

PLAN ESTRATÉGICO DE MÓSTOLES
ANÁLISIS EXTERNO COMPARADO
DIMENSIÓN ECONÓMICA

Autores:

Rosa Santero Sánchez
Juan José Nájera Sánchez
Antonio Montero Navarro

INDICE

1. DIMENSIÓN ECONÓMICA.....	3
2. EXPERIENCIAS DE CASOS SELECCIONADOS.....	3
2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE ZARAGOZA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA.....	4
2.2. PLAN ESTRATÉGICO DE CIUDAD REAL 2015.....	5
2.3. PLAN ESTRATÉGICO DE JEREZ.....	9
2.4. PLAN ESTRATÉGICO DE GIJÓN.....	11
2.5. PLAN ESTRATÉGICO DE LUGO.....	18
2.6. PLAN ESTRATÉGICO DE SANTIAGO.....	25
3. CONCLUSIONES.....	27
4. BIBLIOGRAFÍA.....	31

1. DIMENSIÓN ECONÓMICA

Los planes estratégicos de las ciudades aparecen en los años 80 como respuesta, principalmente, a la crisis económica de las ciudades industrializadas (Detroit, Pittsburg, Glasgow, Manchester, Lyon o Turín en el ámbito internacional, Bilbao o Barcelona, en el caso español). Durante los años 90, la motivación para implantar un plan estratégico es diferente para cada ciudad, aunque suele coincidir con la necesidad de crear grandes infraestructuras.

En el caso español, Barcelona y Bilbao han sido las pioneras en planificación estratégica. Los motivos de la creación de planes son muy diversos: reestructuración de la actividad económica, superación de crisis sectoriales, llevar a cabo eventos internacionales, mejorar la cohesión social, etc.

El primer gran objetivo perseguido por los planes estratégicos actuales es la modernización y construcción de grandes infraestructuras y el segundo, mejorar la calidad de vida de los ciudadanos a través de distintas iniciativas. Otras prioridades como la productividad, la innovación, las nuevas tecnologías, la sostenibilidad o la sociedad del conocimiento, son objetivos presentes en la mayoría de los planes y que aparecen de forma transversal en diferentes dimensiones de los mismos, entre ellos, la dimensión económica.

Los planes estratégicos no presentan la misma estructura en cada una de las ciudades seleccionadas, aunque la dimensión económica aparece en todos ellos. Esta dimensión es de mayor o menor tamaño dependiendo del resto de dimensiones.

2. EXPERIENCIAS DE CASOS SELECCIONADOS

En este apartado se va a hacer una revisión de las líneas estratégicas relacionadas con la dimensión económica, en los planes estratégicos puestos en marcha en otras ciudades españolas. Se han seleccionado las siguientes ciudades:

- El Plan Estratégico de Zaragoza y su Área de Influencia.
- El Plan Estratégico de Ciudad Real 2015.
- El Plan Estratégico de Jerez.
- El Plan Estratégico de Gijón.
- El Plan Estratégico de Lugo.
- El Plan Estratégico de Santiago.

Las razones de su elección han sido las siguientes:

- En el caso de Zaragoza, por tratarse de un plan muy consolidado y con una metodología de medición muy elaborada.
- El Plan 2015 de Ciudad Real se ha recogido por ser de aplicación reciente en un municipio de tamaño intermedio.
- El resto de las ciudades incluidas (Jerez, Gijón, Lugo y Santiago) son similares a Móstoles en cuanto a población y tienen una estructura productiva similar.

La revisión de los distintos planes estratégicos que aquí se presentan ayudará a definir los ejes y líneas estratégicas, en función de las experiencias anteriores de otras ciudades y de la situación de partida, una vez realizado el análisis interno y el DAFO del municipio.

2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE ZARAGOZA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA

El Plan Estratégico de Zaragoza está estructurado en dos grandes líneas: consolidar el posicionamiento nacional e internacional e incorporar el desarrollo sostenible dentro de distintos ámbitos: ambiental, territorial, económico, educativo-cultural y social.

Por lo tanto, la dimensión económica en este plan, se encuentra inmersa dentro de una línea estratégica del objetivo de **desarrollo sostenible**. El progreso económico se entiende desde la perspectiva de dinamizar un tejido empresarial sostenible y receptivo a sectores emergentes:

- Potenciar empresas con alto valor añadido, especialmente en los sectores emergentes;
- Fomentar y apoyar la cultura emprendedora, especialmente entre los jóvenes;
- Potenciar e incentivar la I+D+i;
- Promocionar espacios y productos agroalimentarios autóctonos.

El desarrollo económico está ligado directamente con el desarrollo educativo y cultural en este plan, cuyo objetivo en esta dimensión es potenciar la sociedad del conocimiento a través de las siguientes líneas:

- Formación a los ciudadanos;
- Utilización de las TIC en la sociedad, las empresas y la administración;
- Profundizar en el sistema de ciencia-tecnología-empresa-sociedad.

El nivel formativo de los ciudadanos va a caracterizar el mercado laboral de la ciudad y las oportunidades de empleo. Asimismo, la utilización de nuevas tecnologías en las empresas y el desarrollo del sistema de ciencia-tecnología-empresa-sociedad son enfoques dirigidos al tejido productivo y que buscan la modernización y competitividad del mismo.

La dimensión social está muy centrada en los servicios sanitarios, de atención a mayores e inmigrantes y al acceso a la vivienda. El desarrollo del sector servicios, centrado en la sanidad y servicios personales, influye en la reestructuración del modelo económico de la ciudad, con una potenciación del sector terciario. Además, el sector de la construcción se vería afectado por el objetivo de favorecer el acceso a la vivienda para los jóvenes.

2.2. PLAN ESTRATÉGICO DE CIUDAD REAL 2015

Ciudad Real, en la dimensión económica, se presenta como una ciudad de servicios, en la que el mayor peso de su actividad económica lo ostenta el sector terciario, con un tejido comercial que se enfrenta al reto de la aparición de grandes superficies, y con un tejido empresarial poco adaptado a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.

En este sentido, se plantea posicionarse ante retos diversos como impulsar su espíritu emprendedor; propiciar un mayor desarrollo industrial; fomentar la investigación y el desarrollo en la Universidad; atraer inversiones; potenciar una serie de actitudes vinculadas al ejercicio de la actividad económica, a la capacidad de adaptación al cambio, a la innovación, etc., que hagan de la ciudad un núcleo dinámico siempre en continua evolución.

Destacan las siguientes líneas relacionadas con la dimensión económica:

La empresa y las nuevas tecnologías

La incorporación de las TICs en los diferentes ámbitos de la sociedad es lo que define a la sociedad del conocimiento y su grado de aplicación determina el grado de modernización de la sociedad.

En el caso de Ciudad Real, el 40% del tejido empresarial carece de cualquier tipo de equipamiento informático (especialmente en el sector alimenticio y textil). Esta carencia está vinculada a la falta de formación, por lo que para corregir este problema, se desarrollan líneas formativas a los empresarios, sobre cursos básicos de informática, de manejo de programas informáticos contables y logísticos, Internet, comercio electrónico o creación de páginas web, así como manejo de otras tecnologías (como el TPV).

El sector servicios y el turismo

El gran peso que el sector servicios tiene en el conjunto de la actividad económica de la ciudad se refleja en el desarrollo de toda una serie de actividades relacionadas con la prestación de servicios. Paralelamente, la mejora de la calidad de vida y el incremento del tiempo libre están también dando lugar a un incremento en la actividad de otros

subsectores que, como el de la hostelería o el de actividades recreativas, culturales y deportivas, proporcionan servicios destinados a promover actividades de ocio.

Es un objetivo del plan incidir en el turismo como forma de desarrollo económico. Para ello es imprescindible potenciar el tejido empresarial turístico, modernizar y mejorar las infraestructuras existentes, facilitar la formación y capacitación profesional del sector, desarrollar nuevas líneas de negocio y cambiar el concepto e imagen de Ciudad Real hacia puntos de vista más internacionales, modernos y competitivos, como destino turístico integral.

El turismo se debe estructurar alrededor de tres ejes específicos: los congresos, el turismo natural y el turismo cultural de calidad.

Reestructuración del tejido empresarial

En el plan se considera necesario un impulso a las actividades de investigación y desarrollo en la Universidad como apoyo a las necesidades empresariales.

Puesto que el tejido empresarial de Ciudad Real es principalmente de servicios, se pretende diversificar las actividades productivas hacia la industria y nuevos sectores emergentes como por ejemplo los relacionados con el medio ambiente, las nuevas tecnologías, turismo cultural y de congresos, etc.

Cobra importancia el Parque Industrial Avanzado como espacio de calidad para la creación de empresas y atracción de recursos tanto físicos como humanos, altamente especializados.

Potenciación del sector comercial

El sector de la distribución comercial está cobrando importancia económica, lo que se traduce en una mayor contribución a la generación de empleo y renta. Sin embargo, simultáneamente está siendo sometido a una serie de cambios que lo están transformando rápidamente y en profundidad (puesta al día de los canales de distribución, oferta de nuevos productos y servicios, nuevas tecnologías, etc.).

El proceso de concentración y competencia comercial que se está produciendo a nivel internacional, provoca que exista una mayor **cooperación entre las pequeñas y medianas empresas** para diferenciar su servicio y añadirle valor mediante la mejora en el servicio al cliente y la búsqueda de un suministro más rápido y eficaz.

Ante las profundas transformaciones a las que se encuentra sometido el comercio urbano, Ciudad Real debe potenciar el **aumento de competitividad** del sector para, a través de él, favorecer la calidad de vida de los ciudadanos, prestar un servicio, jugar un papel estratégico en el desarrollo de la ciudad y, por último, respetar los principios de sostenibilidad, identidad y cultura.

Es importante desarrollar el concepto de “urbanismo comercial” de una forma progresivamente coordinada en el ámbito espacial e integradora de los fenómenos lúdicos de ocio y turismo, solucionando el problema de aparcamiento que existe en la ciudad.

Ciudad del conocimiento y la innovación

Uno de los principales retos de Ciudad Real en este plan es afrontar una **mayor capacitación de sus recursos humanos**.

La sociedad de la información y el conocimiento se ha impuesto como una realidad en todas las economías actuales, basada en la organización socioeconómica de los territorios en torno a la producción de servicios y al manejo de herramientas que tienen en común la utilización de esa información y ese conocimiento e implicando una serie de cambios de carácter técnico múltiple (económico, académico, institucional) que no dejan al margen ninguna actividad social y determinan el crecimiento de los territorios.

La sociedad del conocimiento y la información tiene un papel fundamental en la actividad económica, puesto que proporciona unas condiciones de ventaja comparativa y competitiva a las personas, y por consiguiente, a las empresas y sectores, en un escenario globalizado y tecnológico.

En este contexto, es fundamental la capacidad de generación de ideas y proyectos, la investigación y los recursos intelectuales. Aquí, la Universidad de Castilla–La Mancha debe ser el núcleo dinamizador en torno al cual se generen nuevas áreas de actividad, desarrollo e innovación, con el objetivo claro de la puesta en valor de las nuevas iniciativas con un auténtico respaldo de los agentes económicos y sociales, tanto desde la vertiente pública como privada.

2.3. PLAN ESTRATÉGICO DE JEREZ

En el caso de Jerez, la dimensión económica se centró en proyectos dirigidos a:

- Fomentar el sector industrial, especialmente la industria agroalimentaria.
- Conseguir ser el referente formativo del sector agroalimentario en su comunidad autónoma.
- Potenciar la actividad turística de calidad.

Fomentar la industria agroalimentaria

En primer lugar, se identificó al sector agroalimentario como estratégico por su relevancia en términos de producción y empleo, constituyendo asimismo un elemento de proyección externa internacional. En los últimos años, se había realizado en el sector un importante esfuerzo innovador, ya que desde el punto de vista de la producción (por su potencial productivo agrario) y el comercio exterior esta rama de actividad ha estado creciendo, si bien había carencias latentes, sobre todo en el ámbito tecnológico. Además, el sector tenía que hacer frente a una situación no muy favorable, a un profundo proceso de transformación que le afectaba tanto a nivel nacional como internacional.

Por todo esto, se consideró que una de las medidas para fomentar y mejorar la competitividad de la industria agroalimentaria era la materialización del Parque Tecnológico Agroindustrial de Jerez, que requería de un importante esfuerzo inversor encaminado a potenciar **la transferencia de conocimientos y el trabajo en redes de cooperación entre empresas, administración y universidad**, los actores del sistema

generador de innovación, aunando y vinculando formación-innovación-tecnología-empresa, uno de los aspectos clave para competir con éxito en el nuevo entorno económico. En esa línea, este proyecto consistía en crear un entorno de infraestructuras y servicios con el fin de facilitar la conexión entre la producción agraria y el sistema agroalimentario, integrando servicios avanzados y ofertando suelo industrial.

Formación especializada

En la ciudad de Jerez, la oferta formativa disponible dirigida al mercado de trabajo se compone de la Formación Profesional en sus tres modalidades (reglada, ocupacional y continua) así como las diferentes titulaciones universitarias que se estudian en el *campus* universitario de Jerez.

La Formación Profesional reglada principalmente está relacionada con el sector servicios. La formación ocupacional se orienta básicamente hacia el sector terciario, aunque incluye algunas actividades relacionadas con el sector agrario. La Formación Profesional continua tiene una presencia muy escasa en la ciudad y está concentrada en el sector de la hostelería y, fundamentalmente, del hospedaje.

En cuanto a la oferta de formación universitaria, el Campus de Jerez se ha especializado en el área de las ciencias sociales y jurídicas. La población escolarizada universitaria ha ido aumentando paulatinamente, representando cada vez un porcentaje mayor del total de población escolarizada. Sin embargo, las opciones del *campus* de Jerez no se corresponden con al tipo de enseñanzas que se configura en la formación profesional de la ciudad. Esta oferta formativa se complementa con la formación especializada y de postgrado de la Escuela de Negocios de Jerez, creada en 1993, con el objetivo de mejorar la posición competitiva de las empresas del entorno difundiendo técnicas de gestión y dirección de empresas.

En el proyecto del Parque Tecnológico Agroalimentario se prevé la puesta en marcha de una oferta de formación especializada en el sector agroalimentario, con la participación de la universidad y las empresas.

En este contexto, la ciudad de Jerez debe hacer frente al reto de adaptar los sectores productivos de la ciudad, en este caso el sector agroalimentario, a las nuevas exigencias económicas que pasan por un esfuerzo en utilizar el conocimiento y la formación continua como el motor de desarrollo económico y social y, también, por crear redes que combinen formación, empresa e investigación tecnológica.

Finalmente, se vincula este proyecto a la preocupación por construir un modelo de ciudad en la que el desarrollo sostenible se considera el prisma bajo el que han de abordarse las acciones y políticas del territorio.

Potenciar la actividad turística de calidad

Relacionada con la industria del vino existe una actividad turística en desarrollo. Además, Jerez dispone de unos recursos culturales y de ocio importantes que le permiten potenciar la actividad turística en la ciudad.

En este contexto, la formación de las personas tanto del sector agroalimentario como de los servicios relacionados con el turismo (hostelería, principalmente) es importante para proporcionar calidad a este sector.

2.4. PLAN ESTRATÉGICO DE GIJÓN

Dos grandes objetivos son el motor del Plan Estratégico de Gijón:

1. Impulsar el desarrollo sostenible de Gijón, mediante la innovación tecnológica y el apoyo al tejido industrial;
2. Profundizar en la formación profesional para el empleo y en los servicios avanzados a las empresas.

Las líneas estratégicas que afectan al sector secundario, **INDUSTRIA Y CONSTRUCCIÓN**, son las siguientes:

1. Potenciar y desarrollar el sector industrial, a través de ayudas a la diversificación industrial, subvenciones de programas de I+D+i y de calidad y protección del medio

ambiente, reubicación de instalaciones industriales de zonas congestionadas que impiden su desarrollo, apoyo a la búsqueda de nuevos mercados a nivel nacional/internacional e impulsar el Plan de Apoyo a la Industria Local.

2. Favorecer la innovación y la incorporación de las NTIC en las pymes industriales con Programas de apoyo a las empresas que incorporen las nuevas TIC a su gestión, a sus procesos de producción y comercialización y desarrollar un Plan Local de Innovación, complementario del Plan Regional.

3. Fomentar la internacionalización de las pymes locales complementando las actuaciones promovidas por entidades locales y regionales, de forma que se potencien las **alianzas estratégicas entre las pymes** industriales para aumentar la competitividad en mercados internacionales y se establezcan sinergias entre los recursos de internacionalización disponibles en el ámbito local, regional, nacional e internacional.

4. Disponer de suelo industrial urbanizado y bien comunicado para la instalación de pymes y grandes empresas, y para ello se quiere en primer lugar, desarrollar el PGOU para la creación de suelo industrial adecuado, modernizar y mejorar el suelo industrial existente, desarrollar un Plan de Suelo Industrial del Corredor Siderúrgico en coordinación con el resto del área central asturiana y mejorar las condiciones ambientales, de infraestructuras y servicios de los Polígonos Industriales, en colaboración con las asociaciones empresariales.

5. Potenciar y diversificar la construcción de vivienda para hacerla accesible a todos los ciudadanos, a través de facilitar suelo suficiente para la diversificación de la vivienda, impulsar la construcción de viviendas accesibles a todos los ciudadanos en función de sus rentas familiares e impulsar el Plan General para mantener un ritmo de construcción adecuado que permita la diversificación.

6. Mantener la actividad de rehabilitación de viviendas como complemento a la construcción de vivienda nueva, mediante la rehabilitación de fachadas y de viviendas antiguas.

En relación al sector de los servicios, **SERVICIOS A LAS EMPRESAS**, se plantean las siguientes líneas estratégicas:

1. Promover la creación de empresas de servicios avanzados. Para ello, en primer lugar se pretende elaborar un estudio para detectar las carencias de servicios en la región y coordinar los recursos formativos necesarios para paliarlas. Después, plantear programas específicos de apoyo a la creación de empresas de servicios avanzados y fomentar la cooperación empresarial con empresas de servicios avanzados para trabajar en temas específicos de valor añadido.

En el sector de los servicios, relacionados con el **COMERCIO Y TURISMO**, las líneas estratégicas desarrolladas son:

1. Promover un producto turístico que identifique a Gijón dentro de un contexto regional, que incluya un Centro de Talasoterapia, un Acuario, un Jardín Botánico. Además, se fomentará la participación en proyectos de promoción de las ciudades del Arco Atlántico, y la colaboración entre entidades locales para participar en proyectos turísticos suprarregionales. Por otro lado, se desarrollará un Plan Estratégico de la Universidad Laboral.

2. Potenciar la actividad turística, promoviendo las ofertas especializadas que capten nuevas demandas, a través de medidas como el impulso al turismo sin barreras (discapacitados, mayores, etc.), la oferta de la infraestructura y los servicios necesarios para cubrir el turismo de negocios y congresos, continuar con las campañas de captación del turismo de negocios y congresos, promocionar el turismo cultural, crear un servicio de atención personalizada a los grupos: acogida, organización de visitas, etc. y organizar una programación turística que cubra todo el año

3. Fomentar el desarrollo y modernización del pequeño y mediano comercio con criterios de innovación y especialización para aumentar su competitividad, fomentando el asociacionismo y cooperación entre comerciantes geográficamente cercanos y del sector para la realización de acciones conjuntas de promoción y gestión, fomentando las zonas

comerciales de la ciudad mediante las actuaciones urbanísticas adecuadas y la implantación de comercios especializados sobre todo en la proximidad a las zonas de nueva población y continuando e incrementando los programas de formación y orientación para la modernización de la gestión del comercio.

Además, en el sector de los servicios, se plantean las siguientes líneas estratégicas en OTROS SERVICIOS:

1. Mejorar las infraestructuras y las líneas de transporte de pasajeros, de forma que se garantice la intermodalidad del transporte respecto a la nueva estación de autobuses y el Metrotrén y se potencie un Consorcio Regional en el que se coordinen los distintos modos y empresas operadoras que constituyen el sistema de transporte de pasajeros en la región hacia el billete único del área central.
2. Potenciar nuevas conexiones aéreas internacionales, que promuevan, desde el Aeropuerto de Asturias, nuevas líneas internacionales, con las compañías aéreas existentes y con otras compañías aéreas. Además, promover escalas en el Aeropuerto de Asturias de líneas internacionales ya existentes.
3. Impulsar el sector de servicios personales y a la comunidad como generador de nueva actividad económica, con campañas de concienciación para favorecer la contratación de profesionales en la atención de personas dependientes (niños, ancianos, etc.) como fuente de generación de empleo e implantar sistemas de potenciación de la demanda de servicios de proximidad

También se han planteado unas líneas de trabajo en el SECTOR PRIMARIO:

1. Potenciar la apertura de nuevos mercados a la producción de productos agroalimentarios autóctonos de calidad, con el apoyo a la realización de ferias sectoriales en el ámbito de la agricultura y la ganadería y campañas de divulgación nacional de productos regionales con marca de calidad.

2. Impulsar alternativas a la economía tradicional de la zona rural, aprovechando el valor añadido de la zona rural para usos diferentes a los de la explotación agropecuaria, a través de mejoras de las infraestructuras de servicios culturales, de ocio, deportivas, etc., el fomento, entre la población joven, del espíritu emprendedor en actividades a desarrollar en la zona rural, otras líneas de apoyo a los proyectos empresariales destinados a diversificar la actividad económica de la zona rural, en especial a los presentados por los jóvenes y desarrollar el Plan de uso de fincas municipales.

En relación a la PROMOCIÓN ECONÓMICA, se plantean las siguientes actuaciones de trabajo:

1. Fomentar la cultura emprendedora en todos los ámbitos de la sociedad local, desde la premisa del principio de igualdad de oportunidades, a través del desarrollo de acciones de fomento del espíritu empresarial en Centros de formación, Universidad, Asociaciones, etc., la potenciación de la creatividad como medio de mejora empresarial, el impulso a los servicios de información al emprendedor/a, la mejora de los programas de formación inicial destinados al emprendedor/a, el desarrollo de programas formativos de autoempleo específicos para colectivos desfavorecidos, el fomento de líneas de subvención específicas para la creación de empresas, y especialmente a los proyectos de colectivos desfavorecidos, la tutorización de proyectos empresariales, el apoyo en infraestructuras al inicio de la actividad (semillero), la promoción de la economía social como generadora de empleo y la potenciación de la puesta en marcha de proyectos empresariales relacionados con los nuevos yacimientos de empleo.

2. Facilitar la financiación de proyectos empresariales, implicando a las entidades bancarias en las acciones de promoción económica, a través de la promoción de mecanismos de capital-riesgo, campañas de sensibilización de la inversión privada en proyectos locales, sistemas de microcréditos que eliminen los obstáculos en el acceso a la financiación de los emprendedores/as y apoyo financiero al desarrollo y promoción de las empresas locales ya constituidas.

3. Potenciar la inversión en el municipio, a través de la promoción de un entorno que facilite las inversiones: simplificación de los trámites, asesoramiento específico, servicio de información integrado, apoyo formativo y laboral y disponibilidad de suelo industrial bien comunicado y de calidad; y acciones de búsqueda y captación de inversiones externas a la región en coordinación con otras entidades.

4. Mejorar la competitividad de las empresas locales, facilitando su desarrollo endógeno, con la promoción y el desarrollo de actividades en las infraestructuras de apoyo, como Centros Tecnológicos, el diseño de programas específicos de apoyo a los nuevos proyectos de las empresas locales (Spin-Off) y la potenciación de la contratación de entidades locales, en un marco de libre competencia y cualificación

5. Impulsar/Coordinar recursos para la promoción económica y el empleo, con el fin de obtener recursos de otras administraciones nacionales e internacionales para el desarrollo de acciones de promoción económica y empleo y potenciar un sistema integrado de servicios de promoción económica y empleo que unifique actuaciones y facilite el acceso a los usuarios y demandantes de servicios.

6. Promover la cooperación en I+D+i entre la Universidad y las empresas del entorno regional.

7. Diseñar medidas para facilitar la inserción laboral de los colectivos desfavorecidos, en especial las mujeres, los jóvenes, los mayores de 45 años y las personas discapacitadas, con el establecimiento de medidas de diversificación y mejora de los planes de empleo, campañas de sensibilización al empresario/a para la incorporación al mercado de trabajo de colectivos desfavorecidos cualificados y medidas para incentivar la contratación de colectivos desfavorecidos, incorporando cláusulas sociales como medida suplementaria.

8. Sensibilizar y apoyar a las empresas locales para incorporar las NTIC a su gestión, a través de programas de formación especializados y adaptados a las necesidades de las empresas en NTIC y la potenciación del Centro de Demostración de Servicios Avanzados de Tecnologías (SAT).

En cuanto a la FORMACIÓN PARA EL EMPLEO:

9. Orientar la formación a las necesidades del mercado laboral implicando a las empresas en el diseño de los planes formativos, buscando una mayor orientación técnico-profesional en todos los niveles formativos, acorde con el tipo de ciudad industrial y de servicios hacia el que nos dirigimos, con la elaboración de estudios sectoriales sobre necesidades formativas y actualización permanente de los mismos, potenciación de programas de formación a medida con compromisos de contratación, potenciación de centros de I+D+i de la formación profesional relacionados con sectores relevantes de la actividad económica, en los que se gestionen programas formativos acordes con la estructura productiva sectorial, acuerdos de colaboración con las Asociaciones Empresariales para la realización de prácticas de los Centros de Formación en los centros de trabajo, el desarrollo de programas de orientación y formación técnico-profesional en la Educación Secundaria Obligatoria y en la Universidad, la puesta en marcha de procesos de orientación activa (cata de oficios) y proyectos de formación - empleo para jóvenes en riesgo de exclusión social, realización de campañas para promover la diversificación de opciones profesionales y la potenciación del Campus Universitario mediante la adaptación de las titulaciones universitarias al espacio universitario europeo.

10. Integrar los tres subsistemas de formación (reglada, ocupacional y continua) con objeto de coordinar las programaciones y completar de una forma equilibrada la oferta formativa local, utilizando el Foro Permanente de la Formación y las Ocupaciones, como instrumento que potencie una red de centros de formación reglada, ocupacional y continua, que programe, coordine y apoye la oferta formativa y la coordinación permanente con la Consejería de Educación para el desarrollo de programas conjuntos en materia formativa, dentro de un Proyecto Educativo de Ciudad.

11. Potenciar el prestigio de la FP en su conjunto, implicando al tejido empresarial en el proceso, con la puesta en valor de las cualidades de las formaciones tecnológicas y de Formación Profesional, la colaboración con entidades formativas sectoriales localizadas en

Gijón y la celebración de Ferias de Estudiantes relacionadas con el ámbito estudiantil, la Formación y las Tecnologías Formativas.

12. Incrementar el nivel formativo de la población activa en general, para la adaptación a los cambios tecnológicos y organizativos y, especialmente, la de los colectivos de baja cualificación, y para ello se pretende impulsar el reciclaje formativo en las especialidades con dificultades de acceder al mercado de trabajo, elaborar programas de formación continua, en colaboración con los agentes sociales, teniendo en cuenta los resultados de los estudios sectoriales de necesidades formativas y desarrollar la teleformación profesional, ocupacional y continua.

2.5. PLAN ESTRATÉGICO DE LUGO

En el Plan Estratégico de Lugo se considera que la ciudad, como capital económica de la provincia, tiene tres funciones básicas que cumplir:

1.- La de centro terciario básico (comercial y de servicios) de la provincia asociado a su centralidad territorial, tradición comercial respecto del entorno próximo y como capital administrativa con la concentración de servicios públicos que ello representa. Esta función se ha potenciado a partir del crecimiento del peso de la administración pública en las últimas décadas, de un mantenimiento de su influencia comercial (aunque con fuerte competencia de ciudades intermedias provinciales y de grandes áreas urbanas gallegas) y de un crecimiento continuado de la población. El hecho fundamental en este sentido se produce en la ciudad, con la puesta en servicio del Campus Universitario, que generó una actividad, impulsó un área y generó expectativas. Con esta función base la ciudad mantiene su nivel medio pero no produce mayor valor añadido con capacidad para generar un revulsivo en la ciudad.

2.- La de centro urbano moderno con capacidad de renovación, de impulso y de ser motor provincial. Esta función tiene un nivel medio muy bajo, en parte emergente, en parte continuidad de la función anterior y en gran parte en expectativa de desarrollarse pero

con graves déficits que no permiten generar realmente un cambio dinamizador. Estamos hablando de la actividad económica industrial, de los servicios avanzados y modernos (a las personas y a las empresas) impulsados por la iniciativa privada. Esta función únicamente tiene pequeños apuntes de dinamismo en el subsector agroalimentario, en ciertos servicios culturales, deportivos o sociales, así como en el sector de la construcción. Este es el gran ámbito o función para generar desarrollo, pero depende de elementos intangibles fundamentales como la actividad emprendedora, la generación de confianza, la capacidad de consenso entre instituciones, la dinamización del sector empresarial y la capacidad de integración con la economía de la provincia.

3.- La de área urbana capaz de vertebrar el ámbito interprovincial y regional, para lo que las ciudades se articulan a partir de su capacidad de influencia, especialización y competitividad. Esta función en Lugo está totalmente por desarrollar, pues parte de una realidad inexistente a este respecto y que todavía no ha puesto en valor elementos diferenciales o de especialización tales como:

- su valor como cruce de caminos para el impulso industrial y logístico,
- su valor como capital agroalimentaria a partir de sus riquezas y su anterior función de centro de distribución a través de sus oportunidades de comunicación,
- su valor como ciudad auténtica de un marco natural y cultural de valor apreciable que debería desarrollarse sin pervertir sus orígenes sociales, teniendo en cuenta los resultados de los estudios sectoriales de necesidades.

Lugo es una ciudad de servicios básicos para una población de 100.000 habitantes, con un crecimiento importante en las últimas décadas, pero con un desarrollo menor que el esperado, lo que se ha traducido en bajas expectativas de actividad económica y de empleo, por lo que ha experimentado una fuga de la población más cualificada.

A partir de la estructura general de la economía local se realiza un resumen específico para cada uno de los sectores económicos, así como de los principales subsectores en el caso de los servicios, dada la importancia relativa de los mismos en la dinámica de la ciudad, y dadas las expectativas que alguno de ellos tienen de reactivación como es el caso de la actividad comercial, o como en el caso de la actividad turística que requiere un

planteamiento de adaptación y de impulso y dimensionamiento a las posibilidades reales de la ciudad.

Se presta una especial atención a subsectores terciarios o industriales con baja representación, y con expectativas objetivas de desarrollo:

1. SECTOR PRIMARIO.- El sector primario tiene una importancia relativa pequeña en valor añadido y en empleo generado. Sin embargo, en valor absoluto el impacto del sector agrario es muy significativo. Lugo al tener una gran extensión y disponer de una organización en parroquias que definen una estructura básicamente agrícola y ganadera tiene una actividad primaria muy importante.

En general, este sector está inmerso en una crisis estructural como sector productivo (en función de las miniexplotaciones existentes) en la provincia y en la ciudad, y en un marco a su vez de crisis por la reducción de ventas en el sector, especialmente en un mercado ganadero y lácteo muy saturado.

En este sentido, la evolución del sector será en la ciudad necesariamente descendente, con el matiz de mantenimiento de estructuras familiares con un miembro afiliado al régimen agrario y con aportación de una renta familiar complementaria, teniendo como marco de referencia la necesidad de reforzar estructuras organizativas y asociativas para poder competir en un marco europeo en el que la reforma de la PAC y la próxima ampliación de la UE ha de incidir sobre dicha evolución, profundizando en la crisis del sector de no mejorar sus rendimientos productivos.

2.- SECTOR INDUSTRIAL.- La industria en el municipio de Lugo se caracteriza por agruparse fundamentalmente en los sectores de productos de tecnología media y productos de consumo final. De estas actividades destaca la importancia del sector agroalimentario, sector sin embargo que tiene unas expectativas buenas de crecimiento, aunque sujeto a profundos cambios en las estructuras productivas y en el dimensionamiento de las empresas, con procesos de concentración a través de inversión de grupos especializados de ámbito internacional.

La industria manufacturera aunque es la más representativa de la ciudad, tiene un bajo desarrollo con empresas de pequeña dimensión y con una buena parte de producto de consumo para el mercado local y provincial. Destacan las empresas de productos de la madera, artículos de papel y artes gráficas. La industria de transformación de metales y metal-mecánica, es igualmente un sector poco desarrollado, de empresas pequeñas y con una buena parte de los productos para el mercado provincial o regional, así como tecnologías de tipo medio.

En general, Lugo dispone de una tipología industrial poco tecnificada, con una buena base en la producción agrícola y ganadera de la provincia y con cobertura de las primeras necesidades del entorno. No tiene por tanto representación o muy escasa, en producciones de alta tecnología (micromecánica, óptica, maquinaria, equipamiento de precisión, química,...) así como tiene una pequeña base de empresas con marca y producto propio de penetración en mercados nacionales e internacionales.

La dimensión de las empresas es de microempresa, con menos de 10 trabajadores, siendo la media de 6,5 empleados por empresa.

En su conjunto este sector tiene una baja representación en la ciudad y es uno de los ámbitos de actividad económico con necesidad de dinamizar. Para ello es preciso articular un conjunto de acciones que mejoren el estado actual de la situación referente a: mejor dotación de suelo industrial, actividad positiva a la captación y apoyo a la inversión productiva, evolución del empresariado local con una mayor implicación con la economía local, aprovechamiento de las nuevas condiciones de accesibilidad (autovía) y mejora de las comunicaciones regionales.

En este sentido, hay que apuntar que actividades relacionadas con la distribución y la logística aparecen como nuevas oportunidades para Lugo en relación a ser punto de referencia de Galicia, aunque para ello habrá que recurrir a grupos externos a la ciudad con lo cual es necesario habilitar infraestructuras y organizar la difusión exterior para la captación de inversiones.

3. CONSTRUCCIÓN.- El sector, aunque puede tener un significativo componente de empleo sumergido, da empleo a 2.800 personas, en empresas de un tamaño medio de 3,5 personas/empresa, lo que indica una debilidad estructural importante con unidades de producción mínimas. El sector está representado por microempresas, lo que incide en un sector muy atomizado y con poco potencial para actuar con proyección exterior a la provincia. Es sin embargo un sector con gran influencia en la ciudad, basado en su estabilidad como sector muy endógeno de la misma, tanto por la diferencia evolutiva de la actividad constructiva en la provincia y en la ciudad, como por una cierta atonía de grandes realizaciones de infraestructuras en la misma, siendo por tanto un sector un tanto limitado en sus expectativas, salvo que efectivamente se pongan en ejecución los proyectos previstos como necesarios, tanto en comunicaciones, como en suelo industrial o grandes equipamientos tanto para la ciudad como para su entorno intercomarcal.

4. SECTOR SERVICIOS.- Entrando en los diferentes subsectores:

4.1. Sector del comercio y restauración: Lugo posee tradicionalmente una variada oferta comercial. El crecimiento, lento pero progresivo, de su población en detrimento de los municipios menores de su entorno, ha favorecido que se sostenga una actividad comercial convencional.

La mejora de las comunicaciones y el cambio de hábitos en cuanto a movilidad están ampliando el radio del área de compras de la población de la ciudad, y del conjunto de la provincia, hacia A Coruña, por ejemplo, en busca de variedad y concentración de oferta para compras de frecuencia baja e incluso media.

El comercio de Lugo sirve a su población y, sin duda, a un ámbito poblacional de mayor radio. El comercio de Lugo no está aprovechando el potencial de su influencia, y es más, tiene un índice importante de fugas (habitantes que hacen sus compras en otras poblaciones).

Las grandes superficies comerciales junto con las medianas superficies que complementan este tamaño de oferta, es un elemento fundamental para atraer consumo de no residentes y para evitar fugas de consumo interno hacia otras capitales.

Se ha considerado conveniente la creación de un Centro Comercial Abierto, que sea cual sea el modelo a adoptar en cuanto a oferta, ésta deberá concentrarse en artículos de consumo no cotidiano, y sobretodo en productos y servicios ligados a la cultura y el ocio.

El centro histórico como marco intimista único en la ciudad constituye el reclamo esencial para nuevas y renovadas actividades comerciales, que en lugar de preservar lo existente, incrementen la variedad de la oferta, basándose en la calidad y el servicio, y que, por condiciones estructurales, no podrá competir por precio, y deberá dirigirse a productos de margen alto, ubicados en pequeñas y medianas superficies, reservando la oferta de consumo cotidiano como máximo al comportamiento de compra de sus vecinos.

Lugo dispone asimismo de una importante oferta de restauración con una oferta cualificada de gran valor, aunque tiene mayor potencial (a partir de la calidad de producto gallego) que calidad y atractivo real actualmente. Este es un factor complementario para fortalecer la oferta turística en la ciudad.

4.2. Sector turístico: La actividad turística de la ciudad de Lugo es uno de los componentes claves del desarrollo de los servicios en la ciudad influida, en primer lugar por el efecto de la capitalidad, con atracción diaria de una población flotante (entorno a 5.000 personas) derivada de su función administrativa, universitaria y de negocios y, en segundo lugar, porque Lugo es punto de paso y puerto de Galicia, tanto como referente histórico y cultural, como punto de referencia para pernoctar en función de actividades de ocio, culturales,...

A partir de estos conceptos de base, Lugo tiene unos valores específicos que están en incipiente desarrollo como destino turístico con repercusión adicional en su economía:

- Lugo ciudad Milenaria con importantes restos de su pasado histórico, la Muralla de origen romano, que tiene la catalogación de Patrimonio de la Humanidad, como valor de proyección internacional y como reclamo identificativo de la ciudad.

- Lugo como punto de referencia de turismo cultural, y para ello, deberá desarrollarse una oferta de puesta en valor del patrimonio histórico cultural como oferta turística de valor con capacidad de atracción, articulando una oferta que integre circuitos en la provincia pero sobre todo el circuito que significa el camino de Santiago principal, lo que deberá impulsar un mayor desarrollo de la ruta León – Lugo - Santiago de Compostela.
- Lugo ciudad de referencia de destinos turísticos del entorno provincial (Turismo de naturaleza y actividades de ocio en la naturaleza), a partir de la puesta en valor del propio entorno natural de la ciudad, y de la dinamización del turismo en los espacios naturales del Río Miño, con 50 cotos de pesca, rutas de senderismo,...
- Lugo como ciudad de referencia de un nuevo turismo rural basado en actividades asociadas a la naturaleza (medio ambiental) pero asimismo al acercamiento de la población urbana a las actividades primarias de la provincia, con una creciente oferta de casas rurales y de actividades complementarias y singulares.

En este ámbito, se debe desarrollar una oferta integral y un plan de comunicación asociado a la propia proyección exterior de la ciudad.

4.3. Servicios avanzados: La estructura de empresas de la ciudad de Lugo, así como el análisis de los trabajadores de los diferentes sectores indican que el perfil de las empresas de servicios es en su mayor parte asociada a servicios tradicionales de comercio, hostelería o servicios públicos con una baja representación de los sectores denominados avanzados y con una gran parte de empresas de pequeña dimensión (entre 0 y 2 trabajadores, con una buena parte de trabajadores autónomos o de auto empleo).

Las actividades terciarias con opciones a desarrollarse en mayor cantidad y diversificación se encuentran en los siguientes subsectores:

- Servicios a las empresas: los servicios al sector agroalimentario y agrario, aprovechando el potencial de la universidad y posibilitando nuevos productos, procesos o investigaciones que mejoren el producto final y el valor añadido; y los servicios a las empresas industriales, como la gestión empresarial, gestión de

calidad, gestión medioambiental, gestión de riesgos laborales, gestión y aplicación de tecnologías.

- Servicios de aplicación tecnológica y en especial con el desarrollo de la Sociedad de la información.
- Servicios de marketing, comercialización y comunicación.
- Servicios a las personas: Servicios de proximidad para colectivos con especial atención y con déficits en la ciudad: 3^a. Edad, infancia, juventud,...; y Servicios de ocio especializados: cultura, deportes,...
- Servicios industriales y de transporte: servicios de transporte y logísticos (distribución, almacenaje, etc.).

En general, la ciudad de Lugo tiene un déficit de iniciativa al emprendimiento, aunque en los últimos años se ha iniciado un proceso que requiere de una gran persistencia para promover un mayor volumen de iniciativas, sobre todo entre los jóvenes y especialmente universitarios, a la vez que un esfuerzo en la captación de empresas de servicios externos que se implanten en Lugo y permitan impulsar actividades empresariales en áreas con déficit de representación en la ciudad o con exclusividad de la administración pública.

4.4. Servicios de la Administración: Hay que destacar la importancia de los servicios directos e indirectos derivados del hecho de la existencia en la ciudad de instituciones o actividades que responden a la capitalidad administrativa de la provincia. Este sector ha sido el potencial del crecimiento de población y empleo en los últimos años, ya que el crecimiento de la inversión y presupuestos públicos han crecido en Galicia y Lugo, en mayor medida que los mismos conceptos por parte de la iniciativa privada.

2.6. PLAN ESTRATÉGICO DE SANTIAGO

El Plan Estratégico de Santiago consolida y relanza el desarrollo económico y social de la ciudad considerando:

- 1.- La capacidad potencial de la nueva estructura urbana construida en los años 90 y los múltiples proyectos previstos para su refuerzo.
- 2.- La fase de diversificación de la base económica local, el afianzamiento del papel de capital autonómica y de las funciones urbanas en el conjunto del sistema urbano territorial gallego.
- 3.- La internacionalización alcanzada por la ciudad, incluidas sus instituciones más relevantes e incluso sectores significativos de su actividad económica, social y cultural.

El objetivo principal es abrir la ciudad a un horizonte de desarrollo sostenido y sostenible capaz de aportar una **base económica sólida, diversificada y competitiva**, a sus habitantes un futuro con empleo de calidad, cohesión social y calidad de vida, en un entorno ambiental y urbano de excelencia preservado y vivo para su disfrute.

Las líneas estratégicas en la dimensión económica son:

- 1.- Diversificar la base económica de la ciudad que estimule la creación de empleo de calidad, mediante la consolidación del tejido empresarial y la atracción de nueva inversión.
- 2.- Impulsar el atractivo comercial, cultural y turístico. Profundizar en la proyección internacional de la ciudad. Avanzar en la interrelación funcional con otras ciudades.
- 3.- Consolidar la formación, el I+D+i y la cultura, en un entorno innovador: la ciudad del conocimiento.

3. CONCLUSIONES

La comparativa de los planes estratégicos permite destacar algunos conceptos que se repiten en esta dimensión. **La productividad y la innovación**, por ejemplo, son elementos críticos y transversales a la hora de plantear unas líneas estratégicas que permitan la modernización y el crecimiento económico del municipio.

En el marco económico actual, la estructura productiva de los municipios están en continuo cambio: desaparecen sectores de actividad y profesiones tradicionales. Esto afecta de manera especial a algunos sectores industriales de producción de bienes relativamente intensivos en trabajo, con escasa incorporación de tecnología y de capital. Sin embargo, por otro lado, están surgiendo nuevas empresas en sectores de servicios (personales y profesionales).

La modernización del tejido empresarial de un municipio pasa por un fortalecimiento de la industria y un desarrollo de los servicios, especialmente los servicios avanzados a las empresas y los servicios personales.

Una propuesta interesante y que aparece en algunos planes estratégicos es elaborar un estudio de la estructura industrial en el municipio y su distribución geográfica.

Para que la transformación y reorganización del sistema productivo tenga éxito se debe basar en elementos propios que proporcionen una ventaja competitiva a empresas y sectores; y se debe incorporar a todo el sistema productivo elementos de innovación, tecnología, formación, calidad, diseño, etc.

Uno de los elementos relevantes para la modernización del municipio es la **innovación**. Para incorporar la innovación en el proceso productivo es necesaria la **interacción de múltiples agentes que participen en un entorno cooperativo y colaborativo**. En este sentido, los cluster de empresas desarrollados en parques tecnológicos y en centros empresariales son una fuente de innovación al alcance del tejido empresarial. En la

innovación productiva y la difusión tecnológica es fundamental contar con la Universidad y las OTRIs.

La globalización económica ha modificado los sistemas productivos tradicionales así como los factores relevantes para aumentar la competitividad. Las estrategias para hacer frente al aumento de la competencia internacional, en especial en la mano de obra, debe basarse en el **conocimiento¹ como motor del crecimiento**. La inversión en capital humano, el aumento de cualificación de los trabajadores, la investigación y desarrollo, la innovación deben tratarse por los agentes económicos como factores clave para el aumento de la productividad y el crecimiento económico de la región.

En este contexto, la **oferta formativa y educativa** se convierte en un elemento imprescindible para la competitividad del municipio y el acceso a la educación en igualdad de oportunidades permitirá aumentar la cualificación de la población. Esa oferta formativa debe cubrir todos los grupos de edades antes de su incorporación al mercado laboral, al igual que permitir a los trabajadores seguir formándose, tanto en conocimientos como en habilidades y capacidades.

La redefinición de la oferta formativa, en especial de Formación Profesional Reglada con la colaboración de las instituciones y agentes sociales implicados es importante para elaborar un mapa de Ciclos Formativos de Grado Medio y Superior, incorporando progresivamente nuevos ciclos de Grado Medio ligados al desarrollo socioeconómico de la ciudad. Para ello, es fundamental conocer de primera mano (a través de encuestas a las empresas del municipio y de los alrededores) el perfil necesario para cubrir los puestos de trabajo que ofrecen. Así, se podrá determinar y periodificar la demanda actual y futura de cualificación en los diferentes sectores.

La Universidad podría participar de una forma activa en la oferta formativa y en el acceso desde la formación profesional a los grados universitarios.

¹ Aunque en algunos Planes Estratégicos la formación se encuentra en la dimensión cultural o social, por la importancia que tiene sobre la cualificación del empleo y las posibles salidas al mercado laboral, también se ha incluido en la dimensión económica.

En el contexto de la economía del conocimiento, ha surgido el concepto de “learning regions” que describe a aquellos territorios que son capaces de innovar porque ofrecen un ambiente institucional que apoya el aprendizaje colectivo y colaborativo por parte de los diferentes agentes para diseñar y aplicar innovaciones sociales y económicas. Estos agentes cooperan para buscar soluciones y producir conocimiento orientado a las necesidades concretas del municipio, desarrollando una acción común desde una perspectiva interdisciplinar y pluridimensional.

El sector del turismo, en la mayoría de los planes estratégicos comparados, tiene un papel fundamental. El turismo es una de las actividades económicas que en España ha crecido más en los últimos años. Alrededor del sector turístico se han desarrollado nuevos sectores que han impuesto nuevas características al sector (turismo de calidad, turismo cultural, turismo de los negocios, etc.).

Los turistas piden, cada vez más, que un destino turístico disponga de toda una gama de actividades y experiencias variadas. El reto es materializar esas potencialidades y convertir el sector turístico en uno de los motores del crecimiento económico local. Así, la oferta hotelera, y la calidad de la misma, deberían ir aumentando en función del tipo de actividades turísticas que puedan dar identidad al municipio. El patrimonio artístico y cultural, el desarrollo económico sostenible y la protección del medio ambiente serán factores a tener en cuenta en las líneas que se desarrollen en este sector.

Para mejorar la calidad de los servicios relacionados con el turismo, se plantean programas de formación multidisciplinar para pequeños empresarios del comercio, hostelería y otros servicios que permita la atención del turista, y de la población permanente del municipio, con niveles adecuados de conocimientos de idiomas, cultura, historia y elementos tradicionales de la ciudad.

La opción por el turismo de calidad busca armonizar aquellos aspectos más tradicionales e identitarios de la cultura, poniéndolos en valor, y ampliar su oferta turística potenciando

nuevos elementos como el turismo de congresos y reuniones, que permita a la ciudad competir con otros destinos turísticos.

Dentro de la dimensión económica, y relacionados con la dimensión geográfica y de movilidad, hay actividades que hacen que las ciudades constituyen nodos de infraestructuras y servicios por los que pasan los flujos económicos, de personas y de información. En referencia a los flujos de mercancías, tiene una importancia creciente lo relativo a la **logística, las comunicaciones y el sector del transporte**.

Las infraestructuras de transporte y comunicaciones facilitan la articulación y atracción, otorgando ventajas comparativas a las zonas bien equipadas ante aquellas que no disponen de equipamientos, mejorando su posicionamiento. Las infraestructuras de transporte cumplen un conjunto de funciones territorialmente básicas: canalizar flujos de personas y bienes, que se producen en el territorio entre los centros de actividad y los sistemas urbanos; equilibrar un territorio frente a desequilibrios producidos por la falta de accesibilidad; permitir la competitividad de las empresas en la medida que aseguran una conexión rápida y eficiente entre los centros productores y los centros distribuidores o los mercados de consumidores.

En general, todos los Planes Estratégicos fijan buena parte de sus objetivos en mejorar la economía de la ciudad. La forma de plantear las líneas de actuación es a través de los distintos sectores económicos: sector primario (agricultura, principalmente), sector industrial, construcción y servicios (con especial atención al turismo y los servicios avanzados a empresas y personales).

La sostenibilidad, la competitividad, la innovación y la formación son elementos cruciales que se deben incorporar al tejido productivo, independientemente del sector en el que se encuentre. En cuanto a la formación, la mayoría de los Planes revisados relacionan la formación con áreas concretas. En el momento actual, de crisis económica, con elevado nivel de desempleo, la formación debe tomar un papel más relevante, con entidad propia.

Una característica de las empresas españolas es su dimensión. En España, casi el 95% de las empresas son microempresas, de menos de 10 trabajadores. En relación al resto de Europa, el tamaño de la empresa española es menor. Sin embargo, el tamaño está relacionado con el crecimiento empresarial y, sólo en el Plan Estratégico de Lugo se hace referencia a la importancia del tamaño de la empresa. La internacionalización de las empresas no aparece en algunos Planes, y en el contexto globalizador en el que se está inmerso, también resulta fundamental.

4. BIBLIOGRAFÍA

Asociación Jerez 2004-2010: <http://www.2004-10.jerez.es>

Ayuntamiento de Ciudad Real. 2005, *Plan Estratégico de Ciudad Real 2015*. Ciudad Real: http://www.ciudadreal.es/documentos/Varios/plan_estrategico2015.pdf

Ayuntamiento de Gijón. II Plan Estratégico (2002-2012): www.gijon.es/Contenido.aspx?id=288&leng=es

Ayuntamiento de Lugo. Plan Estratégico: <http://www.lugo.es>

Consejo para el Desarrollo Estratégico de Santiago. Plan Estratégico 2002-2010: http://www.pesantiago.org/index.php?option=com_content&view=article&id=6&Itemid=5

Ebrópolis 2006, *Plan estratégico de Zaragoza y su entorno*: <http://www.ebropolis.es/files/File/Plan%20Estrategico/PLAN%20ESTRATÉGICO.pdf>