

Identificación de necesidades territoriales/empresariales

FINANCIA:



ORGANIZA:



COLABORA:



Comarcas del Sur de Castellón

Sesiones de grupo trabajadas del 18 de junio de 2020 al 16 de octubre de 2020

Fecha de presentación: 30 de octubre de 2020

Índice de contenidos

1. METODOLOGÍA DE TRABAJO	3	5.3 Oportunidades detectadas	39
1.1 Introducción	4	5.4 Desarrollo de las oportunidades	40
1.2 Objetivos directos	5	5.5 Resumen oportunidades finales	50
1.3 Fases	6	6. MAPA DE VALOR	51
1.4 Explicación de las fases	7	6.1 Procedimiento	52
2. PREPARACIÓN PREVIA	12	6.2 Geoposicionamiento	54
3. EVOLUCIÓN DE LA COMARCA Y SUS ACTORES	15	6.3 Actores	57
3.1 Introducción al territorio	16	6.4 Actores-Competidores	58
3.2 Resultados. Inicio-pasado-presente	19	6.5 Actores-RRHH	59
3.3 Resultados. Futuro 2021-2025	23	6.6 Actores Instituciones	60
4. OBJETIVOS Y FACTORES DE ÉXITO	26	7. ESCENARIOS ANCUS	61
4.1 Procedimiento	27	7.1 Procedimiento	62
4.2 Objetivos	28	7.2 ANCUS	63
4.3 Factores de éxito	30	8. VALORACIÓN Y PRIORIZACIÓN	68
5. INTERACCIÓN DE TENDENCIAS A OPORTUNIDADES	31	8.1 Procedimiento	69
5.1 Procedimiento	32	8.2 Valoración	70
5.2 Tendencias	34	8.3 Valoraciones globales	75



1

Metodología de trabajo

1.1 Introducción

La red de CEEIs de la Comunitat Valenciana, en su labor como coordinadores del ecosistema emprendedor, ha configurado un **sistema contínuo de detección y registro de necesidades del territorio y de los propios agentes**, basado en la metodología BIK SCALE, desarrollada por Loop.

Este sistema ha permitido trabajar, de forma dinámica e ininterrumpida, con distintos grupos de trabajo para lograr dicho **objetivo: identificar y lograr la consecución de soluciones u oportunidades dentro de cada territorio.**

CEEI Castellón ha creado tres grupos de trabajo en su provincia: **zona norte, zona central y zona sur**, formados por una representación de los agentes de cada uno de esos territorios, quienes han sido capacitados por el CEEI en las herramientas a utilizar, y posteriormente coordinados y tutorizados en las dinámicas celebradas para llegar al encuentro de soluciones.

Las dinámicas han consistido en cuatro reuniones (junio, julio y octubre) en cada una de las zonas, apoyadas adicionalmente por un sistema de seguimiento de los grupos a través de la Comunidad Online creada a este propósito por el CEEI.



1.2 Objetivos directos

Desde el inicio nos planteamos los siguientes

OBJETIVOS DIRECTOS

que más tarde han sido perfilados en las reuniones con los agentes de cada territorio.



1.3 Fases

Todo este sistema de trabajo, servido de diversas herramientas cuyo funcionamiento y resultados explicamos paso a paso en este documento, consta de tres grandes fases: **entender, crear y construir.**

FASE 1. ENTENDER

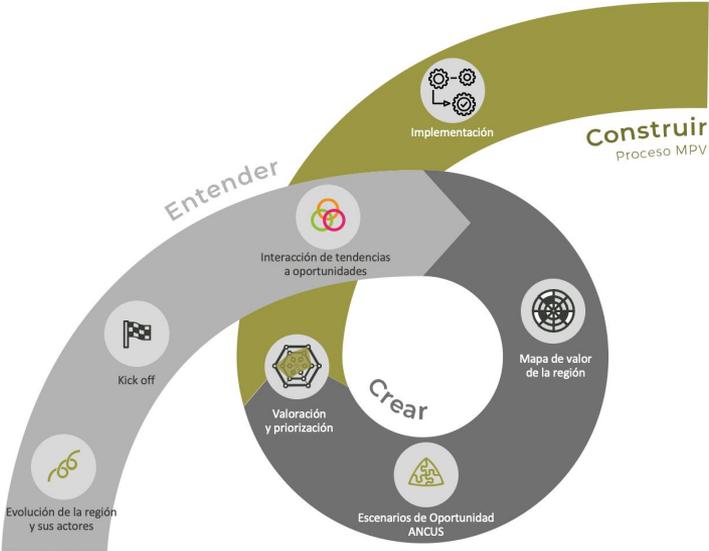
cómo hemos llegado a la situación actual.

FASE 2. CREAR

las necesidades y oportunidades a partir del análisis de la situación actual.

FASE 3. CONSTRUIR

a partir de las oportunidades que han surgido en cada fase.



1.4 Explicación de la fases



A lo largo de este documento mostraremos los resultados que hemos obtenido al trabajar cada una de las herramientas del sistema BIK SCALE con los agentes del territorio, explicando de antemano con detalle el funcionamiento y trabajo realizados con cada una de ellas.

No obstante, queremos primero dar una visión global de todo el sistema y sus fases, con una breve explicación de las herramientas, para facilitar la comprensión del proceso y metodología utilizados.

1.4 Explicación de la fases

FASE 1. ENTENDER

Esta fase se basa en entender (analizar) cuál es la situación de partida del territorio y cómo se ha llegado hasta ella, con el objetivo de terminar la fase con la identificación de las oportunidades presentes en el territorio.

Para trabajar esta fase se hace uso de las siguientes herramientas del sistema:

1. Evolución del territorio y sus agentes.
2. Kick Off.
3. Interacción de tendencias a oportunidades.

Y abordamos la fase en tres etapas:

ETAPA 1. Preparación previa, donde seleccionamos el nivel de profundidad del ejercicio en función de la concreción en la tipología de agentes seleccionados para el trabajo, que puede ir de más general a más concreto: abierto, regional, sector o empresa.

ETAPA 2. Sesiones de trabajo conjunto, en las que en una dinámica con los actores seleccionados y apoyándonos en su conocimiento, hacemos uso de la herramienta “Evolución de la región y sus actores”, donde éstos realizan un análisis sobre el punto de inicio, el pasado y el presente del territorio, de modo que les ayude a identificar las necesidades y a partir de ahí lograr el objetivo de esta herramienta: identificar las líneas de trabajo que estén alineadas con las capacidades de la región y estructurarlas en oportunidades.

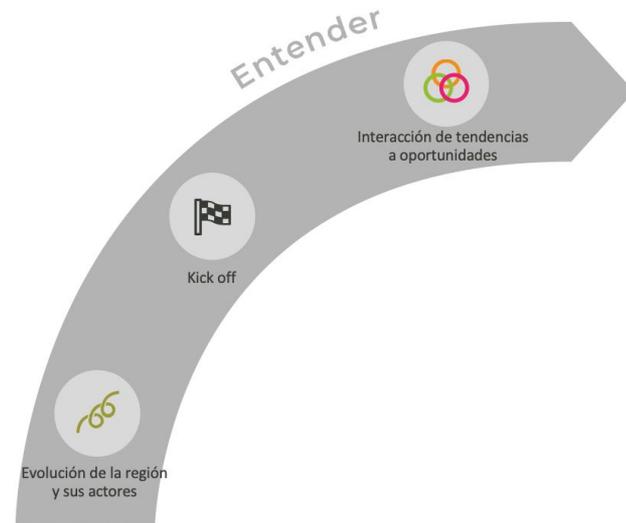
Tras identificar las líneas de trabajo, se realiza otra dinámica con los actores para completar la herramienta “Kick off”, y determinar los factores del éxito directos e indirectos.

1.4 Explicación de la fases

En estas sesiones se va alimentando también la herramienta “Mapa de valor”, pero que vamos a incluir en la fase 2. “Crear”

ETAPA 3. Procesamiento y análisis, un trabajo realizado por los técnicos del CEEI en el que se procesan y analizan los resultados extraídos de las herramientas utilizadas en las anteriores etapas:

- Se sintetizan y elaboran las conclusiones de los resultados de la herramienta “Evolución”.
- Se identifican las tendencias (económicas, sociales y de mercado) que pueden apoyar cada oportunidad identificada.
- Con la herramienta **“Interacción de tendencias a oportunidades”**, se cruzan las oportunidades con las tendencias identificadas para llegar a definir las oportunidades finales.



1.4 Explicación de la fases

FASE 2. CREAR

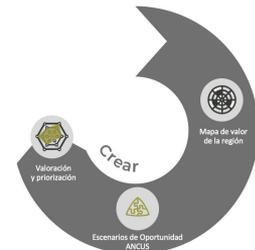
Ya tenemos las oportunidades definidas y los objetivos directos identificados. El propósito de esta fase es dar entidad a las oportunidades identificadas, convertirlas en oportunidades accionables que nos lleguen a conseguir los objetivos planteados, a la vez que detectamos las necesidades y capacidades que tiene el territorio para llegar a lograrlos.

En esta fase retomamos el **mapa de valor de la región**, que ha sido nutrido de las aportaciones de los agentes en la fase anterior identificando a los actores (stakeholders) y sus capacidades. Complementamos estas aportaciones con un trabajo adicional de investigación sobre las características de la región hasta que llegamos a identificar qué recursos tiene la región para poder explotar las oportunidades.

A partir de los actores identificados y sus necesidades, realizamos de nuevo un trabajo en grupo con los agentes del territorio para trabajar con la herramienta **“ANCUS: Actores, necesidades, Contexto de uso y Solución”**.

Esta herramienta es la que nos desvela las claves para poder explotar las oportunidades, dotándolas de los componentes esenciales para convertirla en propuestas definidas y estructuradas.

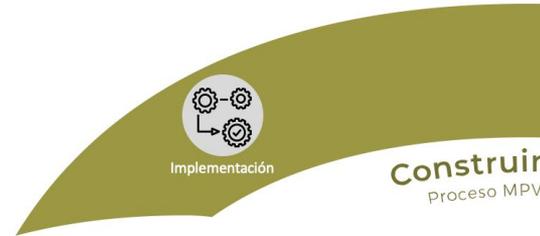
En esta misma sesión trabajamos con la herramienta **“Valoración y priorización”**, donde pedimos a los agentes que, con todo el trabajo y conocimiento generado hasta el momento, se planteen la siguiente cuestión para cada una de las oportunidades y objetivos planteados “¿cuánto puede esta oportunidad ayudar a conseguir este objetivo?”. La finalidad de este ejercicio es ordenar y priorizar las oportunidades en función de su potencial para ayudarnos a conseguir los objetivos.

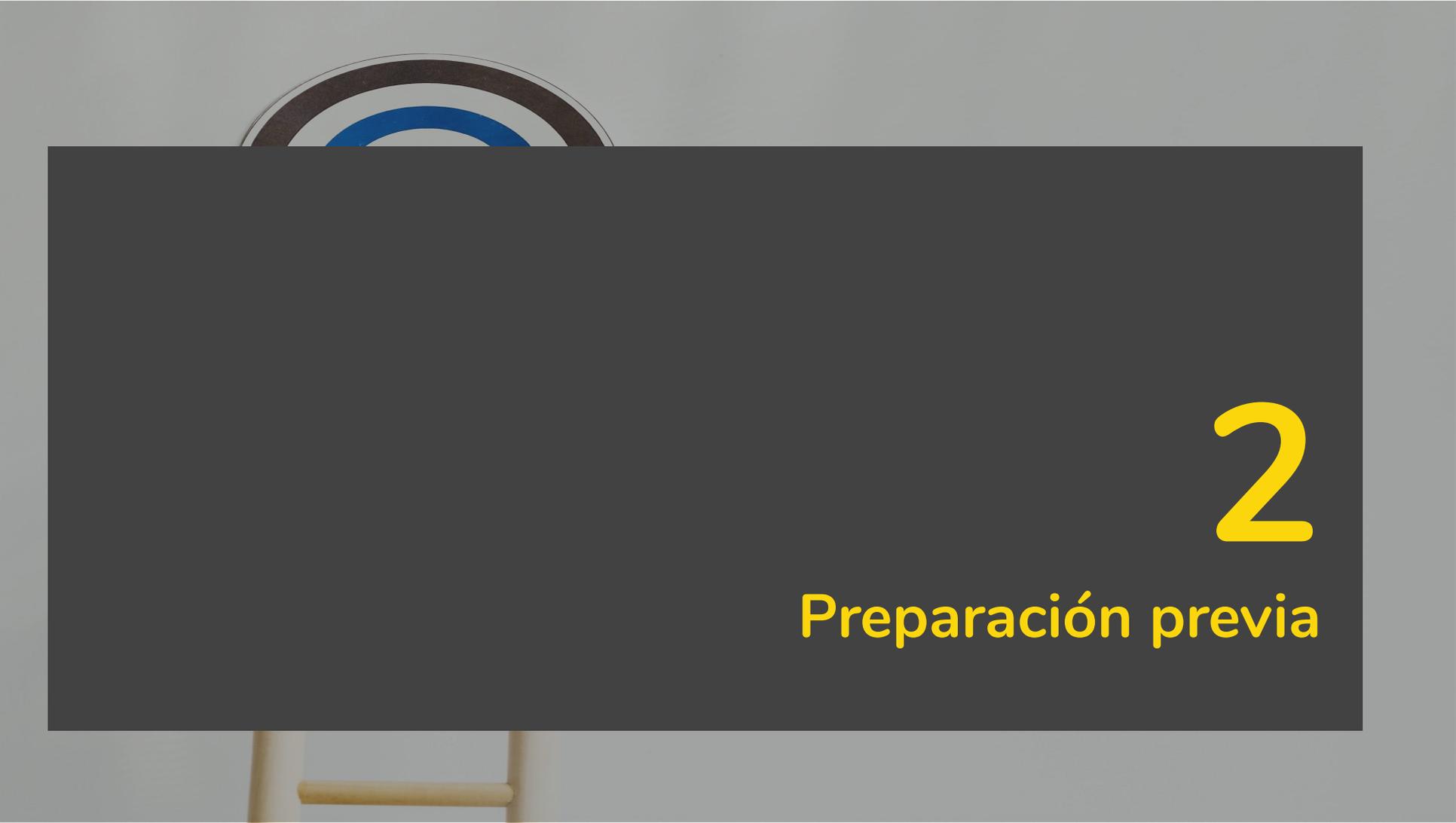


1.4 Explicación de la fases

FASE 3. CONSTRUIR

La fase 3 tendrá su punto de partida en la reunión del día 30 de octubre, con la presentación de este informe y con el objeto de implementar las oportunidades detectadas en pro de lograr los objetivos que darán un impulso a la dinamización del territorio sur de la provincia de Castellón.



A target with a blue bullseye and a wooden chair leg are visible in the background. The target is partially obscured by a dark grey rectangular overlay that covers most of the image. The chair leg is a light-colored wooden post with a horizontal bar.

2

Preparación previa

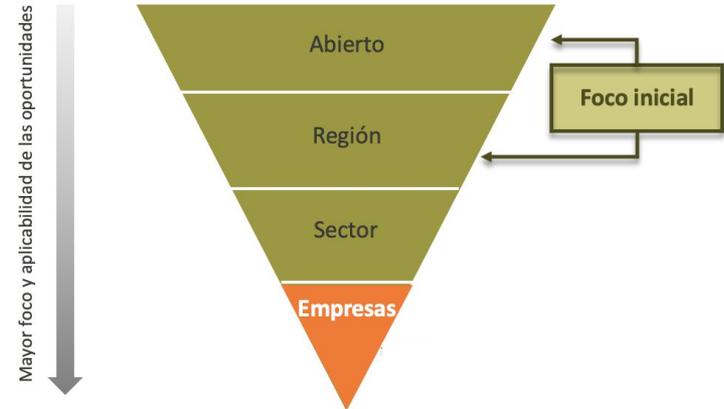
2.1 Procedimiento

En esta fase de preparación previa se trabaja en **identificar el foco que guiará las dinámicas y su nivel de profundidad.**

El nivel de profundidad puede ser: abierto, región, sector o empresas.

En su máxima amplitud, una sesión puede ser abierta a cualquier tópico que surja de los participantes; estas sesiones son ideales para definir retos a escala de sociedad pero no son óptimas para generar oportunidades de alta aplicabilidad. En su grado más acotado las temáticas pueden versar sobre una empresa en particular pero este nivel será poco frecuente dado el propósito de la herramienta de generar oportunidades democráticas y de carácter colaborativo.

Además, en esta etapa también se **identifican los agentes que participarán en las dinámicas.**



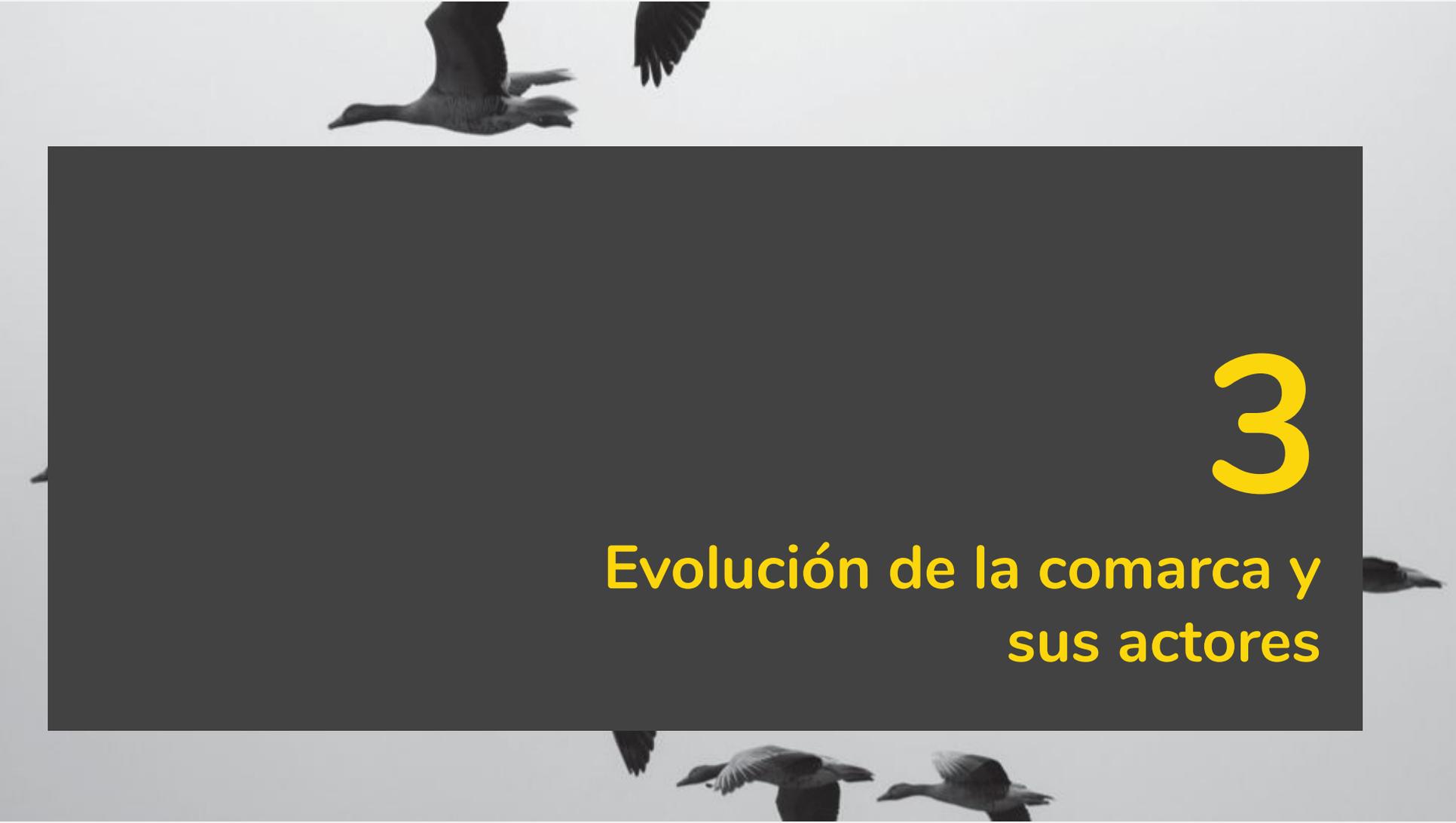
2.2 Resultados

El foco de la dinámica de trabajo en el territorio sur de la provincia de Castellón se ha puesto en la **comarca**.

Se trata de un nivel de profundidad óptimo para el trabajo con los agentes de esta zona: nos da un nivel de concreción suficiente para generar oportunidades fácilmente aplicables, y a la vez lo bastante amplio para ofrecer soluciones a una escala global basadas en la colaboración intersectorial.

Los **agentes del territorio** que han participado en estas dinámicas son:

Agente	Institución
Gregorio Pérez	CDR Palancia Mijares
María José Villalba	Mancomunidad Intermunicipal Alto Palancia y Pacto Territorial por el Empleo y Desarrollo Local
Alejandra Gimeno	CEDES Segorbe - Diputación Castellón
Manuel Luís Mañó	SECOT
Francisco Ronda	FECAP
María Amparo Salvador	Pacto territorial Activem la Plana Baixa
María Puig	ERESS
Ángela Pita	FEVECTA
Juan José Lliso	Servicio Transferencia Consellería Agricultura



3

**Evolución de la comarca y
sus actores**

3.1 Introducción al territorio



217.062 habitantes

38% de la provincia de Castellón

6,5% habitan poblaciones de menos de 1.000 habitantes.

2.192 Km²

33,3% del total de la provincia

Sectores destacados:

Agricultura

Turismo

Cerámica

Importancia del medio natural

Playas

2 Parques Naturales autonómicos declarados: Sierra Espadán y Sierra Calderona.

Sierra Calderona.

4 parajes naturales municipales.

11,71% tasa paro

frente al 12% de la provincia

Territorio con más costa y mayor número de poblaciones de más de **20.000 habitantes.**

63 polígonos industriales

52% de la provincia. Zona con mayor actividad industrial.

143 BIC

(Bienes de Interés Cultural)

39% de la provincia. Zona con mayor concentración.

3.1 Procedimiento

La Evolución es la herramienta central en la identificación de líneas de trabajo y tendencias desde dentro hacia afuera.

Los agentes rellenan un formulario en el que describen los factores que han caracterizado al territorio históricamente, desde sus inicios, pasando por el pasado y hasta el presente, refiriéndose a factores de producción, del entorno económico-social, del estilo de gestión, entre otros.

Es decir, partiendo del comportamiento histórico se identifican patrones y sinergias que se han extendido en el tiempo y que tiene razón de ser en las particularidades de estos factores.

Este trabajo individual se pone posteriormente en común con todos los agentes.

En un trabajo posterior, se analiza la información aportada por los agentes y, partiendo de la hipótesis de que estos factores condicionarán de la misma manera el comportamiento futuro del objeto de estudio, se detectan las necesidades y crean líneas de tendencia que permiten vislumbrar cuál puede ser la evolución probable a futuro, que confluyen en 6 oportunidades que se confirman en el kick off junto con los objetivos generales de la dinámica.

3.2 Resultados

13 necesidades



8 líneas de trabajo



5 oportunidades

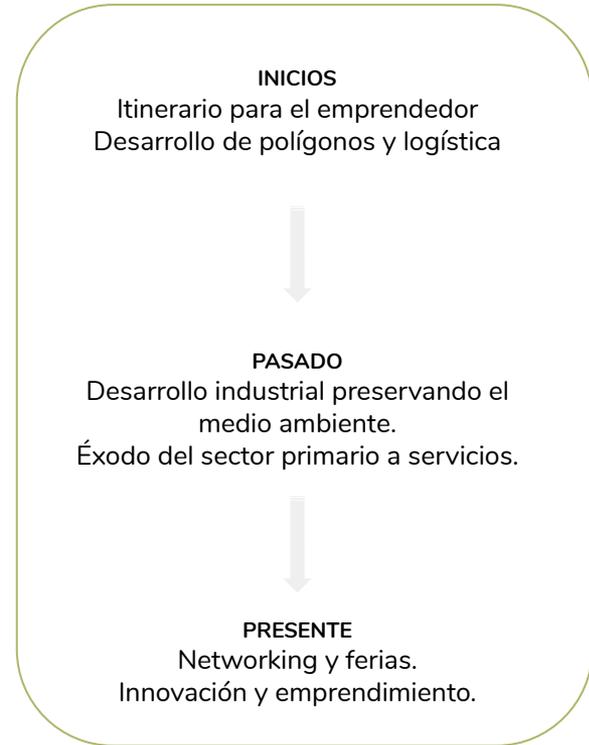
3.2 Resultados. Inicios-pasado-presente

En los inicios el territorio, al igual que el resto de la Comunidad Valenciana, tiene un extenso sector empresarial pero poca tradición emprendedora; comienzan a crearse itinerarios para el emprendedor y la empresa social.

Se desarrollan los polígonos industriales y también las comunicaciones para la mejora de la logística, lo que propicia y acentúa que se de un éxodo desde el sector primario hacia otros sectores, como los servicios.

Con el tiempo se detecta la necesidad de continuar con el desarrollo industrial pero preservando el medio ambiente.

En el momento actual toda esta evolución del sistema empresarial y económico de la zona se dirige hacia favorecer el networking (conocimiento entre empresas) y potenciar sus intereses en acciones promocionales como las ferias. Se favorece la innovación y el emprendimiento en sus diferentes modalidades en pro de dar respuesta a las demandas y necesidades de la sociedad.

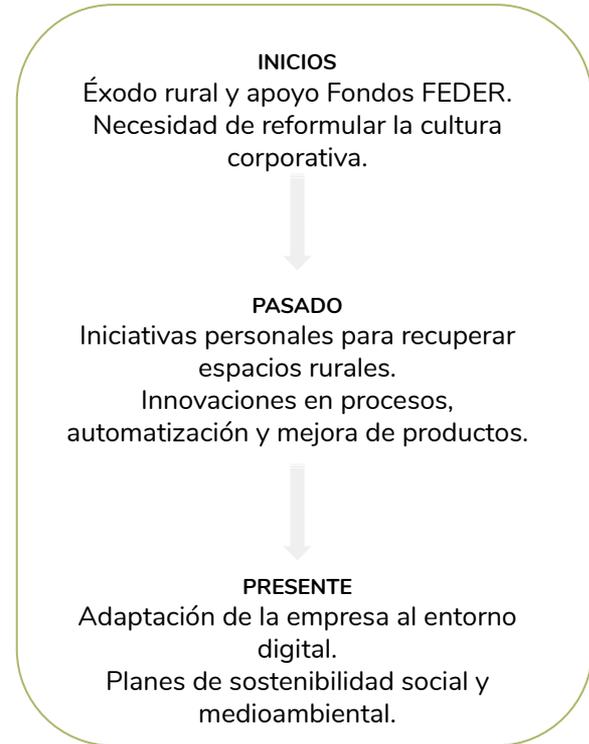


3.2 Resultados. Inicios-pasado-presente

El éxodo no sólo se da del sector primario hacia el sector servicios, sino también desde las zonas de interior hacia las industriales. Los fondos FEDER son una ayuda a que haya cierto regreso al territorio rural, hasta llegar a la situación actual donde las iniciativas también surgen desde el interés personal, las nuevas generaciones aportan iniciativas e ideas para recuperar los espacios rurales.

El el ámbito empresarial hay una necesidad de reformular la cultura corporativa para adaptarla al clima socio-empresarial.

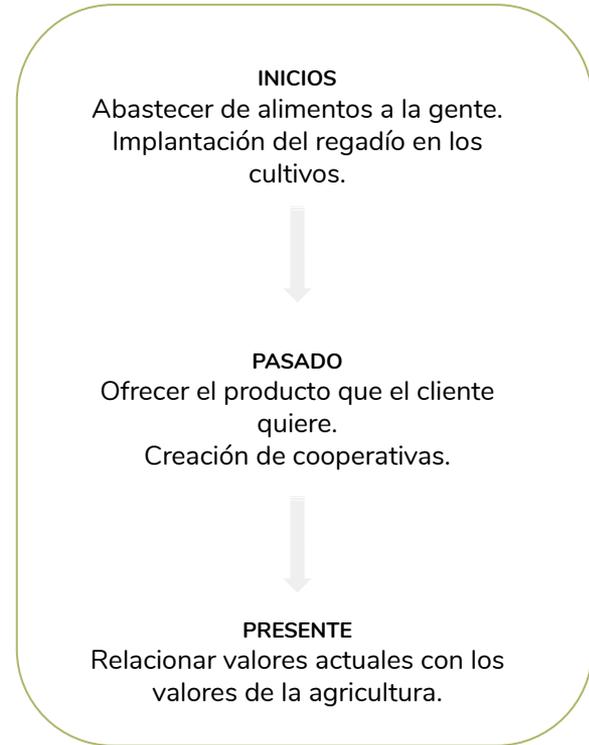
Se introducen innovaciones en la mejora de procesos, automatización y mejora de productos hasta llegar a la situación actual donde las empresas se adaptan al entorno digital (e-commerce) a la vez que integran proyectos de sostenibilidad en el aspecto social y medioambiental.



3.2 Resultados. Inicios-pasado-presente

Con unos inicios agrícolas, tanto en el interior (cultivos de secano) como en la costa (principalmente cultivo de cítricos), el objetivo inicial es el de abastecer de alimentos a la gente. Fue la implantación del regadío en los cultivos la que favoreció el desarrollo de la región y de sus poblaciones. Con el paso del tiempo las empresas adaptan sus productos a la demanda y se crean cooperativas para luchar contra el éxodo desde el sector agrícola hacia el industrial.

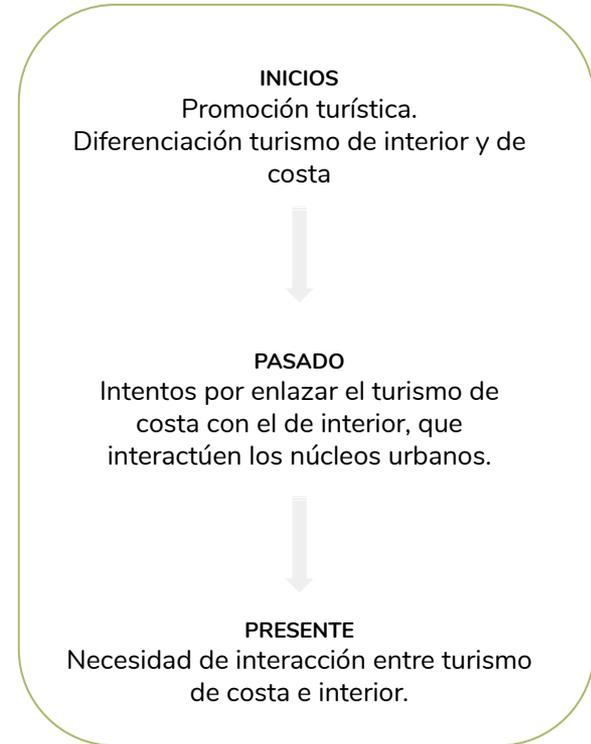
La situación actual es la de realizar esfuerzos para relacionar la agricultura con ciertos valores en auge entre la población.



3.2 Resultados. Inicios-pasado-presente

En el territorio donde mayor número de bienes de interés cultural hay de toda la provincia, con un interior marcado por sus parajes naturales y con amplias zonas de costa y de playas de arena y aguas de calidad, el turismo inicia su andadura con fuertes promociones, más encaradas a las zonas de costa que al interior y siempre desde la separación entre estas dos modalidades de turismo.

Se avanza hacia un intento de enlazar el turismo de costa con el de interior y que haya una interacción entre los núcleos urbanos y llegamos a una situación actual en la que la interacción sigue siendo una asignatura pendiente.



3.2 Resultados. Esquema Inicios-pasado-presente

INICIOS (1990-2007)

- Itinerario para el emprendedor y empresa social
- Desarrollo de polígonos industriales.
- Desarrollo de las comunicaciones (logística).
- Incremento del sector servicios y disminución del primario.
- Despoblación de las zonas de interior hacia las industriales.
- Fondos FEDER ayudan a que haya cierto regreso al territorio.
- Necesidad de reformular la cultura corporativa de las empresas para adaptarla al clima socio-empresarial actual.
- Implantación del regadío en los cultivos, que favoreció el desarrollo de la región y de las poblaciones.
- Promoción del turismo, diferenciación entre la costa y el interior.

PASADO (2007-2013)

- Desarrollo industrial preservando el medio ambiente
- Iniciativas de las nuevas generaciones para recuperar espacios rurales.
- Introducción de innovaciones en la mejora de procesos, automatización, mejora de productos.
- Creación de cooperativas.
- Intentar enlazar el turismo de costa con interior, que interactúen los núcleos urbanos.

PRESENTE (2018-2020)

- Favorecer el conocimiento entre empresas (networking) y potenciar sus intereses (ferias).
- Favorecer la innovación y el emprendimiento.
- Dar respuestas a las demandas y necesidades de la sociedad.
- Iniciativas de las nuevas generaciones para recuperar espacios rurales.
- Entorno digital (e-commerce) y sostenibilidad de las empresas en el aspecto social y medioambiental.
- Relacionar valores actuales con valores de la agricultura.
- Necesidad de enlazar el turismo de costa con el interior.

3.3 Resultados. Futuro 2021-2025

NECESIDADES

- Unir el mundo industrial con la tecnología y la digitalización.
- Crear una red de municipios rurales para ofrecer apoyo a los emprendedores.
- Formación, confianza y apoyo institucional para empresas sociales.
- Establecer un contexto de colaboración público-privada bajo el paraguas del pacto territorial por el empleo y el desarrollo local.
- Generar empresas del primer y segundo sector que consoliden empleo y atraigan población.
- Diversificación económica.
- No depender de iniciativas individuales del sector servicios (turismo residencial no genera valor).
- Formación en gestión de empresas y supervivencia de los proyectos pequeños

LÍNEAS DE TRABAJO

- Favorecer la cultura de la innovación
- Vías de comunicación para la distribución.
- Agricultura diferenciada y especializada.

OPORTUNIDAD



TRANSFORMACIÓN DIGITAL



CULTURA EMPRENDEDORA

3.3 Resultados. Futuro 2021-2025

NECESIDADES

- Visualización de todos los recursos y valores que tiene el mundo agro.
- Unir rutas del interior, rutas complementarias y alternativas.
- Buscar alternativas de agricultura ecológica, calidad, valor y precio.

- Bioconstrucción y reformas.

- Desarrollo industrial pero preservando el medio ambiente.

LÍNEAS DE TRABAJO

- Sector agroalimentario, sector turístico, servicios de proximidad.

- Bioconstrucción y reformas.

- Cooperación y colaboración empresarial.
- Sector industrial ubicado en los polígonos.
- Promover la reindustrialización con la ley concursal.

OPORTUNIDAD



INTERACCIÓN MUNDO RURAL Y URBANO



ENERGÍAS RENOVABLES



DESARROLLO INDUSTRIAL

GEORGETOWN MEN'S SOCCER NCAA TOURNAMENT APPEARANCES

GEORGETOWN

NCAA 2017 2015 2014 2013 2012 2010 1997 1994

2013 2011 2010
2012 2010

4

Objetivos y factores de éxito

4.1 Procedimiento

Utilizamos la herramienta Kick off con los agentes para buscar identificar los objetivos, directos e indirectos:

1. Factores directos: los que son imprescindibles para el éxito del ejercicio, si no se cumplen no se habrá alcanzado el objetivo.
2. Factores indirectos: se derivan de los directos y sería deseable alcanzar, pero no afectan directamente al éxito del ejercicio. Son factores muy vinculados directamente a los intereses individuales de los participantes de la sesión.

En una fase posterior, los técnicos del CEEI han realizado una lista común de objetivos directos e indirectos que son los que se presentan en este informe.

En esta sección presentamos los objetivos directos identificados, su explicación y contextualización en el territorio, y seguidamente los factores de éxito directos e indirectos que trabajamos a partir de las aportaciones realizadas por los agentes del territorio con la herramienta Kick Off.

4.2 Objetivos

Los agentes mencionan 9 factores de éxito directo y 3 indirectos que llevan a definir los 6 objetivos o retos que guiarán posteriormente la valoración de los escenarios.

OBJETIVOS



4.2 Objetivos. Los objetivos en el territorio



Aunando esfuerzos para la consecución de objetivos.

Un territorio con una división interior-costa, donde los municipios costeros son un tanto más independientes debido a su tamaño, y el interior se organiza en mancomunidades.



Ayudando al desarrollo del territorio para evitar su éxodo.

El territorio sur de Castellón cuenta con el mayor número de municipios de más de 20.000 habitantes, todos en costa, y un interior con una densidad de población muy baja, pero que a la vez le permite ganar en atractivo turístico.,



Para mejorar su calidad de vida.

Un territorio identificado con el sector primario y en concreto el cultivo y comercio de cítricos, que ofrece un elevado atractivo turístico tanto por playas como por las características de sus pueblos de interior, y que cuenta con talento y recursos para desarrollar más su industria.



Creando oportunidades que retenga a los profesionales

La fuga de talento comienza principalmente con la migración de los jóvenes en su formación profesional o universitaria. La era tecnológica y más aún a raíz de la crisis Covid19, hacen ganar terreno no sólo a la teleformación sino también al teletrabajo.



Creando objetivos comunes o lazos de unión entre comarcas.

Tanto a nivel de explotación turística conjunta como en la transacción de bienes de cercanía entre comarcas.



Necesario para el desarrollo oportuno del territorio.

Tanto la conectividad a internet como las infraestructuras turísticas -estas últimas con una evolución favorable durante los últimos años-

4.3 Factores de éxito

Factores de éxito directos

Transformación digital: conexión a internet en zonas rurales y emprendimiento digital

Interacción entre lo urbano y lo rural.

Energías renovables en lo rural, derivado al mundo urbano.

Reducción de la despoblación rural. Atraer personas al mundo rural con los negocios online.

Formación en emprendimiento desde temprana edad y desde los centros educativos.

Desarrollo industrial preservando el medioambiente. Fomento de la economía social.

Colaboración y cooperación para el desarrollo empresarial en zonas de interior.

Transmisión de empresas.

Atención a mayores y personas dependientes y atención sanitaria (en general).

Factores de éxito indirectos

Establecer grupos de trabajo periódicos

Colaboración entre agentes de los grupos de trabajo y agentes externos

Identificar a los promotores, invitarlos a aprovechar las oportunidades/necesidades



5

**Interacción de tendencias
a oportunidades**

5.1 Procedimiento

En un primer paso a la hora de trabajar con esta herramienta, se identifican y verifican una serie de tendencias actuales englobadas en tres esferas de conocimiento: sociales, tecnológicas y económicas.

Cada tendencia se trabaja individualmente y por esfera, realizando una búsqueda de información de los elementos verificables que la sustentan; seguidamente se realiza un resumen de la información recopilada.

Una vez bien definidas las tendencias, las cruzamos con las oportunidades detectadas para llegar a la definición de la oportunidad final, entendiendo como oportunidad final como la posibilidad de satisfacer una demanda o necesidad contrastada y creciente de individuos o empresas (tendencias de sociedad), mediante el uso de una tecnología o método novedoso (tendencias de tecnología) y sustentado por tendencias económicas (variaciones de demanda, precios,

surgimiento de nuevos modelos de negocio, estructuras empresariales, ...).

Dicho de otra forma y en base a un grado de simplificación máxima:

“Cada oportunidad ha de contar con una demanda potencial (tendencia social), un modelo económico (tendencia económica) y una tecnología (tendencia tecnológica) que la sustente”

5.1 Procedimiento

De esta forma, cruzando cada oportunidad con cada una de estas tres tendencias y con las aportaciones realizadas por los agentes, llegamos a la definición de la oportunidad final.



A continuación explicamos el proceso de definición de las tendencias, su resumen, y en el siguiente apartado se indican las aportaciones realizadas por los agentes para cada una de las oportunidades teniendo en cuenta esas tendencias y que nos han ayudado a llegar a la oportunidad final. Además en este detalle incluimos la labor realizada posteriormente por los técnicos del CEEI identificando buenas prácticas a cada oportunidad, que pueden servir como ejemplo o guías a la hora de implementarlas.

5.2 Tendencias

TECNOLOGÍA Y CIENCIA

1. Autosuficiencia, integración de la cadena de valor y trazabilidad.

La mejora de la tecnología ha **acortado las distancias** y ha facilitado el transporte y el movimiento de mercancías y contribuyendo a la **deslocalización**. Lo que está sucediendo revela que algunos países (China, Bangladesh...) son las fábricas del mundo y que España, Europa, han abandonado determinadas producciones sólo por el argumento de la eficiencia.

Después de la crisis del Covid19, se va a generar una necesidad de **garantizar la autosuficiencia teniendo más control sobre los proveedores**, garantizando la calidad, la trazabilidad y el suministro en todo momento, de una forma más fiscalizada, incluso. Será la única manera de poder asegurar el servicio en todo momento y **eleva la percepción de la marca propia**. Las marcas y los países deberán tener claro qué productos es necesario tener en todo momento y garantizar su suministro. La situación requiere estrategias para la seguridad alimentaria y más esfuerzos por mayor autosuficiencia.

El Foro Económico Mundial (FEM) publicó un informe en el que se examina la forma en que el despliegue de **soluciones blockchain** puede hacer frente a las ineficiencias y fallos de la cadena de suministro que ha puesto de manifiesto la pandemia de COVID-19.

Fuentes: Cinco Días, Economipedia, El País, Bitcoin, Food Retail, Marketing Directo, BBVA.

2. TECNOLOGÍA. Reconsideración de la privacidad y gestión Big Data ante un consumidor más exigente: del dato privado al público

La pandemia desencadenada por la covid-19 está poniendo en evidencia que **resulta esencial contar con datos**, ya que son esenciales para conocer la ubicación de personas, el estado de salud en el que están, y controlar el confinamiento. Ha sido clave, pues, hacer estos datos públicos y ponerlos a disposición del gobierno.

El análisis con técnicas '**big data**' ayuda a cuantificar el impacto de la crisis y las políticas para frenar la pandemia. Y no solo el gobierno demanda datos, también los consumidores. Los usuarios han despertado y han perdido la confianza en el modelo. Los consumidores son conscientes del valor de sus datos. Exigen y merecen total transparencia sobre qué datos se recogen, por quién, cómo, cuándo y para qué.

Ante el riesgo de salud que conlleva, **los consumidores demandan conocer también la procedencia y el recorrido de los productos** (trazabilidad) que consumen, además de información de producto, pertinente a la salud. Los consumidores son más exigentes y piden **más información y transparencia**, quieren que las empresas compartan los datos.

Fuentes: Food Retail, Marketing Directo, BBVA.

5.2 Tendencias

SOCIEDAD Y CULTURA

1. SOCIEDAD. Se acortan las distancias y se rompen barreras: teletrabajo, eCommerce y videollamadas.

Sin duda, el Covid19 ha supuesto un impacto en la forma de comunicarse y conectarse con el mundo. No ha habido otro remedio que romper las barreras de lo físico para relacionarse con lo que nos rodea. **El online ha quedado validado**, no sólo porque ha respondido cuando el resto se ha visto bloqueado, sino porque ha sido **la manera más fácil de conectar con el mundo**, de mantenerse informado, de seguir trabajando y de ser abastecido.

El eCommerce en retail ha quedado validado, no sólo en el sector alimentación; y **el teletrabajo ha visto una puerta abierta para demostrar que es una nueva forma de trabajar válida** también en muchos casos. Las empresas han tenido que adaptarse a marchas forzadas para garantizar la seguridad de sus trabajadores y muchos equipos ya cuentan con herramientas de conectividad testadas y han adaptado espacios para el trabajo, y gestionar trabajo y vida personal en el mismo espacio físico.

En los ambientes laborales, por su parte, se ha popularizado Zoom, entre otras, para realizar reuniones interactivas con vídeo. **Las personas han demostrado su capacidad de hacer frente a la situación** y se han adaptado a las nuevas formas de comunicarse para poder seguir conectados también con su familia y amigos, a través de las videollamadas. Además de acceder a contenido multimedia, practicar deporte con tutoriales online y jugar a juegos.

Fuente: El País, Cinco Días, Telemadrid,

2. SOCIEDAD. Crecimiento del sentido de pertenencia: se valoran las empresas más comprometidas.

Según los resultados de la última encuesta global de Accenture Strategy, el 67% de los clientes españoles desean que las empresas se posicionen respecto a temas tan actuales y relevantes como la **sostenibilidad, la transparencia o las prácticas de empleo equitativas**. El 47% de los consumidores se distancian de la marca con la que se sienten frustrados y el 18% nunca le devuelve su confianza.

Después del Covid19, la sociedad y los consumidores evolucionarán en su visión del mundo **de los objetivos personales a los objetivos colectivos**, buscando el **bien común y empresas con las que identificarse**. Se acentuará este sentido de **pertenencia a la marca**. Los consumidores buscarán marcas que compartan sus valores y priorizaran sus compras en estos establecimientos. No se mirará tanto producto, como marca y valores. Y aún crecerán más las marcas comprometidas con el mundo y las sociedad que las rodea. Inditex, El Corte Inglés y Santander, entre las empresas más valoradas después del Covid-19. Telefónica, el Real Madrid, Amazon y Telepizza son otras de las marcas más valoradas. Un 80,6% de los ciudadanos encuestados consideran que la mejora de la imagen de las marcas en cuestión por estas iniciativas frente al Covid-19 ayuda positivamente a que se las considere como opciones de compra.

Fuente: El Español

5.2 Tendencias

ECONOMÍA Y MERCADO

1. ECONOMÍA. Refuerzo de la cadena para garantizar el suministro.

Debido al confinamiento, las grandes empresas se han dado cuenta de que no están preparadas para afrontar la elevada demanda desatada por el confinamiento y los plazos de entrega de los pedidos se han alargado ya a los 15 días en muchos casos.

Las empresas han sido conscientes de que no tienen su logística preparada para garantizar las entregas de un incremento de la demanda online tan grande.

Aunque se trata de una situación excepcional, muchas empresas se han dado cuenta de que es el momento para trabajar para **garantizar el servicio y las entregas** de cara a futuro también, cuando el eCommerce ocupe un lugar más importante en muchos retailers más pequeños.

La globalización ha hecho crecer de forma exponencial los flujos comerciales, haciendo mucho más complejas las cadenas de suministro.

El entorno actual hace necesario que las compañías analicen su exposición a la disrupción generada por la pandemia de COVID-19 y, de este modo, tomar medidas con el objetivo de **disponer de una cadena de suministro resiliente** ante posibles futuras amenazas e interrupciones.

Fuente: : KPMG, Pwc, El País, Food Retail, 20minutos

2. ECONOMÍA. Sostenibilidad y responsabilidad por lo local y cercano.

El confinamiento va a tener un impacto directo en la economía nacional. En términos del PIB, la contracción para el año 2020 podría situarse alrededor del -3,6% si las medidas de confinamiento y restricción a la actividad se relajan rápidamente en las próximas semanas. Sin embargo, la incertidumbre que rodea esta cifra es muy elevada y depende, en gran medida, del tiempo que deberán mantenerse activas las medidas de contención del virus.

Consumir localmente y con producto nacional o regional es una de las medias a potenciar para mitigar la crisis. El “consumo local” de los consumidores ya era una tendencia clara en Europa que, por el momento, seguía restringida por el problema del precio, pero también por la oferta todavía demasiado limitada en varios sectores. El 63% ya preferían productos que hagan un viaje corto hasta la tienda. Además, un 77% están dispuestos a pagar más por **productos de km 0**. Ahora es el momento para apostar por este tipo de productos con un doble objetivo: reducir el impacto en el medio ambiente, y contribuir a la economía local. Productos de alimentación km0, moda y diseñadores locales y en general, comercio de barrio, donde parte de las ventas de los pequeños tenderos provenía de la hostelería y, que con el cierre del sector, han visto un significativo descenso en su facturación. En el sector turismo, muy afectado también, desde el gobierno ya se proponen una serie de medidas para su recuperación. La recuperación impulsada por la apuesta de los ciudadanos por el turismo nacional, especialmente para el verano, cuando aún no es seguro que se pueda viajar internacionalmente.

Fuente: ABC, Alicante Plaza, El mundo, Caixa Bank, Cinco Dias

5.2 Tendencias. Resumen

TECNOLOGÍA Y CIENCIA

1. Autosuficiencia, integración de la cadena de valor y trazabilidad.

Las empresas deberán garantizar su autosuficiencia y un perfecto control de todos sus proveedores y sus procesos.

2. Reconsideración de la privacidad y gestión Big Data ante un consumidor más exigente. Del dato privado al público.

Las empresas deberán evolucionar de recoger datos, a gestionarlos y aprender de ellos, y también hacia responder a las demandas de los consumidores. Lo privado parece que puede quedar obsoleto y todo pasar por lo colectivo.

Fuentes: Cinco Días, Economipedia, El País, Bitcoin, Food Retail, Marketing Directo, BBVA.

SOCIEDAD Y CULTURA

1. Se acortan las distancias y se rompen barreras: teletrabajo, eCommerce y videollamadas.

Lo que en su momento era algo lejano, ha supuesto un cambio en el estilo de vida de los consumidores, que sin duda debe tener un impacto en el proceso de digitalización de las empresas.

2. Crecimiento del sentido de pertenencia: se valoran las empresas más comprometidas.

Los consumidores se volverán más exigentes con las marcas y demandarán acciones, además de comprobar que el producto encaja con los valores que defienden.

Fuentes: El País, Cinco Días, Telemadrid, El Español.

ECONOMÍA Y MERCADO

1. Refuerzo de la cadena para garantizar el suministro.

Será necesario un plan de gestión de riesgos para garantizar en todo momento el suministro a todos los clientes antes todo los supuestos posibles.

2. Sostenibilidad y responsabilidad por lo local y cercano.

El nuevo consumidor buscará apoyar a la economía nacional (regional/local) apostando por productos cercanos y por productos de mayor valor y más calidad, comercio de barrio y por turismo de proximidad.

Fuentes: KPMG, PwC, El País, Food Retail, 20minutos, ABC, Alicante Plaza, El Mundo, Caixa Bank, Cinco Días.

5.2 Tendencias. Resumen

TECNOLOGÍA Y CIENCIA

1. Autosuficiencia, integración de la cadena de valor y trazabilidad.

Las empresas deberán garantizar su autosuficiencia y un perfecto control de todos sus proveedores y sus procesos.

2. Reconsideración de la privacidad y gestión Big Data ante un consumidor más exigente. Del dato privado al público.

Las empresas deberán evolucionar de recoger datos, a gestionarlos y aprender de ellos, y también hacia responder a las demandas de los consumidores. Lo privado parece que puede quedar obsoleto y todo pasar por lo colectivo.

Fuentes: Cinco Días, Economipedia, El País, Bitcoin, Food Retail, Marketing Directo, BBVA.

SOCIEDAD Y CULTURA

1. Se acortan las distancias y se rompen barreras: teletrabajo, eCommerce y videollamadas.

Lo que en su momento era algo lejano, ha supuesto un cambio en el estilo de vida de los consumidores, que sin duda debe tener un impacto en el proceso de digitalización de las empresas.

2. Crecimiento del sentido de pertenencia: se valoran las empresas más comprometidas.

Los consumidores se volverán más exigentes con las marcas y demandarán acciones, además de comprobar que el producto encaja con los valores que defienden.

Fuentes: El País, Cinco Días, Telemadrid, El Español.

ECONOMÍA Y MERCADO

1. Refuerzo de la cadena para garantizar el suministro.

Será necesario un plan de gestión de riesgos para garantizar en todo momento el suministro a todos los clientes antes todo los supuestos posibles.

2. Sostenibilidad y responsabilidad por lo local y cercano.

El nuevo consumidor buscará apoyar a la economía nacional (regional/local) apostando por productos cercanos y por productos de mayor valor y más calidad, comercio de barrio y por turismo de proximidad.

Fuentes: KPMG, PwC, El País, Food Retail, 20minutos, ABC, Alicante Plaza, El Mundo, Caixa Bank, Cinco Días.

5.3 Oportunidades detectadas

**TRANSFORMACIÓN
DIGITAL**



**APOYO AL
EMPRENDIMIENTO**



**INTERACCIÓN MUNDO
RURAL Y URBANO**



ENERGÍAS RENOVABLES



**DESARROLLO
INDUSTRIAL**



5.4 Desarrollo de las oportunidades



TRANSFORMACIÓN DIGITAL

OPORTUNIDADES POR TENDENCIAS

TECNOLOGÍA Y CIENCIA

Omnicanalidad: equilibrar la venta online y la física, requiere dedicación de tiempo.

No sólo e-commerce, también se trabajan las redes sociales y la comunicación online.

Creación de una red de proveedores nacionales e internacionales que garantice el suministro al cliente final.

Compartir espacio digital para reducir costes.

SOCIEDAD Y CULTURA

Convivencia del teletrabajo con el presencial. El teletrabajo será fundamental para evitar el despoblamiento. Implica un cambio de actitud.

ECONOMÍA Y MERCADO

El turismo de Castellón poco afectado por la crisis sanitaria al ser turismo de residencia.

Impulso de la compra online.

OPORTUNIDAD FINAL - TRANSFORMACIÓN DIGITAL

“**Transformación digital** de las empresas de la comarca, cambio de actitud frente a la digitalización”

5.4 Desarrollo de las oportunidades



TRANSFORMACIÓN DIGITAL. BUENAS PRÁCTICAS

ANIMAR A PARTICIPAR AL CONSUMIDOR EN LOS CANALES ONLINE DEL PRODUCTOR

[LEGO](#) utilizó la estrategia de digitalización con un doble fin: además de digitalizar, fidelizar a los clientes y recoger información valiosa sobre sus demandas para orientar su oferta.

Creó una plataforma llamada Lego Ideas, con el objetivo potencializar la innovación a través de las ideas de nuevos productos que dan los clientes y consumidores. Lego permite al consumidor publicar su idea de producto y si llega a los 10.000 votos, la desarrolla, aportando un 1% de los beneficios de dicho producto al cliente que propuso la idea.

La web o las redes sociales son plataformas donde conseguir hacer interactuar a los consumidores de forma que se les de voz, lo que repercute directamente en el reconocimiento de marca.

5.4 Desarrollo de las oportunidades



APOYO AL EMPRENDIMIENTO

OPORTUNIDADES POR TENDENCIAS

TECNOLOGÍA Y CIENCIA

Favorecer, desde los agentes del territorio, la colaboración con los institutos de la comarca, para impulsar la cultura del emprendimiento atendiendo a las tendencias actuales.

Enlazar a las empresas con los estudiantes.

Impulsar la organización de talleres y jornadas de formación para la gestión de la información empresarial.

SOCIEDAD Y CULTURA

Aprovechar el teletrabajo y las videollamadas para favorecer el emprendimiento en los colegios e institutos de la comarca.

Formar a los futuros emprendedores para que los servicios y productos que ofrezcan estén alineados con la RSC y los valores de los futuros clientes.

Difundir valores y principios cooperativos como forma de empresa: no deslocaliza, crea riqueza y empleo en el territorio, valores sociales de igualdad, solidaridad, compromiso, etc.

ECONOMÍA Y MERCADO

Realizaciones de planes de contingencias para garantizar el suministro ante posibles eventualidades futuras, será necesario implementarlo en la formación a futuros emprendedores.

Crear marca o sello de calidad de productos de la región, aprovechando los que ya están como tractores.

OPORTUNIDAD FINAL - APOYO AL EMPRENDIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN CONSTANTE

“Aunar esfuerzos para trabajar desde las **primeras fases educativas** con los alumnos de IES y FP, e incluso de primaria, en temas de emprendimiento, sensibilizando con **talleres motivacionales** para despertar el espíritu emprendedor desde los inicios de la educación. ”

5.4 Desarrollo de las oportunidades



APOYO AL EMPRENDIMIENTO. BUENAS PRÁCTICAS

CHIQUIEMPRENDEDORES

Programa educativo para fomentar las habilidades emprendedoras en los niños de 3 a 12 años. Es un programa integral que abarca desde las habilidades organizativas, cooperativas, creativas, hasta la inteligencia emocional o la resiliencia frente al fracaso.

Realizan campamentos de verano y talleres durante todo el año, con una amplia programación de actividades, inspirándose en los procesos empleados en las aceleradoras de startups.

Fomentar la mentalidad emprendedora empieza desde edades muy tempranas y es una asignatura pendiente en toda España.

SIMRA, INNOVACIÓN SOCIAL EN ÁREAS RURALES MARGINADAS

El proyecto de Innovación Social en Áreas Rurales Marginadas (SIMRA) puesto en marcha por la UE, es un proyecto de investigación cooperativa para la identificación de buenas prácticas y de las claves del éxito de la innovación social en las zonas rurales marginales de Europa y del Mediterráneo. El proyecto cuenta con una plataforma de consulta para garantizar que los actores implicados y las organizaciones locales pueden participar y beneficiarse de los resultados de SIMRA para responder a las necesidades de las comunidades locales.

[Enlace a noticia](#)

5.4 Desarrollo de las oportunidades



INTERACCIÓN MUNDO RURAL Y URBANO

OPORTUNIDADES POR TENDENCIAS

TECNOLOGÍA Y CIENCIA

Desarrollar una central de compras (o UTE) comarcal/territorial que garantice la procedencia de los productos adquiridos.

Calidad de la conectividad para recopilar los datos.

SOCIEDAD Y CULTURA

Oportunidad de efecto llamada en poblaciones menos pobladas si se dan las condiciones tecnológicas suficientes: impulsar sistema de fibra y espacios de trabajo en edificios e instalaciones en desuso.

Ofrecer valor al mundo rural: vivir con mayor libertad.

ECONOMÍA Y MERCADO

Necesidad de integración del mundo rural con el urbano en la micropyme.

Posibilidad de relacionar la empresa rural con acción social y medioambiente: comunicarlo.

OPORTUNIDAD FINAL - INTERACCIÓN MUNDO RURAL Y URBANO

“Difusión de los recursos que tiene el territorio. **Colaboración y cooperación** para el desarrollo empresarial en zonas de interior”

5.4 Desarrollo de las oportunidades



INTERACCIÓN MUNDO RURAL Y URBANO. BUENAS PRÁCTICAS

MAYOR IMPORTANCIA DE LAS INFRAESTRUCTURAS QUE DE LOS FONDOS

El desarrollo (o mejor dicho, mantenimiento) del entorno rural se ha basado hasta el momento en programa como Leader o Feader, ayudas directas destinadas a garantizar las rentas del sector de la población rural. Es la vía más fácil y cómoda, pero la menos efectiva. El verdadero desarrollo del mundo rural vendría impulsado por políticas diseñadas para impulsar los intercambios económicos y sociales de las poblaciones rurales y urbanas.

El desarrollo de los territorios rurales tiene más que ver con los valores culturales y sus cambios que con los efectos de las políticas agrarias y rurales europeas. Y uno de los principales tractores de este desarrollo se facilita gracias a las TIC.

Algunos de los principales elementos del proceso de cambio social y económico en el medio rural son:

- Expansión de las TIC.
- Tendencia a la reducción de las diferencias rurales/urbanas -nivel de vida equiparado-.
- Inversiones en infraestructuras y equipamientos.
- Cambio de naturaleza de los procesos migratorios: flujos más complejos y de múltiples sentidos.
- Instalación de nuevas actividades económicas en el medio rural: energías limpias.

Recursos

[ENLACE A LA NOTICIA](#)

5.4 Desarrollo de las oportunidades



ENERGÍAS RENOVABLES

OPORTUNIDADES POR TENDENCIAS

TECNOLOGÍA Y CIENCIA

Comunidades locales de energía: en Segorbe se ha creado una asociación energética.

Autosuficiencia en cuanto a energía, y promoción de la economía verde.

Rellenar lagunas de conocimiento con formación.

SOCIEDAD Y CULTURA

Generación de recursos para los ayuntamientos de los pueblos pequeños

Reducción del impacto medioambiental.

ECONOMÍA Y MERCADO

Apostar por centros de recarga para vehículos eléctricos.

Las distancias entre municipios permiten utilizar vehículos eléctricos.

OPORTUNIDAD FINAL - ENERGÍAS RENOVABLES

“**Comunicación y difusión** de todas las acciones que se realizan en el territorio en energías renovables para una mayor **concienciación** y consiguiente utilización o **consumo**”

5.4 Desarrollo de las oportunidades



ENERGÍAS RENOVABLES

SECTOR CONSTRUCCIÓN Y COMUNIDAD DE CASTILLA Y LEÓN

¿Qué es el desarrollo sostenible?

Satisfacer las necesidades de las generaciones presentes sin comprometer las posibilidades de las del futuro para atender sus propias necesidades.

Informe Brundtland. Nuestro Futuro Común, 1987

Recursos:

Dossier de buenas prácticas en energías renovables aplicadas al sector de la construcción, elaborado por UOCRA (Unión Obrera de la Construcción de la República Argentina). [PDF](#).

Manual de buenas prácticas energéticas elaborado por la Universidad de Salamanca. [PDF](#).

ANDALUCÍA: EL GOBIERNO REGIONAL PROMUEVE LAS ENERGÍAS RENOVABLES

En Andalucía, el Gobierno regional promueve la instalación de placas solares, y otras energías renovables, a través de subvenciones complementarias a las ya ofrecidas por el Gobierno central.

Además, en concreto en Granada, se están impulsando [campañas para fomentar el autoconsumo de energía solar](#). La Diputación de Granada ha lanzado una campaña de información y concienciación para fomentar el autoconsumo fotovoltaico en la provincia. El objetivo final es favorecer el autoconsumo fotovoltaico, que conduce a un importante ahorro económico, colabora con la protección del medio ambiente y, también, permite la consolidación de un tejido empresarial e industrial innovador y con proyección de futuro.

5.4 Desarrollo de las oportunidades



DESARROLLO INDUSTRIAL

OPORTUNIDADES POR TENDENCIAS

TECNOLOGÍA Y CIENCIA

Disponer de trenes eléctricos, locomotoras que funcionen con energías renovables.

Posibilidad de trabajar el tema administrativo y de investigación de forma telemática, para lo que es necesario buena conexión de datos.

SOCIEDAD Y CULTURA

Creación de centros de negocios donde se puedan instalar empresas tecnológicas que puedan teletrabajar.

ECONOMÍA Y MERCADO

Apostar por centros de recarga para vehículos eléctricos (o mixtos), en especial dentro de los polígonos industriales.

Asociación de polígonos industriales a nivel de Comunidad Valenciana.

OPORTUNIDAD FINAL - DESARROLLO INDUSTRIAL

“Creación de **centros de negocios** donde se puedan instalar **empresas tecnológicas** para teletrabajar, a la vez que se apuesta por centros de **recarga para vehículos eléctricos en polígonos industriales y redes de distribución** (a nivel local-comarcal) menos contaminantes ”

5.4 Desarrollo de las oportunidades



DESARROLLO INDUSTRIAL. BUENAS PRÁCTICAS

TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN TODOS LOS ÁMBITOS, DESDE LA GESTIÓN DEL CLIENTE HASTA LA FABRICACIÓN CON IMPRESIÓN 3D

La digitalización en la empresas puede aportar innumerables mejoras; con el uso de tecnologías digitales se puede modificar un modelo de negocio y proporcionar nuevas oportunidades de ingresos y de producción de valor.

La digitalización puede comenzar con un paso simple, como digitalizar la base de datos de los clientes para su mejor aprovechamiento y gestión, hasta procesos mucho más complejos como conectar todas las máquinas de una planta de producción con IoT o transformar la producción con impresoras 3D.

[EJEMPLOS DIGITALIZACIÓN PARA LA MEJORA INDUSTRIAL](#)

5.5 Resumen oportunidades finales



TRANSFORMACIÓN DIGITAL

Transformación digital de las empresas de la comarca, cambio de actitud frente a la digitalización.



INTERACCIÓN MUNDO RURAL Y URBANO

Difusión de los recursos que tiene el territorio. Colaboración y cooperación para el desarrollo empresarial en zonas de interior



ENERGÍAS RENOVABLES

Comunicación y difusión de todas las acciones que se realizan en el territorio en energías renovables para una mayor concienciación y consiguiente utilización o consumo.



APOYO AL EMPRENDIMIENTO Y ACTUALIZACIÓN CONSTANTE

Aunar esfuerzos para trabajar desde las primeras fases educativas con los alumnos de IES y FP, e incluso de primaria, en temas de emprendimiento, sensibilizando con talleres motivacionales para despertar el espíritu emprendedor desde los inicios de la educación.



DESARROLLO INDUSTRIAL

Creación de centros de negocios donde se puedan instalar empresas tecnológicas para teletrabajar, a la vez que se apuesta por centros de recarga para vehículos eléctricos en polígonos industriales y redes de distribución (a nivel local-comarcal) menos contaminantes.

6

Mapa de valor

6.1 Procedimiento

El mapa de valor se ha ido complementando durante las sesiones con los agentes, y desarrollado posteriormente por los técnicos del CEEI para darle forma y nutrirlo con información sectorial y de mercado.

Su valor viene dado por su capacidad de identificar los recursos de los que dispone el territorio para explotar las oportunidades definidas.

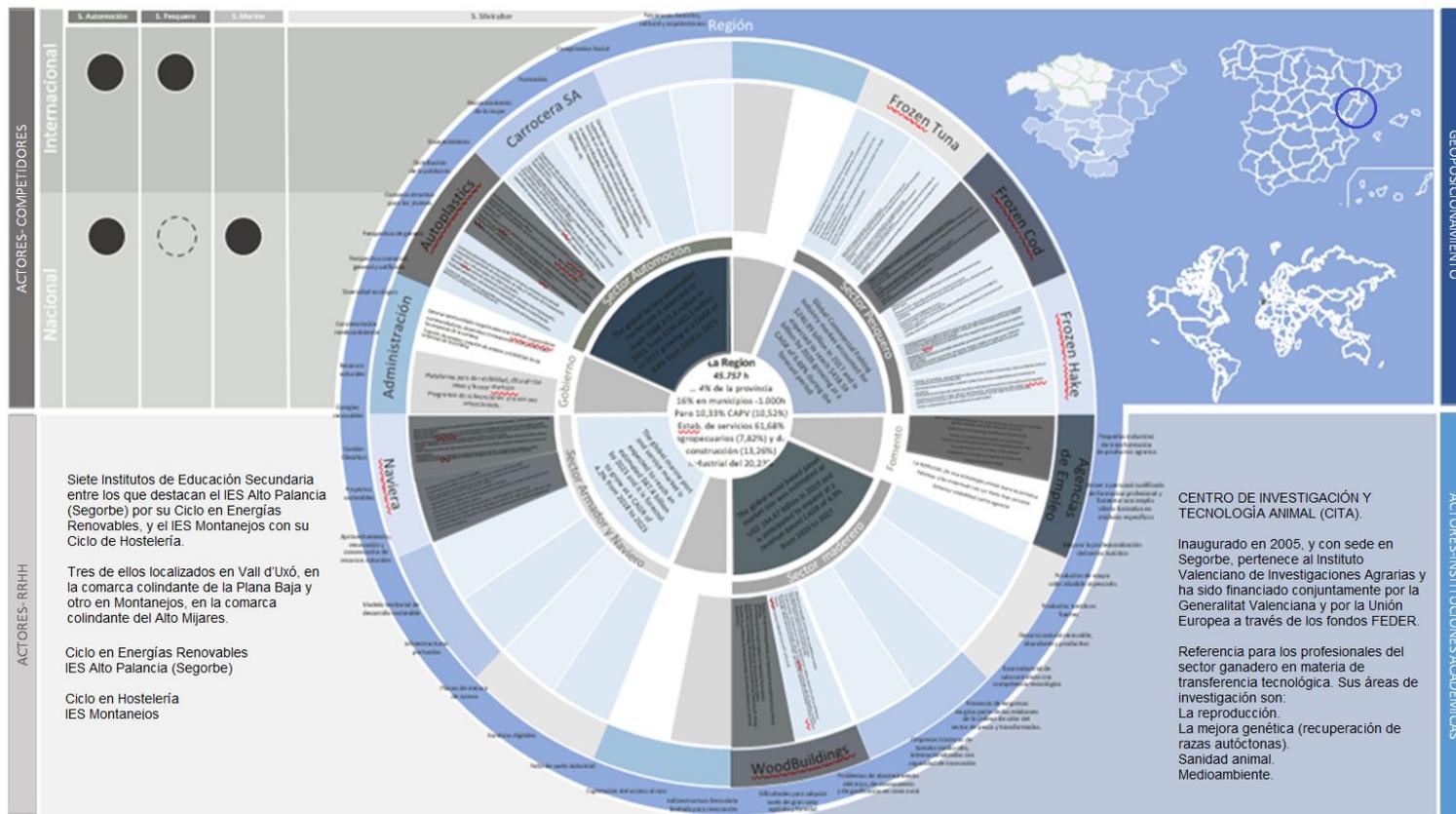
Se trata de identificar los actores del territorio (stakeholders) que pueden hacer que las oportunidades se lleven a cabo con éxito y, en los casos en los que sea necesario, los actores (recursos) que habrá que buscar fuera del territorio.

MAPA DE VALOR

<p>ACTORES-COMPETIDORES</p> <p>Identificación y breve análisis de su actividad y evolución.</p>	<p>GEOPOSICIONAMIENTO</p> <p>Primero, definimos el geoposicionamiento -ámbito territorial en el que vamos a realizar el análisis- y analizamos dicho territorio en términos económicos y demográficos, para después comenzar con la identificación de los actores.</p>
<p>ACTORES-RRHH</p> <p>Instituciones educativas del territorio con capacidad de generar el conocimiento necesario para contribuir al desarrollo de las oportunidades.</p>	<p>ACTORES-INSTITUCIONES</p> <p>Instituciones que suman en materia de I+D+i que es relevante para el desarrollo del territorio.</p>

6.1 Procedimiento

[Mapa de valor]



6.2 Geoposicionamiento

LA COMARCA DEL ALTO PALANCIA

Con una población total de 23.919 habitantes distribuidos en 27 municipios de interior, donde tan sólo 6 de ellos superan los 1.000 habitantes o, en otros términos, el 29% de la población habita localidades de menos de 1.000 habitantes.

Reúne a 1.649 empresas (datos de 2019), un 5% menos que en 2012, donde predomina el sector servicios y concretamente el comercio, transporte y hostelería (30,9% del total de empresas del territorio).

Alberga 7 polígonos industriales distribuidos en 4 municipios, siendo Segorbe el que mayor terreno tiene dedicado a estos.

Cuenta con 56 Bienes de Interés Cultural y 28 espacios naturales que son, junto con la gastronomía y la oferta ordenada, los reclamos turísticos de la comarca.



23.919 habitantes

29% en localidades -1.000



27 municipios interior

6 con más de 1.000 habitantes



1.649 empresas (2019)

-5% respecto a 2012



Predomina el sector servicios

Dotación de recursos turísticos -BIC-



7 polígonos industriales

6.2 Geoposicionamiento

LA COMARCA DE LA PLANA BAIXA

Con una **población total de 189.400 habitantes** donde conviven unos pocos municipios rurales con otros costeros, que coinciden con ser los más poblados de toda la provincia (tan sólo superados por la capital)

Una de las comarcas con mayor tejido empresarial, con **11.764 empresas**, un 1,5% menos respecto a 2012, pero aún así **la segunda comarca con más empresas** tan sólo por detrás de la Plana Alta, donde se sitúa la capital de la provincia. Predomina, al igual que en el resto de la provincia, el sector servicios, y destaca la presencia de empresas dedicadas a actividades profesionales y técnicas (17,81% del total), que además están en crecimiento y confieren a la comarca un elevado **potencial para destacar en I+D+i**. Cuenta además, con un gran número de polígonos industriales, concretamente 35.



189.400 habitantes

1.85% en localidades -1.000



11.764 empresas (2019)

-1,5% respecto a 2012



Predomina el sector servicios

Actividades profesionales y técnicas.



35 polígonos industriales

6.2 Geoposicionamiento

LA COMARCA DEL ALTO MIJARES

Una comarca completamente de interior con **22 pueblos** que entre todos suman una población total de **3.743 habitantes**, el 41% de ellos tiene menos de 100 habitantes y sólo Montanejos supera los 500 habitantes

La comarca cuenta 182 empresas en total, está viviendo un retroceso en el número de éstas, y cuenta también con un polígono industrial situado en Cortes de Arenoso.

En la comarca se puede disfrutar de 11 espacios naturales protegidos, que junto con la baja densidad de población la hacen un lugar ideal para el turismo de valores relacionados con la naturaleza. Un 70,4% del territorio de la comarca es superficie protegida. A esto se unen sus 27 bienes de interés cultural, entre los que se encuentran numerosos castillos.



3.743 habitantes

22 pueblos rurales
41% pueblos de menos de 100



182 empresas (2019)

-14,8% respecto a 2012



11 espacios naturales

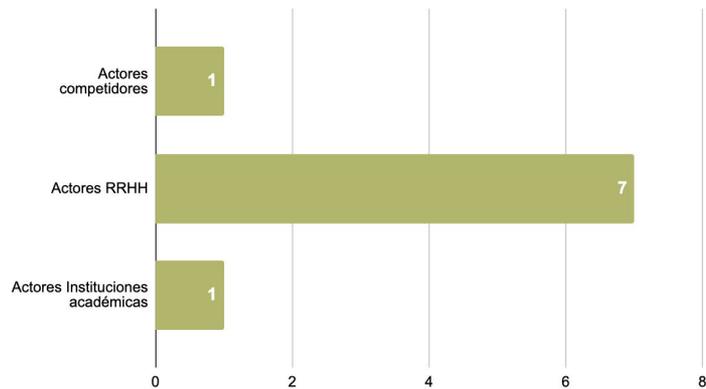
70,4% del territorio protegido
27 Bienes de Interés Cultural

6.3 Actores. Esquema general

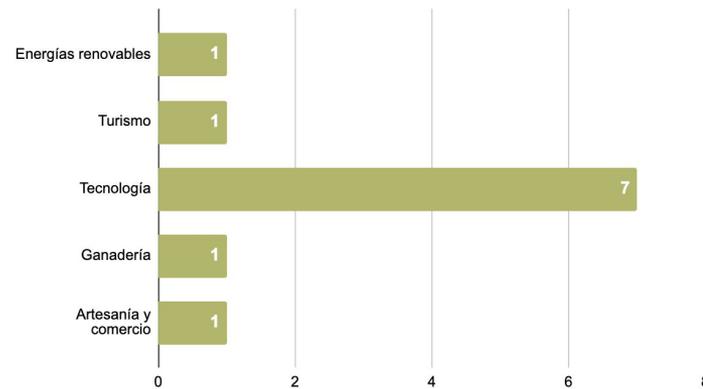
Los agentes identifican un total de 9 actores; 1 de ellos con carácter de competidor, se trata de una Federación que aglutina a un buen número de empresarios de diversos sectores; 7 actores de Recursos Humanos (institutos de enseñanza secundaria); y un actor como institución académica.

Entre todos ellos nutren a los sectores más relevantes para la economía, desarrollo y dinamización de la zona: energías renovables, turismo, tecnología, ganadería y artesanía y comercio.

Actores según su tipología



Actores según su sector de influencia



6.4 Actores-Competidores

FECAP - ASOCIACIÓN DE ARTESANOS Y COMERCIANTES DEL ALTO PALANCIA.



Se trata de una organización empresarial independiente y multisectorial, que representa a las empresas de la comarca, y entre cuyas actividades destaca el apoyo al emprendimiento (Concurso Alto Palancia Emprende) y la formación a sus asociados.

Representa a todos los sectores de la comarca, donde predomina el sector servicios, en el que algunos de sus subsectores están viendo un crecimiento en los últimos años, en contra de la tendencia bajista del resto de sectores.

Estos subsectores son: información y comunicación; actividades financieras y de seguros; actividades inmobiliarias; actividades profesionales y técnicas; educación, sanidad y servicios.

SECTOR-Subsector	2019	2012	Variación
CONSTRUCCIÓN	13,40%	14,50%	-8%
SERVICIOS			
Comercio, transporte y hostelería	30,87%	33,35%	-7%
Información y comunicación	0,73%	0,46%	59%
Financieras y seguros	1,27%	0,75%	69%
Inmobiliarias	2,12%	1,15%	84%
Profesionales y técnicas	5,15%	4,54%	13%
Educación, sanidad y servicios	3,27%	2,01%	63%
Otros servicios personales	4,31%	4,42%	-2%

6.5 Actores-Recursos Humanos

Siete Institutos de Educación Secundaria entre los que destacan el IES Alto Palancia (Segorbe) por su Ciclo en Energías Renovables, y el IES Montanejos con su Ciclo de Hostelería.

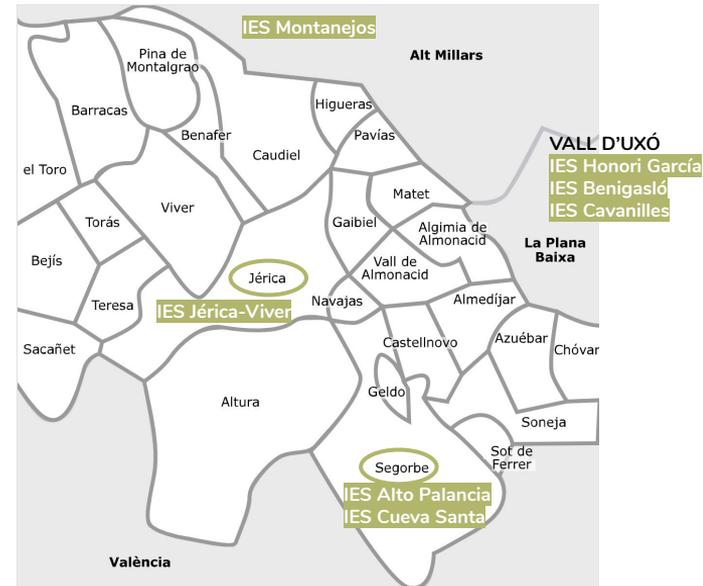
Tres de ellos localizados en Vall d'Uxó, en la comarca colindante de la Plana Baja y otro en Montanejos, en la comarca colindante del Alto Mijares.

Ciclo en Energías Renovables

IES Alto Palancia (Segorbe)

Ciclo en Hostelería

IES Montanejos



6.6 Actores-Instituciones académicas

CENTRO DE INVESTIGACIÓN Y TECNOLOGÍA ANIMAL (CITA).

Inaugurado en 2005, y con **sede en Segorbe**, pertenece al Instituto Valenciano de Investigaciones Agrarias y ha sido financiado conjuntamente por la Generalitat Valenciana y por la Unión Europea a través de los fondos FEDER.

Referencia para los profesionales del sector ganadero en materia de transferencia tecnológica. Sus áreas de investigación son:

- La reproducción.
- La mejora genética (recuperación de razas autóctonas).
- Sanidad animal.
- Medioambiente.
- Gestión técnica de las explotaciones.

Su labor es fundamental para fortalecer al sector ganadero y hacerlo capaz de adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados.



7

**Escenarios Ancus
Actores, necesidades, contexto de uso
y solución**

7.1 Procedimiento

ANCUS es la herramienta que aúna a los actores con sus necesidades, identifica los contextos de uso de las necesidades y propone una solución en base a la correcta configuración de los anteriores elementos.

En una sesión con los agentes del territorio se trabajó esta herramienta para cada una de las oportunidades, identificando todos los actores que intervienen en cada una (trabajo previamente realizado con el mapa de valor y en esta ocasión, ampliado) y con el enfoque en la oportunidad. Posteriormente se identificaron las necesidades de cada uno que hay que satisfacer para el éxito de la solución y su contexto de uso, para a partir de ahí, poder definir una solución que satisfaga las necesidades de los actores.

A continuación plasmamos, para cada oportunidad, los resultados de la herramienta ANCUS trabajados en la sesión con los agentes del territorio.



7.2 Ancus. Transformación digital

TRANSFORMACION DIGITAL

Transformación digital de las empresas de la comarca, cambio de actitud frente a la digitalización .

ACTORES	NECESIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - FECAP (privado) (artesanos y comerciantes) - Asociación de empresas turísticas (privado) - Mancomunitat Alto Palancia (19 ayuntamientos) - Pacto territorial (resto de ayuntamientos) - Ayuntamientos de la zona (Vall d'Uixó, Segorbe, Almenaras, Nules, Moncofa) - Diputación (público) - Entidades GAL (transformación digital tema importante a tratar) - Pacto territorial Plana Baixa - CDR Palancia - Cooperativa de Viver - Estación Experimental Agraria (Consellería de Agricultura) - Adlypse CV 	<ul style="list-style-type: none"> -FECAP (artesanos y comerciantes). Canal online, canal de comunicación, difusión, interacción con el usuario final. Canal de venta, no tienen la infraestructura. -Asociación de empresas turísticas. Comunicación más trabajada, necesidad central de reservas para facilitar proceso. - Mancomunitat y pacto-ayuntamientos. Formación en LOPD y actualización de medios. -Empresas en general. Introducción de maquinaria y organización de empresa. Comunicación digital. - GAL. Proyectos con digitalización y formación. - CDR. Acciones formativas. - Diputación: continúa con la formación y serie de programas dirigidos a la digitalización - Adlypse: formación - Sede Universidad con pactos actúan como tutoras de los pactos (informes de la dinámica local) Mancomunitat + Universidad= PEU
<p>Las conexiones a internet en la mayoría de la comarca funciona bien. En puntos concretos tienen conectividad pero necesitan un paso más. Polígonos Industriales margen de mejora</p>	<p>Dar continuidad a la formación que ya se está realizando, y reforzar la labor de concienciación de la necesidad de adoptar nuevas tecnologías para que el territorio haga uso de esas formaciones.</p> <p>Identificar algún actor capaz de realizar de tractor para impulsar una plataforma que actúe como Sociedad Cooperativista para la venta online.</p> <p>Dotar de entidad a la idea impulsada por FECAP para el desarrollo de un market place para las empresas de la comarca</p>
<p>CONTEXTO DE USO</p>	<p>SOLUCION</p>



7.3 Ancus. Apoyo al emprendimiento

APOYO AL EMPRENDIMIENTO. CULTURA EMPRENDEDORA DESDE LA FORMACIÓN

Aunar esfuerzos para trabajar desde las primeras fases educativas con los alumnos de IES y FP, e incluso de primaria, en temas de emprendimiento, sensibilizando con talleres motivacionales para despertar el espíritu emprendedor desde los inicios de la educación.

ACTORES

- IES ALTO PALANCIA (Ciclo de energías renovables)
- IES HONORI GARCIA
- IES BENIGASLÓ
- IES CAVANILLES
- IES JÉRICA-VIVER
- IES CUEVA SANTA
- IES MONTANEJOS (Ciclo de hostelería)
- UJI
- Centros CEDES
- FECAP
- CDR Alto Palancia
- Pacto y Mancomunitat (las 2) Fademur

NECESIDADES

- Jornadas de buenas prácticas con ejemplos reales para contar experiencias
- Chiquiemprededores (formación en cultura emprendedora desde primaria)
- ACTITUD
- Modulos formativos itinerantes
- Píldoras formativas adecuadas a la edad también con casos de éxitos para trasladar experiencia que pueda servir de tractora.
- Sacar al alumno del cole para visitas (modelo a seguir) (normalizar estas visitas)
- Trasladar esta necesidad a la Consellería de Educación



- Se hace mucho por los emprendedores pero 'copiamos' la cultura emprendedora no llega a cuajar.
- Diferenciación entre emprendedores por vocación y emprendedores por necesidad.
- Emprendimiento en todas las edades (colegio, institutos, univervidad, ...)

Trasladar a la Consellería de Educación la necesidad de un programa para fomentar la actitud emprendedora desde todas las edades y niveles a través de:

- Jornadas de buenas prácticas con ejemplos reales para contar experiencias
- Formación en cultura emprendedora desde primaria (ej. Chiquiemprededores).
- Modulos formativos itinerantes
- Píldoras formativas adcaudas a la edad también con casos de éxitos para trasladar experiencia que pueda servir de tractora.
- Sacar al alumno del cole para visitas (modelo a seguir) (normalizar estas visitas)

CONTEXTO DE USO

SOLUCION

7.4 Ancus. Interacción entre mundo rural y urbano

INTERACCION ENTRE EL MUNDO RURAL Y URBANO.

Difusión de los recursos que tiene el territorio. Colaboración y cooperación para el desarrollo empresarial en zonas de interior.

ACTORES

- Mancomunitat Alto Palancia
- Otra Mancomunitat
- ASECAM (Asociación empresarios Camp de Morvedre)
- Relación con Sagunto
- COMFECOMERÇ (tarjeta fidelización)
- Alto Palancia y Camp de Morvedre (nivel empresarial Valle Palancia)

NECESIDADES

- Homogeneidad entre localidades
- Vías y carreteras



En esta oportunidad el contexto es favorable, dada la continuidad del paisaje a lo largo del vale del Palancia, y las infraestructuras de comunicaciones a lo largo del mismo. La dificultad está a la hora de enlazar el valle con la sierra del Espadan y la sierra Calderona

- Fomentar la colaboración entre entidades

CONTEXTO DE USO

SOLUCION

7.5 Ancus. Energías renovables

ENERGÍAS RENOVABLES

Comunicación y difusión de todas las acciones que se realizan en el territorio en energías renovables para una mayor concienciación y consiguiente utilización o consumo.

ACTORES

- Fundación Low Carbon Economy
- Empresa de Segorbe (Enersoste- energías renovables ...)
- Cooperativa Sapiens Energía (ubicada en Canet, pero los fundadores son profesores en IES (desarrollo de proyectos)
- Indar
- Acciona
- Heliotec
- Consorcio Belcaire (Contenedores ciudades deportivas)
- Ecoparque
- Diputación

NECESIDADES

- Ciudadanía (sensibilización, **concienciación**, formación,...)
- Residuo oliva prensada -- REUTILIZACIÓN - Biomasa



Iniciativa de la Diputación, desde sus áreas de Sostenibilidad y Promoción Económica, para vincular el uso del Centro Provincial de Energías Renovables (CPER) a las necesidades laborales relacionadas con la transición ecológica que exige Europa, en una acción que comprende la adecuación de las aulas de formación de CPER a los requerimientos del Servicio Valenciano de Ocupación y Formación (LABORA) y para poder impartir programas vinculadas a la Seguridad y Medio Ambiente (gestión medioambiental, gestión de residuos o control de plagas). **ENLACE A LA NOTICIA.**

Concienciación del valor de las energías renovables para el territorio, instalación de huertos solares y de contenedores, estos últimos ligados a un programa de vales de utilización en los comercios.

CONTEXTO DE USO

SOLUCION

7.6 Ancus. Desarrollo industrial

5. DESARROLLO INDUSTRIAL

Creación de centros de negocios donde se puedan instalar empresas tecnológicas para teletrabajar, a la vez que se apuesta por centros de recarga para vehículos eléctricos en polígonos industriales y redes de distribución (a nivel local-comarcal) menos contaminantes.

ACTORES

- Polígonos Industriales
- Indar
- Blumac
- Roca
- Aquavela
- Baus (laminas de aluminio a partir de aluminios reciclados, comprada por una empresa americana)



A lo largo de las comarcas hay varios polígonos industriales (con especial importancia Val d'Uixo y Segorbe), que en muchas ocasiones están faltos de infraestructura TIC. Una vez corregidas sus debilidades, pueden ser atractores de industrias, dadas las fortalezas (buena posición estratégica en un cruce de caminos entre Aragón, Cataluña y todo el arco Mediterráneo sur, tanto por autovía como por línea ferroviaria, con conexión a puertos)

CONTEXTO DE USO

NECESIDADES

- Polígonos con buenas conexiones a internet
- Dotarlos de contenedores para facilitar reciclaje
- Autosuficientes de energía (aerogeneradores)
- Zona de placas solares para ser autosuficientes

- Polígonos con buenas conexiones internet
- Dotarlos de contenedores para facilitar reciclaje
- Autosuficientes de energía (aerogeneradores)
- Zona de placas solares para ser autosuficientes

SOLUCION

A background image showing several pencils scattered across a light-colored surface. The pencils are in various orientations, some pointing towards the top and others towards the bottom. The lighting creates soft shadows on the surface.

8

Valoración y priorización

8.1 Procedimiento

De las seis oportunidades detectadas para el territorio, algunas de ellas van a contribuir en mayor medida que otras a conseguir los objetivos fijados para en estos grupos de trabajo.

En una sesión con los agentes les pedimos que valoren en qué medida cada una de las oportunidades va a ayudar a conseguir cada uno de los objetivos en el territorio.

La escala de medición es sencilla, valoran puntuando entre 1 y 3 cuánto va a contribuir esa oportunidad a la consecución del objetivo, donde 1 significa que esa oportunidad apenas va a contribuir, y 3 lo contrario.

Los resultados se plasman en un gráfico de araña en el que a mayor área de superficie cubierta, mayor potencial adquiere dicho escenario (significa que esa oportunidad es una gran impulsora de los objetivos).

A continuación mostramos los resultados obtenidos en este ejercicio atendiendo a la puntuación promedio de todos los agentes.

Tabla para valoración

Criterios	Apoyo al emprendimiento	Plataforma Cadena Comercial	Formación Especializada	Nuevas Tecnologías	Energías Renovables	Turismo
OBJETIVO 1: Coordinación territorial	1	2	2	3	2	3
OBJETIVO 2: Desarrollo del territorio	2	2	2	3	2	3
OBJETIVO 3: Colaboración intercomarcal	2	3	2	3	1	3
OBJETIVO 4: Mitigar Despoblamiento	2	2	3	3	2	3
OBJETIVO 5: Mitigar fuga de talento	2	1	2	3	2	2
OBJETIVO 6: Mejora de infraestructuras	2	2	1	2	3	3

8.2 Valoración. Transformación digital



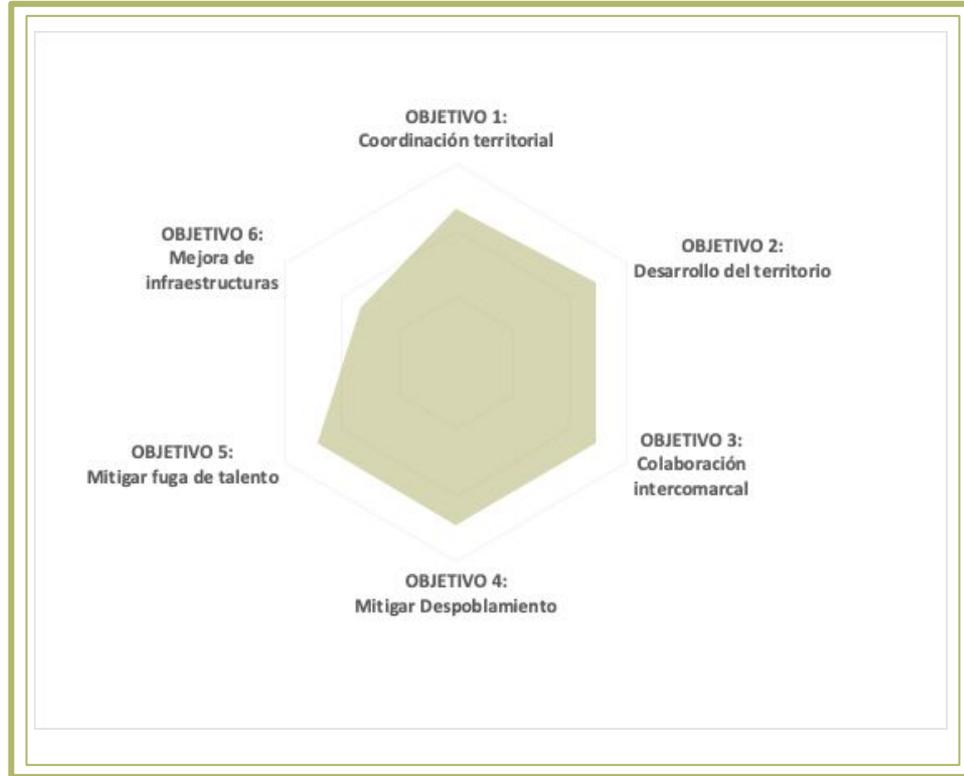
La transformación digital incide de forma media-alta en todos los objetivos, de forma más directa en el desarrollo del territorio y mitigar el despoblamiento. Por el contrario, no contribuye en tan gran medida a la colaboración comarcal.

8.2 Valoración. Cultura emprendedora desde la formación



La oportunidad de fomentar la cultura emprendedora desde la formación va a tener un fuerte impacto directo a la hora de mitigar el despoblamiento, mejorar las infraestructuras y la colaboración intercomarcal, mientras que en el resto de objetivos mantiene un impacto medio-alto.

8.2 Valoración. Interacción entre el mundo rural y el urbano y el urbano



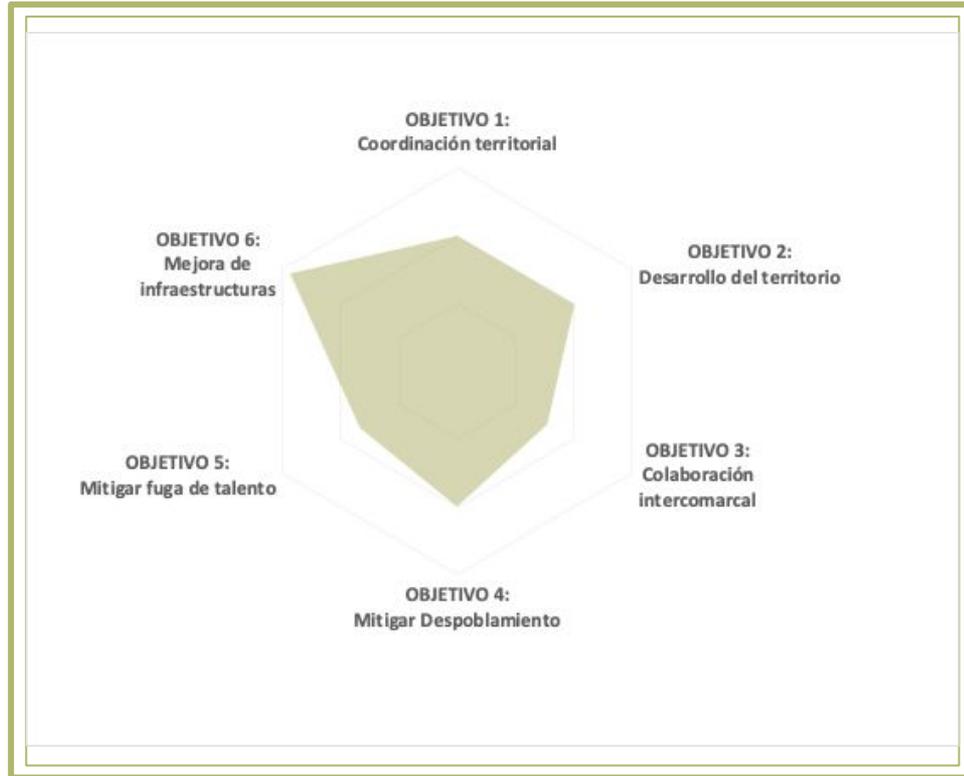
Explotar la oportunidad de impulsar la interacción entre el mundo rural y el urbano puede ser la clave para contribuir a lograr todos los objetivos, si bien tiene menor incidencia en la mejora de infraestructuras.

8.2 Valoración. Energías renovables



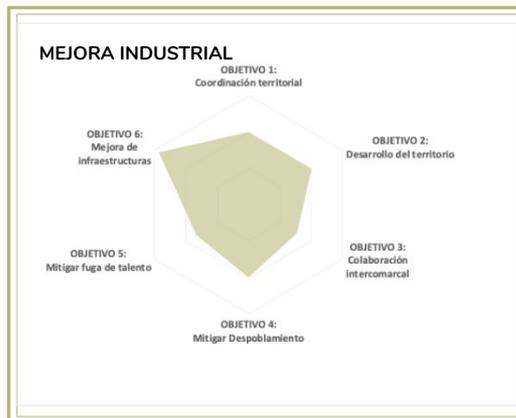
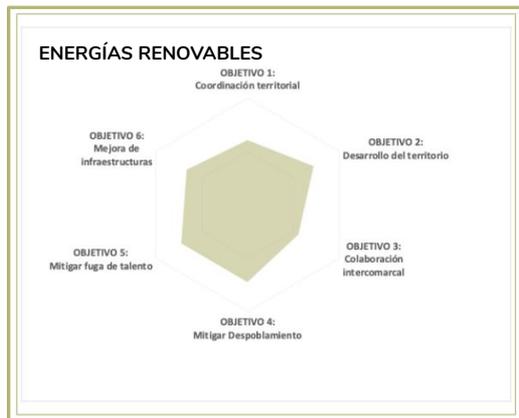
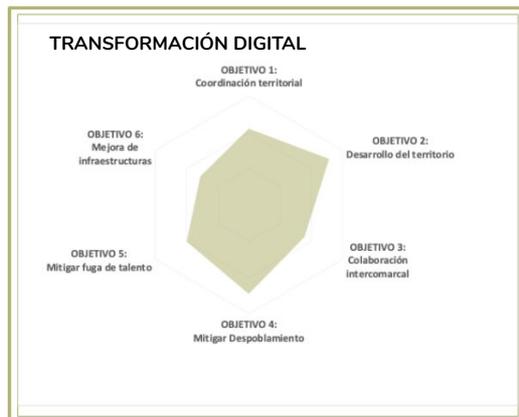
Las energías renovables se ven como una oportunidad muy equilibrada a la hora de contribuir notablemente a la consecución de todos los objetivos marcados, casi por igual, pero con menor incidencia (aunque también notable) en la colaboración intercomarcal.

8.2 Valoración. Mejora industrial, preservando el medioambiente



La mejora industrial puede tener un fuerte impacto en la mejora de infraestructuras, mientras que para el resto de objetivos se mantiene con un impacto medio, un un tanto más bajo en la colaboración intercomarcal y mitigar la fuga de talento.

8.3 Valoraciones globales



8.3 Valoraciones globales

CRITERIOS/OBJETIVOS	Transformación digital	Cultura emprendedora desde la formación	Interacción mundo rural y urbano	Energías renovables	Desarrollo industrial preservando medioambiente
OBJETIVO 1: Coordinación territorial	15	10	13	11	12
OBJETIVO 2: Desarrollo del territorio	15	13	13	14	13
OBJETIVO 3: Colaboración intercomarcal	14	11	11	11	12
OBJETIVO 4: Mitigar Despoblamiento	14	15	13	12	14
OBJETIVO 5: Mitigar fuga de talento	15	12	12	11	11
OBJETIVO 6: Mejora de infraestructuras	14	10	12	13	13

8.3 Valoraciones globales

La transformación digital, la interacción del mundo rural con el urbano y desarrollo industrial preservando el medioambiente son las oportunidades clave para lograr los objetivos marcados en el territorio.

La transformación digital se posiciona como la oportunidad clave para lograr todas los objetivos marcados.

Desde la óptica inversa, desarrollar el territorio es el objetivo que mayores perspectivas de cumplimiento tiene, también mitigar el despoblamiento se puede solucionar con las oportunidades detectadas.

En el lado contrario, el objetivo más difícil de conseguir parece ser lograr la colaboración intercomarcal.

Oportunidades con mayor incidencia en cada uno de los objetivos

CRITERIOS/OBJETIVOS	Transformación digital	Cultura emprendedora desde la formación	Interacción mundo rural y urbano	Energías renovables	Desarrollo industrial preservando medioambiente
OBJETIVO 1: Coordinación territorial	x		x		
OBJETIVO 2: Desarrollo del territorio	x	x	x	x	x
OBJETIVO 3: Colaboración intercomarcal	x				
OBJETIVO 4: Mitigar Despoblamiento	x	x	x		x
OBJETIVO 5: Mitigar fuga de talento	x				
OBJETIVO 6: Mejora de infraestructuras	x			x	x

Identificación de necesidades territoriales/empresariales

FINANCIA:



ORGANIZA:



COLABORA:



30 de octubre de 2020