

FASE I
FACTORES CRÍTICOS
DE ÉXITO DE LA
ECONOMÍA RIOJANA

LA RIOJA 2020

PLAN ESTRATÉGICO

LA RIOJA 2020

PLAN ESTRATÉGICO

Director

Juan Carlos Ayala Calvo

Equipo Investigador

José Ignacio Castresana Ruiz Carrillo (Coordinador)

Guadalupe Manzano García

Luz M.^a Marín Vínuesa

Maite Parras Gómez

Eduardo Rodríguez Osés

M.^a Carmen Ruiz-Olalla Corcuera

Ana Salas Garrido

Equipo Técnico

José Antonio Herce

Pablo Alonso Talón

Pedro Arévalo Sánchez

Casilda Cabrerizo Sanz

Vicente Lloret Roldán

María Reyes Maroto Illera

Diego Vizcaíno Delgado

Edita

Consejería de Industria, Innovación y Empleo

Gobierno de La Rioja

Imprime

Gráficas Isasa

Depósito Legal

LR-365-2010

ISBN

978-84-693-8523-4

Diseño y Maquetación

Rosa Alonso Herreros

ÍNDICE

Introducción	7
1. Priorización de los resultados del diagnóstico por bloque temático	9
1.1. Macroeconomía y mercado de trabajo	10
1.2. Demografía y territorio	12
1.3. Factores transversales de competitividad	14
1.4. Tejido productivo: análisis agregado	16
1.5. Tejido productivo: análisis sectorial	18
2. Identificación de las debilidades incapacitantes	20
3. Identificación de las amenazas más peligrosas	24
4. Identificación de las fortalezas útiles	28
5. Identificación de las mejores oportunidades	32
6. DAFOS temáticos	36
7. Factores críticos de éxito de la economía riojana	42
Agradecimientos	45

INTRODUCCIÓN

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

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

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

- Agroalimentario.
- Calzado.
- Capital Humano, Emprendimiento e Innovación.
- Comercio.
- Construcción.
- Energía.
- Industria Cultural y Turística.
- Logística y Transporte.
- Madera y Mueble.
- Metalmecánica, Automoción y Fabricación Avanzada.
- Química.
- Servicios a empresas.

La información recabada en las mesas ha permitido la elaboración de un DAFO específico para cada sector analizado. Posteriormente, a través de la síntesis de los DAFO sectoriales y el DAFO de expertos, se ha elaborado el DAFO final de diagnóstico socioeconómico de La Rioja.

Este DAFO final se ha estructurado en cinco áreas temáticas:

- Macroeconomía y Mercado de Trabajo.
- Demografía y Territorio.
- Factores Transversales de Competitividad.
- Tejido Productivo Agregado.
- Tejido Productivo Sectorial.

Por medio de la metodología DELPHI, 100 actores regionales públicos y privados han realizado una validación estratégica de este diagnóstico con el objetivo de:

CONSTRUIR

una percepción común y convergente de la situación socioeconómica de La Rioja.

PRIORIZAR

los factores relevantes del diagnóstico.

SELECCIONAR

los 20 factores de éxito de la economía riojana.

Metodología de la Asamblea DELPHI

Los agentes empresariales que participaron en la asamblea de validación del DAFO fueron seleccionados atendiendo a varios criterios:

En primer lugar, con objeto de que el diagnóstico respondiera a la percepción de las empresas que mayor impacto pueden tener en la creación de riqueza, se contó con agentes empresariales que en su conjunto aportan más del 65% del PIB regional.

En segundo lugar, se seleccionó la muestra de manera que fuera representativa de la gran diversificación que presenta el tejido empresarial riojano.

También participaron los responsables de Sindicatos, Colegios profesionales, Federación de Empresarios, Cámara de Comercio, Universidad y Administración Pública.

La composición de la asamblea permite conocer la percepción de la sociedad riojana y de quienes toman las decisiones estratégicas tanto en el ámbito público como en el empresarial.

En la primera ronda del DELPHI se presentaron a la asamblea los resultados del diagnóstico técnico agrupados en cinco bloques: Macroeconomía y Mercado de Trabajo, Demografía y Territorio, Factores Transversales de Competitividad, Tejido Productivo Agregado y Tejido Productivo Sectorial. Se pidió a la asamblea que valorase las 120 variables que sin-

tetizan el diagnóstico técnico según su importancia estratégica para la economía riojana. Se pretendió identificar las fortalezas más útiles, las debilidades más incapacitantes, las oportunidades más aprovechables y las amenazas más peligrosas.

La primera ronda del DELPHI permitió ordenar la matriz DAFO según la importancia estratégica de las variables para La Rioja en su momento actual.

En la segunda ronda del DELPHI se utilizaron los resultados de la primera ronda para identificar los factores de éxito más relevantes y construir un diagnóstico convergente de todos los agentes implicados en la asamblea. Para cada uno de los cinco bloques anteriormente mencionados se seleccionaron las dos variables más valoradas y se pidió a los agentes que identificaran la más relevante, aunque no hubiera sido previamente seleccionada por ellos. De esta manera se invitaba a todos los agentes a asumir como propios los resultados de la primera parte del DELPHI y a compartir una percepción común, trascendiendo el propio punto de vista. La segunda ronda del DELPHI nos permite seleccionar veinte factores de éxito: las cuatro variables estratégicas más relevantes para cada uno de los cinco bloques, y el grado de acuerdo alcanzado en la asamblea para cada uno de ellos. Hay que destacar el marcado carácter estratégico de la participación requerida a los agentes, porque las 120 variables iniciales del diagnóstico son reales e importantes y los agentes han tenido que seleccionar y priorizar hasta otorgar el rango de factor de éxito a 20 de esas variables.



1

PRIORIZACIÓN DE LOS RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO POR BLOQUE TEMÁTICO

Para cada una de las áreas temáticas se van a identificar aquellas debilidades que, en caso de no ser corregidas, impedirán a La Rioja situarse entre las 60 regiones más desarrolladas de Europa en el año 2020. Cada debilidad se asociará a un porcentaje que representará el número de *Stakeholders*, que considera que entre todas las debilidades identificadas ésta es la que requiere atención prioritaria. De esta manera podemos comprobar el grado de convergencia que la sociedad riojana tiene en cuanto a la percepción de sus propias debilidades.

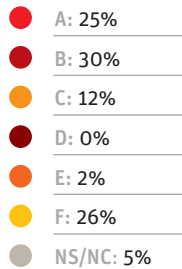
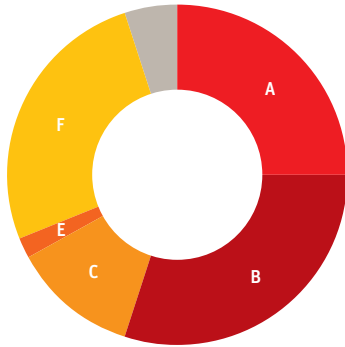
Del mismo modo se priorizan las amenazas externas que resultan más peligrosas en el momento actual para que alcancemos nuestro objetivo de estar entre las 60 regiones más desarrolladas de Europa en el año 2020.

También se jerarquizan las fortalezas internas del tejido socioeconómico de La Rioja. Este es un aspecto de importancia capital en el diagnóstico porque señala los factores internos en los que apoyarse para tener éxito en el año 2020. Aquellas fortalezas que despierten un alto grado de consenso deben capitalizar los recursos que se utilicen en los planes de acción.

Asimismo se identifican las oportunidades externas que La Rioja debe aprovechar. Es destacable que en un contexto general adverso los *Stakeholders* de la economía riojana encuentran oportunidades significativas en las que utilizar las fortalezas específicas de la región.

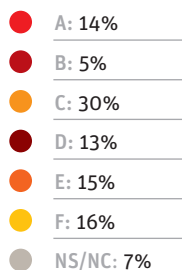
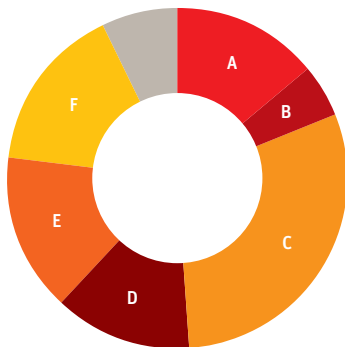
1.1

MACROECONOMÍA Y MERCADO DE TRABAJO



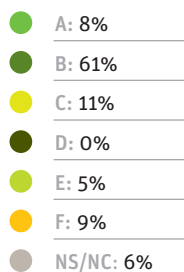
¿QUÉ **DEBILIDAD** PUEDE RESULTAR MÁS INCAPACITANTE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Debilitamiento de la actividad económica y del mercado de trabajo.
- B. El avance de la renta per capita se ha basado más en el aumento del empleo que en la productividad del trabajo.
- C. Economía poco abierta al resto del mundo.
- D. Saldo negativo de la balanza comercial interior.
- E. Empleo con niveles de temporalidad y parcialidad que aún queda lejos de la media de la UE-27.
- F. Falta de coordinación de las administraciones públicas nacional, regional y local.



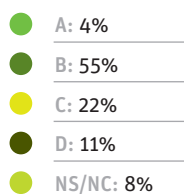
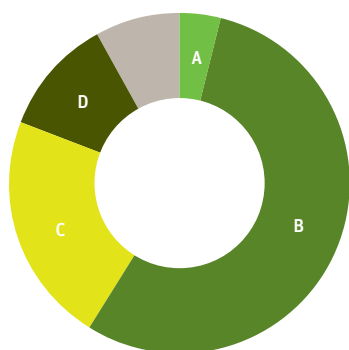
¿QUÉ **AMENAZA** PUEDE RESULTAR MÁS PELIGROSA EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. En los próximos años la inercia de la crisis puede dificultar la reducción del paro.
- B. Incremento de la economía sumergida.
- C. Lenta convergencia en el nivel de productividad del trabajo respecto a la UE-15.
- D. Competencia de otras regiones europeas en sectores estratégicos.
- E. Dificultad para adaptar la capacidad productiva a la nueva demanda.
- F. Persistencia del paro de larga duración.



¿QUÉ FORTALEZA PUEDE RESULTAR MÁS ÚTIL EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Menor impacto de la crisis económica que en la media española, tanto en cierre de empresas como en empleo.
- B. Elevado peso de las pymes y empresas familiares en la estructura empresarial, con mayor valor añadido y solvencia.
- C. Mayor especialización en actividades industriales.
- D. Elevada contribución de la población extranjera al dinamismo del mercado laboral.
- E. Saldo positivo de la balanza comercial con el resto del mundo.
- F. Paz social.

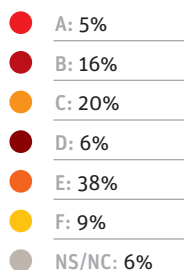
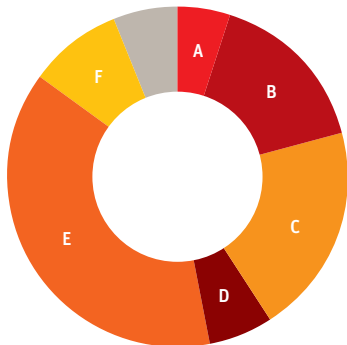


¿QUÉ OPORTUNIDAD PUEDE RESULTAR MÁS APROVECHABLE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Recuperación de un buen ritmo de crecimiento económico mundial.
- B. Cambio de modelo productivo: empuje de actividades innovadoras de alto valor añadido.
- C. Mayor presencia de las empresas riojanas en los mercados internacionales.
- D. Atracción de empresas e inversiones por la estabilidad económica.

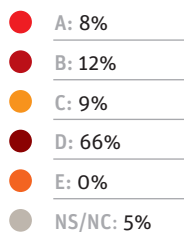
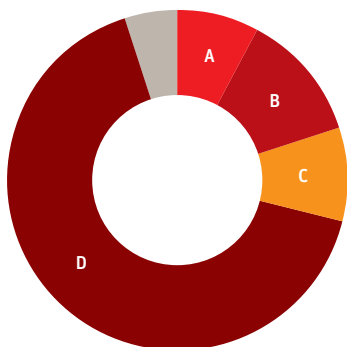
1.2

DEMOGRAFÍA Y TERRITORIO



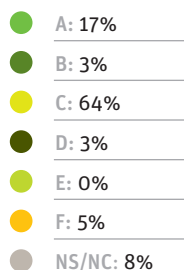
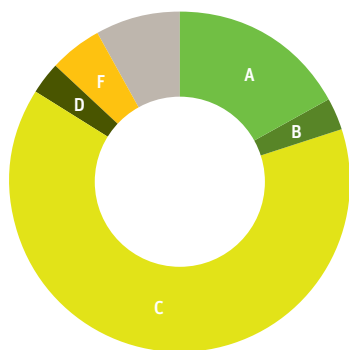
¿QUÉ **DEBILIDAD** PUEDE RESULTAR MÁS INCAPACITANTE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Desequilibrios territoriales entre las zonas rurales serranas despobladas y el eje de desarrollo del Valle del Ebro.
- B. Descapitalización humana del medio rural: “fuga” de los jóvenes.
- C. Falta de concreción de las autovías planteadas en el Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte.
- D. El aeropuerto es una infraestructura costosa y poco operativa para las comunicaciones de la región.
- E. Infraestructuras ferroviarias poco eficientes para responder a las demandas de transporte de viajeros y mercancías.
- F. Proceso de envejecimiento de la población.



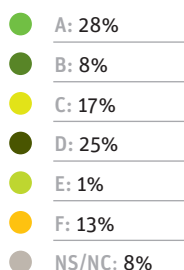
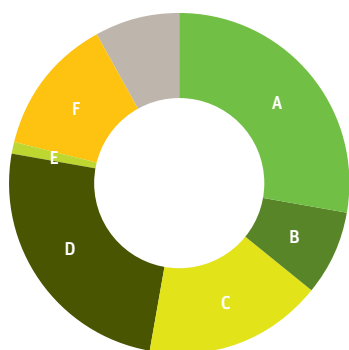
¿QUÉ **AMENAZA** PUEDE RESULTAR MÁS PELIGROSA EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Falta de viabilidad socioeconómica de los municipios de menor tamaño.
- B. Conflictos sociales derivados de la no integración sociolaboral de la población inmigrante.
- C. Retraso e incertidumbre en la concreción del transporte de alta velocidad.
- D. Aislamiento geográfico si no se materializan grandes proyectos de infraestructuras.
- E. Efectos del cambio climático en la agricultura.



¿QUÉ FORTALEZA PUEDE RESULTAR MÁS ÚTIL EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Alto nivel de vida y bienestar socioeconómico alcanzado en La Rioja.
- B. Avances en las comunicaciones internas a través de la mejora de la red de carreteras autonómicas.
- C. Localización estratégica de La Rioja en grandes ejes de comunicaciones: Eje del Ebro, Eje Cantábrico-Mediterráneo, etc.
- D. Elevado porcentaje de superficie protegida medioambientalmente.
- E. Menor incremento de las superficies artificiales que la media nacional.
- F. Liderazgo en implementación de sistemas de gestión medioambiental entre el tejido productivo de La Rioja.

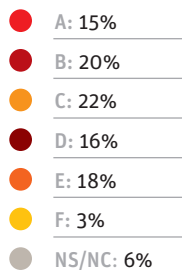
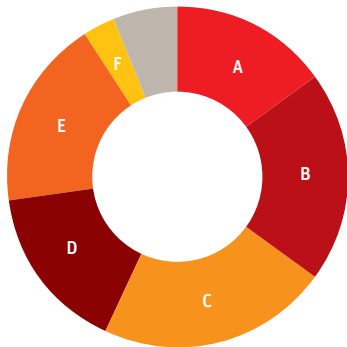


¿QUÉ OPORTUNIDAD PUEDE RESULTAR MÁS APROVECHABLE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Aprovechamiento económico de los recursos ecoturísticos de La Rioja.
- B. El desarrollo de los servicios sociales como nicho económico y medio para mejorar la calidad de vida en el medio rural.
- C. La difusión de la cultura digital y la e-administración puede generar nuevos nichos de negocio en los municipios rurales.
- D. Potenciación de las comunicaciones interregionales a través del desarrollo de nuevas infraestructuras.
- E. Planificación ambiental transversal.
- F. Desarrollo de tecnologías energéticas limpias.

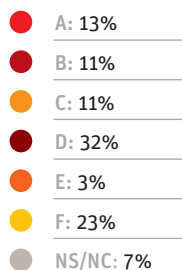
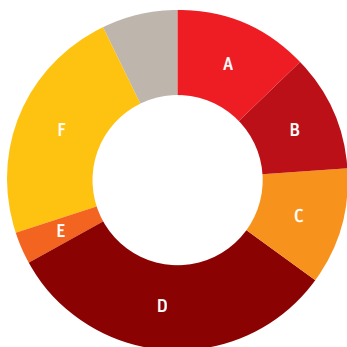
1.3

FACTORES TRANSVERSALES DE COMPETITIVIDAD



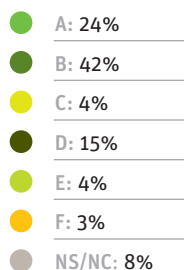
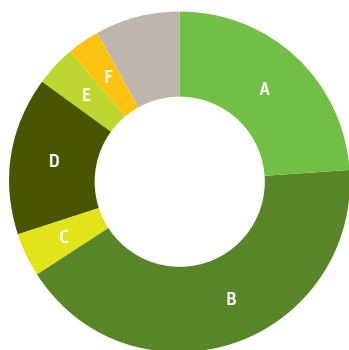
¿QUÉ **DEBILIDAD** PUEDE RESULTAR MÁS INCAPACITANTE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Insuficiente masa crítica en la mayoría de los *clusters* promovidos debido al pequeño tamaño de la región.
- B. Modelo educativo poco adaptado a los nuevos retos. Las empresas dedican escasos esfuerzos para formar a los empleados.
- C. El tejido productivo riojano es poco atractivo para atraer talento. Mano de obra inmigrante con baja cualificación media.
- D. Las escasas habilidades en idiomas de la población y empresas son un obstáculo para la competitividad y apertura exterior.
- E. Burocracia y coste excesivo de la Administración y servicios públicos en una comunidad uniprovincial.
- F. Escaso apoyo a la transferencia de resultados de la investigación desde la Universidad a las empresas.



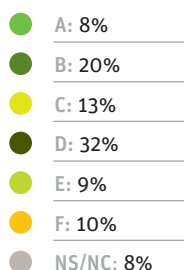
¿QUÉ **AMENAZA** PUEDE RESULTAR MÁS PELIGROSA EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Dificultades para converger con las regiones europeas más emprendedoras e innovadoras.
- B. Indefensión frente al *dumping* y diferencia en la legislación con países competidores.
- C. La crisis económica pone en peligro el sostenimiento de las inversiones públicas en el sistema riojano de I+D+i.
- D. Falta de viabilidad del modelo empresarial si no se adapta a los cambios socioeconómicos y aprovecha el capital humano.
- E. Dificultades para estimular la natalidad de empresas de base tecnológica.
- F. “Fuga de cerebros” y de jóvenes cualificados por falta de expectativas laborales y la mayor atracción de otras regiones.



¿QUÉ FORTALEZA PUEDE RESULTAR MÁS ÚTIL EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Cultura social a favor del trabajo y el esfuerzo.
- B. Sociedad emprendedora y propensión a asumir riesgos. Número de empresas por habitante mayor que la media española.
- C. Cercanía de la Administración para responder a las demandas del tejido empresarial. Representación con voz propia en Europa.
- D. Instrumentos para el impulso de la innovación: Universidad de La Rioja, Centros Tecnológicos y Sistema Riojano de I+D+i.
- E. Situación educativa favorable: buena posición en la valoración del Informe PISA, baja tasa de abandono escolar, etc.
- F. Productividad de los investigadores riojanos (patentes por investigador) similar a las regiones más avanzadas.

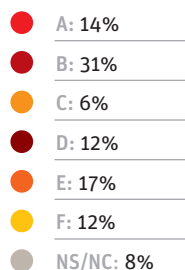
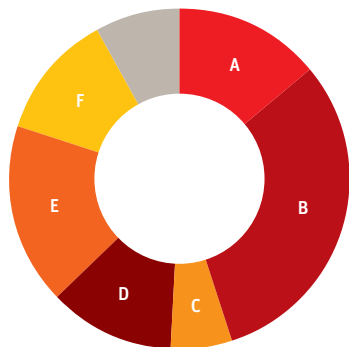


¿QUÉ OPORTUNIDAD PUEDE RESULTAR MÁS APROVECHABLE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Próxima jubilación de muchos gestores de las empresas y sustitución por una generación más profesional.
- B. Apuesta creciente por la Economía del Conocimiento.
- C. La concreción del Parque Digital como espacio para el desarrollo de las TICs en La Rioja.
- D. Apertura a los mercados globales y mayor proyección internacional de las empresas riojanas.
- E. Generar sinergias entre el emprendimiento y la investigación. Incorporar a los tecnólogos formados en La Rioja en las empresas.
- F. Crear una red de conocimiento del mercado contactando con proveedores y clientes para detectar oportunidades.

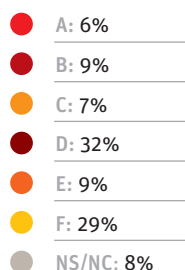
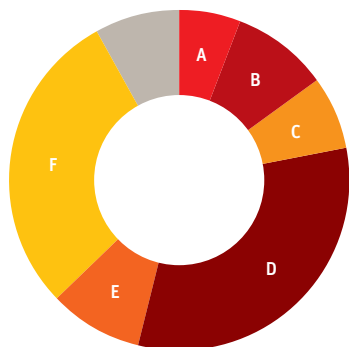
1.4

TEJIDO PRODUCTIVO: ANÁLISIS AGREGADO



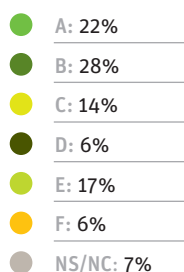
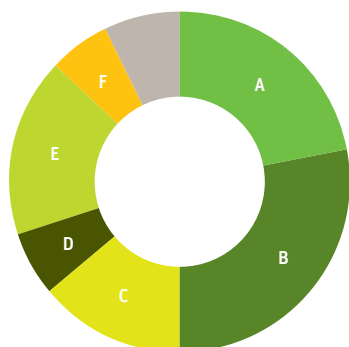
¿QUÉ **DEBILIDAD** PUEDE RESULTAR MÁS INCAPACITANTE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Elevado porcentaje de pequeñas empresas con dificultades para competir.
- B. Falta de profesionalidad en los sistemas de gestión y dirección estratégica de las empresas.
- C. Recursos humanos poco cualificados y mucha rotación.
- D. Negocio centrado en la fabricación. La mayor parte de las plantillas es mano de obra de fábrica. Limitaciones en comercialización.
- E. Bajo nivel de internacionalización. Bajo conocimiento del mercado exterior.
- F. Carencia de un número relevante de empresas tractoras de gran dimensión que faciliten la penetración en nuevos mercados.



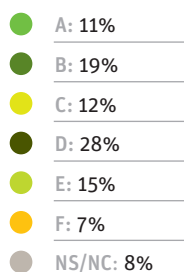
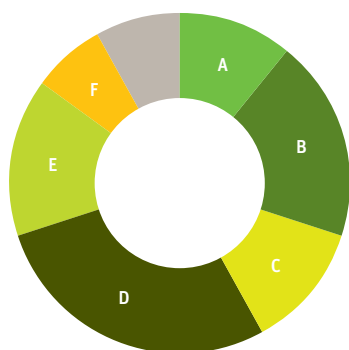
¿QUÉ **AMENAZA** PUEDE RESULTAR MÁS PELIGROSA EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Posible falta de relevo generacional en las empresas familiares.
- B. Decidida apuesta por la I+D+i por parte de otras comunidades autónomas y regiones europeas.
- C. Deslocalización empresarial.
- D. La viabilidad económica de muchas empresas no está asegurada en el actual escenario de crisis económica.
- E. Escaso poder de negociación en los canales de distribución y frente a proveedores y clientes, que suelen ser grandes empresas.
- F. Regulaciones fiscales y legales más favorables en las comunidades autónomas colindantes: País Vasco y Navarra.



¿QUÉ FORTALEZA PUEDE RESULTAR MÁS ÚTIL EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Prestigio nacional e internacional de la DOCa Rioja y su poder de arrastre al resto de productos y marcas.
- B. Productos diferenciados y de calidad en muchos sectores.
- C. Sistema Riojano de Innovación y Universidad de La Rioja. Plan Riojano de I+D+i. Asociaciones de Empresas Innovadoras.
- D. Implicación de la Administración Autonómica. Proximidad de las empresas, organismos intermedios y Universidad.
- E. Proximidad al cliente y compromiso con el mismo. Capacidad de adecuarse a las exigencias de los clientes.
- F. Existencia de profesionales con la capacitación y experiencia adecuada a las necesidades presentes.

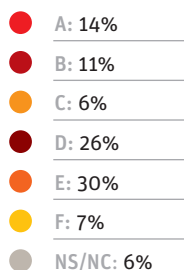
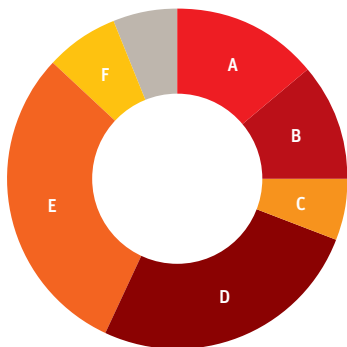


¿QUÉ OPORTUNIDAD PUEDE RESULTAR MÁS APROVECHABLE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Posibilidades de desarrollo de la Biotecnología en las empresas agroalimentarias.
- B. El sector turístico riojano puede beneficiarse de sinergias con otros sectores: gastronomía, naturaleza, ocio, cultura...
- C. El tejido empresarial puede plantear sinergias con el desarrollo de las energías renovables.
- D. Incorporación de las TICs en todas las fases del negocio y como herramienta para satisfacer las nuevas necesidades del cliente.
- E. Diversificación de clientes y de la demanda que favorece la creación de nuevos productos adaptados.
- F. Tendencia creciente a la externalización de procesos por parte de las empresas.

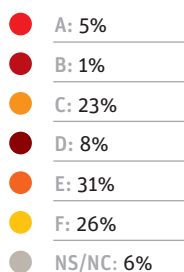
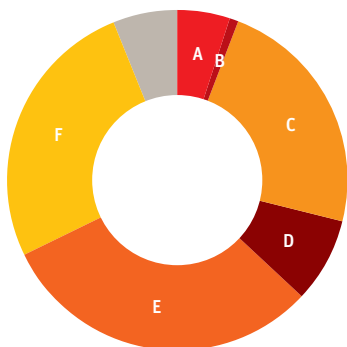
1.5

TEJIDO PRODUCTIVO: ANÁLISIS SECTORIAL



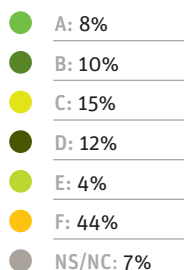
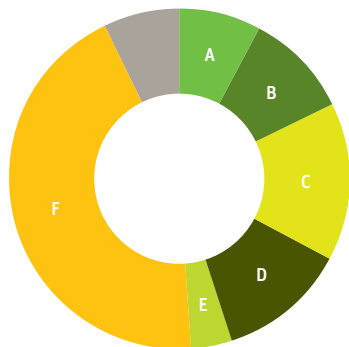
¿QUÉ **DEBILIDAD** PUEDE RESULTAR MÁS INCAPACITANTE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Insuficiente dimensión de la región para impulsar y *clusterizar* los sectores económicos.
- B. Sectores económicos maduros con un margen de maniobra limitado para seguir creciendo.
- C. Deficiencias en la Logística y Servicios avanzados.
- D. Escasa estructura de I+D+i en las empresas.
- E. Escasa cultura de colaboración empresarial. No se manifiestan liderazgos claros para llevar a cabo acciones de cooperación.
- F. Falta de una imagen internacional de país/región como productor y exportador de productos manufacturados.



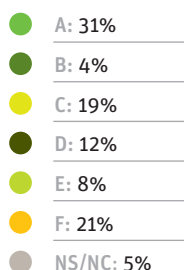
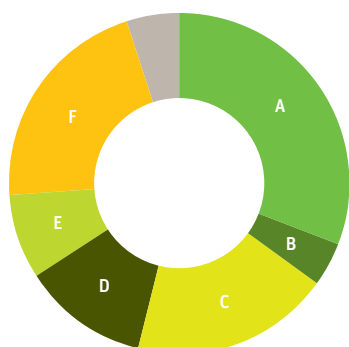
¿QUÉ **AMENAZA** PUEDE RESULTAR MÁS PELIGROSA EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Continuidad de la crisis de los sectores económicos maduros en los próximos años.
- B. Las inversiones comprometidas en el sector inmobiliario pueden obstaculizar las inversiones productivas y la recuperación.
- C. Pérdida de competitividad exterior y capacidad de diferenciación.
- D. Incremento de la competencia de otros países por la globalización.
- E. Dificultades de financiación. Problemas de liquidez y morosidad y retrasos en los pagos por parte de las administraciones.
- F. Caída del consumo por la desconfianza generada por la crisis económica.



¿QUÉ FORTALEZA PUEDE RESULTAR MÁS ÚTIL EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. Capacidad de las empresas del calzado para innovar, posicionar sus marcas y competir en el mercado.
- B. Las industrias agroalimentarias están avanzando en el camino correcto: valor añadido, diversificación productiva e innovación.
- C. La región tiene recursos de alto valor para posicionarse como un referente nacional en Turismo cultural y de interior.
- D. Empresas innovadoras en el sector TIC con potencial de crecimiento en el mercado.
- E. Implantación de fuentes renovables de energía eléctrica (eólica, solar...) e I+D+i propia en tecnologías de futuro (geotermia).
- F. Un tejido empresarial diversificado con especialización en la Industria.



¿QUÉ OPORTUNIDAD PUEDE RESULTAR MÁS APROVECHABLE EN LA ACTUAL SITUACIÓN?

- A. TICs, Nanotecnología, Biotecnología como sectores emergentes.
- B. Deslocalización de las cadenas de valor y control total de la cadena.
- C. Globalización y diversificación de los mercados.
- D. Nichos económicos a explorar en construcción sostenible. Rehabilitación del parque de viviendas.
- E. Posibilidades de comercialización cruzada hasta ahora poco explotadas por una excesiva especialización sectorial.
- F. Innovación y adaptación en los sectores maduros.

2

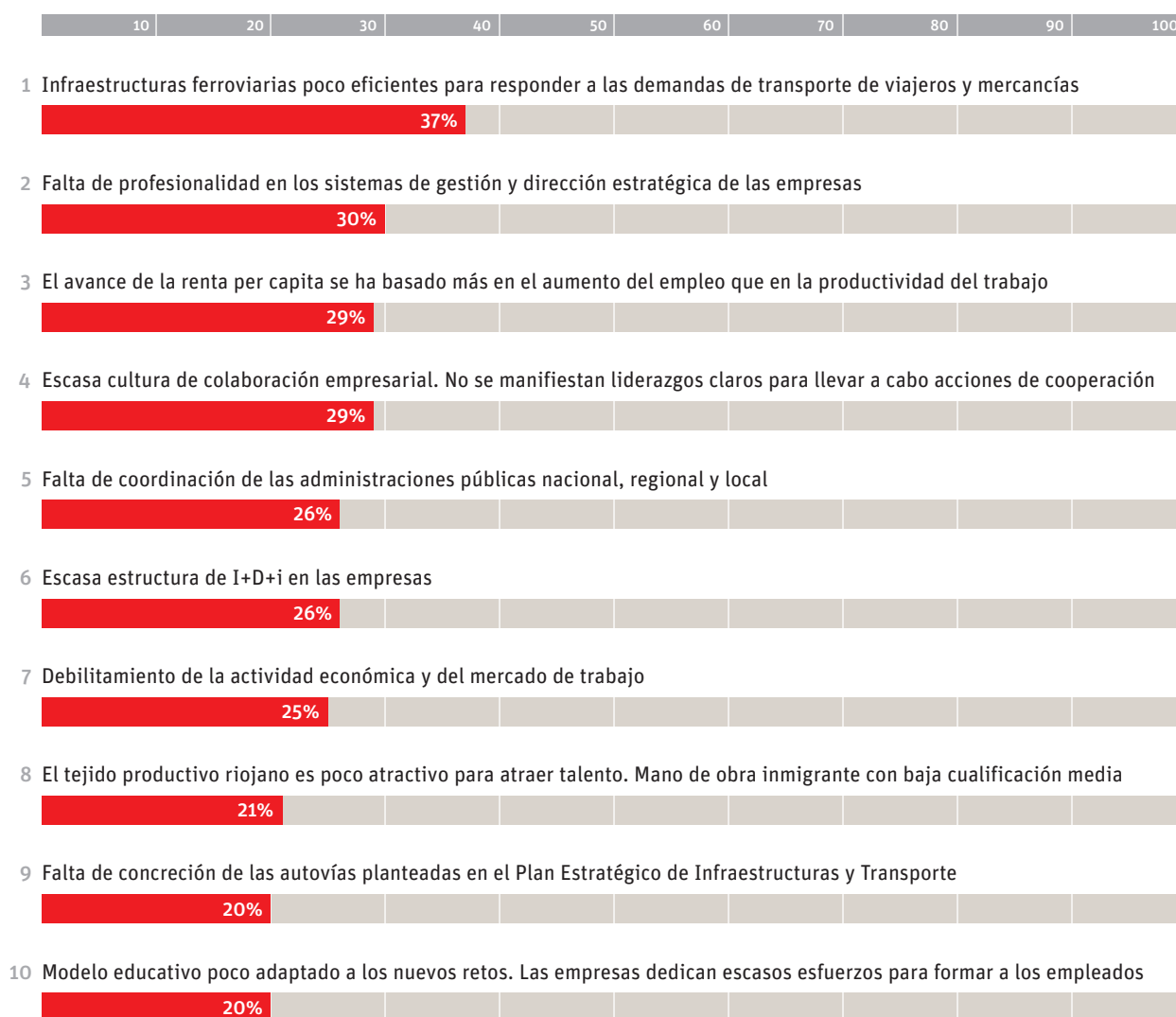
IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES INCAPACITANTES

Todas las debilidades identificadas en el diagnóstico técnico son reales e importantes. Sin embargo, un plan estratégico no debe abordar la corrección de todas las debilidades de una región. La limitación de recursos impone seleccionar las debilidades sobre las que se va a actuar en función del objetivo final que se va a alcanzar. Enfrentando unas debilidades con otras dentro de cada área temática, la asamblea de *Stakeholders* identifica con claridad las debilidades estratégicas que es imperativo corregir si se desea tener éxito y situarnos entre las 60 regiones europeas más desarrolladas, y las separa de aquellas otras debilidades que, siendo deseable corregir, no serían prioritarias en un escenario de recursos limitados.

2.1

IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES INCAPACITANTES

DEBILIDADES INCAPACITANTES DE LA ECONOMÍA RIOJANA MÁXIMA PRIORIDAD ESTRATÉGICA



2.2

IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES INCAPACITANTES

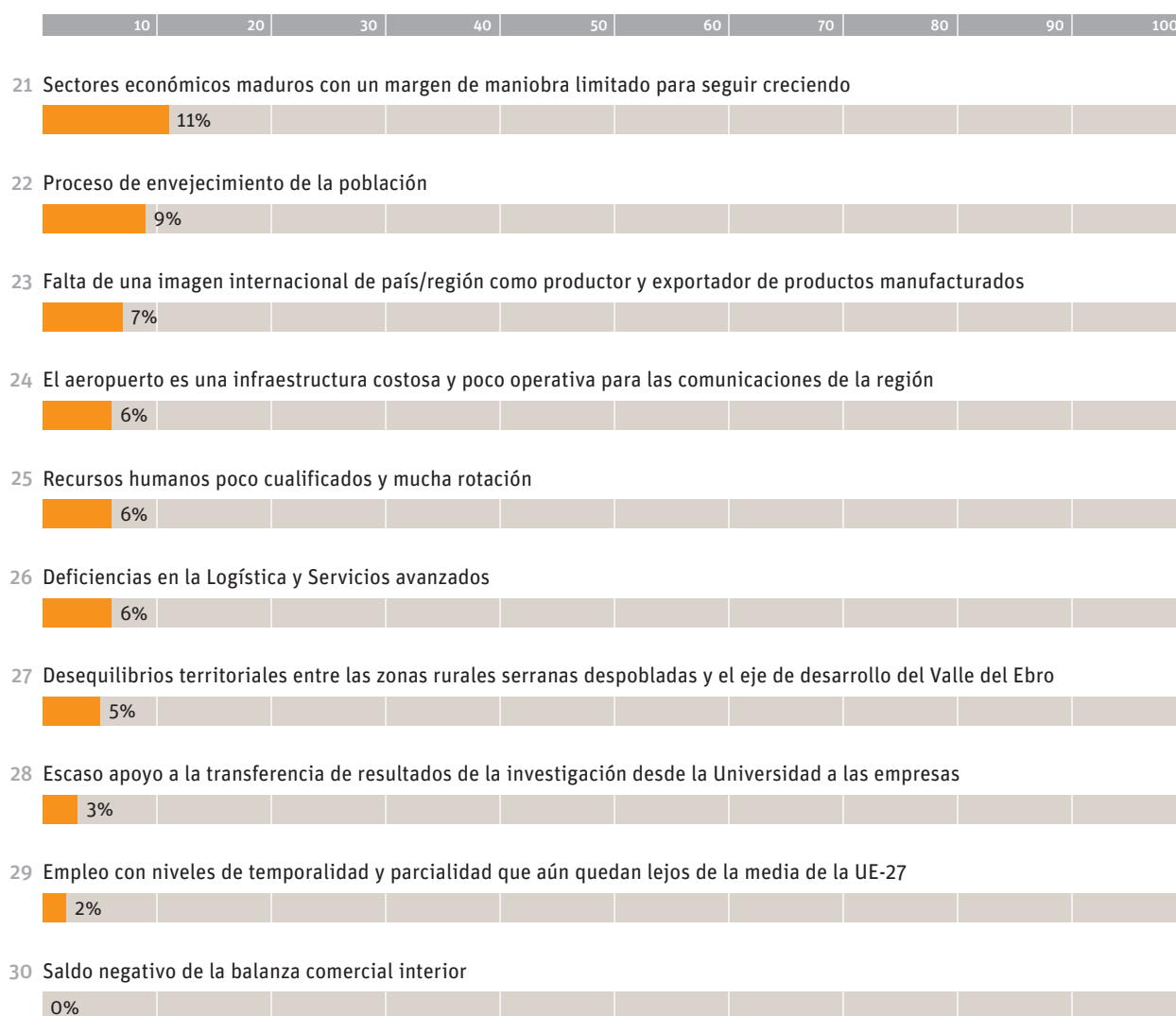
DEBILIDADES SIGNIFICATIVAS PERO NO ESTRATÉGICAS PRIORIDAD INTERMEDIA



2.3

IDENTIFICACIÓN DE LAS DEBILIDADES INCAPACITANTES

DEBILIDADES NO INCAPACITANTES BAJA PRIORIDAD ESTRATÉGICA



3

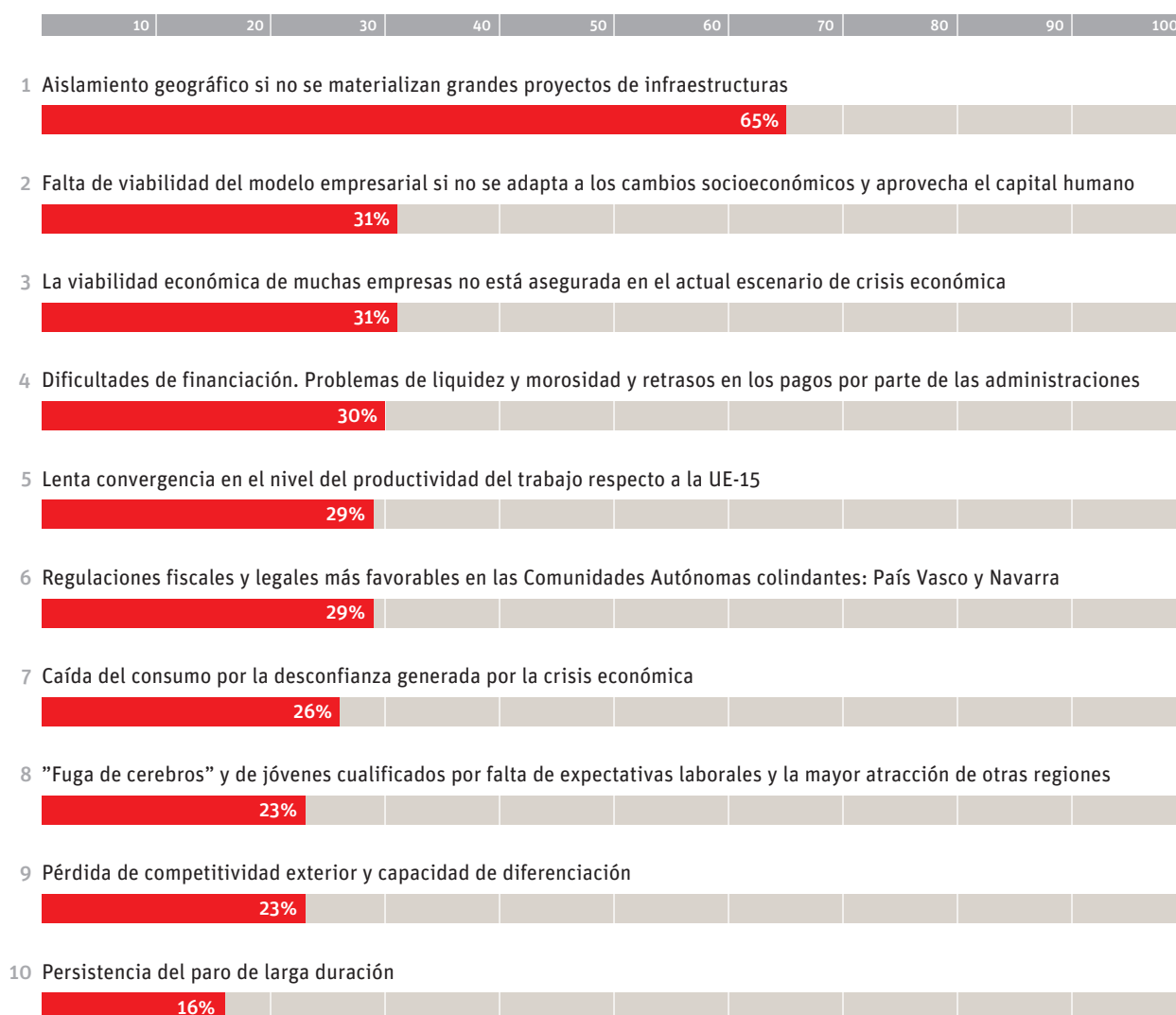
IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS MÁS PELIGROSAS

Todas las amenazas identificadas en el diagnóstico técnico son reales e importantes. Sin embargo, un plan estratégico sólo debe diseñar líneas defensivas frente a aquellas amenazas que puedan poner en peligro la competitividad respecto a otras regiones. Enfrentando unas amenazas con otras, dentro de cada área temática, la asamblea de *Stakeholders* identifica con claridad las amenazas estratégicas que es imperativo afrontar si se desea tener éxito y situarnos entre las 60 regiones europeas más desarrolladas, y las separa de aquellas otras amenazas ante las que, siendo deseable defenderse, no serían prioritarias en un escenario de recursos limitados.

3.1

IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS MÁS PELIGROSAS

AMENAZAS MÁS PELIGROSAS PARA LA ECONOMÍA RIOJANA MÁXIMA PRIORIDAD ESTRATÉGICA



3.2

IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS MÁS PELIGROSAS

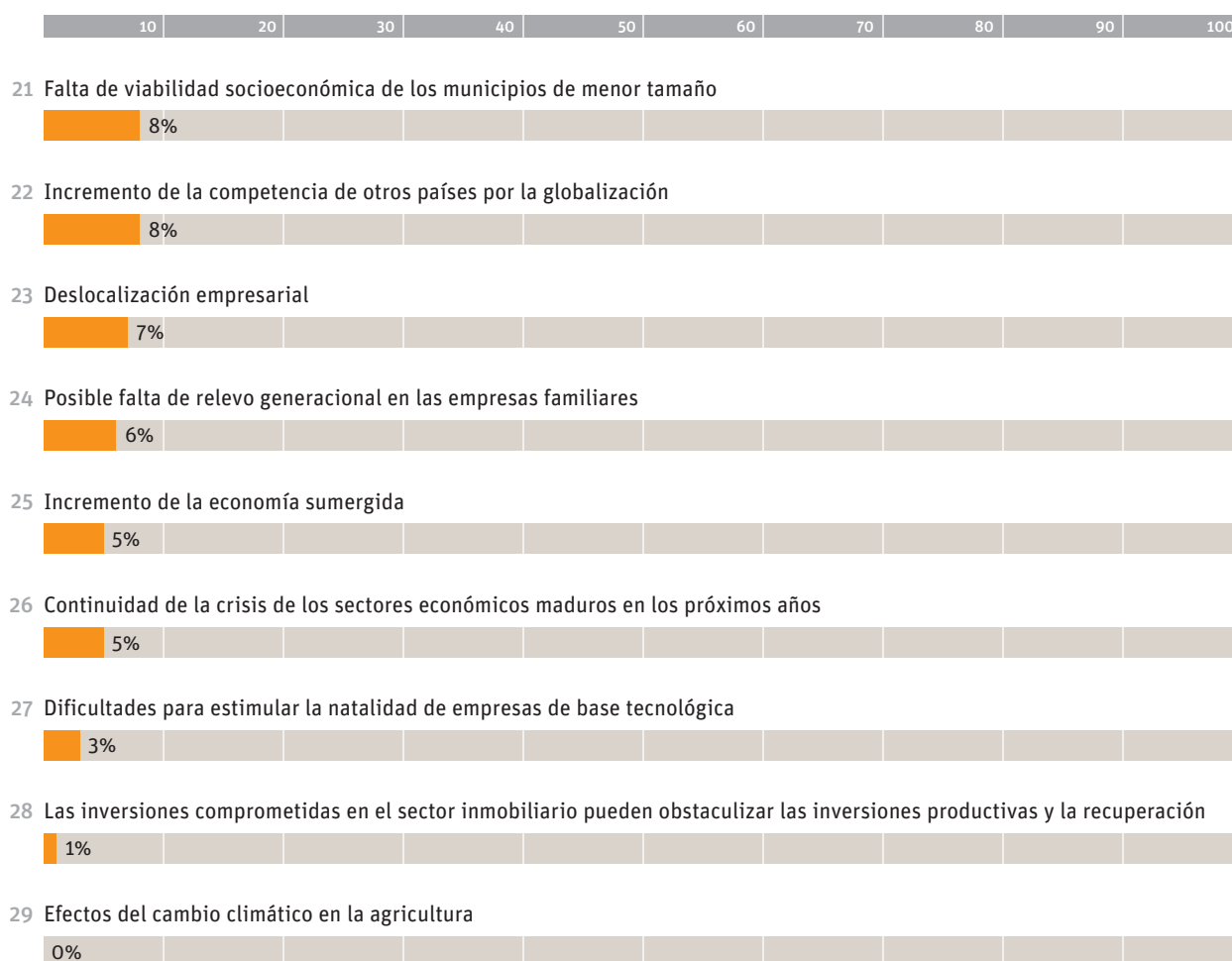
AMENAZAS SIGNIFICATIVAS PERO NO ESTRATÉGICAS PRIORIDAD INTERMEDIA



3.3

IDENTIFICACIÓN DE LAS AMENAZAS MÁS PELIGROSAS

AMENAZAS POCO PELIGROSAS BAJA PRIORIDAD ESTRATÉGICA



4

IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS ÚTILES

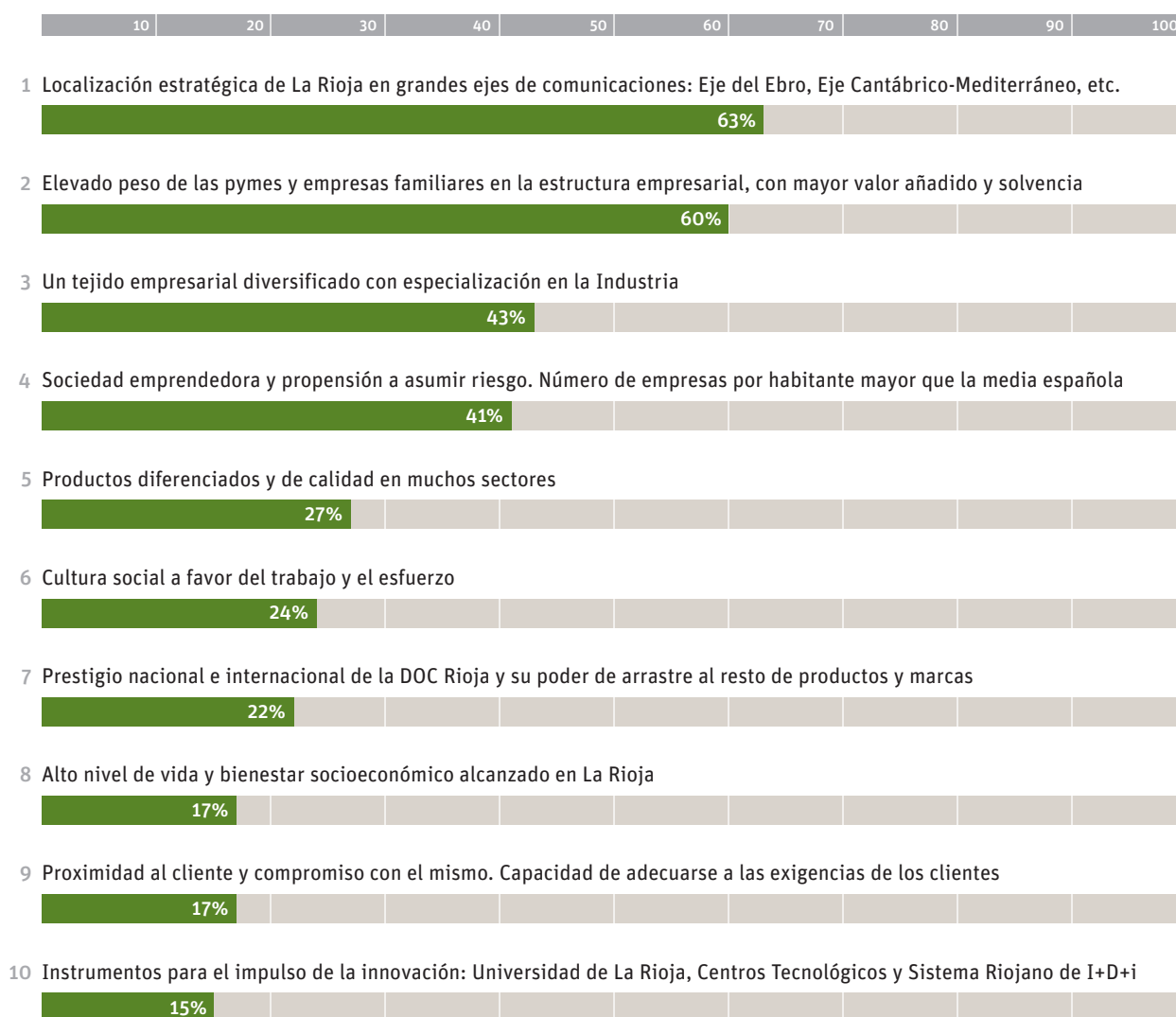
Todas las fortalezas identificadas en el diagnóstico técnico son reales e importantes. Sin embargo, un plan estratégico debe diseñar líneas de éxito apoyándose en aquellas fortalezas más útiles en la situación actual y más específicas de La Rioja, para que de esta manera las líneas que se acometan sean difícilmente imitables y desemboquen en un modelo económico propio y sostenible para La Rioja.

Contrastando unas fortalezas con otras, dentro de cada área temática, la asamblea de *Stakeholders* identifica con claridad las fortalezas estratégicas sobre las que hay que apalancar las acciones del plan estratégico para tener éxito y situarnos entre las 60 regiones europeas más desarrolladas, y las separa de aquellas otras fortalezas que, siendo reales, no deben ser el punto de apoyo del plan.

4.1

IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS MÁS ÚTILES

FORTALEZAS MÁS ÚTILES PARA LA ECONOMÍA RIOJANA MÁXIMA PRIORIDAD ESTRATÉGICA



4.2

IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS MÁS ÚTILES

FORTALEZAS SIGNIFICATIVAS PERO NO ESTRATÉGICAS PRIORIDAD INTERMEDIA

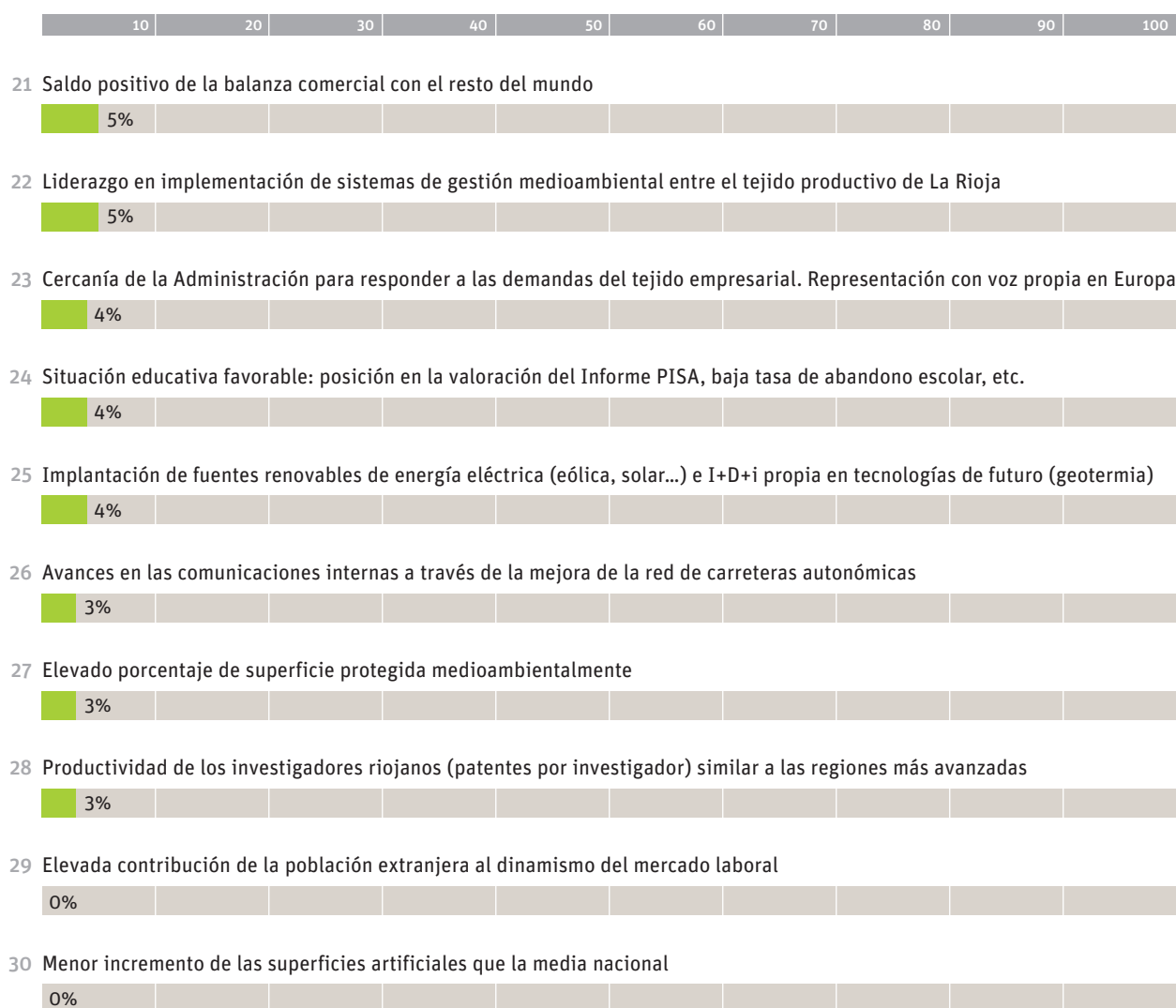


4.3

IDENTIFICACIÓN DE LAS FORTALEZAS MÁS ÚTILES

FORTALEZAS DE BAJA UTILIDAD EN EL ESCENARIO ACTUAL

BAJA PRIORIDAD ESTRATÉGICA



5

IDENTIFICACIÓN DE LAS MEJORES OPORTUNIDADES

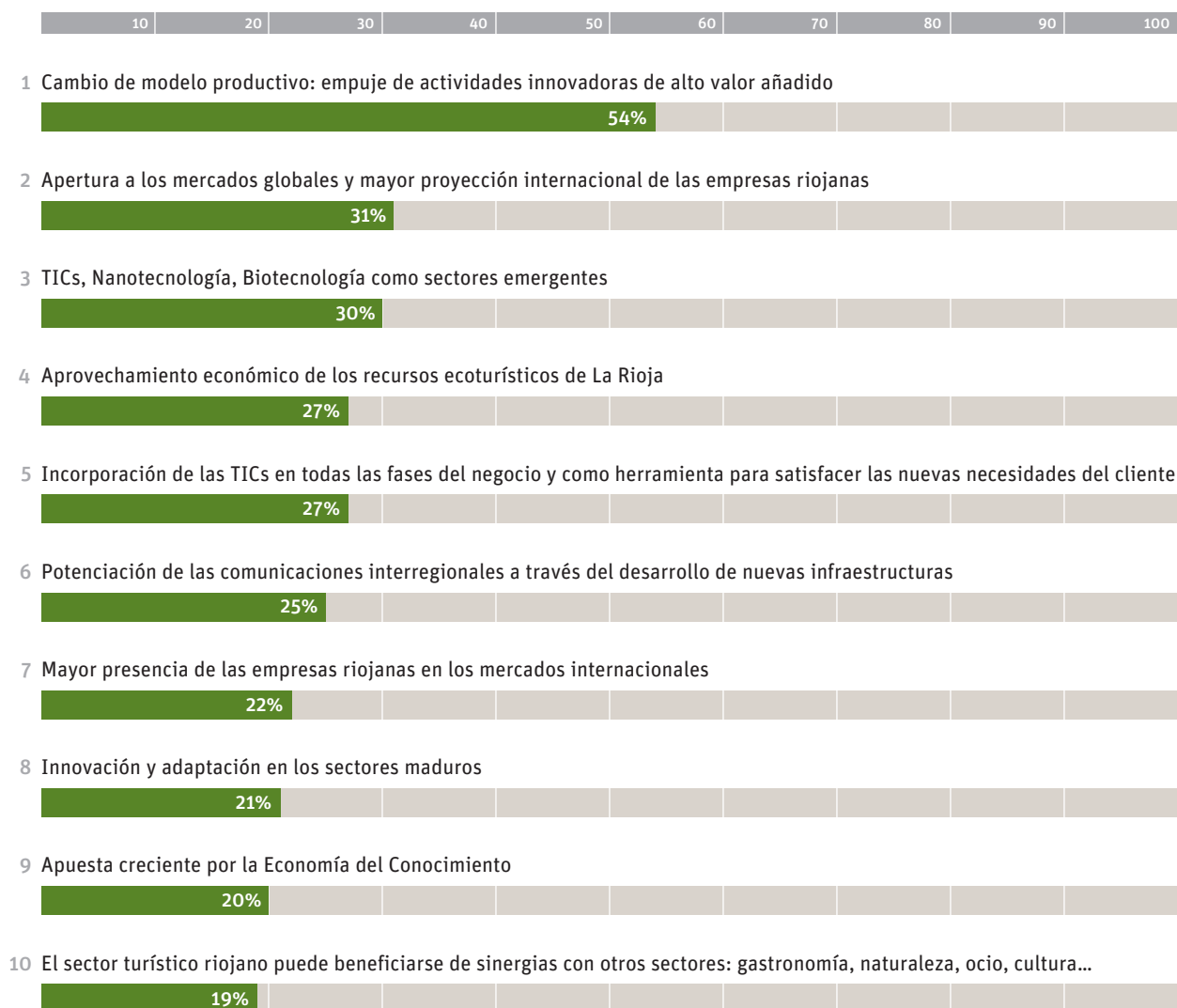
Todas las oportunidades identificadas en el diagnóstico técnico son reales e importantes. Sin embargo, un plan estratégico debe diseñar líneas de éxito aprovechando aquellas oportunidades que mejor se ajusten a sus características internas propias, enfocando los recursos en pocas oportunidades de manera que se obtengan aprovechamientos significativos.

Contrastando unas oportunidades con otras, dentro de cada área temática, la asamblea de *Stakeholders* identifica con claridad las oportunidades estratégicas por las que hay que apostar para trazar los caminos que nos permitan situarnos entre las 60 regiones europeas más desarrolladas, y las separa de aquellas otras oportunidades que, pudiendo ser atractivas, hay que desechar.

5.1

IDENTIFICACIÓN DE LAS MEJORES OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES MÁS APROVECHABLES MÁXIMA PRIORIDAD ESTRATÉGICA



5.2

IDENTIFICACIÓN DE LAS MEJORES OPORTUNIDADES

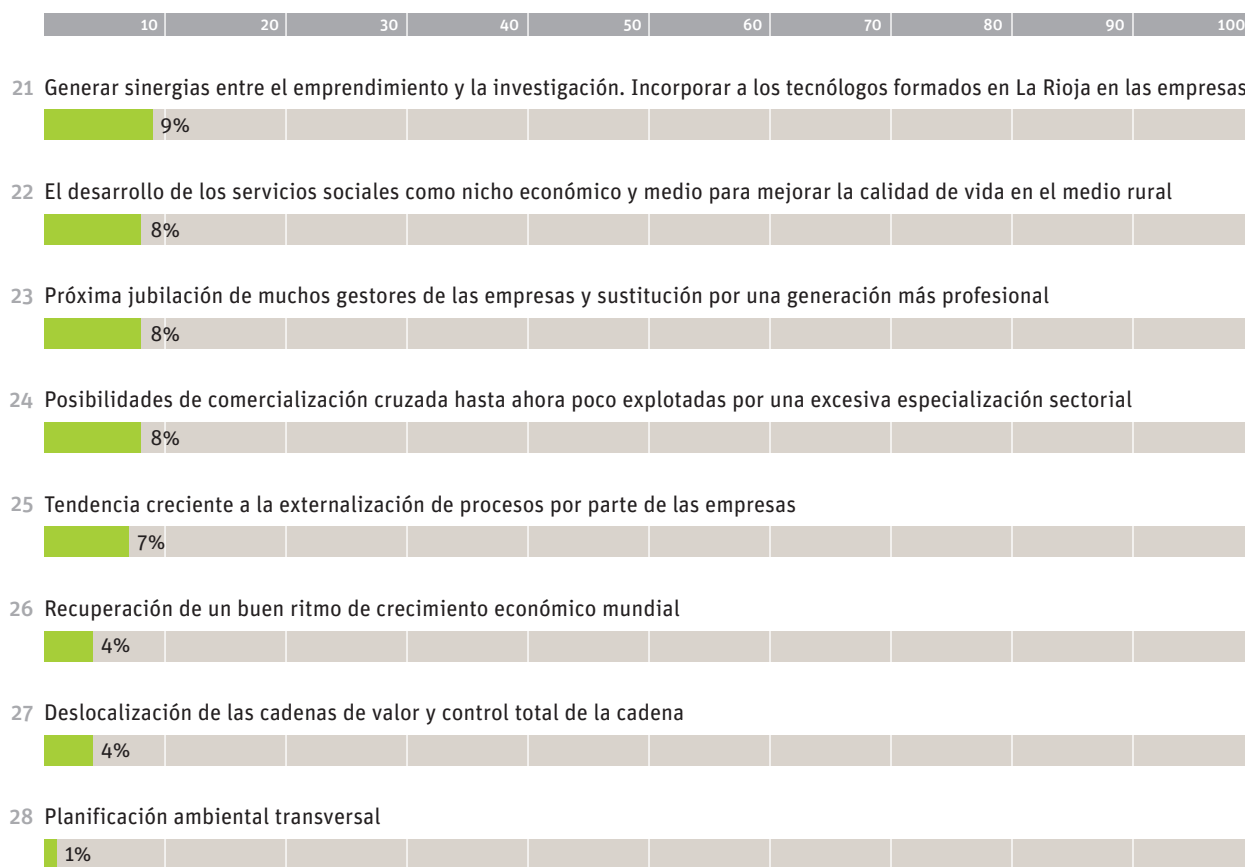
OPORTUNIDADES INTERESANTES PERO NO ESTRATÉGICAS PRIORIDAD INTERMEDIA



5.3

IDENTIFICACIÓN DE LAS MEJORES OPORTUNIDADES

OPORTUNIDADES POCO APROVECHABLES EN EL ACTUAL ESCENARIO BAJA PRIORIDAD ESTRATÉGICA



6

DAFOS TEMÁTICOS

En la segunda ronda del DELPHI, la asamblea de agentes económicos y sociales valoró las dos principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades en cada una de las áreas temáticas en las que se estructuró el diagnóstico técnico: Macroeconomía y Mercado Laboral, Demografía y Territorio, Factores Transversales de Competitividad, Tejido Productivo Agregado y Tejido Productivo por Sectores.

La priorización permite comprobar si hay algún factor crítico especialmente notorio o si varios de los factores destacados resultan de importancia en la situación actual de La Rioja.

A continuación se presenta el balance de cada área temática que permite hacer un análisis de la situación específica y posibilitaría el diseño de planes de acción temáticos si fuese necesario.

MACROECONOMÍA Y MERCADO LABORAL

DEBILIDADES	Votos
1. El avance de la renta per capita se ha basado más en el aumento del empleo que en la productividad del trabajo.	64%
2. Falta de coordinación de las administraciones públicas nacional, regional y local.	36%

AMENAZAS	Votos
1. Lenta convergencia en el nivel del productividad del trabajo respecto a la UE-15.	71%
2. Persistencia del paro de larga duración.	29%

FORTALEZAS	Votos
1. Elevado peso de las pymes y empresas familiares en la estructura empresarial, con mayor valor añadido y solvencia.	88%
2. Mayor especialización en actividades industriales.	12%

OPORTUNIDADES	Votos
1. Cambio de modelo productivo: empuje de actividades innovadoras de alto valor añadido.	71%
2. Mayor presencia de las empresas riojanas en los mercados internacionales.	29%

DEMOGRAFÍA Y TERRITORIO

DEBILIDADES	Votos
1. Infraestructuras ferroviarias poco eficientes para responder a las demandas de transporte de viajeros y mercancías.	67%
2. Falta de concreción de las autovías planteadas en el Plan Estratégico de Infraestructuras y Transporte.	33%

AMENAZAS	Votos
1. Aislamiento geográfico si no se materializan grandes proyectos de infraestructuras.	90%
2. Conflictos sociales derivados de la no integración sociolaboral de la población inmigrante.	10%

FORTALEZAS	Votos
1. Localización estratégica de La Rioja en grandes ejes de comunicaciones: Eje del Ebro, Eje Cantábrico-Mediterráneo, etc.	86%
2. Alto nivel de vida y bienestar socioeconómico alcanzado en La Rioja.	14%

OPORTUNIDADES	Votos
1. Potenciación de las comunicaciones interregionales a través del desarrollo de nuevas infraestructuras.	51%
2. Aprovechamiento económico de los recursos ecoturísticos de La Rioja.	49%

FACTORES TRANSVERSALES DE COMPETITIVIDAD

DEBILIDADES	Votos
1. Modelo educativo poco adaptado a los nuevos retos. Las empresas dedican escasos esfuerzos para formar a los empleados.	62%
2. El tejido productivo riojano es poco atractivo para atraer talento. Mano de obra inmigrante con baja cualificación media.	38%

AMENAZAS	Votos
1. Falta de viabilidad del modelo empresarial si no se adapta a los cambios socioeconómicos y aprovecha el capital humano.	73%
2. "Fuga de cerebros" y de jóvenes cualificados por falta de expectativas laborales y la mayor atracción de otras regiones.	27%

FORTALEZAS	Votos
1. Sociedad emprendedora y propensión a asumir riesgos. Número de empresas por habitante mayor que la media española.	76%
2. Cultura social a favor del trabajo y el esfuerzo.	24%

OPORTUNIDADES	Votos
1. Apertura a los mercados globales y mayor proyección internacional de las empresas riojanas.	67%
2. Apuesta creciente por la Economía del Conocimiento.	33%

TEJIDO PRODUCTIVO: ANÁLISIS AGREGADO

DEBILIDADES	Votos
1. Falta de profesionalidad en los sistemas de gestión y dirección estratégica de las empresas.	70%
2. Bajo nivel de internacionalización. Bajo conocimiento del mercado exterior.	30%

AMENAZAS	Votos
1. La viabilidad económica de muchas empresas no está asegurada en el actual escenario de crisis económica.	64%
2. Regulaciones fiscales y legales más favorables en las comunidades autónomas colindantes: País Vasco y Navarra.	36%

FORTALEZAS	Votos
1. Productos diferenciados y de calidad en muchos sectores.	65%
2. Prestigio nacional e internacional de la DOCa Rioja y su poder de arrastre al resto de productos y marcas.	35%

OPORTUNIDADES	Votos
1. Incorporación de las TICs en todas las fases del negocio y como herramienta para satisfacer las nuevas necesidades del cliente.	67%
2. El sector turístico riojano puede beneficiarse de sinergias con otros sectores: gastronomía, naturaleza, ocio, cultura...	33%

TEJIDO PRODUCTIVO: ANÁLISIS SECTORIAL

DEBILIDADES	Votos
1. Escasa cultura de colaboración empresarial. No se manifiestan liderazgos claros para llevar a cabo acciones de cooperación.	57%
2. Escasa estructura de I+D+i en las empresas.	43%

AMENAZAS	Votos
1. Dificultades de financiación. Problemas de liquidez y morosidad y retrasos en los pagos por parte de las administraciones.	52%
2. Caída del consumo por la desconfianza generada por la crisis económica.	48%

FORTALEZAS	Votos
1. Un tejido empresarial diversificado con especialización en la Industria.	81%
2. La región tiene recursos de alto valor para posicionarse como un referente nacional en Turismo cultural y de interior.	19%

OPORTUNIDADES	Votos
1. TICs, Nanotecnología, Biotecnología como sectores emergentes.	51%
2. Innovación y adaptación en los sectores maduros.	49%

7

FACTORES CRÍTICOS
DE ÉXITO DE LA
ECONOMÍA RIOJANA

El resultado principal de la Fase I del Plan Estratégico, dedicado al diagnóstico socioeconómico de La Rioja, es la selección estratégica de aquellos factores en los que hay que enfocar la mayoría de los recursos disponibles, sea para utilizar las fortalezas, para aprovechar las oportunidades, para hacer frente a las amenazas o para corregir las debilidades que impedirían alcanzar el éxito en el año 2020.

La asamblea de agentes socioeconómicos ha manifestado un distinto grado de acuerdo sobre cada uno de estos factores, que se representa con sendos gráficos de anillos. El 70% de los factores de éxito internos despiertan una gran unanimidad en la asamblea, lo que supone una base sólida sobre la que construir los planes de acción que nos permitirán estar entre las 60 regiones más desarrolladas de Europa en el año 2020. Especial cuidado hay que tener al resolver las debilidades críticas, porque pueden comprometer el éxito. Por esta razón, todas ellas se abordan en los planes de acción desarrollados en la Fase III. También hay un alto grado de convergencia en la identificación de las amenazas críticas. Todas ellas se afrontan en los planes de acción diseñados.

En la valoración de las oportunidades hay una mayor disparidad. Esto puede interpretarse de un modo favorable, en el sentido de que a la asamblea le resulta difícil escoger entre las 10 oportunidades finalistas del proceso DELPHI, al considerar que la economía riojana es capaz de obtener ventaja de todas ellas. Efectivamente, La Rioja puede aprovechar simultáneamente las oportunidades de internacionalización, innovación, gestión del conocimiento, además de las que ofrecen las TICs o el cambio de modelo productivo. En la elaboración de la Fase III y en la definición de los planes de acción se han tenido en consideración, no solamente las 5 oportunidades críticas que aquí se reseñan, sino también aquéllas que han recibido una alta valoración por parte de la asamblea.

Estos factores críticos de éxito de la economía riojana son el resultado de un enorme esfuerzo de síntesis llevado a cabo colectivamente por técnicos, expertos y agentes económicos y sociales. Representan la percepción que tienen los protagonistas de la actividad económica y suponen un punto básico de acuerdo sobre el que construir el futuro.

FACTORES DE ÉXITO INTERNOS CONVERGENCIA DESPUÉS DE LA SEGUNDA RONDA

DEBILIDADES



- ✓ El avance de la renta per capita se ha basado más en el aumento del empleo que en la productividad del trabajo.



- ✓ Infraestructuras ferroviarias poco eficientes para responder a las demandas de transporte de viajeros y mercancías.



- ✓ Modelo educativo poco adaptado a los nuevos retos. Las empresas dedican escasos esfuerzos para formar a los empleados.



- ✓ Falta de profesionalidad en los sistemas de gestión y dirección estratégica de las empresas.



- ✓ Escasa cultura de colaboración empresarial. No se manifiestan liderazgos claros para llevar a cabo acciones de cooperación.

● Grado de acuerdo con el que se ha seleccionado esta debilidad.

FORTALEZAS



- ✓ Elevado peso de las pymes y empresas familiares en la estructura empresarial, con mayor valor añadido y solvencia.



- ✓ Localización estratégica de La Rioja en grandes ejes de comunicaciones: Eje del Ebro, Eje Cantábrico-Mediterráneo, etc.



- ✓ Sociedad emprendedora y propensión a asumir riesgos. Número de empresas por habitante mayor que la media española.



- ✓ Productos diferenciados y de calidad en muchos sectores.



- ✓ Un tejido empresarial diversificado con especialización en la industria.

● Grado de acuerdo con el que se ha seleccionado esta fortaleza.

FACTORES DE ÉXITO EXTERNOS CONVERGENCIA DESPUÉS DE LA SEGUNDA RONDA

AMENAZAS



- ✓ Lenta convergencia en el nivel del productividad del trabajo respecto a la UE-15.



- ✓ Aislamiento geográfico si no se materializan grandes proyectos de infraestructuras.



- ✓ Falta de viabilidad del modelo empresarial si no se adapta a los cambios socioeconómicos y aprovecha el capital humano.



- ✓ La viabilidad económica de muchas empresas no está asegurada en el actual escenario de crisis económica.



- ✓ Dificultades de financiación. Problemas de liquidez y morosidad, y retrasos en los pagos por parte de las administraciones.

● Grado de acuerdo con el que se ha seleccionado esta amenaza.

OPORTUNIDADES



- ✓ Cambio de modelo productivo: empuje de actividades innovadoras de alto valor añadido.



- ✓ Potenciación de las comunicaciones interregionales a través del desarrollo de nuevas infraestructuras.



- ✓ Apertura a los mercados globales y mayor proyección internacional de las empresas riojanas.



- ✓ Incorporación de las TICs en todas las fases del negocio y como herramienta para satisfacer las nuevas necesidades del cliente.



- ✓ TICs, Nanotecnología y Biotecnología como sectores emergentes.

● Grado de acuerdo con el que se ha seleccionado esta oportunidad.

AGRADECIMIENTOS

Personas que han colaborado en la elaboración del Plan Estratégico La Rioja 2020

Aguado, Jesús
Aguilar, Ramón
Aguilar, Marian
Aguilera, Pedro
Aguiriano, Ricardo
Agustín, María del Pilar
Alba, Manuel
Albelda, Francisco
Albiñana, Juan
Alcázar, Rubén
Alegre, Luis
Alesanco, Santiago
Alonso, Javier
Alonso, Carlos
Alonso, Ricardo
Alútiz, Adelaida
Álvarez, Sergio
Andrés, Ismael
Anguiano, Alberto
Anguiano, Rafael
Anguiano, Jacinto
Antón, Eva María
Antoñanzas, Fernando
Anzola, Juan José
Aranda, Carlos
Argaiz, Cristina
Ariznavarreta, Diego
Arnedo, Javier
Arnedo, León
Arpón, Julio
Arriola, Juan J.
Arruga, María Concepción
Ballesterero, Raúl
Bárcenas, María Jesús
Baroja, Fernando
Barreras, Asunción
Barrio, Pedro
Barrio, Ricardo
Basoco, José I.
Bayo, Abel
Bazán, Rocío

Beisti, Pablo
Bengoia, Diego
Benítez, José Luis
Benito, Maria Cristina
Beracoechea, Andrés
Bernabé, Juan
Bezares, Eladio
Blanco, Ignacio
Blanco, Julio
Briñas, Iván
Briñas, Juan
Buergo, Miguel Ángel
Burgos, Javier
Burgos, Antonino
Busto, Héctor
Caballero, Aurora
Caballero, José Antonio
Cabañero, José Manuel
Cabello, Antonio
Cabello, Antonio José
Cabello, Francisco
Cabello, Sergio Andrés
Cabezón, Ana Belén
Cabezón, Antonio
Cabezón, José Julián
Cabredo, Susana
Cacho, Luis
Cadarso, Miguel
Calle, José
Calleja, Francisco
Calvo, José Antonio
Cámara, Jesús Ángel
Canga, Andrés
Capellades, Xavier
Cárdenas, Marta
Cármamo, David
Carnicero, Ángela
Casado, Fernando
Casado, Roberto
Casals, Miguel
Casasús, Juan Ignacio

Casorrán, Juan José
 Castellón, José Ignacio
 Castresana, Jesús Ángel
 Castresana, Rodolfo
 Castro, Miguel
 Ceniceros, José Ignacio
 Cereceda, Adoración
 Cerrajería, Isabel
 Cestafe, Adolfo
 Clavijo, Gregorio
 Corcuera, José María
 Córdoba, Adelaida
 Corral, Carmen
 Corral, María Ramos
 Corres, Paloma
 Cuevas, Eduardo
 Cumplido, Javier
 De Graaff, Paul
 de la Cruz, Emilio Abel
 de Las Heras, Ángel
 de Pedro, Alicia
 del Hoyo, Francisco Javier
 del Hoyo, Fernando
 del Rey, Carlos
 Díaz, Carlos
 Díaz, José
 Díez del Corral, Federico
 Doménech, Julián
 Domínguez, Pedro
 Doyague, Mónica
 Dufeil, Eric
 Erro, Javier
 Escobar, Jesús Ángel
 Ezquerro, José
 Falces, Alberto
 Federío, Rafael
 Fenández, Héctor
 Fernández, Dolores
 Fernández, Jorge
 Fernández, Juan Antonio
 Fernández, Manuel
 Fernández, Rubén
 Fernández, Ana Rosa
 Fernández, Almudena
 Fernández, Cristina
 Fernández, Francisco Javier
 Fernández, Iván
 Fernández, Víctor
 Fernández-Pinedo, Víctor
 Ferrer, Diego
 Figuerola, Mónica
 Forner, Cristina
 Fraile, Máximo
 Frías, Santiago
 Galilea, Valeriano
 Gallo, Miguel Ángel
 Garbayo, Almudena
 García, Antonio
 García, Arturo
 García, Jaime
 García, Magdalena

García, Beatriz
 García, María Cristina
 García, Miguel
 García, Myriam
 García Morón, Basilio
 García Pérez-Aradros, Basilio
 Garrido, Alfonso
 Garrido, Javier
 Garrido, Víctor Manuel
 Gehring, Werner
 Gil, Carlos
 Gil, Laura
 Gil, Pablo
 Gil de Muro, María José
 Gómara, Joaquín
 Gómez, Fernando
 Gómez, Jorge
 González, Carlos
 González, Eva
 González, Fernando
 González, José Antonio
 González, Koldo
 González, Leonor
 González, Ricardo
 González, Sergio
 Gonzalo, Carlos
 Gorrindo, Pedro
 Granda, Javier
 Grández, Burgo
 Gutiérrez, Marcos
 Gutiérrez, Santiago
 Hermoso de Mendoza, Pablo
 Hernández, Fernando
 Hernández, Verónica
 Hernández, Jesús Vicente
 Hernando, Isaías
 Herreros, Julio Antonio
 Hierro, Angel Mario
 Higuera, José Manuel
 Hijazo, Alberto
 Hijazo, Jesús
 Ibáñez, Fermín
 Ibáñez, Jaime
 Ilarraza, Jesús
 Ilarraza, Luis
 Imaz, Roberto
 Infante, José María
 Iturriaga, José Luis
 Jiménez, Carmelo
 Jiménez, Domiciano
 Jiménez, Emilio
 Jiménez, Jose Luis
 Jiménez, Rosa María
 Lapeña, Susana
 Lapresa, Enrique
 Lapuente, José Luis
 Lara, Pedro
 Latasa, Tomás
 Latorre, Amaya
 Lavega, Raúl
 Lázaro, Amadeo

Lázaro, Óscar
León, Sergio
León, Belinda
Lerena, Ángel
Lerma, Luis
Leza, José Ramón
Liébana, Juan Ramón
Linares, Javier
Llorente, Jose Ángel
López, Carlos
López, Raquel
López, Juan José
López, María
López, Santiago
López de Silanes, José Luis
Maicas, Jesús
Manzanares, Ana
Manzano, Guadalupe
Marco, Vicente S.
Marcolain, José María
Marín, Daniel
Marín, Luz María
Marín, Roberto
Marrodán, Francisco Javier
Martín, David
Martín, Francisco
Martín, Manuel
Martín, María
Martínez, Almudena
Martínez, Ángel
Martínez, Enrique
Martínez, Fernando
Martínez, Jesús
Martínez, Mercedes
Martínez, Belinda
Martínez, Eduardo
Martínez, Gregorio
Martínez, Virginia
Martínez de Pisón, José María
Martínez Miguel, Javier
Martínez Navas, Isabel
Martínez Torres, Isabel
Martínez Urigüen, Javier
Marzo, Rocío
Mateo, José Luis
Matute, José Luis
Matute Azpillaga, José Luis
Medrano, Rosa
Melchor, Fernando
Méndez, Carmen
Merino, Javier
Modino, L. Javier
Molina, Juan Manuel
Monforte, Javier
Monforte, Yolanda
Montiel, Ricardo
Moreno, José Luis
Motilva, María Victoria
Moya, Iván
Mozas, Carlos
Nagore, Íñigo

Navajas, Víctor
Navarro, Cristina
Navas, Juan Manuel
Nialet, Javier
Nicolás, Florencio
Nieto, Juan
Niño, Daniel
Ochagavía, Natalia
Ocón, José Javier
Ocón, Juan Carlos
Olarte, Natalia
Olarte, José
Ollero, José Luis
Olmedo, José Luis
Oñate, Javier
Orden, José
Ortega, María Eugenia
Ortigosa, Carlos
Ortigosa, María Antonia
Osaba, Juan
Osaba, Juan Antonio
Ots, Guillermo
Palacios, Ángel
Palacios, José Antonio
Palacios, Miguel Ángel
Palacios, Gene
Palacios, José Ignacio
Pancorbo, José María
Pancorbo, José Luis
Paniego, Francis
Parras, Maite
Pascual, David
Pascual, Marisa
Pascual, Miguel
Pascual, Víctor
Pastor, Ana
Pastor, José Luis
Pavía, Jesús C.
Peiró, Manuel
Pérez, Adrián
Pérez, Baikune
Pérez, Enrique
Pérez, Félix
Pérez, Luis
Pérez, Margarita
Pérez, Marta
Pérez, Sonia
Pérez de la Parte, María de las Mercedes
Picatoste, Alberto
Picón, Fernando
Pinillos, Mariola
Pinto, Juan Carlos
Piulats, Francisco
Porras, Juan Francisco
Porres, Natalia
Quintana, Eloy
Ramírez, Francisco
Ramírez, Miguel Ángel
Raya, Esther
Remírez, Eduardo
Revuelta, Pedro

Ridruejo, Francisco Javier
 Ridruejo, Javier
 Rioja, Javier
 Rioja, José
 Rivas, Javier
 Rodrigo, Jose Luis
 Rodríguez, Eduardo
 Rodríguez, Jerusalén
 Rodríguez, Arturo
 Rodríguez, José
 Rodríguez Montalvo, Emilio
 Rodríguez Priego, Emilio
 Rojas, Francisco
 Roldán, Rosa María
 Romero, Jose Luis
 Royo, Jesús
 Royo, José Antonio
 Rubio, Fernando
 Ruiz, Alfonso
 Ruiz, Antonio
 Ruiz, David
 Ruiz, Javier
 Ruiz, Manuel César
 Ruiz, Carlos
 Ruiz, César
 Ruiz, José María
 Ruiz, Juan Carlos
 Ruiz-Olalla, María del Carmen
 Sabanza, Javier
 Sáenz, Carmelo
 Sáenz, María del Carmen
 Sáenz, María Isabel
 Sáenz, Trinidad
 Sáenz de Jubera, Magdalena
 Saézn de Tejada, José Antonio
 Sáenz Espinosa, Pilar
 Sáenz Ortiz, Pilar
 Sáez, José Luis
 Sáez, Patricia
 Sáez, Pedro Manuel
 Sáez, Resurrección
 Salas, Ana
 Salazar, Yolanda
 Salinas, Cristina
 Salinas, Rodolfo
 Sampedro, Diego
 Sampedro, Javier
 San Martín, Julián
 San Pedro, Juan
 San Pedro, Víctor
 San Román, Santiago
 Sánchez, Conchita
 Sánchez, Susana
 Santana, Pedro
 Santolaya, Carla
 Sanz, Jorge
 Sanz, Pedro
 Sempere, Victor Miguel
 Sevilla, Liborio
 Sola, Raquel
 Solas, Carlos

Soldevilla, Federico
 Soto, Francisco
 Talavera, Juan Carlos
 Tejada, José Javier
 Tejeiro, José María
 Terrazas, Melania
 Terrón, Víctor
 Thomas, Ian
 Tompson, William
 Torres, Íñigo
 Toyas, Jesus Ángel
 Trigueros, Puy
 Troyano, José Manuel
 Ugalde, Jesús
 Urdiales, Sara
 Ureña, Javier
 Urrestarazu, Eduardo
 Urrutia, Víctor
 Varona, Roberto
 Vázquez, José María
 Vázquez-Illa, José Ignacio
 Velasco, María Luisa
 Verde, Jesús
 Villaro, Ana Isabel
 Virosta, Leopoldo
 Visairas, Víctor
 Vivanco, Rafael
 Zabaleta, Rubén
 Zorzano, Antonio
 Zuazo, Javier
 Zuazo, Lola

Y hasta 6.651 ciudadanos anónimos que han aportado ideas para imaginar La Rioja de 2020 y han valorado las aportaciones de los demás para seleccionar estratégicamente los factores de éxito de La Rioja con su inteligencia colectiva.

Agentes económicos y sociales que han colaborado en la elaboración del Plan Estratégico La Rioja 2020

ABASER SERVICIOS INTEGRALES
ABC (ASOCIACIÓN DE BODEGAS RIOJANAS)
ACCIRA (ASOCIACIÓN DE COMERCIO DE HARO)
ACEFOR (ASOCIACIÓN DE CENTROS DE FORMACIÓN DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE LA RIOJA)
ACIR (ASOCIACIÓN DE CONSUMIDORES INDEPENDIENTES DE LA RIOJA)
ADER (AGENCIA DE DESARROLLO ECONÓMICO DE LA RIOJA)
AEI AUTOMOCIÓN DE LA RIOJA
AEMA (AGUA, ENERGÍA Y MEDIO AMBIENTE)
AERTIC (ASOCIACIÓN DE EMPRESAS RIOJANAS TIC)
AGENCIA DEL CONOCIMIENTO Y LA TECNOLOGÍA
AICCOR (ASOCIACIÓN DE INDUSTRIAS DEL CALZADO Y CONEXAS DE LA RIOJA)
AJER (ASOCIACIÓN DE JÓVENES EMPRESARIOS Y EMPRENDEDORES DE LA RIOJA)
ARIAUTO (ASOCIACIÓN RIOJANA DE AUTOMOCIÓN)
ARISA
ARKYSOL
ARLUY
ARNAUT & IBERBROKERS ASOCIADOS
ARNEPLANT
ARSYS
ASCARIOJA (ASOCIACIÓN DE CASAS RURALES DE LA RIOJA)
ASESORÍA TAX
ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE VIAJES
ATRADIS
AUDITABE AUDITORES & CONSULTORES
AUTO OJA
AVANZARE INNOVACIÓN TECNOLÓGICA
BARPIMO
BODEGAS MARQUÉS DE CÁCERES
BODEGAS RIOJANAS
BODEGAS VIVANCO
CAJA NAVARRA
CAJARIOJA
CALZADOS ALCIÓN
CALZADOS CALLES
CALZADOS CIENTA
CALZADOS EVORI
CALZADOS FLUCHOS
CALZADOS GAIMO
CALZADOS GRUPO HERGAR
CALZADOS NUEVO MILENIO
CALZADOS TRUENO
CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE LA RIOJA
CARVOLUM
CASAS BLANCAS AGRO
CÁTEDRA DE INNOVACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
CÁTEDRA DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
CÁTEDRA DE LA EMPRESA FAMILIAR DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
CENTRO COMERCIAL BERCEO
CERABRICK GRUPO CERÁMICO
CLUB DE MARKETING DE LA RIOJA
COLEGIO DE ECONOMISTAS DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL AGENTES COMERCIALES DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL DE ARQUITECTOS DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS AGRÓNOMOS DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL DE INGENIEROS INDUSTRIALES DE LA RIOJA
COLEGIO OFICIAL INGENIEROS TÉCNICOS INDUSTRIALES DE LA RIOJA
COMERCIAL OJA
COMPAÑÍA LOGÍSTICA DE HIDROCARBUROS

CONSEJERÍA DE ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y POLÍTICA LOCAL
CONSEJERÍA DE AGRICULTURA, GANADERÍA Y DESARROLLO RURAL
CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, CULTURA Y DEPORTE
CONSEJERÍA DE HACIENDA
CONSEJERÍA DE INDUSTRIA, INNOVACIÓN Y EMPLEO
CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA
CONSEJERÍA DE SALUD
CONSEJERÍA DE SERVICIOS SOCIALES
CONSEJERÍA DE TURISMO, MEDIO AMBIENTE Y POLÍTICA TERRITORIAL
CONSEJERÍA DE VIVIENDA Y OBRAS PÚBLICAS
CONSEJO ESCOLAR DE LA RIOJA
CONSEJO REGULADOR DE LA DENOMINACIÓN DE ORIGEN CALIFICADA RIOJA
CONSEJO SOCIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
CONSERVAS EL CIDACOS
CONSTRUCCIONES JOSÉ MARTÍN
CPAR (ASOCIACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA CONSTRUCCIÓN, PROMOCIÓN Y AFINES DE LA RIOJA)
CROWN EMBALAJES ESPAÑA
CSR
CTCR (CENTRO TECNOLÓGICO DEL CALZADO DE LA RIOJA)
CTICH (CENTRO TECNOLÓGICO DE INVESTIGACIÓN DEL CHAMPIÑÓN)
CTLR (CENTRO TECNOLÓGICO DE LA RIOJA)
CTRSA (CENTRO TECNOLÓGICO RIOJANO S.A.)
CVNE (COMPAÑÍA VINÍCOLA DEL NORTE DE ESPAÑA)
DELTA COCINAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA OCDE
DER RIOJA (DESARROLLO DE ENERGÍAS RENOVABLES DE LA RIOJA)
DHL
DÍASA
DIRECCIÓN GENERAL DE CARRETERAS Y TRANSPORTES
DIRECCIÓN GENERAL DE INDUSTRIA, TRABAJO Y COMERCIO
DIRECCIÓN GENERAL PARA LA INNOVACIÓN
E.A.E.R.
ELECTRA RIOJA GRAN CASINO
ENIAC SISTEMAS INFORMÁTICOS
ESCUELA DE TURISMO DE LA RIOJA
ESCUELA SUPERIOR DE DISEÑO DE LA RIOJA
ESCUELA TÉCNICA SUPERIOR DE INGENIERÍA INDUSTRIAL DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
ESQUEMA 26
EUROCOLOR
EXCLUSIVAS ZABALETA
EXPOMUEBLES NÁJERA
FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
FACULTAD DE CIENCIAS, ESTUDIOS AGROALIMENTARIOS E INFORMÁTICA DE LA UR
FACULTAD DE LETRAS Y DE LA EDUCACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
FANSA (FABRICACIÓN ALFARERA DE NAVARRETE)
FAPA-RIOJA (FEDERACIÓN DE ASOCIACIONES DE PADRES DE ALUMNOS DE LA RIOJA)
FECOAR (FEDERACIÓN DE COOPERATIVAS DE LA RIOJA)
FER (FEDERACIÓN DE EMPRESARIOS DE LA RIOJA)
FIORA
FOMENTO DE INVERSIONES RIOJANAS
FONCASAL TRADING
FRM (FEDERACIÓN RIOJANA DE MUNICIPIOS)
FUNDACIÓN PROMETE
FUNDACIÓN SAN MILLÁN DE LA COGOLLA
FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
GARNICA PLYWOOD
GER (GRUPO EÓLICAS RIOJANAS)
GNOSS
GOGIBA
GRAFOMETAL

GRUPO LOGÍSTICO ARNEDO
GRUPO MIKONOS
GRUPO PALACIOS
GRUPO PANCORBO
GRUPO RIBEREBRO
GRUPO RIOJA
GRUPO TOYAS
HDL INFORMÁTICA
HEREDEROS CERÁMICA SAMPEDRO
IBERCAJA
IBERDROLA
IEP GEOTERMIA
IES BARTOLOMÉ COSSÍO
INCONAL (INGENIERÍA Y CONSTRUCCIONES DEL ALUMINIO)
INDUSTRIA QUÍMICA RIOJANA
INDUSTRIAS QUÍMICAS KUPSA
INGENIERÍA E INNOVACIÓN
INSTALADORES ELECTRICISTAS (AEIR)
INSTITUTO DE LA EMPRESA FAMILIAR
INTERIM MANAGEMENT
INTERNATIONAL AUTOMOTIVE COMPONENTS GROUP
INVERDIS BANCO
IRVI (INSTITUTO RIOJANO DE LA VIVIENDA)
ISMAEL ANDRÉS
JAE INGENIERÍA Y DESARROLLOS
JAPOAUTO
JMP INGENIEROS
KAUFIL
KNET COMUNICACIONES
KUPSA
LA RIOJA TURISMO
LABORATORIOS ALFARO
M.A.S.A. (MECANIZACIONES AERONÁUTICAS S.A.)
MARRODÁN Y REZOLA
MASSACHUSETTS INSTITUTE OF TECHNOLOGY. PLATAFORMA LOGÍSTICA DE ZARAGOZA
MASSCOMM
MDE
MECA3 RIOJA
MENDAZPI
MÓDULO
MUEBLES ALBA RUBIO
MUEBLES DICA
NASIKA PRODUCTS
NH HOTELES
NUEVA IMAGEN COMUNICACIÓN INTEGRAL
NUEVA RIOJA
ORGANIZACIÓN DE PROFESIONALES Y AUTÓNOMOS
OSABA
PARLAMENTO DE LA RIOJA
PLANNER CONGRESOS Y CONVENCIONES
PRETUR HOTELES
PROMOTORES DE MEDIOS RIOJANOS
PROYECTOS INMOBILIARIOS UGARTE
QMK
QUESTIO
RESTAURANTE ECHAUREN
RESTAURANTE KABA NOVA
RIECO
RIOGLASS
RIOMADER
RIOVERDE

ROM 25
RUHS
SAINT-GOBAIN PERFORMANCE PLASTICS ESPAÑA
SAINT-GOBAIN VICASA
SAPJE
SDI SOLUCIONES INFORMÁTICAS
SEAIN
SEPINUM
SERLING (SERVICIOS LINGÜÍSTICOS)
SERTE RIOJA
SERVICIO DE INNOVACIÓN EDUCATIVA Y FORMACIÓN DEL PROFESORADO
SEUR
SIGEM (SISTEMAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL)
SINDICATO CCOO (COMISIONES OBRERAS DE LA RIOJA)
SINDICATO CSI-CSIF (CENTRAL SINDICAL INDEPENDIENTE Y DE FUNCIONARIOS)
SINDICATO STAR (SINDICATO DE TRABAJADORES DE LA ADMINISTRACIÓN RIOJANA)
SINDICATO UGT (UNIÓN GENERAL DE TRABAJADORES)
SINDICATO USO (UNIÓN SINDICAL OBRERA)
SMI (SUCCESS MOTIVATION INTERNATIONAL)
SOLTEC 2000
SYSTECAL
TALLERES METÁLICOS
TALLERES Y MANUFACTURAS SABANZA
TECNI.SHOE
TEINSA
THINKTIC (CENTRO NACIONAL DE FORMACIÓN EN NUEVAS TECNOLOGÍAS DE LA RIOJA)
TORREALBA Y BEZARES
TOYBE
TRANS LOGROÑO
TRANSPORTES GÁRLEZ
TRANSPORTES PETROLÍFEROS DEL NORTE
TSYS
TUC-TUC
UAGR (UNIÓN DE AGRICULTORES Y GANADEROS DE LA RIOJA)
UNIDAD DE ESPAÑA DE LA DIRECCIÓN DE POLÍTICA REGIONAL DE LA COMISIÓN EUROPEA
UNIPAPEL TRANSFORMACIÓN Y DISTRIBUCIÓN
UNIR (UNIVERSIDAD INTERNACIONAL DE LA RIOJA)
UNIVERSIDAD DE DEUSTO
UNIVERSIDAD DE LA RIOJA
UNIVERSIDAD DEL PAÍS VASCO
UNIVERSIDAD PÚBLICA DE VALENCIA
UPA (UNIÓN DE PEQUEÑOS AGRICULTORES Y GANADEROS)
UPYD (UNIÓN PROGRESO Y DEMOCRACIA)
URBANIZADORA XXI
VECTRA CONSULTORES