



**ZUMARRAGAKO**  
UDALA

# Estrategia de Competitividad UROLA GARAIA 2018-2021



**Deloitte.**

Colaborador:

Febrero 2018





ZUMARRAGAKO  
UDALA

# Contenidos

<b>1. Introducción a la Estrategia de Competitividad</b>	<b>3</b>
<b>2. Diagnóstico de situación</b>	<b>5</b>
2.1. Análisis externo	6
2.1.1. Análisis de Macrotendencias	
2.1.2. Conclusiones del análisis benchmark	
2.2. Análisis interno	21
2.2.1. Análisis macroeconómico	
2.2.2. Motores de competitividad de Urola Garaia	
2.2.3. Análisis competitivo sectores económicos	
2.3. Diagnóstico estratégico de Urola Garaia	99
2.3.1. Análisis DAFO	
<b>3. Estrategia de Competitividad Urola Garaia 2018 – 2021</b>	<b>102</b>
3.1. Misión, visión y valores	103
3.2. Ejes y líneas estratégicas de Urola Garaia	107
3.2.1. Ejes Estratégicos	
3.2.2. Líneas estratégicas	
3.3. Plan de Acción 2018 -2021	122
<b>4. Modelo de gobernanza y seguimiento</b>	<b>124</b>
<b>5. Anexos</b>	<b>127</b>
5.1. Metodología de participación del proyecto	128
5.2. Análisis benchmark sus proyectos de regeneración	131
5.3. Sectores estratégicos vascos y su futuro	151



1

# Introducción a la Estrategia de Competitividad

# 1. Introducción a la Estrategia de Competitividad

Urola Garaia ha sido siempre una comarca caracterizada por la industria, principalmente del metal, basándose entorno a este el tejido industrial el desarrollo económico de la comarca y su población. No obstante, desde el inicio de esta última crisis que comienza el año 2008 la comarca ha venido sufriendo una decadencia en su tejido empresarial debido principalmente al cierre de empresas, habiéndose agravado esta situación estos últimos años con la deslocalización de grandes empresas tractoras como ArcelorMittal, Sidenor o SFP.

Partiendo de esta situación, en la actualidad, tras un periodo en el que la economía ha experimentado diversos ajustes y con previsiones de mejora, Urola Garaia considera que es necesario abordar un proceso de reflexión y planteamiento de su estrategia a futuro, que aborde la identificación de sus retos prioritarios, establezca las bases de su actuación a futuro e identifique aquellos elementos más relevantes que puedan aportar una mayor competitividad de su territorio y de los grupos de interés que lo componen.

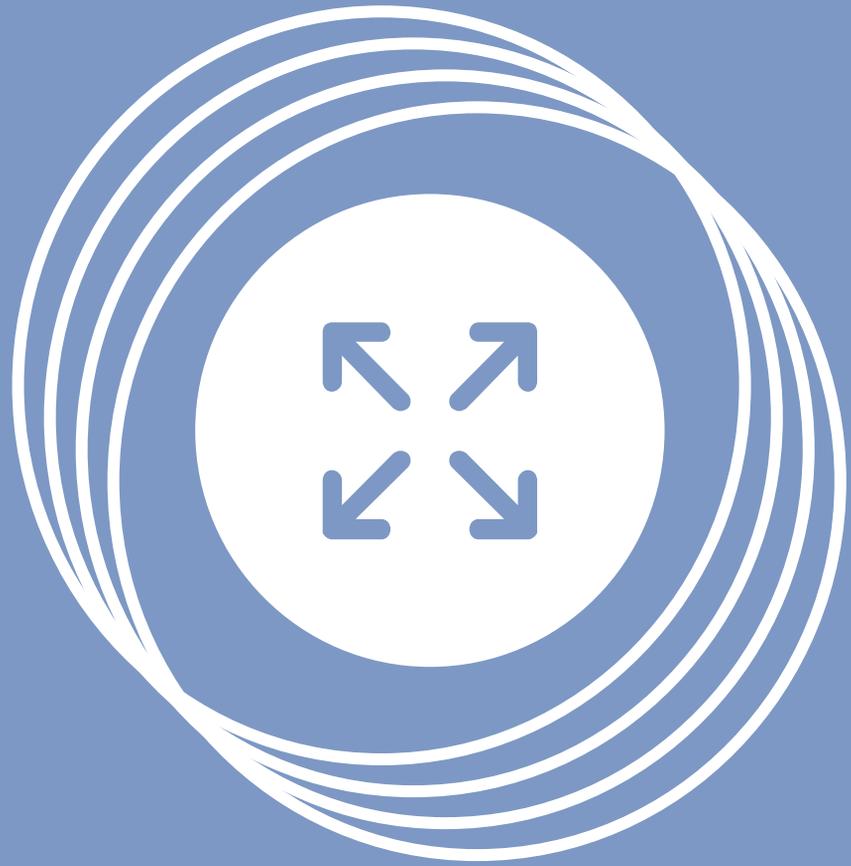
En este contexto, el presente documento recoge la Estrategia de Competitividad de Urola Garaia 2018-2021, con el que se definirán el conjunto de ejes, líneas y proyectos, que deberán guiar la competitividad de la comarca en los próximos años. Concretamente, esta Estrategia recoge en detalle las siguientes cuestiones:

-  **Diagnóstico de situación:** se realiza un análisis externo de las variables que puedan afectar a la comarca de Urola Garaia, un estudio comparativo en relación a las diferentes agencias de desarrollo comarcal europeas y sus proyectos de regeneración inter-municipal, un análisis interno de la comarca con foco en el aspecto sociodemográfico y sectorial y un análisis de los ocho motores de competitividad que inciden en el territorio.
-  **Estrategia de Urola Garaia 2018-2021:** plantea la misión, visión y valores de Urola Garaia como comarca, establece su posicionamiento a futuro atendiendo a sus distintos segmentos de actividad económica y define una estrategia para el periodo 2017-2021 articulada en torno a ejes, objetivos y líneas estratégicas.
-  **Plan de Acción 2018 – 2021:** abarca la definición de los proyectos necesarios para operativizar la Estrategia de Competitividad, priorizándolos y plasmándolos en una Hoja de Ruta.
-  **Modelo de gobernanza y seguimiento:** se define el modelo de gobernanza y seguimiento de la Estrategia de Competitividad de Urola Garaia para la correcta gestión de la implantación de las iniciativas y medidas que se deriven del mismo, así como para definir indicadores de evaluación de dicha estrategia.



2

Diagnóstico de  
situación



# 2.1

## *Análisis externo*

## 2.1 Análisis externo

### 2.1.1. Análisis de Macrotendencias

Este primer epígrafe del análisis externo se centra en la identificación de tendencias generales o Macrotendencias, con especial foco en aquellas que tienen mayor impacto en la comarca de Urola Garaia.

#### a) Introducción a las Macrotendencias

Se ha realizado un ejercicio de prospectiva que permite **identificar las principales Macrotendencias con impacto en la comarca**, tanto en el corto, como en el medio plazo, en diferentes ámbitos socioeconómicos.

El análisis de estas Macrotendencias, permite conocer mejor el entorno en el que se desenvuelve la comarca y de esta manera **orientar su planificación estratégica**.

En cuanto a la estructura del epígrafe, en primer lugar, se presentan los **grandes grupos o categorías temáticas de Macrotendencias** que afectan a Urola Garaia. Posteriormente, cada grupo se desglosa en **Macrotendencias que impactan en la comarca**, detallándose su **descripción e impacto**. Finalmente, se ha analizado el impacto de las **Macrotendencias en los principales sectores de actividad** de Urola Garaia.

A continuación se identifican los **cuatro grandes grupos** de Macrotendencias analizadas:



#### Macrotendencias sociodemográficas

Macrotendencias relacionadas con la evolución de la sociedad en términos de edad, movilidad, estilos de vida y consumo.



#### Macrotendencias económicas

Macrotendencias relacionadas con el desarrollo de empresas, inversiones, talento e innovación.



#### Macrotendencias tecnológicas

Macrotendencias relativas a las nuevas tecnologías (ej. las energías renovables) y las ciencias (ej. socio sanidad).



#### Macrotendencias transversales

Macrotendencias relacionadas con los recursos que afectan a todos los demás ámbitos.

## b) Análisis de las Macrotendencias con impacto en Urola Garaia

En este apartado se **detalla el análisis de los 4 grandes grupos de Macrotendencias** que se han identificado. Dentro de cada grupo, se han clasificado varias Macrotendencias concretas que afectan en todo el mundo de manera global. **Sombreadas en azul, se marcan y detallan** aquellas que afectan o **impactan de manera más relevante** a la comarca de Urola Garaia.

Estas últimas poseen una **mayor influencia sobre el futuro socioeconómico y competitivo de la comarca** y deben ser especialmente consideradas como parte del diagnóstico de la **situación de partida de esta Estrategia de Competitividad**.



### Macrotendencias sociodemográficas



Envejecimiento poblacional



Concentración en núcleos urbanos



Aumento del rol de la mujer



Inmigración y diversidad étnica



Nuevas soluciones de movilidad



### Macrotendencias económicas



Internacionalización y globalización de las actividades económicas



Búsqueda y gestión del talento como ventajas competitivas



Evolución de las estructuras organizativas empresariales



Innovación en el desarrollo de proyectos de investigación



### Macrotendencias tecnológicas



Digitalización del siglo XXI



Revolución tecnológica basada en la industria 4.0



Desarrollo de las tecnologías limpias



### Macrotendencias transversales



Sostenibilidad, medioambiente y conciencia social



Nuevos modelos de gobernanza pública



Escasez y desaparición de recursos naturales

## Descripción de las Macrotendencias con impacto en Urola Garaia

### a) Macrotendencias sociodemográficas

A continuación, se detallan aquellas Macrotendencias **de aplicación en el ámbito sociodemográfico**:

	<b>MACROTENDENCIAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>IMPACTO UROLA GARAIA</b>
<b>SOCIODEMOCRÁFICAS</b>	 <b>Envejecimiento poblacional</b>	<p>El envejecimiento de la población es el fenómeno debido al cual las personas de más edad representan una parte proporcionalmente mayor del total de la población. Sucede por el aumento de la esperanza de vida y la disminución del número de nacimientos, repercutiendo en la estructura de edad de la población mundial. Este envejecimiento poblacional afecta directamente a las empresas, que deben gestionar las salidas de sus personas trabajadoras más experimentados a través de sus políticas de recursos humanos.</p>	<p><b>Alto</b></p> <p>El envejecimiento poblacional en Urola Garaia se encuentra por encima de la media de Euskadi, con un 29,3% de la población mayor de 60 años y un 30,6% entre 40 y 59 años. Concretamente, el índice de envejecimiento de la comarca (población mayor de 64 años entre la población total) ha crecido de un 20,8% en el año 2010 a un 23,21% en el año 2016, superando en este último año en 2 puntos el índice de Gipuzkoa (21,31%) y en 1,7 puntos el de Euskadi (21,44%). Cabe destacar en Urola Garaia, el porcentaje de personas mayores de 75 años sobre la población mayor de 65 años ha incrementado en 5 puntos desde el año 2010, alcanzando el 16,2% en el año 2016. Esta evolución demográfica afecta especialmente a la comarca en ámbitos de transmisión del conocimiento y pérdida de talento. La salida de los empleados más mayores conlleva la salida del conocimiento propio, factor especialmente importante a la hora de establecer políticas de formación y gestión de talento.</p>
	 <b>Nuevas soluciones de movilidad</b>	<p>La aparición de nuevas soluciones de movilidad supone la creación de alternativas al transporte convencional (drones como vehículos etc.) o la transformación de los mismos (trenes de alta velocidad, coches autónomos etc.). Actualmente, existe una presión por encontrar medios de transporte que sean sostenibles y respetuosos con el medio ambiente, además de la mayor predisposición a viajar que elevará la demanda de transporte de personas. Todo esto afecta especialmente a los usuarios: los individuos disfrutarán una mayor calidad de vida y las empresas de la mejora logística.</p>	<p><b>Alto</b></p> <p>Con una media de 35 minutos de recorrido entre Urola Garaia y la capital gipuzkoana, Donostia-San Sebastián, la comarca cuenta con 446 turismos por cada 1.000 habitantes (2015). Habiendo crecido en 12 vehículos desde el año 2010, supera la media de Gipuzkoa en 15 turismos. Las nuevas soluciones de movilidad como la futura parada del Tren de Alta Velocidad en Ezkio-Itsaso, cambiarán estos modelos de transporte. Por un lado, transformará totalmente la accesibilidad del territorio, que según los últimos datos disponibles (2007) se sitúa en el 66%. Por otro lado, supondrá una dinamización del transporte tanto de mercancías como de personas. Todo ello afectará de manera muy importante a los sectores de actividad de Urola Garaia, como la industria manufacturera, que requieran de medios más eficientes, rápidos y baratos para el transporte de mercancías. Por otra parte, presenta una oportunidad en el sector turístico.</p>

## b) Macrotendencias económicas

En el siguiente apartado se exponen las Macrotendencias en lo **referente al ámbito de la economía**, para lo que es necesario tener en cuenta las siguientes:

	MACROTENDENCIAS	DESCRIPCIÓN	IMPACTO UROLA GARAIA
<b>ECONÓMICAS</b>	<b>Internacionalización y globalización de las actividades económicas</b>	<p>La globalización es una fusión de procesos transnacionales y estructuras domésticas que permiten que la economía, la política, la cultura de un país penetre en otro. Se produce por el intercambio de bienes, servicios y conocimiento entre diferentes economías. En este sentido, contribuye a la conectividad, integración e interdependencia global de los países. Esto afecta directamente a las empresas, ampliando los mercados y generando nuevas oportunidades de negocio y empleo.</p>	<p><b>Alto</b></p> <p>Con una gran presencia del sector industrial en la comarca, 44 de las empresas manufactureras de Urola Garaia están presentes en el Catálogo Industrial y de exportadores del País Vasco (2017). De todas ellas 27 exportan sus productos a los 5 continentes. La internacionalización ofrece nuevos mercados a la vez que plantea nuevas situaciones como la deslocalización. Las diferentes empresas toman decisiones en base a criterios de internacionalización, con lo que afectan a su entorno de manera importante (ej. cierre de ArcelorMittal).</p>
	<b>Búsqueda y gestión del talento como ventajas competitivas</b>	<p>La búsqueda y gestión del talento cobra en la actualidad una creciente importancia, dada la necesidad de las empresas de diferenciarse basándose, entre otras cuestiones, en su capital humano. El talento como ventaja competitiva se basa en la selección y contratación de los mejores, pero también sobre cómo formarlos y retenerlos y crear una fuerza de trabajo comprometida. Esto afecta a las empresas que compiten por el capital humano de manera continua.</p>	<p><b>Alto</b></p> <p>La necesidad de perfiles especializados y la creciente demanda de las empresas por los mejores afecta de manera directa a la comarca, ya que debe ofrecer y retener un capital humano cualificado y atractivo para las empresas de su entorno.</p> <p>La capacidad de retener Talento dependerá de diversos factores tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comunicaciones e infraestructuras</li> <li>• Oferta de Servicios, Ocio y Vivienda</li> <li>• Redes, comunidad</li> <li>• Etc.</li> </ul> <p>En definitiva, de la capacidad de ofrecer la posibilidad de llevar a cabo el proyecto vital y profesional.</p>

	MACROTENDENCIAS	DESCRIPCIÓN	IMPACTO UROLA GARAIA
ECONÓMICAS	Evolución de las estructuras organizativas empresariales	<p>A la vez que aparecen grandes grupos empresariales que concentran mayor poder de negociación, las empresas buscan nuevas estructuras organizativas que les permitan consolidarse en los mercados. Esto provoca una reducción de las empresas intermediarias en diferentes sectores, refuerza la tendencia al desplazamiento de los centros de decisión y promueve una mayor concentración empresarial en las ciudades y países con mayor potencia económica y financiera. Todo ello influye en las PYMES y empresas intermediarias de manera especial, ya que resultan más atractivas para la integración en grandes grupos dado su tamaño y su deslocalización en favor de la matriz resulta más sencilla.</p>	<p><b>Alto</b></p> <p>La evolución de las estructuras organizativas empresariales ha afectado de manera directa a la comarca. Desde el año 2009, la situación económica de Urola Garaia ha variado de manera sensible debido a la deslocalización o cierre de grandes empresas (Arcelor, Gerdau/Sidenor, SFP, Sarralde etc.), afectando especialmente a los niveles de paro. A día de hoy, existen grupos empresariales asentados en la comarca (CIE Legazpi, GKN etc.) y se siguen produciendo movimientos en las estructuras organizativas (compra del 50% del capital de Bellota Herramientas S.A. por el grupo canadiense Ingersoll Tillage Group).</p> <p>Esto hace que la comarca siga estando en una posición vulnerable respecto a la deslocalización empresarial, quedando expuesta al desplazamiento de los centros de decisión.</p>



### c) Macrotendencias tecnológicas

En este apartado, se explican las Macrotendencias **relativas a las nuevas tecnologías** que poseen un impacto sensible en la comarca de Urola Garaia. Concretamente, se han encontrado las siguientes:

	MACROTENDENCIAS	DESCRIPCIÓN	IMPACTO UROLA GARAIA
TECNOLÓGICAS	<p><b>Digitalización del siglo XXI</b></p>	<p>Las nuevas tecnologías digitales tiene cada vez una mayor presencia en el mundo: el acceso a internet, la posesión y uso de datos (Big Data), e-commerce, las nuevas plataformas de comunicación etc. Con todo esto se tiende a un mundo eminentemente digital y conectado. Por todo ello, es inevitable el cambio a todos los niveles de la sociedad (política, gobernanza, ciencia etc.): cada vez será menos clara la transición entre educación, trabajo, ocio y jubilación, tendiendo al aprendizaje continuo de por vida.</p>	<p><b>Medio</b></p> <p>El acceso a la información y la hiperconectividad que ofrece la digitalización afectan directamente a la comarca. Las empresas encuentran nuevos canales de venta (e-commerce), el acceso a la ciudadanía por parte de las instituciones es mayor que nunca (plataformas de comunicación, portal de transparencia etc.) y aparecen nuevas figuras como los "influencers" (influyen en ámbitos tan diversos como en el pensamiento y el marketing). Por todo esto, Urola Garaia debe asegurar la conectividad, fomentar el uso de dispositivos digitales (smartphones tablets etc.) y canales digitales (web, plataformas de comunicación) en las administraciones.</p>
	<p><b>Revolución tecnológica basada en la industria 4.0</b></p>	<p>El desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación avanzan hacia una mayor tecnificación. La aplicación de la tecnología en el mundo empresarial estaría acercando cada vez más la mencionada revolución, obligando a las existentes cadenas de valor a reconvertirse. El orden económico que surgiría estaría basado en una nueva estructura de competición, un nuevo modelo de éxito, un sistema de energía diferente, nuevas vías de acumulación de capital, nuevas formas de intermediación y una organización integral del comercio internacional.</p>	<p><b>Alto</b></p> <p>La tecnificación de los sectores es una macrotendencia de gran impacto en Urola Garaia. La incorporación de nuevas máquinas más modernas suponen un cambio importante en la estructura productiva, más todavía en el sector industrial: la robotización y automatización de procesos industriales persigue un aumento de la competitividad, trayendo consigo la necesidad de adaptar los perfiles de los empleados a nuevas necesidades laborales. El estudio de capacidades tecnológicas de las empresas industriales elaborado por la comarca de Urola Garaia, determina la maduración tecnológica de las empresas de la comarca, factor decisivo a la hora de conocer el impacto de la macrotendencia.</p>

## d) Macrotendencias transversales

Finalmente, en el **ámbito de las Macrotendencias transversales**, se presenta una única macrotendencia con clara aplicación en la comarca de Urola Garaia.

☰	MACROTENDENCIAS	DESCRIPCIÓN	IMPACTO UROLA GARAIA
TRANSVERSALES 	<b>Sostenibilidad, medioambiente y conciencia social</b>	<p>La nueva conciencia social refleja especial preocupación por su entorno, afectando a todos los niveles socio-ambientales. Desde el cuidado del medioambiente para asegurar el devenir de las generaciones futuras hasta la lucha por las injusticias sociales son ejemplos de los pilares que sujetan el desarrollo sostenible del futuro.</p> <p>De este modo ha surgido también el concepto de economía circular, el cual busca llevar la sostenibilidad al ámbito económico mediante el reaprovechamiento de los recursos.</p>	<p><b>Alto</b></p> <p>La preocupación por la sostenibilidad afecta directamente a la comarca según se observa en datos como el número de certificados de eficiencia energética (más del 70% de las viviendas del lugar contaban con uno en el año 2015). La comarca cuenta con calidad del aire buena el 99,2% de los días (a la par que Gipuzkoa -99,18%- y que Euskadi -99,18%-). Actualmente, presenta una tasa de reciclaje superior al 60%, muy por encima de Gipuzkoa (50,2%) en el año 2017.</p> <p>En términos de producción de energía renovable, Urola Garaia cuenta con instalaciones fotovoltaicas, que producen 121 kw por cada 10.000 habitantes, superando los 108 kw de Euskadi (2016).</p> <p>En términos de consumo de energía renovable, Urola Garaia pasó de un 5% de consumo total al 3,5% en el año 2015, estando por debajo del 7,2% de Euskadi en ese mismo año. Aumentar el consumo de energías renovables y reducir el consumo de energía es uno de los objetivos del Plan de Energía de la Comarca de Urola Garaia de 2016, afectando especialmente al sector industrial, vivienda y transportes. Concretamente, el sector industrial es el que menos recurre a energías renovables (3,3%), primando sobre todo consumos eléctricos (59,4%) y fósiles (36,8%) según datos del año 2015.</p> <p>Asimismo, dada la importancia que se le viene dando a la Economía Circular tanto desde el ámbito Europeo (nuevo Plan de Acción) como desde la propia Diputación Foral de Gipuzkoa con proyectos específicos dirigidos a impulsar la Economía Circular, Urola Garaia deberá ir de la mano de esta nueva vía de desarrollo sectorial.</p>

## Intensidad del impacto de las Macrotendencias en los diferentes sectores de actividad de la comarca

Los sectores detallados en el **análisis interno** son de especial importancia para el desarrollo competitivo de la comarca. Seguidamente, se presenta **una matriz con el grado de impacto** de cada una de las Macrotendencias para estos sectores. La intensidad del impacto viene representada por colores, tal y como se puede observar en la leyenda descriptiva.

Matriz de aplicación de las Macrotendencias por sector de actividad\*

Sectores de actividad					
		Industria manufacturera	Construcción	Servicios conexos a la industria	Comercio al por mayor y al por menor
MACROTENDENCIAS	Envejecimiento poblacional	●	●	●	●
	Nuevas soluciones de movilidad	●	●	●	●
	Internacionalización y globalización de las actividades económicas	●	●	●	●
	Búsqueda y gestión del talento como ventajas competitivas	●	●	●	●
	Evolución de las estructuras organizativas empresariales	●	●	●	●
	Digitalización del siglo XXI	●	●	●	●
	Revolución tecnológica basada en la industria 4.0	●	●	●	●
	Sostenibilidad, medioambiente y conciencia social	●	●	●	●

Fuente: elaboración propia de Deloitte.

### LEYENDA

- Impacto alto
- Impacto medio
- Impacto bajo

\*El sector de construcción incluye servicios conexos a la industria (ej. instalaciones) y la construcción de infraestructuras.

## 2.1 Análisis externo

### 2.1.2. Conclusiones del análisis benchmark



Urrtxuko udala



ZUMARRAGO UDALA

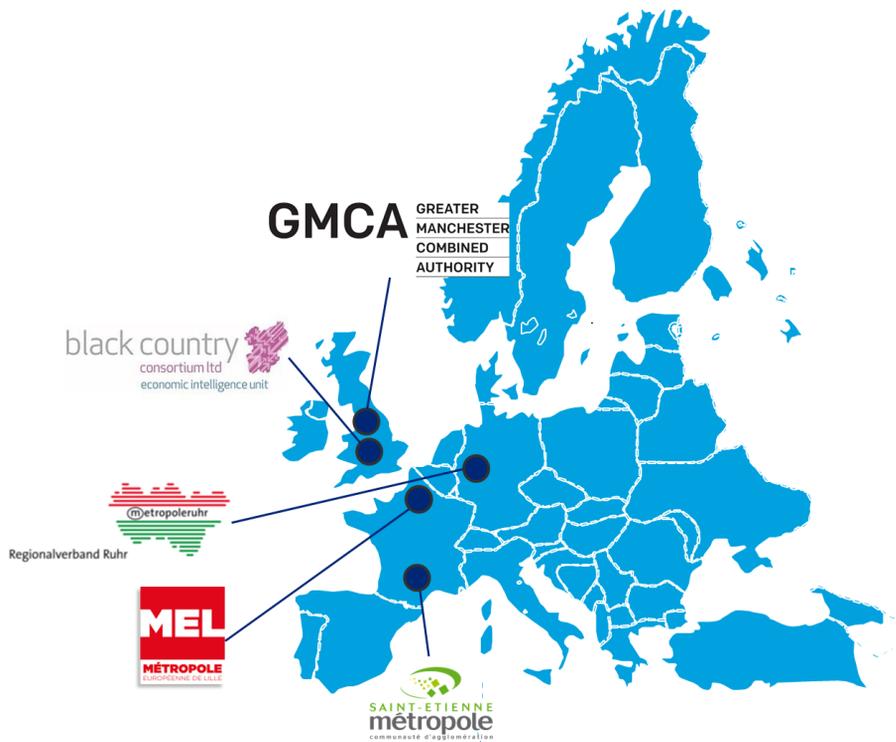
Este apartado del análisis externo se recoge el estudio comparativo en relación a las diferentes agencias de desarrollo comarcal europeas y sus proyectos de regeneración inter-municipal. En primer lugar, se presenta la reflexión sobre sus procesos de regeneración y sus conclusiones. Por otro lado, se recoge en anexos el detalle de los casos incluidos en el estudio. En concreto, el análisis se ha centrado en las siguientes entidades:

- **Metropole Ruhr** (Alemania)
- **Saint –Etienne Metropole** (Francia)
- **Metropole Lille** (Francia)
- **The Black Country Consortium** (Reino Unido)
- **Greater Manchester Combined Authority** (Reino Unido)

Para la identificación de las agencias y sus iniciativas se han utilizado los siguientes criterios:

- Entidades de **carácter supramunicipal**.
- Actuación en zonas tradicionalmente focalizadas en **actividades industriales**.
- Participación en procesos de **regeneración territorial**.

#### Mapa de entidades analizadas



Fuente: elaboración propia de Deloitte.

## Reflexión sobre modelos de transformación comarcal

En este apartado del análisis externo se recoge el proceso de reflexión junto con las **principales conclusiones referentes al estudio comparativo** realizado para las agencias de desarrollo regional y sus proyectos.

De esta forma, se busca canalizar el análisis hacia **conclusiones que aporten conocimiento de relevancia** que puedan ser considerados en la reflexión estratégica de UGGASA (identificación de buenas prácticas, modelos de gestión y ámbitos de trabajo, etc.). La reflexión se ha llevado a cabo en torno a los siguientes elementos principales, que se detallan seguidamente:

- Leitmotiv: idea articuladora y compartida.
- Recursos (financieros, suelo, infraestructuras) y búsqueda de financiación.
- Entidad comarcal líder del proyecto.
- Colaboración público-privada.

### a) Leitmotiv: idea articuladora y compartida

El estudio de las **iniciativas de regeneración** comarcal a nivel europeo muestra que, a nivel general, los diferentes procesos de transformación inter-municipal se han orientado hacia dos vías diferentes:

- La transformación basada en la cultura y el ocio.
- La reconversión industrial hacia sectores avanzados.



La transformación basada en la cultura y el ocio.

Consiste en la **rehabilitación y aprovechamiento de espacios en desuso** para ocupaciones culturales y recreativas (museos, salas de música, etc.) que se integran, en la medida de lo posible, en grandes espacios verdes.

*Ejemplos: Metropole Ruhr (Alemania).*



La reconversión industrial hacia sectores avanzados.

Se basa en la **transformación de la industria** hacia sectores avanzados, configurándose como polos especializados en nuevas industrias, gracias al aprovechamiento de las infraestructuras existentes y su puesta a disposición de nuevos proyectos.

*Ejemplos: Saint-Etienne Metropole (Francia), Lille Metropole (Francia), The Black Country (Reino Unido).*

Ambas estrategias pueden llevarse a cabo de manera combinada, impulsando iniciativas que trabajen en doble sentido. Finalmente, otro de los puntos importantes a destacar es la capacidad que estos **proyectos de regeneración urbana** han tenido para **traccionar proyectos e iniciativas empresariales privadas**, no solo a nivel industrial, sino también de ocio, comercio, etc.

## b) Recursos (financieros, suelo, infraestructuras) y búsqueda de financiación

Otro de los **factores de éxito** claves de los proyectos de regeneración es el relativo a la financiación de las diferentes actuaciones a desarrollar. En este sentido, partiendo del estudio de iniciativas a nivel europeo, debe tenerse en cuenta la siguiente reflexión:

- La financiación proviene de manera mayoritaria desde **entidades públicas**, si bien en muchos de los casos también se consigue traccionar financiación de **organismos privados**. En lo referente a la financiación pública, proviene desde **diferentes niveles administrativos** (Unión Europea, Gobierno nacional, Gobierno regional, Ayuntamientos, etc.) y con **diferente intensidad** (Ej. Los fondos europeos financian hasta el 80% de algunos proyectos mientras que los Ayuntamientos hacen aportaciones menores). En este sentido, destaca el programa de **desarrollo regional europeo de Urbact**, cuyo detalle se presenta más adelante. Finalmente, cabe destacar que los proyectos de regeneración integral requieren de un **volumen alto de recursos financieros** (ej. 180M de libras – 210M de euros – en el caso del proceso de regeneración de The Black Country).

Para poder hacer frente a las necesidades financieras que estos proyectos presentan, es necesario tener en cuenta la posibilidad de aprovechar programas de **financiación a nivel europeo**. Tal y como se ha mencionado, en el ámbito de la regeneración urbana uno de los programas insignia de la Unión Europea es el **Urbact**, al que la agencia de desarrollo de Urola Garaia cuenta **con capacidad de acceso** a través de los instrumentos y agentes comarcales actuales.



Proyecto europeo orientado a la cooperación entre ciudades y regiones europeas con el fin de promover el desarrollo urbano sostenible (integrando la visión económica, social y medioambiental).

El programa **Urbact de la Unión Europea** permite el acceso a **financiación de proyectos de regeneración** a aglomeraciones de municipios/metrópolis, atendiendo a los siguientes requisitos para ser beneficiario de las ayudas establecidas: "Autoridades metropolitanas y aglomeraciones organizadas en los casos en las que estén representadas por una institución político-administrativa en la que se hayan delegado competencias de diseño e implementación de políticas".

### Ejemplo de entidades inter-municipales beneficiarias del programa Urbact:

- Consortium Red Local (ES)
- **Lille Métropole Communauté Urbaine (FR)**
- Communauté Urbaine de Dunkerque (FR)
- Bridgend County Borough (UK)
- Basingstoke and Deane Borough Council (UK)
- Communauté d'Agglomération du Grand Besançon (FR)
- Brasov Metropolitan Association (RO)
- Durham County Council (UK)
- **Greater Manchester (UK)**
- Brasov Metropolitan Association (RO)
- Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (NL)
- Regione Emilia Romagna (IT)
- Rennes Métropole (FR)
- Barnsley Metropolitan Borough Council (UK)
- The Self Governing Region of Nitra (SK)
- Nantes Métropole (FR)
- Arnhem & the Province of Gelderland (NL)
- Etc.

**Azul:** entidad de interés europeo analizada en el benchmark.



Urdax Udala



ZUMARRAKO UDALA

Más allá de los recursos financieros, en este tipo de proyectos de regeneración hay **otros factores relevantes** para su desarrollo:

- Uno de los aspectos clave para poder llevar a cabo el proyecto de una manera exitosa es la incorporación de las **entidades gestoras del suelo**. Existen diferentes modelos con diferentes intensidades pero en todos ellos hay un compromiso claro por **poner el suelo a disposición del proyecto**.
- En relación a **las infraestructuras**:
  - Hay un patrón común vinculado al aprovechamiento/rehabilitación de **infraestructuras tradicionalmente vinculadas a la actividad industrial** y que están en desuso para **incorporarlas al proyecto de regeneración**. Con tal fin, se buscan nuevos usos alineados con la **visión estratégica y el leitmotiv** del proyecto. Dependiendo de éste último, se desarrollarán diferentes iniciativas: museos, salas de música, espacios para el emprendimiento, suelo para la nueva industria.
  - Con carácter adicional, los proyectos requieren en la práctica totalidad de los casos de la **construcción de nuevas infraestructuras** o equipamientos. Por ejemplo, en el caso del proceso de transformación de la región de Saint-Etienne se construyeron nuevas viviendas, una sala de conciertos y se **nuevos espacios para instalar los polos de excelencia** de los sectores estratégicos en los que se apalancó la región.





Urretxuko udala



ZUMARRAGO UDALA

## c) Entidad comarcal líder del proyecto

Otro de los elementos clave a tener en cuenta es la necesidad de contar con una entidad con carácter comarcal o inter-municipal que lidere, impulse y coordine el proceso de regeneración.

- En base al análisis de iniciativas europeas de transformación/regeneración realizado, se constata que este tipo de agencias o entidades, en ocasiones cuentan con un carácter público y en otros se crean en el marco de una colaboración público-privada. En ambos casos se configuran como **organismos de promoción económica y dinamización del territorio cuyas actividades y competencias van más allá del simple apoyo al desarrollo de iniciativas empresariales** (Atracción de inversiones, Planificación urbanística, Transporte, Servicios compartidos, Marketing del territorio etc.).
- El papel de estas entidades en la transformación del territorio resulta clave, pues son las **encargadas del diseño de la estrategia** (de manera conjunta con otro tipo de organismos implicados) **y la ejecución de la misma** (búsqueda de financiación en todos los niveles, ejecución de proyectos concretos, búsqueda de alianzas y colaboraciones, evaluación de resultados, etc.). En este sentido, destaca que **todas las entidades analizadas cuentan con una Estrategia de largo plazo definida y comunicada, en la que se integra a los diferentes agentes del territorio.**
- Asimismo, también conviene resaltar que, de manera general, **los proyectos de regeneración/transformación comarcal cuentan con uno o varios municipios que se erigen como líderes visibles del proyecto**, alrededor de los cuales se desarrolla el proceso. No obstante, **la implicación de todos los municipios incluidos en el proyecto es fundamental.**
- Otro factor que también debe considerarse, es que el **presupuesto asignado a estas entidades resulta elevado**, en consonancia con las competencias que se le otorgan a la entidad, como puede verse al final.
- Finalmente, cabe destacar que el **modelo de gobernanza** identificado en todas las agencias se constituye por **órganos de gobierno compuestos únicamente por instituciones públicas.** En todos los casos, coexisten diferentes niveles institucionales en la gobernanza de la entidad comarcal.

### Otras variables relevantes:

		<b>Población</b>	<b>Presupuesto</b>	<b>Financiación</b>	<b>€ presupuesto/habitante</b>
	<b>Metropole Ruhr</b>	5.200.000 (2016)	74.725.000 € (2016)	Pública	14,3 €/habitante
	<b>Saint-Etienne Metropole</b>	400.000 (2016)	420.000.000 € (2016)	Pública	1.050 €/habitante
	<b>Lille Metropole</b>	1.100.000 (2016)	1.609.000.000 € (2016)	Pública	1.462 €/habitante
	<b>The Black Country Consortium</b>	1.100.000 (2016)	N.d.	Pública	N.d.
	<b>Greater Manchester</b>	2.700.000 (2016)	N.d.	Pública	N.d.

Fuente: elaboración propia de Deloitte.



Urretxuko udala



ZUMARRAGA  
UDALA

## d) Colaboración público-privada

Finalmente, otro de los factores clave para garantizar el éxito del proceso es del de la colaboración entre los diferentes agentes públicos y privados del territorio. En este sentido, se han identificado **varios modelos de colaboración y coordinación** entre agentes, con distinta intensidad en cuanto a la involucración de los terceros en la estrategia y su despliegue:

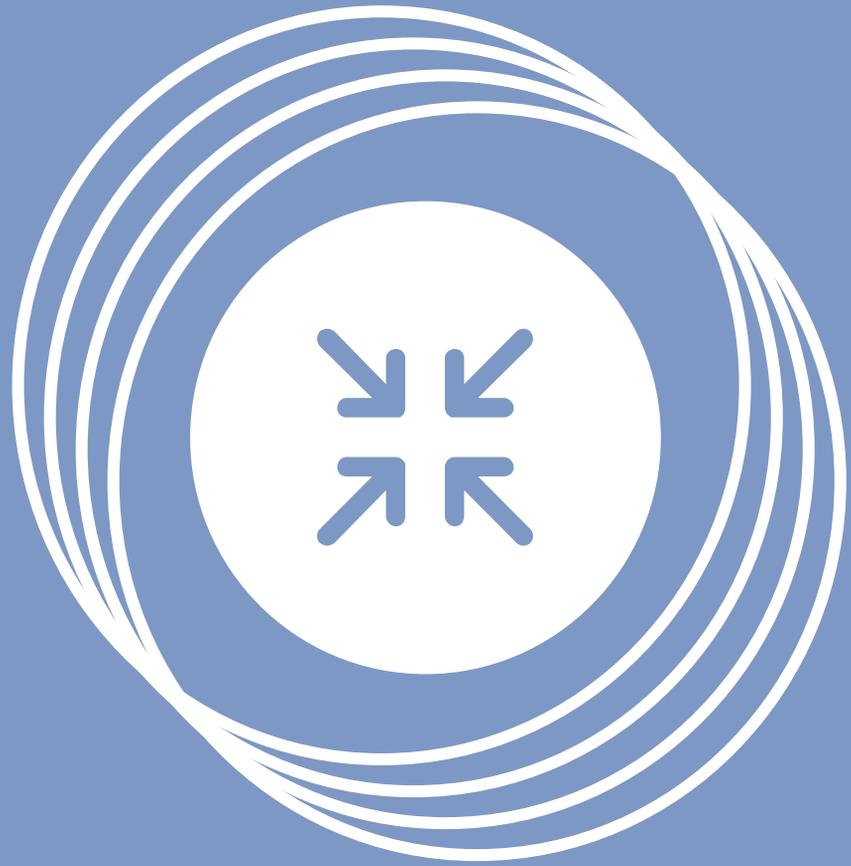
- **Máximo nivel de colaboración**, integrando, dentro de la entidad que lidera el proceso de regeneración, a agentes tanto públicos como privados, involucrando al sector privado en la toma de decisiones (modelo más desarrollado en el mundo anglosajón). Este nivel de colaboración integra a una **amplia gama de instituciones públicas** (Ayuntamientos, policía local, servicios de emergencias, hospitales etc.) y multitud de agentes privados, que **se aglutinan en asociaciones** (empresariales, comerciales, etc.).
- **Nivel intermedio**, mediante el establecimiento de alianzas, acuerdos marco o vinculación en redes de colaboración estables.
- **Nivel básico**, a través de una involucración del sector privado por proyecto y siempre bajo el liderazgo de la entidad pública que lidera el proceso integral de regeneración.

En línea con lo expresado anteriormente, **el grado de reconocimiento y liderazgo de la entidad de desarrollo comarcal está relacionado con el modelo de colaboración establecido**: el máximo nivel de colaboración implica un reconocimiento expreso de la capacidad de liderazgo de la entidad. No obstante, no existe una relación clara de causa – efecto, existen múltiples casuísticas que pueden afectar al nivel de relación que se establece entre los agentes involucrados.

## Conclusiones de la reflexión sobre modelos de transformación

En este epígrafe del análisis externo se recogen las **principales conclusiones referentes a la reflexión** realizada para las agencias de desarrollo regional recogidas en el apartado anterior.

- La principal conclusión que se obtiene del análisis de los modelos de transformación comarcal de cara a llevar a cabo un proceso de regeneración integral es la necesidad de contar con una sociedad comarcal con competencias y capacidades para liderar estos procesos de transformación. Actualmente en Urola Garaia **existe una agencia de desarrollo con los instrumentos facilitadores** necesarios para llevar a cabo un proceso de transformación.
- Asimismo, para el desarrollo de un proceso de estas características es fundamental contar con la **colaboración de todos los agentes públicos y privados**, con especial relevancia de los gestores del suelo. En el caso de la comarca, esta condición se ve favorecida debido a la existencia de Urolako Industrialdea S.A. (agente público con suelos industriales en Legazpi y Zumarraga), que cuenta con esta función a lo largo de todo el territorio.
- Por ello, y con el objetivo de avanzar hacia la construcción de un modelo que favorezca la **regeneración industrial de la comarca**, la presente **Estrategia de Competitividad** presentará diversas **iniciativas y actuaciones** que se posicionaran en las **palancas estratégicas** de Urola Garaia para la consecución de sus objetivos de transformación y desarrollo.



# 2.2

## *Análisis interno*

## 2.2 Análisis interno

### 2.2.1. Análisis Macroeconómico

Con el objetivo de disponer de una visión global de la comarca en la actualidad, a continuación se presenta un análisis del territorio en base a los principales indicadores macroeconómicos vinculados al territorio y su situación demográfica, socio-laboral y económica

#### a) Territorio

La comarca de Urola Garaia, la cual aglutina las localidades de Ezkio-Itsaso, Legazpi, Urrtxu y Zumarraga se sitúa al sur de Gipuzkoa y a los pies del Parque Natural de Aizkorri, ocupando una situación intermedia entre los principales núcleos urbanos (capitales de provincia) de la Comunidad Autónoma Vasca.

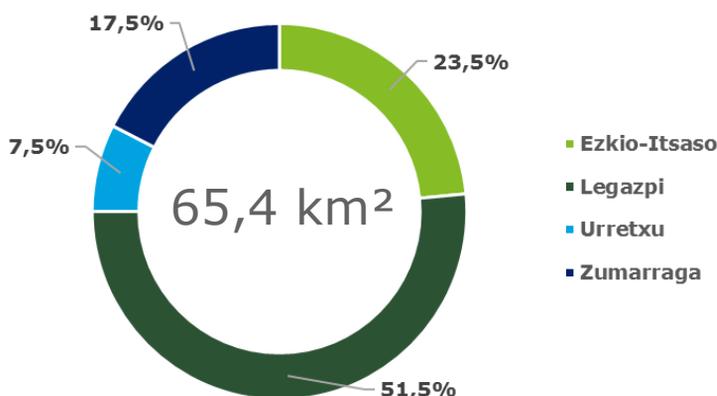
La comarca abarca una extensión total de 89 km<sup>2</sup>, siendo Legazpi la localidad más extensa con 42 km<sup>2</sup> y Urrtxu la menos extensa con 8 km<sup>2</sup>. Limita al norte con la comarca de Urola Kosta, al sur con Goierri y al oeste con la comarca de Alto Deba.

Con una densidad de población de 290,12 habitantes/km<sup>2</sup> en el total de la comarca, cabe destacar una diferencia notable entre los municipios que la componen; así, Urrtxu, con una densidad de población de 850,6 habitantes/km<sup>2</sup> es el municipio con mayor densidad. En el extremo opuesto se encuentra Ezkio-Itsaso con una densidad de población de 29,2 habitantes/km<sup>2</sup>, debido principalmente a que es la segunda localidad de la comarca con más superficie territorial (21 km<sup>2</sup>) pero con una población muy inferior a la del resto con 613 habitantes.

Se trata de una comarca con un porcentaje de superficie forestal muy alto. Concretamente el 73,5% de los 89 km<sup>2</sup> de superficie territorial de Urola Garaia son superficie forestal (65,4 km<sup>2</sup>).



**Porcentaje de superficie forestal de Urola Garaia por municipio**



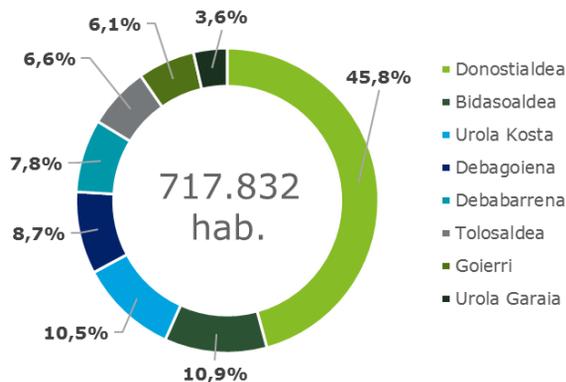
Legazpi además de ser la localidad más extensa de la comarca también es la localidad con más superficie forestal con más del 50%. Le siguen Ezkio-Itsaso, Zumarraga y Urrtxu en este orden.

Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2010)

## b) Demografía y población

Según datos censales publicados por Garapen, la Asociación Vasca de Agencias de Desarrollo, la población de los 4 municipios de Urola Garaia ascendía en 2016 a 25.821 habitantes, lo que supone un 1,2% de la población de la CAPV y un 3,6% de la población de Gipuzkoa.

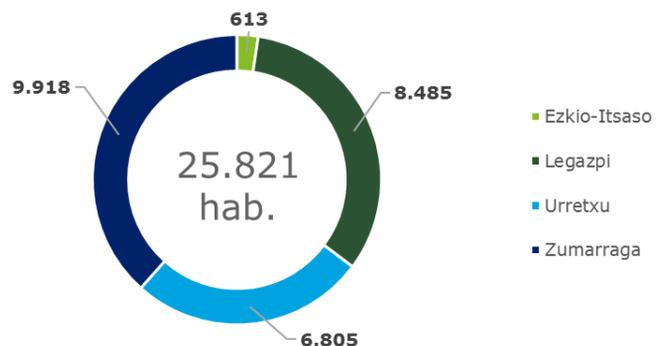
### Distribución de la población de Gipuzkoa por comarcas



Urola Garaia es la comarca con menor número de población de Gipuzkoa, con tan solo un 3,6% de la población total de la provincia

Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2016)

### Distribución de la población de Urola Garaia por municipios

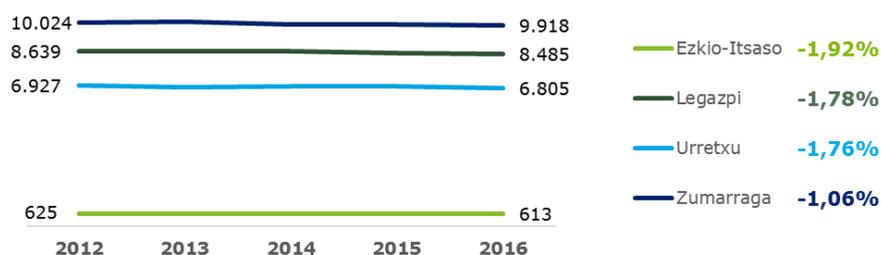


Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2016)

Zumarraga es la localidad con mayor número de habitantes, seguido de cerca por Legazpi y Urrretxu, pero muy por encima de Ezkio-Itsaso

Adicionalmente, cabe destacar que en los últimos años la comarca viene sufriendo un descenso en su población. El análisis de la evolución experimentada en el volumen de población de la comarca en el periodo 2012-2016 pone de manifiesto el descenso de la misma (-1,49%).

### Evolución de la población de Urola Garaia por municipios

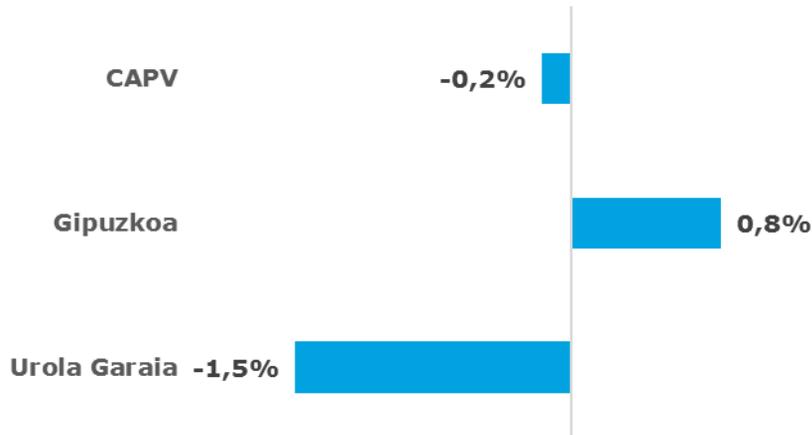


Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2012-2016)

Los municipios de la comarca han sufrido un descenso de su población de entre el 1 y el 2% en el periodo 2012-2016

En el siguiente gráfico se refleja que la caída sufrida en Urola Garaia en cuanto a su población no ha ido en consonancia con lo ocurrido en Gipuzkoa y en la CAPV. Mientras que Gipuzkoa ha aumentado su población en un 0,8% en este periodo, la comarca de Urola Garaia no solo no ha aumentado su población sino que la ha disminuido en un 1,49%.

### Variación de la población en el periodo 2012-2016

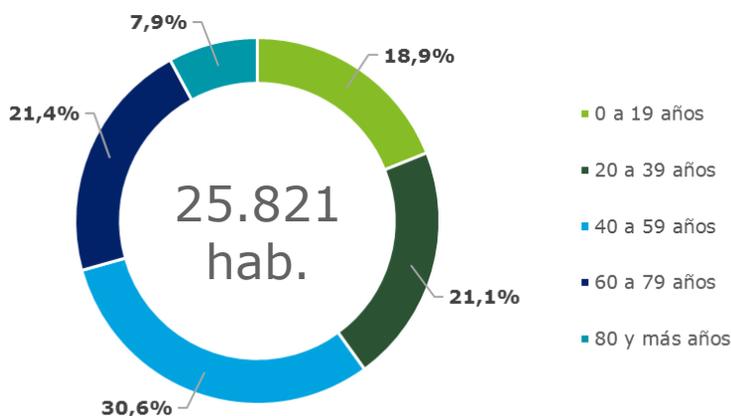


Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2012-2016)

## Edad y genero de la población

Si se realiza un análisis de la población por intervalos de edad, se constata un nivel de concentración considerable en el intervalo de entre 40 y 59 años (30,6%), en línea con lo que ocurre tanto en la provincia de Gipuzkoa (30,7%), como a nivel autonómico (31,3%).

### Porcentaje de población de Urola Garaia por rangos de edad



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2016)

La mayor concentración de población en la comarca de Urola Garaia se da entre 40 y 59 años, con un total de 7.914 personas

En cuanto al análisis de la población por género, la pirámide poblacional de Urola Garaia muestra que en los tramos de edad de entre 0 y 64 años hay más hombres que mujeres. No obstante, en los tramos de edad superiores a los 64 años ocurre lo contrario, con una población mayor en mujeres que en hombres. A nivel global, la diferencia entre el número de hombres y mujeres en la comarca es muy pequeña, con tan solo una diferencia de 31 mujeres más que hombres.

### Población de Urola Garaia por rangos de edad y sexo



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2016)

Por otro lado, se pone en evidencia que la población mayor de 60 años tiene en la comarca un mayor peso relativo, en comparación con el que tiene dicho grupo de edad en el conjunto de la provincia y en la CAPV, por lo que se deduce que la población de Urola Garaia se encuentra algo más envejecida que la de Gipuzkoa y la CAPV en general. No obstante, entre los 4 municipios que conforman la comarca, Urretxu tiene una población menos envejecida que la del resto de municipios de la comarca, que Gipuzkoa y que la CAPV.

### Porcentaje de población por rangos de edad

	Ezkió-Itsaso	Legazpi	Urretxu	Zumarraga	Gipuzkoa	CAPV
<b>0 a 19 años</b>	18,8%	18,0%	21,4%	18,1%	19,2%	18,2%
<b>20 a 39 años</b>	24,8%	21,3%	19,9%	21,4%	22,6%	22,8%
<b>40 a 59 años</b>	27,6%	29,4%	32,1%	30,9%	30,7%	31,3%
<b>60 a 79 años</b>	20,2%	22,6%	20,2%	21,2%	20,6%	20,6%
<b>80 y más años</b>	8,6%	8,7%	6,3%	8,4%	6,8%	7,0%

Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2016)

## Movimientos de la población

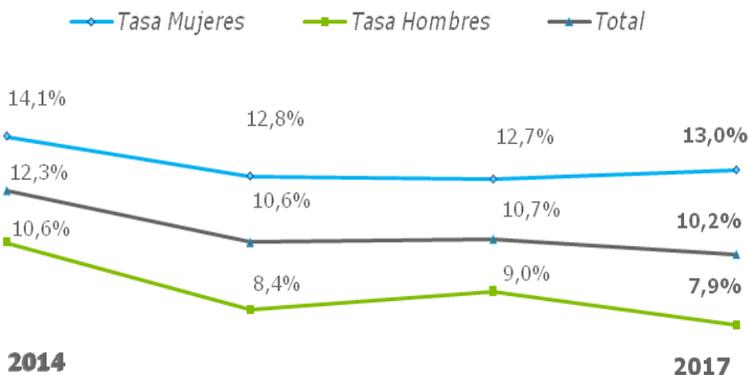
Atendiendo a los movimientos migratorios de la población (en los que se cuentan los inmigrantes provenientes de fuera de la CAPV y las emigraciones originadas en un municipio de la CAPV), el saldo migratorio de los 4 municipios de Urola Garaia ascendía a tan solo 0,07% en 2015. Este dato se obtiene como diferencia entre las entradas por migración (294) y las salidas por el mismo motivo (277), respecto al total de la población. Es decir, en 2015, el saldo de personas venidas bien de otras comarcas como del extranjero respecto de aquellas emigrantes es de 17 personas (datos Garapen 2015).

## c) Indicadores sociolaborales

### Tasa de paro

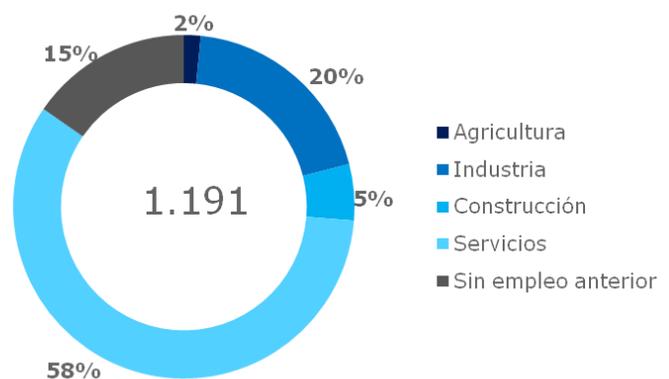
La tasa de paro en la comarca de **Urola Garaia ascendió a 10,2% en 2017**, según datos proporcionados LANBIDE. La tendencia de dicho indicador ha sido descendente en los últimos años, influenciado inequívocamente por la mejora de la economía después de sufrir los efectos de la crisis económica. Así, si bien en 2014 la tasa anual era de 12,3%, ha descendido en los últimos 3 años y en 2017 apenas superó el 10,2%.

Tasa de Desempleo Urola Garaia 2014-2017



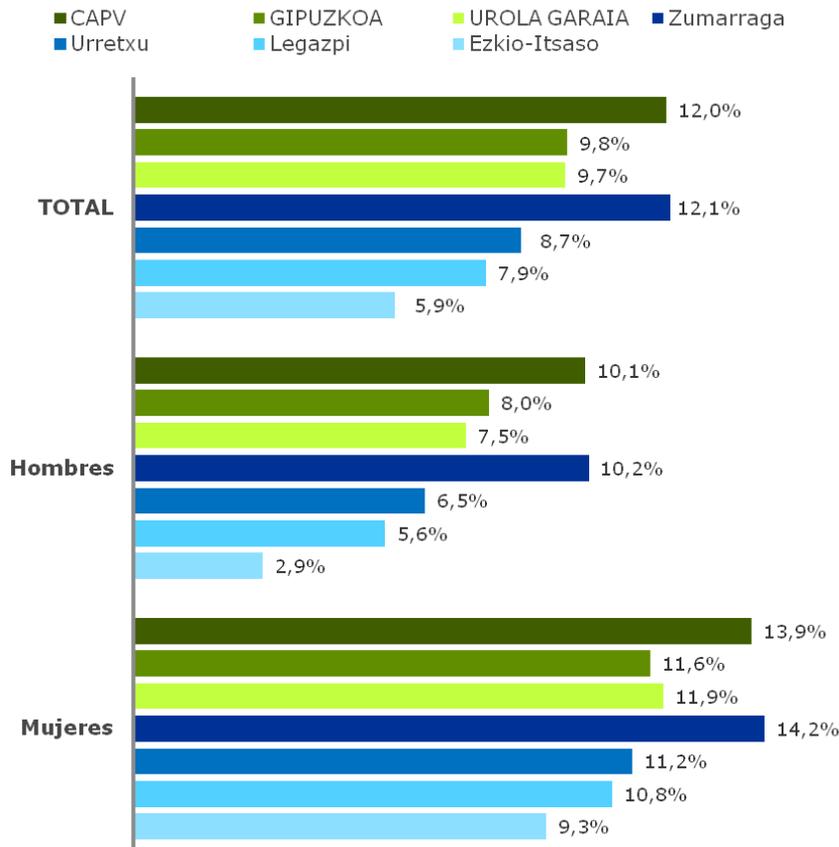
La tasa de paro femenina en Urola Garaia es significativamente superior a la masculina, situándose 5 puntos porcentuales por encima

Al analizar la distribución sectorial de las 1.191 personas desempleadas identificados en 2017, según Lanbide, destaca notablemente que más de la mitad (58%) se encuentra en el sector servicios. Le siguen el sector industrial y el de construcción con un 20% y un 15% respectivamente.



Analizamos a continuación los últimos datos de paro registrados por Lanbide en **Enero de 2018** para los 4 municipios de la comarca, comparándolas con la tasa de paro de Gipuzkoa y la CAPV. En Enero de 2018, por primera vez desde el cierre de Arcelor en 2016, **la tasa de desempleo total de Urola Garaia se sitúa por debajo de la media de Gipuzkoa, si bien la tasa de desempleo femenina, la supera en 3 décimas.**

### Tasa de paro por territorio y sexo en ENERO de 2018



A excepción de Zumarraga, los municipios muestran una tasa de desempleo más baja que Gipuzkoa y la CAPV, tanto en hombres como mujeres. Asimismo también destaca que la tasa de **desempleo en mujeres es de media entre 4 y 5 puntos mayor** al de los hombres, tanto en las comarca de Urola Garaia como en el conjunto de la provincia y la CAPV.

## Caracterización de los parados en Urola Garaia

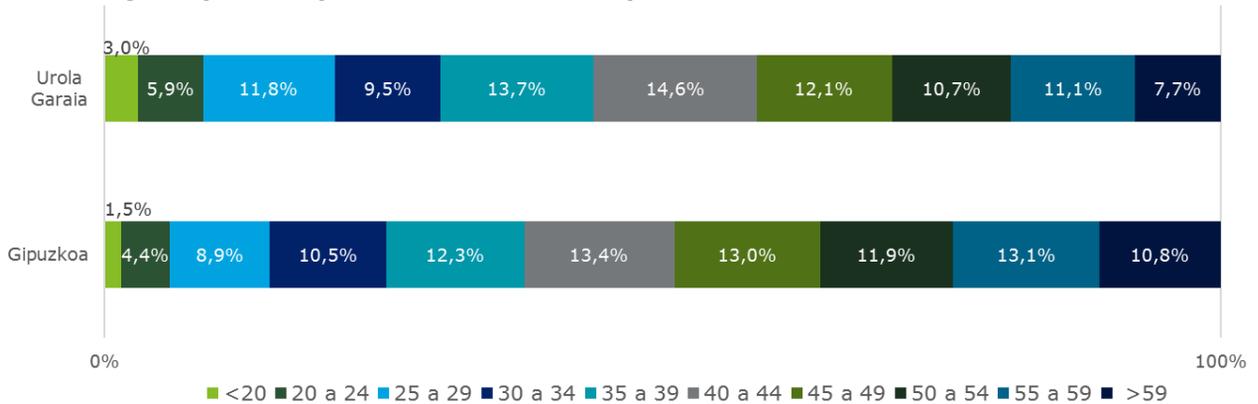
### Edad

Otro de los aspectos importantes a analizar reside en la identificación de la edad de los parados en Urola Garaia, con el objetivo de conocer en que tramo de edad se concentra la mayor parte del paro en la comarca.

Como puede observarse en el siguiente gráfico, la distribución de los parados no se distribuye de igual manera en la comarca de Urola Garaia y en la provincia de Gipuzkoa. El porcentaje de parados en **Urola Garaia en el intervalo de menores de 29 años se encuentra 6 puntos porcentuales por encima del de Gipuzkoa**. No obstante, si nos situamos en el otro extremo, el porcentaje de parados en Urola Garaia en el intervalo de edad de mayores de 50 años se sitúa 6 puntos porcentuales por debajo.

En conclusión, se puede deducir que Urola Garaia concentra un porcentaje mayor de sus parados entre la población más joven y Gipuzkoa en cambio al contrario.

### Porcentaje de parados por intervalos de edad por territorio

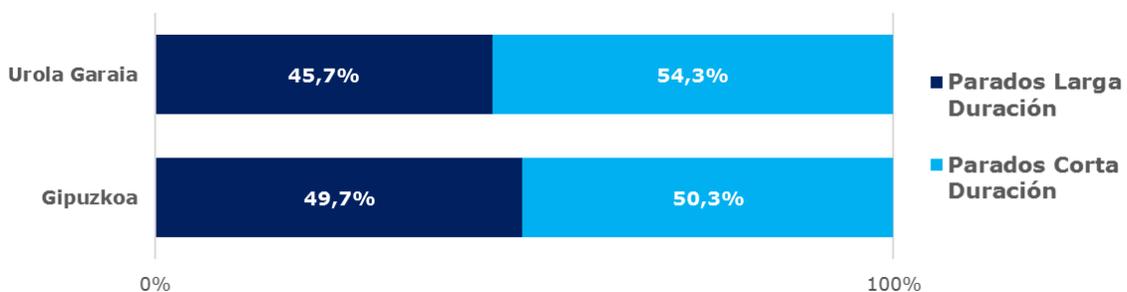


Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Lanbide (abril de 2017)

### Duración del paro

En cuanto al tiempo que los parados llevan en paro, cabe realizar una distinción entre los parados de corta y larga duración.

### Porcentaje de parados en función de la duración del paro por territorio

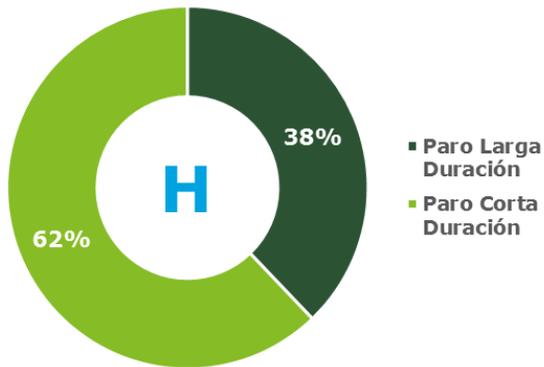


Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Lanbide (abril de 2017)

Como puede observarse, en Urola Garaia existe un porcentaje mayor de parados de corta duración que de larga duración, siendo esta diferencia casi inexistente en el conjunto de la provincia de Gipuzkoa.

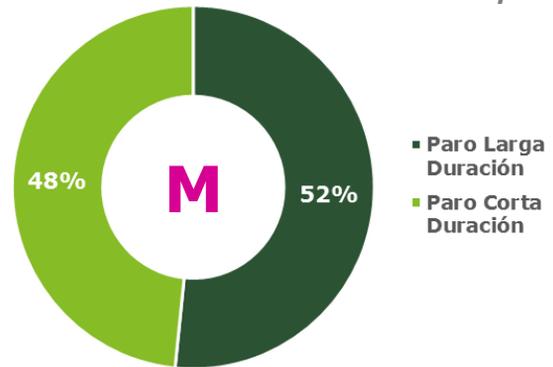
No obstante, si realizamos un análisis más a fondo de la duración de los parados en cuanto al sexo se refiere, el análisis muestra que en hombres los parados son mayoritariamente de corta duración. En cambio, en mujeres ocurre lo contrario, habiendo **un mayor porcentaje de mujeres paradas de larga duración que de corta duración.**

### Porcentaje de hombres parados en Urola Garaia en función de la duración del paro



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Lanbide (abril de 2017)

### Porcentaje de mujeres paradas en Urola Garaia en función de la duración del paro

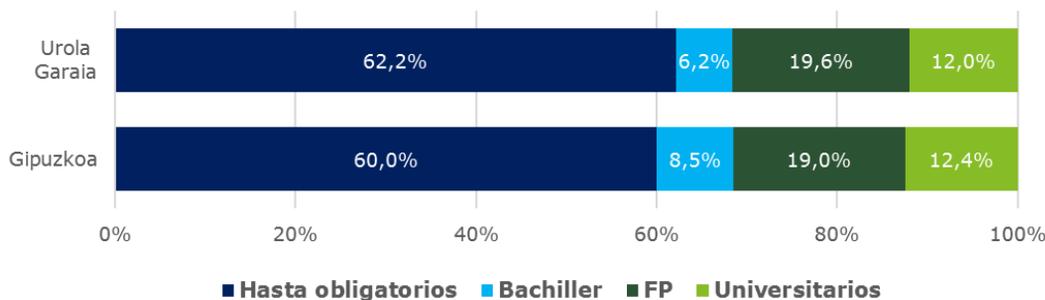


Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Lanbide (abril de 2017)

## Nivel académico

Por otro lado, con el objetivo de conocer el nivel académico de los parados en Urola Garaia, se realiza a continuación una distribución por parados que solo tienen estudios obligatorios, parados con estudios de bachiller, parados con estudios de FP y parados con estudios universitarios.

### Porcentaje de parados por nivel académico por territorio



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Lanbide (abril de 2017)

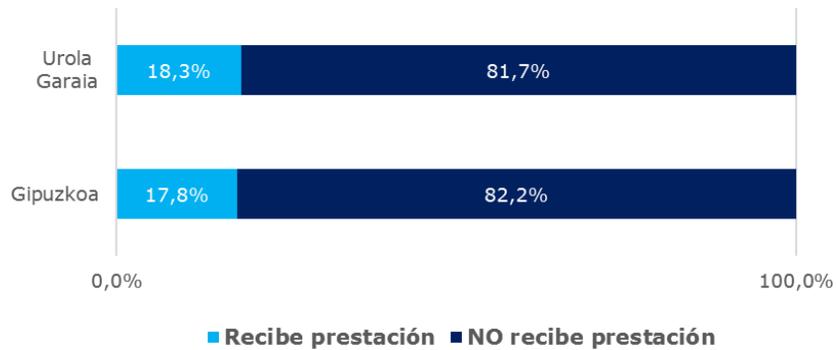
Puede observarse que tanto en el conjunto de la provincia de Gipuzkoa como en la comarca de Urola Garaia, alrededor del **60% de los parados tienen un nivel académico bajo, habiendo cursado solo estudios obligatorios.**

## Prestaciones recibidas

Por último, en cuanto a la caracterización de los parados se refiere, se ha querido analizar el porcentaje de parados que recibe algún tipo de prestación, tanto en la comarca como a nivel provincial.

El gráfico mostrado a continuación muestra que **menos del 20 % de los parados reciben algún tipo de prestación en Urola Garaia**, siendo este dato similar al conjunto de la provincia de Gipuzkoa.

### Porcentaje de parados que reciben prestación por territorio

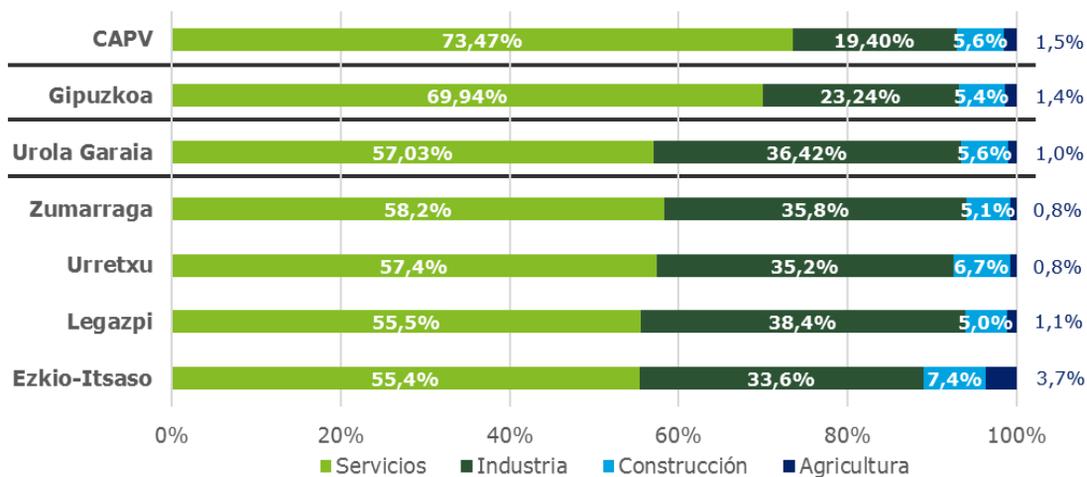


Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Lanbide (abril de 2017)

## Mercado laboral: estructura

El análisis de la estructura del mercado laboral de Urola Garaia pone de manifiesto que en 2015, según datos obtenidos de Eustat, **el 36,42% de la población ocupada de más de 16 años estaba empleada en el sector de la industria**. El peso de la industria en la oferta de trabajo supera notablemente la tasa de la provincia (23,24%) y la de la CAPV (19,40%). Se trata de un sector sólidamente arraigado en la comarca y que ha sido determinante en su desarrollo económico en las últimas décadas.

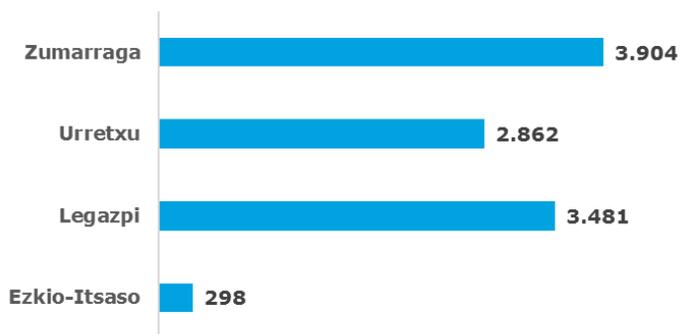
### Porcentaje de personas ocupadas por sector



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Eustat (2015)

No obstante, a pesar del peso que supone la industria en la comarca, el sector servicios es el que engloba la mayor parte de las personas ocupadas con un 57,03%. Asimismo, a pesar de observarse que en Ezkio-Itsaso el sector de la construcción y la agricultura tienen un mayor peso que en el resto de municipios de la comarca, es necesario contextualizar y tener en cuenta que Ezkio-Itsaso solamente representa el 2,83% del total de personas ocupadas de la comarca de Urola Garaia.

### Nº de personas ocupadas en Urola Garaia por municipio



Zumarraga, con 3.904 personas ocupadas, es el municipio con más personas ocupadas en la comarca. Seguido de Legazpi con 3.481, Urretxu con 2.861 y Ezkio-Itsaso en última posición con 298

Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Eustat (2015)

### Mercado laboral: Tipo de contratos

Por último se analiza los tipos de contrato que se han venido realizando este último año 2016, en el que se ve claramente reflejado que **más del 90% de los contratos realizados** durante el año 2016 han sido contratos **temporales**, habiendo sido tan solo indefinidos el 5% del total.

#### Porcentaje de contratos realizados en 2016 en función del tipo de contrato por territorio



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2016)

## d) Indicadores económicos

### Salarios y renta personal

Según las últimas estadísticas de renta personal y familiar publicadas por el Eustat correspondientes al año 2014, la renta personal media de la comarca de Urola Garaia asciende a 19.288 euros, siendo ligeramente inferior a la de la provincia de Gipuzkoa (19.880 euros).

### Renta personal media por territorio



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Eustat (2014)

En lo que respecta a la comparativa por municipios, la renta personal media más elevada se situaba en 2014 en Ezki-Itsaso, seguida de Urretxu y Legazpi, todas ellas por encima de los 19.500 euros. Por el contrario, la renta media inferior se situaba en Zumarraga, con 18.500 euros.

### Demografía empresarial – Estructura Espacial

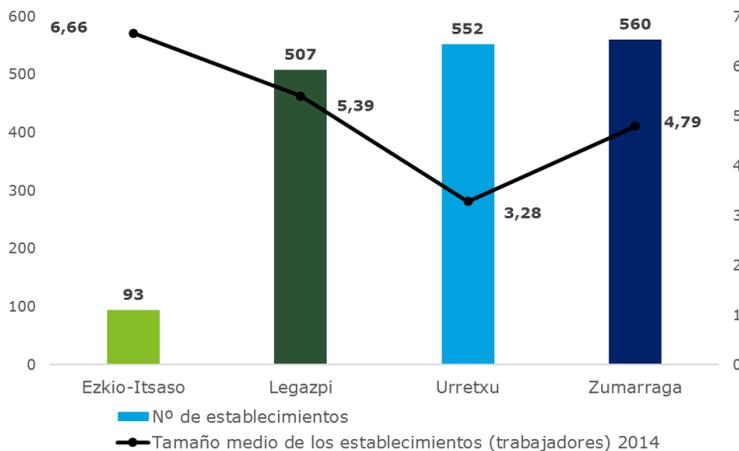
Atendiendo a los establecimientos\* y distribución espacial en la CAPV, se constata una fuerte concentración en las provincias de Bizkaia (51,8%) y Gipuzkoa (34,1%), que de manera conjunta aglutinan más del 85% del total de los establecimientos registrados en 2016.

A nivel provincial de Gipuzkoa, los 1.712 establecimientos registrados por Garapen en las cuatro localidades de Urola Garaia suponen el **2,86% del total de establecimientos del territorio** (59.907). En cuanto a su distribución entre localidades, si se focaliza el análisis en la cantidad de establecimientos puede observarse que se encuentran distribuidos de manera homogénea entre Legazpi, Urretxu y Zumarraga, muy por encima de Ezki-Itsaso con tan solo un 5% de los establecimientos.

No obstante, al analizar el tamaño medio (por nº de personas trabajadoras) de los establecimientos de cada municipio, Ezki-Itsaso es el que tiene el mayor tamaño medio de sus establecimientos con una media de 6,66 personas trabajadoras. No obstante, Legazpi no se queda atrás con un tamaño medio de 5,39 personas trabajadoras por establecimiento, lo que supone un empleo generado para la comarca mucho mayor que el de Ezki-Itsaso, debido a que Legazpi dispone de una cantidad de establecimientos cinco veces mayor.

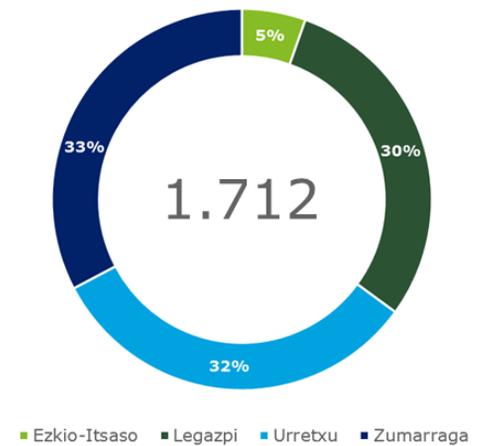
\* Se considera "establecimiento" una unidad productora de bienes o servicios, la cual desarrolla una o más actividades de carácter económico o social, bajo la responsabilidad de un titular o empresa, en un lugar, local o conjunto de locales conexos situados en un emplazamiento topográfico determinado.

### Número y tamaño medio de los establecimientos de Urola Garaia por municipio



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (nº de establecimientos 2016 y tamaño medio de los establecimientos 2014)

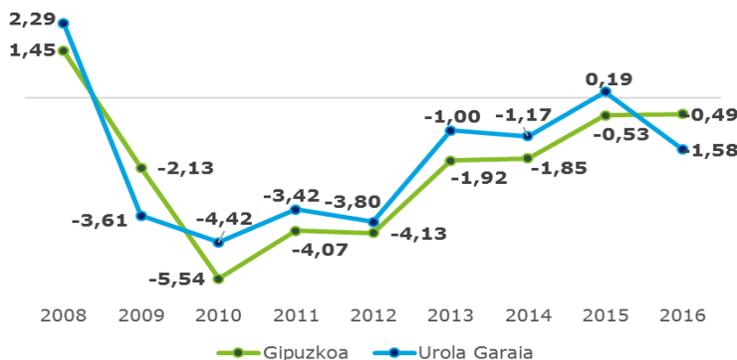
### Porcentaje de establecimientos de Urola Garaia por municipio



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2016)

Si se atiende al saldo neto de establecimientos\* en Urola Garaia, este se encuentra en -1,58 establecimientos por cada 1.000 habitantes en 2016, lo cual significa que la baja de establecimientos el último año ha sido mayor que las altas. Cabe destacar que esta cifra se lleva manteniendo en negativo desde el inicio de la crisis en el año 2009, constatando una **pérdida constante de establecimientos** como consecuencia de la crisis económica global de los últimos años.

### Saldo neto de establecimientos de Gipuzkoa y Urola Garaia (2008-2016)



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2008-2016)

Así, analizando los datos del periodo 2008-2016, se percibe el impacto de la crisis económica en la economía de la comarca, derivando en una reducción del número de nuevas iniciativas empresariales\*\* y/o un aumento de establecimientos disueltos o deslocalizados. No obstante, como puede observarse en el gráfico anterior en el periodo 2008-2016 **el saldo neto negativo sufrido por la comarca se ha mantenido por encima del saldo neto de la provincia de Gipuzkoa.**

\* Diferencia entre altas y bajas de establecimientos en el año por cada 1.000 habitantes

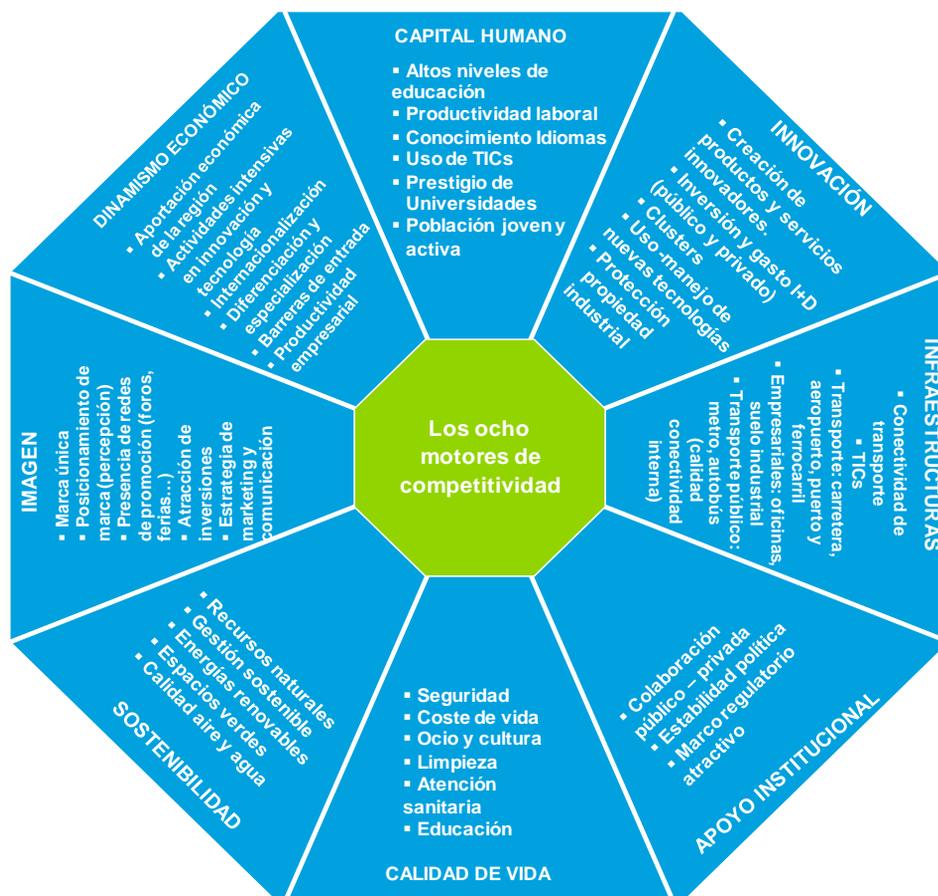
\*\* Altas de nuevos establecimientos producidas en el municipio durante el año, por cada 1.000 habitantes

## 2.2.2. Motores de competitividad de Urola Garaia

Una vez presentados los principales indicadores macroeconómicos, demográficos, sociolaborales y económicos de la comarca, a lo largo de las próximas páginas se profundiza en el análisis competitivo de Urola Garaia.

Para ello, se utilizará el modelo de análisis de motores de competitividad, desarrollado por Deloitte y que detalla y describe el posicionamiento competitivo de la comarca en función de los factores clave que inciden sobre la competitividad de un territorio. Cualquier territorio que quiera ser competitivo y fomentar un crecimiento y evolución equilibrada, deberá establecer medidas y estrategias en cada uno de estos factores, sin perjuicio de que cada uno determine posicionarse de forma prioritaria en aquellos que le son más favorables.

El diagnóstico de factores que se presenta a continuación facilitará la adopción de estrategias y líneas de acción concretas, incidiendo en los aspectos más relevantes con carácter transversal, así como, en su caso, en los aspectos que tienen mayor incidencia en el desarrollo de aquellos sectores estratégicos que precisan mayor potenciación en términos de beneficio económico comarcal.



Así, en base a este modelo, la competitividad de un territorio se puede evaluar según sus recursos, o activos, pertenecientes a estos ocho ámbitos:

- ✓ *Dinamismo Económico*: ¿Qué elementos van a permitir a Urola Garaia desarrollar nuevas actividades económicas y crecer en producción y productividad? ¿qué estructura económica y empresarial se necesita crear?
- ✓ *Capital Humano*: ¿Qué capacidades deben tener las personas/profesionales de la comarca para abordar los nuevos desafíos?
- ✓ *Innovación*: ¿Qué modelo de innovación permitirá que se avance más rápido en la transformación y crecimiento competitivo?
- ✓ *Infraestructuras*: ¿Qué activos físicos y virtuales son necesarios para potenciar la sociedad de futuro, global y cohesionada?
- ✓ *Calidad de vida*: ¿Qué factores serán diferenciadores en la sociedad para ser más atractiva para sus habitantes y para atraer personas con talento y capacidad de desarrollo?
- ✓ *Sostenibilidad*: ¿Cómo se puede construir un mañana sin hipotecar hoy nuestro futuro? ¿dónde se debe invertir para generar un entorno sostenible desde el punto de vista económico, social y medioambiental?
- ✓ *Imagen*: ¿Cuáles se quiere que sean las señas de identidad que hagan la comarca atractiva para la inversión, el desarrollo y el crecimiento económico?
- ✓ *Apoyo institucional*: ¿Qué papel debe jugar el sector público en este nuevo modelo de competitividad?

Seguidamente se presentará el análisis de cada uno de estos factores de competitividad en la comarca de Urola Garaia.

## a) Dinamismo económico

Uno de los principales factores que determinan la fortaleza de una economía es la capacidad de emprender actividades económicas con energía, vitalidad y rapidez para la adaptación a los cambios.

Para poder ser un territorio competitivo hace falta una sociedad y un tejido empresarial que busque el crecimiento constante, lo que se traduce en la necesidad de combinar un espíritu emprendedor – innovador con las estructuras necesarias para canalizarlo.

Estas estructuras pasan por la **cooperación empresarial, institucional y social, con el fin de ofrecer los mimbres necesarios para desatar una fuerza económica en continuo movimiento.**

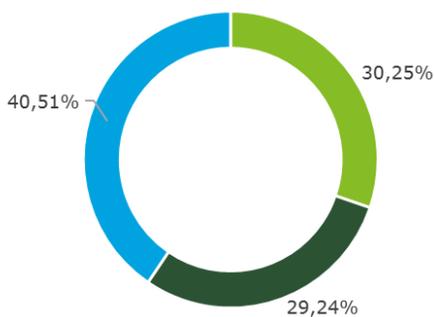
En el presente apartado, se analizan algunas de las principales herramientas que es necesario desarrollar y potenciar con el objetivo de disponer de una estructura económica innovadora, con capacidad de crecimiento y que favorezca el emprendimiento y la implantación de nuevas actividades económicas, así como el diagnóstico de Urola Garaia en cada una de ellas:

- ✓ **Disponibilidad de suelo empresarial:** los parques empresariales y suelo industrial son el elemento básico para la implantación de empresas en un territorio. Tanto desde el punto de vista industrial, como desde la gran distribución y grandes superficies y empresas comercializadoras.
- ✓ **Internacionalización:** para competir en mercados globalizados, las empresas deben acometer acciones comerciales y/o productivas en el exterior. Por lo tanto, la internacionalización de las empresas es hoy en día una acción empresarial prioritaria por necesidad.

## Disponibilidad de suelo empresarial

La comarca de Urola Garaia cuenta con una superficie total de 8.934 hectáreas (89,34 km<sup>2</sup>), de las cuales el **93,52% no son urbanizables**, debido a que la gran parte es superficie forestal. Por lo tanto, la superficie urbana o urbanizable de la comarca asciende a 578 hectáreas, la cual se encuentra distribuida de la siguiente manera:

**Superficie urbana o urbanizable de Urola Garaia por tipo de suelo**



■ Residencial ■ Act. Económicas ■ Sistemas Generales

Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Udalplan 2016

**Superficie urbana o urbanizable de Urola Garaia por tipo de suelo y territorio (Ha)**



■ Residencial ■ Act. Económicas ■ Sistemas Generales

Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Udalplan 2016

Asimismo, parte de esta superficie urbana o urbanizable está clasificada como **suelo destinado a actividades económicas\***, siendo Legazpi el municipio con más superficie de suelo destinado a actividades económicas (59,46 Ha), seguido de Zumarraga (51,15 Ha), Ezkio-Itsaso (35,84 Ha) y Urrretxu (22,68 Ha). Entre los cuatro municipios suman un total de 169,13 hectáreas, lo que representa un **29,24% del suelo urbanizable** y tan solo un 1,89% del total de superficie de la comarca. El resto de suelo urbanizable está clasificado como suelo residencial\*\* y suelo destinado a sistemas generales\*\*\*.

\* En el caso del suelo destinado a Actividades Económicas se recoge en hectáreas la superficie de suelo con calificación industrial o terciaria, distinguiéndose entre superficie ocupada y vacante. El suelo ocupado que ya tiene actividad industrial y corresponde a las edificaciones más el suelo libre que se utiliza para el desarrollo funcional de las actividades productivas. El resto de suelo se considera superficie vacante.

\*\* Suelo al que el planeamiento ha asignado el uso global residencial.

\*\*\* Se refiere a la superficie de todas las áreas contempladas en el planeamiento general como Sistemas Generales de Espacios Libres, Equipamientos, Infraestructuras Básicas, Cauce fluvial o Infraestructuras de Transportes y Comunicaciones. A su vez estos últimos Sistemas Generales se desglosan en Viario, TAV, Ferrocarril, Puertos y Aeropuertos.

En este sentido, uno de los principales indicadores de interés resulta el relativo al porcentaje de superficie ocupada sobre el total de suelo destinado a actividades económicas, pues supone un indicativo del grado de atractivo de la comarca para la implantación de empresas y proyectos de inversión.

### *Distribución del suelo calificado para actividades económicas*

#### **Urbano Act. Económicas Consolidado**

	<b>Urola Garaia</b>	<b>Ezkio-Itsaso</b>	<b>Legazpi</b>	<b>Urritxu</b>	<b>Zumarraga</b>
Superficie (Ha)	<b>96,9</b>	16,58	39,8	21,7	18,8
Superficie ocupada (Ha)	<b>93,1</b>	15,4	37,2	21,7	18,8
Superficie vacante (Ha)	<b>3,8</b>	1,2	2,6	0,0	0,0

#### **Urbanizable Act. Económicas**

	<b>Urola Garaia</b>	<b>Ezkio-Itsaso</b>	<b>Legazpi</b>	<b>Urritxu</b>	<b>Zumarraga</b>
Superficie (Ha)	<b>63,8</b>	19,3	11,3	0,9	32,3
Superficie ocupada (Ha)	<b>0,5</b>	0,0	0,5	0,0	0,0
Superficie vacante (Ha)	<b>63,3</b>	19,3	10,7	0,9	32,3

Como puede observarse, de los 160,7 hectáreas de suelo destinado a actividades económicas, el 60% es suelo urbano consolidado\* (96,9 Ha) y el 40% restante suelo urbanizable\*\* (63,8 Ha). No obstante, **la mayor parte del suelo urbano de la comarca ya se encuentra ocupada, quedando vacante solo un 3,9% en Ezkio-Itsaso y Legazpi**. Por otro lado, en cuanto a suelo urbanizable se refiere, Zumarraga dispone de 32,3 hectáreas, lo cual supone la mitad del total de suelo urbanizable de la comarca.

Se identifica una gran cantidad de suelo urbanizable para actividades económicas, lo cual implica que podría realizarse un estudio para conocer la viabilidad de urbanización de este suelo y conseguir así más espacio para la implantación de nuevas empresas en la comarca.

Por otro lado, además de la superficie vacante identificada, se han de **tener en cuenta los cierres de empresas como Arcelor Mittal, Sidenor o SFP, los cuales a pesar de seguir siendo dueños de sus parcelas, estas han dejado de ser utilizadas para actividades económicas**, ascendiendo la superficie de estas parcelas a más de 35 hectáreas. Cabe destacar también que, tal y como indica la LEY 4/2015, de 25 de junio, para la prevención y corrección de la contaminación del suelo, estas parcelas tendrían la necesidad de realizar procedimientos de calidad de suelo, debido a que estarían consideradas como suelos contaminados.

\* El suelo ya transformado por contar, como mínimo, con acceso rodado, abastecimiento de agua, evacuación de aguas y suministro de energía eléctrica o por estar consolidadas por la edificación en la forma y con las características que establece la legislación urbanística.

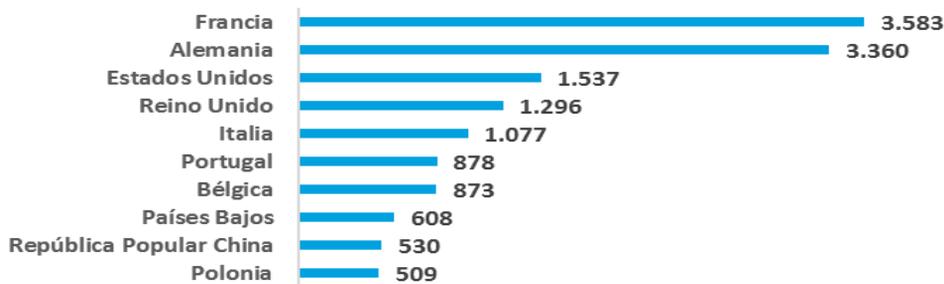
\*\* Se trata de suelo que todavía no ha sido urbanizado, pero que tampoco se considera no urbanizable, por lo que podrá ser transformado para convertirlo en urbanizado.

## Internacionalización del tejido empresarial

Otro de los elementos fundamentales en el análisis del dinamismo económico como factor de competitividad de la comarca es el relativo a la internacionalización de su tejido empresarial.

A nivel de la CAPV, al realizar un análisis de los países a los que más se exporta destacan entre todos Francia y Alemania, seguidos de Estados Unidos, Reino Unido e Italia.

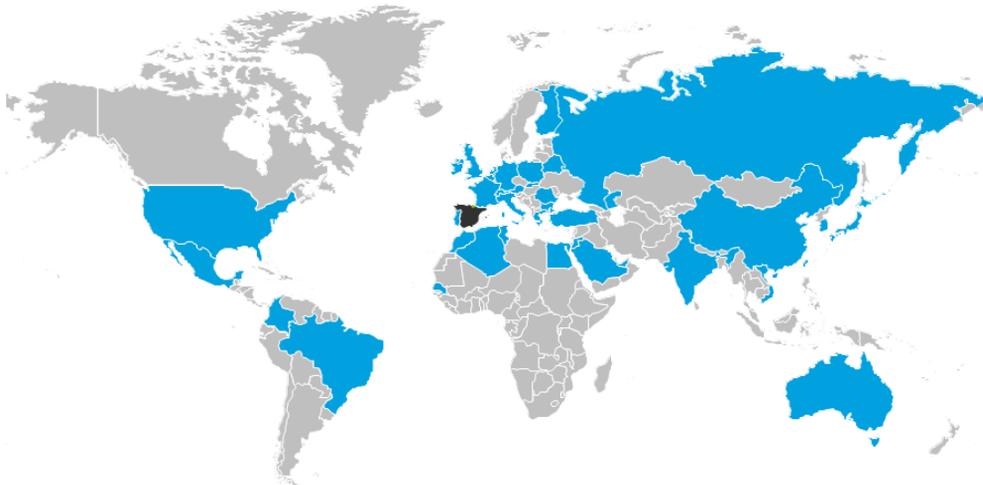
### Ranking de las exportaciones de la CAPV por países (millones de euros)



Fuente: Eustat (2016)

En cuanto a Urola Garaia, atendiendo a los últimos datos disponibles, existen **44 empresas manufactureras registradas en CIVEX\***, el Catálogo Industrial y de Exportadores de la CAPV, catálogo que integra a más de 7.000 empresas industriales y de servicios avanzados, así como empresas exportadoras. De estas 44, un 61% (**27**) **son empresas que exportan sus productos a los 5 continentes**. A continuación se muestra un mapa en el que se reflejan los países a los que exportan estas empresas de Urola Garaia.

### Mapa de países a los que exportan las empresas de Urola Garaia presentes en CIVEX



■ Países a los que exportan las 27 empresas de Urola Garaia presentes en CIVEX

Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de CIVEX (2017)

\* Se trata de un servicio de promoción y difusión de la oferta industrial o exportadora a través de un directorio web de empresas del País Vasco en cinco idiomas (euskera, castellano, inglés, francés y alemán) ofrecido por Euzko Ganberak y el Gobierno Vasco con amplia difusión internacional. Dirigido a empresas que cumplen alguno de los siguientes requisitos:

- Actividad industrial o construcción con 10 o más personas trabajadoras, o de servicios anexas a la industria con más de 4 empleados.
- Empresa exportadora o con implantaciones en el exterior.

Posteriormente se muestra un listado de las 27 empresas exportadoras de la comarca registradas en el catálogo industrial y de exportadores de la CAPV. Se trata de empresas locales que exportan a nivel internacional, principalmente del sector del metal.

### *Empresas exportadoras de Urola Garaia presentes en CIVEX*

Nombre comercial	Plantilla	Facturación (miles de euros)
GKN DRIVELINE	500	>100.000
CIE LEGAZPI	219	50.000-100.000
BELLOTA HERRAMIENTAS	572	25.000-50.000
ILLARGUI	31	10.000-25.000
TALLERES PROTEGIDOS GUREAK	1	10.000-25.000
FUNDICIÓN EN CASCARA	63	10.000-25.000
PLASNOR	50	5.000-10.000
TTT EJES	75	5.000-10.000
LABEKOA INDUSTRIAL	29	5.000-10.000
ZORROTZ	41	5.000-10.000
UROLA	65	5.000-10.000
FUNDICIONES BERECIARTU	26	2.500-5.000
TTT GOIKO	37	2.500-5.000
CORPORACIÓN PATRICIO ECHEVARRIA	13	2.500-5.000
EGUMENDI	10	2.500-5.000
BALEIKE	65	2.500-5.000
AGRYMIN COMPONENTES	14	1.000-2.500
MODELOS EZGUBA	11	1.000-2.500
TALLERES MENDIZABAL	14	1.000-2.500
ALUMINIOS ALEMAN	38	1.000-2.500
FIBER PROFIL	13	1.000-2.500
BACALAO MONEDERO	9	1.000-2.500
EIMA	15	1.000-2.500
ARROLA	15	1.000-2.500
MANUFACTURAS UNE	10	500-1.000
MANUFACTURAS ORIA	6	500-1.000
TALLERES EITZA	11	500-1.000

Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de CIVEX (2017)

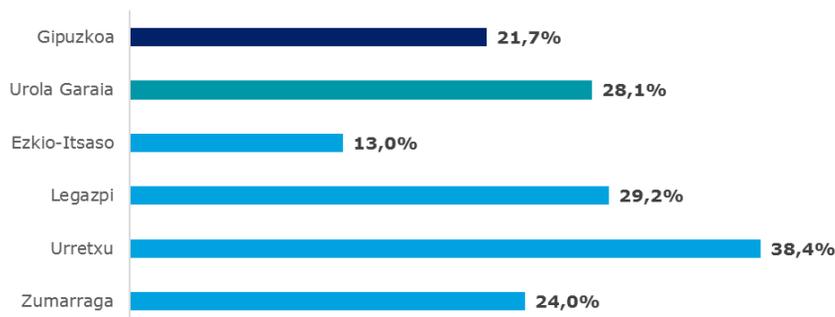
## Emprendimiento

El emprendimiento de un territorio es un claro indicador de la actividad innovadora de un territorio ya que constituye una medida de la capacidad de las personas de introducir en el mercado nuevos productos, servicios y soluciones a partir de una idea.

En términos generales, y tal se recoge en el **Plan Interinstitucional de Emprendimiento 2020 de Euskadi**, el número de empresas y personas autónomas dadas de alta en la CAPV muestra una tendencia positiva en los últimos años, en línea con la recuperación y vitalidad demostrada por la economía vasca. Por el contrario, la masa crítica de ideas y proyectos todavía no se acerca a los niveles alcanzados antes de la crisis y se observan **áreas de mejora en cuanto al tamaño de los proyectos, su ambición de crecimiento y orientación internacional**, entre otros.

Como puede verse a continuación, **Urola Garaia tiene un porcentaje de autónomos mayor que en la provincia de Gipuzkoa**. En cuanto a los municipios que lo componen, Ezkio-Itsaso es el único que se queda por debajo respecto a la provincia con tan solo un 13% de autónomos. Por el otro lado, Urretxu destaca considerablemente con casi un 40% de autónomos respecto al total e afiliados en la localidad.

### Porcentaje de autónomos respecto al total de afiliados por territorio



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2016)

### Régimen Autónomos

	2009	2012	2015	2016
Ezkio-Itsaso	66	63	67	67
Legazpi	832	808	756	737
Urretxu	668	688	672	670
Zumarraga	809	779	748	743
UROLA GARAIA	2.374	2.337	2.244	2.218
EAE	183.321	174.464	173.832	173.357

Este dato se complementa con el número de establecimientos netos durante el periodo 2008-2016, en el que el saldo **el saldo neto negativo sufrido por la comarca se ha mantenido por encima del saldo neto de la provincia de Gipuzkoa**.

Cabe mencionar que el alto nivel de autónomos no necesariamente tiene que ver con el carácter emprendedor de la comarca, ya que en parte puede estar cubriendo cierta externalización de servicios en otras empresas.

El último informe GEM (global Entrepreneurship Monitor) de Euskadi publicado destaca que casi el **24,2%** de la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA), se trata de iniciativas creadas por necesidad o por falta de **alternativas de empleo**.

Además el **84,8%** de la actividad emprendedora se halla en el sector **servicios** y el **80,3% no tiene empleados**.

En cuanto a la relación de la innovación con la actividad emprendedora, destaca que el **19,7%** de la actividad engloba iniciativas con **productos/servicios novedosos**.

Distribución del TEA	2016
% TEA por necesidad (iniciativas creadas por falta de alternativas de empleo)	24,2%
% TEA por oportunidad (iniciativas que aprovechan un negocio detectado)	74,3%
% TEA por otro motivo (iniciativas creadas por otros motivos)	1,5%
% TEA en sector agricultura, ganadería y pesca o no definido	1,5%
% TEA en sector industria, energía y saneamiento	9,1%
% TEA en sector construcción	1,5%
% TEA en sector servicios	84,8%
% TEA sin empleados o no definido	80,3%
% TEA de 1-5 empleados	12,1%
% TEA de 6-19 empleados	6,1%
% TEA de 20 y más empleados	1,5%
% TEA iniciativas con producto o servicio novedoso para todos los clientes	19,7%
% TEA iniciativas sin ninguna competencia en su principal mercado	12,1%
% TEA iniciativas que utilizan tecnologías de menos de un año en el mercado	13,7%
% TEA iniciativas que exportan en algún grado	24,2%

Fuente: Informe GEM País Vasco 2016

Paralelamente, se ha detectado que en relación a otras zonas del territorio, que esta comarca cuenta con una estructura empresarial en la que la proporción de iniciativas para empresas de **economía social es muy limitada**.

Una mayor vinculación de los puestos de trabajo en la comarca y el retorno de parte de los beneficios a proyectos sociales hace de la economía social un elemento estratégico para el desarrollo comarcal.

## b) Capital Humano

La revolución tecnológica y la globalización económica y cultural obligan a las regiones a replantear sus fuentes de riqueza y sus factores de competitividad. En muchos casos, los recursos naturales ya no garantizan prosperidad, y la posición geográfica tampoco asegura las ventajas comerciales de antaño.

En esta nueva era, la conectividad física y virtual entre los países y el desarrollo de las tecnologías de la información, facilitan la creación y exportación de bienes y servicios con alto contenido tecnológico y de knowhow o "productos del conocimiento".

Los productos del conocimiento se distinguen por tener como elementos diferenciales el talento, la creatividad y la formación de sus creadores. Por lo tanto, **el conocimiento acumulado de una sociedad o su "capital intelectual" - capital humano, constituye un recurso clave para el desarrollo.**

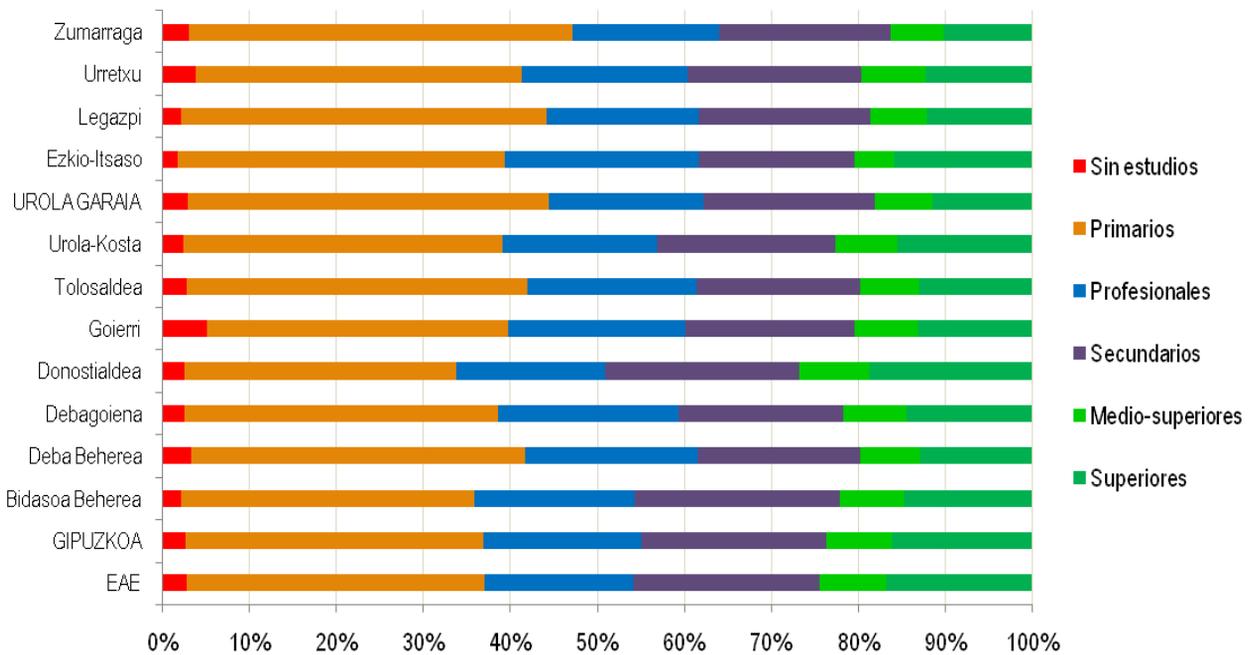
En este contexto, los sistemas educativos están llamados a cumplir un rol crítico en el desarrollo de las regiones en los próximos años. En una economía donde los productos del conocimiento funcionan como uno de los principales generadores de riqueza y empleo valorizado, la cantidad y calidad de la educación impartida y del nuevo conocimiento generado, así como la actualización continua, deberán ser objeto de atención central por la sociedad y sus líderes socio-económicos, políticos y educativos.

A lo largo de este apartado se estudiarán los principales indicadores vinculados al conocimiento y el talento en Urola Garaia, analizando el perfil de cualificación de la población, la atracción y retención de talento en la comarca y su impacto sobre la base del conocimiento, y por último, la situación de las infraestructuras de conocimiento en la comarca (universidades, centros de formación profesional, departamentos I+D, etc.) que contribuyen a la generación y difusión del conocimiento en el territorio.

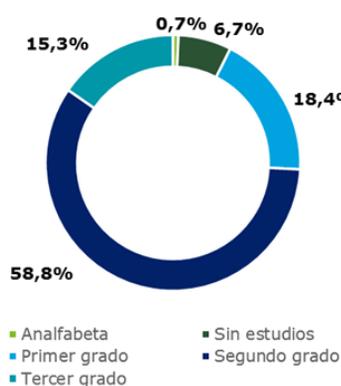
## Nivel de estudios de la población

Los últimos datos publicados por Eustat hacen referencia al año 2014, y muestran una radiografía comarcal con una elevada proporción de la población **sin formación específica** y una **baja tasa de formación universitaria**.

Además, los cuatro municipios se sitúan a un nivel parejo en el resto de niveles de instrucción, siendo Ezkio-Itsaso el municipio con mayor tasa de población con estudios de tercer grado y Zumarraga con la menor.



Nivel de estudios de la población de 16 y más años de Urola Garaia



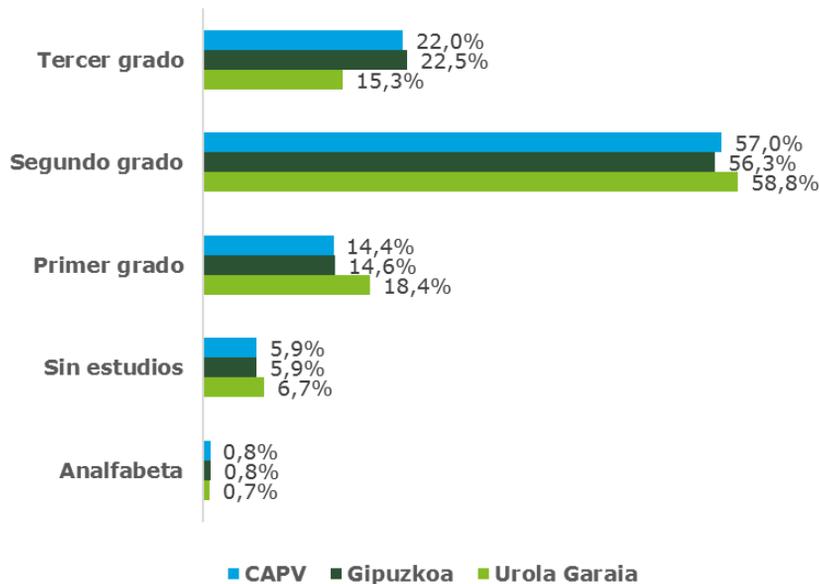
Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2011)

El nivel académico de la población de Urola Garaia es inferior a la media del territorio y la CAPV. La proporción de población con estudios primarios es muy superior a los promedios de Gipuzkoa y la CAPV, y la población con estudios superiores se sitúa muy por debajo de la media guipuzcoana.

\* Se considera que una persona cuenta con estudios de segundo grado cuando ha terminado ESO, EGB, Bachillerato Elemental, Bachiller superior, BUP, Bachiller LOGSE, COU, PREU, FP de grado medio, FPI, Oficialía industrial o equivalente, FP de grado superior, FPPI, Maestría industrial o equivalente.

\*\* Se considera que una persona cuenta con estudios de tercer grado cuando ha terminado una Diplomatura, Arquitectura o Ingeniería Técnicas, 3 cursos de una Licenciatura, Ingeniería o Arquitectura, una Licenciatura, una Ingeniería o el doctorado.

### Nivel de estudios de la población de 16 y más años en la CAPV, Gipuzkoa y Urola Garaia



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2011)

La alta remuneración salarial en el sector industrial durante muchos años, ha hecho que muchos jóvenes no hayan ampliado su formación y cualificación en su puesto laboral. Ello ha sido posible en el pasado porque el **perfil de los puestos de trabajo generados han sido tradicionalmente poco cualificados**. Entre otras causas, esto explicaría un nivel de cualificación inferior a otras zonas de Gipuzkoa.

Por otro lado existe un gran porcentaje de ocupados que no trabaja en donde residen; lo que se denominaría como **"fuga de conocimiento"**.

\* Se considera que una persona cuenta con estudios de segundo grado cuando ha terminado ESO, EGB, Bachillerato Elemental, Bachiller superior, BUP, Bachiller LOGSE, COU, PREU, FP de grado medio, FPI, Oficialía industrial o equivalente, FP de grado superior, FPII, Maestría industrial o equivalente.

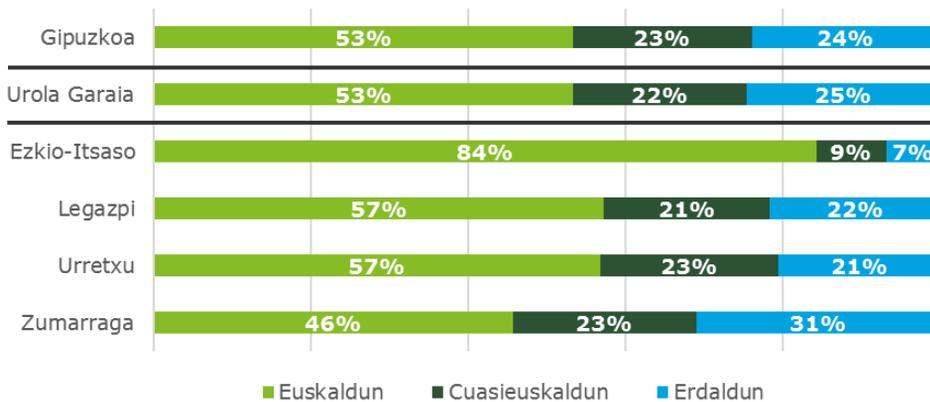
\*\* Se considera que una persona cuenta con estudios de tercer grado cuando ha terminado una Diplomatura, Arquitectura o Ingeniería Técnicas, 3 cursos de una Licenciatura, Ingeniería o Arquitectura, una Licenciatura, una Ingeniería o el doctorado.

## Conocimiento de Idiomas

Según los últimos datos disponibles en Garapen del año 2011, Urola Garaia es una comarca euskaldun, en la que más del 75% de su población entiende y habla euskera bien (euskaldun) o lo hace con alguna dificultad (cuasieuskaldun). El 24,6% de sus habitantes, sin embargo, no hablan ni entienden dicha lengua, y utilizan el castellano para relacionarse (erdaldun).

El nivel de Euskera de la comarca de Urola Garaia se encuentra muy parejo al de la provincia de Gipuzkoa. En cuanto a los municipios de la comarca, Ezkio-Itsaso es la comarca con más porcentaje de euskaldunes en su población con un 84%, siendo esta cifra muy superior a la del resto.

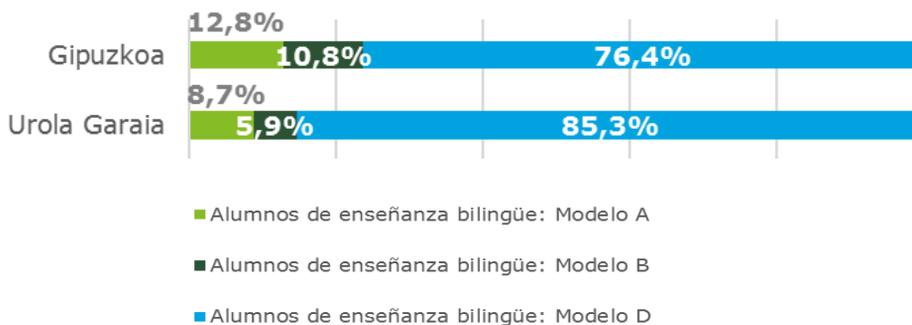
### Nivel de euskera de la población de 2 y más años por territorio



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2011)

El peso que tienen los diversos modelos lingüísticos existentes (A, B y D) en la enseñanza supone otra vía para analizar el grado de arraigo y conocimiento del euskera en la sociedad de Urola Garaia. De esta forma, los datos proporcionados por Garapen ponen de manifiesto que el 85,3% del alumnado de la comarca se encuentra cursando el modelo D, donde el alumnado estudia todas las asignaturas en euskera.

### Alumnos según modelo de enseñanza bilingüe por territorio



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2014)

Según los últimos datos recogidos por el ayuntamiento de Zumarraga referido a los alumnos de centros escolares de Urretxu y Zumarraga en el curso 2017-2018, el **86,12%** de los alumnos cursan sus estudios en el **modelo D**.

#### *Alumnos de Urretxu y Zumarraga según modelo de enseñanza bilingüe (2017-2018)*

	<b>Modelo A</b>	<b>Modelo B</b>	<b>Modelo D</b>
<b>Nº Alumnos</b>	248	64	2501
<b>%</b>	8,54%	2,20%	86,12%

La práctica totalidad de los alumnos desde pre-escolar hasta bachillerato realizan sus estudios en el modelo D, y es en la enseñanza profesional donde se oferta tanto el modelo B como el A.

Atendiendo a los idiomas que en la actualidad se estudian en los centros escolares de Urretxu y Zumarraga, tenemos que la gran mayoría estudian euskera (89,02%) e Inglés (78,44%).

#### *Alumnos de Urretxu y Zumarraga según idiomas estudiados (2017-2018)*

	<b>Euskera</b>	<b>Castellano</b>	<b>Inglés</b>	<b>Francés</b>
<b>Nº Alumnos</b>	2585	1725	2278	158
<b>%</b>	8,54%	59%	78,44%	5,44%

En todos los centros escolares se estudia Inglés a partir primaria, y a partir de los 8 años el castellano. Además, tanto en la Ikastola como en La-Salle se ofrece la posibilidad de estudiar también el Francés en la enseñanza secundaria y bachillerato.

Un estudio realizado por GV en el 2017 concluye que el inglés es el idioma extranjero más conocido en Euskadi: mientras un 78% de la juventud entre 18-29 años dice "hablarlo y escribirlo", desciende al 46% para el colectivo entre 30-45 años, al 15% para el segmento 46-64 años y hasta un 8% para quienes tienen 65 años o más.

Entre quienes afirman que "hablan y escriben" o "solo hablan" un idioma extranjero, es bastante menor el porcentaje de quienes son capaces de mantener una conversación en la que tengan que exponer su opinión de forma matizada, argumentando y rebatiendo opiniones: un 69% lo es en portugués, un 61% en italiano, un 56% en inglés, un 46% en alemán, un 43% en francés y un 68% en otro idioma.

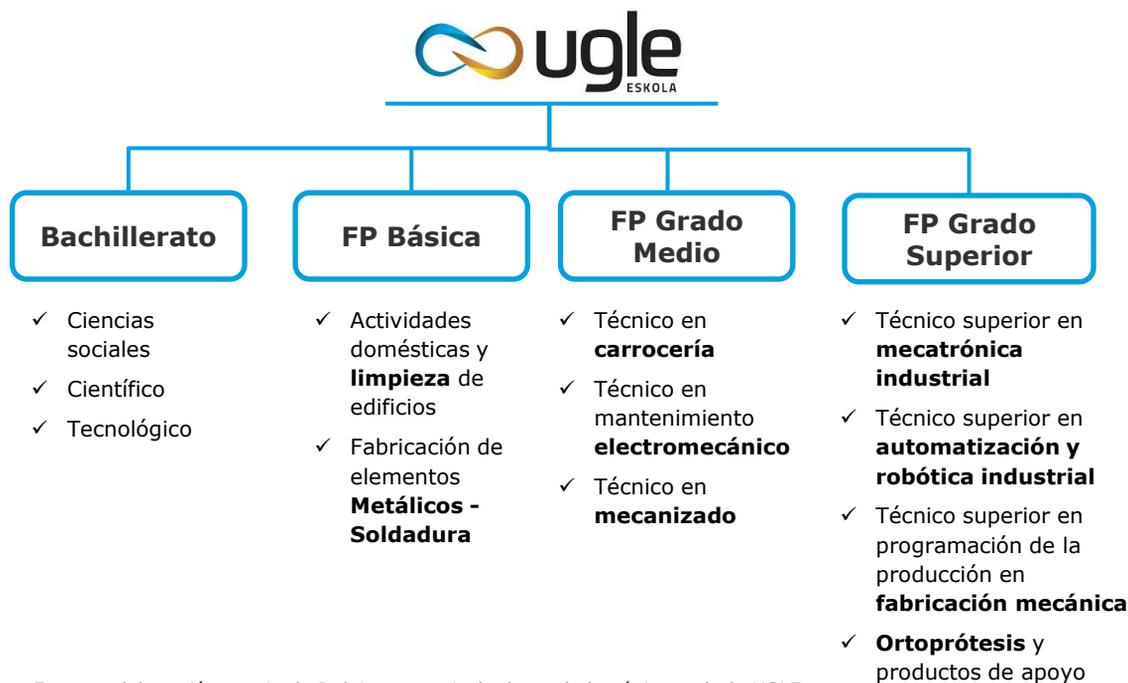
## Infraestructuras de conocimiento

Urola Garaia no cuenta con ninguna Universidad o Centro de Investigación dentro de sus límites geográficos, no obstante, comarcas como Goierri (Goierri Eskola) o Donostialdea, por su proximidad, son en la actualidad los polos de formación superior más cercanos a la comarca, con los que se dan flujos de intercambio de conocimiento tanto en lo que respecta a personas como a empresas.

La universidades a las que acuden principalmente los estudiantes de la comarca son las ubicadas en la territorio de Gipuzkoa, como el Campus Universitario de la UPV-EHU y la Universidad de Deusto en Donostia, y la Universidad de Mondragón en Arrasate.

No obstante, Urola Garaia dispone de un **Centro de Formación Profesional** situado en Zumarraga, Urola Garaiko Lanbide Eskola (UGLE).

### Oferta formativa de UGLE



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de la página web de UGLE

Adicionalmente al bachillerato y a los ciclos de formación profesional, UGLE también ofrece cursos de formación dirigidos a empresas de la comarca, adaptándose así a sus necesidades y contribuyendo a desarrollar talento. De este modo algunas de las empresas de la comarca, a medida que detectan una necesidad formativa por parte de sus empleados, se ponen en contacto con UGLE para co-diseñar cursos de formación que cubran estas necesidades. UGLE también oferta cursos de formación para el empleo dirigidos a personas trabajadoras y personas desempleadas que quieran ampliar o desarrollar sus conocimientos, facilitando el encaje entre la demanda y la oferta laboral.

Finalmente, cabe destacar que la comarca dispone de una mayor oferta de formación reglada y no reglada:

A continuación se ofrece un análisis detallado de los recursos de formación disponibles en la comarca de Urola Garaia:

## **1. Formación Reglada:**

### **1.1. Haurreskola**

- ✓ EIC Legazpiko Haurreskola- Itxaropen PHE. Legazpi
- ✓ EIC Legazpiko Haurreskola- San Juan PHE. Legazpi
- ✓ EIC Urretxu- Zumarragako Haurreskola PHE. Urretxu
- ✓ CEIP GainZuri HLHI. Urretxu
- ✓ CPEIPS La Salle- Legazpi HLBHIP. Zumarraga
- ✓ EIC Ezkioko Haurreskola PHE. Ezkio / Itsaso

### **1.2. Educación Infantil y Educación Primaria**

- ✓ CPEIPS Haztegi Ikastola HLBHIP. Legazpi
- ✓ CEIP Licenciado Domingo de Agirre HLHI. Legazpi
- ✓ CPEIPS La Salle- Legazpi HLBHIP. Zumarraga
- ✓ CPEIPS Urretxu- Zumarraga Ikastola HLBHIP. Urretxu
- ✓ CEIP GainZuri HLHI. Urretxu
- ✓ CEIP EZKIO-ITSASO HERRI ESKOLA HLHI. Ezkio / Itsaso

### **1.3. Educación Secundaria Obligatoria (ESO)**

- ✓ CPEIPS Haztegi Ikastola HLBHIP. Legazpi
- ✓ IES Olazabal BHI. Legazpi
- ✓ CPEIPS La Salle- Legazpi HLBHIP. Zumarraga
- ✓ CPEIPS Urretxu- Zumarraga Ikastola HLBHIP. Urretxu
- ✓ IES J.M. Iparragirre BHI. Urretxu

### **1.4. FP Básica (antes PCPI)**

- ✓ CPES Urola Garaiko Lanbide Eskola BHIP. Zumarraga

## 1.5. Bachillerato

- ✓ CPEIPS Haztegi Ikastola HLBHIP. Legazpi
  - Ciencias y Tecnología
  - Humanidades y Ciencias Sociales
- ✓ IES Olazabal BHI. Legazpi
  - Ciencias y Tecnología
- ✓ CPES Urola Garaiko Lanbide Eskola BHIP. Zumarraga
  - Ciencias y Tecnología.
  - Humanidades y Ciencias Sociales
- ✓ CPEIPS Urrtxu- Zumarraga Ikastola HLBHIP. Urrtxu
  - Ciencias y Tecnología
  - Humanidades y Ciencias Sociales
- ✓ IES J.M. Iparragirre BHI
  - Ciencias y Tecnología
  - Humanidades y Ciencias Sociales

## 1.6. Formación Profesional:

- ✓ CPES Urola Garaiko Lanbide Eskola BHIP. Zumarraga
  - FP Grado Medio:
    - Carrocería
    - Mantenimiento Electromecánico
    - Mecanizado (ciclo en alternancia)
  - FP Grado Superior:
    - Mecatrónica Industrial
    - Automatización y robótica industrial
    - Programación de la producción en fabricación mecánica
    - Ortoprtesis y productos de apoyo (ciclo en alternancia)
- ✓ IES J.M. Iparragirre BHI
  - FP Grado Medio:
    - Cuidados Auxiliares de Enfermería

## 1.7. Educación de personas adultas (CEPA)

- ✓ CEPA Zumarraga- Urrretxu HHI. Zumarraga
- ✓ CEPA Legazpi HHI. Legazpi

Los CEPA van dirigidos a personas mayores de 18 años y ofrecen los siguientes programas de formación:

- Alfabetización
- Español para extranjeros
- Estudios primarios
- Graduado en ESO
- Preparación para el acceso a Ciclos Formativos de Grado Superior (bajo acceso a la Universidad)
- Preparación para acceso a la Universidad para mayores de 25 y 45 años
- Cursos de inglés nivel inicial y medio.
- Cursos de euskera
- Cursos de informática nivel inicial

## 2. Formación No Reglada:

### 2.1. Formación ocupacional

- ✓ IES Olazabal BHI. Legazpi
  - Aplicaciones Informáticas de Gestión.
- ✓ CPES Urola Garaiko Lanbide Eskola BHIP. Zumarraga
  - Preparador- programador de Maquina Hta. de CNC
  - Tornero- Fresador de CNC
  - Mecanizado Convencional
  - Soldadura
  - Instalaciones Eléctricas
  - Mto. Equipo Industrial
  - Sistema Integral de Gestión Contable
  - Técnico en Office
  - Cuidados Clínicos y Asistenciales



- ✓ Uggasa – Urola Garaiko Garapenerako Agentzia
  - Formación a Emprendedores
  - Programa Hazilan
  - Programa Txertatu
- ✓ Autoescuela Solozabal. Zumarraga
  - Conducción de vehículos (camión, autobús, remolque)
  - CAP
- ✓ Cruz Roja. Urretxu
  - Socorrismo y Primeros Auxilios
  - Socorrismo Acuático
  - Soporte Vital Básico y D.E.A.
  - Preparación OPE Osakidetza Auxiliar de Enfermería
  - Auxiliar Transporte Sanitario
  - Auxiliar de Enfermería en Geriatría
  - Auxiliar de Enfermería de Salud Mental Y Toxicomanías

## **2.2. Formación continua**

- ✓ CPES Urola Garaiko Lanbide Eskola BHIP. Zumarraga
  - Mecanizado y Metrología
  - Soldadura
  - Electricidad- Electrónica
  - Automática
  - Energías renovables
  - Informática
  - Inglés e Inteligencia Emocional
- ✓ Uggasa - Urola Garaiko Garapenerako Agentzia
  - Formación directiva a través de cursos de EUSKALIT

### 2.3. Otras formaciones y enseñanzas

- ✓ Escuela de Música
  - EMPR Secundino Esnaola MEPR. Zumarraga
  - EMPR Doinua MEPR. Legazpi
- ✓ Enseñanzas Nuevas Tecnologías
  - Inforline. Urrretxu
  - Ain Informatica. Urrretxu
  - KZGUNEA. Legazpi
  - KZGUNEA. Zumarraga
  - KZGUNEA. Urrretxu
- ✓ Academias de Idiomas
  - Academia de Idiomas Blotch. Legazpi
  - Academia You. Legazpi
  - Seymour School. Zumarraga
  - Academia You. Zumarraga
  - English School M.A. Zumarraga
  - Academia Ain Ingles. Urrretxu
  - Academia Köln. Urrretxu
- ✓ Euskaltegiak
  - Legazpiko Udal Euskaltegia. Legazpi
  - Urrretxu- Zumarragako Udal Euskaltegia
- ✓ Autoescuelas
  - Autoescuela Santa Kruz. Legazpi
  - Autoescuela Solozabal. Zumarraga
  - Autoescuela Odriozola. Urrretxu
  - Autoescuela Santa Kruz. Urrretxu

## c) Innovación

La innovación de una región es un factor de competitividad que trata de evaluar la capacidad de generar y/o adoptar nuevos procesos, productos y sistemas de los agentes económicos. Se trata de una característica crítica del tejido económico y social de una región en el cambiante entorno actual.

Las sociedades actuales son el resultado de las transformaciones experimentadas a lo largo de la historia. Urola Garaia no es una excepción, y necesita nuevos retos para aspirar a convertirse en una comarca bien posicionada en su entorno.

El papel de la Administración Pública en este área es crítico, no solo por su responsabilidad en la formación y educación de las personas, sino también en la definición de políticas de apoyo a la generación de nuevas ideas y de unas infraestructuras avanzadas que actúen como soporte para el desarrollo de la tecnología y la innovación y que faciliten, además, la generación de servicios de alto valor añadido.

En este apartado se analizan por tanto los procesos y mecanismos existentes en Urola Garaia para ampliar y aprovechar su base de conocimiento, así como para capturar conocimiento relevante generado en otras áreas geográficas.

En este sentido, se analiza el factor competitivo de la innovación en función del nivel tecnológico actual del tejido empresarial de Urola Garaia:

- ✓ Tecnologías
- ✓ Maquinaria
- ✓ Software
- ✓ Uso de internet

La innovación en la base productiva tiene que venir por tres vías complementarias e interconectadas:

- a) **La incorporación de personal técnico e impulso a las actividades de I+D+i** en las empresas de todos los sectores productivos presentes en la economía de la comarca.
- b) La creación de **infraestructuras de apoyo para las empresas en el ámbito de los servicios tecnológicos y la investigación**, que ejerzan de antena tecnológica y de mercado para las PYMES de la comarca.
- c) La creación de empresas en **actividades productivas de alto contenido tecnológico e intensivas en conocimiento**, como factor clave para la diversificación de la base productiva y el éxito competitivo futuro.

## Nivel tecnológico del tejido empresarial

En los últimos meses se ha venido desarrollando un proyecto en Urola Garaia con el objetivo de conocer las capacidades y tecnologías de las empresas de la comarca. En este sentido, se ha realizado un mapa de capacidades y tecnologías con la información obtenida a partir de documentación referenciada y los resultados descriptivos obtenidos de las entrevistas realizadas a 66 empresas industriales de la comarca.

### Empresas entrevistadas en el "Mapa de capacidades y tecnologías de Urola Garaia" por sector de actividad



Nº DE TRABAJADORES POR SECTOR Y TAMAÑO	<10	10-50	>50	
ESTRUCTURAS METÁLICAS Y CALDERERÍA	20	160	404	584
FABRICACIÓN PRODUCTOS METÁLICOS	30	157	65	252
FABRICACIÓN DE CAUCHO Y PLÁSTICOS	4	91	55	150
FABRICACIÓN DE MAQUINARIA	0	34	0	34
METALURGIA	0	37	64	101
FORJA Y ESTAMPACIÓN	10	0	978	988
FABRICACIÓN DE FIBRA DE VIDRIO	0	21	0	21
AUTOMOCIÓN	0	0	90	90
IMPRESIÓN Y ARTES GRÁFICAS	14	0	0	14
VARIOS	12	90	80	182

Tabla 7: Nº de Trabajadores que trabajan en las empresas encuestadas por Sector y Tamaño

Fuente: Elaborado por Deloitte a través de datos del "Mapa de capacidades y tecnologías en Urola Garaia (mayo de 2017)"

## Tecnologías

Tras el análisis realizado se deduce que las tecnologías predominantes en Urola Garaia son tecnologías con alto grado de madurez y muy lejos de estar relacionadas con sectores emergentes. Como se observa en el análisis, las tecnologías relacionadas con el **Mecanizado Convencional** (54,55%) y las **Tecnologías de Unión** al uso (soldadura) con casi un 35% son las tecnologías más extendidas, mientras que sectores de futuro tales como **la Industria 4.0** son prácticamente inexistentes en las empresas de la comarca (3%).

TECNOLOGÍAS EXISTENTES EN LAS EMPRESAS ANALIZADAS	
Mecanizado Convencional	54,55%
Tecnologías de Unión	34,85%
Mecanizado No Convencional	19,70%
Conformado Chapa (corte, doblado, embutición)	18,18%
Tratamientos Térmicos	18,18%
Fundición	15,15%
Forja	13,64%
Acabados Superficiales	12,12%
Procesos Continuos (Laminación, Extrusión, Estirado)	3,03%
Inyección de Plástico y Termoconformado	3,03%
Impresión Artes Graficas	3,03%
Vulcanizado	3,03%
Tecnologías 4.0	3,03%
Otros	19,70%

Fuente: Mapa de capacidades y tecnologías en Urola Garaia (mayo de 2017)

## Maquinaria

En cuanto a maquinaria existente en las empresas de la comarca, el estudio muestra que existe una gran variedad en función de la empresa analizada, listándose a continuación el tipo de maquinaria existente:

MAQUINARIA EXISTENTE EN LAS EMPRESAS ANALIZADAS	
Tornos	38,71%
Fres adoras	36,51%
Taladros	34,92%
Prensas	20,63%
Rectificadoras	15,87%
Láser	12,70%
Máquinas de 5 ejes o más	6,35%
Ultrasonidos	1,59%
Electroerosión	1,59%
Otros	90,32%

Fuente: Mapa de capacidades y tecnologías en Urola Garaia (mayo de 2017)

## Software

En cuanto al tipo de software utilizado por las empresas de la comarca, destaca entre todos el **alto porcentaje de empresas que disponen de un ERP** (Enterprise Resource Planning) para llevar a cabo la gestión centralizada de los diferentes departamentos de la empresa. En el mismo documento, se concluye que la utilización de los ERP en las empresas se circunscribe al ámbito de la Gestión de la Producción y, asociado con ello, a realizar la contabilidad de la empresa. Así se considera que, en muchas empresas de las encuestadas, existiría la posibilidad de ampliar a diferentes campos en los que ahora no se aplica, como el tema de Clientes (CRM), Compras (SCM), etc.

TIPO DE SOFTWARE UTILIZADO EN LAS EMPRESAS ANALIZADAS	
ERP	73,44%
CAD/CAM/CAE	67,19%
CNC	26,56%
Ofimática	25,00%
De Producción	15,63%
Autómatas Programables (PLC)	9,38%
De Simulación	9,38%
Contabilidad	9,38%
CRM	6,25%
Recogida de datos	4,69%
De Control	3,13%
De Diagnóstico	3,13%
Gestión de Personas	1,56%
Mantenimiento	1,56%
Software de Autoedición Gráfica	1,56%

Fuente: Mapa de capacidades y tecnologías en Urola Garaia (mayo de 2017)

## Uso de internet

Por último, en cuanto al uso de internet de estas empresas, según los datos recogidos en el mapa de capacidades y tecnologías una gran mayoría de las empresas (alrededor del 80%) utilizan Internet para relacionarse con Clientes y Proveedores. Sin embargo, esa relación se basa sobre todo en el uso de la web para informar de nuestro catálogo de productos y la utilización del correo electrónico para intercambiar información y documentos.

% DE EMPRESAS QUE USAN INTERNET SEGÚN ACTIVIDAD REALIZADA	
Relación con Proveedores	84,38%
Relación con Clientes	79,69%
Venta	1,56%

Fuente: Mapa de capacidades y tecnologías en Urola Garaia (mayo de 2017)

En conclusión, a través de los análisis y entrevistas realizadas para el "Mapa de capacidades y tecnologías de Urola Garaia", se ha identificado de manera general al tejido industrial de la comarca como un **colectivo de empresas que cuentan con una tecnología madura, y que si bien permite dar una adecuada cobertura a las necesidades presentes, precisa de ir orientándose hacia tecnologías más emergentes y con una mayor proyección a futuro.**

## d) Infraestructuras

La disponibilidad de las infraestructuras necesarias para satisfacer la creciente demanda de transporte de personas y mercancías (aeropuertos, puertos, autopistas, alta velocidad, etc.) resulta fundamental para el desarrollo económico de una comarca.

La conectividad, tanto en el transporte de mercancías como el transporte de pasajeros, se presenta hoy en día como un aspecto fundamental en la capacidad competitiva de un territorio. Además, las Macrotendencias de globalización y el incremento del ocio y viajes hacen esperar un progresivo aumento en la relevancia de este factor como verdadero motor competitivo.

Concretamente, y centrando el estudio en el caso de Urola Garaia, la comarca cuenta con una buena posición geoestratégica. Con una extensión de 89 km<sup>2</sup>, se encuentra situada en la parte noroeste de la península ibérica, en el interior de la provincia de Gipuzkoa, en el extremo oriental de la CAPV.

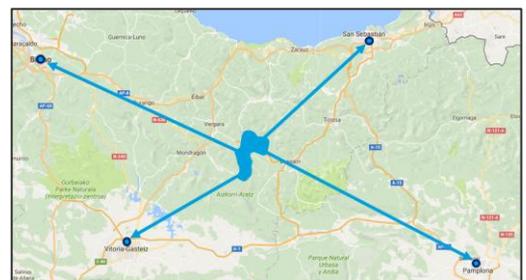
Las comarcas limítrofes de Urola Garaia son las siguientes:

- al norte la comarca de Urola Kosta
- al este y sur la comarca de Goierri
- al oeste la comarca de Alto Deba.

### Comunicaciones y transportes: carreteras

La situación geográfica de Urola Garaia hace que se encuentre situada a menos de 100 kilómetros de distancia por carretera de las principales capitales de provincia de la CAPV. A continuación se muestra la distancia desde Zumarraga (aproximadamente en el centro de la comarca) a las siguientes localidades e infraestructuras de interés:

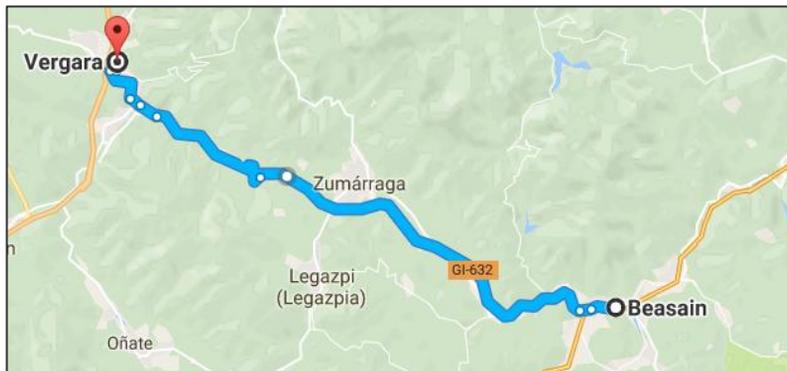
- Vitoria: 52,9 km ; 44 min
- Donostia: 57,3 km ; 44 min
- Bilbao: 77,2 km ; 57 min
- Pamplona: 86,1 km ; 1 h 2 min
- Frontera con Francia: 72,5 km ; 51 min
- Aeropuerto de Foronda: 50,4 km ; 40 min
- Aeropuerto de Loiu: 75 km ; 53 min
- Aeropuerto de Donostia: 70,5 km ; 53 min
- Aeropuerto de Noain: 94,6 km ; 1 h
- Aeropuerto de Biarritz: 97,3 km ; 1 h 10 min
- Puerto de Pasaia: 62,7 km ; 49 min
- Puerto de Bilbao: 89,3 km ; 1 h 6 min



Con respecto a la Red de Carreteras Urola Garaia dispone de las siguientes vías de circulación principales:

✓ Autovía Beasain-Bergara o GI-632:

- Por un lado esta autovía permite a la comarca acceder a la AP-1, la cual le concede conexión con Vitoria-Gasteiz al sur y con Bilbao al norte.
- Por el otro lado la autovía también accede a la A-1, permitiendo la conexión con Donostia al norte y Pamplona al sur.



✓ GI-2630: esta carretera une Zumarraga y Urretxu con Legazpi.

✓ GI-2632: Esta carretera une Zumarraga y Urretxu con Ezkio-Itsaso.

## Comunicaciones y transportes: ferrocarril

En cuanto a la red ferroviaria de Urola Garaia, la comarca dispone de paradas de tren en Legazpi y Zumarraga pertenecientes al servicio de cercanías de Renfe. El servicio de cercanías de San Sebastian en el que se encuentran las estaciones de la comarca abarca el recorrido entre Irún y Brinkola.



Por otro lado, la nueva Red Ferroviaria prevista en Gipuzkoa - la llamada "Y" vasca, que forma parte del trazado Dax-Vitoria, permite la unión entre las tres capitales. El régimen de explotación de la nueva red ferroviaria será tanto para pasajeros como para mercancías, previéndose un ramal de conexión con el Puerto de Pasaia, con su correspondiente terminal. La nueva red ferroviaria vasca tendrá seis estaciones: Bilbao (Abando), Vitoria-Gasteiz (Parque de Arriaga), Donostia-San Sebastián (Atotxa), Astigarraga, Irún y Ezkio-Itsaso.

La liberación de la actual red ferroviaria de los servicios de largo recorrido permitirá una explotación de "cercanías" y mercancías más intensa y adecuada.

## Tren de Alta Velocidad: Estación Ezkio (Valle Santa Lutzi)

El Valle de Santa Lutzi constituye el centro de gravedad del territorio en red que abarca el el esquema de la nueva red ferroviaria prevista entre Baiona-Anglet-Biarritz en Francia e Iruña/Pamplona, Logroño, Vitoria/Gasteiz, Santander, Bilbao y Donostia/San Sebastian. Y el único punto que, con esa característica fundamental, cuenta con la posibilidad de implantación de una Estación de alta velocidad ferroviaria.

El establecimiento de una estación de pasajeros de la Nueva Red Ferroviaria Vasca en Ezkio dotaría a este lugar de una condiciones de accesibilidad nuevas. Sería, **con las de las tres capitales vascas, uno de los puntos de parada de la red de ferrocarriles que habrá de operar entre Gasteiz/Vitoria, Donostia/San Sebastian, Bilbaoe Iruña/Pamplona**. La estación de Ezkio/Itsaso permitirá el acceso de personas desde y hacia las tres capitales vascas y la navarra en alrededor de 20 minutos, situación que produciría una singular convulsión en la dinámica de la población y de las actividades situadas en el territorio inmediato al lugar y en las expectativas de futuro del mismo.

La vía **está diseñada para el tráfico mixto de viajeros y mercancías** y será de doble vía, estará electrificada y se diseñará para velocidades máximas de 250km/hora. Los trenes de mercancías podrían circular a una velocidad mínima de 120km/h aunque puntualmente, debido a condicionantes urbanísticos, orográficos o de conexión, algunos tramos sólo permitirán velocidades menores.

En el momento actual, La Secretaria General de Infraestructuras ha acordado la aprobación provisional del **"Estudio informativo del proyecto del corredor Ferroviario Cantábrico-Mediterráneo. Tramo Pamplona-Conexión Y Vasca"** en la que se plantean nuevos trazados para alta velocidad que permiten conectar Pamplona con la red ferroviaria que se está construyendo en el País Vasco. El estudio informativo se ha centrado en el análisis de dos alternativas:

- Alternativa H: conecta Pamplona con la Y Vasca en el entorno de Ezkio.
- Alternativa V: conecta Pamplona con Vitoria siguiendo el corredor de la infraestructura ferroviaria actual.





Recorrido de la futura línea de alta velocidad en la CAPV

Según datos de Gobierno Vasco, ya está finalizada más del 50% del trazado total del corredor por lo que ha fechado en **2023 su puesta en marcha**. De hecho, prevé que todo el tramo guipuzcoano esté finalizado para 2019, ya que de los 17 tramos con los que cuentan las obras del TAV a su paso por este territorio, 12 están finalizados y de los cinco que faltan, en cuatro se roza el 70-80% de grado de ejecución.

## Polígonos industriales

Mediante un análisis del mapa virtual del tejido empresarial disponible en la página web de UGGASA, se han podido identificar 11 polígonos industriales principales en la comarca, en las que se encuentran ubicadas 243 empresas.

### 11 polígonos industriales

#### Ezkio-Itsaso

- ✓ Polígono Anduaga
- ✓ Polígono Ojanguren
- ✓ Polígono Zozabarro

#### Urrretxu

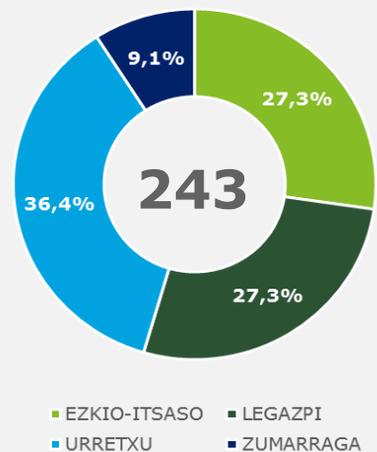
- ✓ Polígono Erratzu
- ✓ Polígono Matxinporta
- ✓ Polígono Mugitegi
- ✓ Polígono Sagastitxipi

#### Legazpi

- ✓ Polígono Aizturritzaga
- ✓ Polígono Bikuña-Motxorro
- ✓ Polígono Urola

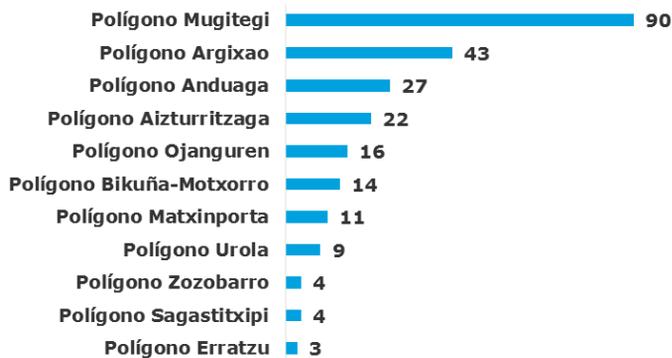
#### Zumarraga

- ✓ Polígono Argixao



En cuanto al número de empresas ubicados en cada uno de estos polígonos, se puede ver su distribución en el siguiente gráfico, en el cual se refleja con claridad que el polígono Mugitegi es el que alberga al mayor número de empresas con 90.

### Número de empresas de Urola Garaia por polígono industrial



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir del mapa virtual del tejido empresarial de UGGASA

Urrerxu tiene la mayor cantidad de empresas en polígonos de la comarca, debido principalmente al Polígono Mugitegi, el cual aglutina a un total de 90 empresas del total de 243 identificadas en los polígonos industriales de la comarca

## Incubadoras y espacios de coworking

Urola Garaia cuenta con un área de apoyo a personas emprendedoras denominada "Sortzen"., con el objetivo de movilizar, conectar y asesorar a las personas de Urola Garaia con inquietud hacia el emprendimiento o intraemprendimiento. Para ello, además de ofrecer a la persona emprendedora apoyo técnico y formación para adquirir conocimientos que les sirvan para el desarrollo de sus negocios y para trabajar sus competencias y habilidades para emprender, también cuentan con una incubadora y espacios de coworking.

En la incubadora sortzen disponen de oficinas para empresas de nueva creación, cuya actividad sea innovadora para la comarca, preste servicios a otras empresas y aporte valor social o económico a la comarca.

Asimismo el sortzen cowork es un espacio compartido de trabajo que permite a empresas y profesionales de la comarca compartir a bajo coste: una oficina, emprender, aprender, relacionarse con otras empresas y crear sinergias.

## e) Calidad de vida

Este factor de competitividad atiende la necesidad permanente de equilibrar los valores puramente económicos y los sociales. En este sentido, el bienestar de los habitantes de los 4 municipios de Urola Garaia se mide tanto a través de indicadores económicos como de indicadores de calidad de vida y asistencia sanitaria, social, y cohesión territorial.

El desarrollo de unas políticas e infraestructuras sociales (sanitarias, asistenciales, educativas, etc.) que favorezcan la solidaridad, la igualdad de oportunidades entre colectivos, la paz social y la equidad, y en definitiva el nivel de calidad de vida de los habitantes, son elementos imprescindibles para aprovechar el talento total disponible en una comarca, así como para atraer recursos humanos y económicos a la misma.

Por lo tanto, la búsqueda de mecanismos de generación de riqueza y la cohesión social son objetivos indisolubles en un territorio verdaderamente competitivo.

Concretamente, en el siguiente capítulo se analizan los siguientes aspectos:

- Indicadores de calidad de vida y cohesión social: se trata de indicadores que miden el bienestar en términos de vida saludable, esperanza de vida, seguridad ciudadana, etc.
- Servicios sanitarios y de asistencia social: se analizan las infraestructuras y recursos disponibles tanto en el sector sanitario como el de asistencia social para los distintos colectivos necesitados

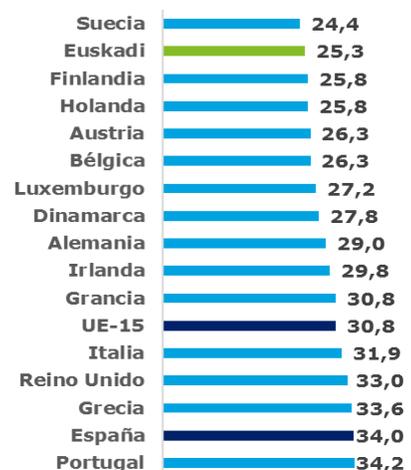
Debido a que existen algunos indicadores de calidad de vida de las que no se disponen datos a nivel comarcal, se procede a analizar esta información a nivel autonómico con el objetivo de conocer la calidad de vida en estos aspectos en la CAPV, la cual se asemejaría mucho a la comarca de Urola Garaia.

## Indicadores de calidad de vida

### ➤ Índice de Gini

En cuanto al índice de Gini, este muestra la desigualdad existente entre los ingresos de los miembros de la sociedad; el valor 0 representa la igualdad absoluta y el 100 representa la desigualdad absoluta, por lo que se deduce que cuanto menor es el índice del territorio, menor es la desigualdad existente entre la ciudadanía. En este sentido, la CAPV se sitúa en el segundo puesto respecto de los 15 Países pertenecientes a la UE-15, con un valor de 25,3 y muy por encima del índice de España, el cual asciende a 34.

Índice de Gini por países en la UE-15 (2011)

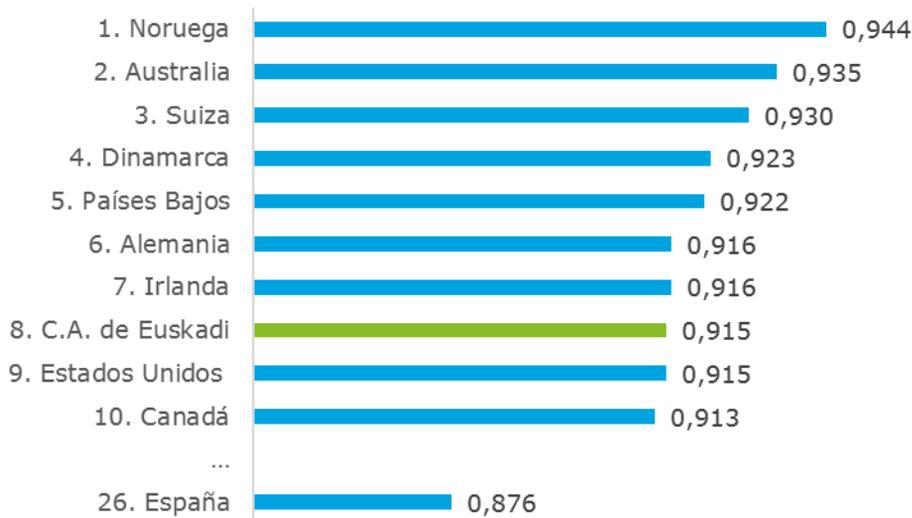


Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos del informe "La desigualdad en la distribución de la renta en la CAPV (1986-2012)"

## ➤ Índice de Desarrollo Humano (IDH)\*

Según datos Eustat de 2014, la CAPV se sitúa en octava posición a nivel global, con un índice de desarrollo humano de los países con un IDH *Muy Alto* que asciende a 0,915. Se sitúa en los puestos de cabeza del planeta, solo por detrás de Noruega, Australia, Suiza, Dinamarca, Países Bajos, Alemania e Irlanda.

### *Índice de Desarrollo Humano por países*

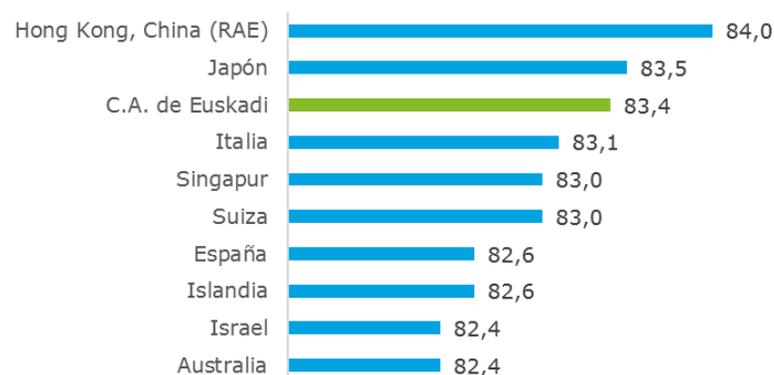


Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Eustat (2014)

## ➤ Esperanza de vida

En el año 2014, la esperanza de vida de los habitantes de la CAPV es de 83,4 años, lo que la sitúa en el puesto 3 si se compara con la media de los países de todo el mundo, sólo por detrás de Hong Kong y Japón.

### *Esperanza de vida al nacer*



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Eustat (2014)

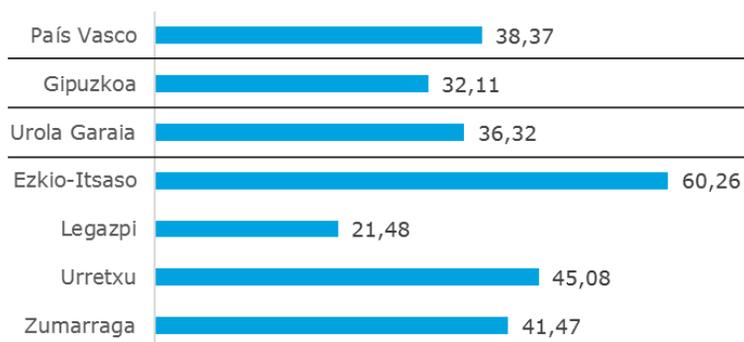
\* Este es un indicador social estadístico compuesto por tres parámetros: (1) Vida larga y saludable (medida según la esperanza de vida al nacer), (2) Educación (tasa de alfabetización, matriculación en educación primaria, secundaria y superior, y años de duración de la educación obligatoria), (3) Nivel de vida digno (PIB per cápita en Paridad de Poder Adquisitivo en \$). Se clasifica en "Muy Alto", "Alto" y "Medio".

## ➤ Delitos\*

En 2015 se cometieron 32,11 delitos por cada 1.000 habitantes en la provincia de Gipuzkoa, una cifra menor a los 42,41 de Bizkaia y de 37,83 de Araba.

En cuanto a la comarca de Urola Garaia se cometieron 36,32 delitos por cada 1.000 habitantes, superando así el índice de delitos de Gipuzkoa, pero situándose dos puntos por debajo del de la CAPV (38,37). Legazpi es el municipio de la comarca con el menor índice de delitos cometidos (21,48), siendo el único municipio con un índice mejor que el de la provincia. Ezkio-Itsaso por el contrario, con un índice de delitos de 60,26, duplica los índices de la provincia.

### **Delitos y faltas registradas por la Ertzaintza por cada 1.000 habitantes por territorio**



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2015)

## ➤ Seguridad vial

En términos de seguridad vial, Urola Garaia tiene un mejor índice de peatones atropellados (3,46) que Gipuzkoa y la CAPV.

### **Peatones atropellados registrados por la Ertzaintza por cada 10.000 habitantes por territorio**

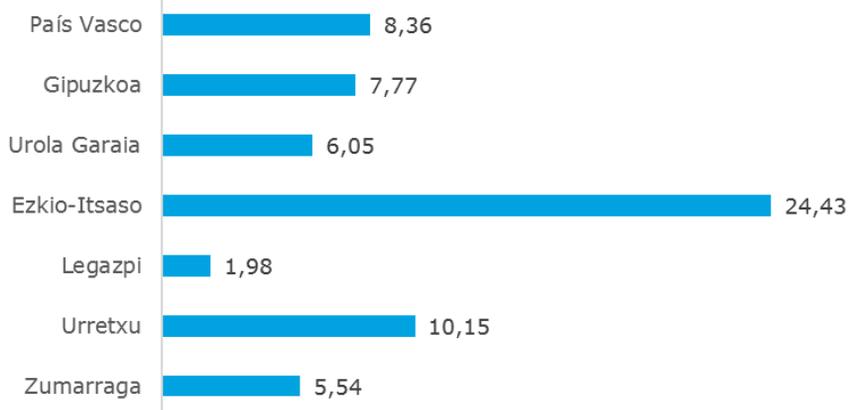


Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2015)

\* Se consideran delitos y faltas, aquellas acciones y omisiones dolosas o imprudentes penadas por la Ley, con arreglo al artículo 10 del Código Penal de 1995. Añade el artículo 13.3 que son faltas las infracciones que la Ley castiga con pena leve.

En cuanto a accidentes de tráfico, la comarca de Urola Garaia se sitúa en una mejor situación que Gipuzkoa y la CAPV, con un registro de 6,05 accidentes registrados por cada 1.000 habitantes. Ezkio-Itsaso es el municipio con más accidentes de tráfico registrados en función de su población.

### Accidentes de tráfico registrados por la Ertzaintza por cada 1.000 habitantes por territorio



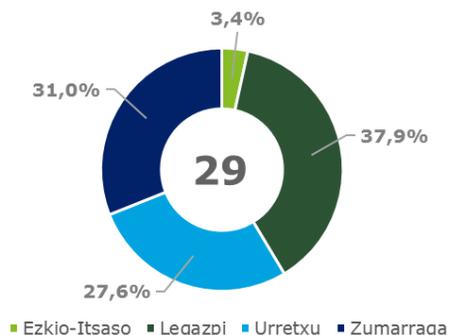
Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2015)

## Salud y protección social

### ➤ Servicios sociales

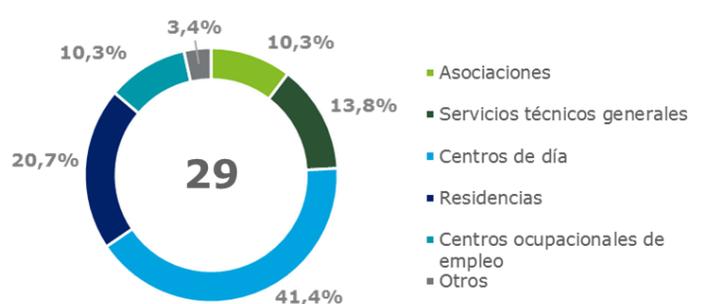
El 2,8% de los Centros de servicios sociales de Gipuzkoa están ubicados en Urola Garaia. De ellos, el 41,4% son Centros de día y el 20,7% Residencias. Los 12 Centros de día de la comarca se encuentran distribuidas homogéneamente entre Legazpi, Urrretxu y Zumarraga, con un grado de ocupación media de 93,21%, superior al grado de ocupación de la CAPV y Gipuzkoa.

#### Centros de servicios sociales de Urola Garaia por municipio



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2013)

#### Centros de servicios sociales de Urola Garaia por tipo de centro



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2013)

\* Se denomina centro de servicio social a toda unidad dotada de infraestructura material con ubicación independiente e identificable desde la que se instrumentan prestaciones sociales a uno o varios sectores o subsectores del área de acción social.

Como puede observarse, de entre los Centros de servicios sociales destacan, por su peso, los centros de día y las residencias. Los primeros son centros abiertos en los que se promueve la convivencia, ofreciendo servicios de asistencia social y otros de carácter educativo y recreativo.

En las residencias se ofrece una atención permanente y una asistencia integral, mediante los servicios de alojamiento, manutención, y otros servicios complementarios. En esta tipología se incluyen todos los centros que ofrecen servicio residencial: Centro de Acogida, Albergues, Centros de Recuperación en régimen de internado, Hogares Funcionales y Residencias propiamente dichas.

### ➤ **Servicios de salud**

En cuanto a los servicios de salud de la comarca, Urola Garaia cuenta con 2 centros de salud en Legazpi y Zumarraga, 1 consultorio en Ezkio-Itsaso y el Hospital de Zumarraga, el cual es el Hospital de referencia para la comarca de Urola Garaia y Goierri. Este hospital cuenta con un total de 130 camas instaladas.

## OSI Goierri-Alto urola

### Hospital (1)

✓ **Zumarraga**

### Centros de Salud (7)

✓ Azkoitia

✓ Azpeitia

✓ Beasain

✓ Lazkao

✓ **Legazpi**

✓ Ordizia

✓ **Zumarraga**

### Consultorios (12)

✓ Errezil

✓ Urrestilla

✓ Idiazabal

✓ Mutiloa

✓ Ormaiztegi

✓ Segura

✓ Zegama

✓ Ataun

✓ Olaberria

✓ Itsasondo

✓ Zaldibia

✓ **Ezkio-Itsaso**

La OSI Goierri-Urola la componen las Unidades de Atención Primaria de Azkoitia, Azpeitia, Beasain, Lazkao, Legazpi, Ordizia, Zumarraga y el Hospital de Zumárraga, además de otros 12 consultorios, atendiendo a una población cercana a las 95.000 personas. Teniendo en cuenta que Urola Garaia solo supone alrededor de un 25% de la población a la que atiende el Hospital de Zumarraga, esto supone que el Hospital logra atraer un gasto significativo a la comarca y en especial a la localidad de Zumarraga. Asimismo, debido a su actividad económica el Hospital genera a su alrededor una gran oportunidad de mercado para el impulso del sector sociosanitario en la comarca.

\* Se denomina centro de servicio social a toda unidad dotada de infraestructura material con ubicación independiente e identificable desde la que se instrumentan prestaciones sociales a uno o varios sectores o subsectores del área de acción social.

## f) Sostenibilidad

La sostenibilidad o el respeto al medioambiente, se refiere al equilibrio de la especie humana con los recursos de su entorno, es decir, a la explotación de los recursos por parte de la actual generación sin poner en peligro el futuro de las próximas generaciones.

En la actualidad, este fenómeno goza de una mayor aceptación y compromiso social que en épocas anteriores. La ciudadanía cada vez se preocupa más por el medioambiente, y las empresas empiezan a responder a esta tendencia que se estima continuará creciendo en los próximos años. Existen fenómenos relacionados como los mercados biológicos, escasez de energía y búsqueda de nuevas fuentes alternativas, formas de transporte sostenibles, gestión de residuos, productos y mercados verdes, etc.

En definitiva, más allá del cumplimiento de una regulación cada vez más restrictiva con la contaminación, existe una verdadera preocupación medioambiental que puede suponer una ventaja competitiva para las regiones. Los criterios de innovación, competitividad y sostenibilidad cada vez están más inter-relacionados.

Por lo tanto, con respecto a la situación medioambiental de Urola Garaia, se exponen a continuación diversos indicadores de medición ambiental.

### Superficie protegida

Se consideran áreas de especial protección (superficie protegida) aquellas a las que, bien sea por sus características y estado de conservación o por su fragilidad debido a su reducida extensión y a los usos agrícolas que se desarrollan en su entorno se otorga el mayor grado de protección.

Urola Garaia presenta un porcentaje de superficie protegida inferior a la media de cada una de las tres provincias (19,76%). Esto se debe principalmente a la superficie territorial de Urrretxu, la cual no cuenta con superficie protegida. Asimismo, el porcentaje de superficie protegida de la localidad de Ezkio-Itsaso también es inferior, con un 14,05%.

#### Superficie territorial protegida en Urola Garaia



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2016)

	Superficie territorial (km <sup>2</sup> )	% Superficie municipal de especial protección
<b>CAPV</b>	<b>7.230</b>	<b>20,82%</b>
Araba	3.038	20,37%
Bizkaia	2.212	19,57%
Gipuzkoa	1.980	22,90%
<b>Urola Garaia</b>	<b>89</b>	<b>19,76%</b>
Ezkio-Itsaso	21	14,05%
Legazpi	42	24,48%
Urrretxu	8	0,00%
Zumarraga	18	24,18%

Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2016)

Más del 50% de la superficie territorial protegida en Urola Garaia se encuentra en la localidad de Legazpi (10,28 km<sup>2</sup>). Le siguen Zumarraga y Ezkio-Itsaso.

## Calidad del aire

En relación a la calidad del aire urbano, medido en función de los días con calidad del aire buena o admisible, Urola Garaia, al igual que las 3 provincias de la CAPV tiene un ratio muy positivo, situándose por encima del 99% de los días del año con calidad del aire buena o admisible.

Días con calidad del aire buena o admisible (% de días)	
<b>CAPV</b>	<b>99,45%</b>
Araba	99,50%
Bizkaia	99,67%
Gipuzkoa	99,18%
<b>Urola Garaia</b>	<b>99,20%</b>
Ezkio-Itsaso	99,20%
Legazpi	99,20%
Urretxu	99,20%
Zumarraga	99,20%

Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2016)

## Calidad del agua

La calidad del agua de consumo se mide en función de 3 niveles:

- ✓ 1-Deficiente: Agua calificada como no potable en más del 10% de los análisis.
- ✓ 2-Tolerable: Agua calificada como no potable entre el 5 y el 10% de los análisis.
- ✓ 3-Satisfactoria: Agua calificada como potable, al menos, en el 95% de los análisis.

En Urola Garaia la calificación sanitaria del agua ha resultado ser satisfactoria desde el año 2008 en todos los municipios de la comarca. No obstante, en el 2014 y 2016, la calificación del agua de Urretxu ha vuelto a la calificación de tolerable, lo que significa que en los análisis realizados en el municipio el agua ha sido calificada como no potable entre el 5 y el 10% de las veces.

	Calificación sanitaria del agua de consumo								
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Ezkio-Itsaso	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Legazpi	2	3	3	3	3	3	3	3	3
Urretxu	2	3	3	3	3	3	2	3	2
Zumarraga	2	3	3	3	3	3	3	3	3

Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir de datos de Garapen (2008-2016)

## g) Imagen

Se identifica un desconocimiento general acerca de la comarca de Urola Garaia, tanto desde el exterior como de los habitantes de la comarca, siendo esta poco conocida en el territorio de Gipuzkoa. Destaca principalmente la falta de identificación de un elemento diferencial claro de Urola Garaia que pueda potenciarlo de cara al exterior.

A pesar del desconocimiento general identificado, debido al esfuerzo y la apuesta realizada durante estos últimos años por parte de la comarca en el impulso del sector sociosanitario, se ha conseguido dar un paso adelante y las instituciones forales ya empiezan a identificar a Urola Garaia como referente en este ámbito. No obstante, no se han realizado labores de difusión del trabajo realizado en este ámbito por la comarca, lo cual hubiera facilitado y extendido la identificación de la comarca de Urola Garaia como referente en el sector sociosanitario.

Por otra parte, cabe destacar la labor realizada desde los diferentes agentes en los últimos años para potenciar y consolidar el atractivo de la comarca como destino turístico a través de una oferta diferenciada de la de otras comarcas del entorno:

- ✓ Aprovechar los recursos naturales, culturales y patrimoniales de la comarca, sustentando en la conservación del patrimonio, en el desarrollo sostenible y en el desarrollo de un entorno para la práctica de ocio y deporte en contacto con la naturaleza.
- ✓ Ampliar la contribución de la actividad turística al resto de las economías locales, patrimonio, ámbito cultural y entorno natural y paisajístico.
- ✓ Identificación del turismo como un sector productivo y de oportunidades.
- ✓ Impulsar el sector turístico en la comarca como fuente de nuevas economías/empleo que favorezcan la revitalización socioeconómica del mismo.

Urola Garaia website interface showing navigation, search, and featured content.

Search bar: buscar

Language: eu | es | en

Navigation: Home, Descubre Urola Garaia, Museos y visitas guiadas, Dónde comer, Dónde dormir, Noticias, Contacto

Descubre Urola Garaia

EZKIO-ITSASO, LEGAZPI, URRETXU, ZUMARRAGA

Ubicada en pleno corazón de Gipuzkoa, en las faldas del Parque Natural Aizkorri Aratz y a 45 minutos de las capitales de provincia, la comarca de Urola Garaia destaca por su patrimonio industrial, rutas culturales, senderos y referentes turísticos tales como; La ermita de la Antigua, el Caserío Museo Igartubeiti, San Martín de Tours y la Ferrería de Mirandaola que junto a la rica variedad de productos gastronómicos y gran cantidad de fiestas y celebraciones hará las delicias de todo aquel que quiera conocer la Gipuzkoa más profunda y auténtica.

Featured Content:

- ERMITA DE LA ANTIGUA**  
Ruta de los tres templos. Tierra Ignaciana Zumarraga.
- VALLE DEL HIERRO**  
Recorrido a través de la historia, donde puedes visitar tanto nuestro patrimonio industrial como la esencia
- TURISMO ACTIVO**  
Descubre nuestra comarca a través de paseos en caballo, en btt, interpretando la naturaleza o
- CASERIO IGARTUBEITI**  
Lagar del SXVI. Proceso de elaboración ancestral de la sidra. Ezkio-Itsaso.

## h) Apoyo institucional

Este factor de competitividad se refiere a la necesidad de mejorar la coordinación institucional, evitar duplicidades en las políticas públicas de impulso económico dentro de la comarca de Urola Garaia. Debido al amplio mapa de agentes públicos competentes en materia de competitividad e impulso económico, resulta primordial evitar la duplicidad de tareas y optimizar los recursos públicos, mediante el análisis de los planes estratégicos elaborados por los diferentes agentes y las ayudas y servicios ofrecidos por estos.

Asimismo, las tareas públicas ya no se pueden realizar dentro de los límites institucionales, sino que los gobiernos y las administraciones tienen que colaborar con los agentes económicos y sociales. Es necesario afianzar la apuesta público-privada, y lograr una Gobernanza inclusiva, que aporte legitimidad, valor y transparencia al Sistema Competitivo en todos sus niveles.

En este sentido, los agentes intermediarios de la Administración Pública, el sector privado y la Universidad y Centros Tecnológicos, tienen un papel clave en la consecución de la competitividad. Ante la inexistencia de Universidades y Centros Tecnológicos en Urola Garaia, es imprescindible establecer relaciones de colaboración que le permitan aprovechar los recursos e infraestructuras de conocimiento próximos a su territorio, de forma que el tejido empresarial y resto de agentes formen parte del circuito de la I+D y el conocimiento. Para ello, hay que identificar las fortalezas de Urola Garaia, y potenciar entre todos los sectores tractores capaces de liderar el proceso de impulso económico y atracción de inversión.

En este contexto, el rol a desempeñar por UGGASA resulta crítico. Como agente dinamizador y facilitador de la Estrategia, deberá procurar la colaboración entre las diversas instituciones. En algunos casos, se responsabilizará de la ejecución de determinadas acciones definidas en la Estrategia. En otros, tendrá un papel dinamizador. Es necesario que todas las instituciones colaboren de manera alineada para la consecución de la estrategia de competitividad que se defina.

A nivel general, el apoyo institucional en competitividad, las ayudas de promoción económica, se reparten entre el ámbito europeo, estatal y autonómico, así como a nivel provincial o regional y municipal.

Como aproximación a este ámbito, a continuación se analiza el apoyo institucional a la competitividad de Urola Garaia desde la perspectiva autonómica.



Gipuzkoako  
Foru Aldundia  
Gizarte Politikako  
Departamentua



## Dinamización y apoyo empresarial por parte de UGGASA

Mediante la dinamización y apoyo a empresas se quiere impulsar la transformación del tejido empresarial comarcal incrementando su competitividad a través de instrumentos y programas que faciliten la mejora en la gestión, innovación, cooperación e internacionalización. De este modo la agencia de desarrollo de la comarca tiene las siguientes funciones:

- ✓ Generar y dinamizar foros/redes locales de reflexión/acción.
- ✓ Impulsar de abajo arriba la cooperación y participación de agentes que toman parte en el desarrollo económico local.
- ✓ Facilitar el proceso de transformación y cambio cultural de la empresa para caminar hacia una organización más abierta a la cooperación e innovación.
- ✓ Fomentar en las empresas actitudes favorables hacia la formación, facilitando el acceso a la misma.
- ✓ Realizar labores de puente (redes-empresa) para poder ofrecer un servicio completo sobre todos aquellos aspectos de interés para las empresas.
- ✓ Incentivar y acompañar en la expansión de empresas locales hacia nuevos mercados a través de proyectos de cooperación y acciones de información y sensibilización.
- ✓ Coordinar y colaborar con entidades del entorno, tanto públicas como privadas (centros tecnológicos, empresas especializadas, centros de formación, cámaras de comercio, etc...), para poder ofrecer cobertura técnica y asesoramiento especializado en diferentes áreas.

En cuanto al desarrollo empresarial, destaca el área denominada "Sortzen". Se trata del área de apoyo a personas emprendedoras de Urola Garaia que pretende crear un entorno favorable para las mismas. Para ello dispone de diferentes programas y herramientas con el objetivo de promover el emprendimiento en la comarca:

- **Apoyo técnico:** Apoyan, asesoran, informan y ayudan a las personas emprendedoras con una idea o proyecto de negocio. Les asesoran en la fase de creación de la empresa colaborando en la obtención de fuentes de financiación y en su capacitación profesional.
- **Formación:** Ofrecen formación dirigida a personas emprendedoras para adquirir conocimientos que sirvan para el desarrollo de sus negocios y para trabajar sus competencias y habilidades para emprender.
- **Networking (Sortzen Topagunea):** Organizan eventos para favorecer el conocimiento, la colaboración y las sinergias entre las personas emprendedoras de la comarca.
- **Incubadora de empresas (Sortzen incubadora):** Oficinas para empresas de nueva creación, cuya actividad sea innovadora para la comarca, preste servicios a otras empresas y aporte valor social o económico a la comarca.
- **Espacio Cowork (Sortzen Cowork):** Espacio compartido de trabajo que permite a empresas y profesionales compartir a bajo coste: una oficina, emprender, aprender, relacionarse con otras empresas y crear sinergias.



Urrerxuko udala



ZUMARRAGAKO  
UDALA

## Programas de apoyo de la Diputación Foral de Gipuzkoa



A continuación se muestran algunos de los programas de apoyo ofertados por el departamento de promoción económica de la Diputación Foral de Gipuzkoa:

- **Programas para promover el fortalecimiento competitivo del tejido empresarial guipuzcoano**
  - ✓ **ADIMEN LEHIAKORRA:** Programa para impulsar la sostenibilidad de las empresas mediante la inteligencia competitiva de forma que permita generar, compartir y transformar el conocimiento de las personas, las organizaciones y el entorno en procesos de toma de decisiones estratégicas.
  - ✓ **ERAGILP:** Programa para promover el valor sostenible de las empresas con la generación de territorios de oportunidad a través de la aplicación inteligente de sus competencias, la diferenciación y la diversificación, transformándolo en producto y/o servicio y/o mercado y/o modelo de negocio.
  - ✓ **JARRAIPENA:** Programa para impulsar la continuidad y el enraizamiento de la actividad de las empresas a través de la creación y desarrollo de un contexto favorable que genere instrumentos y ámbitos facilitadores para la transmisión empresarial; y, favorezca y de soporte a fórmulas de transmisión en las empresas.
  - ✓ **ELKARLAN:** Programa para impulsar capacidades competitivas mediante la colaboración entre empresas para definir y alcanzar dimensiones (capacidades de respuesta a los mercados) idóneas para el desarrollo de proyectos concretos y nuevas oportunidades empresariales.
  - ✓ **Perspectiva comarcal en la promoción socio-económica:** Programa para promover de forma colaborativa las estrategias, capacidades y dinámicas de ámbito comarcal que contribuyan a una mayor cohesión territorial, social, económica y medio-ambiental, a través de la promoción socio-económica.
- **Gipuzkoa Industria 4.0 - Desarrollo de productos y servicios (I+D+i):** Programa para la Reactivación Económica. Subvenciones a empresas, destinadas a proyectos dirigidos al desarrollo de nuevos productos, tecnologías o aplicaciones, destinados al mercado de la Fabricación Avanzada y de la Industria 4.0. Los proyectos deberán incluirse dentro de la categoría definida por la Unión Europea como de "desarrollo experimental" y que se describe en la base 1ª de la normativa del presente programa de ayudas.
- **Reactivación Económica "Innovación de producto":** Programa para la Reactivación Económica. Subvenciones para acelerar la incorporación de nuevos productos en el mercado, apoyando aquellos aspectos que contribuyan a transformar tecnologías y productos, de la fase de prototipo precomercial, a la de producto industrializable y adaptado a las exigencias de mercado.

- **Programa Fellows Gipuzkoa de atracción y retención de talento:** Programa para apoyar la incorporación de personas investigadoras, que hayan disfrutado de una formación post-doctoral en grupos de investigación de relevancia internacional, a centros guipuzcoanos de la Red Vasca de Ciencia, Tecnología e Innovación
- **Red Gipuzkoa 4.0 de Fabricación Avanzada: Bonos tecnológicos:** Subvenciones para fomentar la innovación en las pymes guipuzcoanas para que incorporen el modelo de Fabricación Avanzada y de Industria 4.0 y mejoren su posicionamiento tecnológico, mediante la concesión de "bonos tecnológicos" que permitan a las pymes de Gipuzkoa financiar parcialmente los gastos de contratación de los servicios a prestar por entidades de Formación y Centros Tecnológicos integrados en la "Red Gipuzkoa 4.0 de Fabricación Avanzada".
- **Programa para el fomento del sector artesanal:** Tendrá la consideración de artesanía toda actividad de creación, producción, transformación, reparación y restauración de bienes o prestación de servicios, realizada mediante un proceso intervenido por personal, supervisando y controlando la totalidad del proceso de producción, del que se obtiene un resultado final de factura individualizada y distinta de la industrial.
- **Programa de Internacionalización - Lanzamiento Internacional de Nuevos Productos:** Programa que tiene como finalidad el fomento de acciones para la comercialización y lanzamiento en el mercado internacional de nuevos productos por parte de las empresas guipuzcoanas.
- **Programa de Red Guipuzcoana de Ciencia, Tecnología e Innovación:** Programa para impulsar la investigación y el desarrollo a través del apoyo a proyectos de I+D y de inversión
- **Programas de acompañamiento en el proceso de creación y des. Empresarial:**
  - ✓ **Acompañamiento a proyectos empresariales en el proceso de creación:** Subvenciones que tienen por objeto acompañar y potenciar los procesos de creación de empresas y de empleo (Plan de viabilidad).
  - ✓ **BARNETEKIN:** Programa de acompañamiento a nuevos proyectos empresariales a través del intraemprendimiento corporativo que contribuyan a la diversificación del tejido empresarial de Gipuzkoa, en base a su carácter transformador, su alto valor añadido y, con especial énfasis a aquellos que contribuyan al empleo verde y la economía circular.
  - ✓ **Acompañamiento a la valorización social del emprendizaje:** Programa de apoyo al desarrollo de las acciones de acompañamiento a la capacitación de las personas en el ámbito de las NEBTs, el desarrollo del ecosistema de apoyo al emprendizaje, la evaluación, la valorización y la difusión social de las personas emprendedoras y del hecho de emprender tanto de iniciativa personal como a través del intraemprendimiento corporativo.

- ✓ **Proyectos empresariales promovidos por mujeres:** Promoción de proyectos empresariales promovidos por mujeres que supongan la creación de empresas y de empleo.
- **Programa para el acompañamiento en el proceso de creación de empresas de base tecnológica y/o innovadoras – TXEKINTEK:** Programa de acompañamiento a nuevos proyectos empresariales de iniciativa personal que contribuyan a la diversificación del tejido empresarial de Gipuzkoa, en base a su carácter transformador, su alto valor añadido y, con especial énfasis a aquellos que contribuyan al empleo verde y la economía circular.
- **Programa para la Promoción de personas y empresas participativas en Gipuzkoa:** Programa para promover la participación y el valor social compartido en las empresas y en el territorio, a través de la transformación empresarial, social y territorial, que alinee el compromiso de las personas, las empresas, la sociedad y el territorio.

### **Convenio de Colaboración entre las Agencias de Desarrollo y la Diputación Foral de Gipuzkoa en el marco de Gipuzkoa Sarean**

“Gipuzkoa Sarean” es un proyecto de la DFG iniciado en 2009, con el objetivo de desarrollar el capital social-relacional necesario para mejorar la competitividad de Gipuzkoa. Entendiendo que el desarrollo territorial requiere de un marco de colaboración estable entre todos los agentes implicados en el mismo, el objeto del Convenio de colaboración entre la Diputación Foral de Gipuzkoa y las Agencias Comarcales de Desarrollo Local, es el establecimiento de las bases del desarrollo de un nuevo modelo de gobernanza para la promoción socio-económica del territorio.

En el marco de ese proyecto, en mayo de 2013 se inició con las agencias de desarrollo el proceso de construcción de un nuevo modelo de gobernanza o relación para el desarrollo territorial. En concreto, se abrieron dos espacios para el diálogo. Por una parte, Eskualde Arteko Mahaia (EAM o mesa intercomarcal), donde se reúnen los representantes de la Diputación Foral con los presidentes y directores de las agencias comarcales. Por otra, la Mesa de Facilitadores/as del proceso de investigación acción, un foro de trabajo para los representantes de la Diputación y el personal técnico y directivo de las agencias comarcales. Este planteamiento ha tenido como resultado la definición conjunta de varios programas de acción.

Se ha articulado por tanto una colaboración para la actividad orientada a ayudar a las pequeñas y medianas empresas de Gipuzkoa a mejorar su competitividad de forma sostenible, teniendo dicha actividad los siguientes ejes: desarrollo de nuevos productos y mercados subrayando la innovación tecnológica, los esfuerzos de las pequeñas empresas de desarrollar producto propio y la internacionalización, la mejora de las relaciones de las pequeñas y medianas empresas la búsqueda de dimensiones acordes a las necesidades del mercado, la diversificación, la incorporación de nuevos modelos de gestión basados en las personas, la mejora en los métodos de gestión y la creación de empleo de calidad.

## Ayudas y servicios de SPRI

A continuación se muestran algunos de los programas de ayudas proporcionadas por SPRI en apoyo a la mejora de la competitividad, la innovación empresarial, las TIC y la creación de empresas.

### A. Apoyo a la Innovación y a la Competitividad

- **PRESTAKUNTZA DIRECTIV@21:** Sensibilización para la Mejora de las Competencias Directivas para la Innovación: Elementos clave para una gestión avanzada
- **PROGRAMA INNOBIDEAK – KUDEABIDE:** Kudeabide para la mejora de la competitividad de las empresas a través de la gestión avanzada
- **PROGRAMA INNOBIDEAK-LEHIABIDE:** Impulsar la mejora de la Competitividad de las empresas vascas mediante el apoyo a proyectos orientados a lograr la diferenciación y el crecimiento a través de la diversificación en producto, servicio y/o mercado
- **PROGRAMA INNOBIDEAK-PERTSONAK:** Impulso a la participación de las personas trabajadoras en la empresa, como elemento clave para la mejora de la competitividad y la cohesión social del territorio

### B. TIC's para la Competitividad

- **BARNETEGI TECNOLÓGICO:** Servicio de formación intensiva sobre herramientas TIC
- **INDUSTRIA DIGITALA:** Aplicación de TEICs en PYMES Industriales
- **IT TXARTELA:** Servicio de Certificación de Conocimientos de Ofimática
- **MICROEMPRESA DIGITAL@:** Servicio "Inplantalariak" y de formación destinado a las microempresas, para mejorar su competitividad a través del apoyo a la capacitación en el uso de las tecnologías de la información

### C. Apoyo a la I+D+i

- **INFORMES TÉCNICOS DE CALIFICACIÓN A EFECTOS FISCALES:** Servicio de Emisión de Informes Técnicos de Calificación a Efectos Fiscales

### D. Apoyo a la creación de empresas

- **EKINTZAILE:** Ayudas a personas emprendedoras para proyectos tutelados a través de los Centros de Empresas e Innovación (CEIs)

## MUNICIPIO de EZKIO

Antes de pasar al análisis de Competitividad comarcal, el municipio de Ezkio requiere un capítulo aparte por sus características singulares de municipio rural y la reciente desanexión del municipio de Itsaso.

Durante los meses de Enero y Febrero de 2018, diferentes colectivos del municipio ha llevado a cabo una reflexión con el objeto de identificar los principales retos de futuro.

### 1. IGUALDAD DE GENERO (Objetivo Transversal)

- 1.1. Igualdad de Oportunidades para todas las personas.
- 1.2. Trabajar la Coeducación.
- 1.3. Trabajar el ámbito desde una óptica trasversal.
- 1.4. Sensibilización.

### 2. EUSKERA (Objetivo Transversal)

- 2.1. Priorización del Euskera.
- 2.2. Actitud Proactiva.

### 3. PARTICIPACION Y COHESION (Objetivo 1º Nivel)

- 3.1. Ampliar los espacios de participación.
- 3.2. Retener en el municipio a las nuevas generaciones.
- 3.3. Reforzar la identidad de los Ezkiotarras.

### 4. MEDIOAMBIENTE Y ECONOMIA (Objetivo 1º Nivel)

- 4.1. Mantenimiento del entorno Natural y los Caseríos
- 4.2. Mantenimiento de la relación con el entorno natural y el Caserío
- 4.3. Medidas específicas en el sector industrial.
- 4.4. Impulso del 1º y 3º Sector.

### 5. RELACION INTERGENERACIONAL (Objetivo 1º Nivel)

- 5.1. Conocimiento y Transmisión de la Cultura local.
- 5.2. Mantenimiento de la relación con el entorno natural y el Caserío
- 5.3. Medidas específicas en el sector industrial.



Urrerxi udala



ZUMARRAGO UDALA

---

## 6. TRABAJO COMUNITARIO (Objetivo 2º Nivel)

6.1. Lograr la implicación de los/as vecinos/as.

6.2. Conocimiento mutuo entre los/as vecinos/as.

6.3. Protección del patrimonio no natural.

---

## 7. RELACION CON LOS MUNICIPIOS DEL ENTORNO (Objetivo 2º Nivel)

7.1. Mejora de la conexión física.

7.2. Mantenimiento de la relación con el entorno natural y el Caserío

---

## 2.2.3. Análisis competitivo de los principales sectores económicos

Una vez analizados los principales indicadores macroeconómicos y motores de competitividad asociados a Urola Garaia, a lo largo de este apartado se trabajará en el estudio de la estructura económica de la comarca, entendida como la base sectorial sobre la cual se desarrolla la actividad de la misma.

1. Por un lado se presenta un estudio general del peso o importancia relativa que tiene cada uno de los sectores de actividad en Urola Garaia, a fin de identificar los principales motores de dinamización económica de la comarca
2. Posteriormente, se detalla el análisis de las variables competitivas asociadas a los que se identifican como los principales sectores de la economía de la comarca, generadores de actividad económica, empleo y valor añadido a Urola Garaia

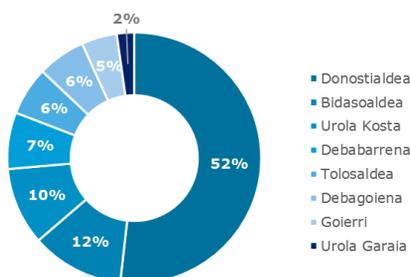
### a) Análisis general de la estructura económica de Urola Garaia

#### Análisis sectorial: nº de empresas

Con el objetivo de identificar los sectores que componen la economía de Urola Garaia y conocer el peso relativo de los mismos en la comarca, se ha realizado un análisis de las empresas\* presentes en la comarca a fecha de realización del presente informe. Para ello se ha realizado una extracción de la base de datos denominada SABI, un sistema de análisis financiero de empresas a nivel estatal. Esta base de datos recoge y analiza la información general y las cuentas anuales de 2.000.000 empresas españolas y 500.000 portuguesas.

Se ha realizado en primer lugar una extracción de todas las empresas de Gipuzkoa, haciendo una clasificación comarcal de estas con el objetivo de conocer la situación de Urola Garaia respecto al resto de comarcas de Gipuzkoa.

**Porcentaje de empresas en Gipuzkoa por comarca**



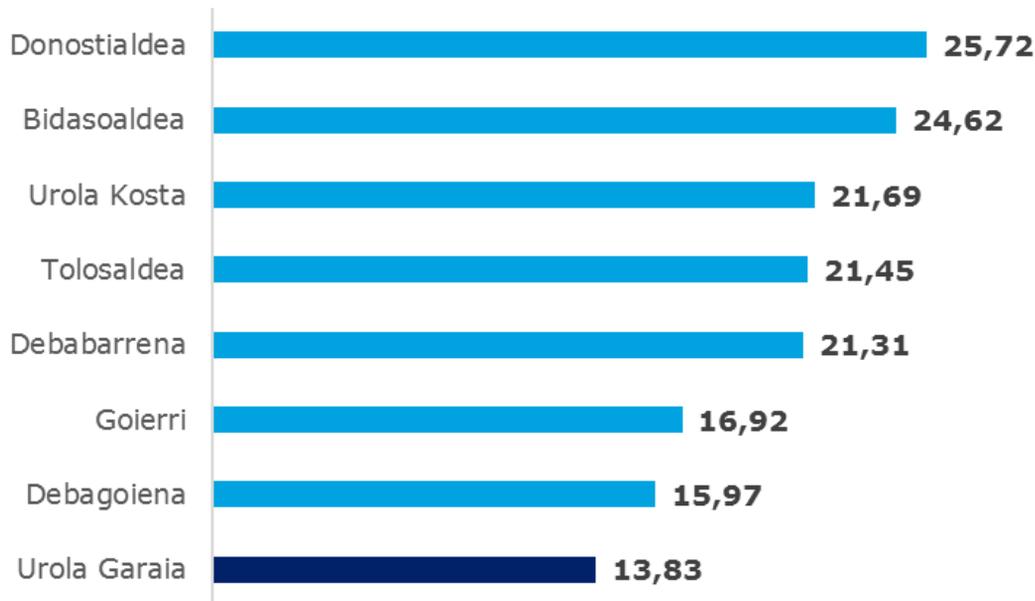
Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir del listado de empresas extraídas de SABI (2017)

De las 16.321 empresas identificadas para la provincia de Gipuzkoa, solo 353 se encuentran en la comarca de Urola Garaia, lo que representa solo un 2,2% del total.

\* Para este análisis, y teniendo en cuenta la disponibilidad de la información extraída de la base de datos de SABI, se utilizará como base el número de empresas por sector en lugar del número de establecimientos. La diferencia entre ambos conceptos es que la empresa se define como "Entidad en la que intervienen el capital y el trabajo como factores de producción de actividades industriales o mercantiles o para la prestación de servicios" mientras que un establecimiento se corresponde con "unidad productora de bienes o servicios, la cual desarrolla una o más actividades de carácter económico o social, bajo la responsabilidad de un titular o empresa, en un lugar, local o conjunto de locales conexos situados en un emplazamiento topográfico determinado."

Asimismo, además de ser la comarca con menos empresas en Gipuzkoa, también resulta ser la comarca con menor número de empresas respecto a su población, con 13,83 empresas por cada 1.000 habitantes.

#### *Número de empresas por cada 1.000 habitantes en Gipuzkoa por comarca*

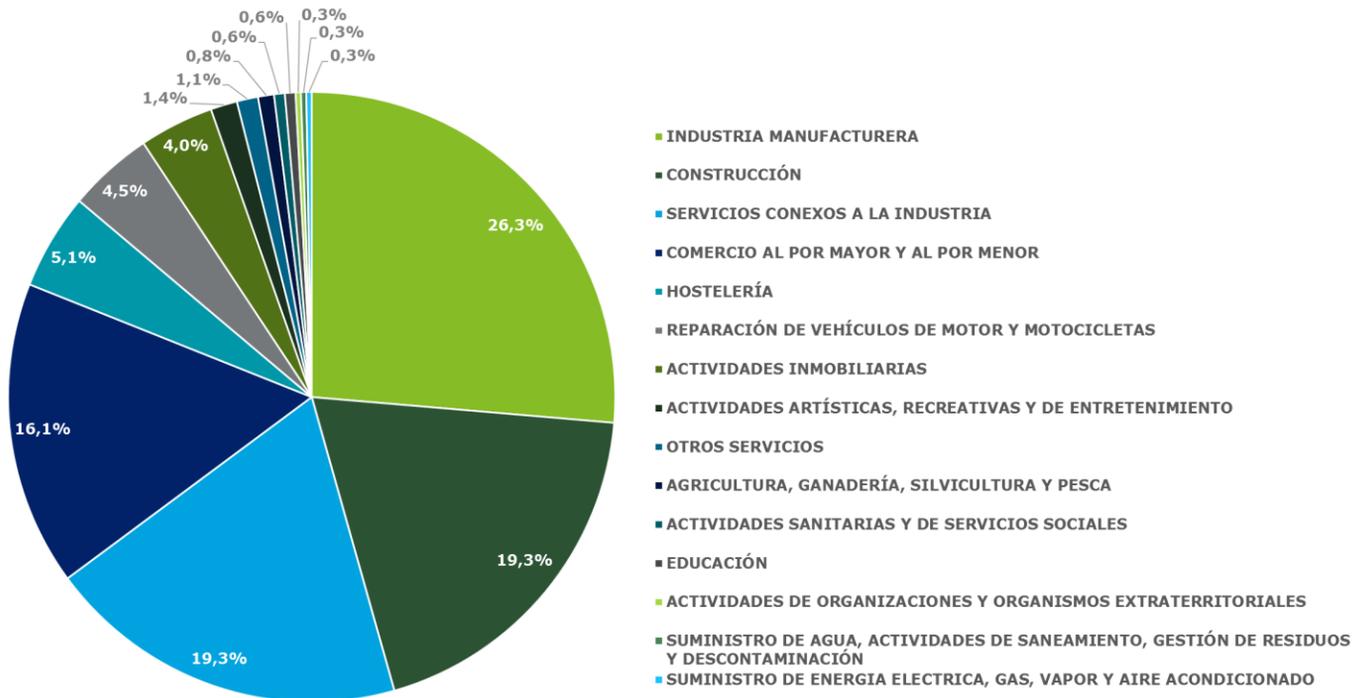


*Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir del listado de empresas extraídas de SABI (2017)*

Una vez analizada la situación de Urola Garaia respecto al resto de comarcas de Gipuzkoa, se procede a focalizar el análisis en la extracción de las empresas disponibles en los municipios de Ezkio-Itsaso, Legazpi, Urrtxu y Zumarraga, obteniendo un listado de un total de 353 empresas. Se considera un listado altamente representativo del tejido empresarial de la comarca, por lo que a continuación se procede a realizar un análisis sectorial de las empresas identificadas para conocer el grado de representatividad de cada sector en Urola Garaia.

Como puede observarse en el análisis de las empresas de la comarca (ver gráfico de la siguiente página), la industria manufacturera es el sector más representativo con un 26,3% (93 empresas) de las empresas, seguido por el sector de la construcción (19,3%), el sector de servicios conexos a la industria (19,3%) y sector del comercio al por mayor y al por menor (16,1%).

## Porcentaje de empresas de Urola Garaia por sector



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir del listado de empresas extraídas de SABI (2017)

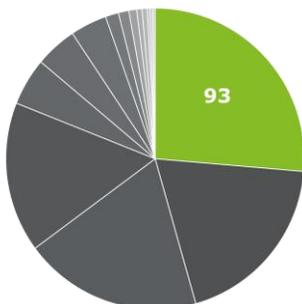
Una vez identificados los sectores más representativos en la comarca, se procede a continuación a realizar un análisis más exhaustivo de cada uno de ellos.



## INDUSTRIA MANUFACTURERA

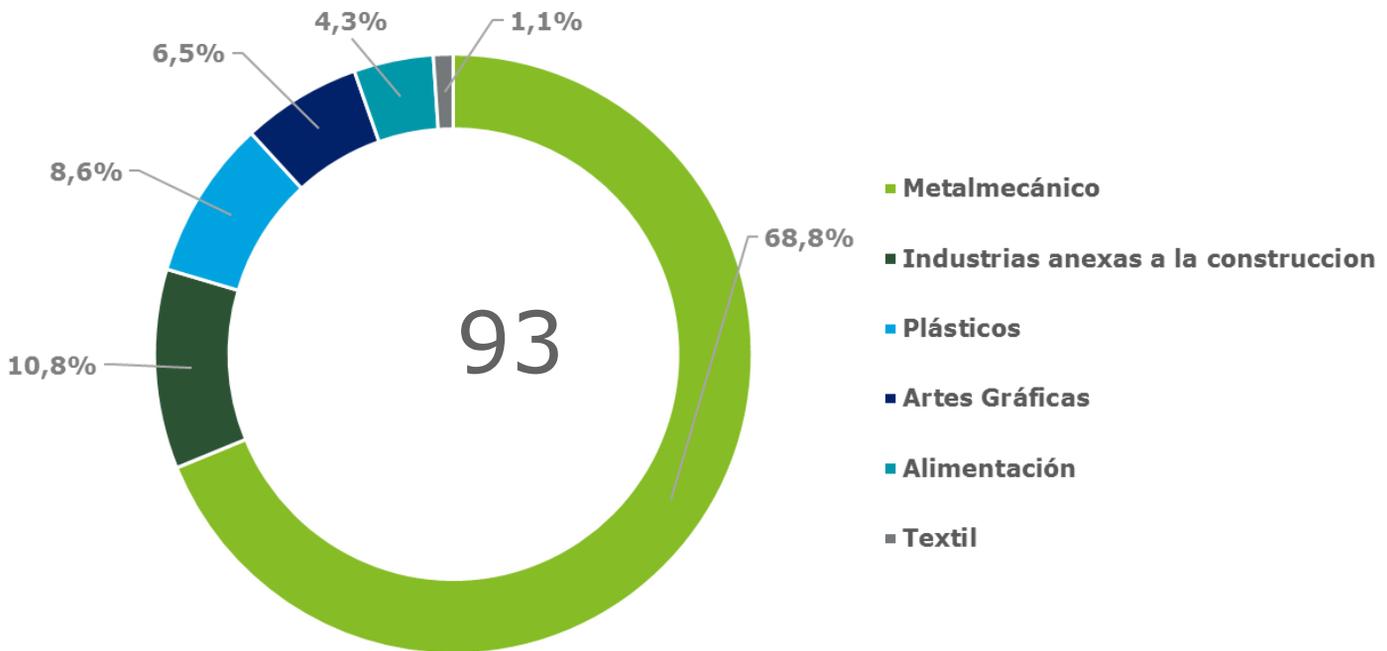
Se denomina como industria manufacturera principalmente a aquella industria que se dedica a la transformación de diferentes materias primas en productos y bienes terminados y listos para ser consumidos o bien para ser distribuidos por quienes los acercarán a los consumidores finales.

La actividad manufacturera es desarrollada por diversas empresas de la comarca que presentan envergaduras diferentes, es decir, nos podemos encontrar tanto con empresas pequeñas hasta compañías multinacionales.



Se ha identificado a un total de 96 empresas en el sector de la industria manufacturera, lo que supone un 26,3% del listado total de empresas extraídas de la base de datos SABI. Destacan en el sector empresas como CIE Legazpi, GKN Driveline o Bellota.

### Porcentaje de empresas de la industria manufacturera identificadas en Urola Garaia por sector



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir del listado de empresas extraídas de SABI (2017)

Dentro de la industria manufacturera, el 68,8% de las empresas pertenecen al sector metalmeccánico, quedando reflejado por tanto la gran importancia y peso de este sector en Urola Garaia.

Por ello, debido a su gran relevancia se focaliza el análisis posterior concretamente en el sector metalmeccánico.

## Sector Metalmeccánico

El sector metalmeccánico es el sector de la industria manufacturera más representativo de la comarca, en lo que a número de empresas se refiere (68,8%). En Urola Garaia, las empresas del sector metalmeccánico se centran principalmente en la **fabricación de maquina-herramienta, estructuras metálicas, el mecanizado de productos metálicos, la forja, la fabricación de moldes y el tratamiento y revestimiento de metales.**

De estas 64 empresas clasificadas en el sector metalmeccánico en la comarca, destacan entre todas CIE Legazpi, GKN Driveline, empresas de forja dirigidas al sector de automoción. Asimismo el sector metalmeccánico de la comarca también cuenta con Bellota Herramientas, BST RODS y Fundición en Cascara, todas ellas con unos ingresos de explotación mayores a los 10 millones de euros.

## ➤ **Análisis de situación:**

### **Debilidades**

- ✓ Producto commodity
- ✓ Falta de producto propio
- ✓ Gran dependencia de las empresas tractoras (clientes), por falta de producto propio
- ✓ Sector muy atomizado
- ✓ Poca colaboración intraempresarial.
  - Desconfianza a la hora de trabajar conjuntamente con otras empresas y darles a conocer las entrañas de sus negocios
- ✓ Bajo nivel tecnológico tanto en producto como en proceso
- ✓ Bajo tamaño medio de las empresas
- ✓ Falta de suelo industrial para instalarse o crecer

### **Fortalezas**

- ✓ Know-How: Amplia experiencia y conocimiento en las empresas de la comarca
- ✓ Flexibilidad para adaptarse a las necesidades de los clientes
- ✓ Cercanía de cara al cliente que permite mantener relaciones más estrechas
- ✓ Red industrial fuerte en la CAPV – Infraestructuras necesarias cercanas
- ✓ Gran interacción con otros sectores industriales (automoción, maquinaria-herramienta, etc.)

### **Amenazas**

- ✓ Alto precio del suelo industrial en la comarca
- ✓ Falta de diferenciación en producto
- ✓ Pérdida de conocimiento debido al cambio generacional
- ✓ Pérdida de ilusión y ambición por parte de los empresarios del sector
- ✓ Falta de personal cualificado que atienda las demandas de contratación del sector en la comarca
- ✓ Falta de conocimiento por parte de las personas trabajadoras acerca de las nuevas tecnologías
- ✓ Sector muy expuesto a la globalización
  - Mayor competencia, principalmente en costes
- ✓ Sector desprestigiado por la coyuntura económica desfavorable

## + Oportunidades

- ✓ Colaboración/Cooperación entre empresas del sector en la comarca que les permita ser más competitivos de cara al cliente
- ✓ Internacionalización – Apertura a nuevos mercados
- ✓ Reconversión de las empresas del sector para acceder a nuevos nichos de mercado con mayor valor añadido

### ➤ Retos a futuro:

A continuación se presentan algunos de los retos a futuro más significativos identificados por las empresas del sector en la comarca:

- ✓ Foco a la **formación** de las nuevas generaciones. Se deberá poner especial foco en los valores transmitidos a las futuras personas trabajadoras, debido a la necesidad actual detectada por la falta de personas trabajadoras cualificados que sean proactivos, tengan ganas de trabajar y que se impliquen.
- ✓ Necesidad de crear **producto propio**, con el objetivo de diferenciarse y ganar competitividad y poder de negociación de cara a los clientes.
- ✓ Impulso de la **colaboración y cooperación** entre empresas del sector en la comarca, que les permita encontrar sinergias entre ellas y conseguir así ser más competitivos y tener mayor poder de negociación de cara al cliente.
- ✓ Retención y **traspaso del conocimiento** que existe en la actualidad en el sector hacia las nuevas generaciones.
- ✓ Reflexión estratégica acerca del problema de suelo industrial disponible a corto plazo.
- ✓ Impulsar el **crecimiento de la inversión en innovación** que permita una mejora del nivel tecnológico de las empresas del sector.

### ➤ Reflexiones y recomendaciones

1. Promover la integración y colaboración entre las empresas del sector (búsqueda de sinergias y mayor dimensionamiento).
2. Búsqueda de especialización en productos concretos.
3. Fomentar la necesidad de fabricar producto propio que permita a las empresas ser más competitivas y aumentar su poder de negociación de cara al cliente.
4. Fomentar la inversión en I+D+i, orientada a la búsqueda constante de nuevos productos con alto valor añadido.
5. Apoyo a la incorporación de soluciones y servicios de alto valor añadido para sus sectores clientes (construcción, automoción, ferrocarril, naval y energía eólica fundamentalmente).
  - Integración con otros componentes, que aporten valor a sus empresas clientes

6. Fomentar la diversificación y reorientación del sector hacia nichos de mercado con potencial a futuro:
  - Orientación hacia nuevos sectores/mercados destino de alto valor añadido: Sector sociosanitario (ortoprotésica), energías renovables, elementos de transporte vanguardistas, construcciones vanguardistas de estructuras metálicas, etc.
  - Buscar nuevas fórmulas de colaboración entre grandes y pequeñas empresas.
  - Buscar la integración y convergencia tecnológica del sector.
7. Promover la colaboración con los Centros Tecnológicos más cercanos a la comarca para el desarrollo de tecnologías.
8. Políticas activas de atracción y retención del talento para asegurar mano de obra cualificada y favorecer el crecimiento del sector.
9. Ayudas a las empresas del sector metalmeccánico para hacer frente a la desventajas en costes laborales.
10. Apoyo a las empresas en la fase de expansión a nuevos mercados internacionales.



## Construcción\*

El sector de la construcción ha sido uno de los más afectados por la crisis a nivel de la CAPV en general. En este sector se incluyen todas las empresas relacionadas con la edificación y la construcción de obra civil, contemplando las siguientes actividades: construcción y rehabilitación de edificios, instalaciones eléctricas y de carpintería, pintura y acristalamiento, etc.

No obstante, a pesar de haber sido uno de los sectores más afectados, en el conjunto del año 2016 el índice coyuntural de la construcción presentó un aumento del 2,2% con respecto al año anterior, pero con dos comportamientos muy distintos de los dos subsectores que lo componen: la edificación aumentó un 4,6%, mejorando los incrementos conseguidos el año 2015, mientras que la Obra Civil presentó tasas negativas, con una caída del 11,8% en relación a 2015.

Estos datos reflejan que el sector de la construcción esta iniciando una tímida recuperación desde su caída al inicio de la actual crisis económica global.

A continuación pueden verse los subsectores a los que pertenecen las 68 empresas identificadas en el sector de la construcción en la comarca. Estas empresas trabajan principalmente en la construcción de edificios residenciales, instalaciones eléctricas, fontanería, instalaciones de calefacción y aire acondicionado y la promoción inmobiliaria.

---

\* El análisis realizado entorno al sector de la construcción en la comarca no se ha realizado de una manera menos exhaustiva, debido a que no se ha identificado como sector estratégico a impulsar a futuro en la comarca y por lo tanto no se han realizado talleres específicos con los agentes del sector en la comarca.

### Empresas del sector de la construcción en función del subsector al que pertenecen



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir del listado de empresas extraído de SABI (2017)

Se trata de un sector de 68 empresas de pequeño tamaño con unos ingresos de explotación que no superan los 2,5 millones de euros.

#### ➤ **Análisis de situación**

##### — **Debilidades**

- ✓ Ausencia de empresas clientes tractoras. Mercado local poco tractor tecnológicamente
- ✓ Escaso desarrollo de relaciones en la cadena de valor
- ✓ Deficiente gestión de costes y dependencia excesiva de los proveedores
- ✓ Imagen: Falta de competencias e inversión en comunicación/marketing

##### + **Fortalezas**

- ✓ La incorporación de nuevas tecnologías de mayor precisión y seguridad (maquinaria pesada, grúas) y nuevos materiales y técnicas de aplicación están provocando un aumento de la calidad en los resultados y una mayor rapidez en la ejecución de las obras.
- ✓ Sector muy diversificado que no tiene una fuerte dependencia de otros sectores (sí complementariedad con metal, electrodomésticos)

## ➤ Retos a futuro

- ✓ Resulta fundamental la mayor **colaboración** entre todos los agentes que intervienen en la cadena de valor del sector de la construcción (responsables del diseño, fabricantes de materiales, promotores, constructores, asociaciones empresariales, colegios profesionales, centros tecnológicos, empresas públicas, universidad, etc).
- ✓ Se deben identificar los ejes de innovación del sector en Euskadi, orientados a la **industrialización de los procesos de construcción, la I+D+i** y la vigilancia competitiva del sector.

## ➤ Reflexiones y recomendaciones

1. Creación de alianzas. La colaboración de los sectores público y privado es especialmente intensa en la construcción y mantenimiento de infraestructuras: financiación de manera público-privada.
  - Fuerte crecimiento en la participación del sector privado en la construcción de infraestructuras (servicios públicos como hospitales, transporte, centros de 3º edad, agua, residuos, etc.).
2. Eficiencia energética en la construcción:
  - Integración de Energías Renovables en el sector de la construcción. Objetivo de disminuir el consumo energético de los edificios. Zero energy building.
  - Nuevas tecnologías para edificios energéticamente eficientes. Desarrollo de aplicaciones y equipamientos para control en consumo, seguridad, ahorro de energía en edificación.
3. Orientación y adaptación hacia las nuevas necesidades del mercado, anticipación para atender a nuevos nichos de mayor valor añadido:
  - Espacios industriales, edificios y viviendas ecológicas: Reducción del volumen de materiales utilizados en la construcción.
  - Espacios digitales en viviendas, empresas e infraestructuras industriales: Nuevas tecnologías (Triple Play de Internet-Voz-TV, VOIP, TDT, etc.).
  - Espacios adaptados a las personas mayores (envejecimiento de la población): Desarrollo de tecnologías para el aumento de la seguridad (aplicación de nuevas tecnologías, domótica) y construcción de edificios adaptadas a sus necesidades y/o que fomenten la autonomía personal y permanencia en el entorno (miniresidencias o viviendas tuteladas).



## Sector de servicios conexos a la industria

Asimismo, en una comarca con una fuerte influencia de las empresas del sector de la industria manufacturera y la construcción, es importante disponer de empresas que presten servicios a estos sectores en diferentes ámbitos (transporte, seguros, contabilidad, jurídico y fiscal, ingeniería, arquitectura, publicidad, etc.). Así, en el siguiente gráfico se pueden observar los diferentes tipos de servicios y actividades que ofrecen las 68 empresas del sector de los servicios conexos a la industria identificados en la comarca.

Estas empresas ofrecen principalmente servicios de transporte de mercancías, seguros, contabilidad, asesoría fiscal, mantenimiento industrial, servicios jurídicos y servicios de consultoría de gestión empresarial. Asimismo, también se han identificado otras empresas que ofertan servicios de agencias de viajes, publicidad, servicios técnicos de arquitectura y servicios de ingeniería, entre otros.

*Empresas de servicios conexos a la industria en función de su actividad concreta*



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir del listado de empresas extraído de SABI (2017)

Se trata de un sector de 68 empresas de pequeño tamaño de las que solo 12 de ellas superan el millón de euros de ingresos de explotación.

## ➤ **Análisis de situación**

### — **Debilidades**

- ✓ Pequeña dimensión de las empresas del sector en la comarca
- ✓ Dificultades de crecimiento de las empresas de pequeño tamaño del sector servicios conexos a la industria
- ✓ Dificultad de identificar clientes potenciales de manera proactiva por parte de las empresas del sector servicios conexos antes de que los clientes demanden sus servicios.
- ✓ Pocas empresas industriales tractoras y dependientes de centros de decisión no comarcales, que inciden en la contratación de empresas de servicios de fuera de la comarca
- ✓ Desconocimiento por parte del tejido industrial de los servicios ofertados por parte de las empresas del sector servicios conexos en la comarca
- ✓ Falta de actividad comercial por parte de las empresas del sector
  - Dificultad en la búsqueda de clientes (labor comercial) debido al pequeño tamaño
- ✓ Conocimiento limitado o falta de experiencia en gestión por parte de las personas emprendedoras del sector servicios conexos a la hora de poner en marcha nuevos negocios
- ✓ Escasez de personal cualificado especializado en la comarca para dar respuesta a las necesidades de contratación del sector servicios conexos a la industria
  - Escasa capacidad de cubrir los proyectos extra que un comercial pudiera conseguir debido a la falta de personal cualificado
  - Dificultad de crecimiento por parte de las empresas del sector debido a la falta de personal cualificado para contratar
- ✓ Tiempo escaso dedicado a realizar una reflexión estratégica interna por parte de las empresas del sector en la que definan sus objetivos a medio y largo plazo
- ✓ Escasa implicación de las personas trabajadoras en sus respectivas empresas

### + **Fortalezas**

- ✓ Capacidad de maniobra y flexibilidad para atender las necesidades de las empresas industriales dado al pequeño tamaño de las empresas del sector en la comarca
- ✓ Cercanía con el cliente
- ✓ Presencia de una incubadora en la comarca con empresas de servicio de valor añadido
- ✓ Amplio conocimiento y preparación en las empresas del sector
- ✓ Gran capacidad de las empresas del sector en la comarca para acometer proyectos de valor añadido en las empresas industriales

## — Amenazas

- ✓ Sector industrial maduro en la comarca con escasa capacidad de generar valor añadido actualmente, nivel tecnológico bajo, etc. que no demanda servicios avanzados
- ✓ Dificultad para competir con la labor comercial realizada por las grandes empresas
- ✓ Falta de reflexión estratégica de las empresas industriales de la comarca que los lleve a contratar servicios de valor añadido antes de hacerlo por la necesidad del día a día
- ✓ Falta de capacidad de identificación de sus problemas por parte de las empresas industriales de la comarca
- ✓ Falta de identificación desde el exterior como comarca con empresas fuertes en el sector de los servicios conexos a la industria

## + Oportunidades

- ✓ Necesidad de asesoramiento por parte de todo tipo de empresas
- ✓ Impulso de la formación y la profesionalización
- ✓ Existencia de servicios necesarios que no se prestan por empresas de la comarca
- ✓ Difusión y presentación de la oferta de servicios de cada empresa del sector en la comarca
- ✓ Oportunidades de desarrollo tecnológico en las empresas industriales de la comarca
- ✓ Sector industrial maduro con necesidades de asesoramiento para su adaptación

### ➤ Retos a futuro:

A continuación se presentan algunos de los retos a futuro más significativos identificados por las empresas del sector en la comarca:

- ✓ Ofertar **formación** en actividades demandadas por el sector servicios conexos a la industria.
- ✓ **Dar a conocer los servicios** que se prestan desde las empresas del sector servicios conexos a la industria de la comarca.
- ✓ Conseguir que la comarca sea **identificada desde el exterior** como comarca con empresas fuertes en el sector de los servicios conexos a la industria (conseguir visibilidad y reconocimiento).
- ✓ **Concienciar a las empresas industriales** de la comarca de la necesidad de contratar servicios de empresas de la comarca, haciéndoles saber de sus capacidades, reflejando que estas son iguales o mejores que las empresas de fuera de la comarca.
- ✓ Impulsar la **colaboración y cooperación** entre empresas.
- ✓ Motivar la **contratación** de nuevas personas trabajadoras en las empresas del sector.

- ✓ Ser **proactivos** en la identificación de clientes potenciales y realizar una mayor labor comercial.
- ✓ Mejorar el **conocimiento de las necesidades** que puedan tener las empresas industriales, con el objetivo de poder ofrecer soluciones de una manera proactiva.

### ➤ Reflexiones y recomendaciones

1. Orientación y adaptación a las necesidades de las empresas de la comarca, mediante una relación cercana que cree una diferenciación clara respecto a la gran competencia de empresas de servicios existente fuera de la comarca, siendo muchos de estos de mayor tamaño.
2. Mayor especialización en ciertos servicios demandados por las empresas, que permita a estas ser referentes en su ámbito y ganar competitividad respecto al resto de empresas con mayor tamaño y diversificación de sus servicios.
3. Facilitar y potenciar la disponibilidad de capital en empresas con proyectos de crecimiento, para evitar la venta de las empresas a inversores extranjeros o la participación mayoritaria de empresas con sede fuera de la CAPV. Se trata de un sector con necesidad de crecer y posicionarse en múltiples mercados para competir, y que requieren capital en sus operaciones.
4. Fomentar el dimensionamiento empresarial, para poder hacer frente a la competencia global. Las alianzas, fusiones y compras de empresas facilitan en muchos casos la posibilidad de poder competir en sus mercados de referencia.
5. Capacitar a los recursos humanos, especialmente en servicios específicos a sectores con dificultades para contratar profesionales en determinadas disciplinas: metal, máquina-herramienta, electrónico, etc.
6. Impulsar la colaboración y cooperación entre empresas del sector en la comarca que les permita conocerse y les ayude a encontrar sinergias que les hagan ser más competitivas.
7. Potenciar la colaboración público-privada: facilitando el acceso de empresas del sector a instituciones con proyectos innovadores en este ámbito.



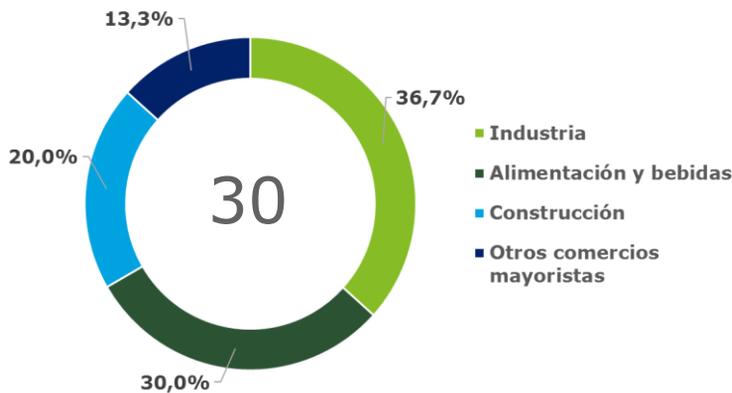
## Comercio al por mayor y al por menor\*

En el análisis sectorial realizado por empresas de la comarca, destaca también el comercio con un total de 57 empresas. No obstante dentro del comercio hay dos ámbitos claramente diferenciados. Por un lado el comercio mayorista, con un total de 30 empresas, se encuentra ligado principalmente a la industria (venta de metales, minerales metálicos, chatarra y maquinaria y equipo), pero destacan también las empresas ligadas a la alimentación y a la construcción.

---

\* El análisis realizado entorno al sector del comercio en la comarca no se ha realizado de una manera menos exhaustiva, debido a que no se ha identificado como sector estratégico a impulsar a futuro en la comarca y por lo tanto no se han realizado talleres específicos con los agentes del sector en la comarca.

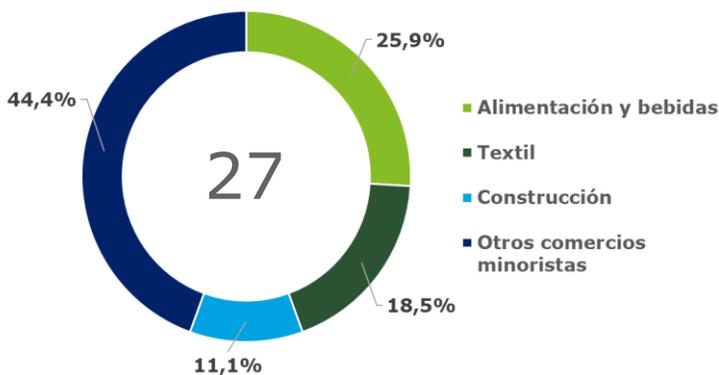
### Empresas de comercio al por mayor en función del sector al que están ligados



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir del listado de empresas extraído de SABI (2017)

Por otro lado, la comarca cuenta con empresa de comercio minorista, más orientado a la ciudadanía y a aportar dinamismo y actividad económica a los municipios de la comarca. El comercio minorista se encuentra mucho más disperso en cuanto a actividad y producto. A pesar de que un 25% de los comercios se dediquen a vender productos alimenticios, otro 18,5% productos textiles y otro 11% productos de ferretería, pintura, vidrio, suelos, etc., el otro 44,4% comercia con productos muy variados como libros, muebles, equipos informáticos o textiles, entre otros.

### Empresas de comercio al por menor en función del sector al que están ligados



Fuente: elaboración propia de Deloitte a partir del listado de empresas extraído de SABI (2017)

En conjunto, las empresas identificadas que se dedican al comercio al por mayor y al por menor, son en general empresas pequeñas en cuanto a empleados y que no superan el millón de euros de ingresos de explotación. No obstante, destaca por encima de todas Bellota Agrisolutions, empresa creada en 2010 como empresa independiente de Bellota Herramientas (pero con los mismos activos y personas) focalizando su negocio en la venta y distribución de maquinaria y herramientas para la agricultura, así como las piezas de recambio. Se trata de una empresa muy importante en la comarca con cinco plantas de fabricación, teniendo 2 de ellas y su sede en la comarca, concretamente en Legazpi y Zumarraga.

\* El análisis de empresas del sector comercio no es exhaustivo y se trata de un dato parcial, debido a que la base de datos de SABI esta más orientado a empresas industriales y no tanto a empresas de establecimientos minoristas. Por ello los datos cuantitativos proporcionados en este apartado son muy parciales.

## ➤ Reflexiones y recomendaciones

1. A día de hoy resulta fundamental para cualquier tipo de comercio, ya sea mayorista o minorista la **integración de canales offline y online** en su negocio.
2. Se debe tratar de innovar en la medida de lo posible en el producto, o en su caso en el servicio prestado.
3. Una mayor colaboración entre los comercios para crear consorcios y con el objetivo de ser más competitivos tanto a nivel comarcal y estatal, como para plantearse la expansión mediante la exportación a nivel internacional.
4. Mayor cercanía y colaboración con los principales sectores de la comarca como lo son la industria y la construcción, y las empresas que las componen.



## Sector Agroalimentario

El sector agroalimentario, a pesar de no disponer de un análisis exhaustivo en cuanto a empresas, personas/empresas dedicadas a la ganadería, agricultura, etc. pertenecientes al sector, es otro de los sectores por los que apuesta la comarca de Urola Garaia y por tanto habrá que tener en cuenta en el desarrollo de la Estrategia de Competitividad.

El sector en la comarca está compuesto principalmente por agricultores y ganaderos. No obstante, la comarca abarca toda la cadena de valor, debido a que dispone también de comercios de alimentación al por mayor y al por menor y existe también alguna empresa de la industria alimentaria, como puede ser por ejemplo la panificadora Illargui.

## ➤ Análisis de situación



### Debilidades

- ✓ Falta de disponibilidad de suelo (propiedad privada, tipología de suelo, orografía de la comarca, ...)
- ✓ Falta de oferta y condición de los productos locales (personas emprendedoras / relevo generacional)
- ✓ Falta de compromiso y políticas de compra pública alimentaria de proximidad
- ✓ Falta de una estrategia con un criterio unificado
- ✓ Tamaño de los productores agrícolas
- ✓ Falta de cultura/conocimiento de normativa higiénico-sanitaria por parte de los productores
- ✓ Productos con corta vida útil que dificulta la distribución
- ✓ Desconocimiento de ayudas existentes para el sector

## Fortalezas

- ✓ Apoyo de las instituciones públicas
- ✓ Red creada en la comarca – Proyecto Bertatik Bertara
- ✓ Variedad de agentes creando una red local entorno al producto de proximidad
- ✓ Tratamiento adecuado del producto local para el cliente final
- ✓ Producto adecuado y de calidad

## Amenazas

- ✓ Envejecimiento del sector
- ✓ Falta de una apuesta política concreta que apoye al sector
- ✓ Necesidad de colaboración entre diferentes instituciones
- ✓ Falta de sensibilidad, educación agrícola, valores y educación nutricional por parte de intermediarios y consumidores
- ✓ Competencia con grandes superficies (precios, variedad de oferta, etc.)
- ✓ Dificultad para impulsar la colaboración entre agricultores, ganaderos, etc.

## Oportunidades

- ✓ Gran cantidad de consumidores potenciales en la comarca (posibles clientes)
- ✓ Interés y responsabilidad cada vez mayor hacia la alimentación (y la salud) por parte de la sociedad
- ✓ Mayor concienciación social hacia productos de “Km 0”
- ✓ Automatización de maquinaria
- ✓ Oportunidad de creación de empleo a futuro, especialmente en la población joven
- ✓ Desarrollo del proyecto Bertatik Bertara

### ➤ Retos a futuro:

A continuación se presentan algunos de los retos a futuro más significativos identificados para el sector agroalimentario:

- ✓ Hacer frente al relevo generacional que necesitará el sector en un futuro próximo.
- ✓ Generación de cultura del primer sector entre la población más joven.
- ✓ Ganar dimensión puesto que condiciona el acceso a nuevos mercados, la capacidad de innovación, investigación, etc.
- ✓ Apostar por la innovación y la generación de valor añadido en todos los elementos de la cadena de valor. Introducir nuevas ideas, productos, procesos, tecnologías, servicios y modelos de gestión, haciendo especial hincapié en su diseño desde las necesidades del mercado.

- ✓ Respeto y protección del medioambiente, utilizando racional y conscientemente nuestro patrimonio natural. La sostenibilidad entendida no sólo desde el punto de vista ambiental, sino también económico y social.
- ✓ Proporcionar soluciones a los consumidores y clientes, con productos de calidad y servicios adecuados que el mercado reconozca y valore. Adaptación progresiva, apostando por aquellos sectores de demanda futura, sobre los que ya existe una base real de conocimiento.

## ➤ Reflexiones y recomendaciones

1. Fomentar la colaboración entre pequeños agricultores, dando facilidades para la constitución de cooperativas, plataformas, asociaciones o a la adscripción a las ya existentes, que permiten mejorar la coordinación de los operadores del sector, mejorar el tamaño y, en consecuencia, ser más competitivos.
2. Diferenciación de producto, como vía clave para poder mantener y mejorar la posición competitiva, a través de:
  - Concienciación del concepto mismo de producto y la necesidad de adecuarlo a los consumidores.
  - Potenciación de marcas de calidad colectivas.
  - Productos de alto valor añadido.
  - Diversificación productiva y de producto.
  - Diversificación de las explotaciones, tanto a nivel de cultivos agrícolas, como a nivel de producciones ganaderas (incremento de la ganadería intensiva, los cultivos de hortalizas y de cereales).
  - Innovación como herramienta de diferenciación. No sólo en la producción sino también en la comercialización.
  - Mayor tecnificación del sector, fomentando la mejora del nivel formativo de los agricultores y ganaderos en herramientas y ámbitos (ej. Contabilidad) que les faciliten la gestión de su negocio.
  - Fortalecimiento de la presencia en mercados de proximidad. Por ejemplo, a través de convenios estables para el abastecimiento de colegios, hospitales y fábricas (comedores de empresa) de agricultores de la comarca.
  - Unión de los productores agrícolas y ganaderos de la comarca con todos los eslabones de la cadena de valor del sector (industria, hostelería, comercio, etc.).
3. Elaborar una guía de comunicación que lleve a todos los agentes del sector por la misma senda de trabajo.
4. Definir la estrategia del proyecto Bertatik Bertara (atributos, criterios de productos, etc.).

5. Involucrar a los propios participantes en el proyecto Bertatik Bertara en la gestión del mismo, recayendo menos el liderazgo en Goimen y UGGASA y mas en los agentes participantes.
6. Realizar una campaña de comunicación y puesta en valor del producto local, sano y de calidad (a consumidores, hosteleros, ...).

## Sector Sociosanitario

Al igual que se ha mencionado en el análisis del sector agroalimentario, el sector sociosanitario es otro de los sectores estratégicos a potenciar por la comarca de Urola Garaia. En este sentido la comarca dispone de un Plan estratégico específico para el sector, cimentado principalmente por la ubicación del Hospital de Zumarraga en la comarca y la fuerte apuesta por la empresa Gogoia, siendo esta la primera empresa en Europa en fabricar un exoesqueleto.

Al tratarse de un sector emergente, actualmente no se dispone de una estructura empresarial significativa en torno al sector. No obstante se trata de un sector a potenciar debido a su alto potencial de desarrollo. En este sentido se elaboró en 2010 el "Plan Integral para el desarrollo del Sector Socio-Sanitario en la comarca de Urola Garaia", con el objetivo de poner en valor la potencial generación de riqueza y empleo alrededor del sector.

En el Plan se identificaron productos y servicios muy variados directamente relacionados con el sector, los cuales se clasificaron en posibles subsectores potenciales como las ayudas técnicas, la ortopedia técnica o el mobiliario adaptado, entre otros, que pudieran ser impulsados en la comarca y habrá que tener en cuenta en el desarrollo de esta Estrategia.

Por otro lado destaca el proyecto Onbideratu, con el que se persigue posicionar a Urola Garaia como referente en este tipo de industria y sector. Para ello, mediante la creación de una Mesa Socio-Sanitaria, se estableció una red de colaboración estable con agentes relevantes de la comarca y del resto del territorio vasco que pudieran ser de interés para dar impulso a la industria.

### ➤ **Análisis de situación**



#### **Debilidades**

- ✓ Apoyo institucional irregular a nivel de la CAPV
- ✓ Sector no consolidado
- ✓ Desconocimiento general acerca del sector y los modelos de negocio
- ✓ Falta de personal cualificado en el sector Ortoprotésico en concreto y en el sector sociosanitario en general
- ✓ Escasa financiación para empresas del sector
- ✓ Tejido empresarial atomizado

## + Fortalezas

- ✓ OSI Urola-Goierri centrada en el Hospital de Zumarraga
- ✓ Centro Sociosanitario en Argixao
- ✓ Centro formativo dispuesto a afrontar retos
- ✓ Conocimiento técnico
- ✓ Tejido empresarial de industria manufacturera
- ✓ Posicionamiento comarcal a través de Gogoa y el proyecto Onbideratu

## - Amenazas

- ✓ Sector menos desarrollado que en otros países
- ✓ Grupos empresariales muy potentes en el mercado que suponen una barrera de entrada considerable para nuevas empresas
- ✓ Dificultad de estructuración de un sector sociosanitario por parte de las instituciones
- ✓ Deslocalización de las empresas por inversión extranjera

## + Oportunidades

- ✓ Apuesta estratégica de la comarca por el impulso del sector
- ✓ Envejecimiento de la población
- ✓ Demanda de soluciones debido a la evolución de la población (cronicidad, dependencia, ...)
- ✓ Falta de empresas del sector sociosanitario a nivel estatal
- ✓ Sinergias con otros sectores (manufacturing)
- ✓ Capacidades industriales de las empresas de la comarca que pueden orientarse a diversificar sus negocios hacia el sector sociosanitario

### ➤ Retos a futuro:

A continuación se presentan algunos de los retos a futuro más significativos identificados para el sector sociosanitario:

- ✓ Concienciación tanto de las instituciones como de la población de la necesidad de consolidar un sector sociosanitario sólido que permita hacer frente entre otros a los problemas de la vejez, la cronicidad y la dependencia en un futuro próximo.
- ✓ Involucración de las empresas de la comarca en el impulso del sector, mediante el reaprovechamiento de la industria existente que les permita a medio/largo plazo una diversificación de sus negocios.
- ✓ Creación de una red fuerte y consolidada.



Urrerxiuko udala



ZUMARRAGAKO  
UDALA

- ✓ Generación de un entorno positivo en la comarca para empresas del sector (formación, subcontratistas, etc.).

### ➤ **Reflexiones y recomendaciones**

1. Apertura de una línea de ayuda por parte de las instituciones que permita que las empresas en fase de desarrollo en el sector puedan llegar a madurar hasta entrar en el mercado.
2. Creación de un servicio de asesoría específica para empresas que quieran iniciar su andadura en el sector socio-sanitario.
3. Formación a personas emprendedoras y empresas ya consolidadas acerca de la normativa y regulación del sector.
4. Fomento del emprendimiento en colaboración con el grado de Biomedicina de la Universidad de Mondragón.
5. Creación de un espacio único en la comarca que agrupe al sector socio-sanitario y lo haga visible al exterior (Centro Onbideratu, laboratorios de UGLE, Gogoia, ...).

## b) Posicionamiento estratégico sectorial en Urola Garaia

Una vez analizados los principales sectores en Urola Garaia, teniendo en cuenta diferentes factores críticos, podemos llegar a clasificarlos en función de su posicionamiento estratégico.

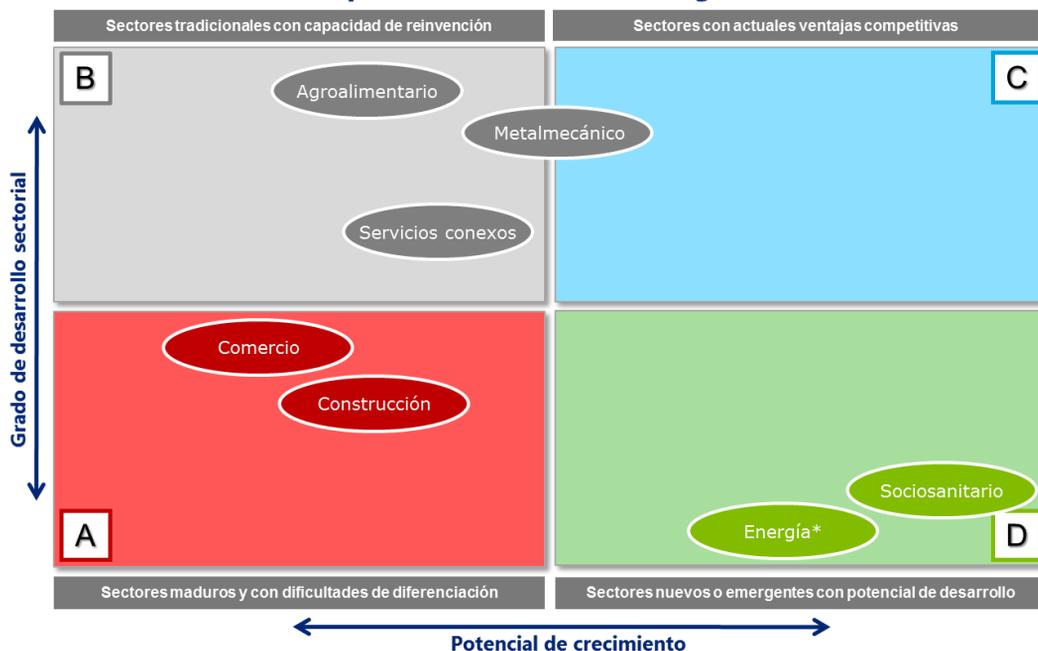
### Matriz de posicionamiento estratégico sectorial



Fuente: elaboración propia de Deloitte

Por lo tanto, del análisis realizado se deriva el siguiente posicionamiento de los sectores económicos de la comarca de Urola Garaia:

### Matriz de posicionamiento estratégico sectorial





# 2.3

*Diagnóstico estratégico  
de Urola Garaia*

## 2.3. Diagnóstico estratégico de Urola Garaia

### 2.3.1. Análisis DAFO

#### Debilidades

- La Renta personal media de la comarca a 19.288 €, siendo ligeramente inferior a la de Gipuzkoa.
- Descenso de la población en los últimos años, al contrario que Gipuzkoa.
- Población más envejecida que en el resto de Gipuzkoa y la CAPV.
- Nivel de estudios de la población de Urola Garaia inferior al de Gipuzkoa y la CAPV.
- Ausencia de universidades en la comarca y entorno científico-tecnológico escaso para el apoyo de la industria (innovación).
- La tasa de paro femenina significativamente superior a la masculina.
- La tasa de paro entre la población de menos de 29 años muy superior a la de Gipuzkoa.
- Tejido empresarial de tamaño pequeño o mediano con baja integración de I+D.
- Bajo nivel de empresas de Economía Social.
- Escaso nivel de cooperación entre las empresas que operan en la comarca.
- Escasa sensibilización empresarial con respecto a la incorporación de las TIC
- Desconocimiento por parte de las empresas de la oferta de ayudas existentes.
- Falta de organización en algunos polígonos industriales de la comarca.

#### Fortalezas

- Indicadores de calidad de vida muy positivos.
- Peso muy significativo de la industria y en concreto del sector de la forja en la comarca.
- Gran conocimiento y cultura industrial, especialmente en el sector del metal y la maquina-herramienta.
- Presencia de empresas locales muy internacionalizadas.
- Existencia de la asociación empresarial Argixao.
- Niveles altos de cualificación orientada al sector industrial.
- Centro de Formación Profesional flexible a las necesidades de las empresas.
- Situada a menos de 100 kilómetros de distancia de las principales capitales de provincia, aeropuertos y puertos de la CAPV y Navarra.
- Buenas conexiones por ferrocarril y carretera.
- Buena dotación de recursos sanitarios principalmente debido al hospital de Zumarraga.
- Comarca pionera en el ámbito de la gestión de la igualdad, e iniciativas en los sectores agroalimentario (Bertatik Bertara) y sociosanitario (Onbideratu).

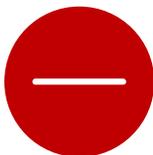


## Amenazas

- Fuerte competencia en precios de mercados exteriores (China, Europa del Este)
- Decisiones de deslocalización de grandes grupos empresariales (centros de decisión)
- Crecimiento del área industrial comarcal limitado por la propia superficie de terreno así como la dificultad de revertir zonas industriales vacías.
- Fuga de empleados cualificados hacia zonas de mayor dinamismo empresarial y empresas de mayor tamaño
- Fuga de proyectos de emprendimiento hacia zonas con mayor actividad/oportunidad.
- Pérdida de inversiones por falta de atractivo económico de la comarca.

## Oportunidades

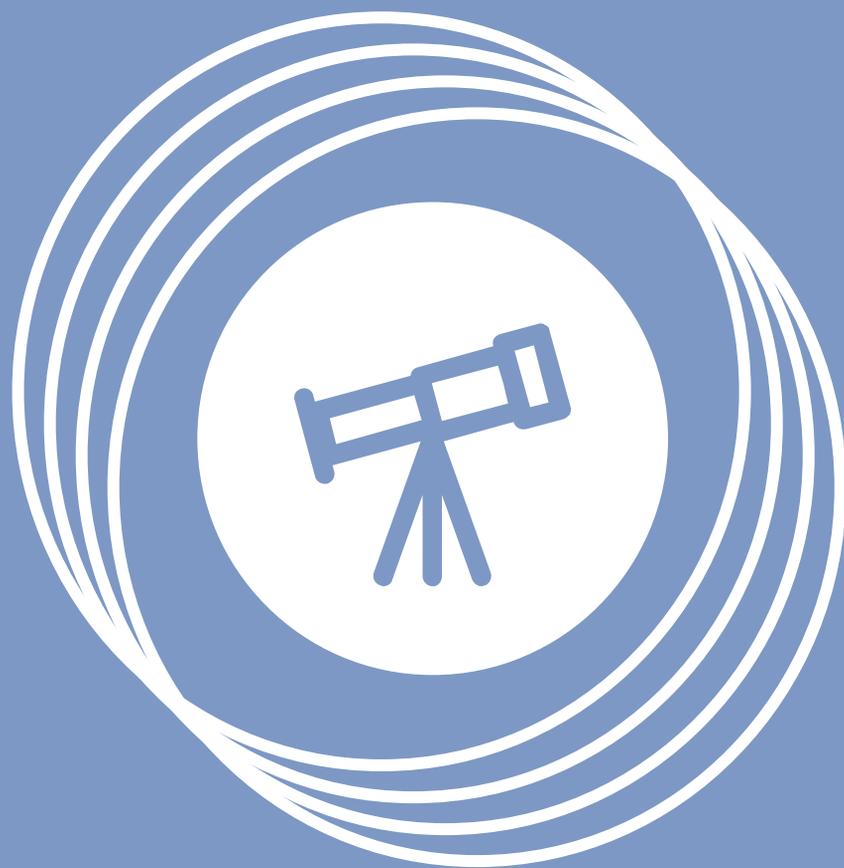
- Recursos e infraestructuras formativas suficientes para abordar la mejora de la cualificación laboral y la adecuación a la demanda actual. Readaptación de la oferta formativa para dar respuesta a las nuevas necesidades de los sectores estratégicos de futuro.
- Entorno institucional concienciado con la promoción industrial
- Atracción de nuevas inversiones
- Posibilidades de reciclaje de la mano de obra del sector metalúrgico (cierre de empresas) en nuevos subsectores más especializados
- Disponibilidad de suelo empresarial sin actividad económica a descontaminar para la atracción de nuevas empresas
- Superficie urbanizable para actividades económicas a urbanizar
- Nuevo nicho de mercado en el sector sociosanitario
- Potencial desarrollo de una industria vinculada a la rehabilitación robótica, ayudas técnicas y ortoprotésica
- Amplio recorrido en la mejora del nivel tecnológico de las empresas de la comarca.
- Iniciativas para el impulso para la cooperación empresarial: Asociación polígono Argixao.
- Potencial para el desarrollo de colaboraciones empresariales que den lugar al intraemprendimiento.
- Estación del TAV en Ezkio.
- El 73,5% de la superficie territorial de la comarca es superficie forestal
- Potencial turístico a nivel comarcal.
- Nuevos Modelos de Gobernanza





3

Estrategia de  
Competitividad  
Urola Garaia 2018-2021



# 3.1

*Misión, visión y valores*

## 3.1. Misión, visión y valores

La misión y la visión de la Estrategia de Competitividad de Urola Garaia suponen las **bases de la reflexión estratégica de la comarca**, constituyéndose como aquellos **pilares sobre los que sustentar las decisiones estratégicas** que se tomen y las actuaciones a poner en marcha en el periodo de 2017-2021.

### a) Misión

La misión se define como **el objetivo permanente en el tiempo que muestra la razón de ser de la Estrategia de Competitividad**, su filosofía de actuación, la naturaleza y alcance del trabajo que desarrolla.

La competitividad de un territorio, fundamentalmente a través de la capacidad de generar oportunidades y empleo de calidad, es una de las bases sobre las que se cimienta el bienestar y la cohesión social, e incide en definitiva en la calidad de vida de sus habitantes.

La comarca de Urola Garaia debe perseguir el **aumento de la competitividad** de su territorio mediante la **puesta en marcha de nuevas líneas de actividad** entorno a sectores estratégicos que le permitan avanzar hacia una **comarca capaz de generar oportunidades y empleo de calidad**, a la vez que **cimienta el bienestar y la cohesión social**, e incide en definitiva en la **calidad de vida** de sus habitantes.



### Misión de la Estrategia de Competitividad de Urola Garaia



*"Contribuir a elevar el nivel de **bienestar, integración, y cohesión social** de Urola Garaia a través de una estrategia orientada a lograr un **posicionamiento competitivo diferencial**, identificando las líneas estratégicas y proyectos que contribuirán a la creación de valor añadido y para cuya consecución será clave **la corresponsabilidad de todos los agentes socioeconómicos** implicados."*

### Tres grandes pilares en torno a los cuales se articula la misión de la Estrategia...



## b) Visión

La visión, por su parte, expone cómo desea posicionarse la comarca de Urola Garaia en el marco de la reflexión estratégica para avanzar hacia el cumplimiento de su misión; es decir, se trata de la **imagen aspiracional de futuro** hacia la cual la comarca de Urola Garaia deberá orientar las actuaciones a desarrollar. Una **visión retadora, positiva, compartida y coherente**.

Cabe destacar la importancia de generar una **visión compartida por todos los agentes políticos, sociales y económicos** de Urola Garaia, debido a que resulta fundamental la **participación e involucración** de todos ellos en la consecución de la Estrategia y la posterior puesta en marcha de las líneas estratégicas que permitan **avanzar hacia una Urola Garaia más competitiva**.



### Visión de la Estrategia de Competitividad de Urola Garaia



Urola Garaia será una comarca que manteniendo su vocación **industrial, aprende, innova**, y crea **oportunidades** de desarrollo para **todos sus habitantes** fruto de la fortaleza y dinamismo de su **capital social** <sup>(1)</sup>.

La comarca mantendrá su posición competitiva mediante el buen desarrollo de su potencial endógeno – **situación geoestratégica, recursos naturales, capital humano y social** – además de un **carácter abierto y colaborativo** con otras comarcas, niveles institucionales y agentes especializados para el establecimiento de alianzas.

Seremos una comarca **bien conectada**, con una **economía especializada, diferenciada**, y capaz de generar **empleo de calidad** <sup>(2)</sup>.

(1) CALIDAD DE LAS RELACIONES entre diferentes actores en la comarca - agentes sociales, entidades y empresas privadas, administraciones públicas, infraestructuras del conocimiento, ciudadanía, etc.-

(2) La OCDE ha desarrollado un marco conceptual para definir y medir la calidad del empleo en el que trata de unir los esfuerzos de medición realizados en el área de la calidad del empleo y del bienestar. En particular, la propuesta considera tres dimensiones para la medición de la Calidad del Empleo: Calidad de ingresos (aspectos económicos), Seguridad en el mercado de trabajo (riesgo de perderlo y protección de desempleo) y Calidad del entorno laboral (contenido, distribución de horas y relaciones).

## c) Valores

Asimismo también resulta fundamental complementar la misión y la visión con unos **valores compartidos a nivel de comarca**, que fortalezcan y faciliten la consecución de la misión y la visión:



**Compromiso y colaboración:** una comarca comprometida y colaborativa en cuyo desarrollo participe la totalidad de los agentes socioeconómicos que la componen (ciudadanía, instituciones y tejido empresarial).



**Apuesta por las personas y el aprendizaje a lo largo de la vida:** una comarca en crecimiento gracias al desarrollo, reconocimiento y puesta en valor de sus personas y su talento.



**Compromiso social con la igualdad de género:** implicación de todos los agentes comarcales con la incorporación del principio de igualdad de género a todos los niveles.



**Economía competitiva, igualitaria, inclusiva, participativa y sostenible:** una economía generadora de riqueza para el conjunto de la población de Urola Garaia, con políticas proactivas para colectivos en riesgo de exclusión y responsable con el medioambiente.



**Innovación, creatividad y transformación digital:** transformación de las actividades económicas hacia sectores y actividades de alto valor añadido, a través de nuevas iniciativas puestas en marcha en la comarca que tengan un alto grado de innovación y creatividad.



**Iniciativa y cultura emprendedora:** generación y apoyo de nuevas iniciativas empresariales en la comarca que permitan la generación de empleo de calidad y el surgimiento de actividades de valor en la comarca.





# 3.2

*Ejes y líneas  
estratégicas*

## 3.2. Ejes y líneas estratégicas

Con los principios estratégicos de la comarca de Urola Garaia traducidos en misión, visión y valores, en este apartado se presentan los **ejes estratégicos en las que la comarca de Urola Garaia fundamenta las diferentes líneas estratégicas** que permiten operativizar las áreas de trabajo de la comarca en el horizonte temporal previsto por la Estrategia de Competitividad de Urola Garaia 2017-2021.

Asimismo, y **más allá de aquellos sectores que han sido identificados como prioritarios** (industria metalmeccánica, servicios conexos a la industria, agroalimentario y sociosanitario) en el marco de la estrategia definida para Urola Garaia en el periodo 2017-2021, es necesario tener en cuenta que **existen otros sectores económicos con una fuerte presencia en la comarca como el comercio o el turismo**, los cuales cuentan además con sus **propias estrategias de desarrollo sectorial**.

De este modo, y de cara a poder contar con una **Estrategia de Competitividad integral**, y teniendo en cuenta las elevadas **interrelaciones entre los diferentes sectores en la comarca**, es necesario considerar la existencia de dichas estrategias sectoriales y, en la medida de lo posible, **potenciar su vinculación con los sectores más tradicionales y emergentes** en la comarca. Destacan entre otros los siguientes:

- Plan de Dinamización del Turismo Comarcal (2011)
- Planes de Revitalización Comercial a nivel de municipio

Por otro lado, otros planes comarcales como los listados a continuación han sido **tenidos en consideración e integrados parcialmente** en el desarrollo de algunas líneas estratégicas de la presente Estrategia de Competitividad:

- Plan Integral del Sector Socio-Sanitario (2009)
- Plan de Empleo Comarcal (2012)
- Plan de Energía (2016)
- Plan de Igualdad (2016)
- Plan de acción para la reactivación de la actividad industrial (2016)
- Mapa de Capacidades y Tecnologías en Urola Garaia (2017)

En este sentido, la Estrategia de Competitividad de Urola Garaia 2017-2021 se constituye en torno a **7 grandes ejes estratégicos**, que de manera conjunta agrupan **29 líneas estratégicas** de actuación. Estas últimas agrupan **64 proyectos** que componen el Plan de Proyectos y la Hoja de Ruta que definen los pasos a tomar para Urola Garaia en el periodo que comprende la Estrategia.

## 3.2.1. Ejes estratégicos

Partiendo de la reflexión estratégica realizada para la definición de los principios estratégicos que guíen los proyectos de la comarca de Urola Garaia, se ha procedido a formular los **ejes estratégicos** de la manera que sigue a continuación:



- 1. Elevar el nivel de innovación tecnológica en las empresas y apostar por la participación y la transformación en el tejido industrial:** este eje tiene como finalidad concienciar al tejido empresarial de la comarca acerca de la importancia de apostar por la innovación y las nuevas tecnologías, así como por la participación y la transformación en el tejido industrial. Las tecnologías digitales brindan a la industria manufacturera la posibilidad de dar respuesta a las nuevas exigencias de sus clientes a nivel de 'Productos, Procesos y Modelos de negocio', produciendo un impacto determinante en la cadena de valor y aportando tanto beneficios como amenazas para los que se quedan fuera, al mismo tiempo que incorpora un aumento de la calidad de los productos y una reducción de costes de producción.
- 2. Extender y avanzar en la estrategia de especialización inteligente en sectores emergentes:** el segundo de los ejes de la Estrategia de Competitividad de Urola Garaia 2017-2021, busca avanzar en sectores emergentes como el sector sociosanitario o el sector energético, este último vinculado a nuevos paradigmas o modelos energéticos alineados con los principios de la economía circular.
- 3. Incrementar el nivel de cualificación y la adquisición de competencias transversales de las personas, en línea con las necesidades del mercado de trabajo:** Según el Foro Económico Mundial la industria 4.0 es como una "fusión de tecnologías que está borrando las líneas entre lo físico, digital, y lo biológico", y alterará el mercado laboral mundial en los próximos años. Aproximadamente, un 75% de los oficios y las profesiones futuras aún no existen y estarán relacionadas con los sistemas informáticos, la gestión de datos y la seguridad informática, además de los sistemas robóticos, entre otros.

Pero además, el trabajador del futuro deberá tener competencias en el trabajo colaborativo y en equipo, en la gestión del tiempo, en la resolución de problemas, en el razonamiento analítico, la capacidad de buscar, filtrar y priorizar información y, sobre todo, en la compartición de decisiones.



Urrerxuko udala



ZUMARRAGAKO  
UDALA

- 4. Atraer y generar emprendimiento e intraemprendimiento de alto valor añadido e incentivar especialmente formas de economía social:** tiene como objetivo consolidar la creación de un entorno que favorezca el emprendimiento y la puesta en marcha de nuevas ideas empresariales, además de impulsar el intra-emprendimiento entre las empresas de la comarca. poniendo especial foco en la economía social.

En relación a otras zonas del territorio, esta comarca cuenta con una estructura empresarial en la que la proporción de empresas de economía social es muy limitada. Una mayor vinculación de los puestos de trabajo en la comarca y el retorno de parte de los beneficios a proyectos sociales hace de la economía social un elemento estratégico para el desarrollo comarcal.

- 5. Recuperar y optimizar el suelo industrial existente:** como eje estratégico de la Estrategia de Competitividad, busca garantizar la disponibilidad de suelo en la comarca favoreciendo nuevas implantaciones empresariales y la expansión de las empresas ya existentes. Como punto de partida, se propone una reflexión y puesta en común conjunta e impulsar acuerdos comarcales sobre los usos de Suelo industrial y traslados o ubicaciones de nuevas iniciativas de impacto sobre la comarca.

- 6. Impulso de políticas de inclusión laboral: colectivos en riesgo de exclusión:** Un mercado de trabajo cada vez más dualizado entre un empleo más regulado y estable y el empleo inestable y precarizado, junto con nuevos perfiles altamente cualificados requeridos por la sociedad del conocimiento, refuerzan la amenaza de una creciente cronificación de los colectivos en riesgo de exclusión. Las políticas públicas y mecanismos de solidaridad entre individuos y colectivos es por tanto un elemento estratégico orientado a minimizar los efectos de una brecha social creciente.

- 7. Construir un modelo de gobernanza participativo, corresponsable y estable para el desarrollo competitivo de la comarca:** el último y séptimo eje será la base sobre la que se construyan e implementen las líneas estratégicas. Se propone un modelo de Gobernanza basada en la colaboración y cooperación de todos los agentes de la comarca para el intercambio de conocimientos, de capacidades técnicas y de recursos financieros para el logro de la Visión y los Ejes estratégicos consensuados en el Plan.

Por tanto, el Modelo de Gobernanza que se construya y su funcionamiento marcarán en buena parte la capacidad de innovación y de transformación que se requieren para el logro de los retos estratégicos definidos.

## 3.2.2. Líneas estratégicas

En el apartado siguiente se detallan las líneas estratégicas correspondientes a cada eje:



### **01. Elevar el nivel de innovación tecnológica en las empresas y apostar por la participación y la transformación en el tejido industrial.**

#### **01.1. Fortalecer el foro industrial comarcal.**

Objetivo Específico: Generar proyectos de intraemprendimiento a través de la promoción la cooperación, la capacitación, la inversión tecnológica y los procesos de innovación de las empresas.

#### **01.2. Fomentar la creación de producto/servicio propio en la industria metal-mecánica de la comarca.**

OE: Generar productos/servicios de mayor valor añadido con capacidad de tracción.

#### **01.3. Promover la transformación digital y transición hacia la industria 4.0**

OE: Avanzar sobre las palancas que reflejan el grado de transformación de las empresas: automatización, acceso digital al cliente, conectividad e información digital.

#### **01.4. Apoyar a las empresas para incrementar y diversificar sus exportaciones a mercados internacionales.**

OE: Aumentar la base exportadora de la comarca a través de acciones específicas (en colaboración con Cámara de Gipuzkoa, DFG y GV).

#### **01.5. Promover de la corresponsabilidad social, la cultura colaborativa y la participación de las personas trabajadoras en las empresas de la comarca.**

OE: Incrementar el nivel de compromiso de las empresas con el territorio realizando un especial énfasis en la igualdad de oportunidades, la participación de las personas en las organizaciones y la responsabilidad ambiental.

#### **01.6. Apoyar procesos de relevo generacional en las empresas.**

OE: Retención y consolidación de las actividades económicas en Urola Garaia.

#### **01.7. Incorporar políticas de igualdad en el mundo laboral.**

OE: Promover las condiciones para que la igualdad de oportunidades y trato de mujeres y hombres sea real y efectiva, tanto en las condiciones de acceso al trabajo por cuenta propia o ajena como en las condiciones de trabajo, formación, promoción y retribución.

#### **01.8. Crear de espacios para la interconexión generacional.**

OE: Transferir conocimiento; generar una diversidad y complementariedad que alimenten la innovación en la comarca.



## **02. Extender y avanzar en la estrategia de especialización inteligente en sectores emergentes.**

### **02.1. Diversificar y alinear la estrategia comarcal Sociosanitaria ONBideratu.**

OE: Diversificar la red de colaboración Onbideratu y alinear las diferentes iniciativas puestas en marcha con especial énfasis en emprendimiento y formación.

### **02.2. Analizar las oportunidades de desarrollo en el ámbito Asistencial.**

OE: Aprovechamiento del potencial generador de actividad y empleo de la atención a la dependencia y discapacidad.

### **02.3. Analizar las oportunidades de desarrollo en relación a la Eficiencia Energética.**

OE: Aprovechamiento del potencial generador de actividad y empleo en relación al sector energético.

### **02.4. Explorar potencialidades y oportunidades entorno a la Economía Circular.**

OE: Generar nueva actividad y/o aprovechar las oportunidades de "Reducir, Reutilizar y Reciclar" en los procesos de transformación de productos.

### **02.5. Reposicionar y relanzar la iniciativa Bertatik Bertara en el sector agroalimentario.**

OE: Desarrollar una estructura fuerte, abierta y organizada para el 1º sector, favorecer el emprendimiento agrario y reforzar la economía local.

### **02.6. Aprovechamiento del potencial Turístico.**

OE: Impulsar el sector turístico en la comarca como fuente de nuevas economías/empleo que favorezcan la revitalización socioeconómica del mismo.

### **02.7. Explorar las potencialidades situación geoestratégica de Urola Garaia.**

OE: Generar nueva actividad en el sector de la logística y/o aprovechar la ubicación para potenciar otros sectores.



### **03. Incrementar el nivel de cualificación y la adquisición de competencias transversales de las personas, en línea con las necesidades del mercado de trabajo.**

#### **03.1. Impulsar la formación en valores y competencias en todos los niveles educativos.**

OE: Hacer que las personas avancen en la adquisición de una serie de competencias transversales o valores de aplicación en su carrera profesional.

#### **03.2. Desarrollar y/o acercar programas de formación adaptados a las necesidades de las empresas de la comarca.**

OE: Recualificar a personas trabajadoras de acuerdo a las necesidades presentes y futuras del tejido económico de la comarca.

#### **03.3. Reforzar los sistemas de formación para el puesto de trabajo.**

OE: Acelerar la transición educación-empleo y de acreditar la experiencia en el puesto a través de diferentes sistemas.

#### **03.4. Reforzar los sistemas de formación ocupacional.**

OE: Dotar de una formación específica a personas con bajo nivel de empleabilidad.



### **04. Recuperar, mantener y optimizar el suelo industrial existente**

#### **04.1. Realizar una reflexión conjunta y propuesta de actuaciones entre agentes públicos y privados acerca de la gestión y la reconversión del suelo: mesa interinstitucional.**

OE: Identificar posibles actuaciones coordinadas a corto y medio plazo.

#### **04.2. Articular entre los diferentes agentes de la comarca una política comercial proactiva y coordinada para la atracción de iniciativas.**

OE: Elaborar un catálogo de suelo disponible.



## **05. Atraer y generar emprendimiento e intraemprendimiento de alto valor añadido e incentivar especialmente formas de economía social.**

### **05.1. Consolidar un entorno que favorezca el emprendimiento y la puesta en marcha de nuevas ideas empresariales.**

OE: Evitar la fuga de proyectos de emprendimiento a otras zonas del territorio.

### **05.2. Favorecer la generación de proyectos de intraemprendimiento.**

OE: Diversificar la actividad actual del tejido industrial.

### **05.3. Incorporar incentivos para la creación de empresas de economía social.**

OE: Generar un fuerte tejido de economía social comprometido con la comarca.



## **06. Impulso de políticas de inclusión sociolaboral: colectivos en riesgo de exclusión.**

### **06.1. Configurar y poner en marcha la red comarcal para la inclusión.**

OE: Cooperación comarcal entre las diferentes entidades/instituciones implicadas en el ámbito de la inclusión.

### **06.2. Generar procesos de formación-empleo ad-hoc para para colectivos específicos en riesgo de exclusión.**

OE: Aumentar la empleabilidad/insertabilidad del colectivo.



## **07. Construir un modelo de gobernanza participativo, corresponsable y estable para el desarrollo competitivo de la comarca**

### **07.1. Articular y determinar el Liderazgo Político y Liderazgo Técnico de la ECUG**

OE: Establecer el rol de los órganos de gobierno comarcales y municipios con respecto a la ECUG.

### **07.2. Diseño orgánico de la Mesa Socioeconómica Urola Garaia: participación, objetivos, procesos, roles y articular de mecanismos de coordinación con otras estrategias de desarrollo sectorial.**

OE: Lograr una mayor eficacia sumando los esfuerzos comarcales hacia una visión y estrategia común. Incrementar el Capital Social comarcal.

### **07.3. Impulsar espacios de colaboración con comarcas próximas y participación activa en Foros territoriales.**

OE: Aumentar masa crítica y visibilidad comarcal.

### **07.4. Comunicar y socializar Estrategia de Competitividad de Urola Garaia 2018-2021.**

OE: Socializar y lograr la colaboración, implicación, y corresponsabilidad de los agentes que inciden en desarrollo socioeconómico de la comarca.

### 3.2.3. Priorización de líneas estratégicas

Con el objetivo de **ordenar y priorizar la implantación de cada una de las líneas estratégicas** de la Estrategia de Competitividad de Urola Garaia 2017 - 2021, se definen un conjunto de criterios que permiten valorar cada una de las mismas en función de distintos parámetros.

El resultado de esta valoración se refleja y analiza posteriormente, a través de una matriz de posicionamiento por eje que permite establecer diferentes niveles de prioridad de las líneas estratégicas definidas en cada uno.

#### a) Criterios de valoración de las líneas estratégicas



**Necesidad de recursos económicos - presupuesto:** valoración del grado de necesidad de recursos económicos para la puesta en marcha de la línea estratégica. Se plantea establecer 3 niveles de intensidad: intensidad baja, intensidad media, intensidad alta.



**Nivel de maduración:** grado de definición actual en el que se encuentra cada una de las líneas estratégicas a desarrollar (alto, medio y bajo).



**Nivel de contribución al eje:** valoración del impacto de la línea estratégica para la consecución de los objetivos estratégicos del eje al que está asociada (alto, medio y bajo).

Teniendo en cuenta estos tres criterios de valoración, a continuación se presenta la clasificación de las líneas definidas:

#### b) Clasificación de las líneas estratégicas definidas

COD.	LÍNEA ESTRATÉGICA	Rec. Económicos	Nivel Maduración	Contribución al eje
<b>01.</b>	<b>Elevar el nivel de innovación tecnológica en las empresas y apostar por la participación y la transformación en el tejido industrial</b>			
01.1.	Fortalecer el Foro Industrial Comarcal	MEDIA	MEDIO	ALTO
01.2.	Fomentar la creación de producto propio en la industria metal – mecánica de la comarca	MEDIA	BAJO	ALTO

COD.	LÍNEA ESTRATÉGICA	Rec. económicos	Nivel Maduración	Contribución al eje
01.3.	Promover la transformación digital y la transición hacia la industria 4.0	ALTO	MEDIO	ALTO
01.4.	Apoyar las empresas para incrementar y diversificar sus exportaciones a mercados internacionales	ALTO	MEDIO	MEDIO
01.5.	Promover la corresponsabilidad social, la cultura colaborativa y la participación de las personas trabajadoras en las empresas de la comarca	MEDIO	MEDIO	ALTO
01.6.	Apoyar procesos de relevo generacional en las empresas de Urola Garaia	MEDIO	BAJO	ALTO
01.7.	Incorporar políticas de igualdad en el mundo laboral	MEDIO	BAJO	MEDIO
01.8.	Crear espacios para la interconexión generacional	BAJO	BAJO	BAJO

## 02. Extender y avanzar en la estrategia de especialización inteligente en sectores emergentes

02.1.	Diversificar y articular la estrategia comarcal sociosanitaria ONBideratu	ALTO	MEDIO	ALTO
02.2.	Analizar las oportunidades de desarrollo en el ámbito asistencial	BAJO	BAJO	ALTO
02.3.	Análisis de oportunidades de desarrollo en el ámbito de la Eficiencia Energética.	MEDIA	MEDIO	ALTO
02.4.	Explorar potencialidades y oportunidades entorno a la Economía Circular	MEDIO	BAJO	ALTO
02.5.	Reposicionar y relanzar la iniciativa Bertatik Bertara en el sector agroalimentario	MEDIA	MEDIO	ALTO
02.6.	Aprovechamiento del potencial turístico	ALTO	MEDIO	ALTO
02.7.	Explorar las potencialidades situación geoestratégica de Urola Garaia	BAJO	MEDIO	ALTO

## 03. Incrementar el nivel de cualificación y la adquisición de competencias transversales de las personas, en línea con las necesidades emergentes del mercado de trabajo

03.1.	Impulsar la formación en valores y competencias en todos los niveles educativos	MEDIA	BAJO	ALTO
03.2.	Desarrollar y/o acercar programas de formación adaptados a las necesidades de las empresas de la comarca	MEDIA	MEDIO	ALTO
03.3.	Reforzar los sistemas de formación para el puesto de trabajo	ALTO	MEDIO	MEDIO
03.4.	Reforzar los sistemas de formación Ocupacional	MEDIA	MEDIO	ALTO

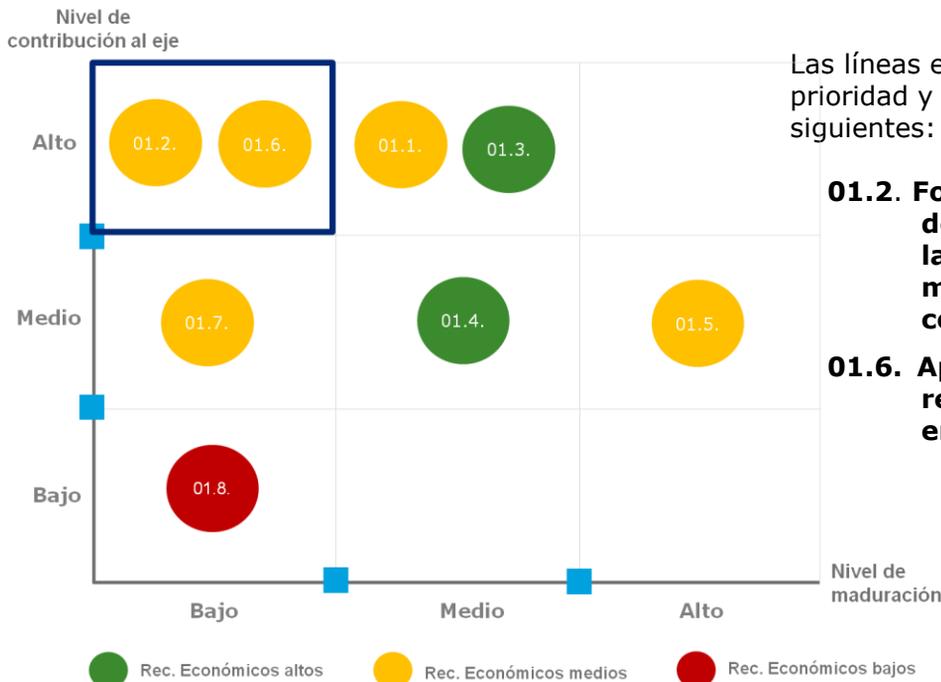
COD.	LÍNEA ESTRATÉGICA	Rec. económicos	Nivel Maduración	Contribución al eje
<b>04. Recuperar y optimizar el suelo industrial existente</b>				
04.1.	Realizar una reflexión conjunta y una propuesta de actuaciones entre agentes públicos y privados acerca de la gestión y la reconversión del suelo: mesa interinstitucional	BAJO	BAJO	ALTO
04.2.	Articular una política comercial proactiva y coordinada para la atracción de iniciativas	BAJO	BAJO	ALTO
<b>05. Atraer y generar emprendimiento e intraemprendimiento de alto valor añadido e incentivar especialmente formas de economía social</b>				
05.1.	Consolidar un entorno que favorezca el emprendimiento y la puesta en marcha de nuevas ideas empresariales	ALTO	MEDIO	ALTO
05.2.	Favorecer de la generación de proyectos de intraemprendimiento	MEDIO	MEDIO	ALTO
05.3.	Incorporar incentivos para la creación de empresas de economía social	MEDIO	BAJO	ALTO
<b>06. Impulso de políticas de inclusión laboral: colectivos en riesgo de exclusión</b>				
06.1.	Configurar y poner en marcha la red comarcal para la inclusión	BAJO	BAJO	ALTO
06.2.	Generar procesos de formación-empleo ad-hoc para colectivos específicos en riesgo de exclusión.	MEDIO	MEDIO	ALTO
<b>07. Construir un modelo de gobernanza participativo, corresponsable y estable para el desarrollo competitivo de la comarca</b>				
07.1.	Articular y determinar el Liderazgo Político y Liderazgo Técnico de la ECUG.	MEDIO	BAJO	ALTO
07.2.	Diseño orgánico de la Mesa Socioeconómica: participación, objetivos, procesos, roles y articular de mecanismos de coordinación con otras estrategias de desarrollo sectorial	MEDIO	BAJO	ALTO
07.3.	Impulsar espacios de colaboración con comarcas próximas y participación activa en Foros territoriales.	BAJO	MEDIO	MEDIO
07.4.	Comunicar y socializar de la Estrategia de Competitividad de Urola Garaia 2017-2021	MEDIO	BAJO	MEDIO

En base al trabajo de priorización anterior, se clasifican a continuación las **líneas estratégicas en base a su nivel de prioridad**. Gráficamente, las líneas estratégicas desarrolladas anteriormente se posicionan en la matriz según la siguiente estructura:

- ✓ Los ejes representan el nivel de contribución al eje y el nivel de maduración.
- ✓ Cada línea se representa con un símbolo de un círculo cuyo color viene determinado por el nivel de intensidad económica.
- ✓ La interpretación del posicionamiento en cada cuadrante determinara la priorización de las líneas.



## 01. Elevar el nivel de innovación tecnológica en las empresas y apostar por la participación y la transformación en el tejido industrial

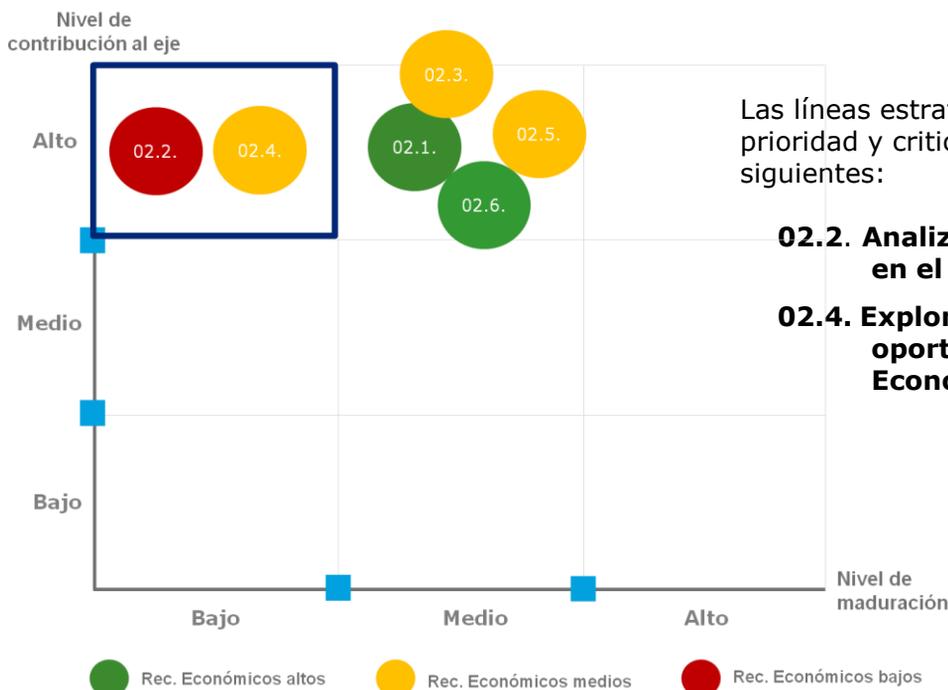


Las líneas estratégicas de mayor prioridad y criticidad, son las siguientes:

- 01.2. Fomentar la creación de producto propio en la industria metal – mecánica de la comarca**
- 01.6. Apoyar procesos de relevo generacional en las empresas**



## 02. Extender y avanzar en la estrategia de especialización inteligente en sectores emergentes

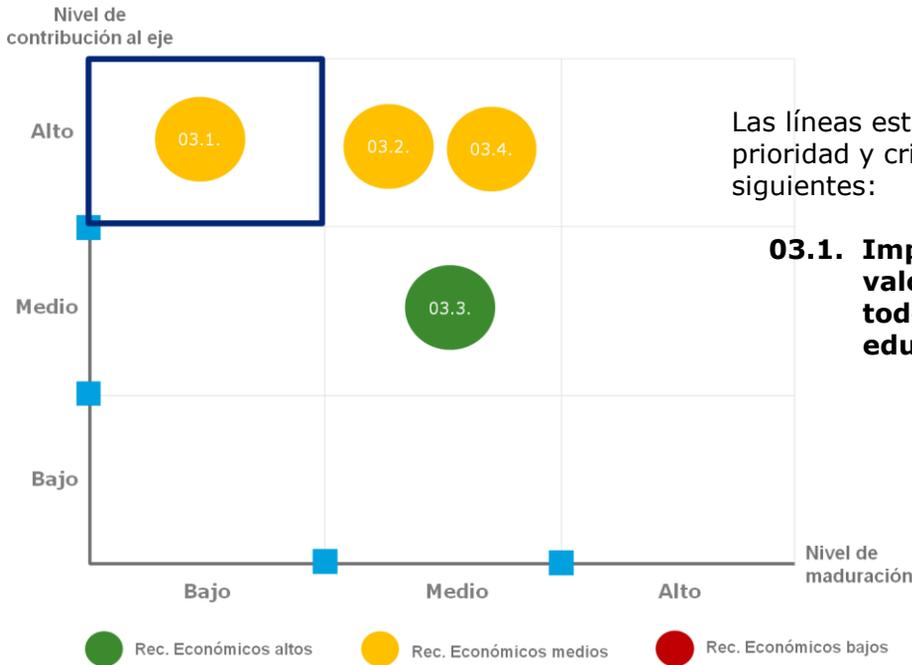


Las líneas estratégicas de mayor prioridad y criticidad, son las siguientes:

- 02.2. Analizar las oportunidades en el ámbito asistencial.**
- 02.4. Explorar potencialidades y oportunidades entorno a la Economía Circular**



### 03. Incrementar el nivel de cualificación y la adquisición de competencias transversales de las personas, en línea con las necesidades emergentes del mercado de trabajo

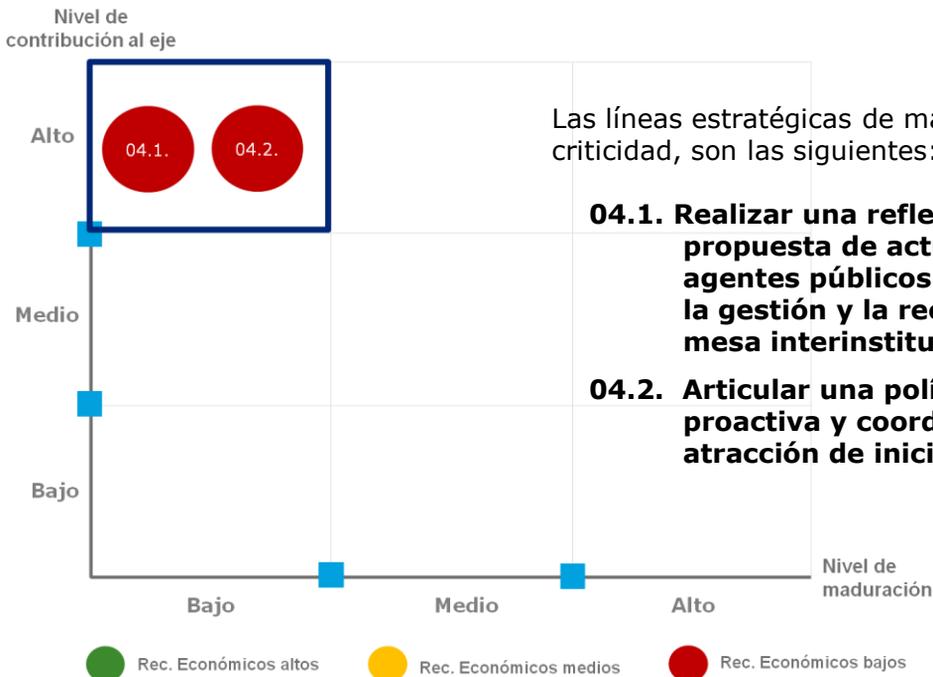


Las líneas estratégicas de mayor prioridad y criticidad, son las siguientes:

**03.1. Impulsar la formación en valores y competencias en todos los niveles educativos.**



### 04. Recuperar y optimizar el suelo industrial existente



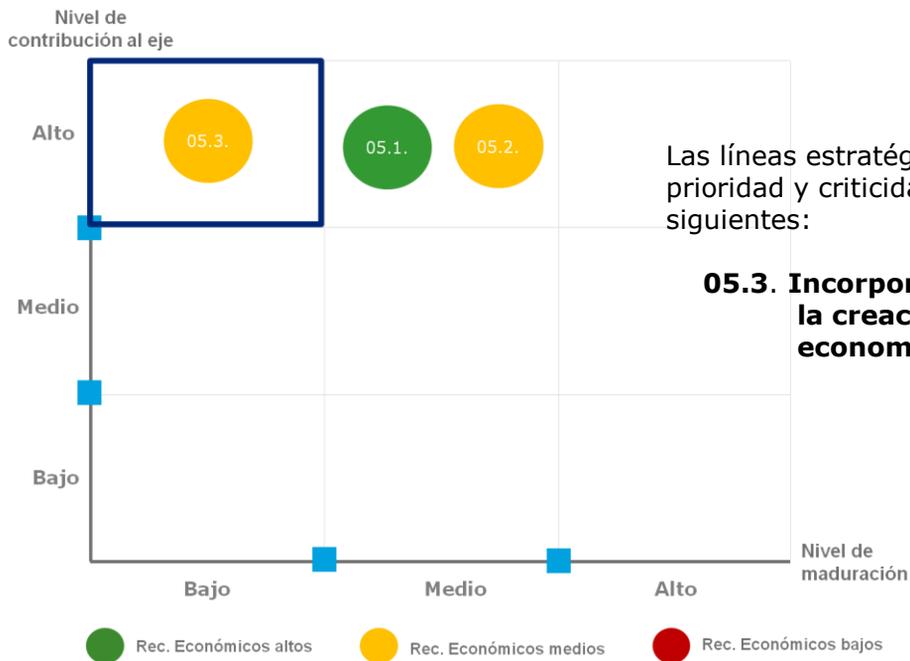
Las líneas estratégicas de mayor prioridad y criticidad, son las siguientes:

**04.1. Realizar una reflexión conjunta y una propuesta de actuaciones entre agentes públicos y privados acerca de la gestión y la reconversión del suelo: mesa interinstitucional**

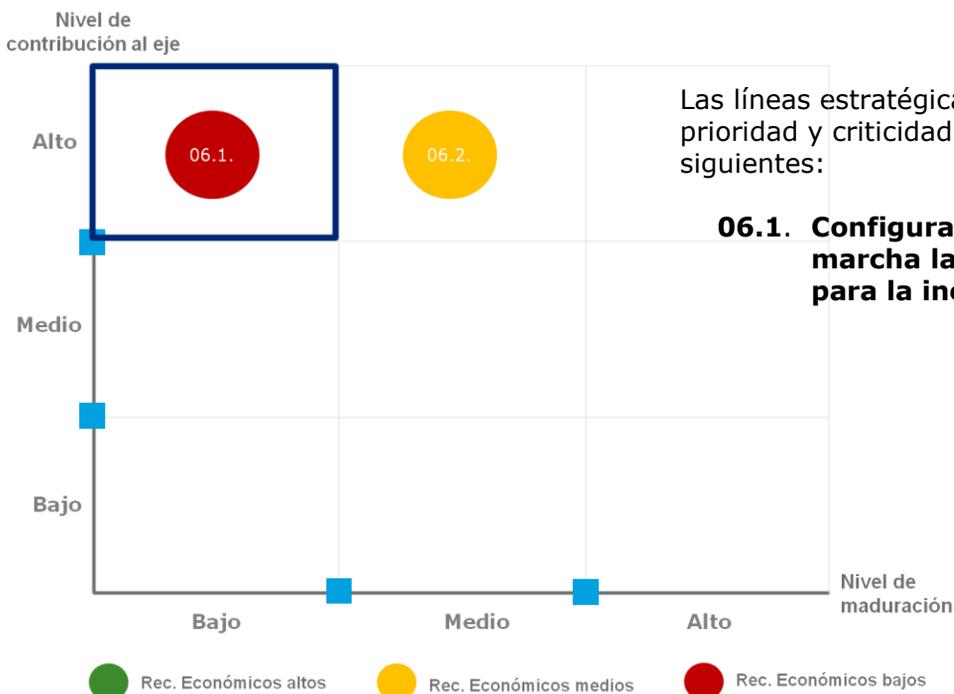
**04.2. Articular una política comercial proactiva y coordinada para la atracción de iniciativas**



## 05. Atraer y generar emprendimiento e intraemprendimiento de alto valor añadido e incentivar especialmente formas de economía social

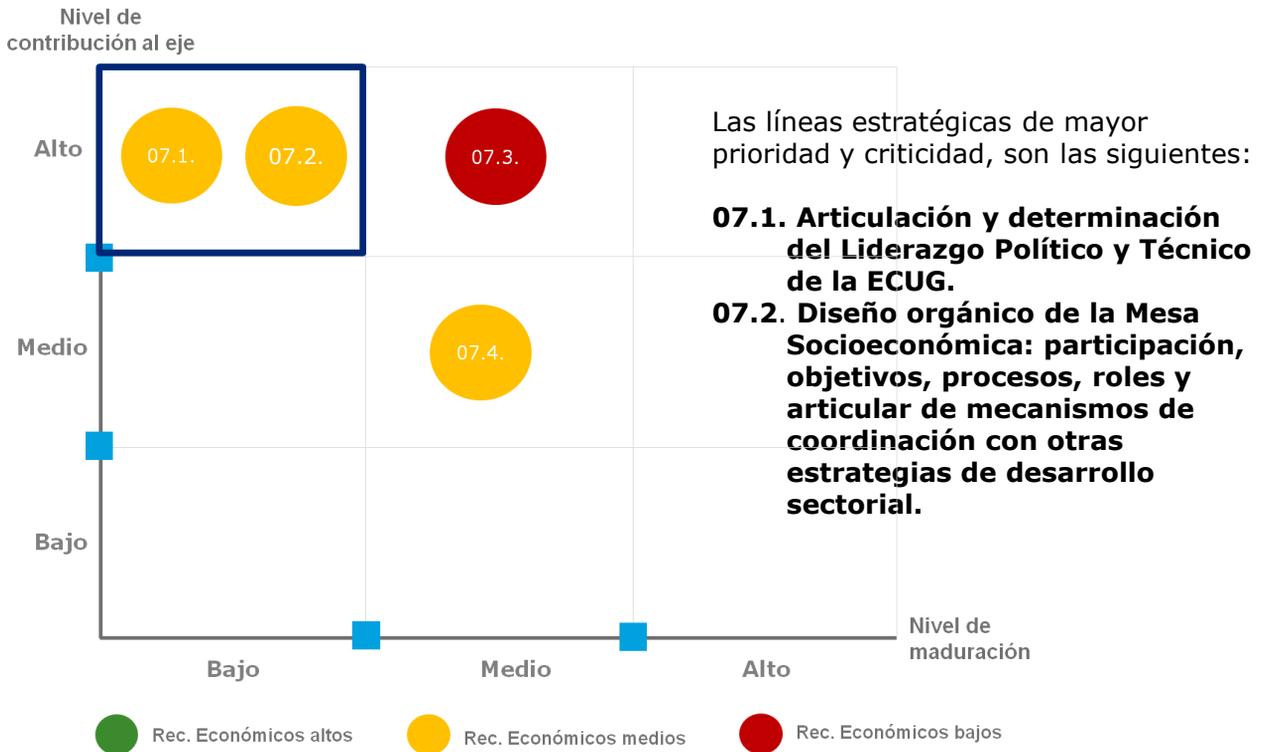


## 06. Impulso de políticas de inclusión laboral: colectivos en riesgo de exclusión





## 07. Construir un modelo de gobernanza participativo, corresponsable y estable para el desarrollo competitivo de la comarca



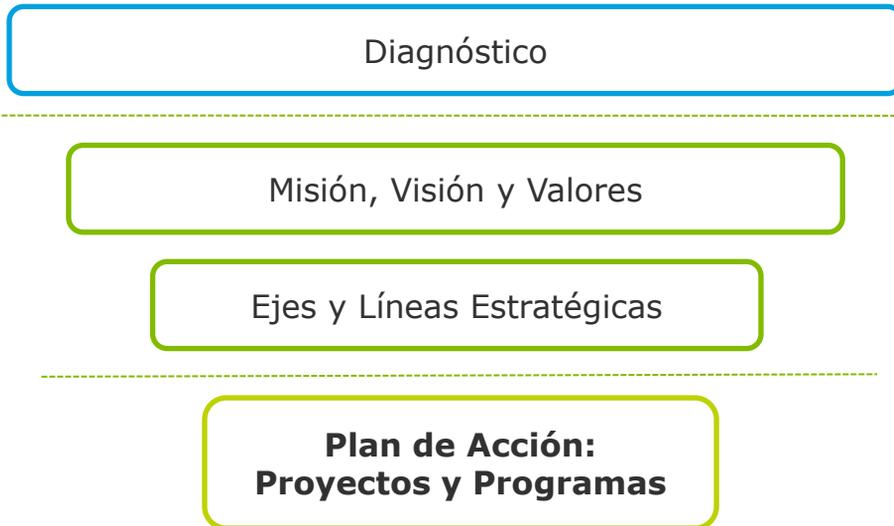


# 3.3

*Plan de Acción 2018-  
2021*

### 3.3. Plan de Acción 2018-2021

El Plan de Acción 2018-2021 de Urola Garaia detalla las líneas estratégicas y sus correspondientes proyectos, los cuales componen los 7 ejes estratégicos a seguir en Urola Garaia para el periodo 2018 – 2021.



El Plan de Acción será un **documento abierto y flexible** que contiene una aproximación a proyectos y programas que se trasladarán a las **MESAS DE TRABAJO** participativas.

Algunos de los proyectos que se planteen podrán tener un alto nivel de maduración, pero otros requerirán un mayor desarrollo o adaptación en las MESAS.

Del mismo modo, dado que el plan de acción se irá revisando y actualizando anualmente, las MESAS podrán incorporar nuevos proyectos o programas con impacto en los Ejes Estratégicos.





4

Modelo de  
gobernanza y  
seguimiento

## 4.1. Modelo de gobernanza y seguimiento

Es indudable que la sociedad está sufriendo un **cambio cultural que requiere nuevas formas de Gobernanza** desde el sector público. En este sentido, los objetivos de desarrollo sostenible puestos en marcha en 2016 y asumidos tanto por la OCDE como por Naciones Unidas, hablan de la **necesidad de establecer alianzas a través de modelos participativos, inclusivos y corresponsables**. El Modelo de Gobernanza que se construya y su funcionamiento marcarán en buena parte la capacidad de innovación y de transformación que se requieren para el logro de los retos estratégicos definidos.

Requiere, por tanto, de una **actuación horizontal y en red con el conjunto de agentes sociales e institucionales que actúan o inciden en el desarrollo competitivo de la comarca de Urola Garaia**.



Por lo tanto, de cara a la Estrategia de Competitividad de Urola Garaia 2017-2021, el modelo de gobernanza y seguimiento será llevado a cabo con la constitución de la **Mesa Socioeconómica** (ver Línea Estratégica 07.1.), en la que UGGASA tendrá el rol de facilitador, y en la que participarán agentes como Lanbide, UGLE, Urolako Industrialdea, DFG, representantes sindicales, representantes políticos y representantes de las empresas de los diferentes sectores y municipios de la comarca. Se trabajará en el **diseño de un modelo corresponsable para lo cual se deberá definir y compartir el rol de cada agente en el desarrollo de la presente Estrategia**.

**Con una periodicidad de reuniones semestral**, esta Mesa será la responsable de recabar la información relativa a los **indicadores** propuestos para el seguimiento y evaluación de cada una de las iniciativas definidas, analizando el grado de implementación de las mismas y sus resultados e impacto sobre el desarrollo económico y competitivo de la comarca. No obstante, se establecerán **grupos de trabajo sectoriales** para trabajar algunas de las líneas en concreto, los cuales **ejercerán una labor más dinámica**. En estos grupos de trabajo, además de participar agentes pertenecientes a la Mesa Socioeconómica, se invitará a otros agentes relevantes y con incidencia en la comarca.

Así, y más allá de los indicadores relativos a cada una de las actuaciones, será necesario evaluar, en la medida de las posibilidades, aquellos **indicadores de carácter global** orientados al seguimiento de la Estrategia de Competitividad de Urola Garaia 2017-2021 en su conjunto:

- ✓ *Tasa de desempleo en Urola Garaia*
- ✓ *Nº de empresas implantadas en la comarca*
- ✓ *Tamaño medio de las empresas de la comarca (nº de empleados)*
- ✓ *Nº de contrataciones realizadas por empresas de la comarca*
- ✓ *Porcentaje de empresas exportadoras sobre el total de empresas de la comarca*
- ✓ *Nº de negocios de nueva creación en la comarca*
- ✓ ...

Asimismo, a través de la Mesa Socioeconómica se establecerán **agentes responsables concretos para cada uno de los ejes y líneas estratégicas** definidas en la Estrategia Comarcal, los cuales deberán encargarse de su seguimiento e impulso de una manera más exhaustiva.

Por último, la Mesa Socioeconómica, además de ser la encargada de la realización del seguimiento de la actual Estrategia de Competitividad de Urola Garaia 2017-2021, tendrá entre sus atribuciones **proponer modificaciones o la incorporación de nuevos proyectos** en caso de considerarlo necesario a lo largo de los cuatro años de vigencia de la presente Estrategia de Competitividad.



- ✓ Liderazgo, Corresponsabilidad
- ✓ Rol de los agentes
- ✓ Rol de la Facilitación
- ✓ Funciones y Objetivos de las Mesas
- ✓ Diseño y Dinamización de los Grupo de trabajo
- ✓ Comunicación Interna y Externa
- ✓ Dinamización de Entornos de Confianza.



5

Anexos

## 5.1. Metodología de participación del proyecto

A continuación se realiza un **listado de las entrevistas y talleres realizados** a lo largo del proyecto, que han servido como complemento y fuente de información para la elaboración del diagnóstico de situación de Urola Garaia y la posterior elaboración de la Estrategia de Competitividad.

### a) Entrevistas

Agente	Persona entrevistada	Fecha
<b>Urola Garaiko Lanbide Eskola (UGLE)</b>	Jon Andoni Torquemada	26/04/2017
<b>CIE Legazpi</b>	Asier Balenciaga	26/04/2017
<b>GKN Driveline</b>	Niko Badiola	15/05/2017
<b>TTT Goiko</b>	Manu Alberdi	31/05/2017
<b>Gogoa Mobility Robots</b>	Carlos Fernandez	19/06/2017
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>5</b>

### b) Talleres sectoriales

Taller	Personas participantes	Fecha
<b>Taller del Sector Sociosanitario</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Iker Mariñelarena (Gogoa)</li><li>✓ Ane Intxaurburu (Gogoa)</li><li>✓ Jonan Torquemada (UGLE)</li><li>✓ Asier Astiria (Mondragon Unibertsitatea)</li><li>✓ Xabier Burdaspar</li><li>✓ Itziar Salaberria (UGGASA)</li></ul>	29/05/2017
<b>Taller del Sector Metalmecánico</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Bakarne Egiguren (Arrola Hornos y Servicios)</li><li>✓ Jose Antonio Verde (Caldererías Urretxu)</li><li>✓ Peio Alcelay (AMPO)</li><li>✓ Tomas Perez (Mecanizados Legazpi)</li><li>✓ Joseba Aramendi (Talleres Riza)</li><li>✓ Josu Iturbe (Egumendi)</li><li>✓ Iosune Telleria (UGGASA)</li></ul>	01/06/2017

Taller	Personas participantes	Fecha
<b>Taller del Sector Agroalimentario</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Amaia Diaz de Monasterioguren (Dietista – Bertatik Bertara)</li><li>✓ Juanjo Aranburu (Carnicero)</li><li>✓ Alazne Plazaola (Panificadora Illargui)</li><li>✓ Garikoitz Aiesta (Agricultor)</li><li>✓ Josune Makaia (UGGASA)</li><li>✓ Itziar Salaberria (UGGASA)</li></ul>	07/06/2017
<b>Taller del Sector de los Servicios Conexos a la Industria</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Aitor Yarza (Corporación Mondragón)</li><li>✓ Jon Linazasoro (Zudis Internacional)</li><li>✓ Juan Jose Sagarna (Irnasa-Premark)</li><li>✓ Xabier Txurruka (UGLE)</li><li>✓ Aritz Elgarresta (UGLE)</li><li>✓ Pedro Narbaiza (Serinoski SL)</li><li>✓ Gorka Sudupe (SmartLOG)</li><li>✓ Iosune Tellería (UGGASA)</li></ul>	16/06/2017

### c) Reuniones de la Mesa Socioeconómica

Mesa Socioeconómica	Fecha
<b>Reunión I</b>	22/06/2017
<b>Reunión II</b>	20/07/2017
<b>Reunión III</b>	28/09/2017
<b>Reunión IV</b>	30/10/2017
<b>Total</b>	<b>4</b>

<b>Participantes Mesa Socioeconómica</b>	<b>Entidad / Agente</b>	<b>Cargo</b>
<b>Koldobike Olabide</b>	Mancomunidad Urola Garaia	Presidenta
<b>Jon Luqui</b>	EAJ/PNV	Representante comarcal
<b>Rosa Maiza</b>	PSE-EE	Representante comarcal
<b>Oihane Zabaleta</b>	EH Bildu	Representante comarcal
<b>Unai Orbegozo</b>	Irabazi Podemos	Representante comarcal
<b>Arkaitz Antizar</b>	CCOO	Representante comarcal
<b>Maite Aliste</b>	UGT	Representante comarcal
<b>Aingeru Aizpurua</b>	Funcasa MEIN	Gerente
<b>Alberto Tomé</b>	Panificadora ILLARGUI	Gerente
<b>Jose Luis Romero</b>	T. Mecánicos TELLERIA y Pte. Asociación Argixao	Gerente
<b>Jose Luis Fernández</b>	UROLA S.COOP	Gerente
<b>Itziar Salaberria</b>	UGGASA	Gerente
<b>Iosune Telleria</b>	UGGASA	Técnica Desarrollo Empresarial
<b>Xabier Arratibel</b>	UGF / UGLE	Director
<b>Javier Blázquez</b>	Urolako Industrialdea	Gerente
<b>Joseba Amondarain</b>	DFG_Promoción Económica	Jefe de Servicio Dpto.
<b>Nagore Manzano</b>	DFG_Promoción Económica	Técnica Dpto.

## 5.2. Análisis Benchmark



Urrretxuko udala



ZUMARRAGAKO UDALA

A continuación, se presentan de manera detallada el estudio de las agencias de desarrollo seleccionadas y sus proyectos de regeneración intermunicipal.

### Metropole Ruhr (Alemania)



Regionalverband Ruhr

66  
99

#### Datos básicos de la región

La **región del Ruhr** se creó a finales del siglo XIX dada la concentración industrial de la zona, ya que carecía de una limitación geográfica o política anterior. Por esta razón, la **Asociación Regional de Ruhr** (Metropole Ruhr) se constituye como **unidad demográfico económica**, y no como una institución administrativa. Situada **en el corazón de Alemania** es una de las 5 conurbaciones más grandes de Europa. Sus ciudades más destacables son **Dortmund, Bochum y Essen**, su capital. A través de los años, la región ha sido capaz de transformarse de la **explotación del carbón y el metal** a un territorio dedicado a los servicios y la cultura. Cuenta con alrededor de **5,2 millones de habitantes**, **11 ciudades** (compuestas por 42 municipalidades) y **4 distritos**. En el año 2010, su capital **fue elegida como Capital Europea de la cultura y en el año 2017 Capital Verde Europea**. Actualmente, destaca en los siguientes **sectores económicos**:



#### Empresas destacadas

- ThyssenKrupp (bienes industriales).
- Klöckner & Co (bienes industriales).
- RWE (energía).
- Evonik Industries (química).
- Nano Focus (alta tecnología).



**Bienes industriales**



**Alta tecnología**



**Química**



**Servicios avanzados de gestión**



#### Agencia

La agencia **Metropole Ruhr** tiene sus oficinas en Essen, la capital de la región. Está compuesto por **70 miembros**, todos ellos delegados de las ciudades y distritos. Actualmente dispone de una estrategia hasta 2020, para la cual ha desarrollado un Plan con diferentes actuaciones. Su principal cometido es elaborar la **planificación regional del territorio**, basando sus acciones en la **economía, la cultura y la ciencia**. Concretamente, centra su labor en la mejora de la calidad de vida en la región, planificación territorial, desarrollo empresarial, imagen y marketing de la región y cuidado del medio ambiente. A continuación, se presenta su actividad en detalle:

#### Modelo de gobierno y composición:

- Parlamento de la Asociación Regional del Ruhr.
- Representa todas las ciudades y distritos de Ruhr.
- Composición: Aprox.70 miembros con derecho a voto, (delegados por las ciudades y distritos).

#### Presupuesto 2016:



**74,7 M** de euros

**14,3 €**  
presupuesto/hab.



N.d. gasto en funcionamiento

N.d. inversión



Urrerxuko Udala



Regionalverband Ruhr

### Competencias:

- Promoción económica.
- Promoción turística y marketing de la región.
- Promoción cultural.
- Planificación urbana.

### Servicios:

- Asesoramiento individualizado a empresas para su viabilidad, implantación en el extranjero y obtención de ayudas.
- Fomento de presencia en foros y publicidad.
- Ayudas de reconstrucción de las viviendas.

### Ámbitos de actuación

- Mejora de la calidad de vida en la región de Ruhr.
- Planificación territorial.
- Sponsor de proyectos de infraestructura significativos.
- Desarrollo de empresas regionales (negocios regionales) y turismo.
- Relaciones públicas – Marketing para la región.
- Recopilación y facilitación de datos climáticos y geográficos.

### Agentes colaboradores:

- Gobierno de NorthRhine-Westphalia.
- Ayuntamientos de los 52 municipios.
- Alianza de Universidades de Ruhr. (Bochum, Dortmund y Essen).
- Parlamento de Ruhr.
- Initiativkreis Ruhr (Asociación de empresas privadas de Ruhr de múltiples sectores como industria y finanzas).

## Estrategia y actuaciones

Con un equilibrio económico y social estable, es en 2008 cuando la región se ve afectada por la crisis. Aprovechando el impulso de las iniciativas europeas de desarrollo, se crea el Plan **“Concept Ruhr & Change as a Chance-Horizon 2020”**. Con este plan, la región asienta las bases de su estrategia, detallando los proyectos que debe realizar para enfrentarse al futuro. La generación de empleo y el crecimiento sostenible son algunos de las principales preocupaciones reflejadas en el Plan. Centrándose en las áreas de **Ciudad, Educación y Clima** presenta los siguientes ejes:

- Reforzar la investigación, el **desarrollo tecnológico y la innovación**.
- Mejora de la **competitividad de las empresas medianas y pequeñas**.
- Promover los esfuerzos para la **reducción de las emisiones de CO2**.
- Promover el **desarrollo sostenible** de los distros y barrios de la región.

Para llevar a cabo su plan con éxito, han implementado diferentes **iniciativas y proyectos** por toda la región. Para ello cuentan con colaboración tanto pública como privada. Los instrumentos a través de los que se ha construido el plan son los siguientes:

### Principales fuentes de financiación de proyectos:

- Gobierno de NorthRhine-Westphalia
- Fondos Estructurales Europeos (FEDER y FSE)



“Concept Ruhr & Change as a Chance-Horizon 2020”

### Instrumentos estratégicos:



Foco en sectores estratégicos: **industria química y energética**.



Modelo de **colaboración público privada** para la **privatización de suelo en desuso**.



Creación de un **clúster de investigación** en la Universidad de Bochum, con la finalidad de **crear y comercializar patentes**.

## Proyectos más relevantes en proceso de implementación:

**Ciudad:** se basa en el desarrollo sostenible de las zonas urbanas.



- **Colaboración intermunicipal:** cierre total de las minas de la región en 2018, **reconversión de la industria** mineral hacia la **química y energética** (con políticas de fomento) y mantenimiento de espacios verdes.
- **Desarrollo urbano:** creación de una empresa pública para la gestión de propiedad patrimonial en desuso (demolición y construcción) y planificación urbana que incluye **privatización para obtener beneficios**.
- **Desarrollo comercial:** plan a 10 años para la reconversión de más de 10.000 ha de terreno de minas para **suelo comercial e industrial** de nueva generación (química y energía).

**Clima:** se centra en reducir las emisiones de CO2 y construir hogares sostenibles .



- **Desarrollo de barrios sostenibles:** los principales proyectos en ejecución son los siguientes.
  - Se está llevando a cabo una **prueba piloto en una zona urbana de 70.000 habitantes** con la finalidad de convertirse en un **barrio energéticamente eficiente**. Su objetivo es reducir el 50% las necesidades energéticas de la zona (calefacción, energía etc.) y trasladar sus resultados a toda la región. La asociación privada "Initiativkreis Ruhr" participa en el proyecto, que es liderado por el ayuntamiento y la Metropole Ruhr.
  - Se ha realizado una iniciativa para conseguir un **distrito 0 emisiones** a través de la construcción de zonas verdes y parques en Lohberg, Dinslaken.

**Educación:** se basa en la gestión del talento y el conocimiento.



- **Desarrollo de un clúster científico** en la Universidad de Bochum: construcción de nuevas instalaciones (laboratorios etc.) con el objetivo de desarrollar proyectos de investigación académica que sean **patentados** tanto por la Universidad, como por agentes privados. Cuenta con el apoyo de la alianza de Universidades de Ruhr, que se encuentra compuesta por las Universidades de Essen, Dortmund y Bochum).
- **Reforma de la Universidad de ciencias aplicadas en Kamp-Lintfort:** la universidad conecta con la línea ferroviaria de la ciudad, y ya está en funcionamiento.
- **Facilitación de incubadoras de desarrollo:** bajo esta iniciativa se proporcionan espacios para la investigación en torno a eficiencia energética, movilidad sostenible y el uso de materiales respetuosos con el medioambiente.



## Proceso de transformación de la región

El proceso de transformación de región es un **ejemplo de regeneración industrial**. Sus principales industrias tradicionalmente han girado en torno al acero y el carbón (minas), hasta que a mediados del siglo XX sufriesen un giro en su economía. Tras la unificación de Alemania, la zona seguía rendida a la industria, pero desde los años 70 la región experimentaba **altos índices de desempleo**, una decaída calidad de vida y elevada contaminación. Para hacer frente a esta situación, en 1989 **el Gobierno de NorthRhine-Westphalia** decidió en marcha un plan a 10 años vista de desarrollo regional, con la finalidad **de revitalizar a nivel económico, ecológico y urbano** del Valle de Ruhr y el Río Emscher.

Es bajo este plan donde la **región de Ruhr elaboró el Plan "Emscher Landscape Park"**, que conectó los 17 municipios que bordean el río Emscher a través de senderos, carriles-bici etc., aprovechando los espacios industriales degradados para usos alternativos (conciertos, deporte, museos, oficinas, comercios, restaurantes, etc.).

Para llevar a cabo la iniciativa, **Metropole Ruhr** (entonces Kommunalverband Ruhrgebiet) trabajó de manera conjunta con 17 municipios, el Gobierno de NorthRhine-Westphalia y la Asociación de Autoridades de los Distritos de Ruhr. Para la coordinación del proyecto se crearon **7 grupos** con miembros de todos los responsables. La labor de Metropole Ruhr consistía en la **planificación estratégica** de todo el proyecto. Actualmente, es **Metropole Ruhr quien se encarga de la gestión del parque**. Gracias a esto, se han convertido en referente un referente cultural. Los **cinco ejes** del proyecto fueron:

- Preservar el paisaje no invadido por la industrialización.
- Conectar todas las áreas aisladas de la aglomeración.
- Reconvertir las diferentes zonas en parques.
- Llegar a acuerdos tanto regionales como municipales para la implementación de nuevos proyectos.
- Mantener y cuidar los nuevos parques en una asociación regional de parques permanente.

### Zona de la región reconvertida Principales actuaciones



- Construcción de un sistema de paso **peatonal y de carril bici** por todo el borde del río.
- Construcción de diversos **emplazamientos al aire libre**.
- Implantación y fomento de una **ruta cultural sobre la industria** del pasado, la cual da pie a disfrutar de los nuevos espacios y el patrimonio heredado.
- Implantación de una **ruta con estatuas culturales**.

## Datos básicos de la región

La **región metropolitana de Saint-Etienne**, se encuentra compuesta por **53 comunas** y **723 kilómetros cuadrados de superficie**. Se sitúa al sudeste de Francia y cuenta con **400.000 habitantes**. Se sitúa entre las **20 primeras regiones de Francia en términos de población**, y su equipo de fútbol, el AS Saint-Etienne es conocido en todo el país. Entre sus infraestructuras, cuenta con **el aeropuerto** de Saint-Etienne. Su pasado minero convirtió a la ciudad en **un importante foco industrial**. Hoy en día, su capital Saint-Etienne ha sido denominada como **ciudad del diseño por la UNESCO**. Actualmente, centra su economía en cluster o polos de excelencia focalizados en las siguientes industrias:



### Empresas destacadas

- JMLab (nueva industria).
- NATRA (alimentación).
- Casino (alimentación).
- Nexter (óptica).
- Hospital universitario de Saint-Etienne (sanidad).



Nueva industria



Óptica



Numérica



Tecnología médica



## Agencia

**Saint-Etienne Métropole** es la Agencia de desarrollo comarcal que puso en marcha el exitoso plan de reconversión territorial del 2000. Se encuentra compuesta por **134 miembros**, de los cuales 15 ejercen el cargo de vicepresidencia. Todos los miembros provienen de instituciones públicas y asociaciones tanto económicas como sociales. Debido al modelo de **colaboración financiera** que se propuso para el desarrollo de la reconversión territorial, hoy en día mantiene un sistema por el que se financia a través de la **recaudación de ciertos impuestos, los ayuntamientos y el Consejo General de Loira**. Hoy en día, se encarga de la promoción económica y turística de la zona, de las ayudas de investigación y desarrollo, de los centros educativos (liceos y colegios) y de la planificación urbana y la sostenibilidad. En el siguiente apartado se muestra su actividad de manera detallada:

### Modelo de gobierno y composición:

- Institución pública de cooperación intermunicipal.
- Asamblea consultiva
- Composición:
  - Presidente
  - 15 vicepresidentes
  - 129 miembros que representan a las organizaciones de la sociedad civil en su conjunto, ciudadanía, instituciones y asociaciones económicas y sociales.

### Presupuesto 2017:



**420 M** de euros  
**1.050 €**  
presupuesto/hab.



**69%** gasto funcionamiento

**31%** inversión

- Ayuntamientos
- Gobierno nacional

### Competencias:

- Promoción económica, social y cultural.
- Planificación urbana.
- Protección social.
- Promoción medioambiental.

### Servicios:

- Asesoramiento para el desarrollo empresarial, ayudas de implantación para empresas de nueva creación, asesoramiento a empresas con problemas de recursos humanos y fomento de la colaboración público privada.
- Asesoramiento durante todo el proyecto de constitución de una empresa (emprendimiento), facilitación de un espacio de trabajo y networking.
- Asesoramiento sobre la adecuación de infraestructuras y organización de eventos, puesta en contacto con agentes locales y organización de circuitos turísticos para los participantes.
- Ayudas de alquiler social, programas de mejora de la vivienda y gestión urbanística.
- Depuración de las aguas, servicios de emergencias, distribución pública de electricidad y gas, creación de infraestructuras para vehículos eléctricos etc.
- Gestión de residuos, gestión de cementerios y crematorios, lucha contra la contaminación acústica y promoción del uso de energías limpias.

### Ámbitos de actuación

- Revitalización de la economía local.
- Aumento del empleo.
- Mantenimiento de las actividades en el territorio.
- Creación de riqueza y mejora de las condiciones de vida de los residentes.

### Agentes colaboradores:

- Ayuntamientos.
- Gobierno francés: EPASE – Etablissement Public d'Amenagement.
- EPORA – Land recycling agency.
- Conseil General de la Loire.
- Conseil General Rhone-Alpes.

## Estrategia y actuaciones

Tras los recortes en las administraciones regionales por parte **del gobierno Francés** en 2014 (planifica una reducción de 50 mil millones de euros en financiación en todo el estado para 2017) y la **pérdida estructural de empleo en la región**, motivaron a la Agencia a realizar un nuevo plan de promoción: **Projet d'agglomération 2014-2020**. Este plan se centra en la **potenciación de los clústeres sectoriales** creados en el plan anterior, y en la gestión de su patrimonio. Sus ejes de actuación son los siguientes:

- Posicionamiento firme en la región.
- Creación de una Aglomeración dinámica y atractiva.
- Sostenibilidad.
- Cercanía con la ciudadanía.

Para iniciar su plan de manera adecuada, Saint-Etienne Métropole ha contado con **diferentes iniciativas y actuaciones**. De todas ellas, destacan los siguientes elementos:

## Principales fuentes de financiación

- Consejo General de Loira.
- Consejo General de Rhône-Alpes.
- Gobierno Francés.
- Unión Europea - Fondos Estructurales Europeos (FEDER y FSE).
- Agentes privados.



"Project d'aggl: 2014-2020"

## Instrumentos estratégicos



Polos de excelencia: **industria numérica, óptica, tecnología médica y nueva industria.**



Modelo de **innovación transversal** entre universidades y los polos de excelencia.



**Formación específica y concreta** para los sectores de los polos de excelencia.

## Proyectos más relevantes en proceso de implementación:

### Desarrollo económico y del empleo



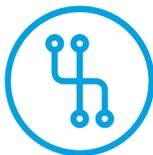
- **Un programa para el clúster de la ciencia numérica:** instalación de **fibra óptica** en todo el territorio para 2020 en colaboración con el **clúster de la ciencia numérica**, propuesta de un **programa educativo** especializado en la ciencia numérica y creación de una academia para la **ciclos formativos** e impulso de la investigación y desarrollo.
- **Innovación transversal:** modernización de los campus industriales y los espacios de investigación universitarios, creación de **consorcios temáticos** entre universidades e industria, la construcción de un edificio de innovación para **acoger a más de 100 empresas** y la implantación de un programa de apoyo al emprendimiento.
- **Diseño:** promoción de  **cursos MOOC** (Massive Online Open Courses) en diseño **y facilitación de prácticas universitarias** en empresas del sector diseño a través de un programa de inserción profesional, esponsorización de la **Feria Bienal del Diseño** de la región, apoyo en la internacionalización de la Escuela de Arte y diseño dotando de acceso a foros y eventos de referencia y puesta en marcha del plan "**Design Management**" para vincular la industria del diseño a la planificación urbana de la propia región.

## Sostenibilidad



- **Desarrollo sostenible:** construcción de un **parque eólico** en la región, creación de un **fondo sostenible** para financiar municipios que apuesten por las energías renovables y **impartición de cursos** de sensibilización.

## Cercanía con el ciudadanía



- **Mantenimiento de empleo:** acompañamiento a las empresas en los procesos de selección, facilitar el acceso de las personas en situación desfavorecida y financiación de **cursos de formación** para parados de larga duración.

## Proceso de transformación de la región

Desde comienzos del siglo XX la región a basado su **economía en la minería, los metales pesados y la producción de armas**. Después de varios procesos de fusión y cierre de empresas, la región se vio tremendamente **afectada por el desempleo**. Tras la crisis de la industria en los años 70, la población descendió un 20%. Tras diferentes políticas intercomunitarias, se decidió crear **Saint-Etienne Metropole** para liderar el cambio del territorio. Con una clara estrategia de reconversión, es el año 2000 donde se **consolida un Plan Estratégico**. Sus principales ejes de actuación fueron los siguientes:

- **Colaborar** de manera interregional y local.
- Mejorar la **calidad de vida** a través de reformas urbanas.
- Promover la **creación de clústeres** (numérica, óptica, tecnología médica y nueva industria) para el desarrollo económico.

### Zona de la región reconvertida



### Principales actuaciones

- Rehabilitación de viviendas/vecindarios.
- Mejora de las conexiones con el área de Lyon.
- Intervenciones urbanas para la mejora del espacio público (plazas, parques, etc.).
- Inversión en infraestructuras culturales-recreativas (Estadio deportivo, Centro de Música contemporánea, Zenit – Sala de Conciertos diseñada por Norman Foster, museos, etc.).
- Política de promoción de clústeres, a través de nuevas infraestructuras (mecánica, deporte y recreo, diseño, óptica, etc.), además del "distrito de negocios" Châteaueux).

## Datos básicos de la región

Situada al norte de Francia, la región de Lille colinda con Bélgica. Está **confirmada por 85 municipios**, que en total acogen a **1,1 millón de habitantes**. Sus principales ciudades son Lille, Roubaix, Tourcoing y Villeneuve d'Ascq. La industria de la región es conocida por su peso en el **sector textil** y las **minas de carbón** del territorio. **El aeropuerto** y el **tren de alta velocidad** que conecta Bruselas, Londres y París (Eurostar) pasa por la ciudad de Lille, lo que contribuyeron al crecimiento de la región desde su **apertura en el año 2003**. En el año 2004, Lille fue denominada **Capital Europea de la Cultura**. Después de la reconversión de su industria textil, ahora cuenta con un **clúster textil** centrado en nuevas técnicas de producción y diseño. Actualmente, la región cuenta con los siguientes **sectores estratégicos**:



**Industria mecánica**



**Nuevas tecnologías**



**Química**



**Textil**

### Empresas destacadas

- Nortene Technologies (química).
- ECODAS (industria mecánica).
- Tereos (industria mecánica).
- CETI (textil).



## Agencia

La agencia de **Lille Metropole** (Metropole Européen de Lille-MEL) es la agencia de desarrollo territorial responsable de la transformación de su región. Su composición cuenta con más de **230 miembros**. La estructura financiera y la riqueza de la región (es una de las más importantes de Francia) la ubican como una de las **agencias más relevantes**, con competencias directas en más de 9 áreas y un presupuesto de **1.462 euros por habitante**. Su método de implementación de iniciativas parte de la **colaboración intercomunitaria**, método con el que funciona desde 1966. Hoy en día se encarga de la planificación urbana del territorio, la promoción económica, el cuidado medioambiental y la promoción turística y cultural entre otros. A continuación se detallan sus **labores y componentes** de manera más detallada:

### Modelo de gobierno y composición:

- Organización pública de cooperación intermunicipal
- 85 municipios miembros y 2 ciudades asociadas
- **Asamblea deliberante:** 179 consejeros comunitarios elegidos por sufragio universal directo por 6 años.
- **Ejecutivo:** Presidente, 20 vicepresidentes, 14 consejeros metropolitano con funciones concretas y 9 presidentes de los comités temáticos.

### Presupuesto 2016:



**1.609 M** de euros  
**1.462 €**  
presupuesto/hab.



**80%** gasto funcionamiento

**20%** inversión

- *Ayuntamientos*
- *Gobierno nacional*

## Competencias:

### Tras la ley nacional de 2014, Lille Metropole Europea gestiona las siguientes: competencias:

- Planificación territorial.
- Promoción de la cultura.
- Gestión de residuos.
- Promoción medioambiental.
- Depuración de aguas.
- Promoción económica y de empleo.
- Obras y servicios (parkings, construcciones etc.).
- Promoción internacional.
- Promoción del turismo y el deporte.
- Transportes y movilidad (metro).
- Energía.
- Accesibilidad.
- Planificación industrial de la ciencia numérica.
- Fondos sociales (jóvenes y alquileres sociales).
- Promoción económica.
- Promoción turística y marketing de la región.
- Promoción cultural.
- Planificación urbana.

### Ámbitos de actuación

- Finanzas y Gestión de la metrópoli.
- Gobernabilidad.
- Empleo, desarrollo económico e innovación.
- Transporte y movilidad.
- Planificación.
- Política cultural y deportiva.

## Servicios:

### Los servicios de la Lille Métropole Europea se dividen en 9 áreas:

- Secretaría general.
- Finanzas.
- Recursos humanos.
- Administración.
- El desarrollo económico y el empleo.
- Desarrollo territorial y social.
- Desarrollo y vivienda.
- La planificación estratégica y la gobernabilidad.
- Redes, servicios y la movilidad del transporte.

### Agentes colaboradores:

- Ayuntamientos.
- Gobierno francés.
- Comité Grand Lille (entidad que agrupa a agentes públicos y privados).

## Estrategia y actuaciones

El crecimiento de la región se ha **mantenido estable durante las dos últimas décadas**. Pese a la crisis financiera, **la autonomía del gobierno** del territorio no se ha visto afectada. Lejos de ello, en 2014, a través de las leyes MATPAM y NOTRe, Lille Métropole ha conseguido **ampliar sus competencias** tanto en ámbitos de actuación como en el alcance de los mismos. Con este nuevo panorama legal y la necesidad de establecer la líneas estratégicas de la Agencia se crea el **Plan de Mandat 2014 -2020**. Este Plan presenta los siguientes ejes:

- Finanzas y gestión de la Lille Métropole.
- Gobernabilidad.
- Empleo, desarrollo económico e innovación.
- Transportes y movilidad.
- Planificación urbana.
- Vida cultural y deportiva.

Con la finalidad de mejorar la calidad de vida de sus habitantes y mejorar su economía, **Lille Métropole se ha centrado en las siguientes iniciativas:**

### Principales fuentes de financiación:

- Unión Europea - Fondos Estructurales Europeos (Urbact, FEDER y FSE).
- Gobierno francés.
- Agentes privados.



"Informe de actividad del año 2015 del Plan de Mandat 2014-2020"

### Instrumentos estratégicos:



Capital público en 10 empresas de la región y en los **clústeres y polos de excelencia**.



Modelo de participación ciudadana y **subvenciones de gran alcance** (deporte, cultura, empleo, economía, energía etc.).



**Colaboración intermunicipal** para el desarrollo y ejecución de los proyectos.

### Proyectos más relevantes en proceso de implementación:

#### Grandes proyectos



- **Creación de un polo numérico** para el desarrollo de ciencias digitales que permitan la difusión de sus estudios para evitar la divergencia con las tecnologías digitales en el territorio.
- Aumentar la **flota de cocheras del metro** para una mayor fluidez, asegurar el mantenimiento y la seguridad del servicio.
- Revisión del Plan local de Urbanismo por el que se rige la **planificación urbanística**: promoción de viviendas sostenibles.
- **Cohesión territorial** en toda la región, alineándose con la planificación del territorio.

## Proceso de transformación de la región

Desde que la ciudad de Lille fuese denominada **Ciudad Europea de la Cultura en el año 2004**, la regeneración ha ido tomado protagonismo en toda la región. Para poder ser considerada una ciudad ejemplar a nivel europeo, era necesario realizar una regeneración que alcanzase toda el área metropolitana. Con esta idea en mente, **se dotó a la LMCU** (la actual Métropole Européenne Lille) **con mayores competencias**. En ese momento se configura un **programa de actuación** para la transformación comarcal llamado **“Ville Renouvelée”**, con diferentes iniciativas y estrategias. Los ejes sobre los que se vertebraba el plan son los siguientes:

- Reconstrucción de las bases económicas.
- Revitalización del comercio en zonas urbanas.
- Promoción cultural y gestión de patrimonio.
- Mejora y gestión de la habitabilidad
- Creación de empleo y atracción de inversiones.

### Zona de la región reconvertida



### Principales actuaciones

- Política industrial basada en la creación de clusters (transporte, salud, textil e innovación medioambiental) y centros de excelencia (Sector sanitario, tecnológico, cultura, textil y TIC).
- Regeneración urbana – intervenciones sobre el espacio público.
- Creación de una tax-free zone.
- Estrategia cultural conjunta.
- Rehabilitación de viviendas.



66  
99

## Datos básicos de la región

La región de **the Black Country** se ubica al oeste de Birmingham. Se encuentra compuesto por las ciudades de Dudley, Sandwell, Walsall y Wolverhamptone, que quedan agrupadas dentro del **condado de West Midlands**. The Black country cuenta con una población de aproximadamente **1,1 millones de habitantes**. Tras la segunda revolución industrial, esta zona se industrializó basada en extracción y forja pesada gracias a sus **minas de carbón**, cuyas consecuencias marcaron la región con un **paisaje industrial y altamente contaminado**. Hoy en día, sigue manteniendo su **carácter industrial**, basando su economía en los siguientes pilares:



**Industria  
manufacturera y  
minería**



**Alta  
tecnología**



**Automoción**



### Empresas destacadas

- Jaguar Land Rover (automoción).
- MOOG (alta tecnología).



## Agencia

La agencia de The Black Consortium se creó en 1999 para la coordinación estratégica de los socios de los sectores público, privado y no lucrativo, estableciendo aspiraciones para el renacimiento de la región. El proceso de regeneración que muchos municipios había comenzado de manera individualizada (la tasa de paro llegaba al 25% en municipios como Dudley), por lo que se exigía la toma control de los proyectos de manera coordinada. Sus objetivos son el desarrollo económico de la región, su promoción cultural y turística, el aumento del bienestar de las ciudades y la planificación urbana. Se financia a través de los cuatro municipios que lo componen (miembros de garantía). A continuación, se presentan elementos y labores del consorcio de forma mas concreta:

### Modelo de gobierno y composición:

- Presidente: El presidente de la Cámara de Comercio de Black Country.
- Miembros de garantía: son las cuatro autoridades locales: Dudley, Sandwell, Walsall y Wolverhampton.
- Los socios incluyen: las cuatro autoridades locales / Black Country Learning and Skills Council / la Universidad de Wolverhampton y entidades locales de enseñanza / Black Country Business Group / las autoridades sanitarias / representantes de organizaciones sin ánimo de lucro / y la Comisión para la Igualdad Racial.

### Presupuesto 2016:



N.d.



N.d. gasto en funcionamiento

N.d. en inversión



### Competencias:

- Promoción económica.
- Promoción turística y marketing de la región.
- Promoción cultural.
- Planificación urbana.

### Servicios:

- Recogida, análisis y publicación de datos estadísticos sobre la región: macroeconomía, demografía, economía y vivienda y calidad de vida.
- Asesoramiento a empresas en el desarrollo de negocio, ayudas al emprendizaje, asesoramiento internacional en colaboración con la cámara de comercio).
- Promoción turística y publicidad (según el informe de actividad de 2017, en 2016 este servicio tuvo un impacto de 1,2 millones de libras) con presencia en foros, gestión de eventos etc.
- Ayudas a la inversión y la investigación, creación de un arque científico en la Universidad de Wolverhampton etc.

### Ámbitos de actuación

#### Black Country Consortium asume la responsabilidad de los siguientes agentes:

- Las cuatro autoridades locales.
- Asesoría independiente.
- Participación y consulta ciudadana.
- Otros entes regionales.

### Agentes colaboradores:

- Ayuntamientos.
- Cámara de Comercio de Black.
- Universidad de Wolverhampton.
- Autoridades sanitarias.
- Empresas públicas de promoción: Black Country Connexion, Black Country Consortium of Colleges etc.

## Estrategia y actuaciones

En el año 2003, la ambición de **consolidar el renacimiento económico** de la región motivó la elaboración de un Plan estratégico llamado "Looking forward: The Black Country in 2033". Este Plan a 30 años vista, recoge los principales ejes de actuación del consorcio. No obstante, el consorcio **elabora planes estratégicos bajo este plan** cada periodo de actuación en los diferentes ámbitos: Black Country Study, Black Country Strategic Economic Plan 2014 y 2017 y el European Investment Fund, entre otros. Cabe destacar que actualmente el **Black Country Strategic Economic Plan 2017** es el plan vigente. Tras contar con la aprobación de la agencia regional de West Midlands, desarrolla su estrategia en base a los siguientes ejes:

- Una ciudad de alto valor manufacturero.
- Competitividad empresarial.
- Capital económico.
- Black Country la ciudad jardín.
- Un Black Country conectado.
- Sistema de desarrollo de habilidades para el empleo.

Poniendo en práctica este plan, destacan las siguientes iniciativas y recursos de promoción:

### Principales fuentes de financiación:

- N.d.



"Black Country Strategic Economic Plan 2017"

### Instrumentos estratégicos:



Promoción de los **sectores estratégicos de actividad**.



**Educación y talento** del futuro como seguro de desarrollo.



**Desarrollo sostenible:** transformación en **ciudad verde** (ciudad jardín).

### Proyectos más relevantes en proceso de implementación:

#### Personas



- Trabajar con los colaboradores para **implementar las recomendaciones** del "Area Review".
- Promover los cursos y la formación en otros sectores, proyectando el modelo actual para **la industria manufacturera**.
- Capitalizar **inversiones en educación**.
- Educación en tecnologías digitales a la ciudadanía mediante cursos de la administración.

#### Negocio



- Identificación de Best Practices en la industria manufacturera para su aplicación en las empresas de la región.
- Desarrollar nuevos procesos de colaboración o intervención pública para acelerar los procesos de desarrollo económico.
- Trabajar con los colaboradores para **implementar las recomendaciones** del "Area Review".

#### Territorio



- Adaptar la forma de una **ciudad jardín**: atenerse a principios de sostenibilidad, acelerar el procesos de construcción de zonas sostenibles y desarrollar una zona **piloto para la ciudad**.
- Fomentar el crecimiento de **la cultura de la región**.
- Construcción de la nueva para de metro en Brierley.
- Instalación de **wifi en los centros públicos de trabajo**.

## Proceso de transformación de la región

El paso más grande en cuanto a la transformación de la región, se dio antes de la creación del actual consorcio **"The Black Country Consortium"**, pero fueron los actuales miembros del mismo los promotores de las iniciativas. Las grandes minas de carbón estaban sumidas en proceso de reestructuración y cierre desde los años 60 en toda la región. En este sentido, fue la **comunidad de Dudley** la más ejemplar en cuanto a reconversión, hasta delegar las responsabilidades en el actual consorcio en 1999. En 1984, el pico de la **tasa de desempleo de la región** (mayor que 25%) supuso el comienzo de una nueva etapa. En los próximos años se pondrán en marcha dos centros de empresas, la construcción de un centro comercial y de un hospital asentarían las bases de la regeneración. Las **necesidades de colaboración** para obtener fondos y desarrollar infraestructuras de movilidad, propiciaron la creación del consorcio, que como hemos explicado, se encarga de la promoción actual de la región. Tras **180 millones de libras** invertidas hasta el día de hoy en la regeneración de Dudley, la comunidad cuenta con un centro de educación musical superior, nuevas viviendas y un centro industrial en su territorio.

### Zona de la región reconvertida



### Principales actuaciones

- Política industrial basada en la creación y la promoción de empresas: espacios industriales vacantes, nuevos edificios de oficinas etc.
- La educación como pilar de un empleo de calidad.
- Lanzamiento del proyecto "Very Light Rail" para la promoción de la excelencia manufacturera.

## Datos básicos de la región

La región de Gran Manchester se ubica en el noroeste de Inglaterra. Es una de las principales regiones del país, y acoge a más de **2,7 millones de personas**. Sus ciudades principales son Manchester y Salford. Su aeropuerto fue premiado en el año 2008 **como mejor aeropuerto británico**. La historia de la región está marcada por la industria, ya que fue un importante **centro de fabricación** durante el siglo XIX. Hoy en día sigue manteniendo parte de su industria, pero claramente no posee el paisaje industrial de antaño. En la actualidad, la región **sigue en pleno crecimiento**. Los principales sectores económicos de Gran Manchester son los siguientes:



**Industria  
manufacturera**



**Servicios  
avanzados y  
finanzas**



**Ciencia e  
Investigación**



### Empresas destacadas

- Unilever (industria manufacturera).
- Marsanz (industria manufacturera).
- Centro financiero en Manchester (finanzas: Barclays, Halifax, Lloyds etc.).



## Agencia

La agencia Greater Manchester Combined Authority agrupa a 10 municipios, incluidas Manchester y Salford. Trabaja de manera conjunta con otros **agentes sociales, públicos y privados**, y su tarea gira en torno a tres ejes: transporte, regeneración y atracción de inversiones. Con todo esto, Gran Manchester tienen un plan de inversiones en proceso de implantación, que actúa sobre los siguientes elementos:

- Consolidación de las ciencias, con especial foco en las ciencias de la salud.
- Promover mayores servicios en educación.
- Aumentar la inversión en infraestructuras de transporte (carreteras y transporte público).
- Reforma de los servicios sociales.
- Oferta de servicios excelentes a las empresas.

### Modelo de gobierno y composición:

- Alcalde del Gran Manchester.
- 10 miembros: líderes de los consejos municipales que conforman la asociación.

### Presupuesto 2016:



N.d.



N.d. gasto en funcionamiento  
**476,7M** de  
libras en inversión  
(551,5M de euros)

- *Ayuntamientos.*
- *Gobierno Nacional.*



### Competencias:

- Promoción económica.
- Promoción turística.
- Promoción cultural.
- Planificación urbana.

### Servicios:

- Ayudas de acceso a la vivienda, planificación de viviendas sociales etc.
- Apoyo a las empresas a través del "Business Growth hub": asesoramiento de implantación en el extranjero, asesoramiento en recursos humanos, oferta de formación de negocios.
- Gestión total del servicio de sanidad de la región: promoción de hábitos saludables, ayudas sociales de sanidad, hospitales, gasto sanitario etc.

### Ámbitos de actuación

- Finanzas y gobernabilidad.
- Empleo y desarrollo económico.
- Transporte y movilidad.
- Planificación urbana.
- Política cultural.
- Promoción científica e innovativa.

### Agentes colaboradores:

#### La asociación tiene dos grandes tipos de colaboradores:

- Organizaciones que realizan tareas y servicios compartidos con la asociación (ej. Empleo). Son mayoritariamente asociaciones de empresas privadas (j. LEP).
- Organizaciones de mayor nivel (como la Policía, los servicios de emergencia y los hospitales de Gran Manchester).



## Estrategia y actuaciones

Actualmente, la agencia está elaborando su plan estratégico para el año 2040, llamado **"Greater Manchester 2040: Strong People, Strong Place"**. En el año 2009, la agencia publicó su vigente Plan estratégico "Strong together: Greater Manchester Strategy 2013". Elaborado junto con la asociación de colaboradores privados LEP, consiguió fijar los objetivos y las líneas de actuación de la agencia hasta el año 2020. El Plan surge de las dificultades financieras del momento (crisis financiera del año 2008). El Plan busca consolidar la economía de la región, aumentar la tasa de empleo y convertir su industria y servicios en motores de actividad. Sus principales ejes de actuación son los siguientes:

- Asegurar la cultura, el deporte la creatividad y los servicios como imagen de la región.
- Posicionarse en el panorama internacional en talento, ideas e inversión.
- Aumentar la participación ciudadana en los procesos de reconversión.
- Desarrollar economías sostenibles y respetuosas con el medio.
- Proporcionar servicios de excelencia a la ciudadanía para ser reconocidos como una ciudad de alta calidad de vida.
- Realización de los proyectos a través e la colaboración tanto Público Privada como intermunicipal y regional.

Actualmente, "Strong together: Greater Manchester Strategy 2013" se basa en las siguientes iniciativas:

### Principales fuentes de financiación:

- Unión Europea - Fondos Estructurales Europeos (Urbact, FEDER y FSE).
- Gobierno Británico.
- Ayuntamientos.
- Agentes privados (LEP).



"Strong together: Greater Manchester Strategy 2013"

### Instrumentos estratégicos:



Promoción de los **sectores estratégicos de actividad**.



**Planificación urbana** como eje de la regeneración.

### Proyectos más relevantes en proceso de implementación:

#### Grandes proyectos



- Promoción económica a través de una perspectiva internacional.
- **Revitalización de los centros urbanos**, mediante la creación de espacios, estimular el mercado de la vivienda, producir un plan concreto de planificación de infraestructuras.
- **Mejora de la conectividad y transportes**.
- Creación de una apropiada imagen como región sostenible, de excelencia y calidad de vida.
- Refuerzo de la cartera de servicios a las empresas por el "Business Growth Hub".
- Mejora de la **empleabilidad** a través de programas **específicos de formación**, reducir el desempleo entre los jóvenes y proveer un **acercamiento integral** a las necesidades del **mercado**.



## Proceso de transformación de la región

Gran Manchester fue durante casi un siglo uno de los motores industriales de todo Inglaterra. Sus fábricas industriales caracterizaban la ciudad y su estilo de vida. Tras la crisis de los 70, el paro creció de manera alarmante, para el año 1981, la ciudad de Manchester había perdido el 17,5% de su población. Es entonces cuando gracias a diferentes iniciativas lideradas por la ciudad de Manchester y ciudades del entorno, que más adelante, en el año 1986 constituirían la agencia de **Greater Manchester Association Authority (antes Association of Greater Manchester Authorities)**. Gracias a la implantación de un modelo de colaboración Público Privada posibilitó la regeneración de la ciudad en cuanto a sus infraestructuras de transportes (ferroviarios, carreteras y aeropuerto), la refundación de sus universidades y la reconversión a industrias más adecuadas.

### Zona de la región reconvertida



### Principales actuaciones

- Política educativa: refundación de las universidades como centros de talento e investigación.
- Planificación urbana: creación de viviendas e infraestructuras de transporte.
- Promoción de nuevas industrias: reconversión del sector manufacturero etc.

## 5.3. Sectores estratégicos vascos y su futuro

En este anexo se presentan los principales sectores identificados en la economía vasca, su posicionamiento estratégico a nivel autonómico y las principales conclusiones y reflexiones acerca de la situación de cada sector identificado de cara a futuro. Para ello se parte del estudio realizado al respecto en el año 2010 por el Gobierno Vasco (con la colaboración de la empresa Deloitte).

El objetivo principal de este anexo reside en realizar una recopilación de la información sectorial relevante a nivel de la CAPV que pudiera ser de interés para el desarrollo futuro de la comarca de Urola Garaia.

### Posicionamiento de los principales sectores de la CAPV

A continuación se presentan las principales variables de análisis que se utilizaron para la elaboración de una **tabla de posicionamiento de los principales sectores analizados**, así como los valores y clasificación de los mismos en función de dichas variables de análisis.

Situación Estructural	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Sector tradicional</li><li>• Sector nuevo</li><li>• Sector emergente</li></ul>	La Situación Estructural incide en el ciclo de vida de los sectores analizados, presentando mayor alineamiento con la estructura educativa, formativa, empresarial y cultural de la CAPV, a medida que se trate de un sector con mayor tradición. Por una parte se identifican los sectores históricos de la economía vasca (Metal, Maquina Herramienta, Automoción, etc.) y, por otro, los nuevos (ej: energía) y emergentes (ej. Biotecnología). La principal diferencia entre nuevos y emergentes es el peso y el recorrido del sector en los últimos años.
Peso Económico	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto</li><li>• Medio</li><li>• Bajo</li></ul>	Factor clave y descriptivo de la representatividad actual con respecto al conjunto de la economía vasca. Se estima que el VAB y el Empleo son las dos variables más relevantes. La dificultad de análisis de esta variable radica en la ausencia de fuentes estadísticas sectoriales apropiadas.
Exposición a la Competencia Internacional	
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alto</li><li>• Medio</li><li>• Bajo</li></ul>	Esta variable diferencia entre aquellos sectores expuestos a los mercados y competidores internacionales y aquellos con menor exposición a la globalización debido a su carácter más local y demanda interna.

### Componente tecnológico

- Alto
- Medio
- Bajo

Esta variable mide el nivel de inversión en nuevas tecnologías que demanda el sector y su capacidad de innovación tecnológica y transformación. Aplicación de la tecnología como driver de innovación.

### Transversalidad

- Alto
- Medio
- Bajo

La transversalidad mide la capacidad de influencia que tiene el avance y el desarrollo de un sector sobre el resto. Se identifican así los sectores con mayor número de soluciones y herramientas innovadoras de las que se puedan aprovechar el resto de sectores.

### Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias

- Alto
- Medio
- Bajo

Esta variable trata de incluir en el análisis el estudio de Macrotendencias Internacionales y su repercusión sobre los sectores vascos. En este sentido, existen sectores más favorecidos (ej. TICs y Electrónica) y otros menos (ej. Papel y Metal). Asimismo, se identifican sectores con "nivel medio" para aquellos sectores que no presentan oportunidades relevantes de negocio asociado a las Macrotendencias, pero que con carácter general tampoco les afectan negativamente.

A continuación se posicionan los sectores en función de su relevancia estratégica para la economía de la CAPV:

**Tabla de posicionamiento de los principales sectores de la CAPV**

	Situación Temporal	Peso Económico		Exposición a Competencia Internacional	Componente Tecnológico	Transversalidad	Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias	Calificación	
		VAB	Empleo						
Turismo	Sector Nuevo	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Sector Relevante	Capacidad de Crecimiento
Metal	Sector Tradicional	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Bajo	Sector Relevante	Necesidad de Reinversión
Transporte y logística	Sector Tradicional	Alto	Alto	Alto	Medio	Alto	Medio	Sector Relevante	Capacidad de Crecimiento
Servicios Sanitarios	Sector Tradicional	Alto	Alto	Medio	Alto	Alto	Alto	Sector Estratégico	Demanda local
Energía	Sector Nuevo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Sector Estratégico	Influente
Automoción	Sector Tradicional	Alto	Alto	Alto	Medio/Alto	Alto	Medio	Sector Relevante	Capacidad de Reinversión
Servicios Sociales	Sector Nuevo	Medio/Alto	Alto	Bajo	Medio	Bajo	Alto	Sector Estratégico	Demanda local
Construcción Naval	Sector Tradicional	Alto	Alto	Alto	Medio/Alto	Medio	Medio	Sector Relevante	Capacidad de Reinversión
TIC's y electrónica	Sector Nuevo	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Alto	Sector Estratégico	Influente
Electrodomésticos	Sector Tradicional	Alto	Alto	Alto	Medio	Medio	Medio	Sector Relevante	Necesidad de Reinversión
Aeronáutico	Sector Nuevo	Medio	Medio	Alto	Alto	Medio	Medio	Sector Relevante	Capacidad de Crecimiento
Químico	Sector Tradicional	Medio	Medio	Medio	Medio	Alto	Medio	Sector Relevante	Capacidad de Reinversión
Máquina herramienta	Sector Tradicional	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Medio	Medio	Sector Relevante	Capacidad de Reinversión
Construcción Ferroviaria	Sector Tradicional	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Medio	Medio	Sector Relevante	Capacidad de Reinversión
Papel	Sector Tradicional	Bajo	Bajo	Alto	Bajo	Bajo	Bajo	Sector Relevante	Necesidad de Reinversión
Biociencias	Sector Emergente	Bajo	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Sector Estratégico	Catalizador

Principales sectores analizados

Principales variables de análisis

Posicionamiento estratégico de los sectores

Fuente: "Los Sectores Estratégicos Vascos y su Futuro" (2010)

## Calificación estratégica del sector

Tras rellenar la matriz de análisis en base a las 6 variables expuestas, se llega a la calificación estratégica del sector. Partiendo de la base que todos los sectores analizados son considerados como fundamentales para el futuro de la economía vasca, se ha realizado una clasificación en función de las siguientes categorías:

<b>Sector Estratégico</b>	<p>Esta categoría la componen los principales sectores "estratégicos", que presentan una mayor oportunidad de aprovechamiento de las Macrotendencias, diferenciados a su vez en función de las características de:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Influencia:</b> sectores con peso económico alto, así como alto contenido tecnológico, transversalidad sectorial, y alineamiento con las principales Macrotendencias internacionales.</li><li>✓ <b>Catalización:</b> sectores que se diferencian de los influyentes debido a su menor peso económico actual en la economía vasca.</li><li>✓ <b>Demanda local:</b> sectores con alto peso económico y que presentan grandes oportunidades asociadas a las Macrotendencias internacionales, pero que atienden principalmente a una demanda local y están menos expuestos a la competencia internacional</li></ul>
<b>Sector Relevante</b>	<p>Esta categoría la componen los principales sectores "relevantes" de la economía vasca, que presentan menor oportunidad de aprovechamiento de las Macrotendencias:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ <b>Con capacidad de crecimiento:</b> sectores con mayor posibilidad de crecimiento.</li><li>✓ <b>Con capacidad de reinversión:</b> sectores que tienen altas posibilidades de reorientar su actividad hacia nuevas oportunidades de mercado.</li><li>✓ <b>Con necesidad de reinversión:</b> sectores que con carácter general, teniendo un peso económico significativo, muestran menores oportunidades de crecimiento o reinversión asociadas a las Macrotendencias internacionales.</li></ul>

## Principales reflexiones y recomendaciones sobre los principales sectores de la CAPV

A continuación se presentan las **principales reflexiones y recomendaciones** a futuro sobre los sectores previamente identificados y posicionados en la CAPV:

### 1. SECTOR TURÍSTICO → Sector Relevante con capacidad de crecimiento

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR					
Situación Estructural	Peso económico	Exposición a Competencia Internacional	Componente Tecnológico	Transversalidad	Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias
Sector nuevo	Alto	Alta	Medio	Media	Media
Sector en fuerte crecimiento en los últimos años, incluye todas las actividades de fomento y servicio en destino: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de alojamiento</li> <li>• Restauración</li> <li>• Transporte de pasajeros</li> <li>• Alquiler de vehículos</li> <li>• Actividades recreativas y culturales</li> </ul>	A pesar de que el sector turístico vasco no tenga un peso relativo semejante al de otras regiones nacionales, mueve un alto volumen de empleo y facturación (92.000 empleos y 5,3% del PIB p.m.)	La configuración de Euskadi como un destino turístico de primer orden pasa por ofrecer ventajas competitivas frente a otros territorios nacionales e internacionales.	La aplicación de las TIC al sector turístico es una fuente de ventajas competitivas de gran relevancia (asociado fundamentalmente a nuevos productos/servicios/contenidos, logística y comercialización)	Sector directamente relacionado con el transporte y logística, y con un gran efecto de arrastre en comercio y otros servicios de ocio y cultura.  Es un importante instrumento de promoción regional y de generación de una imagen atractiva, también para el resto de sectores económicos	Importantes oportunidades asociadas al aumento de la movilidad y en el segmento de los mayores como principales consumidores (envejecimiento)

### REFLEXIONES & RECOMENDACIONES

1. Fortalecimiento de la competitividad empresarial: mayor dimensionamiento, internacionalización y profesionalización del sector.
2. Accesibilidad Territorial: Estrategia y desarrollo de infraestructuras de transporte y telecomunicaciones para atraer flujo de viajeros, así como potenciar el uso de las modernas infraestructuras de eventos, ferias y congresos.
3. Colaboración Público-Privada: Integración y coordinación efectiva de la gestión del destino turístico potenciando la colaboración empresarial e institucional para ofrecer productos y servicios de mayor valor añadido y diferenciales respecto a otras regiones.
4. Aprovechamiento de las capacidades científico-tecnológicas especializadas del sector (TIC en logística y comercialización) para su aplicación e la industria turística.
5. Capacitación del capital humano

## 2. SECTOR METAL → Sector Relevante con necesidad de reinversión

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR					
Situación Estructural	Peso económico	Exposición a Competencia Internacional	Componente Tecnológico	Transversalidad	Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias
<b>Sector tradicional</b>	<b>Alto</b>	<b>Alta</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Baja</b>
<p>El sector más tradicional de nuestra industria está compuesto por Metalurgia y primera transformación, Tratamiento y recuperación de metales, Productos metálicos, Material de transporte y Maquinaria, equipos y material eléctrico (fuente: FVEM).</p> <p>El sector está reforzado por una cultura y estructura educativa y empresarial arraigada en la CAPV.</p>	<p>Sector industrial de la CAPV con mayor peso en términos de empleo</p>	<p>Pérdida continuada de competitividad internacional, debido fundamentalmente a los elevados costes laborales de la CAPV y el precio de la energía eléctrica</p>	<p>Bajo componente tecnológico fundamentalmente en siderurgia y primera transformación, pero con cierto componente tecnológico en la fabricación metálica destinada a sectores demandantes de tecnología (aeronáutica, etc.)</p>	<p>Sector muy dependiente de la construcción (metalurgia y primera transformación) así como otros sectores intensivos en el uso del metal (automoción, naval, etc.)</p>	<p>El efecto negativo de las macrotendencia económica de globalización cobra mayor peso que las oportunidades de negocio asociadas al resto de Macrotendencias</p>

## REFLEXIONES & RECOMENDACIONES

1. Promover la integración y colaboración entre las empresas del sector (búsqueda de mayor dimensionamiento).
2. Apoyo a la incorporación de soluciones de alto valor añadido para sus sectores clientes (construcción, automoción, ferrocarril, naval y energía eólica fundamentalmente).
3. Promover la colaboración con los CCTT para el desarrollo de tecnologías.
4. Integración con otros componentes, que aporten valor a sus empresas clientes.
5. Buscar la integración y convergencia tecnológica del sector del metal con los sectores de fabricación de vehículos de transporte, entre otros.
6. Apuesta por la Eco-innovación, y aplicación en los procesos productivos como elemento de diferenciación competitiva regional a largo plazo.

### 3. SECTOR DE TRANSPORTE Y LOGÍSTICA → Sector Relevante con capacidad de crecimiento

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR					
Situación Estructural	Peso económico	Exposición a Competencia Internacional	Componente Tecnológico	Transversalidad	Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias
Sector tradicional	Alto	Alto	Medio	Alta	Media
Dos grandes subsectores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de servicios de transporte</li> <li>• Empresas de servicios logísticos y servicios avanzados</li> </ul> Euskadi debe poner en Valor su ubicación geoestratégica en el Eje atlántico y su disponibilidad de diferentes medios de transporte, para potenciar la integración de los diferentes modos de transporte	Sector con un volumen de empleo muy elevado, superior a las 45.000 personas, repartidas en transporte terrestre, marítimo y aéreo, así como anexos al transporte y correos y telecomunicaciones	Las empresas de transporte y logística compiten en un mercado globalizado, donde las nuevas tecnologías y el acceso a todos los mercados son los drivers de crecimiento. Sin embargo, al ser un sector de servicios sigue existiendo una demanda local fidelizada	Sector tecnológico en lo que se refiere a la aplicación de las tecnologías de comunicación, seguridad, navegación, telemática, monitorización y los sistemas y servicios inteligentes de transporte (comunicación máquina-máquina)	Sector clave en la competitividad de nuestra industria, y el desarrollo del comercio (importación y exportación industrial) y potenciación de la movilidad de personas (turismo, etc.) y atracción de nuevas inversiones (conectiv. y apertura)	Sector influenciado por la demanda derivada de otros sectores (exportadores, turismo, etc.). La movilidad de mercancías y personas a nivel global y la digitalización global supondrán grandes cambios en el sector e impulso a la inversión en infraestructuras públicas y privadas. La sostenibilidad medioambiental puede incidir en el uso de medios de transporte más limpios.

REFLEXIONES & RECOMENDACIONES
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adopción de medidas y proyectos de inversión público-privada para potenciar la intermodalidad en el transporte de personas y mercancías (conexión entre puertos, aeropuertos, redes ferroviarias y centros logísticos)</li> <li>2. Desarrollo y potenciación de los puertos vascos y adaptación a las nuevas necesidades de transporte.</li> <li>3. Potenciación de los cuatro centros logísticos de mercancías existentes en Euskadi y la plataforma logística Aquitaine-Euskadi para competir frente a otras cercanas (ej. Zaragoza)</li> <li>4. Apoyo a los operadores logísticos vascos (atomizados) para la adopción de proyectos necesarios para su dimensionamiento, y el desarrollo de proyecto de inversión en nuevas tecnologías aplicadas al transporte.</li> <li>5. Políticas de formación y profesionalización específicas para dar respuesta a las necesidades del sector</li> </ol>

#### 4. SECTOR DE SERVICIOS SANITARIOS → Sector Estratégico de demanda interna

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR					
Situación Estructural	Peso económico	Exposición a Competencia Internacional	Componente Tecnológico	Transversalidad	Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias
<b>Sector tradicional</b>	<b>Alto</b>	<b>Media</b>	<b>Alto</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>
Tanto desde el sector público como desde el sector privado, Euskadi presenta un sistema sanitario notable. Es una de las comunidades autónomas con más número de empresas sanitarias	Gran peso en empleo y VAB del sector sanitario. Junto con los servicios sociales, presenta un volumen de empleo cercano a las 60.000 personas y factura aproximadamente 4.000 millones de euros.	Sector servicios (auto protegido frente a la competencia internacional) orientado a la demanda interna	Alto componente tecnológico, debido a la aplicación de la biotecnología en salud	Fundamentalmente ligada a los avances en el mundo de las bio-nano ciencias, y a los servicios sociales, así como las TIC (tele sanidad, tele asistencia)	Oportunidad y retos del sector en relación al envejecimiento de la población, así como por ser uno de los principales y tener mayor interdependencia con el sector de bio-nano ciencias

#### REFLEXIONES & RECOMENDACIONES

1. Priorización de la promoción y prevención desde etapas de crecimiento tempranas, potenciando el papel del ciudadano, su responsabilización y la autonomía del paciente.
2. Complementar el sistema sanitario con el uso de las TIC:
  - Con métodos no presenciales, algunos externos (en el hogar, en la oficina) y otros integrados en el propio individuo (chips que permiten un análisis de los marcadores vitales permanente)
  - Con mayor control realizado por medios automatizados e inteligentes, que facilitarán enormemente la actuación del médico incluso estando alejado del paciente.
3. Redefinir el papel y funciones del personal sanitario, con una componente educativa y predictiva muy superior a la actual

## 5. SECTOR DE LA ENERGÍA → Sector Estratégico influyente

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR					
Situación Estructural	Peso económico	Exposición a Competencia Internacional	Componente Tecnológico	Transversalidad	Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias
<b>Sector nuevo</b>	<b>Alto</b>	<b>Alta</b>	<b>Alto</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>
Tres subsectores: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación energía</li> <li>• Fabricantes de bienes de equipo</li> <li>• Servicios de ingeniería energética</li> </ul> Iberdrola, Petronor y Naturgas contribuyen también a la creación de un sector de bienes de fabricación e ingenierías con firme posicionamiento internacional. Las energías renovables supondrán un cambio en la estructura del sector.	Sector trascendental en la economía vasca, 34.000 empleos y 15.000 millones de facturación.	Necesidad de competir frente a los grandes players internacionales, tanto en generación de energía como en la fabricación de bienes de equipo y servicios de ingeniería energética	Tanto el subsector de bienes de equipo e ingenierías como las empresas generadores en Euskadi son líderes mundiales en energías renovables. Su desarrollo tiene implicaciones altas con el sector TICs y equipos electrónicos y la industria de las biociencias	Implicación clave en el desarrollo competitivo de sectores tradicionales vascos, con gran dependencia energética como el metal, papel, químico, etc. Desarrollo de renovables puede impulsar la Automoción o la Eco-industria y las industrias tradicionales (naval, química, metal)	Se trata del sector tractor en sostenibilidad y tecnologías limpias (junto al sector de bienes y servicios medioambientales), y estará muy afectado también por la tecnificación debido a las bio-nano tecnologías

## REFLEXIONES & RECOMENDACIONES

1. Adaptación de los sectores tradicionales vascos a las nuevas necesidades del sector de renovables (offshore).
2. Apoyo a la internacionalización de las empresas fabricantes de bienes de equipo que compiten con los grandes players internacionales en energías renovables.
3. Apuesta por el mantenimiento en la CAPV de los centros de decisión de las grandes empresas.
4. Colaboración en la cadena de valor con papel clave de los centros tecnológicos en su aportación de I+D+I e integración de tecnologías (TICs, Bios, Nanos, etc.) e interrelación con servicios medioambientales.
5. Marco político que refuerce la apuesta medioambiental y eficiencia energética basada en energías renovables.
6. Políticas activas de atracción y retención del talento para asegurar mano de obra cualificada y favorecer el crecimiento del sector y su internacionalización.

## 6. SECTOR DE AUTOMOCIÓN → Sector Relevante con capacidad de reinversión

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR					
Situación Estructural	Peso económico	Exposición a Competencia Internacional	Componente Tecnológico	Transversalidad	Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias
Sector tradicional	Alto	Alta	Medio/Alto	Alta	Media
Industria tradicional, fundamentalmente suministradora de accesorios de vehículos de transporte. Escasa representación de OEMs, fabricantes de vehículo final. El sector está reforzado por una cultura y estructura educativa y empresarial arraigada en la CAPV	Con un volumen de empleo que ronda las 30.000 personas y una facturación de aproximadamente 9.000 millones de euros, es un sector con peso económico trascendental en la actual estructura económica vasca	Sector afectado por la globalización y la deslocalización productiva de los grandes fabricantes de vehículos	En Euskadi el sector se compone fundamentalmente de industria de componentistas, con escasos referentes tecnológicos a nivel mundial	Sector altamente relacionado con la industria del metal, electrónica y la industria química	Oportunidades asociadas al aumento de la movilidad, mundo digital (navegación/telemática), y sostenibilidad (coche eléctrico). También se beneficiará de la inversión pública en apoyo al coche eléctrico

## REFLEXIONES & RECOMENDACIONES

1. Apoyo a la internacionalización de las pymes en el acompañamiento a las nuevas implantaciones geoestratégicas de los grandes fabricantes de vehículo final.
2. Fortalecimiento de la cooperación intraempresarial y con Centros Tecnológicos especializados en el sector.
3. Apuesta del sector por la I+D+i, especialmente en la búsqueda de nuevos nichos de mercado como el coche eléctrico, energías y sistemas de propulsión alternativas, nuevos materiales de fabricación, etc.
4. Mayor interacción y búsqueda de sinergias con sectores complementarios como la electrónica, energías limpias, logística, etc.

## 7. SECTOR DE SERVICIOS SOCIALES → Sector Estratégico de Demanda Interna

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR					
Situación Estructural	Peso económico	Exposición a Competencia Internacional	Componente Tecnológico	Transversalidad	Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias
Sector nuevo	Medio/Alto	Baja	Medio	Baja	Alta
<p>La Ley de Dependencia ha supuesto la generación de un nuevo modelo de prestación y financiación de los servicios sociales. De un sector de apoyo principalmente familiar, no remunerado, se ha transformado en un sector generador de empleo.</p>	<p>Sector con un peso muy importante en empleo (28.000 personas). La financiación pública de estos servicios puede suponer un volumen muy importante de sus presupuestos. El gasto público y privado anual ronda los 1.600 millones de euros (aprox. 2% PIB)</p>	<p>Sector servicios poco enfrentado a la competencia internacional, por ser de demanda local. El sector está formado por empresas pequeñas, muchas sin ánimo de lucro (tercer sector)</p>	<p>Sector poco exigente en servicios tecnológicos y cualificación de la mano de obra, si bien tiene una oportunidad de incorporación tecnológica con la aplicación de las TIC</p>	<p>Servicios sociales no presentan influencia en otros sectores económicos, salvo como demandantes de TICs o equipos y materiales para dependientes. Tiene una especial dependencia del sector sanitario con el que tendrá que establecer puentes de colaboración</p>	<p>Gran oportunidad y retos del sector provocado por el envejecimiento de la población</p>

### REFLEXIONES & RECOMENDACIONES

1. Necesidad de potenciar las fórmulas de colaboración público-privada para potenciar la prestación de servicios y favorecer su financiación.
2. Búsqueda de un modelo de prestación y financiación que permita la sostenibilidad del sistema de servicios sociales.
3. Políticas activas de profesionalización de las personas prestadoras de servicios
4. Potenciar la innovación en el sector, que permita mejores cuidados en el entorno familiar.

## 8. SECTOR DE CONSTRUCCIÓN NAVAL → Sector Relevante con capacidad de reinención

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR					
Situación Estructural	Peso económico	Exposición a Competencia Internacional	Componente Tecnológico	Transversalidad	Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias
Sector tradicional	Alto	Alta	Medio/ Alto	Media	Media
Este sector lo componen los grandes y pequeños astilleros, así como una importante industria auxiliar (suppliers o fabricantes de bienes de equipo, subcontratistas, ingenierías y servicios). La presencia de armadores de buques no es muy relevante en la CAPV	Con un volumen de empleo cercano a los 15.000 empleados y facturación superior a los 2.000 millones de euros, sigue representando un peso económico alto para la CAPV	Gran competencia de astilleros en países emergentes, fundamentalmente China, y dependencia de pedidos de armadores internacionales	Sector con un componente tecnológico medio en relación a la producción de buques, bombas y motores (sin una gran inversión de I+D+i en los últimos años). La excepción viene de la mano del subsector de software de diseño naval (minoritario dentro del sector)	Sector dependiente del metal y relacionado con empresas de servicios de ingeniería especializada también en otros sectores como el aeronáutico o el energético	Oportunidades asociadas al aumento de la movilidad y transporte de mercancías, mundo digital, y sostenibilidad.

## REFLEXIONES & RECOMENDACIONES

1. Oportunidad de desarrollar y orientar la industria naval hacia nuevos nichos de mercado como la fabricación de elementos dedicados a la implantación offshore y dragas.
2. Revalorización de la industria vasca de bienes de equipo navales, referente a nivel internacional y apoyo a su internacionalización.

## 9. SECTOR DE LAS TIC Y ELECTRÓNICA → Sector Estratégico influyente

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR					
Situación Estructural	Peso económico	Exposición a Competencia Internacional	Componente Tecnológico	Transversalidad	Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias
<b>Sector nuevo</b>	<b>Alto</b>	<b>Alta</b>	<b>Alto</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>
Dos subsectores: <ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos electrónicos y componentes de regulación, control y potencia.</li> <li>Diseño, implantación de soluciones TICS, ingenierías y consultorías.</li> </ul> Fuerte impulso de la digitalización en todo tipo de aplicaciones.	Volumen de empleo cercano a las 15.000 personas y facturación anual en torno a 4.000 millones de euros.  Excesiva atomización de empresas	Mayor dependencia del mercado regional y nacional, por ser un sector de servicios a la industria principalmente.  Tecnologías de desarrollo internacional, escaso peso de líderes tecnológicos (Panda Software)	Fuerte inversión en I+D+i (6% de la facturación) <ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevas soluciones: teleasistencia, telemedicina, gestión inteligente del transporte, e-government, hogar digital.</li> <li>Nuevos modelos de prestación de servicios: cloud computing, SaaS, virtualización</li> <li>Convergencia tecnologías</li> </ul>	Oportunidad de aplicación de las TIC y electrónica en la práctica totalidad de los sectores económicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevas tecnologías aplicadas a la Dependencia, la Sostenibilidad, el uso eficiente de la energía, los nuevos procesos productivos, el I+D+i.</li> <li>Mundo Digital</li> </ul>

## REFLEXIONES & RECOMENDACIONES

1. Necesidad de mayor dimensionamiento y potenciación de key players, empresas con capacidad de implantación internacional y desarrollo de soluciones de alto valor añadido.
2. Fomento de proyectos de inversión que sean atractivos a personal altamente cualificado. Potenciar la atracción de talento.
3. Mayor coordinación con Centros de I+D+i, para aportar soluciones innovadoras. Potenciar la colaboración en la cadena de valor del sector.
4. Buscar la integración y convergencia tecnológica del sector de las TIC, con los sectores de energía, transporte y logística y electrodomésticos, entre otros.
5. Potenciación de la Sociedad de la Información: difusión y formación en el uso de las TICs en toda la sociedad
6. Sector público, principal tractor del sector (30% de la demanda actual del sector)

## 10. SECTOR DE ELECTRODOMÉSTICOS → Sector Relevante con necesidad de reinversión

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR					
Situación Estructural	Peso económico	Exposición a Competencia Internacional	Componente Tecnológico	Transversalidad	Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias
Sector tradicional	Alto	Alta	Medio	Media	Media
<p>Sector que inicia su auge en la década de los 50. el equipamiento del hogar permite la aparición de numerosas empresas del sector tanto en el ámbito vizcaíno-Edesa (Basauri), Westinghouse (Erandio), Sagarduy (Orduña), Imigás (Ermua) -como en el gipuzkoano: Fagor (Mondragón), Otsein (Bergara)</p>	<p>Se trata de uno de los sectores con mayor peso en la industria vasca (después de los grandes sectores como el metal, energético, automoción y naval) con un empleo de aprox. 13.000 personas y facturación aprox. de 2.000 millones de euros</p>	<p>Fuerte competencia de los países emergentes y paulatina deslocalización productiva de los fabricantes multinacionales de todo el mundo</p>	<p>En Euskadi el sector está representado por grandes fabricantes de producto final, por lo que, si bien se trata de un producto de componente tecnológico relativamente bajo, el mantenimiento de los headquartes en la CAPV (especialización en diseño, I+D) hacen del sector vasco una industria de componente tecnológico medio</p>	<p>Sector tractor de la industria auxiliar, relacionado con el sector del metal, electrónica, máquina-herramienta, etc.)</p>	<p>El efecto negativo de las macrotendencia económica de globalización cobra mayor peso que las oportunidades de negocio asociadas al resto de Macrotendencias, si bien es un sector que evolucionará ligado a la eficiencia energética en la construcción residencial (comunicación bidireccional, máquina-máquina, etc.)</p>

## REFLEXIONES & RECOMENDACIONES

1. Apuesta por el desarrollo de la I+D+i en el sector, orientado a las nuevas tendencias de edificación energéticamente sostenible, especialmente por las grandes empresas vascas, para que sigan traccionando el sector.
2. Apoyo en la internacionalización de las grandes empresas vascas en sus procesos de implantaciones productivas, garantizando el mantenimiento de empleo, especialmente empleo cualificado, en la matriz vasca.

## 11. SECTOR AERONÁUTICO → Sector Relevante con capacidad de crecimiento

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR					
Situación Estructural	Peso económico	Exposición a Competencia Internacional	Componente Tecnológico	Transversalidad	Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias
<b>Sector nuevo</b>	<b>Medio</b>	<b>Alta</b>	<b>Alto</b>	<b>Media</b>	<b>Media</b>
Se trata de un sector relativamente nuevo, ya que su implantación en Euskadi empieza a darse a partir de la década de los 80, fundamentalmente con fabricantes de aeroestructuras e ingenierías, así como sistemas y equipamiento e industria espacial, en menor medida	Con un volumen de empleo cercano a las 10.000 personas y una facturación importante en la economía vasca, se puede considerar un sector con peso económico medio-alto	Sector obligado a competir en un mercado internacional para obtener grandes contratos y entrar en los grandes programas aeronáuticos	Sector con un proceso productivo con tecnologías de última generación	Al margen del efecto arrastre de las grandes compañías para la industria auxiliar y servicios de ingeniería asociados dentro del propio sector, tiene cierta interrelación con otros sectores (industria del metal, electrónica y la industria química)	Oportunidades asociadas al aumento de la movilidad, mundo digital, y sostenibilidad. También puede aprovechar la inversión pública en defensa

## REFLEXIONES & RECOMENDACIONES

1. Apuesta por el mantenimiento en la CAPV de los centros de decisión de las grandes empresas, para que sigan traccionando el sector.
2. Apoyo institucional para conseguir contratos internacionales y entrar en los grandes programas aeronáuticos.
3. Apoyo a la internacionalización de las pymes subcontratistas, posicionadas en el final de la cadena de valor y con limitada capacidad de oferta integral.
4. Políticas activas de atracción y retención del talento para asegurar mano de obra cualificada y favorecer el crecimiento del sector.

## 12. SECTOR QUÍMICO → Sector Relevante con capacidad de reinversión

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR					
Situación Estructural	Peso económico	Exposición a Competencia Internacional	Componente Tecnológico	Transversalidad	Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias
Sector tradicional	Medio	Media	Medio	Alta	Media
Sector químico compuesto fundamentalmente por fabricación de química básica e industrial y transformación de caucho y plástico. Gran crecimiento del sector a principios de los 40 aprovechando subproductos siderúrgicos	Volumen de empleo superior a 5.000 personas y facturación de entre 1.000 y 2.000 mill. euros anuales	Sector con una demanda preferentemente interna (fundamentalmente industrial) lo que mitiga el efecto de la globalización de mercados	Si bien el sector químico internacional es una industria estrechamente ligada a la biotecnología y nanotecnología, en la estructura sectorial de Euskadi predominan la química básica y la química industrial, con menor posibilidad de diferenciación tecnológica y de valor añadido	Gran aplicación y transversalidad de la química industrial (que representa aprox. la mitad del sector)	Sector internacionalmente afectado por la macrotendencia de tecnificación de sectores (bio-nano) pero con menor incidencia en Euskadi debido a la estructura sectorial (química básica e industrial)

## REFLEXIONES & RECOMENDACIONES

1. Medidas de ayuda para una reorientación sectorial paulatina hacia productos de mayor valor añadido y exigentes en I+D+i y aplicación de las bio-nano ciencias.
2. Acuerdo por un marco normativo ambiental y urbanístico que facilite la sostenibilidad económica y ambiental del sector.
3. Apoyar la convergencia tecnológica del sector químico con otros sectores como el metal, etc.
4. Apuesta por la Eco-innovación, y aplicación en los procesos productivos como elemento de diferenciación competitiva regional a largo plazo.

### 13. SECTOR DE MÁQUINA HERRAMIENTA → Sector Relevante con capacidad de reinención

#### CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR

Situación Estructural	Peso económico	Exposición a Competencia Internacional	Componente Tecnológico	Transversalidad	Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias
Sector tradicional	Bajo	Alta	Alto	Media	Media
El sector vasco de la máquina-herramienta, especializado en la fabricación de máquinas de arranque de viruta y deformación para industrias transformadoras del metal, goza de buen posicionamiento internacional y alta cuota de exportación. El sector está reforzado por una cultura y estructura educativa y empresarial arraigada en la CAPV.	Sector con peso relativamente bajo en comparación con otros sectores (volumen de empleo inferior a 5.000 y facturación inferior a 1.000 mill. Euros)	Sector globalizado, con nuevas oportunidades de negocio en mercados emergentes, pero con una fuerte competencia internacional	Sector con altas exigencias de precisión y tecnología, con altos ratios de inversión en I+D+i durante los últimos años	Sector de mayor impacto en el desarrollo y tecnificación de los sectores industriales, con procesos productivos de transformación del metal	Sector con oportunidades relacionadas a los avances de la digitalización-TIC's, especialmente para la aplicación de nuevos desarrollos de comunicación máquina-máquina

#### REFLEXIONES & RECOMENDACIONES

1. Desarrollo de estrategias orientadas a la innovación en procesos productivos (tecnificación de los sectores) integrando tecnologías y soluciones
2. Apoyo a la internacionalización de las empresas vascas con tamaño modesto, para aprovechar las oportunidades de operar en mercados geoestratégicos.
3. Fortalecimiento de la cooperación intraempresarial y con Centros Tecnológicos especializados en el sector.
4. Políticas activas de atracción y retención del talento para asegurar mano de obra cualificada y favorecer el crecimiento del sector.

## 14. SECTOR FERROVIARIO → Sector Relevante con capacidad de reinversión

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR					
Situación Estructural	Peso económico	Exposición a Competencia Internacional	Componente Tecnológico	Transversalidad	Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias
Sector tradicional	Bajo	Alta	Alto	Media	Media
Sector fuertemente traccionado por la presencia de una gran compañía dedicada a la construcción de equipos y componentes ferroviarios, cuya actividad se remonta a principios de los años 20. Junto con ella, se crea una industria auxiliar complementaria	Sector con peso relativamente bajo en comparación con otros sectores (volumen de empleo inferior a 5.000 y facturación inferior a 1.000 mill. Euros)	Competencia en mercados internacionales para la adquisición de grandes contratos de fabricación (especialmente competitivo en la adquisición de contratos de fabricación de TAV)	El sector vasco de construcción de vehículos de ferrocarril se compone de toda la cadena de valor, por lo que se encuentra estimulado por el alto contenido tecnológico del fabricante final	La construcción de vehículos de ferrocarril (sector analizado) tiene una incidencia modesta en otros sectores económicos de la CAPV (industria del metal, electrónica y la industria química)	Oportunidades asociadas al aumento de la movilidad y transporte de mercancías, mundo digital, y sostenibilidad. Beneficiado también por el nuevo Rol del SP en construcción de infraestructuras público-privadas para ferrocarril de alta velocidad

## REFLEXIONES & RECOMENDACIONES

1. Apoyo institucional para conseguir grandes contratos internacionales de fabricación de trenes de alta velocidad.
2. Acompañamiento de las pymes de la industria auxiliar en los movimientos de internacionalización llevados a cabo por el principal fabricante de producto final.
3. Apoyo en la consolidación de la cadena de valor con alta tecnología para la construcción de ferrocarriles de alta velocidad (seguridad, sostenibilidad, integración de tecnologías de comunicación, eficiencia energética, etc.)

## 15. SECTOR DEL PAPEL → Sector Relevante con necesidad de reinversión

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR					
Situación Estructural	Peso económico	Exposición a Competencia Internacional	Componente Tecnológico	Transversalidad	Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias
Sector tradicional	Bajo	Alta	Bajo	Baja	Baja
Los subsectores de este sector tradicional son los Fabricantes de pasta y papel, Bienes de equipo y otros suministradores Manipuladores y otros transformadores. Existe importante de presencia de multinacionales extranjeras y demanda local	No tiene un peso económico relativo tan importante como otros sectores (volumen de empleo aprox. de 2.000 personas facturación inferior a 1.000 mill. Euros)	Generalmente, sector con cierto riesgo de deslocalización productiva debido a la pérdida de competitividad por la diferenciación en precio, y presencia de grandes fabricantes de papel filiales de multinacionales	Proceso productivo muy intensivo en capital (inversión en equipos e instalaciones) y producto de poca diferenciación tecnológica	Sector con poca transversalidad con respecto a otras industrias o actividades económicas	El efecto negativo de las Macrotendencias económicas (globalización, foco en innovación, talento como ventaja competitiva, sostenibilidad y digitalización) hacen de éste un sector con dificultades de crecimiento

## REFLEXIONES & RECOMENDACIONES

1. Aplicación de medidas y políticas de apoyo al sector local frente a la deslocalización productiva, especialmente en filiales de multinacionales.
2. Trabajar por una mayor sensibilización ante aspectos medioambientales por parte del sector y mayor inversión en I+D+i (orientado a la tecnificación y la sostenibilidad).
3. Apuesta por la Eco-innovación, y aplicación en los procesos productivos como elemento de diferenciación competitiva regional a largo plazo.

## 16. SECTOR DE LAS BIO-NANO CIENCIAS → Sector Estratégico catalizador

CARACTERIZACIÓN DEL SECTOR					
Situación Estructural	Peso económico	Exposición a Competencia Internacional	Componente Tecnológico	Transversalidad	Oportunidad de crecimiento asociada a Macrotendencias
<b>Sector emergente</b>	<b>Bajo</b>	<b>Alta</b>	<b>Alto</b>	<b>Alta</b>	<b>Alta</b>
Sector emergente nacido a partir del año 2001 (se pudieron identificar 24 bioempresas con una utilización variable de biotecnologías) representado actualmente por 65 empresas en 4 segmentos: Biotecnología, Farmacéutica, Biomateriales y productos sanitarios y Servicios	Sector con un peso modesto en la actualidad tanto en volumen de empleo (aprox. 1.000 personas) como en facturación (aprox. 300 mill. euros)	Sector obligado a competir en un mercado global, con fuerte competencia y predominancia de firmas americanas	Sector particularmente dependiente de la investigación científico-tecnológica y la interacción de tecnologías convergentes. Invierte un 11% de la facturación de I+D+i	Alta transversalidad y aplicación futura en el resto de los sectores económicos, tanto industriales como de construcción, servicios y sector primario	Sector de respuesta a tendencias globales: envejecimiento (biofarmacia, nutracéutica, alimentación funcional), sostenibilidad (biocombustibles), digitalización (bioinformática), nuevos materiales

## REFLEXIONES & RECOMENDACIONES

1. Mantenimiento de la apuesta decidida por la Biorregión Vasca, colaboración público-privada.
2. Catalización del esfuerzo en emprendizaje sectorial (favorecer el acceso a capital riesgo).
3. Facilitar la aplicación transversal de las biociencias en el mayor número de sectores económicos de la CAPV.
4. Convergencia de las biociencias junto con otras tecnologías asociadas (nanotecnología, microtecnología, bioingeniería, etc.)
5. Activar la educación y formación en investigación científico-tecnológica, garantizando y mejorando el actual posicionamiento de Euskadi como potencia notable a nivel internacional.



**ZUMARRAGAKO**  
UDALA

# Estrategia de Competitividad UROLA GARAIA 2018-2021

