



PLAN DE ATRACCIÓN DE EMPRESAS Y DESARROLLO ECONÓMICO DE LA CIUDAD DE TUDELA

FASE 1: DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN Y ANÁLISIS ESTRATÉGICO
OCTUBRE 2020



Este Plan ha sido elaborado por el equipo de Consultoría de AIN



Octubre 2020
Rev. 1.0

ÍNDICE DEL DOCUMENTO

1	INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL PLAN	4
2	PROCESO DETALLADO DE PARTICIPACIÓN Y RECOGIDA DE DATOS.....	6
2.1	ENFOQUE GENERAL DEL PROCESO DE ELABORACIÓN	6
2.2	ENFOQUE DETALLADO DEL PROCESO PARTICIPATIVO	6
2.3	RESULTADOS.....	9
2.4	CUESTIONARIO A PRINCIPALES AGENTES CLAVE	20
2.5	MESAS DE TRABAJO.....	24
3	INFORME DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN DE TUDELA.....	30
3.1	TENDENCIAS Y CONTEXTO	31
3.2	POBLACIÓN	41
3.3	EMPLEO	47
3.4	ACTIVIDAD ECONÓMICA.....	52
3.5	INFRAESTRUCTURAS Y SUELO	60
4	DAFO: INFORME EXPLICATIVO	72
4.1	TERRITORIO	73
4.2	SOCIEDAD	74
4.3	EMPENDIMIENTO E INNOVACIÓN.....	75
4.4	ACTIVIDAD ECONÓMICA Y EMPLEO	76
4.5	ATRACCION EMPRESARIAL	77
5	PLAN DE COMUNICACIÓN: PRESENTACIÓN DE OBJETIVOS ...	79
5.1	PLAN DE COMUNICACIÓN	79
6	ANEXOS.....	82
6.1	PARTICIPANTES ENTREVISTAS PERSONALES A AGENTES CLAVE	82
6.2	ENCUESTA A AGENTES DEL TERRITORIO	83
6.3	MESAS DE TRABAJO	84

1

INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL PLAN



1 INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS DEL PLAN

El Plan Estratégico de Atracción Empresarial y Desarrollo Económico de la Ciudad de Tudela (PAEDET), surge desde la voluntad del Ayuntamiento de Tudela, de materializar una acción del Plan Estratégico Municipal.

El PAEDET propone un análisis territorial de base participativa, que permita identificar la situación de Tudela de cara a fomentar su desarrollo económico, en un alcance sectorial que incluye todos los sectores a excepción del turismo y comercio, que por su especificidad son objeto de análisis monográficos fuera del alcance de este documento

Es un plan que pretende establecer las pautas a seguir y las acciones a realizar de cara al impulso económico y la competitividad empresarial para Tudela y su área de influencia, en un conjunto de actuaciones que versarán sobre las siguientes líneas estratégicas:

- La promoción económica y empresarial para favorecer la implantación de nuevas empresas, ayudar a mejorar la competitividad de las ya existentes e impulsar la creación de nuevas, a partir del talento de la zona.
- El conocimiento, investigación e innovación para favorecer la vinculación entre el tejido empresarial y el ámbito académico, fomentar el I+D+i, y atraer el talento
- El fomento del empleo en todas sus vertientes: trabajo autónomo, economía social, el emprendimiento, etc.
- El desarrollo de necesidades formativas de Tudela y su comarca
- La mejora de las infraestructuras de transporte, agua, energía y telecomunicaciones

Los objetivos perseguidos se simplifican por tanto en dos grandes bloques:

1. Favorecer directamente el desarrollo empresarial , potenciando la implantación de empresas, apoyando la competitividad de las existentes, y favoreciendo el impulso emprendedor de carácter endógeno
2. Desarrollar cuantos factores de apoyo sean necesarios, para que las condiciones del contexto comarcal sean impulsoras de desarrollo económico.

El alcance del presente documento integra la fase 1 de Diagnóstico y Análisis estratégico de la Ciudad de Tudela, como primera parte del plan.

2

PROCESO DETALLADO DE PARTICIPACIÓN y RECOGIDA DE DATOS



2 PROCESO DETALLADO DE PARTICIPACIÓN Y RECOGIDA DE DATOS

2.1 ENFOQUE GENERAL DEL PROCESO DE ELABORACIÓN

El proceso de elaboración del Plan Estratégico de Atracción Empresarial y Desarrollo Económico de la Ciudad de Tudela (PAEDET), se ha fundamentado sobre la base de la participación ciudadana y de los diferentes entes y grupos de interés del municipio.

Desde su concepción como iniciativa municipal, se ha evitado que el plan sea el resultado de una labor meramente teórica y técnica de diagnóstico, y para ello se han diseñado numerosas iniciativas de participación de la ciudadanía, como fórmula de incorporación de los problemas, aspiraciones y como promotores de proyecto de medio y largo plazo.

Para la confección de este diagnóstico se ha partido de datos del Ayuntamiento de Tudela: el plan estratégico municipal de la Ciudad de Tudela y el Plan de gestión del Ayuntamiento. También se han incorporado estadísticas realizadas por la cátedra de Calidad de la Uned, así como numerosas fuentes de datos de carácter regional y estatal procedentes del Instituto Nacional de Estadística, Instituto Navarro de Estadística, Servicio Navarro de Empleo, Induslan, datos de Gobierno de Navarra, Directorio Navarro de Empresas, Instituto General de la Seguridad Social, etc. En cada análisis se tipifica la fuente de los datos, de forma que la trazabilidad sea completa.

El documento se estructura en 5 capítulos más un ANEXO. El capítulo 1, contextualiza los objetivos y alcance del proyecto en base a las necesidades establecidas por el Ayuntamiento de Tudela en la licitación.

El capítulo 2 detalla el proceso de participación y recogida de datos, integrando los resultados de las encuestas a ciudadanía y grupos de interés, así como las entrevistas y las mesas de trabajo realizadas

Así, el capítulo 3 de caracterización socioeconómica se ha desarrollado accediendo a fuentes secundarias de información y con un tratamiento estadístico propio orientado al análisis de evoluciones históricas en materia de indicadores de población, empleo, actividad económica, infraestructuras y territorio.

El capítulo 4 de Análisis DAFO, es una síntesis por ejes de la información de capítulos anteriores, así como de las entrevistas, encuestas y las mesas de trabajo realizadas dentro del ámbito del proyecto.

Es importante señalar que este documento, como cualquier Plan estratégico es un ***ejercicio vivo, dinámico y evolutivo que debe ir actualizándose con el tiempo***, para tener capacidad de reacción ante cambios internos y externos.

2.2 ENFOQUE DETALLADO DEL PROCESO PARTICIPATIVO

El presente plan tiene un carácter eminentemente participativo tanto en su diseño como en su desarrollo ya que la buena ejecución del mismo dependerá de la implicación y el trabajo conjunto de la sociedad civil y de todos los agentes del territorio.

La etapa de diagnóstico ha contado con la participación de más de **200 personas** de todo el territorio, número que se irá incrementando a medida que se vaya avanzando en el desarrollo del plan. La intervención de los diferentes agentes

socioeconómicos locales y regionales ha sido fundamental durante este proceso en el que los canales de participación puestos en marcha han sido diversos:

- **Entrevistas personales con agentes territoriales clave**, con amplia representación de entidades y organizaciones políticas, sociales y económicas vinculadas con Tudela.
- **Encuesta a la ciudadanía**, que ha tenido como finalidad conocer la opinión y necesidades de la sociedad tudelana en diferentes ámbitos.
- **Encuesta online a los agentes más relevantes vinculados con Tudela:** llevada a cabo de manera complementaria a las entrevistas personales y con el objetivo de conocer la opinión y recibir feedback de las instituciones públicas, agentes económicos y agentes sociales vinculados con Tudela. Las áreas temáticas por las que se les ha preguntado son:
 - Factores para favorecer la implantación y la competitividad de actividad empresarial.
 - Factores para el emprendimiento
 - Valoración del Ayuntamiento de Tudela como agente activo en el desarrollo económico y
 - Visión estratégica del municipio.
- **Mesas de trabajo temáticas:** En concreto se han llevado a cabo las mesas de Agilización de trámites administrativos y la Mesa de desarrollo endógeno, ambas con un número notable de personas participantes.

El feedback recibido a través del proceso de participación ha permitido identificar y priorizar las demandas y necesidades, potencialidades y apuestas de futuro que, junto con el análisis cuantitativo de diferentes indicadores, constituirán la base de la estrategia, sus principales pilares, objetivos y despliegue de propuestas de actuación.

La identificación de los agentes clave se ha llevado a cabo identificados por áreas temáticas y buscando un equilibrio paritario en la presencia de hombres y mujeres,

en la medida de lo posible. Para la identificación de los agentes clave se ha tenido en cuenta los siguientes aspectos:

- Personas con vocación participativa.
- Personas con criterio en cada área temática abordada.
- Personas con capacidad de intervención ordenada.
- Personas con un conocimiento de las dinámicas regionales y locales así como conocimiento del territorio.

2.2.1 NIVEL DE PARTICIPACIÓN

La siguiente tabla recoge el nivel de participación alcanzado en los procesos de participación en esta fase de Diagnóstico. El nivel de participación total asciende a 201 personas de las cuales el **50,24% son mujeres**, el **49,25% son hombres** y el **1%** se ha identificado como **otros**.

CANAL	HOMBRES	MUJERES	OTROS	HOMBRES	MUJERES	OTROS
ENTREVISTAS PERSONALES	14	6		70%	30%	
ENCUESTA A LA CIUDADANÍA	65	75	1	46%	53%	1%
ENCUESTA A AGENTES CLAVE DEL TERRITORIO	14	6		70%	30%	
MESA DE TRABAJO DE AGILIZACIÓN DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS	2	10		17%	83%	
MESA DE TRABAJO DE DESARROLLO ENDÓGENO	4	8		33%	67%	
TOTAL	99	105	1	48,29%	51,22%	0,49%

El proceso se ha estructurado en 4 canales de participación que se detallan a continuación:

- **ENTREVISTAS PERSONALES A AGENTES CLAVE:** Se han llevado a cabo 20 entrevistas personales a agentes clave vinculados con el municipio entre los que destacan agentes locales pero también agentes regionales de Gobierno de Navarra (14 hombres y 6 mujeres).
- **ENCUESTA ONLINE A LA CIUDADANÍA:** La encuesta, publicada en la página web del Ayuntamiento y publicitada a través de diferentes medios ha tenido una gran aceptación. En el momento de redacción de este informe ha sido cumplimentada por 141 personas (65 hombres, 75 mujeres y 1 otros).
- **ENCUESTA ONLINE A PRINCIPALES AGENTES DEL TERRITORIO:** Con el objetivo de complementar el feedback recibido de los agentes clave, se ha puesto en marcha una encuesta online dirigida a agentes clave del territorio. En el momento de redacción de este documento, la encuesta ha sido contestada por 16 personas, 12 hombres y 4 mujeres.
- **MESAS DE TRABAJO:** Las mesas de trabajo llevadas a cabo han contado con la participación de 12 personas (2 hombres y 10 mujeres) en el caso de la Mesa de Agilización de Trámites Administrativos y 12 personas, 4 hombres y 8 mujeres.

2.3 RESULTADOS

2.3.1 ENTREVISTAS PERSONALES A AGENTES CLAVE

Las entrevistas a los agentes clave se han llevado a cabo utilizando un guion de preguntas semi-estructurado con los siguientes bloques temáticos:

- Bloque 1. Imagen de Tudela y posicionamiento. Foco en temas vinculados con Sostenibilidad
- Bloque 2. Vision y ejes de desarrollo
- Bloque 3. Proyectos estratégicos territoriales
- Bloque 4. Colaboración público-privada
- Bloque 5. Estrategias para la atracción de empresas
- Bloque 6. Temas vinculados con la formación
- Bloque 7. Temas vinculados con infraestructuras y suelo industrial
- Bloque 8. Apuestas sectoriales, innovación, mercado exterior

Los resultados han servido para construir los DAFOS temáticos expuestos al final del Diagnóstico.

2.3.2 ENCUESTA A LA CIUDADANÍA

El cuestionario dirigido a la población de Tudela se ha realizado con el objetivo de acercarnos a la realidad del municipio. La encuesta general a la población contiene preguntas cerradas y preguntas abiertas acerca de diversos aspectos del territorio, agrupados en función de las temáticas en las que se estructura el plan e incidiendo sobre todo, en temas vinculados con el desarrollo económico de la localidad.

La encuesta preguntaba sobre 15 diferentes cuestiones sobre la localidad de Tudela, dividido en diferentes bloques. Todas las preguntas tenían estructura similar con algunas cuestiones en las que la ciudadanía debía valorar con números

del 1 (Mayor disconformidad) a 5 (Mayor conformidad) y otras, preguntas abiertas. Aclarar que, en el momento del análisis se ha optado por trasladar esta valoración a la escala de 1 a 10 por lo que todas las valoraciones promedio están en base 10.

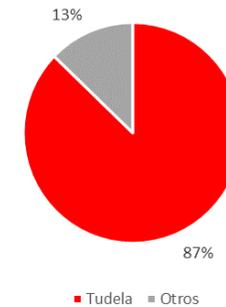
A continuación se muestran los principales resultados:

2.3.2.1 Participación

En el momento de cierre de la encuesta para proceder al análisis de los datos se han recibido un total de **141 respuestas**.

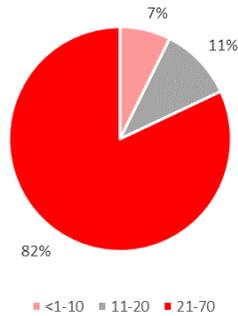
El 87% de las personas que han contestado a la encuesta residen en Tudela mientras que el 13% reside en municipios adyacentes. La empresa ha sido publicada en la web del Ayuntamiento de Tudela y se ha publicitado mediante diferentes medios lo que justifica que haya personas no residentes en el municipio que hayan contestado a la encuesta.

LOCALIDAD DE RESIDENCIA



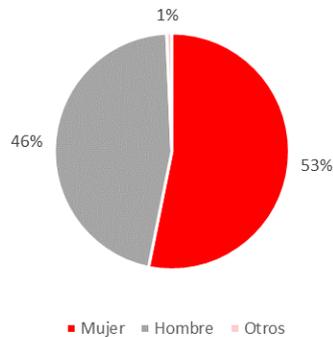
Con respecto a los años de residencia en la ciudad, un 82% de las personas llevan más de 20 años residiendo en la localidad mientras que sólo, el 7%, lleva menos de 10 años.

AÑOS RESIDIENDO EN TUDELA



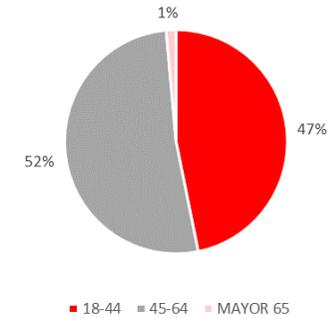
El total de hombres y mujeres que han contestado al cuestionario está muy equilibrando: 53% de mujeres, 46% hombres y 1% otros.

SEXO



En relación con el segmento de edad en el que se sitúan las personas participantes, la distribución es la detallada a continuación: 52% personas entre 45 y 64 años; 47% de personas entre 18 y 44 años y 1% mayores e 65 años.

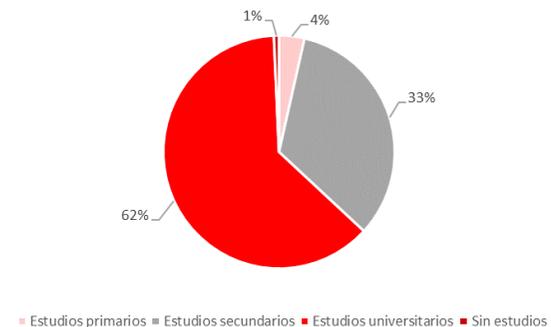
EDAD



El nivel de estudios de las personas que han contestado a la encuesta se desglosa de la siguiente manera:

- El 62% dispone de estudios universitarios
- El 33% dispone de estudios secundarios
- El 4% Estudios primarios y el 1% , no dispone de estudios.

NIVEL DE ESTUDIOS



La tabla a continuación desglosa la participación en número de personas por sexo, grupo de edad y estudios:

PARTICIPACIÓN POR SEXO, GRUPO DE EDAD Y ESTUDIOS												
ESTUDIOS	MUJER				HOMBRE				OTROS			
	18-44	45-64	MAYOR 65	TOTAL	18-44	45-64	MAYOR 65	TOTAL	18-44	45-64	MAYOR 65	TOTAL
Estudios primarios	2	3	0	5	0	0	0	0	0	0	0	0
Estudios secundarios	12	14	1	27	6	14	0	20	0	0	0	0
Estudios universitarios	22	21	0	43	24	21	0	45	0	0	0	0
Sin estudios	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
TOTAL	36	38	1	75	30	35	0	65	0	0	1	1

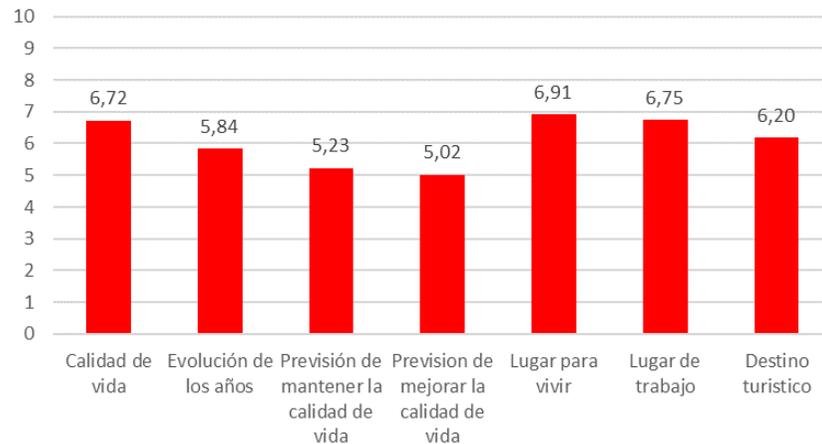
2.3.3 Calidad de vida de Tudela

Los habitantes del municipio de Tudela valoran positivamente algunos aspectos de este bloque y están contentos sobre todo con su visión de Tudela como ciudad para vivir, buen lugar de trabajo y buen destino turístico con puntuaciones promedio de 6,91; 6,75 y 6,20 puntos respectivamente.

Sin embargo, las puntuaciones medias para los parámetros de la evolución del nivel de calidad de vida en los últimos 5 años y las previsiones de mantener la calidad de vida actual o mejorarla quedan puntuados por debajo del 6 con 5,83; 5,23 y 5,02 puntos respectivamente; destacando el pesimismo de la población en mantener o mejorar la calidad de vida a medio plazo.

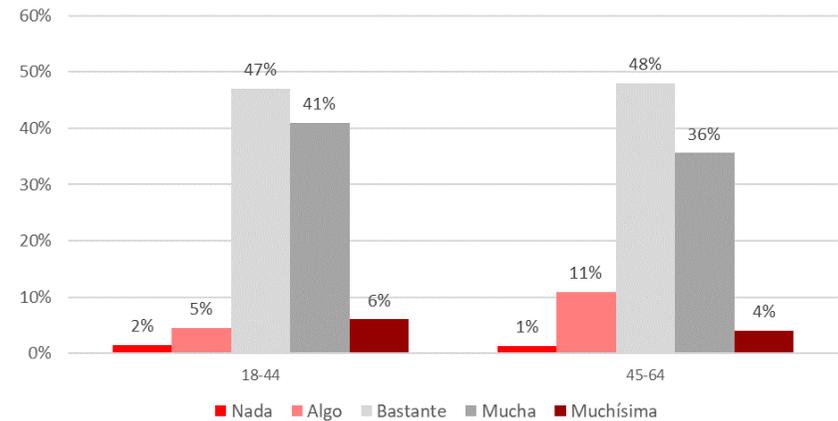
El parámetro calidad de vida recibe una puntuación media de 6,72 puntos.

SATISFACCIÓN PROMEDIO CON LA CALIDAD DE VIDA



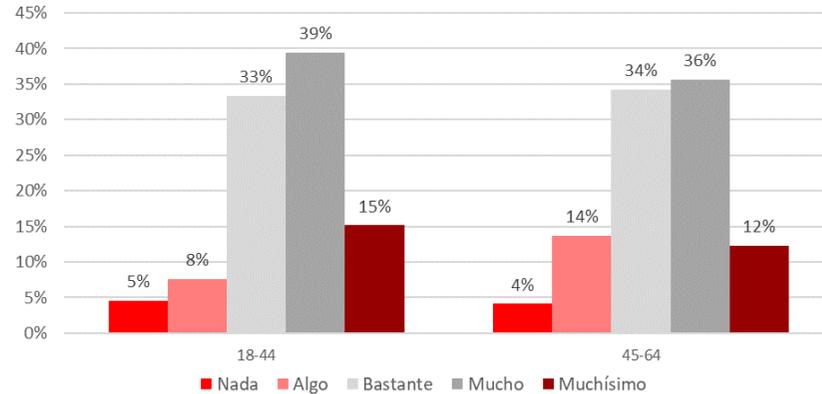
Cuando se realiza el análisis de satisfacción con la calidad de vida actual por segmentos de edad, los resultados muestran valoraciones similares para los segmentos de población en el intervalo 18-44 años y 45-64 años.

SATISFACCIÓN CON LA CALIDAD DE VIDA ACTUAL POR GRUPOS DE EDAD



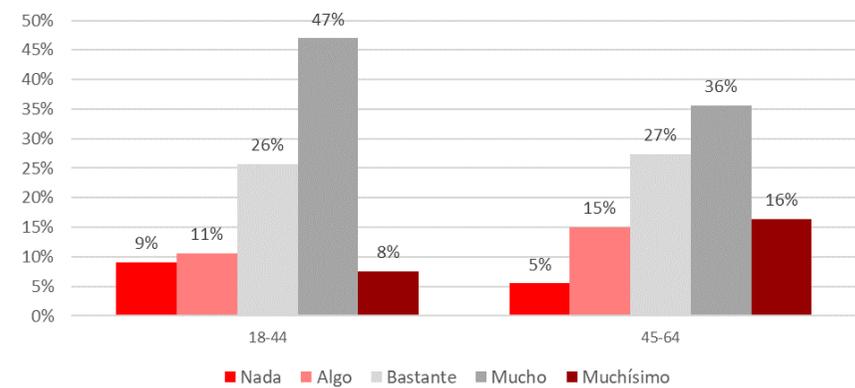
Con respecto a la percepción de Tudela como lugar para vivir, las valoraciones están también bastante igualadas destacando de manera algo más positiva la percepción del segmento de entre 18 y 44 años. En concreto un 54% de personas afirman estar muy satisfechos con Tudela como lugar para vivir mientras en el segmento de 45-64 años, esta opinión la tiene el 48%.

SATISFACCIÓN CON TUDELA COMO LUGAR PARA VIVIR POR GRUPOS DE EDAD



La valoración de Tudela como ciudad para trabajar también es más positiva para el segmento más joven de población. De hecho un 55% de estas personas así lo afirman mientras que el punto de vista del segmento de entre 45 y 64 años es algo más pesimista y es el 52% de las personas las que valoran con máximos a Tudela como un buen lugar para trabajar.

SATISFACCIÓN CON TUDELA COMO LUGAR PARA TRABAJAR POR GRUPOS DE EDAD

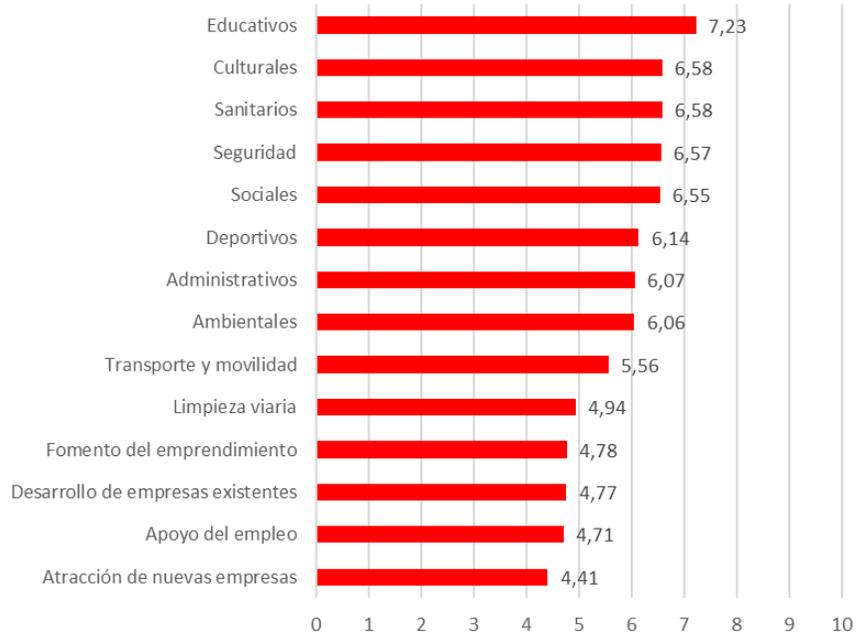


2.3.4 Servicios municipales

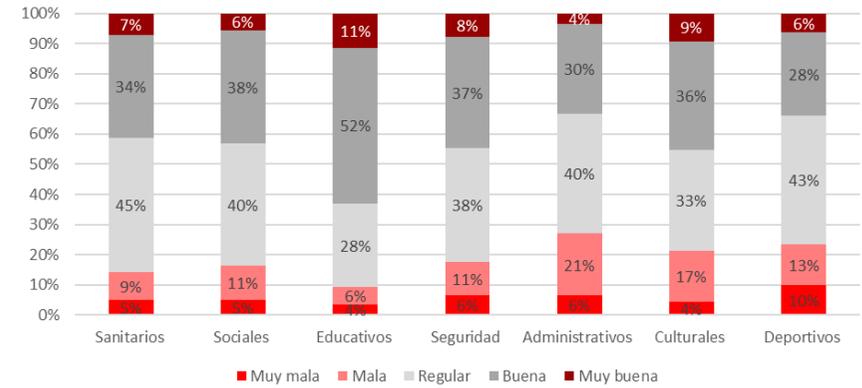
La nota media de la valoración realizada para la calidad y suficiencia de los servicios municipales es más elevada en aquellos servicios municipales de carácter más social: educación (7,23 puntos); culturales (6,58 puntos), sanitarios (6,58 puntos), seguridad (6,57 puntos) o sociales (6,55 puntos).

Sin embargo suspenden aquellos servicios municipales vinculados de manera más directa con el impulso al desarrollo económico: fomento del emprendimiento (4,78 puntos), desarrollo de empresas existentes (4,77 puntos), apoyo del empleo (4,71 puntos) y atracción de nuevas empresas (4,41 puntos).

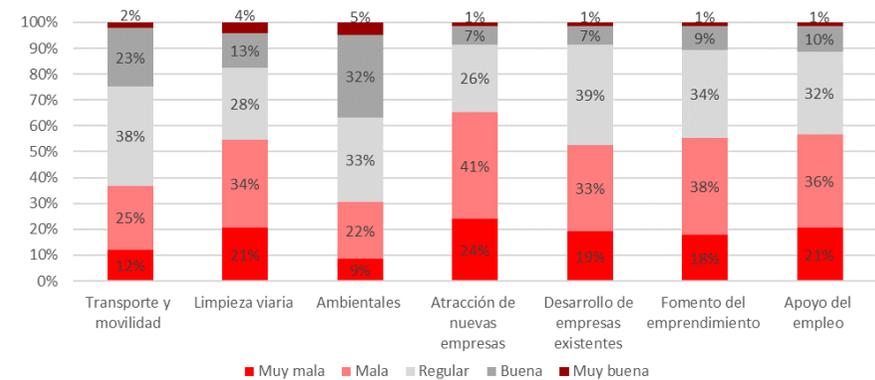
VALORACIÓN PROMEDIO DE LA CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES



CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES



CALIDAD Y SUFICIENCIA DE LOS SERVICIOS MUNICIPALES



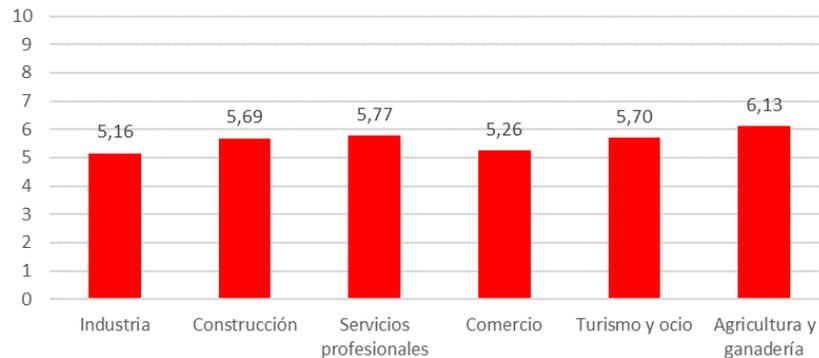
En concreto, en los dos gráficos mostrados a continuación se puede observar cómo, en el primero, predominan los colores gris oscuro y granate (calidad alta y muy alta) en todos los servicios por los que se ha preguntado (servicios de carácter social), mientras que en el segundo gráfico predominan los tonos rojos que representan las evaluaciones de calidad más bajas.

2.3.5 Actividades y desarrollo económico

Los gráficos mostrados a continuación muestran las valoraciones realizadas por las personas encuestadas sobre el nivel de desarrollo de las actividades económicas.

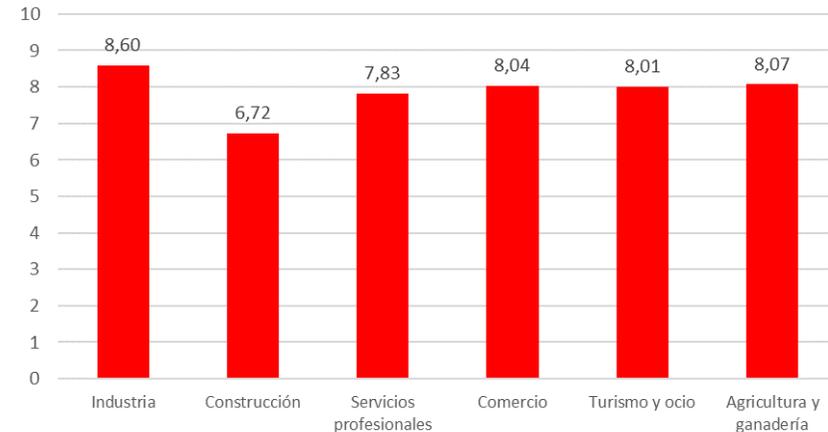
En este sentido, los sectores que, según la opinión de los/las participantes, tienen un mayor nivel de desarrollo en Tudela son: Sector primario (6,13 puntos), Servicios profesionales (5,77 puntos), Turismo y ocio (5,70 puntos), Construcción con 5,69 puntos y finalmente a la cola se encuentran el comercio y la industria con 5,26 y 5,16 puntos respectivamente.

VALORACIÓN PROMEDIO DEL NIVEL DE DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES ECONÓMICAS



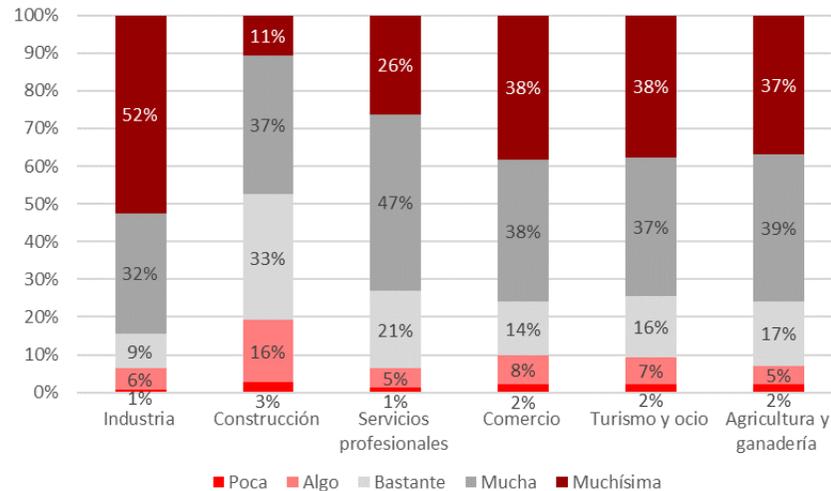
Además, se ha preguntado a la ciudadanía sobre que sectores se han de impulsar de manera prioritaria a futuro destacando la Industria (8,60 puntos), el sector primario (8,07 puntos) y el comercio (8,04 puntos) por encima del resto.

VALORACIÓN PROMEDIO DE LOS SECTORES A APOYAR PARA IMPULSAR EL DESARROLLO ECONÓMICO



El gráfico a continuación remarca el nivel de importancia que las personas participantes han dado al desarrollo de cada uno de los sectores. Como se puede observar, el 84% de los participantes percibe como “muchísima” la importancia al desarrollo del sector industrial.

IMPORTANCIA DE LOS SECTORES EN EL FUTURO DESARROLLO ECONÓMICO



Los aspectos que han salido de manera mayoritaria que se han de implementar para mejorar el modelo de desarrollo económico de Tudela son:

2.3.6 Aspectos a implementar para mejorar el modelo de desarrollo económico de Tudela

Esta pregunta es una cuestión abierta en la que se ha querido que debería apoyarse, implementarse y/o mejorarse para mejorar el modelo de desarrollo económico de Tudela. Dado que las respuestas han sido muy variadas y diversas pero con un patrón de repetición de diferentes temas, se ha realizado una nube de palabras con las que más se han repetido y que se detallan a continuación:

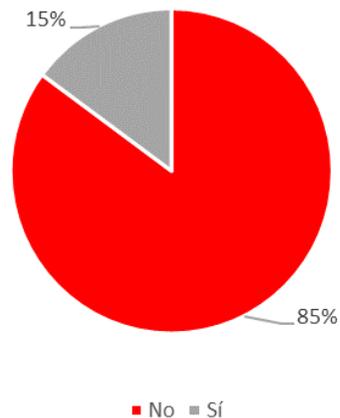
- Creación de marca o refuerzo de la existente
- Carta de capitalidad (iniciativa en proceso)
- Incentivos a la implantación de empresas
- Agilización de trámites administrativos para la creación de empresas
- Refuerzo de la I+D+i
- Fortalecimiento del emprendimiento y apoyo a la consolidación de empresas
- Inversión
- Sostenibilidad y Medioambiente
- Talento (atracción pero sobre todo, retención)
- Atracción de industrias tractoras
- Revitalización del comercio
- Rehabilitación urbanística

- Limpieza e iluminación de algunos puntos de la ciudad
- Cultura y ocio
- Empleo para jóvenes
- Acceso a vivienda
- Impulso de los sectores agroalimentario y energías renovables

2.3.7 Nivel de desarrollo en los últimos años

En relación al nivel de desarrollo percibido en los últimos años, un 85% de las personas participantes en la encuesta valora como no adecuado el nivel de desarrollo económico de Tudela en los últimos años.

NIVEL DE DESARROLLO ECONÓMICO ADECUADO

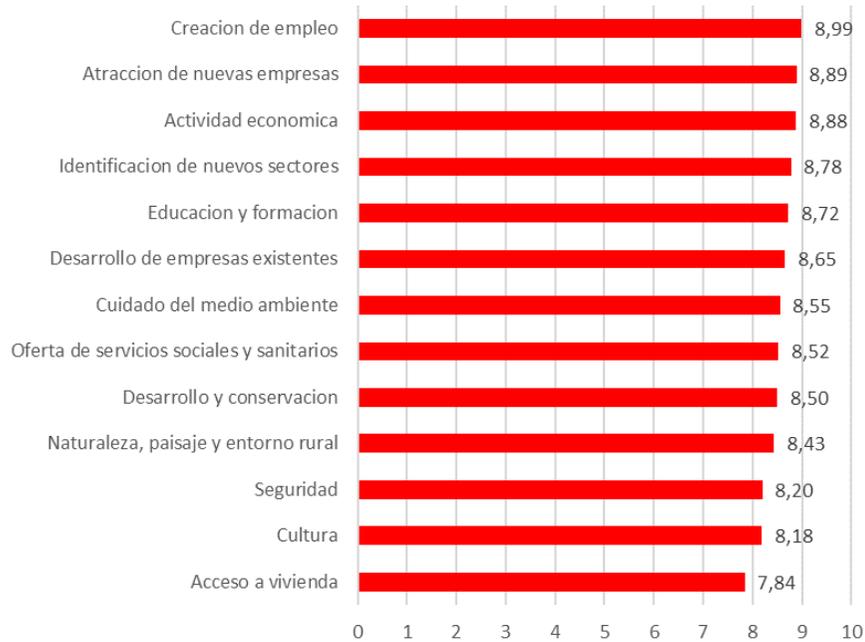


2.3.8 Temas relevantes a futuro

En relación a la valoración de los temas que van a tener una mayor relevancia a futuro desde el punto de vista de desarrollo económico de Tudela, las personas participantes priorizan las siguientes 5:

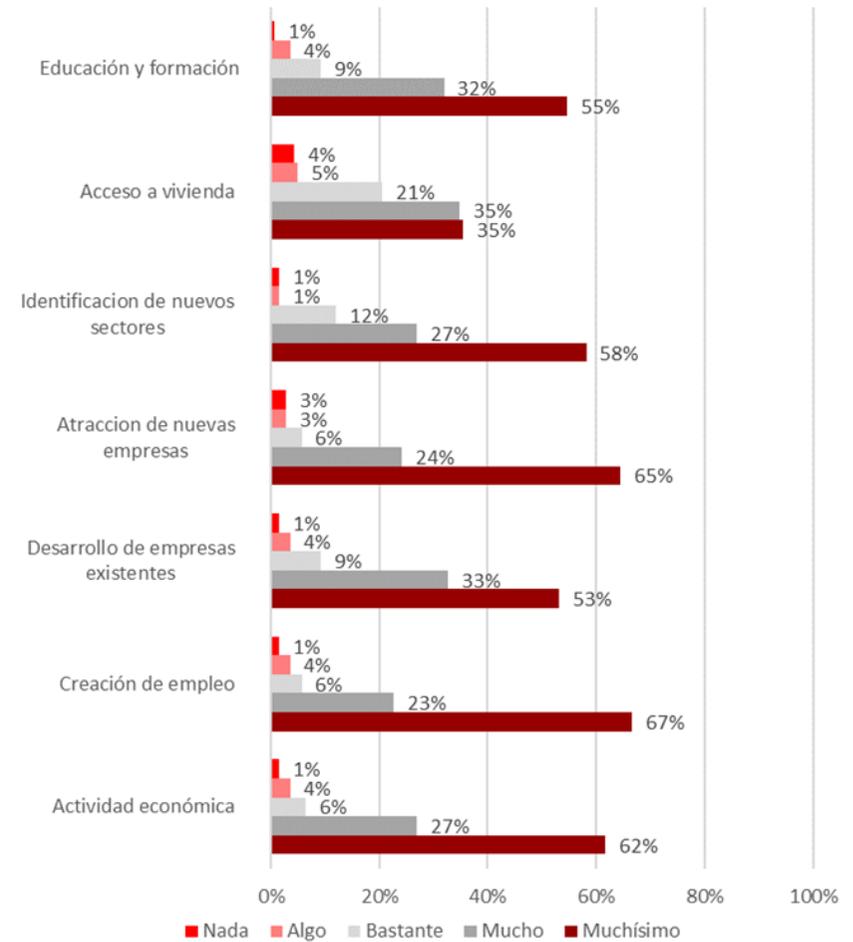
1. Creación de empleo (8,99 puntos)
2. Atracción de nuevas empresas (8,89 puntos)
3. Actividad económica (8,88 puntos)
4. Impulso a nuevos sectores (8,78 puntos)
5. Educación y formación (8,72 puntos)

VALORACIÓN PROMEDIO DE TEMAS RELEVANTES A FUTURO



El gráfico a continuación especifica los porcentajes de valoración según rango, de “Nada” a “Muchísimo”. La barras granates y grises representan el nivel más alto de percepción de relevancia y el porcentaje de personas que así lo han valorado.

TEMAS RELEVANTES A FUTURO RESPECTO A LA ACTIVIDAD ECONÓMICA

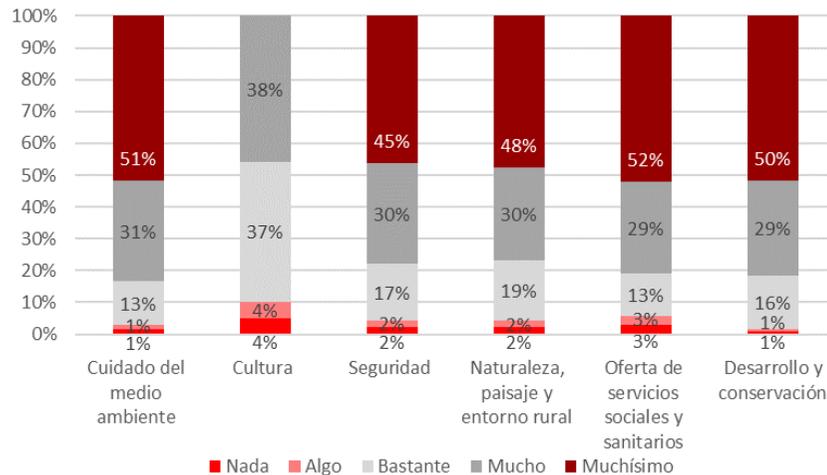


Otros temas menos relevantes aunque con niveles altos de puntuación son los relativos a temas más sociales y territoriales como la oferta de servicios sociales y sanitarios, la cultura, la seguridad etc.

Destaca por importancia la concienciación medioambiental de la ciudadanía con una nota promedio de 8,55 puntos.

La concentración de granates y grises oscuros en el gráfico a continuación marca los niveles elevados de la percepción de relevancia para estos factores.

OTROS TEMAS RELEVANTES A FUTURO



A continuación se muestra, por segmentos de edad, el top 5 de temas relevantes a futuro para la ciudadanía tudelana.

Para el segmento de edad comprendido entre 18 y 44 años, los temas más relevantes, por orden de prioridad, son los detallados en la tabla a continuación:

GRUPO DE EDAD 18-44	
RANKING	TEMAS MÁS RELEVANTES
1	Creación de empleo
2	Atracción de nuevas empresas
3	Actividad económica
4	Identificación de nuevos sectores
5	Educación y formación

Mientras que para el segmento más joven la mayor preocupación es la creación de empleo, para el segmento más maduro es la atracción de nuevas empresas.

En segundo lugar los factores se intercambian y lo mismo ocurre para el tercer y cuarto puesto.

En ambos casos la educación y la formación ocupan la quinta prioridad.

GRUPO DE EDAD 45-64	
RANKING	TEMAS MÁS RELEVANTES
1	Atracción de nuevas empresas
2	Creación de empleo
3	Identificación de nuevos sectores
4	Actividad económica
5	Educación y formación

2.4 CUESTIONARIO A PRINCIPALES AGENTES CLAVE

La encuesta online enviada a los agentes clave ha sido enviada con el objetivo de complementar el feedback recibido en las entrevistas. En los siguientes apartados se muestran los principales resultados y el feedback recibido. Destacar que las valoraciones también van del 1 (peor valorado) al 10 (mejor valorado).

Los perfiles de los agentes clave encuestado son principalmente empresas y agentes territoriales vinculados con el tejido empresarial.

2.4.1 Factores para favorecer la localización de actividad empresarial

El top 5 de factores identificados que se ha de impulsar para favorecer la actividad empresarial de Tudela, según se muestra en el gráfico adyacentes son:

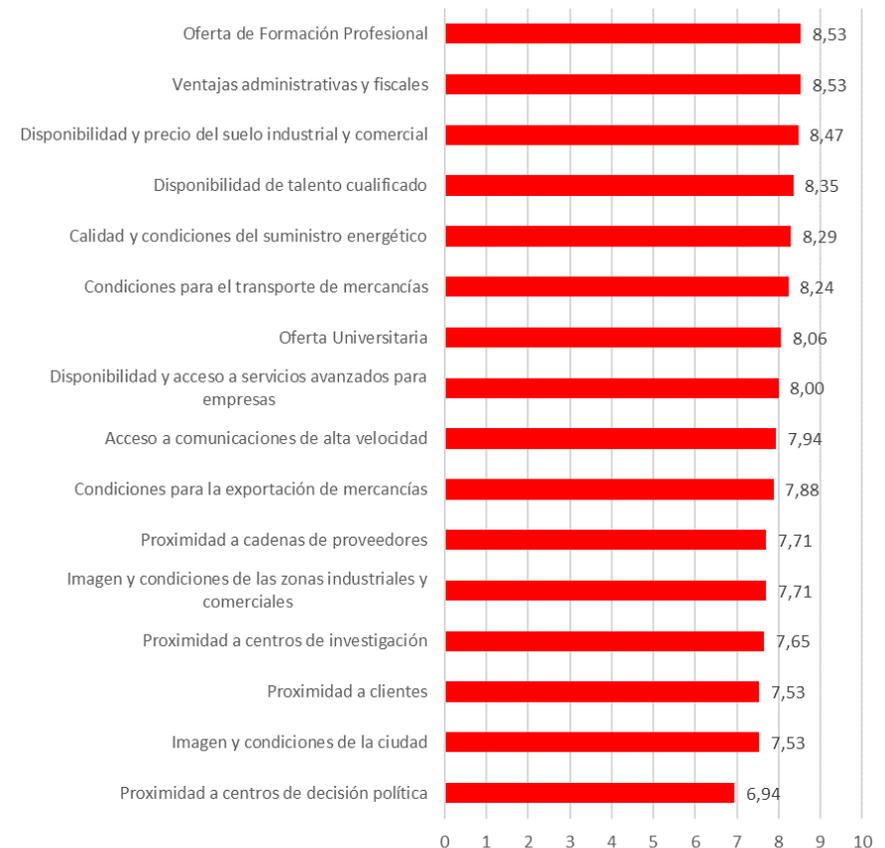
- La oferta de formación profesional (8,53 puntos)
- Ventajas administrativas y fiscales (8,53 puntos)
- La disponibilidad de suelo industrial y comercial (8,47 puntos)
- La disponibilidad de talento (8,35 puntos)
- La calidad y las condiciones de suministro eléctrico (8,29 puntos)

Por el contrario, los factores menos críticos a la hora de favorecer la implantación empresarial, según los encuestados son:

- Proximidad a los centros de decisión política (6,94 puntos)
- Imagen y condiciones de la ciudad (7,53 puntos)
- Proximidad a los clientes (7,53 puntos)

Sin embargo, se ha de recalcar que las puntuaciones obtenidas han sido muy elevadas (prácticamente todos por encima del 7 sobre 10).

VALORACIÓN PROMEDIO DE FACTORES PARA FAVORECER LA LOCALIZACIÓN DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL

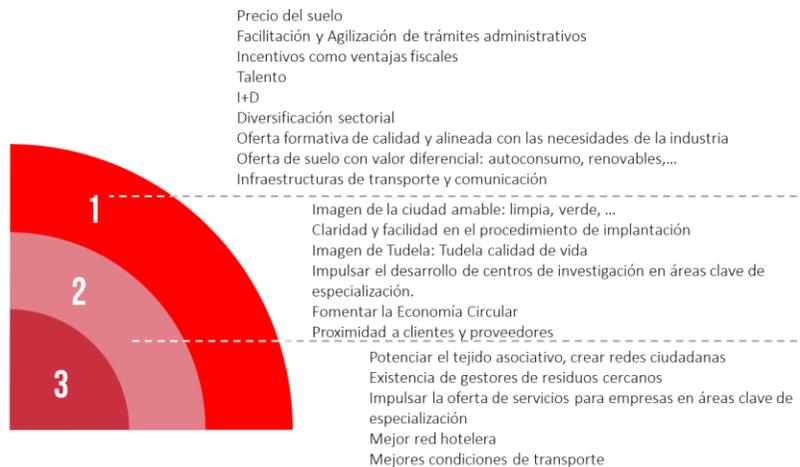


2.4.2 Medidas para aumentar el atractivo de Tudela en atracción de inversión

A continuación se muestran las principales medidas planteadas para aumentar el atractivo de Tudela para la atracción de inversión. Destacan en el Top 1:

- Precio del suelo y/o oferta de valor diferencial
- Facilitación y agilización de trámites administrativos
- Incentivos a la implantación
- Talento
- I+D
- Oferta formativa alineada con demanda de la industria
- Infraestructuras de transportes y comunicaciones.

¿ Qué 3 medidas contribuirían a aumentar el atractivo de Tudela para atracción de nueva inversión empresarial a 3 años vista?. 1: Máxima prioridad.

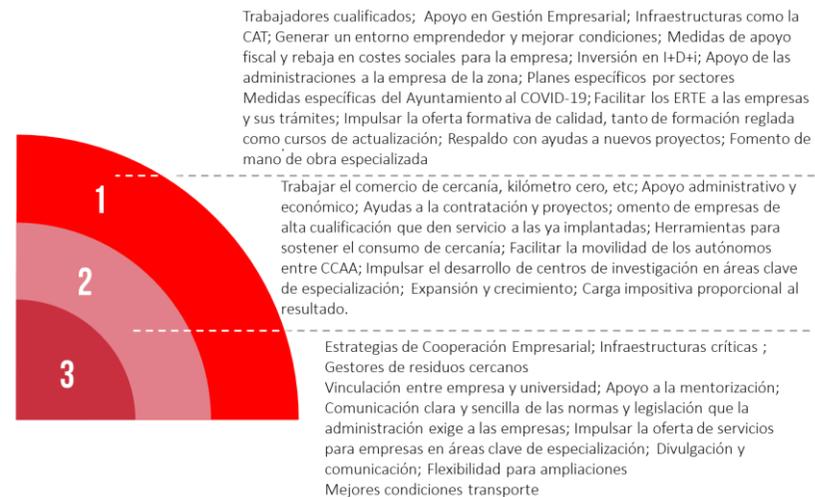


2.4.3 Medidas para sostener la actividad de las empresas ya implantadas

Para el caso de empresas ya implantadas, destacan en el Top 1:

- Cualificación del talento
- Infraestructuras de valor como la CAT
- Apoyo en la gestión empresarial
- Inversión en I+D+i
- Inventivos como rebajas fiscales
- Disponibilidad de una oferta formativa de calidad y
- En el contesxto de pandemis actual: plames específicos de ayudas o facilitación de ERTES.

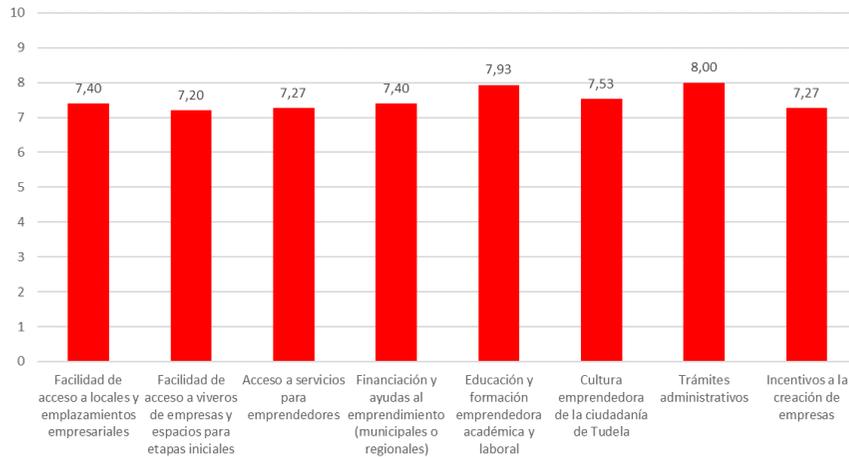
¿ Qué 3 medidas contribuirían a sostener la actividad de las empresas ya implantadas a 3 años vista?. 1: Máxima prioridad.



2.4.4 Condiciones para impulsar el emprendimiento

En relación a la pregunta de cuáles son los principales factores o condiciones para impulsar el emprendimiento de Tudela, las condiciones más valoradas son: la agilización-simplificación de los trámites administrativos (8 puntos), la educación y formación emprendedora académica y laboral (7,93 puntos) o la existencia de una cultura emprendedora en la ciudadanía (7,53 puntos).

VALORACIÓN PROMEDIO DE LAS CONDICIONES PARA IMPULSAR EL EMPRENDIMIENTO



2.4.5 Medidas para fomentar la actividad emprendedora

Respecto a las medidas para impulsar la actividad emprendedora, las personas participantes destacan las siguientes:

- Fomento de una cultura emprendedora desde la escuela
- Ayudas económicas especialmente a jóvenes
- Formación especializada (legal, habilidades directivas, ..)
- Acompañamiento y mentorización
- Apoyo a la consolidación de las empresas.

¿Qué 3 medidas contribuirían a fomentar la actividad emprendedora en Tudela a 3 años vista? 1: Máxima prioridad.

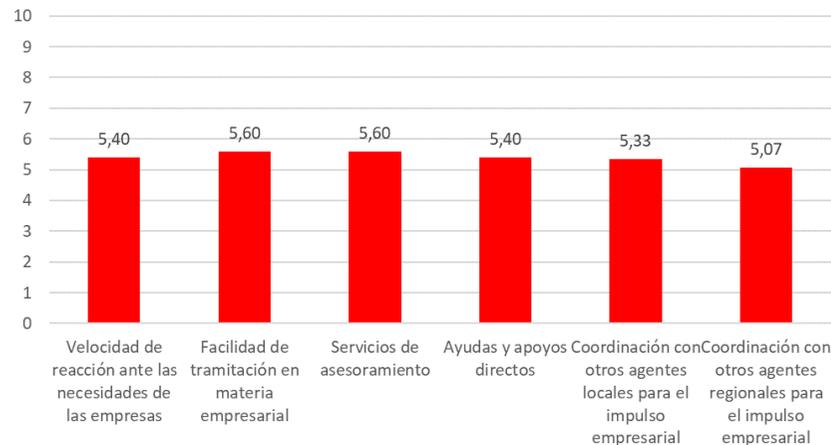


2.4.6 Actuaciones del Ayuntamiento para el apoyo a las personas emprendedoras

Los agentes participantes han valorado de la siguiente manera las actuaciones del Ayuntamiento para el apoyo a las personas emprendedoras:

- Todos los parámetros están evaluados por encima de 5 (escala de 1 a 10)
- La valoración está bastante igualada, destacando sin embargo los servicios de asesoramiento y la facilidad de tramitación en materia empresarial y, en segundo lugar la velocidad de reacción ante las necesidades de las empresas y las ayudas y apoyos directos .

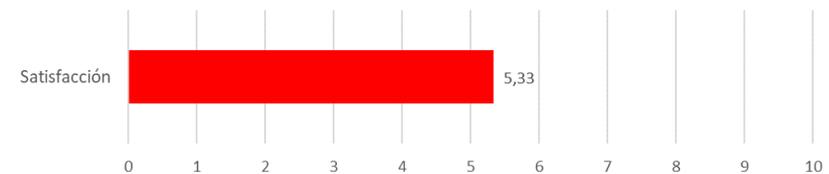
VALORACIÓN PROMEDIO DE LAS ACTUACIONES DEL AYUNTAMIENTO EN EL APOYO A LAS PERSONAS EMPRENDEDORAS



2.4.7 Satisfacción global con el apoyo del Ayuntamiento a las personas emprendedoras

La satisfacción promedio en relación al apoyo a las personas emprendedoras por parte del Ayuntamiento es de 5,33 puntos.

SATISFACCIÓN PROMEDIO CON EL APOYO A PERSONAS EMPRENDEDORAS



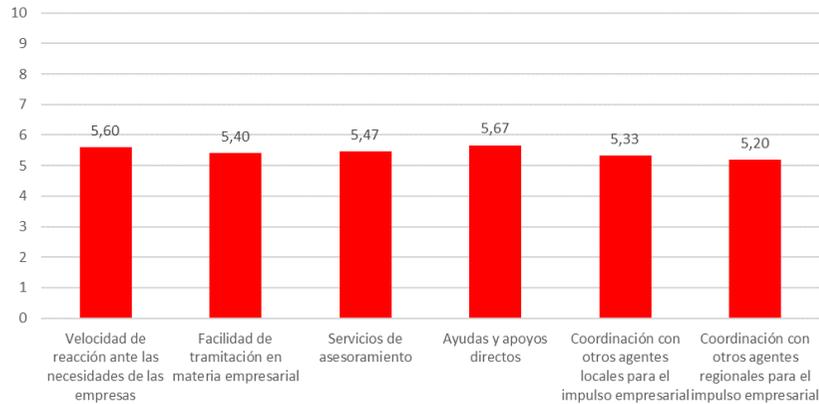
2.4.8 Actuaciones del Ayuntamiento para el apoyo al tejido existente

Las actuaciones llevadas a cabo por el Ayuntamiento para el apoyo al tejido existente de Tudela que han sido mejor valoradas por los agentes participantes son:

- Ayudas y apoyos directos (5,67 puntos)
- Velocidad de reacción ante las necesidades de las empresas (5,60 puntos)
- Servicios de asesoramiento (5,47 puntos)

La actuación peor valorada es la relativa al nivel de coordinación con agentes regionales (5,20 puntos).

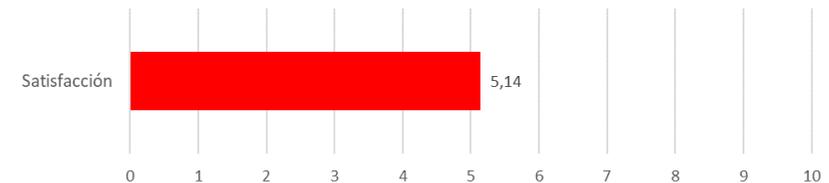
VALORACIÓN PROMEDIO DE LA ACTUACIÓN DEL AYUNTAMIENTO EN EL APOYO AL TEJIDO EMPRESARIAL EXISTENTE



2.4.9 Satisfacción global con el apoyo del Ayuntamiento a las necesidades y demandas del tejido empresarial existente

La satisfacción global con el apoyo del Ayuntamiento a las necesidades y demandas del tejido empresarial existente ha recibido una nota promedio de 5,14 puntos.

SATISFACCIÓN PROMEDIO CON EL APOYO AL TEJIDO EMPRESARIAL EXISTENTE



2.4.10 Sectores emergentes

Para finalizar, se ha preguntado a las personas participantes sobre cuáles consideran que pueden ser sectores emergentes para Tudela más allá de los sectores estratégicos definidos en la actualidad (Sector Agroalimentario; Sector Energías Renovables y Construcción; Sector Turístico y Sector de las Industrias Creativas y Culturales). A este respecto, las respuestas han sido muy variadas a destacar sectores como el sector sanitario, la industria transversal habilitadora de la Industria 4.0, las Industrias creativas y la Economía circular.

Destacar a este respecto que este feedback servirá de base para la identificación del marco de actuación del plan.

2.5 MESAS DE TRABAJO

Se han desarrollado dos mesas de trabajo en las que se ha invitado a participar a los principales agentes involucrados, con el objetivo de poner en común los problemas detectados y cuellos de botella y proceder a la identificación de iniciativas de mejora.

2.5.1 MESA DE AGILIZACIÓN DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS

El objetivo principal de la mesa ha sido identificar los principales cuellos de botella que, desde el punto de vista de las personas técnicas del Ayuntamiento son los más importantes tanto para las actuaciones vinculadas con la atracción/creación de nuevas empresas, las empresas existentes y las iniciativas de emprendimiento, todas ellas gestionadas desde el Ayuntamiento pero claramente con diferentes niveles de dificultad y burocracia.

Además se ha tratado de identificar las principales iniciativas de mejora para la homogeneización y agilización de trámites administrativos relacionados con la actividad económica.

El punto de partida de la sesión ha sido poner en contexto a las personas participantes sobre los objetivos del proyecto para pasar después a presentar la sesión y sus objetivos.

La mesa de trabajo ha permitido identificar los principales problemas y cuellos de botella percibidos por las técnicas y técnicos del Ayuntamiento y que hacen de la tramitación de expedientes en relación con las actividades económicas, una tramitación compleja y con recorrido de mejora para conseguir una mayor agilidad.

Respecto a la pregunta relacionada con el nivel de eficacia percibido de los procesos de tramitación, los trámites más complejos y menos ágiles son los vinculados con las **licencias de actividad clasificada, mientras que los más ágiles son los relacionados con las licencias de actividad.**

Además, otra de las conclusiones obtenidas es que sería interesante ayudar a las empresas y personas emprendedoras que solicitan las licencias informándoles con

mayor claridad sobre los procedimientos y la documentación a presentar ya que en muchos casos, las empresas necesitan asesoramiento.

En este sentido, en la actualidad, la gestión de los expedientes no está centralizada, tema que también dificulta y ralentiza el proceso. Se considera muy importante avanzar en el proyecto de despliegue de la Transformación Digital interno del Ayuntamiento ya que además, permitirá redefinir, si así se necesita, algunos procesos y procedimiento con el consiguiente impacto positivo en agilización. En este sentido afirmar que, la situación de pandemia actual ha hecho que algunas gestiones se empiecen a tramitar de manera digital, proceso que hay que mejorar pero que constituye la base para seguir trabajando en esta línea a futuro.

Así pues, implementar la tramitación electrónica, con una revisión y actualización de los procedimientos y la renovación de reglamentos y ordenanzas, es otro punto clave en la mejora de los servicios.

Convertirse en sede digital para que la población pueda realizar trámites con otras Administraciones surge como otro punto de mejora ya que sería una forma sencilla de acercar la administración local a sus ciudadanos y ciudadanas.

Se detecta además otra importante área de mejora relacionada con un impulso a la colaboración interna entre departamentos, lo que ayudaría a eliminar ineficiencias y mejorar en agilidad de cara a los técnicos y técnicas del Ayuntamiento y por lo tanto, de cara a la ciudadanía.

Los principales áreas de mejora y demandas identificadas se enumeran a continuación:

En relación a temas internos del Ayuntamiento:

- Continuar con el proyecto de **Transformación digital interna del Ayuntamiento** (en marcha).

- **Necesidad de personal** para atender a los expedientes con suficiente calidad y agilidad, tanto administrativa como técnicamente de modo que no suponga un cuello de botella para las empresas.
- **Fomentar el trabajo en equipo interno dentro del Ayuntamiento.**
- Implantación de la declaración responsable cuando aplique (ver si tiene un impacto positivo en agilidad)
- **Actualizar, implementar y mejorar herramientas digitales e infraestructuras de comunicaciones del Ayuntamiento.** En concreto se hace referencia a la actualización del programa de contabilidad Sicapweb y a una posible implantación de una herramienta GIS con unas aplicaciones que ayuden en diferentes temas: Caza, Alumbrado, Jardines, Junta Aguas, Ordenación del Territorio, Tráfico etc...
- **Trabajar en proyectos de innovación dentro del Ayuntamiento:** identificación de buenas prácticas, grupos de innovación, etc.

De cara a la ciudadanía:

- Mejora de la información al ciudadano: implantación en el Ayuntamiento de la **sede de la oficina electrónica** para unificar los trámites del ciudadano.
- Ver si es factible la implantación de la **Ventanilla única de información y apoyo a la empresa y al tejido emprendedor**
- Respecto a los recursos informativos: más fluidez y movilidad de estos, mejorar la calidad y claridad de los existentes, así como newsletters, transparencia desde el municipio, factores relevantes de la demanda y mercado que afectan a Tudela.
- Diseño y publicación de un díptico o una guía de pasos a dar y documentación básica a entregar a la hora de solicitar una licencia de actividad económica.

En relación al ámbito de la creación de incentivos para la atracción de empresas y apoyo al crecimiento de empresas consolidadas e iniciativas emprendedoras, se hace referencia al porfolio de Ayudas existentes desde el Ayuntamiento y no se descarta nuevas ayudas necesarias por ejemplo para que el Ayuntamiento mejore el nivel de conservación de los polígonos industriales.

Se hace referencia también a algunos proyectos de rehabilitación de espacios para su uso en actividad empresarial como la mejora de las naves nido en el polígono industrial municipal.

Se menciona además una problemática clara existente en Tudela con respecto a la disponibilidad de suelo y es que un porcentaje alto del suelo comunal de Tudela se considera espacio protegido por considerarse zona de paso de las aves esteparias en sus procesos migratorios. La solución es compleja ya que pasaría por un proceso de reconversión de suelo y cambio del Plan General, dependiente de Gobierno de Navarra.

En este sentido y en relación con la tramitación de ayudas por ejemplo para el Ayuntamiento en temas vinculados con el suelo industrial, se expone la escasez de recursos disponibles en el Ayuntamiento y los consiguientes cuellos de botella.

2.5.2 MESA DE DESARROLLO ENDÓGENO

Durante este proceso de diagnóstico se ha llevado a cabo una segunda mesa de trabajo, la Mesa de Desarrollo Endógeno, orientada al tejido emprendedor del territorio así como a la participación de las empresas locales de tamaño pequeño o mediano ya consolidadas.

Este foro, ha servido para **identificar las principales necesidades y demandas del colectivo emprendedor de Tudela en la actualidad**, así como obtener ideas de iniciativas que se puedan llevar a cabo por parte del Ayuntamiento, Gobierno de

Navarra y entidades como Consorcio EDER para dar respuesta a dichas necesidades.

En este sentido, según el feedback recibido, **afirmar que el colectivo emprendedor es bastante heterogéneo y sus necesidades y demandas** van evolucionando conforme pasa el tiempo y el negocio se va desarrollando., por lo que las necesidades varían en función de la actividad pero también en función del nivel de madurez que tenga la empresa puesta en marcha.

Las **necesidades que rodean a los momentos iniciales de la puesta en marcha del negocio están bastante cubiertas** desde los recursos que en estos momentos existen desde el servicio de emprendiendo de Consorcio EDER, el Servicio Navarro de Empleo, o CEIN, en cuanto a asesoramiento, orientación, etc. y desde las ayudas/incentivos que desde Gobierno de Navarra o Ayuntamiento existen, etc.

Superada esa etapa inicial, el periodo de consolidación es un periodo duro a la hora de afrontar gastos que hasta el momento habían estado aliviados por las ayudas existentes y en ese momento hay muchas actividades que tienen que plantearse cómo continuar. Es por tanto en esta **etapa de consolidación, la más crítica para las empresas recientes y para la que menos apoyo existe a nivel local** (existe algún proyecto piloto en esta línea que se está llevando a cabo desde el Consorcio EDER con el seguimiento de evolución de las iniciativas emprendedoras previamente que previamente habían asesorado). Así pues, se identifica en la Mesa de trabajo como una **clara área de mejora**.

Para el colectivo emprendedor es muy importante que **existan espacios y oportunidades en las que darse a conocer y conocer a otras personas, negocios, instituciones**, etc., con las que se puedan interactuar, crear sinergias y trabajar elementos comunes en torno a su competitividad: formación, difusión, visibilidad, networking, redes de colaboración, etc. Espacios colaborativos que generan comunidad profesional vinculada al territorio, como el Coworking de La Casa del

Reloj, es una herramienta que cumple muy bien estos objetivos en relación con el tipo de actividades para las que fue concebido y el tipo de actividades profesionales que en este momento forman parte de ese espacio.

Surge la idea de **aplicar este modelo a otro tipo de actividades y otros momentos del ciclo profesional o negocio**. Y también la dinamización en torno a la creación de este ecosistema.

La reunión ha servido también para **contrastar cuáles son las principales demandas y necesidades del tejido productivo local** y qué iniciativas se pueden llevar a cabo por parte del Ayuntamiento y/o Gobierno de Navarra para dar respuesta a dichas necesidades.

En este sentido, el feedback recibido es el siguiente: **las dificultades que empresas encuentran a la hora de incorporar personal cualificado a sus actividades** (en relación a diferentes perfiles profesionales que van desde perfiles base a perfiles más especializados) en muchas ocasiones atribuido a la falta de cantera suficiente en zona; y las dificultades para atraer y retener talento en las actividades empresariales, y de forma muy especial en pequeñas y micro empresas – que en este punto no pueden competir en atractivo con las grandes empresas -. Está claro que las condiciones de trabajo de cada sector y actividad es diferente pero el atractivo que ofrece Tudela y su entorno para atraer y asentar profesionales especializados es a veces limitado y la competencia territorial con otras ciudades del entorno de mayor tamaño (Pamplona, Zaragoza, Logroño) en muchas ocasiones supone una barrera para ello.

En tercer lugar y, en relación a las principales **necesidades y demandas de las start ups en Tudela** y a la pregunta de si es necesario fortalecer el ecosistema de innovación de Tudela y de la Comarca, la opinión de las empresas start ups es que efectivamente Tudela ha de fortalecer el ecosistema de innovación existente acercando a las empresas, por ejemplo, oportunidades de búsqueda de

financiación y participación en marcos europeos a través de servicios gratuitos para la PyME como los que ofrece la Europe Enterprise Network (EEN-<https://een.ec.europa.eu/>).

Otras necesidades y demandas identificadas en este ámbito son:

- Problemas para acceder a financiación de la iniciativa emprendedora
- Necesidad de diseñar políticas de apoyo al emprendimiento teniendo en cuenta la opinión de los emprendedores y empresarios
- Falta de conocimiento de las entidades asesoras sobre las causas del éxito o fracaso de las empresas
- Falta de capacidad empresarial y habilidades directivas en los emprendedores, que conocen su sector laboral pero no cómo llevarlo como empresa
- Fortalecimiento de los ecosistemas de emprendimiento e innovación al tejido
- Formento de la colaboración entre agentes locales, regionales y empresas y emprendedores
- Centralización de la información sobre ayudas y marcos de financiación regionales y europeos (empresas de menor tamaño se encuentran alejadas de este ámbito)
- Posibilidad de poner en marcha una ventanilla única de atención al emprendedor y a las empresas de Tudela.

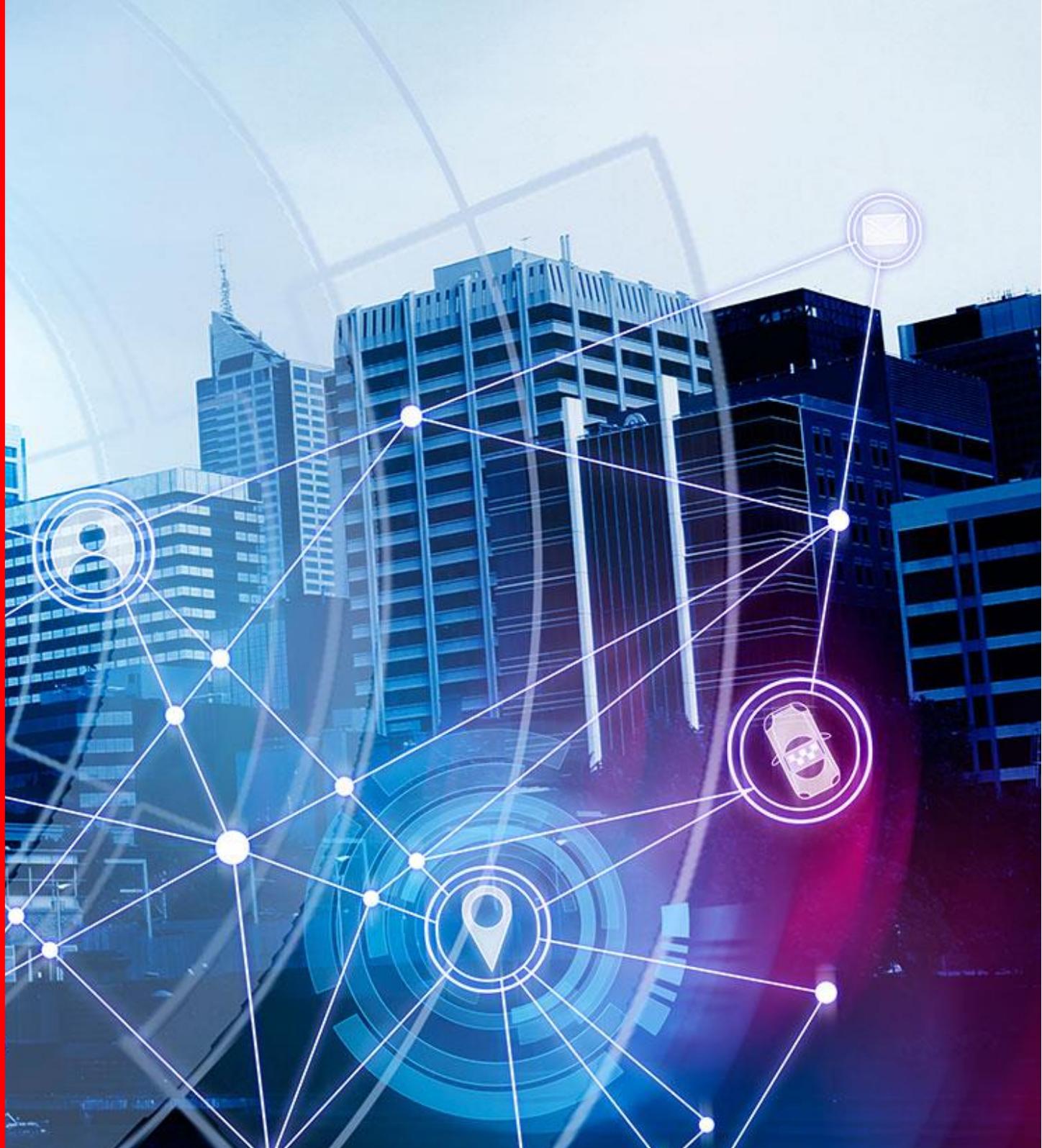
3

**INFORME DIAGNÓSTICO
DE LA SITUACIÓN DE
TUDELA**



3.1

TENDENCIAS Y CONTEXTO



3.1 TENDENCIAS Y CONTEXTO

3.1.1 El contexto internacional

El contexto internacional para Tudela se enmarca en un momento de pandemia Global, donde estrategias de desarrollo regional están siendo reorientadas y combinadas con prioridades en materia de asistencia sanitaria, salud pública y gestión de medidas de contención para la población.

El cambio climático y la degradación del medio ambiente suponen una amenaza de primer orden a la que se enfrentan Europa y el resto del mundo, lo que está motivando cambios en las políticas y estrategias supranacionales en todas las zonas del mundo. Para superar estos retos, Europa necesita una nueva estrategia de crecimiento que transforme la Unión en una economía moderna, eficiente en el uso de los recursos y competitiva, donde:

- hayan dejado de producirse emisiones netas de gases de efecto invernadero en 2050
- el crecimiento económico está disociado del uso de recursos
- no haya personas ni lugares que se queden atrás.

Enmarcados en Europa, y en plena transición de políticas, Europa acaba de publicar el Pacto Verde Europeo, como hoja de ruta para dotar a la UE de **una economía sostenible**. La realización de este objetivo exigirá que transformemos los retos climáticos y medioambientales en oportunidades en todos los ámbitos políticos y que logremos una transición justa e integradora para todos.

La política regional de la Unión Europea

La política regional de la UE se basa en los mecanismos de financiación que Europa pone a disposición de las regiones. Los objetivos de la política regional son apoyar

la creación de empleo, la competitividad empresarial, el crecimiento económico, el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía en todas las regiones y ciudades de la Unión Europea.

A fin de lograr estos objetivos y responder a las diversas necesidades en materia de desarrollo de todas las regiones de la UE, se recibe financiación a través de los Fondos principales que articulan dicha política: el Fondo Europeo de Desarrollo Regional (FEDER), el Fondo de Cohesión (FC) y el Fondo Social Europeo (FSE).

A estos fondos principales hay que añadir el Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER), de especial afección a territorios principalmente rurales y el Fondo Europeo Marítimo y de Pesca (FEMP) que no tiene impacto en el área de análisis.

A través de estos fondos la UE pone a disposición de los territorios, financiación orientada a la puesta en marcha de programas e iniciativas con los que alinear el desarrollo regional o comarcal, con los objetivos de la UE. La política regional tiene un despliegue en cuatro subejos fundamentales:

- Investigación e Innovación
- Tecnologías de la comunicación y la información
- Competitividad de las PYME
- Transición hacia una economía baja en carbono

El Desarrollo Local según la Política Regional de la Unión Europea¹

La Comisión Europea utiliza el término “*desarrollo local a cargo de las comunidades locales*”, en adelante DLCL, para referirse a un enfoque que da la vuelta a la política tradicional de desarrollo «descendente». En el marco del DLCL, la población local toma las riendas y forma una asociación local que diseña y ejecuta una estrategia de desarrollo integrado.

El diseño de la estrategia no se limita a compensar los problemas de la comunidad, sino que se basa en sus activos, es decir, en sus bazas sociales, medioambientales y económicas.

En los últimos años, esta aproximación de descentralización política ha ido materializándose en actuaciones cada vez más comarcalizadas y localizadas. Vivo ejemplo de este tipo de actuaciones son los Consorcios de Desarrollo Local, que han articulado durante los últimos años números planes, entre los que destacan, por ejemplo, acciones de los Planes de Desarrollo Rural, los planes estratégicos comarcales en colaboración con asociaciones privadas de los territorios o en las zonas donde aplica, despliegues desde los Fondos Europeos de Pesca.

El desarrollo local, ha cobrado más importancia y se ha dotado de más instrumentos en zonas rurales, si bien y en ***este contexto, existe una buena oportunidad de ampliar el enfoque del DLCL a las ciudades*** y utilizarlo para dar respuestas locales a algunos de los problemas sociales y medioambientales más acuciantes que se plantean en la actualidad a la ciudadanía europea. Por otra

parte, hay bastante margen para aumentar el impacto del DLCL en la vida de las personas coordinando las diferentes fuentes de financiación.

El Green Deal

En el momento de elaboración de este informe, no podemos dejar pasar la oportunidad de hablar del “Green Deal” o el “Pacto Verde Europeo”.

El pasado 11 de diciembre de 2019 se publicó oficialmente la Comunicación (COM (2019) 640 final) de la Comisión Europea del Pacto Verde Europeo. Esta comunicación desarrolla cómo convertir el urgente reto ambiental y de cambio climático en una oportunidad única para Europa, para ser más competitiva y conseguir un verdadero desarrollo sostenible, donde el crecimiento económico se desvincule definitivamente del uso de recursos vírgenes no renovables y de la generación de emisiones contaminantes. El Pacto Verde desglosa los objetivos y la hoja de ruta de las políticas y medidas clave para conseguirlo.

La sostenibilidad es el eje vertebrador de la nueva Comisión Europea liderada por la presidenta Ursula von der Leyen. A diferencia de políticas europeas de impulso a la sostenibilidad anteriores, el Pacto Verde Europeo cuelga directamente de la Presidencia de la Comisión siendo el centro de su política económica, calando así de forma transversal, y estructurando la aplicación de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas en todas las políticas europeas.

¹ Extractado de “Orientaciones sobre desarrollo local a cargo de las comunidades locales para los agentes locales”. Comisión Europea, Mayo 2014

Es por tanto una política que vertebra numerosas actuaciones y persigue un conjunto de objetivos que podemos resumir en la siguiente lista:

1. Neutralidad climática para 2050
2. Suministro de energía limpia, asequible y segura
3. Una industria sostenible y circular
4. Eficiencia en el uso energético y de los recursos en la construcción y renovación de edificios
5. Movilidad sostenible e inteligente
6. “De la granja a la mesa” con alimentos sanos de circuitos cortos
7. Preservación y restablecimiento de los ecosistemas y la biodiversidad
8. La eliminación total de sustancias tóxicas.

Para conseguir los objetivos planteados la Comisión ha creado el Plan de Inversiones del Pacto Verde, el EGDIP (European Green Deal Investment Plan), también denominado SEIP (Sustainable Europe Investment Plan), que movilizará el 25% del presupuesto de la Unión Europea para la financiación de objetivos climáticos y ambientales entre 2021-2027 a través de varios programas, destinará el 30% de InvestEU a proyectos de lucha contra el cambio climático y estimulará la inversión verde con el apoyo del Grupo del banco europeo de inversiones.

3.1.2 El contexto estatal

La política regional desarrollada por la Administración General del Estado se aplica mediante diferentes instrumentos de carácter financiero. En el momento de realización del plan, y a fondos estructurales ya existentes, se suman los Fondos de reactivación Europeas (Next Generation EU), a través de los cuales se van a canalizar 140.000 millones de € a España. Este volumen de ayudas, que, por comparación relativa, supone el 11% del PIB de nuestro país. Moviliza 10 veces

más fondos que los fondos de cohesión recibidos en la década de los 90, por lo que su aplicación a la dinamización económica, a la promoción de proyectos tractoros, al impulso de la transición ecológica y la digitalización, y a la generación de un tejido asociado que pueda soportar el valor añadido la diferenciación que persigue impulsar Europa en su liderazgo industrial.

3.1.3 El contexto regional

El desarrollo económico regional en Navarra, está articulado a través de una serie de planes directores en ejes económicos y áreas transversales en coordinación directa con la estrategia de especialización inteligente de Navarra o S3. También Navarra ha formalizado en el momento de elaboración de este diagnóstico 7 proyectos tractoros que surgen del impulso coordinado de la Administración Pública como destino de esos fondos, siendo varios de los mismos de impacto directo en Tudela y su zona de influencia:

1. El Canal de Navarra: Un ecosistema de racionalización de recursos hídricos de forma sostenible y próspera.
2. IRIS-Polo Innovación Digital, para acelerar la transformación digital de las empresas y la administración, proporcionando Living lab Digital, circularidad residencial y formación.
3. Ebro Food Valley, un hub navarro en la cadena alimentaria, donde el desarrollo rural y la actividad económica de la industria agroalimentaria sirvan de palancas. Se quiere convertir a Navarra en la región líder en innovación aplicada a la producción y manufacturación de todos los elementos de la cadena alimentaria.
4. Un Big data sobre las ciencias de la vida, orientado a proporcionar nuevas herramientas y soporte para el avance de una salud cada vez más digital y sostenible, que permita también la investigación y el desarrollo económico de empresas e iniciativas del sector biosanitario.

5. El Green Deal de Navarra, donde el pacto verde sea liderado por el sector público para tractor del ámbito privado.
6. La Estrategia Digital para Navarra, también desde el liderazgo público, que pretende culminar el proceso de plena incorporación de la Comunidad a la sociedad de la información, configurando las TIC como un elemento transversal a todas las políticas públicas.
7. La Nueva Agenda Urbana, desde la rehabilitación de zonas y de parque de viviendas, en un marco de estrategia territorial.

En el momento de elaboración de este informe, los proyectos se sitúan a nivel de conceptualización y propuesta y su aprobación definitiva, está todavía pendiente de los numerosos mecanismos de gobernanza que se están activando al respecto.

La Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra, S3

La Estrategia de Especialización Inteligente marca una visión a largo plazo del desarrollo regional basada en 5 grandes ejes, representados en la figura adjunta:

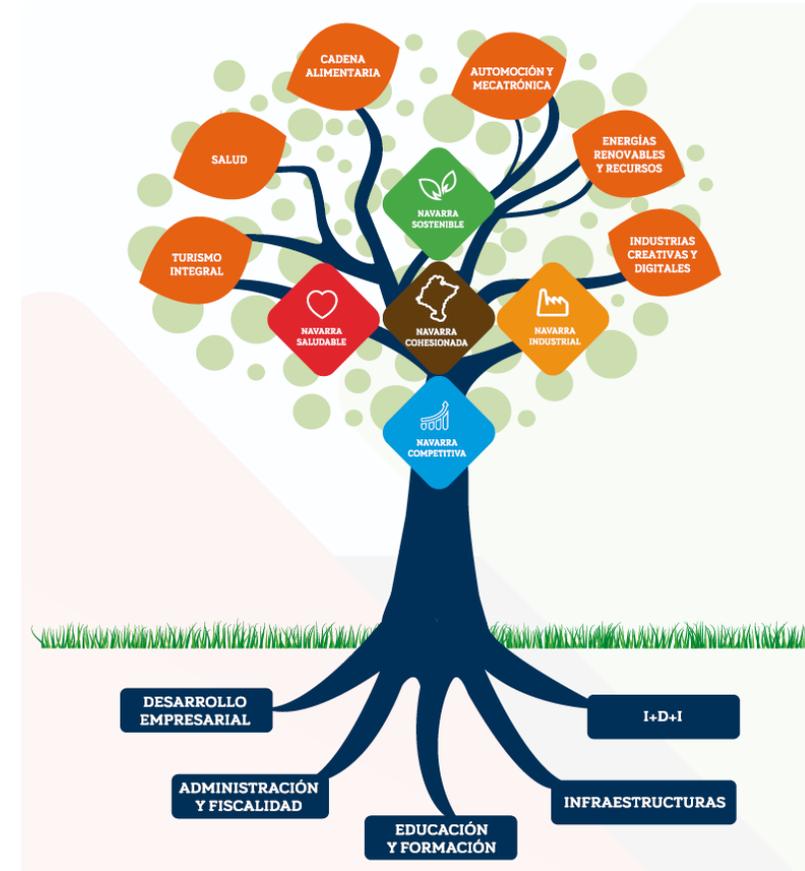


Objetivos S3 Navarra

Fuente: Estrategia de Especialización inteligente, Gobierno de Navarra

Como visión se quiere lograr una *Navarra Saludable, Sostenible, Industrial, Competitiva y Cohesionada*.

Para la consecución de esta visión, se establecen unas prioridades estratégicas tanto verticales (áreas económicas) como horizontales (políticas públicas de desarrollo). Ambos tipos de prioridades se desarrollan conjunta y coordinadamente, de modo que las políticas públicas deben enfocar su acción principalmente en torno a las prioridades verticales, y tener en cuenta las aportaciones de los clústeres presentes en la Comunidad Foral y sus necesidades, conforme despliegan sus propias estrategias.



Esquema S3 Navarra

Fuente: Estrategia de Especialización inteligente, Gobierno de Navarra

Las seis áreas económicas escogidas como prioritarias son:

1. Automoción y Mecatrónica

2. Cadena Alimentaria
3. Energías Renovables y Recursos
4. Salud
5. Turismo Integral
6. Industrias Creativas y Digitales

Navarra debe orientar su especialización a estas seis áreas, y las comarcas deben tenerlas en cuenta con el fin de identificar en cuáles tienen potencialidades y palancas de desarrollo.

Como se ha mencionado, en torno a estas prioridades temáticas, se desarrollan unas políticas públicas de mejora de la competitividad regional, los factores transversales de competitividad, que son:

- Desarrollo empresarial
- I+D+i
- Infraestructuras
- Administración pública y fiscalidad
- Educación y formación

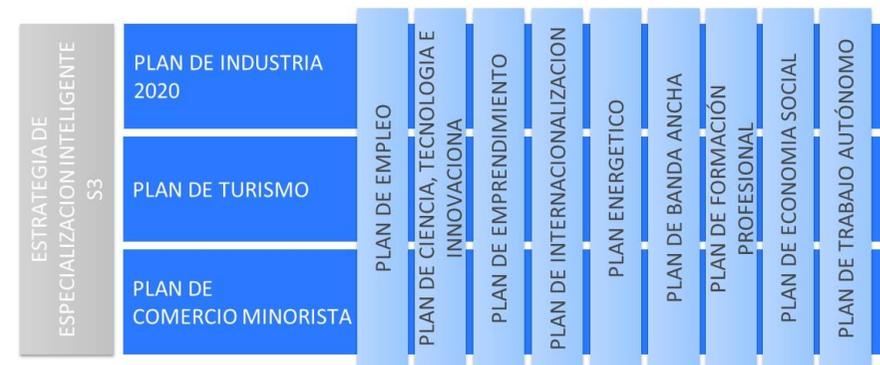
Estas políticas actúan facilitando el desarrollo de iniciativas que inciden en las diferentes áreas de especialización temática. La S3 de Navarra, se enfrenta en 2020 a una revisión profunda, liderada por Gobierno de Navarra en colaboración con SODENA, que ya está ajustando desde 24 a 17 retos estratégicos asociados, que supondrá una monitorización del grado de cumplimiento de la S3 hacia los indicadores regionales visualizados para 2030 y que tendrá que combinarse con indicadores y enfoques asociados a los ya mencionados proyectos vinculados a los fondos de recuperación, propiciando una estrategia regional más enfocada y con un reequilibrio de prioridades territoriales.

Los Planes Estratégicos del Gobierno de Navarra

Bajo el paraguas de la S3 de Navarra, el Gobierno Foral, ha puesto en marcha la definición de una serie de Planes Estratégicos con el objetivo de sentar las bases de desarrollo y recuperación económica de la región.

Entre el conjunto de planes de desarrollo económico destacan tres orientados a sectores productivos: El Plan Industrial de Navarra 2020, el Plan estratégico de Turismo y el Plan de Impulso del Comercio Minorista de Proximidad de Navarra.

El resto de planes son de carácter más transversal: el Plan de Emprendimiento, el Plan de Economía Social, el Plan de Empleo, el Plan de Banda Ancha, el Plan de Ciencia, Tecnología e Innovación, el Plan de Internacionalización, el Plan de Trabajo Autónomo, el Plan de Formación Profesional y el Plan Energético.



Planes Estratégicos de Navarra

Fuente: DG PEET, GN

A estos planes directores se suman otros planes regionales que articulan el marco económico de la Comunidad Foral, y que el presente diagnóstico debe tener en

cuenta como base para la definición de una estrategia municipal alineada dentro de un contexto regional. Por su periodificación, la mayoría de estos planes se someten a partir de 2020 a una revisión y reprogramación, si bien algunos, como el de Banda Ancha o el de Energía se formularon ya con horizonte 2030.

3.1.4 El contexto regional y local

La estrategia comarcal de especialización inteligente de la Ribera de Navarra

Alineada con la línea metodológica de la S3 y con las prioridades temáticas de la Estrategia de Especialización Inteligente de Navarra, la estrategia de especialización inteligente comarcal de la Ribera de Navarra, se desarrolló durante 2017 y 2018, como una apuesta comarcal por aterrizar los principales factores de competitividad a una realidad territorial más concreta.

Tras una fase de diagnóstico de base participativa, la estrategia se ha llevado a cabo una selección de aquellas áreas temáticas y factores de competitividad considerados de especial relevancia para el desarrollo económico de la Ribera Navarra, apostando por la especialización y concentración de los recursos en su desarrollo, como elementos tractores de la economía ribera y de la economía navarra en su conjunto.

La estrategia ha dado continuidad a la lógica de la S3 navarra y ha seleccionado 4 de los 6 sectores económicos prioritarios: sector agroalimentario, sector de energías renovables y construcción, sector turístico y sector de las industrias creativas y digitales. Junto con esta elección de áreas económicas prioritarias, se han establecido 25 retos en conjunto, 17 obedecen a retos directos de las áreas económicas y otros 8 inciden sobre lo denominados factores de competitividad transversales.

Para la consecución de los objetivos planteados por la ECEI RN se ha planificado la ejecución de 50 proyectos estratégicos que permiten avanzar en los 25 retos definidos, vinculando proyectos estratégicos a los retos planteados en cada sector de actividad priorizado y en cada factor de competitividad.

En general, los retos comarcales suponen retos directos transferibles a Tudela y en el contexto del PAEDET tienen total vigencia como marco de referencia al mismo.

El Plan Estratégico de la Ciudad de Tudela

En Febrero de 2015 se aprueba en el pleno del Ayuntamiento de Tudela el Plan Estratégico de la Ciudad de Tudela 2030 (PEC).

El PEC constituye una herramienta de planificación y gestión municipal, articulada en base a la obtención de unos objetivos generales y específicos para la ciudad de Tudela que contribuyan a conseguir una ciudad con un buen desarrollo social y económico, más amable y más atractiva, siendo la misma un referente en el Valle Medio del Ebro.

El PEC, es por tanto una estrategia en toda regla, que también supuso un proceso participativo tanto en la parte de diagnóstico como en la parte de formulación, que integró en su día aportaciones de grupos de interés y consiguió involucrar a la ciudadanía, favoreciendo una formulación final integradora y rica del plan.

El plan integra 6 objetivos o ejes generales, y 200 actuaciones asociadas. En el contexto del desarrollo del PAEDET, merecen especial atención dos objetivos generales, que por su desarrollo tienen un impacto directo en el presente proyecto:

- OBJETIVO 1: Convertir Tudela en ciudad líder, real y efectiva del Valle de la subregión del Valle Medio del Ebro
- OBJETIVO 4: Impulsar un desarrollo económico sostenible

Ambos objetivos, con un despliegue a objetivos específicos son marcos de referencia en el desarrollo del PAEDET, que se contextualiza por tanto en modelos económicos respetuosos con la sostenibilidad en un contexto donde Tudela pueda ejercer un liderazgo territorial en la ribera de Navarra e incluso en la extensión del Valle Medio del Ebro (Aragón, Navarra y La Rioja)

Invest in Tudela

El Ayuntamiento de Tudela en colaboración con el Observatorio socioeconómico de Tudela, siendo este último una iniciativa en colaboración con la UNED, lanzó en 2018 la página web “INVEST IN TUDELA”.

El proyecto, muy orientado a dar a conocer las ventajas y factores positivos de competitividad de la zona, se gestiona desde el servicio de Industria del Ayuntamiento de Tudela y supone una presentación más enfocada de Tudela, como emplazamiento para la promoción de actividad económica y la atracción empresarial.

Entendiendo que la iniciativa comparte objetivos con el presente proyecto, será necesario alinear su contenido y enfoque para maximizar los resultados de la misma y contextualizarlos en líneas de trabajo específicas asociadas al presente plan.



Página Web de Invest in Tudela

Fuente: www.investintudela.es, Ayuntamiento de Tudela

El plan de Acción Municipal de Tudela

El plan de acción municipal de Tudela, es un instrumento de planificación y gestión desarrollado en 2019 con un horizonte 2019-2023. El plan, aborda el reto de establecer las líneas concretas de trabajo para el Ayuntamiento como organización que se somete a la disciplina de planificar sus campos de actuación.

El plan parte de una visión de la ciudad de Tudela, y desarrolla y articula las líneas de trabajo que el Ayuntamiento debe desarrollar si quiere propiciar el futuro que se ha marcado como objetivo para la Ciudad.

Visión de Tudela 2023

Tudela es un centro neurálgico entre grandes ciudades y comunidades autónomas y un motor de desarrollo en el corredor del eje del Ebro, que aporta a Navarra un valor diferenciado, por ello, queremos ser un Ayuntamiento de referencia en Navarra por:

Capacidad de impulso estratégico de la ciudad:

- referente industrial y comercial
- enclave turístico, gastronómico e histórico
- liderazgo para impulsar innovación social



Optimización de los servicios a la ciudadanía:

- desarrollo urbano sostenible
- orientación a la ciudadanía
- tradiciones y diversidad

Mejora continua en la gestión interna:

- Orientación a objetivos y resultados
- Comunicación interna y externa

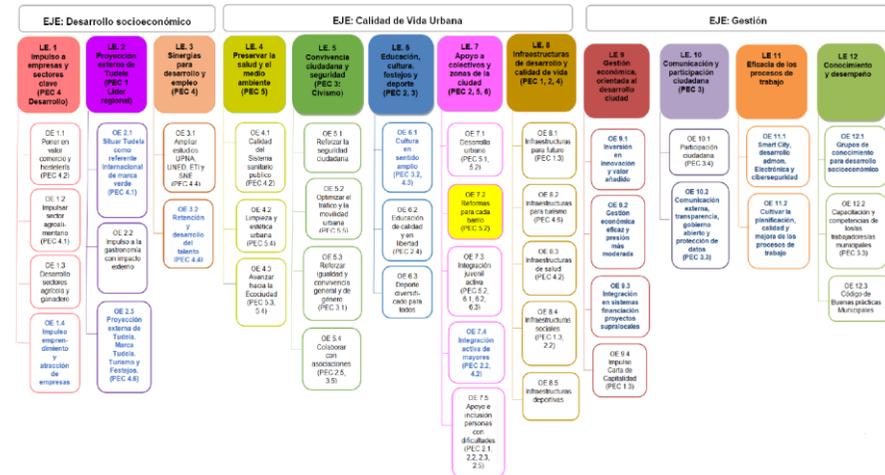


Visión de Tudela en el Plan de Acción Municipal

Fuente: Ayuntamiento de Tudela

El plan, cuenta con tres ejes, el primero de los cuales es del de Desarrollo económico. En dicho eje y como actuación concreta, surge el proyecto del PAEDET, enmarcado en el Objetivo 4 del Eje 1: OE 1.4. Impulso al emprendimiento y la atracción de empresas.

El PAEDET, por tanto, debe convertirse en un instrumento de mayor profundidad y aterrizar que otros planes ya existentes en el Ayuntamiento, por lo que deberá incidir en aspectos concretos que apoyen la función del Ayuntamiento en materia de desarrollo económico, promoción empresarial y fomento del emprendimiento.



Esquema principal Plan de Acción Municipal

Fuente: Ayuntamiento de Tudela

3.2

POBLACIÓN



3.2 POBLACIÓN

3.2.1 Datos generales de población

Tudela es una ciudad con una población empadronada a 1 de Enero de 2019 de 36.258 habitantes, de los cuales un 49% son hombres y un 51% son mujeres. Tudela supone el 5,5% de la población total de Navarra, y comparte con la misma la proporción de mujeres y hombres.

DATOS DE POBLACIÓN. AÑO 2019				
LOCALIDAD	TOTAL			
	TOTAL	0-15	16-64	65 Y MÁS
TUDELA	36258	6122	23679	6457
NAVARRA	654214	108266	417557	128391
LOCALIDAD	HOMBRES			
	TOTAL	0-15	16-64	65 Y MÁS
TUDELA	17840	3175	11862	2803
NAVARRA	323631	55458	211558	56615
LOCALIDAD	MUJERES			
	TOTAL	0-15	16-64	65 Y MÁS
TUDELA	18418	2947	11817	3654
NAVARRA	330583	52808	205999	71776

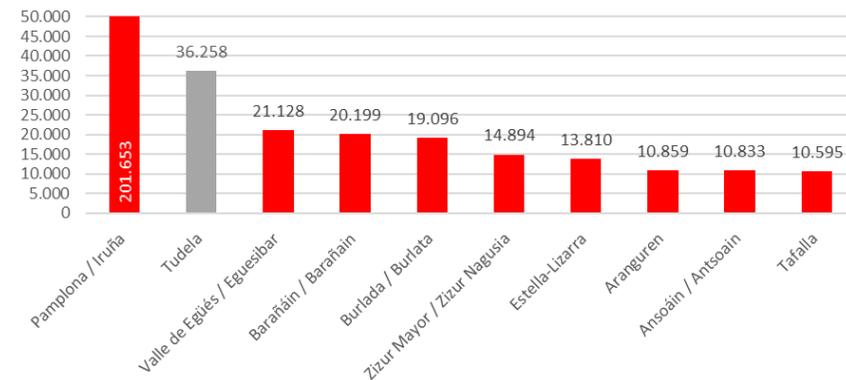
Datos de población Tudela 1 Enero 2019

Fuente: Elaboración propia a partir de datos NATSTAT

Tudela constituye el segundo núcleo de población de Navarra, por detrás de Pamplona, siendo esta la realidad que se ha mantenido en las últimas décadas. El

siguiente municipio en tamaño poblacional es Valle de Egüés, con 21.128 habitantes, que, motivado fundamentalmente por el importante crecimiento de Sarriguren aparece en el tercer puesto del ranking superando a otras localidades situadas en la periferia de Pamplona como Barañain o Burlada.

RANKING DE MUNICIPIOS EN NAVARRA 2019



Ranking de población por municipios en Navarra

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE a 1 de Enero de 2019

MUNICIPIO	2019	RANKING	HOMBRES	MUJERES	Δ10-15 (%)	Δ15-19 (%)
PAMPLONA / IRUÑA	201653	1	95316	106337	-0,008	0,030
TUDELA	36258	2	17840	18418	0,003	0,025
VALLE DE EGÚÉS / EGUESIBAR	21128	3	10611	10517	0,366	0,078
BARAÑAIN / BARAÑAIN	20199	4	9772	10427	-0,057	-0,013
BURLADA / BURLATA	19096	5	9223	9873	-0,003	0,041
ZIZUR MAYOR / ZIZUR NAGUSIA	14894	6	7256	7638	0,088	0,028
ESTELLA-LIZARRA	13810	7	6608	7202	-0,036	0,008
ARANGUREN	10859	8	5468	5391	0,284	0,155
ANSOÁIN / ANTSOAIN	10833	9	5312	5521	0,021	0,000
TAFALLA	10595	10	5224	5371	-0,053	-0,020
NAVARRA	654214		323631	330583	0,006	0,021

Ranking de población por municipios en Navarra

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE a 1 de Enero de 2019

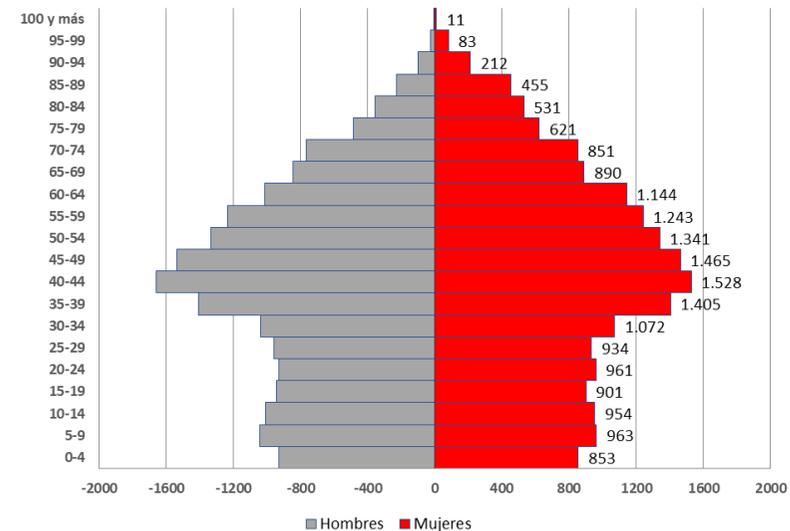
Tudela es, por tanto, el segundo núcleo de población urbana más importante de Navarra, líder comarcal de la ribera Navarra y núcleo de referencia en el Valle medio del Ebro, con una zona de influencia que se extiende más allá de Navarra y alcanza zonas de Aragón y La Rioja.

3.2.2 Estructura de población

En cuanto a la estructura de la población, la pirámide que se representa muestra un patrón similar en referencia a otras realidades de Navarra. Tudela se enfrenta al reto de envejecimiento poblacional, con una pirámide de población que muestra unas bajas tasas de natalidad y un aumento de esperanza de vida, característico de sociedades desarrolladas y en línea con la evolución de Navarra en los últimos años.

En relación con la diferencia entre mujeres y hombres, el gráfico muestra cómo las mujeres llegan a edades más avanzadas con una mayor esperanza de vida.

**ESTRUCTURA POBLACIÓN TUDELA
Datos 2019**

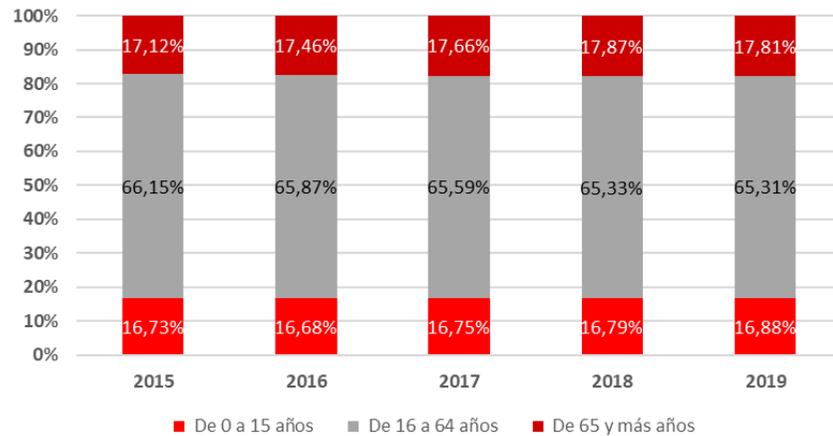


Estructura de la población

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE a 1 de Enero de 2019

La evolución histórica, muestra que en los últimos años (2015-2019) hay una gran estabilidad entre los principales segmentos de población. El segmento de edades comprendidas entre 0 y 15 años oscila entre un 16,58% y el 16,79%, la población entre 16 y 64 años oscila entre un 65,31% y el 66,15%, con un ligero descenso progresivo y la población mayor de 65% se mueve entre un 17,12% y un 17,81%, con una ligera tendencia al alza.

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN DE TUDELA

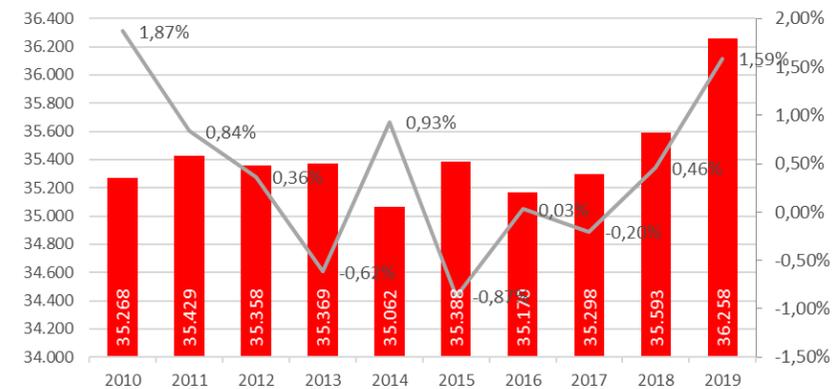


Estructura de la población

Fuente: Elaboración propia a partir de datos históricos IEN e INE (1 de Enero de 2019)

3.2.3 Evolución histórica de la población

EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA POBLACIÓN

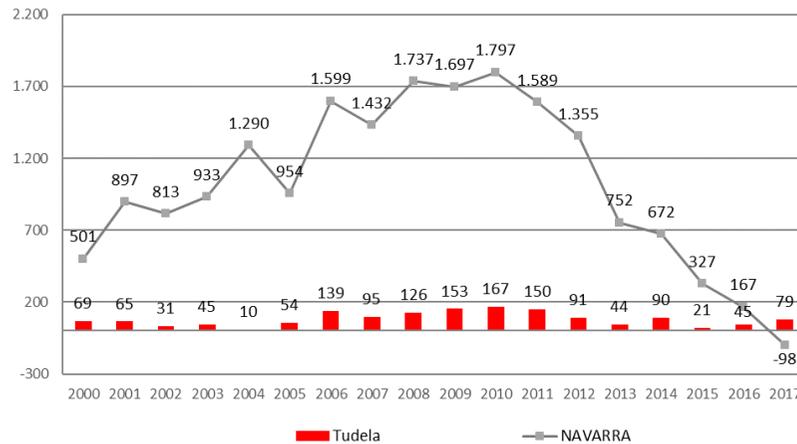


Evolución histórica de la población vs Tasa de Crecimiento

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IEN

En relación con la evolución histórica de la población, se observa cómo esta se ha mantenido bastante estable los últimos diez años (tasas y ratios inferiores al 1%), siendo no obstante en 2019 un año de un crecimiento singular (1,59%), sin que exista una razón concreta que permita anticipar una tendencia de crecimiento, más allá de la ya mencionada despoblación rural, que está deslocalizando población desde entornos más rurales a ciudades, normalmente motivada por la mayor presencia de empleo y acceso a servicios de las mismas.

CRECIMIENTO VEGETATIVO TUDELA vs NAVARRA

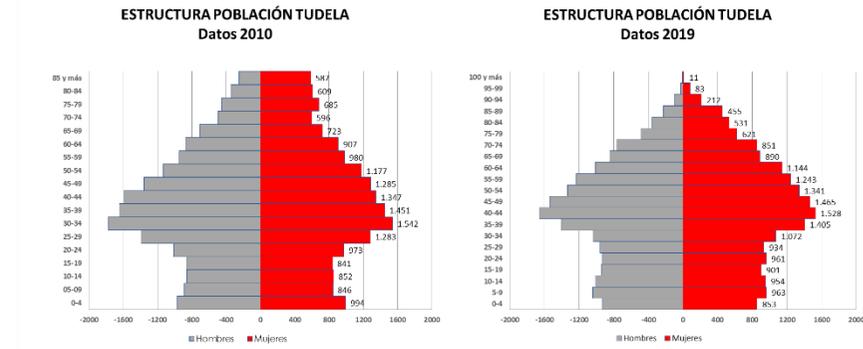


Crecimiento vegetativo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE

El crecimiento vegetativo de la ciudad, se ha mantenido positivo en los últimos diez años, con tasas entre los 10 y 167 personas de saldo neto, que, en relación con la dinámica de comportamiento de Navarra, enfrenta una mayor estabilidad y no deja entrever una tendencia decreciente, que sí representa en este caso la realidad de Navarra en su conjunto.

Considerando la evolución de la estructura de población entre 2010 y 2019, se observa como los segmentos inferiores van subiendo en edad, y por tanto tenemos cada vez menos población joven y la “copa del árbol” se achata, mostrando una vez más la dinámica de una población envejecida, si bien con un salto con respecto al resto de Navarra, como se detalla en el capítulo 3.2.4 de indicadores demográficos.



Pirámide de la población 2010-2019

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE

3.2.4 Principales indicadores demográficos

En relación con los principales indicadores demográficos, la tabla siguiente muestra un resumen de la situación del municipio.

PARÁMETRO	DESCRIPCIÓN	TUDELA	NAVARRA
Densidad de población	PERSONAS/KM2	168,09	62,96
Edad media de la población	EDAD MEDIA EN AÑOS	41,79	42,69
Índice de masculinidad	NÚMERO DE HOMBRES POR CADA 100 MUJERES	96,86	97,90
Tasa de natalidad (2018)	NACIMIENTOS DEL AÑO ENTRE LA POB. MEDIA EN TANTOS POR MIL	8,82	8,29
Tasa de mortalidad (2018)	DEFUNCIONES DEL AÑO ENTRE LA POB. MEDIA EN TANTOS POR MIL	8,94	8,94
Tasa de nupcialidad	MATRIMONIOS DEL AÑO ENTRE LA POB. MEDIA EN TANTOS POR MIL	3,37	3,23
Índice de juventud	POBLACIÓN MENOR DE 15 AÑOS ENTRE POBLACIÓN MAYOR DE 64	89,04	78,85
Índice de envejecimiento	POBLACIÓN MAYOR DE 64 AÑOS ENTRE POBLACIÓN MENOR DE 15	112,32	126,82
Índice de dependencia	ÍNDICE DE DEPENDENCIA. POBLACIÓN < 15 y >64 / 15-64 AÑOS	50,75	54,08
Índice de recambio	POB. PRÓXIMA A M.L (20-29) ENTRE POB. PROXIMA A JUBILACION (60-64)	81,64	79,18

Indicadores demográficos 2019.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos INE

En la misma observamos cómo en muchos parámetros, los indicadores se sitúan en rangos parecidos al resto de Navarra, si bien existen algunas diferencias significativas en el mayor índice de juventud (89,04 vs 78,85), menor índice de envejecimiento asociado (112,32 vs 126,82), menor índice de dependencia (50,75 vs 54,08) y mayor índice de recambio (81,64 vs 79,18).

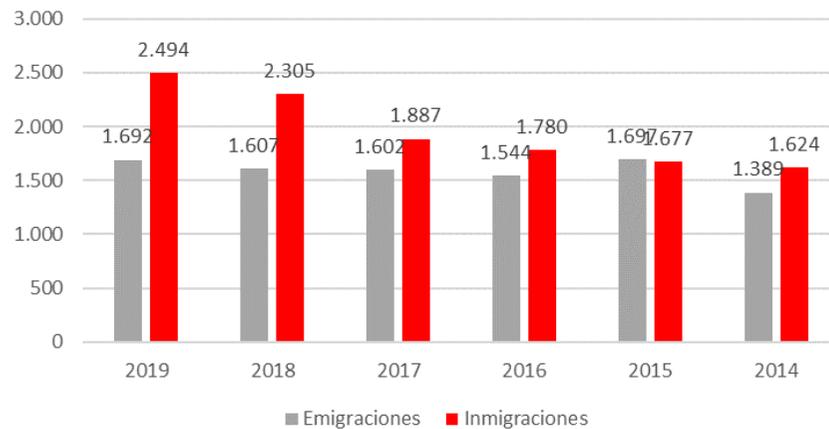
3.2.5 Movimientos demográficos y población extranjera

Tudela lleva años siendo un municipio con un saldo positivo de migraciones: entran más personas en la ciudad que las que salen y eso conlleva parte de los cambios de crecimiento que se han reflejado anteriormente.

Estos saldos migratorios se materializan en una presencia en Tudela de más de 20 nacionalidades distintas, lo que supone un reto sociodemográfico, que conlleva la necesidad de trabajar en marcos de relaciones culturales, convivencia y civismo.

Fruto de esta reflexión, el Ayuntamiento cuenta con planes monográficos de inmigración que estructuran actuaciones para favorecer la integración de la comunidad inmigrante, su acceso a servicios y recursos básicos, así como el fomento de una convivencia normalizada, integradora, sana y respetuosa entre toda la ciudadanía de la ciudad.

EVOLUCIÓN SALDOS MIGRATORIOS



Saldos migratorios

Fuente: Elaboración propia a partir de datos IEN

3.3

EMPLEO

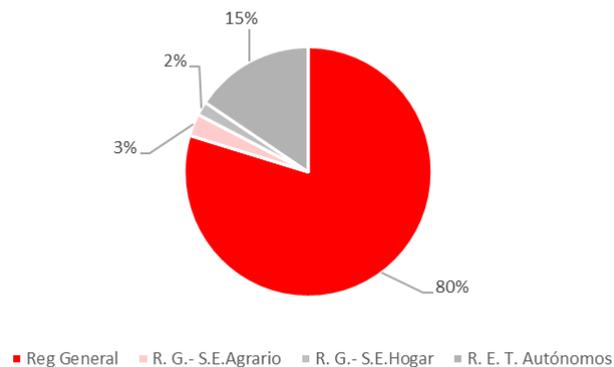


3.3 EMPLEO

El empleo y el mercado de trabajo, constituyen un indicador económico de primer orden para medir el bienestar de las sociedades. La creación y el sostenimiento del empleo forma parte de las agendas de desarrollo local, dado que el desarrollo económico y el empleo actúan fijando la población al territorio y son pieza clave del bienestar y la calidad de vida de sus habitantes. En este apartado se analizan diferentes magnitudes vinculadas al mercado laboral de Tudela, que permiten analizar la evolución del mismo en los últimos años

3.3.1 Empleo: Afiliación a la Seguridad Social

AFILIADOS A LA S.S POR RÉGIMEN (DIC-2019)



Datos de afiliados en situación de alta en la SS por Régimen a 31 de Diciembre 2019

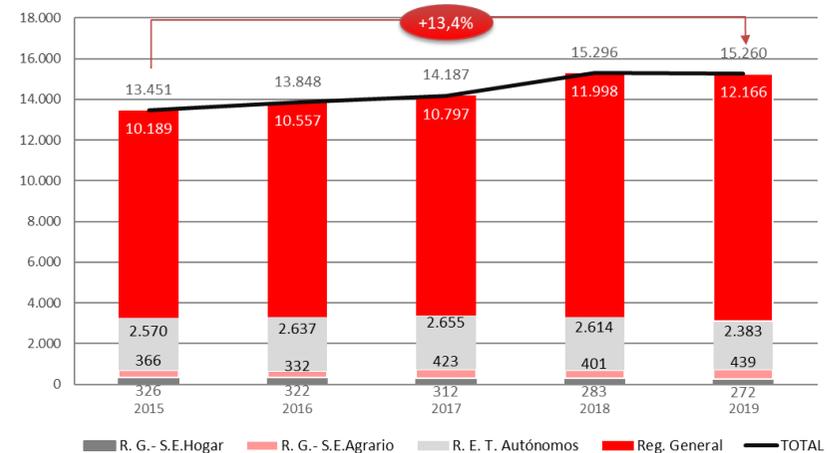
Fuente: Elaboración propia a partir de datos TGSS

² Aunque se ha intentado distinguir la afiliación por sexo, no ha sido posible la obtención de los datos desde las fuentes disponibles.

A Diciembre de 2019, figuraban en el registro de la seguridad social, 15.260 personas² en total de los diferentes regímenes asociados. Tal y como sucede a nivel estructural, el 80% de las mismas obedece al régimen general, mientras que el 15% lo configuran el segmento de personas autónomas y los restantes 3% y 2% el régimen especial agrario y el régimen especial de empleo en el hogar.

En cuanto a la evolución histórica de las afiliaciones³, la siguiente tabla muestra la evolución entre los años 2015-2019.

EVOLUCIÓN DE LA AFILIACIÓN



Datos de afiliación a la Seguridad Social. Evolución de afiliación total por año

Fuente: Elaboración propia a partir de datos TGSS

³ Nota: Cuando se habla de afiliación, siempre se hace referencia a la situación de Alta Laboral en la seguridad Social.

La evolución histórica muestra cómo se ha producido un crecimiento del 13,4% de la afiliación en los últimos años siendo régimen especial agrario el que más ha crecido (19,9%), seguido del régimen general (19,4%), este último, por su dimensión con el mayor impacto en el conjunto. Por el contrario, el régimen de personas autónomas, ha disminuido un 7,3% en el mismo periodo, mientras que las personas afiliadas al régimen especial del hogar han retrocedido un 16,6%.

El saldo total, por tanto, es muy positivo siendo especialmente interesante el crecimiento de régimen general y especialmente relevante el retroceso de afiliación de personas autónomas. Las variaciones en los otros dos regímenes son significativas, pero dada su dimensión de un impacto pequeño en el conjunto de afiliación.

3.3.2 Desempleo

Paro registrado

El paro registrado ascendió en Diciembre de 2019 a 2.237 personas en Tudela constituyendo un 60% mujeres y un 40% de hombres, y reflejando también en el municipio esta realidad estructural de mayor paro femenino que suele caracterizar la situación general a nivel foral. En relación con la evolución, la población parada se ha reducido una media de un 25% entre los años 2015 y 2019, siendo la reducción del paro de mujeres un 22%, mientras que el de los hombres se ha reducido un 29% en el mismo periodo de referencia.



Evolución del desempleo por sexo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos Servicio Navarro de Empleo

En relación con paro por sectores, la tabla adjunta, muestra cómo la rama de actividad con mayor población parada es la de servicios, a la que sigue la industrial, la agricultura y por último la construcción.

Año	Total Municipio	Sectores				Sin Empleo Anterior
		Agricultura	Industria	Construcc.	Servicios	
2019	2.237	142	310	114	1.435	236
2018	2.244	156	275	103	1.481	229
2017	2.362	185	304	133	1.482	258
2016	2.728	244	345	165	1.694	280
2015	2.980	236	378	230	1.839	297
2020	2.493	165	339	105	1.582	302

Evolución del desempleo por sectores

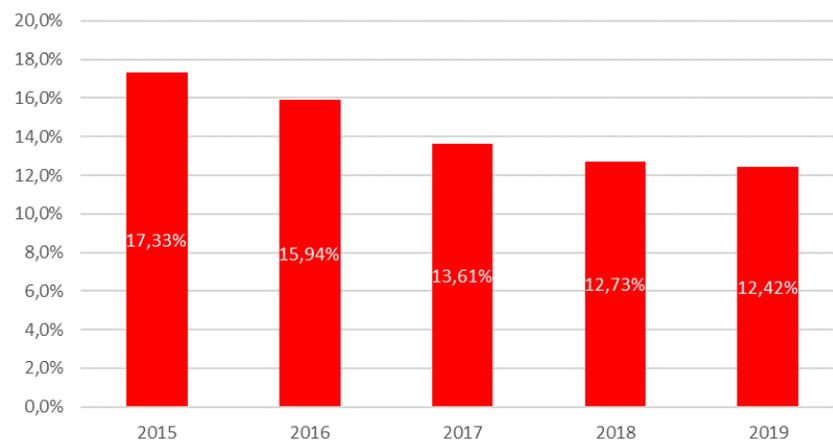
Fuente: Elaboración propia a partir de datos Servicio Navarro de Empleo

En 2019 un 10,5% aproximadamente del total de personas registradas como paradas, no tenían trabajo anterior, mientras que el 63% procedían del sector servicios, el 13% de la industria, el 6% de la agricultura y el 5% de la construcción.

Tasa de paro

En relación con la tasa de desempleo y la dificultad de correlar estadísticas de paro, con población activa, se decide incorporar en este apartado la tasa que maneja el Ayuntamiento de Tudela a partir del Observatorio Socioeconómico de la ciudad.

TASA DE DESEMPLEO



Evolución del desempleo en relación con la población en edad de Trabajar

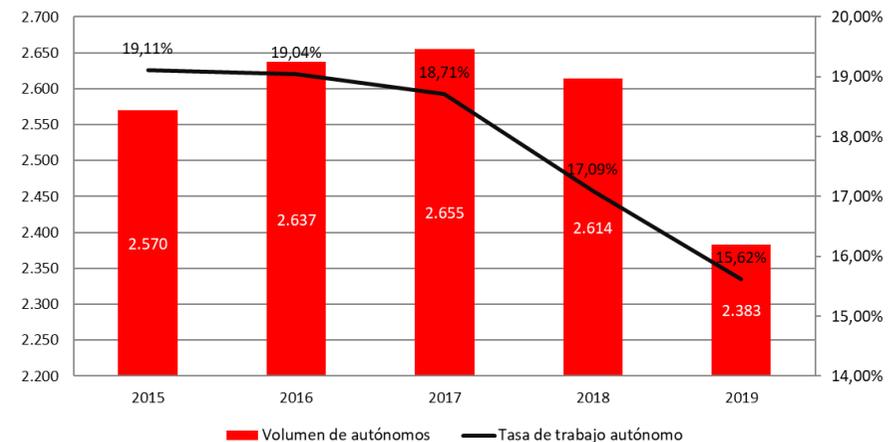
Fuente: Elaboración propia a partir de datos Observatorio socioeconómico de Tudela

En este gráfico, se observa cómo la tasa general se ha ido reduciendo desde un 17,33% hasta un 12,42% en 2019, de forma relacionada al incremento de la afiliación ya reflejada en puntos anteriores.

3.3.3 Evolución de las personas autónomas

En relación las personas autónomas se muestra en la figura la evolución del trabajo autónomo, por un lado desde el punto de vista de personas afiliadas a este régimen en la seguridad social, que como hemos mencionado ha ido decreciendo en el periodo de referencia, y por otro lado, la tasa de trabajo autónomo (ratio que supone esa cifra en relación con la población en edad de trabajar), observándose cómo han existido años en que la cifra se mantenía en torno al 18-19%, para reducirse actualmente hasta un 15,62% sobre el total de población en edad de trabajar.

EVOLUCIÓN TRABAJO AUTÓNOMO



Evolución de personas autónomas en relación con la población en edad de trabajar

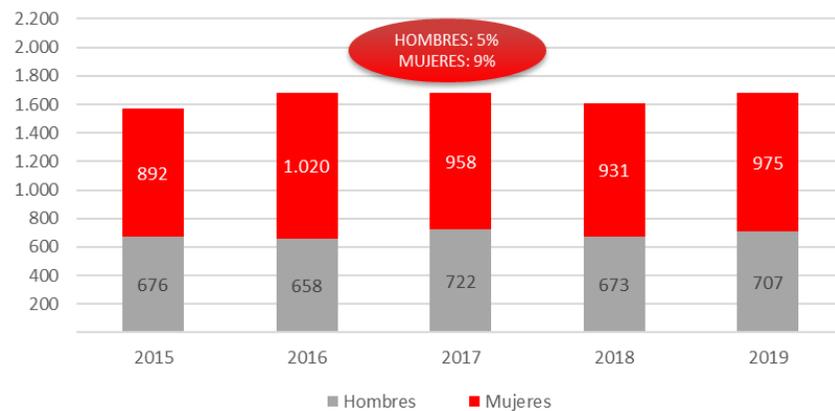
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la TGSS

3.3.4 Contratación

En relación con las contrataciones, el gráfico muestra cómo en el periodo de referencia estos se han incrementado un total de un 7%, habiendo crecido los contratos de hombres un 5% y los de mujeres un 9%.

Este periodo expansivo en la contratación, acompaña unos años de bonanza y crecimiento económico, que, no obstante, evidencia características estructurales del mercado de trabajo, asimilando que el mayor número de contrataciones femeninas en combinación con la mayor tasa de desempleo, supone un mayor grado de eventualidad y precariedad en los trabajos.

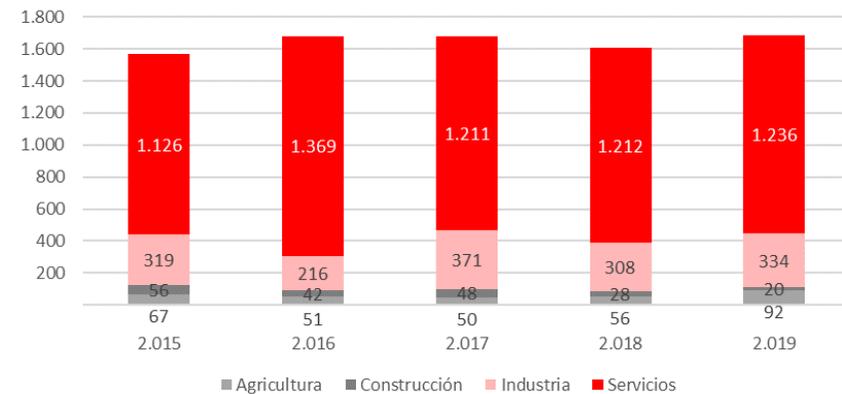
EVOLUCIÓN DE NUEVOS CONTRATOS



Evolución de los nuevos contratos por sexo

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SEPE

EVOLUCIÓN DE NUEVOS CONTRATOS POR SECTORES



Evolución de los nuevos contratos por sectores

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SEPE

Si observamos la evolución de la contratación por sectores, emerge como el más dinámico en materia de contrataciones. En 2019 este sector ha supuesto un 73% del total de las contrataciones, seguido del sector industrial con un 20%, el sector agrario con un 5% y el de construcción con el menor dinamismo y un 1% en el último año.

3.4

ACTIVIDAD
ECONÓMICA



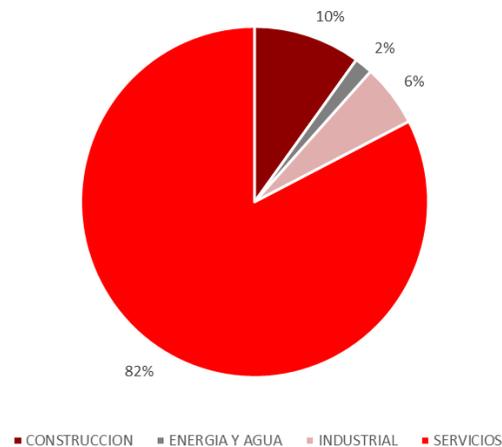
3.4 ACTIVIDAD ECONÓMICA

3.4.1 Caracterización empresarial

La actividad económica cuenta con un segundo parámetro absolutamente relevante y asociada a la misma, y es el dinamismo en la constitución y generación de empresas, entendiendo que la actividad privada dinamiza un peso mucho mayor que el sector público en la configuración de la economía de Navarra y en concreto de Tudela.

Así, si se analizan las empresas por ramas de actividad, se observa cómo un 82% de las mismas corresponden al sector servicios, un 10% a la construcción, un 6% al sector industrial y el restante 2% a energía y agua.

TIPOLOGÍA DE EMPRESAS POR SECTORES



Distribución de empleo por sectores a 1 Enero 2020.

Fuente: DENA, Instituto estadística de Navarra

SECTORES	AÑOS					Δ16-20
	2020	2019	2018	2017	2016	
CONSTRUCCION	218	220	231	237	308	-29%
ENERGIA Y AGUA	37	39	39	40	37	0%
INDUSTRIAL	126	136	124	121	152	-17%
SERVICIOS	1807	1799	1828	1859	1787	1%
TOTAL GENERAL	2188	2194	2222	2257	2284	-4%

Distribución de empresas por sectores a 1 Enero 2020.

Fuente: DENA, Instituto estadística de Navarra

En relación con la evolución en el periodo de referencia y considerando que los datos obtenidos están actualizados a Enero de 2020, se observa cómo en general existe una reducción total de un 4% del número de empresas constituidas en los últimos años, con un comportamiento desigual donde la mayor contracción empresarial se sitúa en el sector de la construcción (90 empresas cerradas en el periodo), seguido de la industria (26 empresas cerradas). El sector servicio muestra una variación positiva moderada de un 1%, lo que supone 20 nuevas empresas en el periodo.

Sector primario

La ribera de Navarra es un territorio donde existe un alto grado de concentración empresarial en la cadena alimentaria. Tudela, como líder comarcal, contaba en Diciembre de 2019 con 439 personas afiliadas al régimen especial agrario. En relación al número de explotaciones agrarias, el registro de explotaciones agrarias de Navarra, cuantifica las explotaciones de toda la comarca, que, en 2019 han ascendido a 429 explotaciones prioritarias, si bien no puede discriminarse cuántas

pertenecen al término municipal de Tudela, siendo este, por otra parte, un término de dinámica urbana más que rural.

Sector industrial

En relación a la actividad industrial, y analizando la evolución de los diferentes segmentos, la tabla adjunta muestra cómo la dinámica general de reducción de empresas en el periodo se concentra en la industria del papel, la industria extractiva, o el grupo de otras industrias. Como segmentos que se han fortalecido señalamos la industria agroalimentaria, y la fabricación de cauchos y plásticos.

CNAE	DESCRIPCIÓN CNAE	2020	2019	2018	2017	2016	Δ16-20
08	Otras industrias extractivas					1	-100%
10	Industria de la alimentación	20	22	17	16	18	11%
11	Fabricación de bebidas	1	1	2	1	2	-50%
13	Industria textil	2	3	4	4	2	0%
14	Confección de prendas de vestir	4	3	4	4	8	-50%
15	Industria del cuero y del calzado	1	1	1			
16	Industria de la madera y del corcho, excepto muebles, cestería y espartería	7	8	6	6	9	-22%
17	Industria del papel	1	1	1	1	2	-50%
18	Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	9	9	11	8	9	0%
20	Industria química	3	3	2	2	3	0%
22	Fabricación de productos de caucho y plásticos	4	4	4	4	3	33%
23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	9	8	7	7	10	-10%
24	Metalurgia; fabricación de productos de hierro, acero y ferroaleaciones	2	1	1	1		
25	Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	25	25	23	29	32	-22%
26	Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos	2	3	2	2	4	-50%
28	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	8	8	8	4	8	0%
29	Fabricación de vehículos de motor, remolques y semirremolques	1	2	3	4	5	-80%
31	Fabricación de muebles	9	9	9	11	13	-31%
32	Otras industrias manufactureras	1	6	5	3	5	-80%
33	Reparación e instalación de maquinaria y equipo	17	19	14	14	18	-6%
SECTOR INDUSTRIAL		126	136	124	121	152	-17%

Evolución de empresas en el Sector industrial

Fuente: Elaboración propia, datos DENA, Instituto estadística de Navarra

En general, el comportamiento industrial negativo ha conllevado cierre de algunas plantas emblemáticas, como el cierre de Danosa en 2017 y pequeña industria de forma distribuida.

Sector de Energía y Suministros

CNAE	DESCRIPCIÓN CNAE	2020	2019	2018	2017	2016	Δ16-20
35	Suministro de energía eléctrica, gas, vapor y aire acondicionado	31	32	35	34	34	-9%
36	Captación, depuración y distribución de agua	5	5	2	5	2	150%
38	Recogida, tratamiento y eliminación de residuos; valorización	1	2	2	1	1	0%
SECTOR ENERGÍA Y SUMINISTROS		37	39	39	40	37	0

Evolución de empresas en el Sector de Energía y suministros

Fuente: Elaboración propia, datos DENA, Instituto estadística de Navarra

En el segmento de la energía y los suministros, se han producido ligeros repuntes en las actividades de depuración y distribución de agua (incremento de tres empresas), mientras que la valorización de residuos se queda estable y el suministro de energía, ha visto contraída su actividad en un 9%

Sector de Construcción

CNAE	DESCRIPCIÓN CNAE	2020	2019	2018	2017	2016	Δ16-20
41	Construcción de edificios	73	70	76	80	140	-48%
42	Ingeniería civil	5	4	4	3	7	-29%
43	Actividades de construcción especializada	140	146	151	154	161	-13%
SECTOR CONSTRUCCIÓN		218	220	231	237	308	-29%

Evolución de empresas en el Sector de la Construcción

Fuente: Elaboración propia, datos DENA, Instituto estadística de Navarra

En el segmento de la construcción ha visto una variación muy significativa, reduciéndose a la mitad las constructoras de edificios, en años de consolidación el sector y donde estas han pasado de 140 a 73 empresas en total. La contracción

general del segmento alcanza un 29% y se produce en todas las ramas de actividad, aunque como se menciona, es en el de empresas de construcción donde más se acusa la disminución.

Sector Servicios

La economía de Tudela, acorde a la naturaleza urbana del municipio, está fuertemente terciarizada. En este sentido, la tabla adjunta muestra el comportamiento empresarial en cada uno de los segmentos que integra el sector servicios.

En la misma, se observa cómo los segmentos con una mayor contracción de la actividad son el de edición (-60%), el de bibliotecas y archivos (-57%), el de administración de oficinas (-49%), reparación de ordenadores (-48%) e investigación y desarrollo (-46%).

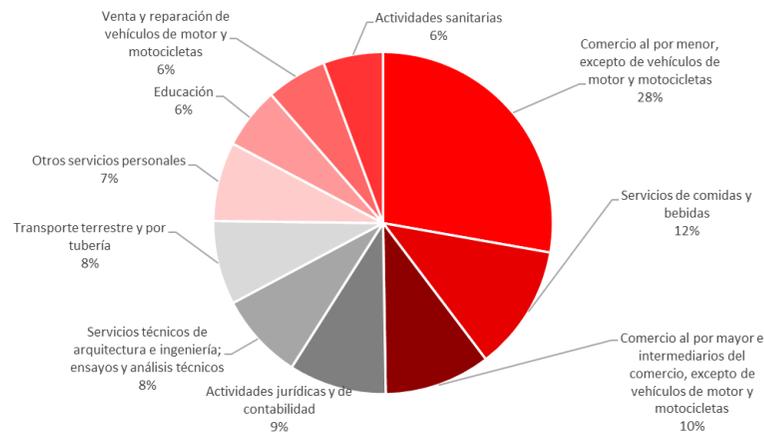
Por el contrario, los segmentos con un mejor comportamiento en el periodo son, las actividades de servicios sociales (+133%), las actividades inmobiliarias (113%), seguridad e investigación, servicios de empleo y actividades de programación de radio, todas ellas con un crecimiento que duplica su presencia, aunque con una dimensión muy pequeña en relación al total de actividad.

CNAE	DESCRIPCIÓN CNAE	2020	2019	2018	2017	2016	Δ16-20
45	Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas	80	80	79	72	79	1%
46	Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor	140	145	149	146	190	-26%
47	Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	385	399	436	448	350	10%
49	Transporte terrestre y por tubería	110	105	99	114	101	9%
52	Almacenamiento y actividades anexas al transporte	12	12	12	11	10	20%
53	Actividades postales y de correos	8	7	8	10	11	-27%
55	Servicios de alojamiento	17	18	18	15	16	6%
56	Servicios de comidas y bebidas	165	159	162	161	145	14%
58	Edición	2	3	5	5	5	-60%
59	Actividades cinematográficas, de vídeo y de programas de televisión, grabación de son	7	5	7	6	6	17%
60	Actividades de programación y emisión de radio y televisión	2	2	2	1	1	100%
61	Telecomunicaciones	4	4	2	2	3	33%
62	Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	18	20	14	14	18	0%
63	#N/D			1	1	1	-100%
64	Servicios financieros, excepto seguros y fondos de pensiones	1	1	2	1	1	0%
66	Actividades auxiliares a los servicios financieros y a los seguros	44	44	46	42	38	16%
68	Actividades inmobiliarias	17	16	19	19	8	113%
69	Actividades jurídicas y de contabilidad	129	131	144	146	152	-15%
70	Actividades de las sedes centrales; actividades de consultoría de gestión empresarial	18	18	10	26	14	29%
71	Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería; ensayos y análisis técnicos	114	112	115	114	114	0%
72	Investigación y desarrollo	7	7	7	5	13	-46%
73	Publicidad y estudios de mercado	25	25	30	29	27	-7%
74	Otras actividades profesionales, científicas y técnicas	31	26	26	24	35	-11%
75	Actividades veterinarias	9	8	9	8	9	0%
77	Actividades de alquiler	12	10	12	14	13	-8%
78	Actividades relacionadas con el empleo	2	2	2	1	1	100%
79	Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y activid	3	4	3	2	2	50%
80	Actividades de seguridad e investigación	2	2	1	2	1	100%
81	Servicios a edificios y actividades de jardinería	33	35	30	30	31	6%
82	Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas	39	36	41	36	76	-49%
85	Educación	81	73	65	78	53	53%
86	Actividades sanitarias	79	92	89	88	68	16%
87	Asistencia en establecimientos residenciales	2	2	2	3	3	-33%
88	Actividades de servicios sociales sin alojamiento	7	7	3	3	3	133%
90	Actividades de creación, artísticas y espectáculos	25	26	25	25	25	0%
91	Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales	3	4	4	5	7	-57%
92	Actividades de juegos de azar y apuestas	2	2	2	3	3	-33%
93	Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	36	32	24	25	24	50%
94	Actividades asociativas	19	14	13	17	10	90%
95	Reparación de ordenadores, efectos personales y artículos de uso doméstico	13	16	18	17	25	-48%
96	Otros servicios personales	104	95	92	90	95	9%
SECTOR SERVICIOS		1807	1799	1828	1859	1787	1%

Evolución de empresas en el Sector de Servicios

Fuente: Elaboración propia, datos DENA, Instituto estadística de Navarra

**SEGMENTOS MÁS REPRESENTATIVOS SECTOR SERVICIOS
(Nº EMPRESAS)
1 ENERO 2020**



Empresas del sector servicios. Representación relativa a 1 de Enero de 2020

Fuente: Elaboración propia, datos DENA, Instituto estadística de Navarra

Como no puede ser de otra forma, el comercio minorista es el segmento con más empresas registradas, y este ha crecido en un 10% en el periodo, lo que es una cifra muy razonable, que, no obstante, y ante la situación motivada por la pandemia COVID 19 puede cambiar durante el final de 2020.

3.4.2 Emprendimiento y actividad innovadora de las empresas

Emprendimiento

En el capítulo de empleo, se ha caracterizado el trabajo autónomo, muchas veces y de forma incorrecta, un concepto que no se vincula al denominado “emprendimiento”, aunque lógicamente está totalmente relacionado. Esto sucede porque se asimila el concepto de emprendimiento a la iniciativa empresarial de carácter más innovador, y por tanto sectores tradicionales de trabajo autónomo (servicios minoristas u oficios) no suelen integrarse en el concepto.

Si asumimos que ambos podrían reflejar el concepto de emprendimiento, pero nos centramos en el emprendimiento de valor añadido, merece la pena señalar que con el objetivo de favorecer e impulsar la actividad emprendedora en el municipio, el Ayuntamiento de Tudela cuenta con un centro de negocios en la CAT, que aloja a empresas emprendedoras bajo el apoyo de CEIN. Asimismo, el municipio cuenta con un coworking “La casa del reloj” y un programa de aceleración empresarial coordinado por SODENA “Orizon” y dirigido a startups de cadena agroalimentaria.

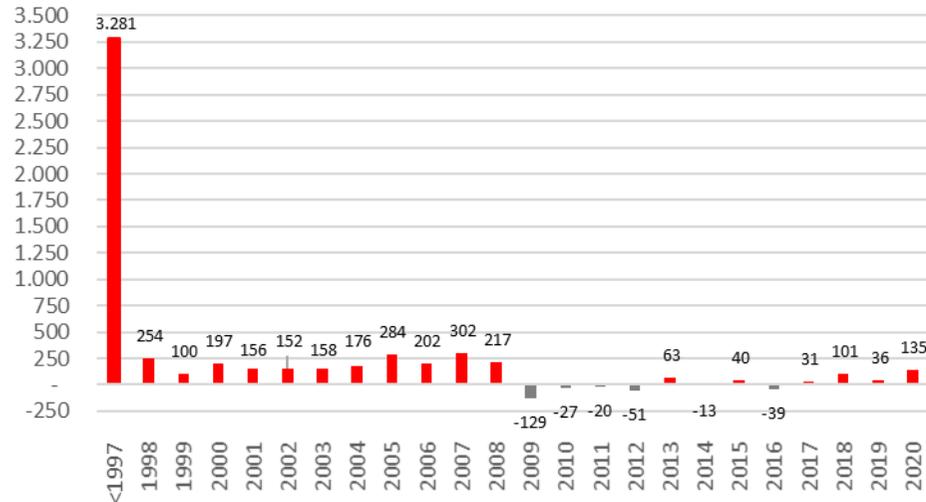
Dinamismo empresarial

Tudela se caracteriza por tener un dinamismo empresarial de bastante actividad. Si se considera el registro municipal del Impuesto de Actividad Clasificada⁴, y teniendo en cuenta que este impuesto grava todo tipo de actividad desempeñada en el municipio, vemos que la evolución histórica tiene como resultado saldos positivos.

⁴ El IAE o Impuesto de actividad clasificada, es un impuesto municipal que grava la actividad de empresas, autónomos y personas físicas que realicen actividades profesionales en función de la

actividad, y por tanto una misma persona física o jurídica puede estar registrada varias veces en diferentes epígrafes

DINAMISMO EMPRESARIAL



Saldo de actividades IAE

Fuente: Impuesto de Actividad Clasificada, Ayuntamiento de Tudela

Analizando el gráfico de saldo neto⁵, se observa cómo la trayectoria de años positivos es regular, a excepción de los años posteriores a la crisis 2008, a partir del cual encontramos seis ejercicios negativos. Se ha recuperado el dinamismo encadenando 4 ejercicios consecutivos con un saldo neto positivo promedio de 75 registros, y, por tanto, en una tendencia saludable de dinamismo empresarial local.

AÑO	Nº ALTAS	Nº BAJAS	SALDO
<1997	3.788	507	3.281
1998	776	522	254
1999	699	599	100
2000	811	614	197
2001	738	582	156
2002	680	528	152
2003	682	524	158
2004	730	554	176
2005	897	613	284
2006	800	598	202
2007	945	643	302
2008	989	772	217
2009	621	750	-129
2010	732	759	-27
2011	675	695	-20
2012	667	718	-51
2013	757	694	63
2014	794	807	-13
2015	763	723	40
2016	722	761	-39
2017	784	753	31
2018	774	673	101
2019	733	697	36
2020	451	316	135
TOTAL	21.008	15.402	5.606

Altas y bajas empresas IAE.

Fuente: Impuesto de Actividad Clasificada, Ayuntamiento de Tudela

⁵ Se calcula como altas netas (se descuentan las bajas realizadas en el periodo).

Cooperativismo

El municipio cuenta asimismo con varias cooperativas activas, algunas de las cuales son microcooperativas. Este modelo constituye un pilar interesante de la economía social, ámbito de total vigencia en materia de promoción económica y en línea con las políticas públicas de impulso a este tipo de actividad.

COOPERATIVAS ACTIVAS
AGROCAPELU, S.COOP.
AGROPECUARIA NAVARRA, SOC. COOPERATIVA
AN S.COOP
APLA SOCIEDAD MICROCOOPERATIVA
APSH AYUDA PUNTUAL EN SERVICIOS DE HOSTELERIA SOCIEDAD MICROCOOPERATIVA
ARTESANIA TUDELA SOCIEDAD MICROCOOPERATIVA
CAJA LABORAL POPULAR COOP CREDITO
COOPERATIVA ASOCIACION DE LABRADORES
CUMA SANTA ANA S. COOP.
DOS 60 CONSTRUCCIONES SDAD COOPERATIVA
E2INGEBIM SOCIEDAD MICROCOOPERATIVA
EL FIN DEL AFAN, S. MICROCOOP.
EROSKI S. COOP.
IRONBOX SOCIEDAD COOPERATIVA
ONNECA SOCIEDAD MICROCOOPERATIVA
SWEET SISTERS COFFEE SOCIEDAD MICROCOOPERATIVA
TECHNICAL DEVELOPPMENT STAFF, S. COOP.

Listado de Cooperativas Activas en el municipio.

Fuente: IAE, Datos Ayuntamiento de Tudela-

Innovación

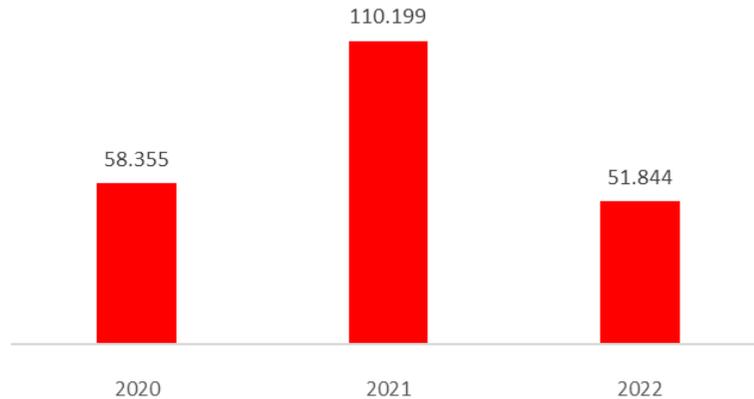
El PAEDET apuesta por impulsar una actividad económica de carácter innovador, entendiendo que la innovación es un vector de evolución empresarial, hacia segmentos de mayor valor añadido y que es la base de la creación de nuevas empresas, pero también del desarrollo de las existentes. Sobre todo, si se considera que las empresas que compiten en sectores madures, requieren una búsqueda de diferenciación, incluso si el ritmo del cambio del sector es reducido.

En un contexto global, donde la competencia está cada vez más lejos, y donde el control sobre el avance tecnológico es cada vez menor, es importante que las empresas conozcan y promuevan innovaciones tecnológicas y no tecnológicas para fomentar una regeneración desde dentro de la oferta a los clientes, de los procesos y de la forma de hacer negocio.

Tudela no cuenta con un índice de actividad innovadora a nivel municipal, por lo que para reflejar el dinamismo del territorio se muestra el importe de ayudas concedidas a empresas de Tudela por la convocatoria de apoyo al I+D+i empresas de Gobierno de Navarra, según muestra la gráfica adjunta, con una suma de apoyos a 7 empresas del municipio.

La gráfica es muy parcial, puesto que la innovación no siempre conlleva ayudas públicas asociadas, y estas, tienen muchos más orígenes potenciales que las procedentes de esta convocatoria de G. Navarra. Sin embargo, la obtención de esta información es tremendamente compleja, y no está disponible en el momento de elaboración de este informe, por lo que aproximamos este dato como uno de los datos a analizar.

AYUDAS I+D+i EMPRESAS G. NAVARRA 2020



Ayudas a la I+D+i Convocatorias 20-23. Convocatoria G. Navarra Empresas

Fuente: Departamento de innovación, Gobierno de Navarra

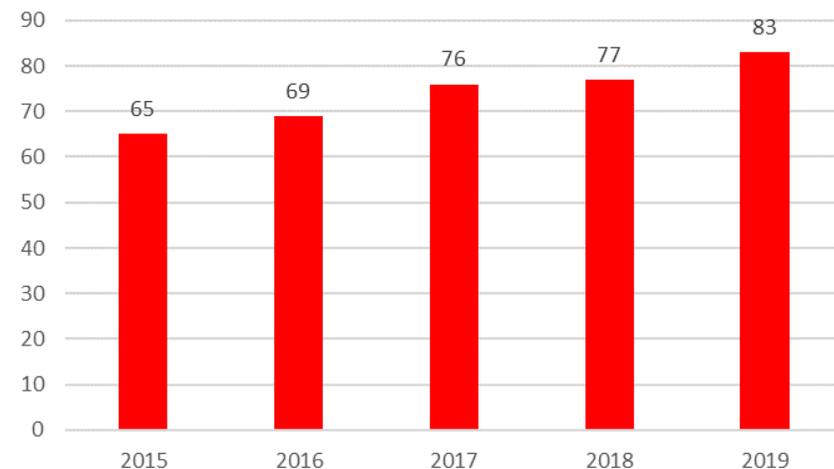
3.4.3 Nivel de internacionalización y exportación

La internacionalización y la exportación empresarial es otro de los parámetros relevantes a la hora de caracterizar el potencial de los sectores económicos. Navarra monitoriza el número de empresas exportadoras regulares, como aquellas que cuentan con clientes estables en el exterior.

Hasta 2019, fecha de la que se dispone el último dato cerrado, las exportaciones en Navarra han ido creciendo de forma sostenida. En 2019 Navarra censó 964 empresas exportadoras, de las cuales 83 proceden de Tudela, siendo, por tanto, la exportación del municipio con un 8,6% del total de las empresas navarras, proporcionalmente superior a lo que le corresponde por tamaño.

Si bien la cifra de empresas exportadoras ha ido creciendo, y, por ejemplo, entre 2019 y 2015, se ha incrementado en un 26%, tenemos que tener cuidado con el primer semestre de 2020, que, ante la situación COVID 19 ha relajado la actividad exportadora. Será relevante monitorizar estos datos a la finalización de 2020 para ver su impacto en las empresas del municipio.

Nº EMPRESAS EXPORTADORAS



N.º de sociedades exportadoras.

Fuente: Observatorio Socioeconómico de Tudela

3.5

INFRAESTRUCTURAS Y SUELO



3.5 INFRAESTRUCTURAS Y SUELO

El presente apartado analiza las infraestructuras existentes en Tudela, así como los servicios asociados, teniendo en especial consideración aquellos vinculados directamente al desarrollo empresarial y económico del municipio

- Equipamientos, dotaciones y servicios educativos
- Infraestructuras de telecomunicaciones
- Infraestructuras hídricas
- Infraestructuras energéticas
- Suelo industrial: Polígonos y áreas de actividad económica

Este análisis es fundamental, ya que la adecuación de las infraestructuras y dotaciones a la realidad de los territorios, junto con su calidad, son indicadores de desarrollo de los mismos y factores diferenciadores del territorio tanto para su atraktividad social como empresarial.

3.5.1 Equipamientos educativos

Tudela, como segundo municipio de Navarra, cuenta con centros educativos en todos los niveles existentes, desde educación infantil, primaria y secundaria obligatoria, hasta educación profesional, educación superior y educación universitaria, con dos emplazamientos en el municipio.

A nivel de educación reglada, se identifican 19 centros entre los niveles de educación infantil, primaria, secundaria y formación profesional.

ID	Nombre	Naturaleza	Enseñanza	Modelo Lingüístico
1	C.Con. Tudela Anunciata	Concertado	Educación Secundaria Obligatoria	Modelo G y G-PAI
2	IES Tudela Benjamín BHI	Público	Educación Secundaria Obligatoria Bachillerato Educación Especial Formación Personas Adultas	Modelo G, A, con secciones bilingües en inglés y francés
3	C. Pri. El Tudela Minicole	Privado	Educación Infantil	Castellano
4	C. Pri. ED Tudela CENETED	Privado	Formación Profesional	Modelo G
5	EPA Tudela	Público	Formación Personas Adultas	Castellano
6	CIP Tudela ETI	Público	Bachillerato Formación Profesional Pruebas de acceso	Modelo G
7	C.Con. Tudela Cia de María	Concertado	Infantil Primaria Educación Especial	Modelo G, G - PAI
8	CPEIP Tudela Elvira España	Público	Infantil Primaria	Modelo G - Br
9	CPEIP Tudela Griseras	Público	Infantil Primaria	Modelo G - PAI, A-PAI
10	CPEIP Tudela Huertas Mayores HLHIP	Público	Infantil Primaria	Modelo G - PAI
11	El Tudela Lourdes	Público	Educación Infantil	Castellano, Inglés
12	El Tudela María Reina	Público	Educación Infantil	Castellano
13	CPEIP Tudela Monte S. Julián	Público	Infantil Primaria	Modelo A - PAI, G-PAI
14	C.Con. Tudela S. Francisco	Concertado	Educación Secundaria Obligatoria Bachillerato Educación Especial Formación Profesional	Modelo G
15	El Tudela Sta. Ana	Público	Educación Infantil	Castellano
16	ORG Tudela El Castillo	Concertado	Educación Secundaria Obligatoria Formación Profesional	Modelo G
17	EE Tudela Torre Monreal	Público	Educación Especial	Modelo G
18	EE Tudela Torre Monreal	Público	Educación Especial Formación Profesional	Modelo G
19	IES Tudela Valle Ebro BHI	Público	Educación Secundaria Obligatoria Bachillerato Educación Especial	Modelo G, A, con secciones plurilingües en inglés y francés

Centros educativos Educación reglada. Curso 20-21
Fuente: Departamento de Educación Gobierno de Navarra

Estudios terciarios

Los estudios terciarios o superiores integran los estudios de bachillerato, la formación profesional y la formación universitaria. Centrándonos en los estudios de formación profesional y universitaria, como aquellos más relacionados con el mundo empresarial, Tudela cuenta con tres centros singulares que merece la pena poner en valor.

En primer lugar, señalaríamos el Centro Integrado Politécnico Tudela ETI, que se remonta a 1953, como Escuela Técnico-Industrial, en ese momento, promovida por la Compañía de Jesús. En 1970 se transfiere a Gobierno de Navarra, y desde entonces ha mantenido su actividad en Tudela, en las ramas de formación profesional y continua.



Vista acceso a CIP Tudela ETI

Fuente: <https://eti-paginaweb.blogspot.com/>

Ubicada en cuatro emplazamientos distintos, la comúnmente llamada ETI de Tudela, ofrece estudios 11 familias profesionales diferentes y cinco segmentos distintos:

- Formación profesional grado medio: 12 ciclos diferentes en ramas técnicas, administrativas, de comercio, etc.
- Formación profesional de grado superior: 11 ciclos distintas en ramas similares a las de grado medio
- Formación profesional básica: 4 ciclos
- Formación profesional especial: 2 ciclos en comercio y conservación de actividades deportivas
- Bachillerato en Ciencias y Tecnología

Con un alumnado que alcanza los XXX alumnos, el centro evoluciona sus formatos de formación, en marcos de colaboración con empresas. Actualmente cuenta con convenios en más de 650 empresas, lo que permite que el alumnado pueda acceder a distintas modalidades de prácticas y colaboraciones con las mismas, siendo este un factor determinante

A estos centros se suma el campus de la Universidad Pública de Navarra en Tudela, que inició su actividad académica en el municipio, poniendo en marcha en octubre de 2004 el Máster en Alta Dirección de Empresas Agroalimentarias. Asimismo, en febrero de 2005 comenzó el Experto en Gestión de la Calidad y, en marzo del mismo año, se iniciaron las actividades del Aula de la Experiencia.

Las instalaciones se estrenaron en el curso 2008-2009. El Campus se ubica junto a la carretera a Tarazona (N-121-C), entre el Centro Integrado Politécnico ETI y la Cooperativa de Labradores.



Vista acceso a Campus Tudela
Fuente: Imagen Diario de Navarra

El Aulario es el elemento principal del Campus, con 2.500 m² de superficie. Dispone de 15 aulas ordinarias, cafetería y comedor, salón de actos y dos aulas magnas. A ambos lados del ala principal, se ubican los edificios de Fisioterapia e Ingeniería.

El edificio de Fisioterapia tiene una superficie de 1.174 m². Dispone de dos laboratorios de prácticas, una sala de informática y despachos de profesores. El edificio destinado a Ingeniería cuenta con 3.500 m², con talleres, laboratorios, salas de informática y despachos.

Actualmente en el campus de la universidad pública de Tudela se ofrecen tres ramas de estudios:

- Fisioterapia
- Ingeniería mecánica

- Aula de la experiencia

Entre los tres, actualmente la universidad cuenta con 300 alumnos y alumnas en el campus.

Tudela cuenta también con un Centro Asociado de la Universidad Nacional de Educación a Distancia, que comenzó a fraguarse

El actual Centro Asociado de la Universidad Nacional de Educación a Distancia (UNED) en Tudela. El centro comenzó su actividad en 1989, momento en el que se inicia la actividad académica mediante una extensión del, entonces, Centro Asociado de Navarra de la UNED (hoy Centro de Pamplona). En ese momento, el centro ofrecía exclusivamente las licenciaturas de Derecho y Psicología, junto con el Curso de Acceso a la Universidad. Por aquellas fechas, los estudiantes de la Ribera de Navarra debían desplazarse hasta Pamplona para poder realizar sus exámenes.



Vista acceso a UNED TUDELA
Fuente: Imagen Diario de Navarra

El centro ha ido evolucionando a lo largo de todos estos años y actualmente es un centro con acceso completo a una amplia oferta que incluye:

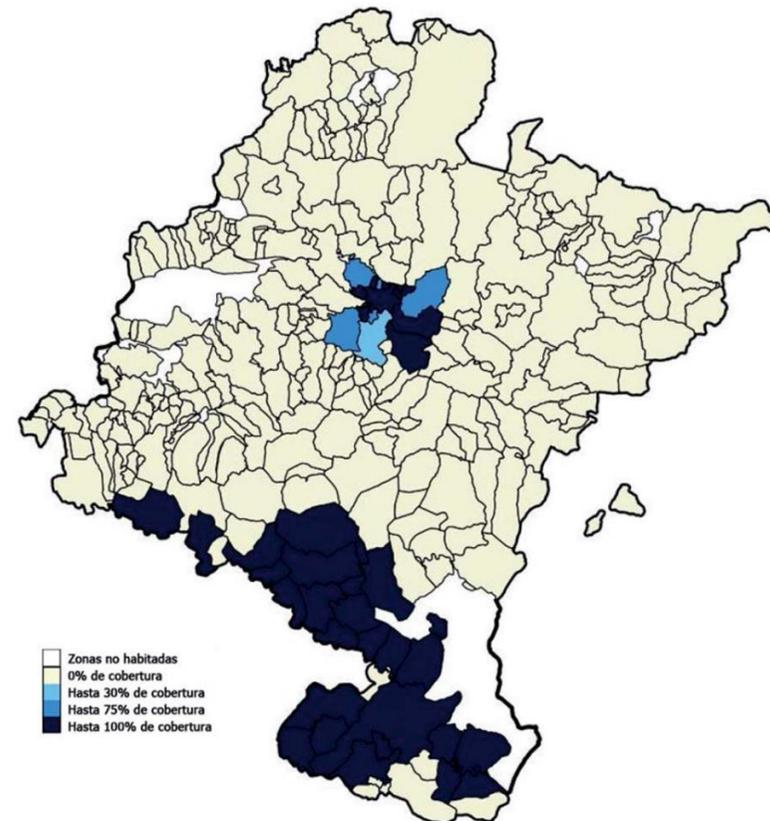
- Cursos de acceso
- Grados en modalidad online
- Grados combinados online y presenciales
- Másteres y Doctorados
- Cursos de idiomas
- Cursos y otras actividades complementarias en formación permanente

El Ayuntamiento de Tudela y en colaboración con la UNED, cuenta asimismo con una cátedra de calidad “Ciudad de Tudela”, en la que, a través de convenios anuales, se realizan múltiples programas y proyectos. Destacan bajo esta línea de trabajo, el proyecto “Invest in Tudela” referenciado previamente, o la puesta en marcha del “Observatorio socioeconómico de Tudela”, al que también se ha hecho referencia, puesto que monitoriza de forma sistémica y estructurada, múltiples indicadores asociados al bienestar, calidad de vida y desarrollo del municipio.

3.5.2 Infraestructuras de telecomunicaciones

En el actual modelo de desarrollo de la Sociedad de la Información y de la Sociedad del conocimiento, es innegable la importancia de las redes y los servicios de telecomunicaciones para el crecimiento social y económico de los territorios.

El Plan **Director de Banda Ancha de Navarra 2016**, publicado durante el año 2017 por NASERTIC es el plan Director de despliegue de infraestructuras de telecomunicaciones para Navarra. En el momento de elaboración de este proyecto, se está formulando el II Plan Director de banda ancha, que, desde la situación actual, impulsará nuevos despliegues de cobertura de redes ultrarrápidas con el objetivo de

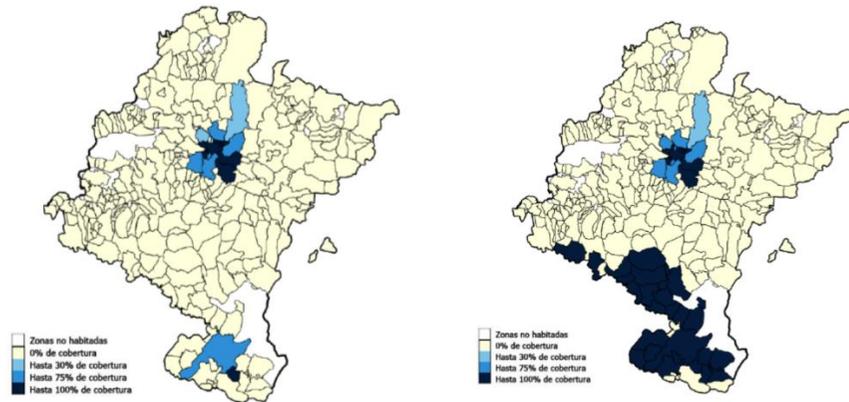


Cobertura actual (2020) por municipios de Navarra con redes fijas >30 Mbps (sin VDSL).

Fuente: Plan Director de Banda Ancha. Navarra 2021

En relación con los despliegues de redes de transporte y la cobertura de banda ancha asociada, se constata que Tudela cuenta con un 100% de cobertura con más

de 100Mbps y un 75% de cobertura en redes de fibra FTTH, que no obstante van en aumento progresivamente.



Coberturas de FTTH, (Izda.) Y Zonas con más de 100 Mbps (dcha.)

Fuente: Plan Director de Banda Ancha

En el contexto de despliegue de redes rápidas y ultrarrápidas, merece especial atención señalar que existe una diferencia muy importante, entre zonas de alta densidad de hogares y zonas empresariales. Estas últimas, por su baja densidad de demanda y tráfico, quedan relegadas por operadores comerciales, y requieren de impulsos específicos desde actuaciones públicas que apoyan económicamente despliegues para que las empresas ubicadas puedan acceder a esta infraestructura, hoy, tan básica para los negocios.

En este sentido, Gobierno de Navarra despliega anualmente actuaciones para ir dando cobertura progresiva a polígonos e industrias ubicadas en zonas

periurbanas. En el caso de Tudela, todos los polígonos cuentan en este momento con dichos accesos a redes rápidas.

3.5.3 Infraestructuras hídricas

En relación con el equipamiento hídrico, y teniendo en cuenta el nivel de desarrollo de Navarra en esa materia, parece oportuno resaltar los cambios que se anticipan para el territorio en los próximos años.

Con un nivel de abastecimiento y evacuación a la altura de sociedades más desarrolladas, y el acceso al Río Ebro, como principal recurso hídrico natural asociado, el aspecto más significativo va a ser la ampliación del Canal de Navarra en su Fase 2.

Esta actuación conlleva la construcción de una infraestructura de transporte de unos 70 kilómetros de longitud, que permitirá el abastecimiento de agua de boca de calidad a más de 70.000 habitantes de la Ribera. Asimismo, este proyecto de la 2ª fase posibilitará la puesta en riego de hasta 21.522 hectáreas en la Zona, lo que ha sido durante los últimos años una demanda del empresariado, que ve en este proyecto una oportunidad para impulsar la cadena alimentaria y con ello el desarrollo del sector primario y secundario de la Zona.

Siendo este un proyecto emblemático y a su vez controvertido. La segunda fase supondrá un trazado entre Pitillas y Ablitas, por el que se desplegará la infraestructura principal. Adicionalmente será necesario desarrollar las zonas regables, que suponen procesos de concentración parcelaria, despliegue de infraestructuras de parcelas para abastecimiento y evacuación y a futuro, una reorganización de cultivos para aprovechar el canon que los agricultores pasan a pagar, asumiendo una parte del coste de las infraestructuras.

En el momento de elaboración del presente diagnóstico, y tras varios años de tramitación administrativa. Gobierno de Navarra está comunicando que las primeras obras de la segunda fase, comenzarán en pocos meses, lo que será el inicio de varios años de trabajo para lograr la madurez de dicha ampliación.

3.5.4 Infraestructuras energéticas

Analizando en este punto, las infraestructuras energéticas, la ribera de Navarra en general, y Tudela en particular cuentan con numerosas infraestructuras de generación y transporte energético, que han permitido adicionalmente el surgimiento de empresas con fuerte actividad en este campo, siendo el sector de energías renovables uno de los sectores de especialización de la comarca.

Desde el punto de vista de la generación, el municipio cuenta con dos parques eólicos en el término municipal:

- Montes de Cierzo I: 29,4 MW de potencia instalada
- Montes de Cierzo II: 30,8 MW de potencia instalada

En materia de generación fotovoltaica, y según datos de Red Eléctrica de España, Tudela cuenta con 12,69MW de potencia instalada correspondiente a 868 instalaciones ⁶

Señalar como actuaciones emblemáticas que el municipio cuenta con una planta de 1,2MW de Acciona Energía. Asimismo, están aprobadas dos plantas promovidas por Ríos Renovables, que cuentan con una potencia instalada de 62MW en total.

Adicionalmente, la Ciudad Agroalimentaria de Tudela, cuenta con una central de trigeneración energética, para abastecer a las empresas implantadas. La central está compuesta de 3 motores de 3,3 MWe cada uno, haciendo un total de 10 MWe. Estos motores están alimentados con gas natural. El calor proveniente de los gases de escape de los motores es utilizado para producir, en una caldera de recuperación, vapor de agua, mientras que, el calor generado en la refrigeración de los motores es utilizado, mediante una máquina de absorción, para la obtención de frío. La electricidad generada por los motores es vendida a la red de distribución eléctrica. Esta infraestructura, con una eficiencia del 80% es un modelo de optimización energética, siendo a futuro un reto, la sustitución de parte de ese gas por fuentes no fósiles y contribuyendo a la descarbonización energética.

El Plan Director de Energía Navarra 2030, establece además algunas repotenciones de líneas eléctricas, como la línea de 220KV de Tudela a Magallón, que se va a ampliar por un aumento de la demanda y mejoras técnicas.

3.5.5 Suelo industrial y áreas de actividad económica

La disponibilidad de suelo para la implantación económica, es uno de los factores a tener en cuenta a la hora de promover actividad.

La zona cuenta con seis grandes áreas de actividad económica (AAEs):

⁶ Se Considera en este cómputo los registros individuales de propiedad.

Nombre	Superficie m2	Parcelas	Superficie media parcelas m2	Superficie total parcelas útiles m2	Empresas	Año
Polígono Industrial Montes del Cierzo	1.320.064	12	80.220	962.645	10,00	1998
Polígono Industrial La Barrena	263.973	60	3351	201.071	57,00	1998
Polígono Industrial La Serna	2.123.240	N.D	N.D	N.D	N.D	N.D
Polígono Industrial Las Labradas	1.131.784	154	3.963	610.277	158,00	2002
Polígono Centro de Servicios	54.763	31	941	29.168	23,00	1999
Polígono Industrial Municipal de Tudela	1.040.918	283	2.337	661.500	165,00	1989
TOTAL	5.934.742	540	86.520	2.464.661	413	

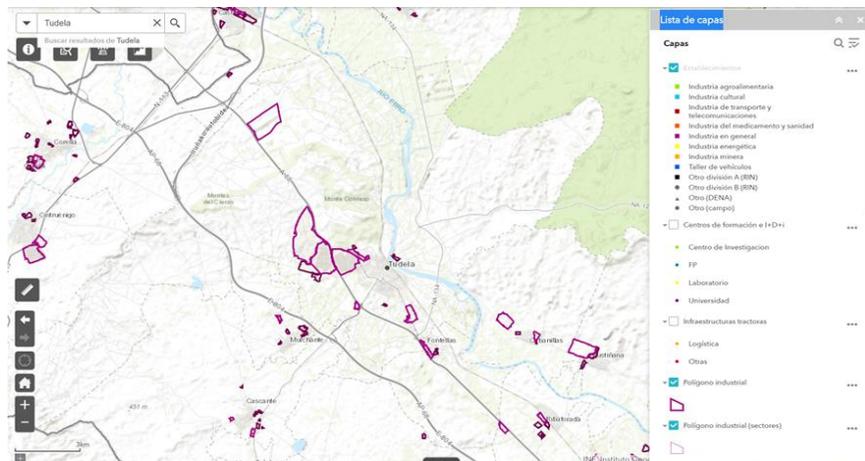
Listado de áreas de actividad económica en el municipio de Tudela

Fuente: IndusLAN, Nasuvinsa

En total, las diferentes áreas de actividad económica, suponen 5,9Km2 de superficie total, con 2,46 Km2 de superficie útil.

En la base de datos IndusLAN, perteneciente a NASUVINSA, aparecen registradas 413 empresas distintas entre las diferentes áreas de actividad económica, existiendo polígonos de clara presencia industrial, con otros, como el centro de servicios o el polígono industrial municipal de mayor presencia terciaria.

A estas zonas, se suman emplazamientos dedicados a actividad económica de industria aislada, como por ejemplo el de SKF o el de UVESA, ambas de cierto tamaño y fuera de las zonas urbanizadas como polígonos.



Vista aérea zonas AAE en el municipio de Tudela

Fuente: IndusLAN, Nasuvinsa

Polígono Industrial Montes del Cierzo

Es un polígono promovido por Gobierno de Navarra en 1998 con 7 establecimientos⁷ implantados. El polígono es, junto con la CAT el de mayores parcelas medias con una superficie útil de 80.220 m². En dicho polígono se encuentran implantadas empresas como Guardian, Global Plastic S.A., Sigma Brakes S.A., Arestant S.A., UVESA y Elipe Logística Servicios S.L.

Ubicado al Norte del núcleo urbano de Tudela, en la margen derecha de la carretera N-232 y a 500 metros de la conexión a la Autopista de Navarra (A-15) y la Vasco-Aragonesa (A-68), se conecta a la N-232 mediante enlace a distinto nivel.



Los sectores a los que pertenecen se muestran en la tabla adjunta:

CNAE	ACTIVIDAD	ESTABLECIMIENTOS
10	10 Industria de la alimentación	2
20	20 Industria química	1
22	22 Fabricación de productos de caucho y plásticos	1
23	23 Fabricación de otros productos minerales no metálicos	1
25	25 Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	1
46	46 Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas	1
TOTAL		7

Listado de establecimientos por sector

Fuente: IndusLAN, Nasuvinsa

Polígono Industrial La Barrena

Polígono de promoción privada en 1.998 cuenta con 263.973m² de superficie útil, 60 parcelas y 57 empresas implantadas. La superficie media de las parcelas es de 3.351 m² y la actividad va dirigida a servicios y ocio.

⁷ Establecimiento es un concepto que maneja la aplicación, y que, en muchos casos conlleva que una empresa pueda ocupar varios establecimientos.

CNAE	ACTIVIDAD	ESTABLECIMIENTOS
10	Industria de la alimentación	1
18	Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	1
25	Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	1
41	Construcción de edificios	1
43	Actividades de construcción especializada	3
45	Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas	12
46	Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas	6
47	Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	8
49	Transporte terrestre y por tubería	3
55	Servicios de alojamiento	1
56	Servicios de comidas y bebidas	5
58	Edición	1
60	Actividades de programación y emisión de radio y televisión	1
69	Actividades jurídicas y de contabilidad	1
73	Publicidad y estudios de mercado	2
77	Actividades de alquiler	1
93	Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	3
96	Otros servicios personales	2
TOTAL		53

Listado de establecimientos por sector

Fuente: IndusLAN, Nasuvinsa

Polígono industrial La Serna y Ciudad Agroalimentaria de Tudela

Esta área de actividad económica, cuenta con una característica diferencial y es que dispone de un servicio de generación centralizada de energía, gracias al cual los industriales no tienen que invertir en centrales de producción energética (calderas, máquinas frigoríficas...) sino que obtienen la energía de la red de distribución del polígono. Esta energía es generada en la Central de Infraestructuras Comunes (CIC) y se distribuye hacia las distintas parcelas. La generación centralizada permite obtener un rendimiento energético muy elevado y satisfacer las demandas energéticas de los industriales con un ahorro considerable.

La CAT o Ciudad Agroalimentaria de Tudela, es en estricto sentido la sociedad pública gestora del polígono, que cuenta con 2.123.240m2 de superficie total. En

el mismo, se encuentran implantadas empresas como Aceites Urzante, Jamones Volantín, Oleofat, Uvesa, Electrodomésticos JATA o la Plataforma Marítima Multimodal o “Puerto Seco” de Tudela.

El polígono, que está especializado en cadena alimentaria, cuenta con parcelas con servicios energéticos, parcelas urbanizadas sin dichos servicios, un centro de negocios y un vivero empresarial gestionado por CEIN. En este momento y según datos de la entidad gestora, cuenta con aproximadamente un 50% de potencial de ocupación disponible, lo que sin duda supone capacidad de crecimiento e implantación en el sector.

En la plataforma IndusLAN están inventariados 51 establecimientos en dicho polígono, aunque, como hemos señalado el concepto de establecimiento y empresa no son coincidentes. En la página web de la CAT, se han identificado 53 empresas entre las implantadas en parcelas, las del centro de negocios y las del vivero de empresas.

CNAE	ACTIVIDAD	ESTABLECIMIENTOS
10	Industria de la alimentación	4
20	Industria química	2
25	Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	3
27	Fabricación de material y equipo eléctrico	1
33	Reparación e instalación de maquinaria y equipo	1
37	Recogida y tratamiento de aguas residuales	1
38	Recogida, tratamiento y eliminación de residuos	1
41	Construcción de edificios	1
43	Actividades de construcción especializada	3
45	Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas	2
46	Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas	10
47	Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	2
49	Transporte terrestre y por tubería	1
52	Almacenamiento y actividades anexas al transporte	4
63	Servicios de información	1
69	Actividades jurídicas y de contabilidad	1
71	Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería	5
72	Investigación y desarrollo	1
79	Actividades de agencias de viajes, operadores turísticos, servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos	1
81	Servicios a edificios y actividades de jardinería	1
82	Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas	3
85	Educación	1
94	Actividades asociativas	1
TOTAL		51

Listado de establecimientos por sector

Fuente: IndusLAN, Nasuvinsa

Polígono Industrial Las Labradas

Polígono industrial promovido por SEPES en 1.998, con algunas actuaciones complementarias en 2.002. Con un ámbito de ocupación de unos 1.100.000 m2 está apoyado al Este en la N-232 y al Sur en la NA160, destacando la ejecución del Enlace Norte, a distinto nivel, de este Polígono con la N 232, y carretera de Alfaro. Es un polígono que cuenta con 148 establecimientos diferenciados, y con unas 158 empresas asociadas. La superficie media de parcela es de 3.963m2.

A esta área industrial totalmente definida se incorporan como colindantes dos zonas la de SKF (A) y la de Piensos Muga (B), formando un conjunto industrial de 1.438.564 m2.

CNAE	ACTIVIDAD	ESTABLECIMIENTOS
10	Industria de la alimentación	6
14	Confección de prendas de vestir	1
16	Industria de la madera y del corcho, excepto muebles	2
17	Industria del papel	1
18	Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	2
20	Industria química	1
22	Fabricación de productos de caucho y plásticos	3
24	Metalurgia	3
25	Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	8
28	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	6
31	Fabricación de muebles	4
33	Reparación e instalación de maquinaria y equipo	1
41	Construcción de edificios	6
43	Actividades de construcción especializada	22
45	Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas	16
46	Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas	24
47	Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	11
49	Transporte terrestre y por tubería	13
52	Almacenamiento y actividades anexas al transporte	1
53	Actividades postales y de correos	1
55	Servicios de alojamiento	1
56	Servicios de comidas y bebidas	2
70	Actividades de las sedes centrales	1
71	Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería	2
75	Actividades veterinarias	1
77	Actividades de alquiler	1
81	Servicios a edificios y actividades de jardinería	1
82	Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas	2
85	Educación	1
86	Actividades sanitarias	1
94	Actividades asociativas	1
95	Reparación de ordenadores, efectos personales y artículos de uso doméstico	2
TOTAL		148

Listado de establecimientos por sector

Fuente: IndusLAN, Nasuvinsa

Polígono Centro de Servicios

Polígono de promoción privada promovido en 1.999, cuenta con 19 establecimientos y una superficie media de 941m² por parcela. Es un polígono diversificado con múltiples sectores que se referencian en los establecimientos de la tabla contigua:

CNAE	ACTIVIDAD	ESTABLECIMIENTOS
10	Industria de la alimentación	1
16	Industria de la madera y del corcho, excepto muebles	1
43	Actividades de construcción especializada	5
45	Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas	3
46	Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas	1
47	Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	5
49	Transporte terrestre y por tubería	2
86	Actividades sanitarias	1
TOTAL		19

Listado de establecimientos por sector

Fuente: IndusLAN, Nasuvinsa

Polígono industrial municipal

Polígono promovido por la Diputación Foral en 1966 con un primer proyecto para la creación de este Polígono Industrial, tiene un ámbito de ocupación de unos 558.000 m² y se sitúa a caballo de la antigua carretera de Fitero hoy vial Traversal Nº 2. Actualmente de gestión municipal, el polígono viene delimitado al Norte por la Carretera de Alfaro, al Oeste por la N-232 y al Sur por la NA-160 a Fitero.

Actualmente cuenta con 165 establecimientos, en los que aloja a más de 160 empresas, en parcelas medias de 2.337m², con una alta presencia comercial y terciaria, según muestra la tabla adjunta.

CNAE	ACTIVIDAD	ESTABLECIMIENTOS
08	Otras industrias extractivas	1
10	Industria de la alimentación	5
13	Industria textil	2
16	Industria de la madera y del corcho, excepto muebles	5
18	Artes gráficas y reproducción de soportes grabados	2
20	Industria química	2
23	Fabricación de otros productos minerales no metálicos	3
24	Metalurgia	2
25	Fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo	8
26	Fabricación de productos informáticos, electrónicos y ópticos	4
27	Fabricación de material y equipo eléctrico	1
28	Fabricación de maquinaria y equipo n.c.o.p.	5
31	Fabricación de muebles	2
32	Otras industrias manufactureras	1
33	Reparación e instalación de maquinaria y equipo	3
36	Captación, depuración y distribución de agua	1
39	Actividades de descontaminación y otros servicios de gestión de residuos	1
41	Construcción de edificios	6
42	Ingeniería civil	1
43	Actividades de construcción especializada	20
45	Venta y reparación de vehículos de motor y motocicletas	21
46	Comercio al por mayor e intermediarios del comercio, excepto de vehículos de motor y motocicletas	22
47	Comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas	11
49	Transporte terrestre y por tubería	5
52	Almacenamiento y actividades anexas al transporte	2
53	Actividades postales y de correos	1
55	Servicios de alojamiento	1
56	Servicios de comidas y bebidas	1
62	Programación, consultoría y otras actividades relacionadas con la informática	2
69	Actividades jurídicas y de contabilidad	1
71	Servicios técnicos de arquitectura e ingeniería	2
77	Actividades de alquiler	4
81	Servicios a edificios y actividades de jardinería	3
82	Actividades administrativas de oficina y otras actividades auxiliares a las empresas	1
84	Administración Pública y defensa	2
93	Actividades deportivas, recreativas y de entretenimiento	1
94	Actividades asociativas	1
95	Reparación de ordenadores, efectos personales y artículos de uso doméstico	1
96	Otros servicios personales	1
TOTAL		165

4

DAFO: INFORME EXPLICATIVO



4 DAFO: INFORME EXPLICATIVO

El presente apartado muestra los análisis DAFO temáticos que se han realizado como síntesis al proceso de diagnóstico del PAEDET.

Dichos DAFO se han llevado a cabo en base a la recopilación y análisis de la **información cuantitativa** de las variables e indicadores analizados en el punto 3 de este documento y el análisis de **información cualitativa** obtenido a partir del trabajo de campo y la participación ciudadana: entrevistas personales, encuestas y mesas de trabajo. Los pasos que se han seguido para la realización del diagnóstico y los análisis DAFO de Tudela, han sido los siguientes:

1. **Análisis Cuantitativo.** Este análisis se ha realizado a través de las variables e indicadores territoriales, que ha permitido realizar un análisis detallado en los diferentes ámbitos. El análisis se ha desarrollado mediante una interpretación de los datos, su comparativa con valores regionales sí como las tendencias de dichos valores en el municipio durante los últimos años. Los datos se han obtenido de fuentes oficiales municipales e información solicitada al Instituto Navarro de Estadística (nastat) y resto de información extraída del INE (Instituto Nacional de Estadística).
2. **Análisis Cualitativo.** Dicho análisis se ha realizado mediante un proceso de participación ciudadana (mesas de trabajo, encuestas a la ciudadanía y a

agentes clave del territorio y entrevistas personales), donde se ha interactuado con la ciudadanía y los distintos agentes del territorio, para conocer cuáles son las necesidades, potencialidades y aspectos innovadores de Tudela que puedan hacer de la ciudad un polo de desarrollo económico y atracción de inversión.

Se ha tenido en cuenta además la información publicada por el Observatorio Socioeconómico de Tudela.

A continuación se muestran cada uno de los DAFOs realizados en los siguientes factores de desarrollo:

- Territorio
- Sociedad
- Emprendimiento e innovación
- Actividad económica y empleo
- Atracción empresarial

4.1 TERRITORIO

FORTALEZAS

- Excelente ubicación geográfica próxima a servicios e infraestructuras de la Comarca de Pamplona, Zaragoza y a 1,5 horas de Francia.
- Riqueza patrimonial natural, histórica, artística y cultural
- Recursos naturales con efecto tractor (Bardenas)
- Alto nivel de instituciones educativas (Universidades y Centros de formación Profesional)
- Buenas comunicaciones por carretera y ferrocarril
- Buen despliegue de infraestructuras de telecomunicaciones: redes de comunicaciones de alta velocidad.
- Puesta en valor de la Plataforma Marítima Multimodal, ubicada en la Ciudad Agroalimentaria de Tudela (CAT) y la Aduana de SKF.

OPORTUNIDADES

- Desarrollo del concepto Smart Cities: Tecnología, Innovación y sostenibilidad y economía circular como posibles vectores de desarrollo de Tudela.
- Futuro de mejoras de infraestructurales: El proyecto de tren de alta velocidad, aunque con mucho retraso, parece que puede ser una realidad en los próximos años así como el proyecto de ampliación del Canal de Navarra.
- Regeneración urbana: puesta en valor del territorio e impulso de las industrias creativas

DEBILIDADES

- Imagen de marca que se ha de construir y reforzar
- Escasez de oferta de vivienda. Alquileres caros.
- Suelo industrial de grandes dimensiones escaso
- Tráfico y contaminación ambiental
- Imagen de la ciudad “poco cuidada” con zonas con escasa iluminación
- Existencia de barrios con importantes necesidades de rehabilitación
- Gestión de algunos polígonos municipales

AMENAZAS

- Capacidad del municipio de atender varias líneas de trabajo: recursos disponibles

4.2 SOCIEDAD

FORTALEZAS

- Segundo núcleo de población urbana más importante de Navarra, líder comarcal de la ribera Navarra y núcleo de referencia en el Valle medio del Ebro.
- Crecimiento poblacional
- Buena calidad de vida con buena disposición de servicios
- Experiencia en diseño y puesta en marcha de iniciativas que facilitan la inclusión sociolaboral de colectivos en riesgo de exclusión social

OPORTUNIDADES

- Conciencia ecológica global: Hay una concienciación ecológica global que se podría aprovechar para el impulso al crecimiento de la economía verde y la identificación de nuevos nichos de empleo y actividad económica.

DEBILIDADES

- Accesibilidad para personas con problemas de movilidad
- Envejecimiento de la población
- Significativa población con riesgo de pobreza y necesidad social

AMENAZAS

- Desplazamiento de población activa hacia núcleos con actividad económica mejor remunerados
- Fuga de talento

4.3 EMPRENDIMIENTO E INNOVACIÓN

FORTALEZAS

- Gran nivel de despliegue de infraestructuras de apoyo al emprendimiento
- Apoyo y asesoramiento en las fases iniciales del proceso de emprendimiento (muchos agentes ubicados en Tudela)
- Existencia de instituciones y organismos (viveros de empresas, Coworkings, universidades, centros de formación profesional) clave para generar procesos de innovación y creatividad
- Programas de aceleración como Orizon

OPORTUNIDADES

- Creación ecosistema potente de emprendimiento
- Programas de formación específica para emprendedores
- Rehabilitación de espacios para generación de hubs de emprendimiento
- Reducida presencia de empresas de alta y media tecnología
- Impulso de la actividad innovadora de las empresas
- Impulso a la consolidación de empresas
- Impulso al crecimiento de empresas: programas de escalado
- Programas europeos por ejemplo: Acciones urbanas innovadoras
- Estrategias europeas: “De la granja a la mesa” o “Green Deal”

DEBILIDADES

- Dispersión de recursos: las personas emprendedoras se pierden
- Bajo nivel de apoyo en la etapa de consolidación de la empresa
- Escaso nivel de formación de los emprendedores/as en habilidades directivas
- Escaso nivel de emprendimiento de base tecnológica
- Bajo nivel de innovación en el municipio
- Estancamiento de la actividad de I+D+i en el tejido local

AMENAZAS

- Mayor éxodo de emprendedores
- Insuficiente capacidad tecnológica, de innovación y la deficiente cooperación empresarial que puedan dificultar la competitividad de las empresas.

4.4 ACTIVIDAD ECONÓMICA Y EMPLEO

FORTALEZAS

- Alto grado de concentración empresarial en la cadena alimentaria
- Buenas perspectivas para la industria agroalimentaria: las nuevas tendencias de los consumidores hacia la alimentación natural y de calidad incrementa las perspectivas de la industria agroalimentaria.
- Nuevos modelos de negocio tras el impulso global a la economía verde y circular.
- Grandes empresas tractoras referentes en la región ubicadas en Tudela
- Dinamismo exportador del tejido local

OPORTUNIDADES

- Ampliación y diversificación de los canales formativos: Las nuevas tecnologías están propiciando una diversificación de los canales formativos, lo que redundará en un incremento de la oferta formativa y educativa, y una mayor cobertura de la demanda y de las necesidades sociales.
- Creciente estima de lo natural, de la calidad y de la autenticidad
- Aprovechamiento de las nuevas tecnologías como elemento dinamizador de la competitividad empresarial
- La concentración parcelaria en toda la comarca sería decisiva para impulsar el sector agroalimentario.
- Nuevos nichos de mercado en la economía verde y circular: Navarra green deal
- Iniciativas y proyectos derivados de la adhesión de Tudela a la iniciativa de sostenibilidad mundial de ciudades por la acción local en clima y energía denominada “El pacto de los alcaldes”.

- Proyectos estratégicos de Navarra en el marco Next Generation EU con vinculación a la zona

DEBILIDADES

- Tejido productivo débil: Predominan las empresas de tamaño reducido, muy atomizadas en el territorio
- Débil mercado de trabajo lo que dificulta la atracción del talento joven que cursa sus estudios fuera de Tudela
- Insuficiente capacidad de innovación y deficit de desarrollo tecnológico
- Desajustes en el sistema formativo para dar respuesta a las demandas y necesidades del tejido
- Administración local y regional aún excesivamente burocratizada, compleja y con dificultades para atender la demanda de las empresas y personas emprendedoras
- Falta de empleo para jóvenes en determinados sectores
- Débil crecimiento del número de grandes empresas

AMENAZAS

- Insuficiente movimiento asociativo empresarial con escaso nivel de cooperación y colaboración.

4.5 ATRACCION EMPRESARIAL

FORTALEZAS

- Liderazgo regional en Energías Renovables. Importante presencia en Tudela
- Polígonos empresariales como la Ciudad Agroalimentaria de Tudela que ofrece además de suelo, servicios de valor
- Notable industria agroalimentaria:
- Condiciones favorables para la innovación y emprendimiento creciente

OPORTUNIDADES

- Importante red de transporte por carretera
- Gran potencial y sensibilidad social creciente ante la economía verde: potencial de la economía verde y economía circular
- Política económica regional orientada hacia la sostenibilidad: Navarra está impulsando decididamente una estrategia de Economía Verde y Circular.
- Agilización de trámites administrativos
- Atracción de inversión extranjera hacia sectores estratégicos
- Favorecer el suministro de agua de proceso a precio de consumo agrícola a las industrias de gran consumo de agua, utilizando balsas de riego ya existentes para las empresas del sector agroalimentario.

DEBILIDADES

- Cercanía a localidades con mayor dinamismo industrial.
- Acceso a vivienda y alquileres poco competitivos en precio.
- Débil marketing de ciudad

AMENAZAS

- Mayor capacidad de atracción/retención de talento por otros municipios del entorno.

5

PLAN DE COMUNICACIÓN: PRESENTACIÓN DE OBJETIVOS



5 PLAN DE COMUNICACIÓN: PRESENTACIÓN DE OBJETIVOS

5.1 PLAN DE COMUNICACIÓN

El Plan de Comunicación que se ha ido desarrollando durante los meses de septiembre y octubre ha pasado por dar a conocer el Plan de Atracción de Empresas, en primer lugar, a los agentes internos del Ayuntamiento de Tudela y, en segundo lugar, a los agentes externos y grupos de interés de la ciudad.

El Ayuntamiento ha querido trasladar a la ciudadanía y grupos de interés desde el inicio la importancia de este proyecto como un objetivo prioritario. Así, tras una mesa de trabajo inicial que tuvo lugar a finales del mes de agosto entre el Ayuntamiento y AIN, se programó la presentación de lanzamiento para el mes de septiembre.

Distintos medios de comunicación se hicieron eco del lanzamiento abarcando una gran difusión tanto a nivel local como regional.

Por otra parte, se ha promovido la participación de la ciudadanía y los grupos de interés en el proyecto, a través de las encuestas realizadas a tal fin. En este sentido, esta actuación se ha apoyado a través de distintos canales de comunicación. Por un lado, a través de una cuña en la radio y un cartel de difusión y, por otra, en medios online como Facebook y la web del Ayuntamiento.

La presentación tanto a agentes internos como externos tuvo lugar el 17 de septiembre y, tras la apertura y una breve introducción del alcalde, desde AIN se expusieron los objetivos y la metodología para la elaboración de este proyecto.

El mensaje principal ha sido animar a la ciudadanía a participar en la encuesta que recogerá las impresiones de la situación actual para posteriormente incorporarla junto con las otras actuaciones al desarrollo del plan.

El resumen de actuaciones realizadas en los meses de Septiembre y Octubre, se muestra en la tabla que se referencia a continuación:

TIPO DE ACTUACION	FECHA	ACTUACIÓN	DESCRIPCIÓN
Reuniones y presentaciones públicas	Agosto 2020	Mesa de trabajo de revisión de propuesta	En esta primera mesa de trabajo se revisó la propuesta con el fin de resolver dudas y aspectos de enfoque. Al mismo tiempo se revisó la metodología y se acotaron los agentes y grupos de interés. También se adquirió el compromiso de informar de los avances del plan
Impacto en medios de comunicación	Agosto 2020	Diario de Noticias da a conocer la primera reunión	En la nota de prensa se da a conocer el Plan de Atracción y la primera reunión entre el Ayuntamiento de Tudela y AIN
Reuniones y presentaciones públicas	Septiembre 2020	Presentación de la puesta en marcha del Plan de Atracción Empresariado	La presentación tuvo lugar el 17 de septiembre en la sede de la Mancomunidad de la Ribera con empresarios, sindicatos, centros educativos, representantes del Gobierno de Navarra y otros grupos de interés. El objetivo de la presentación fue dar a conocer el plan y animar a los agentes a participar
Reuniones y presentaciones públicas	Septiembre 2020	Presentación de la puesta en marcha del Plan de Atracción a Personas del Ayuntamiento	Con el objetivo de dar a conocer el Plan y hacerles partícipes del proyecto, la presentación a los agentes internos tuvo lugar el 17 de septiembre en el Salón de Plenos del Ayuntamiento. En la misma se trasladó este proyecto como una prioridad y se animó a la participación.
Impacto en medios de comunicación	Septiembre 2020	Artículo de presentación del Plan en "Plaza Nueva"	La revista se hizo eco de la presentación inicial que tuvo lugar el 17 de septiembre. En la publicación se detallan los retos específicos del Plan
Impacto en medios de comunicación	Septiembre 2020	Publicación del inicio del Plan en Navarra Capital	El medio destacó los asistentes al lanzamiento así como las fases del proyecto
Impacto en medios de comunicación	Septiembre 2020	Publicación del inicio del Plan en Navarra.com	El medio se hizo eco del lanzamiento del proyecto
Impacto en redes sociales	Septiembre 2020	Post sobre el lanzamiento del Plan	El Ayuntamiento también publica la nota de prensa sobre el lanzamiento a través de un post en Facebook
Actuación interna en medios Ayuntamiento	Octubre 2020	Cartel en el Ayuntamiento	"Ayúdanos a construir el futuro de nuestra ciudad" es el lema elegido en este cartel en el que se anima a la ciudadanía a participar
Actuación interna en medios Ayuntamiento	Octubre 2020	Difusión de la encuesta	El Ayuntamiento llama a la ciudadanía a la participación a través de un apartado específico en el que incluye la encuesta
Impacto en medios de comunicación	Octubre 2020	Cuñía de difusión de la encuesta	El mensaje objetivo es animar a la ciudadanía a participar en la encuesta

6

ANEXOS



6 ANEXOS

6.1 PARTICIPANTES ENTREVISTAS PERSONALES A AGENTES CLAVE

ENTREVISTAS AGENTES	
Ayuntamiento de Tudela	Alejandro Toquero
Consortio EDER	Sergio Villaba
Directora general de Política Empresarial, Proyección Internacional y Trabajo, GN	Izaskun Goñi
Subdirección proyectos estratégicos GN	Elian Peña
Eptisa	Luis Frauca
Fundación Dédalo	Rodrigo Zardoya
Sodena	Pilar Irigoien
Asociación empresarios de la Ribera AER	Domingo Sánchez
CAT	Jesús Sesma/ Isabel Violade
Camara de comercio de Navarra	Ignacio Ortega
Julio Mazarico	Julio Mazarico
PMM	Eneko Duarte
SKF	Julian Jiménez
GRUPO ENHOL	Gonzalo Oliver y Diego Oliver
ATA	Juan Carlos Equiza
GUARDIAN	Enrique Martinez
MRC	David Salvatierra y Guillermo Rodríguez

*Quedan pendientes 3 entrevistas que por el momento no se ha podido cerrar

6.2 ENCUESTA A AGENTES DEL TERRITORIO

ORGANIZACIÓN	PARTICIPANTE
ANEL-Asociación Empresas de Economía Social	Gemma Merino Zardoya
La Voz de la Ribera	Ana Córdoba
deUrban Abogados	Jesús María Ramírez
Mancomunidad de la Ribera	Fermín Corella
Burcor Producciones	Mario Cornago
SER Tudela	Ana Laura
UGT	Eusebio Sáez
MRC Soluciones	David
Tasubinsa	Pachi Pérez Reina
Gobierno de Navarra	Eneko Larrarte Huguet
Nasuvinsa	Miguel Carasusán
Centro Integrado Politécnico ETI	Juan Carlos Ciria Fadrique
Campus de Tudela de la Universidad Pública de Navarra	Juan Ignacio Latorre Biel
Solteco Madera Plástica S.L.U	José Vicente Sáinz Pérez
Disbaor S.A	Juan Arriazu
AJE Navarra	Adriana

6.3 MESAS DE TRABAJO

6.3.1 MESA DE AGILIZACIÓN DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS

ASISTENTES	AYUNTAMIENTO TUDELA. ÁREA/UNIDAD ADMINISTRATIVA	PERSONA DE CONTACTO	ASISTE (SI/NO)
AGILIZACIÓN DE TRÁMITES ADMINISTRATIVOS Miércoles 28 de Octubre (12:00h a 14:00h)	SAC: TGM Responsable SAC	Sivia Sánchez	SI
	Desarrollo urbano sostenible: TGM	M.ª Eugenia Enériz	SI
	Desarrollo urbano sostenible: Oficial Administrativo	César Hernández	NO
	Desarrollo urbano sostenible: Técnico de montes	Fran Domínguez	NO
	Promoción económica/Hacienda: Directora de área	Inés Lahoz	SI
	Promoción económica: Oficial administrativo	Elena Forcada	SI
	Promoción de la Ciudad: Director de área	Jesús Zubieta	NO
	Promoción de la Ciudad: Técnico de juventud	Alberto Ruiz	SI
	Promoción económica/Industria, comercio, empleo: Técnica de promoción	Rosa Domínguez	SI
	Promoción económica/Turismo	Maite Asín	SI
	Derechos Sociales: TGM	M.ª Carmen Montoya	SI
	Policía Local: Subinspector de policía local	Ricardo Casamián	SI
	Organización Calidad Participación: Técnica de Organización Calidad Participación	Vicky Alcalá	SI
	Informática y TICs: Técnica	Alicia Martínez	SI
Junta de Aguas: Oficial administrativa- Gestión de clientes	Maica Sanz	SI	

6.3.2 MESA DE DESARROLLO ENDÓGENO

ASISTENTES	EMPRESA/ORGANIZACIÓN	PERSONA DE CONTACTO	ASISTE (SI/NO)
DESARROLLO ENDÓGENO Miércoles 28 de Octubre (15:30h a 17:30h)	Construcciones Erri-Berri S.L.	Iker Rubio	SI
	Albarrada Proyectos y Obras S.L.	Alfredo y Cristina García	SI
	Macontu		NO
	Suberviola Instalaciones Eléctricas, S.L.	Íñigo Suerviola	NO
	Fridela, S.L.	Marcos Reinaldos	NO
	Asesores de Navarra	Fernando Santas Laborda	NO
	Caja Rural	Iñaki Arriazu (gestor)	NO
	Clínica San Miguel	Alvaro Oses	SI
	Axium	Pedro Oliver	NO
	Zardoya y Villafranca abogados	José Villafranca o Pepe Zardoya	NO
	Elías Sola	Elías Sola	NO
	José Antonio Ustárroz	José Antonio Ustárroz	NO
	Orquesta Jamica		NO
	Maite Laínez	Maite Laínez	SI
	Miguel Ángel Gómez Franco	Miguel Ángel Gómez Franco	NO
	18 grados	Yoana Viela	NO
	Magma (Grupo Enhol)	Elisa Manero	SI
	Escuela de Danza Ángel Martínez	Ariadna Llusa	SI
	Consorcio Eder	Eva Gurría	SI
	Saltoki Tudela		NO
	Transportes Elipe		NO
	Brotalia	Gonzalo Agorreta	NO
	FuVex	Carlos Matilla	SI
	Grupo Enhol. Directora de Marketing	Natalia Oliver	SI
	Ayuntamiento de Tudela. Directora de Promoción Económica	Inés Lahoz	SI
	Ayuntamiento de Tudela. Técnica Coordinadora Organización y Ca	Victoria Alcalá	SI

