

3.7.- Proyección exterior.

Un apartado importante a la hora del análisis de la economía de Zaragoza y su Área de Influencia, es su proyección exterior así como aquellos aspectos que pueden contribuir a la promoción interior y su fortalecimiento.

En este sentido, contamos con la valiosa aportación del trabajo "La proyección económica exterior de la Ciudad de Zaragoza"¹⁷, en el que tras diferentes consideraciones sectoriales, concentran sus conclusiones en los siguientes sectores:

a) La industria.

Lo primero que hay que destacar es el carácter industrial de Zaragoza, en el pasado, en el presente y en las predicciones que se hacen para el futuro. Por lo tanto, es su opción diferencial más clara de especialización. En cuanto a la ciudad real (incluida área de influencia), podemos hacer una relación de los sectores que son y no son importantes, a partir de los datos de las tablas input-output de 1992. Son importantes, por tener más de la mitad del empleo del propio sector de la región, los siguientes sectores:

- Producción y primera transformación de metales.
- Industria del vidrio.
- Industrias químicas básicas.
- Otras industrias químicas.
- Productos metálicos.
- Maquinaria y equipo mecánico.
- Máquinas de oficina, instrumentos de precisión y óptica.
- Maquinaria y material eléctrico y electrónico.
- Vehículos automóviles y sus piezas de repuesto.
- Otro material de transporte.
- Otras industrias de bebidas.
- Otras industrias alimentarias.
- Pasta de papel y cartón.
- Artes gráficas y edición.
- Caucho y plásticos.

- Otras industrias manufactureras.

Por el contrario, tienen poca importancia los siguientes: Con menos del 10% del empleo regional en el sector están Industria vinícola, Fabricación de cementos cales y yesos y Extracción de minerales no metálicos y energéticos. Entre el 10 y el 20% aparecen Producción y distribución de energía eléctrica, Industrias cárnicas, Productos de molinería, Cuero y calzado y Madera, corcho y muebles de madera. Entre el 20 y el 30% Jugos y conservas vegetales. Entre el 30 y 40% Producción y distribución de agua, gas y vapor, Otras industrias de minerales no metálicos, Industrias químicas básicas e industrias lácteas. Y entre el 40 y el 50% Productos para alimentación animal y Productos textiles y confección. Esta diferenciación nos da una primera idea de cuáles son los sectores en los que hay aglomeración en Zaragoza, por lo que se puede destacar su relevancia.

Con esta información como punto de referencia, resulta que se produce la feliz coincidencia de que hay unos pocos sectores industriales, algunos relacionados entre sí, que acumulan las tres cuartas partes del empleo industrial de la comarca y más del 40 por cien de la región, que se caracterizan por ser los que más empleo han acumulado hasta ahora (por lo tanto experiencia), los que más exportan (tanto al resto de España como al extranjero: un 55% y 90% del total de la industria regional, respectivamente, en 1992), los que mejor situación financiera y de rentabilidad tienen y los que más concentrados están en el entorno de Zaragoza. Al ser sectores en los que la producción y el empleo de Zaragoza representa un altísimo porcentaje de los regionales, puede deducirse que en ellos juegan un importante papel las economías de aglomeración y los rendimientos crecientes. Y como son los que más exportan, contribuyen más que ningún otro al crecimiento de la ciudad. Estos sectores son los que aparecen en el Cuadro 24.

Por lo tanto, puede decirse que estos sectores tiran de la actividad de los demás, que mediante la innovación y la mejora permanente van a mantener e incrementar sus exportaciones y que van a generar nuevas demandas porque son aquéllos en los que existe una exigencia vital en esa dirección. Cualquier medida de promoción y/o proyección exterior de la industria debe estar referida a estos sectores. La necesidad de prestarles una atención especial responde a la tendencia futura de la especialización industrial a aumentar todavía más. Pero no sólo esto. En los últimos cuatro años el sector industrial es el único en el que ha descendido de manera sostenida el desempleo. Los servicios que han mantenido en el pasado

¹⁷ Documento interdisciplinar presentado por la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, fruto de un Convenio del Área de Fomento y Desarrollo del Ayuntamiento de Zaragoza y dicha Facultad (1998).

el crecimiento del empleo no pueden seguirlo manteniendo, ya que son los únicos en los que el desempleo crece en los cuatro últimos años. En consecuencia, tienen que ser sustituidos, entre otros, por la industria. Este es el perfil que presenta la coyuntura actual. Basta observar la evolución del empleo en la industria para comprobar que las cosas están cambiando. En los cuatro últimos años se ha elevado el empleo industrial por encima de los valores que tuvo en los mejores momentos del auge posterior a 1986. La bajada en los tipos de interés, el nuevo contexto en el mercado de trabajo y en el comercio exterior favorecen el camino en esa dirección. La ciudad debe considerar que en estos sectores tiene un gran activo, que tiene que contribuir a mantener, a incrementar y que debe difundir como uno de sus valores más preciados.

CUADRO 24: SECTORES INDUSTRIALES DEL ÁREA DE INFLUENCIA DE ZARAGOZA DESTACADOS POR SUS EXPORTACIONES, SU EMPLEO Y SU CONCENTRACIÓN.

<u>DIVISIÓN</u>	<u>Empleo</u>	% Empleo (sobre total sector en Aragón)	% VAB (so-bre total sector en Aragón)	% sobre exportacio- nes industriales de Aragón (Al resto de España y extranjero).
1. Vehículos automóviles y sus piezas de repuesto.	12.761	94,7	94,3	29,75
2. Maquinaria y material eléctrico y electrónico.	5.214	63,8	71,2	8,82
3. Maquinaria y equipo mecánico.	7.708	84,3	93,3	8,82
4. Productos metálicos.	11.104	87,7	91,5	8,02
5. Pasta de papel , papel y cartón.	2.557	91,9	93,5	3,84
6. Otras industrias alimentarias.	2.750	53,4	69,3	3,66
7. Caucho y plásticos.	2.619	64,7	66,0	2,86
8. Producción y primera transformación de metales.	1.051	72,4	72,4	2,45
TOTAL	45.764	-	-	68,22

Fuente: Tablas Input-Output de Aragón 92.

Podrían resultar contradictorias estas consideraciones con el argumento, de que la industria no presenta secularmente una tendencia a incrementar el empleo. La razón estaría

tanto en el progreso técnico, como en el hecho de que las empresas abandonan servicios internos para ser cubiertos por empresas de servicios, como por los procesos de ajuste experimentados en el pasado ante "shocks" de oferta. Pero Zaragoza debe dar un salto en su dimensión y el origen debe provenir, entre otros, de la industria. Ya se ha indicado que hay sectores que se han introducido de una manera notable en el comercio exterior en los últimos años y ello es una garantía de crecimiento, sobre todo en un momento coyuntural favorable en el que la proliferación de nuevas variedades y nuevos productos es la tónica de progreso. La penetración en el comercio exterior es muy importante porque el comercio internacional crece mucho más que la producción de los países. De ahí que los sectores exportadores sean la principal garantía de crecimiento. Un factor adicional que puede avalar la idea de un cierto despegue industrial es la materialización de la Unión Monetaria Europea, que va a tener un impacto indudablemente positivo sobre la producción por la disminución de costes, pero, sobre todo, que provocará un notable aumento del comercio. Por todo ello, un especial cuidado en los citados sectores es inevitable.

Otra cuestión interesante a destacar es el papel protagonista que adquiere el sector Vehículos automóviles y sus piezas de repuesto, casi todo él integrado por Opel España aunque últimamente está aumentando la cantidad de empresas auxiliares relacionadas principalmente con ella. Se podría argumentar que en relación a este sector no hay nada que hacer, porque todo depende de la voluntad de una multinacional que, así como vino, puede irse en cualquier momento. Pero este razonamiento tan pesimista está fuera de lugar. No es que haya que sustituirlo por otro optimista, sino por otro realista nada más, que tenga en cuenta cuestiones reales importantes. Lo cierto es que cuando Opel decidió instalar su factoría en Figueruelas, no lo hizo al azar. Hubo unos criterios claramente influyentes entre los que no sería el menos importante el gran peso que en Zaragoza tiene el sector del metal. Contaba pues con un mercado de trabajo importante. Luego se ha enraizado en una actividad que en muchos aspectos está resultando modélica y se está creando una densa red de empresas auxiliares del automóvil, que lo que hacen es potenciar más el sector de la región y arraigar más la empresa en la zona. Cada vez podrá decirse que tendrá menos motivos para abandonar la región, pero a la vez aumentan los motivos para que otras empresas del sector se asienten aquí. Incluso una segunda empresa automovilística podría instalarse en el futuro. Por ello es importante utilizar la presencia de Opel como una señal de la capacidad del mercado de trabajo de Zaragoza, de las economías externas, de localización, etc.

Pero es que no sólo es éste el único sector industrial, de los ocho destacados, que tiene empresas importantes. Todos los demás tienen empresas líderes y luego están otras auxiliares o menos importantes que constituyen un complejo industrial dinámico. Caracterizar

esta estructura para cada sector (con sus estrellas y sus empresas de base, así como con sus logros) y difundirla, es la mejor labor de proyección exterior que puede hacerse, para clientes actuales y potenciales, para proveedores, para futuros posibles inversores y para especialistas.

b) La construcción.

Por lo que respecta al sector de la construcción, se presenta una situación peculiar que requiere un enfoque especial dada su importancia en la provisión de economías externas. Se ha puesto claramente de manifiesto que la subespecialización de Zaragoza en lo que a construcción se refiere es manifiesta y, aunque se ha recortado distancia en el pasado inmediato y se prevé que se seguirá recortando en el inmediato futuro, conviene actuar para estimular que se haga con la mayor intensidad posible. Esta gran subespecialización pone en evidencia no sólo la falta de infraestructura de la ciudad y de la región, sino también la ausencia de una planificación y de una realización adecuadas, tanto de la corrección de deficiencias como de la mejora de los logros alcanzados. Existe indudablemente un déficit notable de infraestructuras en torno a la capital y es importante que se diga, que se concrete y que se ofrezca la planificación de las soluciones. Como consecuencia debe haber una agenda de grandes obras que proyecte la imagen de que se está transformando permanentemente la ciudad y de que se cumple lo proyectado. Esta imagen atraerá empresas, demanda y empleo. El perfil de rentabilidad económica y financiera del sector es bueno. También las previsiones indican que el empleo en la construcción va a crecer sustancialmente. Por todo ello, la proyección exterior en relación a la dotación infraestructural debe ser la de una ciudad en transformación y en actividad, con obras claramente previstas en respuesta a la necesidad de mejorar permanentemente la dotación pública para que las externalidades que benefician a ciudadanos y empresas sean cada vez mayores. Si, además, las distintas mejoras van en la dirección de aumentar los rendimientos de los sectores citados anteriormente como destacados en la industria, los resultados se verán multiplicados por un factor creciente en el tiempo, dado el carácter acumulativo y estratégico del papel que dichos sectores desempeñan.

c) Los servicios.

En lo que respecta a los servicios, Zaragoza no se caracteriza por ser una ciudad especializada en ellos, aunque debe caminar en la dirección de mejorarlos y de destacar los que contribuyen a su crecimiento y progreso. El problema es que hay muchos tipos de servicios. Lo que podemos concluir a partir de la evolución de los servicios no destinados a la venta es que en el periodo 80-95 es el sector que ha mantenido el mayor crecimiento del empleo. Entre ellos el empleo del sector público ha crecido notablemente. Pero difícilmente va

a poder seguir siendo así. En cualquier caso, ese crecimiento revela que el capital humano del sector público es muy importante y ahora debe contribuir a generar ventajas claras a la sociedad. Es el momento de aprovechar en el mayor grado posible las economías externas potenciales que los agentes privados por sí mismos no van a poner en funcionamiento. El incremento de personal habido en el pasado así lo permite.

Hay pues una importante infraestructura pública que representa un activo a explotar y la ciudad como tal debe difundir esa imagen de capacidad para prestar servicios especializados y de calidad, tanto a los individuos como a las empresas. Un primer servicio es el de la Universidad, que tiene un alto componente de exportación por la cantidad de alumnos de fuera que demandan sus servicios. Una buena proyección de la misma será una ventaja a todos los niveles. De la misma manera, proyectando la Universidad se proyecta también la imagen de que existe una oferta variada de personal de la más alta cualificación, que siempre es un requisito mínimo para atraer demanda. Por último, la imagen de colaboración entre Universidad y sistema productivo también debe proyectarse, dando idea de la relación de proyectos realizados y colaboraciones en marcha, en especial con los sectores destacados. Pasando a otros niveles de enseñanza, también conviene difundir todas las iniciativas existentes de colaboración entre la enseñanza profesional y el sistema productivo, en especial en los sectores más destacados. Todo esto en la idea de que en la formación para la producción, el capital humano, es vital para el crecimiento.

Las administraciones locales y autonómicas pueden ahora prestar, con muchos más medios personales, más y mejores servicios, lo cual debe ser también adecuadamente difundido. Todo lo nuevo que hace y puede hacer el propio Ayuntamiento en beneficio de empresas y particulares debe ser difundido, así como lo que en el área de Zaragoza puede hacer la administración autonómica.

Por último, iniciativas que deben su existencia al deseo de contribuir al crecimiento económico, como son el Instituto Aragonés de Fomento (IAF), EBRÓPOLIS, el Centro Europeo de Empresas e Innovación (CEEI-Aragón), El Instituto Tecnológico de Aragón (ITA), el Instituto de Carboquímica, etc., son ejemplos para poner de manifiesto una sociedad integrada en todas las etapas del proceso de producción y así se debe proyectar.

También entre los sectores no destinados a la venta están los transportes. Ha experimentado también un crecimiento en el empleo en los años anteriores. Es, además, un sector con fuerte componente de exportación. Últimamente está siendo un tema recurrente en los medios de comunicación regionales la importancia que podría tener el transporte para la

ciudad, dada la situación estratégica que tiene por estar equidistante de varias grandes ciudades. El argumento que se presenta de forma reiterativa es que el aeropuerto no está suficientemente utilizado, en especial en lo que respecta a viajeros, pero también en cuanto a mercancías tal y como hemos visto.

Puede plantearse la mejora en las infraestructuras, como la construcción de estaciones intermodales o conexiones de los diversos tipos de transporte, incluido el aeropuerto, como una mejora, un paso adelante en el aprovechamiento de economías externas, pero en ningún caso como 'la' opción de especialización, porque claramente la ciudad no la tiene, por ahora, de manera clara y confirmada. El papel internacional de Zaragoza es una de sus tareas pendientes. No puede plantearse como objetivo en solitario esa idea, porque la posibilidad de fracaso es elevada. No tiene mucho sentido plantearlo así, sobre todo sin una orientación clara en relación a los sectores que garantizan las exportaciones y el crecimiento. Es en relación con éstos con quien habría que plantearlo en todo caso. Hay que considerar que la ciudad no se desarrolla por estar bien situada, sino por lo que los individuos que la habitan son capaces de conseguir. Y hasta ahora poco se ha hecho en esa dirección, seguramente por circunstancias objetivas (costes, variedad en la oferta, tamaño de los mercados, etc.) que no se remueven necesariamente con infraestructuras. En todo caso, en la medida en que se hagan progresos en esas infraestructuras de transporte se avanzará en la dotación de mayores economías externas, pero no es prudente tomarlo como algo decisivo. Siempre se puede considerar como algo necesario, no como 'la' solución de futuro. Por supuesto que también puede ensayarse como una alternativa a consolidar y a promover como forma de introducir nuevos trabajos que garanticen el crecimiento y como conexión con el contexto internacional, pero sin perder de vista el planteamiento obligado de considerar y cuidar especialmente, a la vez, lo relativo a los sectores que ya han garantizado, garantizan y garantizarán el crecimiento. La proyección que habría que hacer entonces es clara, como nudo de conexión internacional de mercancías para un acceso equidistante a varias grandes ciudades. Pero lo más difícil será establecer la política de costes que haga atractiva Zaragoza.

Luego están los servicios destinados a la venta. Ya ha crecido este sector en el pasado. Pero las previsiones indican que va a seguir creciendo en el futuro. La distribución es un sector intensivo en mano de obra, de los pocos que sigue siéndolo, y Zaragoza tiene todavía un gran recorrido en este sentido. Aunque el sector del comercio está en retroceso y está sufriendo una fuerte reconversión, tiene que acomodarse a nuevas formas. También en este sector es válida la idea de que el desarrollo se materializa haciendo cosas nuevas. Cuando se distribuyen nuevos bienes, crece el empleo en los segmentos de comercio que innovan, pero cuando se agota el primer impulso sufren un retroceso. Es un sector que tiene que acostumbrarse a este

tipo de dinámicas: la flexibilidad es inevitable. Por otra parte, el permanente aumento de variedades de los distintos productos hace que crezcan las necesidades de distribución y, por lo tanto, es ésta otra garantía de crecimiento.

Hay que hacer una promoción de la capacidad de ofrecer todo tipo de producto y todas sus variedades, de manera que todas las zonas de influencia perciban que pueden obtener en Zaragoza lo que no puede conseguirse en ningún sitio con mejor acceso. Es una labor básica como metrópoli regional. Favorecer el asentamiento de todo tipo de distribuciones (sobre todo si son innovadoras) es importante. La idea de campañas con los contenidos que se acaban de citar son inevitables. No hay que olvidar que este sector tiene un fuerte componente de exportación.

El último de los sectores de servicios al que nos vamos a referir es el turismo. La referencia será inevitablemente breve porque es el único sector en el que se ha hecho tradicionalmente una campaña de promoción exterior. Lo único que puede decirse es que no basta con una presentación atractiva y elaborada de guías e informaciones sobre la ciudad, sino que se puede presentar la misma, además, como base para visitar el resto de los atractivos turísticos del Área de Influencia, de la provincia, o incluso, de la región, que no son pocos tratando con ello de romper con la dinámica de Zaragoza entendida como ciudad de paso. Por último, como ya se hace, es importante mantener la imagen de ciudad de ferias y congresos, difundiendo la disponibilidad de instalaciones, así como las actividades y la tradición existente al respecto.

En síntesis, pues, la ciudad puede presentarse como una ciudad cuya conexión internacional más clara es la que le proporcionan las exportaciones de una serie de productos industriales muy concretos, con importantes empresas desarrolladas y dinámicas. Que podría tener también un papel internacional muy importante en cuanto a la distribución de productos al resto de España, concretamente a las grandes ciudades, por sus ventajas en costes. Que es una ciudad dinámica y en crecimiento, pero adecuadamente planificada en la expansión, que busca incrementar lo máximo posible las economías externas para empresas residentes. Que juega también un papel importante como metrópoli regional que debe consolidar con sus servicios de educación, comerciales, de investigación e innovación. Por último, que tiene un entorno atractivo de visitar y con actividades anuales de congresos y ferias como complemento a la actividad productiva. Implícito en todo ello debería estar el propósito de dar la imagen de ciudad abierta, en donde las nuevas ideas tienen viabilidad, para lo cual habría que dar cuenta de las razones por las que esto es así, que las hay, para contrarrestar la impresión que a veces se tiene de que es una sociedad cerrada, carente de innovadores y de liderazgos.

Uno de los aspectos destacados en la aportación de la proyección exterior, es el relativo a la visualización de la posición competitiva relativa de los sectores de nuestra economía, conseguida a través de análisis gráficos en los que se representan dos variables: el índice de Atractivo Futuro y el índice de Eficiencia Productiva.

El índice de Atractivo Futuro se mide a través del crecimiento de las ventas y los recursos autogenerados por unidad de valor añadido. Ambas variables son ponderadas con igual importancia (50%), y nos acercan a la evolución previsible de los sectores en el futuro. La primera, crecimiento de las ventas, nos permite identificar o aproximar a la fase del ciclo de vida y la segunda, recursos autogenerados porque es un indicador de las expectativas de los resultados futuros. Si la política de autofinanciación es muy exigente refleja las expectativas de rentabilizar mejor esos fondos que permanecen en la empresa.

El índice de Eficiencia Productiva es una medida relativizada del uso de los recursos productivos en cada sector de actividad. En esta medida se toman valores relativos entre Zaragoza y España, es decir, Zaragoza como unidad de decisión se mide con relación a sus competidores, España. La Eficiencia Productiva se ha medido a través de la productividad del trabajo (medida de la eficiencia en el uso del factor productivo mano de obra que es uno de los determinantes de la competitividad de las empresas del sector) y la Rentabilidad Económica (medida de la eficacia de las empresas) es la consecuencia del objetivo de Beneficio, considerando la empresa en conjunto.

Las conclusiones a las que llega el referido trabajo¹⁸ son que el posicionamiento estratégico de los sectores analizados, difiere mucho entre los mismos. La mayoría de estos sectores se sitúan en las zonas que se califican como zona de negocios aceptables y zonas de negocios que ganan. El sector que mejor se posiciona es el de Industrias de Alimentación, Bebidas y Tabaco. Le siguen Comercio y Construcción. Este último después de una recuperación muy notable a partir de una primera etapa de una caída importante en su índice de atractivo futuro.

Otras Industrias, Hostelería y Transportes y Almacenamiento se sitúan en la zona en la que se presenta un futuro muy atractivo pero tienen la dificultad de tener que mejorar su posición competitiva a lo que tendrán que llegar a costa de la competencia. El último sector citado ya ha mostrado habilidades en este sentido de ahí su mejoría relativa, pero otras

industrias apenas consiguen moverse de su situación de partida con lo que a pesar de tener una atractivo futuro positivo no se presenta especialmente destacado y les falta la capacidad de obtener una mejora en su posición competitiva relativa.

El sector de Alimentación, Bebidas y Tabaco, es, sin duda, uno de los sectores estrella de la economía zaragozana. A las tasas de crecimiento positivas hay que añadir la sustancial rentabilidad que las empresas de este sector son capaces de obtener. Como resultado final, en términos de generación de valor se alcanzan valores muy positivos sobre este concepto de gestión.

En cuanto al posicionamiento competitivo, este sector se muestra claramente preponderante dentro de su ámbito de actividad ya que su situación está avalada por una alta posición competitiva y por un atractivo futuro muy notable que además se observa en claro ascenso. Las empresas de este sector han sido capaces de mantener su posición competitiva, aunque con un ligero retroceso, junto con una mejora del atractivo del propio sector. Sin duda este resultado hará recomendable la entrada de nuevos competidores en un sector ya de por sí muy competido y con una notable presencia de empresas extranjeras.

El sector de Transformación del Vidrio, la Cerámica y los Metales ha sufrido en este periodo una ligera pérdida de rentabilidad si bien ha mejorado en su crecimiento. Estos resultados no son suficientes para situarse en una zona de generación de valor, no obstante, la mejora relativa de competitividad sitúa a las empresas del sector en una zona de clara mejora de su posicionamiento competitivo. En cuanto al atractivo futuro del sector, todavía no se observan signos claros de que sus perspectivas de futuro se consoliden, aunque se mantiene en la zona de neutralidad.

El sector de la Industria de Material y Equipo Eléctrico, Electrónico y Óptico, ha sufrido un notable retroceso en sus resultados tanto de crecimiento como de atractivo. El mantenimiento de la rentabilidad y la pérdida de atractivo futuro sugieren un diagnóstico estratégico de sector maduro, no obstante por la variedad de actividades que este sector encierra no parece adecuado un diagnóstico tan generalista, de ahí que sería necesaria una mayor precisión en la información disponible para concretar en mayor medida esta conclusión. Por otra parte, dado que las empresas del sector no han mejorado en su posición competitiva y el atractivo futuro ha disminuido, se aprecia cierta consistencia en los resultados.

¹⁸ Ver "La proyección económica exterior de la Ciudad de Zaragoza". Facultad de CCEE y EE. Universidad de Zaragoza. (1988).

El sector de Fabricación de Material de Transporte ha sufrido una importante caída en su crecimiento, de ahí su pérdida de atractivo futuro. A pesar de este resultado aparentemente negativo, las empresas del sector han conseguido mejorar su rentabilidad, es decir han mostrado una notable capacidad para generar beneficios a pesar de un escenario económico en declive.

La trayectoria del posicionamiento competitivo no resulta en absoluto lógica ya que pasa de ser un negocio posicionado en la zona de atractivo futuro positivo y en consecuencia con buenas perspectivas de futuro, a la zona de atractivo futuro negativo; en este tránsito no se han observado los pasos consecuentes hacia la zona de negocios estrella. Probablemente en este sector, alguna de las empresas más importantes haya arrastrado los resultados globales.

El sector de Otras Industrias Manufactureras mejora en crecimiento y se mantiene en rentabilidad. Es decir, que se desplaza hacia la zona de generación de valor. En su posicionamiento competitivo no se observan movimientos, siendo muy discreta su situación y manteniéndose en una zona neutra de donde debería desplazarse para consolidar su posición con el fin de aprovechar mejoras potenciales en la situación del sector.

El sector de Hostelería y Otros Servicios refleja una espectacular mejora en su crecimiento lo que se traduce en un posicionamiento con una clara perspectiva de futuro. El mantenimiento de la rentabilidad le asegura una generación de valor positiva.

En el mapa de posicionamiento, el apoyo necesario a este sector debe mejorar su situación competitiva, es decir, consolidar su posición en relación con los competidores; de esta forma, se aseguraría el tránsito de este sector hacia la zona de negocios estrella.

El sector de Construcción que se muestra como un sector motor de la actividad económica provincial se ha mantenido en zonas de alta rentabilidad si bien se resintió en cuanto al crecimiento en los años 92 y 93. La mejora notable en este sector se observa precisamente en la variable crecimiento. En cuanto al posicionamiento competitivo, este sector ha mejorado en la consideración de su atractivo futuro sin duda influido por el aumento en su actividad. Esta mejora ha ido aparejada de un mantenimiento o incluso un ligero avance en su posición competitiva. El diagnóstico estratégico global muestra que a pesar de ser un sector muy sensible a la actividad económica general, se muestra fuerte en su posición competitiva, esto puede indicar que esa fortaleza le ha permitido una rápida recuperación y una mejora de sus expectativas de futuro.

El sector de Comercio Reparación de Vehículos y Motocicletas, que en términos de rentabilidad se ha mantenido, ha mejorado ligeramente en su crecimiento. En términos de

situación frente a la competencia, el resultado ha supuesto una pérdida sensible de posicionamiento competitivo. También el eje de atractivo futuro muestra un ligero retroceso, aunque de menor importancia cuantitativa, si que podría reflejar la tendencia temporal de algunos negocios hacia las zonas de madurez propias de su ciclo de vida. La tecnología propia de este sector sin duda confirma la tendencia de esta evolución.

El sector de Transportes, Almacenamiento y Comunicaciones aparece con una evolución muy positiva. Se observa una clara mejora tanto en su rentabilidad como en su crecimiento en este lapso temporal con lo que el diagnóstico es de una proyección positiva hacia la zona de generación de valor.

En lo que respecta a su posicionamiento competitivo, la mejora más evidente se produce en lo referente a su atractivo futuro ya que a pesar de mejorar en la posición competitiva, todavía le falta por confirmar su posición desplazándose hacia la zona positiva del eje horizontal. El diagnóstico general de mejora del sector debería proyectarse hacia el futuro con un cierto apoyo para reafirmar algo más su posición competitiva.