

ZARAGOZA
TIENE
UN PLAN
DE TODOS,
PARA TODOS

DESARROLLO
ECONÓMICO,
COMERCIAL,
INDUSTRIAL Y
LOGÍSTICO

RESUMEN
EJECUTIVO

COMERCIAL

COMPETITIVA

HUB LOGÍSTICO

COHESIÓN SOCIAL

POSICIÓN
GEOSTRATÉGICA

Entidades participantes de la plataforma colaborativa del Vector
Desarrollo Económico, Comercial, Industrial y Logístico



Zaragoza, diciembre 2022

La documentación completa del Plan Estratégico de Proyección Exterior se puede visualizar en el siguiente enlace:

<https://zaragoza.es/sede/portal/proyeccion-exterior/plan/documentacion>



DESARROLLO ECONÓMICO, COMERCIAL, INDUSTRIAL Y LOGÍSTICO

DEFINICIÓN DEL VECTOR

El vector incluye las actividades de desarrollo de la ciudad basadas, entre otros aspectos, en su excelente **posicionamiento geográfico**. Se destacan las infraestructuras existentes (polígonos industriales, plataformas logísticas, centros de **negocios**, **feria** de muestras, **centros comerciales**, red de **comercio de proximidad**, mercados, etc.) e iniciativas planteadas para su dinamización, especialmente en los aspectos relacionados con la **innovación**, la **digitalización** y la **industria 4.0**.

El vector engloba los siguientes **sectores industriales estratégicos**:

- » Agroalimentario: tecnología e industrialización de los procesos.
- » Automoción: producción de vehículos Tier 1 y Tier 2, así como desarrollo de tecnología eléctrica.
- » Energético: por la alta capacidad de producción de energías renovables.
- » Logístico: Zaragoza como **hub supply chain** sur de Europa.
- » Sanitario: debido a la calidad de la salud pública y a la implantación de empresas del sector.
- » Tecnológico: clúster en crecimiento con una tasa de paro negativa en el sector.

El vector engloba por lo tanto todos los recursos capaces de atraer inversiones y proyectos a nuestra ciudad, especialmente ligados a procesos y productos innovadores, y a nuevos modelos de negocio.

VALORES QUE SUSTENTAN AL VECTOR

El vector de Desarrollo Económico, Comercial, Industrial y Logístico se encuentra sustentado, por los siguientes Valores de Ciudad:

- » **Posición Geoestratégica:** situada en el centro de gravedad del 65% del PIB español, dentro del cuadrante noreste peninsular. Se consolida como una base privilegiada del sur de Europa para la gestión integral de la Cadena de Suministro. Esta posición geoestratégica se refuerza asimismo por las excelentes infraestructuras de comunicación y conexión para el transporte de mercancías, tanto por carretera como por ferrocarril o en el modo aéreo, así como por los equipamientos capaces de albergar eventos que incluyan grandes concentraciones de visitantes.
- » **Ciudad Competitiva en Precios:** ofreciendo una buena relación calidad-precio en relación con ciudades comparables en España lo que puede suponer un aliciente para la atracción de inversiones. La competitividad en precios se refiere tanto a costes laborales de mano de obra, como a precios de compra o alquiler de superficie industrial y/o comercial, que, junto a los costes de distribución optimizados por el valor geoestratégico, configuran un escenario en el que los business case de análisis de implantación de empresas pueden apuntar hacia la localización en nuestra ciudad de Zaragoza.
- » **Honestidad:** haciendo referencia al carácter de los habitantes, que influye positivamente en las actividades económicas y en la forma de hacer negocios y de llegar a acuerdos. La nobleza de carácter es uno de los rasgos destacados del arquetipo aragonés, así como la larga permanencia de las empresas multinacionales y su rápida integración en nuestra región, que hacen buena prueba de ello. Zaragoza es una ciudad que genera confianza en los inversores.

- » **Estabilidad y Cohesión Social:** Zaragoza es percibida como una ciudad no conflictiva, con capacidad para aunar visiones políticas y generar estabilidad. Es de destacar la alta capacidad para llegar a acuerdos de los agentes sociales más representativos de nuestra ciudad y nuestra región.
- » **Ciudad de talento:** con un alto nivel de formación de sus ciudadanos e infraestructuras para la educación, la innovación y el emprendimiento. La capacidad de las instituciones formativas para dar respuesta a las necesidades de las empresas es clave para el futuro de nuestro desarrollo económico.
- » **Ciudad de Calidad de Vida:** que facilita el interés de las empresas y trabajadores para implantarse, residir y disfrutar de los beneficios de la ciudad. Aspectos relacionados con la sanidad, la educación, los servicios, la oferta cultural y gastronómica, el ocio y la movilidad y sostenibilidad urbana son claves en muchas ocasiones en las decisiones de implantación de empresas, especialmente en las multinacionales.



Vista aérea del Palacio de Congresos en la Expo

ANÁLISIS CUALITATIVO Y RECURSOS QUE SUSTENTAN AL VECTOR

Zaragoza ha sido capaz de convertir elementos inicialmente desfavorables en ventajas competitivas. Así, Zaragoza ha logrado convertir el **cierzo** en su mayor aliado para la producción de energía sostenible, claridad de visión aérea y calidad del aire urbano; el **suelo estepario** en un espacio amplio y competitivo para la instalación de grandes proyectos industriales y logísticos, así como una oportunidad para la industria cinematográfica y de pruebas deportivas; su ubicación geoestratégica, en una especialidad logística; su **talento académico**, en equipos altamente cualificados; su **carácter fuerte** pero sereno, en empresarios orientados hacia la mejora continua y el bienestar de la ciudad, y su **enclave geográfico**, en una tierra de paz y **estabilidad social y política**.

POSICIÓN GEOESTRATÉGICA Y CONECTIVIDAD

Analizando el **factor geoestratégico**, Zaragoza se ubica en un lugar central entre seis ciudades de referencia del sudoeste europeo (Burdeos, Toulouse, Bilbao, Madrid, Valencia y Barcelona). Estos ámbitos metropolitanos concentran una gran población, desarrollan una intensa actividad económica y gozan de un alto poder adquisitivo y de consumo. Se posiciona, por tanto, como un emplazamiento atractivo para la implantación de empresas y el desarrollo de modelos de negocio suprarregionales y supranacionales.



Vista aérea de la A-2 a su paso por Zaragoza

Zaragoza forma parte del hinterland y es además un punto de unión con importantes puertos de España (Valencia, Bilbao, Algeciras, Tarragona, Barcelona, Puerto Sagunto, Santander), con un importante movimiento de mercancías asociado.

En cuanto a la accesibilidad viaria, por **carretera**, Zaragoza conecta con esas ciudades a través de autopistas y autovías: AP-68 con Bilbao-San Sebastián, norte de España y Francia; AP-15 con Pamplona-San Sebastián y Francia; AP2 con Barcelona y Francia; A2 con Madrid y A-23 que enlaza Francia con Valencia y el Mediterráneo. Además, se puede realizar entregas en camión en 16 horas para los principales destinos europeos (París, Milán, Düsseldorf, etc.).

Zaragoza es también un **nodo de comunicaciones ferroviarias** de la **Red Trans-europea** de Transporte, incluida tanto en el Corredor Mediterráneo como en el Corredor Atlántico, sirviendo de nexo de unión entre ambos. Forma parte de la red, tanto para el transporte de pasajeros como para el de mercancías. Sin embargo, es importante impulsar con más empeño la unión ferroviaria Zaragoza-Teruel-Sagunto, tanto de mercancías como de viajeros. El nodo se reforzará con el proyecto de **autopista ferroviaria Zaragoza-Algeciras**, para reducir el transporte por carretera y potenciar el tren, adecuándose la línea para la optimización del transporte de mercancías, por contenedor y por semiremolque.



Nodo ferroviario al norte de la ciudad de Zaragoza

El alineamiento exigido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible implica que España, para el 2030, se ha comprometido a que un 10% de las mercancías que salen a Europa actualmente por carretera pasen a ferrocarril. Partiendo de los datos del MITMA, esto supondría el tránsito diario de 23 de trenes de mercancías por los pasos del País Vasco y Cataluña, lo que en la actualidad es inviable. Esto

pone de manifiesto la importancia y necesidad de la apertura de un nuevo paso de mercancías por ferrocarril por el Pirineo Central para que Zaragoza se vea reforzada una vez más como uno de los principales hubs logísticos del Sur de Europa. A destacar que, por supuesto, el desarrollo de un nuevo proyecto de conexión por el Pirineo Central debería abordarse en ancho estándar, posicionando de esta manera a Zaragoza y Aragón como la puerta de entrada preferente para las mercancías europeas.

En cuanto al **tráfico aéreo de mercancías**, Zaragoza enlaza con las principales capitales europeas (París, Lyon, Milán, Roma, Frankfurt, Ámsterdam, Bruselas) con rapidez. El aeropuerto de Zaragoza ha alcanzado el segundo puesto en carga de España y el primero en número de cargueros especializados. Asimismo, mantiene vuelos regulares directos de conexión con Asia. El volumen de carga ha tenido un 14% de crecimiento medio anual desde 2009. Se encuentra integrado con la plataforma logística PLAZA, dispone de oficina de aduanas y terminal de perecederos en funcionamiento 365 días al año, y ofrece 160.000 m2 de plataforma para aviones de carga.



Vista exterior de la terminal de pasajeros desde la pista del Aeropuerto de Zaragoza

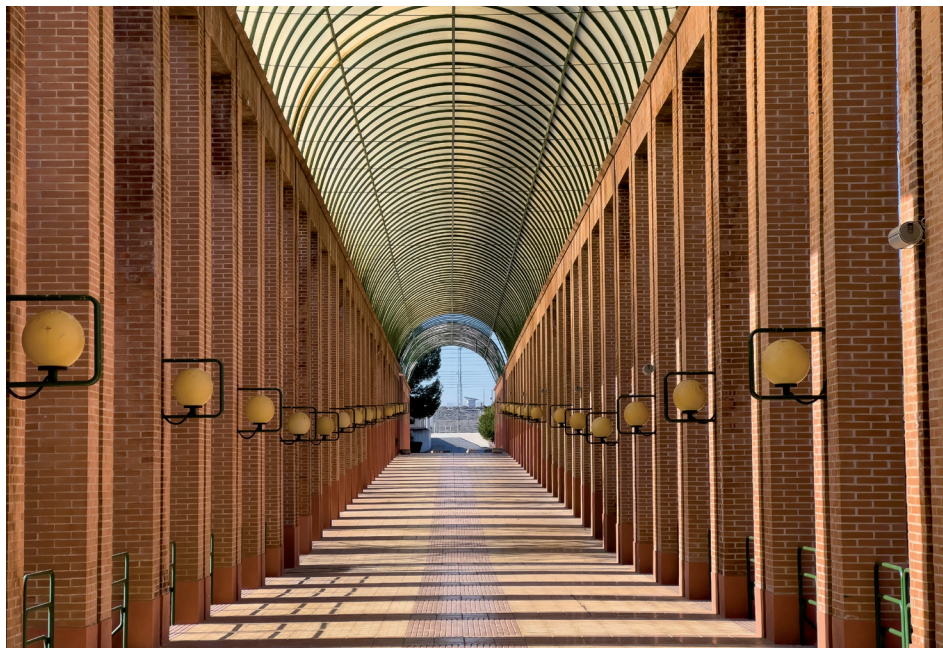
La relevante presencia de las **Fuerzas Armadas** en Zaragoza refrenda la excelente posición geoestratégica de la ciudad: Zaragoza es la segunda provincia de España en cantidad de personal militar y Aragón es la primera Comunidad Autónoma en relación a la población, contando con más de 10.000 efectivos. De entre las unidades militares ubicadas en la ciudad destacan las dedicadas a la enseñanza y la logística terrestre y aérea.

La presencia de **infraestructuras** de comunicaciones (Estación Intermodal, Aeropuerto, Plataformas intermodales, Cinturones de Ronda, puentes sobre el Ebro, etc), así como instalaciones y polígonos industriales (Malpica, Cogullada, Plataforma Logística Plaza, Mercazaragoza, Parque Tecnológico del Reciclado, etc.) proporcionan el ecosistema adecuado para la implantación de nuevas empresas. No obstante, es preciso mantener una adecuada vigilancia y planificación avanzada en la disponibilidad de suelo para nuevas implantaciones, conforme a las necesidades expresadas por las empresas y a las tendencias del mercado.



| Exterior de la estación intermodal de Zaragoza-Delicias |

Una de las instituciones claves para el desarrollo económico, industrial, comercial y logístico es Feria de Zaragoza, con 81 años de trayectoria en la promoción de la ciudad. **Feria de Zaragoza** celebra algunas de las ferias y congresos de mayor tamaño en la península Ibérica. Así mismo, mantiene uno de los principales calendarios feriales de España, junto con Madrid y Barcelona, en número de eventos.



| Acceso portificado al recinto principal de Feria de Zaragoza |

SECTOR INDUSTRIAL

La **industria** en el entorno de Zaragoza es un sector muy consolidado. Esta ciudad ha sido desde hace muchos años un foco de desarrollo industrial, especialmente desde la llegada del ferrocarril en 1861. Zaragoza ha mostrado una especialización en la producción de todo tipo de bienes de equipo para la industria manufacturera y, desde la creación del Polo de Desarrollo en los años 60 del siglo XX, ha desarrollado su especialización en sectores como el de automoción, y sus componentes, el sector de electrodomésticos, el sector papelerero, la industria del descanso, o el subsector de operadores logísticos, con presencia de todas las marcas relevantes, varias de las cuales son empresas aragonesas con sus head-quarters en Zaragoza.



Entrada a la factoría de Pikolin en la Plataforma Logística de Zaragoza (PLAZA) |

El sector industrial creó en Aragón en torno a 5.000 empleos netos durante 2019 (año pre-pandemia), siendo el segundo sector en generación de puestos de trabajo. De cada diez empleos que creó Aragón en 2019, seis se concentraron en el sector servicios y tres en el industrial. El 80% del empleo creado por la industria aragonesa en 2019 se concentró en la provincia de Zaragoza. El 70% de las industrias que hay en Aragón se localizan en la provincia de Zaragoza y, sobre todo, en la capital y su entorno de influencia. Esto hace que el empleo industrial se concentre también, mayoritariamente, en el **polo industrial de Zaragoza**. De los 97.000 empleos que dependen de la industria aragonesa, más de 75.000 se localizan en la provincia de Zaragoza.

El tejido empresarial de la provincia está formado en un 99 % por pequeñas y medianas empresas. Sólo 469 empresas (0,7% del total) tienen de 50 a 249 asalariados, y 102 empresas (0,2% del total) tienen más de 250 asalariados. En resumen, el 88% de las empresas mercantiles censadas en Aragón son empresas familiares, por lo que podemos afirmar que se trata de una de las columnas vertebrales de nuestra economía.

Destacar la presencia en Zaragoza, y su entorno metropolitano, de empresas industriales tractoras (Stellantis, BSH, SAICA, Pikolin, TAIM, SAMCA, ENDESA, GRUPO JORGE, BONÁREA etc.), y empresas TIER1 y TIER2 (cadena de valor industrial eficiente y especializada).

El sector **militar y de defensa**, de amplia tradición en nuestra ciudad, es también una realidad y una oportunidad para el futuro, tanto desde el punto de vista formativo, con la AGM (Academia General Militar) y el CUD (Centro Universitario de la

Defensa) adscrito a UNIZAR, como desde el operativo, con importantes unidades del ejército español cuya cuartel general está en Zaragoza, y con unas infraestructuras militares de primer orden, tanto a nivel de acuartelamientos, como de la base aérea y los polígonos de tiro. Todo ello supone una oportunidad para el desarrollo futuro de servicios en torno a estas actividades, así como para profundizar a nivel local en el desarrollo de la industria de defensa. En definitiva, Zaragoza es también la capital militar del Valle del Ebro, e integrar este aspecto en la estrategia de ciudad es de vital importancia.

El análisis de la trayectoria histórica industrial, la realidad actual y las perspectivas estratégicas permiten establecer los siguientes **sectores preferentes de desarrollo**: logístico, sanitario, agroalimentario, automoción, tecnológico y energético. El sector de defensa se incluye de modo transversal en todos ellos.

SECTOR LOGÍSTICO

Las **infraestructuras logísticas** existentes en la ciudad son de primer orden mundial y responden a un modelo de colaboración público-privada que se ha mantenido, de manera sostenida, en las últimas décadas, gracias a la estabilidad política en cuanto a los grandes acuerdos y apuestas de la ciudad y de Aragón.

La **Plataforma Logística de Zaragoza (PLAZA)** es un Centro Intermodal de Transportes que ofrece prestaciones de última generación. PLAZA está ubicada en un punto equidistante de los principales puertos españoles del Levante (Barcelona, Tarragona y Valencia) y del Cantábrico (Santander, Bilbao y Pasajes), lo que la convierte en el enclave idóneo para la ubicación de puertos secos. Esta plataforma está concebida para aportar los mayores niveles de funcionalidad y eficiencia a las cadenas de distribución, a los operadores logísticos y a las empresas de transporte. Para ello, en sus 13 millones de metros cuadrados, ha diseñado el más moderno complejo logístico y de transporte intermodal de nuestro país, acogiendo a más de 350 empresas con almacenes y centros logísticos. Plaza aparece en la cuarta posición del Top 20 de plataformas logísticas europeas.

La **Terminal Intermodal de PLAZA**, una de las más grandes del sur de Europa, con una superficie de cerca de un millón de metros cuadrados, cuenta actualmente con 25 conexiones ferroviarias con los Puertos de Barcelona, Bilbao, Tarragona y Valencia, con plataformas para convoyes de 750 metros, movilizandoo unos 7.500 trenes y 110.000 TEUs anuales. Además, es el Centro Logístico donde más empresas ferroviarias diferentes trabajan al mismo tiempo, según ADIF.



Detalle del identificativo en el recinto de la Terminal Marítima de Zaragoza (tmZ)

Entre 2008 y 2010 comenzaron a operar el **puerto seco** y el **área logística intermodal ferroviaria de PLAZA** que suman, entre ambas superficies, 2,6 millones de metros cuadrados. Como tarea pendiente en la infraestructura, la unión de la Terminal Intermodal de Plaza con Grisén, favorecería la conexión ferroviaria del tráfico de mercancías procedente del norte con el sur y este del país, mejorando de una forma significativa sus procesos logísticos.

La ciudad también cuenta con el puerto seco de la **Terminal Marítima de Zaragoza (tmZ)**, que es la principal terminal ferroportuaria del interior de España, especializada en mercancía contenerizada, tanto para carga general como para mercancías de temperatura controlada, con 350.000 TEU's gestionados al año y 8 trenes directos diarios al Puerto de Barcelona (investinaragon.com). Ambas terminales permiten desarrollar las modalidades de flujos o rutas short sea shipping, junto con los puertos marítimos cercanos, Barcelona y Valencia, principalmente.

Para finalizar la reflexión sobre logística, y como conclusión de la misma, indicar que en Zaragoza están implantadas grandes plataformas de empresas globales (Inditex, Amazon, Decathlon, Eroski, Mercadona, etc) así como operadores logísticos de referencia nacional e internacional (Carreras, Sesé, DHL, Callizo, Blascotrans, Decoexsa, DSV, Redur, etc). En la plataforma agroalimentaria de Mercazaragoza se gestiona el abastecimiento de productos frescos, congelados y transformados en un área de influencia de 300 km.

SECTOR SANITARIO

El sector médico y de salud, con el clúster Arahealth, es otra de las oportunidades destacables con proyectos de crecimiento que ya son una realidad. En los últimos años se observa la importancia creciente del sector salud, tanto por la calidad del sector público y la implantación de nuevos hospitales privados, como por las iniciativas de implantación que se están produciendo en nuestro territorio, con presencia de multinacionales como Becton Dickinson, TEVA, Alliance Healthcare, Baxter, Casen Recordati y empresas locales como Operon, Novaltia, Certest, Rolabo.

El alcance del sector incluye a la industria farmacéutica, la biotecnológica, los dispositivos médicos, los productos para el equipamiento sanitario, así como las propias instalaciones hospitalarias.

Se destaca la importancia del proyecto Aragón-Zaragoza Medical City: existencia de una cantidad suficiente de empresas, de investigadores y con un sistema de salud público y privado de los mejores de España, para conseguir que Zaragoza sea un polo de atracción en este sector.

SECTOR AGROALIMENTARIO

La industria agroalimentaria merece una mención especial, no sólo por su tecnología y la industrialización de sus procesos, sino también porque una parte importante de la materia prima proviene de la zona, tanto en el sector agrario como del ganadero.

La industria alimentaria representa el 8% del PIB aragonés, con una facturación de 3.500 millones de euros y unos 12.000 puestos de trabajo. La industria agroalimentaria aragonesa se caracteriza por ser gran consumidora de materias primas, debiendo mejorar su generación de valor añadido, para poder mejorar su margen bruto empresarial. En el contexto actual tiene un enorme potencial, que puede ser apoyado con aspectos de formación y organización del sector.

En el aspecto logístico, **Mercazaragoza** es la plataforma agroalimentaria más importante del Valle del Ebro, incluyendo gestión de comercialización, transformación y distribución de producto fresco, con una logística que funciona las 24 horas al día.

Un elemento clave en la renovación del sector es la creación del **Clúster Alimentario de Aragón**, que en sus 10 años de andadura está contribuyendo a transformar tanto la imagen como la realidad del sector. La creación del **nuevo centro logístico de Bonárea en Epila**, en la zona de influencia de Zaragoza, va a suponer asimismo un importante impulso para el sector, puesto que dicho proyecto prevé la creación de 4.000 puestos de trabajo.



Vista aérea de la Terminal Marítima de Zaragoza (tmZ) junto a Mercazaragoza

SECTOR AUTOMOCIÓN

El sector de la automoción en Aragón emplea a 25.000 personas en un amplio conjunto de empresas que facturan 10.000 millones de euros anuales, exportan el 35% de lo que fabrican, invierten cada año 350 millones de euros en I+D y son capaces de producir 450.000 vehículos.

Desde la llegada de General Motors en 1982 (actual Stellantis, en Figueruelas), el sector ha sido un motor fundamental de la economía aragonesa y zaragozana. El momento actual es clave para determinar el futuro de la industria, mediante el reto de la transformación tecnológica hacia la movilidad sostenible.

SECTOR TECNOLÓGICO

La **industria tecnológica** se está consolidando, de la mano de grandes consultoras y empresas que han decidido implantar en la ciudad sus departamentos tecnológicos como ADIDAS, ALLIANCE HEALTHCARE, AMAZON o VUELING, y otras empresas tecnológicas que demandan gran cantidad de profesionales en áreas STEM como NTDATA, DELOITTE, Hiberus o ACCENTURE y otros.

El sector cuenta ya con 8.000 trabajadores, que serían 20.000 si contamos con los departamentos propios de otras empresas industriales. El sector presenta grandes oportunidades de crecimiento futuro, con la llegada de grandes empresas multinacionales como AWS, y con un nivel de desempleo negativo que es una oportunidad para nuestros centros formativos.



Vista aérea de las instalaciones del Instituto Tecnológico de Aragón (ITAINNOVA)

Dentro de este sector tecnológico, destacar la actividad desplegada por el **Instituto Tecnológico de Aragón (ITAINNOVA)** que, con sede en Zaragoza, es un centro tecnológico público de referencia en investigación e innovación tecnológica.

Además de su contribución en el sector logístico, ITAINNOVA es un centro multidisciplinar que actúa como impulsor de actividades de innovación tecnológica, acompañando a las instituciones y a las empresas en el diseño de nuevos productos, la mejora de sus procesos o la creación de nuevos modelos de negocio basados en proyectos de I+D+i en los ámbitos de la industria Eficiente y Circular, la Movilidad Sostenible, la Energía Limpia, la Agroindustria digital o la Salud inteligente.

Destacar asimismo los clústeres TECNARA, clúster de empresas TIC, Electrónica y de Comunicaciones y el clúster iDIA, de Investigación, Desarrollo e Innovación, así como el Digital Innovation Hub de Aragón, entidad nacida de la implantación del modelo europeo de hubs digitales.

Entre los proyectos del sector destacar TECNARA Academy, puesto en marcha en 2015, con la finalidad de establecer itinerarios formativos paralelos a las enseñanzas formales en materia tecnológica.

SECTOR ENERGÉTICO

La competitividad y la productividad de la economía y, por lo tanto, el crecimiento y desarrollo de la misma, dependen, de modo determinante, del abastecimiento y coste de la energía. En este sentido, nuestra región y la provincia de Zaragoza destacan por poseer abundantes recursos endógenos para la generación de

energía, entre los que cabe subrayar el carbón (lignitos), el agua y el viento, estos últimos de carácter renovable.

Zaragoza ocupa un lugar privilegiado en la península Ibérica como **nodo energético** de líneas de alta tensión y, en particular, de las redes de producción y distribución de energías renovables (eólica, hidráulica y fotovoltaica). Esta fortaleza redundante en el interés e implantación de grandes proyectos como los tres centros de Amazon Web Services en Aragón, dos de ellos en el entorno de Zaragoza.

El avance en la planificación energética y el desarrollo y la ejecución de infraestructuras energéticas en el territorio así como el fomento de la generación de energías renovables son claves para el desarrollo sostenible de la ciudad de Zaragoza y de nuestra Comunidad Autónoma.



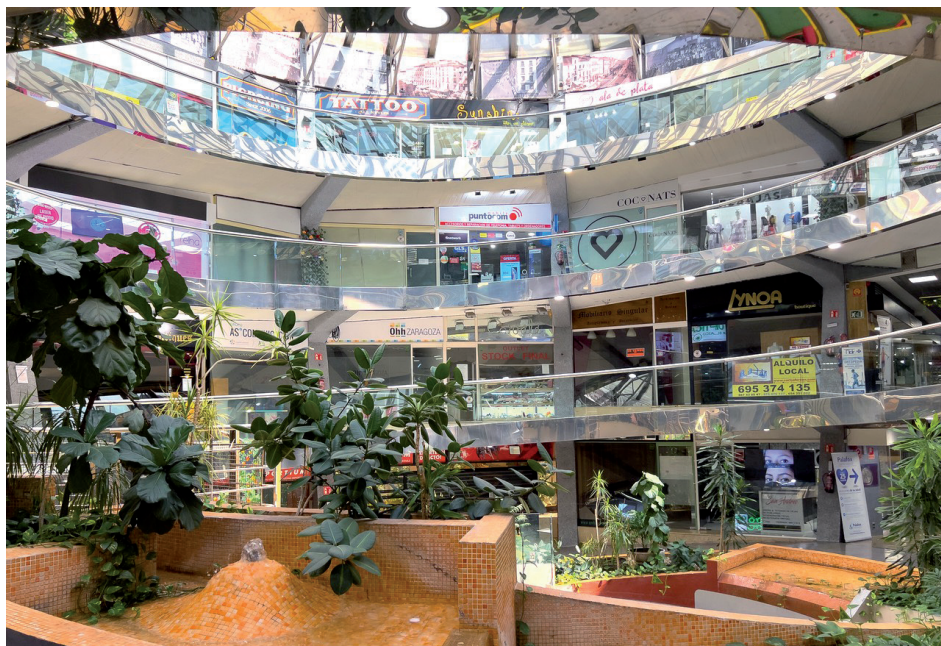
| Aerogeneradores de un parque eólico |

COMERCIO

El sector del **comercio** es, junto con la logística y la industria, un sector relevante como imagen de la ciudad. Zaragoza es la capital comercial del valle del Ebro. El lema “Zaragoza, ciudad de compras” sintetiza el esfuerzo realizado en las últimas décadas para posicionar Zaragoza como enclave comercial del valle del Ebro y Aragón. Los 12 centros comerciales principales de la ciudad, uno de los cuales es el más grande de España, conforman una red muy apreciada por los visitantes.

Los retos comerciales actuales se enfocan a la sostenibilidad de las infraestructuras comerciales y la adaptación a las preferencias y nuevas formas de compra de los consumidores (adaptación digital, principalmente). Asimismo, el centro de la ciudad y los barrios se enfrentan al creciente reto de la gentrificación, con la

pérdida de vida comercial y de vecinos en zonas céntricas de Zaragoza, en favor de los centros comerciales alrededor de la ciudad. El plan municipal de revitalización urbana con 12 galerías comerciales es una apuesta por mantener un crecimiento equilibrado, sostenible y adaptado del pequeño comercio de la ciudad.



Patio central del Centro Comercial Independencia El Caracol |

GESTIÓN DEL TALENTO

La **formación del talento humano** es amplia y de gran calidad en los centros de educación superior. En referencia a la logística, la **Universidad de Zaragoza** imparte el Máster Propio en Operaciones Productivas y Logísticas-ERP, así como el Curso en Experto Universitario en Cadena de Suministro 4.0, y **CESTE** dispone del Máster en Administración de Empresas en Logística. La ciudad se encuentra muy bien cubierta por formación superior de alto nivel en el campo de supply chain-logística. Además, Zaragoza es referente en formación profesional en logística puesto que es la sede del **Centro de Referencia Nacional en Logística Comercial y Gestión del Transporte**. El Centro, ubicado en Plaza, ofrece capacitación tanto para el perfeccionamiento de formadores como formación para el empleo.

Además, en la ciudad se ubica el centro de investigación avanzada en logística, **Zaragoza Logistics Center** (ZLC). Creado en 2003, es el primer centro a nivel mundial de colaboración con el MIT en el área de logística, una alianza internacional de 6 centros líderes dedicados al desarrollo de la excelencia en el ámbito de la cadena de suministro a través de la innovación, que ha situado a Zaragoza como un referente logístico a nivel internacional, reforzando el posicionamiento y la imagen de marca de la ciudad en el exterior.

Junto con la especialización en logística, conviene remarcar que el nivel de cualificación de la población es de los más altos de España, con una alta densidad de conocimiento en sectores clave de la economía digital, gracias a la **fortaleza de la Universidad de Zaragoza en carreras STEM**. En 2005 se crea la Universidad San Jorge, segunda universidad en la ciudad, que imparte títulos que complementan la oferta universitaria en la ciudad. Ubicada en Villanueva de Gállego, tiene en torno a 2.500 alumnos que se unen a los más de 30.000 de la Universidad de Zaragoza.

Hay que destacar el posicionamiento investigador de la Universidad de Zaragoza en áreas como la tecnología de los materiales, la nanotecnología, logística, química, energías renovables e ingeniería (STEM), entre otras.

La amplia oferta universitaria se complementa con otros tipos de estudios superiores como los impartidos en las **escuelas de negocios, escuelas de formación profesional especializadas**, etc.; y es también una ciudad tractora de la innovación para la comunidad autónoma, disponiendo de **centros de emprendimiento**, innovación y desarrollo de start-ups.

El sistema de I+D+i de Aragón está compuesto por distintas categorías de agentes: universidades, institutos y centros de investigación, instalaciones científico tecnológicas singulares, centros tecnológicos, polos y parques científicos y tecnológicos, y estructuras de apoyo y promoción, así como por los clústeres empresariales, con una demostrada capacidad de captación de financiación (8 veces superior a la ratio de población).

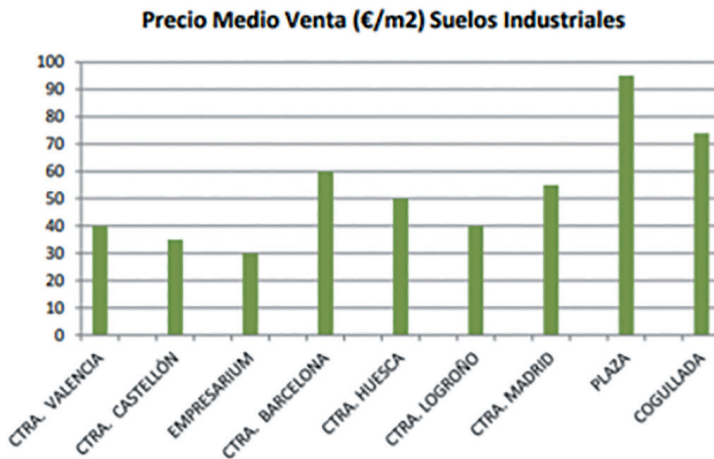
Para concluir, destacar el hecho de que la Universidad de Zaragoza es la primera de España en cuanto a **cátedras Institucionales y de Empresa**, concretamente con 81 de ellas, poniendo así de manifiesto la capacidad de integración y colaboración Universidad-Empresa.

ELEMENTOS DE ATRACCIÓN DE INVERSIONES

La **alta calidad y el bajo coste de vida** en Zaragoza y Aragón, en comparación con el entorno del nordeste de España y el sur de Francia, se traducen en una **menor rotación de trabajadores**. Además, la **flexibilidad** mostrada por los trabajadores y las empresas, en el marco de la honestidad profesional, ha facilitado las relaciones laborales y el desarrollo económico. La tasa de desempleo siempre ha estado por debajo en Aragón respecto del conjunto de España en los últimos 20 años. Zaragoza concentra la mayor capacidad para generar oferta de empleo regional, alcanzando ocho de cada diez de las ofertas de empleo que se generan en la comunidad, y el 3% sobre el total nacional (Informe Adecco, 2019).

La **competitividad en precios** debe permitir a Zaragoza marcar una diferencia en beneficio de sus habitantes y futuros residentes, y contribuir a reforzar su atractivo. El sistema general de precios es un elemento que es tenido en cuenta dentro de los criterios de inversión de las empresas, en particular, en inversiones a largo plazo, con desplazamiento de trabajadores y sus familias.

El nivel de precios por debajo de la media, unido a la disponibilidad de los servicios educativos, sanitarios y de ocio (calidad de vida), forman un tándem muy potente en la atraktividad de empresas, trabajadores, estudiantes y nuevos residentes. Así, por ejemplo, el precio medio de venta de suelo industrial de Zaragoza, según el informe de la empresa inmobiliaria GTI, durante el primer semestre de 2021, se sitúa en 55 euros/m².



Fuente AREX

El **tamaño de la región**, con 1,3 millones de habitantes, **y de Zaragoza**, con cerca de 700.000 habitantes permite a la Administración involucrarse con las empresas como en pocos otros lugares -**Administración accesible**-. La interlocución con representantes políticos y administrativos es rápida y personal desde el primer momento.

Destacar la existencia de los instrumentos territoriales urbanísticos PIGA (Plan de Interés Autonómico e Interés General), que tienen por objeto autorizar y regular la implantación de actividades de **especial trascendencia territorial** permitiendo reducir 'a la mitad' los tiempos de tramitación administrativa de las autorizaciones, mientras que el de interés general supone también un ahorro de tiempo, en los trámites urbanísticos.

La **estabilidad y la cohesión social y política** son dos valores fundamentales para la mejora de la calidad de vida y, sobre todo, para atracción de inversiones en un territorio. En este aspecto Zaragoza ha destacado siempre por ser una ciudad pacífica y con un alto sentimiento ciudadano, donde no se han vivido, en la historia reciente, conflictos políticos internos reseñables, ni conflictos sociales e industriales. Los sindicatos y la patronal en la región cuentan con una dilatada experiencia de negociación con la que han sido capaces de superar situaciones complejas.

En línea con el espíritu de estabilidad y cooperación de los ciudadanos de Zaragoza y de Aragón en general, se firmó en junio de 2020 la **Estrategia Aragonesa para la Recuperación Social y Económica**, que fue consensuada y contó con el apoyo y la firma de todos los partidos políticos con representación en la región, los agentes sociales y la FAMCP (Federación Aragonesa de Municipios, Comarcas y Provincias).

A nivel político, el Ayuntamiento de Zaragoza ha promovido, en junio de 2020, en plena situación de crisis sanitaria, el **Acuerdo por el Futuro de Zaragoza**, acordado y aprobado por la mayoría de la Corporación zaragozana.

También debemos destacar la referencia de Zaragoza como **ciudad de pruebas**. Su tamaño, equipamientos, posición, multiculturalidad y tradición han hecho de nuestra ciudad un espacio para realización de tests de mercado, porque los resultados eran útiles para extrapolar a nivel nacional. En este sentido, puede ser interesante postular a la ciudad como living lab de nuevos productos, servicios y procesos, tanto desde la perspectiva meramente tecnológica, como desde la económica, social y medioambiental.

En paralelo, es de destacar la política fiscal del Ayuntamiento de Zaragoza para favorecer la implantación de nuevas empresas (Plan Fiscal de Atracción de Inversión pionero en España) así como las ayudas al comercio minorista del Plan Local de Comercio.



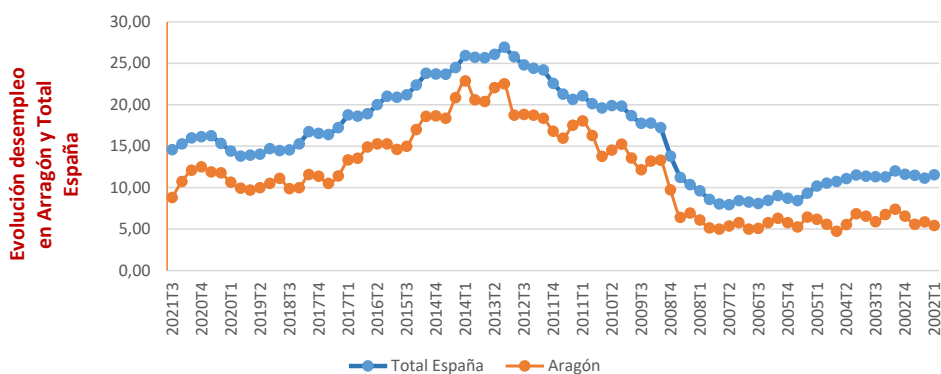
Foto aérea de la entrada a Zaragoza desde la A-68

ANÁLISIS CUANTITATIVO DEL VECTOR

Información de interés

Los indicadores propuestos se centran en los aspectos empresariales y laborales. En ambos campos se aprecia, por una parte, que la confianza empresarial es relativamente alta, en comparación con el resto de España; y, por otra parte, que la conflictividad laboral es relativamente baja, por comparación con el resto del país.

La **tasa de desempleo** es, históricamente, muy inferior en Aragón, respecto del conjunto nacional, habiéndose alcanzado el pleno empleo, en términos económicos, en las épocas de mayor crecimiento. La rotación voluntaria de los trabajadores se mantiene ligeramente por debajo de la media del resto de España.



La ubicación es un factor propiciatorio de la **especialización logística e industrial** de la ciudad. La apuesta política, sostenida en el tiempo y por los diferentes gobiernos autonómicos y municipales, y el modelo de colaboración público-privada han permitido un desarrollo muy extenso y un posicionamiento claro de Zaragoza en este campo, a nivel nacional e internacional. Disponer de una empresa tractora automovilística, y de electrodomésticos ha ayudado a consolidar el mercado de las empresas Tier1 y Tier2, y su efecto de arrastre sobre las PYMES, en particular, en el desarrollo de componentes para la industria.

Con respecto a los aspectos de **estabilidad y cohesión social**, la estabilidad política y la inexistencia de factores políticos extremos, junto con la paz social y laboral entre las instituciones, los sindicatos mayoritarios y la patronal, generan un entorno de alto interés para la implantación de nuevas empresas.

Indicadores	Definición	Fuente	Unidad	Valor actual
Geoestrategia, accesibilidad y logística				
Volumen de carga en aeropuertos	Volumen de carga manejada en el aeropuerto de Zaragoza. 2019	AENA Consulta en 2021	Tn	183.000
Volumen de carga ferroviaria	Volumen de carga ferroviaria en Plaza (Tn)	ADIF www.adif.es. Consulta en 2021	Tn netas	2.800.000
Volumen de carga ferroviaria	Volumen de carga ferroviaria en Plaza. (TEUs)	Cadenadesuministro.es (2020)	TEU	165.000
Conexión vial de primer nivel	Nº de autopistas y autovías que conectan con principales destinos	Ministerio Fomento. 2021	Nº	5
Conexiones por ferrocarril	Disponibilidad de vía doble electrificada, ancho estándar y ancho ibérico	Anuario del Ferrocarril 2021. víaLibre.org	Sí/No	Sí
European Freight Village Ranking (AREX)	Ranking de plataformas logísticas intermodales europeas	Deutsche GVZ-Gesellschaft mbH	Ranking europeo de Performance	4º (20)
Estabilidad y cohesión social				
Índice de confianza empresarial armonizado	Índice de confianza empresarial en Aragón. Cuarto trimestre 2021	INE. 2021	Índice	131 (Media nacional: 130,0)
Rotación de los trabajadores	Contratos por persona que trabaja en Zaragoza (provincia) y España	Informe del Mercado de Trabajo de Zaragoza. Servicio Público de Empleo Estatal. Datos 2019	Nº contratos/persona	2,87 (Aragón) 2,93 (España)

Tasa de desempleo	Tasa de desempleo en el tercer trimestre de 2021 en España y Aragón	INE 2021. Encuesta de Población Activa	Tasa	8,79 (Aragón) 14,57 (España)
Índice de Gini	Índice de Gini de Aragón	Informe de indicadores de Ebrópolis 2020	Porcentaje	27,4 % (Aragón) 32,9 % (España)

Transparencia institucional

Transparencia Ayuntamiento de Zaragoza	Índice de transparencia de los Ayuntamientos (ITA)	Transparency International España 2017	Nota (de 0 a 100) Índice cercano a 100 representa una percepción de alta transparencia	94,4 (sobre 100)
--	--	--	--	------------------

Competitiva en precios

Coste de la vida	Cociente entre el nivel del índice de precios locales en cada área urbana y el nivel de ese índice en Madrid (en ambos casos, para 2020)	Banco de España. 2021	Ratio	0,85
Coste laboral	Coste laboral por hora trabajada, por comunidades autónomas. Aragón	INE. 2019	Eur/hora	21,17
Suelo industrial	Precio medio de compra en polígonos industriales (Plaza, Empresarium y Las Navas)	IAF. Consulta de datos en 2021	Eur/m2	98

Suelo industrial (AREX)	Precio medio de compra en polígonos industriales de Zaragoza	GTI	Eur/m2	55
Suelo industrial	Renta prime en Zaragoza, año 2019	cadenadesuministro.es	Eur/m2	3,50
Precio de compra de la vivienda	Precio medio de compra de la vivienda en euros por metro cuadrado	Informe TINSA 2021	€/m2	1.364
Precio de un alquiler medio	Precio medio de los alquileres 2018	Base de datos de Europa Press (epdata)	Euros	500 eur
Precios hostelería	Tarifa media diaria (ADR) por comunidades autónomas y provincias (Zaragoza)	INE. 2021 (enero a septiembre)	Euros	52
Precio taxi	Bajada de bandera (T1, zona A)	www.taxi75zaragoza.com	Euros	1,85
Precio taxi	Precio por kilómetro (T1, zona A)	www.taxi75zaragoza.com	Euros/km	0,82
Talento humano				
Índice de Talento de la ciudad	Índice de Competitividad por el Talento Global (GTCl) (2020)	Adecco, Insead y Tata Communications (2020)	Índice	90 (de 155)

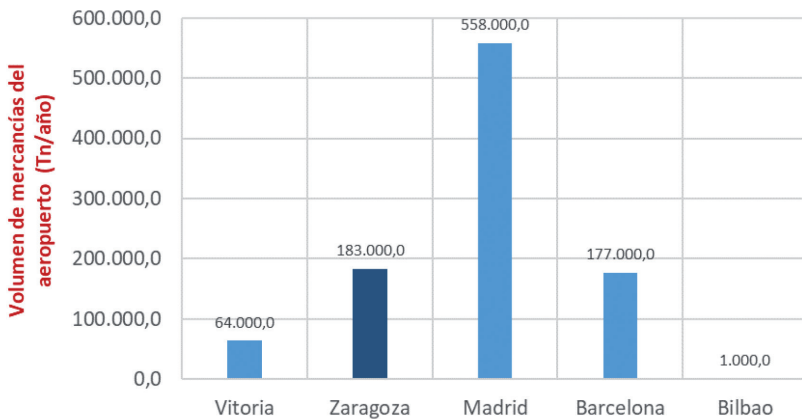
Posicionamiento comparativo

La **ubicación de Zaragoza** y Aragón, junto con la competitividad en costes, hacen de esta tierra un lugar atractivo para la implantación de empresas. Aragón es una región competitiva en términos de coste del suelo, tanto en régimen de compra como de alquiler, en particular, con sus principales competidores en España: área de Barcelona y corredor del Henares, en Madrid; y en Europa.

Los **costes laborales** comparados con el resto de Europa son también moderados, así como también en el ámbito del nordeste nacional (como se detalla en el valor de Zaragoza competitiva en precios). De manera complementaria, la mano de obra disponible en Aragón y Zaragoza tiene niveles de capacidad comparativamente altos.

Zaragoza es una de las pocas ciudades españolas que dispone de **infraestructuras ferroviarias** tanto de vía doble electrificada de ancho estándar como de ancho ibérico. Además de Madrid y Barcelona, sólo Valencia y Valladolid disponen de estas infraestructuras.

El **aeropuerto** de Zaragoza, en lo relativo al **transporte de mercancías** es en el año 2019, el segundo de España (por detrás de Madrid) en volumen de carga con 183.000 tn. Vitoria (64.000 tn) y Barcelona (177.000 tn) son sus competidores más próximos.



Aragón es la cuarta comunidad que más **excedentes de electricidad** aporta al conjunto del Estado, solo por detrás de las dos Castillas y Extremadura, pero los dos primeros territorios le duplican en superficie y el tercero tiene una central nuclear.

Los factores analizados anteriormente consolidan Zaragoza como el **cuarto mercado inmologístico de España**, por detrás de Madrid, Barcelona y Valencia, en los últimos años.

Aragón, y Zaragoza, se sitúa en las regiones con mayor nivel de **confianza empresarial**, sólo superada por Castilla- La Mancha, Castilla y León, Asturias, Cantabria y, con un índice más próximo, Cataluña; la media española se sitúa en 130,0.

La **tasa de desempleo** en Aragón, en el tercer trimestre de 2021 (8,79%), es la más baja de las comunidades autónomas españolas. País Vasco es la más cercana, con 9,91. Navarra tiene un 10,7, La Rioja un 12,2, la Comunidad Valenciana un 16,1 y Castilla y León un 10,05. Madrid, con un 11,84 y Cataluña con un 10,92, se encuentran también en valores de desempleo superior. Es decir, Aragón es referente en el nordeste español, en el bajo nivel de desempleo existente históricamente.

Según el indicador ICIM del IESE, en el componente de **cohesión social** Zaragoza ocupa el lugar 49 en términos absolutos y el cuarto lugar entre las 6 ciudades más grandes de España. Queda por detrás de Madrid (38) y Valencia (41) y Palma de Mallorca (48), pero por delante de Sevilla (81), Málaga (55) y Bilbao (62).

El índice de Gini, mide la desigualdad en la distribución de la renta, y complementa la información referente a la cohesión social. El valor de dicho índice para el año 2020 en Aragón es de 27,4%, por debajo del conjunto de España, que es de un 32,9%.

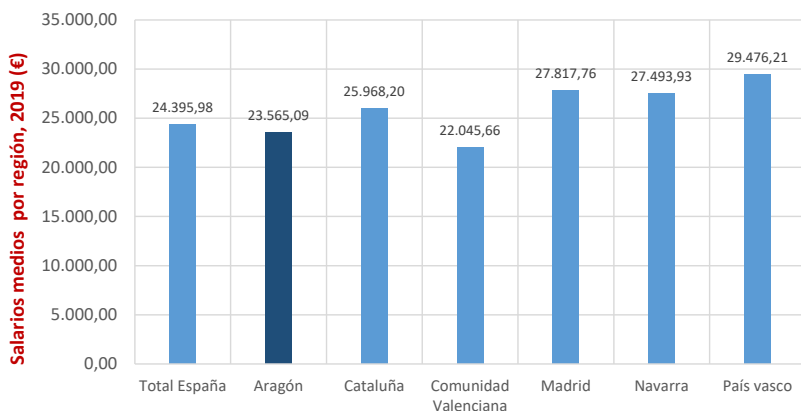
La **tasa de rotación** de trabajadores en la provincia de Zaragoza está ligeramente por debajo de la media nacional, y permanece estable en los últimos años.

En lo que se refiere a la coordinación del mundo empresarial e institucional con los ámbitos educativos, destaca que la Universidad de Zaragoza es la primera de España en cuanto a número de cátedras institucionales y de empresa, con un total de 81 (datos de la Memoria 2021). La siguiente Universidad en el ranking es la Politécnica de Madrid, con 75.

Una de las fortalezas de Zaragoza, en el plano económico y social, es la **competitividad general de los precios ofertados**. De las ciudades comparadas, sólo Valladolid, Málaga y Vigo tienen niveles de precios comparables y Sevilla es un 6% más barata. Para el resto, Zaragoza se mantiene más competitiva.



| Interior del Paraninfo de la Universidad de Zaragoza |



El **coste laboral** en Aragón se encuentra por debajo de todas las comunidades autónomas del noreste español, salvo la Comunidad Valenciana (un 5,9% inferior). La media nacional se sitúa un 2,41% por encima de la aragonesa. Es significativo el coste laboral medio en Madrid (17% superior), Navarra (12,9% superior), Cataluña (10,44% superior) o País Vasco (19,6% superior).

La **renta prime** en Zaragoza se encontraba en 3,50 euros/m²/mes, por debajo de los 5,50 euros/m²/mes de Madrid y los 7,00 euros/m²/mes de Barcelona, para el año 2019.

Respecto al **precio de compra de vivienda** Zaragoza, con 1.364 €/m², es la segunda ciudad más barata de las comparadas por detrás de Valladolid (1.266 €/m²), la más cara es Bilbao (2.427€/m²) seguida de Vitoria (1.978 €/m²) y Málaga (1.804 €/m²). Respecto a los **alquileres** Zaragoza se sitúa en un precio medio (500 eur/mes) en relación con otras ciudades: Valencia (480 eur), Málaga (573), Sevilla (600), Bilbao (600), Valladolid (500), Alicante (500), Madrid y Barcelona (800 eur) (epdata.es).

RESUMEN VECTOR

El análisis realizado para el vector de Desarrollo Económico, Comercial, Industrial y Logístico permite comprobar las altas capacidades de la ciudad para el desarrollo económico y comercial, así como industrial y logístico. En particular, estos dos últimos componentes resultan fundamentales para explicar el desarrollo de las últimas décadas, la estabilidad social y económica, y la contribución a la ciudad del bienestar. El proceso participativo de la plataforma colaborativa del Vector ha permitido consensuar los sectores industriales estratégicos para el desarrollo de la ciudad de Zaragoza: agroalimentario, automoción, energético, logístico, sanitario y tecnológico. Estos sectores son coincidentes en su mayor parte con los señalados en la plataforma colaborativa del Vector 4, Formación, Educación y Emprendimiento, lo cual permitirá apostar en el futuro de un modo coordinado por acciones de crecimiento sostenido.



El aeropuerto de Zaragoza es uno de los mas importantes del país en tráfico de mercancías

ANÁLISIS DAFO



FORTALEZAS

F1. Situación geoestratégica privilegiada

- 1.1. Nodo logístico en el sur de Europa (ejemplo de colaboración público-privada) con un 65% del PIB español en un radio aproximado de 300 km. Recursos logísticos especializados: capacitación, investigación y especialización.
- 1.2. Infraestructuras: Plaza, Terminal Ferroviaria, Terminal Marítima Zaragoza, Estación Intermodal, Aeropuerto, Autopistas.
- 1.3. Disponibilidad de suelo industrial asequible, pero con necesidad de efectuar planificación a futuro que permita mantener en el tiempo esta fortaleza.
- 1.4. Conectividad multimodal. Gran parte de los ejes más importantes de comunicaciones del país confluyen en la ciudad.
- 1.5. Nodo energético con disponibilidad de energías renovables
- 1.6. Nodo logístico y operativo militar.
- 1.7. Zaragoza como centro neurálgico de su área metropolitana y motor impulsor de toda el área periurbana.

F2. Economía diversificada, con especialización y tradición industrial y comercial

- 2.1. Presencia en Zaragoza, y su entorno metropolitano, de **empresas industriales tractoras** (Stellantis, BSH, SAICA, Píkolin, TAIM, SAMCA, ENDESA, GRUPO JORGE, BONAREA etc.), y empresas TIER1 y TIER2 (cadena de valor industrial eficiente y especializada).
- 2.2. Alta especialización y eficiencia en fabricación de maquinaria y componentes de **bienes de equipo**.



DEBILIDADES

- D1. Carencias en la rentabilización y aplicación práctica de la planificación estratégica institucional realizada hasta la fecha.**
- D2. Limitada colaboración público-privada en la identificación y enfoque de retos de ciudad y falta de visión panorámica.**
 - 2.1. Ciudad sin grandes retos que la impulsen.
 - 2.2. Dificultades para la interlocución público-privada en algunos sectores industriales, por ejemplo en el sector salud
 - 2.3. Visión excesivamente localista por parte de algunos colectivos.
 - 2.4. Falta de proyección de marcas locales y personajes públicos o profesionales.
- D3. Debilidad geopolítica de Zaragoza y Aragón en el contexto político actual por el tamaño de población y la capacidad de influencia en la toma de decisiones.**
 - 3.1. Pérdida progresiva de porcentaje de población respecto al total español.
 - 3.2. Falta de apoyo económico a nuestra zona en proyectos técnicamente claros y demostrables por parte del Gobierno Central, simplemente por nuestra baja aportación en población frente a los de otras comunidades.
 - 3.3. Dispersión poblacional que implica costes añadidos en la prestación de servicios (a nivel regional).
- D4. Disminución de los centros de decisión de las grandes empresas con implantación en Zaragoza**



- 2.3. Implantación en Zaragoza de grandes **plataformas** de empresas globales (Inditex, Amazon, Decathlon, Eroski, Mercadona) y operadores logísticos de referencia nacional e internacional (Carerras, Sesé, DHL, Callizo, Blascotrans, Decoexsa, DSV, Redur).
- 2.4. Tejido Empresarial **tecnológico** cada vez más presente y valorado en la ciudad: progresiva implantación de departamentos tecnológicos de grandes empresas (ADIDAS, Alliance Healthcare, Amazon, Vueling, Hiberus...).
- 2.5. Importancia creciente del sector **salud**, tanto por la calidad del sector público como por las iniciativas de implantación que se están produciendo en nuestro territorio, con presencia de multinacionales como Becton Dickinson, TEVA, Alliance Healthcare, Baxter, Casen Recordati, y empresas locales como Operon, Novaltia, Cestest, Rolabo.
- 2.6. Como complemento a todo lo anterior, tejido empresarial compuesto en un 95% por **PYMES**. Importante malla de empresas auxiliares que favorecen la implantación de grandes centros comerciales e industriales
- 2.7. En resumen, especialización significativa en sectores automoción, agroalimentario, logístico, tecnológico, sanitario y energético.

F3. Éxito demostrado en pocos, pero relevantes casos de cooperación público-privada sostenida: Plaza, Expo2008

F4. Formación especializada en los sectores referentes de la ciudad y su área metropolitana, con una consolidada relación Universidad-Empresa.

F5. Capacidad de investigación e innovación

- 5.1. Existencia de **varios centros de investigación** (públicos-privados) formados por distintas categorías de agentes, capacitados para acompañar al desarrollo económico, industrial y logístico de la ciudad.



D5. Limitaciones en el transporte de cercanías en el entorno de la ciudad

- 5.1. Falta de conexión del AVE con el aeropuerto. Limitaciones de conexión entre la estación intermodal y el Aeropuerto.
- 5.2. Escasa conectividad con los polígonos industriales. Limitaciones en la movilidad de los trabajadores para acudir a dichos polígonos y riesgo para el cumplimiento de los objetivos de descarbonización.

D6. Limitaciones en el transporte regional y con otras capitales nacionales e internacionales

- 6.1. Insuficiente red pública de transporte entre Zaragoza ciudad y principales destinos turísticos de Aragón (o destinos con mayor potencial): tanto las conexiones como las frecuencias son escasas o inexistentes con gran parte del territorio, tanto por tren como por autobús.
- 6.2. Conexiones por tren con otras capitales de provincia. En general, excepto en la ruta Madrid-Barcelona, las conexiones son lentas y, en algunos casos, las frecuencias escasas. Por ejemplo, el tren a Valencia tarda 5h a 5h 30m (conexión entre la 3ª y 5ª ciudad de España).
- 6.3. Insuficientes enlaces aéreos y frecuencias del aeropuerto de Zaragoza.

D7. Limitada conexión ferroviaria por el Pirineo Central con Francia y resto de Europa

- 7.1. Se precisa un consenso fuerte con otras instituciones supra-regionales, para impulsar la travesía central del Pirineo



- 5.2. Elevada capacidad de los **clústeres** en la comunidad con una captación de financiación superior a la ratio población.
- 5.3. Retorno de la **inversión empresarial en innovación** superior a la media española.
- 5.4. Progresiva incorporación de las **nuevas tecnologías y digitalización** de las PYMES.

F6. Paz social, estabilidad política.

- 6.1. Los sindicatos y la patronal en la región cuentan con una dilatada experiencia de negociación con la que han sido capaces de superar situaciones complejas.
- 6.2. Además, Zaragoza fue proclamada "Sitio emblemático para la cultura de la Paz" por la Unesco en 1999 en reconocimiento a su compromiso en la defensa de los derechos humanos, la paz, la no violencia y la convivencia.

F7. Capacidad exportadora del tejido empresarial de Zaragoza y su entorno

F8. Ciudad competitiva en precios y costes de implantación.

- 8.1. Existencia de una política fiscal del Ayuntamiento de Zaragoza que favorece la implantación de nuevas empresas y el incremento de actividad.
- 8.2. Competitividad en costes de implantación (suelo, servicios, mano de obra) y de distribución.

F9. Feria de Zaragoza: modelo de éxito sostenido.

F10. Plan de comercio Local, impulsado por Ayuntamiento y Cámara de Comercio, proyectado para la dinamización del sector.



D8. Limitaciones en la calidad de servicio e infraestructuras de los polígonos industriales

- 8.1. Ordenación y regulación insuficiente de los polígonos industriales lo que dificulta la atracción de nuevas empresas en polígonos consolidados.
- 8.2. Conectividad en los polígonos industriales mejorable lo que facilitaría la incorporación de innovación en las empresas. Limitaciones de implantación del 5G en Aragón.
- 8.3. Falta cerrar zonas en las cuales no hay un suministro competitivo de mercado de los accesos de banda ancha.

D9. Enfrentamiento del modelo de comercio tradicional (centro y barrios) con los centros comerciales en la periferia (modelo centrífugo)

- 9.1. Incapacidad para adaptarse a públicos objetivos.

D10. Percepción limitada para una consolidación profesional de los trabajadores altamente cualificados.

- 10.1. Riesgo de pérdida de talento por búsqueda de oportunidades de nuestros egresados fuera de Zaragoza.
- 10.2. Falta de visibilidad de las oportunidades que existen a nivel local para las nuevas generaciones.

D11. Importante peso del sector automoción en el conjunto del sector industrial, que podría verse debilitado con la introducción de nuevas formas de movilidad



OPORTUNIDADES

- 01. Coordinación política municipal-autonómica para maximizar las relaciones de beneficio mutuo Zaragoza-Aragón y proyectar mejor la ciudad y la región.**
 - 1.1. Existencia de recursos y atributos regionales que la ciudad puede tomar como propios
 - 1.2. Sinergias en la utilización de Zaragoza como puerta de entrada y referencia regional.
- 02. Fondos provenientes de Next Generation EU**
 - 2.1. Plan de Transformación, Recuperación y Resiliencia, para impulsar proyectos emblemáticos, y motores de desarrollo y proyección de la ciudad.
- 03. Zaragoza como sede de los clústeres regionales de las áreas prioritarias como logística, automoción, energía, agua, agroindustria, salud y TIC.**
- 04. Posicionamiento investigador destacado de grupos de investigación de la Universidad de Zaragoza en áreas como la tecnología de los materiales, nanotecnología, logística, química, energías renovables e ingeniería (STEM), entre otras.**
- 05. Zaragoza como living lab para el testado de nuevos productos, servicios y procesos.**
 - 5.1. Zaragoza como escenario de **proyectos piloto** o validación de nuevas políticas, nuevas soluciones o iniciativas desde un triple enfoque económico, social y de impacto medioambiental.
 - 5.2. Capacitación de ciudadanos y empresas para el uso del medio digital en sus relaciones con la administración local, en todos los frentes (fiscal, servicios públicos, servicios sociales).
 - 5.3. Proyectos tecnológicos para el establecimiento de modelos de negocio disruptivos en la nueva ciudad digital.



AMENAZAS

- A1. Carencias de diversificación en el sector industrial.**
- A2. Escasez de recursos humanos cualificados y no cualificados.**
 - 2.1. El nivel de los recursos humanos en Zaragoza es bueno, pero la cantidad es escasa. En los últimos años existen dificultades crecientes para satisfacer las necesidades de personal de potenciales inversores. Este hecho es especialmente acuciante en grandes proyectos de sectores de futuro que requieren de cualificaciones específicas de nivel alto. Pero también es complicado cubrir determinados puestos de menor cualificación.
 - 2.2. Relativamente bajo número anual de graduados en materias STEM (en torno al 12%, datos del 2020).
 - 2.3. Capacidad limitada de los sectores industriales y agroalimentarios para atraer a personas jóvenes y formadas, y garantizar reemplazo profesional generacional.
 - 2.4. Los salarios relativamente bajos respecto al entorno no favorecen el desplazamiento desde regiones limítrofes con rentas mayores, aunque son un argumento interesante de cara a inversores.
- A3. Estado de las finanzas públicas municipales para emprender acciones ambiciosas de revitalización y proyección.**
- A4. Baja densidad de población más allá del área metropolitana de Zaragoza, que desfavorece un desarrollo continuado del área de influencia de la ciudad.**
- A5. Consolidación del teletrabajo que, junto con la competitividad de los costes salariales, puede favorecer la fuga de talento.**
- A6. Inestable situación internacional con una gran incertidumbre que complica el acceso a la financiación con el consecuente descenso de la inversión empresarial.**



5.4. Desarrollo de un proyecto logístico para implementar nuevas rutas urbanas e interurbanas de distribución de alimentos frescos.

06. Transformación digital de sectores como el comercio minorista, el agroalimentario, y continuación en otros sectores industriales.

07. Desarrollo de un polo de competitividad especializado en el sector farmacéutico.

7.1. Se destaca la importancia del proyecto Aragón-Zaragoza Medical City: existencia de una cantidad suficiente de empresas, de investigadores y con un sistema salud público de los mejores de España, para conseguir que Zaragoza sea un polo de atracción en este sector.

08. Investigación y desarrollo en la industria de la Defensa posibilitado por el aumento de la inversión en este sector en Europa y de la existencia de infraestructuras estratégicas militares de primer nivel.

8.1. El aumento del gasto de defensa en España, en Europa y en el mundo y la disponibilidad del Centro Nacional de Adiestramiento de San Gregorio y la Base Aérea de Zaragoza junto con el ecosistema industrial y tecnológico de Zaragoza, potencia la investigación y el desarrollo de la industria de defensa.

09. Potenciar la comunicación ferroviaria de Zaragoza con Europa. Comunicación ferroviaria de Zaragoza con Europa por los Pirineos Centrales y con vía estándar.

9.1. Obligatoriedad de que en 2030 el 10% del transporte por carretera se derivará en transporte ferroviario.

9.2. La Nueva Brújula Estratégica de la UE y la reacción a la guerra de Ucrania pueden impulsar una mayor interconexión multimodal entre países europeos, que puede facilitar a una nueva travesía central por el Pirineo.



AMENAZAS

- A7. Falta de velocidad en la potenciación de la Economía del Dato con garantías de seguridad y protección de los datos de carácter personal.
- A8. Capacidad de inversión de otras ciudades competentes en desarrollo, con menos limitaciones de acción que la nuestra.



OPORTUNIDADES

010. Incrementar la comunicación del Puerto Seco de Zaragoza con los puertos de Valencia, Algeciras, Bilbao.

011. Analizar el nicho de la logística de datos

11.1. A través del desarrollo de centros de datos que constituyen la columna vertebral de la infraestructura digital del mundo actual. España se está situando como destino fundamental para la gestión y transporte de datos entre Europa, América y Asia.

012. Realizar acciones que permitan incrementar la tasa de actividad en determinados segmentos de población (empleo femenino en ciertas horquillas de edad, población inmigrante, etc).

013. Desarrollo de la marca de Zaragoza

13.1. Plan de promoción de la ciudad, una vez definidos los ejes estratégicos y el mensaje a transmitir al público meta.

13.2. Capacidad de generar marca en otros países relacionados con la capacidad de inversión en Zaragoza.

014. Desarrollar un concepto de embajadores de ciudad

14.1. Identificación e involucración de zaragozanos clave para la prescripción de nuestra ciudad.

14.2. Formalización y dinamización de un lobby de zaragozanos en el exterior.

14.3. Desarrollo de un concepto de internacionalidad de Zaragoza a través de las empresas multinacionales implantadas en nuestra ciudad, para que puedan crear una ventana al exterior que proyecte nuestra ciudad.

Vídeo del Vector Desarrollo Económico, Comercial,
Industrial y Logístico:



