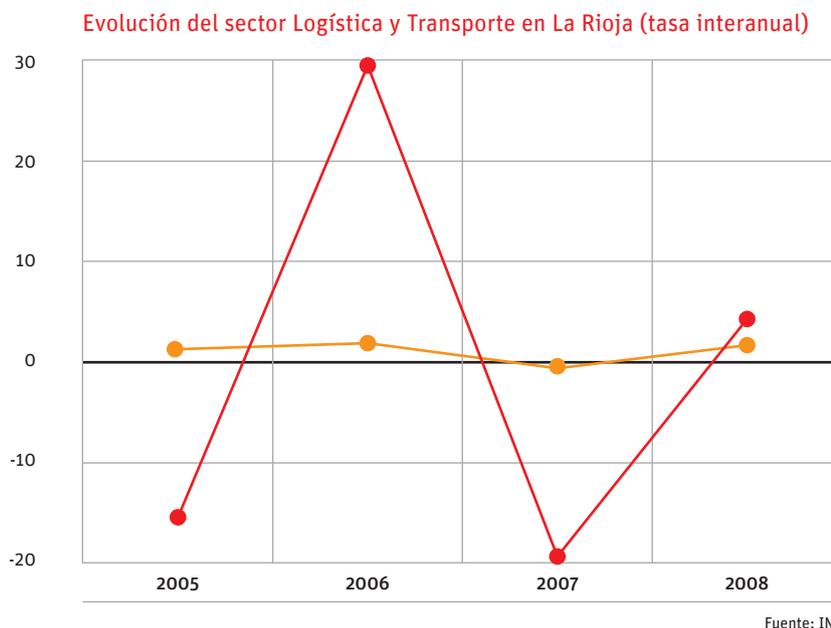
La Logística y el Transporte de cargas conforman un complejo eslabón dentro de la cadena integrada por agro, industria, *retail* y consumidores de La Rioja. Los factores que han afectado de forma negativa al sector logístico en los últimos meses son la disminución de la producción y del consumo. La nota positiva fue el descenso del precio del petróleo, y la estabilidad a lo largo de 2009. A pesar del contexto recesivo, el sector mantuvo su nivel de empleo (4.800 personas en 2008) y su tejido empresarial (1.120 empresas).

La crisis ha afectado especialmente en el sector a aquellos operadores logísticos que estaban especializados en alguna actividad concreta o sector, como el automovilístico, mientras que la incidencia de la crisis en los operadores logísticos con una actividad diversificada ha sido notablemente inferior.

El impacto de la crisis será mayor en las empresas de transporte que en los operadores logísticos, ya que en las primeras existe un exceso de oferta, es un sector muy atomizado y con escasa internacionalización, mientras que los operadores logísticos trabajan con márgenes muy adaptados y cuentan con activos clave como la calidad de sus infraestructuras y una elevada cuota de personal cualificado. Los operadores logísticos de la región se anticiparon a los efectos de la crisis, por medio de un reajuste que supuso una drástica reducción de vehículos y rutas y, todo ello se ha traducido en una reducción del empleo que algunas empresas alcanzó hasta el 50%.

Por parte de los empresarios se constata que al menos a corto plazo es muy difícil recuperar el crecimiento que vivió el sector logístico en los años del *boom* económico. No obstante, es el momento

- Empleo
- Empresas



Superar la actual crisis obliga a enfrentarse con rapidez a los siguientes retos estratégicos:

- Agrupación del sector Logística colaborativa en la cadena de suministro.
- Rediseñar los procesos logísticos.
- Logística sostenible y segura.
- Cualificación técnica-profesional de los recursos humanos.
- Agrupamientos de compra; compartir recursos entre suministradores y clientes para minimizar costes.
- Invertir en innovación, nuevas tecnologías y automatización.
- Reducir inventarios y minimizar los costes de transporte.
- Adaptación de los costes a las demandas de los clientes.
- Incremento de la cobertura geográfica: expansión de negocio en mercados nacionales e internacionales.
- Búsqueda de soluciones logísticas integradas de calidad.
- Mayor captación del crecimiento de los procesos de externalización de servicios logísticos de las empresas.

Por parte de la Administración Autonómica, en consonancia con el valor estratégico de la Logística para La Rioja, se deben potenciar las infraestructuras de transporte, logísticas e intermodales, trabajar conjuntamente con los agentes para potenciar el sector, y favorecer su modernización e innovación.

Modelos a seguir: *benchmarking* en el sector Logístico

Con una extensión de 12.826.898 m², la **Plataforma Logística de Zaragoza (PLAZA S.A.)** es el recinto logístico de mayores dimensiones del continente europeo. Su gestión, ejecución y promoción están encomendadas a PLAZA, sociedad en la que participa mayoritariamente el Gobierno de Aragón y en la que tiene presencia el Ayuntamiento de Zaragoza, por un lado, y las dos principales entidades de ahorro de la comunidad autónoma, Ibercaja y Caja de Ahorros de la Inmaculada, por el otro.

La principal característica de PLAZA es que está basada en un centro intermodal de transportes (ferrocarril, carretera y avión), combinación que posibilita unas capacidades que convierten a Zaragoza en una de las ciudades logísticas más importantes de Europa, con conexiones a los más relevantes centros de producción y consumo europeos.

Esta intermodalidad refuerza los valores de localización y centralidad del recinto, completamente abierto a empresas que participen en actividades relacionadas con la Logística, a quienes PLAZA atiende con una serie de equipamientos colectivos y servicios comunes que multiplican las rentabilidades de su ubicación. La intermodalidad supone, además, unas sinergias decisivas en las cadenas logísticas que todos los operadores necesitan.

Su extensión, su ubicación en la diagonal del Suroeste europeo, y su capacidad de servicio intermodal han hecho que PLAZA sea el emplazamiento elegido por empresas líderes en sus respectivos sectores como INDITEX, Imaginarium, Memory Set, Porcelanosa, TDN, DHL Express, Barclays Bank o Mann Filter, etc.

El Modelo CyLoG define un modo de diseño, construcción y funcionamiento de una red de enclaves logísticos tutelado por la Junta de Castilla y León a través de su Dirección General de Transportes.

CyLoG es una red integrada de infraestructuras públicas de altas prestaciones que ofrece servicios logísticos de calidad a las empresas de Castilla y León a un precio competitivo. Su Visión: situar a la Red CyLoG como referente logístico del Noroeste peninsular. Su Misión: mejorar la competitividad del sector productivo castellano-leonés a través de la creación de una Red de Centros Logísticos y de Servicios Avanzados, en consonancia con los agentes sociales, económicos y medioambientales.

La Junta de Castilla y León cede la marca de su propiedad CyLoG a la Asociación CyLoG, que fue constituida en 2005. Tiene como objetivos principales:

- Crear un tejido logístico autóctono.
- Analizar las cadenas de suministro de distintos sectores para proponer Sistemas Logísticos Regionales (SLR).

- Desplegar la estructura del modelo CyLoG.
- Garantizar la coordinación y funcionamiento en Red.
- Promocionar la marca CyloG.
- Promover la internacionalización de la economía castellanoleonesa.
- Proporcionar servicios avanzados: sociedades logísticas, centrales de compra, formación integral, I+D+i, nuevas tecnologías y trazabilidad, ventanilla única empresarial, concentración empresarial, intermodalidad.

Cifras de CyLoG:

- Superficie disponible: 69,5 ha.
- Superficie en desarrollo: 108,234 ha.
- Superficie proyectada: 1368,807 ha.

El *Cluster de la Logística y el Transporte de Mercancías en Navarra* es una iniciativa impulsada por el Gobierno de Navarra, en la que participan las asociaciones, empresas, profesionales y entidades relacionadas con el sector. Esta estructura asociativa pretende mejorar la competitividad de estos sectores mediante la creación de sinergias y el impulso de proyectos y acciones estratégicas conjuntas.

Los objetivos del *cluster* de la Logística y el Transporte son:

- Constituirse en el espacio de encuentro y centro de reflexión permanente del Transporte y la Logística en Navarra.
- Impulsar actuaciones y proyectos estratégicos conjuntos en diversas materias que contribuyan a la mejora de la competitividad del sector.
- Promover y potenciar la Logística en Navarra.
- Difundir para el tejido empresarial navarro los avances que se produzcan en las materias que intervienen en la Logística y el Transporte de Mercancías (modelos de negocio, formación, tecnología, etc.) que proporcionen a nuestras empresas y profesionales ventajas competitivas.

Los Foros de Trabajo que conforman el *cluster* de la Logística y el Transporte de Mercancías en Navarra son los siguientes:

- Infraestructuras.
- Formación y conocimiento.
- *Management* y desarrollo de negocio.
- I+D+i / Tecnología.
- Comodalidad e intermodalidad.

- Temas transversales (Medioambiente, Seguridad, Comunicación y Relaciones Institucionales).

El Gobierno Vasco y el Consejo Regional de Aquitania trabajan conjuntamente en el proyecto **Plataforma Logística Aquitania-Euskadi (PLAE)**, Agrupación Europea de Interés Económico (AEIE) constituida por ambas administraciones para la colaboración transfronteriza en proyectos de Transporte y Logística. Representa a diferentes infraestructuras aeroportuarias, portuarias, ferroviarias y terrestres de las dos regiones. Los objetivos de PLAE son:

- Proyectar la euroregión como puerta atlántica de Europa. Promocionar las infraestructuras del País Vasco y de la Región de Aquitania en Europa y mercados internacionales hacia conceptos de intermodalidad.
- Crear un foro transfronterizo de encuentro para el sector. Crear un órgano de asesoramiento y acompañamiento en actuaciones dirigidas a la resolución de problemas de Transporte y Logística.
- Fomentar el desarrollo de la intermodalidad y del transporte sostenible. Ofrecer una solución a la problemática del transporte. Crear una potente estructura logística y de transporte intermodal en un área estratégica de la fachada atlántica. Potenciar modos de transporte combinado y menos contaminante, como son el transporte marítimo y el ferroviario.
- Ofrecer servicio de consultoría de transporte en Euskadi y Aquitania. Ser centro de información estadístico para transportistas, empresarios y sociedad en materia de Transporte y Logística de Euskadi y Aquitania.

La Plataforma lidera un proyecto de cooperación transfronteriza Aquitaine-Euskadi Trans Network (AETN) dentro del programa INTERREG IV.

El Centro Nacional de Competencia de Logística Integral (CNC-LOGÍSTICA) es un centro en red cuya misión es contribuir a la mejora de la competitividad empresarial y la generación de conocimiento en el campo de la Logística integral, la gestión de la cadena de suministro, las infraestructuras de transporte y su explotación, así como la actividad logística en todos los sectores empresariales e institucionales.

Está dirigido a todos los profesionales e investigadores de empresas, industria, administración, consultoras, universidades y otras organizaciones, agentes del sistema español de I+D+i, cuya actividad científico-tecnológica se enmarque en el ámbito de la Logística integral. Adicionalmente, CNC-LOGÍSTICA promueve la Plataforma Tecnológica en Logística Integral, Intermodalidad y Movilidad, (Logistop).

Análisis DAFO del sector de Logística y Transporte

A continuación se exponen los principales resultados del análisis DAFO, contrastados en la mesa de trabajo, que permiten obtener una primera valoración de síntesis sobre la situación y perspectivas del sector logístico de La Rioja.

Debilidades

- Escasa externalización logística en las empresas riojanas.
- Insignificancia del transporte de mercancías por avión y tren.
- Falta de desarrollo del transporte intermodal.
- Atomización del sector de transporte de mercancías.
- Escasa integración sectorial e intersectorial: no existe una red logística riojana.
- La planificación urbana-territorial de La Rioja no se adecua a las necesidades de espacios logísticos de la región.
- Falta de visibilidad y representación de los operadores logísticos en la región.
- Reducida automatización y modernización de las pequeñas empresas y autónomos del transporte.

Fortalezas

- Mejora de la red de infraestructuras de rango autonómico.
- Importancia estratégica de la Logística en La Rioja.
- Reestructuración de los operadores logísticos anticipándose a la crisis.

Amenazas

- Dificultad para innovar en el sector logístico.
- La viabilidad económica de muchas empresas no está asegurada en el actual escenario de crisis económica.
- Retraso en la ejecución de las infraestructuras de transporte contempladas en el PEIT en La Rioja.
- Competencia logística de otras comunidades próximas favorecidas por los grandes proyectos de infraestructuras del PEIT.

Oportunidades

- Desarrollo del futuro Corredor de Alta Velocidad y Transporte Mixto Cantábrico-Mediterráneo.

- Nuevas tendencias de modernización: “Logística Colaborativa” y “Logística Verde”.
- Posibilidad de reutilización de las infraestructuras ferroviarias para funciones logísticas.
- Potenciación del sector logístico regional a través de la creación de nuevas infraestructuras (plataformas logísticas, puerto seco, etc.)
- La concreción del II Plan de Carreteras de La Rioja plantea la mejora de las infraestructuras viarias y nuevos ejes de alta capacidad para la región.
- Ejecución de los proyectos de alta capacidad del PEIT en La Rioja y su entorno territorial.
- La organización del sector mediante alianzas estratégicas y agrupación de operadores logísticos.
- Localización estratégica de La Rioja en grandes ejes de comunicaciones: Eje del Ebro, Eje Cantábrico, Atlántico, Valle del Duero, etc.
- Dinamismo del transporte de mercancías por carretera en los últimos años.

Reflexiones estratégicas del sector de Logística y Transporte

- La Rioja es un territorio con grandes fortalezas para el desarrollo de las actividades ligadas al Transporte de mercancías y Logística. Se configura como un punto nodal en la red por carretera entre el Eje del Ebro y el Corredor Mediterráneo y entre la Diagonal Continental Europea (Eje Lisboa-Madrid-Irún-París-Berlín).
- La necesaria apuesta por la intermodalidad choca frontalmente con la situación del transporte por ferrocarril convencional, cuya cuota en el transporte de mercancías es irrisoria.
- Las infraestructuras logísticas constituyen un factor clave para la dinamización y creación de empresas en La Rioja, así como estimulan la atracción de nuevas inversiones y evitan los procesos de deslocalización.
- Las empresas riojanas en sectores de exportación (como el Agroalimentario y el Calzado) se mueven en mercados cada vez más sofisticados, con gran cantidad de clientes y proveedores geográficamente dispersos que generan una mayor actividad logística y, por consiguiente, un incremento importante de los costes. Estas empresas demandan sistemas de aprovisionamiento y distribución seguros, fiables, ágiles y rápidos, indispensables para ganar competitividad en los mercados globales.

- El sector productivo riojano está formado mayoritariamente por pequeñas y medianas empresas, lo que implica serias dificultades para desarrollar sus propios sistemas logísticos y, por tanto, dependen de infraestructuras y servicios logísticos externos especializados.
- La actual crisis económica está repercutiendo en el descenso de demandas de Transporte de mercancías y Logística, principalmente por la desaceleración de los sectores de la Construcción, Maquinarias, Vehículos y otros productos industriales. Este descenso de la actividad se traduce directamente en serias restricciones de las empresas de transportistas, especialmente las más pequeñas.
- La atomización es un obstáculo para el desarrollo del sector y, por ello, es prioritario que autónomos y pequeñas empresas se concentren para alcanzar un mercado competitivo factible a través de organizaciones con grandes flotas. En este sentido, las ayudas diseñadas para facilitar esta concentración, los certificados de calidad ISO, así como la formación especializada, son indispensables para impulsar la profesionalización y la calidad del sector logístico y de transporte en La Rioja.
- Dado que la Logística es una actividad que afecta a multitud de empresas y a la totalidad de los sectores económicos, la mejora de la eficiencia y productividad pasa por la coordinación de todos estos agentes.

3.2.7

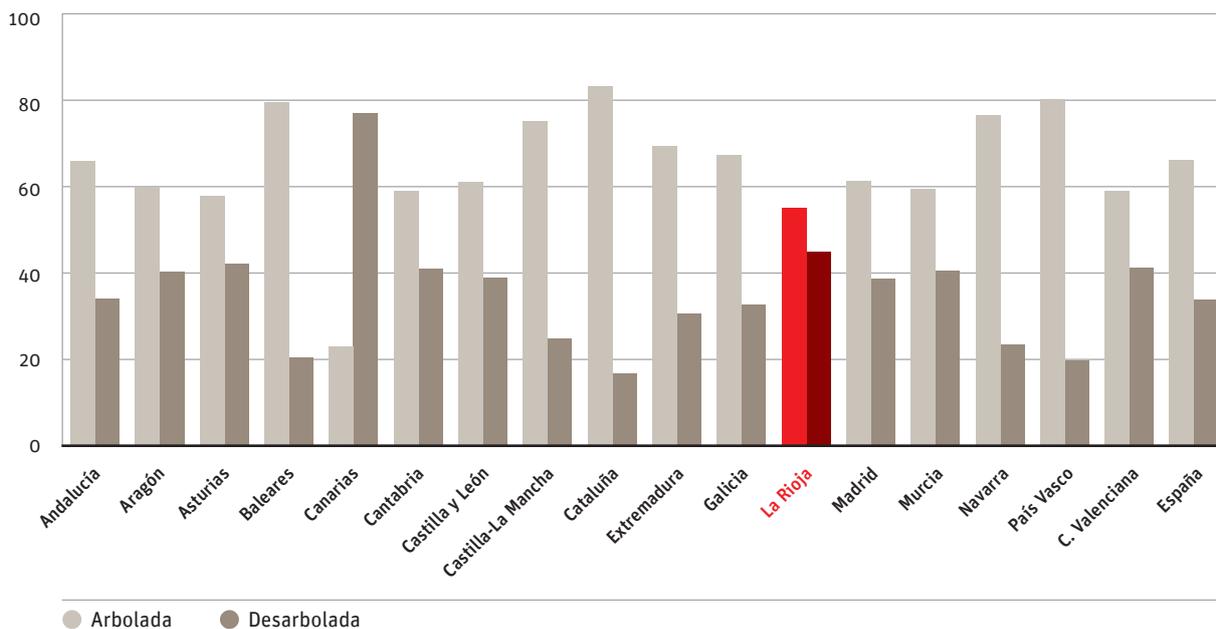
MADERA Y MUEBLE

Magnitudes del sector de la Madera y el Mueble en la economía riojana

Según el Mapa Forestal Español MFE50, la superficie forestal de La Rioja es de 301.927 hectáreas, es decir, un 60% de su superficie total. El 55% es superficie arbolada, predominando las frondosas (59,5%) sobre las coníferas (28,1%). Por propiedad, el 66,3% es de titularidad pública (el 89% de entidades locales) y el 33,7% privada. El volumen maderable según el Tercer Inventario Forestal Nacional (IFN 3) de 1999, asciende a 15.516.950 m³ c.c, una masa un 62% superior que los datos ofrecidos por del IFN 2, 12 años antes. Entre 1994 y 2007, se han repoblado 7.305 hectáreas en toda la Comunidad Autónoma.

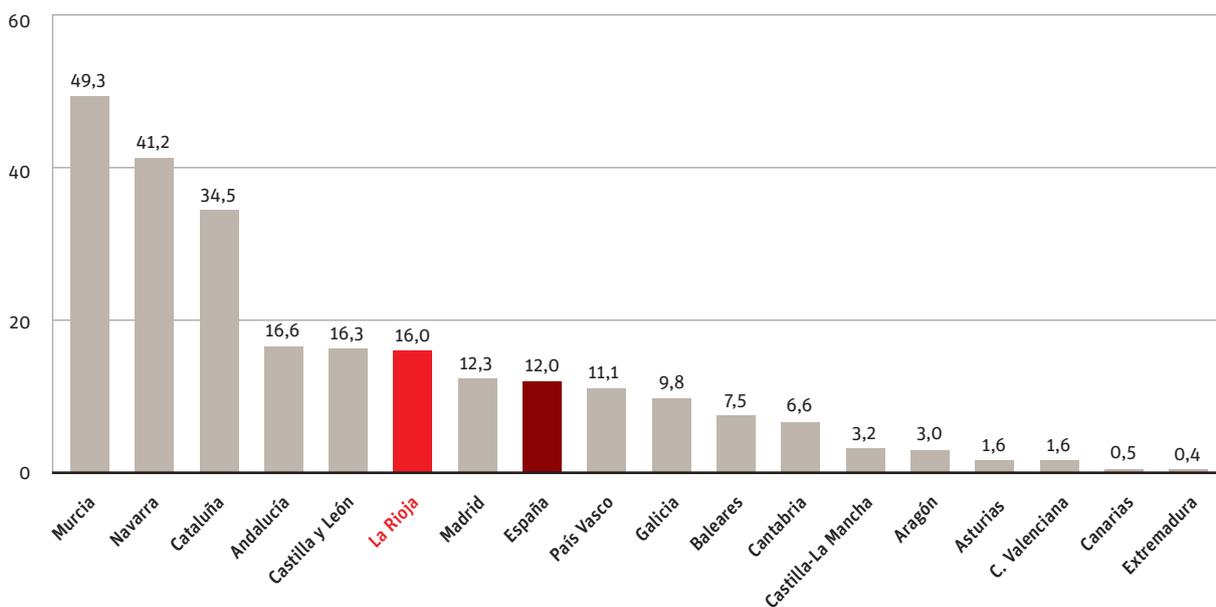
La Comunidad Autónoma de La Rioja gestiona mediante proyectos de ordenación de montes o planes dasocráticos el 16,0% de su superficie forestal, es decir, 48.242 hectáreas. En el *ranking* de comunidades autónomas, La Rioja supera la media nacional en cuatro puntos porcentuales y es superada por comunidades como Castilla y León, Andalucía, Cataluña, Navarra y Murcia. Por titularidad de la propiedad, se ordena un 0,32% de la superficie privada frente a un 23,98% de la pública.

Superficie forestal por Comunidades Autónomas



Fuente: Anuario Estadístico Forestal 2007, MARM

Superficie forestal con ordenación o planes dasocráticos de gestión

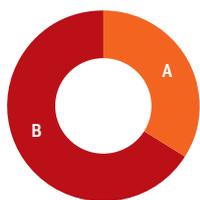


Fuente: Anuario Estadístico Forestal 2007, MARM

La Comunidad Autónoma cuenta con un Plan Forestal (PFR) desde el año 2004 que afecta al total de la superficie forestal. En el primer período de vigencia (2004-2007) se invirtieron 70,1 millones de euros.

Según el Anuario Estadístico Forestal del Ministerio de Medio Ambiente, Rural y Marino, en el año 2007, los bosques riojanos obtuvieron una producción de madera de 43.021 m³ con corteza, y un volumen de 11.203 toneladas de leña.

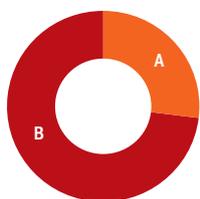
Distribución del VAB Madera y Mueble por rama de actividad



- A: Industria de la madera y el corcho: 34%
- B: Mueble y otras industrias manufactureras: 66%

Fuente: CRE, INE

Distribución del empleo Madera y Mueble por rama de actividad



- A: Industria de la madera y el corcho: 27%
- B: Mueble y otras industrias manufactureras: 73%

Fuente: CRE, INE

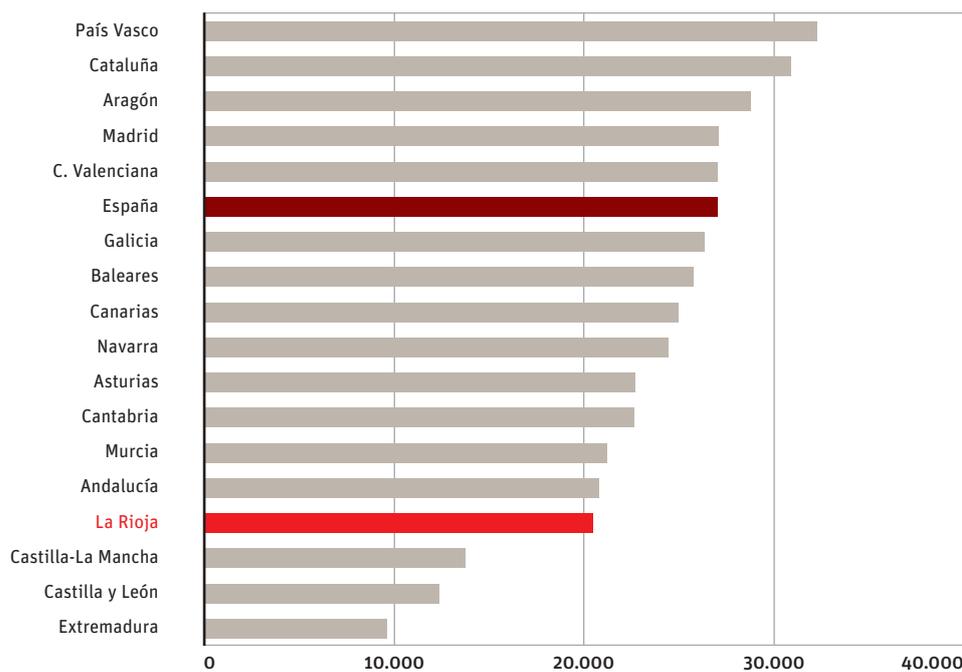
En 2007 el VAB del sector Madera y Mueble representa el 2,2% del total regional. La rama del mueble y otras industrias manufactureras genera el 66% del VAB sectorial. En términos constantes, el VAB del sector se ha incrementado en un 2,2% entre el año 2000 y 2007. La rama más dinámica ha sido la correspondiente a Industria de la madera y corcho, cuyo incremento acumulado en el periodo fue del 11,1%.

En 2007, el número de puestos de trabajo ascendió a 4.700 empleos, creciendo en un 17,5% frente al año 2000. Las dos ramas productivas del sector presentaron un elevado dinamismo entre 2000 y 2007. El empleo en la Industria de madera y corcho se incrementó en un 18,2% y en Mueble y Otras industrias manufactureras en un 17,7%, si bien, el mayor peso del empleo lo concentra esta última rama (72%).

El sector Madera y Mueble riojano se encuentra entre los sectores con más baja productividad por trabajador en España. En el año 2006, el VAB por empleado ascendió a 31.083 euros. La rama más productiva es la Industria de la madera y corcho, cuyo VAB por trabajador ascendió a 39.349 euros. Respecto al resto de comunidades autónomas, La Rioja se sitúa entre las regiones con más baja productividad, superando tan sólo a Castilla-La Mancha, Castilla y León y Extremadura. La media nacional se sitúa en los 26.994 euros.

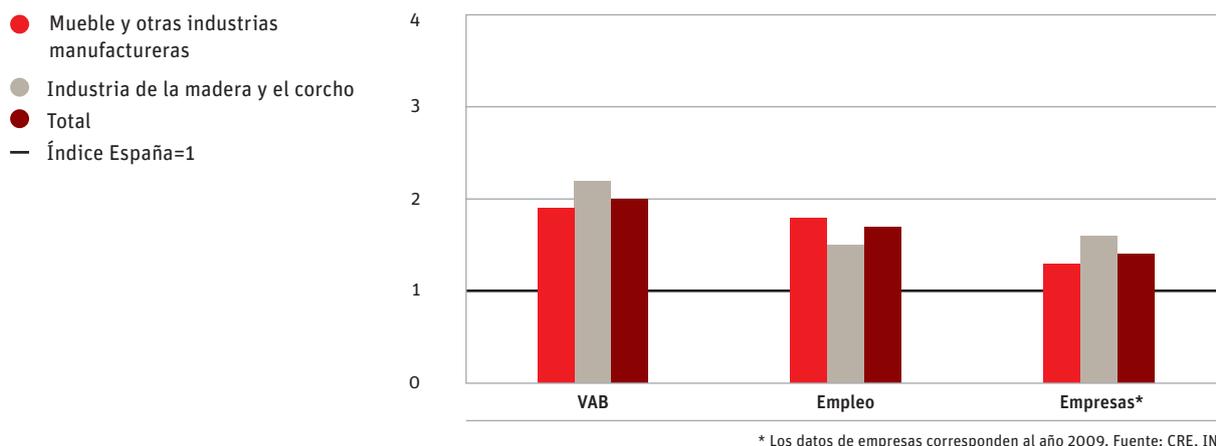
Frente al conjunto de España, La Rioja presenta una mayor especialización en el sector Madera y Mueble, tanto en VAB y empleo como en tejido empresarial. En términos de VAB y empresas destaca la elevada especialización de la Industria de la madera y el corcho, mientras que en empleo, es la Industria del mueble y Otras industrias manufactureras las que muestran una mayor especialización.

VAB por empleado del sector Madera y Mueble por CC.AA. 2006 (en euros)



Fuente: CRE, INE

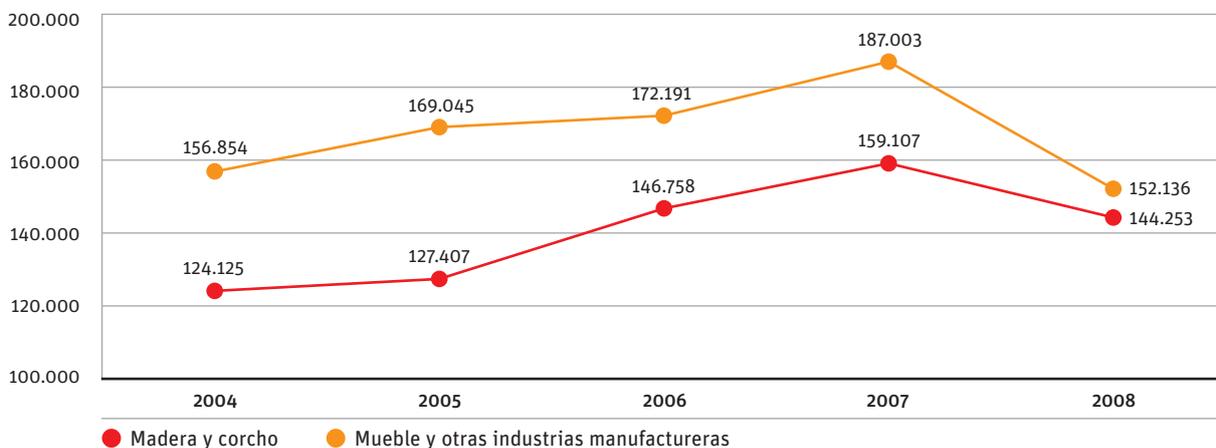
Índice de especialización del sector Madera y Mueble de La Rioja, 2006



En cuanto al tamaño de las empresas, tanto la rama de la Industria de la madera y el corcho como la del Mueble se caracterizan por poseer un tejido empresarial micro según el número de trabajadores. El 83,0% del sector de la madera y el corcho, y el 71,3% de la fabricación de muebles son empresas que no superan los nueve asalariados.

El análisis de la evolución de las ventas de ambas ramas de actividad muestra una tendencia creciente desde el año 2004 hasta el 2007, momento en el que se produce una fuerte caída debido a la crisis de los sectores de la Construcción y el Inmobiliario, más notoria en la rama del Mueble.

Evolución de las ventas (euros)



Fuente: Instituto de Estadística de La Rioja

El sector Madera y corcho está consiguiendo mantener su actividad en el actual contexto de crisis económica, lo cual se refleja en una disminución poco notoria del empleo (el número de afiliados a la Seguridad Social en 2008 fue de 1.385) y del número de empresas (el número total de empresas en 2009 fue de 171). Por el contrario, el sector Mueble y Otras industrias está sufriendo la crisis inmobiliaria, con una reducción en el número de afiliados y de empresas más acentuado.

Tendencias globales del sector de la Madera y el Mueble

El análisis a escala global permite identificar una serie de **líneas o tendencias** por las que camina actualmente el sector de la Madera y el Mueble con el objetivo de incrementar su competitividad futura. Entre las principales tendencias cabe destacar aquellas que dirigen sus esfuerzos a la implantación de modelos más innovadores que permitan aumentar la productividad; al avance en las relaciones de cooperación entre agentes del sector, así como otras actividades complementarias; a la adaptación a las nuevas demandas tanto en producto como en comercialización; a reforzar las redes de comercialización en el exterior e incorporar la responsabilidad medioambiental en toda la cadena de producción.

De forma más concreta, destacan las tendencias siguientes:

- La implantación de modelos innovadores atendiendo al capital humano, la tecnología, la gestión del conocimiento y la información, el *marketing* y la distribución, la calidad y la gestión ambiental y la cooperación.
- Fortalecimiento de las relaciones entre agentes del sector para impulsar la transferencia de tecnología, conocimiento y necesidades.
- Fortalecimiento de los compromisos medioambientales y de calidad mediante la ordenación de los montes, la certificación –cadenas de custodia y gestión forestal– y la contribución a la reducción de gases de efecto invernadero (sumideros de carbono).
- Adaptación a las nuevas demandas y conductas del consumidor, tanto en el diseño de nuevos productos y nuevas tendencias en hábitat como en la gestión sostenible de toda la cadena de valor.
- Avance en la internacionalización, exportación e intermediación (entrada a nuevas tipologías de agentes en el sector).

Iniciativas riojanas de apoyo al sector

La Comunidad Autónoma de La Rioja cuenta desde el año 2004, con un **Plan Estratégico de Conservación del Medio Natural - Plan Forestal de La Rioja**. El plan actúa en tres grandes ejes de intervención: conservación de la biodiversidad, gestión forestal sostenible e instrumentos transversales.

El II Eje de Intervención dedicado a la gestión de los montes se concreta en **4 líneas de actuación, 11 programas y 82 acciones**. Estos cuatro ejes presentan acciones a desarrollar dirigidas a implementar planes de ordenación y gestión para los montes, a mejorar la calidad y la defensa de los ecosistemas forestales de la región, a avanzar en la diversificación productiva de los montes y a apoyar al sector privado mediante ayudas al aumento de la productividad y la rentabilidad.

L.A. I Ordenación y gestión de los sistemas forestales	Redacción de proyectos de ordenación y planes técnicos, tanto en los montes de titularidad pública como privada Avanzar en una gestión sostenible basada en la silvicultura, así como en la mejora de las infraestructuras necesarias
L.A. II Protección de los sistemas forestales	Acciones para la restauración de cubiertas vegetales y lucha contra la erosión basada en los usos del suelo y su conservación, repoblaciones forestales, tratamientos silvícolas y sanidad forestal. Mejorar la planificación en materia de incendios forestales mediante la actualización del Plan General, medidas preventivas y educativas, de vigilancia y de extinción. Medidas para la defensa y ampliación de la superficie forestal pública y de las vías pecuarias
L.A. III Aprovechamiento sostenible	Ayudas para la optimización de los aprovechamientos y contribución al desarrollo socioeconómico de los ámbitos rurales forestales en gestión pastoril, cinegética, piscícola y producciones alternativas
L.A. IV Sector forestal privado	Ayudas para impulsar al sector privado a que aumente su contribución a la producción y al desarrollo sostenible de la región. Apoyo al asociacionismo, a la formación, a la transferencia tecnológica, a la comercialización y a la rentabilidad de las inversiones

En materia de gestión forestal sostenible y trazabilidad de los productos de la madera, existen en la actualidad dos sistemas de certificación, el PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes) y el F.S.C (Forest Stewardship Council).

El Gobierno Autónomo de La Rioja, en el marco del Plan Estratégico de Conservación del Medio Natural - Plan Forestal, en febrero de 2007 obtuvo la **certificación PEFC** de 36 montes de utilidad pública con una extensión de 47.500 hectáreas. Actualmente, se han alcanzado las 47.861 hectáreas, el 3,9% del total nacional (Informe "Certificación Forestal en España", de FSC-España). Esta superficie supone el 28,6% de la superficie forestal arbolada, lo que sitúa a La Rioja como la segunda región en proporción de superficie forestal arbolada certificada de España, por detrás de Navarra.

En lo que se refiere a la certificación de la Cadena de Custodia (sistema que evalúa la trazabilidad del producto de la madera), La Rioja cuenta con siete entidades certificadas, seis con el sistema PEFC y una con el sistema FSC. El sistema de certificación FSC (Forest Stewardship Council) está mostrando crecimiento tanto en España como en Europa. En nuestro país, y después de variaciones bruscas al comienzo y un rápido crecimiento entre los años 2004 y 2007, en la actualidad, la superficie certificada en España es de 126.819 hectáreas, conservando un ritmo de crecimiento moderado.

Por comunidades autónomas, Andalucía se sitúa en la primera posición, con 77.914 hectáreas. A continuación figuran Navarra (13.577 ha); Cataluña (11.293 ha); Castilla y León (10.654 ha) y Murcia (10.070 ha). La Rioja no cuenta con superficie con Certificación de Gestión Forestal FSC, sólo existe una entidad con certificación de Cadena de Custodia. Durante los últimos años se ha observado un fuerte incremento en el número de Certificados de Cadena de Custodia FSC en España, fundamentalmente motivado por la demanda procedente del mercado europeo, donde este tipo de certificación está más extendida.

En el **Plan Riojano de I+D+i, 2008-2011**. La estrategia definida para el sector de Madera y Mueble distingue dos grandes líneas de acción para aumentar su competitividad: por un lado la adaptación del mobiliario a los clientes, bien por sus sensaciones y preferencias, bien por las prestaciones y/o funcionalidad; y por otro lado, la optimización de la fabricación a través de maquinaria moderna y tecnologías más respetuosas con el medioambiente.

Los conductores del Plan para este sector son: personalización; funcionalidad; ingeniería emocional; prolongación del bienestar y la autonomía personal; sostenibilidad; tecnologías convergentes; materiales; inteligencia; multidisciplinariedad; optimización de la producción; personalización; trazabilidad y seguridad.

Una de las iniciativas más novedosas y que puede tener unos resultados muy favorables para el sector, es la futura constitución de la **Agrupación Empresarial Innovadora de Madera y Mueble (AEI)**, promovida desde la Asociación de Industrias de la Madera y Mueble de La Rioja, perteneciente a la Federación de Empresarios de La Rioja.

El Plan Estratégico Sectorial ha sido evaluado favorablemente por la Dirección General de Política de la Pyme del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Una vez aprobado dicho documento, se ha producido la inscripción en el Registro Especial de AEI.

Esta iniciativa tiene como objetivo aumentar la competitividad del sector mediante la cooperación entre todos los agentes que lo forman, sean empresarios, administraciones públicas y centros de conocimiento e investigación, así como miembros de otros sectores de actividad complementarios.

La creación de la AEI de Madera y Mueble de La Rioja facilitará la puesta en marcha de la estrategia definida para el sector, tanto en el Plan Sectorial elaborado para tal fin, como en la actual estrategia de desarrollo territorial de La Rioja u otras, como el Plan de I+D+i riojano. Todas ellas, deben mostrar coherencia y contribuir a consolidar un sector de futuro sobre la base del fomento de la I+D+i y la cooperación empresarial.

Mapa de agentes para la innovación en el sector riojano de Madera y Mueble

A continuación, se señalan algunos de los agentes más dinámicos para el sector de la Madera y el Mueble en La Rioja:

- **La Asociación El Mueble de Nájera** está compuesta por las empresas dedicadas a la venta al público de mobiliario y decoración, y el sector de empresas fabricantes, cuya actividad se centra especialmente en la fabricación auxiliar del mueble. En total, agrupa a casi 40 empresas del sector.

- **Feria del Mueble de Nájera.** Liderada por la **Asociación El Mueble de Nájera** desde hace 15 ediciones. Tiene lugar en el núcleo urbano de Nájera y concentra a los principales agentes del sector de la región. Desde el año 2009, se organiza también la **Feria Outlet del Mueble**, con el objeto de dar salida al *stock* disponible a mejor precio, una iniciativa que ha tenido muy buena acogida entre empresarios y consumidores.
- **Asociación empresarial Nájera Auxiliar del Mueble** que agrupa a 15 empresas cuyas actividades son complementarias, generando sinergias entre los componentes que fabrican. Actualmente, ocupa una de las primeras posiciones en el sector auxiliar en España.
- **Asociación de Industrias de la Madera y del Mueble de La Rioja**, que representa a las empresas fabricantes de madera y de muebles. Cuenta con cerca de 150 industrias que dan empleo a más de 2.000 personas en toda la Comunidad Autónoma.
- **Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER)**, entidad pública del Gobierno de La Rioja adscrita a la Consejería de Industria, Innovación y Empleo, encargada de desarrollar la política de promoción económico-industrial, principalmente en el ámbito de la pequeña y mediana empresa.
- **II Programa Riojano de Acciones Innovadoras de La Rioja**, que pretende apoyar a la sociedad y empresas riojanas en la creación de un desarrollo estable y sostenible, integrado en Europa y en un mundo globalizado. El objetivo marcado en la Estrategia Europea de Lisboa de alcanzar el 3% del PIB en inversión en actividades de I+D+i en el año 2010, se marcó en torno a esta idea.
- **El Sistema Riojano de Innovación** es un instrumento que planifica, dinamiza y fomenta la competitividad de La Rioja mediante la interacción, movilización y regulación de agentes, recursos e infraestructuras.

Modelos a seguir: *benchmarking*

Se describen brevemente los elementos que constituyen el *cluster* de la Madera y el Mueble de Galicia:

- **Plan Estratégico de las Actividades Empresariales de Carpintería y Mobiliario de Galicia.** Realizado por el *Cluster da Madeira de Galicia* en colaboración con la Universidad de Vigo y con CIS-Madeira. Incluye diez programas para fomentar la cooperación empresarial y la incorporación de técnicas innovadoras al proceso productivo de la industria de la Carpintería y el Mueble. Recoge, además, la necesidad de mejorar la formación, las estrategias de motivación del capital humano y los mecanismos que favorecen la especialización productiva. En Galicia hay cerca de 2.500 empresas de carpintería y mobiliario que en global

facturan más de 535 millones de euros y dan empleo directo a más de 12.000 personas.

- **La Plataforma Tecnológica Gallega de la Madera** es un instrumento de concertación que agrupa a los agentes representativos del entorno productivo, científico y tecnológico de la cadena de la madera. Tiene como finalidad producir sinergias entre estos diferentes actores para dinamizar la planificación de la I+D de este sector estratégico para Galicia.
- **El Cluster de la Madera** se constituye con el objetivo de lograr la unión, cooperación e integración del conjunto de empresas y agentes de la Cadena de la Madera de la comunidad autónoma gallega, con la finalidad de alcanzar un mayor nivel de competitividad en todo el sector; establecer las bases de futuras actuaciones conjuntas; constituir un auténtico foro de debate y acción, en el fomento de la cultura maderera gallega, y en la defensa general de todos sus intereses.
- **Lignum facile** es una iniciativa liderada por un grupo de empresas del *Cluster da Madeira de Galicia* que apuestan por generar espacios de valor y entendimiento, en los que convivan profesionales, empresas e instituciones, donde los agentes puedan intercambiar conocimientos y soluciones. Esta iniciativa cuenta con la colaboración de la Universidad de Vigo, el CIS-Madeira - Centro Tecnológico de la Madera, el Consorcio de la Zona Franca de Vigo y el Instituto Tecnológico de Galicia, organizaciones que creen en los valores de la madera y que comparten el compromiso con la innovación.
- **El Centro de Innovación y Servicios de la Madera** es un organismo público, al servicio de la industria de la Madera de Galicia, que a través de sus actividades pretende contribuir a mejorar la posición competitiva de las empresas, propiciando un aprovechamiento óptimo del recurso forestal, y una mayor aplicación y calidad de sus productos derivados. El Centro se crea en el año 1996 como una unidad dependiente del *Instituto Galego de Promoción Económica* (IGAPE). En 1998 es transferido a la *Consellería de Innovación, Industria e Comercio de la Xunta de Galicia*, enmarcándose dentro de la *Fundación para o Fomento da Calidade Industrial e o Desenvolvemento Tecnolóxico de Galicia*.

Otros ejemplos fuera de Galicia que merecen ser señalados son:

- **Asociación Monte Modelo Urbión (Soria)**. Adscrita a la Red Internacional de Bosques Modelo y constituida por la mayoría de los agentes sociales que intervienen en el territorio de actuación. Voluntariamente trabajan para la gestión forestal sostenible. Provincias de Soria y Burgos.
- **Cesefor**. Fundación privada compuesta por la Diputación Provincial de Soria, la Universidad de Valladolid, Tableros Losán S.A. y

Puertas Norma, S.A. que apoya el desarrollo del sector forestal y de su industria, contribuyendo al desarrollo sostenible mediante la realización de proyectos y prestación de servicios.

- **Pino Soria-Burgos.** Distintivo en productos de madera que garantiza la procedencia y la gestión forestal sostenible de los montes, siendo un referente de calidad que pretende superar las expectativas de aquellos que piensan en la madera. Se sustenta sobre tres pilares fundamentales: el origen de la madera, la sostenibilidad en los aprovechamientos forestales y la calidad del producto. La madera procede, exclusivamente, de masas forestales de la comarca pinariega de Soria y Burgos certificadas mediante sistema PEFC.
- **Instituto Tecnológico del Mueble, la Madera, el Embalaje y Afines (AIDIMA).** Es una asociación que trabaja para incrementar la competitividad de las empresas del sector, abordando aquellas cuestiones que tienen que ver con la innovación tecnológica, la calidad, la formación, la seguridad y el medioambiente. En 1998, crea el Observatorio Español del Mercado del Mueble como un sistema de información estadística del sector que ofrece datos muy valiosos para la toma de decisiones empresariales.
- **Confederación Española de Empresarios de la Madera (Confemadera).** Encargada de la representación, promoción y defensa de los intereses profesionales de las asociaciones y federaciones que la integran y, por extensión, del conjunto de los empresarios del sector de la Madera. Compuesta por asociados subsectoriales y asociados territoriales (no hay representación de La Rioja).

Análisis DAFO del sector de la Madera y el Mueble

A continuación se exponen los principales resultados del análisis DAFO, contrastados en la mesa de trabajo, que permite obtener una primera valoración de síntesis sobre la situación y perspectivas del sector Madera y Mueble en La Rioja.

Debilidades

- Atomización del sector: elevado número de empresas de pequeño tamaño con dificultades para competir.
- Baja productividad.
- Desequilibrios en la cadena de producción: destrucción del tejido industrial (especialmente, de la primera transformación).
- Bajo conocimiento del mercado exterior y escasa exportación de productos.
- Individualismos y falta de cooperación empresarial.
- Deficiencias en la red comercial: *marketing* y comercialización.

- Escasa estructura de I+D+i y ausencia de marca del producto riojano.
- Estancamiento del sector: baja receptividad a la introducción de cambios y nuevos materiales. Limitada profesionalización y cultura empresarial.

Fortalezas

- Elevada superficie forestal (60% de la superficie total autonómica).
- Elevado porcentaje de superficie forestal ordenada y certificada PEFC.
- Alta especialización del sector industrial.
- Calidad del producto.
- Presencia de un agente dinámico como la Asociación de la Industria de la Madera y el Mueble de La Rioja.
- Reconocimiento de la industria del Mueble de Nájera.
- Plan Forestal de La Rioja.
- Plan Riojano de I+D+i.
- Creación de una AEI para el Sector del Mueble y la Madera.

Amenazas

- Dificultades para acceder a financiación.
- Fuerte caída del mercado nacional.
- Fuerte competencia de países del entorno europeo y países emergentes.
- Deslocalización de los mercados.
- Demanda cíclica del sector del Mueble, muy ligada al devenir de la economía.

Oportunidades

- Cooperación empresarial o *clusterización*.
- Destacadas posibilidades en el sector de la Madera y el Mueble de crear sinergias con otras actividades como la producción vitivinícola, la generación de energía a partir de biomasa, la industria del papel, el ocio en entornos naturales, etc.
- Introducción de variables competitivas como la innovación y el diseño en productos y procesos, sobre todo en el sector del Mueble.

- Aumento de la sensibilización de los consumidores (públicos y privados) que incrementa la demanda de productos de la madera certificados.
- Diversificación de clientes y, por tanto, de la demanda que favorece la creación de nuevos productos adaptados.
- Agentes relevantes a nivel nacional que generan documentación de gran calidad sobre el sector y las demandas (AIDIMA).

Reflexiones estratégicas del sector de la Madera y el Mueble

- El sector de la Madera y el Mueble tiene en La Rioja, y en concreto en Nájera, una larga tradición y un reconocimiento por la calidad de su producto. Sin embargo, hoy no se encuentra en primera línea, no es un sector competitivo.
- Los empresarios del sector son conscientes de que es necesario innovar para alcanzar mayores cotas de competitividad frente a otros países más fuertes, como Italia y Alemania en Europa, o China e India en Asia. La innovación debe estar presente en todas las fases de la cadena de producción, desde la primera transformación de la materia prima, pasando por la fabricación, hasta la distribución del producto final.
- Existe un alto consenso sobre que la innovación debe, principalmente, atender a tres factores prioritarios: el diseño del producto, los sistemas de comercialización y la base tecnológica. Sin embargo, el sector se enfrenta a dos realidades que imposibilitan la inversión en innovación. Estas son la atomización del sector y la falta de financiación.
- La dificultad para acceder a financiación es un asunto prioritario que debe incluirse en la estrategia que se defina para el sector, y es la Administración Pública la que debe jugar un papel destacado para desbloquear este problema. La segunda debilidad planteada, la atomización del sector, puede superarse con la unión de todos los agentes implicados en la actividad.
- La creación de un Centro Tecnológico del sector de la Madera y el Mueble en la región permitiría la existencia de un equipo de investigación y diseño común para todos.
- La creación de la Agrupación Empresarial Innovadora (AEI) del sector de la Madera y el Mueble va a suponer un gran paso hacia la *clusterización* del sector y su avance en la competitividad, a partir de una estrategia común. Favorecerá, además, la aparición de sinergias con otros sectores complementarios.
- En materia de comercialización, los empresarios del sector reconocen no contar con una buena red de ventas. Demandan más

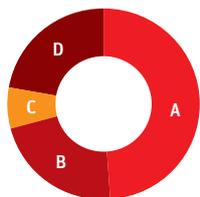
apoyos en la búsqueda de agentes comerciales eficientes en el exterior así como conocer mejor cuáles son los gustos y necesidades del cliente.

- La creación de una marca propia puede constituir un elemento de diferenciación que ayude al sector a posicionarse en el mercado.
- La incorporación de nuevos materiales y la certificación de productos a través de cadenas de custodia, son herramientas eficaces para aumentar el valor añadido y el negocio. No obstante, el sector denota dificultades para introducir las novedades y adaptarse a los cambios que exige el mercado.

3.2.8

METALMECÁNICA, AUTOMOCIÓN Y FABRICACIÓN AVANZADA

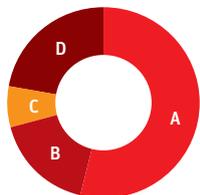
Distribución del VAB Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada por rama de actividad



- A: Metalurgia y fab. de productos metálicos: 49%
- B: Maquinaria y equipo mecánico: 22%
- C: Equipo eléctrico, electrónico y óptico: 7%
- D: Fabr. de materiales de transporte: 22%

Fuente: CRE. INE

Distribución del empleo Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada por rama de actividad



- A: Metalurgia y fab. de productos metálicos: 54%
- B: Maquinaria y equipo mecánico: 17%
- C: Equipo eléctrico, electrónico y óptico: 7%
- D: Fabr. de materiales de transporte: 22%

Fuente: CRE. INE

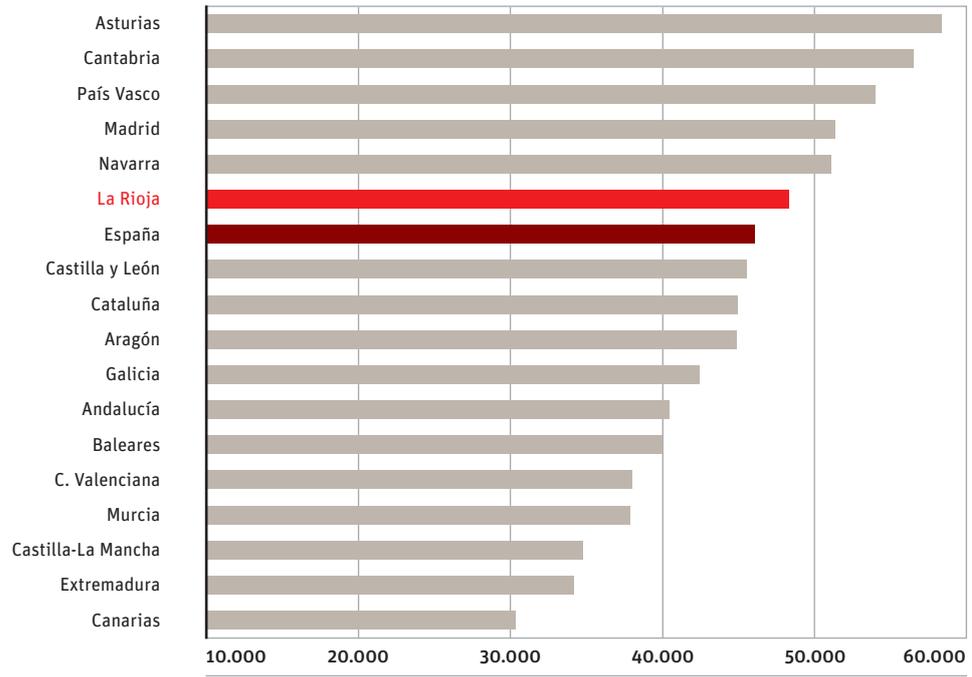
Magnitudes del sector Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada en la economía riojana

El sector Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada representaba en 2007 el 7,2% del VAB riojano. Dentro del sector, las actividades de Metalurgia y fabricación de productos metálicos es la rama más importante, ya que genera el 45,2% del VAB del sector, seguida de la Fabricación de material de transporte (24,4%). En términos constantes, el VAB del sector se ha incrementado en un 29,6% entre el año 2000 y 2007. La rama más dinámica ha sido la correspondiente a Equipo eléctrico, electrónico y óptico, con un 106% de crecimiento acumulado.

En términos de empleo, el sector representa el 6,3% del total regional. El número de empleos registrado en 2007 ascendió a 9.600, pero su incremento ha sido escaso (3,2% respecto a 2000). Todas las ramas productivas se incrementaron respecto al año 2000, excepto Maquinaria y equipo mecánico, que retrocedió en un 25%, y Fabricación de materiales de transporte, que mantuvo el mismo número de puestos de trabajo. Al igual que la distribución del VAB, el mayor peso del empleo se concentra en Metalurgia y fabricación de productos metálicos (53%), seguido de Fabricación de materiales de transporte (23%).

El sector Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada se encuentra entre los sectores de mayor productividad por trabajador. En el año 2006, el VAB por empleado ascendió a 48.299 euros. Destaca la productividad de la rama de Maquinaria y equipo mecánico, con 60.535 euros por trabajador, le sigue Fabricación de material de transporte con 48.284 euros. Respecto al resto de comunidades autónomas, La Rioja se sitúa entre las regiones con elevada productividad, superando a la media nacional en 2.205 euros.

VAB por empleado del sector Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada por CC.AA. 2006 (en euros)

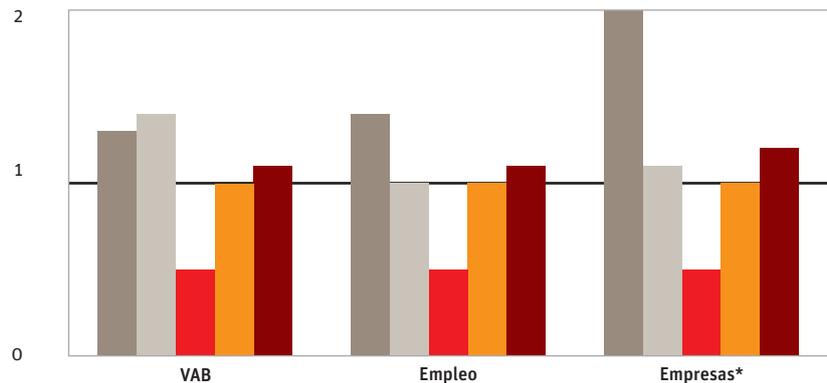


Fuente: CRE, INE

Este sector alcanza un peso económico similar a la media española, con valores próximos a 1, tanto para el VAB como para el empleo y número de empresas. Dentro de las ramas, destaca la Metalurgia y fabricación de productos metálicos cuya representatividad duplica el valor medio de España en peso de empresas, aunque en VAB y empleo, la especialización es más discreta (1,3 y 1,4, respectivamente), de lo cual se deduce un tejido empresarial regional más atomizado. Por el contrario, la rama de Equipo eléctrico y electrónico es la menos representativa con respecto a la media española.

Índice de especialización del sector Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada de La Rioja, 2006

- Metalurgia y fabricación de productos metálicos
- Maquinaria y equipo mecánico
- Equipo eléctrico, electrónico y óptico
- Fabricación de material de transporte
- Total
- Índice España=1



* Los datos de empresas corresponden al año 2009. Fuente: CRE, INE

En el año 2008 el valor de las exportaciones y las importaciones ascendió a 343 y 254 millones de euros respectivamente, lo que representa en ambos casos un 27% del total de flujos comerciales. Ello evidencia la importancia de este sector para la economía de la región. En los tres prime-

ros trimestres de 2009, se registra una ligera caída de las exportaciones (-5%), que es mucho más acusada en las importaciones (-34%).

No obstante, si lo comparamos con las exportaciones del conjunto de España, que podría ser otro indicador de la importancia económica relativa, observamos que representan únicamente un 0,7% del total de las exportaciones de este mismo sector.

Desde una perspectiva temporal más amplia, observamos que mientras las exportaciones totales de la región han venido creciendo año tras año, a una tasa media anual acumulada del 6,9%, las ventas al exterior del sector Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada (Taric: 70 a 73, 76, 82 a 88 y 90) han permanecido prácticamente estancadas.

Iniciativas de apoyo al sector

Quizá el principal instrumento dinamizador del sector Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada en La Rioja en los últimos años haya sido la **Agrupación Empresarial Innovadora (AEI) del sector de Automoción en La Rioja**. Aunque los trabajos preparativos comenzaron en el año 2007, la constitución como entidad jurídica se produjo en el 2009, integrándose como AEI en el Registro Especial de la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.

En la actualidad son más de veinte las entidades asociadas al *cluster*, formando parte de las mismas empresas y centros tecnológicos, siendo sus principales objetivos los siguientes:

- Promoción interna y externa del *cluster* como centro excelente en materia de automoción.
- Formulación de un modelo de coordinación y desarrollo conjunto del *cluster* mediante la creación de grupos de trabajo con la finalidad de instar a las administraciones competentes a adoptar las medidas pertinentes en materia de fomento de desarrollo de la Automoción.
- Identificación e impulso de proyectos y áreas de mejora para incrementar la competitividad de las empresas riojanas del sector.
- Coordinación de las iniciativas en marcha y aprovechamiento de posibles sinergias.
- Proporcionar un foro de debate y discusión a todos los miembros del sector de Automoción en La Rioja.
- Promover la cooperación entre el sector público y el sector privado para la gestión y promoción de intereses comunes, en particular, la participación conjunta en proyectos nacionales y europeos.

- Promover y colaborar en la promoción de todo tipo de actuaciones que puedan suponer afianzamiento, desarrollo y creación en La Rioja de actividades empresariales viables vinculadas al sector de Automoción, en particular, la ayuda a la búsqueda de financiación a la implantación de nuevas empresas o al desarrollo de actividades de I+D+i en el sector.
- Crear, participar o colaborar en otras entidades con actividades complementarias o afines a las de la Asociación.

Asimismo, dentro del **Sistema Riojano de Innovación**, el sector metalmeccánico es considerado uno de los sectores estratégicos, y desde hace varios años, en el marco del Globaltech Rioja, se vienen desarrollando diversas actuaciones tendentes a enfrentar los nuevos retos de globalización de la economía y el paso de la región al objetivo de “Competitividad Regional y Empleo”.

Adicionalmente, el **III Plan Riojano de I+D+i** para el período 2008-2011 contempla específicamente a los sectores Metal-Metálico y Construcción Aeronáutica. Este Plan incluye un conjunto de actuaciones destinadas a fortalecer la competitividad de los sectores económicos elegidos.

Mapa de agentes

El sector Metalmeccánica, Automoción y Fabricación Avanzada de La Rioja cuenta con más de 600 empresas y un total de más de 9.000 empleos, que suponen un 6% del total de la región.

Actualmente no cuenta con ningún centro tecnológico vinculado directamente a la industria. No obstante, dado el carácter de suministrador de otras industrias, por ejemplo la alimentaria, puede encontrar líneas de innovación en las que apoyarse en los centros tecnológicos de apoyo a este sector como son **Centro de Innovación y Tecnología Alimentaria**, el **Centro Tecnológico de la Industria Cárnica de La Rioja (CTIC)** y el **Centro Tecnológico de Investigación del Champiñón (CTICH)**.

La Universidad de La Rioja cuenta, asimismo, con la **Escuela Técnica Superior de Ingeniería Industrial**, que tiene las especialidades de Electricidad, Electrónica Industrial y Mecánica, el 2º ciclo de Ingeniería Industrial, y el postgrado (Doctorado) en Ingeniería Eléctrica, Matemáticas y Computación.

Los agentes de formación se completarían con la Formación Profesional reglada, el conjunto de Ciclos Formativos de grados medio y superior conducentes a los títulos de Técnico y Técnico Superior, respectivamente, que en La Rioja, y con relación al sector de referencia, encontramos:

Fabricación Mecánica:

- Desarrollo de Proyectos Mecánicos.
- Programación de la Producción en Fabricación Mecánica.

Electricidad y Electrónica:

- Desarrollo de Productos Electrónicos.
- Instalaciones Electrotécnicas.
- Sistemas de Telecomunicación e Informáticos.

Modelos a seguir: *benchmarking*

Entre las distintas regiones europeas existen elocuentes ejemplos de *clusterización* del sector Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada que pueden servir de referente sobre los que estimar las principales tendencias del sector, así como los casos de éxito que puedan haberse dado. Cabe citar como posibles modelos los desarrollados en sendas regiones de Bélgica (Valonia) y Austria (Upper Austria).

El *Cluster* de Valonia (**Pole Mecatech**) está especializado en cuatro líneas de desarrollo:

- Materiales y superficies.
- Tecnologías globales.
- Microtecnologías y Mecatrónica (sistemas mecánicos que integran funcionalidades inteligentes y electrónicas).
- Mantenimiento inteligente (integración de nuevas tecnologías en sistemas de mantenimiento).

Fue creado por el Gobierno de Valonia en 2006 y en la actualidad cuenta con 66 asociados (12 grandes empresas; 32 pymes; 14 departamentos universitarios y ocho centros de investigación).

El *cluster* de Mecatrónica de Upper Austria (**Mechatronik Cluster**), por su parte, fue creado en 2003 y cuenta con 280 socios y más de 45 mil empleos. El *cluster* de Mecatrónica forma parte de una estructura denominada *Clusterland* al que pertenecen otros cuatro *clusters* de Upper Austria (Automoción, Plásticos, Madera y Mueble y Tecnologías de la Salud) y que se encarga de la gestión centralizada.

Está participado en un 61% por la Agencia de Gestión y Desarrollo Regional (TMG), y en un 19,5%, respectivamente, por la Cámara de Comercio de Upper Austria y la Federación Austriaca de la Industria.

Dentro de *Clusterland* existen igualmente cuatro redes o plataformas en las que interactúan los *cluster*. Estas redes temáticas son: Recursos Humanos; Diseño y Comunicación; Tecnologías Medioambientales y Eficiencia Energética.

De menor dimensión, y quizá por ello también modelo de referencia para La Rioja, nos encontramos con el *cluster* **Mechatronik del Distrito de Cham en Bavaria Oriental**, creado en 1999 a iniciativa de empresas, ciudadanos, la universidad y la administración local. Más tarde se incorporó el Gobierno Regional. Se organizó, por tanto, como una colaboración público-privada, y desde 2004 sus actividades se autofinancian completamente. En la actualidad tiene 66 asociados (de los cuales 23 son medianas empresas, ocho institutos universitarios, ocho escuelas de formación profesional y ocho socios internacionales de cuatro países).

En los últimos años las empresas del *cluster* han creado más de 1.500 empleos, a partir de una base inicial de 6.800. Se han constituido tres nuevas empresas con 105 empleos. Las actividades del *cluster* han estado muy centradas en el desarrollo de actividades de formación y capacitación profesional, adecuadas a las necesidades de las empresas de la región, y realizadas en colaboración con las dos universidades de Ciencias Aplicadas de la región y un centro de formación.

Análisis DAFO del sector Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada

A continuación se exponen los principales resultados del análisis DAFO, contrastados en la mesa de trabajo, que permiten obtener una primera valoración de síntesis sobre la situación y perspectivas de las actividades de Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada en La Rioja.

Debilidades

- Elevado porcentaje de pequeñas empresas con dificultades para competir.
- Escasa cultura de colaboración empresarial. No se manifiestan liderazgos claros para llevar a cabo acciones de cooperación.
- Dificultad para concertar formación para los trabajadores de mayor edad.
- Cumplimiento de plazos de entrega, servicio post-venta y eficacia en la comercialización, sobre todo internacional, pueden ser los elementos de mayor debilidad en la producción.
- Débil visión exportadora de las empresas riojanas.
- Falta de profesionalidad en los sistemas de gestión en las empresas.
- Falta de una gran empresa tractora en la región.
- Problemas de relevo generacional en un importante número de empresas del sector.
- Escaso poder de negociación con clientes (que suelen ser empresas grandes).

- Debilidad financiera actual en las empresas del sector que puede estar postergando decisiones estratégicas.

Fortalezas

- Calidad de los productos. Capacidad de adecuarse a las exigencias de los clientes.
- Sector asentado en la región, con existencia de dilatadas trayectorias empresariales que han creado la base del mismo durante años.
- Existencia de una masa de profesionales con la capacitación y experiencia adecuada a las necesidades presentes (habilidades de los trabajadores).

Amenazas

- Por su cualidad de producto intermedio tiene una excesiva dependencia de la coyuntura económica de otros sectores.
- Aumento de la presencia en el mercado de otros competidores, con menores costes, aunque están aumentando su calidad.
- El sistema de Formación Profesional no es adecuado a las necesidades de las empresas, por lo que se volverá a tener problemas para contratar a gente cualificada cuando mejore la situación.
- Falta de una imagen internacional de país/región como productor y exportador de productos manufacturados.
- Insuficientes infraestructuras logísticas y de transporte.
- Elevado precio de la energía que representa un porcentaje muy importante de los costes.
- Inestabilidad de los precios en los mercados de materias primas.
- Nuevas imposiciones de normativa ecológica (p.e. gestión de los residuos) que encarecen el proceso productivo.

Oportunidades

- Posibilidades de comercialización cruzada no explotadas debido a una excesiva especialización sectorial.
- Las nuevas generaciones estarán más preparadas para avanzar en la profesionalidad de la gestión profesional.
- Renovación de las empresas a través del relevo generacional y entrada de gestores con mayor formación.
- Tendencias globales que abren nuevas posibilidades de mercados, clientes y productos en desarrollo en fabricación de maquinaria especializada (ergonomía, ecodiseño, mecatrónica, etc.).

- La Administración Regional apoya las iniciativas industriales para superar el monocultivo del vino.

Reflexiones estratégicas del sector de la Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada

- Tal y como ya se ha expuesto en las páginas anteriores, el sector Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada es una actividad con un importante peso económico en La Rioja, que en los últimos años ha registrado una evolución positiva, manifestada tanto en el aumento del empleo global como en el incremento del VAB. No obstante, puede no haber aprovechado de manera suficiente el largo período de bonanza económica registrado en los últimos 15 años (1994 y 2008).
- El sector está fuertemente imbricado en la actividad económica industrial de La Rioja, ya que una parte importante de su producción es, justamente, consumo intermedio del núcleo industrial fundamental de la actividad económica de la misma.
- Esto que es un aspecto positivo (fortaleza), es al mismo tiempo una debilidad, pues su actividad, por el lado de la demanda, dependerá de factores externos sobre los que tiene poca capacidad de influencia. Por ejemplo, la incertidumbre sobre el marco legislativo de las energías renovables ha paralizado casi por completo la producción para este sector.
- La Rioja tiene a su alrededor regiones potentes en el sector, lo que resulta una oportunidad, pues se ha producido transferencia de conocimientos y de inversión desde estas zonas. Los regímenes forales de País Vasco y Navarra, sin embargo, constituyen una amenaza.

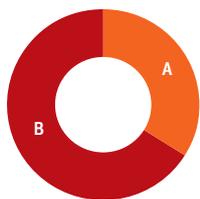
3.2.9

QUÍMICA

Magnitudes del sector Química en la economía riojana

El sector Química representaba en 2007 el 2,3% del VAB regional. La Industria del caucho y materias plásticas es la rama más importante, ya que genera el 68% del VAB del sector. Entre 2000 y 2007 el VAB del sector se ha incrementado en un 18% en términos constantes. En términos de empleo, el sector representa el 2,2% del total regional. El número de puestos de trabajo registrado en 2007 ascendió a 3.500 empleos, que es un 9,4% más respecto al año 2000. Este crecimiento se debe casi en exclusiva al subsector de Caucho y materias plásticas, si bien es verdad que desde 2004 que alcanzara los máxi-

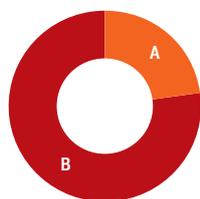
Distribución del VAB de la Industria Química por rama de actividad



- A: Industria química: 34%
- B: Industria de caucho y materias plásticas: 66%

Fuente: CRE, INE

Distribución del empleo en la Industria Química por rama de actividad



- A: Industria química: 23%
- B: Industria de caucho y materias plásticas: 77%

Fuente: CRE, INE

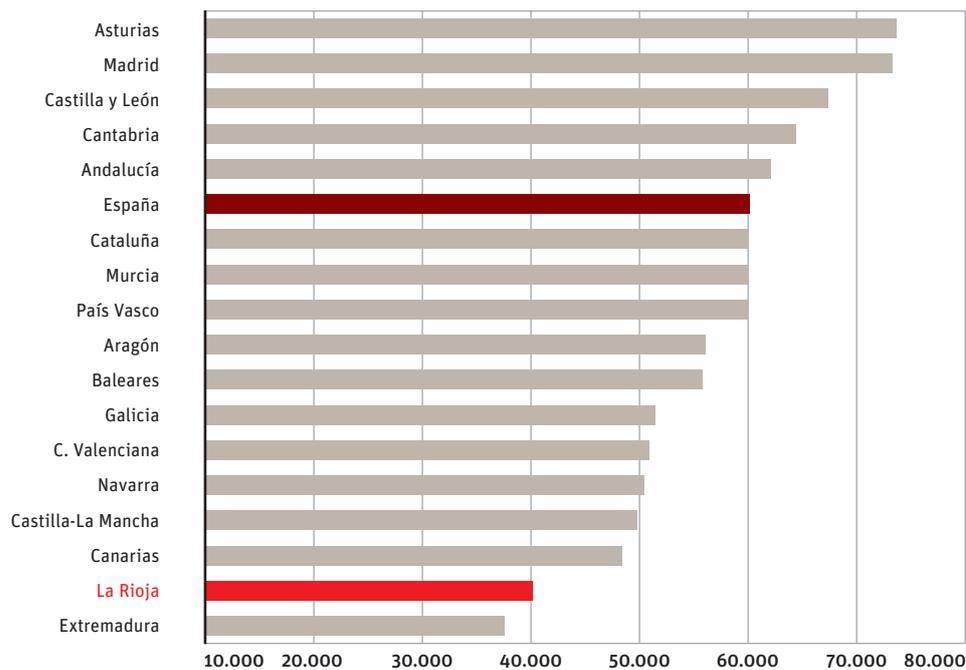
mos, ha venido cayendo paulatinamente, según muestran las estadísticas de la Contabilidad Regional de España.

El sector Química se encuentra en la zona media entre los sectores de productividad por trabajador de La Rioja. En el año 2006, último con datos disponibles, el VAB por empleado ascendió a 40.171 euros. Respecto al resto de comunidades autónomas, La Rioja se sitúa entre las regiones con menor productividad, más de un 30% por debajo de la media nacional. Sólo Extremadura se encuentra por debajo.

La Rioja presenta una especialización en el sector Química superior a la media española en 2009. El índice de especialización medido para el volumen de empresas es de 1,7, lo que significa que el peso que este sector tiene en el tejido empresarial riojano es mayor al que presenta el conjunto de España. Tras Agroalimentario y Calzado, es el sector regional en donde el porcentaje de empresas con relación al total es el más elevado en comparación con el conjunto español. El tejido empresarial presenta una acusada dicotomía en cuanto al tamaño de sus unidades. Existen unas pocas empresas de importante dimensión relativa (Barpimo en pinturas; Kaufil –antigua Metzeler–; Elastorsa), y un gran número de pymes de muy reducido tamaño.

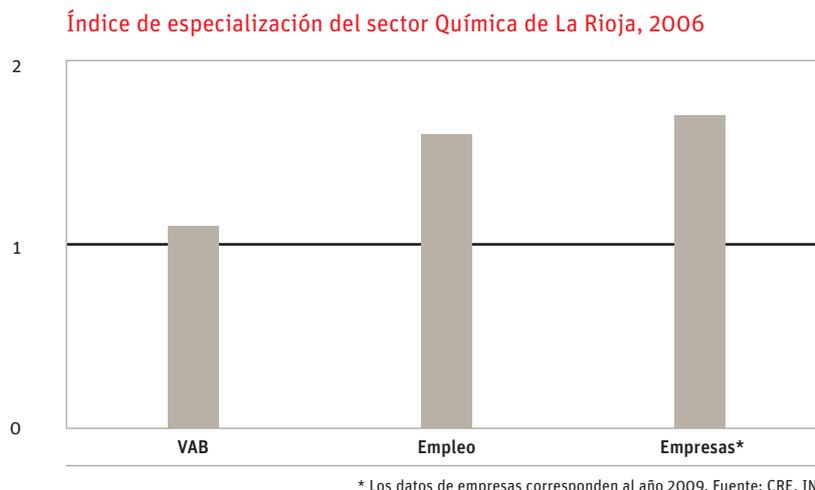
En el año 2008 el valor de las exportaciones y las importaciones ascendió a 129 y 127 millones de euros, respectivamente, lo que representa el 10% y 14% del total de la región. Ello evidencia la importancia de este sector para la economía de la región. En los tres primeros trimestres de 2009, se registra una importante caída de los flujos de comercio internacional, al caer las exportaciones un 24% y las importaciones un 27% con respecto al mismo periodo del año anterior.

VAB por empleado de la Industria Química por CC.AA. 2006 (euros)



Fuente: CRE, INE

— Índice España=1



No obstante, si lo comparamos con las exportaciones del conjunto de España, que podría ser otro indicador de la importancia económica relativa, observamos que representan únicamente un 0,5% del total de las exportaciones de este mismo sector.

Desde una perspectiva temporal más amplia, observamos un mayor dinamismo de las exportaciones del sector Química que el conjunto de las exportaciones de la región, pues mientras que estas últimas han venido creciendo año tras año, a una tasa media anual acumulada del 8%, las ventas al exterior del sector Química (Taric: 27 a 40) lo han hecho a una tasa del 14,7%, prácticamente el doble.

Caucho y sus manufacturas, Materias plásticas y sus manufacturas y Pinturas son, por este orden, las tres rúbricas más exportadoras del sector. Entre enero y septiembre de 2009 han supuesto más del 90% de las ventas al exterior.

El sector Química en La Rioja en los últimos años ha mostrado una paradójica evolución, pues si bien su actividad en el actual contexto de crisis económica puede estar reduciéndose, lo cual se refleja en la destrucción del empleo (el número de afiliados a la Seguridad Social en 2008 fue de 2546), el número de empresas ha venido aumentando paulatinamente desde 2006 (un total de 117 en 2009, que son cuatro empresas más que en 2008).

Iniciativas de apoyo al sector

El sector Química como tal no tiene una gran visibilidad en la región. Quizá es mayor cuando descendemos al nivel de subsector y consideramos Elastómeros-plásticos, al concentrar un conjunto de empresas que a su vez son suministradores de otras industrias con mayor arraigo en la región, como el sector Agroalimentario y Calzado.

El **Sistema Riojano de Innovación**, considera, a los efectos de instrumentar la estrategia tecnológica regional, al sector Elastómeros-plásticos entre los sectores elegidos. De esta forma, y en el marco

de programas como **Globaltech Rioja**, se pueden articular acciones para el sector relativas a vigilancia tecnológica internacional y otras de cooperación europea, así como la posible hibridación con sectores de futuro.

La Dirección General para la Innovación viene impulsando desde 2008 proyectos piloto en la consecución de nuevos materiales para el sector a través del uso de la nanotecnología. Así mismo la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER), está intensificando las ayudas para este tipo de proyectos.

El **III Plan Riojano de I+D+i**, para el período 2008-2001, no contempla el sector de manera explícita. Sin embargo, de manera indirecta podemos encontrar en las líneas de actuación de los sectores en los que se imbrica, como Agroalimentación y Calzado, en algunas de las cuales la participación de las empresas del sector químico es fundamental.

Mapa de agentes de Innovación Química en La Rioja

Las empresas del sector Química de mayor dimensión poseen, dada la naturaleza del sector, personal cualificado destinado en laboratorios, si bien desarrollan de manera muy mayoritaria actividades de desarrollo y, en menor medida, de innovación; ello motivado, sin duda, por la escasa dimensión relativa de las empresas.

Entre los agentes de ciencia y tecnología del sistema destacamos la existencia de un pequeño centro tecnológico de carácter privado, el **Centro Tecnológico Riojano**, situado en la localidad de Pradejón.

Asimismo, encontramos dentro de la **Universidad de La Rioja** el **Departamento de Química**, que sustenta la Licenciatura de Química e imparte docencia en las titulaciones de Enología y algunas ingenierías.

Completa la formación reglada la existencia de un **Ciclo Formativo de Grado Superior en Laboratorio de Análisis y Control de Calidad**, que se imparte en Lardero.

Modelos a seguir: *benchmarking*

La reducida dimensión del sector químico en La Rioja parece desaconsejar, en un primer análisis, la constitución de un *cluster* específico en la región, en torno a la cadena de valor de la industria química. No obstante, los agentes del sector sí se vinculan con la práctica totalidad de otros *clusters*, a los que adquieren y suministran una importante corriente de bienes y servicios. De esta forma, *clusters* como Madera y Mueble, Agroalimentario, Maquinaria-Automoción, podrían integrar a los agentes del sector químico.

Aun así, la posible agrupación de las empresas fue planteada en la mesa sectorial celebrada planteando como ejemplo la **Asociación Vizcaína de Empresas Químicas- Agrupación de Servicios para la Industria Química Vasca (AVEQ-KIMIKA)**, organización sin ánimo de lucro que agrupa los intereses empresariales del sector químico del territorio del País Vasco, incluyendo los sectores de Refino de petróleo, Química básica, Química de producto intermedio, Química fina, Transformación de caucho y Transformación de plásticos, así como otros subsectores auxiliares o afines.

La misión de AVEQ es colaborar con sus afiliados en la mejora continua de la competitividad de las empresas. Para ello ejerce de portavoz de los intereses ante otros colectivos (la sociedad, las administraciones públicas, otras entidades privadas...) Al mismo tiempo presta determinados servicios a sus asociados.

La asociación, en la que están integradas 122 entidades, tiene formalizados ocho grupos de trabajo sobre los siguientes temas: Medio Ambiente, Seguridad Industrial, Seguridad Laboral, Transporte de Mercancías Peligrosas, Tutela de Producto, Comunicación, Vigilancia Competitiva y Socio Laboral.

Los agentes participantes en la mesa valoraron positivamente una actuación en este sentido, aunque al mismo tiempo manifestaron su escepticismo con relación a su éxito en la región.

Análisis DAFO del sector Química

A continuación se exponen los principales resultados del análisis DAFO, contrastados en la mesa de trabajo, que permiten obtener una primera valoración de síntesis sobre la situación y perspectivas de la Industria Química.

Debilidades

- Carencia de un número relevante de empresas tractoras de gran dimensión que faciliten la penetración en nuevos mercados.
- Limitación de recursos derivados del pequeño tamaño medio.
- Ausencia de una agrupación de intereses de la industria en La Rioja que posibilite actuaciones colaborativas y mayor visibilidad, entre otros.
- Escasa propensión a desarrollar estrategias de cooperación empresarial.
- Actividad de I+D centrada en proceso y no tanto en producto, y más bien seguidora que líder.
- Falta de una formación adecuada a las nuevas exigencias, tanto en Formación Profesional como universitaria.

- Falta de capacidad directiva en las empresas y escaso éxito en la atracción y retención del talento.
- Escaso poder de negociación frente a proveedores de materia prima y clientes, que suelen ser grandes empresas.

Fortalezas

- Gran tradición empresarial del sector regional.
- Calidad reconocida de la producción.
- Cercanía física a los clientes, que en determinadas producciones (caucho para calzado) es fundamental, dado que su transporte es complejo.

Amenazas

- Grandes costes de adaptación a los requerimientos legales (reglamento Reach, seguridad industrial y laboral, etc.) en un contexto de debilidad.
- Aumento de la presencia en el mercado de otros agentes competidores procedentes de países no cumplidores de la exigente normativa europea.
- Insuficientes infraestructuras logísticas y de transporte, sobre todo ferrocarril, que encarecen el producto en destino.
- Condición de producto intermedio de una parte importante de la producción sectorial.

Oportunidades

- Nuevos productos adaptados a las nuevas exigencias de protección medioambiental.
- Expectativas de crecimiento de la actividad, tras los ajustes ya realizados (p.e. calzado deportivo), derivada de la expansión del consumo.
- Potencialidad de desarrollo del material plástico en nuevas aplicaciones.

Reflexiones estratégicas del sector Química

- El tamaño de las empresas del sector químico en La Rioja es inferior a la media nacional. También hay una acusada dicotomía, pues hay cuatro empresas muy grandes y el resto son muy pequeñas, de menos de 20 trabajadores.
- El sector está inmerso en un acelerado proceso de globalización y deslocalización, y padece una amenaza cierta de incorporación

de productos de países con costes más bajos, sobre todo de los países incorporados a la UE en la última ampliación.

- En los próximos años la salida de multinacionales puede seguir produciéndose, por lo que la internacionalización para las empresas del sector es vital. Quien no tenga la capacidad de salir fuera, irá perdiendo mercado. La capacidad de internacionalización vendrá determinada, en gran medida, por el tamaño, la apuesta por la innovación, etc.
- Una de las reacciones ante el escaso tamaño relativo de las empresas es la puesta en marcha de proyectos de cooperación, aunque los precedentes no son favorables, pues existe escasa iniciativa colaboradora en el sector e incluso hay casos concretos de malas relaciones entre las empresas.
- Una de las ventajas para los próximos años es que el ajuste puede haberse realizado ya. El subsector del calzado deportivo, por ejemplo, puede haber superado ya los efectos de la incorporación de países como China y otros del sudeste asiático.
- Otra importante debilidad son los costes del transporte y la energía.
- La ingente reglamentación, pero sobre todo la excesiva burocratización, lastra el desempeño de las empresas.
- Existe un problema de capacitación de los cuadros directivos de las empresas. Debido a ello tienen que atraerlos del exterior, lo que es complicado y tiene un alto coste; además es de difícil retención.
- Es necesario una revisión de la formación reglada que se imparte en la región relacionada con el sector, tanto en el nivel de Formación Profesional como en la Universidad, para adaptarla a las necesidades, presentes y futuras, del tejido empresarial.
- La escasa dimensión de las empresas es una barrera prácticamente insalvable para la puesta en marcha de proyectos de innovación; sin embargo, se asume que la innovación es un vector necesario, por lo que sería necesaria una mayor colaboración del sistema ciencia-tecnología-empresa.
- Las nuevas normativas abren oportunidades “a la fuerza”; sin embargo dada la velocidad con la que se producen, no favorece la rentabilidad, pues cualquier desarrollo es poco rentable por poco duradero.
- La cercanía de la Administración, en un sentido amplio, es una ventaja para los agentes.

3.2.10

SECTOR QUINARIO: CULTURA Y TURISMO

Magnitudes del sector Quinario en la economía riojana

La evolución del turismo en los últimos años ha tenido una aportación a la economía española muy positiva y, siendo España el segundo país más importante a escala mundial en llegada de turistas, se hace patente la relevancia de esta actividad en todas las regiones españolas.

En particular, el turismo en La Rioja ha presenciado una evolución muy destacable en los últimos años que se ha hecho notoria no sólo en los datos macroeconómicos, como en la generación de VAB y empleo de este sector, sino también en el dinamismo de la demanda de ocupación hotelera y en la creciente oferta de alojamiento de la región.

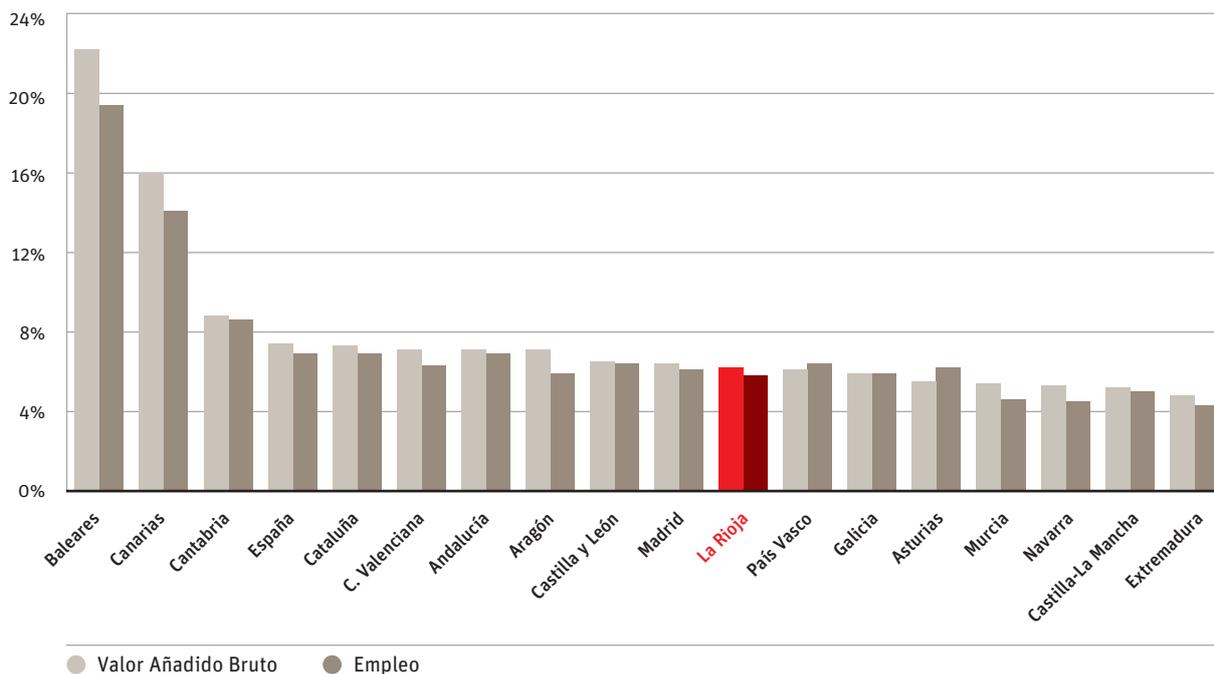
La crisis ha comenzado a mermar la actividad turística, tal y como ha dejado notar la evolución de los indicadores más recientes. La Rioja y el resto de regiones españolas se enfrentan a un menor consumo turístico por parte de españoles y extranjeros, y a la creciente competencia en precios de otros destinos turísticos. No obstante, al margen de todos los malos condicionantes macroeconómicos, que al mejorar traerán consigo la recuperación del turismo, se requiere seguir implementando medidas urgentes que potencien los recursos y mejoren la competitividad. La Rioja está trabajando en este sentido, como se verá a lo largo de este apartado.

Por otro lado, la cultura y todas las actividades que se desarrollan en su entorno (artes escénicas, musicales, audiovisuales y museísticas) son percibidas, de manera cada vez más evidente, como factores esenciales para el desarrollo económico, y para la atracción de empresas, trabajadores cualificados y actividades de elevado valor añadido. La Rioja destaca por su enorme patrimonio histórico, hecho éste que favorece a la hora de desarrollar un espacio cultural en donde se fomente lo autóctono al tiempo que lo contemporáneo.

Según los datos disponibles sobre la Contabilidad Regional del INE, el sector turístico (Hostelería) tiene un peso sobre el VAB total regional del 6,3% en 2007, que se aproxima al agregado nacional (alrededor del 7%). En los últimos años, la actividad turística ha mostrado un elevado dinamismo. En términos constantes, el VAB del sector se ha incrementado en un 25,8% entre 2000 y 2007, por encima del crecimiento del VAB total de La Rioja (24%).

Respecto al empleo total publicado en la Contabilidad Regional, el empleo del sector turístico representa el 5,8% del total regional, algo menos que su participación en el VAB. La dinámica de empleo

Participación de la rama turística en el VAB y Empleo por Comunidades Autónomas, 2006



Fuente: CRE, INE

muestra que el número de puestos de trabajo registrado en 2007 ascendió a 9.200 empleos, 53% más respecto al año 2000. Este avance sitúa al Turismo entre los sectores más productivos y dinámicos de la región en los últimos años.

La caracterización empresarial riojana frente a la media española muestra la elevada especialización de La Rioja en numerosos sectores de la economía, como se ha visto a lo largo de los apartados destinados a los sectores económicos riojanos.

En el sector turístico en particular, la región presenta un total de 2.125 empresas relacionadas con hoteles, *campings* y otros tipos de hospedaje de corta duración; restaurantes, establecimientos de bebidas y comedores colectivos y provisión de comidas preparadas, con una especialización empresarial que iguala la unidad, lo que significa que el peso que este sector tiene en el tejido empresarial riojano es equivalente al que el sector tiene en la media española. A estas empresas habría que añadirles las relacionadas con actividades de las agencias de viajes, mayoristas y minoristas de turismo, las cuales ascienden a 51 unidades y tienen una especialización de 0,7 frente al agregado nacional.

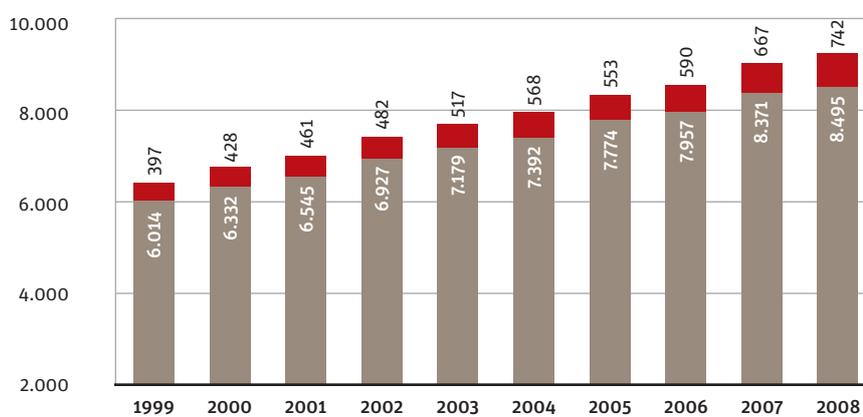
La actividad turística, medida por la demanda en ocupación hotelera, refleja los efectos de la crisis desde finales de 2008 con una fuerte caída en viajeros y pernoctaciones hoteleras. La mala situación de las familias europeas ha reducido considerablemente el consumo destinado al turismo. La recuperación económica de los principales emisores europeos de turismo beneficiará la evolución el próximo

año. No obstante, siendo el mercado español el de mayor peso en el turismo riojano (más del 70%), la recuperación total del sector no se hará evidente hasta que el consumo turístico de las familias españolas comience a repuntar.

A pesar de la caída de la demanda de ocupación hotelera, el sector turístico ha conseguido mantener sus principales indicadores económicos en el actual contexto de crisis económica, tanto en empleo (un total de 4.169 afiliados a la Seguridad Social en 2008 que incluyen Hostelería, Actividades anexas al transporte y Agencias de viajes) como en el número de empresas (un total de 2.176 en 2009 que incluyen Hostelería y Agencias de viajes).

Evolución del empleo en el sector turístico en La Rioja

- Hostelería
- Actividades anexas al transporte y Agencias de viajes



Fuente: INSS

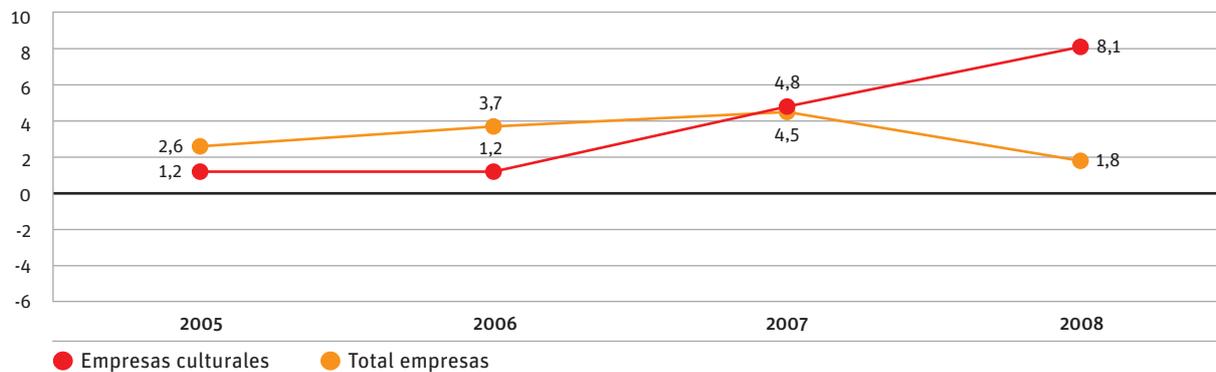
Por el lado de la cultura, se realiza una aproximación al carácter estratégico de la actividad cultural a partir de la cuantificación de la dimensión de este sector en la economía riojana y su comparación con otras regiones. Según el **Anuario de Estadísticas Culturales 2008**, La Rioja alberga un significativo número de empresas cuya actividad principal está relacionada con la cultura.

En términos absolutos, se localizan 374 empresas en la región, lo que supone un 0,5% respecto a todas las empresas de este tipo ubicadas en nuestro país, cuyo número asciende a un total de 70.109 unidades, y el 1,6% del total de empresas riojanas. Se trata, además, de un sector que, pese a no representar un gran peso en la estructura económica de la región, muestra durante los últimos años un apreciable dinamismo en cuanto al incremento de empresas comprendidas dentro de este ámbito de actividad. Como puede apreciarse en el gráfico adjunto, entre 2005 y 2008 se ha registrado un incremento del 16,1% en el número de empresas culturales que existen en La Rioja, y en el último año el aumento ha sido del 8,1%, muy superior al 1,8% registrado por el conjunto del tejido empresarial.

Dentro del conjunto de empresas culturales existentes en la región, (374, mencionadas anteriormente), destaca el elevado número de empresas dedicadas a actividades artísticas y de espectáculos, con un total de 204 empresas, que acaparan el 54,5% del total; las ar-

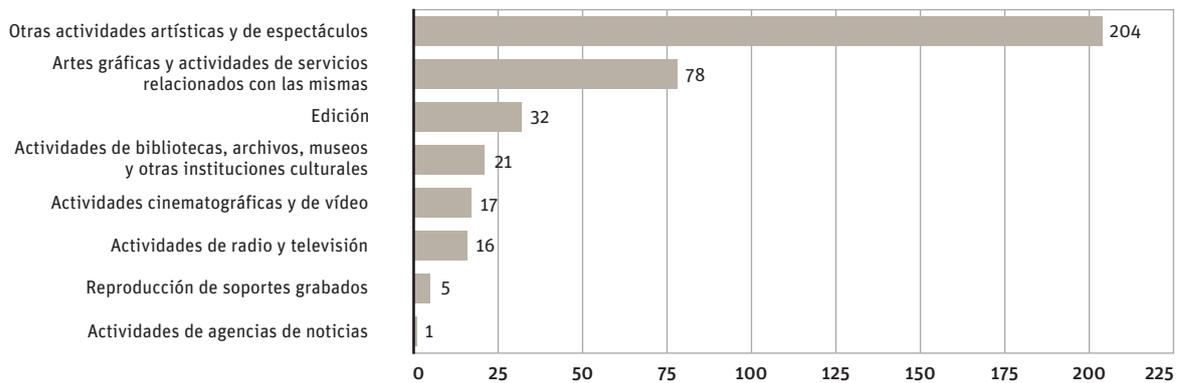
tes gráficas y actividades de servicios relacionados con las mismas también tienen una presencia relevante, con un 20,9%; edición y actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras instituciones culturales, concentran el 8,6% y 5,6% del total de empresas existente en 2008. Las actividades menos representadas son Reproducción de soportes grabados y las Actividades de agencias de noticias.

Evolución del número de empresas culturales en La Rioja, 2005-2008 (tasa interanual %)



Fuente: Ministerio de Cultura

Distribución del número de empresas culturales en La Rioja por actividad económica en 2008 (% sobre total)



Fuente: Ministerio de Cultura

Iniciativas de apoyo al sector Quinario

Plan de Impulso del Turismo de Naturaleza de La Rioja de la Consejería de Turismo, Medio Ambiente y Política Territorial: se encuentra en fase de elaboración y pretende poner en valor la diversidad de recursos naturales de la región para desarrollar productos turísticos en los ámbitos del Ecoturismo, Turismo activo-deportivo y Turismo de esparcimiento.

La Asociación y *cluster* de Turismo de La Rioja Alta pone en marcha un Plan Estratégico que encaja con la estrategia del Plan del Turismo Español Horizonte 2020 y busca crear nuevos productos turísticos de alto valor para el cliente. Este plan de acción tiene como objetivo general el de la mejora de la competitividad de las empresas asociadas, y el funcionamiento y posicionamiento del destino.

Otros planes de desarrollo y dinamización turística:

- Plan de Desarrollo Turístico de San Asensio, Cenicero y Torremontalbo (2004-2009)
- Plan de Desarrollo Turístico del Bajo Oja-Tirón (2005-2009)
- Plan de Dinamización de Producto Turístico Haro “Patrimonio de Vino” (2008-2011)
- Plan Estratégico Enoturístico de Logroño.
- Plan de Dinamización del Producto Turístico de Calahorra (2008)



Plan Riojano de I+D+i 2008/2011: El III Plan Riojano de Investigación, Desarrollo e Innovación 2008-2011 presenta la visión a medio plazo de la política de I+D+i del Gobierno de La Rioja. En el Plan participan todos los agentes del Sistema Riojano de Innovación, la Administración, la Universidad y el Sistema de Formación y Empresa, y tiene como objetivo incorporar el componente creador e innovador en la entidad colectiva de La Rioja. Dentro de sus líneas estratégicas se enmarca el sector Turismo, cuyas actuaciones se concretan en 10 líneas: Competitividad, Infraestructuras de I+D+i, Colaboración, Generación y Transferencia, Internacionalización, Calidad Ambiental, Comunicación, Cohesión Social, Excelencia Científica y Tamaño.

Mapa de agentes para la organización y *clusterización* del sector Quinario

Consejería de Turismo, Medio ambiente y Política Territorial: Dirección General de Turismo. Entre sus funciones destacan la ordenación turística de la Comunidad Autónoma de La Rioja referida al control de la actividad, así como la comprobación, vigilancia y control del cumplimiento de la normativa turística; el otorgamiento de autorizaciones a los proveedores de servicios turísticos; ofrecer asesoramiento técnico sobre proyectos de empresas y establecimientos turísticos y la gestión y administración de los equipamientos turísticos cuya titularidad corresponda a la Comunidad Autónoma de La Rioja.

Asociación y *cluster* de Turismo de La Rioja Alta: es una agrupación voluntaria y sin ánimo de lucro de agentes públicos y privados (alrededor de 60 empresas, la mayoría pymes). Del seno de esta asociación surge la idea de constituir un *cluster* de Turismo (Enoturismo). Agru-

pa a todos los subsectores implicados en este producto y definidos a partir de los diferentes sistemas establecidos en el Plan Estratégico del Producto Vino que actualmente se desarrolla a nivel de toda la Comunidad Autónoma. Las empresas que la conforman son alojamientos, restaurantes, empresas de actividades y turismo activo y comercializadores, museos y empresas de servicios culturales, consultoras especializadas y empresas del mundo del vino (bodegas y enotecas).

Otras asociaciones integran agencias de viajes, *campings*, hoteles, casas rurales, turismo rural, turismo deportivo, etc. Entre ellas están Arbacares, Ascarioja, Eurotoques y Ricamesa.

Federación de Empresarios de La Rioja: la Federación de Empresarios de La Rioja es la organización empresarial intersectorial más representativa de La Rioja, de carácter asociativo, independiente, voluntario y sin ánimo de lucro. Tiene como finalidad impulsar un marco que contribuya al desarrollo empresarial en La Rioja. Un gran número de asociaciones y empresas turísticas se encuentran afiliadas a esta federación.

Fundación de San Millán de la Cogolla: la Fundación tiene por objeto favorecer la protección y cuidado del medio natural de la zona declarada Patrimonio de la Humanidad en San Millán de la Cogolla y los monasterios de Suso y Yuso; investigar, documentar y difundir los orígenes de la lengua castellana y la utilización de las nuevas tecnologías para la difusión y actualización del castellano en el mundo, así como fomentar el desarrollo social, económico, cultural y turístico de San Millán de la Cogolla y su entorno.

Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad de La Rioja: imparte enseñanza conducente a la obtención del título de Grado en Turismo.

Análisis DAFO del sector Quinario: Cultura y Turismo

A continuación se exponen los principales resultados del análisis DAFO, contrastados en la mesa de trabajo, que permiten obtener una primera valoración de síntesis sobre la situación y perspectivas de las actividades del sector Quinario o Cultura y Turismo.

Debilidades

- Atomización de empresas turísticas.
- Ausencia de recursos humanos cualificados.
- Infraestructuras de transporte deficitarias desde el punto de vista turístico: escasa conexión interna entre ciudades.
- Avances en innovación, aunque todavía escasos.
- En La Rioja Baja faltan museos u otros elementos que sirvan de tractor turístico.

Fortalezas

- Relaciones de empresas en el sector a través de asociaciones y la *clusterización*.
- Especialización turística en Enoturismo.
- Calidad del producto.
- Compromiso de la Administración Local.
- La experiencia del Enoturismo en La Rioja Alta como modelo a seguir en otras actividades.
- Generación de interdependencias y sinergias entre los diferentes sectores y subsectores.

Amenazas

- La creciente competencia en precio de otros destinos turísticos por la crisis.
- La creciente competencia de otros destinos turísticos como consecuencia de la globalización.
- La mala situación económica actual y la contención del gasto turístico que conlleva.

Oportunidades

- La inversión en I+D e innovación.
- Mayor cooperación empresarial.
- Mayor posicionamiento en mercados internacionales.
- Nueva visión hacia el turismo de naturaleza.
- Desarrollo de nuevas actividades: turismo gastronómico, ecoturismo, agroturismo y turismo cultural.
- Convergencia de intereses y aprovechamiento de sinergias.
- Las posibilidades de una oferta integral de gran atractivo: San Millán de la Cogolla, estación de esquí de Valdezcaray, bodegas, Camino de Santiago, naturaleza, gastronomía, etc.

3.2.11

SERVICIOS A EMPRESAS

Magnitudes del subsector Servicios a empresas en la economía riojana

Servicios a empresas es un subsector ubicado dentro del sector Servicios. En él se integran aquellas actividades terciarias reales que contribuyen, como *inputs* intermedios, a la mejora de la competitividad empresarial. Estos servicios han sido el resultado más llamativo de la flexibilización de los sistemas productivos, de la internacionalización de los mercados y del aumento de la competencia. De hecho, la nueva configuración de las empresas demanda más estos servicios intermedios.

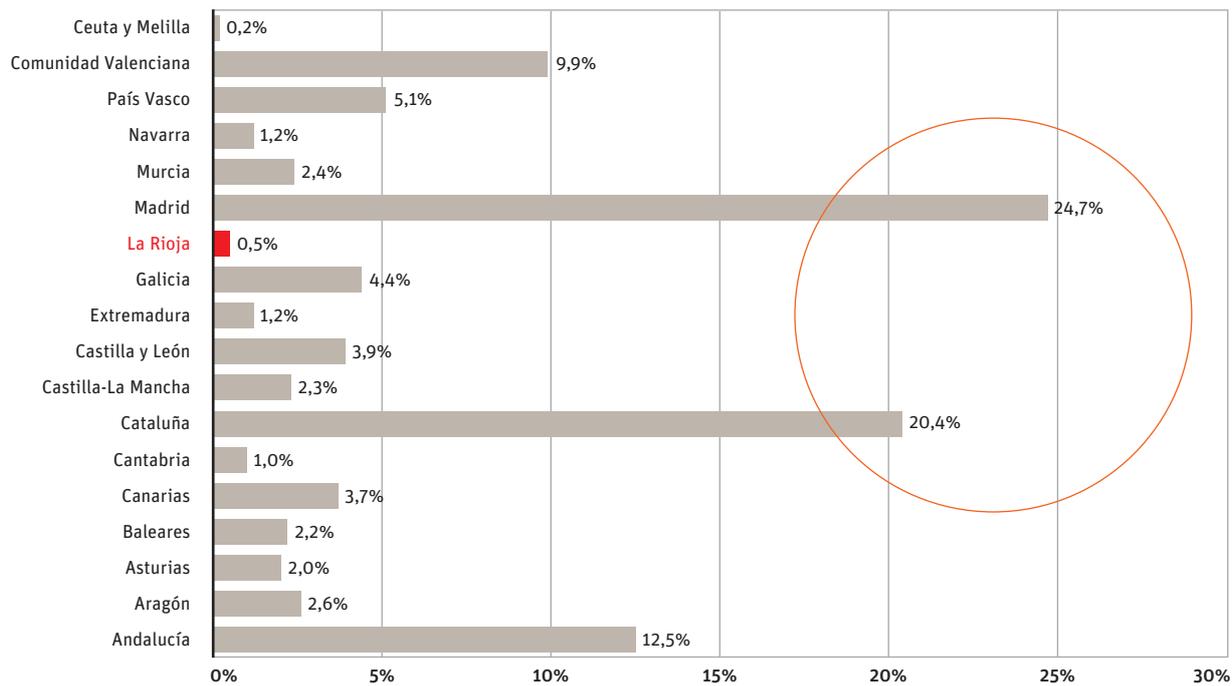
Dentro de los Servicios a empresas pueden encontrarse las siguientes ramas de actividad: Actividades inmobiliarias; Alquiler de maquinaria y equipo sin operario, de efectos personales y enseres domésticos; Actividades informáticas; Investigación y desarrollo, y otras actividades empresariales. En estas últimas tendrían cabida: Actividades jurídicas y de contabilidad; Auditoría, asesoría y consultoría, etc.; Arquitectura e ingeniería; Ensayos y análisis técnicos; Publicidad; Selección de personal; Seguridad; Limpieza industrial y otros. En este caso también se va a considerar la Intermediación financiera.

Hoy en día, son los servicios avanzados los que acaparan una mayor relevancia en este subsector, incluyéndose en esta categoría las ramas de Servicios informáticos; I+D; Consultoría de gestión y asesoría avanzada; Estudios de mercado; Control de calidad; Publicidad y *marketing*; Ingeniería y arquitectura y Recursos humanos. Se trata de un subgrupo especialmente intensivo en conocimiento.

Los servicios a empresas, que presentan una elevada atomización empresarial, se han convertido en actividades estratégicas para la Agricultura, la Industria y los Servicios, con capacidad de arrastrar a la actividad productiva y de crear empleo. Así, las actividades que engloban se caracterizan por una mayor capacidad para generar empleo que otras actividades productivas y por alcanzar una mayor productividad.

Si bien es cierto que en un principio se trataba de un subsector con una elevada concentración territorial en torno a las regiones de Madrid y Cataluña, sobre todo en lo que a servicios avanzados se refiere, cada vez es más común la deslocalización relacionada con la creciente externalización de estos servicios.

Puestos de trabajo en el subsector de Servicios a Empresas (% sobre total nacional), 2006



Fuente: CRE, INE

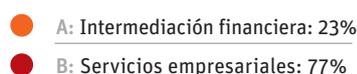
Las economías desarrolladas, y La Rioja entre ellas, están asistiendo a un proceso de cambio en el que su capacidad para competir en el mercado global está determinada, de manera cada vez más notable, por su capacidad para integrar aspectos como el conocimiento, las innovaciones tecnológicas y organizativas, o la calidad del capital humano.

En este contexto, las empresas se enfrentan a distintas tareas de complejidad creciente, que no siempre pueden ser asumidas eficientemente de manera interna. Por ello, se constata una creciente demanda de servicios especializados, capaces de conjugar aspectos como la innovación tecnológica, la mejora en la gestión y la organización, lo cual se traduce en el desarrollo de nuevas actividades sofisticadas dentro del sector Servicios.

Asistimos, por tanto, a la consolidación de un nuevo subsector, dedicado a la provisión de servicios avanzados, y que puede definirse, desde la perspectiva de la oferta, basada en sus dos principales características: elevados requerimientos de tecnología y elevada formación de su capital humano. Por otra parte, desde el punto de vista de la demanda, destacan aquellos servicios cuya prestación facilita a las empresas la incorporación de técnicas más avanzadas en gestión empresarial, de producción o adaptación a la innovación; todos estos, aspectos refuerzan el papel estratégico de los servicios avanzados en la competitividad de las empresas.

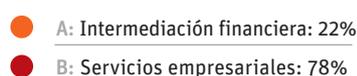
El subsector representaba el 18,8% del VAB de La Rioja en 2007, el segundo mayor peso sólo por detrás de las actividades engloba-

Distribución del VAB Servicios a empresas por rama de actividad



Fuente: CRE, INE

Distribución del empleo Servicios a empresas por rama de actividad



Fuente: CRE, INE

das bajo la rama de otros servicios colectivos, cuyo VAB representaba el 19,4% del total de la región. Atendiendo a las dos ramas de actividad consideradas se comprueba cómo son las actividades asociadas a servicios empresariales propiamente dichos, los que tienen una mayor representatividad en este subsector: 77% del VAB total del subsector en 2006, frente al 23% que aporta la Intermediación financiera.

La penetración de estos servicios en la economía riojana en los últimos años se pone de manifiesto al comprobar que este subsector entre 2000 y 2007 fue el tercero que más creció, superado sólo por la Construcción y la Energía. Así, durante este periodo de tiempo el VAB asociado a los Servicios de empresa se incrementó en un 43%. Este crecimiento fue especialmente sobresaliente en la rama de Intermediación financiera, que registró un crecimiento acumulado del 68%.

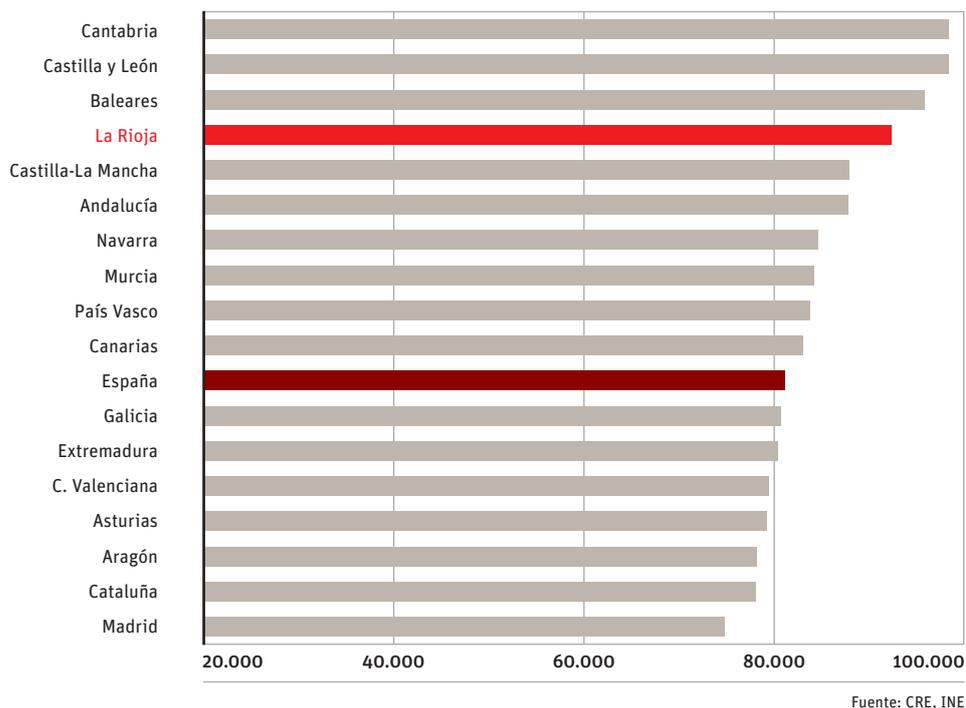
En términos de empleo, de nuevo, el peso de las actividades asociadas a los servicios empresariales es muy superior al de la Intermediación financiera. De hecho sólo el 20% del empleo del subsector en 2007 estaba asociado a la Intermediación financiera. Analizando la evolución del empleo se aprecia un comportamiento medio respecto al resto de sectores analizados. Así, en 2007 los servicios a empresas aglutinaban al 8,4% del empleo en La Rioja, lo que equivalía a 13.300 puestos de trabajo. De ellos, 10.600 están ocupados en actividades directamente asociadas con Servicios a empresas, al tiempo que 2.700 se engloban bajo la rama de la Intermediación financiera.

La evolución del empleo en este subsector entre 2000 y 2007 ha sido positiva, experimentando un crecimiento acumulado del 35,7%. Sin embargo, los procesos asociados a fusiones y adquisiciones en los que están inmersos las entidades financieras, así como los problemas de liquidez y financiación, repercuten negativamente en esta actividad.

Como se adelantaba anteriormente, el subsector de Servicios a empresas se caracteriza por aglutinar a actividades de elevada productividad, sobre todo aquellas englobadas bajo el concepto de “servicios avanzados”. Este hecho se refleja en el VAB por empleado que de este subsector es el segundo más productivo en La Rioja, superado únicamente por la Energía. Así, en el año 2006 cada trabajador ocupado en cualquier actividad de este subsector produjo un VAB de 92.355 euros.

Desagregando por actividades, se aprecia una mayor productividad en aquellas asociadas a la Intermediación financiera, aunque la diferencia asciende sólo a poco más de 5.000 euros por trabajador. Como puede comprobarse en el segundo gráfico, en términos regionales, el subsector Servicios a empresas ocupa un lugar muy destacado en términos de productividad y, en este sentido, La Rioja únicamente es superada por las regiones de Cantabria, Castilla y León y Baleares.

VAB por empleado del sector Servicios a empresas por CC.AA. 2006 (euros)

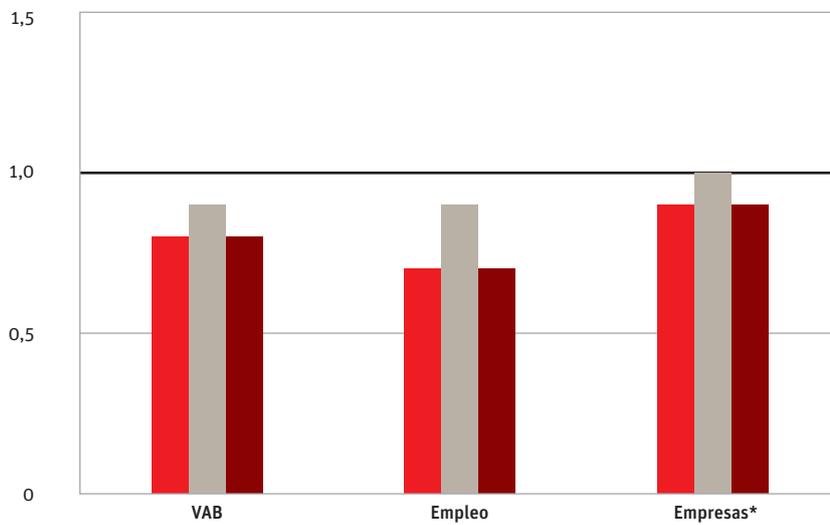


En términos generales, La Rioja no destaca por contar con una economía especializada en el subsector Servicios a empresas, tal y como arroja el Índice de especialización en términos de VAB inferior a la unidad (0,9). La desagregación por ramas de actividad constata una mayor especialización de la economía riojana en la rama financiera que en la rama asociada a actividades inmobiliarias y servicios empresariales.

Lo mismo que se concluye para el VAB se deduce del análisis del mercado de trabajo, aunque en este sentido la especialización es más marcada.

Índice de especialización del sector Servicios a empresas de La Rioja, 2006

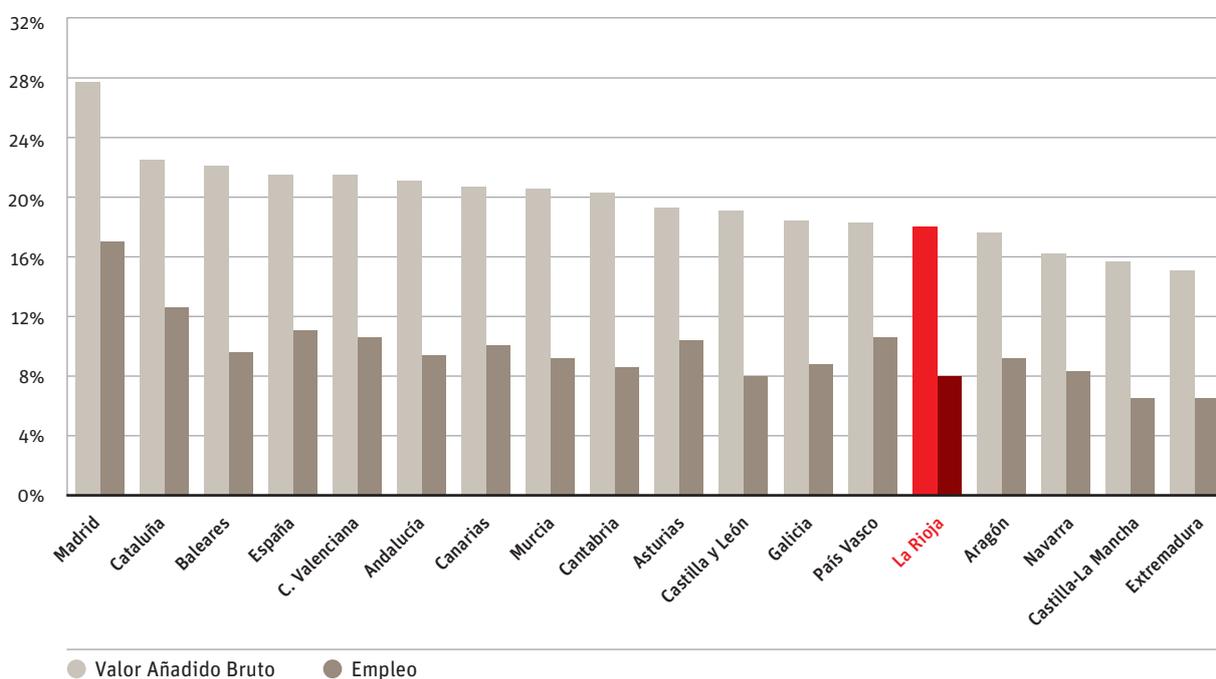
- Inmobiliarias y servicios empresariales
- Intermediación financiera
- Total
- Índice España=1



* Los datos de empresas corresponden al año 2009. Fuente: CRE, INE

Aunque este subsector ha experimentado importantes avances en los últimos años en cuanto a crecimiento del VAB y del empleo y al comportamiento de su productividad, desde un punto de vista nacional no ocupa un lugar muy destacado. En el año 2006 el VAB del subsector supone un 18% del VAB de la región, lo que le sitúa en una decimotercera posición de las regiones españolas, quedando por delante de Aragón, Navarra, Castilla-La Mancha y Extremadura, donde el peso del sector en la economía, en términos de VAB es todavía inferior. Desde la óptica del empleo la situación es muy similar, y con un peso del 8%, es la decimocuarta región por orden de relevancia del subsector en el mercado laboral. Por detrás se sitúan Castilla y León, Extremadura y Castilla-La Mancha.

Participación del sector Servicios a empresas en el VAB y Empleo por Comunidades Autónomas, 2006



Fuente: CRE, INE

Iniciativas de apoyo al sector

Desde el Gobierno de La Rioja son varias las iniciativas que se han puesto en marcha para promover el sector de Servicios a empresas. La mayor parte de las mismas van encaminadas a favorecer el emprendimiento empresarial y el asentamiento en la región de empresas prestadoras de servicios a empresas, sobre todo aquellas relacionadas con la prestación de servicios avanzados.

En este sentido, la **Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER)** es una entidad pública del Gobierno de La Rioja adscrita a la Consejería de Industria, Innovación y Empleo, y tiene como fin fomentar el desarrollo económico de la región prestando asesoramiento dirigido a la creación empresarial y a la consolidación de las empresas existentes. En definitiva se trata de una entidad que presta servicios de promoción y asesoramiento a las empresas riojanas.

El **Plan EmprendeRioja**, formado por la Consejería de Industria, Innovación y Empleo, la Cámara Oficial de Comercio e Industria de La Rioja, la Asociación de Jóvenes Emprendedores y Empresarios de La Rioja y la Federación de Empresarios de La Rioja, tiene como objetivo proporcionar a los emprendedores riojanos las herramientas necesarias para poner en marcha un negocio. Iniciativa muy ligada a la promoción de todo tipo de empresas, pero de manera especial, a aquellas encargadas de prestar servicios avanzados.

En este sentido, desde el Gobierno de La Rioja se apuesta por consolidar y promocionar el tejido empresarial del subsector Servicios a empresas, sobre todo el más ligado a la prestación de servicios avanzados. Para ello el Gobierno ha puesto en marcha iniciativas concretas:

- La **Fundación Riojana para la Innovación** es una entidad de carácter privado que cuenta con participación pública; está compuesta por el Gobierno de La Rioja, la Federación de Empresarios, la Universidad y nueve empresas. Esta fundación busca impulsar la innovación en la región, un aspecto clave para las compañías dedicadas a prestar servicios a otras empresas. En este sentido, la promoción y el apoyo a las nuevas tecnologías es un acicate para el desarrollo del subsector de Servicios a empresas, cada vez más próximo a las nuevas técnicas. Los sistemas de comunicación avanzados posibilitan la actuación en nuevos mercados sin que la distancia geográfica suponga un barrera para ello, lo que favorece la expansión del negocio y del ámbito de actuación de empresas afincadas en la región.
- El **Sistema Riojano de Innovación** es un instrumento que planifica, dinamiza y fomenta la competitividad de La Rioja mediante la interacción, movilización y regulación de agentes, recursos, e infraestructuras. Está formado por los siguientes agentes: la Universidad (como fuente de generación de conocimiento y centro de formación de investigadores, tecnólogos e innovadores); la empresa (como principal elemento productivo y representante del sistema privado); los centros tecnológicos (como elemento interfaz entre universidad y empresa); la Administración Pública (como figura esencial de coordinación y principal responsable de las políticas en I+D+i) y otras instituciones como sindicatos, asociaciones empresariales sectoriales, Cámara de Comercio de La Rioja, Asociación de Jóvenes Empresarios y Emprendedores de La Rioja, colegios profesionales, etc.
- El **Vivero de Empresas del Centro Tecnológico de La Fombera** se define como un espacio de acogida temporal donde podrán ubicarse las empresas en sus primeros años de actividad, con la finalidad de acompañarles y prestarles servicios adaptados a las necesidades de cada proyecto empresarial, mediante una gestión que facilite el desarrollo de las iniciativas de interés regional. La estructura del vivero se constituye como un espacio que combina la disposición de locales, formación, asesoramiento y prestación de servicios, que trata de cubrir las necesidades de las peque-

ñas y medianas empresas, permitiendo mejorar sus expectativas de supervivencia. Esta iniciativa estimula la creación de nuevas empresas y su consolidación, lo que permite diversificar la estructura productiva de la región, favoreciendo la instalación de empresas de carácter innovador en la región. Por tanto, el vivero es un medio idóneo para el asentamiento de nuevas empresas durante un tiempo limitado. Un periodo en el que se les oferta a buenos precios locales y servicios para que puedan llevar a cabo iniciativas empresariales innovadoras y en el que puedan encontrar una posición para competir en el mercado. Se trata de una iniciativa bien valorada por los empresarios allí establecidos y que, en general, es vista con buenos ojos por el resto del tejido empresarial de La Rioja.

- El **Centro Tecnológico de La Rioja** pretende conseguir una región más competitiva y vinculada a sectores con elevado valor añadido y presencia de la innovación, lo que está altamente relacionado con las empresas prestadoras de servicios avanzados. Este Centro contará con el máximo nivel de equipamiento para dar servicio a las empresas. El Centro Tecnológico de La Rioja aglutina a la Dirección General para la Innovación del Gobierno de La Rioja, el Centro Nacional de Formación en Nuevas Tecnologías y el Centro de Iniciativas Empresariales de Base Tecnológica, que tiene como objetivo apoyar los procesos emprendedores con base tecnológica.
- El **Parque Digital de La Rioja** es una iniciativa privada que pretende promover actuaciones que incrementen la dotación de nuevos espacios para el desarrollo empresarial. Este Parque satisfará la necesidad de suelo e infraestructuras tecnológicamente avanzadas para albergar actividades industriales y de servicios focalizados en áreas de negocio de elevado valor añadido y trascendencia estratégica. Se trata de un proyecto ambicioso que por diferentes problemáticas todavía no se ha llevado a cabo, acumulando un notable retraso desde su proyección inicial. Está promovido por la sociedad Gesinet (Gestión de Iniciativas Empresariales Tecnológicas, S.L.), integrado por Urbanizadora XXI, S.A., Nuevo Orfeo, S.L., Caja Rioja, Rioproject, S.L., Federación de Empresarios y Cámara de Comercio. Cuenta también con el respaldo de la Agencia de Desarrollo Económico de La Rioja (ADER). El proyecto, que tiene previsto ubicarse en Logroño, cuenta con una superficie de 420.000 metros cuadrados en los que además se albergarán espacios para actividades como servicios informáticos, telecomunicaciones, centros de cálculo, medios de comunicación, empresas de investigación en varios campos, industria farmacéutica, aeronáutica, etc. Además se destinará una parte a un centro empresarial, para uso de servicios complementarios. Se trata de un proyecto con un fin que, en general, es muy bien valorado por los agentes del subsector de Servicios a empresas, aunque critican las dificultades que se están encontrando para su iniciación, ya que más allá de aspectos técnicos parece que sean problemas competenciales entre las diferentes administraciones.

Análisis DAFO del subsector Servicios a empresas

A continuación se exponen los principales resultados del análisis DAFO, contrastados en la mesa de trabajo, que permiten obtener una primera valoración de síntesis sobre la situación y perspectivas de los Servicios a empresas.

Debilidades

- Los Servicios a empresas es una actividad menos apoyada que otras actividades económicas.
- Formación poco adaptada a las necesidades del sector.
- Inestabilidad jurídica: excesivos cambios normativos que llegan a penalizar algunas inversiones.
- Escasa proyección de La Rioja en las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- Imagen de la región muy asociada al sector primario y secundario de la economía (vino y calzado).

Fortalezas

- La cercanía geográfica facilita el acceso a la Administración.
- Presencia e implantación de empresas del sector Servicios a empresas en La Rioja.
- Empresas innovadoras y con capacidad de expansión en el mercado: fomento de la competencia.
- Desarrollo de Internet (*web* 2.0, redes sociales, etc.).
- El tamaño de la región aumenta la capacidad de las empresas para trabajar en red y crear sinergias positivas para todas.
- Capacidad para que las empresas trabajen en red.

Amenazas

- Regulaciones fiscales y legales más favorables en las comunidades autónomas colindantes: País Vasco y Comunidad Foral de Navarra.
- Excesiva intervención de la Administración.
- Escasez de capital-riesgo y capital-semilla en La Rioja.
- Dificultades de financiación a las pymes y micropymes para realizar inversiones y externalizar servicios.
- Inmadurez y desconfianza de los clientes potenciales, fruto en buena parte del desconocimiento.
- El coste de la electricidad y de las telecomunicaciones es superior al de otros países del entorno (Francia y Alemania).

Oportunidades

- El proyecto del Parque Digital puede potenciar los servicios avanzados en La Rioja.
- Cada vez es más común que las empresas riojanas externalicen procesos (tendencia creciente a la subcontratación).
- Existencia de centros tecnológicos, potenciales demandantes de Servicios a empresas.
- Cada vez es más incipiente la transformación y la innovación de los sectores más visibles de La Rioja, lo cual genera buenas expectativas en los Servicios a empresas.

Reflexiones estratégicas del subsector Servicios a empresas

- Los Servicios avanzados a empresas están viéndose afectados por la crisis, porque son de las primeras actividades que las empresas recortan al reducir gastos.
- La inestabilidad jurídica puede llegar a penalizar ciertas inversiones: debido a las continuas reformas existen inversiones que no dan tiempo a amortizarse.
- Los empresarios del sector detectan entre sus clientes bajos niveles de cultura empresarial (la mayor parte de las empresas en la región son microempresas familiares), reticencias a la externalización de tareas, desconfiando en ocasiones de los profesionales encargados de prestarles ciertos servicios. Por tanto, corresponde a los profesionales prestadores de servicios a empresas demostrar qué inversiones en esta dirección son buenas para sus empresas y crean valor. Se busca que el cliente vea los Servicios a empresas como algo útil y necesario y no como algo impuesto a lo que deben acudir por obligación.
- Parte de la desconfianza que muestran los clientes de servicios a empresas proviene de la existencia de malos profesionales. Las escasas barreras a la entrada (en muchos casos poner en marcha un negocio para dar servicio a un tercero es muy poco costoso) pueden estimular su aparición, dando lugar a un desprestigio de la profesión.
- La recuperación de la confianza también viene de la mano de una mayor formación. Una formación que debe dirigirse hacia los clientes, pero también hacia los propios suministradores de servicios a empresas. En este sentido detecta un desconocimiento por parte de los clientes de los recursos existentes que podrían utilizar.
- Por el lado de los oferentes de servicios, los expertos señalaron dificultades para encontrar personas bien formadas y los eleva-

dos costes que suponen dar formación a los trabajadores. Por ello consideran necesario potenciar la Universidad como generador de talentos. Sin embargo la potenciación no debe ser masiva; bastaría con centrar el esfuerzo en determinadas materias donde La Rioja pudiera ser más competitiva frente a otras regiones. La colaboración entre la Universidad y el ámbito empresarial propiciaría el nacimiento de emprendedores, la generación de ideas y las ganas de progresar.

- Ante la falta de personal formado, La Rioja debe esforzarse en la atracción de talentos y, para ello, cuenta con algo importante como es el buen nivel de calidad de vida, ya que La Rioja es una de las regiones con mejor calidad de vida, según las encuestas que recogen este tipo de estadísticas.
- Las subvenciones y ayudas públicas no siempre son claras. Se constata cierta confusión entre las empresas como consecuencia de las diferentes vías de subvenciones existentes, las cuales carecen de la suficiente coordinación. No se da una correcta evaluación o análisis coste-beneficio de las subvenciones concedidas, lo cual resta eficacia al manejo de los fondos públicos en I+D+i. En ocasiones, las subvenciones pueden tener un efecto negativo como elemento distorsionador del mercado.
- Se debe priorizar la cultura informática y las TICs entre los empresarios. En este sentido, serían muy válidas las ayudas públicas dirigidas a que los empresarios se formen en informática, a mejorar las redes de comunicación, a invertir en I+D y a conocer la cultura de los países a los que se exportan los servicios, ya que ello facilitaría la relación con los clientes.
- Aunque el tamaño de La Rioja propicia la relación con la Administración, los empresarios dedicados a dar servicios a empresas señalan un menor apoyo institucional que el que reciben otras actividades.
- Las pymes y las micropymes siempre han encontrado dificultades para conseguir financiación. En la coyuntura económica actual las dificultades se han agudizado y estas empresas, que por otro lado son mayoritarias en La Rioja, tienen problemas financieros para llevar a cabo procesos de externalización de servicios.
- En buena parte del tejido empresarial de la región las nuevas tecnologías se perciben como algo accesorio y no como algo esencial para el desarrollo de la actividad. Muchas empresas no consideran aspectos clave la política de comunicación o imagen de la empresa, la inversión en TIC, etc., y en lugar de apreciarlos como una inversión, son contemplados como gastos.
- Los empresarios de servicios avanzados valoran de forma deficiente la calidad de las infraestructuras eléctricas y de comunicación, lo cual es un factor limitador para la prestación de sus servicios.

- Los agentes y empresarios consultados subrayan la necesidad de potenciar el sector terciario en La Rioja, sobre todo los Servicios a empresas y, dentro de éstos, los Servicios avanzados, como una de las principales apuestas de futuro para la región.

4

ANÁLISIS DAFO GENERAL

4.1

DAFO DEMOGRAFÍA Y TERRITORIO

Del análisis de la situación socioeconómica global de La Rioja llevado a cabo en este informe de diagnóstico se pueden extraer varios factores críticos, expuestos en un balance de Debilidades / Fortalezas y Amenazas / Oportunidades. El análisis DAFO de síntesis final se ha organizado en los siguientes campos temáticos:

- Demografía y Territorio.
- Soportes para el Desarrollo Económico: factores de competitividad.
- Macroeconomía y Mercado Laboral.
- Tejido productivo: análisis sectorial.

Debilidades

- Desequilibrios territoriales entre las zonas rurales serranas despobladas y el eje de desarrollo socioeconómico del Valle del Ebro.
- Preponderancia de municipios de escaso tamaño demográfico.
- Descapitalización humana del medio rural por falta de oportunidades económicas: “fuga” de los jóvenes.
- Deficiencias en la organización territorial de las mancomunidades.
- Los municipios asumen competencias y gestionan servicios de forma precaria por falta de recursos.
- Falta de concreción de las autovías planteadas en el PEIT.
- El aeropuerto es una infraestructura costosa y poco operativa para las comunicaciones de la región.
- Infraestructuras ferroviarias anticuadas y poco eficientes a la hora de responder a las demandas de transporte de viajeros y mercancías.

- Proceso de envejecimiento de la población.
- Falta de vertebración interna entre valles de montaña.
- Baja eficiencia de la red de distribución o abastecimiento de aguas.
- Incremento de las emisiones de gases de efecto invernadero que alejan a La Rioja de los objetivos de Kioto.

Fortalezas

- Alto nivel de vida y bienestar socioeconómico alcanzado en La Rioja.
- Avances en las comunicaciones internas a través de la mejora de la red de carreteras autonómicas.
- Núcleos con rango y funciones de cabeceras comarcales que articulan el territorio.
- Experiencia y resultados de los Grupos Leader en el desarrollo rural.
- Relaciones socioeconómicas de La Rioja Alta con el País Vasco.
- Localización estratégica de La Rioja en grandes ejes de comunicaciones: Eje del Ebro, Eje Cantábrico, Atlántico, Valle del Duero, etc.
- Elevado porcentaje de superficie protegida.
- Creación de Zonas de Especial Conservación (ZEC) con sus planes de gestión.
- Menor incremento de las superficies artificiales que la media nacional.
- Alto grado de cumplimiento de las obligaciones de las empresas sujetas al comercio de derechos de emisión.
- Liderazgo en implementación de Sistemas de Gestión Medioambiental entre el tejido productivo de La Rioja.

Amenazas

- Falta de viabilidad socioeconómica de los municipios de menor tamaño.
- Conflictos sociales derivados de la no integración sociolaboral de la población inmigrante.
- Retraso e incertidumbre en la concreción del transporte de alta velocidad y otros grandes proyectos de infraestructuras.
- Aislamiento geográfico, si no se materializan grandes proyectos en infraestructuras.
- Efectos del cambio climático en la agricultura.

Oportunidades

- Aprovechamiento económico de los recursos ecoturísticos de La Rioja.
- El desarrollo de los servicios sociales como nicho económico, y medio para mejorar la calidad de vida en el medio rural.
- La difusión de la cultura digital y la e-administración es una alternativa para mejorar los servicios y generar nuevos nichos de negocio en los municipios rurales.
- Posicionamiento en el futuro Corredor de Alta Velocidad y Transporte Mixto Cantábrico-Mediterráneo.
- Potenciación de las comunicaciones interregionales a través del desarrollo de las nuevas infraestructuras ferroviarias de alta velocidad y mercancías.
- II Plan de Carreteras de La Rioja: mejora de las infraestructuras viarias y nuevos ejes de alta capacidad.
- Concreción de las autovías del PEIT en La Rioja y su entorno territorial.
- Planificación ambiental transversal.
- Desarrollo de tecnologías energéticas limpias.
- Responsabilidad Social Corporativa.

4.2

DAFO SOPORTES PARA EL DESARROLLO SOCIOECONÓMICO: FACTORES DE COMPETITIVIDAD

Debilidades

- Insuficiente masa crítica en la mayoría de los *clusters* promovidos, por el pequeño tamaño de la región.
- Falta de coordinación de las administraciones públicas.
- Insuficientes medios técnicos de la Administración para atender a las demandas de las empresas.
- Burocracia y coste excesivo de la Administración y servicios públicos en una comunidad uniprovincial.
- Escasa difusión del capital-riesgo y semilla para la financiación de las empresas y proyectos innovadores.
- La descoordinación en la oferta de formación continua por parte de los agentes socioeconómicos resta eficiencia y provoca duplicidades.
- No existe una cultura de cooperación entre las empresas.
- Falta de expectativas profesionales de los jóvenes.
- Escasos resultados en I+D+i de los centros tecnológicos riojanos.

- El tejido empresarial riojano es poco atractivo para atraer talento.
- Respuesta insuficiente del modelo educativo a las nuevas demandas y retos socioeconómicos.
- La mano de obra aportada por la inmigración se caracteriza por la baja cualificación media.
- La formación profesional no se adapta a las demandas y cambios del tejido empresarial.
- Las escasas habilidades en idiomas de la población y empresas son un obstáculo para la competitividad y apertura exterior.
- El proceso educativo no genera individuos creativos e innovadores.
- Escasa cultura de innovación y emprendimiento entre los más jóvenes.
- Las empresas dedican escasos esfuerzos para formar a los empleados.
- Conformismo y autocomplacencia de las administraciones y agentes económicos de la región.
- Escasa formación continua y tecnológica en el profesorado.
- Falta de medios de la Universidad para fomentar el emprendimiento.
- Escaso apoyo a la transferencia de resultados de la investigación desde la Universidad a las empresas.
- Excesivos cambios normativos que llegan a penalizar algunas inversiones productivas.

Fortalezas

- Cultura social a favor del trabajo y el esfuerzo.
- Sociedad emprendedora y propensión a asumir riesgo, especialmente en La Rioja Baja.
- Cercanía de la Administración para responder a las demandas del tejido empresarial.
- La condición de Comunidad Autónoma y representación en Europa.
- Existen instrumentos para el impulso de la innovación: Universidad de La Rioja, Centros Tecnológicos y apoyo del Gobierno a través del Sistema Riojano de I+D+i.
- Situación educativa ventajosa en comparación con la media española: favorable posición en la valoración del Informe PISA, baja tasa de abandono escolar, etc.

- La Rioja se equipara a las regiones españolas más avanzadas en términos de productividad de los investigadores riojanos, medida en patentes/per capita.

Amenazas

- Dificultades para competir o converger con las regiones europeas más emprendedoras e innovadoras.
- Regulaciones fiscales y legales más favorables en las comunidades autónomas colindantes: País Vasco y Comunidad Foral de Navarra.
- La crisis económica pone en peligro el sostenimiento de las inversiones públicas en el Sistema Riojano de I+D+i.
- Falta de viabilidad del modelo empresarial riojano, si no es capaz de adaptarse a los cambios socioeconómicos y aprovechar el capital humano.
- Dificultades para generar los *inputs* necesarios para estimular la natalidad de empresas de base tecnológica.
- Incremento de la “fuga de cerebros” o salida de jóvenes cualificados por falta de expectativas laborales en la región y la mayor atracción de otras regiones.

Oportunidades

- Modelos de *benchmarking* cercanos que pueden replicarse en La Rioja.
- La proximidad a la jubilación de muchos gestores de las empresas facilita su relevo por parte de una nueva generación de empresarios profesionalmente más preparados.
- La reforma del sistema educativo y mejora de la formación planteadas pueden favorecer la adaptación hacia un nuevo modelo económico.
- Apuesta creciente de la Administración Regional y Universidad por la Economía del Conocimiento para superar las limitaciones de tamaño y favorecer las sinergias e interconexión de la economía riojana en el mundo globalizado.
- La concreción del Parque Digital como espacio para el desarrollo de las TICs en La Rioja.
- Apertura a los mercados globales y mayor proyección internacional de las empresas riojanas.
- Incorporar a los tecnólogos formados en La Rioja en las empresas.
- Crear una red de conocimiento de mercado, creando contacto con proveedores y oportunidades.
- Generar sinergias entre el emprendimiento y la investigación.

4.3

DAFO MACROECONOMÍA Y MERCADO DE TRABAJO

Debilidades

- Debilitamiento de la actividad económica y del mercado laboral.
- Intensa pérdida de actividad y empleo en el sector industrial desde el inicio de la crisis.
- El avance de la renta per capita se ha basado más en el aumento del empleo que en una mayor eficiencia productiva del factor trabajo.
- Economía poco abierta al resto del mundo.
- Saldo negativo de la balanza comercial interior.
- Los niveles de temporalidad y parcialidad aún quedan lejos de la media de la UE-27.
- Elevada tasa de paro juvenil.

Fortalezas

- Menor impacto de la crisis económica que en la media española y efectos menos acusados tanto en términos de la base productiva, como en tejido empresarial y empleo.
- Elevado peso de las pymes y empresas familiares en la estructura empresarial, con mayor valor añadido y solvencia.
- Rápido proceso de convergencia en renta per capita con las regiones más desarrolladas de la UE-27.
- Mayor especialización en actividades industriales.
- Cambio estructural de la población ocupada hacia una mayor presencia de mujeres y representatividad del sector Servicios, con un elevado dinamismo de los servicios empresariales.
- Elevada contribución de la población extranjera al dinamismo del mercado laboral.
- Las ganancias de productividad en La Rioja han superado al conjunto de España y la UME.
- Saldo positivo de la balanza comercial con el resto del mundo.
- Paz social y acuerdos entre la Administración Regional y los Sindicatos.
- Mayor estabilidad económica y bajo índice de morosidad.

Amenazas

- En los próximos años la inercia de la crisis puede limitar sensiblemente la capacidad del tejido económico riojano a la hora de crear empleo y reducir el paro estructural.
- Incremento de la economía sumergida.

- Lenta convergencia en el nivel de productividad del trabajo respecto a la UME.
- Competencia de otras regiones europeas en sectores estratégicos.
- Ajuste lento de la capacidad instalada del tejido empresarial para adaptarse a niveles de demanda inferiores a los existentes antes de la crisis.
- Persistencia del paro de larga duración.

Oportunidades

- Recuperación de un ritmo adecuado de crecimiento económico mundial.
- Cambio de modelo productivo: empuje de actividades innovadoras de alto valor añadido.
- Mayores niveles de renta per capita y convergencia con las regiones más desarrolladas de España y la UE.
- Mayor presencia de las empresas riojanas en los mercados internacionales.
- Atracción de empresas e inversiones por la estabilidad económica.

4.4

DAFO TEJIDO PRODUCTIVO: ANÁLISIS SECTORIAL

Debilidades

- El sector de Madera y Mueble ha perdido gran parte de sus funciones fabriles.
- Insuficiente dimensión o economía de escala de la región para impulsar y *clusterizar* los sectores económicos.
- Sectores económicos maduros con un margen de maniobra limitado para seguir creciendo.
- Deficiencias en los mecanismos de gestión y planificación estratégica de las empresas.
- La oferta de servicios de la región es insuficiente para cubrir las demandas de las empresas riojanas: necesidad de importar servicios del exterior.
- Escasa proyección exterior de La Rioja en las Tecnologías de la Información y la Comunicación.
- Dificultades de financiación a las pymes y micropymes para realizar inversiones y externalizar servicios.
- Débil imagen de marca del comercio riojano: bajo conocimiento de su calidad y diversidad.

- Deficiencias en la Logística y Servicios avanzados en los procesos productivos.
- Escasa estructura de I+D+i y ausencia de marca del producto riojano.
- Escasa cultura de colaboración empresarial. No se manifiestan liderazgos claros para llevar a cabo acciones de cooperación.
- Falta de una imagen internacional de país/región como productor y exportador de productos manufacturados.

Fortalezas

- Prestigio nacional e internacional de la DOCa Rioja y su poder de arrastre al resto de productos y marcas.
- Un tejido empresarial diversificado.
- Efectos inducidos del sector del vino en el desarrollo de industrias y servicios auxiliares.
- El prestigio del sector del vino genera una imagen de marca para La Rioja y ha contribuido significativamente a la apertura exterior.
- Facultades de las empresas del calzado para innovar, posicionar sus marcas y competir en el mercado.
- Las industrias alimentarias del champiñón y conservas están avanzando en el camino correcto: incremento del valor añadido, diversificación productiva e innovación.
- Gran diversidad de activos turísticos y culturales de la región.
- Empresas innovadoras en el sector TIC con potenciales de crecimiento en el mercado.
- Implantación de fuentes renovables de generación de energía eléctrica (eólica, hidroeléctrica, solar, etc.) e I+D+i autóctona orientada a tecnologías con potencial de futuro (geotérmica).
- Plan de Competitividad del Comercio Riojano y Plan de Apoyo a la Artesanía de la Consejería de Industria, Innovación y Empleo.
- Calidad de los productos. Capacidad de adecuarse a las exigencias de los clientes.

Amenazas

- Continuidad de la crisis de los sectores económicos maduros en los próximos años.
- Los problemas para dar salida a las inversiones amortizadas en el sector inmobiliario pueden obstaculizar las inversiones productivas y la recuperación económica.

- Pérdida de competitividad exterior y capacidad de diferenciación.
- Competencia creciente de los países emergentes en el sector Agroalimentario.
- Quiebra de empresas por falta de financiación.
- Caída del consumo por la desconfianza generada por la crisis económica.

Oportunidades

- La región tiene recursos de alto valor para posicionarse como un referente nacional en Turismo, cultural y de interior.
- Creación de empresas de servicios energéticos (mantenimiento de instalaciones, auditoría y eficiencia energética)
- TICs, Nanotecnología, Biotecnología como sectores emergentes.
- Desarrollo de cuarta y quinta gama en el sector Agroalimentario.
- Deslocalización de las cadenas de valor y control total de la cadena.
- Globalización y diversificación de los mercados.
- Nichos económicos a explorar en construcción sostenible.
- Rehabilitación del parque de viviendas.
- Posibilidades de comercialización cruzada, hasta ahora insuficientemente explotadas debido a una excesiva especialización sectorial.
- Tendencias globales que abren nuevas posibilidades de mercados, clientes y productos en desarrollo en fabricación de maquinaria especializada (ergonomía, ecodiseño, mecatrónica, etc.).
- Innovación y adaptación en los sectores maduros.

AGRADECIMIENTOS

Personas que han colaborado en la elaboración del Plan Estratégico La Rioja 2020

Aguado, Jesús
Aguilar, Ramón
Aguilar, Marian
Aguilera, Pedro
Aguiriano, Ricardo
Agustín, María del Pilar
Alba, Manuel
Albelda, Francisco
Albiñana, Juan
Alcázar, Rubén
Alegre, Luis
Alesanco, Santiago
Alonso, Javier
Alonso, Carlos
Alonso, Ricardo
Alútiz, Adelaida
Álvarez, Sergio
Andrés, Ismael
Anguiano, Alberto
Anguiano, Rafael
Anguiano, Jacinto
Antón, Eva María
Antoñanzas, Fernando
Anzola, Juan José
Aranda, Carlos
Argaiz, Cristina
Ariznavarreta, Diego
Arnedo, Javier
Arnedo, León
Arpón, Julio
Arriola, Juan J.
Arruga, María Concepción
Ballester, Raúl
Bárcenas, María Jesús
Baroja, Fernando
Barreras, Asunción
Barrio, Pedro
Barrio, Ricardo
Basoco, José I.
Bayo, Abel
Bazán, Rocío
Beisti, Pablo
Bengoia, Diego
Benítez, José Luis
Benito, María Cristina
Beracoechea, Andrés
Bernabé, Juan
Bezares, Eladio
Blanco, Ignacio
Blanco, Julio
Briñas, Iván
Briñas, Juan
Buergo, Miguel Ángel
Burgos, Javier
Burgos, Antonino
Busto, Héctor
Caballero, Aurora
Caballero, José Antonio
Cabañero, José Manuel
Cabello, Antonio
Cabello, Antonio José
Cabello, Francisco
Cabello, Sergio Andrés
Cabezón, Ana Belén
Cabezón, Antonio
Cabezón, José Julián
Cabredo, Susana
Cacho, Luis
Cadarso, Miguel
Calle, José
Calleja, Francisco
Calvo, José Antonio
Cámara, Jesús Ángel
Canga, Andrés
Capellades, Xavier
Cárdenas, Marta
Cármamo, David
Carnicero, Ángela
Casado, Fernando
Casado, Roberto
Casals, Miguel
Casasús, Juan Ignacio

Casorrán, Juan José
 Castellón, José Ignacio
 Castresana, Jesús Ángel
 Castresana, Rodolfo
 Castro, Miguel
 Ceniceros, José Ignacio
 Cereceda, Adoración
 Cerrajería, Isabel
 Cestafe, Adolfo
 Clavijo, Gregorio
 Corcuera, José María
 Córdoba, Adelaida
 Corral, Carmen
 Corral, María Ramos
 Corres, Paloma
 Cuevas, Eduardo
 Cumplido, Javier
 De Graaff, Paul
 de la Cruz, Emilio Abel
 de Las Heras, Ángel
 de Pedro, Alicia
 del Hoyo, Francisco Javier
 del Hoyo, Fernando
 del Rey, Carlos
 Díaz, Carlos
 Díaz, José
 Díez del Corral, Federico
 Doménech, Julián
 Domínguez, Pedro
 Doyague, Mónica
 Dufeil, Eric
 Erro, Javier
 Escobar, Jesús Ángel
 Ezquerro, José
 Falces, Alberto
 Federío, Rafael
 Fenández, Héctor
 Fernández, Dolores
 Fernández, Jorge
 Fernández, Juan Antonio
 Fernández, Manuel
 Fernández, Rubén
 Fernández, Ana Rosa
 Fernández, Almudena
 Fernández, Cristina
 Fernández, Francisco Javier
 Fernández, Iván
 Fernández, Víctor
 Fernández-Pinedo, Víctor
 Ferrer, Diego
 Figuerola, Mónica
 Forner, Cristina
 Fraile, Máximo
 Frías, Santiago
 Galilea, Valeriano
 Gallo, Miguel Ángel
 Garbayo, Almudena
 García, Antonio
 García, Arturo
 García, Jaime
 García, Magdalena

García, Beatriz
 García, María Cristina
 García, Miguel
 García, Myriam
 García Morón, Basilio
 García Pérez-Aradros, Basilio
 Garrido, Alfonso
 Garrido, Javier
 Garrido, Víctor Manuel
 Gehring, Werner
 Gil, Carlos
 Gil, Laura
 Gil, Pablo
 Gil de Muro, María José
 Gómara, Joaquín
 Gómez, Fernando
 Gómez, Jorge
 González, Carlos
 González, Eva
 González, Fernando
 González, José Antonio
 González, Koldo
 González, Leonor
 González, Ricardo
 González, Sergio
 Gonzalo, Carlos
 Gorrindo, Pedro
 Granda, Javier
 Grández, Burgo
 Gutiérrez, Marcos
 Gutiérrez, Santiago
 Hermoso de Mendoza, Pablo
 Hernández, Fernando
 Hernández, Verónica
 Hernández, Jesús Vicente
 Hernando, Isaías
 Herreros, Julio Antonio
 Hierro, Angel Mario
 Higuera, José Manuel
 Hijazo, Alberto
 Hijazo, Jesús
 Ibáñez, Fermín
 Ibáñez, Jaime
 Ilarraza, Jesús
 Ilarraza, Luis
 Imaz, Roberto
 Infante, José María
 Iturriaga, José Luis
 Jiménez, Carmelo
 Jiménez, Domiciano
 Jiménez, Emilio
 Jiménez, Jose Luis
 Jiménez, Rosa María
 Lapeña, Susana
 Lapresa, Enrique
 Lapuente, José Luis
 Lara, Pedro
 Latasa, Tomás
 Latorre, Amaya
 Lavega, Raúl
 Lázaro, Amadeo

Lázaro, Óscar
León, Sergio
León, Belinda
Lerena, Ángel
Lerma, Luis
Leza, José Ramón
Liébana, Juan Ramón
Linares, Javier
Llorente, Jose Ángel
López, Carlos
López, Raquel
López, Juan José
López, María
López, Santiago
López de Silanes, José Luis
Maicas, Jesús
Manzanares, Ana
Manzano, Guadalupe
Marco, Vicente S.
Marcolain, José María
Marín, Daniel
Marín, Luz María
Marín, Roberto
Marrodán, Francisco Javier
Martín, David
Martín, Francisco
Martín, Manuel
Martín, María
Martínez, Almudena
Martínez, Ángel
Martínez, Enrique
Martínez, Fernando
Martínez, Jesús
Martínez, Mercedes
Martínez, Belinda
Martínez, Eduardo
Martínez, Gregorio
Martínez, Virginia
Martínez de Pisón, José María
Martínez Miguel, Javier
Martínez Navas, Isabel
Martínez Torres, Isabel
Martínez Urigüen, Javier
Marzo, Rocío
Mateo, José Luis
Matute, José Luis
Matute Azpillaga, José Luis
Medrano, Rosa
Melchor, Fernando
Méndez, Carmen
Merino, Javier
Modino, L. Javier
Molina, Juan Manuel
Monforte, Javier
Monforte, Yolanda
Montiel, Ricardo
Moreno, José Luis
Motilva, María Victoria
Moya, Iván
Mozas, Carlos
Nagore, Íñigo

Navajas, Víctor
Navarro, Cristina
Navas, Juan Manuel
Nialet, Javier
Nicolás, Florencio
Nieto, Juan
Niño, Daniel
Ochagavía, Natalia
Ocón, José Javier
Ocón, Juan Carlos
Olarte, Natalia
Olarte, José
Ollero, José Luis
Olmedo, José Luis
Oñate, Javier
Orden, José
Ortega, María Eugenia
Ortigosa, Carlos
Ortigosa, María Antonia
Osaba, Juan
Osaba, Juan Antonio
Ots, Guillermo
Palacios, Ángel
Palacios, José Antonio
Palacios, Miguel Ángel
Palacios, Gene
Palacios, José Ignacio
Pancorbo, José María
Pancorbo, José Luis
Paniego, Francis
Parras, Maite
Pascual, David
Pascual, Marisa
Pascual, Miguel
Pascual, Víctor
Pastor, Ana
Pastor, José Luis
Pavía, Jesús C.
Peiró, Manuel
Pérez, Adrián
Pérez, Baikune
Pérez, Enrique
Pérez, Félix
Pérez, Luis
Pérez, Margarita
Pérez, Marta
Pérez, Sonia
Pérez de la Parte, María de las Mercedes
Picatoste, Alberto
Picón, Fernando
Pinillos, Mariola
Pinto, Juan Carlos
Piulats, Francisco
Porras, Juan Francisco
Porres, Natalia
Quintana, Eloy
Ramírez, Francisco
Ramírez, Miguel Ángel
Raya, Esther
Remírez, Eduardo
Revuelta, Pedro

Ridruejo, Francisco Javier
 Ridruejo, Javier
 Rioja, Javier
 Rioja, José
 Rivas, Javier
 Rodrigo, Jose Luis
 Rodríguez, Eduardo
 Rodríguez, Jerusalén
 Rodríguez, Arturo
 Rodríguez, José
 Rodríguez Montalvo, Emilio
 Rodríguez Priego, Emilio
 Rojas, Francisco
 Roldán, Rosa María
 Romero, Jose Luis
 Royo, Jesús
 Royo, José Antonio
 Rubio, Fernando
 Ruiz, Alfonso
 Ruiz, Antonio
 Ruiz, David
 Ruiz, Javier
 Ruiz, Manuel César
 Ruiz, Carlos
 Ruiz, César
 Ruiz, José María
 Ruiz, Juan Carlos
 Ruiz-Olalla, María del Carmen
 Sabanza, Javier
 Sáenz, Carmelo
 Sáenz, María del Carmen
 Sáenz, María Isabel
 Sáenz, Trinidad
 Sáenz de Jubera, Magdalena
 Saézn de Tejada, José Antonio
 Sáenz Espinosa, Pilar
 Sáenz Ortiz, Pilar
 Sáez, José Luis
 Sáez, Patricia
 Sáez, Pedro Manuel
 Sáez, Resurrección
 Salas, Ana
 Salazar, Yolanda
 Salinas, Cristina
 Salinas, Rodolfo
 Sampedro, Diego
 Sampedro, Javier
 San Martín, Julián
 San Pedro, Juan
 San Pedro, Víctor
 San Román, Santiago
 Sánchez, Conchita
 Sánchez, Susana
 Santana, Pedro
 Santolaya, Carla
 Sanz, Jorge
 Sanz, Pedro
 Sempere, Victor Miguel
 Sevilla, Liborio
 Sola, Raquel
 Solas, Carlos

Soldevilla, Federico
 Soto, Francisco
 Talavera, Juan Carlos
 Tejada, José Javier
 Tejeiro, José María
 Terrazas, Melania
 Terrón, Víctor
 Thomas, Ian
 Tompson, William
 Torres, Íñigo
 Toyas, Jesus Ángel
 Trigueros, Puy
 Troyano, José Manuel
 Ugalde, Jesús
 Urdiales, Sara
 Ureña, Javier
 Urrestarazu, Eduardo
 Urrutia, Víctor
 Varona, Roberto
 Vázquez, José María
 Vázquez-Illa, José Ignacio
 Velasco, María Luisa
 Verde, Jesús
 Villaro, Ana Isabel
 Virosta, Leopoldo
 Visairas, Víctor
 Vivanco, Rafael
 Zabaleta, Rubén
 Zorzano, Antonio
 Zuazo, Javier
 Zuazo, Lola

Y hasta 6.651 ciudadanos anónimos que han aportado ideas para imaginar La Rioja de 2020 y han valorado las aportaciones de los demás para seleccionar estratégicamente los factores de éxito de La Rioja con su inteligencia colectiva.

Agentes económicos y sociales que han colaborado en la elaboración del Plan Estratégico La Rioja 2020

ABASER SERVICIOS INTEGRALES
ABC (ASOCIACIÓN DE BODEGAS RIOJANAS)
ACCIRA (ASOCIACIÓN DE COMERCIO DE HARO)
ACEFOR (ASOCIACIÓN DE CENTROS DE FORMACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA RIOJA)
ACIR (ASOCIACIÓN DE CONSUMIDORES INDEPENDIENTES DE LA RIOJA)
ADER (AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO DE LA RIOJA)
AEI AUTOMOCIÓN DE LA RIOJA
AEMA (AGUA, ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE)
AERTIC (ASOCIACIÓN DE EMPRESAS RIOJANAS TIC)
AGENCIA DEL CONOCIMIENTO Y LA TECNOLOGÍA
AICCOR (ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS DEL CALZADO Y CONEXAS DE LA RIOJA)
AJER (ASOCIACIÓN DE JÓVENES EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES DE LA RIOJA)
ARIAUTO (ASOCIACIÓN RIOJANA DE AUTOMOCIÓN)
ARISA
ARKYSOL
ARLUY
ARNAUT & IBERBROKERS ASOCIADOS
ARNEPLANT
ARSYS
ASCARIOJA (ASOCIACIÓN DE CASAS RURALES DE LA RIOJA)
ASESORÍA TAX
ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE VIAJES
ATRADIS
AUDITABE AUDITORES & CONSULTORES
AUTO OJA
AVANZARE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
BARPIMO
BODEGAS MARQUÉS DE CÁCERES
BODEGAS RIOJANAS
BODEGAS VIVANCO
CAJA NAVARRA
CAJARIOJA
CALZADOS ALCIÓN
CALZADOS CALLES
CALZADOS CIENTA
CALZADOS EVORI
CALZADOS FLUCHOS
CALZADOS GAIMO
CALZADOS GRUPO HERGAR
CALZADOS NUEVO MILENIO
CALZADOS TRUENO
CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE LA RIOJA
CARVOLUM
CASAS BLANCAS AGRO
CÁTEDRA DE INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
CÁTEDRA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
CÁTEDRA DE LA EMPRESA FAMILIAR DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
CENTRO COMERCIAL BERCEO
CERABRICK GRUPO CERÁMICO
CLUB DE MARKETING DE LA RIOJA
COLEGIO DE ECONOMISTAS DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL AGENTES COMERCIALES DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL DE ARQUITECTOS DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS AGRÓNOMOS DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL INGENIEROS TÉCNICOS INDUSTRIALES DE LA RIOJA
COMERCIAL OJA
COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS

CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y POLÍTICA LOCAL
 CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL
 CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE
 CONSEJERÍA DE HACIENDA
 CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, INNOVACIÓN Y EMPLEO
 CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA
 CONSEJERÍA DE SALUD
 CONSEJERÍA DE SERVICIOS SOCIALES
 CONSEJERÍA DE TURISMO, MEDIO AMBIENTE Y POLÍTICA TERRITORIAL
 CONSEJERÍA DE VIVIENDA Y OBRAS PÚBLICAS
 CONSEJO ESCOLAR DE LA RIOJA
 CONSEJO REGULADOR DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA RIOJA
 CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 CONSERVAS EL CIDACOS
 CONSTRUCCIONES JOSÉ MARTÍN
 CPAR (ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA CONSTRUCCIÓN, PROMOCIÓN Y AFINES DE LA RIOJA)
 CROWN EMBALAJES ESPAÑA
 CSR
 CTRC (CENTRO TECNOLÓGICO DEL CALZADO DE LA RIOJA)
 CTICH (CENTRO TECNOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN DEL CHAMPIÑÓN)
 CTRC (CENTRO TECNOLÓGICO DE LA RIOJA)
 CTRSA (CENTRO TECNOLÓGICO RIOJANO S.A.)
 CVNE (COMPAÑÍA VINÍCOLA DEL NORTE DE ESPAÑA)
 DELTA COCINAS
 DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA OCDE
 DER RIOJA (DESARROLLO DE ENERGÍAS RENOVABLES DE LA RIOJA)
 DHL
 DÍASA
 DIRECCIÓN GENERAL DE CARRETERAS Y TRANSPORTES
 DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA, TRABAJO Y COMERCIO
 DIRECCIÓN GENERAL PARA LA INNOVACIÓN
 E.A.E.R.
 ELECTRA RIOJA GRAN CASINO
 ENIAC SISTEMAS INFORMÁTICOS
 ESCUELA DE TURISMO DE LA RIOJA
 ESCUELA SUPERIOR DE DISEÑO DE LA RIOJA
 ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 ESQUEMA 26
 EUROCOLOR
 EXCLUSIVAS ZABALETA
 EXPOMUEBLES NÁJERA
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 FACULTAD DE CIENCIAS, ESTUDIOS AGROALIMENTARIOS E INFORMÁTICA DE LA UR
 FACULTAD DE LETRAS Y DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 FANSA (FABRICACIÓN ALFARERA DE NAVARRETE)
 FAPA-RIOJA (FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE PADRES DE ALUMNOS DE LA RIOJA)
 FECOAR (FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE LA RIOJA)
 FER (FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIOJA)
 FIORA
 FOMENTO DE INVERSIONES RIOJANAS
 FONCASAL TRADING
 FRM (FEDERACIÓN RIOJANA DE MUNICIPIOS)
 FUNDACIÓN PROMETE
 FUNDACIÓN SAN MILLÁN DE LA COGOLLA
 FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 GARNICA PLYWOOD
 GER (GRUPO EÓLICAS RIOJANAS)
 GNOSS
 GOGIBA
 GRAFOMETAL

GRUPO LOGÍSTICO ARNEDO
GRUPO MIKONOS
GRUPO PALACIOS
GRUPO PANCORBO
GRUPO RIBEREBRO
GRUPO RIOJA
GRUPO TOYAS
HDL INFORMÁTICA
HEREDEROS CERÁMICA SAMPEDRO
IBERCAJA
IBERDROLA
IEP GEOTERMIA
IES BARTOLOMÉ COSSÍO
INCONAL (INGENIERÍA Y CONSTRUCCIONES DEL ALUMINIO)
INDUSTRIA QUÍMICA RIOJANA
INDUSTRIAS QUÍMICAS KUPSA
INGENIERÍA E INNOVACIÓN
INSTALADORES ELECTRICISTAS (AEIR)
INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR
INTERIM MANAGEMENT
INTERNATIONAL AUTOMOTIVE COMPONENTS GROUP
INVERDIS BANCO
IRVI (INSTITUTO RIOJANO DE LA VIVIENDA)
ISMAEL ANDRÉS
JAE INGENIERÍA Y DESARROLLOS
JAPOAUTO
JMP INGENIEROS
KAUFIL
KNET COMUNICACIONES
KUPSA
LA RIOJA TURISMO
LABORATORIOS ALFARO
M.A.S.A. (MECANIZACIONES AERONÁUTICAS S.A.)
MARRODÁN Y REZOLA
MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. PLATAFORMA LOGÍSTICA DE ZARAGOZA
MASSCOMM
MDE
MECA3 RIOJA
MENDAZPI
MÓDULO
MUEBLES ALBA RUBIO
MUEBLES DICA
NASIKA PRODUCTS
NH HOTELES
NUEVA IMAGEN COMUNICACIÓN INTEGRAL
NUEVA RIOJA
ORGANIZACIÓN DE PROFESIONALES Y AUTÓNOMOS
OSABA
PARLAMENTO DE LA RIOJA
PLANNER CONGRESOS Y CONVENCIONES
PRETUR HOTELES
PROMOTORES DE MEDIOS RIOJANOS
PROYECTOS INMOBILIARIOS UGARTE
QMK
QUESTIO
RESTAURANTE ECHAUREN
RESTAURANTE KABA NOVA
RIECO
RIOGLASS
RIOMADER
RIOVERDE

ROM 25
RUHS
SAINT-GOBAIN PERFORMANCE PLASTICS ESPAÑA
SAINT-GOBAIN VICASA
SAPJE
SDI SOLUCIONES INFORMÁTICAS
SEAIN
SEPINUM
SERLING (SERVICIOS LINGÜÍSTICOS)
SERTE RIOJA
SERVICIO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA Y FORMACIÓN DEL PROFESORADO
SEUR
SIGEM (SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL)
SINDICATO CCOO (COMISIONES OBRERAS DE LA RIOJA)
SINDICATO CSI-CSIF (CENTRAL SINDICAL INDEPENDIENTE Y DE FUNCIONARIOS)
SINDICATO STAR (SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA ADMINISTRACIÓN RIOJANA)
SINDICATO UGT (UNIÓN GENERAL DE TRABAJADORES)
SINDICATO USO (UNIÓN SINDICAL OBRERA)
SMI (SUCCESS MOTIVATION INTERNATIONAL)
SOLTEC 2000
SYSTECAL
TALLERES METÁLICOS
TALLERES Y MANUFACTURAS SABANZA
TECNI.SHOE
TEINSA
THINKTIC (CENTRO NACIONAL DE FORMACIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA RIOJA)
TORREALBA Y BEZARES
TOYBE
TRANS LOGROÑO
TRANSPORTES GÁRLEZ
TRANSPORTES PETROLÍFEROS DEL NORTE
TSYS
TUC-TUC
UAGR (UNIÓN DE AGRICULTORES Y GANADEROS DE LA RIOJA)
UNIDAD DE ESPAÑA DE LA DIRECCIÓN DE POLÍTICA REGIONAL DE LA COMISIÓN EUROPEA
UNIPAPEL TRANSFORMACIÓN Y DISTRIBUCIÓN
UNIR (UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA)
UNIVERSIDAD DE DEUSTO
UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO
UNIVERSIDAD PÚBLICA DE VALENCIA
UPA (UNIÓN DE PEQUEÑOS AGRICULTORES Y GANADEROS)
UPYD (UNIÓN PROGRESO Y DEMOCRACIA)
URBANIZADORA XXI
VECTRA CONSULTORES

FASE I
FACTORES CRÍTICOS
DE ÉXITO DE LA
ECONOMÍA RIOJANA

LA RIOJA 2020

PLAN ESTRATÉGICO

LA RIOJA 2020

PLAN ESTRATÉGICO

Director

Juan Carlos Ayala Calvo

Equipo Investigador

José Ignacio Castresana Ruiz Carrillo (Coordinador)

Guadalupe Manzano García

Luz M.^a Marín Vínuesa

Maite Parras Gómez

Eduardo Rodríguez Osés

M.^a Carmen Ruiz-Olalla Corcuera

Ana Salas Garrido

Equipo Técnico

José Antonio Herce

Pablo Alonso Talón

Pedro Arévalo Sánchez

Casilda Cabrerizo Sanz

Vicente Lloret Roldán

María Reyes Maroto Illera

Diego Vizcaíno Delgado

Edita

Consejería de Industria, Innovación y Empleo

Gobierno de La Rioja

Imprime

Gráficas Isasa

Depósito Legal

LR-365-2010

ISBN

978-84-693-8523-4

Diseño y Maquetación

Rosa Alonso Herreros

ÍNDICE

Introducción	7
1. Priorización de los resultados del diagnóstico por bloque temático	9
1.1. Macroeconomía y mercado de trabajo	10
1.2. Demografía y territorio	12
1.3. Factores transversales de competitividad	14
1.4. Tejido productivo: análisis agregado	16
1.5. Tejido productivo: análisis sectorial	18
2. Identificación de las debilidades incapacitantes	20
3. Identificación de las amenazas más peligrosas	24
4. Identificación de las fortalezas útiles	28
5. Identificación de las mejores oportunidades	32
6. DAFOS temáticos	36
7. Factores críticos de éxito de la economía riojana	42
Agradecimientos	45

INTRODUCCIÓN

La información obtenida en el diagnóstico técnico se ha contrastado y completado con las aportaciones de los agentes socioeconómicos y expertos identificados en La Rioja a lo largo de un proceso participativo de entrevistas y mesas de trabajo sectoriales que ha convocado a más de 150 líderes empresariales, sectoriales e institucionales.

Los **Expertos** han sido convocados por su papel relevante en los planos económico y social de la región o por estar al frente de políticas sectoriales o transversales en la Administración Pública. Las entrevistas han sido esenciales a la hora de conocer el tejido productivo, los principales retos de la región o sus más cercanas aspiraciones. Se han realizado veinticuatro entrevistas a tales actores.

Las **Mesas de trabajo** han contado con la participación de los agentes socioeconómicos e institucionales de La Rioja con mayor presencia en los sectores productivos clave de la región y en las dimensiones transversales de la competitividad. En total se han realizado doce Mesas:

- Agroalimentario.
- Calzado.
- Capital Humano, Emprendimiento e Innovación.
- Comercio.
- Construcción.
- Energía.
- Industria Cultural y Turística.
- Logística y Transporte.
- Madera y Mueble.
- Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada.
- Química.
- Servicios a empresas.

La información recabada en las mesas ha permitido la elaboración de un DAFO específico para cada sector analizado. Posteriormente, a través de la síntesis de los DAFO sectoriales y el DAFO de expertos, se ha elaborado el DAFO final de diagnóstico socioeconómico de La Rioja.

Este DAFO final se ha estructurado en cinco áreas temáticas:

- Macroeconomía y Mercado de Trabajo.
- Demografía y Territorio.
- Factores Transversales de Competitividad.
- Tejido Productivo Agregado.
- Tejido Productivo Sectorial.

Por medio de la metodología DELPHI, 100 actores regionales públicos y privados han realizado una validación estratégica de este diagnóstico con el objetivo de:

CONSTRUIR

una percepción común y convergente de la situación socioeconómica de La Rioja.

PRIORIZAR

los factores relevantes del diagnóstico.

SELECCIONAR

los 20 factores de éxito de la economía riojana.

Metodología de la Asamblea DELPHI

Los agentes empresariales que participaron en la asamblea de validación del DAFO fueron seleccionados atendiendo a varios criterios:

En primer lugar, con objeto de que el diagnóstico respondiera a la percepción de las empresas que mayor impacto pueden tener en la creación de riqueza, se contó con agentes empresariales que en su conjunto aportan más del 65% del PIB regional.

En segundo lugar, se seleccionó la muestra de manera que fuera representativa de la gran diversificación que presenta el tejido empresarial riojano.

También participaron los responsables de Sindicatos, Colegios profesionales, Federación de Empresarios, Cámara de Comercio, Universidad y Administración Pública.

La composición de la asamblea permite conocer la percepción de la sociedad riojana y de quienes toman las decisiones estratégicas tanto en el ámbito público como en el empresarial.

En la primera ronda del DELPHI se presentaron a la asamblea los resultados del diagnóstico técnico agrupados en cinco bloques: Macroeconomía y Mercado de Trabajo, Demografía y Territorio, Factores Transversales de Competitividad, Tejido Productivo Agregado y Tejido Productivo Sectorial. Se pidió a la asamblea que valorase las 120 variables que sin-

tetizan el diagnóstico técnico según su importancia estratégica para la economía riojana. Se pretendió identificar las fortalezas más útiles, las debilidades más incapacitantes, las oportunidades más aprovechables y las amenazas más peligrosas.

La primera ronda del DELPHI permitió ordenar la matriz DAFO según la importancia estratégica de las variables para La Rioja en su momento actual.

En la segunda ronda del DELPHI se utilizaron los resultados de la primera ronda para identificar los factores de éxito más relevantes y construir un diagnóstico convergente de todos los agentes implicados en la asamblea. Para cada uno de los cinco bloques anteriormente mencionados se seleccionaron las dos variables más valoradas y se pidió a los agentes que identificaran la más relevante, aunque no hubiera sido previamente seleccionada por ellos. De esta manera se invitaba a todos los agentes a asumir como propios los resultados de la primera parte del DELPHI y a compartir una percepción común, trascendiendo el propio punto de vista. La segunda ronda del DELPHI nos permite seleccionar veinte factores de éxito: las cuatro variables estratégicas más relevantes para cada uno de los cinco bloques, y el grado de acuerdo alcanzado en la asamblea para cada uno de ellos. Hay que destacar el marcado carácter estratégico de la participación requerida a los agentes, porque las 120 variables iniciales del diagnóstico son reales e importantes y los agentes han tenido que seleccionar y priorizar hasta otorgar el rango de factor de éxito a 20 de esas variables.



1

PRIORIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO POR BLOQUE TEMÁTICO

Para cada una de las áreas temáticas se van a identificar aquellas debilidades que, en caso de no ser corregidas, impedirán a La Rioja situarse entre las 60 regiones más desarrolladas de Europa en el año 2020. Cada debilidad se asociará a un porcentaje que representará el número de *Stakeholders*, que considera que entre todas las debilidades identificadas ésta es la que requiere atención prioritaria. De esta manera podemos comprobar el grado de convergencia que la sociedad riojana tiene en cuanto a la percepción de sus propias debilidades.

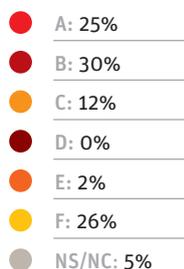
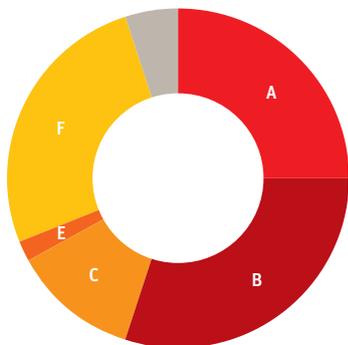
Del mismo modo se priorizan las amenazas externas que resultan más peligrosas en el momento actual para que alcancemos nuestro objetivo de estar entre las 60 regiones más desarrolladas de Europa en el año 2020.

También se jerarquizan las fortalezas internas del tejido socioeconómico de La Rioja. Este es un aspecto de importancia capital en el diagnóstico porque señala los factores internos en los que apoyarse para tener éxito en el año 2020. Aquellas fortalezas que despierten un alto grado de consenso deben capitalizar los recursos que se utilicen en los planes de acción.

Asimismo se identifican las oportunidades externas que La Rioja debe aprovechar. Es destacable que en un contexto general adverso los *Stakeholders* de la economía riojana encuentran oportunidades significativas en las que utilizar las fortalezas específicas de la región.

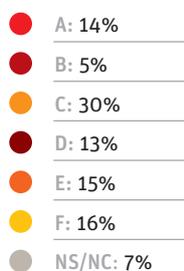
1.1

MACROECONOMÍA Y MERCADO DE TRABAJO



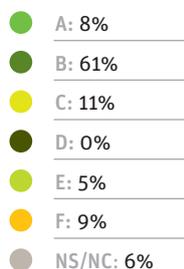
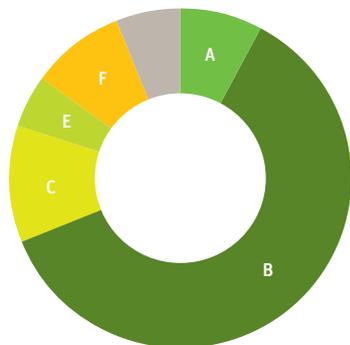
¿QUÉ **DEBILIDAD** PUEDE RESULTAR MÁS INCAPACITANTE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Debilitamiento de la actividad económica y del mercado de trabajo.
- B. El avance de la renta per capita se ha basado más en el aumento del empleo que en la productividad del trabajo.
- C. Economía poco abierta al resto del mundo.
- D. Saldo negativo de la balanza comercial interior.
- E. Empleo con niveles de temporalidad y parcialidad que aún queda lejos de la media de la UE-27.
- F. Falta de coordinación de las administraciones públicas nacional, regional y local.



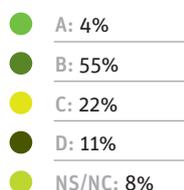
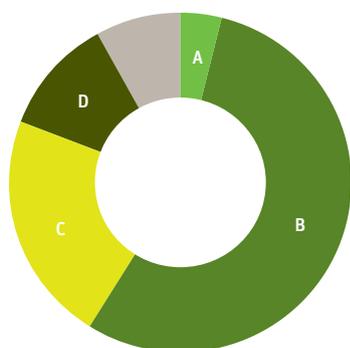
¿QUÉ **AMENAZA** PUEDE RESULTAR MÁS PELIGROSA EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. En los próximos años la inercia de la crisis puede dificultar la reducción del paro.
- B. Incremento de la economía sumergida.
- C. Lenta convergencia en el nivel de productividad del trabajo respecto a la UE-15.
- D. Competencia de otras regiones europeas en sectores estratégicos.
- E. Dificultad para adaptar la capacidad productiva a la nueva demanda.
- F. Persistencia del paro de larga duración.



¿QUÉ FORTALEZA PUEDE RESULTAR MÁS ÚTIL EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Menor impacto de la crisis económica que en la media española, tanto en cierre de empresas como en empleo.
- B. Elevado peso de las pymes y empresas familiares en la estructura empresarial, con mayor valor añadido y solvencia.
- C. Mayor especialización en actividades industriales.
- D. Elevada contribución de la población extranjera al dinamismo del mercado laboral.
- E. Saldo positivo de la balanza comercial con el resto del mundo.
- F. Paz social.

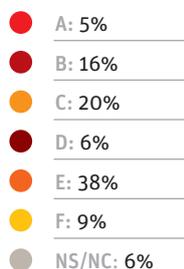
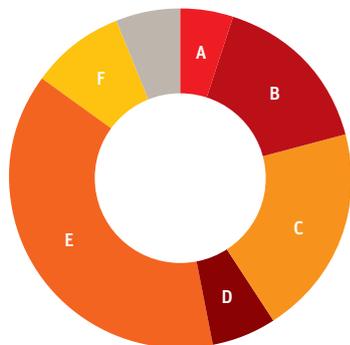


¿QUÉ OPORTUNIDAD PUEDE RESULTAR MÁS APROVECHABLE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Recuperación de un buen ritmo de crecimiento económico mundial.
- B. Cambio de modelo productivo: empuje de actividades innovadoras de alto valor añadido.
- C. Mayor presencia de las empresas riojanas en los mercados internacionales.
- D. Atracción de empresas e inversiones por la estabilidad económica.

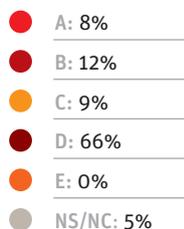
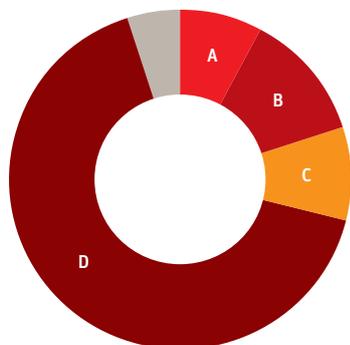
1.2

DEMOGRAFÍA Y TERRITORIO



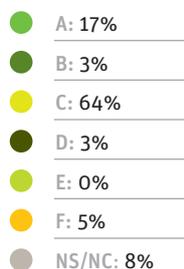
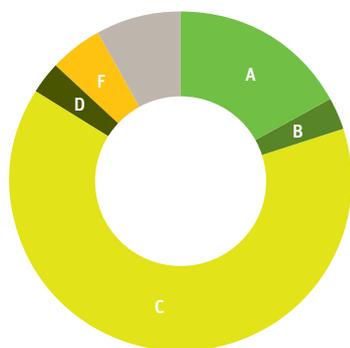
¿QUÉ **DEBILIDAD** PUEDE RESULTAR MÁS INCAPACITANTE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Desequilibrios territoriales entre las zonas rurales serranas despobladas y el eje de desarrollo del Valle del Ebro.
- B. Descapitalización humana del medio rural: “fuga” de los jóvenes.
- C. Falta de concreción de las autovías planteadas en el Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte.
- D. El aeropuerto es una infraestructura costosa y poco operativa para las comunicaciones de la región.
- E. Infraestructuras ferroviarias poco eficientes para responder a las demandas de transporte de viajeros y mercancías.
- F. Proceso de envejecimiento de la población.



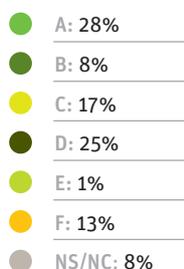
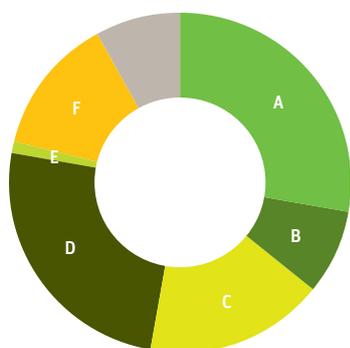
¿QUÉ **AMENAZA** PUEDE RESULTAR MÁS PELIGROSA EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Falta de viabilidad socioeconómica de los municipios de menor tamaño.
- B. Conflictos sociales derivados de la no integración sociolaboral de la población inmigrante.
- C. Retraso e incertidumbre en la concreción del transporte de alta velocidad.
- D. Aislamiento geográfico si no se materializan grandes proyectos de infraestructuras.
- E. Efectos del cambio climático en la agricultura.



¿QUÉ FORTALEZA PUEDE RESULTAR MÁS ÚTIL EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Alto nivel de vida y bienestar socioeconómico alcanzado en La Rioja.
- B. Avances en las comunicaciones internas a través de la mejora de la red de carreteras autonómicas.
- C. Localización estratégica de La Rioja en grandes ejes de comunicaciones: Eje del Ebro, Eje Cantábrico-Mediterráneo, etc.
- D. Elevado porcentaje de superficie protegida medioambientalmente.
- E. Menor incremento de las superficies artificiales que la media nacional.
- F. Liderazgo en implementación de sistemas de gestión medioambiental entre el tejido productivo de La Rioja.

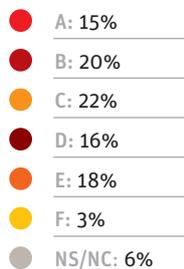
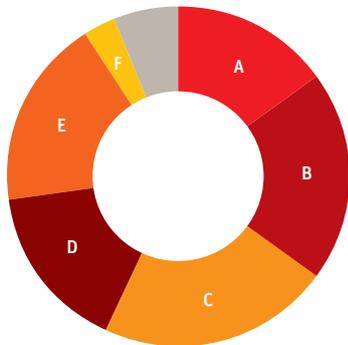


¿QUÉ OPORTUNIDAD PUEDE RESULTAR MÁS APROVECHABLE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Aprovechamiento económico de los recursos ecoturísticos de La Rioja.
- B. El desarrollo de los servicios sociales como nicho económico y medio para mejorar la calidad de vida en el medio rural.
- C. La difusión de la cultura digital y la e-administración puede generar nuevos nichos de negocio en los municipios rurales.
- D. Potenciación de las comunicaciones interregionales a través del desarrollo de nuevas infraestructuras.
- E. Planificación ambiental transversal.
- F. Desarrollo de tecnologías energéticas limpias.

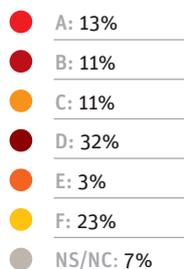
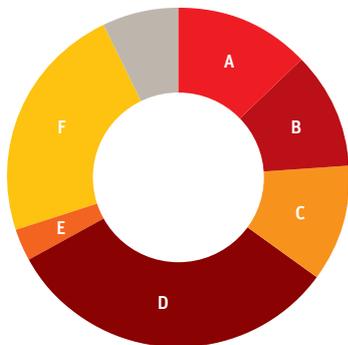
1.3

FACTORES TRANSVERSALES DE COMPETITIVIDAD



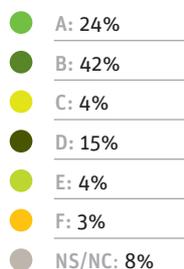
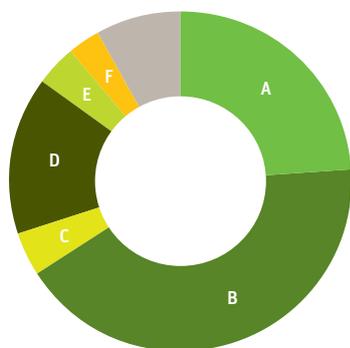
¿QUÉ **DEBILIDAD** PUEDE RESULTAR MÁS INCAPACITANTE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Insuficiente masa crítica en la mayoría de los *clusters* promovidos debido al pequeño tamaño de la región.
- B. Modelo educativo poco adaptado a los nuevos retos. Las empresas dedican escasos esfuerzos para formar a los empleados.
- C. El tejido productivo riojano es poco atractivo para atraer talento. Mano de obra inmigrante con baja cualificación media.
- D. Las escasas habilidades en idiomas de la población y empresas son un obstáculo para la competitividad y apertura exterior.
- E. Burocracia y coste excesivo de la Administración y servicios públicos en una comunidad uniprovincial.
- F. Escaso apoyo a la transferencia de resultados de la investigación desde la Universidad a las empresas.



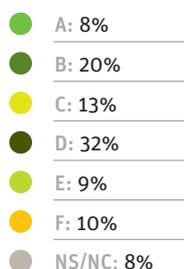
¿QUÉ **AMENAZA** PUEDE RESULTAR MÁS PELIGROSA EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Dificultades para converger con las regiones europeas más emprendedoras e innovadoras.
- B. Indefensión frente al *dumping* y diferencia en la legislación con países competidores.
- C. La crisis económica pone en peligro el sostenimiento de las inversiones públicas en el sistema riojano de I+D+i.
- D. Falta de viabilidad del modelo empresarial si no se adapta a los cambios socioeconómicos y aprovecha el capital humano.
- E. Dificultades para estimular la natalidad de empresas de base tecnológica.
- F. “Fuga de cerebros” y de jóvenes cualificados por falta de expectativas laborales y la mayor atracción de otras regiones.



¿QUÉ FORTALEZA PUEDE RESULTAR MÁS ÚTIL EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Cultura social a favor del trabajo y el esfuerzo.
- B. Sociedad emprendedora y propensión a asumir riesgos. Número de empresas por habitante mayor que la media española.
- C. Cercanía de la Administración para responder a las demandas del tejido empresarial. Representación con voz propia en Europa.
- D. Instrumentos para el impulso de la innovación: Universidad de La Rioja, Centros Tecnológicos y Sistema Riojano de I+D+i.
- E. Situación educativa favorable: buena posición en la valoración del Informe PISA, baja tasa de abandono escolar, etc.
- F. Productividad de los investigadores riojanos (patentes por investigador) similar a las regiones más avanzadas.

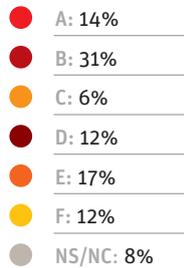
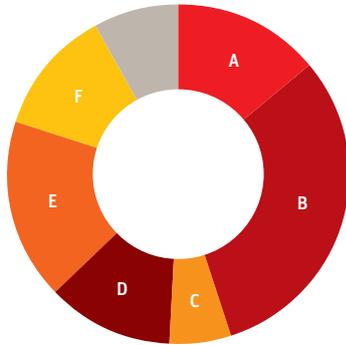


¿QUÉ OPORTUNIDAD PUEDE RESULTAR MÁS APROVECHABLE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Próxima jubilación de muchos gestores de las empresas y sustitución por una generación más profesional.
- B. Apuesta creciente por la Economía del Conocimiento.
- C. La concreción del Parque Digital como espacio para el desarrollo de las TICs en La Rioja.
- D. Apertura a los mercados globales y mayor proyección internacional de las empresas riojanas.
- E. Generar sinergias entre el emprendimiento y la investigación. Incorporar a los tecnólogos formados en La Rioja en las empresas.
- F. Crear una red de conocimiento del mercado contactando con proveedores y clientes para detectar oportunidades.

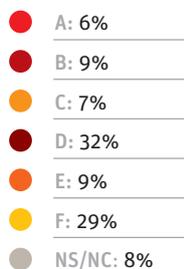
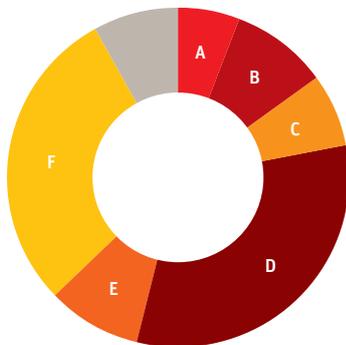
1.4

TEJIDO PRODUCTIVO: ANÁLISIS AGREGADO



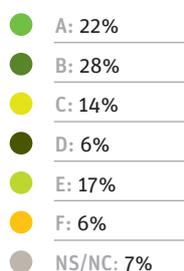
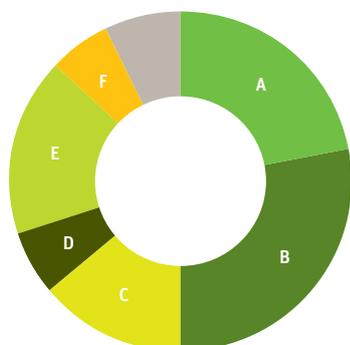
¿QUÉ **DEBILIDAD** PUEDE RESULTAR MÁS INCAPACITANTE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Elevado porcentaje de pequeñas empresas con dificultades para competir.
- B. Falta de profesionalidad en los sistemas de gestión y dirección estratégica de las empresas.
- C. Recursos humanos poco cualificados y mucha rotación.
- D. Negocio centrado en la fabricación. La mayor parte de las plantillas es mano de obra de fábrica. Limitaciones en comercialización.
- E. Bajo nivel de internacionalización. Bajo conocimiento del mercado exterior.
- F. Carencia de un número relevante de empresas tractoras de gran dimensión que faciliten la penetración en nuevos mercados.



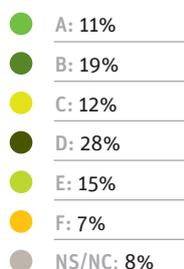
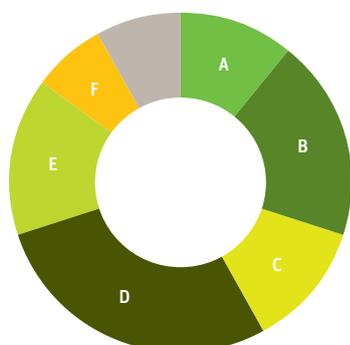
¿QUÉ **AMENAZA** PUEDE RESULTAR MÁS PELIGROSA EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Posible falta de relevo generacional en las empresas familiares.
- B. Decidida apuesta por la I+D+i por parte de otras comunidades autónomas y regiones europeas.
- C. Deslocalización empresarial.
- D. La viabilidad económica de muchas empresas no está asegurada en el actual escenario de crisis económica.
- E. Escaso poder de negociación en los canales de distribución y frente a proveedores y clientes, que suelen ser grandes empresas.
- F. Regulaciones fiscales y legales más favorables en las comunidades autónomas colindantes: País Vasco y Navarra.



¿QUÉ FORTALEZA PUEDE RESULTAR MÁS ÚTIL EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Prestigio nacional e internacional de la DOCa Rioja y su poder de arrastre al resto de productos y marcas.
- B. Productos diferenciados y de calidad en muchos sectores.
- C. Sistema Riojano de Innovación y Universidad de La Rioja. Plan Riojano de I+D+i. Asociaciones de Empresas Innovadoras.
- D. Implicación de la Administración Autonómica. Proximidad de las empresas, organismos intermedios y Universidad.
- E. Proximidad al cliente y compromiso con el mismo. Capacidad de adecuarse a las exigencias de los clientes.
- F. Existencia de profesionales con la capacitación y experiencia adecuada a las necesidades presentes.

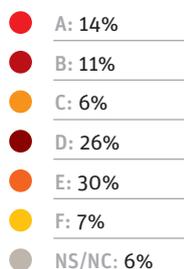
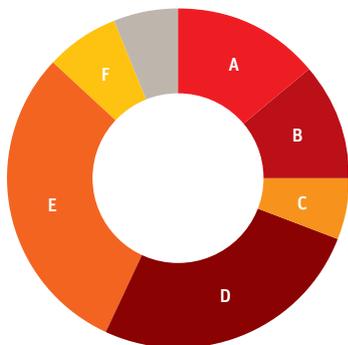


¿QUÉ OPORTUNIDAD PUEDE RESULTAR MÁS APROVECHABLE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Posibilidades de desarrollo de la Biotecnología en las empresas agroalimentarias.
- B. El sector turístico riojano puede beneficiarse de sinergias con otros sectores: gastronomía, naturaleza, ocio, cultura...
- C. El tejido empresarial puede plantear sinergias con el desarrollo de las energías renovables.
- D. Incorporación de las TICs en todas las fases del negocio y como herramienta para satisfacer las nuevas necesidades del cliente.
- E. Diversificación de clientes y de la demanda que favorece la creación de nuevos productos adaptados.
- F. Tendencia creciente a la externalización de procesos por parte de las empresas.

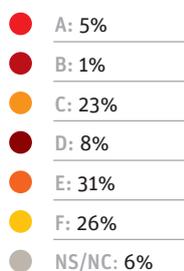
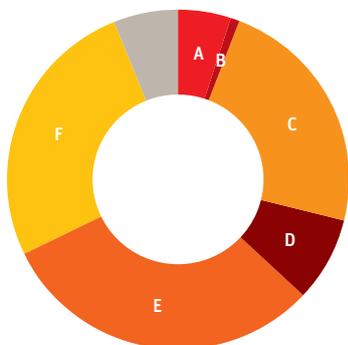
1.5

TEJIDO PRODUCTIVO: ANÁLISIS SECTORIAL



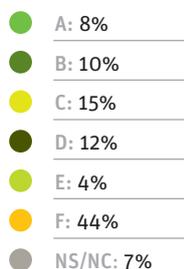
¿QUÉ **DEBILIDAD** PUEDE RESULTAR MÁS INCAPACITANTE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Insuficiente dimensión de la región para impulsar y *clusterizar* los sectores económicos.
- B. Sectores económicos maduros con un margen de maniobra limitado para seguir creciendo.
- C. Deficiencias en la Logística y Servicios avanzados.
- D. Escasa estructura de I+D+i en las empresas.
- E. Escasa cultura de colaboración empresarial. No se manifiestan liderazgos claros para llevar a cabo acciones de cooperación.
- F. Falta de una imagen internacional de país/región como productor y exportador de productos manufacturados.



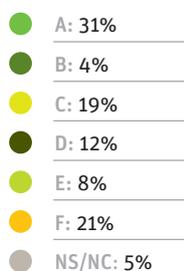
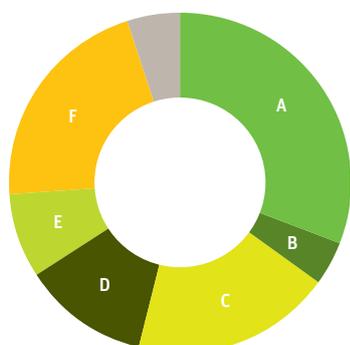
¿QUÉ **AMENAZA** PUEDE RESULTAR MÁS PELIGROSA EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Continuidad de la crisis de los sectores económicos maduros en los próximos años.
- B. Las inversiones comprometidas en el sector inmobiliario pueden obstaculizar las inversiones productivas y la recuperación.
- C. Pérdida de competitividad exterior y capacidad de diferenciación.
- D. Incremento de la competencia de otros países por la globalización.
- E. Dificultades de financiación. Problemas de liquidez y morosidad y retrasos en los pagos por parte de las administraciones.
- F. Caída del consumo por la desconfianza generada por la crisis económica.



¿QUÉ FORTALEZA PUEDE RESULTAR MÁS ÚTIL EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Capacidad de las empresas del calzado para innovar, posicionar sus marcas y competir en el mercado.
- B. Las industrias agroalimentarias están avanzando en el camino correcto: valor añadido, diversificación productiva e innovación.
- C. La región tiene recursos de alto valor para posicionarse como un referente nacional en Turismo cultural y de interior.
- D. Empresas innovadoras en el sector TIC con potencial de crecimiento en el mercado.
- E. Implantación de fuentes renovables de energía eléctrica (eólica, solar...) e I+D+i propia en tecnologías de futuro (geotermia).
- F. Un tejido empresarial diversificado con especialización en la Industria.



¿QUÉ OPORTUNIDAD PUEDE RESULTAR MÁS APROVECHABLE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. TICs, Nanotecnología, Biotecnología como sectores emergentes.
- B. Deslocalización de las cadenas de valor y control total de la cadena.
- C. Globalización y diversificación de los mercados.
- D. Nichos económicos a explorar en construcción sostenible. Rehabilitación del parque de viviendas.
- E. Posibilidades de comercialización cruzada hasta ahora poco explotadas por una excesiva especialización sectorial.
- F. Innovación y adaptación en los sectores maduros.

2

IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES INCAPACITANTES

Todas las debilidades identificadas en el diagnóstico técnico son reales e importantes. Sin embargo, un plan estratégico no debe abordar la corrección de todas las debilidades de una región. La limitación de recursos impone seleccionar las debilidades sobre las que se va a actuar en función del objetivo final que se va a alcanzar. Enfrentando unas debilidades con otras dentro de cada área temática, la asamblea de *Stakeholders* identifica con claridad las debilidades estratégicas que es imperativo corregir si se desea tener éxito y situarnos entre las 60 regiones europeas más desarrolladas, y las separa de aquellas otras debilidades que, siendo deseable corregir, no serían prioritarias en un escenario de recursos limitados.

2.1

IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES INCAPACITANTES

DEBILIDADES INCAPACITANTES DE LA ECONOMÍA RIOJANA MÁXIMA PRIORIDAD ESTRATÉGICA



2.2

IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES INCAPACITANTES

DEBILIDADES SIGNIFICATIVAS PERO NO ESTRATÉGICAS PRIORIDAD INTERMEDIA



2.3

IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES INCAPACITANTES

DEBILIDADES NO INCAPACITANTES BAJA PRIORIDAD ESTRATÉGICA



3

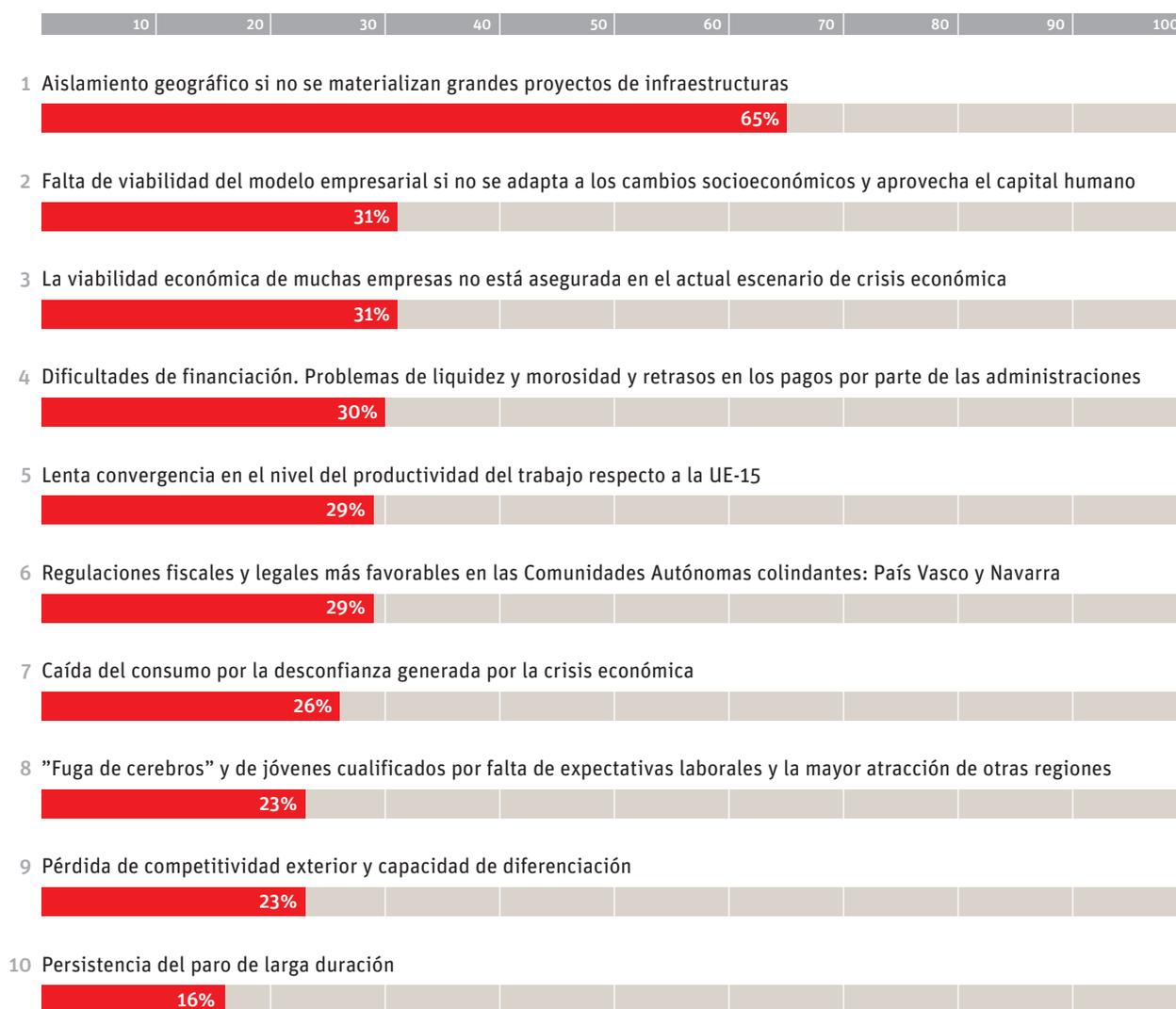
IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS MÁS PELIGROSAS

Todas las amenazas identificadas en el diagnóstico técnico son reales e importantes. Sin embargo, un plan estratégico sólo debe diseñar líneas defensivas frente a aquellas amenazas que puedan poner en peligro la competitividad respecto a otras regiones. Enfrentando unas amenazas con otras, dentro de cada área temática, la asamblea de *Stakeholders* identifica con claridad las amenazas estratégicas que es imperativo afrontar si se desea tener éxito y situarnos entre las 60 regiones europeas más desarrolladas, y las separa de aquellas otras amenazas ante las que, siendo deseable defenderse, no serían prioritarias en un escenario de recursos limitados.

3.1

IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS MÁS PELIGROSAS

AMENAZAS MÁS PELIGROSAS PARA LA ECONOMÍA RIOJANA MÁXIMA PRIORIDAD ESTRATÉGICA



3.2

IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS MÁS PELIGROSAS

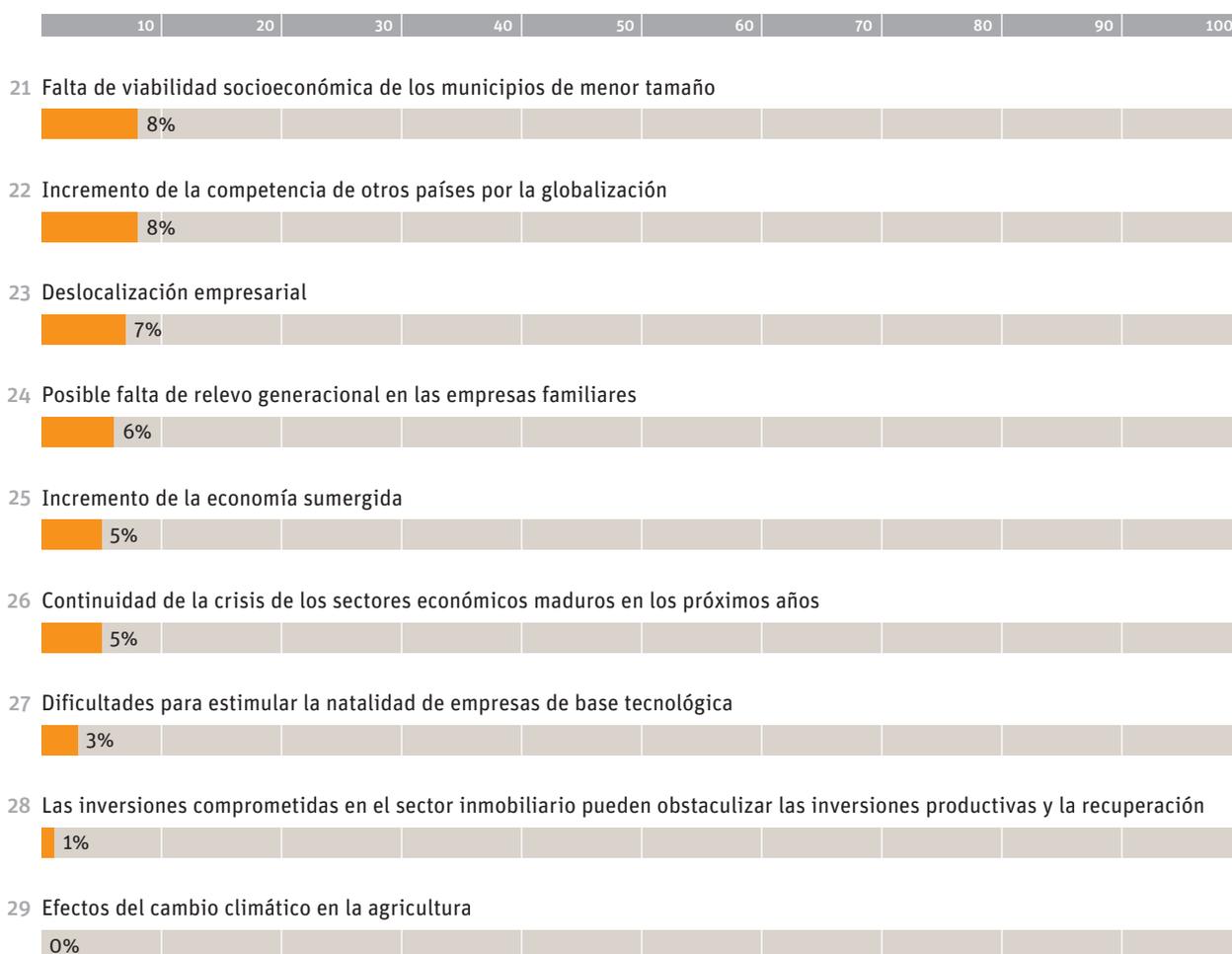
AMENAZAS SIGNIFICATIVAS PERO NO ESTRATÉGICAS PRIORIDAD INTERMEDIA



3.3

IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS MÁS PELIGROSAS

AMENAZAS POCO PELIGROSAS BAJA PRIORIDAD ESTRATÉGICA



4

IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS ÚTILES

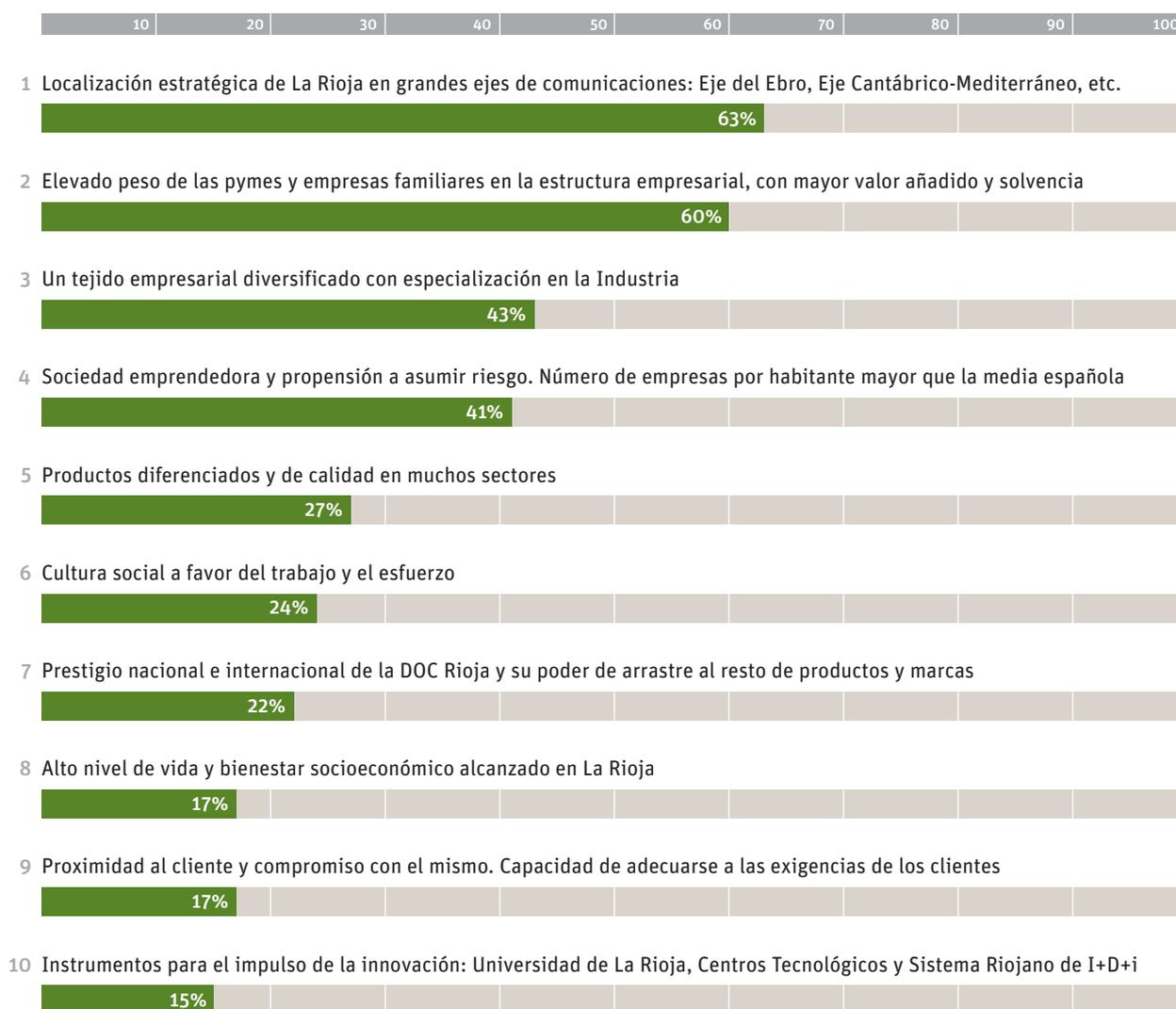
Todas las fortalezas identificadas en el diagnóstico técnico son reales e importantes. Sin embargo, un plan estratégico debe diseñar líneas de éxito apoyándose en aquellas fortalezas más útiles en la situación actual y más específicas de La Rioja, para que de esta manera las líneas que se acometan sean difícilmente imitables y desemboquen en un modelo económico propio y sostenible para La Rioja.

Contrastando unas fortalezas con otras, dentro de cada área temática, la asamblea de *Stakeholders* identifica con claridad las fortalezas estratégicas sobre las que hay que apalancar las acciones del plan estratégico para tener éxito y situarnos entre las 60 regiones europeas más desarrolladas, y las separa de aquellas otras fortalezas que, siendo reales, no deben ser el punto de apoyo del plan.

4.1

IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS MÁS ÚTILES

FORTALEZAS MÁS ÚTILES PARA LA ECONOMÍA RIOJANA MÁXIMA PRIORIDAD ESTRATÉGICA



4.2

IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS MÁS ÚTILES

FORTALEZAS SIGNIFICATIVAS PERO NO ESTRATÉGICAS PRIORIDAD INTERMEDIA

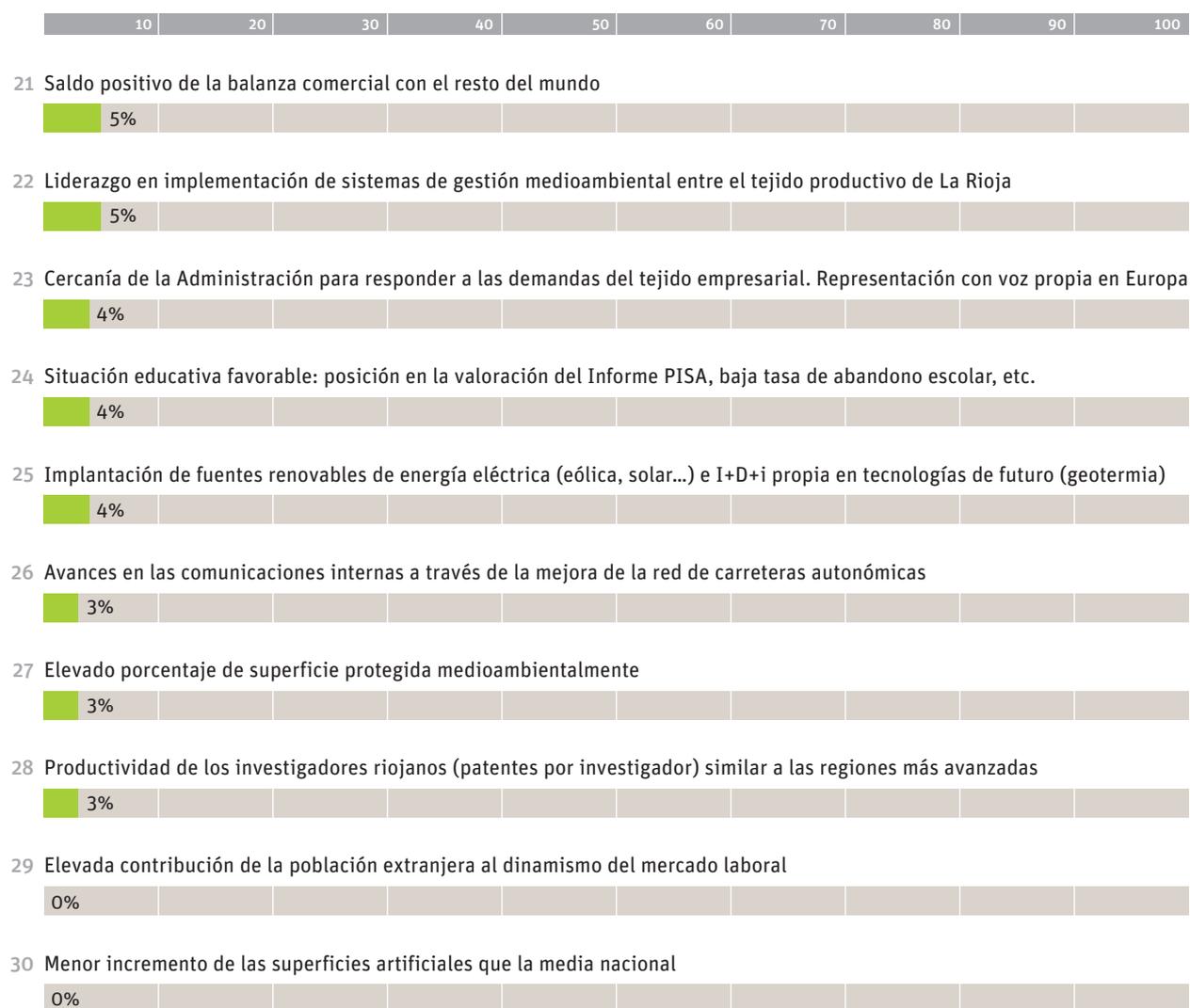


4.3

IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS MÁS ÚTILES

FORTALEZAS DE BAJA UTILIDAD EN EL ESCENARIO ACTUAL

BAJA PRIORIDAD ESTRATÉGICA



5

IDENTIFICACIÓN DE LAS MEJORES OPORTUNIDADES

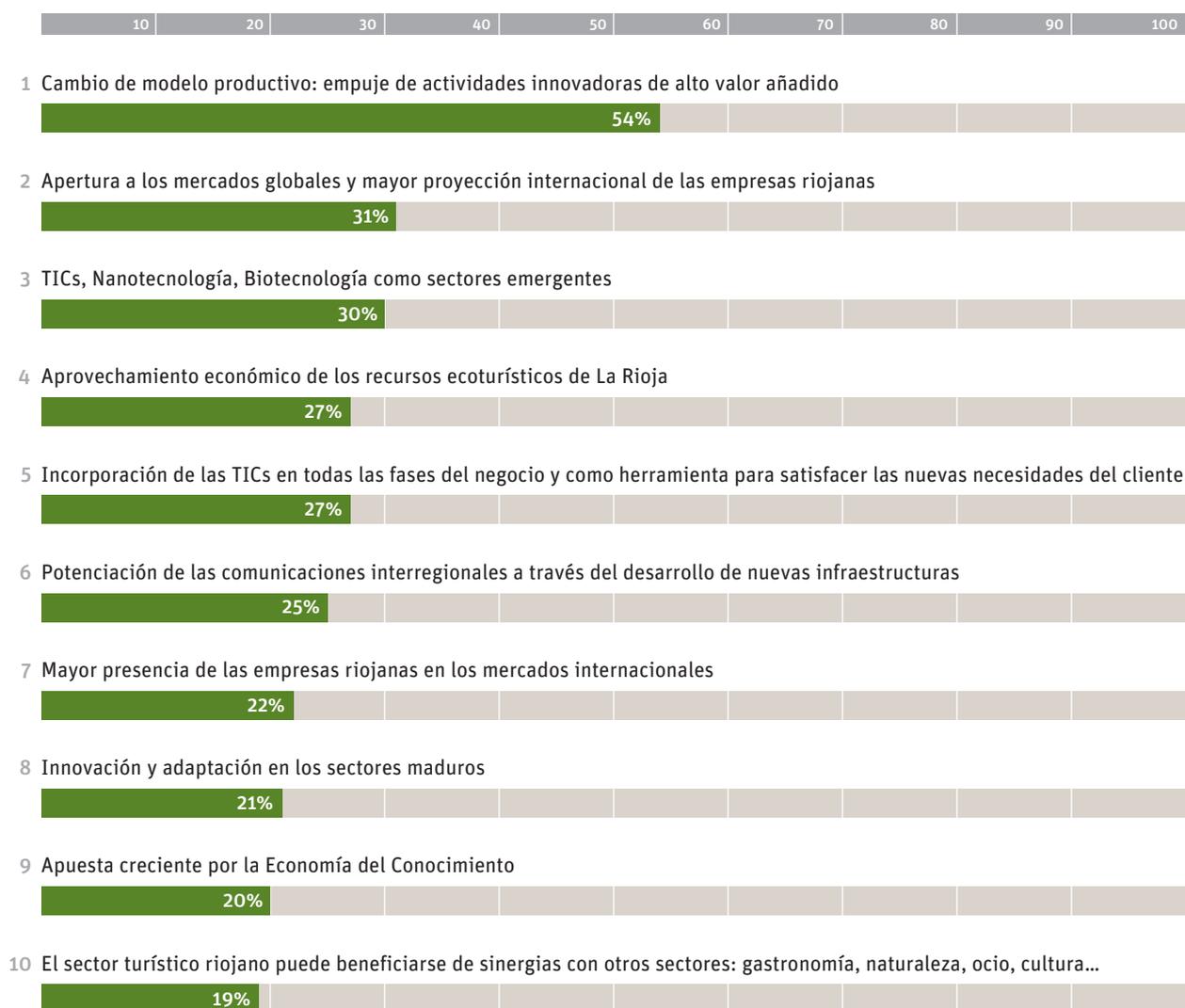
Todas las oportunidades identificadas en el diagnóstico técnico son reales e importantes. Sin embargo, un plan estratégico debe diseñar líneas de éxito aprovechando aquellas oportunidades que mejor se ajusten a sus características internas propias, enfocando los recursos en pocas oportunidades de manera que se obtengan aprovechamientos significativos.

Contrastando unas oportunidades con otras, dentro de cada área temática, la asamblea de *Stakeholders* identifica con claridad las oportunidades estratégicas por las que hay que apostar para trazar los caminos que nos permitan situarnos entre las 60 regiones europeas más desarrolladas, y las separa de aquellas otras oportunidades que, pudiendo ser atractivas, hay que desechar.

5.1

IDENTIFICACIÓN DE LAS MEJORES OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES MÁS APROVECHABLES MÁXIMA PRIORIDAD ESTRATÉGICA



5.2

IDENTIFICACIÓN DE LAS MEJORES OPORTUNIDADES

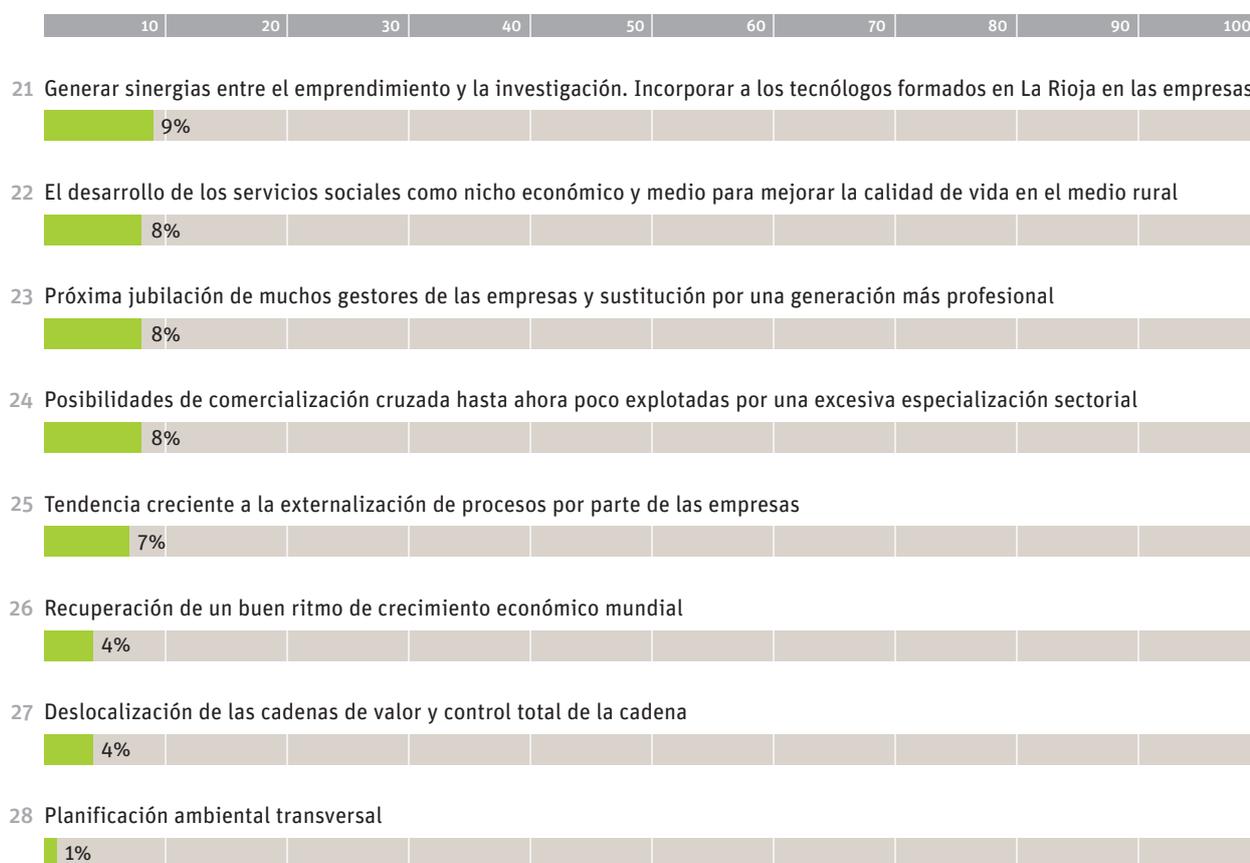
OPORTUNIDADES INTERESANTES PERO NO ESTRATÉGICAS PRIORIDAD INTERMEDIA



5.3

IDENTIFICACIÓN DE LAS MEJORES OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES POCO APROVECHABLES EN EL ACTUAL ESCENARIO BAJA PRIORIDAD ESTRATÉGICA



6

DAFOS TEMÁTICOS

En la segunda ronda del DELPHI, la asamblea de agentes económicos y sociales valoró las dos principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en cada una de las áreas temáticas en las que se estructuró el diagnóstico técnico: Macroeconomía y Mercado Laboral, Demografía y Territorio, Factores Transversales de Competitividad, Tejido Productivo Agregado y Tejido Productivo por Sectores.

La priorización permite comprobar si hay algún factor crítico especialmente notorio o si varios de los factores destacados resultan de importancia en la situación actual de La Rioja.

A continuación se presenta el balance de cada área temática que permite hacer un análisis de la situación específica y posibilitaría el diseño de planes de acción temáticos si fuese necesario.

MACROECONOMÍA Y MERCADO LABORAL

DEBILIDADES	Votos
1. El avance de la renta per capita se ha basado más en el aumento del empleo que en la productividad del trabajo.	64%
2. Falta de coordinación de las administraciones públicas nacional, regional y local.	36%

AMENAZAS	Votos
1. Lenta convergencia en el nivel del productividad del trabajo respecto a la UE-15.	71%
2. Persistencia del paro de larga duración.	29%

FORTALEZAS	Votos
1. Elevado peso de las pymes y empresas familiares en la estructura empresarial, con mayor valor añadido y solvencia.	88%
2. Mayor especialización en actividades industriales.	12%

OPORTUNIDADES	Votos
1. Cambio de modelo productivo: empuje de actividades innovadoras de alto valor añadido.	71%
2. Mayor presencia de las empresas riojanas en los mercados internacionales.	29%

DEMOGRAFÍA Y TERRITORIO

DEBILIDADES	Votos
1. Infraestructuras ferroviarias poco eficientes para responder a las demandas de transporte de viajeros y mercancías.	67%
2. Falta de concreción de las autovías planteadas en el Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte.	33%

AMENAZAS	Votos
1. Aislamiento geográfico si no se materializan grandes proyectos de infraestructuras.	90%
2. Conflictos sociales derivados de la no integración sociolaboral de la población inmigrante.	10%

FORTALEZAS	Votos
1. Localización estratégica de La Rioja en grandes ejes de comunicaciones: Eje del Ebro, Eje Cantábrico-Mediterráneo, etc.	86%
2. Alto nivel de vida y bienestar socioeconómico alcanzado en La Rioja.	14%

OPORTUNIDADES	Votos
1. Potenciación de las comunicaciones interregionales a través del desarrollo de nuevas infraestructuras.	51%
2. Aprovechamiento económico de los recursos ecoturísticos de La Rioja.	49%

FACTORES TRANSVERSALES DE COMPETITIVIDAD

DEBILIDADES	Votos
1. Modelo educativo poco adaptado a los nuevos retos. Las empresas dedican escasos esfuerzos para formar a los empleados.	62%
2. El tejido productivo riojano es poco atractivo para atraer talento. Mano de obra inmigrante con baja cualificación media.	38%

AMENAZAS	Votos
1. Falta de viabilidad del modelo empresarial si no se adapta a los cambios socioeconómicos y aprovecha el capital humano.	73%
2. "Fuga de cerebros" y de jóvenes cualificados por falta de expectativas laborales y la mayor atracción de otras regiones.	27%

FORTALEZAS	Votos
1. Sociedad emprendedora y propensión a asumir riesgos. Número de empresas por habitante mayor que la media española.	76%
2. Cultura social a favor del trabajo y el esfuerzo.	24%

OPORTUNIDADES	Votos
1. Apertura a los mercados globales y mayor proyección internacional de las empresas riojanas.	67%
2. Apuesta creciente por la Economía del Conocimiento.	33%

TEJIDO PRODUCTIVO: ANÁLISIS AGREGADO

DEBILIDADES	Votos
1. Falta de profesionalidad en los sistemas de gestión y dirección estratégica de las empresas.	70%
2. Bajo nivel de internacionalización. Bajo conocimiento del mercado exterior.	30%

AMENAZAS	Votos
1. La viabilidad económica de muchas empresas no está asegurada en el actual escenario de crisis económica.	64%
2. Regulaciones fiscales y legales más favorables en las comunidades autónomas colindantes: País Vasco y Navarra.	36%

FORTALEZAS	Votos
1. Productos diferenciados y de calidad en muchos sectores.	65%
2. Prestigio nacional e internacional de la DOCa Rioja y su poder de arrastre al resto de productos y marcas.	35%

OPORTUNIDADES	Votos
1. Incorporación de las TICs en todas las fases del negocio y como herramienta para satisfacer las nuevas necesidades del cliente.	67%
2. El sector turístico riojano puede beneficiarse de sinergias con otros sectores: gastronomía, naturaleza, ocio, cultura...	33%

TEJIDO PRODUCTIVO: ANÁLISIS SECTORIAL

DEBILIDADES	Votos
1. Escasa cultura de colaboración empresarial. No se manifiestan liderazgos claros para llevar a cabo acciones de cooperación.	57%
2. Escasa estructura de I+D+i en las empresas.	43%

AMENAZAS	Votos
1. Dificultades de financiación. Problemas de liquidez y morosidad y retrasos en los pagos por parte de las administraciones.	52%
2. Caída del consumo por la desconfianza generada por la crisis económica.	48%

FORTALEZAS	Votos
1. Un tejido empresarial diversificado con especialización en la Industria.	81%
2. La región tiene recursos de alto valor para posicionarse como un referente nacional en Turismo cultural y de interior.	19%

OPORTUNIDADES	Votos
1. TICs, Nanotecnología, Biotecnología como sectores emergentes.	51%
2. Innovación y adaptación en los sectores maduros.	49%

7

FACTORES CRÍTICOS
DE ÉXITO DE LA
ECONOMÍA RIOJANA

El resultado principal de la Fase I del Plan Estratégico, dedicado al diagnóstico socioeconómico de La Rioja, es la selección estratégica de aquellos factores en los que hay que enfocar la mayoría de los recursos disponibles, sea para utilizar las fortalezas, para aprovechar las oportunidades, para hacer frente a las amenazas o para corregir las debilidades que impedirían alcanzar el éxito en el año 2020.

La asamblea de agentes socioeconómicos ha manifestado un distinto grado de acuerdo sobre cada uno de estos factores, que se representa con sendos gráficos de anillos. El 70% de los factores de éxito internos despiertan una gran unanimidad en la asamblea, lo que supone una base sólida sobre la que construir los planes de acción que nos permitirán estar entre las 60 regiones más desarrolladas de Europa en el año 2020. Especial cuidado hay que tener al resolver las debilidades críticas, porque pueden comprometer el éxito. Por esta razón, todas ellas se abordan en los planes de acción desarrollados en la Fase III. También hay un alto grado de convergencia en la identificación de las amenazas críticas. Todas ellas se afrontan en los planes de acción diseñados.

En la valoración de las oportunidades hay una mayor disparidad. Esto puede interpretarse de un modo favorable, en el sentido de que a la asamblea le resulta difícil escoger entre las 10 oportunidades finalistas del proceso DELPHI, al considerar que la economía riojana es capaz de obtener ventaja de todas ellas. Efectivamente, La Rioja puede aprovechar simultáneamente las oportunidades de internacionalización, innovación, gestión del conocimiento, además de las que ofrecen las TICs o el cambio de modelo productivo. En la elaboración de la Fase III y en la definición de los planes de acción se han tenido en consideración, no solamente las 5 oportunidades críticas que aquí se reseñan, sino también aquéllas que han recibido una alta valoración por parte de la asamblea.

Estos factores críticos de éxito de la economía riojana son el resultado de un enorme esfuerzo de síntesis llevado a cabo colectivamente por técnicos, expertos y agentes económicos y sociales. Representan la percepción que tienen los protagonistas de la actividad económica y suponen un punto básico de acuerdo sobre el que construir el futuro.

FACTORES DE ÉXITO INTERNOS

CONVERGENCIA DESPUÉS DE LA SEGUNDA RONDA

DEBILIDADES



- ✓ El avance de la renta per capita se ha basado más en el aumento del empleo que en la productividad del trabajo.



- ✓ Infraestructuras ferroviarias poco eficientes para responder a las demandas de transporte de viajeros y mercancías.



- ✓ Modelo educativo poco adaptado a los nuevos retos. Las empresas dedican escasos esfuerzos para formar a los empleados.



- ✓ Falta de profesionalidad en los sistemas de gestión y dirección estratégica de las empresas.



- ✓ Escasa cultura de colaboración empresarial. No se manifiestan liderazgos claros para llevar a cabo acciones de cooperación.

● Grado de acuerdo con el que se ha seleccionado esta debilidad.

FORTALEZAS



- ✓ Elevado peso de las pymes y empresas familiares en la estructura empresarial, con mayor valor añadido y solvencia.



- ✓ Localización estratégica de La Rioja en grandes ejes de comunicaciones: Eje del Ebro, Eje Cantábrico-Mediterráneo, etc.



- ✓ Sociedad emprendedora y propensión a asumir riesgos. Número de empresas por habitante mayor que la media española.



- ✓ Productos diferenciados y de calidad en muchos sectores.



- ✓ Un tejido empresarial diversificado con especialización en la industria.

● Grado de acuerdo con el que se ha seleccionado esta fortaleza.

FACTORES DE ÉXITO EXTERNOS CONVERGENCIA DESPUÉS DE LA SEGUNDA RONDA

AMENAZAS



- ✓ Lenta convergencia en el nivel del productividad del trabajo respecto a la UE-15.



- ✓ Aislamiento geográfico si no se materializan grandes proyectos de infraestructuras.



- ✓ Falta de viabilidad del modelo empresarial si no se adapta a los cambios socioeconómicos y aprovecha el capital humano.



- ✓ La viabilidad económica de muchas empresas no está asegurada en el actual escenario de crisis económica.



- ✓ Dificultades de financiación. Problemas de liquidez y morosidad, y retrasos en los pagos por parte de las administraciones.

● Grado de acuerdo con el que se ha seleccionado esta amenaza.

OPORTUNIDADES



- ✓ Cambio de modelo productivo: empuje de actividades innovadoras de alto valor añadido.



- ✓ Potenciación de las comunicaciones interregionales a través del desarrollo de nuevas infraestructuras.



- ✓ Apertura a los mercados globales y mayor proyección internacional de las empresas riojanas.



- ✓ Incorporación de las TICs en todas las fases del negocio y como herramienta para satisfacer las nuevas necesidades del cliente.



- ✓ TICs, Nanotecnología y Biotecnología como sectores emergentes.

● Grado de acuerdo con el que se ha seleccionado esta oportunidad.

AGRADECIMIENTOS

Personas que han colaborado en la elaboración del Plan Estratégico La Rioja 2020

Aguado, Jesús
Aguilar, Ramón
Aguilar, Marian
Aguilera, Pedro
Aguiriano, Ricardo
Agustín, María del Pilar
Alba, Manuel
Albelda, Francisco
Albiñana, Juan
Alcázar, Rubén
Alegre, Luis
Alesanco, Santiago
Alonso, Javier
Alonso, Carlos
Alonso, Ricardo
Alútiz, Adelaida
Álvarez, Sergio
Andrés, Ismael
Anguiano, Alberto
Anguiano, Rafael
Anguiano, Jacinto
Antón, Eva María
Antoñanzas, Fernando
Anzola, Juan José
Aranda, Carlos
Argaiz, Cristina
Ariznavarreta, Diego
Arnedo, Javier
Arnedo, León
Arpón, Julio
Arriola, Juan J.
Arruga, María Concepción
Ballester, Raúl
Bárcenas, María Jesús
Baroja, Fernando
Barreras, Asunción
Barrio, Pedro
Barrio, Ricardo
Basoco, José I.
Bayo, Abel
Bazán, Rocío
Beisti, Pablo
Bengo, Diego
Benítez, José Luis
Benito, María Cristina
Beracoechea, Andrés
Bernabé, Juan
Bezares, Eladio
Blanco, Ignacio
Blanco, Julio
Briñas, Iván
Briñas, Juan
Buergo, Miguel Ángel
Burgos, Javier
Burgos, Antonino
Busto, Héctor
Caballero, Aurora
Caballero, José Antonio
Cabañero, José Manuel
Cabello, Antonio
Cabello, Antonio José
Cabello, Francisco
Cabello, Sergio Andrés
Cabezón, Ana Belén
Cabezón, Antonio
Cabezón, José Julián
Cabredo, Susana
Cacho, Luis
Cadarso, Miguel
Calle, José
Calleja, Francisco
Calvo, José Antonio
Cámara, Jesús Ángel
Canga, Andrés
Capellades, Xavier
Cárdenas, Marta
Cármamo, David
Carnicero, Ángela
Casado, Fernando
Casado, Roberto
Casals, Miguel
Casasús, Juan Ignacio

Casorrán, Juan José
 Castellón, José Ignacio
 Castresana, Jesús Ángel
 Castresana, Rodolfo
 Castro, Miguel
 Ceniceros, José Ignacio
 Cereceda, Adoración
 Cerrajería, Isabel
 Cestafe, Adolfo
 Clavijo, Gregorio
 Corcuera, José María
 Córdoba, Adelaida
 Corral, Carmen
 Corral, María Ramos
 Corres, Paloma
 Cuevas, Eduardo
 Cumplido, Javier
 De Graaff, Paul
 de la Cruz, Emilio Abel
 de Las Heras, Ángel
 de Pedro, Alicia
 del Hoyo, Francisco Javier
 del Hoyo, Fernando
 del Rey, Carlos
 Díaz, Carlos
 Díaz, José
 Díez del Corral, Federico
 Doménech, Julián
 Domínguez, Pedro
 Doyague, Mónica
 Dufeil, Eric
 Erro, Javier
 Escobar, Jesús Ángel
 Ezquerro, José
 Falces, Alberto
 Federío, Rafael
 Fenández, Héctor
 Fernández, Dolores
 Fernández, Jorge
 Fernández, Juan Antonio
 Fernández, Manuel
 Fernández, Rubén
 Fernández, Ana Rosa
 Fernández, Almudena
 Fernández, Cristina
 Fernández, Francisco Javier
 Fernández, Iván
 Fernández, Víctor
 Fernández-Pinedo, Víctor
 Ferrer, Diego
 Figuerola, Mónica
 Forner, Cristina
 Fraile, Máximo
 Frías, Santiago
 Galilea, Valeriano
 Gallo, Miguel Ángel
 Garbayo, Almudena
 García, Antonio
 García, Arturo
 García, Jaime
 García, Magdalena

García, Beatriz
 García, María Cristina
 García, Miguel
 García, Myriam
 García Morón, Basilio
 García Pérez-Aradros, Basilio
 Garrido, Alfonso
 Garrido, Javier
 Garrido, Víctor Manuel
 Gehring, Werner
 Gil, Carlos
 Gil, Laura
 Gil, Pablo
 Gil de Muro, María José
 Gómara, Joaquín
 Gómez, Fernando
 Gómez, Jorge
 González, Carlos
 González, Eva
 González, Fernando
 González, José Antonio
 González, Koldo
 González, Leonor
 González, Ricardo
 González, Sergio
 Gonzalo, Carlos
 Gorrindo, Pedro
 Granda, Javier
 Grández, Burgo
 Gutiérrez, Marcos
 Gutiérrez, Santiago
 Hermoso de Mendoza, Pablo
 Hernández, Fernando
 Hernández, Verónica
 Hernández, Jesús Vicente
 Hernando, Isaías
 Herreros, Julio Antonio
 Hierro, Angel Mario
 Higuera, José Manuel
 Hijazo, Alberto
 Hijazo, Jesús
 Ibáñez, Fermín
 Ibáñez, Jaime
 Ilarraza, Jesús
 Ilarraza, Luis
 Imaz, Roberto
 Infante, José María
 Iturriaga, José Luis
 Jiménez, Carmelo
 Jiménez, Domiciano
 Jiménez, Emilio
 Jiménez, Jose Luis
 Jiménez, Rosa María
 Lapeña, Susana
 Lapresa, Enrique
 Lapuente, José Luis
 Lara, Pedro
 Latasa, Tomás
 Latorre, Amaya
 Lavega, Raúl
 Lázaro, Amadeo

Lázaro, Óscar
León, Sergio
León, Belinda
Lerena, Ángel
Lerma, Luis
Leza, José Ramón
Liébana, Juan Ramón
Linares, Javier
Llorente, Jose Ángel
López, Carlos
López, Raquel
López, Juan José
López, María
López, Santiago
López de Silanes, José Luis
Maicas, Jesús
Manzanares, Ana
Manzano, Guadalupe
Marco, Vicente S.
Marcolain, José María
Marín, Daniel
Marín, Luz María
Marín, Roberto
Marrodán, Francisco Javier
Martín, David
Martín, Francisco
Martín, Manuel
Martín, María
Martínez, Almudena
Martínez, Ángel
Martínez, Enrique
Martínez, Fernando
Martínez, Jesús
Martínez, Mercedes
Martínez, Belinda
Martínez, Eduardo
Martínez, Gregorio
Martínez, Virginia
Martínez de Pisón, José María
Martínez Miguel, Javier
Martínez Navas, Isabel
Martínez Torres, Isabel
Martínez Urigüen, Javier
Marzo, Rocío
Mateo, José Luis
Matute, José Luis
Matute Azpillaga, José Luis
Medrano, Rosa
Melchor, Fernando
Méndez, Carmen
Merino, Javier
Modino, L. Javier
Molina, Juan Manuel
Monforte, Javier
Monforte, Yolanda
Montiel, Ricardo
Moreno, José Luis
Motilva, María Victoria
Moya, Iván
Mozas, Carlos
Nagore, Íñigo

Navajas, Víctor
Navarro, Cristina
Navas, Juan Manuel
Nialet, Javier
Nicolás, Florencio
Nieto, Juan
Niño, Daniel
Ochagavía, Natalia
Ocón, José Javier
Ocón, Juan Carlos
Olarte, Natalia
Olarte, José
Ollero, José Luis
Olmedo, José Luis
Oñate, Javier
Orden, José
Ortega, María Eugenia
Ortigosa, Carlos
Ortigosa, María Antonia
Osaba, Juan
Osaba, Juan Antonio
Ots, Guillermo
Palacios, Ángel
Palacios, José Antonio
Palacios, Miguel Ángel
Palacios, Gene
Palacios, José Ignacio
Pancorbo, José María
Pancorbo, José Luis
Paniego, Francis
Parras, Maite
Pascual, David
Pascual, Marisa
Pascual, Miguel
Pascual, Víctor
Pastor, Ana
Pastor, José Luis
Pavía, Jesús C.
Peiró, Manuel
Pérez, Adrián
Pérez, Baikune
Pérez, Enrique
Pérez, Félix
Pérez, Luis
Pérez, Margarita
Pérez, Marta
Pérez, Sonia
Pérez de la Parte, María de las Mercedes
Picatoste, Alberto
Picón, Fernando
Pinillos, Mariola
Pinto, Juan Carlos
Piulats, Francisco
Porras, Juan Francisco
Porres, Natalia
Quintana, Eloy
Ramírez, Francisco
Ramírez, Miguel Ángel
Raya, Esther
Remírez, Eduardo
Revuelta, Pedro

Ridruejo, Francisco Javier
 Ridruejo, Javier
 Rioja, Javier
 Rioja, José
 Rivas, Javier
 Rodrigo, Jose Luis
 Rodríguez, Eduardo
 Rodríguez, Jerusalén
 Rodríguez, Arturo
 Rodríguez, José
 Rodríguez Montalvo, Emilio
 Rodríguez Priego, Emilio
 Rojas, Francisco
 Roldán, Rosa María
 Romero, Jose Luis
 Royo, Jesús
 Royo, José Antonio
 Rubio, Fernando
 Ruiz, Alfonso
 Ruiz, Antonio
 Ruiz, David
 Ruiz, Javier
 Ruiz, Manuel César
 Ruiz, Carlos
 Ruiz, César
 Ruiz, José María
 Ruiz, Juan Carlos
 Ruiz-Olalla, María del Carmen
 Sabanza, Javier
 Sáenz, Carmelo
 Sáenz, María del Carmen
 Sáenz, María Isabel
 Sáenz, Trinidad
 Sáenz de Jubera, Magdalena
 Saézn de Tejada, José Antonio
 Sáenz Espinosa, Pilar
 Sáenz Ortiz, Pilar
 Sáez, José Luis
 Sáez, Patricia
 Sáez, Pedro Manuel
 Sáez, Resurrección
 Salas, Ana
 Salazar, Yolanda
 Salinas, Cristina
 Salinas, Rodolfo
 Sampedro, Diego
 Sampedro, Javier
 San Martín, Julián
 San Pedro, Juan
 San Pedro, Víctor
 San Román, Santiago
 Sánchez, Conchita
 Sánchez, Susana
 Santana, Pedro
 Santolaya, Carla
 Sanz, Jorge
 Sanz, Pedro
 Sempere, Victor Miguel
 Sevilla, Liborio
 Sola, Raquel
 Solas, Carlos

Soldevilla, Federico
 Soto, Francisco
 Talavera, Juan Carlos
 Tejada, José Javier
 Tejeiro, José María
 Terrazas, Melania
 Terrón, Víctor
 Thomas, Ian
 Tompson, William
 Torres, Íñigo
 Toyas, Jesus Ángel
 Trigueros, Puy
 Troyano, José Manuel
 Ugalde, Jesús
 Urdiales, Sara
 Ureña, Javier
 Urrestarazu, Eduardo
 Urrutia, Víctor
 Varona, Roberto
 Vázquez, José María
 Vázquez-Illa, José Ignacio
 Velasco, María Luisa
 Verde, Jesús
 Villaro, Ana Isabel
 Virosta, Leopoldo
 Visairas, Víctor
 Vivanco, Rafael
 Zabaleta, Rubén
 Zorzano, Antonio
 Zuazo, Javier
 Zuazo, Lola

Y hasta 6.651 ciudadanos anónimos que han aportado ideas para imaginar La Rioja de 2020 y han valorado las aportaciones de los demás para seleccionar estratégicamente los factores de éxito de La Rioja con su inteligencia colectiva.

Agentes económicos y sociales que han colaborado en la elaboración del Plan Estratégico La Rioja 2020

ABASER SERVICIOS INTEGRALES
ABC (ASOCIACIÓN DE BODEGAS RIOJANAS)
ACCIRA (ASOCIACIÓN DE COMERCIO DE HARO)
ACEFOR (ASOCIACIÓN DE CENTROS DE FORMACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA RIOJA)
ACIR (ASOCIACIÓN DE CONSUMIDORES INDEPENDIENTES DE LA RIOJA)
ADER (AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO DE LA RIOJA)
AEI AUTOMOCIÓN DE LA RIOJA
AEMA (AGUA, ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE)
AERTIC (ASOCIACIÓN DE EMPRESAS RIOJANAS TIC)
AGENCIA DEL CONOCIMIENTO Y LA TECNOLOGÍA
AICCOR (ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS DEL CALZADO Y CONEXAS DE LA RIOJA)
AJER (ASOCIACIÓN DE JÓVENES EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES DE LA RIOJA)
ARIAUTO (ASOCIACIÓN RIOJANA DE AUTOMOCIÓN)
ARISA
ARKYSOL
ARLUY
ARNAUT & IBERBROKERS ASOCIADOS
ARNEPLANT
ARSYS
ASCARIOJA (ASOCIACIÓN DE CASAS RURALES DE LA RIOJA)
ASESORÍA TAX
ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE VIAJES
ATRADIS
AUDITABE AUDITORES & CONSULTORES
AUTO OJA
AVANZARE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
BARPIMO
BODEGAS MARQUÉS DE CÁCERES
BODEGAS RIOJANAS
BODEGAS VIVANCO
CAJA NAVARRA
CAJARIOJA
CALZADOS ALCIÓN
CALZADOS CALLES
CALZADOS CIENTA
CALZADOS EVORI
CALZADOS FLUCHOS
CALZADOS GAIMO
CALZADOS GRUPO HERGAR
CALZADOS NUEVO MILENIO
CALZADOS TRUENO
CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE LA RIOJA
CARVOLUM
CASAS BLANCAS AGRO
CÁTEDRA DE INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
CÁTEDRA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
CÁTEDRA DE LA EMPRESA FAMILIAR DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
CENTRO COMERCIAL BERCEO
CERABRICK GRUPO CERÁMICO
CLUB DE MARKETING DE LA RIOJA
COLEGIO DE ECONOMISTAS DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL AGENTES COMERCIALES DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL DE ARQUITECTOS DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS AGRÓNOMOS DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL INGENIEROS TÉCNICOS INDUSTRIALES DE LA RIOJA
COMERCIAL OJA
COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS

CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y POLÍTICA LOCAL
CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL
CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE
CONSEJERÍA DE HACIENDA
CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, INNOVACIÓN Y EMPLEO
CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA
CONSEJERÍA DE SALUD
CONSEJERÍA DE SERVICIOS SOCIALES
CONSEJERÍA DE TURISMO, MEDIO AMBIENTE Y POLÍTICA TERRITORIAL
CONSEJERÍA DE VIVIENDA Y OBRAS PÚBLICAS
CONSEJO ESCOLAR DE LA RIOJA
CONSEJO REGULADOR DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA RIOJA
CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
CONSERVAS EL CIDACOS
CONSTRUCCIONES JOSÉ MARTÍN
CPAR (ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA CONSTRUCCIÓN, PROMOCIÓN Y AFINES DE LA RIOJA)
CROWN EMBALAJES ESPAÑA
CSR
CTCR (CENTRO TECNOLÓGICO DEL CALZADO DE LA RIOJA)
CTICH (CENTRO TECNOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN DEL CHAMPIÑÓN)
CTLR (CENTRO TECNOLÓGICO DE LA RIOJA)
CTRSA (CENTRO TECNOLÓGICO RIOJANO S.A.)
CVNE (COMPAÑÍA VINÍCOLA DEL NORTE DE ESPAÑA)
DELTA COCINAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA OCDE
DER RIOJA (DESARROLLO DE ENERGÍAS RENOVABLES DE LA RIOJA)
DHL
DÍASA
DIRECCIÓN GENERAL DE CARRETERAS Y TRANSPORTES
DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA, TRABAJO Y COMERCIO
DIRECCIÓN GENERAL PARA LA INNOVACIÓN
E.A.E.R.
ELECTRA RIOJA GRAN CASINO
ENIAC SISTEMAS INFORMÁTICOS
ESCUELA DE TURISMO DE LA RIOJA
ESCUELA SUPERIOR DE DISEÑO DE LA RIOJA
ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
ESQUEMA 26
EUROCOLOR
EXCLUSIVAS ZABALETA
EXPOMUEBLES NÁJERA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
FACULTAD DE CIENCIAS, ESTUDIOS AGROALIMENTARIOS E INFORMÁTICA DE LA UR
FACULTAD DE LETRAS Y DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
FANSA (FABRICACIÓN ALFARERA DE NAVARRETE)
FAPA-RIOJA (FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE PADRES DE ALUMNOS DE LA RIOJA)
FECOAR (FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE LA RIOJA)
FER (FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIOJA)
FIORA
FOMENTO DE INVERSIONES RIOJANAS
FONCASAL TRADING
FRM (FEDERACIÓN RIOJANA DE MUNICIPIOS)
FUNDACIÓN PROMETE
FUNDACIÓN SAN MILLÁN DE LA COGOLLA
FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
GARNICA PLYWOOD
GER (GRUPO EÓLICAS RIOJANAS)
GNOSS
GOGIBA
GRAFOMETAL

GRUPO LOGÍSTICO ARNEDO
GRUPO MIKONOS
GRUPO PALACIOS
GRUPO PANCORBO
GRUPO RIBEREBRO
GRUPO RIOJA
GRUPO TOYAS
HDL INFORMÁTICA
HEREDEROS CERÁMICA SAMPEDRO
IBERCAJA
IBERDROLA
IEP GEOTERMIA
IES BARTOLOMÉ COSSÍO
INCONAL (INGENIERÍA Y CONSTRUCCIONES DEL ALUMINIO)
INDUSTRIA QUÍMICA RIOJANA
INDUSTRIAS QUÍMICAS KUPSA
INGENIERÍA E INNOVACIÓN
INSTALADORES ELECTRICISTAS (AEIR)
INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR
INTERIM MANAGEMENT
INTERNATIONAL AUTOMOTIVE COMPONENTS GROUP
INVERDIS BANCO
IRVI (INSTITUTO RIOJANO DE LA VIVIENDA)
ISMAEL ANDRÉS
JAE INGENIERÍA Y DESARROLLOS
JAPOAUTO
JMP INGENIEROS
KAUFIL
KNET COMUNICACIONES
KUPSA
LA RIOJA TURISMO
LABORATORIOS ALFARO
M.A.S.A. (MECANIZACIONES AERONÁUTICAS S.A.)
MARRODÁN Y REZOLA
MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. PLATAFORMA LOGÍSTICA DE ZARAGOZA
MASSCOMM
MDE
MECA3 RIOJA
MENDAZPI
MÓDULO
MUEBLES ALBA RUBIO
MUEBLES DICA
NASIKA PRODUCTS
NH HOTELES
NUEVA IMAGEN COMUNICACIÓN INTEGRAL
NUEVA RIOJA
ORGANIZACIÓN DE PROFESIONALES Y AUTÓNOMOS
OSABA
PARLAMENTO DE LA RIOJA
PLANNER CONGRESOS Y CONVENCIONES
PRETUR HOTELES
PROMOTORES DE MEDIOS RIOJANOS
PROYECTOS INMOBILIARIOS UGARTE
QMK
QUESTIO
RESTAURANTE ECHAUREN
RESTAURANTE KABA NOVA
RIECO
RIOGLASS
RIOMADER
RIOVERDE

ROM 25
RUHS
SAINT-GOBAIN PERFORMANCE PLASTICS ESPAÑA
SAINT-GOBAIN VICASA
SAPJE
SDI SOLUCIONES INFORMÁTICAS
SEAIN
SEPINUM
SERLING (SERVICIOS LINGÜÍSTICOS)
SERTE RIOJA
SERVICIO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA Y FORMACIÓN DEL PROFESORADO
SEUR
SIGEM (SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL)
SINDICATO CCOO (COMISIONES OBRERAS DE LA RIOJA)
SINDICATO CSI-CSIF (CENTRAL SINDICAL INDEPENDIENTE Y DE FUNCIONARIOS)
SINDICATO STAR (SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA ADMINISTRACIÓN RIOJANA)
SINDICATO UGT (UNIÓN GENERAL DE TRABAJADORES)
SINDICATO USO (UNIÓN SINDICAL OBRERA)
SMI (SUCCESS MOTIVATION INTERNATIONAL)
SOLTEC 2000
SYSTECAL
TALLERES METÁLICOS
TALLERES Y MANUFACTURAS SABANZA
TECNI.SHOE
TEINSA
THINKTIC (CENTRO NACIONAL DE FORMACIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA RIOJA)
TORREALBA Y BEZARES
TOYBE
TRANS LOGROÑO
TRANSPORTES GÁRLEZ
TRANSPORTES PETROLÍFEROS DEL NORTE
TSYS
TUC-TUC
UAGR (UNIÓN DE AGRICULTORES Y GANADEROS DE LA RIOJA)
UNIDAD DE ESPAÑA DE LA DIRECCIÓN DE POLÍTICA REGIONAL DE LA COMISIÓN EUROPEA
UNIPAPEL TRANSFORMACIÓN Y DISTRIBUCIÓN
UNIR (UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA)
UNIVERSIDAD DE DEUSTO
UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO
UNIVERSIDAD PÚBLICA DE VALENCIA
UPA (UNIÓN DE PEQUEÑOS AGRICULTORES Y GANADEROS)
UPYD (UNIÓN PROGRESO Y DEMOCRACIA)
URBANIZADORA XXI
VECTRA CONSULTORES

RESUMEN EJECUTIVO

LA RIOJA 2020

PLAN ESTRATÉGICO

Director

Juan Carlos Ayala Calvo

Equipo Investigador

José Ignacio Castresana Ruiz Carrillo (Coordinador)

Guadalupe Manzano García

Luz M.^a Marín Vinuesa

Maite Parras Gómez

Eduardo Rodríguez Osés

M.^a Carmen Ruiz-Olalla Corcuera

Ana Salas Garrido

Equipo Técnico

José Antonio Herce

Pablo Alonso Talón

Pedro Arévalo Sánchez

Casilda Cabrerizo Sanz

Vicente Lloret Roldán

María Reyes Maroto Illera

Diego Vizcaíno Delgado

Edita

Consejería de Industria, Innovación y Empleo

Gobierno de La Rioja

Imprime

Gráficas Isasa

Depósito Legal

LR-368-2010

ISBN

978-84-693-8528-9

Diseño y Maquetación

Rosa Alonso Herreros

ÍNDICE

1. Fase I. Diagnóstico: Factores Críticos de la Economía Riojana	7
2. Fase II. Visión y Tendencia Estratégica	10
3. Fase III. Plan de Acción. Alianzas Estratégicas	16
4. Implantación. La realización efectiva del Plan Estratégico La Rioja 2020	28
5. Agradecimientos	30

FASE I

DIAGNÓSTICO: FACTORES CRÍTICOS DE LA ECONOMÍA RIOJANA

El resultado principal de la Fase I del Plan Estratégico, dedicado al diagnóstico socioeconómico de La Rioja, es la selección estratégica de aquellos factores en los que hay que enfocar la mayoría de los recursos disponibles, sea para utilizar las fortalezas, para aprovechar las oportunidades, para hacer frente a las amenazas o para corregir debilidades que impedirían alcanzar el éxito en el año 2020.

La asamblea de agentes socioeconómicos ha manifestado un distinto grado de acuerdo sobre cada uno de estos factores que se representa con sendos gráficos de anillos. El 70% de los factores de éxito internos despiertan una gran unanimidad en la asamblea, lo que supone una base sólida sobre la que construir los planes de acción que nos permitirán estar entre las 60 regiones más desarrolladas de Europa en el año 2020. Especial cuidado hay que tener al resolver las debilidades críticas porque pueden comprometer el éxito. Efectivamente, todas ellas se abordan en los planes de acción desarrollados en la Fase III.

También hay un alto grado de convergencia en la identificación de las amenazas críticas. Todas ellas se afrontan en los planes de acción diseñados.

En la valoración de las oportunidades hay una mayor disparidad. Esto puede interpretarse de un modo favorable, en el sentido de que a la asamblea le resulta difícil escoger entre las 10 oportunidades finalistas del proceso DELPHI al considerar que la economía riojana es capaz de obtener ventaja de todas ellas. Efectivamente, La Rioja puede aprovechar simultáneamente las oportunidades de internacionalización, innovación, gestión del conocimiento, además de las que ofrecen las TICs o el cambio de modelo productivo. En la elaboración de la Fase III y la definición de los planes de acción se han tenido en cuenta no solamente las 5 oportunidades críticas que aquí se reseñan sino también aquéllas que han recibido una alta valoración por parte de la asamblea.

Estos factores críticos de éxito de la Economía Riojana son el resultado de un enorme esfuerzo de síntesis llevado a cabo colectivamente por técnicos, expertos y agentes económicos y sociales. Representan la percepción que tienen de la actividad económica los que son sus protagonistas y suponen un punto básico de acuerdo sobre el que construir el futuro.

FACTORES DE ÉXITO INTERNOS CONVERGENCIA DESPUÉS DE LA SEGUNDA RONDA

DEBILIDADES



- ✓ El avance de la renta per capita se ha basado más en el aumento del empleo que en la productividad del trabajo.



- ✓ Infraestructuras ferroviarias poco eficientes para responder a las demandas de transporte de viajeros y mercancías.



- ✓ Modelo educativo poco adaptado a los nuevos retos. Las empresas dedican escasos esfuerzos para formar a los empleados.



- ✓ Falta de profesionalidad en los sistemas de gestión y dirección estratégica de las empresas.



- ✓ Escasa cultura de colaboración empresarial. No se manifiestan liderazgos claros para llevar a cabo acciones de cooperación.

● Grado de acuerdo con el que se ha seleccionado esta debilidad.

FORTALEZAS



- ✓ Elevado peso de las pymes y empresas familiares en la estructura empresarial, con mayor valor añadido y solvencia.



- ✓ Localización estratégica de La Rioja en grandes ejes de comunicaciones: Eje del Ebro, Eje Cantábrico-Mediterráneo, etc.



- ✓ Sociedad emprendedora y propensión a asumir riesgos. Número de empresas por habitante mayor que la media española.



- ✓ Productos diferenciados y de calidad en muchos sectores.



- ✓ Un tejido empresarial diversificado con especialización en la industria.

● Grado de acuerdo con el que se ha seleccionado esta fortaleza.

FACTORES DE ÉXITO EXTERNOS CONVERGENCIA DESPUÉS DE LA SEGUNDA RONDA

AMENAZAS



- ✓ Lenta convergencia en el nivel del productividad del trabajo respecto a la UE-15.



- ✓ Aislamiento geográfico si no se materializan grandes proyectos de infraestructuras.



- ✓ Falta de viabilidad del modelo empresarial si no se adapta a los cambios socioeconómicos y aprovecha el capital humano.



- ✓ La viabilidad económica de muchas empresas no está asegurada en el actual escenario de crisis económica.



- ✓ Dificultades de financiación. Problemas de liquidez y morosidad, y retrasos en los pagos por parte de las administraciones.

● Grado de acuerdo con el que se ha seleccionado esta amenaza.

OPORTUNIDADES



- ✓ Cambio de modelo productivo: empuje de actividades innovadoras de alto valor añadido.



- ✓ Potenciación de las comunicaciones interregionales a través del desarrollo de nuevas infraestructuras.



- ✓ Apertura a los mercados globales y mayor proyección internacional de las empresas riojanas.



- ✓ Incorporación de las TICs en todas las fases del negocio y como herramienta para satisfacer las nuevas necesidades del cliente.



- ✓ TICs, Nanotecnología y Biotecnología como sectores emergentes.

● Grado de acuerdo con el que se ha seleccionado esta oportunidad.

FASE II

VISIÓN Y TENDENCIA ESTRATÉGICA

La Fase II del Plan Estratégico La Rioja 2020 aborda un intenso proceso participativo. La implicación de los actores y ciudadanos de la región ha sido la base para garantizar que el documento de Visión sea un producto plural que posibilita amplias plataformas de consenso y se adapta a la realidad y perspectivas de La Rioja.

En buena medida, el éxito del proceso participativo conseguido se apoya en la movilización inicial de los agentes socioeconómicos de la región para la definición y validación del Diagnóstico estratégico. Pero en esta segunda fase se ha intensificado aún más, y se ha abierto al conjunto de la ciudadanía a través de la *web* del Plan Estratégico. La presencia constante en los medios de comunicación riojana (prensa, radio y televisión) ha favorecido la difusión de la información, la transparencia del proceso y el debate público, aspectos esenciales que ha propiciado a su vez una alta participación e implicación ciudadana.

La Fase II concluyó con la Asamblea de Validación de la Visión De-seada 2020. A través de la metodología DELPHI, los 100 actores regionales públicos y privados (comunidad de *Stakeholders* del La Rioja 2020):

CONSTRUYERON una visión común y convergente del futuro a medio plazo de La Rioja.

PRIORIZARON las características del Modelo Socioeconómico de La Rioja 2020.

SELECCIONARON ESTRATÉGICAMENTE los elementos fundamentales que situarán a La Rioja entre las 60 regiones europeas más desarrolladas, jerarquizando los ítems de acuerdo a la Visión Central, Visión Complementaria y Visión de Acompañamiento.

VISIÓN CENTRAL DE LA RIOJA 2020

Tejido productivo	1 La actividad económica se caracterizará por su audacia, con grandes apuestas en sectores punteros y una gran proyección internacional (innovación, TICs, renovables, bilingüismo, etc.).
Sociedad y personas	2 El capital humano se caracterizará por su productividad como consecuencia del uso de tecnología avanzada, formación y motivación.
Tejido productivo	3 La Industria se caracterizará por la competitividad de las empresas de sectores maduros: diseño, especialización, etc.
Sociedad del conocimiento	4 La oferta educativa se caracterizará por su especialización y adaptación a las necesidades potenciales del tejido productivo (alta tecnología, herramientas de comunicación, redes, comercio exterior, etc.) que incremente el valor añadido de las empresas.
Empresas y mercado laboral	5 Las empresas se caracterizarán por la profesionalización de sus directivos y la planificación a medio y largo plazo.
Administración pública	6 La Administración Pública se caracterizará por una gestión más eficiente que suponga una menor burocracia y asigne los fondos públicos de modo transparente.
Sociedad y personas	7 El capital humano se caracterizará por la formación continua y regular en las empresas.
Infraestructuras	8 Las infraestructuras se caracterizarán por una buena ordenación y gestión de los recursos disponibles (infraestructuras): líneas, horarios, frecuencias, lanzaderas a aeropuertos, conectividad con ejes de alta velocidad, compañías <i>low cost</i> , puerto seco, etc.
Sociedad del conocimiento	9 La sociedad del conocimiento se caracterizará por el bilingüismo integral en el conjunto de la sociedad y tejido productivo, con lenguas oficiales: español e inglés. Que el inglés sea un elemento diferenciador con las regiones limítrofes, favorezca la atracción de inversión y capital humano exterior, y aumente la capacidad de internacionalización de las empresas riojanas.
Sociedad del conocimiento	10 El modelo educativo se caracterizará por una gran interrelación entre la sociedad civil, empresas y Administración para que los resultados del aprendizaje respondan a las necesidades productivas de la región.

MATRIZ DE VISIÓN

TEJIDO PRODUCTIVO

<p>VISIÓN CENTRAL</p>	<p>(1) La actividad económica se caracterizará por su audacia, con grandes apuestas en sectores punteros y una gran proyección internacional (innovación, TICs, renovables, bilingüismo, etc.).</p> <p>(3) La Industria se caracterizará por la competitividad de las empresas de sectores maduros: diseño, especialización, etc.</p>
<p>VISIÓN COMPLEMENTARIA</p>	<p>(11) El sector Agroalimentario se caracterizará por una industria agroalimentaria de tecnología punta basada en la innovación y la incorporación de la etapa de comercialización.</p> <p>(14) Los Servicios avanzados se caracterizarán por un sistema financiero profesional, menos garantista, capaz de valorar la viabilidad de proyectos empresariales complejos y financiarlos.</p> <p>(17) La Industria se caracterizará por la tasa de apertura al exterior de las empresas industriales con mayor volumen de negocio internacional que nacional.</p> <p>(19) La estructura sectorial se caracterizará por el liderazgo de los servicios avanzados en el PIB regional, a la par que el aumento de la tecnificación de la Industria.</p>
<p>VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO</p>	<p>(21) El sector turístico se caracterizará por las sinergias entre los diferentes activos de la región para crear una oferta turística integral: enología, cultura, lengua, Camino de Santiago, negocios, gastronomía, nieve, medioambiente, etc.</p> <p>(31) La estructura sectorial se caracterizará por la importancia de la construcción de obra pública, infraestructuras necesarias para la articulación regional y las comunicaciones interregionales.</p>

EMPRESAS Y MERCADO LABORAL

VISIÓN CENTRAL	(5) Las empresas se caracterizarán por la profesionalización de sus directivos y la planificación a medio y largo plazo.
VISIÓN COMPLEMENTARIA	(15) Las empresas se caracterizarán por el esfuerzo para innovar y adaptarse a la Economía del Conocimiento. (18) El mercado de trabajo se caracterizará por la modernización de la tecnología y organización de las empresas, que resulten atractivas para captar y retener profesionales de talento.
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	(25) Las empresas se caracterizarán por su agrupación en <i>clusters</i> geográficos y temáticos para mejorar sus economías de escala, asumir esfuerzos conjuntos en comercialización y formación, compartir infraestructuras y servicios avanzados y fomentar los intercambios de conocimiento.

INFRAESTRUCTURAS

VISIÓN CENTRAL	(8) Las infraestructuras se caracterizarán por una buena ordenación y gestión de los recursos disponibles (infraestructuras): líneas, horarios, frecuencias, lanzaderas a aeropuertos, conectividad con ejes de alta velocidad, compañías <i>low cost</i> , puerto seco, etc.
VISIÓN COMPLEMENTARIA	–
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	(30) Las infraestructuras se caracterizarán por la creación de un puerto seco y el desarrollo de la intermodalidad, que atienda las demandas del tejido productivo riojano.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

VISIÓN CENTRAL	(6) La Administración Pública se caracterizará por una gestión más eficiente que suponga una menor burocracia y asigne los fondos públicos de modo transparente.
VISIÓN COMPLEMENTARIA	(20) Las relaciones suprarregionales se caracterizarán por las redes y estrategias suprarregionales en la gestión de servicios e infraestructuras comunes, proyectos I+D+i que superen las limitaciones de tamaño y aprovechen las economías de escala.
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	(22) La Administración se caracterizarán por dar un mayor protagonismo a la sociedad civil y reducir su intervención en la vida económica y social, erradicando la cultura de la subvención.

SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

VISIÓN CENTRAL	<p>(4) La oferta educativa se caracterizará por su especialización y adaptación a las necesidades potenciales del tejido productivo (alta tecnología, herramientas de comunicación, redes, comercio exterior, etc.) que incremente el valor añadido de las empresas.</p> <p>(9) La sociedad del conocimiento se caracterizará por el bilingüismo integral en el conjunto de la sociedad y el tejido productivo, con lenguas oficiales: español e inglés. Que el inglés sea un elemento diferenciador con las regiones limítrofes, favorezca la atracción de inversión y capital humano exterior, y aumente la capacidad de internacionalización de las empresas riojanas.</p> <p>(10) El modelo educativo se caracterizará por una gran interrelación entre la sociedad civil, empresas y Administración, para que los resultados del aprendizaje respondan a las necesidades productivas de la región.</p>
VISIÓN COMPLEMENTARIA	-
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	<p>(23) La formación en el sector productivo se caracterizará por una Universidad integrada con el tejido productivo que protagonice la transferencia de conocimientos a las empresas.</p>

INNOVACIÓN

VISIÓN CENTRAL	-
VISIÓN COMPLEMENTARIA	<p>(12) El sistema de I+D+i se caracterizará por una Universidad proveedora de I+D+i al sistema productivo y empresarial riojano que atienda las demandas de las pymes. Una Universidad que haya dado un salto cualitativo hacia la investigación aplicada y la transferencia tecnológica, siguiendo el modelo de las universidades más avanzadas del mundo.</p> <p>(13) El sistema de I+D+i se caracterizará por su internacionalización a través de alianzas con instituciones internacionales que mejoren los niveles de preparación y amplíen la proyección internacional.</p>
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	<p>(24) El sistema de I+D+i se caracterizará por un parque tecnológico regional que coordine e integre a los agentes y recursos del sistema para aprovechar sinergias; los centros tecnológicos conectados entre sí y con la Universidad.</p>

SOCIEDAD Y PERSONAS

VISIÓN CENTRAL	<p>(2) El capital humano se caracterizará por su productividad como consecuencia del uso de tecnología avanzada, formación y motivación.</p> <p>(7) El capital humano se caracterizará por la formación continua y regular de las empresas.</p>
VISIÓN COMPLEMENTARIA	<p>(16) La sociedad se caracterizará por su apertura al mundo en lo social, económico y cultural, que haya superado la mentalidad provinciana, el localismo y el conformismo.</p>
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	<p>(28) La sociedad se caracterizará por su sistema de bienestar social, por ser igualitaria y cohesionada y sin exclusión social.</p>

SOSTENIBILIDAD Y MEDIOAMBIENTE

VISIÓN CENTRAL	–
VISIÓN COMPLEMENTARIA	–
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	<p>(26) La sostenibilidad de la economía se caracterizará por hacer del medio ambiente una marca de identidad: corredores verdes, ecoturismo, gestión integral de residuos, educación medio ambiental de empresas y trabajadores, gestión integral de los recursos naturales, etc.</p> <p>(27) El medio ambiente se caracterizará por su interrelación con el turismo, la cultura y el patrimonio, y las energías renovables.</p> <p>(29) La ordenación del territorio se caracterizará por el protagonismo económico de las cabeceras de comarca, especializando su actividad económica y creando <i>clusters</i> geográficos: calzado, mueble, vino, agroalimentario, etc.</p>

FASE III

PLAN DE ACCIÓN.

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La tercera fase representa la culminación de un intenso proceso participativo abordado en el Plan Estratégico “La Rioja 2020”. La implantación efectiva del Plan Estratégico necesita agrupar alrededor de cada línea a personas que con su conocimiento e ilusión definan primero e impulsen después las acciones clave que deben ejecutarse durante los próximos diez años.

Uno de los resultados relevantes de esta fase del Plan Estratégico ha sido la constitución de “Alianzas estratégicas” integradas por las empresas, la Universidad, la Administración y otros agentes socioeconómicos. Las Alianzas estratégicas se han diseñado a partir de los resultados de la Fase II de Visión. Por ello, las 9 Alianzas propuestas guardan una correlación directa con los 10 ítems de Visión Central. Además corrigen las debilidades críticas, afrontan las amenazas, aprovechan las oportunidades y se apoyan en las fortalezas detectadas en la Fase I.

En un proceso “viral” se ha procedido a invitar a formar parte de la alianza a las personas indicadas por los interlocutores iniciales. A las personas pertenecientes a este nivel 1 de participación se les pidió, vía *e-mail*, su valoración sobre las acciones disponibles hasta ese momento y la identificación de otras personas que pudiesen resultar valiosas para la alianza.

Este proceso “viral” se repitió hasta el nivel 3, de manera que se ha podido reunir un grupo importante de *Stakeholders* para cada línea estratégica y se ha establecido una relación de compromiso entre estos participantes, ya que han sido invitados personalmente por otros miembros de la alianza.

Una vez completada la formación de estos grupos virales y recopilado el conjunto de acciones propuestas por los agentes, se convocó formalmente a los miembros de la alianza a una mesa de trabajo para validar, priorizar y programar las acciones de cada línea estratégica.

Las alianzas no sólo han resultado valiosas para la generación de planes de acción, su ordenamiento y programación, sino que constituyen un punto de partida valioso para la gobernanza del Plan Estratégico y su impulso y seguimiento hasta el año 2020.

Otro resultado importante de esta Fase II es el despliegue de acciones e indicadores correspondientes a cada línea estratégica de la Visión Central. Destacamos a continuación tres acciones que se pueden acometer de forma inmediata como comienzo del proceso de implantación de cada una de las líneas estratégicas de La Rioja 2020. Estas tres acciones no son necesariamente las únicas acciones importantes y han de ser contempladas dentro de la totalidad de la línea que presenta un despliegue mucho más complejo.

ALIANZA ESTRATÉGICA 1

La actividad económica se caracterizará por su audacia, con grandes apuestas en sectores punteros y una gran proyección internacional

En los próximos 10 años La Rioja debe dedicar recursos a desarrollar sectores de futuro con originalidad y atrevimiento. ¿Cuáles tienen que ser esas apuestas? ¿Cómo se tienen que implantar? ¿Qué pasos hay que dar para que en 2020 nos caracterice la audacia de nuestra actividad económica?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 1. PRIORIDAD INMEDIATA

- 1.1** Apoyar a las **empresas innovadoras emergentes y *joint ventures* empresariales** para abordar proyectos punteros de negocio, estrategias de cadena de valor y planes de internacionalización. Dicho apoyo consiste en reforzar el acceso a la financiación con avales públicos, y la participación en los proyectos a través de sociedades de capital semilla y capital riesgo (más ágiles y con mayor variedad de tipologías de crédito). La financiación se centrará en las ideas de negocio avaladas por un plan de viabilidad.
- 1.2** Potenciar el **talento y capacitación del personal investigador**, que pueden generar nuevas ideas, productos de alto valor añadido e identificar nichos de mercado, así como la creación de nuevas empresas de base tecnológica (*spin-offs* universitarias). Reforzar la investigación aplicada, con mayor reconocimiento y motivación al investigador, a través de una reflexión a fondo y cambio de foco estratégico de la UR en consonancia con el cambio de políticas de los Ministerios de Educación y Ciencia e Innovación. Apoyar la formación superior en sectores punteros con ayudas a la realización de *masters* especializados con prestigio internacional. Unificar criterios en las iniciativas de capacitación y conducir las salidas de formación (plan de carrera que facilite el retorno).
- 1.3** Desarrollo de la **Logística avanzada en las empresas riojanas** por medio de incentivos a la implantación de Servicios de Identificación Avanzada (RFID) para mejorar los procesos de producción y abaratar los costes de Logística y provisión (control y gestión de inventarios y trazabilidad de los productos). Esta acción, además de mejorar la productividad del tejido económico en general, buscará favorecer el desarrollo de empresas TICs en La Rioja que proporcionen servicios *software* de gestión y análisis de la información. Ampliar los proyectos de innovación logística de carácter público-privado, siguiendo el modelo de buenas prácticas desarrolladas con empresas de la región (ENIAC, JMP Ingenieros, AERTIC). Aprovechar la gran implantación de la Asociación española de *coaching* y consultoría de procesos (AECOP) entre las empresas riojanas, para desarrollar iniciativas de Logística avanzada.

ALIANZA ESTRATÉGICA 2

El capital humano se caracterizará por su productividad como consecuencia del uso de tecnología avanzada, formación y motivación.

En los próximos 10 años hay que incorporar tecnología avanzada a las empresas de todos los sectores y conseguir que una parte importante de los trabajadores la utilice con familiaridad. ¿Cómo conseguir que las empresas adquieran tecnología? ¿Cómo conseguir que modifiquen sus procesos productivos? ¿Cómo se puede motivar a los trabajadores para que se cualifiquen? ¿Cómo se puede motivar a las personas para que incrementen su productividad?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 2. PRIORIDAD INMEDIATA

- 2.1** Intensificar la participación en proyectos comunes de **transferencia tecnológica** entre la Universidad, centros tecnológicos y empresas riojanas, priorizando las ayudas del ADER a los proyectos de colaboración.
- 2.2** Aplicación de sistemas de **medición de la productividad** y valoración del trabajo en las empresas, comenzando por la contabilidad macro, empleo de las TICs, reingeniería de procesos y captación de datos. Diseño de sistemas de medición más eficientes y empleo de TICs que permitan mejorar la gestión de los recursos humanos.
- 2.3** **Impulso de la tecnología SasS en las empresas** (aplicaciones de software desplegadas como un servicio alojado y al que puede accederse por Internet a través de un navegador *web* estándar). Este modo de trabajo expandirá el uso de entornos ERP/CRM a todas las tipologías de empresas de un manera más adecuada a la actual economía.

ALIANZA ESTRATÉGICA 3

La Industria se caracterizará por la competitividad de las empresas de sectores maduros: diseño, especialización, etc.

En los próximos 10 años las empresas de sectores maduros de La Rioja deben seguir contribuyendo de forma significativa a la creación de riqueza. ¿Cómo se puede aumentar la competitividad de los sectores maduros? ¿Qué acciones específicas se necesitan en cada sector? ¿Cómo se puede incrementar el valor que se ofrece a los clientes? ¿Cómo reducir los costes para hacerlos equiparables a los de los países emergentes?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 3. PRIORIDAD INMEDIATA

- 3.1** Crear un **marco de apoyo a la exportación** e internacionalización de las empresas riojanas, que proporcionase servicios de formación especializada, vigilancia estratégica de los mercados internacionales, redes de distribución y promoción, viajes comerciales, etc. Este marco de apoyo estaría liderado por el ADER, que reforzaría las funciones generadas en el plan de internacionalización Global-Rioja, potenciaría la internacionalización de los *clusters* riojanos y estimularía las sinergias y complementariedad con las iniciativas de otros agentes en materia de exportación (Gobierno de La Rioja-ADER, Cámara de Comercio, FER, ICEX, INTERES, etc.). Dentro de las iniciativas de apoyo a la internacionalización, ampliar el apoyo a las pymes para su participación en Ferias Internacionales.
- 3.2** Creación de **agrupaciones y UTEs entre empresas y los departamentos de investigación** universitarios o de los centros tecnológicos, para el desarrollo conjunto de proyectos de investigación, con el objetivo de agilizar las relaciones y obtener soluciones aplicadas que aumenten la competitividad de la empresa y favorezcan la contratación de profesionales cualificados en las empresas riojanas.
- 3.3** Fomentar el uso de la **Nanotecnología** en los productos y procesos de las empresas riojanas.

ALIANZA ESTRATÉGICA 4

El modelo educativo se caracterizará por una gran interrelación entre la sociedad civil, empresas y Administración, que favorezca la adaptación y especialización de la oferta educativa.

En los próximos 10 años en Educación en La Rioja debe ser habitual la cooperación entre los centros de formación, la Administración y las empresas. Debemos conseguir que esta cooperación suponga que los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos en la formación se adapten continuamente a las demandas del tejido productivo. ¿Cómo detectar los conocimientos y capacidades demandados por el tejido productivo? ¿Qué oferta hay que realizar en los distintos niveles educativos? ¿Cómo adaptar de modo continuo la oferta a las necesidades emergentes? ¿Qué papel deben jugar las empresas en el diseño de los planes de formación? ¿Cómo incentivar a las empresas para que confíen en la Universidad la búsqueda de solución a sus problemas? ¿Cómo puede la Administración apoyar los proyectos de cooperación entre empresas y centros de formación?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 4. PRIORIDAD INMEDIATA

- 4.1** Desarrollo de una **Estructura Única de Gestión de Información y Orientación Profesional**, que integre la Formación Profesional, las Cualificaciones Profesionales y la Evaluación y Acreditación de la Experiencia Laboral. Entre sus cometidos principales, estarían actualizar o sincronizar la oferta de ciclos de Formación Profesional, la vigilancia estratégica con la finalidad de identificar y definir los perfiles profesionales más demandados por las empresas riojanas y los nuevos nichos de oportunidad económica; desarrollar aplicaciones formativas prácticas (*Knowledge to business*); elaborar nuevas propuestas de estudios universitarios y módulos profesionales a partir de las necesidades de tipo especializado detectadas, y promover encuentros entre ámbitos de aprendizaje y ámbitos con necesidades formativas, de modo que los resultados de aprendizaje respondan a las necesidades productivas de la región. Dicha estructura estaría compuesta por el Consejo de Formación Profesional de La Rioja, el Servicio de Empleo (a través del Observatorio Ocupacional y Departamento de Cualificaciones), la UR (Consejo Social y Cátedras universitarias) y los diferentes agentes socioeconómicos (Sindicatos, FER, Cámara de Comercio, asociaciones empresariales, Red de AEIs y Colegios profesionales).
- 4.2** Potenciar las enseñanzas de emprendimiento y cultura empresarial en todos los niveles educativos, promoviendo el talento innovador y el emprendimiento en la totalidad de los centros y alumnos desde Primaria. Reforzar y ampliar las iniciativas de “Empresa Joven Europea” y “Aula Empresa”. Establecer convocatorias de premios especiales para los alumnos y profesores de Educación Primaria que desarrollen proyectos científicos. Divulgación de los modelos

de referencia o iconos sociales a través de programas de visitas a las escuelas de jóvenes talentos, investigadores y emprendedores. Promover la inclusión en el currículo de las carreras universitarias y ciclos formativos de asignaturas o módulos orientados a la creación de empresas de base tecnológica y la transferencia de conocimiento a la sociedad civil en su conjunto. Promover en la educación universitaria y ciclos de Formación Profesional enseñanzas aplicadas a la vida activa laboral (conocimiento de sistemas de gestión y control de la producción, ética profesional y cultura de trabajo, *Lean Manufacturing*, etc.).

4.3 Intensificar las relaciones formativas entre el sistema educativo y el tejido empresarial, a través de:

- Incorporación de profesionales en activo de empresas riojanas en la impartición de asignaturas de orientación práctica en la Universidad y centros de ciclos formativos.
- Promover que los trabajos, tanto de final de carrera, como de estudios avanzados, como de tesis doctorales respondan a necesidades empresariales (canalizadas por las cátedras y por las AEIs, y donde se integre a los profesionales de las empresas riojanas en los tribunales evaluadores).
- Sistema “créditos virtuales” de colaboración con las empresas riojanas que cumplan unos parámetros mínimos, de forma que dichos créditos puedan ser “adquiridos” por los departamentos universitarios que opten por la colaboración Universidad-empresa. Los “créditos virtuales” serían canjeables por partidas presupuestarias previstas al efecto, lo cual facilitaría que la Universidad se dirija a la empresa, y no al revés. Completar esta medida con la implantación de agentes comerciales universitarios que oferten los servicios de la UR a las empresas, adecuándolos a sus demandas.

ALIANZA ESTRATÉGICA 5

Las empresas se caracterizarán por la profesionalización de sus directivos y la planificación a medio y largo plazo.

En los próximos 10 años La Rioja debe destacar por la profesionalización de sus directivos. ¿Cómo formar a los directivos actuales? ¿Cómo incorporar a nuevas generaciones de directivos en empresas familiares? ¿Cómo atraer profesionales de la dirección? ¿Cómo incorporar los procesos de planificación estratégica masivamente en la empresa riojana? ¿Cómo incorporar la planificación de la producción en las empresas riojanas? ¿Cómo incorporar la planificación financiera?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 5. PRIORIDAD INMEDIATA

- 5.1** Promover el desarrollo de *Bussines Plan* y la **planificación estratégica** a medio y largo plazo para mejorar la gestión e incrementar la viabilidad y competitividad de las empresas. Apoyar la implantación de sistemas de gestión y dirección estratégica en las empresas riojanas. Incentivar la formación de los miembros de las empresas familiares en planificación estratégica y elaboración de *Bussines Plan*, facilitándoles herramientas que les ayuden a la implantación de sistemas de gestión y dirección estratégica. Adoptar una metodología semejante a la desarrollada en el plan PIPE (Plan de Iniciación a la Promoción Exterior), designando un experto que actúe como colaborador-asesor en la planificación estratégica de la empresa familiar durante un periodo inicial.
- 5.2** Estimular el **talento gestor** de las empresas a través del diseño de una oferta de formación y *coaching* para directivos de empresa en habilidades de gestión empresarial. Los agentes socioeconómicos de la región (ADER, FER, Cámara de Comercio, Club de Marketing, AJER y la UR) participarían activamente en el diseño y la ejecución de los cursos. Dichas habilidades se centrarían en promover la visión empresarial y capacidad de comunicación y transmisión de la filosofía corporativa, trabajo en equipo, desarrollo personal y autoevaluación, capacidad de recepción de nuevas ideas y enfoques novedosos, conocimiento de las ventajas competitivas de su empresa y de los procesos de planificación estratégica, resolución de problemas, *benchmarking*, dominio del inglés y comercio exterior.
- 5.3** Creación de un “**Laboratorio de Buenas Prácticas**” empresariales, que permita su conocimiento y difusión a directivos y empresas riojanas.

ALIANZA ESTRATÉGICA 6

La Administración Pública se caracterizará por una gestión más eficiente que suponga una menor burocracia y asigne los fondos públicos de modo transparente.

En los próximos 10 años las administraciones riojanas deben realizar una gestión más eficiente. ¿Cómo simplificar los trámites burocráticos, en especial los que afectan a la actividad económica? ¿Cómo disminuir los plazos de respuesta a las solicitudes de empresas y ciudadanos? ¿Cómo hacer compatible la transparencia, la agilidad y la garantía en el uso de los fondos públicos? ¿Cómo hacer más eficientes las ayudas y programas de estímulo de la actividad económica?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 6. PRIORIDAD INMEDIATA

- 6.1** Realizar una efectiva **reingeniería de los procesos administrativos** mediante la creación de “procedimientos virtuales” y aplicaciones TICs que permitan una efectiva interoperabilidad entre administraciones. Para ello se llevarán a cabo las siguientes actuaciones o protocolos: a) antes de abordar la conversión telemática de un proceso administrativo, realizar un análisis que elimine trámites innecesarios y el papel como soporte de transmisión o autenticidad de los documentos, y que facilite la reutilización de documentos solicitados y el intercambio de información entre organismos; b) abordar el proceso completo, y no sólo el que afecta a una unidad administrativa, organismo o empresa (identificar los intercambios e integraciones entre entidades y abordar los cambios normativos, convenios o acuerdos necesarios para garantizar que el interesado, ciudadano o empresa, perciba realmente un único proceso; c) implicar a los empleados públicos en el proceso de racionalización, premiando las iniciativas que permitan obtener una mayor eficacia y eficiencia; d) realizar una planificación inteligente priorizando aquellos procesos con mayor impacto en los ciudadanos y las empresas, dotando a los proyectos con el presupuesto necesario para su ejecución y realizando un seguimiento efectivo de los resultados obtenidos.
- 6.2** Avanzar hacia la **gestión del gasto por resultados, el presupuesto por proyectos, los planes intersectoriales y la coordinación administrativa**. Pasar del presupuesto por departamento al presupuesto por proyectos. Elaboración de presupuestos orientados a resultados para los grandes proyectos de gasto de la Administración y de los capítulos 4 y 7 (ayudas condicionadas por la consecución de objetivos). Potenciar el desarrollo de planes intersectoriales elaborando estrategias y políticas públicas que aprovechen las sinergias del esfuerzo de cada una de las Consejerías y/o Instituciones en el desarrollo de sus intervenciones, e impulsando el seguimiento y evaluación de estos planes.

6.3 Garantizar una **gestión rápida y eficiente de las ayudas públicas**, por medio de:

- Reducción y simplificación de los trámites administrativos para las empresas a través de la ventanilla única virtual, que atienda de forma transparente y unitaria. La mejora de la calidad, operatividad y agilidad de la ventanilla debe contemplar las siguientes actuaciones: reproducir el modelo danés de reducción de los procedimientos para la creación de una sociedad limitada; revisar los procesos en el marco de la nueva Directiva de Servicios que proporcionen mayor calidad; siempre que sea factible, suprimir el régimen de autorización previa por la comunicación previa y el control posterior; y englobar el total de la información de las administraciones y organismos.
- Desarrollo de indicadores y herramientas de seguimiento del impacto económico entre las empresas y ciudadanos generado por las medidas de simplificación de la Administración Pública. Aprovechar para ello la participación de La Rioja en el Plan de Acción para la Reducción de Cargas Administrativas.
- Medir los costes económicos y de oportunidad que genera para las empresas la demora administrativa. Para el gasto corriente, asegurar el anticipo de caja fija a los pequeños proveedores (en menos de treinta días). Avanzar en la aplicación de la Ley Antimorosidad para agilizar los pagos al sector privado. Establecer presupuestos de partida más rigurosos para evitar los retrasos en la concesión de ayudas al sector privado.

ALIANZA ESTRATÉGICA 7

El capital humano se caracterizará por la formación continua y regular de las empresas

En los próximos 10 años las empresas riojanas deben incrementar los recursos destinados a la formación continua y la frecuencia con la que se realiza. ¿Cómo sensibilizar a las empresas y los empleados sobre la importancia de la formación continua para el incremento de la productividad y la competitividad? ¿Cómo conseguir que la formación continua tenga un impacto real en la productividad de las empresas? ¿Cómo adaptar la formación continua a la estrategia competitiva de cada empresa? ¿Cómo institucionalizar la formación continua dentro de la jornada de trabajo regular?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 7. PRIORIDAD INMEDIATA

- 7.1 Formación a medida de las empresas riojanas.** Favorecer el contacto directo con empresas de cada sector para recoger sus necesidades en materia de formación para priorizarlas en los distintos planes de formación. Sondar a las empresas acerca de sus carencias, necesidades y problemas formativos. Agrupar la información obtenida por áreas y sectores y establecer un plan de formación práctico, que garantice la flexibilidad y adaptabilidad de las acciones formativas durante su transcurso, así como soluciones aplicadas a las principales problemáticas y demandas detectadas. Crear una base de datos que integre todos los recursos de formación de la región (*web*, con servicios *on-line*) para agilizar la difusión y relaciones con las empresas.
- 7.2 Formación de mandos intermedios y formación cualitativa e individualizada de los trabajadores.** Realizar jornadas y cursos impartidos por directivos de otras empresas y personas cualificadas –*seniors* profesionales– con experiencia en los sectores de actividad económica representativos en la región. Potenciar los cursos externos e internos, jornadas de trabajo, impartidos por los mandos intermedios de la empresa, de proveedores o empresas especializadas. Favorecer la formación a través de la promoción interna desde la empresa con política de ascensos y gratificaciones.
- 7.3 Incentivar la participación de las pymes en los planes de formación continua,** mediante incentivos fiscales a las empresas, económicos o de carrera profesional asociados al logro de objetivos y a través de una oferta de estudios personalizada y flexible. Sensibilizar a las pymes sobre la conveniencia de impartir la formación de los trabajadores, al menos parcialmente durante la jornada laboral, para mejorar el acceso y la eficacia de la formación. Campaña de sensibilización dirigida a las pymes sobre la importancia que la formación tiene como valor estratégico para mejorar la productividad y la competitividad.

ALIANZA ESTRATÉGICA 8

Las infraestructuras se caracterizarán por una buena ordenación y gestión de los recursos disponibles

En los próximos 10 años, sin renunciar a que se acometan grandes proyectos, tenemos que sacar partido de las infraestructuras de que disponemos. Tenemos que conseguir que las carencias actuales no afecten gravemente a la actividad económica. ¿Cómo podemos ordenar el uso de las distintas infraestructuras de comunicación? ¿Cómo podemos aprovecharnos de las infraestructuras próximas a La Rioja (aeropuertos, AVE)? ¿Cómo diseñar y gestionar la comunicación dentro de La Rioja? ¿Cómo mejorar la movilidad de las personas? ¿Cómo mejorar la movilidad de las mercancías?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 8. PRIORIDAD INMEDIATA

- 8.1** **Unificar los operadores logísticos y de transporte de la región**, mediante una asociación o *cluster* que potencie las acciones de desarrollo e inversión del sector y dé conocimiento de las acciones individuales que hasta el momento están presentes. Desarrollo de proyectos conjuntos con la Administración, conocimiento de los actuales recursos, conocimiento de las actuales necesidades y trazado de un plan a largo plazo en materia de Logística y Transporte en La Rioja.
- 8.2** Creación de un **puerto seco** que desarrolle la intermodalidad en la región (transporte por carretera y transporte ferroviario), aproveche los potenciales del futuro Corredor de Alta Velocidad y Transporte Mixto Cantábrico-Mediterráneo y atienda las demandas del tejido productivo riojano. Realizar un estudio previo sobre su viabilidad y mercado potencial. Propiciar una sociedad mixta entre la ADER y ADIF para desarrollar este puerto seco o centro logístico intermodal en el área industrial de El Sequero.
- 8.3** **Coordinación con las comunidades autónomas del entorno territorial** (Aragón, Castilla y León, Navarra y País Vasco) para abordar proyectos de infraestructuras de transporte de interés común (que potencien las relaciones transversales), y posicionarse en un frente común en las negociaciones y reivindicaciones dirigidas al Estado para priorizar la ejecución de las infraestructuras estratégicas (conclusión de la A-12 y la LO-20, la ampliación de la A-68, la ejecución de la A-15 en el tramo Medinaceli-Tudela, y las líneas de alta velocidad con Zaragoza y Miranda de Ebro).

ALIANZA ESTRATÉGICA 9

La sociedad del conocimiento se caracterizará por el bilingüismo integral en el conjunto de la sociedad y tejido productivo, con lenguas oficiales: español e inglés.

En los próximos 10 años debemos lograr que una gran parte de los ciudadanos riojanos sean bilingües. ¿Cómo conseguir que la población adulta se maneje en inglés con soltura? ¿Cómo actuar en el sistema educativo para conseguir que la población joven sea bilingüe? ¿Cómo conseguir un incremento sustancial de los contactos personales y profesionales de los riojanos en el extranjero? ¿Cómo conseguir que el inglés forme parte de la vida cotidiana en La Rioja?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

ACCIONES LÍNEA 9. PRIORIDAD INMEDIATA

- 9.1 Inmersión en el idioma inglés en las etapas educativas.** Estimular el desarrollo de nuevas Secciones Bilingües en los centros educativos riojanos, tanto públicos como concertados. Alcanzar el 50% del currículum del alumno impartido en inglés en las Secciones Bilingües. Introducción progresiva de programas bilingües en Educación Infantil y Educación Primaria y desarrollo de programas bilingües intensivos para la etapa de Educación Secundaria, a partir de los 12 años, aprovechando las mayores capacidades y resultados obtenidos en los pre-adolescentes, en línea con los últimos avances en la investigación del aprendizaje. El desarrollo de estos programas intensivos deberá contar con una planificación de los objetivos y niveles a conseguir en cada curso y en cada etapa educativa (objetivos lingüísticos, nivel de inglés, vocabulario, etc.), aprendizaje sistemático de léxico y la evaluación de la competencia léxica y comunicativa (test estandarizados).
- 9.2 Dotar de presupuesto y contactos a los programas de intercambio con estudiantes de otros países.** Ampliar los intercambios en Secundaria para incrementar el número de estudiantes que tengan una experiencia educativa en un centro extranjero antes de los 18 años. Potenciar los programas de prácticas en empresas del extranjero para alumnos universitarios y de formación profesional. Incluir como obligatoria la estancia de un semestre en una universidad extranjera para graduarse en la UR y dotar de los recursos suficientes a este programa de intercambio.
- 9.3 Impulso de la capacitación en inglés de los empresarios y trabajadores,** con especial énfasis en el sector Servicios. Apoyos e incentivos a las empresas que promuevan el aprendizaje del inglés entre sus empleados y profesionales. Favorecer la presencia del inglés en el comercio, etiquetado, atención de proveedores y clientes, trámites jurídicos y financieros, etc. Desarrollo del convenio entre la Comunidad y el Ministerio de Educación para incrementar el número de alumnos entre 18 y 30 años en la Escuela Oficial de Idiomas.

IMPLANTACIÓN

LA REALIZACIÓN EFECTIVA DEL PLAN ESTRATÉGICO LA RIOJA 2020

La Rioja 2020 ha tomado cuerpo a lo largo del proceso de elaboración del Plan Estratégico, especialmente gracias a las aportaciones de cientos de actores cualificados de la socio-economía riojana y de miles de ciudadanos. Todo este esfuerzo se ha expresado elocuentemente en ideas generadas en encuentros, talleres, trabajo de gabinete de los expertos, encuestas, etc. y todo ello, a su vez, ha sido volcado sobre el papel. Aún así, el cuerpo que ha tomado la visión del futuro deseable para La Rioja es, hoy por hoy, intangible, aunque ya ha despertado expectativas e ilusiones, desde luego a la altura del entusiasmo con el que los diferentes agentes han participado en su elaboración.

Tal y como ha quedado plasmado en los diversos documentos de La Rioja 2020, el futuro al que aspira la región es estimulante, mucho mejor que el presente, si bien las acciones que lo configuran parten de forma realista de la situación actual con el objetivo de alcanzar mayores niveles de bienestar para los ciudadanos, combinando las fortalezas presentes con la renovación de las bases territoriales y transversales de la competitividad, los propios procesos productivos y las actitudes colectivas para afrontar un horizonte global lleno de oportunidades. A tales efectos, se han formulado una serie de Alianzas Estratégicas centradas en otros tantos grandes objetivos. Puede decirse que, a través del trabajo participativo de La Rioja 2020, hay muchos actores riojanos involucrados en su realización y deseosos de seguir aportando para este objetivo. No deben sentirse defraudados. Es más, deben seguir participando activamente desde el lanzamiento formal de la iniciativa.

El Plan de Acción contempla la puesta en marcha de 87 acciones de prioridad alta, que deberían lanzarse en una primera etapa del periodo de ejecución y otras 52 acciones de prioridad media que pueden lanzarse una vez las primeras estén ya encaminadas y todas en su conjunto puedan someterse a un seguimiento integral.

Por originales que nos puedan parecer en estos momentos algunas de las propuestas de acción de La Rioja 2020, lo verdaderamente original, pues no abundan los buenos ejemplos, sería que esta iniciativa se llevase a cabo plenamente. A menudo, en el proceso de trabajo previo, algunos agentes mostraban su relativa decepción porque muchas de las propuestas sonaban a “mantras” una y otra vez repetidos en los ambientes de planificación estratégica territorial: las inevitables alusiones a las nuevas tecnologías, la I+D+i, el emprendimiento, las nuevas funciones del territorio o los nuevos consumidores. Las mismas cartas de siempre, sí, pero barajadas y extraídas para el juego del futuro a la medida de las posibilidades y las ambiciones de la región, respaldadas por el compromiso de quienes deberán asumirlas en su puesta en marcha.

Esto es, en definitiva, lo que ha traído el proceso de trabajo desarrollado hasta ahora: una mano ganadora de condiciones, actitudes, compromisos y acciones para el progreso de La Rioja en la próxima década, condensadas en una visión de futuro avanzada y asequible a la vez. Los cimientos de su prosperidad para la primera mitad del siglo XXI. Ahora hay que jugar esa mano convirtiendo en realidad tangible los proyectos, creando las instituciones que aseguren su puesta en marcha, ejecución y seguimiento, dinamizando las Alianzas Estratégicas diseñadas sobre el papel y soportadas por la firme voluntad de sus miembros. Materializando, en fin, la Visión y logrando que todo el proceso, y su esquema correspondiente, sean robustos frente a los avatares políticos y flexibles para adaptarse a las exigencias del contexto estratégico global. La plena realización de La Rioja 2020 será una demostración de innovación institucional. Este es el verdadero reto.

Las cartas del progreso futuro de La Rioja se han barajado desde los primeros momentos de andadura de este proceso de reflexión estratégica, a través del diagnóstico realizado para la región. A partir de este diagnóstico, el grueso del proceso estratégico desarrollado hasta la finalización del trabajo documental y participativo de La Rioja 2020 ha consistido en extraer del mazo las mejores cartas para ganar la partida del futuro elaborando una Visión y un Plan de Acción al horizonte 2020. La Rioja tiene buenas cartas para ganar la exigente partida del futuro, una mano ganadora que hay que jugar con tesón, inteligencia y convergencia de esfuerzos. Para ello es necesario convocar la mejor participación de todos los agentes socioeconómicos riojanos, y del conjunto de la población, para ganar la partida del futuro.

No conviene olvidar la premisa más importante: la verdadera originalidad de un Plan Estratégico territorial radica en su puesta en práctica. El trabajo realizado hasta ahora, por exigente que haya parecido, palidece ante lo que queda por hacer, pero no servirá para nada y será contraproducente, pues frustrará las expectativas suscitadas, si no se llevan a cabo las propuestas que con esfuerzo e ilusión han surgido de la importante participación que se ha suscitado.

AGRADECIMIENTOS

Personas que han colaborado en la elaboración del Plan Estratégico La Rioja 2020

Aguado, Jesús
 Aguilar, Ramón
 Aguilar, Marian
 Aguilera, Pedro
 Aguiriano, Ricardo
 Agustín, María del Pilar
 Alba, Manuel
 Albelda, Francisco
 Albiñana, Juan
 Alcázar, Rubén
 Alegre, Luis
 Alesanco, Santiago
 Alonso, Javier
 Alonso, Carlos
 Alonso, Ricardo
 Alútiz, Adelaida
 Álvarez, Sergio
 Andrés, Ismael
 Anguiano, Alberto
 Anguiano, Rafael
 Anguiano, Jacinto
 Antón, Eva María
 Antoñanzas, Fernando
 Anzola, Juan José
 Aranda, Carlos
 Argaiz, Cristina
 Ariznavarreta, Diego
 Arnedo, Javier
 Arnedo, León
 Arpón, Julio
 Arriola, Juan J.
 Arruga, María Concepción
 Ballester, Raúl
 Bárcenas, María Jesús
 Baroja, Fernando
 Barreras, Asunción
 Barrio, Pedro
 Barrio, Ricardo
 Basoco, José I.
 Bayo, Abel
 Bazán, Rocío
 Beisti, Pablo
 Bengoa, Diego
 Benítez, José Luis
 Benito, María Cristina
 Beracoechea, Andrés
 Bernabé, Juan
 Bezares, Eladio
 Blanco, Ignacio
 Blanco, Julio
 Briñas, Iván
 Briñas, Juan
 Buergo, Miguel Ángel
 Burgos, Javier
 Burgos, Antonino
 Busto, Héctor
 Caballero, Aurora
 Caballero, José Antonio
 Cabañero, José Manuel
 Cabello, Antonio
 Cabello, Antonio José
 Cabello, Francisco
 Cabello, Sergio Andrés
 Cabezón, Ana Belén
 Cabezón, Antonio
 Cabezón, José Julián
 Cabredo, Susana
 Cacho, Luis
 Cadarso, Miguel
 Calle, José
 Calleja, Francisco
 Calvo, José Antonio
 Cámara, Jesús Ángel
 Canga, Andrés
 Capellades, Xavier
 Cárdenas, Marta
 Cármamo, David
 Carnicero, Ángela
 Casado, Fernando
 Casado, Roberto
 Casals, Miguel
 Casasús, Juan Ignacio

Casorrán, Juan José
Castillón, José Ignacio
Castresana, Jesús Ángel
Castresana, Rodolfo
Castro, Miguel
Ceniceros, José Ignacio
Cereceda, Adoración
Cerrajería, Isabel
Cestafe, Adolfo
Clavijo, Gregorio
Corcuera, José María
Córdoba, Adelaida
Corral, Carmen
Corral, María Ramos
Corres, Paloma
Cuevas, Eduardo
Cumplido, Javier
De Graaff, Paul
de la Cruz, Emilio Abel
de Las Heras, Ángel
de Pedro, Alicia
del Hoyo, Francisco Javier
del Hoyo, Fernando
del Rey, Carlos
Díaz, Carlos
Díaz, José
Díez del Corral, Federico
Doménech, Julián
Domínguez, Pedro
Doyague, Mónica
Dufeil, Eric
Erro, Javier
Escobar, Jesús Ángel
Ezquerro, José
Falces, Alberto
Federío, Rafael
Fenández, Héctor
Fernández, Dolores
Fernández, Jorge
Fernández, Juan Antonio
Fernández, Manuel
Fernández, Rubén
Fernández, Ana Rosa
Fernández, Almudena
Fernández, Cristina
Fernández, Francisco Javier
Fernández, Iván
Fernández, Víctor
Fernández-Pinedo, Víctor
Ferrer, Diego
Figuerola, Mónica
Forner, Cristina
Fraile, Máximo
Frías, Santiago
Galilea, Valeriano
Gallo, Miguel Ángel
Garbayo, Almudena
García, Antonio
García, Arturo
García, Jaime
García, Magdalena

García, Beatriz
García, María Cristina
García, Miguel
García, Myriam
García Morón, Basilio
García Pérez-Aradros, Basilio
Garrido, Alfonso
Garrido, Javier
Garrido, Víctor Manuel
Gehring, Werner
Gil, Carlos
Gil, Laura
Gil, Pablo
Gil de Muro, María José
Gómara, Joaquín
Gómez, Fernando
Gómez, Jorge
González, Carlos
González, Eva
González, Fernando
González, José Antonio
González, Koldo
González, Leonor
González, Ricardo
González, Sergio
Gonzalo, Carlos
Gorrindo, Pedro
Granda, Javier
Grández, Burgo
Gutiérrez, Marcos
Gutiérrez, Santiago
Hermoso de Mendoza, Pablo
Hernández, Fernando
Hernández, Verónica
Hernández, Jesús Vicente
Hernando, Isaías
Herrerros, Julio Antonio
Hierro, Angel Mario
Higueras, José Manuel
Hijazo, Alberto
Hijazo, Jesús
Ibáñez, Fermín
Ibáñez, Jaime
Ilarraza, Jesús
Ilarraza, Luis
Imaz, Roberto
Infante, José María
Iturriaga, José Luis
Jiménez, Carmelo
Jiménez, Domiciano
Jiménez, Emilio
Jiménez, Jose Luis
Jiménez, Rosa María
Lapeña, Susana
Lapresa, Enrique
Lapuente, José Luis
Lara, Pedro
Latasa, Tomás
Latorre, Amaya
Lavega, Raúl
Lázaro, Amadeo

Lázaro, Óscar
 León, Sergio
 León, Belinda
 Lerena, Ángel
 Lerma, Luis
 Leza, José Ramón
 Liébana, Juan Ramón
 Linares, Javier
 Llorente, Jose Ángel
 López, Carlos
 López, Raquel
 López, Juan José
 López, María
 López, Santiago
 López de Silanes, José Luis
 Maicas, Jesús
 Manzanares, Ana
 Manzano, Guadalupe
 Marco, Vicente S.
 Marcolain, José María
 Marín, Daniel
 Marín, Luz María
 Marín, Roberto
 Marrodán, Francisco Javier
 Martín, David
 Martín, Francisco
 Martín, Manuel
 Martín, María
 Martínez, Almudena
 Martínez, Ángel
 Martínez, Enrique
 Martínez, Fernando
 Martínez, Jesús
 Martínez, Mercedes
 Martínez, Belinda
 Martínez, Eduardo
 Martínez, Gregorio
 Martínez, Virginia
 Martínez de Pisón, José María
 Martínez Miguel, Javier
 Martínez Navas, Isabel
 Martínez Torres, Isabel
 Martínez Urigüen, Javier
 Marzo, Rocío
 Mateo, José Luis
 Matute, José Luis
 Matute Azpillaga, José Luis
 Medrano, Rosa
 Melchor, Fernando
 Méndez, Carmen
 Merino, Javier
 Modino, L. Javier
 Molina, Juan Manuel
 Monforte, Javier
 Monforte, Yolanda
 Montiel, Ricardo
 Moreno, José Luis
 Motilva, María Victoria
 Moya, Iván
 Mozas, Carlos
 Nagore, Íñigo
 Navajas, Víctor
 Navarro, Cristina
 Navas, Juan Manuel
 Niolet, Javier
 Nicolás, Florencio
 Nieto, Juan
 Niño, Daniel
 Ochagavía, Natalia
 Ocón, José Javier
 Ocón, Juan Carlos
 Olarte, Natalia
 Olarte, José
 Ollero, José Luis
 Olmedo, José Luis
 Oñate, Javier
 Orden, José
 Ortega, María Eugenia
 Ortigosa, Carlos
 Ortigosa, María Antonia
 Osaba, Juan
 Osaba, Juan Antonio
 Ots, Guillermo
 Palacios, Ángel
 Palacios, José Antonio
 Palacios, Miguel Ángel
 Palacios, Gene
 Palacios, José Ignacio
 Pancorbo, José María
 Pancorbo, José Luis
 Paniego, Francis
 Parras, Maite
 Pascual, David
 Pascual, Marisa
 Pascual, Miguel
 Pascual, Víctor
 Pastor, Ana
 Pastor, José Luis
 Pavía, Jesús C.
 Peiró, Manuel
 Pérez, Adrián
 Pérez, Baikune
 Pérez, Enrique
 Pérez, Félix
 Pérez, Luis
 Pérez, Margarita
 Pérez, Marta
 Pérez, Sonia
 Pérez de la Parte, María de las Mercedes
 Picatoste, Alberto
 Picón, Fernando
 Pinillos, Mariola
 Pinto, Juan Carlos
 Piulats, Francisco
 Porras, Juan Francisco
 Porres, Natalia
 Quintana, Eloy
 Ramírez, Francisco
 Ramírez, Miguel Ángel
 Raya, Esther
 Remírez, Eduardo
 Revuelta, Pedro

Ridruejo, Francisco Javier
 Ridruejo, Javier
 Rioja, Javier
 Rioja, José
 Rivas, Javier
 Rodrigo, Jose Luis
 Rodríguez, Eduardo
 Rodríguez, Jerusalén
 Rodríguez, Arturo
 Rodríguez, José
 Rodríguez Montalvo, Emilio
 Rodríguez Priego, Emilio
 Rojas, Francisco
 Roldán, Rosa María
 Romero, Jose Luis
 Royo, Jesús
 Royo, José Antonio
 Rubio, Fernando
 Ruiz, Alfonso
 Ruiz, Antonio
 Ruiz, David
 Ruiz, Javier
 Ruiz, Manuel César
 Ruiz, Carlos
 Ruiz, César
 Ruiz, José María
 Ruiz, Juan Carlos
 Ruiz-Olalla, María del Carmen
 Sabanza, Javier
 Sáenz, Carmelo
 Sáenz, María del Carmen
 Sáenz, María Isabel
 Sáenz, Trinidad
 Sáenz de Jubera, Magdalena
 Saézn de Tejada, José Antonio
 Sáenz Espinosa, Pilar
 Sáenz Ortiz, Pilar
 Sáez, José Luis
 Sáez, Patricia
 Sáez, Pedro Manuel
 Sáez, Resurrección
 Salas, Ana
 Salazar, Yolanda
 Salinas, Cristina
 Salinas, Rodolfo
 Sampedro, Diego
 Sampedro, Javier
 San Martín, Julián
 San Pedro, Juan
 San Pedro, Víctor
 San Román, Santiago
 Sánchez, Conchita
 Sánchez, Susana
 Santana, Pedro
 Santolaya, Carla
 Sanz, Jorge
 Sanz, Pedro
 Sempere, Victor Miguel
 Sevilla, Liborio
 Sola, Raquel
 Solas, Carlos

Soldevilla, Federico
 Soto, Francisco
 Talavera, Juan Carlos
 Tejada, José Javier
 Tejeiro, José María
 Terrazas, Melania
 Terrón, Víctor
 Thomas, Ian
 Tompson, William
 Torres, Íñigo
 Toyas, Jesus Ángel
 Trigueros, Puy
 Troyano, José Manuel
 Ugalde, Jesús
 Urdiales, Sara
 Ureña, Javier
 Urrestarazu, Eduardo
 Urrutia, Víctor
 Varona, Roberto
 Vázquez, José María
 Vázquez-Illa, José Ignacio
 Velasco, María Luisa
 Verde, Jesús
 Villaro, Ana Isabel
 Virosta, Leopoldo
 Visairas, Víctor
 Vivanco, Rafael
 Zabaleta, Rubén
 Zorzano, Antonio
 Zuazo, Javier
 Zuazo, Lola

Y hasta 6.651 ciudadanos anónimos que han aportado ideas para imaginar La Rioja de 2020 y han valorado las aportaciones de los demás para seleccionar estratégicamente los factores de éxito de La Rioja con su inteligencia colectiva.

Agentes económicos y sociales que han colaborado en la elaboración del Plan Estratégico La Rioja 2020

ABASER SERVICIOS INTEGRALES
 ABC (ASOCIACIÓN DE BODEGAS RIOJANAS)
 ACCIRA (ASOCIACIÓN DE COMERCIO DE HARO)
 ACEFOR (ASOCIACIÓN DE CENTROS DE FORMACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA RIOJA)
 ACIR (ASOCIACIÓN DE CONSUMIDORES INDEPENDIENTES DE LA RIOJA)
 ADER (AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO DE LA RIOJA)
 AEI AUTOMOCIÓN DE LA RIOJA
 AEMA (AGUA, ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE)
 AERTIC (ASOCIACIÓN DE EMPRESAS RIOJANAS TIC)
 AGENCIA DEL CONOCIMIENTO Y LA TECNOLOGÍA
 AICCOR (ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS DEL CALZADO Y CONEXAS DE LA RIOJA)
 AJER (ASOCIACIÓN DE JÓVENES EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES DE LA RIOJA)
 ARIAUTO (ASOCIACIÓN RIOJANA DE AUTOMOCIÓN)
 ARISA
 ARKYSOL
 ARLUY
 ARNAUT & IBERBROKERS ASOCIADOS
 ARNEPLANT
 ARSYS
 ASCARIOJA (ASOCIACIÓN DE CASAS RURALES DE LA RIOJA)
 ASESORÍA TAX
 ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE VIAJES
 ATRADIS
 AUDITABE AUDITORES & CONSULTORES
 AUTO OJA
 AVANZARE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
 BARPIMO
 BODEGAS MARQUÉS DE CÁCERES
 BODEGAS RIOJANAS
 BODEGAS VIVANCO
 CAJA NAVARRA
 CAJARIOJA
 CALZADOS ALCIÓN
 CALZADOS CALLES
 CALZADOS CIENTA
 CALZADOS EVORI
 CALZADOS FLUCHOS
 CALZADOS GAIMO
 CALZADOS GRUPO HERGAR
 CALZADOS NUEVO MILENIO
 CALZADOS TRUENO
 CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE LA RIOJA
 CARVOLUM
 CASAS BLANCAS AGRO
 CÁTEDRA DE INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 CÁTEDRA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 CÁTEDRA DE LA EMPRESA FAMILIAR DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 CENTRO COMERCIAL BERCEO
 CERABRICK GRUPO CERÁMICO
 CLUB DE MARKETING DE LA RIOJA
 COLEGIO DE ECONOMISTAS DE LA RIOJA
 COLEGIO OFICIAL AGENTES COMERCIALES DE LA RIOJA
 COLEGIO OFICIAL DE ARQUITECTOS DE LA RIOJA
 COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS AGRÓNOMOS DE LA RIOJA
 COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE LA RIOJA
 COLEGIO OFICIAL INGENIEROS TÉCNICOS INDUSTRIALES DE LA RIOJA
 COMERCIAL OJA
 COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS

CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y POLÍTICA LOCAL
 CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL
 CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE
 CONSEJERÍA DE HACIENDA
 CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, INNOVACIÓN Y EMPLEO
 CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA
 CONSEJERÍA DE SALUD
 CONSEJERÍA DE SERVICIOS SOCIALES
 CONSEJERÍA DE TURISMO, MEDIO AMBIENTE Y POLÍTICA TERRITORIAL
 CONSEJERÍA DE VIVIENDA Y OBRAS PÚBLICAS
 CONSEJO ESCOLAR DE LA RIOJA
 CONSEJO REGULADOR DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA RIOJA
 CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 CONSERVAS EL CIDACOS
 CONSTRUCCIONES JOSÉ MARTÍN
 CPAR (ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA CONSTRUCCIÓN, PROMOCIÓN Y AFINES DE LA RIOJA)
 CROWN EMBALAJES ESPAÑA
 CSR
 CTRC (CENTRO TECNOLÓGICO DEL CALZADO DE LA RIOJA)
 CTICH (CENTRO TECNOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN DEL CHAMPIÑÓN)
 CTRC (CENTRO TECNOLÓGICO DE LA RIOJA)
 CTRSA (CENTRO TECNOLÓGICO RIOJANO S.A.)
 CVNE (COMPAÑÍA VINÍCOLA DEL NORTE DE ESPAÑA)
 DELTA COCINAS
 DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA OCDE
 DER RIOJA (DESARROLLO DE ENERGÍAS RENOVABLES DE LA RIOJA)
 DHL
 DÍASA
 DIRECCIÓN GENERAL DE CARRETERAS Y TRANSPORTES
 DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA, TRABAJO Y COMERCIO
 DIRECCIÓN GENERAL PARA LA INNOVACIÓN
 E.A.E.R.
 ELECTRA RIOJA GRAN CASINO
 ENIAC SISTEMAS INFORMÁTICOS
 ESCUELA DE TURISMO DE LA RIOJA
 ESCUELA SUPERIOR DE DISEÑO DE LA RIOJA
 ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 ESQUEMA 26
 EUROCOLOR
 EXCLUSIVAS ZABALETA
 EXPOMUEBLES NÁJERA
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 FACULTAD DE CIENCIAS, ESTUDIOS AGROALIMENTARIOS E INFORMÁTICA DE LA UR
 FACULTAD DE LETRAS Y DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 FANSA (FABRICACIÓN ALFARERA DE NAVARRETE)
 FAPA-RIOJA (FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE PADRES DE ALUMNOS DE LA RIOJA)
 FECOAR (FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE LA RIOJA)
 FER (FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIOJA)
 FIORA
 FOMENTO DE INVERSIONES RIOJANAS
 FONCASAL TRADING
 FRM (FEDERACIÓN RIOJANA DE MUNICIPIOS)
 FUNDACIÓN PROMETE
 FUNDACIÓN SAN MILLÁN DE LA COGOLLA
 FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 GARNICA PLYWOOD
 GER (GRUPO EÓLICAS RIOJANAS)
 GNOSS
 GOGIBA
 GRAFOMETAL

GRUPO LOGÍSTICO ARNEDO
GRUPO MIKONOS
GRUPO PALACIOS
GRUPO PANCORBO
GRUPO RIBEREBRO
GRUPO RIOJA
GRUPO TOYAS
HDL INFORMÁTICA
HEREDEROS CERÁMICA SAMPEDRO
IBERCAJA
IBERDROLA
IEP GEOTERMIA
IES BARTOLOMÉ COSSÍO
INCONAL (INGENIERÍA Y CONSTRUCCIONES DEL ALUMINIO)
INDUSTRIA QUÍMICA RIOJANA
INDUSTRIAS QUÍMICAS KUPSA
INGENIERÍA E INNOVACIÓN
INSTALADORES ELECTRICISTAS (AEIR)
INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR
INTERIM MANAGEMENT
INTERNATIONAL AUTOMOTIVE COMPONENTS GROUP
INVERDIS BANCO
IRVI (INSTITUTO RIOJANO DE LA VIVIENDA)
ISMAEL ANDRÉS
JAE INGENIERÍA Y DESARROLLOS
JAPOAUTO
JMP INGENIEROS
KAUFIL
KNET COMUNICACIONES
KUPSA
LA RIOJA TURISMO
LABORATORIOS ALFARO
M.A.S.A. (MECANIZACIONES AERONÁUTICAS S.A.)
MARRODÁN Y REZOLA
MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. PLATAFORMA LOGÍSTICA DE ZARAGOZA
MASSCOMM
MDE
MECA3 RIOJA
MENDAZPI
MÓDULO
MUEBLES ALBA RUBIO
MUEBLES DICA
NASIKA PRODUCTS
NH HOTELES
NUEVA IMAGEN COMUNICACIÓN INTEGRAL
NUEVA RIOJA
ORGANIZACIÓN DE PROFESIONALES Y AUTÓNOMOS
OSABA
PARLAMENTO DE LA RIOJA
PLANNER CONGRESOS Y CONVENCIONES
PRETUR HOTELES
PROMOTORES DE MEDIOS RIOJANOS
PROYECTOS INMOBILIARIOS UGARTE
QMK
QUESTIO
RESTAURANTE ECHAUREN
RESTAURANTE KABA NOVA
RIECO
RIOGLASS
RIOMADER
RIOVERDE

ROM 25
RUHS
SAINT-GOBAIN PERFORMANCE PLASTICS ESPAÑA
SAINT-GOBAIN VICASA
SAPJE
SDI SOLUCIONES INFORMÁTICAS
SEAIN
SEPINUM
SERLING (SERVICIOS LINGÜÍSTICOS)
SERTE RIOJA
SERVICIO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA Y FORMACIÓN DEL PROFESORADO
SEUR
SIGEM (SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL)
SINDICATO CCOO (COMISIONES OBRERAS DE LA RIOJA)
SINDICATO CSI-CSIF (CENTRAL SINDICAL INDEPENDIENTE Y DE FUNCIONARIOS)
SINDICATO STAR (SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA ADMINISTRACIÓN RIOJANA)
SINDICATO UGT (UNIÓN GENERAL DE TRABAJADORES)
SINDICATO USO (UNIÓN SINDICAL OBRERA)
SMI (SUCCESS MOTIVATION INTERNATIONAL)
SOLTEC 2000
SYSTECAL
TALLERES METÁLICOS
TALLERES Y MANUFACTURAS SABANZA
TECNI.SHOE
TEINSA
THINKTIC (CENTRO NACIONAL DE FORMACIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA RIOJA)
TORREALBA Y BEZARES
TOYBE
TRANS LOGROÑO
TRANSPORTES GÁRLEZ
TRANSPORTES PETROLÍFEROS DEL NORTE
TSYS
TUC-TUC
UAGR (UNIÓN DE AGRICULTORES Y GANADEROS DE LA RIOJA)
UNIDAD DE ESPAÑA DE LA DIRECCIÓN DE POLÍTICA REGIONAL DE LA COMISIÓN EUROPEA
UNIPAPEL TRANSFORMACIÓN Y DISTRIBUCIÓN
UNIR (UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA)
UNIVERSIDAD DE DEUSTO
UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO
UNIVERSIDAD PÚBLICA DE VALENCIA
UPA (UNIÓN DE PEQUEÑOS AGRICULTORES Y GANADEROS)
UPYD (UNIÓN PROGRESO Y DEMOCRACIA)
URBANIZADORA XXI
VECTRA CONSULTORES

FASE III
PLAN DE ACCIÓN
ALIANZAS ESTRATÉGICAS

LA RIOJA 2020

PLAN ESTRATÉGICO

Director

Juan Carlos Ayala Calvo

Equipo Investigador

José Ignacio Castresana Ruiz Carrillo (Coordinador)

Guadalupe Manzano García

Luz M.^a Marín Vinuesa

Maite Parras Gómez

Eduardo Rodríguez Osés

M.^a Carmen Ruiz-Olalla Corcuera

Ana Salas Garrido

Equipo Técnico

José Antonio Herce

Pablo Alonso Talón

Pedro Arévalo Sánchez

Casilda Cabrerizo Sanz

Vicente Lloret Roldán

María Reyes Maroto Illera

Diego Vizcaíno Delgado

Edita

Consejería de Industria, Innovación y Empleo

Gobierno de La Rioja

Imprime

Gráficas Isasa

Depósito Legal

LR-367-2010

ISBN

978-84-693-8529-6

Diseño y Maquetación

Rosa Alonso Herreros

ÍNDICE

1. Introducción: creación de Alianzas Estratégicas	7
2. Alianzas Estratégicas	10
1. La actividad económica se caracterizará por su audacia, con grandes apuestas en sectores punteros y una gran proyección internacional	10
2. El capital humano se caracterizará por su productividad como consecuencia del uso de tecnología avanzada, formación y motivación	14
3. La industria se caracterizará por la competitividad de las empresas de sectores maduros: diseño, especialización, etc.	17
4. El modelo educativo se caracterizará por una gran interrelación entre la sociedad civil, empresas y Administración, que favorezca la adaptación y especialización de la oferta educativa	20
5. Las empresas se caracterizarán por la profesionalización de sus directivos y la planificación a medio y largo plazo	25
6. La Administración Pública se caracterizará por una gestión más eficiente que suponga una menor burocracia y asigne los fondos públicos de modo transparente	28
7. El capital humano se caracterizará por la formación continua y regular en las empresas	33
8. Las infraestructuras se caracterizarán por una buena ordenación y gestión de los recursos disponibles	36
9. La sociedad del conocimiento se caracterizará por el bilingüismo integral en el conjunto de la sociedad y tejido productivo, con lenguas oficiales: español e inglés	39
3. Indicadores de medición y seguimiento del Plan de Acción	43
4. Implantación	62
5. Agradecimientos	67

1

INTRODUCCIÓN: CREACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La implantación efectiva del Plan Estratégico necesita agrupar alrededor de cada línea a personas que con su conocimiento e ilusión definan primero e impulsen después las acciones clave que deben ejecutarse durante los próximos diez años.

El proceso participativo de La Rioja 2020 ha creado en sus dos primeras fases de actividad un embrión de “Alianza por la Rioja 2020” plenamente desarrollada en esta Fase III. La realización del Plan de Acción, a partir de la definición y convocatoria de una serie de grupos de trabajo, es la parte del proceso en la que se ha producido dicho alineamiento de agentes comprometidos con la puesta en marcha del Plan Estratégico, una vez establecidas las acciones correspondientes. Una verdadera comunidad de *Stakeholders* públicos y privados que participan activamente en la definición de dicho Plan de Acción y a quienes corresponderá la ejecución del mismo.

Sobre la base de las 10 líneas estratégicas se han establecido 10 *Focus Groups* “virales” diseñados como Alianzas Estratégicas (véase siguiente tabla), que conforman la comunidad de *Stakeholders* del Plan, en las que participan las empresas, la Universidad, la Administración y la sociedad en torno a cada una de las líneas estratégicas. Como núcleo inicial de trabajo, se han identificado los agentes o interlocutores estratégicos de los *Focus Groups* “virales”. Éstos se han seleccionado de acuerdo a su relevancia en las respectivas Línea Estratégicas planteadas, así como su grado de implicación en el proceso participativo de La Rioja 2020.

Con cada uno de los integrantes del núcleo inicial de interlocutores estratégicos de cada alianza se mantuvo una entrevista personal y se le solicitó su valoración sobre una primera propuesta de acciones, así como la aportación de otras acciones que permitiesen alcanzar el objetivo propio de la línea estratégica. Asimismo se les pidió que identificaran a otras personas que tuviesen conocimientos e interés para participar en la alianza estratégica.

En un proceso “viral” se ha procedido a invitar a formar parte de la alianza a las personas indicadas por los interlocutores iniciales. A las personas pertenecientes a este nivel 1 de participación se les pidió, vía *e-mail*, su valoración sobre las acciones disponibles hasta ese momento y la identificación de otras personas que pudiesen resultar valiosas para la alianza.

Este proceso “viral” se repitió hasta el nivel 3 de manera que se ha podido reunir un grupo importante de *Stakeholders* para cada línea estratégica y se ha establecido una relación de compromiso entre estos participantes, ya que han sido invitados personalmente por otros miembros de la alianza.

Una vez completada la formación de estos grupos virales y recopilado el conjunto de acciones propuestas por los agentes, se convocó formalmente a los miembros de la alianza a una mesa de trabajo para validar, priorizar y programar las acciones de cada línea estratégica. En este sentido, se distinguieron dos escenarios de ejecución:

- **Prioridad Inmediata.** La acción se aborda a corto plazo (2011-2012), porque se considera esencial para propiciar el desarrollo socioeconómico de La Rioja, o porque es la base para sustentar otras acciones. Su impacto esperado se puede medir, preferentemente, con indicadores cuantitativos.
- **Prioridad Media.** La acción es valiosa para el desarrollo regional, pero se recomienda su aplicación a medio plazo (2013-2020) por su carácter más complementario o por la mayor exigencia técnica para aplicarla. Su impacto esperado se puede medir con indicadores, tanto cuantitativos como cualitativos.

En definitiva, las mesas de trabajo han servido para constituir formalmente cada una de las alianzas y el establecimiento de relaciones personales entre sus miembros. Estas alianzas no sólo han resultado valiosas para la generación de planes de acción, su ordenamiento y programación, sino que constituyen un punto de partida valioso para la gobernanza del Plan Estratégico y su impulso y seguimiento hasta el año 2020.

ÍTEMS DE VISIÓN CENTRAL

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Tejido productivo	
Ítem 1. La actividad económica se caracterizará por su audacia, con grandes apuestas en sectores punteros y una gran proyección internacional (innovación, TICs, renovables, bilingüismo, etc.)	Alianza 1. La actividad económica se caracterizará por su audacia, con grandes apuestas en sectores punteros y una gran proyección internacional.
Sociedad y personas	
Ítem 2. El capital humano se caracterizará por su productividad como consecuencia del uso de tecnología avanzada, formación y motivación.	Alianza 2. El capital humano se caracterizará por su productividad como consecuencia del uso de tecnología avanzada, formación y motivación.
Tejido productivo	
Ítem 3. La Industria se caracterizará por la competitividad de las empresas de sectores maduros: diseño, especialización, etc.	Alianza 3. La Industria se caracterizará por la competitividad de las empresas de sectores maduros: diseño, especialización, etc.
Sociedad del conocimiento	
Ítem 4. La oferta educativa se caracterizará por su especialización y adaptación a las necesidades potenciales del tejido productivo (alta tecnología, herramientas de comunicación, redes, comercio exterior, etc.) que incremente el valor añadido de las empresas.	Alianza 4. El modelo educativo se caracterizará por una gran interrelación entre la sociedad civil, empresas y Administración, que favorezca la adaptación y especialización de la oferta educativa.
Ítem 10. El modelo educativo se caracterizará por una gran interrelación entre la sociedad civil, empresas y Administración para que los resultados del aprendizaje respondan a las necesidades productivas de la región.	
Empresas y mercado laboral	
Ítem 5. Las empresas se caracterizarán por la profesionalización de sus directivos y la planificación a medio y largo plazo.	Alianza 5. Las empresas se caracterizarán por la profesionalización de sus directivos y la planificación a medio y largo plazo.
Administración pública	
Ítem 6. La Administración Pública se caracterizará por una gestión más eficiente que suponga una menor burocracia y asigne los fondos públicos de modo transparente.	Alianza 6. La Administración Pública se caracterizará por una gestión más eficiente que suponga una menor burocracia y asigne los fondos públicos de modo transparente.
Empresas y mercado laboral	
Ítem 7. El capital humano se caracterizará por la formación continua y regular en las empresas.	Alianza 7. El capital humano se caracterizará por la formación continua y regular en las empresas.
Infraestructuras	
Ítem 8. Las infraestructuras se caracterizarán por una buena ordenación y gestión de los recursos disponibles: líneas, horarios, frecuencias, lanzaderas a aeropuertos, conectividad con ejes de alta velocidad, compañías <i>low cost</i> , puerto seco, etc.	Alianza 8. Las infraestructuras se caracterizarán por una buena ordenación y gestión de los recursos disponibles.
Sociedad del conocimiento	
Ítem 9. La sociedad del conocimiento se caracterizará por el bilingüismo integral en el conjunto de la sociedad y tejido productivo, con lenguas oficiales: español e inglés. Que el inglés sea un elemento diferenciador con las regiones limítrofes, favorezca la atracción de inversión y capital humano exterior, y aumente la capacidad de internacionalización de las empresas riojanas.	Alianza 9. La sociedad del conocimiento se caracterizará por el bilingüismo integral en el conjunto de la sociedad y tejido productivo, con lenguas oficiales: español e inglés.

2

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

ALIANZA ESTRATÉGICA 1

La actividad económica se caracterizará por su audacia, con grandes apuestas en sectores punteros y una gran proyección internacional

Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años La Rioja debe dedicar recursos a desarrollar sectores de futuro con originalidad y atrevimiento. ¿Cuáles tienen que ser esas apuestas? ¿Cómo se tienen que implantar? ¿Qué pasos hay que dar para que en 2020 nos caracterice la audacia de nuestra actividad económica?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 1. En total se han propuesto 16 acciones, de las cuales 11 son de prioridad inmediata y 5 de prioridad media.

ACCIONES LÍNEA 1. PRIORIDAD INMEDIATA

- 1.1** Apoyar a las **empresas innovadoras emergentes y *joint ventures* empresariales** para abordar proyectos punteros de negocio, estrategias de cadena de valor y planes de internacionalización. Dicho apoyo consiste en reforzar el acceso a la financiación con avales públicos, y la participación en los proyectos a través de sociedades de capital semilla y capital riesgo (más ágiles y con mayor variedad de tipologías de crédito). La financiación se centrará en las ideas de negocio avaladas por un plan de viabilidad.
- 1.2** **Compras públicas de tecnología innovadora** a las empresas riojanas y su aplicación en los diferentes servicios prestados por la Administración Autonómica (e-administración, salud, educación, servicios sociales, transportes, medio ambiente, cultura y seguridad).

Adaptación de la ley de contratos para mejorar su aplicación técnica. Dentro de las tecnologías innovadoras, además de las TICs, se hará especial hincapié en Biotecnología agroalimentaria, Construcción sostenible, Informática, Nanotecnología y energías renovables, y sus sinergias a través de tecnologías convergentes. Para ello, la Administración junto con las agrupaciones de empresas innovadoras (Red AEIs) deberán diseñar procesos de demanda temprana consistentes en: planificar sus necesidades ligándolas a programas de inversión; conocer la oferta de tecnologías innovadoras (regional y externa) y sus posibilidades de adaptación en La Rioja.

- 1.3** Exonerar durante un tiempo el **pago de AJD** (Actos Jurídicos Documentados) a las pymes riojanas para que se pudieran producir aumentos de capital, bien con cargo a reservas, bien sustituyendo préstamos de socios, bien con nuevas entradas netas de capital.
- 1.4** Apoyar la **internacionalización de las empresas riojanas a través de la formación especializada** universitaria. Reforzar las funciones de la Cátedra de Internacionalización de la UR (ampliando su difusión entre los universitarios). Becas para la impartición de *masters* de internacionalización que atiendan las demandas formativas de las empresas.
- 1.5** Potenciar el **talento y capacitación del personal investigador**, que pueden generar nuevas ideas, productos de alto valor añadido e identificar nichos de mercado, así como la creación de nuevas empresas de base tecnológica (*spin-offs* universitarias). Reforzar la investigación aplicada, con mayor reconocimiento y motivación al investigador, a través de una reflexión a fondo y cambio de foco estratégico de la UR en consonancia con el cambio de políticas de los Ministerios de Educación y Ciencia e Innovación. Apoyar la formación superior en sectores punteros con ayudas a la realización de *masters* especializados con prestigio internacional. Unificar criterios en las iniciativas de capacitación y conducir las salidas de formación (plan de carrera que facilite el retorno).
- 1.6** Creación de un **parque tecnológico** para concentrar empresas de base tecnológica, viveros de EBT, que potencie las sinergias entre esas empresas y el acceso a los fondos nacionales y comunitarios. Puesta en marcha del Parque Digital que permita la instalación de empresas tecnológicas punteras.
- 1.7** Potenciar **nuevos productos y servicios de alto valor añadido** en el ámbito de la Biotecnología, salud, Nutrigenómica, *food service*, *gourmet*, etc., apoyando los proyectos innovadores de las empresas. Para ello, como paso previo se establecería una clasificación de las empresas según su grado de innovación, y se identificaría la gama de productos en los que La Rioja puede aportar mayor valor diferencial.
- 1.8** Apoyo institucional y en consultoría (comercial y legal) para implantar o exportar **tecnología riojana a Europa del Este** (mercado emergente donde se canalizarán los fondos europeos). Acuerdos de

colaboración público-privada para generar soportes que propicien dicha expansión (oficina comercial, estudios de mercados, aspectos legales, etc.).

- 1.9 Promover una estrategia regional que permita a cualquier riojano de 16 años **hablar inglés con fluidez**, a través de la concesión de licencias para emisoras en inglés, la promoción del concepto “pueblo inglés” en pueblos de La Rioja, la atracción de nativos de habla inglesa a La Rioja, los intercambios y becas de estudio con países de habla inglesa, el aprovechamiento de la red de cibertecas para promover la conversación (Erasmus, nativos ingleses, etc.), la adaptación del modelo Vaughan System, la atracción del turismo idiomático de habla inglesa interesado en aprender español, y la irradiación exterior de los contactos establecidos en el mundo vitivinícola y sectores exportadores riojanos.
- 1.10 Desarrollo de la **Logística avanzada en las empresas riojanas** por medio de incentivos a la implantación de Servicios de Identificación Avanzada (RFID) para mejorar los procesos de producción y abaratar los costes de Logística y provisión (control y gestión de inventarios y trazabilidad de los productos). Esta acción, además de mejorar la productividad del tejido económico en general, buscará favorecer el desarrollo de empresas TICs en La Rioja que proporcionen servicios *software* de gestión y análisis de la información. Ampliar los proyectos de innovación logística de carácter público-privado, siguiendo el modelo de buenas prácticas desarrolladas con empresas de la región (ENIAC, JMP Ingenieros, AERTIC). Aprovechar la gran implantación de la Asociación española de *coaching* y consultoría de procesos (AECOP) entre las empresas riojanas, para desarrollar iniciativas de Logística avanzada.

ACCIONES LÍNEA 1. PRIORIDAD MEDIA

- 1.11 Establecer **planes conjuntos con otras administraciones** regionales y nacionales en emprendimiento, I+D+i e internacionalización para superar las limitaciones del tamaño de la región y evitar los costes de replicar infraestructuras y servicios de apoyo.
- 1.12 Liderar la **innovación educativa como foco de desarrollo empresarial, social, educativo** con el impulso de la Universidad, en base a sus estrategias de *e-learning*, potenciación de la marca “La Rioja” como cuna mundial del castellano, y la enología de excelencia mundial.
- 1.13 Promover a través de la Fundación Riojana de la Innovación y otros agentes riojanos (UR, Caja Rioja, FER, etc.) la creación de **grupos de trabajo multidisciplinar para la captación de nuevas ideas, productos, servicios, tecnologías y mercado**, que superen las limitaciones de escala de la región. Desarrollar ideas piloto con efecto demostrativo. Los grupos de trabajo de tamaño medio estarían compuestos por Administración, tejido empresarial, centros de investigación (la triple hélice), a manera de observatorio de tendencias e incluso de

think-tank. Se trataría de aportar visiones distintas y complementarias de las posibilidades de expansión económica en nuevos mercados, aprovechamiento de la infraestructura existente para la diversificación de productos, detección precoz de nuevas tecnologías aplicables a nuevos métodos de producción o productos.

- 1.14** Convenio con las entidades financieras de la región para **financiar la aplicación de las TICs** avanzadas en las pymes riojanas. Entre las tecnologías a aplicar se encuentran los sistemas de integración (voz fija, voz móvil y acceso a Internet en banda ancha), movilidad electrónica (e-movilidad), servicios de gestión empresarial (ERP, CRM, SCM), tecnologías inteligentes (*smartphones*, *notebooks*, PDAs, VoIP, IP), redes sociales, tecnología inalámbrica de última generación (Wifi, WiMAX) o servicios de localización GPS.

- 1.15** Impulsar la **eficiencia energética de las empresas y el uso de energías limpias** (eólica, solar térmica y fotovoltaica, y geotérmica).

ALIANZA ESTRATÉGICA 2

El capital humano se caracterizará por su productividad como consecuencia del uso de tecnología avanzada, formación y motivación.

Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años hay que incorporar tecnología avanzada a las empresas de todos los sectores y conseguir que una parte importante de los trabajadores la utilice con familiaridad. ¿Cómo conseguir que las empresas adquieran tecnología? ¿Cómo conseguir que modifiquen sus procesos productivos? ¿Cómo se puede motivar a los trabajadores para que se cualifiquen? ¿Cómo se puede motivar a las personas para que incrementen su productividad?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 2. En total se han propuesto 17 acciones, de las cuales 12 son de prioridad inmediata y 5 de prioridad media.

ACCIONES LÍNEA 2. PRIORIDAD INMEDIATA

- 2.1** Programas de información y **sensibilización de las empresas sobre las ventajas del uso de las tecnologías** para mejorar la productividad, así como la conveniencia de su aplicación ágil para evitar desfases o pérdida de competitividad. Completar estos programas con iniciativas de formación en colaboración con la Universidad, los centros tecnológicos, centro ThinkTic, Educaline y AERTIC, para favorecer la innovación tecnológica de las empresas.
- 2.2** Intensificar la participación en proyectos comunes de **transferencia tecnológica** entre la Universidad, centros tecnológicos y empresas riojanas, priorizando las ayudas del ADER a los proyectos de colaboración.
- 2.3** Aplicación de sistemas de **medición de la productividad** y valoración del trabajo en las empresas, comenzando por la contabilidad macro, empleo de las TICs, reingeniería de procesos y captación de datos. Diseño de sistemas de medición más eficientes y empleo de TICs que permitan mejorar la gestión de los recursos humanos.
- 2.4** Favorecer un **entorno de trabajo que estimule la productividad de las empresas** riojanas a través de las siguientes medidas: propiciar la participación de los empleados en el diseño y mejora de los procesos y adaptación del medio al trabajador; salario fijo y parte variable en función de la productividad; dotar a las empresas de medios eficaces para combatir el absentismo; generar un ambiente

laboral seguro; propiciar una reforma laboral que no penalice a la empresa en su aumento de estructura y le permita ser más flexible.

- 2.5** Potenciar los sistemas de **gestión de la calidad** en las empresas riojanas. Consultoría IT *ad hoc* para automatizar procesos de gestión y productivos (financiada al 100% con el compromiso de llevar a cabo las implantaciones resultantes estipulada en los resultados de la consultoría). Fomentar la implantación en las empresas de sistemas globales de organización y gestión, tanto de los recursos humanos como de los flujos de información/datos/comunicación que intervienen en el correcto desempeño del trabajo. Implantación de herramientas informáticas que permitan una mejor gestión de la formación recibida por la plantilla, teniendo actualizada y automatizada la formación que se recibe en la empresa, así como planificar y orientar la formación de acuerdo a los fines estratégicos de la empresa.
- 2.6** Fomentar en las pymes y empresas familiares riojanas la **formación en Dirección de Equipos Humanos** para reforzar la capacidad de liderazgo y la capacidad de motivación del personal laboral. Apoyar la formación de los empresarios en la gestión horizontal de su organización y en el manejo de herramientas para la mejora continua, el trabajo por grupos, motivación e implicación de los trabajadores, mejora de procesos etc.
- 2.7** Impulsar las **redes sociales como eje de productividad y comunicación** entre las empresas. Promoción de los modelos de Empresa en Red y aplicación de la lógica de redes digitales a los modelos de gestión de conocimiento y de pensamiento colectivo. Formar a las empresas en las herramientas de teletrabajo, videoconferencia, teleconferencias, etc., junto a la sensibilización de las ventajas que supone su aplicación.
- 2.8** **Impulso de la tecnología SasS en las empresas** (aplicaciones de software desplegadas como un servicio alojado y al que puede accederse por Internet a través de un navegador *web* estándar). Este modo de trabajo expandirá el uso de entornos ERP/CRM a todas las tipología de empresas de un manera más adecuada a la actual economía.
- 2.9** Estimular un debate social para consensuar unos **horarios laborales convergentes con Europa**. Formar y motivar a los trabajadores y empresarios para superar las barreras culturales que ligan el trabajo a las horas de presencia física en el puesto. Avanzar hacia una valoración del trabajo basada en una buena organización de proyectos, definición de objetivos claros y factibles y consecución de los mismos. Mejorar la productividad estableciendo políticas de trabajo con horario flexible, que favorezcan la conciliación en el trabajo y la motivación del empleado.
- 2.10** **Modificar las políticas de ayuda de I+D+i dirigidas a las empresas riojanas**, superando la cultura de la subvención puntual y primando el apoyo a los procesos generados a lo largo de un proyecto de in-

novación de la empresa, estableciendo en consecuencia sistemas de control y seguimiento más eficaces.

- 2.11** **Concesión de avales para financiar proyectos de innovación de menor cuantía** económica y búsqueda de soluciones para minimizar los obstáculos financieros y burocráticos que dificulten la participación de las pymes riojanas innovadoras en la compra de tecnología.
- 2.12** Potenciar el **teletrabajo** a través del cambio de cultura de las empresas, la formación tecnológica y autorresponsabilidad de los trabajadores, la medición de la productividad del teletrabajo, y el desarrollo de la infraestructura y servicios tecnológicos de apoyo.

ACCIONES LÍNEA 2. PRIORIDAD MEDIA

- 2.13** Incentivar a las empresas que impulsen el **trabajo a tiempo parcial** que mejore las oportunidades laborales e incremente la productividad económica y social, siguiendo los ejemplos de las regiones europeas más avanzadas. Con ello se pretende, además de mejorar la productividad, favorecer la inserción laboral, posibilitando la conciliación familiar y compatibilidad con los estudios de los jóvenes.
- 2.14** Fomentar la **remuneración en función de la productividad** y el cumplimiento de los objetivos marcados, en las empresas y la Administración Pública, a través de sistemas de retribución flexible (ligado con la evaluación del desempeño y la gestión por competencias y comisiones o primas por productividad). De forma paralela, implementar un control estricto sobre la forma en que el trabajador busca mejorar su productividad, para evitar que esa productividad vaya en detrimento de la calidad del producto o servicio.
- 2.15** Apoyar la modernización tecnológica de las empresas por medio de la **renovación de maquinaria y tecnología**, especialmente dirigido a las pymes riojanas para la adquisición de maquinarias y equipos tecnológicos, debiendo permanecer éstos al menos seis años en los activos de la empresa. El apoyo financiero se establecerá en las correspondientes escrituras o pólizas de préstamos o de *leasing*.
- 2.16** Incentivar a las empresas riojanas para que creen **equipos de innovación tecnológica** basados en la experiencia y la inteligencia colectiva.
- 2.17** Formar y asesorar a empresas riojanas con proyectos consolidados en el mercado nacional, para definir planes de **internacionalización** que les permitan aprovechar sus ventajas competitivas en los mercados exteriores.

ALIANZA ESTRATÉGICA 3

La Industria se caracterizará por la competitividad de las empresas de sectores maduros: diseño, especialización, etc.

Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años las empresas de sectores maduros de La Rioja deben seguir contribuyendo de forma significativa a la creación de riqueza. ¿Cómo se puede aumentar la competitividad de los sectores maduros? ¿Qué acciones específicas se necesitan en cada sector? ¿Cómo se puede incrementar el valor que se ofrece a los clientes? ¿Cómo reducir los costes para hacerlos equiparables a los de los países emergentes?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 3. En total se han propuesto 15 acciones, de las cuales 11 son de prioridad inmediata y 4 de prioridad media.

ACCIONES LÍNEA 3. PRIORIDAD INMEDIATA

- 3.1** Fomentar la *clusterización* o integración de las empresas riojanas en las agrupaciones innovadoras surgidas en la región (Red AEIs), con los objetivos de favorecer las alianzas para comercialización asociativa, actuaciones conjuntas de vigilancia estratégica, el desarrollo de servicios avanzados, la transferencia tecnológica, los proyectos de *start-ups* o creación de empresas de base tecnológica.
- 3.2** Potenciar la imagen de marca de La Rioja como productor y exportador de productos manufacturados de calidad, integrando todas las actuaciones de promoción de los agentes económicos. Aumentar las sinergias con la Marca España y Marca Europa, como medio de proyección internacional.
- 3.3** Crear un marco de apoyo a la exportación e internacionalización de las empresas riojanas, que proporcionase servicios de formación especializada, vigilancia estratégica de los mercados internacionales, redes de distribución y promoción, viajes comerciales, etc. Este marco de apoyo estaría liderado por el ADER, que reforzaría las funciones generadas en el plan de internacionalización Global-Rioja, potenciaría la internacionalización de los *clusters* riojanos y estimularía las sinergias y complementariedad con las iniciativas de otros agentes en materia de exportación (Gobierno de La Rioja-ADER, Cámara de Comercio, FER, ICEX, INTERES, etc.). Dentro de las iniciativas de apoyo a la internacionalización, ampliar el apoyo a las pymes para su participación en Ferias Internacionales.

- 3.4** Creación de **agrupaciones y UTEs entre empresas y los departamentos de investigación** universitarios o de los centros tecnológicos, para el desarrollo conjunto de proyectos de investigación, con el objetivo de agilizar las relaciones y obtener soluciones aplicadas que aumenten la competitividad de la empresa y favorezcan la contratación de profesionales cualificados en las empresas riojanas.
- 3.5** Crear una denominación “**Calzado de La Rioja**”, para incrementar el valor añadido de las producciones y la innovación de las empresas o competir mejor en España y en el mercado europeo, siguiendo los pasos del enoturismo.
- 3.6** Apostar por una **industria alimentaria más innovadora y competitiva**, apoyando la cooperación y concentración de las empresas del sector (fusiones y alianzas), la diferenciación y especialización, la Biotecnología aplicada al desarrollo de nuevos productos con altos potenciales de mercado y la revalorización de los residuos.
- 3.7** Creación de un **Centro Intermodal (Puerto Seco)** en el Sequero para la mejora de la competitividad logística riojana (*import & export*); potenciación de alianzas con empresas de alimentación y disminución de los costes de transporte de mercancías (que supone el actual puerto de Bilbao).
- 3.8** **Condicionar las ayudas a las explotaciones agropecuarias a la adopción de planes de modernización** para asumir nuevas funciones de tipo empresarial que mejoren la viabilidad de los negocios. La modernización de las explotaciones debe incorporar criterios de calidad, apostar por las producciones ecológicas y marcas, la adaptación constante a las tendencias del mercado, y el desarrollo de alianzas o agrupaciones para transformar y comercializar los productos (propiciando así una mejora de la participación en la cadena de valor de la Industria alimentaria).
- 3.9** Construir una plataforma de coordinación entre las empresas y agentes del **sector de Metalmecánica** de La Rioja, enfocada a una mejora permanente del valor de sus productos y servicios. Esta plataforma también se encargaría de dinamizar las iniciativas de mejora de competitividad en el mercado global, los proyectos de tecnología convergente, y de generar sinergias intersectoriales con el resto del tejido productivo riojano.
- 3.10** Impulso de la competitividad, innovación y potenciación de nuevos nichos en el **sector turístico** a través del apoyo de las iniciativas de “paquetización” o integración de la oferta y las actuaciones promovidas por los AEI de Turismo Excelente y la Agrupación de Empresas Innovadoras de la Rioja Alta.
- 3.11** Fomentar el uso de la **Nanotecnología** en los productos y procesos de las empresas riojanas.

ACCIONES LÍNEA 3. PRIORIDAD MEDIA

- 3.12** Generar **sistemas de vigilancia estratégica y evaluación de los resultados de las ayudas a la innovación** del tejido productivo. Desarrollar actuaciones conjuntas de vigilancia estratégica por parte de los principales agentes económicos riojanos y elaborar un “Manual de buenas prácticas” multisectorial que identifique las necesidades de las empresas para completar sus cadenas de valor y generar nuevas capacidades. A partir de los resultados de evaluación y la vigilancia estratégica, diseñar nuevas políticas de inversión pública en innovación que maximicen la eficiencia de los recursos disponibles de I+D+i, priorizando las aplicaciones prácticas o enfocadas a responder a las demandas tecnológicas y potenciales del tejido productivo riojano por parte de los agentes de innovación de la región (AEIs, centros tecnológicos y Universidad).
- 3.13** Apoyar a las empresas a desarrollar el *branding* y la **creación de marcas** y su lanzamiento comercial, dentro de una estrategia de valor añadido basado en la calidad, I+D y posicionamiento en los mercados.
- 3.14** **Incentivos para que las pymes externalicen y contraten servicios a empresas especializadas** (TICs, Logística, creativas, *marketing*, etc.), que reduzcan los costes internos y mejoren la competitividad de las pymes. Políticas de exención de impuestos para las empresas que reinvierten sus beneficios en I+D+i o formación interna en modelos de eficiencia y gestión (CMI, EFQM, etc.). El diseño de estos incentivos y la promoción de una cultura de colaboración empresarial se realizarán de forma conjunta entre el ADER y los *clusters* o AEIs riojanos.
- 3.15** Potenciar el *e-commerce*, integrando *web*, ERP y CRM.

ALIANZA ESTRATÉGICA 4

El modelo educativo se caracterizará por una gran interrelación entre la sociedad civil, empresas y Administración, que favorezca la adaptación y especialización de la oferta educativa.

Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años en Educación en La Rioja debe ser habitual la cooperación entre los centros de formación, la Administración y las empresas. Debemos conseguir que esta cooperación suponga que los conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos en la formación se adapten continuamente a las demandas del tejido productivo. ¿Cómo detectar los conocimientos y capacidades demandados por el tejido productivo? ¿Qué oferta hay que realizar en los distintos niveles educativos? ¿Cómo adaptar de modo continuo la oferta a las necesidades emergentes? ¿Qué papel deben jugar las empresas en el diseño de los planes de formación? ¿Cómo incentivar a las empresas para que confíen en la Universidad la búsqueda de solución a sus problemas? ¿Cómo puede la Administración apoyar los proyectos de cooperación entre empresas y centros de formación?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 4. En total se han propuesto 18 acciones, de las cuales 10 son de prioridad inmediata y 8 de prioridad media.

ACCIONES LÍNEA 4. PRIORIDAD INMEDIATA

4.1 Desarrollo de una **Estructura Única de Gestión de Información y Orientación Profesional**, que integre la Formación Profesional, las Cualificaciones Profesionales y la Evaluación y Acreditación de la Experiencia Laboral. Entre sus cometidos principales, estarían actualizar o sincronizar la oferta de ciclos de Formación Profesional, la vigilancia estratégica con la finalidad de identificar y definir los perfiles profesionales más demandados por las empresas riojanas y los nuevos nichos de oportunidad económica; desarrollar aplicaciones formativas prácticas (*Knowledge to business*); elaborar nuevas propuestas de estudios universitarios y módulos profesionales a partir de las necesidades de tipo especializado detectadas, y promover encuentros entre ámbitos de aprendizaje y ámbitos con necesidades formativas, de modo que los resultados de aprendizaje respondan a las necesidades productivas de la región. Dicha estructura estaría compuesta por el Consejo de Formación Profesional de La Rioja, el Servicio de Empleo (a través del Observatorio Ocupacional y Departamento de Cualificaciones), la UR (Consejo Social y Cátedras universitarias) y los diferentes agentes socioeconómicos (Sindicatos, FER, Cámara de Comercio, asociaciones empresariales, Red de AEIs y Colegios profesionales).

4.2 Potenciar las enseñanzas de emprendimiento y cultura empresarial en todos los niveles educativos, promoviendo el talento innovador y el emprendimiento en la totalidad de los centros y alumnos desde Primaria. Reforzar y ampliar las iniciativas de “Empresa Joven Europea” y “Aula Empresa”. Establecer convocatorias de premios especiales para los alumnos y profesores de Educación Primaria que desarrollen proyectos científicos. Divulgación de los modelos de referencia o iconos sociales a través de programas de visitas a las escuelas de jóvenes talentos, investigadores y emprendedores. Promover la inclusión en el currículo de las carreras universitarias y ciclos formativos de asignaturas o módulos orientados a la creación de empresas de base tecnológica y la transferencia de conocimiento a la sociedad civil en su conjunto. Promover en la educación universitaria y ciclos de Formación Profesional enseñanzas aplicadas a la vida activa laboral (conocimiento de sistemas de gestión y control de la producción, ética profesional y cultura de trabajo, Lean Manufacturing, etc.).

4.3 Intensificar las relaciones formativas entre el sistema educativo y el tejido empresarial, a través de:

- Incorporación de profesionales en activo de empresas riojanas en la impartición de asignaturas de orientación práctica en la Universidad y centros de ciclos formativos.
- Promover que los trabajos, tanto de final de carrera, como de estudios avanzados, como de tesis doctorales respondan a necesidades empresariales (canalizadas por las cátedras y por las AEIs, y donde se integre a los profesionales de las empresas riojanas en los tribunales evaluadores).
- Sistema “créditos virtuales” de colaboración con las empresas riojanas que cumplan unos parámetros mínimos, de forma que dichos créditos puedan ser “adquiridos” por los departamentos universitarios que opten por la colaboración Universidad-empresa. Los “créditos virtuales” serían canjeables por partidas presupuestarias previstas al efecto, lo cual facilitaría que la Universidad se dirija a la empresa, y no al revés. Completar esta medida con la implantación de agentes comerciales universitarios que oferten los servicios de la UR a las empresas, adecuándolos a sus demandas.

4.4 Capacitación en materias de emprendimiento dirigida a profesores en las diferentes etapas educativas (especialmente para docentes de ciclos de Formación Profesional y Universidad) para favorecer la expansión de la cultura emprendedora de los alumnos riojanos. Potenciar la “experiencia” y contactos con el mundo empresarial y la figura del “profesor con vínculos en el mundo empresarial”.

4.5 Fomentar desde el ámbito educativo el uso de las nuevas tecnologías en la relación diaria entre profesorado, alumnado, padres y los propios organismos administrativos. Por medio del desarrollo pro-

gresivo y programado de las siguientes actuaciones: utilización genérica del correo electrónico y plataformas *on-line* tipo Moodle para la comunicación entre padres, alumnos y profesores; fomento de la correcta utilización de móviles, ordenadores, y otros dispositivos mediante acciones formativas específicas y prácticas; herramientas colaborativas para trabajos en grupo, de forma que este modo de trabajo pueda ser exportado en el futuro al trabajo en la empresa por los propios alumnos; enseñar el potencial del uso y aplicaciones de los *blogs*, redes sociales, redes informáticas locales, etc.; reducción en lo posible de la utilización de papel a través de los formatos digitales para su lectura, edición y procesamiento y transmisión (*e-books* o libros electrónicos); fomentar el uso del *software* libre (ofimática, diseño, correo, etc.); inducir a los organismos públicos y agentes sociales a que ofrezcan todos sus servicios a través de éste tipo de tecnologías, y mostrarlos en el ámbito educativo.

- 4.6** Un modelo de la UR que asegure su viabilidad a largo plazo que se adecue a las demandas y retos planteados a escala regional y global. Potenciar la integración con otras universidades y la especialización universitaria en las carreras y servicios más demandados.
- 4.7** Creación de cátedras en la UR “esponsorizadas” y organizadas a partir de las AEIs riojanas, siguiendo el modelo de la Cátedra APPLUS+ de la UPC. Exigencia de la consecución de ciertos retornos de la inversión pública y privada en materias de investigación desarrollada en la UR, para asegurar una mayor sostenibilidad de los fondos y sincronizar el ritmo de la investigación básica en la Universidad con los requerimientos empresariales. Definir con precisión la interfase entre los Centros Tecnológicos Riojanos y la UR, para evitar duplicaciones innecesarias. Encargar la investigación aplicada a los Centros Tecnológicos, en el caso de aquellas AEIs o *clusters* que ya dispongan de un Centro Tecnológico, y la investigación básica a la UR, tutelada por las cátedras esponsorizadas. Si la AEI no dispone de Centros Tecnológicos, conducir investigación básica+aplicada a las cátedras esponsorizadas de la UR.
- 4.8** Adaptar en La Rioja las funciones de los denominados *Lycée des Métiers* o escuelas de oficios, como una nueva etiqueta de calidad para la Formación Profesional, por su alta flexibilidad y respuesta a las diferentes demandas formativas y su papel de agente de desarrollo local. Estos centros pueden acoger a colectivos con distintas necesidades de formación para su inserción laboral o cualificación profesional: tanto para jóvenes como adultos (en itinerarios adaptados y personalizados) y con salidas cualificadas específicas (aprendices, alumnos de instituto, jóvenes con contrato de cualificación, empleados de formación continua, adultos que desean validar los conocimientos adquiridos por la experiencia, etc.). Además, el centro funciona como un agente de desarrollo local (a través del establecimiento de relaciones con el mundo profesional y las administraciones de la zona) y el servicio de acompañamiento hacia el empleo facilita la inserción profesional de los alumnos.

- 4.9** Intensificar la **flexibilidad de la Formación Profesional**, permitiendo a los trabajadores que realicen sus propios itinerarios de formación, mediante el acceso libre a módulos concretos de ciclos formativos/ acciones formativas del sistema de Formación Profesional para el empleo y ampliando la oferta de formación a distancia, mixta o teleformación.
- 4.10** **Especificidad y profesionalización del profesorado** universitario y de ciclos formativos de Formación Profesional, de manera que su experiencia y titulación estén en consonancia con la formación que imparte.

ACCIONES LÍNEA 4. PRIORIDAD MEDIA

- 4.11** Respetando las directrices básicas nacionales, será necesario **renovar la Formación Profesional y el Bachillerato siguiendo las referencias de éxito de los países europeos** que se han convertido en paradigmas a seguir, como el modelo finlandés: duración, evaluación en competencias, flexibilidad de los itinerarios, plurilingüismo, amplitud de la oferta especializada, renovación del profesorado. La Formación Profesional en Finlandia es de 3 años y comprende una amplia oferta de estudios (con 112 especialidades adaptadas en las demandas del tejido productivo); el sistema de prácticas en empresas es muy exigente (pruebas para resolver situaciones prácticas en los centros de trabajo) y las habilidades profesionales se demuestran en pruebas basadas en competencias. En el Bachillerato la selección de los alumnos se basa en el expediente académico, no hay grupos de clase fijos (cada alumno diseña su plan individual de estudio, según las materias y niveles elegidos), se puede combinar estudios de Bachillerato y Formación Profesional; se oferta enseñanza a distancia cuando los centros tienen dificultades para ofrecer todas las asignaturas. Para ambos tipos de enseñanza, la enseñanza del inglés y otras lenguas extranjeras juega un papel clave.
- 4.12** **Integración del sistema riojano de innovación (I+D+I)**, favoreciendo las relaciones y proyectos conjuntos entre los agentes públicos y privados que lo componen. Para ello, es preciso reforzar las iniciativas de interrelación de la triple hélice a través de la red de AEIs o las iniciativas de interrelación como la Cátedra en Innovación, Tecnología y Conocimiento (CITECO).
- 4.13** Creación de una **Escuela de Negocios**, integrando en la misma la formación y observatorio económico de la región. Potenciar la investigación compartida UR-Colegio de Economistas para dar respuestas a las necesidades de las empresas y actualizar los conocimientos de los cuadros medios en la gestión-planificación de las empresas.
- 4.14** Desarrollo del convenio entre el Gobierno regional y las universidades riojanas (UR y UNIR) para la promoción de **nuevas empresas basadas en la investigación y el conocimiento surgidas como *spin-off*** a través del Programa CEBICUR, la financiación condicionada por

objetivos de I+D+i y la promoción y el reconocimiento de la transferencia tecnológica de los académicos e investigadores.

- 4.15** Crear soportes específicos para el emprendimiento y la incubación de empresas innovadoras en el ámbito de la Formación Profesional de Grado Superior.
- 4.16** Profesionalización y formación especializada de los equipos de dirección de los centros educativos (según la tipología y complejidad). Equipos directivos, que además de docentes, alcancen habilidades de liderazgo y gestión.
- 4.17** Intensificar las relaciones en informática y comunicaciones entre las empresas TIC y la Universidad y centros de Formación Profesional. Definición de asignaturas, seguimiento, formación del profesorado y contratación directa. Favorecer desde la Administración la presencia de profesionales o especialistas de la empresa privada en el ámbito docente universitario y de ciclos formativos, para propiciar una enseñanza más práctica y adaptada a las demandas del tejido productivo.
- 4.18** Apoyar la incorporación de titulados universitarios y de ciclos de formación superior en empresas y centros tecnológicos para desempeñar tareas y proyectos de I+D+i. Impulsar su contratación a partir de la base reguladora de becas de contrato. Actuaciones para sensibilizar a directores generales y gerentes acerca de las ventajas de contratar a personas con alta cualificación. Desarrollar casos prácticos (método del caso) donde se demuestre la rentabilidad de esta inversión.

ALIANZA ESTRATÉGICA 5

Las empresas se caracterizarán por la profesionalización de sus directivos y la planificación a medio y largo plazo.

Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años La Rioja debe destacar por la profesionalización de sus directivos. ¿Cómo formar a los directivos actuales? ¿Cómo incorporar a nuevas generaciones de directivos en empresas familiares? ¿Cómo atraer profesionales de la dirección? ¿Cómo incorporar los procesos de planificación estratégica masivamente en la empresa riojana? ¿Cómo incorporar la planificación de la producción en las empresas riojanas? ¿Cómo incorporar la planificación financiera?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 5. En total se han propuesto 13 acciones, de las cuales 7 son de prioridad inmediata y 6 de prioridad media.

ACCIONES LÍNEA 5. PRIORIDAD INMEDIATA

- 5.1** Apoyar la **contratación de futuro personal directivo, investigador, técnico y especialista** incentivando su contratación a tiempo indefinido mediante bonificaciones en las cotizaciones a la S.S. (de forma que las retribuciones se puedan fijar por encima de los convenios, estimulando así la productividad).
- 5.2** Fomentar el **acceso de profesionales de empresas riojanas a las tres principales Escuelas de Negocio** españolas (IESE, IE, ESADE), mediante créditos blandos, ayudas o becas. Considerar la posibilidad de alianzas estratégicas a través de la FER y la Cámara de Comercio con aquellas instituciones para facilitar el acceso de alumnos de empresas riojanas.
- 5.3** Promover el desarrollo de **Bussines Plan** y la **planificación estratégica** a medio y largo plazo para mejorar la gestión e incrementar la viabilidad y competitividad de las empresas. Apoyar la implantación de sistemas de gestión y dirección estratégica en las empresas riojanas. Incentivar la formación de los miembros de las empresas familiares en planificación estratégica y elaboración de *Bussines Plan*, facilitándoles herramientas que les ayuden a la implantación de sistemas de gestión y dirección estratégica. Adoptar una metodología semejante a la desarrollada en el plan PIPE (Plan de Iniciación a la Promoción Exterior), designando un experto que actúe como colaborador-asesor en la planificación estratégica de la empresa familiar durante un periodo inicial.

- 5.4 Mejorar el acceso a la **formación continua en gestión empresarial** a través del desarrollo de la oferta *on-line*, presencial, etc.
- 5.5 Campaña de sensibilización de las pymes y empresas familiares riojanas acerca de la necesidad de **incorporar talento gestor** y de personal cualificado, como fórmula para capitalizar la empresa y mejorar las expectativas de competitividad y viabilidad en la nueva era de la economía del conocimiento y la globalización.
- 5.6 Creación de un “**Laboratorio de Buenas Prácticas**” empresariales, que permita su conocimiento y difusión a directivos y empresas riojanas.
- 5.7 Sensibilizar a los directivos de las pymes de las ventajas que pueden reportar las acciones conjuntas con otras empresas (en proyectos conjuntos de exportación, servicios de comercialización, innovación, relaciones entre proveedores y clientes, Logística avanzada, etc.). Fomentar dicha colaboración con iniciativas que partan de los organismos y agentes socioeconómicos de la región (ADER, Cámara de Comercio y FER). Se estimulará la organización de mesas redondas con altos directivos y talento joven, con temas específicos en cada sesión.

ACCIONES LÍNEA 5. PRIORIDAD MEDIA

- 5.8 Impulsar desde el ADER y en coordinación con otros agentes riojanos (FER, Cámara de Comercio, Club de Marketing, AJER y la UR) **programas de *coaching* ejecutivo** para los directivos y gerentes de las empresas riojanas. Entrenar (*coaching*) a los gerentes para que sean capaces de liderar equipos, identificar los factores críticos de éxito de su organización, su ventaja competitiva, definir los indicadores específicos que determinen la situación actual, diseñar la situación deseada a 5 años, plantear una proyección de metas, fijación de objetivos para el próximo año y el diseño de herramientas de medición de objetivos (que les permitan asegurar los resultados e involucrar a sus equipos).
- 5.9 **Capacitación técnica de los directores financieros** para valorar con eficacia la viabilidad de los proyectos empresariales, y las potencialidades de los nuevos nichos de negocio. Para ello, se buscará la colaboración de las principales entidades financieras de la región.
- 5.10 Creación de una “**Fundación para el Desarrollo del Talento**”, integrada por ejecutivos o directivos de primer nivel, con amplia experiencia y formación, de La Rioja y otras comunidades. Dicha Fundación establecería un “**Consejo de Administración Asesor**” a disposición de directivos y empresas de La Rioja, colaborando con éstos en diversas áreas de la gestión empresarial.
- 5.11 Establecimiento de un programa “**Campus de Prácticas Internacional**” para estudiantes en el ámbito empresarial que quieran venir a

nuestra comunidad a poner en práctica los conocimientos adquiridos (a través de sus estudios universitarios en sectores y países estratégicos para La Rioja).

- 5.12** Fomentar la **evaluación continua de los directivos** con sus colaboradores para conseguir ser más eficiente en sus desempeños.
- 5.13** Programa destinado a las empresas familiares y pymes para formar y **apoyar la sucesión en la gestión** y/o propiedad, y la entrada de gestores profesionales. Con ello, se buscaría asegurar el mantenimiento de la empresa y aumentar su viabilidad futura. Podrían ser abordados de forma conjunta por parte del ADER, FER, la Cámara de Comercio e Industria y AJER.

ALIANZA ESTRATÉGICA 6

La Administración Pública se caracterizará por una gestión más eficiente que suponga una menor burocracia y asigne los fondos públicos de modo transparente.

Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años las administraciones riojanas deben realizar una gestión más eficiente. ¿Cómo simplificar los trámites burocráticos, en especial los que afectan a la actividad económica? ¿Cómo disminuir los plazos de respuesta a las solicitudes de empresas y ciudadanos? ¿Cómo hacer compatible la transparencia, la agilidad y la garantía en el uso de los fondos públicos? ¿Cómo hacer más eficientes las ayudas y programas de estímulo de la actividad económica?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 6. En total se han propuesto 18 acciones, de las cuales 11 son de prioridad inmediata y 7 de prioridad media.

ACCIONES LÍNEA 6. PRIORIDAD INMEDIATA

- 6.1** Desarrollar mecanismos que favorezcan la **profesionalización, el talento y la productividad en la Administración**. Ampliar la capacitación de los funcionarios y cuadros directivos en la gestión administrativa y de proyectos y atención al público. Desarrollo de la carrera profesional en el marco del Estatuto del Empleado Público, fomentando la formación, horizontalidad y trabajo por objetivos, o en grupos homogéneos por procesos, frente a las estructuras verticales. Premiar al empleado por su productividad (vía reconocimiento profesional y porcentaje de la remuneración).
- 6.2** Propiciar una **movilidad profesional** en los Recursos Humanos de la Administración para cubrir las demandas de las empresas y ciudadanos, y las necesidades cambiantes de cada área de la Administración. Aumentar el porcentaje de libre designación en las nuevas contrataciones de personal. Favorecer el traspaso de personal administrativo de tipo *back office* a funciones de atención directa.
- 6.3** Realizar una efectiva **reingeniería de los procesos administrativos** mediante la creación de “procedimientos virtuales” y aplicaciones TICs que permitan una efectiva interoperabilidad entre administraciones. Para ello se llevarán a cabo la siguientes actuaciones o protocolos: a) antes de abordar la conversión telemática de un proceso administrativo, realizar un análisis que elimine trámites innecesarios y el papel como soporte de transmisión o autenticidad de los documentos, y que facilite la reutilización de documentos solicita-

dos y el intercambio de información entre organismos; b) abordar el proceso completo, y no sólo el que afecta a una unidad administrativa, organismo o empresa (identificar los intercambios e integraciones entre entidades y abordar los cambios normativos, convenios o acuerdos necesarios para garantizar que el interesado, ciudadano o empresa, perciba realmente un único proceso; c) implicar a los empleados públicos en el proceso de racionalización, premiando las iniciativas que permitan obtener una mayor eficacia y eficiencia; d) realizar una planificación inteligente priorizando aquellos procesos con mayor impacto en los ciudadanos y las empresas, dotando a los proyectos con el presupuesto necesario para su ejecución y realizando un seguimiento efectivo de los resultados obtenidos.

6.4 Promover la integración entre los sistemas de **información creando una arquitectura que facilite la modularización, reutilización e interoperabilidad** entre ellos, y que proporcionen una foto general de cara al exterior que favorezca la e-administración. Ello requiere acometer las siguientes actuaciones: en cada organismo, diseñar una arquitectura modular de Administración Electrónica que evite la redundancia en datos y procesos; diseñar un módulo de intercambio con sistemas de otras administraciones; enfocar el diseño de la arquitectura hacia una integración segura con los servicios generalistas ofrecidos en la red –*Cloud computing*– para acercar las soluciones a los servicios de Internet ya utilizados por empresas y ciudadanos¹; establecer igualmente a la Administración Pública como proveedor de servicios en Internet; definir unas normas de obligado cumplimiento en el desarrollo de nuevos sistemas que garanticen su integración en la arquitectura, obligando a la reutilización de los datos y programas existentes²; planificar la reestructuración de los sistemas existentes para integrar sus datos, servicios y mecanismos de autenticación en la arquitectura y en línea con una efectiva reingeniería de los procesos (Acción 6.3); evolucionar los sistemas locales a una arquitectura *web* para facilitar su interoperabilidad, mantenimiento, seguridad y universalidad del cliente de acceso; implantar una efectiva política de seguridad mediante mecanismos avanzados e integrados de autenticación y control de acceso; sustituir el listado de documentos por la generación de documentos electrónicos seguros (Acción 3); racionalizar el puesto de trabajo del empleado público unificando comunicaciones, servicios y *software*, facilitando su movilidad y teletrabajo sin desatender los problemas de seguridad asociados (Acción 1); invitar al personal técnico a participar en el proceso de rearquitectura de los sistemas (premiando las iniciativas que permitan obtener una mayor eficacia y eficiencia); realizar un plan de sistemas inteligente identificando resultados alcanzables y a corto plazo, priorizando los desarrollos de las infraestructuras *software* básicas en las que se apoya la arquitectura (control de acceso, capa de servicios, etc.), dotando a los proyectos con el presupuesto necesario para su ejecución y realizando un seguimiento efectivo de los resultados obtenidos.

1. Ejemplos de estos servicios de la red son: OpenId, OAuth, o APIs REST, de proveedores tales como Google, Twitter, etc.

2. Siguiendo las normas y estándares existentes, especialmente los Esquemas nacionales de Interoperabilidad y Seguridad.

6.5 Facilitar el uso de las TICs por ciudadanos y empresas, proporcionando los **recursos necesarios que garanticen un uso masivo de los**

procesos administrativos telemáticos. Esto requiere equipos informáticos preparados para la tramitación telemática (lectores de DNI-e, preinstalación de certificados raíz de entidades certificadoras, preinstalación de *software* básico, etc.), cuya dotación debe realizarse mediante acuerdos con empresas locales (Aertic, etc.), así como seguir promoviendo la adquisición de equipamiento informático y acceso a Internet por parte de empresas y ciudadanos y las iniciativas de formación (cursos sobre el uso de TICs). Otras acciones para favorecer este proceso son: la identificación de los colectivos a los que van dirigidos los principales procesos administrativos para crear líneas de actuación específicas; seleccionar empresas piloto y ciudadanos colaboradores para identificar los problemas y mejorar la usabilidad y la accesibilidad de los servicios administrativos ofrecidos; abrir vías de intercambio de opiniones e iniciativas respecto a cada proceso administrativo, a través de redes sociales; y la coordinación de las actuaciones con ADER, FER, empresas (Aertic), asociaciones y entidades relacionadas.

- 6.6 Avanzar hacia la gestión del gasto por resultados, el presupuesto por proyectos, los planes intersectoriales y la coordinación administrativa.** Pasar del presupuesto por departamento al presupuesto por proyectos. Elaboración de presupuestos orientados a resultados para los grandes proyectos de gasto de la Administración y de los capítulos 4 y 7 (ayudas condicionadas por la consecución de objetivos). Potenciar el desarrollo de planes intersectoriales elaborando estrategias y políticas públicas que aprovechen las sinergias del esfuerzo de cada una de las Consejerías y/o Instituciones en el desarrollo de sus intervenciones, e impulsando el seguimiento y evaluación de estos planes.
- 6.7 Garantizar una gestión rápida y eficiente de las ayudas públicas, por medio de:**
- Reducción y simplificación de los trámites administrativos para las empresas a través de la ventanilla única virtual, que atienda de forma transparente y unitaria. La mejora de la calidad, operatividad y agilidad de la ventanilla debe contemplar las siguientes actuaciones: reproducir el modelo danés de reducción de los procedimientos para la creación de una sociedad limitada; revisar los procesos en el marco de la nueva Directiva de Servicios que proporcionen mayor calidad; siempre que sea factible, suprimir el régimen de autorización previa por la comunicación previa y el control posterior; y englobar el total de la información de las administraciones y organismos.
 - Desarrollo de indicadores y herramientas de seguimiento del impacto económico entre las empresas y ciudadanos generado por las medidas de simplificación de la Administración Pública. Aprovechar para ello la participación de La Rioja en el Plan de Acción para la Reducción de Cargas Administrativas.

- Medir los costes económicos y de oportunidad que genera para las empresas la demora administrativa. Para el gasto corriente, asegurar el anticipo de caja fija a los pequeños proveedores (en menos de treinta días). Avanzar en la aplicación de la Ley Antimorosidad para agilizar los pagos al sector privado. Establecer presupuestos de partida más rigurosos para evitar los retrasos en la concesión de ayudas al sector privado.
- 6.8** Planificar a largo plazo y mejorar los servicios de información y **transparencia para la concesión de ayudas**. Intensificar los mecanismos de seguimiento y evaluación y, en base a sus resultados, rediseñar las políticas e inversiones públicas. Priorizar las políticas de incentivos y ayudas públicas a los sectores y empresas más competitivos de la región en términos de productividad, contribución a las exportaciones e innovación.
- 6.9** Avanzar en la legislación y políticas que favorezcan las **alianzas público-privadas en el desarrollo de proyectos y gestión de servicios**. Sustituir el modelo tradicional de subvenciones por proyectos de colaboración y partenariado público-privado. Simplificar los trámites y burocracia de los contratos para estimular y agilizar dichas colaboraciones.
- 6.10** Proyecto “**Comunidad en Red**” que propicie cauces de comunicación más ágiles, horizontales, eficientes y menos costosos para la Administración. Como primer paso, desarrollar redes sociales en la propia Administración que fomenten la colaboración o trabajo en equipo, el talento interno, las ideas, la innovación de los procesos y, en definitiva, el grado de identificación de los funcionarios con el proyecto institucional. Reforzar los protocolos y canales de comunicación entre consejerías. Posteriormente, abrir estas redes o comunidades a otros agentes externos riojanos, para canalizar los procesos participativos y potenciar las relaciones público-privadas.
- 6.11** Implantar **medidas de ahorro de la salud pública**, adoptando las experiencias de otros países europeos en la mejora de protocolos, eliminación de las prácticas médicas defensivas, la implicación de los ciudadanos en la prestación y co-pago de los servicios sanitarios, y racionalización del gasto farmacéutico. Reinvertir los ahorros producidos en la mejora de los servicios sanitarios.

ACCIONES LÍNEA 6. PRIORIDAD MEDIA

- 6.12** Propiciar una mayor **calidad de los servicios públicos** a través de la continuidad de las cartas de compromisos de los servicios públicos (con seguimiento anual) y la extensión de las calificaciones de calidad emitidas por entidades privadas (EFQM y otros instrumentos de planificación, control y seguimiento a largo plazo).
- 6.13** Acelerar la implantación obligatoria de los **procedimientos on-line**, para mejorar su eficacia y seguimiento y reducir los costes de la

Administración. Equiparación real de la firma electrónica a la presencia física en la tramitación administrativa, que redunde en una mejora del servicio al ciudadano (evitando el gasto de tiempo y desplazamientos) y una gestión más ágil y menos onerosa para la Administración (correo electrónico certificado que proporcione seguridad jurídica, comunicación inmediata al receptor sin intermediarios que reduzca el gasto de papel). Desarrollo de *check-list* en las páginas *web* empleadas para la tramitación electrónica, donde el usuario no podrá tramitar la solicitud si no cumplimenta todos los pasos y campos requeridos para evitar las habituales cartas de subsanación. Establecimiento de asistente real y virtual en las *web* de acceso, que reduzca la necesidad de llamadas telefónicas por parte de los usuarios para resolver incidencias. Recortar drásticamente el gasto en folletos y publicaciones impresas informativas (la información de las organismos de la Administración se canalizará esencialmente a través de los soportes telemáticos).

- 6.14** Implantar fórmulas de **teletrabajo** para incrementar la productividad de los empleados públicos.
- 6.15** Fortalecer la **transparencia de los datos públicos**, aplicando la filosofía del “Gobierno Abierto” adaptando los modelos o buenas prácticas desarrolladas por los gobiernos de Estados Unidos, Reino Unido o Australia. Impulsar la presencia de la Administración en los portales *web*, aplicando la filosofía de las redes sociales en lo que tienen de diálogo abierto o canal de transmisión cada vez más eficiente con los ciudadanos, evitando el uso de estas redes con fines políticos.
- 6.16** Establecer mecanismos para confeccionar un **presupuesto anual de ingresos y gastos**, así como los objetivos administrativos de **forma más participativa** y contando con la sociedad civil, movimiento asociativo y clientes administrativos.
- 6.17** Diseño de un sistema de mejora de **utilización compartida de servicios y recursos** (instalaciones y equipamientos), con orientación hacia la **cofinanciación**.
- 6.18** Mayor **planificación estratégica a largo plazo del ámbito sanitario, socio-sanitario y asistencial**; mayor aprovechamiento de las sinergias existentes en el sector privado, que es más flexible y eficiente, así como un gran factor en el mercado de creación de puestos de trabajo y valor añadido.

ALIANZA ESTRATÉGICA 7

El capital humano se caracterizará por la formación continua y regular de las empresas

Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años las empresas riojanas deben incrementar los recursos destinados a la formación continua y la frecuencia con la que se realiza. ¿Cómo sensibilizar a las empresas y los empleados sobre la importancia de la formación continua para el incremento de la productividad y la competitividad? ¿Cómo conseguir que la formación continua tenga un impacto real en la productividad de las empresas? ¿Cómo adaptar la formación continua a la estrategia competitiva de cada empresa? ¿Cómo institucionalizar la formación continua dentro de la jornada de trabajo regular?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 7. En total se han propuesto 13 acciones, de las cuales 8 son de prioridad inmediata y 5 de prioridad media.

ACCIONES LÍNEA 7. PRIORIDAD INMEDIATA

- 7.1 Coordinación y agrupación de funciones de formación y empleo,** vertebradas a través del Servicio Riojano de Empleo (Departamento de Cualificaciones de La Rioja), e integrado por los principales agentes de la región (Consejo de Formación Profesional de La Rioja, Asociación de Centros de Formación de La Rioja - ACEFOR, Cámara de Comercio, y Fundación de la UR a través del Departamento de Postgrados y Formación Continua). Entre sus principales cometidos, destacarían: establecer un consenso entre formación y empleo (para integrar e implementar un modelo de formación continua más eficaz y adaptada a las necesidades del tejido productivo); explotar los datos cuantitativos del Servicio Riojano de Empleo, y crear y difundir la información en materia de formación y empleo, a partir de los siguientes cometidos: identificar las profesiones u ocupaciones emergentes y aquellas que tienden a desaparecer en el tejido productivo riojano; evaluar el grado de implantación del Sistema Nacional de Cualificaciones en la región; seguimiento de las ocupaciones según titulaciones oficiales, niveles de cualificación y mercado de trabajo (ofertas, demandas, contrataciones, desempleo, etc.); conocimiento de las habilidades y capacidades para el desempeño profesional demandadas por las empresas riojanas; propiciar compromisos tripartitos para incluir en los convenios colectivos cláusulas específicas de formación para el empleo y profesional.
- 7.2 Concentrar los esfuerzos formativos** en áreas de desarrollo tecnológico, sectores emergentes o con futuro y en las capacidades reque-

ridas para la comercialización y exportación de las empresas riojanas. Respuestas dinámicas y avanzadas de formación, con medios económicos y humanos adecuados, que estén en contacto directo con la realidad empresarial, fomenten acuerdos de colaboración con entidades empresariales y otros agentes formativos. Dar una respuesta eficaz, rápida y de calidad a las carencias formativas del tejido empresarial riojano en diferentes materias (TICs, Biotecnología, materiales, renovables, internacionalización, *marketing*, etc.), con una oferta más concentrada y de calidad (menos cursos pero de mayor calidad, que eviten la dispersión y los escasos resultados producidos en los cursos menores, que posibiliten una formación anticipatoria y planificada que se adelante a los retos).

- 7.3 Formación a medida de las empresas riojanas.** Favorecer el contacto directo con empresas de cada sector para recoger sus necesidades en materia de formación para priorizarlas en los distintos planes de formación. Sondar a las empresas acerca de sus carencias, necesidades y problemas formativos. Agrupar la información obtenida por áreas y sectores y establecer un plan de formación práctico, que garantice la flexibilidad y adaptabilidad de las acciones formativas durante su transcurso, así como soluciones aplicadas a las principales problemáticas y demandas detectadas. Crear una base de datos que integre todos los recursos de formación de la región (*web*, con servicios *on-line*) para agilizar la difusión y relaciones con las empresas.
- 7.4 Formación de mandos intermedios y formación cualitativa e individualizada de los trabajadores.** Realizar jornadas y cursos impartidos por directivos de otras empresas y personas cualificadas –*seniors* profesionales– con experiencia en los sectores de actividad económica representativos en la región. Potenciar los cursos externos e internos, jornadas de trabajo, impartidos por los mandos intermedios de la empresa, de proveedores o empresas especializados. Favorecer la formación a través de la promoción interna desde la empresa con política de ascensos y gratificaciones.
- 7.5 Incentivar la participación de las pymes en los planes de formación continua,** mediante incentivos fiscales a las empresas, económicos o de carrera profesional asociados al logro de objetivos y a través de una oferta de estudios personalizada y flexible. Sensibilizar a las pymes sobre la conveniencia de impartir la formación de los trabajadores, al menos parcialmente durante la jornada laboral, para mejorar el acceso y la eficacia de la formación. Campaña de sensibilización dirigida a las pymes sobre la importancia que la formación tiene como valor estratégico para mejorar la productividad y la competitividad.
- 7.6 Promover, gestionar y acelerar el aprendizaje informal (*Informal Learning*)** por su gran trascendencia en las empresas, por medio de la articulación de redes sociales profesionales. Promover las herramientas que permitan el fomento de los entornos personales de aprendizaje como vía para el *Lifelong Learning*. Crear foros de profesionales (responsables de área de administración, calidad, prevención, I+D+i, gerencia, mantenimiento técnico, entre otros) a través

de las redes sociales, en los que se puedan intercambiar metodologías de trabajo, tecnología utilizada, herramientas de gestión, etc.

- 7.7** Priorizar la cultura informática y **TIC en las empresas**. Potenciar la formación continua de los empresarios y trabajadores en nuevas tecnologías de comunicación y *e-learning* a través de los soportes de la región (Centro Nacional de Formación en Nuevas Tecnologías-Thinktic y Educaline, los centros de FP con nuevas funciones, etc.) y apoyar las aplicaciones TICs avanzadas en las empresas. Incentivar a las empresas de formación no reglada con productos innovadores en *e-learning* (software de diseño de contenidos y seguimiento del aprendizaje, casos prácticos, accesos múltiples, especialización y actualización de contenidos, evaluación de los aprendizajes, etc.).
- 7.8** Potenciar el **teletrabajo** a través del cambio de cultura de las empresas, la formación tecnológica y autorresponsabilidad de los trabajadores, la medición de la productividad del teletrabajo, y el desarrollo de las infraestructuras y servicios tecnológicos de apoyo.

ACCIONES LÍNEA 7. PRIORIDAD MEDIA

- 7.9** Otorgar un mayor protagonismo de las empresas en los sistemas de **seguimiento y evaluación de los resultados** de los cursos de formación continua y formación para el empleo desarrollados en la región. Reforzar la automatización (procedimientos *on-line*), para medir su eficacia y adecuar su diseño a las necesidades cambiantes del tejido empresarial.
- 7.10** **Talleres de alta formación** conceptual para empresarios, gerentes, directivos de empresas, responsables políticos para acelerar el cambio cultural y de visión estratégica que les permita enfrentarse a los grandes retos regionales y globales. Completar estos talleres con una formación más especializada externa (*Master MBA*, etc.).
- 7.11** Colaboración público-privada en la confección de **becas destinadas a formar a futuros profesionales** que posean las cualidades requeridas por los condicionantes de cada empresa riojana. Facilitar que la empresa seleccione el centro de formación o prácticas y el perfil de becario que le interesa, con el objetivo de aumentar las posibilidades de contratación del becario y disminuir el tiempo de adaptación del profesional a la empresa. Seguir los modelos de becas internacionales Think TIC y becas Think TIC-Telefónica.
- 7.12** Potenciar la figura del **tutor *in situ*** en las pymes y empresas familiares con problemas de sucesión, que facilite la puesta en práctica de la formación recibida en algún programa específico directamente relacionado con el puesto de trabajo (*coaching*).
- 7.13** **Ampliar el número de localidades en las que se imparte formación presencial** para potenciar la participación de trabajadores de localidades distintas a Logroño y Calahorra.

ALIANZA ESTRATÉGICA 8

Las infraestructuras se caracterizarán por una buena ordenación y gestión de los recursos disponibles

Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años, sin renunciar a que se acometan grandes proyectos, tenemos que sacar partido de las infraestructuras de que disponemos. Tenemos que conseguir que las carencias actuales no afecten gravemente a la actividad económica. ¿Cómo podemos ordenar el uso de las distintas infraestructuras de comunicación? ¿Cómo podemos aprovecharnos de las infraestructuras próximas a La Rioja (aeropuertos, AVE)? ¿Cómo diseñar y gestionar la comunicación dentro de La Rioja? ¿Cómo mejorar la movilidad de las personas? ¿Cómo mejorar la movilidad de las mercancías?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 8. En total se han propuesto 12 acciones, de las cuales 9 son de prioridad inmediata y 3 de prioridad media.

ACCIONES LÍNEA 8. PRIORIDAD INMEDIATA

- 8.1** Unificar los operadores logísticos y de transporte de la región, mediante una asociación o *cluster* que potencie las acciones de desarrollo e inversión del sector y dé conocimiento de las acciones individuales que hasta el momento están presentes. Desarrollo de proyectos conjuntos con la Administración, conocimiento de los actuales recursos, conocimiento de las actuales necesidades y trazado de un plan a largo plazo en materia de Logística y Transporte en La Rioja.
- 8.2** Propiciar acuerdos con los organismos competentes (Fomento, ADIF y Renfe) para **implementar la oferta de servicios ferroviarios de pasajeros existente y desarrollar un sistema ferroviario eficiente** a largo plazo para la región. Reforzar las comunicaciones con Madrid y Zaragoza, por medio del aumento de las frecuencias diarias, la reducción de los tiempos de viaje (con servicios directos a modo de lanzaderas), y la renovación y modernización del material móvil. Estas mejoras, por su carácter operativo y reducidas inversiones necesarias, aumentarían la competitividad del transporte ferroviario y facilitarían la accesibilidad interurbana a las principales áreas urbanas de referencia para la región, lo cual supondría una respuesta más ágil a las demandas de transporte de la región (frente a los dilatados tiempos de ejecución de las infraestructuras de alta velocidad y los riesgos de retrasos derivados de las restricciones presupuestarias). Atender las demandas y expectativas de futuro que la región tiene en el transporte de alta velocidad (frecuencias,

precios, conexiones, futuros servicios de lanzadera con las comunidades vecinas, etc.).

- 8.3 Potenciar el transporte ferroviario de mercancías a través del desarrollo del eje transversal Este-Oeste o Atlántico-Mediterráneo.** Dentro de estos ejes, favorecer la posición de bisagra estratégica de La Rioja y la complementariedad con las autopistas marítimas (a través de los accesos ferroviarios a los grandes puertos de Barcelona, Valencia, Vigo y Oporto). Para ello, es esencial la reutilización o adaptación de la infraestructura actual a los nuevos requerimientos logísticos (para trenes de 750 m de longitud y 500 tm de carga). Propiciar acuerdos con otras comunidades y operadores logísticos de mercancías para impulsar la concreción de este eje transversal peninsular.
- 8.4 Creación de un puerto seco** que desarrolle la intermodalidad en la región (transporte por carretera y transporte ferroviario), aproveche los potenciales del futuro Corredor de Alta Velocidad y Transporte Mixto Cantábrico-Mediterráneo y atienda las demandas del tejido productivo riojano. Realizar un estudio previo sobre su viabilidad y mercado potencial. Propiciar una sociedad mixta entre la ADER y ADIF para desarrollar este puerto seco o centro logístico intermodal en el área industrial de El Sequero.
- 8.5 Coordinación con las comunidades autónomas del entorno territorial** (Aragón, Castilla y León, Navarra y País Vasco) para abordar proyectos de infraestructuras de transporte de interés común (que potencien las relaciones transversales), y posicionarse en un frente común en las negociaciones y reivindicaciones dirigidas al Estado para priorizar la ejecución de las infraestructuras estratégicas (conclusión de la A-12 y la LO-20, la ampliación de la A-68, la ejecución de la A-15 en el tramo Medinaceli-Tudela, y las líneas de alta velocidad con Zaragoza y Miranda de Ebro).
- 8.6 Ejecución de los proyectos de infraestructuras de carretera** contemplados en el II Plan de Carreteras de La Rioja 2010-2021, especialmente las variantes en los núcleos de población que reduzcan los problemas de tráfico.
- 8.7 Crear un consorcio para potenciar el Aeropuerto de Logroño**, que integre a los principales agentes socioeconómicos de la región. Dicho consorcio se encargaría de sumar esfuerzos en su promoción, implementar el uso del aeropuerto a través del desarrollo del mercado turístico, propiciar respuestas que anticipen el escenario de competencia de alta velocidad (atraer compañías y crear nuevos destinos alternativos a Madrid), etc.
- 8.8 Desarrollo de las infraestructuras tecnológicas.** Convergencia, integración, y cobertura territorial de las tecnologías de la información y las comunicaciones como vector de desarrollo de la sociedad de la información y factor de atracción de nuevos residentes y creadores conectados en la aldea global. Despliegue de infraestructuras TIC regionales (banda ancha en todos los municipios) e infraestructuras

compartidas entre empresas e instituciones (por ejemplo, a través de una plataforma de videoconferencias disponible a escala regional, o infraestructuras de cálculo científico para empresas e instituciones de manera compartida).

- 8.9** Creación y gestión de nuevas infraestructuras de transporte por medio de proyectos de **partenariado público y privado**.

ACCIONES LÍNEA 8. PRIORIDAD MEDIA

- 8.10** Crear un **Consortio de Transporte Público para el Área Metropolitana de Logroño y La Rioja**, siguiendo el modelo de Madrid. Propiciar una oferta de mayor calidad a través de la gestión integral de los servicios y una oferta común de billetes únicos (urbanos, metropolitanos e interurbanos).
- 8.11** Satisfacer la necesidad de **suelo e infraestructuras avanzadas** para albergar actividades industriales y de servicios focalizados en áreas de negocio de elevado valor añadido y trascendencia estratégica.
- 8.12** Alcanzar una dotación adecuada de **infraestructuras energéticas** (transporte y distribución de energía eléctrica) ampliando la capacidad de evacuación de energía eléctrica.

ALIANZA ESTRATÉGICA 9

La sociedad del conocimiento se caracterizará por el bilingüismo integral en el conjunto de la sociedad y tejido productivo, con lenguas oficiales: español e inglés.

Reflexión estratégica de partida

En los próximos 10 años debemos lograr que una gran parte de los ciudadanos riojanos sean bilingües. ¿Cómo conseguir que la población adulta se maneje en inglés con soltura? ¿Cómo actuar en el sistema educativo para conseguir que la población joven sea bilingüe? ¿Cómo conseguir un incremento sustancial de los contactos personales y profesionales de los riojanos en el extranjero? ¿Cómo conseguir que el inglés forme parte de la vida cotidiana en La Rioja?

Contestar a estas preguntas exige establecer acciones y priorizarlas

A continuación se enumeran las acciones estratégicas, elaboradas y consensuadas en la Alianza Estratégica 9. En total se han propuesto 18 acciones, de las cuales 9 son de prioridad inmediata y otras 9 de prioridad media.

ACCIONES LÍNEA 9. PRIORIDAD INMEDIATA

- 9.1 Inmersión en el idioma inglés en las etapas educativas.** Estimular el desarrollo de nuevas Secciones Bilingües en los centros educativos riojanos, tanto públicos como concertados. Alcanzar el 50% del currículum del alumno impartido en inglés en las Secciones Bilingües. Introducción progresiva de programas bilingües en Educación Infantil y Educación Primaria y desarrollo de programas bilingües intensivos para la etapa de Educación Secundaria, a partir de los 12 años, aprovechando las mayores capacidades y resultados obtenidos en los pre-adolescentes, en línea con los últimos avances en la investigación del aprendizaje. El desarrollo de estos programas intensivos deberá contar con una planificación de los objetivos y niveles a conseguir en cada curso y en cada etapa educativa (objetivos lingüísticos, nivel de inglés, vocabulario, etc.), aprendizaje sistemático de léxico y la evaluación de la competencia léxica y comunicativa (test estandarizados).
- 9.2 Potenciar la aplicación del Proyecto de Innovación Lingüística en Centros (PILC),** que incremente el número de profesores capacitados para impartir sus clases en inglés, y como base para el desarrollo de nuevas Secciones Bilingües.
- 9.3 Formación rigurosa del profesorado que participe en programas bilingües.** Capacitación lingüística en inglés de los profesores, acompañada de incentivos y sistemas de evaluación de los resultados. Refuerzo y extensión de las iniciativas de formación del profesorado

(a través de la Escuela Oficial de Idiomas o la inmersión lingüística en el extranjero) y de la evaluación de la capacitación lingüística que faculte a los profesores para dar clases en inglés en las Secciones Bilingües. Proporcionar una formación de los profesores especializada según las asignaturas que imparten y extender al máximo la metodología AICLE/CLIL, ofrecida por especialistas desde el ámbito universitario. Formación del profesorado en el uso de las TICs, sistemas de gestión de aprendizaje *on-line* (Moodle, Dokeos, etc.), CMC (**Computer Mediated Communication**). Desarrollar clases para profesores con nativos en los mismos centros a lo largo de todo el curso, fuera de su horario escolar, o facilitar a los profesores algunas horas libres a la semana para que puedan hacer cursos de inglés en la Universidad, Escuela de Idiomas o academias de prestigio. Incrementar en un 50% los profesores que cuenten con un certificado de inglés como lengua extranjera (First Certificate, Advanced y Proficiency) o nivel de inglés B2, C1 y C2, especialmente para la etapa de Secundaria en las Secciones Bilingües.

- 9.4** Dotar de presupuesto y contactos a los **programas de intercambio con estudiantes de otros países**. Ampliar los intercambios en Secundaria para incrementar el número de estudiantes que tengan una experiencia educativa en un centro extranjero antes de los 18 años. Potenciar los programas de prácticas en empresas del extranjero para alumnos universitarios y de formación profesional. Incluir como obligatoria la estancia de un semestre en una universidad extranjera para graduarse en la UR y dotar de los recursos suficientes a este programa de intercambio.
- 9.5** **Dominio del inglés en las enseñanzas universitarias**. Asegurar que todos los titulados universitarios alcancen un dominio del inglés (como mínimo B2).
- 9.6** **Colaboración conjunta de profesores** de Infantil, Primaria y Secundaria y profesores **expertos en bilingüismo** y adquisición de lenguas de la UR, para facilitar mejorar la formación del profesorado en programas bilingües. Dicha colaboración se realizaría en los mismos centros educativos mediante el desarrollo de proyectos de formación/innovación/investigación.
- 9.7** **Presencia del inglés en los medios de comunicación** especialmente dirigidos al público más joven. Promoción de emisoras de radio en inglés *on-line* y redes sociales con participación activa de niños, adolescentes y jóvenes. Promoción de *blogs*, fanzines y revistas en inglés realizados por niños, adolescentes y jóvenes. Concursos educativos de conocimientos dirigidos en inglés. Potenciar la autonomía de los alumnos en la búsqueda de recursos (por ejemplo, vídeos de gramática en inglés en YouTube, etc.). Programar visitas a los museos y visitas guiadas en inglés a las bodegas. Exhibición de películas sin traducir en los cines y televisiones locales. Acuerdos con los medios de comunicación de la región (TV, radio y prensa) para promover el uso del idioma inglés.

- 9.8 **Impulso de la capacitación en inglés de los empresarios y trabajadores**, con especial énfasis en el sector Servicios. Apoyos e incentivos a las empresas que promuevan el aprendizaje del inglés entre sus empleados y profesionales. Favorecer la presencia del inglés en el comercio, etiquetado, atención de proveedores y clientes, trámites jurídicos y financieros, etc. Desarrollo del convenio entre la Comunidad y el Ministerio de Educación para incrementar el número de alumnos entre 18 y 30 años en la Escuela Oficial de Idiomas.
- 9.9 **Otorgar al inglés el estatus de segundo idioma, cooficial con el español**, garantizando su empleo masivo en todas las instituciones regionales (educación, sanidad, seguridad, etc.). Impulsar el dominio del inglés en la Administración a través de las acciones de la Escuela de la Función Pública, la Consejería de Educación, Cultura y Deporte. Crear el “Día Regional del Inglés”.

ACCIONES LÍNEA 9. PRIORIDAD MEDIA

- 9.10 Realizar **intercambios tecnológicos** entre las empresas riojanas y extranjeras. Estos intercambios, además de los conocimientos técnicos, favorecerán el dominio del inglés entre los profesionales.
- 9.11 Condicionar los nuevos **puestos de funcionarios y contratos laborales** de la Administración con estar en posesión de al menos un nivel B1 en inglés o el compromiso de las personas de adquirirlo en un plazo de tiempo determinado.
- 9.12 Estimular/incentivar a los jóvenes para que realicen una **estancia laboral** de al menos tres meses en un país de habla inglesa antes de ingresar en la Universidad.
- 9.13 **Sensibilizar a la sociedad** de la utilidad del inglés como lengua de comunicación y de la necesidad de esforzarse en su aprendizaje. Para ello es clave que la población perciba modelos de referencia a seguir, a partir de políticos, profesores y empresarios que dominen el inglés.
- 9.14 Fomentar una asociación o comunidad de **familias por el bilingüismo** (generando una red de contactos que permita conocer a otros padres que hablen a sus hijos en inglés).
- 9.15 Desarrollar una oferta de cursos de inglés en los principales **núcleos de población de La Rioja y barrios de la ciudad de Logroño**, pensados para adultos desde el nivel inicial hasta al menos B2. Estos cursos deberían ser impartidos por personas que dominen bien el inglés, además de contar con una formación en enseñanza de inglés para adultos. Se anunciarán de forma atractiva (“¿Quieres entenderte con tus hijos en inglés?” o “Coge el tren del inglés, no llegues tarde a Europa”, etc.).
- 9.16 **Presencia visual del idioma inglés** en los carteles y señalización oficial en el territorio de La Rioja.

- 9.17 Favorecer la estancia del personal de la Administración en países de habla inglesa**, ofertando cursos de formación para mejorar su competencia lingüística en inglés con el objetivo de que alcancen un nivel B2 del Marco Común Europeo de Referencia para las lenguas.
- 9.18 Potenciar los intercambios con instituciones educativas europeas** desde la Educación Primaria a través de programas Comenius o *e-twinning* que favorezcan el aprendizaje colaborativo por proyectos empleando las TIC para que los alumnos participantes sean conscientes de la importancia del aprendizaje de la lengua inglesa.

3

INDICADORES DE MEDICIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCIÓN

Se ha definido un sistema de indicadores para las 9 Alianzas Estratégicas. La definición de indicadores juega un papel esencial, tanto para la concreción de las acciones de cada Alianza, como para su posterior control y seguimiento. Todos los indicadores de las Alianzas confluyen hacia el “Core” Indicador del Plan de Acción, que no es otro que evaluar el progreso de La Rioja en términos de PIB per capita, y cuya meta para el horizonte 2020 es posicionarse entre las 60 regiones más desarrolladas de la Unión Europea (véase tabla).

Variable de medición	Punto de partida	Meta
	Año 2007	Año 2020
Ranking de PIB per capita UE-27	76	60

A la hora de seleccionar los indicadores, además de su vinculación con las acciones respectivas de cada Alianza, se ha tenido en cuenta que contengan variables de medición preferentemente cuantitativas.

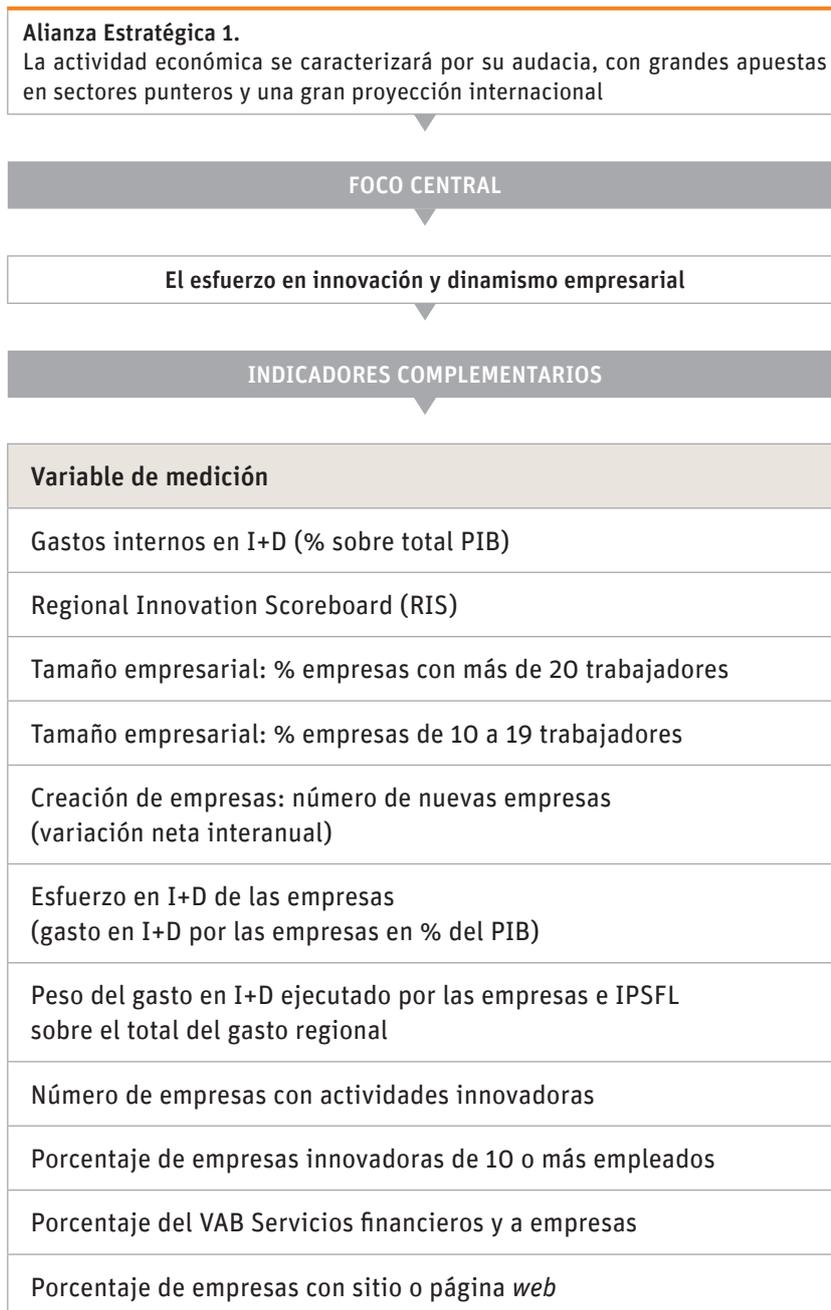
Otro criterio empleado en la selección de indicadores es la posibilidad de establecer comparaciones o *benchmarking* con otras regiones de España y la Unión Europea, lo cual facilita establecer metas para el 2020 en base a las regiones consideradas referencia en los diferentes aspectos analizados.

En los cuadros elaborados para cada Alianza se puede identificar un Foco central y los indicadores complementarios. Estos últimos permiten identificar aspectos clave que en conjunto confluyen en el desarrollo de la Alianza. Finalmente, se recogen una serie de indicadores que atienden cuestiones más parciales de las acciones.

Durante las fases de control y seguimiento del Plan Estratégico, se evaluarán los resultados o nivel de avance del sistema de indicadores propuesto para cada Alianza.

¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 1?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 1, así como los que servirán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.



Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

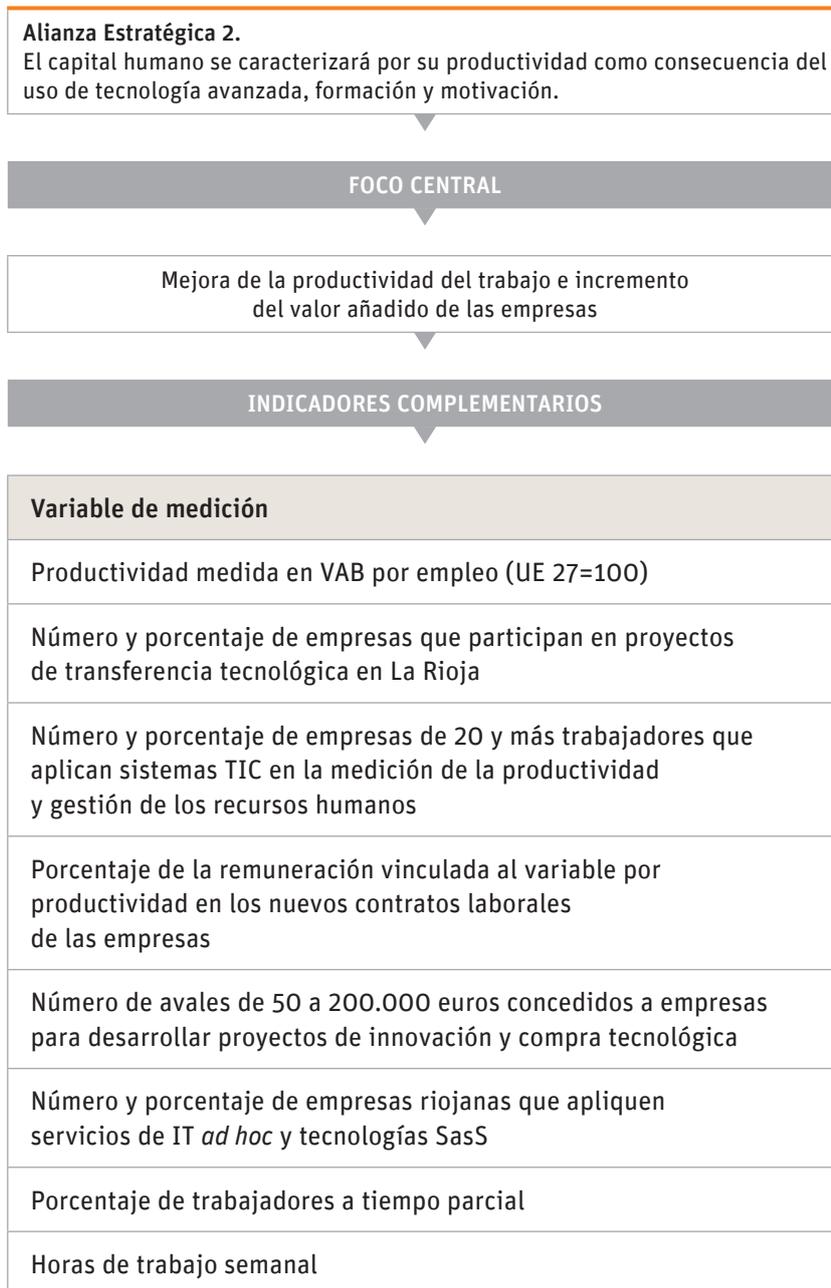
- ✓ Inversión regional en tecnología creada o suministrada por las empresas riojanas.
- ✓ Incrementar el porcentaje del VAB regional del sector TIC, empresas de base tecnológica y Servicios avanzados.
- ✓ Número de empresas innovadoras financiadas a través de capital semilla y capital riesgo.
- ✓ Número de empresas incubadas en viveros de empresa.
- ✓ Número de empresas innovadoras, de base tecnológica, *spin-offs*, etc.
- ✓ Número de fusiones entre empresas riojanas.
- ✓ Incremento del valor de las exportaciones y del número de empresas riojanas que exportan.
- ✓ Número de empresas con productos o servicios derivados de la Biotecnología.
- ✓ Porcentaje de empresas que disponen de Red de Área local inalámbrica.
- ✓ Porcentaje de empresas con aplicaciones TICs¹ a través de Internet y sitio *web*.
- ✓ Porcentaje de empresas que utilizan firma digital para relacionarse con sus clientes y/o proveedores.
- ✓ Porcentaje de empresas que utilizan sistemas internos de seguridad².
- ✓ Ventas y contratos internacionales de las empresas TICs.
- ✓ Porcentaje de producción de energía renovable sobre el total del consumo energético regional.

1. Para diseñar los productos por parte de los clientes / pedidos o reservas *on-line* / pagos *on-line* / seguimiento *on-line* de pedidos / recepción de solicitudes de trabajo *on-line*, etc.

2. Empresas con aplicaciones de seguridad en las TICs, como: identificación de usuario y autenticación mediante elementos *hardware*, autenticación mediante elementos biométricos, *backup* de datos externo, protocolos para el análisis de incidentes de seguridad.

¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 2?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 2, así como los que se usarán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.

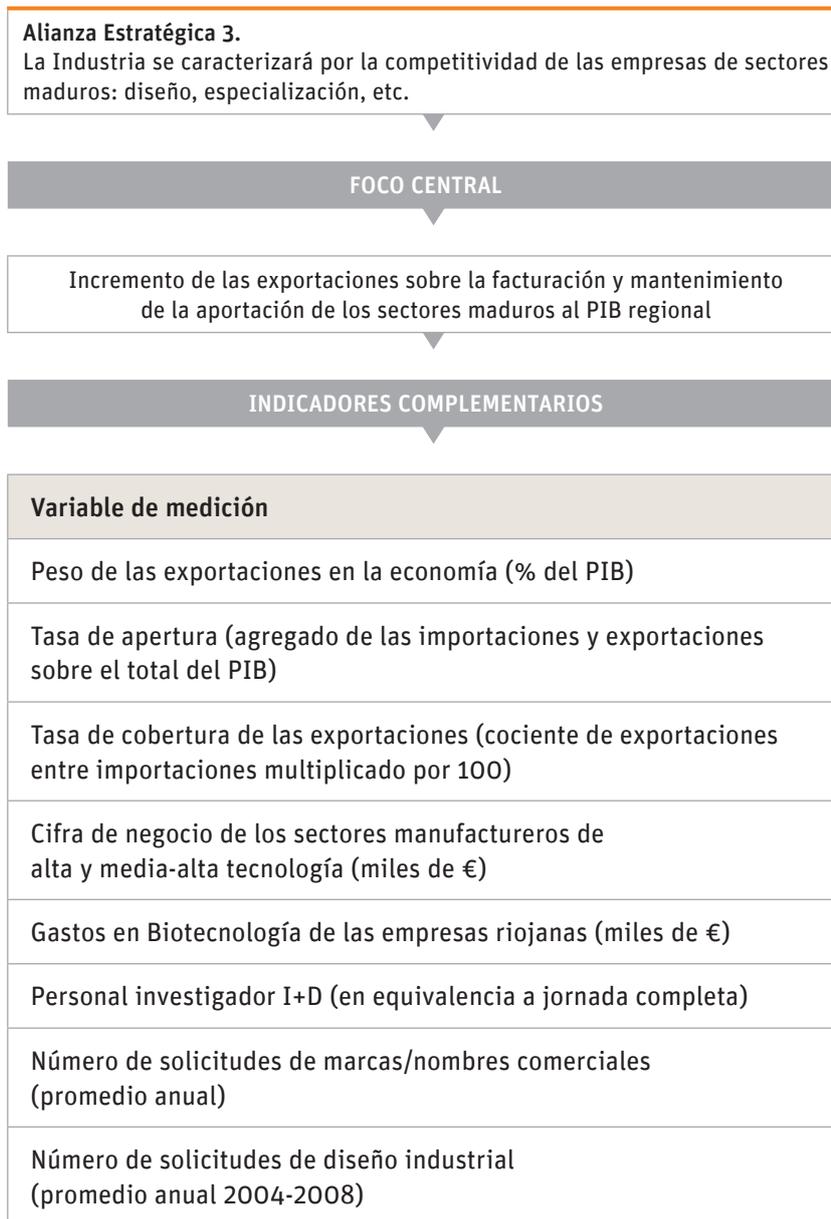


Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

- ✓ Tasa de parcialidad o porcentaje de trabajadores con contratos a tiempo parcial.
- ✓ Número de pymes que desarrollan planes de modernización de maquinaria y equipos tecnológicos.
- ✓ Número y porcentaje de empresas riojanas que implantan Servicios de Identificación Avanzada (RFID).

¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 3?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 3, así como los que servirán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.



Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

- ✓ Crecimiento del subsector de Servicios a empresas (número de empresas, empleo y cifra de negocio).
- ✓ Número de empresas riojanas integradas o que participan en la Red de AEIs.
- ✓ Incremento de la cifra de negocio y productividad del subsector del Calzado.
- ✓ Incremento de la cifra de negocio y productividad del subsector Metalmecánica.
- ✓ Incremento de las pernoctaciones en alojamientos hosteleros y del número de empresas especializadas en servicios turísticos.
- ✓ Número de empresas riojanas que aplican Nanotecnología en sus procesos productivos.

¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 4?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 4, así como los que se usarán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.

Alianza Estratégica 4.

El modelo educativo se caracterizará por una gran interrelación entre la sociedad civil, empresas y Administración, que favorezca la adaptación y especialización de la oferta educativa (alta tecnología, herramientas de comunicación, redes, comercio exterior, etc.).

FOCO CENTRAL

Tasa de inserción laboral de los jóvenes en puestos de alta y media cualificación

INDICADORES COMPLEMENTARIOS

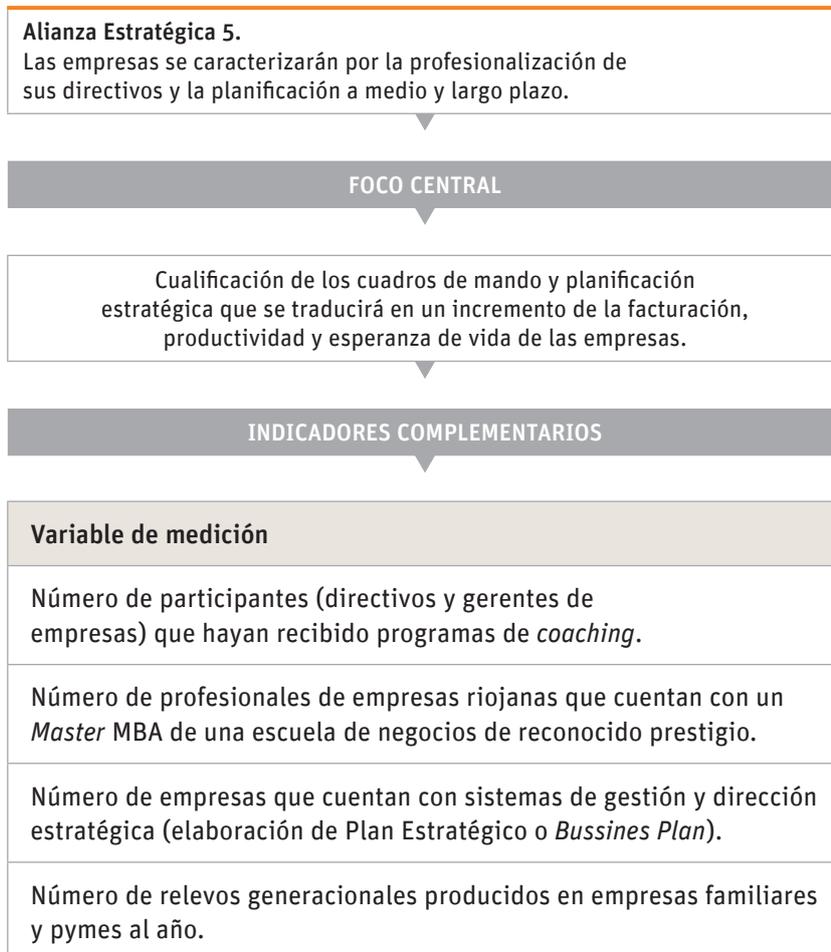
Variable de medición
Gasto en I+D por enseñanza superior (% del PIB regional)
Tasa de paro juvenil de 20 a 24 años sobre total de activos
Contratos de prácticas y becas en empresas
Solicitudes y concesiones de patentes por vía nacional (ratio millón de habitantes)
Personal empleado en actividades de I+D, en equivalencia a jornada completa
Tasa de abandono escolar temprano de los alumnos de entre 18 y 24 años que no finalizan ni Bachillerato, ni un Grado Medio
Porcentaje de estudiantes en Secundaria y Formación Profesional entre 15 y 24 años

Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

- ✓ Tasa de ocupación de trabajadores con titulación en ciclos formativos.
- ✓ Número de profesionales de empresas que participan en formación práctica universitaria o de ciclos formativos.
- ✓ Tasa de temporalidad de jóvenes.
- ✓ Número de emprendedores y autoempleos entre los jóvenes de 20 a 29 años.
- ✓ Tasa de matriculación de alumnos en Bachillerato Científico-tecnológico sobre el total.
- ✓ Tasa de matriculación de alumnos en carreras universitarias científico-tecnológicas sobre el total.
- ✓ Calificaciones otorgadas a La Rioja en el informe PISA.
- ✓ Estudios y formación impartida en la región en base a acuerdos de colaboración con otras universidades y centros educativos.

¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 5?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 5, así como los que servirán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.

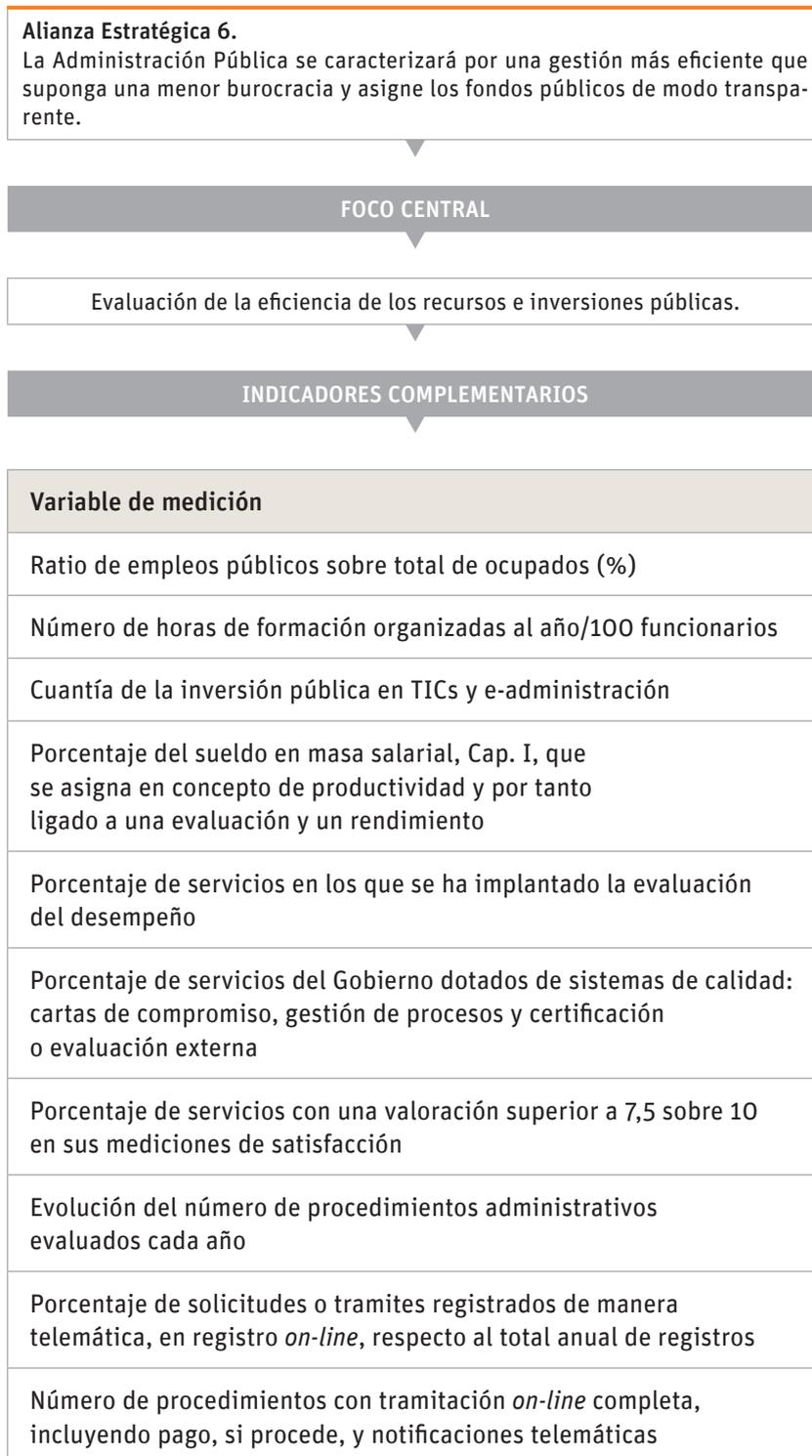


Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

- ✓ Porcentaje de empresas que identifican y cuantifican su posición competitiva y perfil de riesgos.
- ✓ Porcentaje de empresas riojanas que reciben formación continua en gestión empresarial.
- ✓ Número de contrataciones de gestores cualificados en empresas riojanas.
- ✓ Número de empresas que participan en alianzas o plataformas comunes.

¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 6?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 6, así como los que se usarán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.



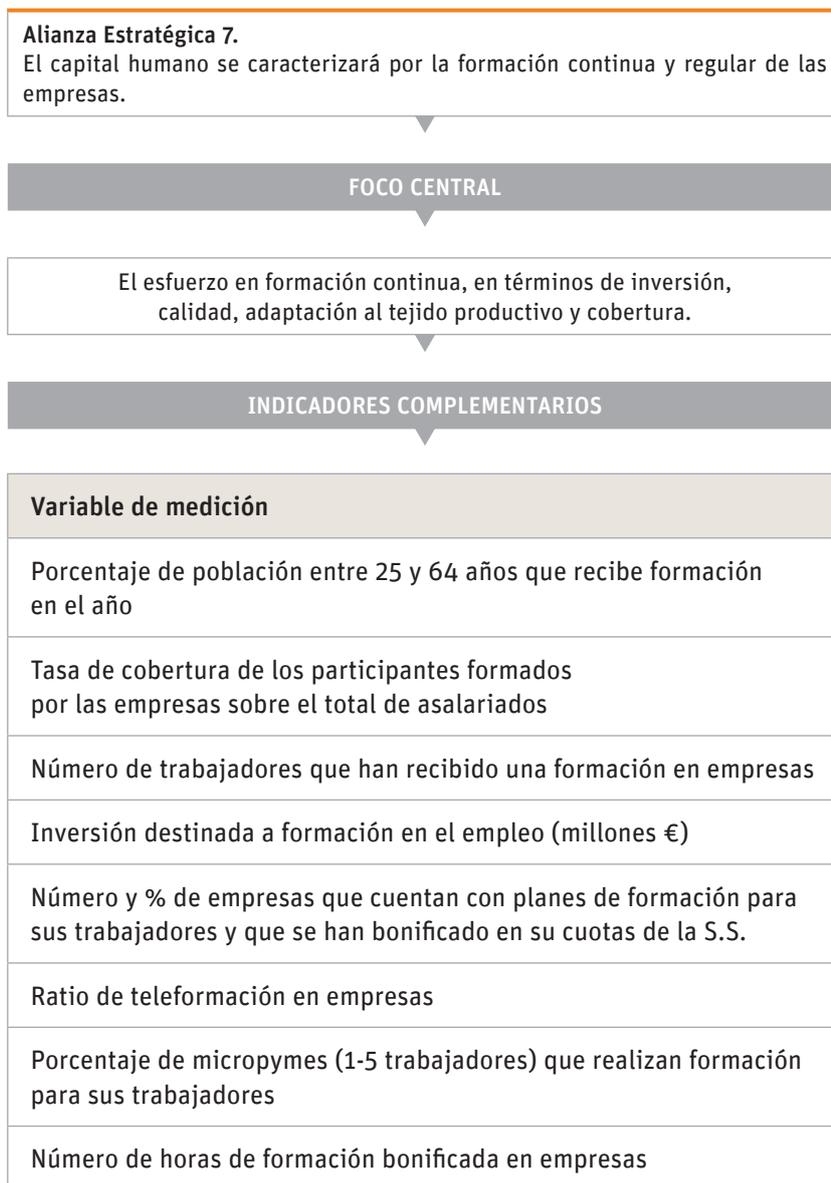
Variable de medición
Número (%), inicialmente y a partir de 2015, de procedimientos obligatorios <i>on-line</i> sobre el total de procedimientos
Porcentaje de procedimientos en los que el ciudadano sólo tiene que realizar la solicitud, sin adjuntar ningún documento, sobre el total de procedimientos
Evolución del gasto sanitario respecto al incremento del IPC
Número de proyectos financiados a través de partenariado público-privado
Tiempo necesario para crear una empresa

Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

- ✓ Tasa de movilidad de los empleados públicos.
- ✓ Porcentaje de horas de teletrabajo en los empleados públicos.
- ✓ Número de procedimientos en los que el ciudadano sólo tenga que confirmar los datos.
- ✓ Número de proyectos coordinados con suma de presupuestos de distintos órganos.
- ✓ Reducción del coste de personal administrativo en el conjunto de municipios de La Rioja.
- ✓ Aumento o disminución de la cartera de servicios sanitarios propios de La Rioja.
- ✓ Porcentaje de acciones sanitarias en los que se introduce un pequeño coste al usuario.

¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 7?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 7, así como los que se usarán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.

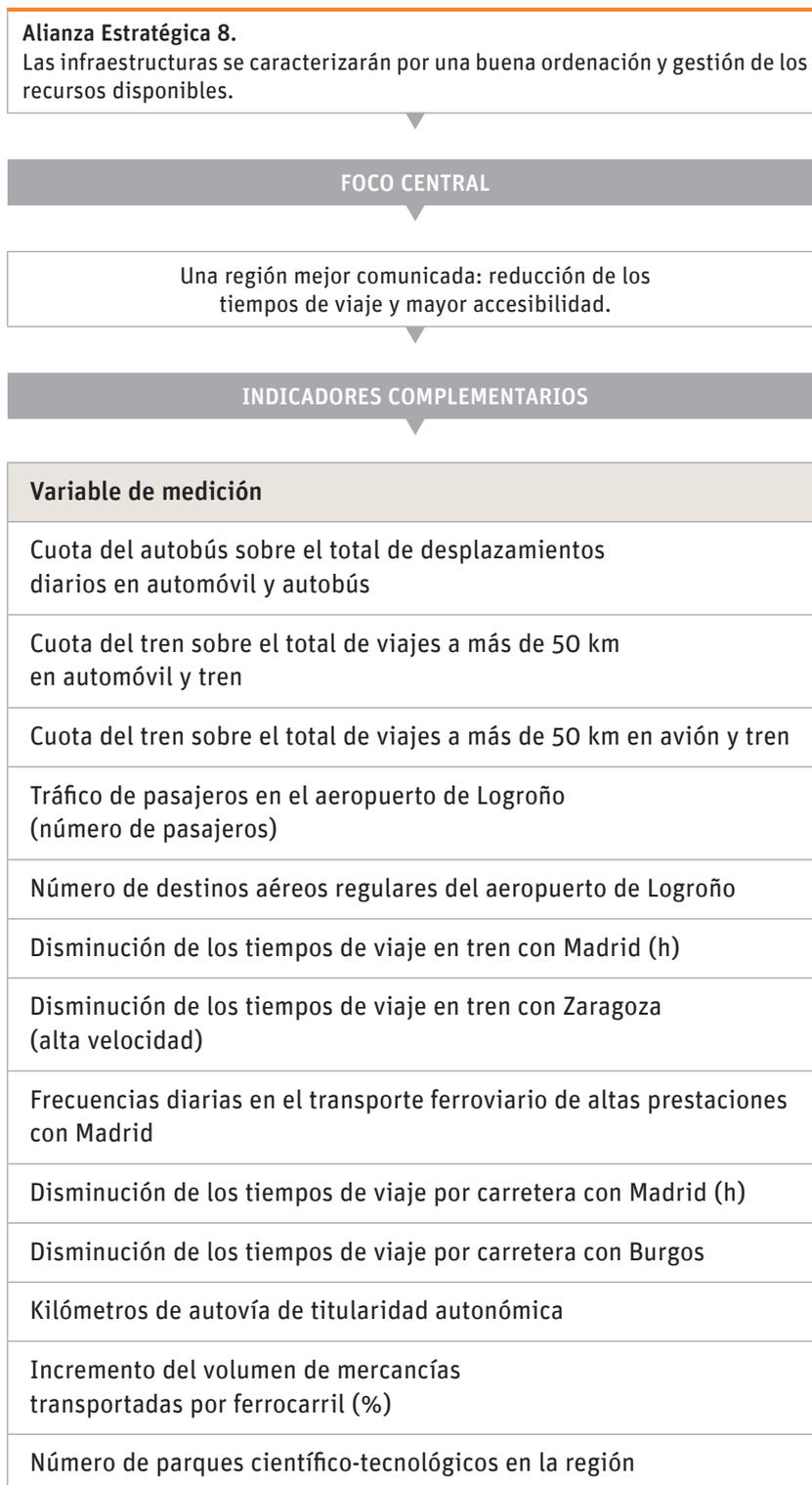


Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

- ✓ Porcentaje de la oferta de formación continua especializada en los nuevos nichos de mercado y alta tecnología.
- ✓ Porcentaje de horas de teletrabajo en las empresas sobre el total de horas trabajadas.

¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 8?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 8, así como los que se usarán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.



Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

- ✓ Incremento de las compañías operativas, frecuencias y destinos del Aeropuerto de Logroño-Agoncillo.
- ✓ Incremento del número de desplazamientos en autobús en el entorno metropolitano de Logroño e interurbanos en el conjunto de la región.
- ✓ Kilómetros de líneas de alta tensión para el transporte, y de media-baja tensión para la distribución energética.
- ✓ Superficie en m² dedicada a espacios de innovación y parques científico-tecnológicos.

¿CÓMO VAMOS A MEDIR LOS PROGRESOS DE LA ALIANZA 9?

A continuación se identifican el indicador central e indicadores complementarios que se utilizarán en la fase de control y seguimiento de la Alianza 9, así como los que servirán para evaluar los resultados parciales de las acciones estratégicas.

Alianza Estratégica 9.

La sociedad del conocimiento se caracterizará por el bilingüismo integral en el conjunto de la sociedad y tejido productivo.

FOCO CENTRAL

Proyección del inglés en todas las etapas educativas, dominio del inglés por parte de los jóvenes riojanos, y presencia del inglés en la Administración y empresas.

INDICADORES COMPLEMENTARIOS

Variable de medición

Número de profesores que participan en el Programa de Innovación Lingüística en centros educativos

Porcentaje de profesores que cuenten con un certificado de inglés como lengua extranjera (First Certificate, Advanced y Proficiency) o nivel de inglés B2, C1 y C2.

Porcentaje de profesores de Secciones Bilingües y PILC que dominen la metodología AICLE

Porcentaje de estudiantes universitarios que participan en el Programa Erasmus u otros programas de intercambio con países de habla inglesa

Número de profesionales del sector comercial y hosteleros con formación en inglés recibida en la Escuela Oficial de Idiomas

Número de alumnos de Secundaria y Formación Profesional que participen en programas de intercambio con países extranjeros.

Evaluación del conocimiento del inglés de los estudiantes en todas las etapas educativas

Porcentaje de puestos de oposiciones para funcionarios o contratos de personal laboral de la Administración regional y local que exijan un nivel de inglés (Council of Europe Level): al menos el nivel B2 para funcionarios de tipo A, B y C, y al menos el nivel B1 para el tipo D.

Otros indicadores parciales para evaluar los resultados de las acciones prioritarias:

- ✓ Número de alumnos que participen en estancias en países de habla inglesa antes de su ingreso en la universidad.
- ✓ Número de intercambios profesionales de empresas riojanas con empresas extranjeras.
- ✓ Número de aulas de innovación lingüística en los centros educativos riojanos con Secciones Bilingües.
- ✓ Número de personas que alcancen niveles de inglés A2 y B1 a través de los cursos para adultos.
- ✓ Número de Auxiliares de Conversación en los centros educativos riojanos.
- ✓ Número de intercambios de funcionarios con países de habla inglesa.

4 IMPLANTACIÓN

4.1

LA REALIZACIÓN EFECTIVA DEL PLAN ESTRATÉGICO LA RIOJA 2020

La Rioja 2020 ha tomado cuerpo a lo largo del proceso de elaboración del Plan Estratégico, especialmente gracias a las aportaciones de cientos de actores cualificados de la socio-economía riojana y de miles de ciudadanos. Todo este esfuerzo se ha expresado elocuentemente en ideas generadas en encuentros, talleres, trabajo de gabinete de los expertos, encuestas, etc. y todo ello, a su vez, ha sido volcado sobre el papel. Aún así, el cuerpo que ha tomado la visión del futuro deseable para La Rioja es, hoy por hoy, intangible, aunque ya ha despertado expectativas e ilusiones, desde luego a la altura del entusiasmo con el que los diferentes agentes han participado en su elaboración.

Tal y como ha quedado plasmado en los diversos documentos de La Rioja 2020, el futuro al que aspira la región es estimulante, mucho mejor que el presente, si bien las acciones que lo configuran parten de forma realista de la situación actual con el objetivo de alcanzar mayores niveles de bienestar para los ciudadanos, combinando las fortalezas presentes con la renovación de las bases territoriales y transversales de la competitividad, los propios procesos productivos y las actitudes colectivas para afrontar un horizonte global lleno de oportunidades. A tales efectos, se han formulado una serie de Alianzas Estratégicas centradas en otros tantos grandes objetivos. Puede decirse que, a través del trabajo participativo de La Rioja 2020, hay muchos actores riojanos involucrados en su realización y deseosos de seguir aportando para este objetivo. No deben sentirse defraudados. Es más, deben seguir participando activamente desde el lanzamiento formal de la iniciativa.

Por originales que nos puedan parecer en estos momentos algunas de las propuestas de acción de La Rioja 2020, lo verdaderamente original, pues no abundan los buenos ejemplos, sería que esta iniciativa se llevase a cabo plenamente. A menudo, en el proceso de trabajo previo, algunos agentes mostraban su relativa decepción porque muchas de las propuestas sonaban a “mantras” una y otra vez repetidos en los ambientes de planificación estratégica territorial: las inevitables alusiones a las nuevas tecnologías, la I+D+i, el

emprendimiento, las nuevas funciones del territorio o los nuevos consumidores. Las mismas cartas de siempre, sí, pero barajadas y extraídas para el juego del futuro a la medida de las posibilidades y las ambiciones de la región, respaldadas por el compromiso de quienes deberán asumirlas en su puesta en marcha.

Esto es, en definitiva, lo que ha traído el proceso de trabajo desarrollado hasta ahora: una mano ganadora de condiciones, actitudes, compromisos y acciones para el progreso de La Rioja en la próxima década, condensadas en una visión de futuro avanzada y asequible a la vez. Los cimientos de su prosperidad para la primera mitad del siglo XXI. Ahora hay que jugar esa mano convirtiendo en realidad tangible los proyectos, creando las instituciones que aseguren su puesta en marcha, ejecución y seguimiento, dinamizando las Alianzas Estratégicas diseñadas sobre el papel y soportadas por la firme voluntad de sus miembros. Materializando, en fin, la visión y logrando que todo el proceso, y su esquema correspondiente, sean robustos frente a los avatares políticos y flexibles para adaptarse a las exigencias del contexto estratégico global. La plena realización de La Rioja 2020 será una demostración de innovación institucional. Este es el verdadero reto.

La puesta en marcha de un plan ambicioso como es La Rioja 2020 tiene que apoyarse en instancias de supervisión, ejecución y consulta suficientemente desarrolladas. Esta división de funciones es obligada por varias razones:

- La necesidad de que la ejecución del Plan cuente con un impulso constante al nivel más elevado de representatividad de la sociedad riojana y de los agentes más directamente involucrados en la transición hacia el nuevo horizonte estratégico, que deben estar listos en todo momento para adoptar las grandes decisiones que la realización plena del proyecto pueda requerir, con amplia información sobre el desarrollo del mismo.
- La complejidad de las estrategias y acciones a desarrollar, que demanda un conocimiento detallado de la realidad sectorial y los objetivos a alcanzar, y un trabajo permanente de activación de los agentes y los recursos implicados por parte de personal especializado en la ejecución del Plan.
- La conveniencia de que la sociedad riojana, a través de sus agentes institucionales y asociativos y de expertos reconocidos, pueda seguir regularmente la ejecución del Plan, recibiendo información puntual y abierta y aconsejando sobre las orientaciones más oportunas a medida que se llevan a cabo las acciones contempladas en el Plan.

Así, resulta oportuno dotarse de dichas instancias de supervisión, ejecución y consulta con antelación a la puesta en marcha del Plan propiamente dicha, dotándolas de funciones y contenidos para la realización de sus respectivos cometidos.

4.2

PROGRAMA DE CONTROL Y SEGUIMIENTO

El Plan de Acción contempla la puesta en marcha de 87 acciones de prioridad alta, que deberían lanzarse en una primera etapa del periodo de ejecución, y otras 52 acciones de prioridad media que pueden lanzarse una vez las primeras estén ya encaminadas y todas en su conjunto puedan someterse a un seguimiento integral. El Programa de Control y Seguimiento estructura la propuesta del Plan de Acción y formula dos etapas en función de la temporalidad propia de la priorización, puesta en marcha y consolidación de un conjunto, como se decía, muy numeroso de acciones de alta densidad:

- **Primera etapa:** lanzamiento y desarrollo de las acciones prioritarias inmediatas. Abarca los primeros cuatro años del periodo de ejecución, de 2011 a 2014. Los dos primeros años de inicio, 2011-2012, se dedican fundamentalmente a organizar los recursos y movilizar a los agentes implicados en el desarrollo de las acciones prioritarias. Este bienio es clave para la consolidación de las Alianzas Estratégicas, la formación de los organismos de gestión y el lanzamiento de la mayor parte de las acciones. En el segundo ciclo, 2013-2014, no sólo se concretarán los objetivos organizativos, sino también se desarrollarán a fondo las líneas de actuación de mayor valor, por su carácter prioritario y efecto demostrativo. Al final de esta primera etapa, todas las acciones prioritarias deben estar encarriladas, sus responsables alineados y las empresas, organizaciones y agentes implicados en su materialización, identificados y reportando resultados con arreglo al sistema de indicadores asociado a cada acción.
- **Segunda etapa:** consolidación de las acciones prioritarias y desarrollo de las acciones de prioridad media. Comprende un periodo más amplio, de 2014 a 2020. En este periodo, se incorporarán las actualizaciones de mayor calado al conjunto del Plan y se lanzarán las acciones complementarias de cada Alianza Estratégica.

Este cronograma de control y seguimiento propuesto no debe entenderse como un esquema cerrado, sino que se irá adaptando a las circunstancias surgidas a lo largo del proceso de ejecución estratégica. La Rioja 2020 tiene una vocación de proceso abierto, flexible y participativo y, en consecuencia, el Plan de Acción incorporará las mejoras que vaya surgiendo y revisará las actuaciones contenidas en el mismo a lo largo de las etapas de ejecución. Por ello, el proceso de seguimiento propiamente dicho contiene tres hitos de control:

- **Control 1.** Con el fin de detectar y corregir las posibles deficiencias y obstáculos en el arranque del Plan Estratégico surgidos en los dos primeros años, a finales de 2012 se realizará una primera fase de evaluación.
- **Control 2.** Antes de comenzar la segunda fase, a finales de 2014 se evaluará el grado de consecución de las actuaciones de las acciones prioritarias, a través del cumplimiento de los indicadores estratégicos asociados. Los resultados de la evaluación se sintetizarán en un documento de validación y reformulación de

los indicadores de las acciones de la segunda fase, tanto para la consolidación de las prioritarias como para la puesta en marcha de las complementarias.

- **Control 3.** En 2020, finalizadas las dos fases de ejecución, se procederá a la evaluación del Plan Estratégico en su conjunto y a la rendición de cuentas a la sociedad. El grado de concreción y alcance de las acciones prioritarias y complementarias, se medirá a través de los resultados alcanzados en los indicadores planteados.

Programa de control y seguimiento de La Rioja 2020



Los indicadores estratégicos empleados en el control y seguimiento informarán en todo momento del grado de avance del proceso. Para ello, en el Plan de Acción, se han sugerido 82 Indicadores Complementarios y 54 Indicadores Parciales, todos ellos medibles, a los que se pueden asociar un punto de partida y un objetivo para 2020 cuantitativos. Será un cometido prioritario de las Alianzas Estratégicas el de precisar las métricas concretas para cada indicador, y sentar las bases para la obtención regular de información cuantitativa sobre cada uno de ellos, muchos de los cuales pueden referirse ya a fuentes disponibles de información estadística, pero no todos.

4.3

CÓMO JUGAR UNA MANO GANADORA

Las cartas del progreso futuro de La Rioja se han barajado desde los primeros momentos de andadura de este proceso de reflexión estratégica, a través del diagnóstico realizado para la región. A partir de este diagnóstico, el grueso del proceso estratégico desarrollado hasta la finalización del trabajo documental y participativo de La Rioja 2020 ha consistido en extraer del mazo las mejores cartas para ganar la partida del futuro, elaborando una Visión y un Plan de Acción al horizonte 2020. La Rioja tiene buenas cartas para ganar la exigente partida del futuro, una mano ganadora que hay que jugar con tesón, inteligencia y convergencia de esfuerzos, convocando la mejor participación de todos los agentes socio-económicos riojanos, y del conjunto de la población, para ganar la partida del futuro.

No conviene olvidar la premisa más importante: la verdadera originalidad de un Plan Estratégico territorial radica en su puesta en práctica. El trabajo realizado hasta ahora, por exigente que haya parecido, palidece ante lo que queda por hacer, pero no servirá para nada y será contraproducente, pues frustrará las expectativas suscitadas, si no se llevan a cabo las propuestas que con esfuerzo e ilusión han surgido de la importante participación que se ha suscitado.

AGRADECIMIENTOS

Personas que han colaborado en la elaboración del Plan Estratégico La Rioja 2020

Aguado, Jesús
Aguilar, Ramón
Aguilar, Marian
Aguilera, Pedro
Aguiriano, Ricardo
Agustín, María del Pilar
Alba, Manuel
Albelda, Francisco
Albiñana, Juan
Alcázar, Rubén
Alegre, Luis
Alesanco, Santiago
Alonso, Javier
Alonso, Carlos
Alonso, Ricardo
Alútiz, Adelaida
Álvarez, Sergio
Andrés, Ismael
Anguiano, Alberto
Anguiano, Rafael
Anguiano, Jacinto
Antón, Eva María
Antoñanzas, Fernando
Anzola, Juan José
Aranda, Carlos
Argaiz, Cristina
Ariznavarreta, Diego
Arnedo, Javier
Arnedo, León
Arpón, Julio
Arriola, Juan J.
Arruga, María Concepción
Ballesterero, Raúl
Bárcenas, María Jesús
Baroja, Fernando
Barreras, Asunción
Barrio, Pedro
Barrio, Ricardo
Basoco, José I.
Bayo, Abel
Bazán, Rocío

Beisti, Pablo
Bengoia, Diego
Benítez, José Luis
Benito, Maria Cristina
Beracoechea, Andrés
Bernabé, Juan
Bezares, Eladio
Blanco, Ignacio
Blanco, Julio
Briñas, Iván
Briñas, Juan
Buergo, Miguel Ángel
Burgos, Javier
Burgos, Antonino
Busto, Héctor
Caballero, Aurora
Caballero, José Antonio
Cabañero, José Manuel
Cabello, Antonio
Cabello, Antonio José
Cabello, Francisco
Cabello, Sergio Andrés
Cabezón, Ana Belén
Cabezón, Antonio
Cabezón, José Julián
Cabredo, Susana
Cacho, Luis
Cadarso, Miguel
Calle, José
Calleja, Francisco
Calvo, José Antonio
Cámara, Jesús Ángel
Canga, Andrés
Capellades, Xavier
Cárdenas, Marta
Cármamo, David
Carnicero, Ángela
Casado, Fernando
Casado, Roberto
Casals, Miguel
Casasús, Juan Ignacio

Casorrán, Juan José
 Castellón, José Ignacio
 Castresana, Jesús Ángel
 Castresana, Rodolfo
 Castro, Miguel
 Ceniceros, José Ignacio
 Cereceda, Adoración
 Cerrajería, Isabel
 Cestafe, Adolfo
 Clavijo, Gregorio
 Corcuera, José María
 Córdoba, Adelaida
 Corral, Carmen
 Corral, María Ramos
 Corres, Paloma
 Cuevas, Eduardo
 Cumplido, Javier
 De Graaff, Paul
 de la Cruz, Emilio Abel
 de Las Heras, Ángel
 de Pedro, Alicia
 del Hoyo, Francisco Javier
 del Hoyo, Fernando
 del Rey, Carlos
 Díaz, Carlos
 Díaz, José
 Díez del Corral, Federico
 Doménech, Julián
 Domínguez, Pedro
 Doyague, Mónica
 Dufeil, Eric
 Erro, Javier
 Escobar, Jesús Ángel
 Ezquerro, José
 Falces, Alberto
 Federío, Rafael
 Fenández, Héctor
 Fernández, Dolores
 Fernández, Jorge
 Fernández, Juan Antonio
 Fernández, Manuel
 Fernández, Rubén
 Fernández, Ana Rosa
 Fernández, Almudena
 Fernández, Cristina
 Fernández, Francisco Javier
 Fernández, Iván
 Fernández, Víctor
 Fernández-Pinedo, Víctor
 Ferrer, Diego
 Figuerola, Mónica
 Forner, Cristina
 Fraile, Máximo
 Frías, Santiago
 Galilea, Valeriano
 Gallo, Miguel Ángel
 Garbayo, Almudena
 García, Antonio
 García, Arturo
 García, Jaime
 García, Magdalena

García, Beatriz
 García, María Cristina
 García, Miguel
 García, Myriam
 García Morón, Basilio
 García Pérez-Aradros, Basilio
 Garrido, Alfonso
 Garrido, Javier
 Garrido, Víctor Manuel
 Gehring, Werner
 Gil, Carlos
 Gil, Laura
 Gil, Pablo
 Gil de Muro, María José
 Gómara, Joaquín
 Gómez, Fernando
 Gómez, Jorge
 González, Carlos
 González, Eva
 González, Fernando
 González, José Antonio
 González, Koldo
 González, Leonor
 González, Ricardo
 González, Sergio
 Gonzalo, Carlos
 Gorrindo, Pedro
 Granda, Javier
 Grández, Burgo
 Gutiérrez, Marcos
 Gutiérrez, Santiago
 Hermoso de Mendoza, Pablo
 Hernández, Fernando
 Hernández, Verónica
 Hernández, Jesús Vicente
 Hernando, Isaías
 Herreros, Julio Antonio
 Hierro, Angel Mario
 Higuera, José Manuel
 Hijazo, Alberto
 Hijazo, Jesús
 Ibáñez, Fermín
 Ibáñez, Jaime
 Ilarraza, Jesús
 Ilarraza, Luis
 Imaz, Roberto
 Infante, José María
 Iturriaga, José Luis
 Jiménez, Carmelo
 Jiménez, Domiciano
 Jiménez, Emilio
 Jiménez, Jose Luis
 Jiménez, Rosa María
 Lapeña, Susana
 Lapresa, Enrique
 Lapuente, José Luis
 Lara, Pedro
 Latasa, Tomás
 Latorre, Amaya
 Lavega, Raúl
 Lázaro, Amadeo

Lázaro, Óscar
León, Sergio
León, Belinda
Lerena, Ángel
Lerma, Luis
Leza, José Ramón
Liébana, Juan Ramón
Linares, Javier
Llorente, Jose Ángel
López, Carlos
López, Raquel
López, Juan José
López, María
López, Santiago
López de Silanes, José Luis
Maicas, Jesús
Manzanares, Ana
Manzano, Guadalupe
Marco, Vicente S.
Marcolain, José María
Marín, Daniel
Marín, Luz María
Marín, Roberto
Marrodán, Francisco Javier
Martín, David
Martín, Francisco
Martín, Manuel
Martín, María
Martínez, Almudena
Martínez, Ángel
Martínez, Enrique
Martínez, Fernando
Martínez, Jesús
Martínez, Mercedes
Martínez, Belinda
Martínez, Eduardo
Martínez, Gregorio
Martínez, Virginia
Martínez de Pisón, José María
Martínez Miguel, Javier
Martínez Navas, Isabel
Martínez Torres, Isabel
Martínez Urigüen, Javier
Marzo, Rocío
Mateo, José Luis
Matute, José Luis
Matute Azpillaga, José Luis
Medrano, Rosa
Melchor, Fernando
Méndez, Carmen
Merino, Javier
Modino, L. Javier
Molina, Juan Manuel
Monforte, Javier
Monforte, Yolanda
Montiel, Ricardo
Moreno, José Luis
Motilva, María Victoria
Moya, Iván
Mozas, Carlos
Nagore, Íñigo

Navajas, Víctor
Navarro, Cristina
Navas, Juan Manuel
Nialet, Javier
Nicolás, Florencio
Nieto, Juan
Niño, Daniel
Ochagavía, Natalia
Ocón, José Javier
Ocón, Juan Carlos
Olarte, Natalia
Olarte, José
Ollero, José Luis
Olmedo, José Luis
Oñate, Javier
Orden, José
Ortega, María Eugenia
Ortigosa, Carlos
Ortigosa, María Antonia
Osaba, Juan
Osaba, Juan Antonio
Ots, Guillermo
Palacios, Ángel
Palacios, José Antonio
Palacios, Miguel Ángel
Palacios, Gene
Palacios, José Ignacio
Pancorbo, José María
Pancorbo, José Luis
Paniego, Francis
Parras, Maite
Pascual, David
Pascual, Marisa
Pascual, Miguel
Pascual, Víctor
Pastor, Ana
Pastor, José Luis
Pavía, Jesús C.
Peiró, Manuel
Pérez, Adrián
Pérez, Baikune
Pérez, Enrique
Pérez, Félix
Pérez, Luis
Pérez, Margarita
Pérez, Marta
Pérez, Sonia
Pérez de la Parte, María de las Mercedes
Picatoste, Alberto
Picón, Fernando
Pinillos, Mariola
Pinto, Juan Carlos
Piulats, Francisco
Porras, Juan Francisco
Porres, Natalia
Quintana, Eloy
Ramírez, Francisco
Ramírez, Miguel Ángel
Raya, Esther
Remírez, Eduardo
Revuelta, Pedro

Ridruejo, Francisco Javier
 Ridruejo, Javier
 Rioja, Javier
 Rioja, José
 Rivas, Javier
 Rodrigo, Jose Luis
 Rodríguez, Eduardo
 Rodríguez, Jerusalén
 Rodríguez, Arturo
 Rodríguez, José
 Rodríguez Montalvo, Emilio
 Rodríguez Priego, Emilio
 Rojas, Francisco
 Roldán, Rosa María
 Romero, Jose Luis
 Royo, Jesús
 Royo, José Antonio
 Rubio, Fernando
 Ruiz, Alfonso
 Ruiz, Antonio
 Ruiz, David
 Ruiz, Javier
 Ruiz, Manuel César
 Ruiz, Carlos
 Ruiz, César
 Ruiz, José María
 Ruiz, Juan Carlos
 Ruiz-Olalla, María del Carmen
 Sabanza, Javier
 Sáenz, Carmelo
 Sáenz, María del Carmen
 Sáenz, María Isabel
 Sáenz, Trinidad
 Sáenz de Jubera, Magdalena
 Saézn de Tejada, José Antonio
 Sáenz Espinosa, Pilar
 Sáenz Ortiz, Pilar
 Sáez, José Luis
 Sáez, Patricia
 Sáez, Pedro Manuel
 Sáez, Resurrección
 Salas, Ana
 Salazar, Yolanda
 Salinas, Cristina
 Salinas, Rodolfo
 Sampedro, Diego
 Sampedro, Javier
 San Martín, Julián
 San Pedro, Juan
 San Pedro, Víctor
 San Román, Santiago
 Sánchez, Conchita
 Sánchez, Susana
 Santana, Pedro
 Santolaya, Carla
 Sanz, Jorge
 Sanz, Pedro
 Sempere, Victor Miguel
 Sevilla, Liborio
 Sola, Raquel
 Solas, Carlos

Soldevilla, Federico
 Soto, Francisco
 Talavera, Juan Carlos
 Tejada, José Javier
 Tejeiro, José María
 Terrazas, Melania
 Terrón, Víctor
 Thomas, Ian
 Tompson, William
 Torres, Íñigo
 Toyas, Jesus Ángel
 Trigueros, Puy
 Troyano, José Manuel
 Ugalde, Jesús
 Urdiales, Sara
 Ureña, Javier
 Urrestarazu, Eduardo
 Urrutia, Víctor
 Varona, Roberto
 Vázquez, José María
 Vázquez-Illa, José Ignacio
 Velasco, María Luisa
 Verde, Jesús
 Villaro, Ana Isabel
 Virosta, Leopoldo
 Visairas, Víctor
 Vivanco, Rafael
 Zabaleta, Rubén
 Zorzano, Antonio
 Zuazo, Javier
 Zuazo, Lola

Y hasta 6.651 ciudadanos anónimos que han aportado ideas para imaginar La Rioja de 2020 y han valorado las aportaciones de los demás para seleccionar estratégicamente los factores de éxito de La Rioja con su inteligencia colectiva.

Agentes económicos y sociales que han colaborado en la elaboración del Plan Estratégico La Rioja 2020

ABASER SERVICIOS INTEGRALES
ABC (ASOCIACIÓN DE BODEGAS RIOJANAS)
ACCIRA (ASOCIACIÓN DE COMERCIO DE HARO)
ACEFOR (ASOCIACIÓN DE CENTROS DE FORMACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA RIOJA)
ACIR (ASOCIACIÓN DE CONSUMIDORES INDEPENDIENTES DE LA RIOJA)
ADER (AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO DE LA RIOJA)
AEI AUTOMOCIÓN DE LA RIOJA
AEMA (AGUA, ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE)
AERTIC (ASOCIACIÓN DE EMPRESAS RIOJANAS TIC)
AGENCIA DEL CONOCIMIENTO Y LA TECNOLOGÍA
AICCOR (ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS DEL CALZADO Y CONEXAS DE LA RIOJA)
AJER (ASOCIACIÓN DE JÓVENES EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES DE LA RIOJA)
ARIAUTO (ASOCIACIÓN RIOJANA DE AUTOMOCIÓN)
ARISA
ARKYSOL
ARLUY
ARNAUT & IBERBROKERS ASOCIADOS
ARNEPLANT
ARSYS
ASCARIOJA (ASOCIACIÓN DE CASAS RURALES DE LA RIOJA)
ASESORÍA TAX
ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE VIAJES
ATRADIS
AUDITABE AUDITORES & CONSULTORES
AUTO OJA
AVANZARE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
BARPIMO
BODEGAS MARQUÉS DE CÁCERES
BODEGAS RIOJANAS
BODEGAS VIVANCO
CAJA NAVARRA
CAJARIOJA
CALZADOS ALCIÓN
CALZADOS CALLES
CALZADOS CIENTA
CALZADOS EVORI
CALZADOS FLUCHOS
CALZADOS GAIMO
CALZADOS GRUPO HERGAR
CALZADOS NUEVO MILENIO
CALZADOS TRUENO
CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE LA RIOJA
CARVOLUM
CASAS BLANCAS AGRO
CÁTEDRA DE INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
CÁTEDRA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
CÁTEDRA DE LA EMPRESA FAMILIAR DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
CENTRO COMERCIAL BERCEO
CERABRICK GRUPO CERÁMICO
CLUB DE MARKETING DE LA RIOJA
COLEGIO DE ECONOMISTAS DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL AGENTES COMERCIALES DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL DE ARQUITECTOS DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS AGRÓNOMOS DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL INGENIEROS TÉCNICOS INDUSTRIALES DE LA RIOJA
COMERCIAL OJA
COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS

CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y POLÍTICA LOCAL
 CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL
 CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE
 CONSEJERÍA DE HACIENDA
 CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, INNOVACIÓN Y EMPLEO
 CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA
 CONSEJERÍA DE SALUD
 CONSEJERÍA DE SERVICIOS SOCIALES
 CONSEJERÍA DE TURISMO, MEDIO AMBIENTE Y POLÍTICA TERRITORIAL
 CONSEJERÍA DE VIVIENDA Y OBRAS PÚBLICAS
 CONSEJO ESCOLAR DE LA RIOJA
 CONSEJO REGULADOR DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA RIOJA
 CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 CONSERVAS EL CIDACOS
 CONSTRUCCIONES JOSÉ MARTÍN
 CPAR (ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA CONSTRUCCIÓN, PROMOCIÓN Y AFINES DE LA RIOJA)
 CROWN EMBALAJES ESPAÑA
 CSR
 CTRC (CENTRO TECNOLÓGICO DEL CALZADO DE LA RIOJA)
 CTICH (CENTRO TECNOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN DEL CHAMPIÑÓN)
 CTRC (CENTRO TECNOLÓGICO DE LA RIOJA)
 CTRSA (CENTRO TECNOLÓGICO RIOJANO S.A.)
 CVNE (COMPAÑÍA VINÍCOLA DEL NORTE DE ESPAÑA)
 DELTA COCINAS
 DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA OCDE
 DER RIOJA (DESARROLLO DE ENERGÍAS RENOVABLES DE LA RIOJA)
 DHL
 DIASA
 DIRECCIÓN GENERAL DE CARRETERAS Y TRANSPORTES
 DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA, TRABAJO Y COMERCIO
 DIRECCIÓN GENERAL PARA LA INNOVACIÓN
 E.A.E.R.
 ELECTRA RIOJA GRAN CASINO
 ENIAC SISTEMAS INFORMÁTICOS
 ESCUELA DE TURISMO DE LA RIOJA
 ESCUELA SUPERIOR DE DISEÑO DE LA RIOJA
 ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 ESQUEMA 26
 EUROCOLOR
 EXCLUSIVAS ZABALETA
 EXPOMUEBLES NÁJERA
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 FACULTAD DE CIENCIAS, ESTUDIOS AGROALIMENTARIOS E INFORMÁTICA DE LA UR
 FACULTAD DE LETRAS Y DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 FANSA (FABRICACIÓN ALFARERA DE NAVARRETE)
 FAPA-RIOJA (FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE PADRES DE ALUMNOS DE LA RIOJA)
 FECOAR (FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE LA RIOJA)
 FER (FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIOJA)
 FIORA
 FOMENTO DE INVERSIONES RIOJANAS
 FONCASAL TRADING
 FRM (FEDERACIÓN RIOJANA DE MUNICIPIOS)
 FUNDACIÓN PROMETE
 FUNDACIÓN SAN MILLÁN DE LA COGOLLA
 FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 GARNICA PLYWOOD
 GER (GRUPO EÓLICAS RIOJANAS)
 GNOSS
 GOGIBA
 GRAFOMETAL

GRUPO LOGÍSTICO ARNEDO
GRUPO MIKONOS
GRUPO PALACIOS
GRUPO PANCORBO
GRUPO RIBEREBRO
GRUPO RIOJA
GRUPO TOYAS
HDL INFORMÁTICA
HEREDEROS CERÁMICA SAMPEDRO
IBERCAJA
IBERDROLA
IEP GEOTERMIA
IES BARTOLOMÉ COSSÍO
INCONAL (INGENIERÍA Y CONSTRUCCIONES DEL ALUMINIO)
INDUSTRIA QUÍMICA RIOJANA
INDUSTRIAS QUÍMICAS KUPSA
INGENIERÍA E INNOVACIÓN
INSTALADORES ELECTRICISTAS (AEIR)
INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR
INTERIM MANAGEMENT
INTERNATIONAL AUTOMOTIVE COMPONENTS GROUP
INVERDIS BANCO
IRVI (INSTITUTO RIOJANO DE LA VIVIENDA)
ISMAEL ANDRÉS
JAE INGENIERÍA Y DESARROLLOS
JAPOAUTO
JMP INGENIEROS
KAUFIL
KNET COMUNICACIONES
KUPSA
LA RIOJA TURISMO
LABORATORIOS ALFARO
M.A.S.A. (MECANIZACIONES AERONÁUTICAS S.A.)
MARRODÁN Y REZOLA
MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. PLATAFORMA LOGÍSTICA DE ZARAGOZA
MASSCOMM
MDE
MECA3 RIOJA
MENDAZPI
MÓDULO
MUEBLES ALBA RUBIO
MUEBLES DICA
NASIKA PRODUCTS
NH HOTELES
NUEVA IMAGEN COMUNICACIÓN INTEGRAL
NUEVA RIOJA
ORGANIZACIÓN DE PROFESIONALES Y AUTÓNOMOS
OSABA
PARLAMENTO DE LA RIOJA
PLANNER CONGRESOS Y CONVENCIONES
PRETUR HOTELES
PROMOTORES DE MEDIOS RIOJANOS
PROYECTOS INMOBILIARIOS UGARTE
QMK
QUESTIO
RESTAURANTE ECHAUREN
RESTAURANTE KABA NOVA
RIECO
RIOGLASS
RIOMADER
RIOVERDE

ROM 25
RUHS
SAINT-GOBAIN PERFORMANCE PLASTICS ESPAÑA
SAINT-GOBAIN VICASA
SAPJE
SDI SOLUCIONES INFORMÁTICAS
SEAIN
SEPINUM
SERLING (SERVICIOS LINGÜÍSTICOS)
SERTE RIOJA
SERVICIO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA Y FORMACIÓN DEL PROFESORADO
SEUR
SIGEM (SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL)
SINDICATO CCOO (COMISIONES OBRERAS DE LA RIOJA)
SINDICATO CSI-CSIF (CENTRAL SINDICAL INDEPENDIENTE Y DE FUNCIONARIOS)
SINDICATO STAR (SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA ADMINISTRACIÓN RIOJANA)
SINDICATO UGT (UNIÓN GENERAL DE TRABAJADORES)
SINDICATO USO (UNIÓN SINDICAL OBRERA)
SMI (SUCCESS MOTIVATION INTERNATIONAL)
SOLTEC 2000
SYSTECAL
TALLERES METÁLICOS
TALLERES Y MANUFACTURAS SABANZA
TECNI.SHOE
TEINSA
THINKTIC (CENTRO NACIONAL DE FORMACIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA RIOJA)
TORREALBA Y BEZARES
TOYBE
TRANS LOGROÑO
TRANSPORTES GÁRLEZ
TRANSPORTES PETROLÍFEROS DEL NORTE
TSYS
TUC-TUC
UAGR (UNIÓN DE AGRICULTORES Y GANADEROS DE LA RIOJA)
UNIDAD DE ESPAÑA DE LA DIRECCIÓN DE POLÍTICA REGIONAL DE LA COMISIÓN EUROPEA
UNIPAPEL TRANSFORMACIÓN Y DISTRIBUCIÓN
UNIR (UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA)
UNIVERSIDAD DE DEUSTO
UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO
UNIVERSIDAD PÚBLICA DE VALENCIA
UPA (UNIÓN DE PEQUEÑOS AGRICULTORES Y GANADEROS)
UPYD (UNIÓN PROGRESO Y DEMOCRACIA)
URBANIZADORA XXI
VECTRA CONSULTORES

FASE II
VISIÓN Y TENDENCIA
ESTRATÉGICA

LA RIOJA 2020

PLAN ESTRATÉGICO

Director

Juan Carlos Ayala Calvo

Equipo Investigador

José Ignacio Castresana Ruiz Carrillo (Coordinador)

Guadalupe Manzano García

Luz M.^a Marín Vinuesa

Maite Parras Gómez

Eduardo Rodríguez Osés

M.^a Carmen Ruiz-Olalla Corcuera

Ana Salas Garrido

Equipo Técnico

José Antonio Herce

Pablo Alonso Talón

Pedro Arévalo Sánchez

Casilda Cabrerizo Sanz

Vicente Lloret Roldán

María Reyes Maroto Illera

Diego Vizcaíno Delgado

Edita

Consejería de Industria, Innovación y Empleo

Gobierno de La Rioja

Imprime

Gráficas Isasa

Depósito Legal

LR-366-2010

ISBN

978-84-693-8526-5

Diseño y Maquetación

Rosa Alonso Herreros

ÍNDICE

1. Construcción de la Visión Estratégica. Un esfuerzo de creatividad, realismo y compromiso	7
Proceso participativo	7
Mapa del proceso de Visión	10
2. Objetivo: La Rioja entre las 60 regiones europeas más avanzadas	11
3. Los 31 ítems de Visión Estratégica	24
3.1. Sociedad del Conocimiento	26
3.2. Infraestructuras	29
3.3. Empresas y Mercado Laboral	30
3.4. Sostenibilidad y Medio Ambiente	32
3.5. Administración Pública	34
3.6. Sociedad y Personas	36
3.7. Innovación	38
3.8. Tejido Productivo	40
4. Visión deseada 2020	44
5. Agradecimientos	52

1

CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN ESTRATÉGICA. UN ESFUERZO DE CREATIVIDAD, REALISMO Y COMPROMISO

Los expertos, actores socioeconómicos y ciudadanos riojanos son los artífices de la construcción de la Visión Estratégica de La Rioja 2020.

Proceso participativo

La Fase II del Plan Estratégico La Rioja 2020 aborda un intenso proceso participativo. La implicación de los actores y ciudadanos de la región ha sido la base para garantizar que el documento de Visión sea un producto plural que posibilita amplias plataformas de consenso y se adapta a la realidad y perspectivas de La Rioja.

En buena medida, el éxito del proceso participativo conseguido se apoya en la movilización inicial de los agentes socioeconómicos de la región para la definición y validación del Diagnóstico estratégico. Pero en esta segunda fase se ha intensificado aún más y se ha abierto al conjunto de la ciudadanía a través de la *web* del Plan Estratégico. La presencia constante en los medios de comunicación riojana (prensa, radio y televisión) ha favorecido la difusión de la información, la transparencia del proceso y el debate público, aspectos esenciales que han propiciado a su vez una alta participación e implicación ciudadana.

La creación de estas plataformas de opinión y consenso, además de la construcción de la Visión Estratégica de futuro, es la base para generar sinergias y apoyos –*Stakeholders* o “amigos del Plan”– cruciales para la posterior concreción y ejecución de las líneas y actuaciones del Plan de Acción.

En la siguiente página se sintetizan los principales hitos y resultados del proceso participativo seguido en la Fase II.

PARTICIPACIÓN EN LA FASE DE VISIÓN

FOCUS GROUP <ul style="list-style-type: none"> • Grupo de empresas • Grupo de académicos • Grupo de investigadores • Grupo de sabios de regiones españolas en el <i>TOP 60</i> 	40 expertos
FOCUS GROUP <ul style="list-style-type: none"> • Grupo de ciudadanos a través de la <i>web</i> 	3.000 ciudadanos Más de 200 aportaciones concretas
RONDA INICIAL DEL DELPHI <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario <i>web</i> a ciudadanos 	Participaron 6.651 ciudadanos
RONDA INICIAL DEL DELPHI <ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario agentes económicos y sociales 	567 cuestionarios cumplimentados
RONDA FINAL DEL DELPHI <ul style="list-style-type: none"> • Asamblea de validación 	100 actores regionales

La diversidad de interlocutores involucrados se aprecia con mayor detalle en el análisis de los **cinco Focus Group** involucrados:

- **Agentes económicos riojanos.** En su mayoría compuesto por empresarios riojanos seleccionados por sus conocimientos de las diferentes dimensiones estratégicas, y atendiendo a su capacidad para crear una visión de futuro para La Rioja.
- **Académicos de la Universidad.** El diseño de este grupo expresa la trascendencia que representa la UR en el presente y futuro de la región, no sólo desde el punto de vista de la educación y conocimiento, sino por sus importantes derivadas socioeconómicas y su contribución en los soportes para la competitividad del tejido productivo riojano. Para ello, se han seleccionado académicos riojanos de prestigio, no sólo de las disciplinas núcleo de este ejercicio (economía), sino también de otros campos de conocimiento que permitan un enfoque multidisciplinar y diverso.
- **Investigadores riojanos.** Una de los retos principales que tiene que abordar La Rioja en la actual sociedad del conocimiento y economía globalizada es avanzar en la innovación y transferencia tecnológica en los sectores productivos tradicionales, así como propiciar el desarrollo de los sectores emergentes. Atendiendo a las conclusiones del apartado 2, La Rioja todavía está lejos de alcanzar los niveles en materia de I+D+i de las regiones europeas más desarrolladas, entre las que se quiere encontrar en 2020. La I+D+i puede potenciar otros factores relacionados con la com-

petitividad (el incremento de la productividad, el desarrollo del capital humano y la especialización en servicios de alto valor añadido, entre otros). Por ello, contar con la opinión de los investigadores riojanos es sumamente valioso para abordar una Visión y las metas de La Rioja 2020.

- **Sabios externos.** Elegidos por su prestigio en economía y planificación estratégica, así como por su condición de expertos reputados en algunos sectores estratégicos para la región. Además, se han seleccionado por desarrollar sus actividades profesionales en las comunidades autonómicas posicionadas en el *TOP 60* de regiones europeas más desarrolladas.
- **Ciudadanos de La Rioja.** La contribución de los riojanos que a título individual han aportado sus ideas y propuestas se ha canalizado a través de la *web* del Plan Estratégico. Los riojanos han demostrado un alto grado de compromiso y aptitudes para abordar los retos de su región. Pero su contribución ha ido más allá del mero sondeo y recopilación de propuestas, porque también juegan un papel esencial a la hora de validar y priorizar los contenidos de los ítems de Visión.

El trabajo con los *Focus Group* ha adoptado una metodología organizada en cuatro preguntas clave, cuyas respuestas, partiendo de la situación actual, construyan la Visión de La Rioja del futuro (escenario 2020):

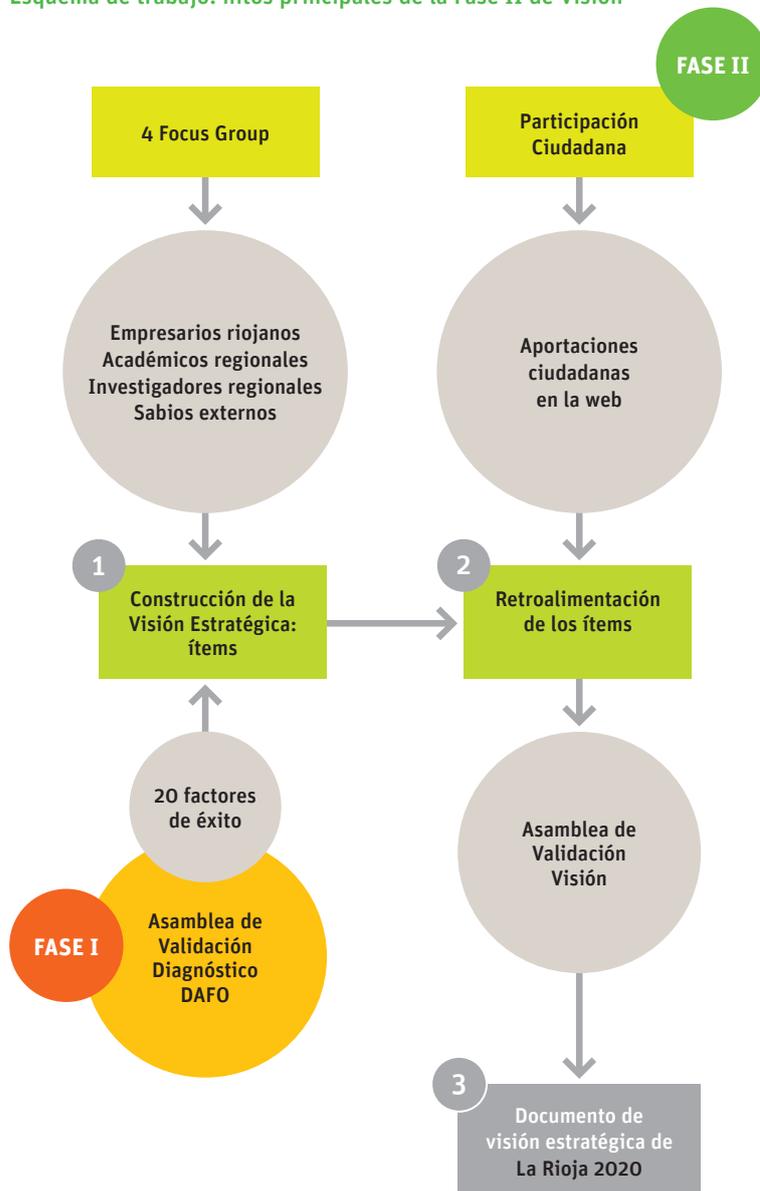
- **¿Qué sobra en La Rioja?** Y, por tanto, obstaculiza su desarrollo.
- **¿Qué falta?** Y es necesario construir porque de ello depende el futuro.
- **¿Qué mantendrías?** Porque es un punto fuerte y puede resultar de gran valor para La Rioja.
- **¿Qué reproducirías en la región?** *Benchmarking* y aplicación de buenas prácticas en La Rioja.

La síntesis de los resultados de los *Focus Group* ha permitido concretar un primer **documento de Visión Estratégica**, del cual se ha obtenido el primer borrador de **ítems** o *building blocks*. En el apartado 3 se analiza con mayor detalle el proceso de elaboración de los ítems de Visión.

Mapa del proceso de Visión

A continuación se detallan los hitos principales en el mapa de etapas discurrido para la creación de la Visión Estratégica La Rioja 2020.

Esquema de trabajo: hitos principales de la Fase II de Visión



2

OBJETIVO: LA RIOJA ENTRE LAS 60 REGIONES EUROPEAS MÁS AVANZADAS

Uno de los fines de la planificación estratégica es mejorar la posición de La Rioja entre las regiones más desarrolladas de Europa. La Rioja en 2007 se situaba en el puesto 76 del *ranking* del PIB per capita de las regiones de la UE-27. El objetivo para el 2020 es alcanzar el puesto 60.

Imaginar La Rioja de 2020 precisa contrastar su situación actual con la de las regiones que ya disfrutaban de la privilegiada pertenencia al club de las 60 mejores de Europa. El análisis de contraste debe incluir los campos temáticos y variables que mejor permitan determinar las diferencias del modelo económico de La Rioja.

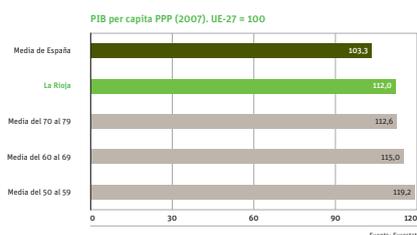
En total se han analizado 26 variables, que hacen referencia a los siguientes campos temáticos:

- Mercado de trabajo.
- Innovación.
- Capital humano.
- Tecnologías de la Información y Comunicación.
- Sectores productivos.

Para facilitar el análisis comparado del intervalo de las 30 regiones europeas situadas entre el puesto 50 y 79 del *ranking* per capita, se ha subdividido en tres grupos de regiones europeas:

- Regiones situadas entre el puesto 50 y 59.
- Regiones situadas entre el puesto 60 y 69.
- Regiones situadas entre el puesto 70 y 79.

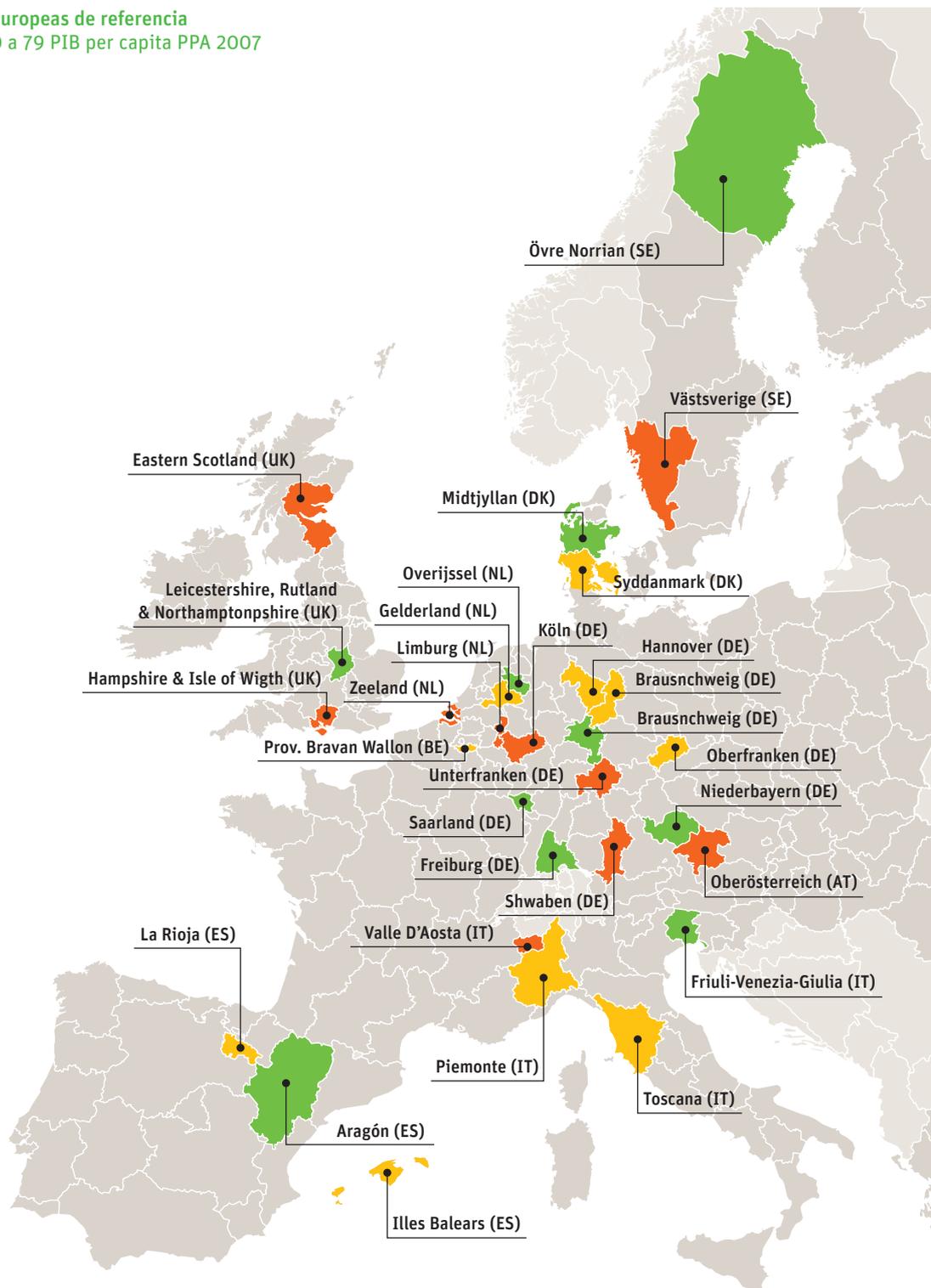
Los gráficos representados, como muestra el ejemplo adjunto, analizan la situación de La Rioja respecto a los grupos de regiones europeas seleccionadas y la media española.



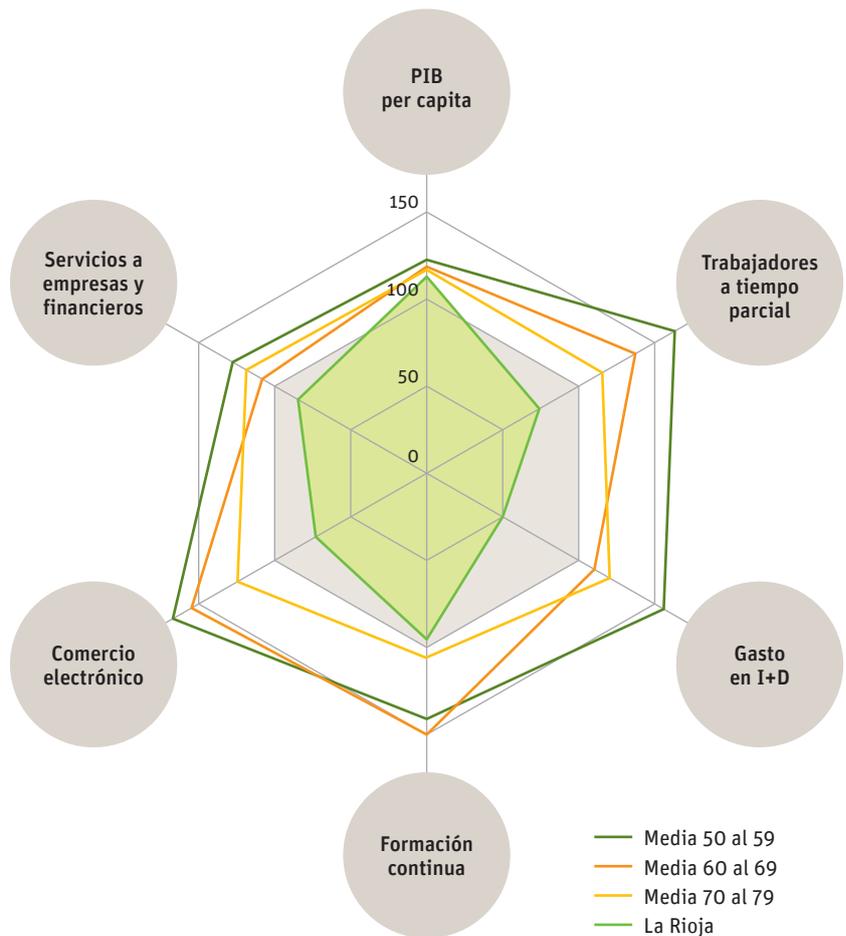
En el mapa adjunto se representan las 30 regiones de la Unión Europea del intervalo 50-79 del *ranking* en PIB per capita. Todos los casos se localizan en los países más desarrollados de la UE-15, repartidos de la siguiente forma: Alemania (10), Holanda (4), Italia (4), España (3), Reino Unido (3), Dinamarca (2), Suecia (2), Austria (1) y Bélgica (1).

Regiones europeas de referencia
Ranking 50 a 79 PIB per capita PPA 2007

- 50 a 59
- 60 a 69
- 70 a 79

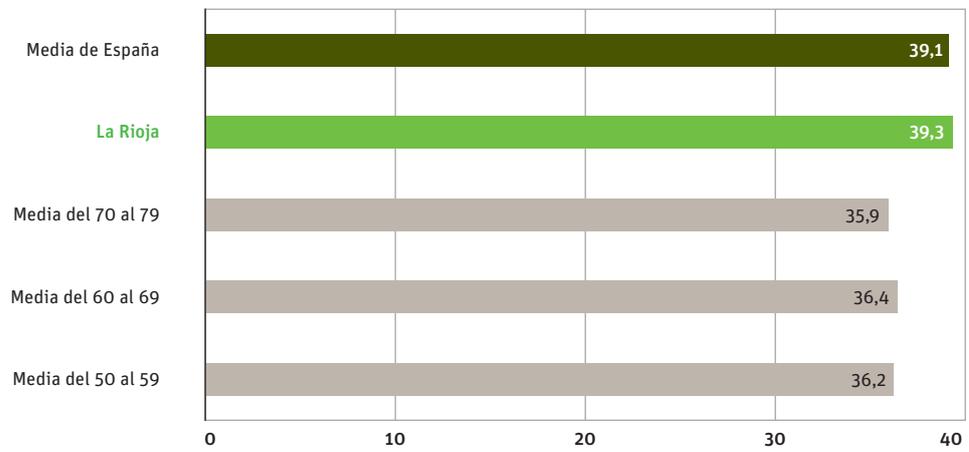


De este análisis se han obtenido valiosas conclusiones acerca de la distancia de La Rioja con respecto a estas regiones europeas avanzadas, objeto de reflexión entre los expertos de los *Focus Group*. En consecuencia, el objetivo de situarse entre las 60 primeras lleva implícito converger en estas variables. En el siguiente gráfico se muestra la posición de La Rioja en varios indicadores clave para la competitividad regional. Como ejemplo de estas diferencias, en el siguiente hexágono se realiza un índice 100 a partir de la media de la UE-27, donde se compara la situación de La Rioja con respecto a los grupos de regiones europeas de referencia en seis variables estratégicas. La Rioja converge en el PIB per capita, pero en el resto de variables representadas el diferencial es muy acusado con los intervalos regionales representados y la media de la UE. Es decir, su mercado laboral genera menos oportunidades laborales para los jóvenes; el porcentaje del PIB destinado a I+D es todavía reducido; los déficit del capital humano se comprueban por ejemplo en la menor tasa de formación continua de los trabajadores; la sociedad hace un menor uso del comercio electrónico, como muestra de una menor penetración de las TICs; y la contribución de las actividades relacionadas con los Servicios a empresas y financieras tiene un alto margen de crecimiento.



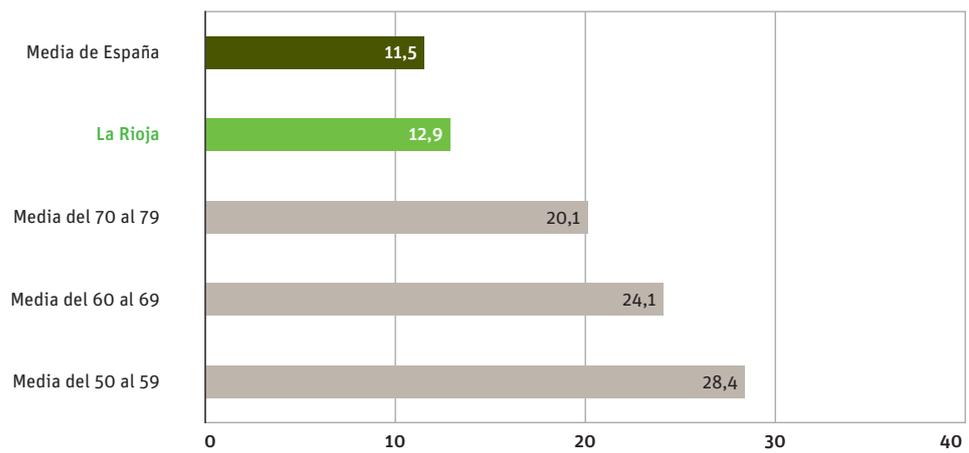
TRABAJO

Horas de trabajo semanales (2007)



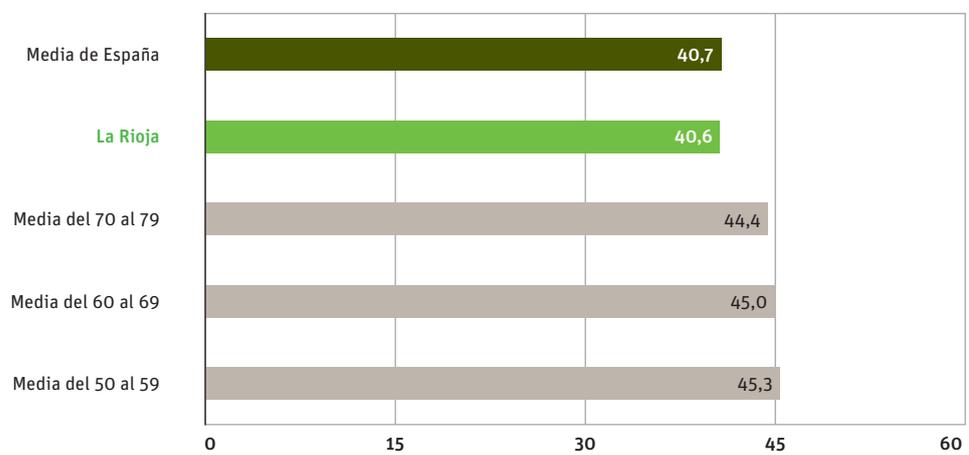
Fuente: Eurostat

Porcentaje de trabajadores a tiempo parcial (2007)



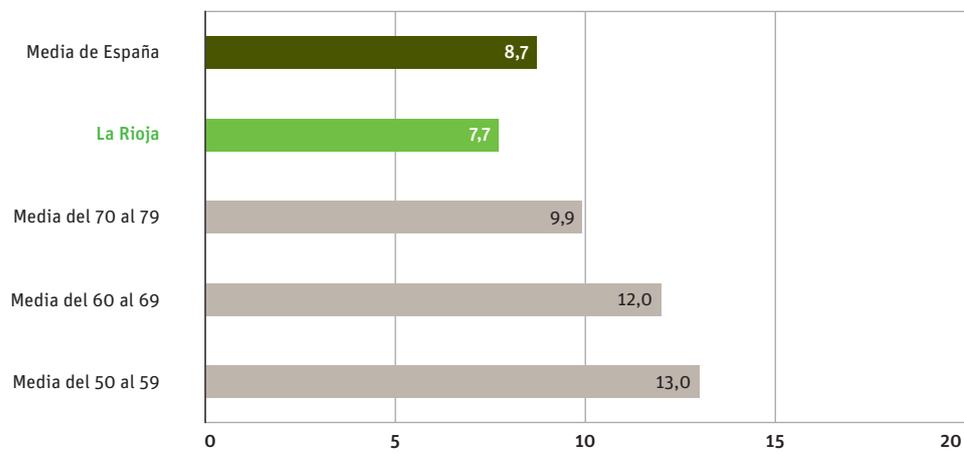
Fuente: Eurostat

Porcentaje de mujeres sobre el total de ocupados (2008)



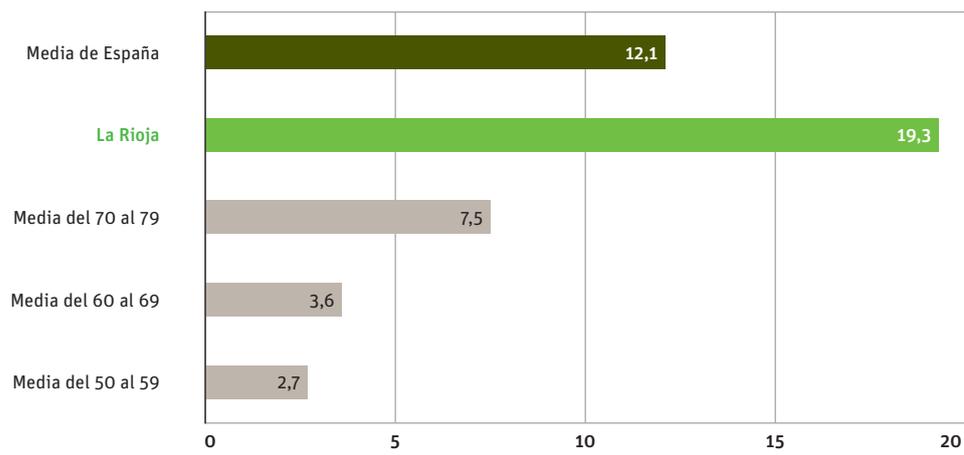
Fuente: Eurostat

Porcentaje de jóvenes (15-24) sobre el total de ocupados (2008)



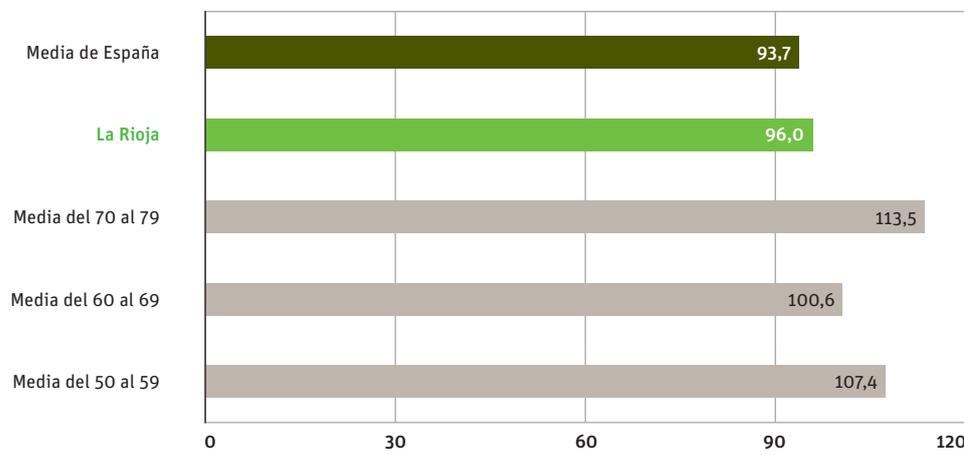
Fuente: Eurostat

Saldo migratorio medio (2003-2007)



Fuente: Eurostat

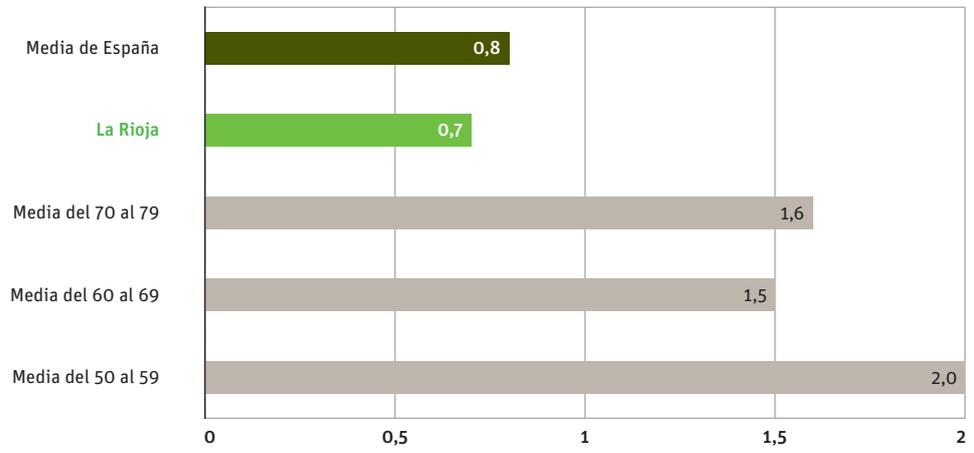
Productividad (VAB/Empleo). UE 27=100 (2007)



Fuente: Eurostat

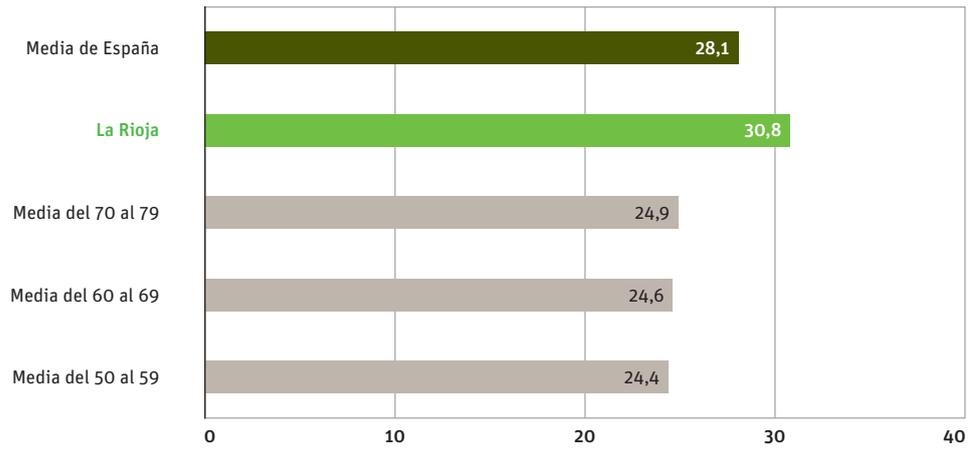
INNOVACIÓN

Gasto en I+D 2006 (% del PIB)



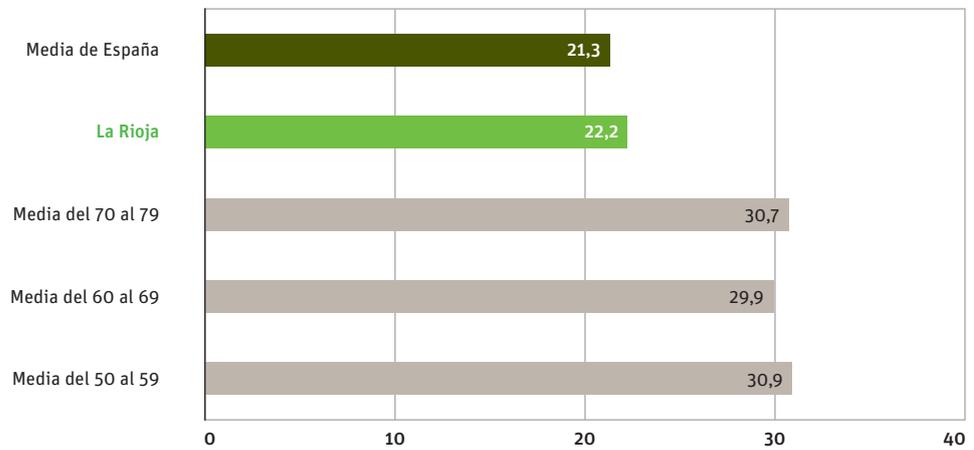
Fuente: Eurostat

Cualificación: titulados universitarios de la población entre 25 y 64 años (2007)



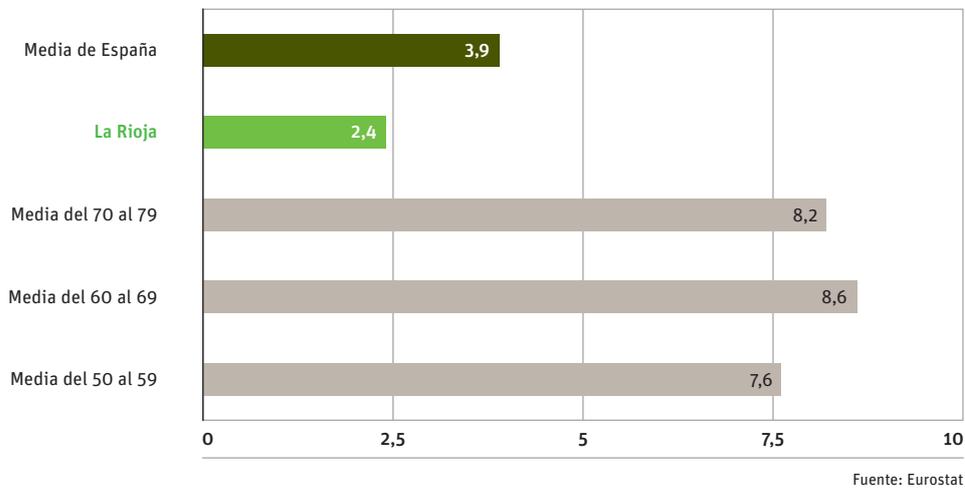
Fuente: Eurostat

Porcentaje de trabajadores en high-tech manufacturas y high-tech (HRSTO) sobre el total de la población activa (2007)

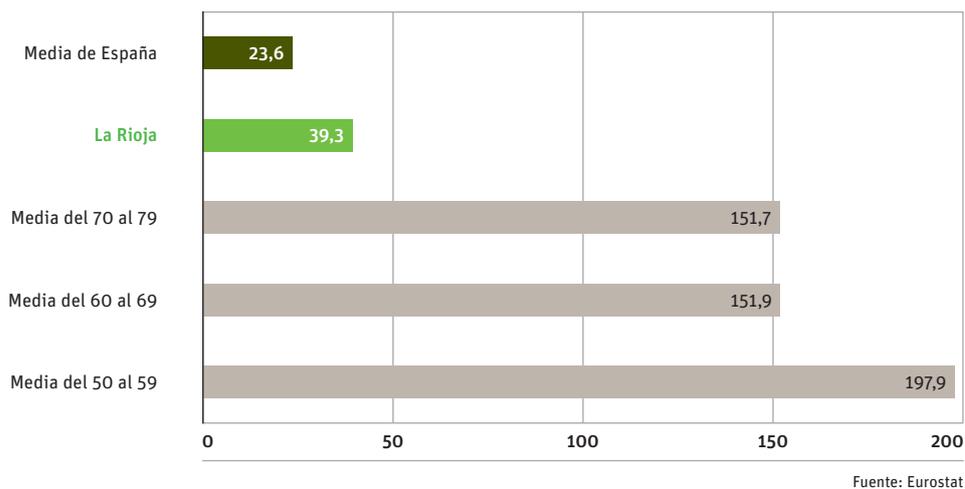


Fuente: Eurostat

Trabajadores en manufacturas de alta y media tecnología sobre el total de la población activa (2007)

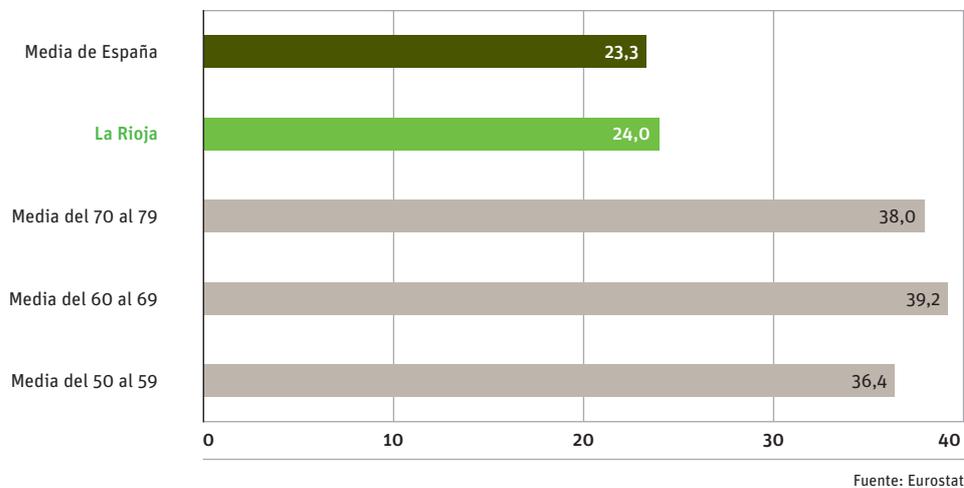


Patentes por millón de habitantes (2004)

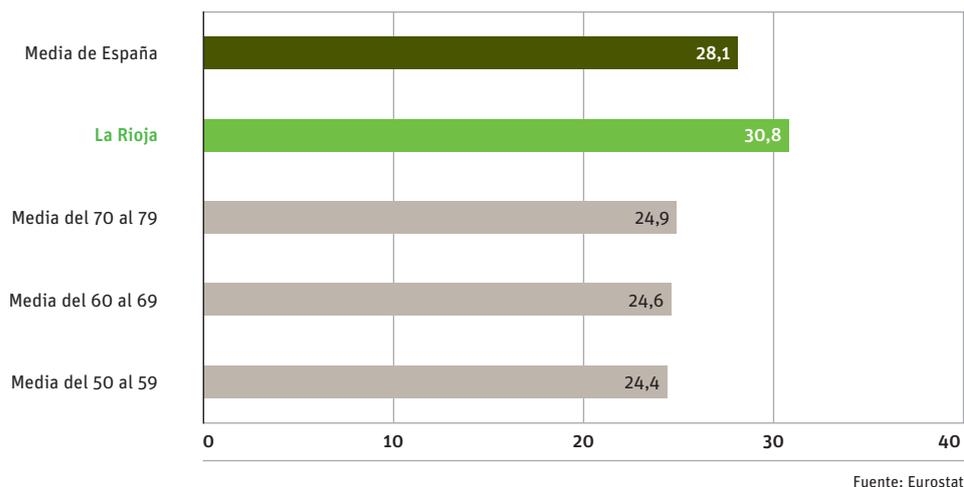


CAPITAL HUMANO

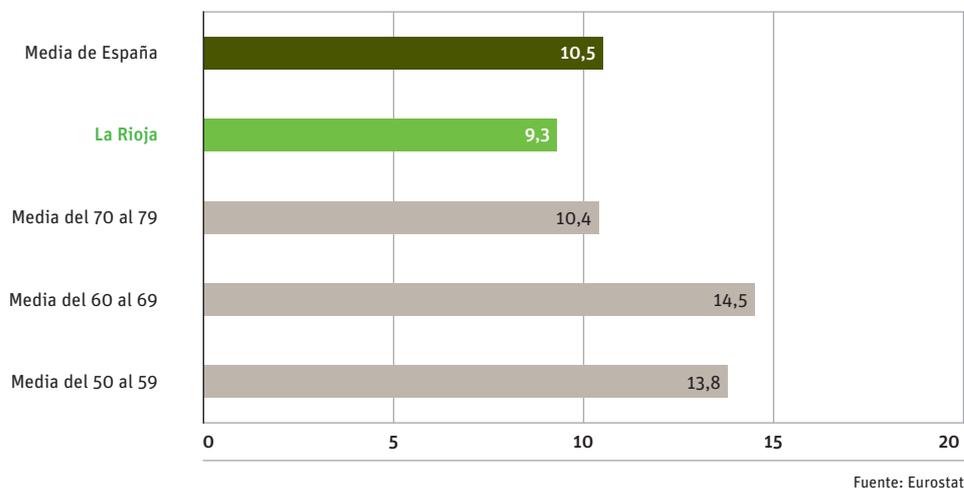
Estudiantes en Secundaria y FP de la población entre 15 y 24 años (2007)



Cualificación: titulados universitarios de la población entre 25 y 64 años (2007)

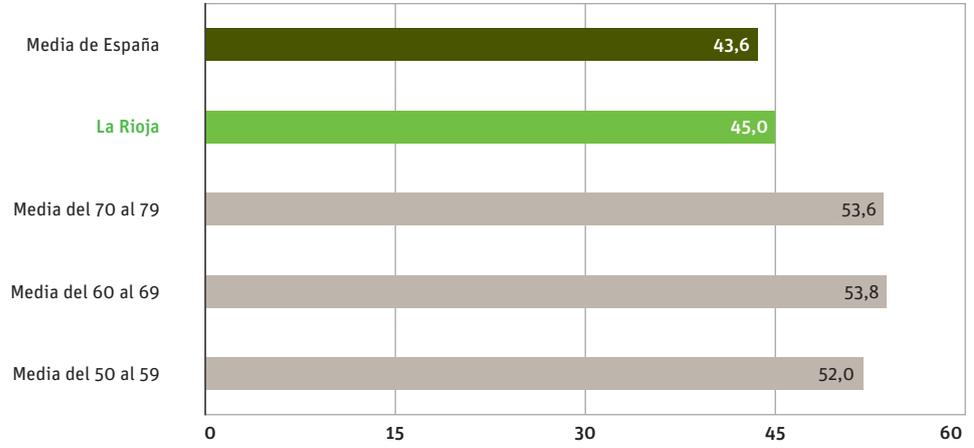


Formación continua (2007): población entre 25 y 64 años que ha participado en las cuatro semanas anteriores a la encuesta



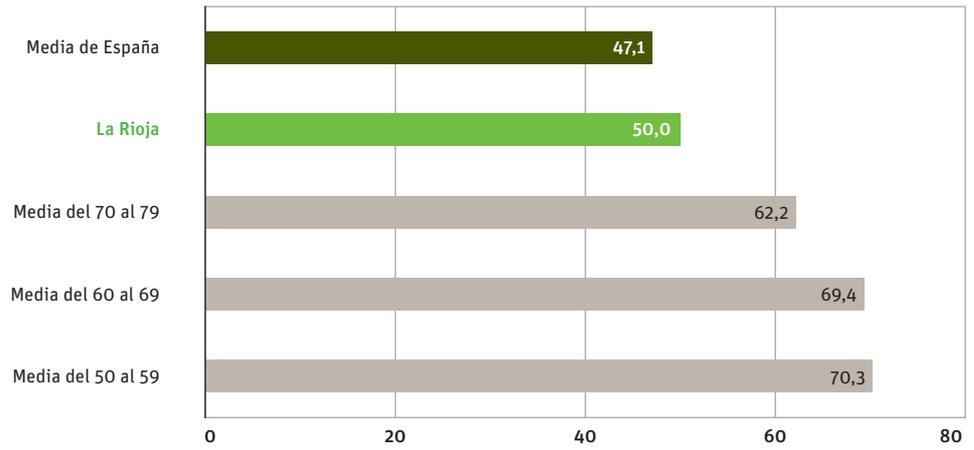
TICs

Hogares con banda ancha (2008)



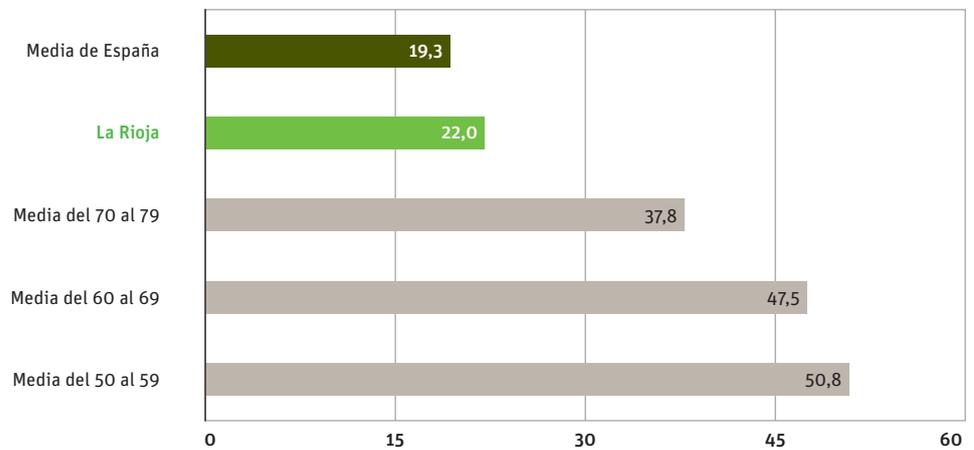
Fuente: Eurostat

Uso regular de Internet (2008)



Fuente: Eurostat

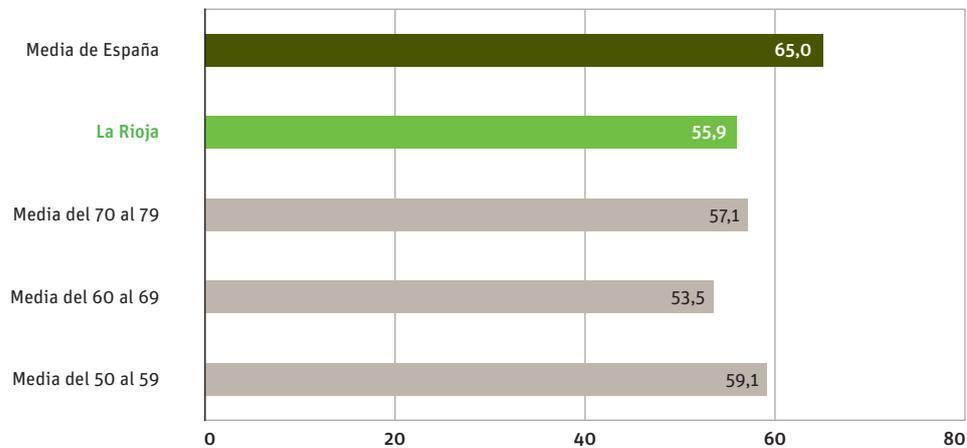
Personas que realizan comercio electrónico (2008)



Fuente: Eurostat

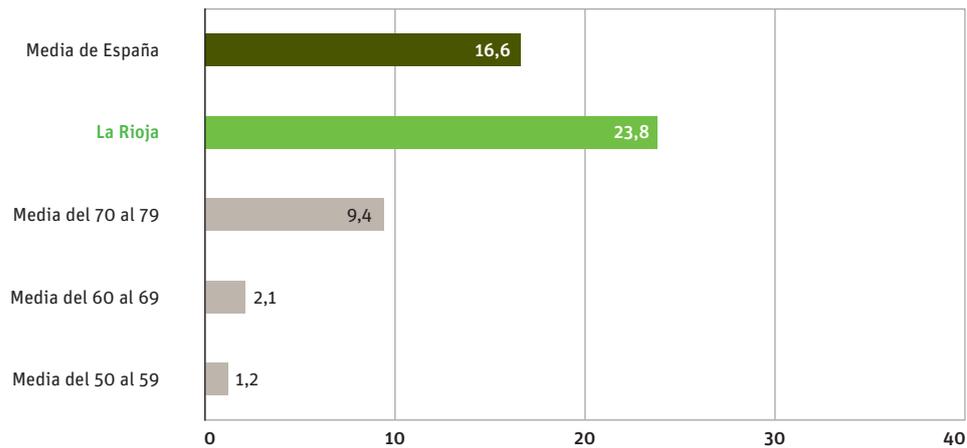
SECTORES PRODUCTIVOS

Concentración de la economía regional
(% PIB de los cinco mayores sectores) 2006



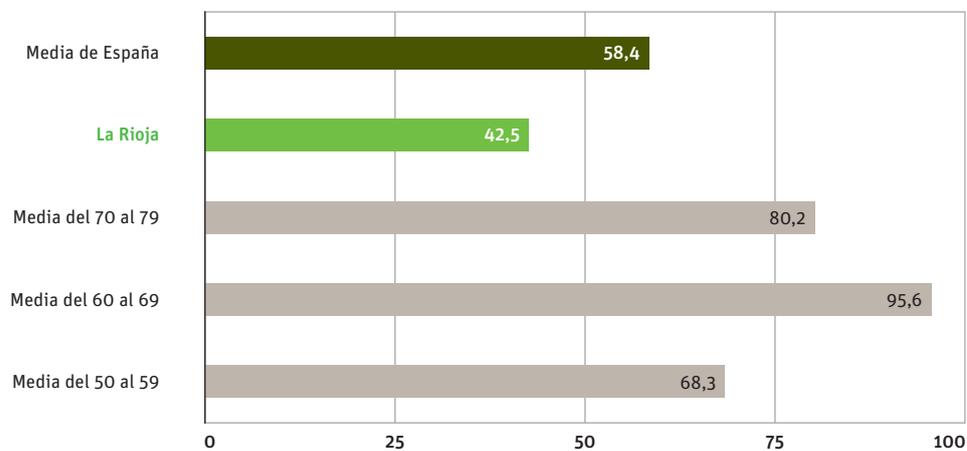
Fuente: Eurostat

Cultivos permanentes del terreno agrícola (2007)



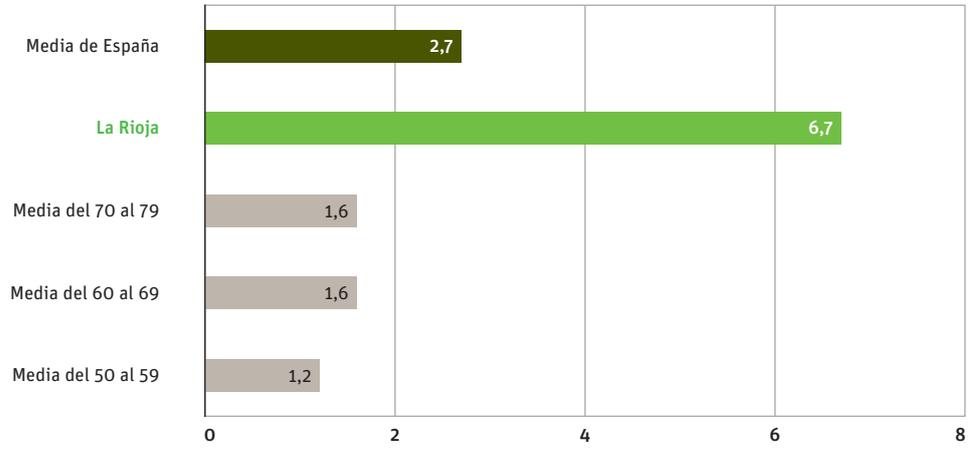
Fuente: Eurostat

Plazas de hostelería por 1.000 habitantes (2007)



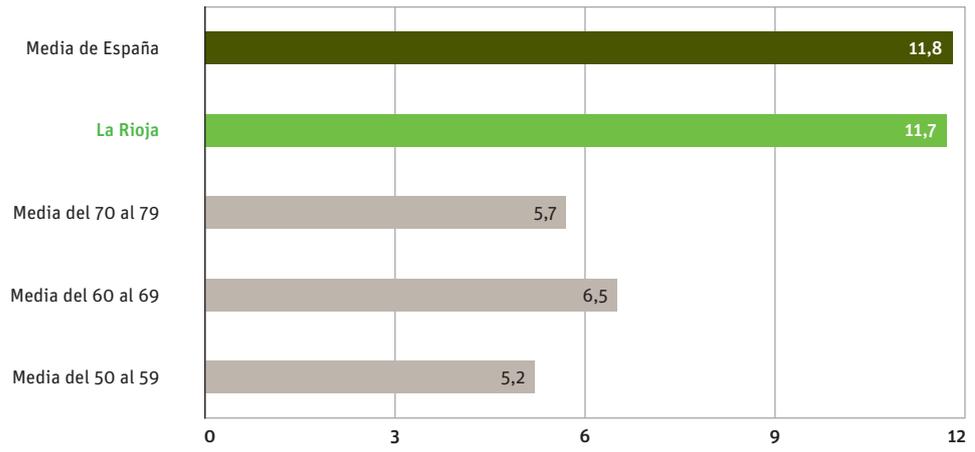
Fuente: Eurostat

Porcentaje del VAB Agricultura (2007)



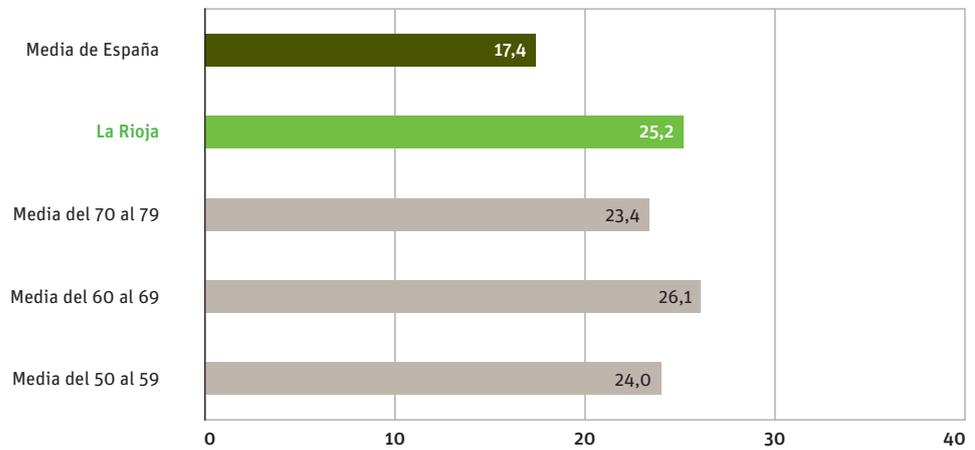
Fuente: Eurostat

Porcentaje del VAB Construcción (2007)



Fuente: Eurostat

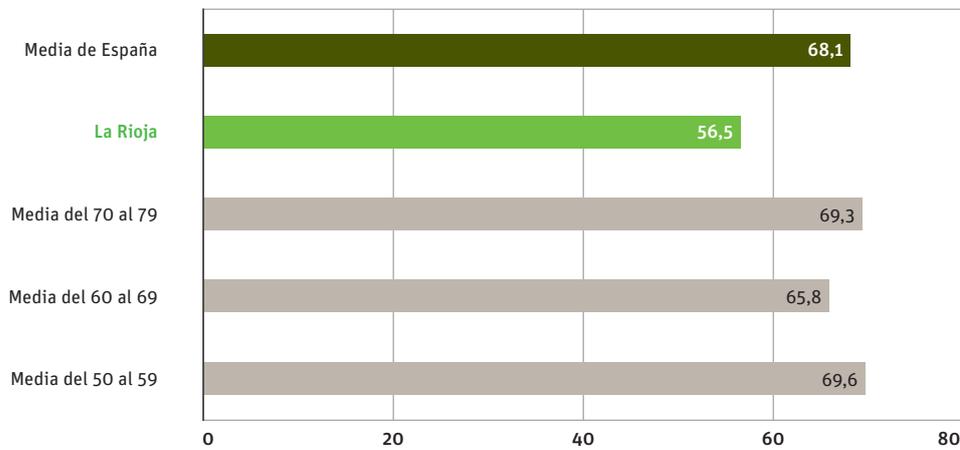
Porcentaje del VAB Industria y Energía (2007)



Fuente: Eurostat

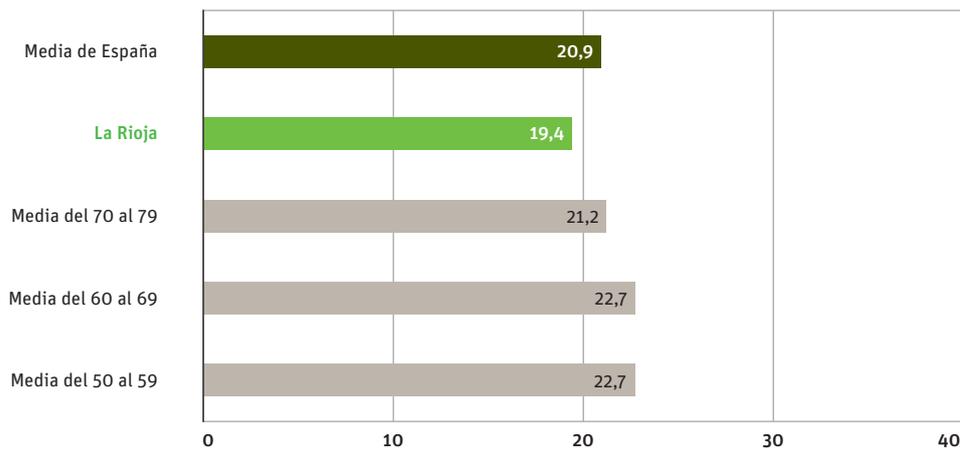
SECTORES PRODUCTIVOS

Porcentaje del VAB Servicios (2007)



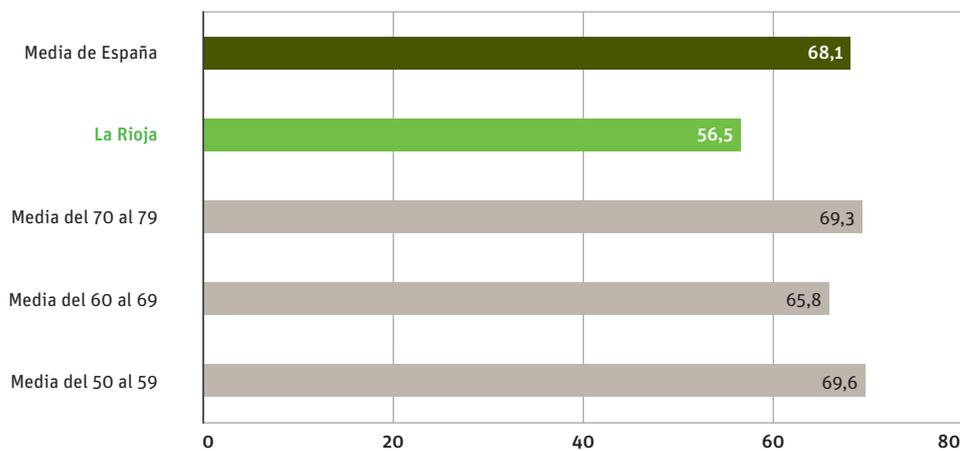
Fuente: Eurostat

Porcentaje del VAB Servicios públicos y colectivos (2007)



Fuente: Eurostat

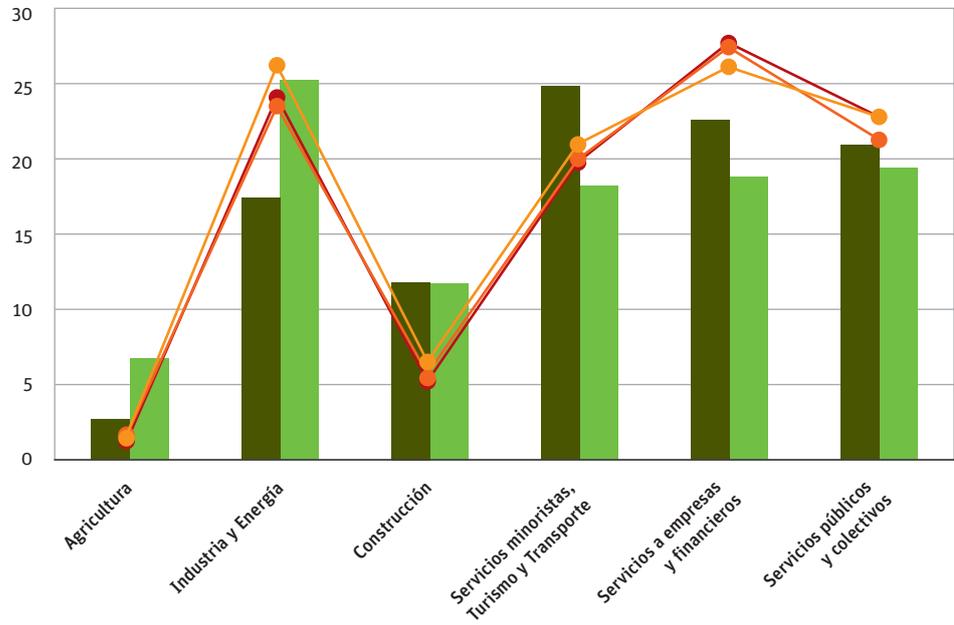
Porcentaje del VAB Servicios financieros y a empresas (2007)



Fuente: Eurostat

VAB sectoriales (2007)

- Media española
- La Rioja
- Media 70-79
- Media 60-69
- Media 50-59



Fuente: Eurostat

3

LOS 31 ÍTEMS DE VISIÓN ESTRATÉGICA

El resultado del proceso participativo ha permitido identificar las propuestas más operativas o ítems estratégicos que permitan obtener la Visión Estratégica de La Rioja 2020.

La elaboración de los ítems se ha realizado a través del contraste entre la situación de La Rioja y las regiones europeas situadas en los puestos 50-79 de desarrollo económico, así como de la síntesis de los 5 *Focus Group* de académicos, empresas, investigadores, sabios externos y la aportación de los ciudadanos en la *web*.

Los argumentos y propuestas de los *Focus Group* y los riojanos en la *web* que han servido para diseñar los ítems de Visión se obtuvieron a partir de las respuestas a cuatro cuestiones clave para el futuro de La Rioja:

- ¿Qué falta en La Rioja? Y es necesario construir porque de ello depende el futuro.
- ¿Qué sobra en La Rioja? Y obstaculiza su desarrollo.
- ¿Qué mantendrías? Porque es un punto fuerte y puede resultar valioso en el futuro.
- ¿En qué ejemplos te inspirarías? Porque han dado resultado en otras regiones o países.

En total se han identificado **31 ítems**, estructurados en ocho dimensiones estratégicas, enumeradas en el siguiente cuadro.

- Sociedad del Conocimiento
- Infraestructuras
- Empresa y Mercado Laboral
- Sostenibilidad y Medio Ambiente
- Administración Pública
- Sociedad y Personas
- I+D+i
- Tejido Productivo



Para facilitar su transmisión y valoración posterior, los ítems se han formulado en clave de pregunta, con varias opciones o respuestas posibles. De esta forma, se ha diseñado una metodología participativa (véase siguiente tabla) que facilita la valoración de los agentes socioeconómicos de la región y los riojanos a través de la *web*. En conjunto el documento de Visión cuenta con 175 respuestas posibles.

Sitúese en el siguiente escenario: estamos en el año 2020 y La Rioja es una de las 60 regiones con mayor desarrollo económico de Europa. ¿Cuáles son los rasgos que la caracterizarán?

Haga una selección estratégica y decida cuál es la característica más relevante. Esto supone renunciar a muchos aspectos deseables y enfocar los que nos deben caracterizar especialmente.

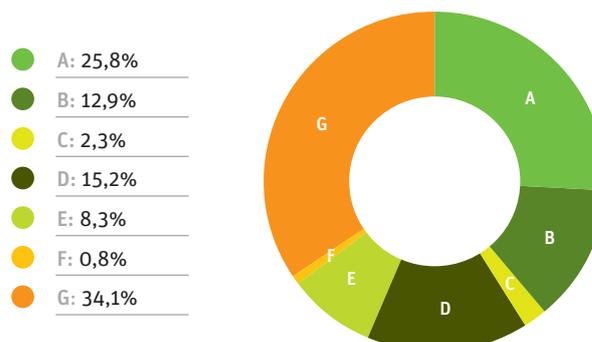
Para sondear a los ciudadanos en la *web*, se ha realizado una pregunta diaria sobre un ítem concreto. A continuación, a modo de ejemplo, se recoge la pregunta del día del siguiente ítem:

EL MERCADO DE TRABAJO DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

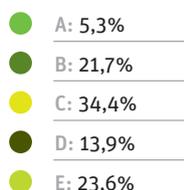
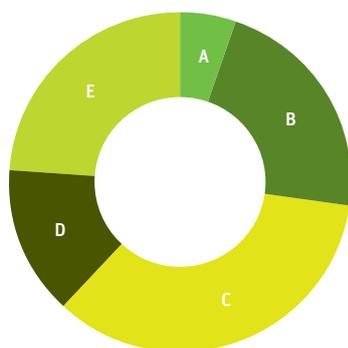
- A. la atracción de mano de obra cualificada.
- B. la conciliación de la vida familiar y profesional: horarios, atención a la dependencia, guarderías, etc.
- C. el fuerte componente del teletrabajo.
- D. la valoración de la productividad y de la eficiencia en el trabajo a efectos salariales y de carrera.
- E. potenciar la tasa de parcialidad, que favorezca la conciliación de la vida familiar y laboral y potencie la inserción laboral femenina. Superar los prejuicios del trabajo a tiempo parcial.
- F. la escasa oferta de empleo para mano de obra poco cualificada.

Los resultados de las respuestas de los ciudadanos se pueden consultar en www.estrategiarioja2020.com. En el gráfico adjunto se muestran los porcentajes de cada posible respuesta del ítem anterior.

Valoración Ciudadana



Valoración Ciudadana



SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

(1)

EL MODELO EDUCATIVO DE LA RIOJA EN 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

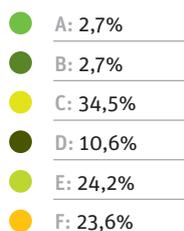
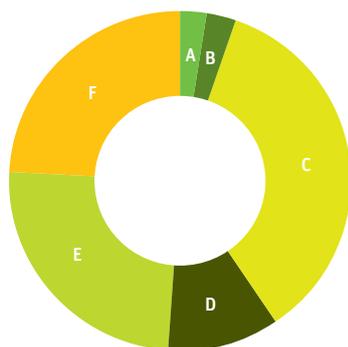
- A. la atracción de talento externo captando profesionales para las empresas, profesores para el sistema educativo y estudiantes brillantes de otras regiones.
- B. el desarrollo del talento interno de la región con un modelo educativo propio y audaz, con valor para hacer cosas diferentes y para lograr la excelencia.
- C. la gran interrelación entre la sociedad civil, empresas y Administración para que los resultados del aprendizaje respondan a las necesidades productivas y sociales de la región.
- D. la cohesión y transversalidad entre los niveles de educación: Primaria, Secundaria y Universidad.
- E. una gran inversión en la Universidad de La Rioja que atraiga estudiantes de otras regiones y forme profesionales de talento.

(2)

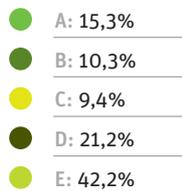
LA OFERTA EDUCATIVA DE LA RIOJA EN 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

- A. una amplia oferta de postgrados universitarios.
- B. dobles titulaciones adaptadas al tejido empresarial.
- C. la especialización y adaptación a las necesidades potenciales del tejido productivo (alta tecnología, herramientas de la comunicación, redes, comercio exterior, etc.) que incremente el valor añadido de las empresas.
- D. concentrarse en titulaciones universitarias y ciclos de FP con suficiente número de estudiantes y con demanda por parte del tejido productivo.
- E. ser referencia internacional en especialidades relacionadas con los factores distintivos de la región.
- F. un Campus de Excelencia Internacional, una Universidad bien posicionada en el *ranking* internacional en educación, investigación y relaciones con empresas.

Valoración Ciudadana



Valoración Ciudadana

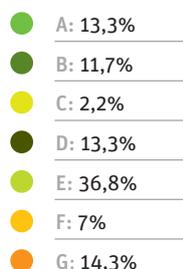


(3)

LA FORMACIÓN EN EL SECTOR PRODUCTIVO DE LA RIOJA EN 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

- A. la formación continua y el reciclaje permanente de los trabajadores en las empresas.
- B. una Escuela de Negocios que profesionalice la gestión de los empresarios y directivos para competir en una economía global.
- C. un sistema de formación profesional integrado con las empresas al modo alemán.
- D. la implicación de las empresas en la formación de FP y universitaria y la creación de aulas propias de la empresa en los centros educativos.
- E. una Universidad integrada con el tejido productivo que protagonice la transferencia de conocimientos a las empresas.

Valoración Ciudadana



SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

(4)

LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

- A. el bilingüismo integral en el conjunto de la sociedad y tejido productivo, con dos lenguas oficiales: español e inglés. Que el inglés sea un elemento diferenciador con las regiones limítrofes, favorezca la atracción de inversión y capital humano exterior, y aumente la capacidad de internacionalización de las empresas riojanas.
- B. el bilingüismo del modelo educativo holandés, con uso habitual del inglés en los medios de comunicación (TV) e inmersión lingüística desde la edad infantil.
- C. la formación e inclusión educativa de la población extranjera y las segundas generaciones de inmigrantes.
- D. la cultura investigadora de la sociedad que desarrolle el espíritu crítico, la creatividad y el conocimiento científico desde edad temprana y favorezca la innovación en lo social y lo productivo.
- E. la apertura internacional basada en ciudadanos y empresas con relaciones personales y profesionales internacionales, en intercambios formativos regulares y frecuentes desde edad temprana y a lo largo de la carrera profesional y en la acogida de turismo internacional.
- F. la responsabilidad social y la educación en valores relacionados (esfuerzo, solidaridad, respeto al medio ambiente, etc.).
- G. la cultura del emprendimiento frente a la cultura de ser funcionario, promovida por el sistema educativo en todos sus niveles.

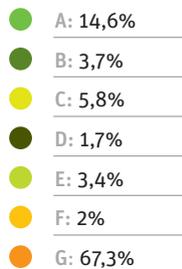
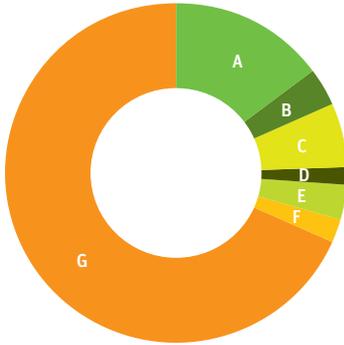
INFRAESTRUCTURAS

(5)

LAS INFRAESTRUCTURAS DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁN ESPECIALMENTE POR...

- A. conexiones ferroviarias de alta velocidad en pasajeros y mercancías con España y Europa.
- B. conexiones ferroviarias de calidad hacia el Oeste y hacia el Sur.
- C. conexiones por autovía con las comunidades vecinas.
- D. un uso intensivo del aeropuerto atrayendo compañías *low cost*, incorporando tráfico de mercancías y aumentando la demanda de plazas por parte de profesionales en consonancia con una economía intensiva en conocimiento.
- E. conexión directa por autovía con Madrid a través de Soria.
- F. supresión del peaje o conversión de la AP-68 en autovía.
- G. una buena ordenación y gestión de los recursos disponibles: líneas, horarios, frecuencias, lanzaderas a aeropuertos, conectividad con ejes de alta velocidad, compañías *low cost*, puerto seco, etc.

Valoración Ciudadana

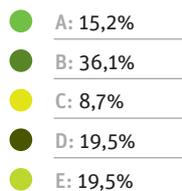
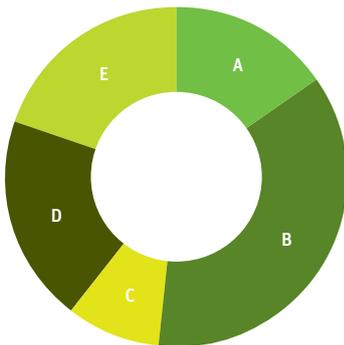


(6)

LAS INFRAESTRUCTURAS DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁN ESPECIALMENTE POR...

- A. un gran centro logístico que canalice la distribución nacional e internacional de mercancías.
- B. la creación de un puerto seco y el desarrollo de la intermodalidad que atendiese las demandas del tejido productivo riojano.
- C. red de transporte de cercanías que conecte todas las ciudades más importantes de la región, creando un gran distrito urbano.
- D. disponer de infraestructuras de comunicación accesibles a todos los ciudadanos: redes sociales, acceso *wifi* público, evitar la brecha digital en colectivos desfavorecidos.
- E. una estrategia de movilidad integral en toda la Comunidad (peatón, bicicleta, autobús y tren) para reducir las emisiones y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Valoración Ciudadana

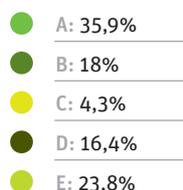
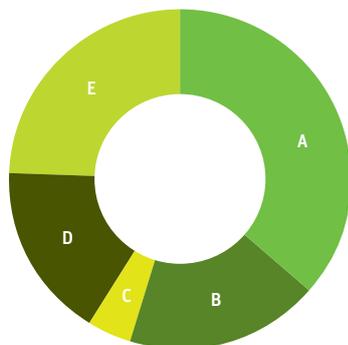


EMPRESAS Y MERCADO LABORAL

(7)

LAS EMPRESAS DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁN ESPECIALMENTE POR...

Valoración Ciudadana

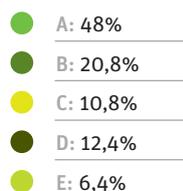
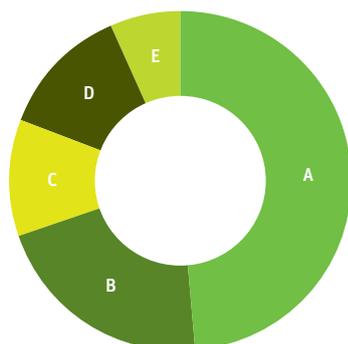


- A. su agrupación en *clusters* geográficos y temáticos para mejorar sus economías de escala, asumir esfuerzos conjuntos en comercialización y formación, compartir infraestructuras y servicios avanzados y fomentar los intercambios de conocimiento.
- B. el gran número de empresas de tamaño mediano y por su especialización.
- C. la presencia de algunas grandes empresas que aglutinen la actividad económica y faciliten la internacionalización de la economía riojana.
- D. controlar las actividades de la cadena de valor más importantes (dirección, I+D, comercialización), y pocas empresas que sean exclusivamente fabriles.
- E. el elevado número de empresas excelentes en términos de calidad total de su gestión y que sean comparables con las mejores empresas europeas según el modelo EFQM.

(8)

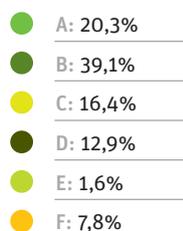
LAS EMPRESAS DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁN ESPECIALMENTE POR...

Valoración Ciudadana



- A. la profesionalización de sus directivos y la planificación a medio y largo plazo.
- B. sus estructuras planas y modelos de gestión participativos que busquen la excelencia.
- C. su responsabilidad social y con sus empleados.
- D. sus planes de carrera para directivos y empleados que retengan y atraigan talento.
- E. su apoyo a las actividades culturales y educativas y el alto grado de implantación de la responsabilidad social corporativa.

Valoración Ciudadana



(9)

LAS EMPRESAS DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁN ESPECIALMENTE POR...

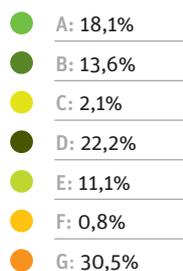
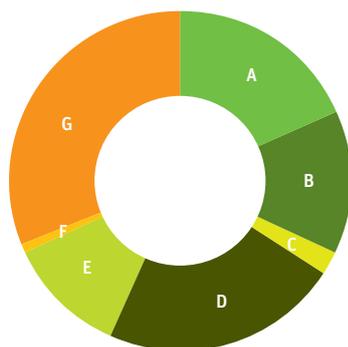
- A. su capacidad para competir y no depender de subvenciones o medidas proteccionistas.
- B. el esfuerzo para innovar y adaptarse a la economía del conocimiento.
- C. la flexibilidad de sus horarios y una tasa de parcialidad que permita a los jóvenes compatibilizar formación y trabajo y ayude a conciliar la vida familiar y profesional, consiguiendo una elevada productividad.
- D. la apertura al exterior de todos los sectores aprovechando la proyección internacional del sector vinícola como seña de identidad y marca.
- E. su escasa presencia en sectores intensivos en mano de obra poco cualificada.
- F. el elevado empleo generado por las industrias intensivas en tecnología y conocimiento.

(10)

EL MERCADO DE TRABAJO DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

- A. la atracción de mano de obra cualificada.
- B. la conciliación de la vida familiar y profesional: horarios, atención a la dependencia, guarderías, etc.
- C. el fuerte componente del teletrabajo.
- D. la valoración de la productividad y de la eficiencia en el trabajo a efectos salariales y de carrera.
- E. potenciar la tasa de parcialidad, que favorezca la conciliación de la vida familiar y laboral y potencie la inserción laboral femenina. Superar los prejuicios del trabajo a tiempo parcial.
- F. la escasa oferta de empleo para mano de obra poco cualificada.
- G. la modernización de la tecnología y organización de las empresas que resultan atractivas para captar y retener profesionales de talento.

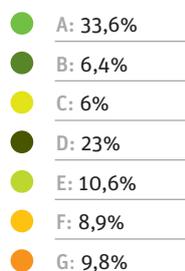
Valoración Ciudadana



SOSTENIBILIDAD Y MEDIO AMBIENTE

(11)

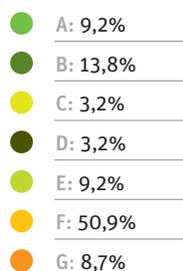
Valoración Ciudadana



LA SOSTENIBILIDAD DE LA ECONOMÍA DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZA ESPECIALMENTE POR...

- A. hacer del medio ambiente una marca de identidad: corredores verdes, ecoturismo, gestión integral de residuos, educación medioambiental de empresas y trabajadores, gestión integral de los recursos naturales, etc.
- B. la existencia de un *cluster* medioambiental regional compuesto por la e-administración para los trámites medioambientales, las empresas de energías renovables y de gestión medioambiental, las empresas de ecoturismo, las administraciones locales, etc.
- C. nuevos modelos de negocio basados en el ecodiseño, como valor de diferenciación y *marketing*.
- D. el gran desarrollo de las energías renovables.
- E. las empresas especializadas en tecnologías energéticas limpias y la sensibilización ciudadana en prácticas de consumo sostenible.
- F. las políticas regionales que primen a las empresas con prácticas sostenibles.
- G. el mantenimiento del balance energético positivo y la generación de energías renovables.

Valoración Ciudadana



(12)

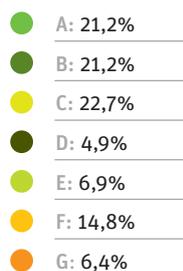
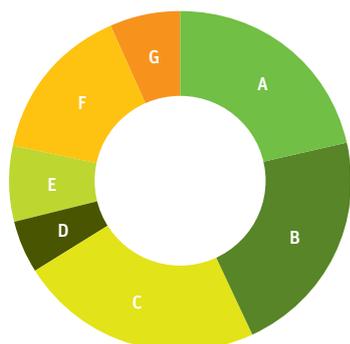
EL MEDIO AMBIENTE DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

- A. el cumplimiento de los compromisos de reducción del 20% de las emisiones de CO₂.
- B. la diversidad del paisaje y del patrimonio eco-cultural que es la base del ecoturismo.
- C. mantener un amplio territorio protegido.
- D. el cuidado de los bosques y la producción de biocombustible.
- E. la dinamización y diversificación de la agricultura y los cultivos ecológicos.
- F. por su interrelación con el Turismo, la cultura, el patrimonio y las energías renovables.
- G. el sistema de prevención de las catástrofes medioambientales: reforestación, limpieza de cauces, etc.

(13)

LA ORDENACIÓN DEL TERRITORIO DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

Valoración Ciudadana

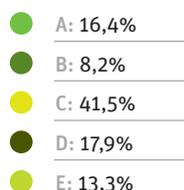
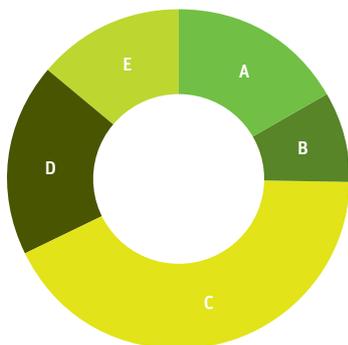


- A. la mejora de los servicios e infraestructuras rurales y la movilidad de la población dentro de la región.
- B. el mantenimiento de la población rural por medio de políticas fiscales y el desarrollo de actividad económica: Internet, turismo, etc.
- C. el protagonismo económico de las cabeceras de comarca especializando su actividad económica y creando *clusters* geográficos: calzado, mueble, vino, agroalimentario, etc.
- D. los servicios sociales de los pueblos: residencias de ancianos, centros de día, servicios sanitarios.
- E. el urbanismo integrado con el paisaje y la cultura patrimonial del lugar.
- F. la concentración de la población en pocos municipios de tamaño medio que sean centros de servicios y actividad económica.
- G. el cuidado y explotación del patrimonio cultural por medio del turismo.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

(14)

Valoración Ciudadana

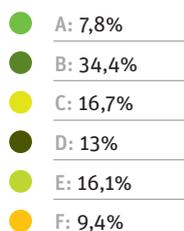
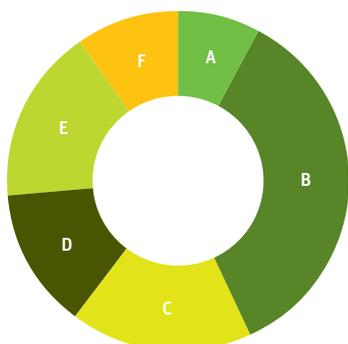


LA ADMINISTRACIÓN DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

- A. la implantación de la e-administración que la acerca al ciudadano y reduce costes.
- B. un tamaño más reducido en los distintos niveles jerárquicos.
- C. una gestión más eficiente que suponga una menor burocracia y asigne los fondos públicos de modo transparente.
- D. la profesionalidad de sus empleados y su especialización para atender las demandas más sofisticadas del ciudadano y del tejido productivo.
- E. la reducción de los obstáculos al emprendimiento y al inicio de proyectos empresariales.

(15)

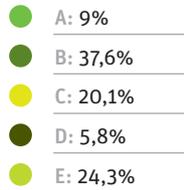
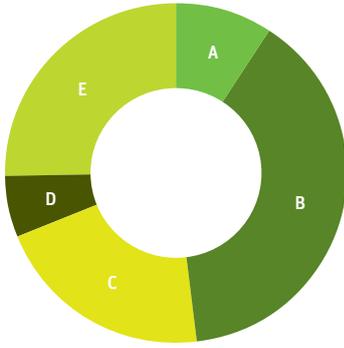
Valoración Ciudadana



LA ADMINISTRACIÓN DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

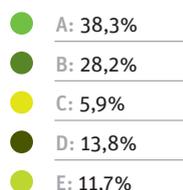
- A. su liderazgo orientado al largo plazo y por un menor victimismo y autocomplacencia.
- B. dar un mayor protagonismo a la sociedad civil y reducir su intervención en la vida económica y social, erradicando la cultura de la subvención.
- C. mantener su cercanía a los ciudadanos y su accesibilidad para con las empresas.
- D. una reducción de los conflictos políticos entre administraciones.
- E. potenciar *cluster* de iniciativa público-privada en áreas con alto potencial de desarrollo.
- F. un instituto riojano de finanzas que sepa valorar y financiar las iniciativas empresariales viables que se enmarquen en el Plan Estratégico La Rioja 2020.

Valoración Ciudadana

**(16)****LAS RELACIONES SUPRARREGIONALES DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁN ESPECIALMENTE POR...**

- A. los convenios interterritoriales con otras CC.AA. en materia de sanidad para abaratar los costes de alta tecnología de los servicios médicos (compartir los recursos).
- B. las redes y estrategias suprarregionales en la gestión de servicios e infraestructuras comunes, proyectos I+D+i que superen las limitaciones de tamaño y aprovechen las economías de escala.
- C. la supresión del “efecto de frontera” con otras CC.AA. vecinas.
- D. la pérdida de complejos y localismos.
- E. la selección de socios estratégicos en cualquier parte de Europa y del mundo en función de los proyectos de desarrollo en curso.

Valoración Ciudadana



SOCIEDAD Y PERSONAS

(17)

LA SOCIEDAD DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

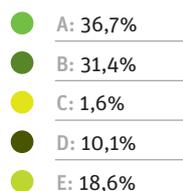
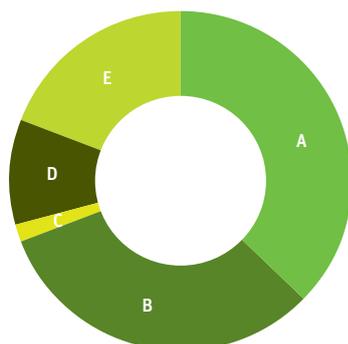
- A. su sistema de bienestar social, por ser igualitaria y cohesionada y sin exclusión social.
- B. los servicios avanzados para atender a la tercera edad y población dependiente, que generen nuevos nichos de actividad económica y empleo.
- C. la plena integración de la segunda generación de inmigrantes en el sistema educativo, social y económico.
- D. la diversidad en la oferta de eventos, actividades y formación cultural.
- E. el protagonismo de la sociedad civil.

(18)

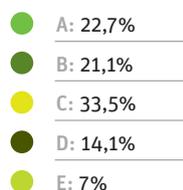
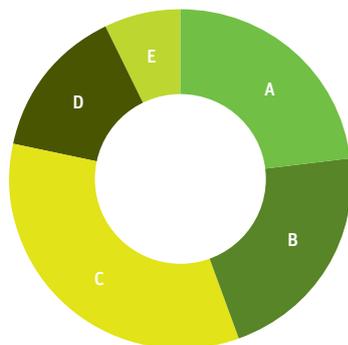
LA SOCIEDAD DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

- A. su apertura al mundo en lo social, económico y cultural, que haya superado la mentalidad provinciana, el localismo y el conformismo.
- B. su calidad de vida, autoestima, amabilidad, hospitalidad y seguridad.
- C. la fortaleza de su tejido asociativo y ONGs.
- D. la superación de la autocomplacencia y de la cultura de la subvención y del subsidio.
- E. su ansia de progreso, que genere ideas y proyectos de toda índole.

Valoración Ciudadana



Valoración Ciudadana



(19)

EL CAPITAL HUMANO DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

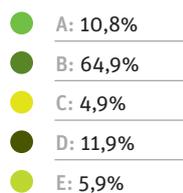
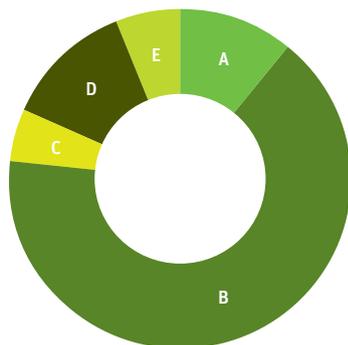
- A. una elevada proporción de jóvenes mayores de 16 años que estudien y se cualifiquen en Ciclos Formativos.
- B. la alta proporción de la población activa con cualificación universitaria.
- C. la formación continua y regular en las empresas.
- D. la escasa “fuga de cerebros” a otras regiones.
- E. la compatibilidad entre los estudios y trabajo en los jóvenes.

(20)

EL CAPITAL HUMANO DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

- A. su empleabilidad y movilidad entre sectores productivos.
- B. la productividad como consecuencia del uso de tecnología avanzada, formación y motivación.
- C. su propensión al riesgo y al emprendimiento.
- D. la predisposición al cambio y la movilidad internacional.
- E. trabajar en aquellos puestos para los que está cualificado.

Valoración Ciudadana

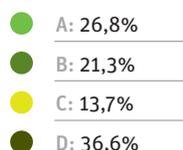
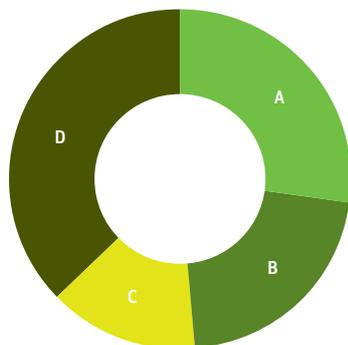


INNOVACIÓN

(21)

EL SISTEMA DE I+D+I DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

Valoración Ciudadana

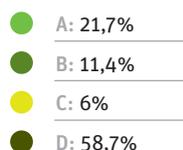
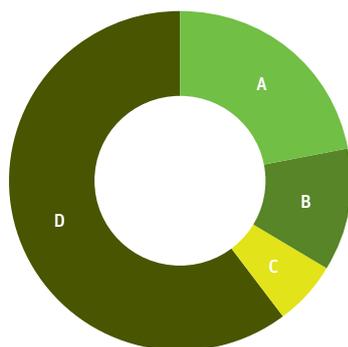


- A. una inversión similar a la de las regiones situadas en el puesto 50 del *ranking* europeo de desarrollo económico.
- B. un elevado número de trabajadores ocupados en empresas de alta tecnología o empresas intensivas en conocimiento (*high-tech manufacturing* y *high-tech KIS*).
- C. la investigación aplicada también en el ámbito de las Ciencias Sociales y en los servicios sociales.
- D. su internacionalización a través de alianzas con instituciones internacionales que mejoren los niveles de preparación y amplíen la proyección internacional.

(22)

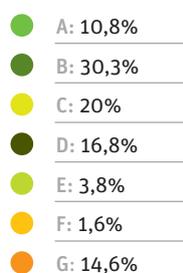
EL SISTEMA DE I+D+I DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

Valoración Ciudadana



- A. un número de investigadores en empresas, Universidad y centros tecnológicos similar a la de las regiones situadas en el puesto 50 del *ranking* europeo de desarrollo económico.
- B. generar un número de patentes comparable al de las regiones situadas en el puesto 50 del *ranking* europeo de desarrollo.
- C. la incorporación de doctores a centros tecnológicos y empresas.
- D. una Universidad proveedora de I+D+i al sistema productivo y empresarial riojano que atienda las demandas de las pymes. Una Universidad que haya dado un salto cualitativo hacia la investigación aplicada y la transferencia tecnológica, siguiendo el modelo de las universidades más avanzadas del mundo.

Valoración Ciudadana

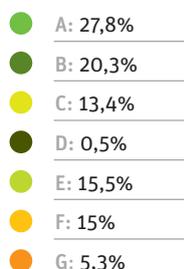


(23)

EL SISTEMA DE I+D+I DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

- A. Centros tecnológicos punteros en temas de investigación aplicada y que son vectores de la transferencia del conocimiento a las empresas.
- B. un parque tecnológico regional que coordine e integre a los agentes y recursos del sistema para aprovechar sinergias; los centros tecnológicos conectados entre sí y con la Universidad.
- C. alimentar el espíritu innovador de la sociedad y por un gran número de empresas en nuevos yacimientos de empleo.
- D. un elevado número de empresas que usen tecnología punta y desarrollen productos innovadores.
- E. la aplicación de la Biotecnología y la Nanotecnología en distintos productos.
- F. el énfasis en la innovación de procesos y la incorporación de sistemas de gestión de operaciones integrados y modernos.
- G. la innovación organizativa de las empresas, la sofisticación de los sistemas de información y gestión y la profesionalización de la innovación.

Valoración Ciudadana



TEJIDO PRODUCTIVO

(24)

EL SECTOR AGROALIMENTARIO DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

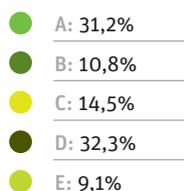
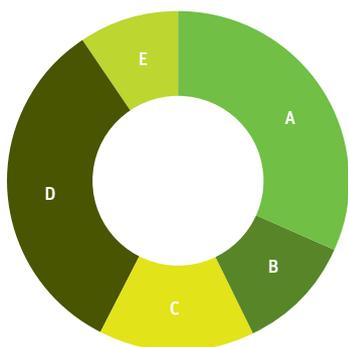
- A. por una industria de tecnología punta basada en la innovación y la incorporación de la etapa de comercialización.
- B. la diversidad de los recursos agrarios que utiliza, incorporando cultivos de alto valor y de rentabilidad no dependiente de las subvenciones.
- C. mantener la industria del vino como marca de calidad y seña de identidad.
- D. un menor número de bodegas y de hectáreas dedicadas al cultivo de la vid.
- E. una mayor diversificación basada en la agricultura sostenible y el respeto al medio ambiente.
- F. las marcas de calidad de sus productos agroalimentarios.
- G. una mayor tecnificación de la agricultura y una menor dependencia de la mano de obra como factor productivo.

(25)

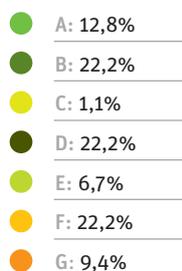
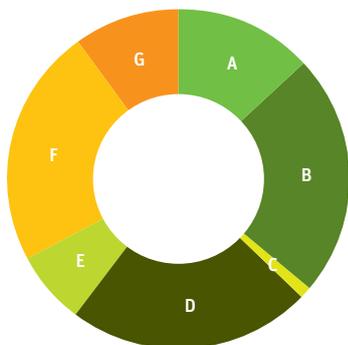
LA ACTIVIDAD ECONÓMICA DE LA RIOJA EN 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

- A. la diversificación del tejido industrial con sus efectos positivos sobre el empleo y con menores riesgos económicos frente a monocultivos de otras regiones.
- B. la especialización geoeconómica en los factores diferenciales de la región.
- C. la incorporación de otros elementos de identidad internacional, renovados y reinventados, más allá del vino, como la dimensión global del castellano y la dimensión paneuropea del Camino de Santiago.
- D. su audacia, con grandes apuestas en sectores punteros y una gran proyección internacional (innovación, TICs, renovables, bilingüismo, etc).
- E. su capacidad de diseño y comercialización como en el caso italiano.

Valoración Ciudadana



Valoración Ciudadana



(26)

LOS SERVICIOS AVANZADOS DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁN ESPECIALMENTE POR...

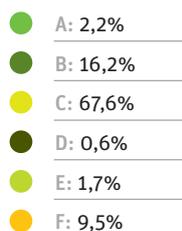
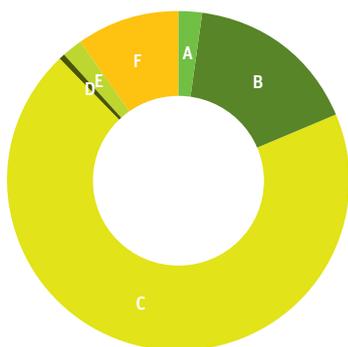
- A. ser el sector de más peso de entre todos los componentes del PIB y el que soporte el mayor número de empleos.
- B. tener una gran demanda generada por una alta proporción de empresas de base tecnológica.
- C. la cooperación de las empresas de teleformación y el turismo formativo.
- D. el desarrollo de las TICs y el e-comercio a niveles comparables a las 50 regiones más desarrolladas de Europa.
- E. el protagonismo del sector Biosanitario, el desarrollo de los servicios médicos y de la Biotecnología.
- F. un sistema financiero profesional, menos garantista, capaz de valorar la viabilidad de proyectos empresariales complejos y financiarlos.
- G. la e-administración y el acceso gratuito a los servicios basados en TICs, así como la utilización del software libre.

(27)

EL SECTOR TURÍSTICO DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

- A. el medioambiente como principal activo de la región.
- B. la puesta en valor del patrimonio ambiental, histórico y cultural.
- C. las sinergias entre los distintos activos de la región: enología, cultura, lengua, Camino de Santiago, negocios, gastronomía, nieve, medioambiente, etc.
- D. la red de casas rurales numerosa y de calidad.
- E. la oferta completa de turismo idiomático explotando la marca "cuna del castellano".
- F. tener una gran parte de la población bilingüe en inglés que es capaz de atender al turismo internacional.

Valoración Ciudadana



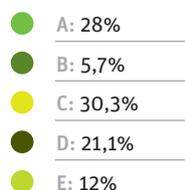
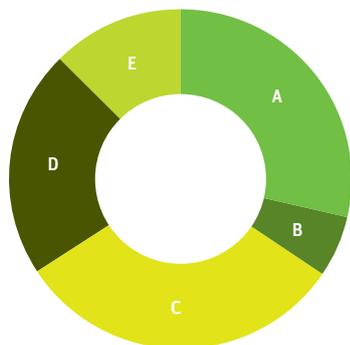
TEJIDO PRODUCTIVO

(28)

LA INDUSTRIA DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

- A. la diversificación en distintos sectores productivos.
- B. la sofisticación de la tecnología: robotización, automatización, etc.
- C. la competitividad de las empresas de sectores maduros: diseño, especialización, etc.
- D. la elevada proporción de empresas de media y alta tecnología.
- E. la cualificación de los técnicos intermedios provenientes de la FP de Grado Medio.

Valoración Ciudadana

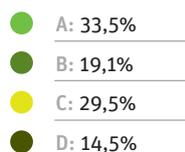
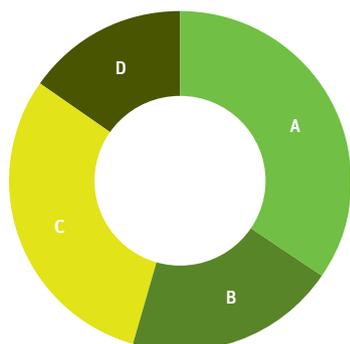


(29)

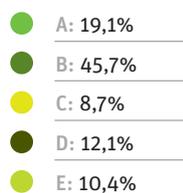
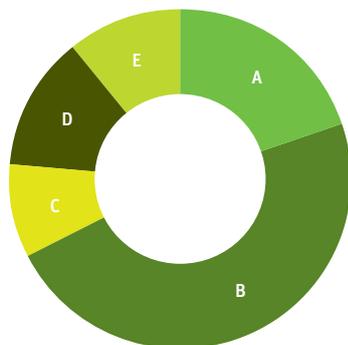
LA INDUSTRIA DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

- A. la elevada proporción de empresas de media y alta tecnología.
- B. la colaboración para acometer proyectos y servicios comunes.
- C. la tasa de apertura al exterior, con mayor volumen de negocio internacional que nacional.
- D. los sistemas integrados de gestión de la producción.

Valoración Ciudadana



Valoración Ciudadana

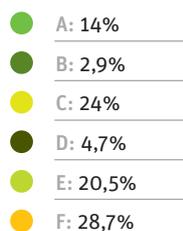
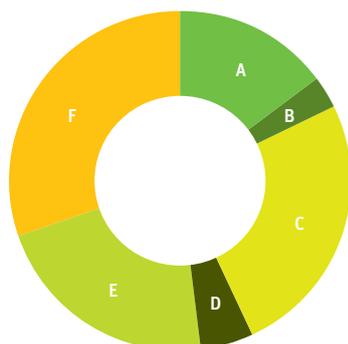


(30)

LA ESTRUCTURA SECTORIAL DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

- A. un mayor peso de la agricultura del que es habitual entre las regiones desarrolladas de Europa.
- B. el liderazgo de los servicios avanzados en el PIB regional, a la par que el aumento de la tecnificación de la industria.
- C. el crecimiento de la aportación del sector de la Energía.
- D. el crecimiento del turismo.
- E. un mayor peso de los servicios públicos y colectivos.

Valoración Ciudadana



(31)

LA ESTRUCTURA SECTORIAL DE LA RIOJA DE 2020 SE CARACTERIZARÁ ESPECIALMENTE POR...

- A. la aportación de la rehabilitación del parque de viviendas de segunda mano que estimule la innovación y viabilidad del sector (construcción sostenible).
- B. el traspaso del empleo de la Construcción a la Agricultura.
- C. la especialización en el sector Agroalimentario.
- D. una menor especialización en el subsector vitivinícola.
- E. el crecimiento de la actividad logística.
- F. la importancia de la construcción de obra pública, infraestructuras necesarias para la articulación regional y las comunicaciones interregionales.

4

VISIÓN DESEADA 2020

La Fase II concluyó con la Asamblea de Validación de la Visión Deseada 2020. A través de la metodología DELPHI, los 100 actores regionales públicos y privados (comunidad de *Stakeholders* de La Rioja 2020):

- **CONSTRUYERON** una visión común y convergente del futuro a medio plazo de La Rioja.
- **PRIORIZARON** las características del Modelo Socioeconómico de La Rioja 2020.
- **SELECCIONARON ESTRATÉGICAMENTE** los elementos fundamentales que situarán a La Rioja entre las 60 regiones europeas más desarrolladas, jerarquizando los ítems de acuerdo a la Visión Central, Visión Complementaria y Visión de Acompañamiento.



VISIÓN CENTRAL DE LA RIOJA 2020

Tejido productivo	1 La actividad económica se caracterizará por su audacia, con grandes apuestas en sectores punteros y una gran proyección internacional (innovación, TICs, renovables, bilingüismo, etc.).
Sociedad y personas	2 El capital humano se caracterizará por su productividad como consecuencia del uso de tecnología avanzada, formación y motivación.
Tejido productivo	3 La Industria se caracterizará por la competitividad de las empresas de sectores maduros: diseño, especialización, etc.
Sociedad del conocimiento	4 La oferta educativa se caracterizará por su especialización y adaptación a las necesidades potenciales del tejido productivo (alta tecnología, herramientas de comunicación, redes, comercio exterior, etc.) que incremente el valor añadido de las empresas.
Empresas y mercado laboral	5 Las empresas se caracterizarán por la profesionalización de sus directivos y la planificación a medio y largo plazo.
Administración pública	6 La Administración Pública se caracterizará por una gestión más eficiente que suponga una menor burocracia y asigne los fondos públicos de modo transparente.
Sociedad y personas	7 El capital humano se caracterizará por la formación continua y regular en las empresas.
Infraestructuras	8 Las infraestructuras se caracterizarán por una buena ordenación y gestión de los recursos disponibles (infraestructuras): líneas, horarios, frecuencias, lanzaderas a aeropuertos, conectividad con ejes de alta velocidad, compañías <i>low cost</i> , puerto seco, etc.
Sociedad del conocimiento	9 La sociedad del conocimiento se caracterizará por el bilingüismo integral en el conjunto de la sociedad y tejido productivo, con lenguas oficiales: español e inglés. Que el inglés sea un elemento diferenciador con las regiones limítrofes, favorezca la atracción de inversión y capital humano exterior, y aumente la capacidad de internacionalización de las empresas riojanas.
Sociedad del conocimiento	10 El modelo educativo se caracterizará por una gran interrelación entre la sociedad civil, empresas y Administración para que los resultados del aprendizaje respondan a las necesidades productivas de la región.

VISIÓN COMPLEMENTARIA DE LA RIOJA 2020

Tejido productivo	11 El sector Agroalimentario se caracterizará por una industria agroalimentaria de tecnología punta basada en la innovación y la incorporación de la etapa de comercialización.
Innovación	12 El sistema de I+D+i se caracterizará por una Universidad proveedora de I+D+i al sistema productivo y empresarial riojano que atienda las demandas de las pymes. Una Universidad que haya dado un salto cualitativo hacia la investigación aplicada y la transferencia tecnológica siguiendo el modelo de las universidades más avanzadas del mundo.
Innovación	13 El sistema de I+D+i se caracterizará por su internacionalización a través de alianzas con instituciones internacionales que mejoren los niveles de preparación y amplíen la proyección internacional.
Tejido productivo	14 Los Servicios avanzados se caracterizarán por un sistema financiero profesional, menos garantista, capaz de valorar la viabilidad de proyectos empresariales complejos y financiarlos.
Empresas y mercado laboral	15 Las empresas se caracterizarán por el esfuerzo para innovar y adaptarse a la Economía del Conocimiento.
Sociedad y personas	16 La sociedad se caracterizará por su apertura al mundo en lo social, económico y cultural, que haya superado la mentalidad provincial, el localismo y el conformismo.
Tejido productivo	17 La Industria se caracterizará por la tasa de apertura al exterior de las empresas industriales con mayor volumen de negocio internacional que nacional.
Empresas y mercado laboral	18 El mercado de trabajo se caracterizará por la modernización de la tecnología y organización de las empresas que resulten atractivas para captar y retener profesionales de talento.
Tejido productivo	19 La estructura sectorial se caracterizará por el liderazgo de los Servicios avanzados en el PIB regional, a la par que el aumento de la tecnificación de la Industria.
Administración Pública	20 Las relaciones suprarregionales se caracterizarán por las redes y estrategias suprarregionales en la gestión de servicios e infraestructuras comunes, proyectos I+D+i que superen las limitaciones de tamaño y aprovechen las economías de escala.

VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO DE LA RIOJA 2020

Tejido productivo	21 El sector turístico se caracterizará por las sinergias entre los diferentes activos de la región para crear una oferta turística integral: enología, cultura, lengua, Camino de Santiago, negocios, gastronomía, nieve, medioambiente, etc.
Administración Pública	22 La Administración se caracterizará por dar un mayor protagonismo a la sociedad civil y reducir su intervención en la vida económica y social, erradicando la cultura de la subvención.
Sociedad del conocimiento	23 La formación en el sector productivo se caracterizará por una Universidad integrada con el tejido productivo que protagonice la transferencia de conocimientos a las empresas.
Innovación	24 El sistema de I+D+i se caracterizará por un parque tecnológico regional que coordine e integre a los agentes y recursos del sistema para aprovechar sinergias; los centros tecnológicos conectados entre sí y con la Universidad.
Empresas y mercado laboral	25 Las empresas se caracterizarán por su agrupación en <i>clusters</i> geográficos y temáticos para mejorar sus economías de escala, asumir esfuerzos conjuntos en comercialización y formación, compartir infraestructuras y Servicios avanzados y fomentar los intercambios de conocimiento.
Sostenibilidad y Medio Ambiente	26 La sostenibilidad de la economía se caracterizará por hacer del medio ambiente una marca de identidad: corredores verdes, ecoturismo, gestión integral de residuos, educación medio ambiental de empresas y trabajadores, gestión integral de los recursos naturales, etc.
Sostenibilidad y Medio Ambiente	27 El medio ambiente se caracterizará por su interrelación con el turismo, la cultura y el patrimonio, y las energías renovables.
Sociedad y personas	28 La sociedad se caracterizará por su sistema de bienestar social, por ser igualitaria y cohesionada y sin exclusión social.
Sostenibilidad y Medio Ambiente	29 La ordenación del territorio se caracterizará por el protagonismo económico de las cabeceras de comarca, especializando su actividad económica y creando <i>clusters</i> geográficos: calzado, mueble, vino, agroalimentario, etc.
Infraestructuras	30 Las infraestructuras se caracterizarán por la creación de un puerto seco y el desarrollo de la intermodalidad que atienda las demandas del tejido productivo riojano.
Tejido productivo	31 La estructura sectorial se caracterizará por la importancia de la construcción de obra pública, infraestructuras necesarias para la articulación regional y las comunicaciones interregionales.

MATRIZ DE VISIÓN

TEJIDO PRODUCTIVO

<p>VISIÓN CENTRAL</p>	<p>(1) La actividad económica se caracterizará por su audacia, con grandes apuestas en sectores punteros y una gran proyección internacional (innovación, TICs, renovables, bilingüismo, etc.).</p> <p>(3) La Industria se caracterizará por la competitividad de las empresas de sectores maduros: diseño, especialización, etc.</p>
<p>VISIÓN COMPLEMENTARIA</p>	<p>(11) El sector Agroalimentario se caracterizará por una industria agroalimentaria de tecnología punta basada en la innovación y la incorporación de la etapa de comercialización.</p> <p>(14) Los Servicios avanzados se caracterizarán por un sistema financiero profesional, menos garantista, capaz de valorar la viabilidad de proyectos empresariales complejos y financiarlos.</p> <p>(17) La Industria se caracterizará por la tasa de apertura al exterior de las empresas industriales con mayor volumen de negocio internacional que nacional.</p> <p>(19) La estructura sectorial se caracterizará por el liderazgo de los servicios avanzados en el PIB regional, a la par que el aumento de la tecnificación de la Industria.</p>
<p>VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO</p>	<p>(21) El sector turístico se caracterizará por las sinergias entre los diferentes activos de la región para crear una oferta turística integral: enología, cultura, lengua, Camino de Santiago, negocios, gastronomía, nieve, medioambiente, etc.</p> <p>(31) La estructura sectorial se caracterizará por la importancia de la construcción de obra pública, infraestructuras necesarias para la articulación regional y las comunicaciones interregionales.</p>

EMPRESAS Y MERCADO LABORAL

VISIÓN CENTRAL	(5) Las empresas se caracterizarán por la profesionalización de sus directivos y la planificación a medio y largo plazo.
VISIÓN COMPLEMENTARIA	(15) Las empresas se caracterizarán por el esfuerzo para innovar y adaptarse a la Economía del Conocimiento. (18) El mercado de trabajo se caracterizará por la modernización de la tecnología y organización de las empresas, que resulten atractivas para captar y retener profesionales de talento.
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	(25) Las empresas se caracterizarán por su agrupación en <i>clusters</i> geográficos y temáticos para mejorar sus economías de escala, asumir esfuerzos conjuntos en comercialización y formación, compartir infraestructuras y servicios avanzados y fomentar los intercambios de conocimiento.

INFRAESTRUCTURAS

VISIÓN CENTRAL	(8) Las infraestructuras se caracterizarán por una buena ordenación y gestión de los recursos disponibles (infraestructuras): líneas, horarios, frecuencias, lanzaderas a aeropuertos, conectividad con ejes de alta velocidad, compañías <i>low cost</i> , puerto seco, etc.
VISIÓN COMPLEMENTARIA	–
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	(30) Las infraestructuras se caracterizarán por la creación de un puerto seco y el desarrollo de la intermodalidad, que atienda las demandas del tejido productivo riojano.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

VISIÓN CENTRAL	(6) La Administración Pública se caracterizará por una gestión más eficiente que suponga una menor burocracia y asigne los fondos públicos de modo transparente.
VISIÓN COMPLEMENTARIA	(20) Las relaciones suprarregionales se caracterizarán por las redes y estrategias suprarregionales en la gestión de servicios e infraestructuras comunes, proyectos I+D+i que superen las limitaciones de tamaño y aprovechen las economías de escala.
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	(22) La Administración se caracterizarán por dar un mayor protagonismo a la sociedad civil y reducir su intervención en la vida económica y social, erradicando la cultura de la subvención.

SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

VISIÓN CENTRAL	<p>(4) La oferta educativa se caracterizará por su especialización y adaptación a las necesidades potenciales del tejido productivo (alta tecnología, herramientas de comunicación, redes, comercio exterior, etc.) que incremente el valor añadido de las empresas.</p> <p>(9) La sociedad del conocimiento se caracterizará por el bilingüismo integral en el conjunto de la sociedad y el tejido productivo, con lenguas oficiales: español e inglés. Que el inglés sea un elemento diferenciador con las regiones limítrofes, favorezca la atracción de inversión y capital humano exterior, y aumente la capacidad de internacionalización de las empresas riojanas.</p> <p>(10) El modelo educativo se caracterizará por una gran interrelación entre la sociedad civil, empresas y Administración, para que los resultados del aprendizaje respondan a las necesidades productivas de la región.</p>
VISIÓN COMPLEMENTARIA	-
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	<p>(23) La formación en el sector productivo se caracterizará por una Universidad integrada con el tejido productivo que protagonice la transferencia de conocimientos a las empresas.</p>

INNOVACIÓN

VISIÓN CENTRAL	-
VISIÓN COMPLEMENTARIA	<p>(12) El sistema de I+D+i se caracterizará por una Universidad proveedora de I+D+i al sistema productivo y empresarial riojano que atienda las demandas de las pymes. Una Universidad que haya dado un salto cualitativo hacia la investigación aplicada y la transferencia tecnológica, siguiendo el modelo de las universidades más avanzadas del mundo.</p> <p>(13) El sistema de I+D+i se caracterizará por su internacionalización a través de alianzas con instituciones internacionales que mejoren los niveles de preparación y amplíen la proyección internacional.</p>
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	<p>(24) El sistema de I+D+i se caracterizará por un parque tecnológico regional que coordine e integre a los agentes y recursos del sistema para aprovechar sinergias; los centros tecnológicos conectados entre sí y con la Universidad.</p>

SOCIEDAD Y PERSONAS

VISIÓN CENTRAL	<p>(2) El capital humano se caracterizará por su productividad como consecuencia del uso de tecnología avanzada, formación y motivación.</p> <p>(7) El capital humano se caracterizará por la formación continua y regular de las empresas.</p>
VISIÓN COMPLEMENTARIA	<p>(16) La sociedad se caracterizará por su apertura al mundo en lo social, económico y cultural, que haya superado la mentalidad provinciana, el localismo y el conformismo.</p>
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	<p>(28) La sociedad se caracterizará por su sistema de bienestar social, por ser igualitaria y cohesionada y sin exclusión social.</p>

SOSTENIBILIDAD Y MEDIOAMBIENTE

VISIÓN CENTRAL	–
VISIÓN COMPLEMENTARIA	–
VISIÓN DE ACOMPAÑAMIENTO	<p>(26) La sostenibilidad de la economía se caracterizará por hacer del medio ambiente una marca de identidad: corredores verdes, ecoturismo, gestión integral de residuos, educación medio ambiental de empresas y trabajadores, gestión integral de los recursos naturales, etc.</p> <p>(27) El medio ambiente se caracterizará por su interrelación con el turismo, la cultura y el patrimonio, y las energías renovables.</p> <p>(29) La ordenación del territorio se caracterizará por el protagonismo económico de las cabeceras de comarca, especializando su actividad económica y creando <i>clusters</i> geográficos: calzado, mueble, vino, agroalimentario, etc.</p>

AGRADECIMIENTOS

Personas que han colaborado en la elaboración del Plan Estratégico La Rioja 2020

Aguado, Jesús
 Aguilar, Ramón
 Aguilar, Marian
 Aguilera, Pedro
 Aguiriano, Ricardo
 Agustín, María del Pilar
 Alba, Manuel
 Albelda, Francisco
 Albiñana, Juan
 Alcázar, Rubén
 Alegre, Luis
 Alesanco, Santiago
 Alonso, Javier
 Alonso, Carlos
 Alonso, Ricardo
 Alútiz, Adelaida
 Álvarez, Sergio
 Andrés, Ismael
 Anguiano, Alberto
 Anguiano, Rafael
 Anguiano, Jacinto
 Antón, Eva María
 Antoñanzas, Fernando
 Anzola, Juan José
 Aranda, Carlos
 Argaiz, Cristina
 Ariznavarreta, Diego
 Arnedo, Javier
 Arnedo, León
 Arpón, Julio
 Arriola, Juan J.
 Arruga, María Concepción
 Ballester, Raúl
 Bárcenas, María Jesús
 Baroja, Fernando
 Barreras, Asunción
 Barrio, Pedro
 Barrio, Ricardo
 Basoco, José I.
 Bayo, Abel
 Bazán, Rocío
 Beisti, Pablo
 Bengoa, Diego
 Benítez, José Luis
 Benito, María Cristina
 Beracoechea, Andrés
 Bernabé, Juan
 Bezares, Eladio
 Blanco, Ignacio
 Blanco, Julio
 Briñas, Iván
 Briñas, Juan
 Buergo, Miguel Ángel
 Burgos, Javier
 Burgos, Antonino
 Busta, Héctor
 Caballero, Aurora
 Caballero, José Antonio
 Cabañero, José Manuel
 Cabello, Antonio
 Cabello, Antonio José
 Cabello, Francisco
 Cabello, Sergio Andrés
 Cabezón, Ana Belén
 Cabezón, Antonio
 Cabezón, José Julián
 Cabredo, Susana
 Cacho, Luis
 Cadarso, Miguel
 Calle, José
 Calleja, Francisco
 Calvo, José Antonio
 Cámara, Jesús Ángel
 Canga, Andrés
 Capellades, Xavier
 Cárdenas, Marta
 Cármamo, David
 Carnicero, Ángela
 Casado, Fernando
 Casado, Roberto
 Casals, Miguel
 Casasús, Juan Ignacio

Casorrán, Juan José
Castillón, José Ignacio
Castresana, Jesús Ángel
Castresana, Rodolfo
Castro, Miguel
Ceniceros, José Ignacio
Cereceda, Adoración
Cerrajería, Isabel
Cestafe, Adolfo
Clavijo, Gregorio
Corcuera, José María
Córdoba, Adelaida
Corral, Carmen
Corral, María Ramos
Corres, Paloma
Cuevas, Eduardo
Cumplido, Javier
De Graaff, Paul
de la Cruz, Emilio Abel
de Las Heras, Ángel
de Pedro, Alicia
del Hoyo, Francisco Javier
del Hoyo, Fernando
del Rey, Carlos
Díaz, Carlos
Díaz, José
Díez del Corral, Federico
Doménech, Julián
Domínguez, Pedro
Doyague, Mónica
Dufeil, Eric
Erro, Javier
Escobar, Jesús Ángel
Ezquerro, José
Falces, Alberto
Federío, Rafael
Fenández, Héctor
Fernández, Dolores
Fernández, Jorge
Fernández, Juan Antonio
Fernández, Manuel
Fernández, Rubén
Fernández, Ana Rosa
Fernández, Almudena
Fernández, Cristina
Fernández, Francisco Javier
Fernández, Iván
Fernández, Víctor
Fernández-Pinedo, Víctor
Ferrer, Diego
Figueroa, Mónica
Forner, Cristina
Fraile, Máximo
Frías, Santiago
Galilea, Valeriano
Gallo, Miguel Ángel
Garbayo, Almudena
García, Antonio
García, Arturo
García, Jaime
García, Magdalena

García, Beatriz
García, María Cristina
García, Miguel
García, Myriam
García Morón, Basilio
García Pérez-Aradros, Basilio
Garrido, Alfonso
Garrido, Javier
Garrido, Víctor Manuel
Gehring, Werner
Gil, Carlos
Gil, Laura
Gil, Pablo
Gil de Muro, María José
Gómara, Joaquín
Gómez, Fernando
Gómez, Jorge
González, Carlos
González, Eva
González, Fernando
González, José Antonio
González, Koldo
González, Leonor
González, Ricardo
González, Sergio
Gonzalo, Carlos
Gorrindo, Pedro
Granda, Javier
Grández, Burgo
Gutiérrez, Marcos
Gutiérrez, Santiago
Hermoso de Mendoza, Pablo
Hernández, Fernando
Hernández, Verónica
Hernández, Jesús Vicente
Hernando, Isaías
Herreros, Julio Antonio
Hierro, Angel Mario
Higueras, José Manuel
Hijazo, Alberto
Hijazo, Jesús
Ibáñez, Fermín
Ibáñez, Jaime
Ilarraza, Jesús
Ilarraza, Luis
Imaz, Roberto
Infante, José María
Iturriaga, José Luis
Jiménez, Carmelo
Jiménez, Domiciano
Jiménez, Emilio
Jiménez, Jose Luis
Jiménez, Rosa María
Lapeña, Susana
Lapresa, Enrique
Lapuente, José Luis
Lara, Pedro
Latasa, Tomás
Latorre, Amaya
Lavega, Raúl
Lázaro, Amadeo

Lázaro, Óscar
 León, Sergio
 León, Belinda
 Lerena, Ángel
 Lerma, Luis
 Leza, José Ramón
 Liébana, Juan Ramón
 Linares, Javier
 Llorente, Jose Ángel
 López, Carlos
 López, Raquel
 López, Juan José
 López, María
 López, Santiago
 López de Silanes, José Luis
 Maicas, Jesús
 Manzanares, Ana
 Manzano, Guadalupe
 Marco, Vicente S.
 Marcolain, José María
 Marín, Daniel
 Marín, Luz María
 Marín, Roberto
 Marrodán, Francisco Javier
 Martín, David
 Martín, Francisco
 Martín, Manuel
 Martín, María
 Martínez, Almudena
 Martínez, Ángel
 Martínez, Enrique
 Martínez, Fernando
 Martínez, Jesús
 Martínez, Mercedes
 Martínez, Belinda
 Martínez, Eduardo
 Martínez, Gregorio
 Martínez, Virginia
 Martínez de Pisón, José María
 Martínez Miguel, Javier
 Martínez Navas, Isabel
 Martínez Torres, Isabel
 Martínez Urigüen, Javier
 Marzo, Rocío
 Mateo, José Luis
 Matute, José Luis
 Matute Azpillaga, José Luis
 Medrano, Rosa
 Melchor, Fernando
 Méndez, Carmen
 Merino, Javier
 Modino, L. Javier
 Molina, Juan Manuel
 Monforte, Javier
 Monforte, Yolanda
 Montiel, Ricardo
 Moreno, José Luis
 Motilva, María Victoria
 Moya, Iván
 Mozas, Carlos
 Nagore, Íñigo
 Navajas, Víctor
 Navarro, Cristina
 Navas, Juan Manuel
 Nialet, Javier
 Nicolás, Florencio
 Nieto, Juan
 Niño, Daniel
 Ochagavía, Natalia
 Ocón, José Javier
 Ocón, Juan Carlos
 Olarte, Natalia
 Olarte, José
 Ollero, José Luis
 Olmedo, José Luis
 Oñate, Javier
 Orden, José
 Ortega, María Eugenia
 Ortigosa, Carlos
 Ortigosa, María Antonia
 Osaba, Juan
 Osaba, Juan Antonio
 Ots, Guillermo
 Palacios, Ángel
 Palacios, José Antonio
 Palacios, Miguel Ángel
 Palacios, Gene
 Palacios, José Ignacio
 Pancorbo, José María
 Pancorbo, José Luis
 Paniego, Francis
 Parras, Maite
 Pascual, David
 Pascual, Marisa
 Pascual, Miguel
 Pascual, Víctor
 Pastor, Ana
 Pastor, José Luis
 Pavía, Jesús C.
 Peiró, Manuel
 Pérez, Adrián
 Pérez, Baikune
 Pérez, Enrique
 Pérez, Félix
 Pérez, Luis
 Pérez, Margarita
 Pérez, Marta
 Pérez, Sonia
 Pérez de la Parte, María de las Mercedes
 Picatoste, Alberto
 Picón, Fernando
 Pinillos, Mariola
 Pinto, Juan Carlos
 Piulats, Francisco
 Porras, Juan Francisco
 Porres, Natalia
 Quintana, Eloy
 Ramírez, Francisco
 Ramírez, Miguel Ángel
 Raya, Esther
 Remírez, Eduardo
 Revuelta, Pedro

Ridruejo, Francisco Javier
 Ridruejo, Javier
 Rioja, Javier
 Rioja, José
 Rivas, Javier
 Rodrigo, Jose Luis
 Rodríguez, Eduardo
 Rodríguez, Jerusalén
 Rodríguez, Arturo
 Rodríguez, José
 Rodríguez Montalvo, Emilio
 Rodríguez Priego, Emilio
 Rojas, Francisco
 Roldán, Rosa María
 Romero, Jose Luis
 Royo, Jesús
 Royo, José Antonio
 Rubio, Fernando
 Ruiz, Alfonso
 Ruiz, Antonio
 Ruiz, David
 Ruiz, Javier
 Ruiz, Manuel César
 Ruiz, Carlos
 Ruiz, César
 Ruiz, José María
 Ruiz, Juan Carlos
 Ruiz-Olalla, María del Carmen
 Sabanza, Javier
 Sáenz, Carmelo
 Sáenz, María del Carmen
 Sáenz, María Isabel
 Sáenz, Trinidad
 Sáenz de Jubera, Magdalena
 Saézn de Tejada, José Antonio
 Sáenz Espinosa, Pilar
 Sáenz Ortiz, Pilar
 Sáez, José Luis
 Sáez, Patricia
 Sáez, Pedro Manuel
 Sáez, Resurrección
 Salas, Ana
 Salazar, Yolanda
 Salinas, Cristina
 Salinas, Rodolfo
 Sampedro, Diego
 Sampedro, Javier
 San Martín, Julián
 San Pedro, Juan
 San Pedro, Víctor
 San Román, Santiago
 Sánchez, Conchita
 Sánchez, Susana
 Santana, Pedro
 Santolaya, Carla
 Sanz, Jorge
 Sanz, Pedro
 Sempere, Victor Miguel
 Sevilla, Liborio
 Sola, Raquel
 Solas, Carlos

Soldevilla, Federico
 Soto, Francisco
 Talavera, Juan Carlos
 Tejada, José Javier
 Tejeiro, José María
 Terrazas, Melania
 Terrón, Víctor
 Thomas, Ian
 Tompson, William
 Torres, Íñigo
 Toyas, Jesus Ángel
 Trigueros, Puy
 Troyano, José Manuel
 Ugalde, Jesús
 Urdiales, Sara
 Ureña, Javier
 Urrestarazu, Eduardo
 Urrutia, Víctor
 Varona, Roberto
 Vázquez, José María
 Vázquez-Illa, José Ignacio
 Velasco, María Luisa
 Verde, Jesús
 Villaro, Ana Isabel
 Virosta, Leopoldo
 Visairas, Víctor
 Vivanco, Rafael
 Zabaleta, Rubén
 Zorzano, Antonio
 Zuazo, Javier
 Zuazo, Lola

Y hasta 6.651 ciudadanos anónimos que han aportado ideas para imaginar La Rioja de 2020 y han valorado las aportaciones de los demás para seleccionar estratégicamente los factores de éxito de La Rioja con su inteligencia colectiva.

Agentes económicos y sociales que han colaborado en la elaboración del Plan Estratégico La Rioja 2020

ABASER SERVICIOS INTEGRALES
 ABC (ASOCIACIÓN DE BODEGAS RIOJANAS)
 ACCIRA (ASOCIACIÓN DE COMERCIO DE HARO)
 ACEFOR (ASOCIACIÓN DE CENTROS DE FORMACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA RIOJA)
 ACIR (ASOCIACIÓN DE CONSUMIDORES INDEPENDIENTES DE LA RIOJA)
 ADER (AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO DE LA RIOJA)
 AEI AUTOMOCIÓN DE LA RIOJA
 AEMA (AGUA, ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE)
 AERTIC (ASOCIACIÓN DE EMPRESAS RIOJANAS TIC)
 AGENCIA DEL CONOCIMIENTO Y LA TECNOLOGÍA
 AICCOR (ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS DEL CALZADO Y CONEXAS DE LA RIOJA)
 AJER (ASOCIACIÓN DE JÓVENES EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES DE LA RIOJA)
 ARIAUTO (ASOCIACIÓN RIOJANA DE AUTOMOCIÓN)
 ARISA
 ARKYSOL
 ARLUY
 ARNAUT & IBERBROKERS ASOCIADOS
 ARNEPLANT
 ARSYS
 ASCARIOJA (ASOCIACIÓN DE CASAS RURALES DE LA RIOJA)
 ASESORÍA TAX
 ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE VIAJES
 ATRADIS
 AUDITABE AUDITORES & CONSULTORES
 AUTO OJA
 AVANZARE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
 BARPIMO
 BODEGAS MARQUÉS DE CÁCERES
 BODEGAS RIOJANAS
 BODEGAS VIVANCO
 CAJA NAVARRA
 CAJARIOJA
 CALZADOS ALCIÓN
 CALZADOS CALLES
 CALZADOS CIENTA
 CALZADOS EVORI
 CALZADOS FLUCHOS
 CALZADOS GAIMO
 CALZADOS GRUPO HERGAR
 CALZADOS NUEVO MILENIO
 CALZADOS TRUENO
 CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE LA RIOJA
 CARVOLUM
 CASAS BLANCAS AGRO
 CÁTEDRA DE INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 CÁTEDRA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 CÁTEDRA DE LA EMPRESA FAMILIAR DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 CENTRO COMERCIAL BERCEO
 CERABRICK GRUPO CERÁMICO
 CLUB DE MARKETING DE LA RIOJA
 COLEGIO DE ECONOMISTAS DE LA RIOJA
 COLEGIO OFICIAL AGENTES COMERCIALES DE LA RIOJA
 COLEGIO OFICIAL DE ARQUITECTOS DE LA RIOJA
 COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS AGRÓNOMOS DE LA RIOJA
 COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE LA RIOJA
 COLEGIO OFICIAL INGENIEROS TÉCNICOS INDUSTRIALES DE LA RIOJA
 COMERCIAL OJA
 COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS

CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y POLÍTICA LOCAL
 CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL
 CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE
 CONSEJERÍA DE HACIENDA
 CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, INNOVACIÓN Y EMPLEO
 CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA
 CONSEJERÍA DE SALUD
 CONSEJERÍA DE SERVICIOS SOCIALES
 CONSEJERÍA DE TURISMO, MEDIO AMBIENTE Y POLÍTICA TERRITORIAL
 CONSEJERÍA DE VIVIENDA Y OBRAS PÚBLICAS
 CONSEJO ESCOLAR DE LA RIOJA
 CONSEJO REGULADOR DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA RIOJA
 CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 CONSERVAS EL CIDACOS
 CONSTRUCCIONES JOSÉ MARTÍN
 CPAR (ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA CONSTRUCCIÓN, PROMOCIÓN Y AFINES DE LA RIOJA)
 CROWN EMBALAJES ESPAÑA
 CSR
 CTRC (CENTRO TECNOLÓGICO DEL CALZADO DE LA RIOJA)
 CTICH (CENTRO TECNOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN DEL CHAMPIÑÓN)
 CTRC (CENTRO TECNOLÓGICO DE LA RIOJA)
 CTRSA (CENTRO TECNOLÓGICO RIOJANO S.A.)
 CVNE (COMPAÑÍA VINÍCOLA DEL NORTE DE ESPAÑA)
 DELTA COCINAS
 DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA OCDE
 DER RIOJA (DESARROLLO DE ENERGÍAS RENOVABLES DE LA RIOJA)
 DHL
 DÍASA
 DIRECCIÓN GENERAL DE CARRETERAS Y TRANSPORTES
 DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA, TRABAJO Y COMERCIO
 DIRECCIÓN GENERAL PARA LA INNOVACIÓN
 E.A.E.R.
 ELECTRA RIOJA GRAN CASINO
 ENIAC SISTEMAS INFORMÁTICOS
 ESCUELA DE TURISMO DE LA RIOJA
 ESCUELA SUPERIOR DE DISEÑO DE LA RIOJA
 ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 ESQUEMA 26
 EUROCOLOR
 EXCLUSIVAS ZABALETA
 EXPOMUEBLES NÁJERA
 FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 FACULTAD DE CIENCIAS, ESTUDIOS AGROALIMENTARIOS E INFORMÁTICA DE LA UR
 FACULTAD DE LETRAS Y DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 FANSA (FABRICACIÓN ALFARERA DE NAVARRETE)
 FAPA-RIOJA (FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE PADRES DE ALUMNOS DE LA RIOJA)
 FECOAR (FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE LA RIOJA)
 FER (FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIOJA)
 FIORA
 FOMENTO DE INVERSIONES RIOJANAS
 FONCASAL TRADING
 FRM (FEDERACIÓN RIOJANA DE MUNICIPIOS)
 FUNDACIÓN PROMETE
 FUNDACIÓN SAN MILLÁN DE LA COGOLLA
 FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
 GARNICA PLYWOOD
 GER (GRUPO EÓLICAS RIOJANAS)
 GNOSS
 GOGIBA
 GRAFOMETAL

GRUPO LOGÍSTICO ARNEDO
GRUPO MIKONOS
GRUPO PALACIOS
GRUPO PANCORBO
GRUPO RIBEREBRO
GRUPO RIOJA
GRUPO TOYAS
HDL INFORMÁTICA
HEREDEROS CERÁMICA SAMPEDRO
IBERCAJA
IBERDROLA
IEP GEOTERMIA
IES BARTOLOMÉ COSSÍO
INCONAL (INGENIERÍA Y CONSTRUCCIONES DEL ALUMINIO)
INDUSTRIA QUÍMICA RIOJANA
INDUSTRIAS QUÍMICAS KUPSA
INGENIERÍA E INNOVACIÓN
INSTALADORES ELECTRICISTAS (AEIR)
INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR
INTERIM MANAGEMENT
INTERNATIONAL AUTOMOTIVE COMPONENTS GROUP
INVERDIS BANCO
IRVI (INSTITUTO RIOJANO DE LA VIVIENDA)
ISMAEL ANDRÉS
JAE INGENIERÍA Y DESARROLLOS
JAPOAUTO
JMP INGENIEROS
KAUFIL
KNET COMUNICACIONES
KUPSA
LA RIOJA TURISMO
LABORATORIOS ALFARO
M.A.S.A. (MECANIZACIONES AERONÁUTICAS S.A.)
MARRODÁN Y REZOLA
MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. PLATAFORMA LOGÍSTICA DE ZARAGOZA
MASSCOMM
MDE
MECA3 RIOJA
MENDAZPI
MÓDULO
MUEBLES ALBA RUBIO
MUEBLES DICA
NASIKA PRODUCTS
NH HOTELES
NUEVA IMAGEN COMUNICACIÓN INTEGRAL
NUEVA RIOJA
ORGANIZACIÓN DE PROFESIONALES Y AUTÓNOMOS
OSABA
PARLAMENTO DE LA RIOJA
PLANNER CONGRESOS Y CONVENCIONES
PRETUR HOTELES
PROMOTORES DE MEDIOS RIOJANOS
PROYECTOS INMOBILIARIOS UGARTE
QMK
QUESTIO
RESTAURANTE ECHAUREN
RESTAURANTE KABA NOVA
RIECO
RIOGLASS
RIOMADER
RIOVERDE

ROM 25
RUHS
SAINT-GOBAIN PERFORMANCE PLASTICS ESPAÑA
SAINT-GOBAIN VICASA
SAPJE
SDI SOLUCIONES INFORMÁTICAS
SEAIN
SEPINUM
SERLING (SERVICIOS LINGÜÍSTICOS)
SERTE RIOJA
SERVICIO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA Y FORMACIÓN DEL PROFESORADO
SEUR
SIGEM (SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL)
SINDICATO CCOO (COMISIONES OBRERAS DE LA RIOJA)
SINDICATO CSI-CSIF (CENTRAL SINDICAL INDEPENDIENTE Y DE FUNCIONARIOS)
SINDICATO STAR (SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA ADMINISTRACIÓN RIOJANA)
SINDICATO UGT (UNIÓN GENERAL DE TRABAJADORES)
SINDICATO USO (UNIÓN SINDICAL OBRERA)
SMI (SUCCESS MOTIVATION INTERNATIONAL)
SOLTEC 2000
SYSTECAL
TALLERES METÁLICOS
TALLERES Y MANUFACTURAS SABANZA
TECNI.SHOE
TEINSA
THINKTIC (CENTRO NACIONAL DE FORMACIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA RIOJA)
TORREALBA Y BEZARES
TOYBE
TRANS LOGROÑO
TRANSPORTES GÁRLEZ
TRANSPORTES PETROLÍFEROS DEL NORTE
TSYS
TUC-TUC
UAGR (UNIÓN DE AGRICULTORES Y GANADEROS DE LA RIOJA)
UNIDAD DE ESPAÑA DE LA DIRECCIÓN DE POLÍTICA REGIONAL DE LA COMISIÓN EUROPEA
UNIPAPEL TRANSFORMACIÓN Y DISTRIBUCIÓN
UNIR (UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA)
UNIVERSIDAD DE DEUSTO
UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO
UNIVERSIDAD PÚBLICA DE VALENCIA
UPA (UNIÓN DE PEQUEÑOS AGRICULTORES Y GANADEROS)
UPYD (UNIÓN PROGRESO Y DEMOCRACIA)
URBANIZADORA XXI
VECTRA CONSULTORES