PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE ALMENDRALEJO (2030)

INDICE

1.- INTRODUCCIÓN 5

2.- CONTEXTO DE COMPETITIVIDAD DEL MUNICIPIO 7

2.1. Análisis de la población del municipio: tamaño y características demográficas 7
2.2.- Área de influencia comercial 16
2.3. Mercado de trabajo 17
2.4. Índice de competitividad municipal 24

3.- CARACTERIZACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL DE LA POBLACIÓN 36

3.1.- Situación actual 36
3.2.- Evolución en la última década 37
3.3.- Comportamiento durante la pandemia por COVID-19 40
3.4.- Especialización sectorial 43

4.- ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN ALMENDRALEJO 48

4.1.- Análisis de rentabilidad económica (ROA) 48
4.2.- Solvencia 52
4.3.- Productividad 54
4.4.- Endeudamiento 56

5.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL SECTOR EMPRESARIAL DE ALMENDRALEJO 58

5.1.- Fortalezas del sector empresarial de Almendralejo 59
5.2.- Debilidades del sector empresarial de Almendralejo 62
5.3.- Oportunidades derivadas del entorno local y regional 64
5.4.- Amenazas derivadas del entorno local y regional 65
5.5.- Matriz DAFO 66

6.- OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA ALMENDRALEJO 2030 68

6.1.- Principios básicos y valores 69
6.2.- Objetivos y despliegue del plan 72
6.3.- Análisis de prospectiva 75

7.- PLAN DE ACCIÓN *78*

8.- GOBERNANZA *94*

8.1.- Evaluación y seguimiento **95**

8.2.- Sistema de indicadores **96**

ANEXO 1: METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD *99*

ANEXO 2: GLOSARIO *101*

Este informe ha sido realizado por los profesores de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Extremadura, miembros de la Cátedra de Competitividad de Badajoz

Pedro Rivero Nieto
Francisco Javier Miranda González
Antonio Chamorro Mera
Julián Ramajo Hernández
Alejandro Ricci Risquete

Todas las imágenes utilizadas en este documento son de libre uso y han sido extraídas del portal Pixabay y/o se encuentran bajo licencia Creative Commons

Edita: Cátedra de Competitividad (Cámara de Comercio de Badajoz-UEx).
1 de julio de 2022

Cátedra de Competitividad

1.- INTRODUCCIÓN

1.- INTRODUCCIÓN

El presente informe desarrollado por la Cátedra de Competitividad de la Universidad de Extremadura comienza con un análisis que pretende aportar, interpretar, evaluar y difundir información técnica y científica sobre la situación económica del tejido empresarial de Almendralejo. Se pretende de esta manera facilitar a los agentes privados y públicos un conocimiento más preciso de la realidad empresarial de la localidad, de sus sectores y mercados, con la esperanza de que les ayude a tomar decisiones para mejorar sus niveles de competitividad.

A partir de este análisis se establecen los ejes estratégicos, objetivos y líneas de acción que se deben poner en marcha para seguir haciendo de Almendralejo un lugar mejor para desarrollar una actividad empresarial.

Este informe se estructura de la siguiente forma. Comenzamos con un análisis de las características de la localidad, que definen el entorno en el que las empresas con sede social en Almendralejo deben realizar su actividad.

En el tercer apartado se describe de forma general el tejido empresarial de la localidad mediante un análisis de la distribución de empresas según su dimensión y su contribución al empleo de la economía regional, así como de su distribución sectorial.

En el apartado cuarto, se presentan los resultados obtenidos para cada indicador de medida de la competitividad de las empresas provinciales, haciéndose un análisis del dato medio para la localidad, la región y el país.

El quinto apartado incluye un diagnóstico estratégico del tejido empresarial de la localidad identificando fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

En el apartado sexto se incluye el plan estratégico, que se desarrolla en el apartado séptimo con los proyectos y actuaciones propuestas para alcanzar los objetivos marcados.

Finalmente se presenta un apartado sobre la gobernanza del plan.

Cátedra de Competitividad

2.- CONTEXTO DE COMPETITIVIDAD DEL MUNICIPIO

2.- CONTEXTO DE COMPETITIVIDAD DEL MUNICIPIO

2.1. Análisis de la población del municipio: tamaño y características demográficas

En esta sección del informe se recogen e interpretan algunos de los principales indicadores demográficos del municipio de Almendralejo. Aunque el presente informe se centra en el desarrollo empresarial, hay que tener en cuenta que, en gran medida, el tamaño de la población del municipio, su evolución y proyección, así como algunas de sus características (envejecimiento de la población activa, población extranjera, etc.) van a influir en el mercado potencial de muchas de las empresas allí ubicadas, especialmente las del sector comercio y gran parte de las del sector servicios.

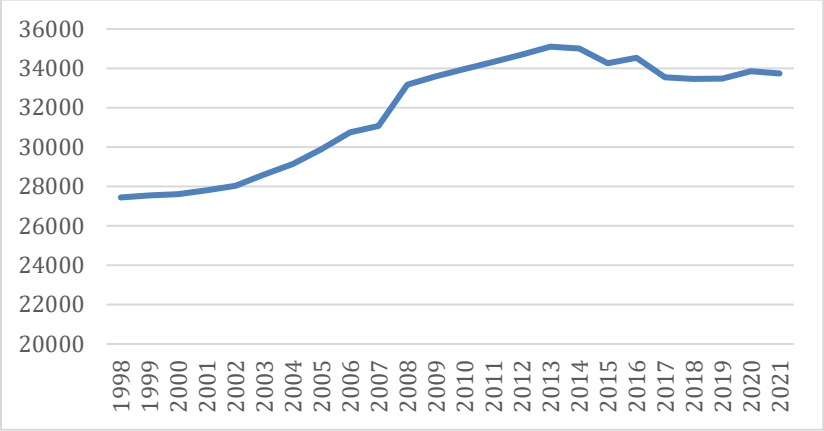
Según el Padrón Municipal, a fecha de 1 de enero de 2021 (último dato publicado), Almendralejo cuenta con una población de 33.741 habitantes, lo que la convierte en el 4º mayor municipio de la provincia de Badajoz y el 6º de la comunidad autónoma extremeña. De forma similar a la media de la provincia, la distribución por sexo es la siguiente: el 49,5% son hombres y el 50,5% son mujeres.

Evolución en las últimas décadas.

Si tenemos en cuenta la serie temporal disponible en el Instituto Nacional de Estadística (INE) a partir del padrón anual, observamos que la población de Almendralejo ha evolucionado en el período 1998-2021 en dos fases claramente diferenciadas (figura 2.1). En primer lugar, una fase de alto crecimiento demográfico, donde el municipio atraía población y se pasó de una población de 27.443 en 1998 a su máximo histórico de 35.101 habitantes en 2013. Se trata de una tasa de crecimiento medio anual de 1,67%. O lo que es lo mismo, en esos 3 lustros, la población residente en Almendralejo creció un 27,9%.

Sin embargo, tras 2013 la tendencia se ha invertido y la población ha ido decreciendo a una tasa media anual de casi el 0,5%, hasta los 33.741 habitantes de principios de 2021. Es decir, se ha vuelto a un tamaño poblacional similar al existente en 2009

Figura 2.1.- Evolución de la población de Almendralejo (1998-2021)



Fuente: Datos del INE

Como se puede apreciar en la tabla 2.1, Almendralejo ha sido quien más ha aumentado su población en las dos últimas décadas (un 20,4%) entre los 10 principales municipios de la provincia de Badajoz. Y aunque en el cómputo de los últimos 10 años ha perdido parte de esa población (-2,7%), la tendencia negativa se ha visto ralentizada si se consideran solo los últimos 5 años (+0,6%), algo que no es tan evidente entre los otros grandes municipios.

Tabla 2.1.- Comparativa de la evolución de la población en los principales municipios pacenses.

	2 décadas (2002-2021)	1 década (2012-2021)	1 lustro (2017-2021)
Almendralejo	20,4%	-2,7%	0,6%
Badajoz	10,1%	-1,1%	0,0%
Don Benito	16,4%	0,6%	1,0%
Jerez de los Caballeros	-4,6%	-7,1%	-2,9%
Mérida	17,0%	2,2%	0,4%
Montijo	0,2%	-4,5%	-1,1%
Olivenza	10,3%	-1,1%	-0,9%
Villafranca de los Barros	-0,3%	-6,0%	-4,4%
Villanueva de la Serena	6,8%	-0,9%	-0,2%
Zafra	9,2%	0,2%	-0,2%

Fuente: Datos del INE

Proyección de la población para los próximos años

De cara a la próxima década, se espera que la evolución de la población continúe una tendencia decreciente en el municipio de Almendralejo. Teniendo en cuenta la serie temporal 2010-2021 de la población del municipio, este equipo de investigación ha estimado el tamaño poblacional que se alcanzaría en los años 2030 y 2035. El modelo de regresión utilizado ha cuantificado la población estimada en 32.767 habitantes en 2030 y en 32.284 habitantes en 2035; es decir, una reducción del -2,89% en la próxima década y del -4,32% para el 2021-2035.

Almendralejo, como toda la región extremeña, está afectada seriamente por la pérdida de población. Sin embargo, el municipio y, en general, la comarca, tienen unas perspectiva de pérdida poblacional menor a la media regional y provincial

Esta proyección negativa de la población del municipio hay que interpretarla en su contexto geográfico. No es una situación exclusiva de Almendralejo, sino propia de lo que se espera para el conjunto regional, para la provincia y para la comarca. En la tabla 2.2 se recogen las previsiones que el INE ha realizado para estos 3 ámbitos geográficos y para España. Como se puede apreciar, mientras se espera que la población española se mantenga estable en la próxima década y crezca ligeramente para 2035, no sucede lo mismo con Extremadura, en general, y con la provincia de Badajoz. En ambos casos se esperan reducciones significativas de la población.

En el ámbito de Tierra de Barros- Río Matachel, la proyección también es negativa, pero en menor medida. Si comparamos nuestra proyección para la población del municipio de Almendralejo con la proyección del INE para la comarca, observamos una evolución muy similar.

Tabla 2.2.- Proyección de la población para 2030 y 2035 (tasa de evolución).

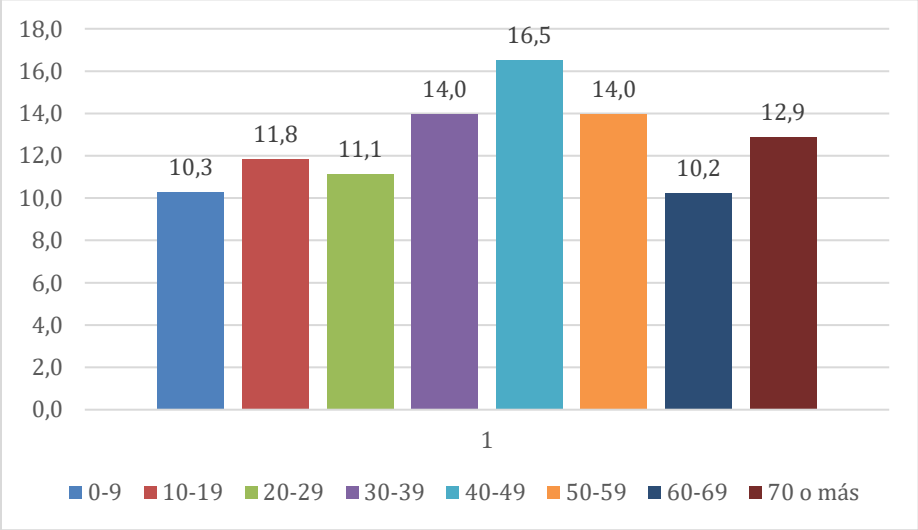
	España	Extremadura	Provincia Badajoz	Tierra de Barros- Río Matachel	Almendralejo
2020-2030	+0,89%	-5,79%	-4,62%	-2,83%	-3,22%
2020-2035	+2,02%	-8,33%	-6,75%	-4,35%	-4,64%

Fuente: Datos del INE y de elaboración propia

Caracterización por edad de la población

La distribución por edades de la población del municipio tiene influencia en las necesidades de servicios que se demandan y en la disponibilidad de mano de obra que se oferta a las empresas de la zona.
Como se puede apreciar en la figura 2.2, la pirámide poblacional de Almendralejo está solamente algo desplazada hacia la derecha (hacia la población mayor de edad). Pero las características de esta población se aprecian mejor con los datos de la tabla 2.3, donde se comparan con las del resto de principales municipios de la provincia de Badajoz.

Figura 2.2.- Población por rango de edades (%).



Fuente: elaboración propia a partir de datos del INE

Es de destacar que Almendralejo tiene una población menos envejecida que los otros grandes municipios de la provincia

La edad media de los residentes en Almendralejo es de 41,3 años, siendo, según este indicador, el municipio con población más joven entre los 10 municipios más importantes de la provincia. Este hecho también se demuestra con el dato del porcentaje de población con edad superior a 65 años: un 16,53% del total de residentes, porcentaje similar a Don Benito y Mérida, pero más bajo que en el resto de municipios. Y se confirma con el índice de envejecimiento, que mide la relación entre la población envejecida (más de 65 años) y la población infantil (entre 0 y 15 años). Este índice para Almendralejo está por debajo del 100, lo que indica que la población infantil supera a la población envejecida, algo que solo sucede también en Don Benito y en Mérida. Por tanto, podemos decir que la población de Almendralejo no es ajena al envejecimiento general de la población en España y en la región, pero no el proceso es menos profundo.

A efectos del mercado laboral es relevante conocer el índice de reemplazamiento de la población en edad activa. Se trata de una ratio que

relaciona el número de habitantes jóvenes que, por tanto, están en proceso de entrada en el mercado laboral o en sus primeros años, con el número de habitantes que están en la última parte de su vida laboral (es decir, entre los 55 y 64 años). Almendralejo alcanza un índice del 77,5%, el más alto entre los 10 municipios pacenses analizados. Es otro dato que refleja que Almendralejo tiene menos problemas derivados del envejecimiento de la población.

Tabla 2.3.- Características demográficas de la población de Almendralejo.

	Edad media	% Población +65 años	Índice de envejecimiento	Índice reemplazamiento población activa
Almendralejo	41,3	16,53	93,26	77,51
Badajoz	42,3	17,36	104,21	68,50
Don Benito	41,7	16,38	96,26	69,47
Jerez de los Caballeros	44,6	19,53	145,61	63,56
Mérida	41,9	16,41	96,93	69,62
Montijo	43,6	19,37	127,13	66,67
Olivenza	43,1	18,21	115,61	70,07
Villafranca de los Barros	43,6	20,26	128,56	75,11
Villanueva de la Serena	43,0	18,78	117,71	67,32
Zafra	43,6	18,91	123,16	62,67

Nota: $I_{env}=P_{65\ y\ más}/P_{0-15}*100$; $I_{reemp_activa}=P_{16-24}/P_{55-64}*100$
Fuente: Datos del INE

Finalmente, también es relevante llamar la atención de que Almendralejo es una de los municipios donde hay mayor esperanza de vida, con un significativo aumento en los tres últimos lustros: desde 80,6 años de media en 2005, a los 83,1 años en 2020.

Tabla 2.4.- Esperanza de vida en las principales poblaciones pacenses.

	2005	2010	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Almendralejo	80,6	80,0	82,3	82,3	81,9	83,4	83,2	83,1

Badajoz	79,3	81,2	81,8	82,1	83,0	82,8	82,9	83,1
Don Benito	78,3	79,3	80,8	81,6	81,1	81,9	80,2	79,8
Jerez de los Caballeros	79,3	80,9	82,5	82,5	81,8	82,5	83,0	83,6
Mérida	78,7	80,9	81,8	82,4	82,7	83,0	83,6	81,6
Montijo	80,3	81,9	81,0	81,3	81,9	81,7	81,9	81,8
Olivenza	79,3	79,2	81,3	80,9	80,7	81,2	81,7	81,6
Villafranca de los Barros	78,6	80,0	83,2	83,8	83,3	82,4	81,8	80,9
Villanueva de la Serena	79,1	80,6	80,6	80,6	82,3	82,0	82,3	82,0
Zafra	79,8	81,5	82,5	82,7	83,3	83,7	83,6	82,6
Provincia de Badajoz	79,4	80,7	81,7	81,9	82,1	82,2	82,4	81,9
Extremadura	79,8	81,3	82,0	82,3	82,3	82,5	82,8	81,8

Fuente: Elaboración a partir de datos del INE

Población extranjera en el municipio

Almendralejo es el municipio extremeño con mayor porcentaje de población extranjera censada

A efectos del tipo de negocios que se pueden ofertar a la población local, así como del tipo de mano de obra que se encuentra en el municipio, es interesante conocer la población extranjera censada. En este sentido, Almendralejo es con diferencia el municipio pacense con mayor población relativa de extranjeros. Estos representan el 9,3% de la población total, un porcentaje claramente más alto que el existentes en los otros grandes municipios de la provincia (tabla 2.5).

Tabla 2.5.- Tasa de población extranjera censada en el municipio

	% sobre población censada
Almendralejo	9,31
Badajoz	3,58
Don Benito	3,56
Jerez de los Caballeros	2,19
Mérida	3,32
Montijo	2,56
Olivenza	2,51
Villafranca de los Barros	3,14
Villanueva de la Serena	4,99
Zafra	3,94

Fuente: Datos del INE

Renta municipal

A efectos empresariales es relevante conocer no solo el tamaño poblacional sino también su poder adquisitivo. En las tablas 2.6 y 2.7 se

recogen la evolución de la renta bruta media y de la renta disponible media del municipio.

Por un lado, se observa cómo la renta media del habitante en Almendralejo ha ido creciendo significativamente en el quinquenio 2015-2019 (últimos datos disponibles). En concreto, para la renta bruta, un 9,2%, una tasa de crecimiento más baja que la media nacional (12,0%), muy ligeramente más baja que la media regional y provincial (9,8% y 9,4%), pero superior a la de casi todos los otros grandes municipios de la región (con la salvedad de Zafra y Coria).

A pesar de que ha crecido en el último lustro, la renta media de los habitantes de Almendralejo es inferior a la de los habitantes de parte del resto de mayores municipios extremeños

Por otro lado, se trata de una renta solo ligeramente superior a la media de la provincia de Badajoz y a la media regional; así como claramente inferior a la media nacional. En este sentido, Almendralejo ocupa, con los datos de 2019, la posición 11º y 12º (renta bruta y renta disponible, respectivamente) entre todos los municipios de la comunidad extremeña (tabla 2.8). Por tanto, podemos decir que la población de Almendralejo tiene una renta media inferior a la de parte del resto de grandes municipios de la región (Badajoz, Don Benito, Mérida, Zafra, Cáceres, Navalmoral y Plasencia).

Tabla 2.6.- Renta bruta media

	2019	2018	2017	2016	2015
España	28.384	27.632	26.618	25.950	25.337
EXTREMADURA	20.926	20.373	19.870	19.389	19.062
Provincia Badajoz	20.916	20.472	19.939	19.478	19.121
Almendralejo	**21.111**	**20.351**	**20.037**	**19.608**	**19.331**
Badajoz	27.136	26.320	25.997	25.553	25.404
Don Benito	22.448	21.686	21.443	20.790	20.660
Jerez de los Caballeros	20.796	20.684	19.960	19.671	19.058
Mérida	24.760	24.003	23.709	23.552	23.068
Montijo	18.254	18.129	17.565	17.097	16.782
Olivenza	18.073	18.154	17.310	16.729	16.381
Villafranca de los Barros	18.980	19.000	18.391	17.858	17.402
Villanueva de la Serena	21.107	20.554	19.720	19.077	19.375
Zafra	24.292	23.605	22.830	22.481	22.035
Cáceres	26.921	26.217	26.004	25.518	25.090
Coria	20.226	19.465	19.394	18.534	18.157
Navalmoral de la Mata	25.990	25.579	24.882	24.854	24.695
Plasencia	23.858	23.109	22.817	22.722	22.244

Tabla 2.7.- Renta disponible media

	2019	2018	2017	2016	2015
España	23.185	22.634	21.834	21.367	20.930
EXTREMADURA	17.777	17.361	16.934	16.562	16.333
Provincia Badajoz	17.769	17.439	16.990	16.638	16.386
Almendralejo	**17.850**	**17.279**	**17.023**	**16.687**	**16.484**
Badajoz	22.254	21.703	21.413	21.066	20.974
Don Benito	18.844	18.260	18.036	17.520	17.460
Jerez de los Caballeros	17.684	17.634	17.021	16.853	16.453
Mérida	20.550	19.998	19.737	19.611	19.273
Montijo	15.878	15.746	15.267	14.899	14.656
Olivenza	15.689	15.761	15.050	14.614	14.340
Villafranca de los Barros	16.354	16.395	15.862	15.493	15.172
Villanueva de la Serena	17.928	17.510	16.825	16.322	16.583
Zafra	20.191	19.685	19.052	18.845	18.555
Cáceres	22.071	21.590	21.393	21.017	20.710
Coria	17.244	16.647	16.517	15.859	15.594
Navalmoral de la Mata	21.143	20.855	20.225	20.195	20.109
Plasencia	19.808	19.281	19.041	18.961	18.598

Fuente: datos del INE

Tabla 2.8.- Renta de los habitantes del municipio: posición relativa en la región

	Renta bruta media	Renta disponible media
Almendralejo	11	12
Badajoz	1	1
Don Benito	8	8
Jerez de los Caballeros	13	14
Mérida	5	5
Montijo	40	41
Olivenza	44	48
Villafranca de los Barros	28	30
Villanueva de la Serena	12	11
Zafra	6	6
Cáceres	2	2
Coria	15	16
Navalmoral de la Mata	3	3
Plasencia	7	7

Nota: datos para 2019. Fuente: datos del INE

2.2.- Área de influencia comercial

El análisis del tamaño de la población de un municipio y de la renta media de sus habitantes debe ser completado con un análisis de la influencia comercial de dicho municipio o área de atracción comercial. Esto es así porque permite estimar el mercado potencial de los comercios (y de parte de las empresas de servicios) del municipio, formado no solo por los habitantes del mismo, sino también por los habitantes de otros municipios cercanos geográficamente (en distancia y en tiempo de desplazamiento). En este sentido, se entiende por **área comercial** el espacio geográfico formado por el conjunto de municipios cuya población se siente atraída comercialmente por el municipio de mayor equipamiento comercial de la zona, que constituye su núcleo central o cabecera. Dentro de cada área comercial suelen existir **subáreas comerciales**, definidas como un espacio geográfico constituido por varios municipios cuya población realiza sus compras preferentemente en un municipio de dicho espacio (centro o cabecera de subárea), que a su vez gravita sobre un municipio cabecera de área. Es decir, las subáreas gravitan en parte sobre un núcleo (cabecera de subárea) y, a su vez, toda la subárea es atraída por otro núcleo (cabecera de área).

Almendralejo constituye un subárea comercial que atrae comercialmente a una población de 66.133 personas, formada por las personas censadas en el municipio y por la población de otros 14 municipios próximos geográficamente

Según el Atlas Socioeconómico de Extremadura 2021, publicado por la Junta de Extremadura en 2022, en nuestra región se identifican 5 áreas comerciales: Badajoz, Cáceres, Don Benito-Villanueva, Mérida y Plasencia (tabla 2.9). Y también se identifican 9 subáreas comerciales: Almendralejo, Zafra, Coria, Miajadas, Moraleja, Trujillo, Valencia de Alcántara y Jaraíz de la Vera (tabla 2.10).

Tabla 2.9.- Áreas comerciales de Extremadura.

	Población cabecera de área comercial	Población resto de área comercial	Población total del área comercial
Badajoz	150.610	595.274	745.884
Cáceres	95.418	146.598	242.016
Don Benito - Villanueva de la Serena	63.112	110.822	173.934
Mérida	59.424	76.503	135.927
Plasencia	39.558	79.275	118.833

Fuente: elaborado con los datos del Atlas Socioeconómico de Extremadura 2021 de la Junta de Extremadura

Por tanto, Almendralejo constituye un subárea comercial que pertenece al área comercial de Badajoz. La población total que gravita comercialmente sobre Almendralejo es de 66.133 personas.

Tabla 2.10.- Subáreas comerciales de Extremadura.

	Área comercial a la que pertenece	Población cabecera subárea	Población resto subárea comercial	Población total subárea comercial
Almendralejo	Badajoz	33.741	32.392	66.133
Zafra	Badajoz	16.786	112.872	129.658
Coria	Cáceres	12.330	6.001	18.331
Miajadas	Cáceres	9.503	7.402	16.905
Moraleja	Cáceres	6.685	11.743	18.428
Trujillo	Cáceres	8.821	14.442	23.263
Valencia de Alcántara	Cáceres	5.325	13.970	19.295
Jaraíz de la Vera	Plasencia	6.499	10.624	17.123

Fuente: elaborado con los datos del Atlas Socioeconómico de Extremadura 2021 de la Junta de Extremadura

Es la segunda subárea comercial de mayor tamaño de la región, pero su potencial viene limitado por el hecho de que una localidad muy cercana como es Zafra constituye el mayor subárea comercial, con casi el doble de población.

En la tabla 2.11 se recogen los municipios que gravitan comercialmente alrededor del municipio de Almendralejo. El 51% de la población comercial lo forma la población censada en el municipio y el otro 49% procede de 14 municipios próximos.

Tabla 2.11.- Municipios que conforman el subárea comercial de Almendralejo.

	Población 2021	Distancia en Km a la cabecera de área	Tiempo de viaje (minutos) a la cabecera de área	Renta neta media por persona (miles de euros) 2018
Almendralejo (Cabecera de subárea)	33.741	59	50	8.737
Aceuchal	5.467	57	47	7.470
Corte de Peleas	1.207	30	32	7.073
Fuente del Maestre	6.704	68	54	8.481
Morera, La	714	54	47	8.194
Nogales	646	45	39	8.052
Palomas (1)	673	92	68	6.561
Parra, La	1.322	60	49	7.051
Puebla de la Reina	719	99	70	8.039
Santa Marta	4.094	45	38	7.860
Solana de los Barros	2.575	47	37	7.199
Torremejía	2.249	72	51	7.563
Valdetorres (1)	1.170	105	74	7.974
Villalba de los Barros	1.472	57	49	8.212
Zarza, La	3.380	84	62	7.695

(1) También pertenecen al área de Mérida. Fuente: Atlas Socioeconómico de Extremadura 2021.

2.3. Mercado de trabajo

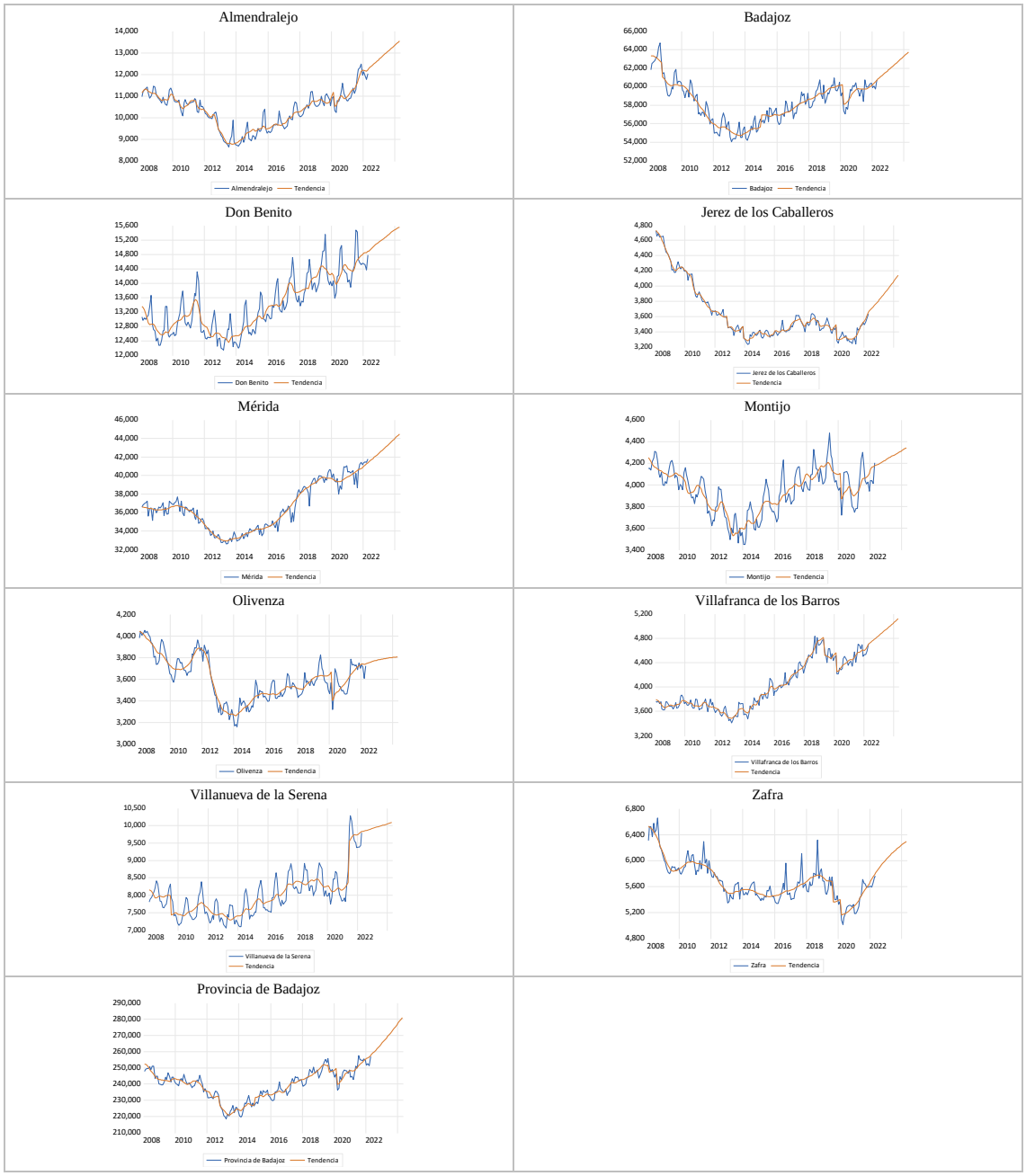
En el presente apartado del informe se analizará el desempeño del mercado de trabajo en el municipio de Almendralejo, tanto en términos agregados como en ámbitos separados por sectores económicos, a partir del estudio de la afiliación a la Seguridad Social, los contratos y el paro registrados.

Por lo común, el examen del mercado de trabajo resulta de una crucial importancia para el desarrollo de la sociedad, en general, y del tejido empresarial, en particular, por cuanto un óptimo aprovechamiento de los recursos humanos determina en última instancia la competitividad de los negocios y el crecimiento de la economía.

La capacidad de los empleadores de un determinado territorio para generar y mantener puestos de trabajo de forma sostenida puede medirse a través de la evolución mensual del número de personas afiliadas a la Seguridad Social. Como se observa en la figura 2.3, esta serie económica está marcada en los principales municipios de la provincia de Badajoz por un fuerte comportamiento procíclico y estacional. En otras palabras, la afiliación a la Seguridad Social tiende a aumentar en las fases de expansión y a disminuir en las etapas de estancamiento económico, así como suele crecer en los meses coincidentes con las campañas de navidad y de verano.

La conducta del número de personas afiliadas a la Seguridad Social en la ciudad de Almendralejo no ha constituido una excepción a los patrones habituales reseñadas en el párrafo precedente. En este sentido, la cantidad de afiliados en términos medios se desplomó desde una cifra ligeramente superior a los 11.000 individuos en 2008 hasta una cuantía próxima a los 9.000 trabajadores en 2013. A partir de dicho año, la afiliación a la Seguridad Social ha experimentado una tendencia ascendente, hasta situarse en un valor medio alrededor de las 11.500 personas en 2021.

Figura 2.3.- Evolución del número de personas afiliadas a la Seguridad Social en el último día del mes en los principales municipios de la provincia de Badajoz (enero de 2008 – abril de 2024).



Nota: los valores para los años 2022 y 2023 son previsiones (estimaciones).
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Seguridad Social.

Extrapolando los datos observados en el pasado reciente, se estima que el buen comportamiento de esta variable se prorrogue al menos durante los próximos dos años.

Atendiendo a las tasas de variación interanual de la afiliación a la Seguridad Social, según se desprende de la tabla 2.12 el municipio de Almendralejo ha experimentado a lo largo del último quinquenio un crecimiento más elevado en comparación tanto con el conjunto de la provincia de Badajoz como con las demás principales poblaciones de esta demarcación territorial de índole administrativa. En un futuro inmediato, se espera que el número de personas afiliadas a la Seguridad Social prosiga por la senda ascendente, aunque a ritmos que se irán moderando paulatinamente.

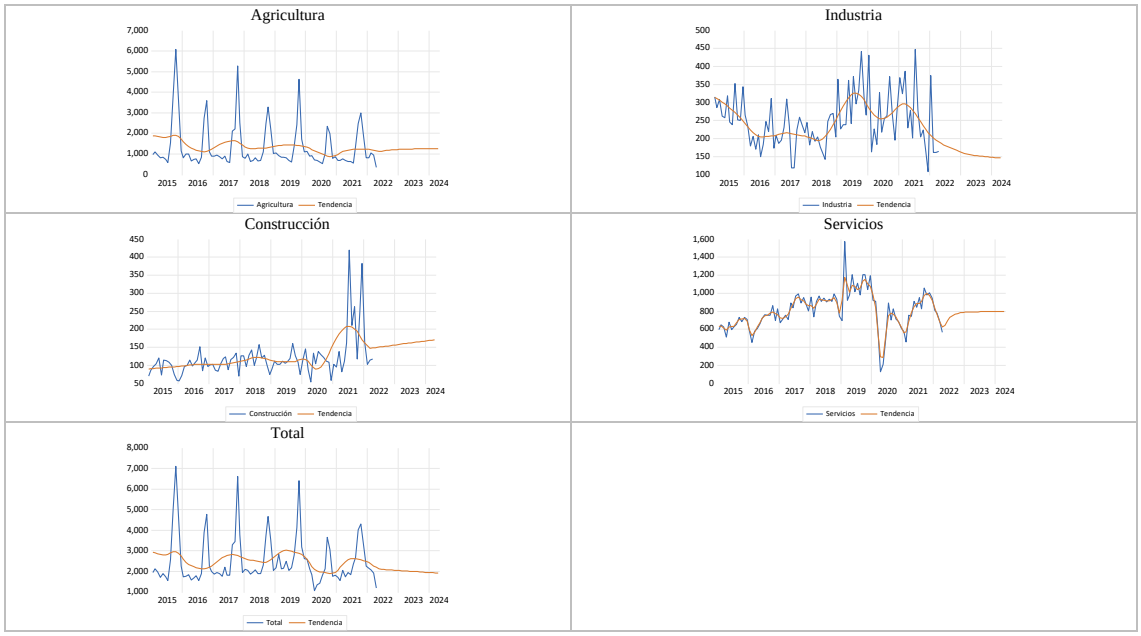
Tabla 2.12.- Tasas de variación interanual (%) del número de personas afiliadas a la Seguridad Social (media anual) en los principales municipios de la provincia de Badajoz (años 2009-2023).

	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2015	2012	2009
Almendralejo	5,20	7,39	5,92	1,27	1,98	4,85	5,12	-6,02	-2,54
Badajoz	2,48	1,96	1,54	-1,31	1,08	1,40	2,73	-2,38	-3,91
Don Benito	2,32	2,96	1,94	-0,60	2,89	0,80	2,92	-4,59	-2,65
Jerez de los Caballeros	6,61	9,15	0,80	-3,53	-2,11	0,21	1,00	-4,09	-7,29
Mérida	3,63	3,26	1,69	-0,41	3,17	5,76	2,12	-5,19	0,28
Montijo	2,02	4,44	1,19	-4,61	1,21	2,34	4,79	-3,25	-1,86
Olivenza	0,95	2,55	3,95	-2,89	2,68	0,00	4,23	-3,77	-4,35
Villafranca de los Barros	4,56	4,59	3,42	-4,70	0,92	7,21	7,14	-3,39	0,33
Villanueva de la Serena	1,40	8,37	11,39	-2,15	-0,24	0,92	3,83	-3,43	-3,42
Zafra	4,80	6,94	4,22	-5,91	-3,24	2,71	-1,30	-4,32	-7,89
Provincia de Badajoz	4,29	3,49	2,48	-1,99	1,90	1,89	2,93	-3,53	-2,05

Nota: los valores para los años 2022 y 2023 son previsiones (estimaciones).
Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Seguridad Social.

El dinamismo del tejido empresarial del municipio de Almendralejo también puede investigarse por medio del número de contratos registrados ante las oficinas del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE). En este sentido, los empresarios almendralejenses han formalizado una media mensual que suele oscilar entre los 2.000 y los 3.000 contratos ante las autoridades laborales durante el periodo comprendido entre enero de 2015 y abril de 2022.

Figura 2.4.- Evolución del número mensual de contratos registrados por sector de actividad económica en el municipio de Almendralejo (enero de 2015 – abril de 2024).



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

No obstante, los valores agregados de contratos registrados para la población de Almendralejo esconden diferencias significativas entre los diferentes sectores económicos, a saber, la agricultura, la industria, la construcción y los servicios. Debido a las potencialidades del territorio, las empresas con una mayor capacidad para generar contratos de trabajo son aquellas que se dedican a las actividades propias del sector primario, en concreto, una media mensual de entre 1.000 y 2.000 contratos a lo largo del periodo analizado.

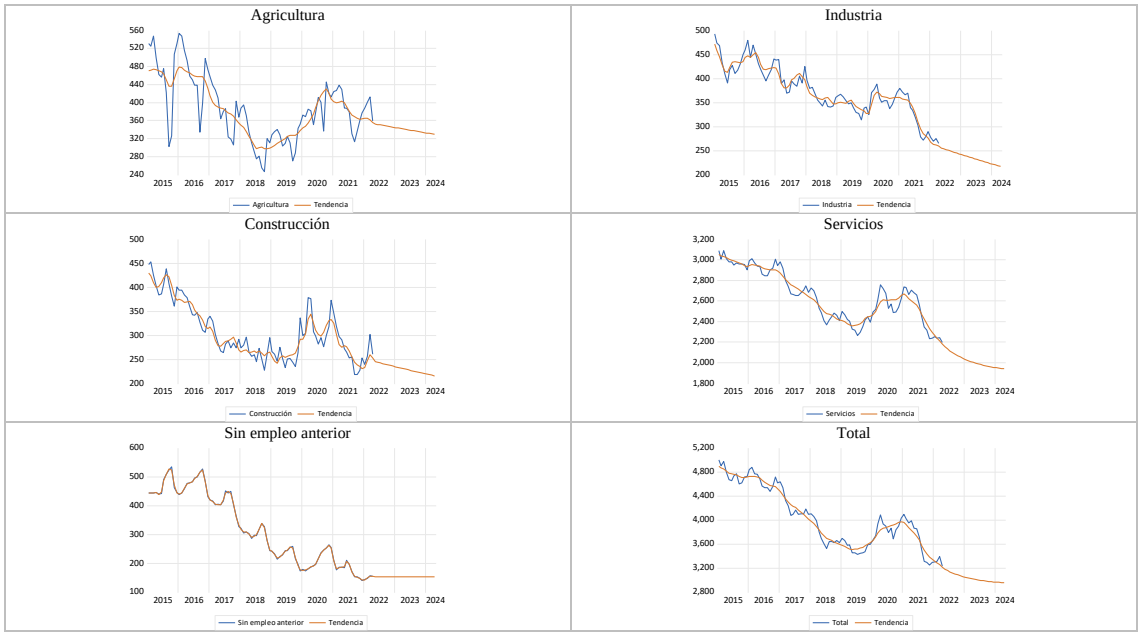
Las empresas de la ciudad de Almendralejo pertenecientes al resto de los sectores económicos también son creadoras de contratos laborales, si bien a un volumen mensual relativamente inferior en términos medios. De manera específica, generalmente los negocios de servicios se situarían en el segundo lugar de esta clasificación, seguidos a cierta distancia de la industria y, sobre todo, de la construcción, en el conjunto de los años considerados.

Tabla 2.13.- Tasas de variación interanual (%) del número de contratos registrados por sector de actividad económica (media anual) en el municipio de Almendralejo (años 2016-2023).

	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Agricultura	5,29	0,23	13,80	-26,70	10,88	-17,15	26,32	-34,06
Industria	-16,12	-31,30	0,88	-13,78	47,07	-1,14	-0,51	-25,61
Construcción	6,22	-20,24	78,94	-1,36	-6,76	13,69	3,22	8,13
Servicios	7,62	-11,56	30,18	-41,22	21,02	7,59	21,88	6,08
TOTAL	-7,51	-12,55	20,70	-29,81	16,71	-7,02	21,33	-22,81

Nota: los valores para los años 2022 y 2023 son previsiones (estimaciones).
Fuente: elaboración propia a partir de datos del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

Figura 2.5.- Evolución del número mensual de parados registrados por sector de actividad económica en el municipio de Almendralejo (enero de 2015 – abril de 2024).



Fuente: elaboración propia a partir de datos del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

La incapacidad parcial del tejido empresarial, en este caso, del municipio de Almendralejo para un correcto aprovechamiento de los recursos humanos disponibles puede investigarse a través de la evolución del número de parados registrados en las oficinas del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE), que se presenta en la figura 2.5. Con independencia de los sectores económicos, la senda de esta variable muestra una clara pauta anticíclica durante el tiempo analizado, es decir, el paro registrado se reduce durante las etapas de crecimiento y se eleva en las fases de recesión económica.

Desglosando las cifras por sectores económicos, el paro registrado en las actividades de servicios supera con creces los valores observados en el resto de las categorías en todos los momentos examinados. En todos los casos, sin embargo, se pronostica que el número de personas desempleadas se aminorará de forma progresiva por lo menos en los siguientes veinticuatro meses, conforme a los datos de la tabla 2.14.

Tabla 2.14.- Tasas de variación interanual (%) del número de parados registrados por sector de actividad económica (media anual) en el municipio de Almendralejo (años 2016-2023).

	2023	2022	2021	2020	2019	2018	2017	2016
Agricultura	-4,04	-8,05	-1,57	21,68	1,46	-17,58	-18,10	0,23
Industria	-8,50	-21,78	-9,15	3,92	-4,15	-10,00	-8,25	0,02
Construcción	-6,46	-9,04	-15,58	22,18	-2,07	-8,54	-17,58	-13,75
Servicios	-6,94	-14,84	-2,19	8,43	-4,89	-8,58	-6,45	-1,92
Sin empleo anterior	0,42	-14,07	-17,91	-5,51	-24,77	-26,07	-14,48	1,87
TOTAL	-5,17	-13,70	-4,74	9,31	-5,69	-11,22	-9,44	-2,17

Nota: los valores para los años 2022 y 2023 son previsiones (estimaciones).
Fuente: elaboración propia a partir de datos del Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

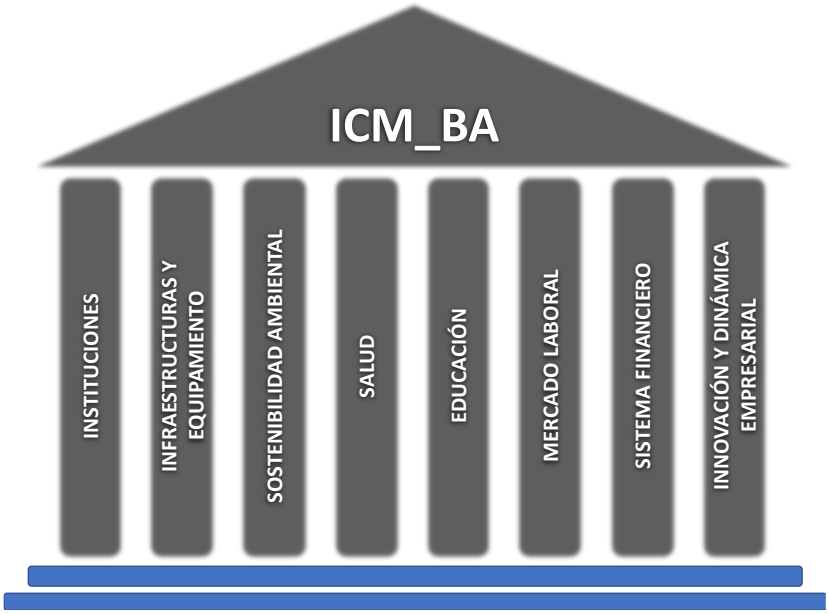
2.4. Índice de competitividad municipal

El ICM_BA es un índice que permite analizar la posición competitiva de los diferentes municipios de la provincia de Badajoz

Con objeto de analizar la posición competitiva relativa del municipio respecto a las principales ciudades de la provincia vamos a recurrir al **Índice de Competitividad Municipal de la provincia de Badajoz (ICM_BA),** que ha sido creado por este equipo de investigación adaptando la metodología propuesta por el Foro Económico Mundial (WEF por sus siglas en inglés), en la elaboración de su índice **IGC 4.0**. Esta adaptación ha tenido en cuenta las especiales características de los municipios de la provincia de Badajoz (escasa dimensión, especialización productiva, etc.) y las fuentes estadísticas existentes a nivel municipal.

En definitiva, nuestra propuesta de índice incluye indicadores agrupados en 8 grandes pilares (ver figura 2.6).

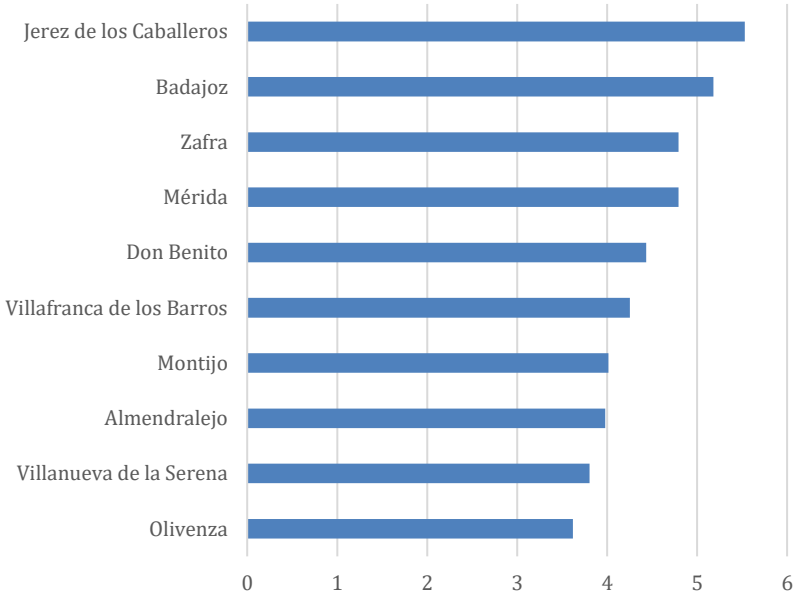
Figura 2.6.- Pilares del ICM_BA



Nuestro índice está conformado por **8 grandes pilares y un total de 34 indicadores**. De esta forma el índice se calcula a partir de las agregaciones sucesivas de las diferentes puntuaciones de cada indicador. La puntuación de cada pilar se calcula como media aritmética de sus componentes. Del mismo modelo la calificación final se obtiene como media aritmética de la puntuación de cada uno de los 8 pilares identificados.

En la figura 2.7 se muestran los resultados generales del ICM_BA (2020), donde observamos Almendralejo se sitúa como la octava ciudad más competitiva de la provincia con una puntuación de 3,98 sobre 10. Un ranking que lidera Jerez de los Caballeros seguido de Badajoz, Zafra y Mérida.

Figura 2.7.- Ranking de ciudades de la provincia de Badajoz según el ICM_BA



En las siguientes páginas analizaremos el desglose de los valores de dicho índice por cada uno de los 8 pilares que lo integran.

PILAR 1.- INSTITUCIONES

Los diferentes indicadores de este pilar se han medido a partir de la información suministrada por el *Observatorio Socioeconómico de la Provincia de Badajoz que publica la Diputación de Badajoz*.

Almendralejo ocupa la novena posición (3,47 puntos sobre 10) en este pilar, muy lejos de Zafra y Don Benito que son las ciudades que con puntuaciones respectivas de 6,81 y 6,62 son las mejor situadas (ver figura 2.8).

Si analizamos los indicadores del pilar observamos como Almendralejo con una renta media de 8.316 euros está lejos de los 10.728 euros de Badajoz. Es también una de las poblaciones más endeudadas 482 euros/habitante, sólo superada por Mérida con 561 euros/hab.

Almendralejo es la ciudad con menor IBI urbano (0,55%) de todas las analizadas. Con una recaudación de 308,58 €/habitante en impuestos directos y 110,79 €/habitante en impuestos indirectos se encuentra por encima de la media de las ciudades analizadas en recaudación por habitante.

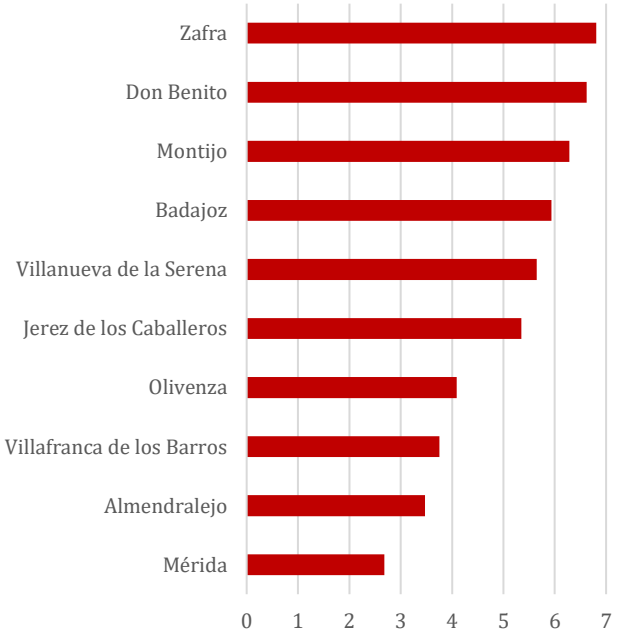


Figura 2.8.- Puntuaciones en el pilar Instituciones.

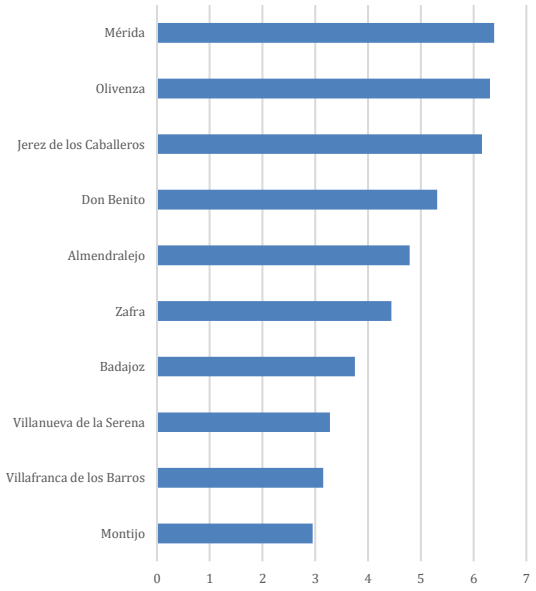
PILAR 2.- INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO

Almendralejo con 4,79 puntos sobre 10 ocupa la quinta posición en este pilar aunque lejos de Mérida, Olivenza y Jerez de los Caballeros que son las ciudades que mejor posición ocupan con puntuaciones respectivas de 6,39, 6,31 y 6,16.

Hemos medido la calidad del suministro de gas utilizando los valores PCS (Poder Calorífico Superior) publicados por Enagas siendo el valor obtenido por Almendralejo de 11,675, muy cercano al 11,685 de Montijo que ocupa la primera posición.

Para medir la calidad del suministro de agua hemos utilizado como indicador el número de boletines por municipio que recoge el informe "Calidad del agua de consumo humano en España, 2018" publicado en 2020 por el Ministerio de Sanidad, Consumo y Bienestar Animal. El valor de Almendralejo es 1,8 boletines por cada mil habitantes lo que la sitúa en las primeras posiciones en cuanto a calidad del suministro de agua.

Figura 2.9.- Puntuaciones en el pilar Infraestructuras y Equipamiento



Por lo que respecta a la vivienda, los 771,80 euros/m^2 de coste de la vivienda libre es el segundo más bajo por detrás de Villanueva de la Serena. A partir del Sistema Estatal Índices Alquiler de Vivienda del Ministerio de Transporte, Movilidad y Agenda Urbana obtenemos que el precio medio de alquiler vivienda colectiva es también de los más bajos (3,2 euros/m^2), solo superado por los 2,8 de Jerez de los Caballeros.

El nivel cobertura de banda ancha lo hemos obtenido de los datos publicados por el Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital. Almendralejo con un 93% de cobertura FTTH, presenta uno de los mejores valores de la provincia.

PILAR 3.- SOSTENIBILIDAD AMBIENTAL

Almendralejo y Don Benito son las ciudades que mejor posición ocupan en el pilar Sostenibilidad Ambiental con puntuaciones respectivas de 6 y 5,95 sobre 10 (ver figura 2.10).

La cantidad de envases ligeros recogidos y de envases de papel cartón recogidos se han obtenido de las estadísticas sobre el reciclaje de envases domésticos en España que publica ECOEMBES. Según dichas estadísticas Almendralejo con 19,4 Kg. al año por habitante es líder en la recogida de papel y cartón y con 15,8 Kg. al año por habitante ocupa la segunda posición tras Don Benito en recogida de envases ligeros.

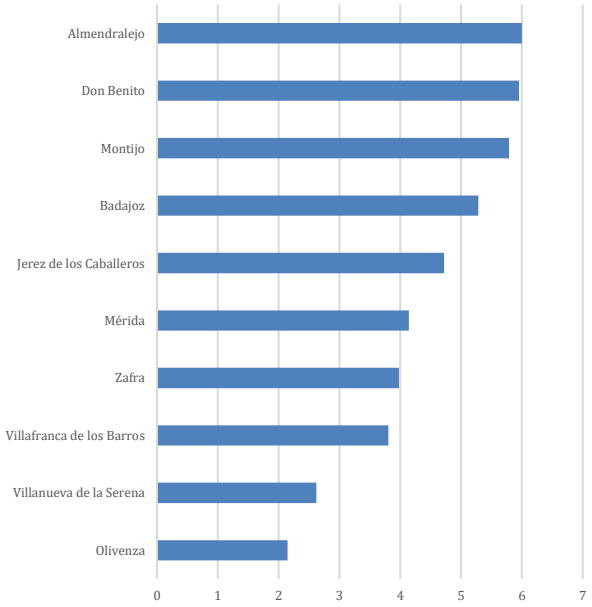


Figura 2.10.- Puntuaciones en el pilar Sostenibilidad Ambiental

PILAR 4.- SALUD

Almendralejo ocupa la octava posición con una puntuación de 3,04 sobre 10, lejos de Mérida, Jerez de los Caballeros y Badajoz que son las ciudades que mejor posición ocupan en el pilar con puntuaciones respectivas de 7,21, 6,39 y 5,86 sobre 10.

Almendralejo cuenta con 2 centros de salud y una media de 2,92 camas hospitalarias por cada mil habitantes. El riesgo de muerte obtenido del Atlas Nacional de Mortalidad en España se sitúa en un 14%.

Jerez de los Caballeros ocupa la primera posición en centros de salud por habitante, mientras que Mérida es la que presenta mejor ratio de camas hospitalarias por habitante. Badajoz y Zafra son las que menor riesgo de muerte presentan.

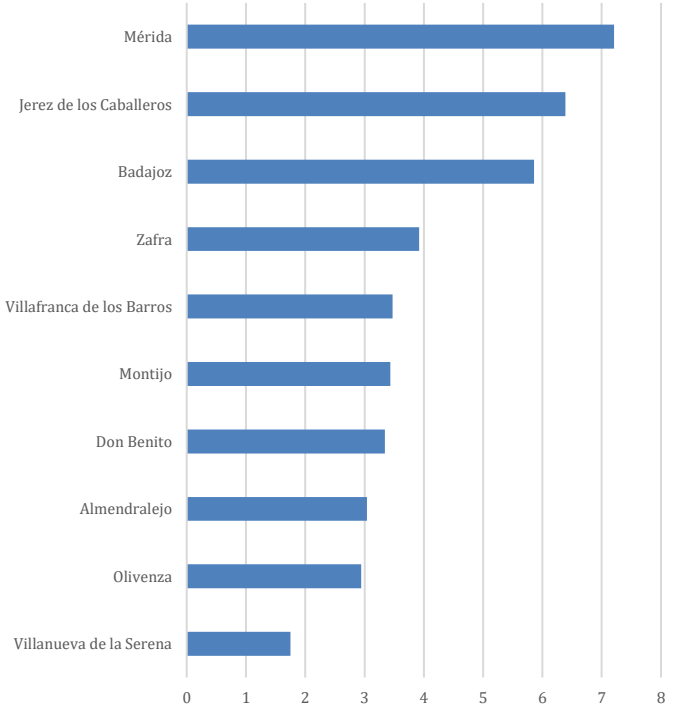


Figura 2.11.- Puntuaciones en el pilar Salud

PILAR 5.- EDUCACIÓN

Almendralejo ocupa la novena posición en este pilar con una puntuación de 1,46, lejos de Villafranca de los Barros y Jerez de los Caballeros que son las ciudades que mejor posición ocupan con puntuaciones respectivas de 6,26 y 6,12 sobre 10.

Los indicadores para este pilar se han calculado a partir de la información publicada en la sección "estadísticas educativas" el portal EDUCAREX de la Junta de Extremadura.

Almendralejo cuenta con 0,059 centros de educación infantil por cada mil habitantes, 0,236 centros de educación primaria por cada mil habitantes y 0,089 centros de educación secundaria por cada mil habitantes. Jerez de los Caballeros ocupa la primera posición en centros de educación infantil por habitante, mientras que Zafra es la que presenta mejor ratio de centros de educación primaria por habitante. En educación secundaria Villafranca de los Barros ocupa la primera posición.

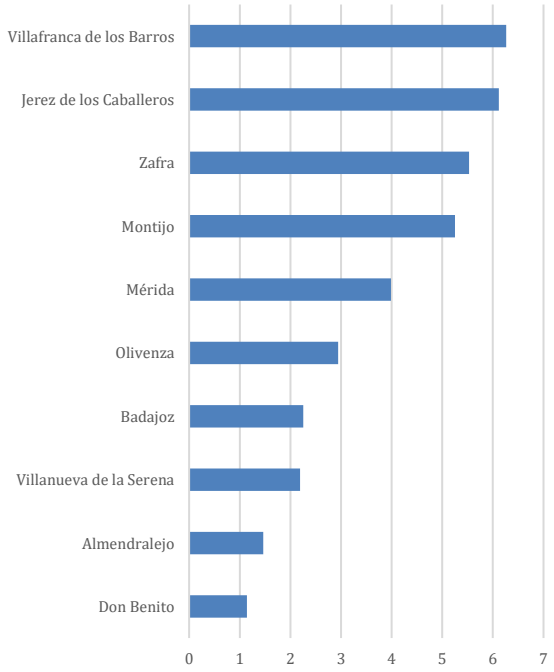


Figura 2.12.- Puntuaciones en el pilar Educación

PILAR 6.- MERCADO LABORAL

Con una puntuación de 4,48 sobre 10, Almendralejo ocupa la séptima posición en este pilar, pero bastante cerca de Villanueva de la Serena y Don Benito que son las ciudades que mejor posición ocupan con puntuaciones respectivas de 5,47 y 5,38 sobre 10.

Los indicadores para este pilar se han calculado a partir de la información publicada en el Observatorio Socioeconómico de la Provincia de Badajoz (http://observatorio.dip-badajoz.es/).

Don Benito presenta la menor tasa de paro, mientras que Olivenza es la que presenta mejor ratio contratos por habitante y Mérida destaca en afiliaciones a la Seguridad Social.

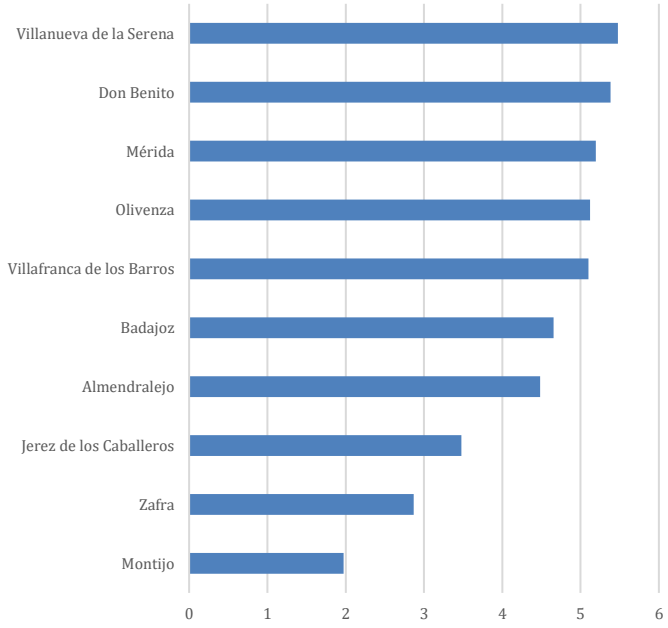


Figura 2.13.- Puntuaciones en el pilar Mercado Laboral

PILAR 7.- SISTEMA FINANCIERO

Almendralejo ocupa la novena posición en este pilar con solo 2,07 puntos sobre 10, lejos de Badajoz que ocupa la primera posición con una puntuación de 8.4 sobre 10, le siguen a cierta distancia Jerez de los Caballeros y Villanueva de la Serena con puntuaciones respectivas de 5,86 y 5,56 sobre 10.

Almendralejo cuenta con 0,41 oficinas bancarias por cada mil habitantes y 0,38 empresas financieras y de seguros por cada mil habitantes.

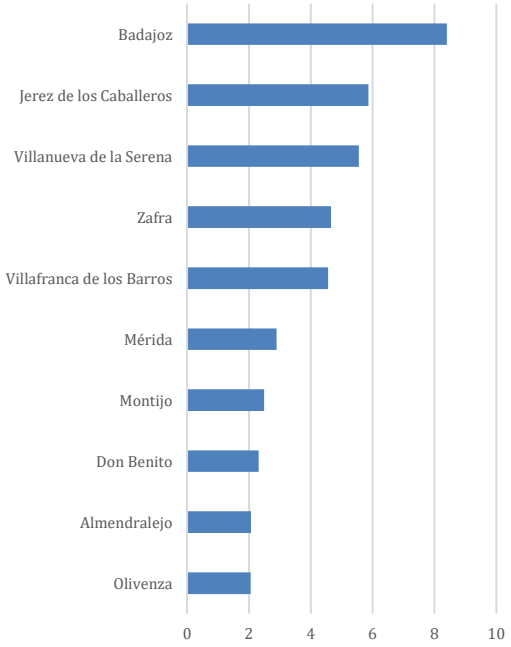


Figura 2.14.- Puntuaciones en el pilar Sistema Financiero

PILAR 9.- INNOVACIÓN Y DINÁMICA EMPRESARIAL

Almendralejo ocupa la primera posición en el pilar Innovación y Dinámica Empresarial con una puntuación de 6,52 sobre 10.

Almendralejo ocupa la primera posición en empresas por habitante, mientras que Olivenza destaca por su mayor tasa de natalidad empresarial y Zafra por su menor tasa de mortalidad (siempre ponderadas en función del número de habitantes de cada población).

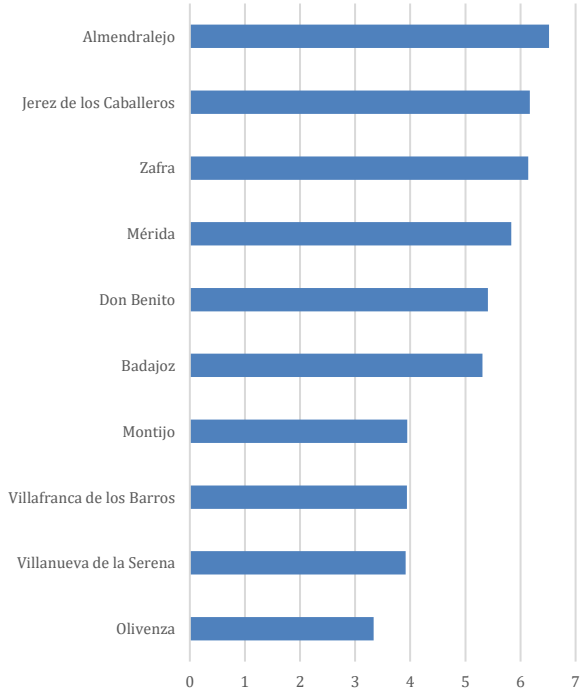


Figura 2.15.- Puntuaciones en el pilar Innovación y Dinámica Empresarial

Cátedra de Competitividad

3.- CARACTERIZACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL DE LA POBLACIÓN

3.- CARACTERIZACIÓN DEL TEJIDO EMPRESARIAL DEL MUNICIPIO

En este apartado se realiza una descripción general del tejido empresarial de Almendralejo, comparándola tanto con los datos medios de la región y de la provincia de Badajoz, como con los datos de las otras 6 localidades extremeñas con más de 25.000 habitantes, por considerar que son con ellas con las que compite para atraer ciertos proyectos empresariales e inversiones. Se analiza tanto la situación actual, como la evolución en la última década, así como la especialización sectorial dominante en la localidad. Estas estadísticas están elaboradas a partir del Directorio Central de Empresas (DIRCE) elaborado por el Instituto Nacional de Estadística (INE), cuyos últimos datos corresponden a 1 de enero de 2021.

También se incluye en este informe un análisis de los efectos en el tejido empresarial de la crisis por la pandemia por COVID-19. En concreto, se analiza trimestralmente los años 2020 y 2021 para conocer cómo la citada crisis ha modificado el número de empresas empleadoras y el número de autónomos ubicados en la localidad. Para ello se utiliza la estadística experimental de Coyuntura Demográfica de Empresas del INE.

Hay que advertir que la cobertura sectorial es la misma tanto en las estadísticas del DIRCE como en la estadística de Coyuntura Demográfica de Empresas, quedando excluidas las actividades agrícolas, ganaderas y pesqueras, los servicio s administrativos de las administraciones públicas, las actividades de los hogares que emplean personal doméstico y los organismos extraterritoriales.

3.1.- Situación actual

Según los últimos datos del DIRCE, 2.481 empresas tenían su sede social en el municipio de Almendralejo. Si lo contextualizamos, este número representa el 3,7% de las 66.386 empresas existentes en la región y el 6,1% de las 41.122 empresas con sede en la provincia de Badajoz (figura 3.1). Se trata de la sexta población extremeña según el tamaño de su tejido empresarial y la cuarta de la provincia de Badajoz (figura 3.2). En ambos casos, existe coincidencia en el puesto ocupado en tamaño de la población censada y en tamaño de la población empresarial.

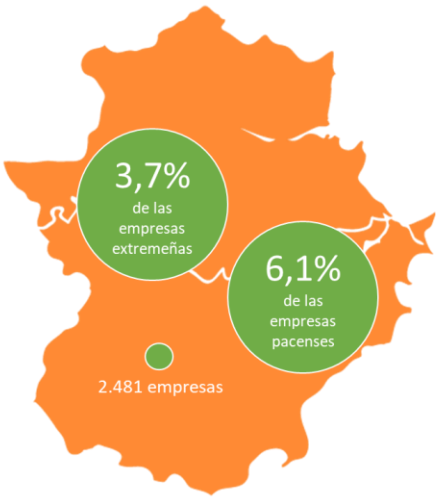


Figura 3.1.- Contextualización del tamaño empresarial de Almendralejo

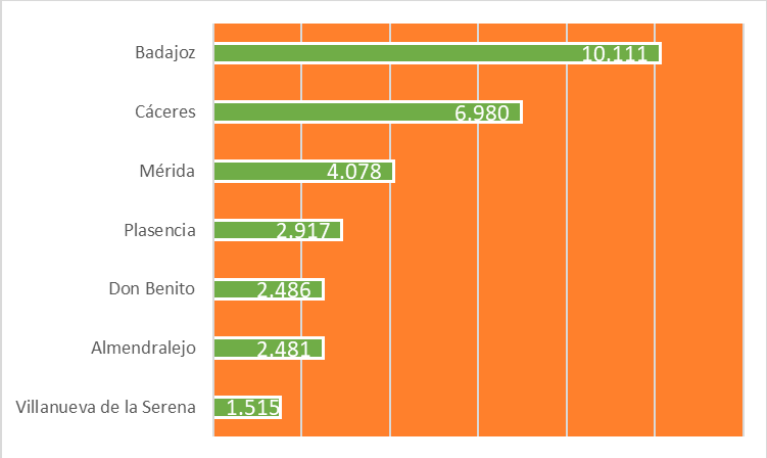


Figura 3.2.- Comparativa del tejido empresarial de las mayores poblaciones extremeñas

Por tamaño y densidad empresarial, Almendralejo es uno de los principales focos empresariales de la región

Si se tiene en cuenta que en la última revisión del padrón municipal (1 de enero de 2021) estaban censadas en el municipio 33.741 personas, la **densidad empresarial** de Almendralejo se sitúa en 13,60 habitantes por empresa (tabla 3.1). Almendralejo se puede catalogar como uno de los principales focos empresariales de la región no sólo por el tamaño absoluto de su tejido empresarial, sino también por tener una densidad empresarial claramente superior a la media regional (15,96 habitantes/empresa), a la media provincial (16,29) y a la de la mayoría de los grandes municipios extremeños. No en vano, aunque representa el 3,2% y el 5,0% de la población de la región y de la provincia, alcanza el 3,7% y el 6,1% del tejido empresarial, como se indicó anteriormente.

Tabla 3.1.- Densidad empresarial

	Villanueva Serena	Provincia	Extremadura	Don Benito	Badajoz	Mérida	Cáceres	Almendralejo	Plasencia
Habitantes	25.837	669.943	37.275	37.275	150.610	59.424	95.418	33.741	39.558
Nº empresas	1.515	41122	66.386	2.486	10.111	4.078	6.980	2.481	2.917
Densidad empresarial	**17,05**	**16,29**	**15,96**	**14,99**	**14,90**	**14,57**	**13,67**	**13,60**	**13,56**

Fuente: elaboración a partir de los datos del DIRCE del INE.

3.2.- Evolución en la última década

En la última década (2012-2021), el tejido empresarial de Almendralejo ha crecido un 6,1%, desde las 2.338 empresas de 2012 hasta las 2.481 de 2021. Como se aprecia en la figura 3.3, se trata de un crecimiento continuo desde 2013, observándose como este indicador alcanzó tasas de crecimiento anual muy significativas entre 2017 y 2019. Sin embargo, ya en enero de 2020 se registró un 2,3% menos de empresas en comparación con enero de 2019; y entre 2020 y 2021, en período COVID-19, se produjo otra reducción, en este caso del 1,9% (más adelante se analiza con más detenimiento el efecto COVID-19).

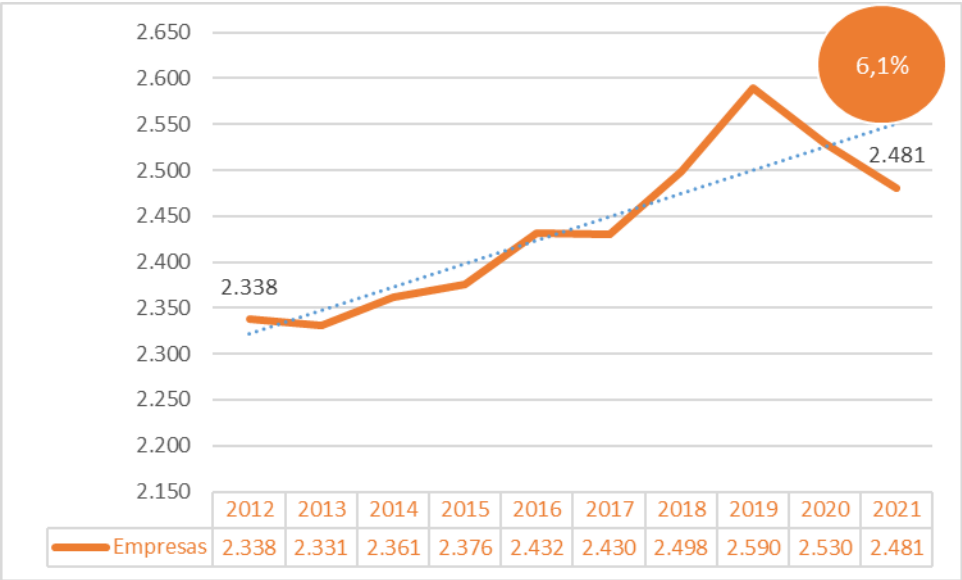
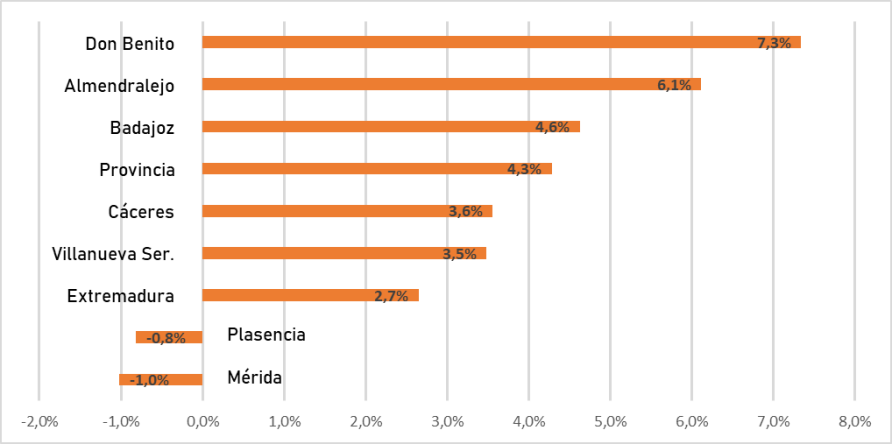


Figura 3.3.- Evolución del tejido empresarial en la última década

El tejido empresarial de Almendralejo ha crecido significativamente más que el de las otras grandes poblaciones de la región

Más allá de los vaivenes derivados de la evolución económica general, es necesario comparar la evolución del tejido empresarial de la localidad con respecto al contexto regional y provincial, especialmente con respecto a los otros municipios mayores de 25.000 habitantes (figura 3.4). Tanto Almendralejo (6,1%) como Don Benito (7,3%) han tenido un crecimiento en el tejido empresarial muy superior a la media de la provincia pacense (4,3%) y a la media de Extremadura (2,7%). Su crecimiento empresarial contrasta especialmente con lo ocurrido en Plasencia (-0,8%) y Mérida (-1,0%).

Figura 3.4.- Evolución comparativa del tejido empresarial en la última década (tasa de crecimiento)



3.3.- Comportamiento durante la pandemia por COVID-19

Según las estadísticas del DIRCE, Almendralejo perdió 49 empresas durante el año 2020, es decir durante el año en el que se declaró la pandemia sanitaria por COVID-19 y que conllevó confinamiento de la población y restricciones de movilidad y de apertura de actividades económicas. Se trata de una pérdida relativa del 1,9%, algo superior a la media regional y provincial. Comparada con otras grandes poblaciones (tabla 3.2), la pérdida de tejido empresarial fue igual que en la ciudad de Badajoz, significativamente menos que en Cáceres y Mérida, pero también significativamente mayor que la sufrida por Don Benito, la población extremeña mayor de 25.000 habitantes con menor impacto empresarial de la crisis.

Tabla 3.2.- Evolución del número de empresas en los 3 últimos años

	enero 2018-enero 2019	Tasa interanual	enero 2019-enero 2020	Tasa interanual	enero 2020-enero 2021	Tasa interanual
Extremadura	67.687	1,2%	67.336	-0,5%	66.386	-1,4%
Provincia Badajoz	41.949	1,1%	41.661	-0,7%	41.122	-1,3%
Almendralejo	2.590	3,7%	2.530	-2,3%	2.481	-1,9%
Badajoz	10.422	0,3%	10.305	-1,1%	10.111	-1,9%
Cáceres	7.203	1,2%	7.173	-0,4%	6.980	-2,7%
Don Benito	2.459	0,2%	2.509	2,0%	2.486	-0,9%
Mérida	4.297	-0,9%	4.197	-2,3%	4.078	-2,8%
Plasencia	2.960	1,0%	2.942	-0,6%	2.917	-0,8%
Villanueva de la Serena	1.503	-2,1%	1.538	2,3%	1.515	-1,5%

Fuente: elaboración a partir de datos del INE

Pero también hay que tener en cuenta que ya en el año 2019 el tejido empresarial almendralejense se vio reducido un 2,3%, tras altos crecimientos durante los dos años anteriores (2,8% y 3,7% en 2017 y 2018 respectivamente). Este hecho hace pensar que el impacto de la COVID-19 no ha sido especialmente impactante en esta localidad, en el sentido de ser diferente a otros años económicamente negativos.

Para conocer con más detenimiento el impacto de la crisis sanitaria, la estadística Coyuntura Demográfica de Empresas del INE nos permite analizar cómo ha evolucionado trimestralmente durante los dos últimos años el número de empresas (unidades legales) con trabajadores afiliados a la Seguridad Social. Nos permite obtener una buena radiografía de lo vivido, aunque hay que hacer dos matizaciones: a) no se incluyen todas las empresas existentes, solo las que aportan trabajadores afiliados y b) la unidad de análisis son las unidades legales. En la mayoría de los casos una unidad legal equivale a una empresa, pero, en algunos casos, una empresa puede estar representada por dos o más unidades legales.

Los datos relativos a Almendralejo se recogen en la tabla 3.3. Se pueden observar los datos de la tasa de altas (porcentaje respecto a la población empresarial total de las unidades legales que no tenían empleo al comienzo del trimestre pero han contratado trabajadores y siguen con empleo al final del trimestre), de la tasa de bajas (porcentaje relativo a la población empresarial total de las unidades legales que tenían empleo al comienzo del trimestre y lo acaban sin ningún trabajador contratado, lo que no implica necesariamente su cierre o liquidación), la tasa neta de crecimiento (diferencia entre la tasa de altas y la de bajas), así como la tasa de empresas acogidas a un expediente de regulación temporal de empleo (ERTE).

Como se puede apreciar, se perdió un significativo número de empresas empleadoras (10,3%) en el primer trimestre de 2020, coincidiendo con el inicio del confinamiento. Es de suponer que casi todas las bajas se produjeron durante el mes de marzo. Posteriormente, se produjo una recuperación significativa en el segundo trimestre, aunque no suficiente para recuperar lo perdido en el primero. Se suavizó la recuperación en el tercer trimestre y durante el cuarto trimestre de 2020 y el primer trimestre de 2021 se volvió a perder empresas empleadoras en la localidad, coincidiendo con las nuevas medidas restrictivas de la movilidad y de las actividades no esenciales. Eso sí, en niveles mucho menos negativos que al principio de la pandemia. Los tres últimos trimestres de 2021 implicaron ligeros crecimientos de las empresas empleadoras.

Tabla 3.3.- Evolución de las unidades legales con trabajadores contratados, ubicadas en Almendralejo

	Tasa Neta de Crecimiento	Tasa de ERTES	Tasa de Altas	Tasa de Bajas
2020T1	-10,34	18,16	3,99	14,33
2020T2	5,74	8,54	9,42	3,68
2020T3	1,89	9,91	6,51	4,62
2020T4	-1,58	7,73	4,62	6,20
2021T1	-0,32	6,07	5,80	6,12
2021T2	1,68	2,76	6,32	4,63
2021T3	1,13	0,00	7,17	6,05
2021T4	2,14	3,62	6,43	4,29

Fuente: elaboración a partir de datos del INE

Si contextualizamos los datos (tabla 3.4), detectamos que Almendralejo fue la población extremeña mayor de 25.000 habitantes que mayor número de empresas empleadoras perdieron en el inicio de la crisis por COVID-19. Sin embargo, también destacó por la recuperación positiva producida en el siguiente trimestre de 2020.

Tabla 3.4.- Evolución comparada de las unidades legales con trabajadores contratados

	2020T1	2020T2	2020T3	2020T4	2021T1	2021T2	2021T3	2021T4
Total Nacional	-7,09	3,25	0,68	-1,07	0,04	3,11	-0,10	0,15
Provincia Badajoz	-10,33	5,98	1,59	-0,57	-0,59	2,36	-0,17	1,66
Provincia Cáceres	-9,82	4,78	2,25	-0,61	-0,10	2,11	0,23	0,83
Almendralejo	**-10,34**	**5,74**	**1,89**	**-1,58**	**-0,32**	**1,68**	**1,13**	**2,14**
Badajoz	-6,88	2,50	0,25	0,62	-0,90	1,58	0,44	1,78
Cáceres	-7,96	2,50	2,23	1,11	-1,48	-0,44	0,53	1,79
Don Benito	-8,30	4,86	0,70	0,78	-1,26	0,30	0,69	2,95
Mérida	-8,67	3,92	2,15	-0,13	-1,38	1,26	0,94	3,92
Plasencia	-9,47	4,33	2,70	-0,72	-0,27	1,24	1,58	1,13
Villanueva Serena	-8,24	4,68	0,00	-0,64	-2,42	3,41	-1,45	2,42

Fuente: elaboración a partir de datos del INE

Los datos de la Seguridad Social, confirman que el año 2021, en su conjunto, fue un buen año para el tejido empresarial de Almendralejo. Aunque solo hace referencia a los datos de empresas inscritas en la Seguridad Social, es decir, empresas con trabajadores contratados afiliados, el número de empresas empleadoras pasó de 1.212 en diciembre de 2020 a 1.258 en diciembre de 2021 (tabla 3.5). Es decir, se incrementó en un 3,8%, indicativo del proceso de recuperación que se ha vivido. A finales de febrero, el número de empresas había vuelto a crecer, hasta las 1.267. Sectorialmente, han sido los sectores de comercio y de servicios donde mayor crecimiento se ha producido. Habrá que ver qué efecto tiene la crisis por la guerra de Ucrania en la economía y, por tanto, en el tejido empresarial

Tabla 3.5.- Número de empresas de Almendralejo inscritas en la Seguridad Social

	Total	Agricultura	Industria	Comercio	Servicios
Diciembre 2020	1212	232	126	109	745
Diciembre 2021	1258	225	127	130	776
Febrero 2022	1267	241	125	129	772

Fuente: elaboración a partir de datos del INE

3.4.- Especialización sectorial

Del total de empresas almendralejenses, 1.075 eran del sector comercio, transporte y hostelería (43,3% del total), 919 eran empresas proveedoras de servicios (37,0%), 283 se dedicaban a la construcción (11,4%) y las 204 empresas restantes eran industriales (8,2%) (figura 3.5). Si comparamos esta distribución sectorial con la existente en 2021, podemos decir que en la última década el peso de la industria y del comercio/transporte/hostelería se ha mantenido similar (8,3% y 44,9% en 2012), pero ha perdido importancia relativa la construcción (ha pasado dl 14,8% al citado 11,4%) y la ha ganado el sector servicios (pasando del 32% al 37%).

Figura 3.5.- Distribución sectorial de las empresas almendralejenses

Almendralejo es el tercer foco industrial de Extremadura

Se trata de una distribución sectorial que presenta algunos rasgos distintivos con respecto al resto de grandes poblaciones extremeñas (tabla 3.6). Por un lado, es la localidad donde el sector industrial adquiere mayor peso en el conjunto del tejido empresarial (8,2%). Están ubicadas en la localidad el 4,3% de las empresas industriales extremeñas (204 de 4.778), lo que lo que convierte a Almendralejo en el tercer foco industrial de la región; solo superada por las ciudades de Badajoz (9,5%) y Cáceres (5,2%), y por encima de Don Benito (3,7%), Mérida (3,7%), Plasencia (3,1%) y Villanueva de la Serena (1,9%).

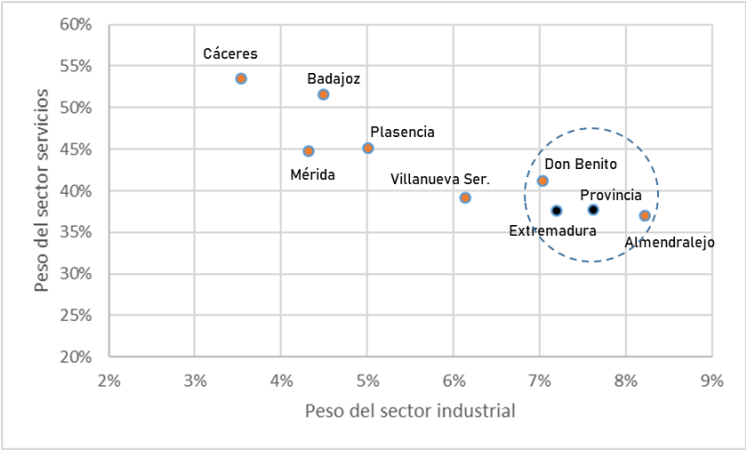
Tabla 3.6.- Distribución sectorial del tejido empresarial extremeño

	Industria	Servicios	Comercio, transporte y hostelería	Construcción
Almendralejo	**8,2%**	**37,0%**	**43,3%**	**11,4%**
Badajoz	4,5%	51,6%	36,0%	7,9%
Cáceres	3,5%	53,5%	32,7%	10,2%
Don Benito	7,0%	41,2%	40,0%	11,7%
Media provincial	7,6%	37,7%	43,4%	11,3%
Media regional	7,2%	37,5%	42,7%	12,5%
Mérida	4,3%	44,8%	40,5%	10,4%
Plasencia	5,0%	45,2%	36,9%	12,9%
Villanueva de la Serena	6,1%	39,2%	42,6%	12,0%

Fuente: elaboración a partir de los datos del DIRCE del INE.

Por otro lado, Almendralejo se caracteriza por ser una localidad menos centrada en los servicios que el resto de grandes poblaciones, a pesar del indicado crecimiento de este sector en la última década. En la figura 3.6 se puede apreciar la distinta especialización sectorial de los grandes municipios extremeños. Almendralejo tiene características propias, más cercanas a la media de la provincia pacense y de la región, que al resto de grandes municipios. Don Benito se constituye como la población con un tejido empresarial más parecido a Almendralejo.

Figura 3.6.- Clasificación de localidades según el peso relativo de servicios e industria



A diferencia del resto de poblaciones, en Almendralejo no se ha perdido tejido industrial durante la última década

La especialización industrial de Almendralejo se ha consolidado en la última década. Como se observa en la tabla 3.7, el número de empresas industriales ubicadas en Almendralejo creció un 5,2%, mientas que en el conjunto de la región extremeña este sector ha acusado significativamente las crisis económicas vividas en estos 10 años. Salvo Don Benito, todas las grandes poblaciones han perdido tejido industrial.

Respecto de los otros sectores, la construcción en Almendralejo ha sufrido la fuerte caída vivida en toda la región (con una pérdida del 18,4% de las empresas constructoras), el número de empresas de comercio, transporte y hostelería solo ha crecido ligeramente (2,5%), mientras que las empresas proveedoras de servicios han aumentado considerablemente (22,9%), en una evolución similar al de otros municipios de la región. Especialmente llama la atención el crecimiento de las empresas inmobiliarias en Almendralejo, que a pesar de la reducción de las de construcción, han crecido un 63% en esta década. En menor medida, pero con una tasa del 25,5% de aumento destacan las empresas proveedoras de servicios de educación, sanidad y servicios sociales.

Tabla 3.7.- Tasa de crecimiento de los sectores económicos en la última década

	Industria	Servicios	Comercio, transporte y hostelería	Construcción
Almendralejo	**+5,2%**	**+22,9%**	**+2,5%**	**-18,4%**
Badajoz	-13,7%	+22,3%	-5,8%	-20,5%
Cáceres	-7,8%	+15,2%	-7,0%	-7,8%
Don Benito	+5,4%	+24,4%	-3,7%	-1,7%
Media provincial	**-2,4%**	**+24,5%**	**-3,8%**	**-11,2%**
Media regional	**-6,4%**	**+23,3%**	**-5,3%**	**-11,5%**
Mérida	-11,6%	+13,3%	-5,3%	-24,8%
Plasencia	-7,0%	+18,5%	-11,7%	-16,8%
Villanueva de la Serena	-2,1%	+27,2%	-9,0%	-5,2%

Fuente: elaboración a partir de los datos del DIRCE del INE.

Si recurrimos a la base de datos SABI (ver anexo 1) podemos analizar el valor agregado por las empresas de la localidad y compararlo con los valores de la media regional. Así, en la figura 3.7 observamos como la industria manufacturera supone un 37,54% del valor agregado por las empresas de Almendralejo, por encima del 29,43% que representa a nivel regional. Este dato refuerza nuestra anterior afirmación de la importancia industrial de la localidad.

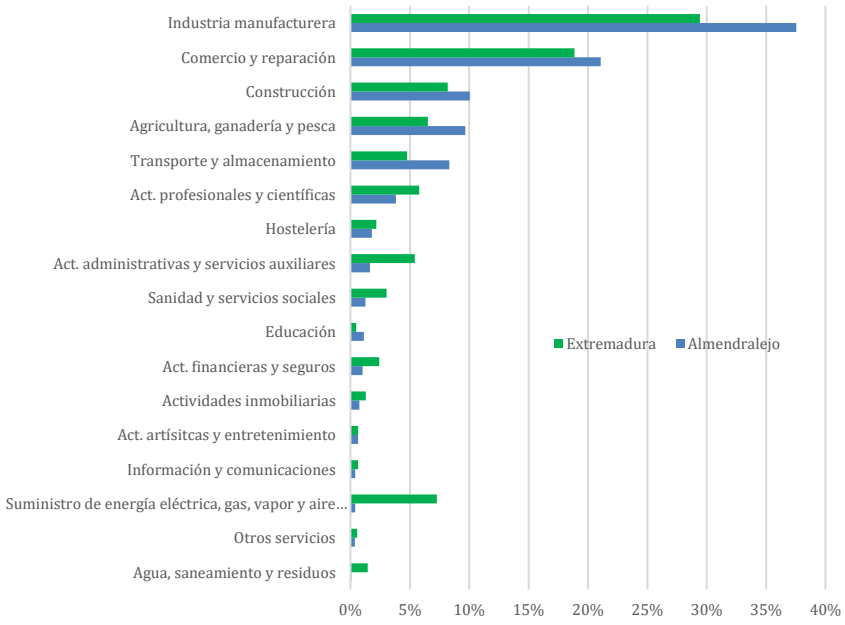


Figura 3.7.- Valor agregado por sectores

El sector comercio y reparación representa un 21,08% del valor añadido seguido del sector construcción con un 10,06%. Las actividades agrícolas y ganaderas representan un 9,67% y las actividades de transporte y almacenamiento un 8,34% del valor añadido. Estos cinco sectores suponen casi un 87% del valor añadido por las empresas almendralejenses.

Cátedra de Competitividad

4.- ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN ALMENDRALEJO

4.- ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS EN ALMENDRALEJO

En este apartado ofrecemos un análisis de la competitividad de las empresas a través del estudio de un conjunto de indicadores que permiten evaluar la salud económico-financiera de las empresas y, por tanto, su capacidad de competir. Este análisis se ha realizado a través de la base de datos SABI, que permite acceder a los datos de las cuentas anuales registrados por las empresas del municipio en el Registro Mercantil. En el anexo 1 se recoge la metodología empleada.

4.1.- Análisis de rentabilidad económica (ROA).

En el año 2020 el ROA medio de las empresas de Almendralejo es de un 3,88%, un punto por debajo de la media regional (4,88%), pero por encima de la media nacional (3,30%).

En la figura 4.1 observamos la evolución de la rentabilidad de las empresas de Almendralejo en los últimos 10 años, observando una clara tendencia creciente en dicha evolución.

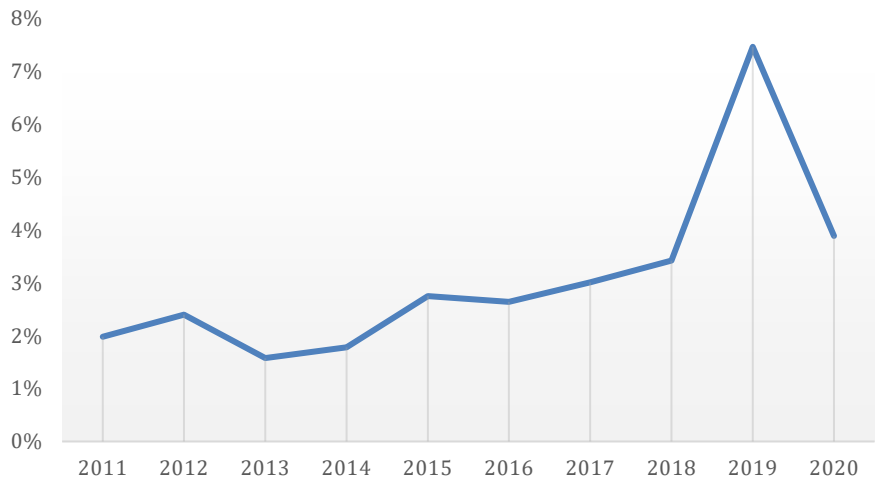


Figura 4.1.- Evolución de la rentabilidad económica en las empresas de Almendralejo

Podemos comparar esta evolución con la experimentada por las empresas a nivel regional y nacional en la figura 4.2.

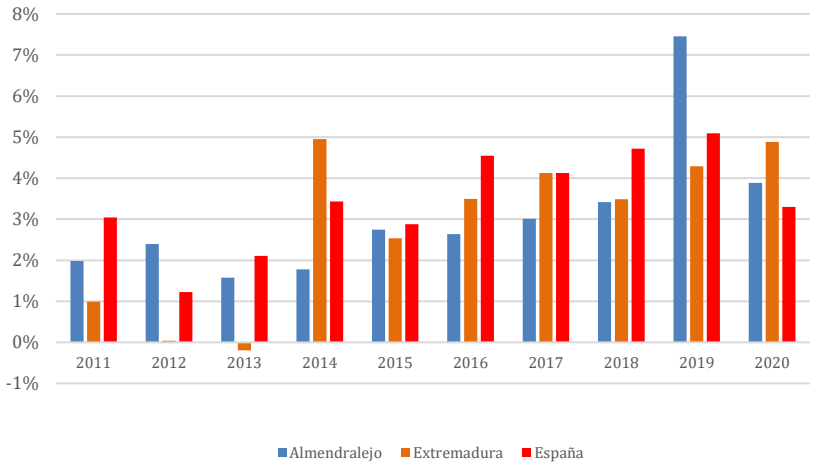
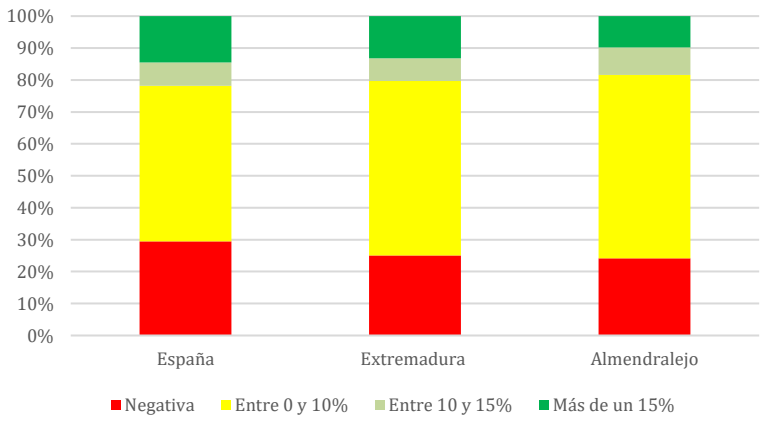


Figura 4.2.- Comparativa de la evolución de la rentabilidad económica

En la figura 4.3 observamos como el porcentaje de empresas con rentabilidad negativa se sitúa en el 24,16% en Almendralejo, es decir, una de cada cuatro empresas no son rentables. Este porcentaje es similar a la media regional (25%) y está bastante por debajo de la media nacional (29,5%).

Un 57,4% de las empresas presentan rentabilidades entre el 0 y el 10%, un 8,6% muestran rentabilidades entre el 10 y el 15% y casi un 10% (9,81%) tienen rentabilidades por encima del 15%.

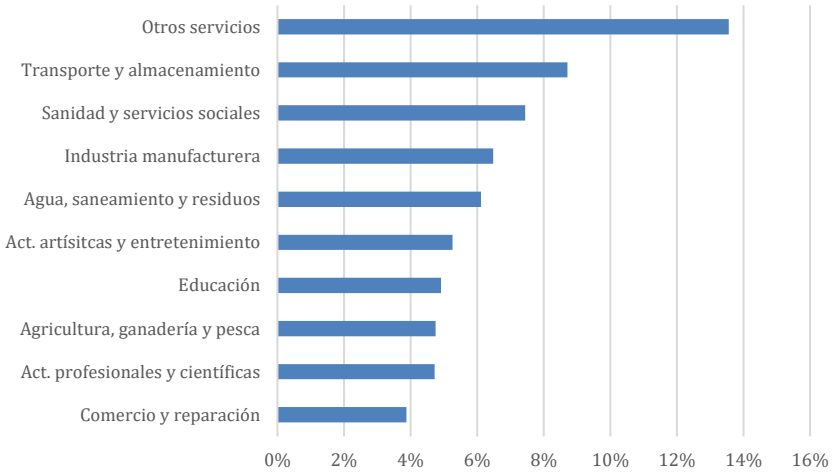
Figura 4.3.- Niveles de rentabilidad económica en el año 2020



Si efectuamos un análisis por sectores (ver figura 4.4) observamos como los sectores de mayor rentabilidad en la localidad son “otros servicios” con una rentabilidad media del 13,5%, seguido del sector “transporte y almacenamiento” con una rentabilidad del 8,7%.

A continuación aparecen los sectores “sanidad y servicios sociales”, “industria manufacturera” y “agua, saneamiento y residuos” todos ellos con rentabilidades por encima del 6%.

Figura 4.4.- Sectores con rentabilidades superiores a la media



Existe una relación directa y positiva entre el ROA y la intensidad tecnológica

Dividiendo los sectores económicos según su nivel de intensidad tecnológica, se identifica una relación directa y positiva entre el ROA y dicha intensidad tecnológica, tanto a nivel local, como regional y nacional (figura 4.5). Los sectores de baja intensidad tecnológica tienen tasas de rentabilidad muchísimos más baja que las empresas que compiten en sectores de alta intensidad tecnológica. En Almendralejo las mayores rentabilidades económicas se obtienen en los sectores de media-alta intensidad tecnológica, con una rentabilidad media del 22,74%. No existen en la localidad empresas de alta intensidad tecnológica.

Se trata de un nivel de rentabilidad muy superior al nivel medio (que como indicamos anteriormente se sitúa en el 3,88%). Además, se observa que la rentabilidad económica de las empresas en el sector de media-alta intensidad tecnológica es muy superior en Almendralejo a las medias regional y nacional.

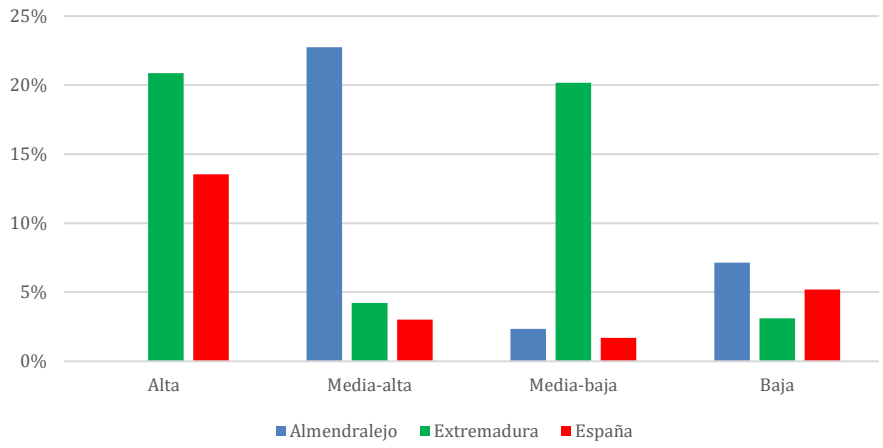
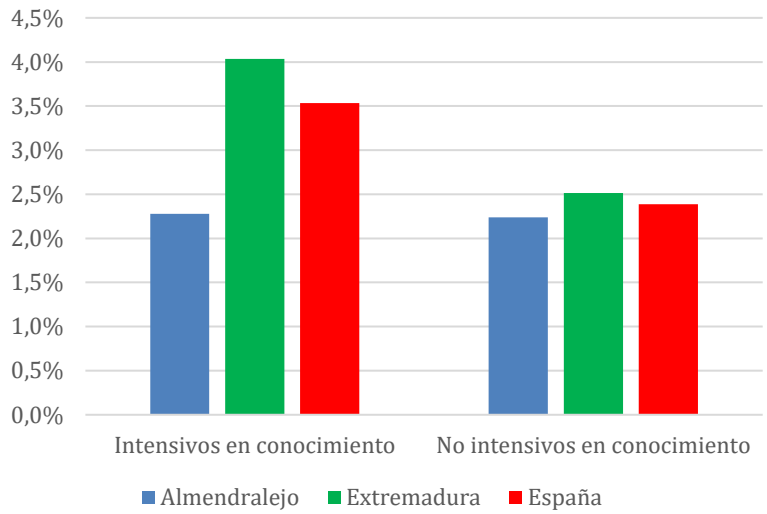


Figura 4.5.- Rentabilidad económica según la intensidad tecnológica

Por otro lado, si el análisis se realiza dividiendo las empresas entre sectores de alta y baja intensidad en conocimiento (figura 4.6), los resultados evidencian que no existen diferencias significativas entre ellas a nivel local. Tampoco existen grandes diferencias llamativas si se comparan los resultados de Extremadura y los de España, pero sí superiores que los observados a nivel local.

Figura 4.6- Rentabilidad económica según la intensidad en conocimiento



4.2.- Solvencia

En la figura 4.6 observamos la evolución de la solvencia media de las empresas de Almendralejo en los últimos 10 años. Desde el año 2015 observamos como existe una mejora en la solvencia del tejido empresarial de la localidad.

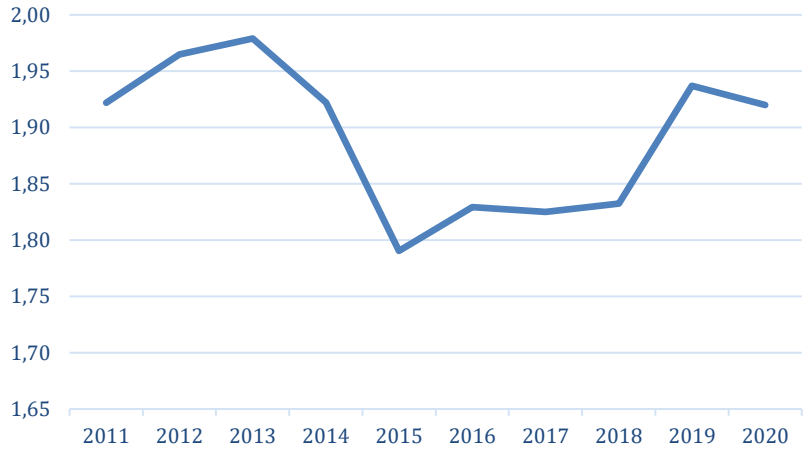
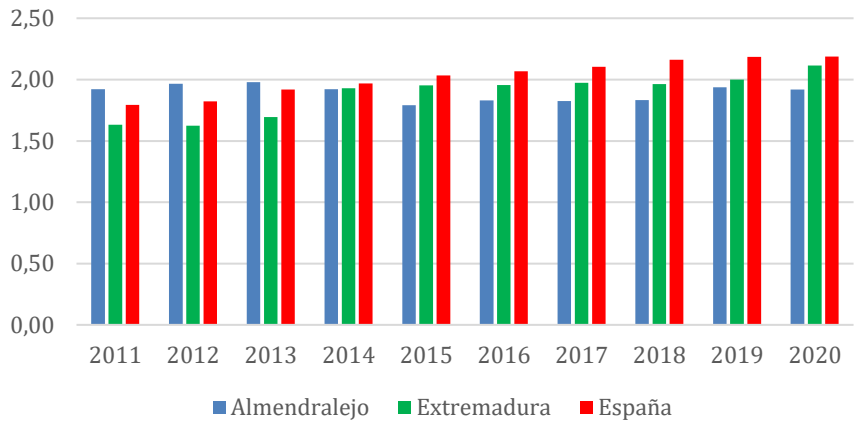


Figura 4.7- Evolución del nivel de solvencia en Almendralejo

Si comparamos los niveles de solvencia de la localidad con la media regional y nacional (ver figura 4.8) observamos como se encuentran ligeramente por debajo de la media regional y nacional. En términos medios, la ratio de solvencia del año 2020 (o relación entre el activo total y el pasivo total del balance de la empresa) está en 1,92 para las empresas de Almendralejo, 2,11 la media regional y 2,19 la media nacional.

Figura 4.8- Comparativa niveles de solvencia



La figura 4.9 permite analizar como el número de empresas en situación de "quiebra técnica" (ratio de solvencia inferior al 1) es menor en las empresas de la localidad (más del 14% del total están en esta complicada situación) que en las empresas extremeñas (19,8%) y españolas (18,2%).

Un 14% de las empresas de Almendralejo están en situación de quiebra técnica

Además, otro 23,1% de las empresas de Almendralejo presentan una ratio de solvencia inferior a 1,5, lo que es señal de una situación delicada teniendo en cuenta que este indicador mide la capacidad de la empresa para hacer frente al pago de todas sus deudas y obligaciones.

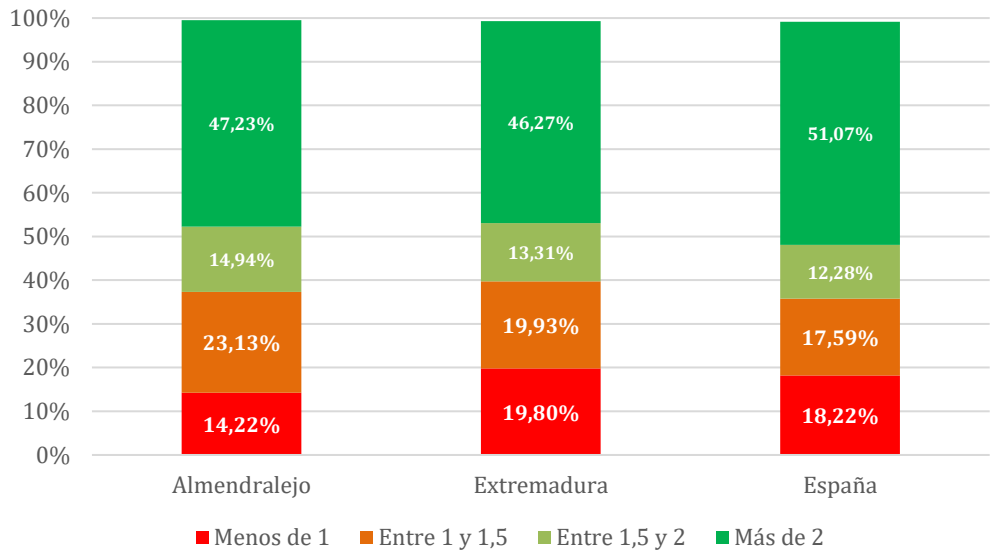
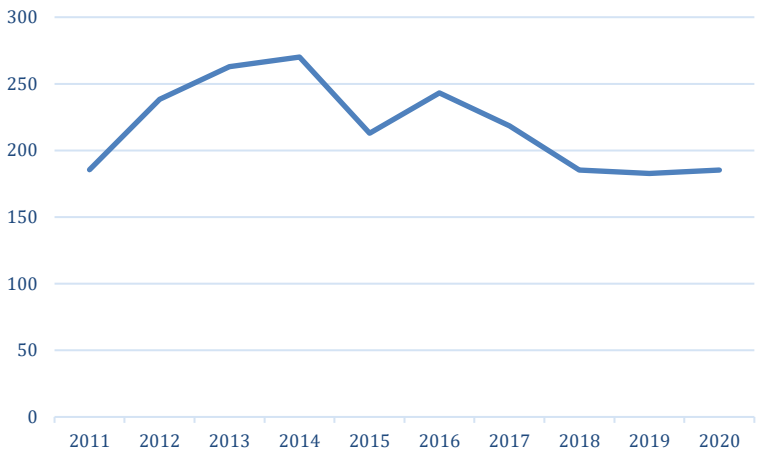


Figura 4.9.- Distribución porcentual de empresas según solvencia

4.3.- Productividad

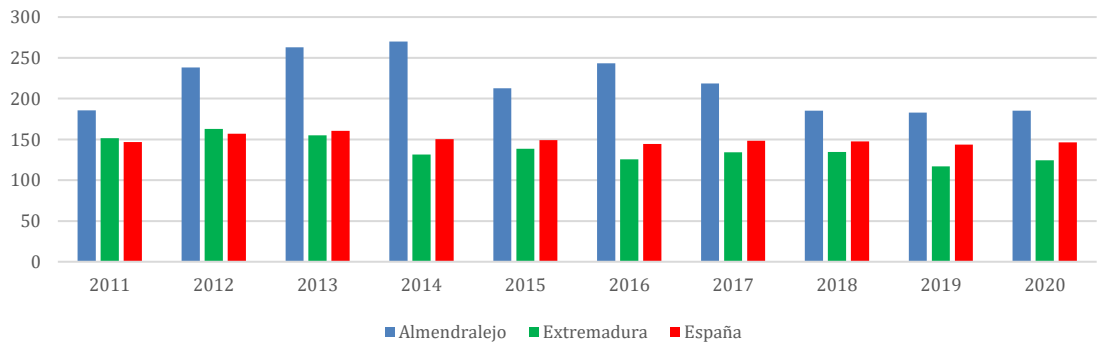
En la figura 4.10 observamos la evolución de la productividad (ingresos de explotación/empleado) de las empresas de Almendralejo en los últimos 10 años. Vemos como dicha productividad se ha estabilizado en los últimos 3 años. Así, en el último año disponible (2020) dicha productividad fue de 185.303 euros por empleado.

Figura 4.10.- Evolución de la productividad en Almendralejo



Si comparamos esa productividad con los datos regionales y nacionales (ver figura 4.11) podemos ver como la productividad de las empresas de Almendralejo está por encima de la media regional y nacional. Concretamente en el año 2020 es un 49% superior a la media regional y un 27% superior a la media nacional.

Figura 4.11.- Evolución de la productividad en Almendralejo, Extremadura y España



Si realizamos un análisis por sectores (ver figura 4.12) observamos como los sectores con mayor productividad son “comercio y reparación” e “industria manufacturera”. Estos dos sectores muestran niveles de productividad superiores a la media extremeña pero por debajo de la media nacional.

Le siguen a cierta distancia “agricultura ganadería y pesca” y “actividades inmobiliarios”. En el caso de la agricultura y ganadería observamos como la productividad en la localidad es superior a la media nacional y regional.

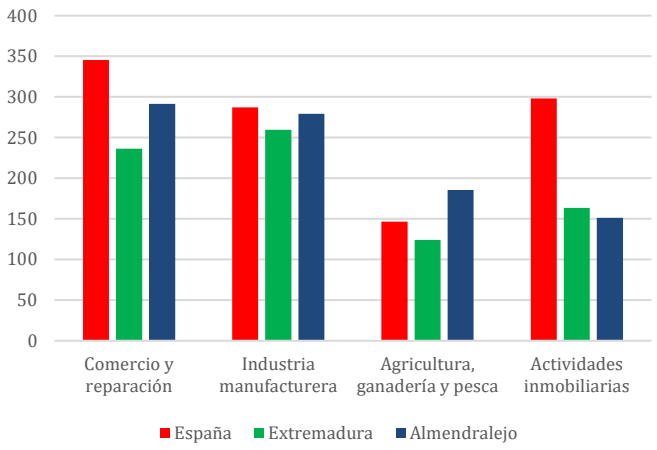
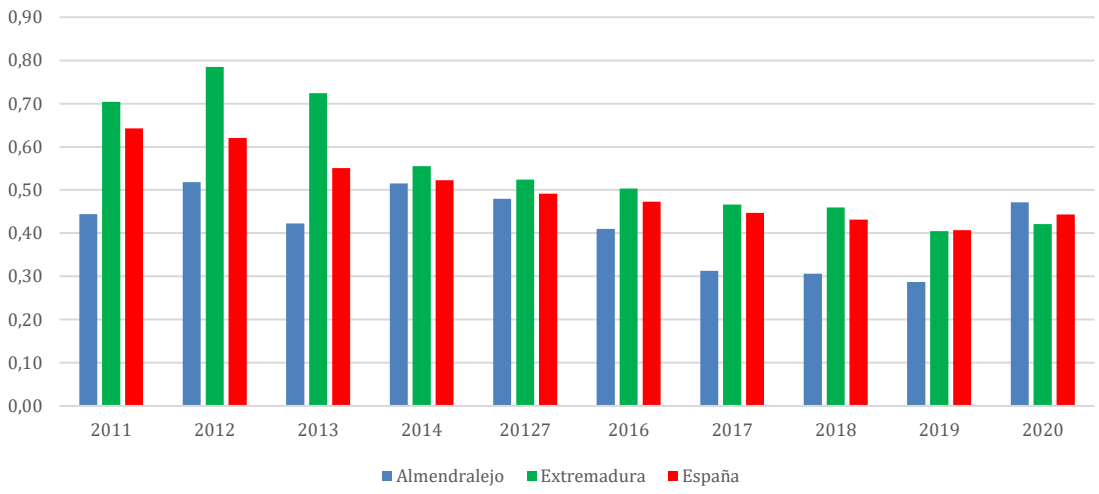


Figura 4.12.- Sectores con productividad por encima de la media

4.4.- Endeudamiento

Para terminar nuestro análisis en la figura 4.13 observamos un análisis de la ratio de endeudamiento a largo plazo que nos muestra que las empresas de Almendralejo habían mantenido un nivel de endeudamiento inferior a la media regional y nacional hasta el año 2020 en el que dicho nivel se ha incrementado de forma notable superando ligeramente a la media regional y nacional.

Figura 4.13.- Evolución de la ratio de endeudamiento en Almendralejo, Extremadura y España



Así en 2020 la ratio de endeudamiento (calculado como el cociente entre el pasivo fijo y el patrimonio neto) es de 0,47 frente al 0,44 a nivel nacional.

Cátedra de Competitividad

5.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL SECTOR EMPRESARIAL DE ALMENDRALEJO

5.- DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DEL SECTOR EMPRESARIAL DE ALMENDRALEJO

A partir del análisis de las estadísticas recopiladas en los apartados anteriores y de las opiniones y valoraciones recogidas en las entrevistas mantenidas con los agentes implicados, en este apartado se recopilan las principales conclusiones sobre la situación del sector empresarial de Almendralejo. Se realiza a través de un diagnóstico DAFO, es decir, clasificando las conclusiones extraídas en 4 categorías:

- **Fortalezas**: entendidas como aquellas características propias del sector empresarial de Almendralejo que favorecen su competitividad por ser valoradas como positivas.

- **Debilidades**: entendidas como aquellas características propias del sector empresarial de Almendralejo que dificultan su competitividad por valorarse su situación como negativa.

- **Oportunidades**: entendidas como aquellas características del entorno al que se enfrenta el sector empresarial de Almendralejo y que favorecen o pueden favorecer su competitividad en el futuro.

- **Amenazas**: entendidas como aquellas características del entorno al que se enfrenta el sector empresarial de Almendralejo y que dificultan o pueden dificultar su competitividad en el futuro.

Como se trata de obtener una visión a muy largo plazo (2030), en este informe solo se han tenido en cuenta aspectos estructurales para la identificación de las oportunidades y amenazas; y principalmente aspectos relativos al municipio y la región (entorno local y regional). Por el contrario, no se han tenido en cuenta los potenciales efectos de aspectos coyunturales (como la inestabilidad político-económica derivada de la guerra en Ucrania o de la pandemia por COVID-19) ni los aspectos relativos al entorno nacional e internacional.

5.1.- Fortalezas del sector empresarial de Almendralejo

F1: Sector empresarial sólido y dinámico. Teniendo en cuenta las características propias de la región extremeña, el sector empresarial de Almendralejo tiene un significativo tamaño, tanto en lo que se refiere al número de empresas ubicadas en torno al municipio, como en lo que se refiere a su evolución en los últimos años.

Justificación. La mayoría de los agentes consultados han destacado la cultura de emprendimiento empresarial que existe en el municipio y también se justica con algunos datos estadísticos:

1. Crecimiento del 6,1% del número de empresas en la última década (frente al 2,4% a nivel regional).

2. Almendralejo ocupa la primera posición en el ranking de ciudades de Extremadura en indicador de innovación y dinámica empresarial, a partir de combinar las empresas por habitante (1 por cada 13,6), la de tasa de natalidad y mortalidad empresarial.

3. El tejido empresarial de Almendralejo ha demostrado una alta capacidad de adaptación a partir de su respuesta a la crisis del covid-19 (tasa de pérdida neta de empresas en el trimestre 1-2020: -10,3%, tasa de creación neta de empresas trimestre 2-2020: +5,7%).

F2: Clara especialización empresarial en el sector industrial. Teniendo en cuenta que el sector industrial suele aportar gran valor añadido, este hecho se considera una fortaleza del sector empresarial de Almendralejo (aunque como se indica en otro apartado, esa especialización se concentra principalmente en el ámbito agroalimentario) y justificaría la apuesta por convertir a la ciudad en un polo de atracción industrial. La importancia de un sector industrial de suficiente tamaño/amplitud también radica en los efectos colaterales que conlleva al demandar servicios auxiliares y, en definitiva, un tejido empresarial complementario.

Justificación. Entre las grandes ciudades de la región, es la localidad donde el sector industrial adquiere mayor peso en el conjunto del tejido empresarial (8,2%), que la posiciona como el 3º centro industrial de la región, y con un crecimiento claro en la última década (+2,5% frente a la caída del 5,3% a nivel regional) y un VAB del 35,7% frente al 29,4% regional.

F3: Ratios de competitividad empresarial buenos. A pesar de la situación económica de los últimos años, las empresas de Almendralejo tienen una posición competitiva adecuada y, en una valoración global, mejor que la media regional. Se

obtienen buenos ratios de rentabilidad económica, de solvencia y de productividad (los datos de endeudamiento sí han empeorado). Como han manifestado varios agentes, esta "solvencia empresarial" genera confianza para fomentar el desarrollo empresarial en la zona.

Justificación.

1. El sector empresarial de Almendralejo tiene una buena rentabilidad media (3,8% frente al 3,4% de media nacional) y con un comportamiento sostenido y creciente en el tiempo, y con menor presencia de empresas en riesgo debido a tener pérdidas.

2. El tejido empresarial tiene buenos niveles de solvencia -1,9- y sostenidos en el tiempo (aunque ligeramente inferior a la media regional -2,1-), siendo especialmente positivo el reducido porcentaje de empresas en situación de quiebra técnica (14,2% frente al 18,2% a nivel nacional).

3. La productividad de las empresas de Almendralejo está por encima de la media regional y nacional. Concretamente en el año 2020 es un 49% superior a la media regional y un 27% superior a la media nacional. Además, se trata de una diferencia sostenida en el tiempo.

F4: Sector empresarial creador de empleo. A diferencia de los municipios de Badajoz, Cáceres y Mérida que acogen la mayor parte de los trabajadores públicos de la región, en Almendralejo el dinamismo del mercado laboral viene determinada en mayor medida por la actividad empresarial. Y el comportamiento de este mercado laboral ha sido positivo en los últimos años.

Justificación. El mercado de trabajo en momentos de crisis es uno de los que mejor ha resistido dentro del contexto provincial. Almendralejo ha experimentado a lo largo del último quinquenio unos crecimientos más elevados en comparación tanto con el conjunto de la provincia de Badajoz como con las demás principales poblaciones de esta demarcación territorial de índole administrativa.

F5: Adecuadas condiciones de colaboración empresarial. En la economía actual y con empresas de pequeño tamaño, la colaboración empresarial y su asociacionismo se convierte en una fortaleza porque permite competir en mejores condiciones y tener mayor poder de negociación y participación activa con la administración y otros agentes socio-económicos.

Justificación: El análisis de las asociaciones y agrupaciones empresariales existentes y las opiniones manifestadas por bastantes participantes en el estudio reflejan esta

percepción del sector empresarial de Almendralejo. Se han identificado varias empresas en sectores clave de la economía local con gran relevancia a nivel nacional que están facilitando el desarrollo de otras empresas de la localidad.

F6: Existencia de empresas que actúan o pueden actuar como motores de atracción. Entre el empresariado almendralejense existen algunas empresas de tamaño medio que son referentes en su sector a nivel nacional y que pueden actuar como motor de atracción de la zona y motivación emprendedora.

5.2.- Debilidades del sector empresarial de Almendralejo

D1: Empresas de reducido tamaño. Es una característica propia del tejido empresarial de la región, pero también del de Almendralejo. Además, empresas de cierto tamaño han desaparecido o perdido tamaño en los últimos años.

D2: Escasez de empresas de intensidad tecnológica. Como indicábamos en las fortalezas, el sector empresarial de Almendralejo tiene una mayor especialización en el ámbito industrial que el resto de la región, pero como aspecto negativo es que esa industria está centrada principalmente en el ámbito agroalimentario, aportando menos valor añadido que otros subsectores industriales y siendo menos rentables.

Justificación. No existen en Almendralejo empresas de intensidad tecnológica media-alta, que son las que presenta una mayor rentabilidad media (22,74%).

D3: Empresas familiares con problemas de relevo generacional. Gran parte de las pequeñas empresas son empresas familiares, pero que tiene, según lo manifestado por distintos agentes consultados, dificultades para la sucesión empresarial, especialmente en sectores poco atractivos para los jóvenes o en negocios en decadencia en la ciudad.

D4: Cierta falta de profesionalización en la gestión e internacionalización. Las empresas del municipio en muchos casos están alejadas de las tendencias críticas en gestión: digitalización de procesos, modernización directiva, internacionalización, venta on-line, gestión sostenible, etc.

D5: Falta de adaptación y pérdida de competitividad del sector comercio. A pesar de ser considerado una importante sub-área comercial de Extremadura, en Almendralejo se ha producido una reducción del número de empresas comerciales y se encuentran con dificultades para adaptarse a las tendencias del nuevo comercio: on-line, personalización, servicios especiales, etc. Además, según los análisis realizados, el sector comercio y reparación es el que tiene una menor rentabilidad media, lo cual puede dificultar los cambios estratégicos necesarios en sus modelos de negocio.

D6: Pérdida significativa del sector construcción. Aunque la crisis del sector es generalizada, ha afectado considerablemente a Almendralejo, quizás también por la falta de inversiones públicas en infraestructuras en la zona.

Justificación. El sector construcción en la localidad tiene potencial de desarrollo, con un peso relativo bajo en el tejido empresarial (11,4% frente al 12,5% regional), y una

caída muy significativa en la última década frente al comportamiento a nivel regional (-18,4% frente al -11,5%).

D7: Disponibilidad de mano de obra adecuada. Este aspecto se ha considerado como una debilidad en las entrevistas mantenidas con los distintos agentes.

5.3.- Oportunidades derivadas del entorno local y regional

O1: Importante área comercial del sur de Badajoz. La atracción comercial de un municipio, es decir, su capacidad para atraer población para realizar compras en sus establecimientos comerciales es un indicador muy relevante para la competitividad del sector comercio y por arrastre, de parte del sector servicio.

A pesar, de la tendencia creciente de atracción del municipio de Badajoz (cabecera del área comercial del que depende Almendralejo), Almendralejo destaca por ser la cabecera del segundo mayor sub-área comercial de la región.
Justificación. Almendralejo atrae a una población total de 66.133 personas.

02: Importante colonia de población extranjera que compensa la caída de la población total.

Justificación. Almendralejo es el municipio pacense con mayor población relativa de extranjeros (9,7%) lo cual puede contribuir a facilitar la internacionalización de su tejido productivo, a encontrar mano de obra en empleos no cubiertos por trabajadores nacionales y al desarrollo de negocios específicos para atender las necesidades de esta población.

O3: Población menos envejecida que en otros grandes municipios de la región. Este hecho es relevante en términos de mercado laboral, porque permite tener una población activa mayor.

Justificación.

1. Es el municipio con población de menor edad media (41,3 años) de entre los 10 municipios más importantes de la provincia.

2. Almendralejo alcanza un valor del 77,5% en el índice de reemplazo de población activa, el más alto entre los 10 mayores municipios pacenses analizado

O4: Tendencias legales y de mercado hacia la sostenibilidad. La necesaria transición hacia una economía verde y circular puede beneficiar a poblaciones con las características de Almendralejo para atraer ciertas inversiones públicas y privadas en sectores económicos vinculados con este tipo de economía, tales como las energías renovables, la gestión y tratamiento de ciertos residuos, la producción de biomasa, la explotación sostenible de recursos naturales, etc.

5.4.- Amenazas derivadas del entorno local y regional

A1: Reducción de la población. La población de un municipio y de sus alrededores constituye un elemento clave para el desarrollo empresarial y su competitividad, porque aporta mano de obra y porque constituye el mercado potencial de gran parte de los subsectores económicos, principalmente el comercio y el servicio. En este caso y aunque sea en menor medida que la media regional, el municipio de Almendralejo no es ajeno a la tendencia de despoblamiento de la región.

Justificación.

1. Tras 2013 la tendencia de crecimiento poblacional de 3 lustros al 1,67% anual se ha invertido y la población ha ido decreciendo a una tasa media anual de casi el 0,5%, hasta los 33.741 habitantes de principios de 2021, si bien los últimos años hay un mantenimiento de estas.

2. Proyección de reducción de población para 2030 (-2,89% y -5,79% para Extremadura) y 2035 (-4,32% y -8,33% para Extremadura).

A2: Nivel de renta no acorde al tamaño del municipio. A pesar de ser el 4º mayor municipio de la provincia de Badajoz y el 6º de la comunidad autónoma extremeña, Almendralejo se encuentra más retrasado en el ranking de municipios regionales por renta media de sus habitantes.

Justificación. Según los datos del Ministerio de Hacienda la renta media declarada por sus habitantes, colocan al municipio en la posición 11º en términos de renta bruta media, y 12º en términos de renta disponible media.

A3: Falta de infraestructuras y grandes proyectos empresariales. Desde el sector empresarial se considera que ni el municipio ni la región disponen de las adecuadas (en cantidad y calidad) infraestructuras para favorecer tanto el desarrollo de su tejido empresarial como la atracción de grandes inversiones externas que se conviertan en importantes proyectos empresariales que sirvan de polo de atracción a nuevas inversiones adicionales.

A4: Pérdida de atracción comercial derivada de la "nueva competencia" física y on-line. Como sucede en la mayoría de los municipios pequeños y medianos, el sector comercio encuentra una nueva competencia en el desarrollo del comercio on-line por parte de grandes empresas y por el auge de centros comerciales modernos en ciudades de mayor tamaño, como es en este caso El Faro en la ciudad de Badajoz.

5.5.- Matriz DAFO

Fortalezas	F1: Sector empresarial sólido y dinámico. F2: Clara especialización empresarial en el sector industrial. F3: Ratios de competitividad empresarial buenos. F4: Sector empresarial creador de empleo. F5: Adecuadas condiciones de colaboración empresarial. F6: Existencia de empresas que actúan o pueden actuar como motores de atracción.	D1: Empresas de reducido tamaño. D2: Escasez de empresas de intensidad tecnológica. D3: Empresas familiares con problemas de relevo generacional. D4: Cierta falta de profesionalización en la gestión e internacionalización. D5: Falta de adaptación y pérdida de competitividad del sector comercio. D6: Pérdida significativa del sector construcción. D7: Disponibilidad de mano de obra adecuada.	**Debilidades**
Oportunidades	O1: Importante área comercial del sur de Badajoz. 02: Importante colonia de población extranjera que compensa la caída de la población total. O3: Población menos envejecida que en otros grandes municipios de la región. O4: Tendencias legales y de mercado hacia la sostenibilidad.	A1: Reducción de la población. A2: Nivel de renta no acorde al tamaño del municipio. A3: Falta de infraestructuras y grandes proyectos empresariales. A4: Pérdida de atracción comercial derivada de la “nueva competencia” física y on-line.	**Amenazas**

Cátedra de Competitividad

6.- OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA ALMENDRALEJO 2030

6.- OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS PARA ALMENDRALEJO 2030

En el entorno altamente competitivo actual, las ciudades se enfrentan al reto de posicionarse de cara al futuro, al objeto de garantizar su atractivo y competitividad a largo plazo. Para afrontar este reto Almendralejo ha iniciado un proceso de reflexión estratégica para diseñar una ciudad competitiva a nivel empresarial.

Para que Almendralejo se convierta en una ciudad que ofrezca oportunidades económicas y empresariales para sus habitantes, es imprescindible avanzar hacia un modelo económico basado en el conocimiento con el que mejorar la competitividad y diferenciación del territorio. Esto se traduce en la necesidad de fortalecer el ecosistema local de innovación de forma que sus agentes económicos, académicos y sociales se involucren y trabajen en colaboración para impulsar la I+D+i, la transformación digital del tejido empresarial local, fomentar el emprendimiento e incrementar el capital intelectual de su población; además, debe apostarse por la implantación de infraestructuras estratégicas, tecnológicas y en particular digitales que favorezcan los procesos de innovación, promuevan y desarrollen el talento y en general, generen aquellas condiciones en el entorno que la conviertan en una localización atractiva tanto para el tejido empresarial local como para las empresas que se quieren atraer.

A partir del análisis de la situación de partida realizado en los epígrafes previos en el presente apartado establecemos los ejes estratégicos, objetivos y líneas de acción que entre todos, debemos poner en marcha para seguir haciendo de Almendralejo un lugar mejor para desarrollar una actividad empresarial.

6.1.- Principios básicos y valores

Analizando la experiencia del pasado y la situación del presente, y sobre todo mirando al futuro que Almendralejo quiere construir, el presente plan se ha elaborado a partir de una serie de principios fundamentales:

- **Cercano.** El presente plan pretende estar cerca de las necesidades de los empresarios de la ciudad.

- **Global, participativo y colaborativo.** El proceso de elaboración de este plan ha sido, y pretende continuar siendo a lo largo de su vigencia, un instrumento que recoja las principales líneas de reflexión de los agentes implicados con la empresa, dando respuesta a los retos planteados por estos.

- **Innovador.** El plan pretende maximizar la capacidad de las empresas de Almendralejo para reinventarse a sí mismas adaptándose al nuevo entorno post-COVID y promover la creación de nuevas empresas, para aprovechar las nuevas oportunidades de negocio.

- **Ambicioso**. Desde un planteamiento realista, acorde con las condiciones y capacidades de partida, se pretende un salto cualitativo y cuantitativo importante en la competitividad del tejido empresarial de Almendralejo.

- **Sostenible**. El plan se elabora desde un enfoque de competitividad sostenible, teniendo en cuenta los aspectos medioambientales que suponen una amenaza y una oportunidad para la competitividad de las empresas de la ciudad.

- **Corresponsable.** El plan parte de la evidencia de que la competitividad es el resultado de las decisiones y acciones del conjunto de la sociedad, y en particular de las empresas. Por ello es consciente de que desde el sector público se pueden generar condiciones adecuadas para que las empresas se desarrollen, pero que nunca puede ni pretende sustituir a las personas o a las empresas en la responsabilidad que tienen de trabajar por su futuro ni en la toma de decisiones.

- **Controlable.** El presente plan no finaliza con su aplicación sino que será sometido a un proceso de seguimiento continuo, para verificar que se alcanzan los resultados previstos en la planificación y poder actuar para corregir posibles desviaciones.

El plan será un instrumento de mejora de la competitividad empresarial de Almendralejo. Para ello, impulsará la capacidad innovadora de las empresas locales, y favorecerá el establecimiento de interrelaciones sectoriales, territoriales, tecnológicas, institucionales y humanas para alcanzar sinergias que permitan actuar de forma más adaptada a unos mercados más competitivos, internacionalizados y globales, partiendo para ello de las ventajas competitivas de la ciudad.

El presente plan actúa desde las personas como protagonistas últimos de la transformación competitiva de la empresa y se basa en la interrelación de los agentes para promover un proyecto común desde los siguientes valores:

- **Espíritu emprendedor** para poner en valor la innovación basada tanto en la experiencia como en los nuevos conocimientos para el desarrollo tanto de nuevas iniciativas empresariales como del desarrollo de nuevas actividades en las empresas existentes.

- **Igualdad**: se pretende eliminar cualquier discriminación, directa o indirecta, por razón de sexo, en todos los ámbitos de la vida y, singularmente, en las esferas económica, social, laboral, cultural y educativa.

- El **esfuerzo, tenacidad y afán de superación** como motor y espíritu que impulsa la gran transformación competitiva del tejido empresarial de la ciudad.

- La **cooperación** como mecanismo de generación de sinergias entre los distintos agentes del sistema.

- **Apuesta por la excelencia, la calidad y el rigor en lo que hacemos**: en nuestros productos y servicios, en nuestra tecnología y conocimiento, en la imagen de una ciudad abierta, sostenible e innovadora.

- **Internacionalización** en un doble sentido: llevando nuestros valores y saber hacer pero también atrayendo lo mejor que la globalización puede aportarnos.

- **Corresponsabilidad** de personas y organizaciones para avanzar en la transformación competitiva: una transformación que parte de la solidaridad de la actividad personal y social que promueva activamente los procesos de igualdad de oportunidades, de responsabilidad social empresarial y la participación público-privada en la gestión de los problemas y oportunidades.

6.2.- Objetivos y despliegue del plan

De ese modo la **Visión que quiere alcanzar el Plan** y que vertebra los ejes estratégicos, así como las líneas de acción y proyectos que lo integran es la siguiente.

Una ciudad más emprendedora, donde se facilite la creación de más empresas, más competitivas y de mayor dimensión; una ciudad más innovadora que atraiga empresas y genere empleo de calidad; una ciudad de oportunidades que consiga atraer el talento perdido por la falta de oportunidades laborales; una ciudad amigable con el medioambiente y más accesible.

A partir de la visión que se tiene de Almendralejo como foco empresarial, este Plan Estratégico plantea la siguiente **Misión**:

Mejorar el posicionamiento de Almendralejo en cada uno de los ámbitos que establecen los ejes de competitividad identificados, para lo que será necesario facilitar y poner a disposición de los empresarios y empresarias y de los emprendedores de la localidad, de modo sencillo, fácil y rápido, todos los instrumentos que permitan acompañar a sus proyectos e iniciativas en todas sus fases desde la idea, creación, desarrollo, crecimiento y continuidad o relevo de la empresa.

Los objetivos estratégicos que se prevén para el desarrollo del plan son los 6 que se muestran en la figura 6.1, en los que se concretan los retos planteados en el diagnóstico realizado:

Figura 6.1.- Objetivos del Plan Almendralejo 2030.

		DESCRIPCIÓN
OBJETIVO 1	GESTIÓN COLABORATIVA Y PROACTIVA	Lograr la participación e implicación de todos los agentes públicos y privados en el desarrollo empresarial de la ciudad, creando las estructuras de apoyo y colaboración para la gestión del ciclo de la empresa en la ciudad, para maximizar sus oportunidades, incorporando instrumentos de gestión y medición, aplicando la innovación a partir del conocimiento de los sectores y con pleno conocimiento de los resultados alcanzados.
OBJETIVO 2	IMPULSO DE LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL EMPRENDIMIENTO EN ALMENDRALEJO	Este objetivo abarca todas las actuaciones y recursos que se emplearán para el desarrollo de la cultura empresarial e impulsar la creación de empresas. Es un eje con líneas de trabajo claras, y que tienen como finalidad impulsar todas las sistemáticas, recursos y actividades que precisan consolidarse para lograr resultados mayores y cumplir los objetivos de aumento de densidad empresarial. Al mismo tiempo se centra en impulsar metodologías que potencian las capacidades para el sector empresarial presentes en el sistema educativo. Los proyectos presentados están dirigidos a impulsar redes que faciliten la presentación de servicios a los emprendedores, micropymes y pymes en sus fases iniciales. Estas redes son un valor intangible clave para el logro de resultados. Además se propician eventos que puedan repercutir en dar valor a la iniciativa empresarial. Se incorporan proyectos dirigidos a procurar aprovechar el talento femenino existente en la localidad. Se plantean proyectos que más que buscar nuevo emprendimiento, quieren evitar la desaparición de empresas y que puedan aparecer nuevos emprendedores a partir de la continuidad empresarial, y reducir los riesgos de cierre de empresas derivadas de la falta de continuidad por jubilación del fundador/a, así como para aprovechar el talento y experiencia de quienes ya han transitado por proyectos anteriores que hayan tenido que cerrar y facilitarles la continuidad con nuevas ideas.
OBJETIVO 3	IMPULSO DE LA ATRACCIÓN DE EMPRESAS AL MUNICIPIO	Este objetivo tiene como finalidad el desarrollo de todas las acciones necesarias para que Almendralejo pueda disponer de una oferta competitiva para la atracción de grandes proyectos de inversión empresarial, configurando tanto los elementos materiales (infraestructuras de suelo industrial y de servicios) así como la propuesta de valor dirigida a la búsqueda y atracción de grandes proyectos que permitan impulsar la inversión en la ciudad y el empuje de su tejido empresarial y los sectores productivos de la ciudad.

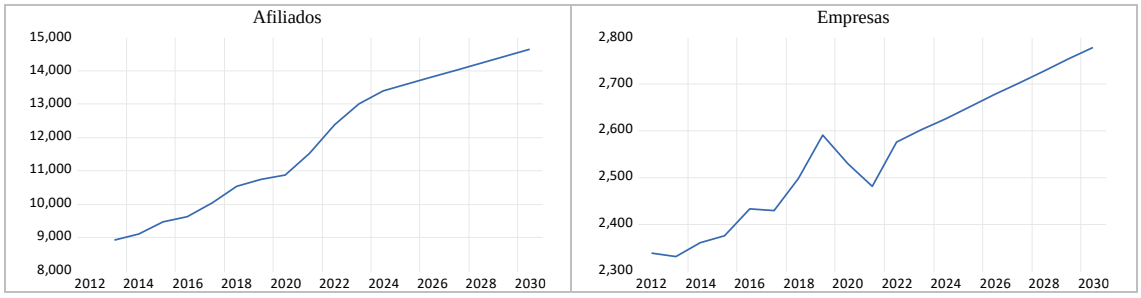
DESCRIPCIÓN

OBJETIVO 4	IMPULSO DEL CAPITAL HUMANO	Este eje abarca todas las actuaciones y recursos que se emplearán para el desarrollo empresarial e impulsar la creación de empresas. Se centra en impulsar metodologías que potencian las capacidades para el sector empresarial presentes en el sistema educativo. Las líneas de trabajo definidas se centran en la gran necesidad que tiene el tejido empresarial local de contar con más capital humano, y con una mayor orientación hacia la empresa y el tejido económico, trabajando sus capacidades de modo integral para su orientación a la empresa y a su desarrollo. Por otra parte, pretende la capacitación de quienes crean empresas, dotándoles de acompañamiento y recursos metodológicos.
OBJETIVO 5	DESARROLLO DEL ECOSISTEMA DE INNOVACIÓN	Este objetivo abarca el núcleo de proyectos que se han definido para cumplir el propósito de impulsar una sociedad emprendedora y orientada hacia la innovación, así como el de facilitar y dinamizar la actividad empresarial. Incorpora todas las medidas propuestas para fomentar la creación de un ecosistema de innovación local y lograr aprovechar las oportunidades y fortalezas destacadas en el diagnóstico efectuado y procurando incrementar la competitividad para seguir actuando en el entorno de amenazas que pueden dañar las perspectivas futuras del mismo. Las líneas de actuación se dirigen al impulso de redes de innovación a nivel local con la colaboración de todos los agentes implicados en el ecosistema de innovación que permita la promoción de Almendralejo como un especio tecnológico y diseñando acciones que impulsen la innovación tecnológica en Almendralejo. La creación de un centro de excelencia empresarial y la activación de la incubadora de realidad virtual serán proyectos claves en esta línea de acción. Al mismo tiempo se procura impulsar la innovación desde los primeros niveles del sistema educativo que nos permita desarrollar en el capital humano local la cultura innovadora necesaria para lograr transformar la localidad en una auténtica ciudad de la innovación en el horizonte 2030
OBJETIVO 6	IMPULSO DE LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DEL TAMAÑO EMPRESARIAL Y LA INTERNACIONA-LIZACIÓN	Este objetivo abarca el núcleo de proyectos que se han definido para cumplir la finalidad tanto de crecimiento empresarial como de mantenimiento activo del tejido existente. Incorpora todas las medidas propuestas para atender a la modernización de la empresa de Almendralejo, y lograr los retos de su adaptación al entorno competitivo actual, aprovechando las oportunidades y fortalezas destacadas en el diagnóstico efectuado y procurando incrementar la competitividad para seguir actuando en el entorno de amenazas que pueden dañar las perspectivas futuras del mismo. Las diferentes líneas de actuación se dirigen a la mejora de la competitividad de las empresas a partir de incentivar su rápida transformación apostando por la digitalización y sus capacidades innovadoras, partiendo de la formación en todos los niveles empresariales, así como dotando al tejido empresarial de instrumentos que les permitan su entrada de lleno en la era digital, la industria 4.0, o la eficiencia de procesos empresariales. Al mismo tiempo hay mercados donde a las pymes y autónomos les cuesta entrar debido a barreras de todo tipo, que se pretenden minimizar. Se busca realizar políticas asimétricas sobre sectores que puedan traccionar del tejido empresarial. Así mismo, se plantean un conjunto de proyectos que permitan aprovechar recursos en los cuales la economía local puede tener un gran recorrido, desde las oportunidades que la economía circular puede otorgar, hasta el desarrollo de modelos empresariales en aquellos sectores donde la economía local puede tener especiales ventajas comparativas. Adquieren especial relevancia proyectos que buscan, a través de distintos instrumentos orientados a impulsar el crecimiento empresarial, el logro de una mayor dimensión a través de fórmulas tanto de integración y cooperación, como de establecer modelos precisos de crecimiento.

6.3.- Análisis de prospectiva

En los párrafos siguientes, se realizará un ejercicio de prospectiva hasta el año 2030 sobre el mercado laboral (total de afiliados) y la demografía empresarial (número de empresas) del municipio de Almendralejo. Tomando las cautelas necesarias, ante un escenario de múltiples incertidumbres socioeconómicas relacionadas con la pandemia de la COVID-19, la guerra de Ucrania y las turbulencias macroeconómicas al nivel internacional actuales, tales cálculos pretenden servir de guía para la formulación e implementación de políticas y proyectos por parte de las empresas y los gobiernos.

Figura 6.2.- Tendencia temporal del número de afiliados y de empresas en el municipio de Almendralejo (años 2008-2030).



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Seguridad Social y del Instituto Nacional de Estadística.

En relación con la cifra de afiliados, se espera que se eleve de manera continuada desde cerca de los 12.500 trabajadores en el presente año 2022 hasta alrededor de los 14.500 en 2030, es decir, se dispondrá de unos 2.000 afiliados más al final de la etapa considerada. Así pues, la afiliación a la Seguridad Social en la ciudad crecerá a una tasa cercana al 2 por ciento anual. Con respecto al número de empresas, se estima que se incremente desde en torno a las 2.500 en el año 2022 hasta poco menos de 2.800 en 2030, esto es, se crearán sobre unas 300 empresas en el periodo vaticinado. Por tanto, la cuantía de empresas aumentará a una tasa próxima al 1 por ciento anual.

Tabla 6.1.- Tendencia temporal del número de afiliados y de empresas en el municipio de Almendralejo (años 2008-2030).

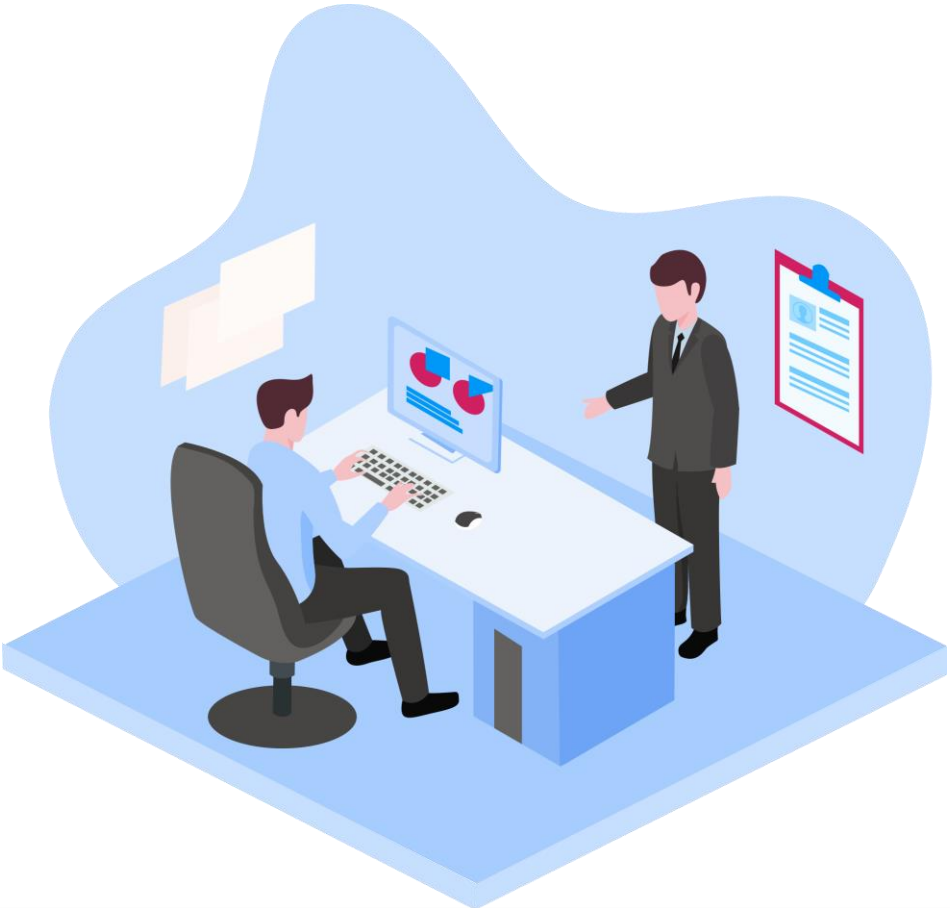
	Afiliados	Empresas
2030	14654	2779
2029	14445	2754
2028	14237	2729
2027	14028	2703
2026	13820	2678
2025	13611	2652
2024	13403	2627
2023	13020	2602
2022	12377	2576
2021	11526	2481
2020	10865	2530
2019	10756	2590
2018	10535	2498
2017	10048	2430
2016	9631	2432
2015	9477	2376
2014	9117	2361
2013	8911	2331
2012	—	2338

Fuente: elaboración propia a partir de datos de la Seguridad Social y del Instituto Nacional de Estadística.

El objetivo del presente plan estratégico es plantear una serie de actuaciones (ver siguiente apartado) que contribuyan a que estas tendencias positivas no sólo se cumplan sino que se superen con creces contribuyendo a la mejora competitiva de la localidad en el conjunto de la región.

Cátedra de Competitividad

7.- PLAN DE ACCIÓN



7.- PLAN DE ACCIÓN

A continuación se numeran y detallan los distintos proyectos incluidos en el plan estratégico Almendralejo 2030, así como las actuaciones propuestas mostrando su relación con los distintos objetivos estratégicos definidos con anterioridad. Se señala el responsable de ejecutar cada acción y la temporalidad de la misma.

Algunas de las acciones estratégicas propuestas, debido a su dimensión, requieren así mismo de su despliegue en un plan de actuación detallado que incluya hitos temporales intermedios y facilite su seguimiento. Este despliegue se desarrollará tras la aprobación del presente plan, como parte de su proceso de implementación.

Finalizamos este apartado con un conjunto de proyectos verticales que permitan abordar retos concretos que los principales sectores de la localidad, y que pueden permitir, en este caso de modo concreto, profundizar y desarrollar las capacidades que cada sector tiene por sí mismo, dándole a los proyectos transversales un complemento de carácter más cercano a las necesidades y circunstancias de cada sector.

AL2030. OBJETIVO 1. CREACIÓN DE LA ESTRUCTURA PARA LOGRO OBJETIVOS DE AL2030. 2 PROYECTOS Y 9 ACTUACIONES PARA EL LOGRO DE LOS RETOS PLANTEADOS

PROYECTOS Y DESCRIPCIÓN		ACTUACIONES	AGENTES RESPONSABLES	ÁREA DE IMPACTO SOBRE RESULTADO BUSCADO						HORIZONTE TEMPORAL PUESTA EN MARCHA		
				MÁS TEJIDO EMPRESARIAL	MÁS TAMAÑO MEDIO EMPRESARIAL	MÁS RENTABILIDAD SOSTENIBLE A LARGO PLAZO	MÁS TALENTO Y CAPITAL HUMANO LISTO	MÁS ACTIVIDAD ECONÓMICA Y OPORTUNIDADES	MÁS ECOSISTEMA EMPRESARIAL	CORTO PLAZO (2022-2023)	MEDIO PLAZO (2024-2026)	LARGO PLAZO (+ 2026)
Proyecto 1.- Estructura de Gestión y Gobernanza. Potenciar la creación de una estructura de colaboración que permita gestionar el modelo estratégico planteado, y facilite la colaboración entre todos los agentes y operadores del tejido. Gobernanza, más unión y más planificación y reuniones entre administraciones públicas y empresas del sector.	1.1.-	Creación de una estructura de gestión participativa de agentes públicos y privados implicados en ámbito empresarial. Los principales son: Ayuntamiento + CEAL + Asociaciones claves.	AYTO	X	X	X	X	X	X	X		
	1.2.-	Desarrollar las **alianzas de colaboración institucionales** necesarias con agentes específicos que puedan proporcionar las líneas de apoyo previstas en el presente plan estratégico: Sistema Educativo, SEXPE, SECTI, Cicytex, Junta Extremadura, Grupo Acción Local, Diputación, Universidad Extremadura.	ESTRUCTURA	X	X	X	X	X	X	X		
	1.3.-	Desarrollar las **alianzas de colaboración privadas** necesarias con agentes específicos que puedan proporcionar las líneas de apoyo previstas en el presente plan estratégico: principales empresas de Almendralejo.	ESTRUCTURA	X	X	X	X	X	X	X		
	1.4.-	Se planteará un plan de trabajo para lograr financiación público-privada que permita desarrollar todas las actividades planteadas en el presente proyecto	ESTRUCTURA	X	X	X	X	X	X	X		
	1.5.-	Crear desde CEAL un equipo específico que se encargue de monitorizar y desarrollar el plan estratégico planteado.	CEAL	X	X	X	X	X	X	X		
Proyecto 2.- Inteligencia empresarial. Obtener información veraz, actualizada y segmentada sobre las preferencias de las empresas y sus necesidades, así como los resultados alcanzados en los diferentes proyectos planteados en el plan AL2030.	2.1.-	Desarrollo del Observatorio empresarial de Almendralejo, y configuración de Cuadro de Mando Integral para el seguimiento. Monitorizar periódicamente la actividad económica de los sectores económicos de la ciudad	ESTRUCTURA	X	X	X	X	X	X	X		
	2.2.-	Desarrollo del Cuadro de Mando Integral para el seguimiento del Plan Estratégico AL2030.	ESTRUCTURA	X	X	X	X	X	X	X		
	2.3.-	Desarrollo de metodología de trabajo de la estructura de coordinación y gestión del Plan Estratégico. Periodicidad y normas de funcionamiento.	ESTRUCTURA	X	X	X	X	X	X	X		
	2.4.-	Medición de impacto de los programas desarrollados	ESTRUCTURA	X	X	X	X	X	X	X		

* NOTA: Al hacer referencia a estructura está referido a la creada específicamente en el proyecto 1.1.

Agentes = empresas o representantes de las distintas fases de cadena de valor y en especial **CEAL**.

AYTO = Ayuntamiento y el área correspondiente, especialmente la Concejalía competente en Economía y Empresa.

AL2030. OBJETIVO 2. IMPULSO DE LA CULTURA EMPRESARIAL Y EL EMPRENDIMIENTO EN ALMENDRALEJO. 8 PROYECTOS Y 21 ACTUACIONES PARA EL LOGRO DE LOS RETOS PLANTEADOS

PROYECTOS Y DESCRIPCIÓN		ACTUACIONES	AGENTES RESPONSABLES	ÁREA DE IMPACTO SOBRE RESULTADO BUSCADO						HORIZONTE TEMPORAL PUESTA EN MARCHA		
				MÁS TEJIDO EMPRESARIAL	MÁS TAMAÑO MEDIO EMPRESARIAL	MÁS RENTABILIDAD SOSTENIBLE A LARGO PLAZO	MÁS TALENTO Y CAPITAL HUMANO LISTO	MÁS ACTIVIDAD ECONÓMICA Y OPORTUNIDADES	MÁS ECOSISTEMA EMPRESARIAL	CORTO PLAZO (2022-2023)	MEDIO PLAZO (2024-2026)	LARGO PLAZO (+2026)
Proyecto 1.- Programa de acompañamiento empresarial (PAE local). Dirigido a la creación de redes y estructuras de apoyo al emprendimiento y cultura empresarial.	1.1.-	Organizar un área de servicio a la empresa que permita dar un apoyo a las necesidades de creación de empresas	ESTRUCTURA	X						X		
	1.2.-	Identificar un plan de colaboración con los PAE de la Junta de Extremadura		X						X		
Proyecto 2.- Mentoring empresarial. Dirigido a la creación de redes y estructuras de apoyo al emprendimiento y cultura empresarial.	2.1.-	Creación de un grupo de profesionales y empresarios/as que de modo voluntario puedan dar apoyo a los proyectos empresariales "nacientes" de la localidad	ESTRUCTURA	X				X	X		X	
	2.2.-	Lanzamiento del programa y difusión del mismo		X				X	X		X	
	2.3.-	Realización de "microeventos" a lo largo del año		X				X	X		X	
Proyecto 3.- Foro anual Almendralejo Emprende. Redes y estructuras de apoyo al emprendimiento y cultura empresarial. Encuentros y reconocimientos	3.1.-	Equipo responsable de diseño, organización y comunicación del Foro	ESTRUCTURA	X				X	X	X		
	3.2.-	Lanzamiento del Foro y creación de contenidos		X				X	X	X		
Proyecto 4.- Programa de charlas sobre emprendimiento de empresarios locales en centros de secundaria. Impulso en sistema educativo.	4.1.-	Creación de grupo de grupo de profesionales y empresarios/as (puede ser parte del grupo del proyecto 2.2.1)	ESTRUCTURA + SIST. EDUCATIVO	X				X	X	X		
	4.2.-	Desarrollo de plan de cooperación con centros educativos		X				X	X		X	
	4.3.-	Organizar las actividades de charlas dentro de centros		X				X	X		X	
Proyecto 5.- Programa de voluntariado senior. Impulso en sistema educativo	5.1.-	Creación de grupo de grupo de directivos/as y empresarios/as seniors (algunos también puede ser parte del grupo del proyecto 2.2.1)	ESTRUCTURA + SIST. EDUCATIVO	X						X		
	5.2.-	Desarrollo de plan de cooperación con centros educativos		X						X		
	5.3.-	Organizar las actividades de charlas dentro de centros		X							X	
Proyecto 6.- Acompañamiento inicio actividad: difusión del Plan de Acompañamiento a la PYME y al Autónomo	6.1.-	Desarrollo de programa de apoyo al inicio de la actividad	ESTRUCTURA + AYTO + JUNTA (Sexpe y Economía)	X				X	X		X	
	6.2.-	Promoción del programa		X				X	X		X	
	6.3.-	Vinculación con proyecto 1		X				X	X		X	
Proyecto 7.- Favorecer la incorporación de las mujeres al mundo empresarial	7.1.-	Desarrollo de estrategia local dirigido a lograr la plena incorporación de mujer al mundo empresarial: plan de guarderías, ayudas , etc.	ESTRUCTURA + AYTO + JUNTA	X				X	X			X
	7.2.-	Impulsar la participación local en las acciones de la Estrategia EME		X				X	X			X
Proyecto 8.- Facilitar la continuidad de empresas y de su actividad económica	8.1.-	Creación de una estrategia que facilite el relevo empresarial en las empresas de la localidad	ESTRUCTURA + AYTO + Cons Economía	X				X	X	X		
	8.2.-	Ayudas a la planificación del relevo empresarial. Programa de asesoramiento para la planificación del relevo empresarial		X						X		
	8.3.-	Programa de acompañamiento y ayudas a la segunda oportunidad. Impulso del programa Emprende 2.0		X							X	

AL2030. OBJETIVO 3. IMPULSO DE LA ATRACCIÓN DE EMPRESAS AL MUNICIPIO. 4 PROYECTOS Y 10 ACTUACIONES PARA EL LOGRO DE LOS RETOS PLANTEADOS

PROYECTOS Y DESCRIPCIÓN		ACTUACIONES	AGENTES RESPONSABLES	ÁREA DE IMPACTO SOBRE RESULTADO BUSCADO						HORIZONTE TEMPORAL PUESTA EN MARCHA		
				MÁS TEJIDO EMPRESARIAL	MÁS TAMAÑO MEDIO EMPRESARIAL	MÁS RENTABILIDAD SOSTENIBLE A LARGO PLAZO	MÁS TALENTO Y CAPITAL HUMANO LISTO	MÁS ACTIVIDAD ECONÓMICA Y OPORTUNIDADES	MÁS ECOSISTEMA EMPRESARIAL	CORTO PLAZO (2022-2023)	MEDIO PLAZO (2024-2026)	LARGO PLAZO (+ 2026)
Proyecto 1.- Promoción y dinamización del suelo industrial. Estructuras de apoyo a la inversión	1.1.-	Desarrollo del Plan Urbanístico para disponer de la infraestructura necesaria	AYTO	X	X	X	X	X	X	X		
	1.2.-	Desarrollo de fase constructiva			X			X		X		
	1.3.-	Configuración de oferta de suelo industrial: características, servicios y ventajas competitivas			X			X			X	
Proyecto 2.- Programa de promoción de Almendralejo como destino empresarial.	2.1.-	Creación de dossier de atractivo de inversión en la ciudad	AYTO + ESTRU TURA + AVANTE		X			X		X		
	2.2.-	Desarrollo de plan de presentaciones sobre potenciales inversores			X			X		X		
Proyecto 3.- Creación de la plataforma "Invest in Almendralejo". Atracción de inversiones. Desarrollar un plan en coordinación con otros agentes (Invest in Extremadura, Invest in Spain, etc.) dirigido a atraer inversiones nacionales o internacionales para el desarrollo del municipio.	3.1.-	Creación de equipo de trabajo específico dedicado a la promoción de Almendralejo, integrando recursos públicos y privados	AYTO + ESTRU TURA + AVANTE (INVEST IN EXTREMADURA)		X			X		X		
	3.2.-	Desarrollo de la Alianza Invest in Almendralejo: principales empresas de Almendralejo y agentes relevantes.			X			X		X		
	3.3.-	Desarrollo de plan de presentaciones sobre potenciales empresas y realización de foro			X			X		X		
Proyecto 4.- Elaboración de un catálogo de servicios locales de alto valor añadido.	4.1.-	Configuración de una oferta especializada de servicio para la tramitación de grandes proyectos de inversión en el municpio, que aborde todas las fases de necesidades empresariales: suelo, licencias y autorizaciones, personas, financiación.	AYTO + ESTRUCTURA + JUNTA	X	X	X	X	X	X	X		
	4.2.-	Creación del equipo de trabajo (vinculado a acciones 3.1)			X			X		X		

AL2030. OBJETIVO 4. IMPULSO DEL CAPITAL HUMANO. 5 PROYECTOS Y 11 ACTUACIONES PARA EL LOGRO DE LOS RETOS PLANTEADOS

PROYECTOS Y DESCRIPCIÓN		ACTUACIONES	AGENTES RESPONSABLES	ÁREA DE IMPACTO SOBRE RESULTADO BUSCADO						PUESTA EN MARCHA		
				MÁS TEJIDO EMPRESARIAL	MÁS TAMAÑO MEDIO EMPRESARIAL	MÁS RENTABILIDAD SOSTENIBLE A LARGO PLAZO	MÁS TALENTO Y CAPITAL HUMANO LISTO	MÁS ACTIVIDAD ECONÓMICA Y OPORTUNIDADES	MÁS ECOSISTEMA EMPRESARIAL	CORTO PLAZO (2022-2023)	MEDIO PLAZO (2024-2026)	LARGO PLAZO (+ 2026)
Proyecto 1.- Estudio de necesidades de empleo y perfiles profesionales.	1.1.-	Realización de estudio específico de necesidades de empleo entre empresas de Almendralejo, y desagregación sectorial	ESTRUCTURA + SEXPE				X			X		
	1.2.-	Configuración de modelo de observatorio de necesidades con actualización periódica	ESTRUCTURA + SECTORES				X	X		X		
	1.6.-	Creación de programas para la solución de GAP existentes (oferta y demanda de empleo)	ESTRUCTURA + SEXPE + CENTROS FORMACIÓN				X	X			X	
Proyecto 2.- Desarrollo de programa de Formación Profesional Dual con empresas de la ciudad y centros educativos.	2.1.-	Definición del Programa de trabajo que permita impulsar la formación dual en Almendralejo a partir de grandes empresas de la localidad y para el conjunto de sectores. (vinculación con proyecto 2.2.2 de Objetivo 6)	ESTRUCTURA + SIST. EDUCATIVO				X				X	
	2.2.-	Creación del equipo de trabajo y monitorización de resultados	AYTO + ESTRUCTURA				X					X
Proyecto 3.- Programa de formación para profesiones con futuro en Almendralejo.	3.1.-	Detección de las principales necesidades profesionales en el tejido empresarial de la localidad	ESTRUCTURA + SEXPE + CENTROS FORMACIÓN				X			X		
	3.2.-	Puesta en marcha de programa formativo, y vinculación (opcional) con planes de aplicación en programas experienciales en empresas					X				X	
Proyecto 4.- Programa de retención del talento joven	4.1.-	Desarrollo de un programa (vinculado al proyecto 5) para identificar jóvenes en periodo de finalización de estudios universitarios o de formación profesional, para su incorporación en periodo de prácticas a empresas de la localidad	ESTRUCTURA + UEX + DIPUTACIÓN + SEXPE (PIT)				X			X		
	4.2.-	Creación del equipo de trabajo y monitorización de resultados					X				X	
Proyecto 5.- Creación de una plataforma de empleo que permita facilitar el retorno a Almendralejo de talento local	5.1.-	Definición del proyecto y creación de programa de "landing" para la facilitar la incorporación al tejido empresarial o la creación de proyectos empresariales	ESTRUCTURA + UEX + DIPUTACIÓN + SEXPE (PIT) + JUNTA	X			X				X	
	5.2.-	Creación del equipo de trabajo y monitorización de resultados		X			X				X	

AL2030. OBJETIVO 5. DESARROLLO DEL ECOSISTEMA INNOVACIÓN. 4 PROYECTOS Y 16 ACTUACIONES PARA EL LOGRO DE LOS RETOS PLANTEADOS

PROYECTOS Y DESCRIPCIÓN		ACTUACIONES	AGENTES RESPONSABLES	ÁREA DE IMPACTO SOBRE RESULTADO BUSCADO						HORIZONTE TEMPORAL PUESTA EN MARCHA		
				MÁS TEJIDO EMPRESARIAL	MÁS TAMAÑO MEDIO EMPRESARIAL	MÁS RENTABILIDAD SOSTENIBLE A LARGO PLAZO	MÁS TALENTO Y CAPITAL HUMANO LISTO	MÁS ACTIVIDAD ECONÓMICA Y OPORTUNIDADES	MÁS ECOSISTEMA EMPRESARIAL	CORTO PLAZO (2022-2023)	MEDIO PLAZO (2024-2026)	LARGO PLAZO (+ 2026)
Proyecto 1.- Redes de apoyo a la innovación (apoyado en el reconocimiento de Almendralejo Ciudad de la Innovación)	1.1.-	Redacción y firma del Pacto por la Innovación para el desarrollo local	ESTRUCTURA + AGENTES I+D+i					X	X	X		
	1.2.-	Constitución de un equipo impulsor de la innovación						X	X	X		
	1.3.-	Asesoramiento para la elaboración de planes de innovación				X		X	X	X		
	1.4.-	Elaboración de un plan de colaboraciones tecnológicas para garantizar infraestructuras IoT con cobertura a escala municipal						X	X		X	
	1.5.-	Promoción de Almendralejo como espacio tecnológico						X	X		X	
	1.6.-	Diseño y lanzamiento de acciones que impulsen la innovación tecnológica						X	X		X	
	1.7.-	Diseño e implantación de un programa, para impulsar la creación y el desarrollo de empresas vinculadas a las TIC				X		X	X			
Proyecto 2.-Estructuras de apoyo a la innovación (apoyado en el reconocimiento de Almendralejo Ciudad de la Innovación)	2.1.-	Creación de un centro de excelencia y desarrollo empresarial	ESTRUCTURA + AYTO			X		X	X	X		
	2.2.-	Plan de activación de la incubadora de empresas de realidad virtual y aumentada de CENATIC	ESTRUCTURA + AGENTES I+D+i					X	X	X		
	2.3.-	Premio a la Innovación (local)	ESTRUCTURA + AYTO					X	X		X	
	2.4.-	Foro anual Almendralejo Ciudad de la Innovación	ESTRUCTURA + AYTO					X	X		X	
Proyecto 3.- Impulso a la innovación en el sistema educativo. Apoyo de las capacidades de las personas para la innovación.	3.1.-	Programa de impulso a la cultura innovadora	ESTRUCTURA + SIST. EDUCATIVO				X	X	X	X		
	3.2.-	Programa de charlas sobre cultura innovadora de empresarios locales en centros de secundaria					X	X	X	X		
	3.3.-	Coordinación de los programas existentes para impulsar la innovación y el talento entre los niños y jóvenes					X	X	X		X	
Proyecto 4.-Desarrollo de un capital humano innovador.	4.1.-	Configuración de un plan para difundir conocimiento. Equipo responsable de gestión	ESTRUCTURA + AGENTES I+D+i			X	X	X	X		X	
	4.2.-	Formación en gestión de la innovación para empresarios, directivos y trabajadores				X	X	X	X		X	

AL2030. OBJETIVO 6. IMPULSO DE LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DEL TAMAÑO EMPRESARIAL Y LA INTERNACIONALIZACIÓN. 8 PROYECTOS Y 21 ACTUACIONES PARA EL LOGRO DE LOS RETOS PLANTEADOS

PROYECTOS Y DESCRIPCIÓN		ACTUACIONES	AGENTES RESPONSABLES	ÁREA DE IMPACTO SOBRE RESULTADO BUSCADO						HORIZONTE TEMPORAL PUESTA EN MARCHA		
				MÁS TEJIDO EMPRESARIAL	MÁS TAMAÑO MEDIO EMPRESARIAL	MÁS RENTABILIDAD SOSTENIBLE A LARGO PLAZO	MÁS TALENTO Y CAPITAL HUMANO LISTO	MÁS ACTIVIDAD ECONÓMICA Y OPORTUNIDADES	MÁS ECOSISTEMA EMPRESARIAL	CORTO PLAZO (2022-2023)	MEDIO PLAZO (2024-2026)	LARGO PLAZO (+ 2026)
Proyecto 1.- Impulsar la digitalización empresarial. Dirigido a la mejora de la competitividad empresarial	1.1.-	Constitución de un equipo para la transformación digital	ESTRUCTURA+ AGENTES		X	X			X	X		
	1.2.-	Programa de asesoramiento para la elaboración de planes de transformación digital			X	X			X	X		
	1.3.-	Formación en digitalización para empresarios, directivos y trabajadores			X	X			X	X		
Proyecto 2.-Impulso de presencia en mercados	2.1.-	Desarrollo de un plan colaborativo dirigido a favorecer el crecimiento en mercados del tejido empresarial de Almendralejo	ESTRUCTURA+ SECTORES		X	X				X		
	2.2.-	Creación de un grupo grandes empresas e industrias motoras.			X					X		
	2.3.-	Comunidad de autónomos y empresas en red para favorecer el desarrollo en mercados			X					X		
	2.4.-	Desarrollo de sesiones dirigidas a la puesta en marcha de acciones para el crecimiento en mercados				X					X	
Proyecto 3.-Impulso de la internacionalización del tejido empresarial de almendralejo	3.1.-	Creación de equipo dirigido a impulsar la internacionalización del tejido empresarial de Almendralejo	ESTRUCTURA+ AVANTE+ CÁMARA COMERCIO		X	X		X		X		
	3.2.-	Configuración de alianzas con agentes existentes			X	X		X		X		
	3.3.-	Puesta en marcha de programa de trabajo sobre sectores y empresas con potencial de desarrollo			X	X		X			X	
Proyecto 4.-Focalización en sectores estratégicos del territorio	4.1.-	Desarrollo de estrategia de oportunidades específicas por sectores claves del territorio y posición en cadena de valor	ESTRUCTURA+ SECTORES	X	X	X		X		X		
	4.2.-	Presentación del documento FOCO OPORTUNIDADES ALMENDRALEJO		X	X	X		X			X	
Proyecto 5.-Potenciar modelos de negocio más sostenibles y circulares desde el punto de vista social y ambiental	5.1.-	Definir un "Programa de Economía Circular" que permita la transformación de las actividades empresariales y sectores de Almendralejo	ESTRUCTURA+ SECTORES			X		X		X		
	5.2.-	Puesta en marcha de programa de trabajo sobre sectores y empresas con especiales necesidades y potencial				X		X			X	
Proyecto 6.-Ayudas a la cooperación e integración empresarial	6.1.-	Creación de equipo dirigido a la cooperación empresarial y a la búsqueda de la integración de empresas en virtud de sus sinergias y potencial	ESTRUCTURA+ AVANTE+ JUNTA		X	X					X	
	6.2.-	Creación de un grupo grandes empresas e industrias motoras. Apoyo a sistemas que faciliten el crecimiento de empresas			X	X						X
	6.3.-	Vinculación con programas existentes a nivel regional o nacional			X	X						X
Proyecto 7.- Desarrollo directivo-empresarial. Ofrecer formación específica en mejora de la competitividad, sostenibilidad, resiliencia económico-financiera, inbound marketing y content marketing, gestión de RRSS, comercio digital, etc.	7.1.-	Definición del programa de transformación	ESTRUCTURA		X		X	X		X		
	7.2.-	Desarrollo y ejecución del plan de formación en ámbitos señalados			X		X	X		X		
Proyecto 8.- Premio a la Excelencia empresarial local	8.1.-	Definición del programa de reconocimiento de la excelencia empresarial local	ESTRUCTURA		X		X	X	X		X	
	8.2.-	Realización de evento de reconocimiento			X		X	X	X			X

En el presente plan se han desarrollado un conjunto de proyectos dirigidos a alcanzar una serie de objetivos necesarios para afianzar el tejido empresarial de Almendralejo y al mismo tiempo impulsarlo hacia los retos que la economía y la sociedad actual demandan, para prepararlo en las mejores condiciones que le permitan afrontar el futuro con las mejores premisas y herramientas competitivas.

No obstante, y como resultado de la interacción cualitativa con diferentes empresas y agentes de los distintos sectores, se han identificado un conjunto de proyectos verticales que permitan abordar retos concretos que los principales sectores de la localidad tienen identificados, y que pueden permitir, en este caso de modo concreto, profundizar y desarrollar las capacidades que cada sector tiene por sí mismo, dándole a los proyectos transversales un complemento de carácter más cercano a las necesidades y circunstancias de cada sector, a través del trabajo en cada uno de estos.

Los proyectos que se plantean tienen una orientación general, y pretenden servir como elemento de reflexión para poder avanzar en las oportunidades de cada sector. Se plantean unos agentes de referencia, como elementos que actúen de dinamizadores de las oportunidades y retos que cada sector tiene.

SECTOR TURISMO

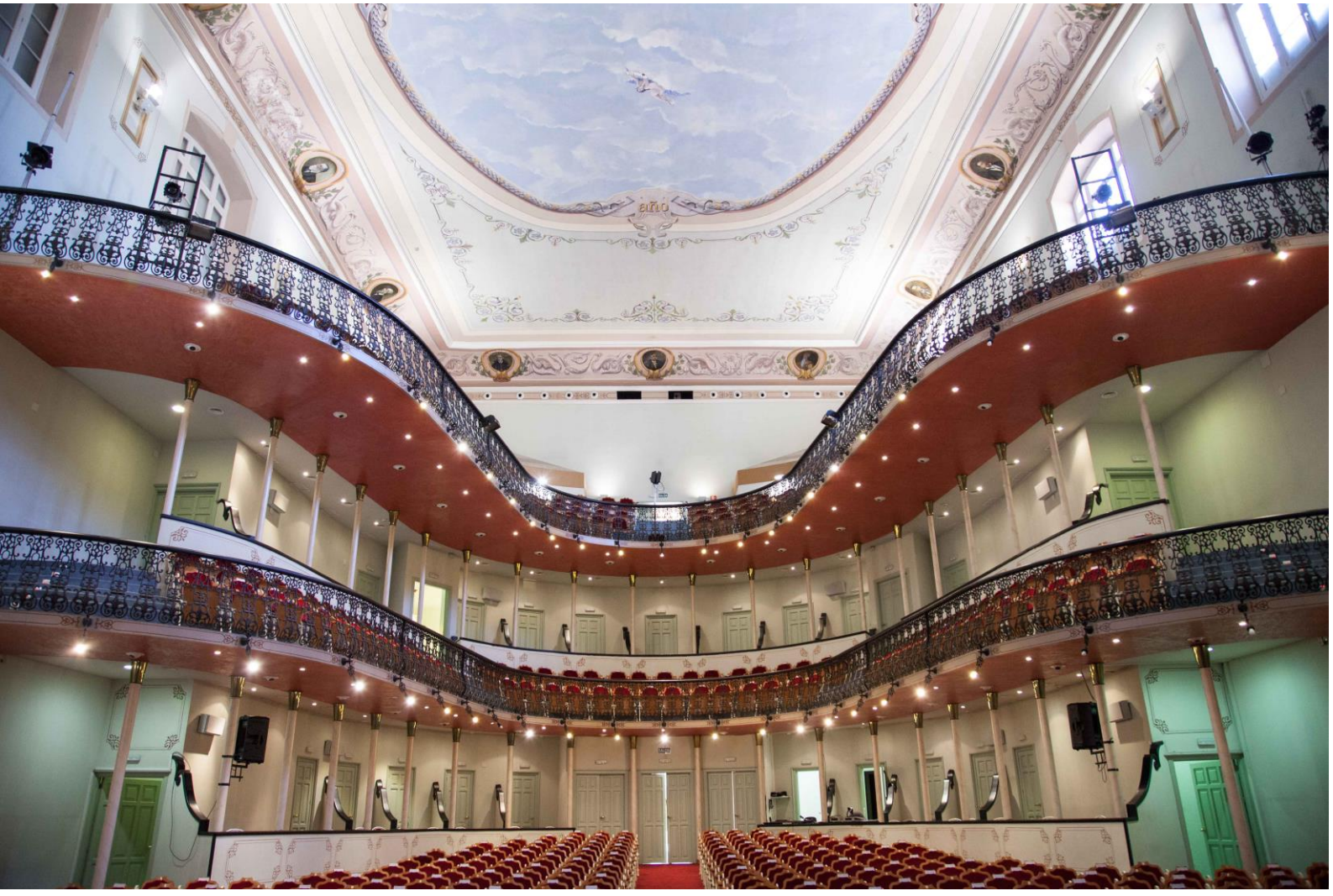
DENOMINACIÓN PROYECTO	CONFORMACIÓN DE CADENA DE VALOR
OBJETIVO	**VERTEBRAR OFERTA TURÍSTICA**
ACCIONES	1.- Plantear el potencial del sector a partir de identificar a sus actores principales y proyectar la importancia de este, con los recursos e infraestructuras disponibles 2.- Estructurar la oferta, desde proveedores de servicios al sector, hasta la implicación de bodegas, restauración y alojamiento.
INDICADORES CLAVES	*1.- Número empresas integrantes.* *2.- Medición de evolución de la actividad del sector* *3.- Nivel de satisfacción con el programa de empresas participantes*
PRINCIPALES AGENTES DE REFERENCIA	Creación del área de turismo dentro de CEAL. Concejalía de Turismo Concejalía dedicada a empresas.

DENOMINACIÓN PROYECTO	DESTINO ENOTURISMO
OBJETIVO	**VISIBILIZAR LA OFERTA TURÍSTICA ESPECIALIZADA**
ACCIONES	1.- El enoturismo es una oportunidad para desarrollar la Ribera del Guadiana, y debería ser un referente a la hora de poder impulsar la actividad turística. Importante crear la oferta, incorporar al máximo número de agentes y tener un modelo de valor claro.
INDICADORES CLAVES	*1.- Número empresas integrantes.* *2.- Medición de evolución de la actividad del sector* *3.- Nivel de satisfacción con el programa de empresas participantes y de clientes.*
PRINCIPALES AGENTES DE REFERENCIA	Creación del área de turismo dentro de CEAL. Concejalía de Turismo.

DENOMINACIÓN PROYECTO	AGENDA TURÍSTICA ALMENDRALEJO: OFERTA DE ACTIVIDADES ANUAL
OBJETIVO	**PLANIFICAR OFERTA DE ACTIVIDADES A LO LARGO DEL AÑO**
ACCIONES	1.- Desarrollar una agenda turística para la localidad que dinamice el turismo y las actividades conexas tanto en la propia localidad, como en el entorno más cercano. 2.- Plantear una programación a partir de recursos ya existentes y que tienen unos muy buenos resultados (Romanticismo, Iberovinac, plaza de toros en verano), para poder completar un calendario en el máximo número posible de meses a lo largo del año.
INDICADORES CLAVES	*1.- Número actividades.* *2.- Presupuesto destinado.*
PRINCIPALES AGENTES DE REFERENCIA	Creación del área de turismo dentro de CEAL. Concejalía de Turismo.

DENOMINACIÓN PROYECTO	OFERTA GASTRONÓMICA ATRACTIVA Y DE VANGUARDIA
OBJETIVO	**DISTINGUIR AL TEJIDO RESTAURADOR DE ALMENDRALEJO COMO UN REFERENTE EN OFERTA DE VANGUARDIA.**
ACCIONES	1.- Crear un programa de adaptación de oferta que contribuya a cambiar la gastronomía de Almendralejo, contando con apoyo especializado. 2.- Programa de promoción entre sus áreas comerciales de referencia. 3.- Creación de marca de gastronomía de calidad 4.- Creación de premios para la promoción de ruta gastronómica. 5.- Conectar con programas formativos a profesionales actuales y futuros del sector
INDICADORES CLAVES	*1.- Número empresas participantes en programa.* *2.- Evolución de empresas del sector y afiliación.* *3.- Nivel de satisfacción con el programa de empresas participantes*
PRINCIPALES AGENTES DE REFERENCIA	Creación del área de turismo dentro de CEAL. Escuela de Restauración de Extremadura Concejalía de Turismo.

DENOMINACIÓN PROYECTO	CELEBRA EN ALMENDRALEJO
OBJETIVO	**APROVECHAR EL POSICIONAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA DE ALMENDRALEJO COMO CIUDAD PARA GRANDES CELEBRACIONES.**
ACCIONES	1.- Configurar la oferta de establecimientos (celebración y pernoctación) participantes en proyecto de proyección a nivel regional. 2.- Programa de promoción entre sus mercados y segmentos objetivo de referencia.
INDICADORES CLAVES	*1.- Número empresas participantes en programa.* *2.- Nivel de satisfacción con el programa de empresas participantes.*
PRINCIPALES AGENTES DE REFERENCIA	Creación del área de turismo dentro de CEAL. Concejalía de Turismo.



SECTOR COMERCIO

DENOMINACIÓN PROYECTO	CENTRO COMERCIAL ACTIVO, FÍSICO Y VIRTUAL
OBJETIVO	**CONFIGURAR, POTENCIAR Y PROMOCIONAR EL COMERCIO DE ALMENDRALEJO A PARTIR DEL CONCEPTO DE CENTRO COMERCIAL ALMENDRALEJO, TANTO EN TIENDAS FÍSICAS COMO VIRTUALES.**
ACCIONES	1.- Reactivar el modelo de Centro Comercial Abierto, con la incorporación del mercado de abastos. 2.- Valorar la creación de estructura virtual del CCA de Almendralejo (modelo tipo BADACCU) 3.- Identificar al tejido empresarial que se incorpore al modelo. 4.- Disponer de recursos humanos para el desarrollo, y modelo financiero de sostenibilidad económica.
INDICADORES CLAVES	*1.- Número empresas participantes en programa.* *2.- Evolución de empresas del sector y afiliación.* *3.- Nivel de satisfacción con el programa de empresas participantes*
PRINCIPALES AGENTES DE REFERENCIA	ASEMCE. Concejalía de Comercio y de Empresa.

DENOMINACIÓN PROYECTO	ALMENDRALEJO COMERCIO DE SERVICIO, MODERNO Y ATRACTIVO
OBJETIVO	**FACILITAR LA DISPONIBILIDAD DE PERSONAS PREPARADAS PARA EL COMERCIO DEL FUTURO**
ACCIONES	1.- Preparar contenidos de formación claves para los objetivos de comercio del siglo XXI. 2.- Conectar con agentes de formación que ofrezcan el valor demandado. 3.- Creación de escuela de formación o vinculación a centros existentes, en comercio, tanto para empresarios/as, como para personal del sector: diferenciación de oferta, aportación de valor al cliente, análisis del comercio, diversificarlo, especialización a cada sector orientarlo para su crecimiento, cómo gestionar tu página web y tus redes sociales, etc.
INDICADORES CLAVES	*1.- Número empresas participantes en programa.* *2.- Evolución de empresas del sector y afiliación.* *3.- Nivel de satisfacción con el programa de empresas participantes*
PRINCIPALES AGENTES DE REFERENCIA	ASEMCE y Área de Comercio de CEAL. Concejalía de Comercio y de Empresa. Avante. Comercio.

DENOMINACIÓN PROYECTO	CONTINUIDAD DEL COMERCIO EN ALMENDRALEJO
OBJETIVO	**FACILITAR EL RELEVO EMPRESARIAL EN EL SECTOR**
ACCIONES	1.- Disponer de espacio físico o virtual de oferta y demanda de venta y compra de comercio. 2.- Establecer proceso de monitorización y seguimiento para garantizar el éxito. 3.- Apoyarse en ayudas existentes para el logro de objetivo previsto
INDICADORES CLAVES	*1.- Número actividades realizadas en el programa.* *2.- Nivel de satisfacción con el programa de empresas y participantes*
PRINCIPALES AGENTES DE REFERENCIA	ASEMCE y Área de Comercio de CEAL. Concejalía de Comercio y de Empresa. Consejería Economía Junta Extremadura.

DENOMINACIÓN PROYECTO	ALMENDRALEJO EN TUS COMPRAS
OBJETIVO	**FACILITAR LA PROMOCIÓN DEL SECTOR COMERCIO EN AREA COMERCIAL DE REFERENCIA**
ACCIONES	1.- Disponer de un plan promocional anual para el comercio de Almendralejo en nuevos canales digitales, contando con profesionales del sector y apoyado en figuras con impacto mediático. Público objetivo: Población juvenil. 2.- Desarrollo de plan de comunicación sobre área comercial de referencia. 3.- Apoyarse en ayudas existentes para el logro de objetivo previsto 4.- Disponer de recursos humanos para el desarrollo, y modelo financiero de sostenibilidad
INDICADORES CLAVES	*1.- Evolución de empresas del sector en la ciudad.* *2.- Evolución de afiliación* *3.- Impacto de marketing en programa*
PRINCIPALES AGENTES DE REFERENCIA	ASEMCE y Área de Comercio de CEAL. Concejalía de Comercio y de Empresa.

SECTOR AGROALIMENTARIO Y AGROINDUSTRIAL

DENOMINACIÓN PROYECTO	ALMENDRALEJO AGRICULTURA MODERNA Y OPTIMIZADA
OBJETIVO	**FACILITAR LA DISPONIBILIDAD DE PERSONAS PREPARADAS PARA LA AGRICULTURA DEL FUTURO Y EL RELEVO EMPRESARIAL**
ACCIONES	1.- Preparar contenidos de formación claves para los objetivos de la agricultura del siglo XXI. 2.- Conectar con agentes de formación que ofrezcan el valor demandado. 3.- Creación de escuela de formación o vinculación a centros existentes, en agricultura, para la cadena de valor del sector y la formación en técnicas y contenidos claves para el futuro competitivo (la mejora de procesos sostenibles relacionados con el uso y el ahorro de agua y plaguicidas, eficiencia energética y valorización de residuos, etc.) 4.- Apoyar la incorporación de nuevos profesionales al sector agrario.
INDICADORES CLAVES	*1.- Número empresas participantes en programa.* *2.- Número de personas incorporadas en programas* *3.- Nivel de satisfacción con el programa de empresas participantes*
PRINCIPALES AGENTES DE REFERENCIA	Área de Agricultura y Agroindustria de CEAL. Concejalía de Agricultura. Universidad Extremadura y Centro Santa Ana. Cicytex y otros agentes científico-técnicos.

DENOMINACIÓN PROYECTO	ALMENDRALEJO-AGRO FOCO FUTURO
OBJETIVO	**REALIZAR PROSPECTIVA DEL SECTOR AGRARIO DE ALMENDRALEJO**
ACCIONES	1.- Organizar una estructura de equipo o equipos expertos para poder anticipar los cambios que un proyecto de regadío puede tener sobre el sector agrario y agroindustrial de la ciudad. 2.- Tratar de responder a preguntas como: ¿Qué impacto puede tener el proyecto de regadíos de zona de barros? ¿Cómo puede cambiar el perfil de producciones y el potencial productivo de la ciudad?, etc.. 3.- Realizar jornadas y establecer canales de difusión y transferencia
INDICADORES CLAVES	*1.- Evolución de empresas del sector en la ciudad.* *2.- Evolución de afiliación*
PRINCIPALES AGENTES DE REFERENCIA	• Área de Agricultura y Agroindustria de CEAL. • Concejalía de Agricultura. • Universidad Extremadura y Centro Santa Ana. • Cicytex y otros agentes científico-técnicos

DENOMINACIÓN PROYECTO	ALMENDRALEJO-AGRO FOCO CRECIMIENTO
OBJETIVO	**REALIZAR PROSPECTIVA DEL SECTOR AGRARIO DE ALMENDRALEJO**
ACCIONES	1.- Organizar actividades periódicas, con especialistas en optimización de modelos de negocio, para lograr la agregación de valor. 2.- Impulsar la Integración empresarial para poder acceder a líneas de ayudas que permitan la puesta en marcha de planes de promoción en mercados exteriores con dimensión y sostenidos en el tiempo. 3.- Promover el cambio empresarial a modelos empresariales más integrados, digitalizados, de mayor tamaño, más proyección internacional y más sostenibles. 4.- Realizar jornadas y canales de difusión y transferencia
INDICADORES CLAVES	*1.- Evolución de empresas del sector en la ciudad.* *2.- Evolución de la internacionalización* *3.- Evolución de afiliación* *4.- Evolución de proyectos de I+d+i en empresas del sector.*
PRINCIPALES AGENTES DE REFERENCIA	Área de Agricultura y Agroindustria de CEAL. Concejalía de Agricultura. Universidad Extremadura y Centro Santa Ana. Cicytex y otros agentes científico-técnicos

Cátedra de Competitividad

7.- GOBERNANZA

8.- GOBERNANZA

La gobernanza que se plantea para el presente plan responde a la exigencia de una nueva concepción de la planificación local como un proceso abierto, dinámico y participativo. Este nuevo concepto, aun fundamentándose en principios económicos clásicos, requiere de un tratamiento novedoso que incluya la participación y la cooperación de todos los agentes implicados en la definición e implementación de las diferentes acciones propuestas.

Se apuesta por un proceso participativo por el que se identifican nuevas actividades innovadoras generadoras de rentabilidad. Este proceso debe ser un proceso de abajo hacia arriba, incluyente e interactivo en el que las personas participantes de diferentes entornos (responsables públicos, sector empresarial, investigación y transferencia, personas trabajadoras, personas consumidoras,…) descubren y producen información sobre nuevas actividades e identifican potenciales oportunidades que surgen a través de esta interacción, mientras que la Administración local evalúa los resultados y las maneras de facilitar la realización de este potencial.

En definitiva, el objetivo de la gobernanza debe ser tanto identificar y diagnosticar capacidades y obstáculos que condicionan el desarrollo empresarial para a partir de ellos determinar una relación de actuaciones que favorezcan la competitividad de las empresas, como también configurar un proceso de interlocución e interacción continua entre los protagonistas del proceso que permita identificar conjuntamente las oportunidades, especialmente las vinculadas con los fallos de mercado percibidos.

8.1.- Evaluación y seguimiento

Como parte de una gestión eficiente y eficaz, el sistema de seguimiento y evaluación es un requisito imprescindible a la hora de valorar los resultados derivados de las medidas y actuaciones que se ponen en marcha. Los mecanismos de evaluación continua, más allá de las valoraciones de los resultados e impactos reales, aportan información muy importante para realizar el seguimiento de los mecanismos de gestión, coordinación y entrega, lo que permite mejorar de forma continua el «valor» de la política en su conjunto.

La generación de la información de ejecución será responsabilidad de los órganos gestores que lleven a cabo las medidas, lo que garantizará su validez. Estos gestores trasladarán, por las vías que se establezcan, la información para que esté disponible cuando se necesite.

El seguimiento del plan será anual por lo que cada año se elaborará un informe de seguimiento referido al año natural, en el que se presentará de forma clara y concisa los avances logrados en los trabajos realizados, los recursos aplicados, los problemas que hayan surgido para ejecutar las medidas y las soluciones adoptadas para resolver esos problemas.

El plan será evaluado durante su ejecución y a la finalización del mismo, procesos que podrán realizarse interna y/o externamente.

Para garantizar la máxima transparencia en la ejecución del plan, los resultados de los procesos de seguimiento y evaluación estarán disponibles en la web del plan para todas aquellas personas, empresas y entidades interesadas en conocer cómo se están llevando a cabo las medidas y qué resultados se están logrando con ellas.

8.2.- Sistema de indicadores

Los indicadores constituyen una herramienta clave en el seguimiento y evaluación del plan, pues a través de ellos se constatará qué se ha realizado, cómo se ha realizado y cuáles son los resultados e impactos que se están generando.

Para garantizar la idoneidad de los indicadores, en la selección de los mismos se ha verificado que cumplen las condiciones individuales establecidas por la Comisión Europea para los indicadores. Es decir, se trata de indicadores:

- **Razonables**, capaces de captar los diferentes aspectos y objetivos de la intervención.
- **Normativos**, que cuentan con una interpretación normativa clara y aceptada.
- **Robustos, fidedignos y validados estadística y analíticamente**, además deben cumplir, en la medida de lo posible, con estándares internacionales.
- **Vinculados a la política**, relacionados de la forma más directa posible con los objetivos perseguidos y con las acciones que se ejecuten en las intervenciones.
- **Factibles**, construidos, en la medida de lo posible, a partir de datos disponibles.
- **Debatibles**, oportuna y fácilmente accesibles a un público amplio.

Además de estas condiciones individuales, se ha procurado que los indicadores cumplen una serie de condiciones conjuntas que garanticen una alta calidad global. Son las siguientes:

- **Estructurado**, pues están organizados por criterios que permiten su interpretación conjunta, condición que se refiere a las unidades de programación y al tipo de indicador.

- **Completo**, de tal forma que todos los aspectos objeto de seguimiento y evaluación están considerados en el panel de indicadores.

- **Abordable**, pues la condición anterior se ha cumplido sin que ello haya supuesto seleccionar un número excesivo de indicadores que dificulte las tareas de seguimiento y evaluación.

- **Compensado**, evitándose que el panel de indicadores se decante por un tipo de indicador concreto por la mayor o menor información disponible u otros factores.

Los indicadores que forman parte del cuadro de mando del presente plan están asociados a los objetivos estratégicos planteados y utilizarán como fuente de información la proporcionada por estadísticas oficiales. El Instituto de Estadística de Extremadura (IEEX) promoverá la inclusión en la programación estadística y cartográfica anual de las actividades estadísticas precisas para la obtención de los indicadores definidos en el plan.

En la tabla 8.1 se presente un esquema del cuadro de mando del presente plan que la estructura creada para la ejecución del plan debería completar indicando los valores de referencias iniciales y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar en cada tramo temporal.

Tabla 8.1.- Esquema del cuadro de mando del Plan Estratégico para el desarrollo empresarial de Almendralejo 2023-2030

			ÁREA DE IMPACTO SOBRE RESULTADO BUSCADO						METAS OBJETIVO			
INDICADORES DE MEDICIÓN DEL IMPACTO	FUENTES DE MEDICIÓN DEL IMPACTO	AGENTES RESPONSABLES	MÁS TEJIDO EMPRESARIAL	MÁS TAMAÑO MEDIO EMPRESARIAL	MÁS RENTABILIDAD SOSTENIBLE A LARGO PLAZO	MÁS TALENTO Y CAPITAL HUMANO LISTO	MÁS ACTIVIDAD ECONÓMICA Y OPORTUNIDADES	MÁS ECOSISTEMA EMPRESARIAL	DATO DE PARTIDA	CORTO PLAZO (2022-2023)	MEDIO PLAZO (2024-2026)	LARGO PLAZO (+ 2026)
Numero de Empresas	DIRCE	ESTRUCTURA + CÁTEDRA COMPETITIVIDAD	X									
Tasa natalidad empresarial (comparación relativa)	DIRCE	ESTRUCTURA + CÁTEDRA COMPETITIVIDAD	X									
Tamaño empresarial	DIRCE Estadísticas Afiliación SABI	ESTRUCTURA + CÁTEDRA COMPETITIVIDAD		X								
Tasas mortalidad empresarial (comparación relativa)	SABI	ESTRUCTURA + CÁTEDRA COMPETITIVIDAD			X							
Rentabilidad Económica	SABI	ESTRUCTURA + CÁTEDRA COMPETITIVIDAD			X							
Nivel de Endeudamiento	SABI	ESTRUCTURA + CÁTEDRA COMPETITIVIDAD			X							
Nivel de Solvencia	SABI	ESTRUCTURA + CÁTEDRA COMPETITIVIDAD			X							
Número empresas exportadoras	DATACOMEX	ESTRUCTURA + CÁTEDRA COMPETITIVIDAD			X							
Número empresas innovadoras	Cátedra de Innovación	ESTRUCTURA + CÁTEDRA DE INNOVACIÓN			X							
Inversión en innovación empresas ciudad	Cátedra de Innovación	ESTRUCTURA + CÁTEDRA DE INNOVACIÓN			X							
Productividad mano de obra	SABI	ESTRUCTURA + CÁTEDRA COMPETITIVIDAD				X						
Nivel salario medio	SABI	ESTRUCTURA + CÁTEDRA COMPETITIVIDAD				X						
Evolución de población activa	SEXPE	ESTRUCTURA + AYUNTAMIENTO					X					
Evolución de afiliación sectorial y total	SEXPE	ESTRUCTURA + AYUNTAMIENTO					X					
Evolución de población de la ciudad (comparación relativa)	INE. Padrón municipal	ESTRUCTURA + AYUNTAMIENTO					X					
Evolución presupuesto municipal destino empresa	Ayuntamiento	ESTRUCTURA + AYUNTAMIENTO					X					
Volumen de inversión empresarial grandes proyectos	Ayuntamiento	ESTRUCTURA + AYUNTAMIENTO						X				
Nivel satisfacción proyecto AL2030 grupos de interés	Ayuntamiento	CÁTEDRA COMPETITIVIDAD						X				

ANEXO 1: METODOLOGÍA DEL ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD

El apartado 4 de este informe ha sido elaborado con la información contable incluida en la base de datos SABI (propiedad de la empresa Bureau van Dijk), que es elaborada a partir de las cuentas anuales depositadas por las empresas españolas en los registros mercantiles. Aunque no todas las empresas y empresarios tienen la obligación de registrar dichas cuentas anuales, el uso de esta base de datos permite trabajar con una muestra grande y significativa del tejido empresarial español. Hay que dejar claro, por tanto, que el número de empresas incluidas en la base SABI y en nuestro estudio no coincide con los registros de del Directorio Central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística.

Aun así, no todas las empresas incluidas en la base SABI se han considerado para realizar este informe. Para seleccionar la muestra de empresas a incluir en el estudio se han seguido los siguientes criterios:

- Solo se han considerado aquellas empresas que presentan estados financieros individuales (no consolidados), ya que al no conocer qué empresas componen cada uno de los grupos de los que se dispone de los estados consolidados en cada ejercicio, se estaría duplicando información. Además, la utilización de estados contables consolidados implicaría agregar información de sectores heterogéneos, especialmente en el caso de grupos empresariales con inversiones multisectoriales.

- Solo se han incluido las empresas con las siguientes formas jurídica: sociedad anónima, sociedad limitada, comunidad de bienes, sociedad colectiva, sociedad colectiva profesional, sociedad comanditaria, sociedad comanditaria por acciones, cooperativas, sociedad agraria de transformación, empresario individual y emprendedor de responsabilidad limitada.

- Se han eliminado aquellas empresas que no se encuentran económicamente activas y aquellas con cifra de negocios, activo total o fondos propios iguales a cero.

- Se han excluido aquellas empresas para las que no se dispone del código de actividad de acuerdo a la clasificación nacional de actividades

económicas (CNAE 2009), puesto que uno de los objetivos del observatorio es analizar la competitividad empresarial teniendo en cuenta la especialización sectorial. En concreto, las empresas se han clasificado según su código CNAE 2009 a cuatro dígitos, indicado como código de actividad primario.

El presente informe trabaja con los datos de los estados financieros corresponden a los ejercicios 2011 a 2020. La población de empresas españolas incluidas en la base SABI con los criterios anteriormente indicados y a esa fecha es de 728.127 empresas españolas. A nivel regional la muestra del estudio contiene 11.386 empresas, de las que 418 tienen su sede social en Almendralejo.

ANEXO 2: GLOSARIO

Endeudamiento (a largo plazo): cociente entre el pasivo fijo y el patrimonio neto.

Intensidad tecnológica: según la clasificación elaborada por Eurostat, los sectores económicos se dividen en los siguientes 4 niveles de intensidad tecnológica:

- Alta: (21) Productos farmacéuticos; (26) Productos informáticos, electrónicos y ópticos.
- Media alta: (20) Industria química; (27) Maquinaria y material eléctrico; (28) Maquinaria y equipo N.C.O.P.; (29) Vehículos de motor; (30) Otro material de transporte.
- Media baja: (19) Coquerías y refino de petróleo; (22) Caucho y plástico; (23) Otros productos minerales no metálicos; (24) Metalurgia; (25) Productos metálicos; (33) Reparación e instalación de maquinaria y equipo.
- Baja: resto de sectores de manufacturas.

Intensidad en conocimiento: según la clasificación elaborada por Eurostat, los sectores económicos con alto nivel de intensidad en conocimiento son: (50) Transporte marítimo; (51) Transporte aéreo; (58-63) Información y comunicaciones; (64-66) Actividades financieras y de seguros; (69-75) Actividades profesionales, científicas y técnicas; (78) Actividades relacionadas con el empleo; (80) Actividades de investigación; (84-88) Administración pública y defensa, seguridad social obligatoria, educación, actividades sanitarias y de servicios sociales; (90-92) Actividades artísticas, recreativas y de entretenimiento.

Productividad: cociente entre los ingresos de explotación y el número de empleados.

Rentabilidad económica (ROA): cociente entre el resultado del ejercicio antes de impuestos y los activos totales.

Solvencia: cociente entre el valor de los activos totales y el de los pasivos de la empresa.

Valor añadido: resultado de la agregación del beneficio de explotación, costes de personal, depreciación, amortización y gastos financieros.