

***ANALISIS ESTRATÉGICO DE
SAN SEBASTIAN DE LOS REYES***

José María Mella Márquez

Asunción López López

Universidad Autónoma de Madrid

Madrid, diciembre de 2003

INDICE

RESUMEN EJECUTIVO	IV
1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. ENFOQUE DEL TRABAJO.....	3
2.1. Planteamiento.....	3
Globalización.....	4
Innovación Tecnológica	4
Gestión Empresarial	4
2.2. Estrategia de promoción de SSR	6
2.3. Metodología.....	9
ESQUEMA 3. MÉTODO DE TRABAJO.....	10
FASES.....	10
3. ENTORNO SOCIOECONÓMICO DE SSR.....	12
3.1. Localización y características generales del municipio	12
3.2. Análisis de las Infraestructuras.....	15
3.3 Usos del Suelo.....	19
3.4. Análisis socio - económico del municipio	22
4. ANÁLISIS DEL TEJIDO ECONÓMICO DE SSR.....	25
4.1. Localización y descripción de las zonas industriales.....	25
4.2. El tejido empresarial.....	37
5.FACTORES ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO.....	54

5.1. Capital humano e innovación en las empresas de SSR	55
5.2. Análisis de las carencias del entorno de SSR.....	61
5.3. Problemas detectados en las zonas industriales	64
5.4. Factores de atracción de SSR.....	71
5. 5. Penetración de las TIC en las empresas de SSR.....	77
6.PERSPECTIVAS DE DESARROLLO URBANO E INDUSTRIAL.....	80
6.1. Especialización Productiva.....	81
6.2. Innovación.....	84
6.3. Formación de los recursos humanos.....	86
6.4. Localización, infraestructuras y accesibilidad.....	89
7. ANÁLISIS DAFO.....	92
7.1. Fortalezas.....	93
7.2. Oportunidades.....	96
7.3. Debilidades.....	98
7.4. Amenazas.....	101
8. ESTRATEGIAS	103
9.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	107
10. BIBLIOGRAFÍA.....	116
ANEXOS	117

RESUMEN EJECUTIVO.....

Este estudio denominado **Análisis Estratégico de San Sebastián de los Reyes**, tiene como objetivo determinar los factores estratégicos en los que el municipio de San Sebastián de los Reyes (en adelante, SSR) puede basar su desarrollo futuro. El trabajo se articula de acuerdo con los epígrafes que siguen a continuación.

1.- Enfoque del trabajo

El planteamiento de este trabajo parte de las coordenadas básicas en las que debiera inscribirse una estrategia de desarrollo para SSR, que tuviera en cuenta la urgencia de situar al municipio al nivel de sus posibilidades y aspiraciones. Para lograr estas finalidades SSR deberá tener en cuenta en qué campos se decide el futuro del municipio, que no son otros que los relativos a la plena inserción en el contexto de la globalización económica, la asimilación de los procesos de innovación tecnológica y la instrumentación de estrategias de gestión empresarial competitivas.

Esta **estrategia de promoción industrial y socio-económica** podría apoyarse en los objetivos de dirección estratégica, formación, competitividad y crecimiento. El **objetivo de dirección estratégica**, sustentado en una política de desarrollo del potencial comunitario local, podría llevarse a cabo a través del impulso a las medidas de acción incluidas en los Planes de Actuación Municipal y otros susceptibles de adoptarse en el futuro. El **objetivo de formación**, apoyado en una política de acumulación de capital humano y de preparación de nuevos y más eficientes recursos laborales, podría instrumentarse a través de la combinación de la formación reglada en los centros de enseñanza y las iniciativas propias del Ayuntamiento de SSR, con la participación activa de las propias empresas. El **objetivo de competitividad**, basado en una política de desarrollo territorial, tendrá sus mejores instrumentos en el Plan General de Ordenación Urbana (PGOU), en la mejora de la comunicación interna y la accesibilidad externa de la ciudad, en la rehabilitación a fondo de los Polígonos Industriales y en la consolidación del suelo industrial disponible con la localización de empresas de elevado

contenido tecnológico. El **objetivo de crecimiento**, cimentado en una política de promoción empresarial, debería fraguarse en torno a poderosos instrumentos tales como **el Centro Municipal de Empresas, el Recinto Ferial y el Centro de Formación**.

Este trabajo ha descansado -desde un punto de vista metodológico- en un planteamiento estratégico, en un cuestionario dirigido a los empresarios y en el contacto directo y en profundidad con algunos empresarios del municipio y personal técnico del Ayuntamiento.

2.- Entorno socioeconómico de San Sebastián de los Reyes

El municipio de SSR se encuentra situado en la **Zona Norte** de la Comunidad Autónoma de Madrid (CM), a unos 20 Km de la capital regional. SSR localiza a unos 18 km. del aeropuerto de Madrid - Barajas. La poca distancia y las buenas comunicaciones permiten llegar a Barajas, con buen tráfico, en poco más de 15 minutos.

La **población** del municipio ha mostrado en los últimos años un gran dinamismo (15% entre 1991 y 2001), muy superior al de la Comunidad de Madrid. Además, la población de SSR es más joven que la del resto de la Comunidad y que la del resto del país.

Las **infraestructuras de comunicación** de SSR con el área metropolitana de Madrid se realiza a través de las siguientes carreteras:

- ✓ N-I, que une Madrid con Irún
- ✓ M-110, que va de la A-2 a Alcobendas, por Barajas.
- ✓ M-100, que une Alcalá de Henares con la N-I.
- ✓ M-616, que une Alcobendas con El Goloso.

Además de estas vías, que son las fundamentales, existe una amplia red de carreteras secundarias que comunican SSR con otros puntos de Madrid.

Estas infraestructuras se encuentran seriamente sobrecargadas de tráfico, situación que puede agravarse mucho con los desplazamientos que podría generar la aplicación del PGOU de SSR.

La **estructura del reparto del suelo** que establece el PGOU de SSR reserva el margen izquierdo del antiguo trazado de la N-I para uso industriales -con las excepciones de La Fuente y el Sector 1 de La Estanquera, de uso residencial- y el margen derecho de la misma carretera para uso residencial y dotacional. El uso terciario se reparte indistintamente entre todas las zonas.

El municipio de SSR tiene un **nivel económico** igual al que, como media, tiene la Comunidad de Madrid, pero está por debajo del nivel que alcanzan los municipios próximos de Alcobendas y Tres Cantos.

El análisis de los índices de **actividad económica** pone de manifiesto que el municipio de SSR tiene una cierta especialización en la actividad comercial, en particular, el comercio al por mayor, característica que comparte con otros municipios próximos de la Zona Norte. Por delante de la industria, las actividades más frecuentes son el comercio al por mayor, restauración y bares.

3. Análisis del tejido económico de SSR

3.1. Localización

SSR cuenta con cuatro zonas industriales, una plenamente integrada en el municipio -El Praderón- y las demás -Polígono Norte, Polígono Sur, La Hoya y Moscatelares en la zona norte y éste del municipio, muy próximas a la N-I. Además, se ha desarrollado un asentamiento industrial en el extremo Norte del término municipal, en el cruce de la N-1 con la M-100.

Polígono Norte

El Polígono Industrial Norte se encuentra ubicado entre el núcleo urbano de SSR y el margen Oeste de la N-I, en el que las primeras implantaciones se produjeron a finales de los años 80. Algunas de las empresas presentes en este polígono son tan importantes en su sector como Antena 3 y Dragados y Construcciones.

- Es un polígono consolidado, con viales que resultan estrechos y con insuficientes zonas de aparcamiento. Aunque no hay contenedores clasificadores, está razonablemente limpio.
- En esa zona se han construido una serie de edificios de oficinas, que disponen de las últimas tecnologías, en el colindante Parque de la Marina, que pueden convertirse en un elemento de atracción de nuevas empresas.

Polígono El Praderón

El Praderón se encuentra situado al Este del municipio, en el margen de la antigua N-I, que actualmente se denomina Avda. de Europa. Es de pequeñas dimensiones, abigarrado, con clara sobreexplotación del suelo y está muy envejecido. Se conforma como un mosaico de empresas y viviendas.

Polígono Industrial Sur

El P.I. Sur se extiende entre lo que era la antigua N-I y el nuevo trazado de la misma carretera nacional. Este polígono tiene una extensión de casi medio millón de m², lo que le convierte en el segundo más grande del municipio. En él se han instalado empresas de gran importancia en su sector como Euroconsult, el grupo Thyssen Industrial, La Astorgana y Mercedes Benz.

En este polígono, aunque está consolidado, quedan todavía algunas parcelas sin edificar, también existen algunas naves y espacios disponibles. Se han construido edificios de oficinas que se ofrecen en régimen de alquiler y están dotados de las últimas tecnologías.

Polígono Industrial La Hoya

El Polígono Industrial La Hoya se encuentra situado al Este del núcleo urbano del municipio y tiene características análogas a las de El Praderón ya que en él conviven viviendas, empresas y equipamiento. Los viales son muy estrechos y las zonas de aparcamiento escasean, el abigarramiento es notable y está bastante envejecido.

Área de Moscatelares

Se trata de una zona de reciente creación en la que domina claramente la actividad comercial, encabezada por un conjunto de grandes superficies.

Moscatelares cuenta con las mismas infraestructuras básicas que los demás polígonos industriales de SSR. El equipamiento es, sin embargo, bastante más completo que el que disfrutaban las restantes zonas industriales del municipio.

3.2. El tejido empresarial

El sector servicios parece dominar claramente la actividad económica del municipio. De las casi mil seiscientas empresas registradas en el Directorio casi el 80% pertenecen al sector terciario. Le sigue en importancia el sector industrial con un 17% y, finalmente, el sector de construcción con un 3%¹. Por subsectores, el de comercio es el dominante; casi una de cada tres empresas de SSR se dedica a esta actividad. No ha sido posible, con los datos existentes, determinar qué parte de este comercio es mayorista y cual minorista.

Las diferentes zonas industriales de SSR dan cabida a algo más de un tercio de empresas del municipio. Sin embargo, la concentración de empresas de algunos sectores concretos en los polígonos industriales es muy superior: las actividades industriales (57%) y las de construcción (40%) se han instalado preferentemente en estas zonas. Las actividades terciarias están más dispersas por el municipio, aunque las vinculadas con el Transporte, Almacenaje y Distribución y las que ofrecen Otros Servicios también se concentran en los polígonos industriales (62% y 45%, respectivamente).

Estructura empresarial en el Polígono Norte

La tipología empresarial presente en el Polígono Norte se concentra fundamentalmente en los servicios. La mayor parte de las empresas de servicios están orientadas hacia el comercio, mayorista o minorista. También tienen un peso significativo las empresas de servicios a las empresas. Por el

¹ En el directorio no aparecen empresas pertenecientes al sector primario.

contrario, las empresas industriales tienen poca presencia donde apenas son una de cada cinco.

En este polígono hay un pequeño grupo de empresas que se dedican a desarrollar actividades –industriales o de servicios- vinculadas con la utilización de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC). Este grupo de empresas, si bien no es muy numeroso, representa ya un porcentaje significativo de la actividad del polígono (12%) y pone de manifiesto el atractivo de esta localización para el establecimiento de empresas orientadas hacia los sectores que caracterizan a la Nueva Economía.

Estructura empresarial en El Praderón

En este polígono tienen un peso muy importante las empresas del sector Servicios, en particular establecimientos de reparación de vehículos especializados en distintos elementos del automóvil -inyección electrónica, electricidad, chapa y pintura, neumáticos, aire acondicionado, ...- o especializados en diferentes tipos de vehículos. El comercio y la restauración y hostelería, también son subsectores de actividad económica con bastante importancia en El Praderón.

En este polígono hay un envejecimiento relativo de buena parte de las empresas. El tejido empresarial presente en El Praderón está formado mayoritariamente por firmas de muy reducido tamaño.

Estructura empresarial del Polígono Sur

En el Polígono Sur hay una concentración fuerte de empresas de Transporte, Almacenaje y Distribución. También es numeroso el grupo de empresas de Otra Industria Manufacturera -Artes gráficas, Carpintería y ebanistería, Textil, Confección, Industria Alimentaria, ...- son las más abundantes. La mayor parte de estas empresas se han establecido en él recientemente y, de nuevo predominan las empresas de pequeño tamaño.

Desafortunadamente, ni en el sector industrial ni en el de servicios abundan las empresas vinculadas con la producción o utilización de TIC.

Estructura empresarial del Polígono La Hoya

No presenta diferencias significativas con respecto a lo que se ha observado en otros polígonos del municipio de SSR. El año de instalación y constitución de las empresas evidencia que es uno de los polígonos más antiguos de SSR.

Como en las restantes zonas industriales, las pequeñas empresas son las más frecuentes en La Hoya.

Estructura empresarial del Área de Moscatelares (Megapark)

La actividad productiva en Megapark se concentra en el sector servicios, en particular, grandes superficies especializadas en artículos diversos. Las empresas se han establecido en los últimos años (desde 1999) y, en su mayoría, eran empresas ya existentes.

En la actualidad se encuentra en proceso de construcción un edificio que albergará un hotel, varios cines y numerosas tiendas.

4. Factores estratégicos de desarrollo

Ya se ha dicho que el objetivo último de este trabajo es determinar los factores estratégicos en los que el municipio de SSR puede basar su desarrollo futuro. Y, sin duda, el papel que jueguen las empresas en los próximos años será uno de los vectores de fuerza que impulsarán, con mayor o menor intensidad, el avance económico y social del municipio.

La información necesaria se ha conseguido a partir del cuestionario y las entrevistas mencionadas más arriba.

Capital humano e innovación en las empresas de SSR

Un porcentaje muy elevado (58%) de la mano de obra empleada por las empresas consultadas tiene un nivel elevado de cualificación: universitarios y técnicos - profesionales. Poco más 10% son mano de obra con estudios primarios o sin estudios. No obstante, parece que existen dos zonas económicas diferentes: una, la de los polígonos Norte y Sur, donde el elevado

nivel de formación de la mano de obra parece reflejar una orientación de la actividad productiva hacia tareas de mayor valor añadido; y otra, la de las zonas industriales más antiguas del municipio (La Hoya), donde la actividad productiva sigue girando alrededor de actividades más tradicionales e intensivas en mano de obra de menor cualificación.

Los empresarios de SSR parecen entender que innovar en la generación de nuevos productos es un requisito indispensable para que el negocio avance. Son conscientes de la necesidad de introducir el uso de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en los diferentes ámbitos empresariales, aunque parecen más reacios a introducir nuevas tecnologías en el proceso productivo.

Llama la atención el elevado porcentaje de empresas (45%) que dice hacer I+D, siendo esta actividad más intensa en Polígono Norte y más infrecuente en las empresas localizadas en La Hoya.

Más del 40% de las empresas afirman haber dedicado parte de sus ingresos a la formación de sus trabajadores. Los empresarios reconocen la necesidad de la formación y suelen ofrecerla en el puesto de trabajo.

Análisis de las carencias del entorno de SSR

En conjunto, las empresas analizadas perciben que las mayores dificultades a las que se enfrentan en su relación con el entorno tienen que ver con las Instituciones Públicas (Ayuntamiento, Comunidad Autónoma, ...). El poco apoyo público a la actividad empresarial, la falta de comunicación con las instituciones y la escasa atención y dotación de las zonas industriales son las dificultades concretas a las que dicen hacer frente las empresas de SSR.

Junto con estos problemas destacan los problemas relativos a la escasa relación con las empresas del entorno, sobre todo la falta de colaboración entre empresas, el desconocimiento empresarial y la ausencia de una asociación de empresarios.

Con relación al mercado de trabajo, los problemas radican en la falta de mano de obra especializada y la carencia de sistemas de formación. La falta de

cualificación de la mano de obra es un problema, sobre todo, en las empresas de La Hoya.

Problemas detectados en las zonas industriales

Los problemas concretos que sufren las zonas industriales y sobre los que las autoridades locales, muchas veces, pueden actuar son los mencionados a continuación.

El problema más señalado por las empresas es la insuficiencia de plazas de aparcamiento, seguido por la insuficiente capacidad de los viales, los frecuentes cortes y microcortes en el suministro eléctrico y el mal acceso a la N-I. Por el contrario, no parecen detectarse serias deficiencias en las redes de telecomunicaciones.

Con respecto a la necesidad de que las zonas industriales dispongan de una suficiente dotación de servicios, se han detectado carencias de servicios como los siguientes:

- ✓ Transporte público, que no llega a las distintas zonas del municipio.
- ✓ Insuficiencia de los servicios de seguridad
- ✓ Ausencia de contenedores clasificadores
- ✓ Insuficiente servicio de recogida de basuras y del servicio de limpieza,
- ✓ Deficiente servicio de mantenimiento
- ✓ Insuficiente señalización y ausencia de zonas verdes

Junto con los anteriores, se han señalado en algunos casos la falta de servicios sanitarios, de guardería, de servicios bancarios y otros servicios a las empresas en las zonas industriales. Por el contrario, no parece haber problemas de falta de hoteles, restaurantes y bares.

Finalmente, aunque no están entre las carencias más importantes, si se han destacado la falta de Centro de Formación, Centro Deportivo, Recinto Ferial y Edificio Multiusos, en las zonas industriales.

Factores de atracción de SSR

Los factores espaciales parecen ser los que las empresas han valorado más al elegir su localización, en particular las buenas comunicaciones por carretera, la proximidad a otras zonas industriales importantes (Alcobendas, Tres Cantos,...), la proximidad al aeropuerto, la imagen y calidad ofrecida por la Zona Norte y la proximidad a zonas residenciales de calidad.

Es reducido el grupo de empresas que han valorado el menor precio del suelo como factor de atracción, como también lo es el de las que consideran un elemento positivo del entorno de SSR su proximidad a la Universidad, al Parque Tecnológico de Tres Cantos y al Parque Científico de la UAM.

Por último, las empresas del Polígono sur valoran muy positivamente la presencia en él del Centro Municipal de Empresas (CME).

Penetración de las TIC en las empresas de SSR

Aunque uno de los elementos que condiciona actualmente las posibilidades de desarrollo de las empresas es la integración de las mismas en la Sociedad de la Información, las empresas de SSR hacen todavía un uso limitado de las TIC, en particular las ubicadas fuera de las zonas industriales. Las empresas que utilizan las TIC con más intensidad son las de los Polígonos Norte, Sur y Megapark.

5. Perspectivas de desarrollo urbano e industrial

Los procesos de innovación y desarrollo tecnológico, y la profundización de la sociedad del conocimiento y de la información, tanto en la industria como en los servicios, son elementos claves para entender el futuro urbano e industrial del municipio de SSR y diseñar las estrategias de desarrollo más apropiadas.

Especialización Productiva

El Norte de Madrid se caracteriza por una especialización en industrias avanzadas. Dadas las condiciones de congestión productiva de Alcobendas y el dinamismo del área, SSR se sitúa como el lugar idóneo para acoger a las

nuevas inversiones, de manera que una política de atracción y promoción de proyectos empresariales resulta a todas luces pertinente para aprovechar la desconcentración territorial creciente de las actividades productivas.

SSR tiene ante sí enormes oportunidades que capitalizar, pero también riesgos que puede sufrir si no muestra suficiente capacidad de atracción. Y esto es así, porque las ciudades, como las empresas, compiten entre sí por los mercados. SSR debe tener en cuenta que su futuro se decide en el marco de una UE ampliada y en competencia con otras grandes ciudades europeas en donde las empresas eligen entre localizaciones alternativas.

Innovación

Una especialización productiva como la madrileña requiere que los recursos dedicados por las empresas a la realización de actividades tecnológicas sean determinantes de su posición competitiva en los mercados internacionales. Las medidas de política tecnológica deben estimular a las Pymes para que puedan mejorar su posición competitiva. De este modo, logramos dos objetivos: el aumento del número de empresas innovadoras y la mejora de la capacidad competitiva del sistema productivo. No hay duda que SSR deberá reforzar el papel de la política tecnológica para responder a los retos que le plantea su futuro urbano e industrial.

Formación de los recursos humanos

Uno de los fenómenos más relevantes que están experimentando las empresas en la actualidad es que los cambios tecnológicos y organizativos son determinantes de los cambios en el contenido de los puestos de trabajo. La falta de adecuación al puesto de trabajo se localizan sobre todo en el grupo de jefes y mandos intermedios, es decir, en los segmentos situados entre los niveles de dirección y del personal, y entre los de operarios y especialistas.

La necesidad de formación existe y, dado el peso de las Pymes en el sistema productivo de SSR y los elevados costes de la formación, sería oportuno impulsar acciones colectivas de ámbito local entre las empresas y las

entidades de formación. En la Comunidad de Madrid ya existen modelos de formación y ejemplos de buenas prácticas que pueden trasladarse a SSR.

Localización, infraestructuras y accesibilidad

SSR debe capitalizar al máximo su posición estratégica en la red de infraestructuras y valorizar su accesibilidad por localización, malla de transportes, aeropuerto y telecomunicaciones. En este sentido, es preciso destacar el necesario protagonismo que debe tener el ferrocarril de cercanías y el Metro en el transporte colectivo. Por su parte, la proximidad al aeropuerto de Barajas es clave para la conexión de SSR con las grandes ciudades europeas y mundiales.

La modernización de las infraestructuras de telecomunicaciones (cable de fibra óptica, a través de la banda ancha) debe ser una prioridad para las autoridades de SSR.

El incremento del capital público, que suponen las inversiones anteriores, aumentarán la accesibilidad de SSR en tanto que factor estratégico clave para el desarrollo y la atracción de nuevas actividades económicas.

6. Análisis Dafo

Los resultados del análisis DAFO se recogen en el cuadro siguiente, en el que se destacan las principales fortalezas y debilidades de SSR, así como las principales amenazas y oportunidades a las que tendrá que enfrentarse en un futuro inmediato.

Las **fortalezas** son evidentes y configuran un “circulo virtuoso” de factores, que -con su valorización a través de un proyecto estratégico de futuro de la dirección política del ayuntamiento y de los actores sociales y económicos del municipio- pueden situar a SSR entre los espacios más atractivos del Sur de Europa.

ESQUEMA DAFO

<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Eje espacial de desarrollo ➤ Tejido productivo reciente y diversificado ➤ Presencia de grandes empresas ➤ Ciudad de tamaño medio ➤ Dinamismo demográfico ➤ Centro Municipal de Empresas ➤ Buenas conexiones viarias ➤ Proximidad al Aeropuerto ➤ Disponibilidad de suelo ➤ Atractivo residencial ➤ Imagen de calidad ➤ Cercanía a Universidad 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fragmentación empresarial ➤ Falta asociacionismo empresarial ➤ Insuficiente nivel de I+D ➤ Insuficiente integración en la Sociedad de la Información ➤ Escasa dotación de los Polígonos ➤ Dificultad de presencia exterior ➤ Mano de obra poco cualificada ➤ Escasa relación con Universidad ➤ Escasa coordinación entre instituciones y agentes
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor promoción externa ➤ Liderazgo institucional ➤ Concertación y negociación ➤ Marketing urbano ➤ Aprovechar mayor accesibilidad ➤ Ampliación de la red de cercanías ➤ Intercambiadores y Aparcamientos ➤ Infraestructuras digitales 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia interlocal ➤ Deficientes accesos a polígonos ➤ Vulnerabilidad comercial

Las fortalezas permiten al municipio aprovechar nuevas **oportunidades** de desarrollo, basadas en la **promoción externa** de las ventajas relativas del municipio a través de una política activa de difusión y presencia de los responsables municipales y sus delegados allí donde se adoptan decisiones de localización empresarial.

Una de las **debilidades** fundamentales es la **fragmentación empresarial** en multitud de Pymes -sin suficientes relaciones de cooperación entre ellas- que dificulta la consolidación de un distrito industrial, que se potencie a sí mismo con las economías de aglomeración que se despliegan como producto de la interacción y el aprendizaje derivado del intercambio de experiencias, conocimientos y una cultura emprendedora común.

Aunque no parecen numerosas, no dejan de ser importantes las **amenazas** que debe conjurar SSR para ganar con confianza su futuro.

7. Estrategias

A partir del análisis DAFO realizado, es posible -con cierta aproximación- extraer las estrategias pertinentes para afrontar los retos o desafíos que SSR y su tejido productivo tendrán en los próximos años. Decimos con “cierta aproximación”, debido a que una propuesta estratégica acabada y enraizada en el tejido social e institucional de SSR solamente puede hacerse una vez elaborado un **Plan Estratégico de la Ciudad** con la participación de los ciudadanos y sus representantes, lo que no es el caso; pero si plantea para el próximo futuro la necesidad apremiante de elaborarlo.

Las estrategias se organizan en torno a **cuatro grandes líneas**:

- ✓ **Promoción de un sistema productivo avanzado, dinámico y competitivo**, que debe aprovechar la excelente localización de SSR en un eje de desarrollo en expansión, la existencia de un tejido empresarial reciente y diversificado y la disponibilidad de un suelo industrial de calidad.
- ✓ **Articulación de un sistema formativo funcional y generador de nuevas oportunidades**, que puede y debe capitalizar el dinamismo demográfico municipal indicativo de la presencia en su término de la generación de jóvenes mejor preparada de la historia de España, la disponibilidad de suelo residencial de calidad que puede atraer la formación de hogares con ambos cónyuges de extracción profesional y la cercanía a la UAM.
- ✓ **Las infraestructuras y la ordenación del territorio municipal** deben apoyarse en aprovechar las buenas conexiones viarias de que SSR disfruta, sacar ventaja de su proximidad al aeropuerto de Barajas y rentabilizar, para la atracción de capital privado, la gran accesibilidad que otorga la presencia de la mencionada concentración de capital público en infraestructuras.
- ✓ **La consolidación de las instituciones para fortalecer el peso de SSR como área central de la Zona Norte de Madrid** posee en el liderazgo del Ayuntamiento y en su Alcalde su principal garantía, en el Centro Municipal de Empresas un instrumento fundamental de promoción económica, y en la capacidad de coordinación/negociación/concertación con la Comunidad

Autónoma una vía constante de resolución de los problemas, que desbordan al término municipal, pero que afectan a su funcionamiento y requieren la intervención de instancias de gobierno superiores.

8.- Recomendaciones y Conclusión Final

A continuación se señalan las principales recomendaciones de acción en las que sería aconsejable que las autoridades municipales avancen.

1. Para promover un sistema avanzado, dinámico y competitivo:

- 1.1. Agilización de la tramitación para la apertura de nuevas empresas,
- 1.2. Asesoramiento dirigido a la captación de nuevas iniciativas
- 1.3. Participación en programas europeos de modernización empresarial,
- 1.4. Generalización del uso de las TIC
- 1.5. Apoyo específico al comercio minorista y al pequeño comercio,

2. Para la articulación de un sistema formativo formador y generador de nuevas oportunidades:

- 2.1. Promover relaciones entre las empresas y las universidades.
- 2.2. Crear un Observatorio de empleo para adecuar convenientemente la oferta educativa y la formación ocupacional y continua.
- 2.3. Potenciar la actual Bolsa Municipal de Empleo y los servicios a los demandantes de empleo.
- 2.4. Apoyo a los proyectos de autoempleo, programas formativos de PYMES y planes de formación ocupacional y de inserción laboral.

3. Para la dotación de infraestructuras y ordenación del territorio municipal:

- 3.1. **Aprobación** del nuevo PGOU poniendo en valor los suelos industriales previstos, para atraer nuevas iniciativas empresariales.

- 3.2. Mejorar la red viaria local para que canalice las relaciones de los nuevos desarrollos con el casco urbano consolidado y conecte el viario local con el viario de ámbito metropolitano nacional y comunitario.
 - 3.3. Ejecución del Plan de Movilidad y aparcamientos previsto por el actual equipo de gobierno municipal.
 - 3.4. Prolongación del ferrocarril de cercanías y la construcción de la Estación de Moscatelares.
 - 3.5. Plantear la puesta en marcha de un proyecto de Metro Norte.
 - 3.6. Tener en cuenta las incidencias físicas, acústicas y radioeléctricas de la ampliación del aeropuerto Madrid-Barajas, para la armonización entre los impactos sonoros de la operación de las aeronaves y las previsiones del planeamiento territorial.
- 4. Para consolidar las instituciones y fortalecer el peso de SSR como área central de la Zona Norte de Madrid:**
- 4.1. Impulsar la actividad del Consorcio de Municipios de la Zona Norte, en torno a las necesidades comunes.
 - 4.2. Seguir impulsando las actividades del Centro Municipal de Empresas en materia de dinamización empresarial, apoyo a la innovación y a la formación de los recursos humanos.
 - 4.3. Estimular la realización de un Plan de Marketing urbano para “vender la ciudad”; para atraer segmentos de actividad económica avanzada, incidir en los precios urbanos relativos a la fiscalidad local, precios del suelo y precios de los diferentes bienes y servicios y promocionar la ciudad difundiendo una imagen positiva de la misma.

El Ayuntamiento es consciente de los problemas de la ciudad y, entre sus planes de actuación, ha incorporado algunas actuaciones dirigidas a corregirlos que coinciden plenamente con las recomendaciones que se hacen en este trabajo.

Finalmente, hay que destacar la necesidad de que la implementación de las medidas que en este trabajo se proponen o las que los propios técnicos del Ayuntamiento han detectado como necesarias, se realicen en el marco de una acción global orientada hacia la consecución de unos objetivos de medio y largo plazo que deberá apoyarse en la elaboración de un Plan Estratégico que permita situar a San Sebastián de los Reyes en una posición de vanguardia en el contexto internacional.

1. INTRODUCCIÓN

Este estudio denominado *Análisis Estratégico de San Sebastián de los Reyes* corresponde a un trabajo de consultoría en el que el consultor – como es habitual- responde a las necesidades específicas expuestas en la solicitud del trabajo. En este caso concreto, se afirmaba que “el objeto principal de este estudio económico será hacer un diagnóstico de la situación actual del tejido económico e industrial en el municipio de San Sebastián de los Reyes, con el fin de valorar los factores de desarrollo que presenta ... y, a partir de este diagnóstico, inferir y recomendar las acciones necesarias que condicionen las líneas futuras de desarrollo en SSR”. Bien entendido que nos referimos únicamente al tejido empresarial existente en las zonas industriales del municipio.

Pues bien, este estudio se inicia con un enfoque de fondo basado en un planteamiento en el que se sitúan las coordenadas básicas y los objetivos del municipio de SSR, la estrategia general y la metodología con un esquema preciso del camino seguido para la realización del trabajo.

Este estudio tiene así un sentido finalista: analizar los problemas o carencias de los Polígonos Industriales y sus empresas, para adaptarlos a los requerimientos de la creciente competencia de la economía actual. Por tanto, la meta del estudio tiene un carácter eminentemente práctico; aunque ello, desde luego, no excluye el necesario rigor en el análisis y en los procedimientos aplicados, con un “carácter abierto e integrador para el logro de resultados válidos”.

La organización del documento, después de establecer el enfoque general del trabajo al que se ha aludido, tiene la siguiente estructura:

- » Primero, se da cuenta del entorno socioeconómico de SSR,
- » Segundo, se realiza un análisis del tejido económico de SSR,
- » Tercero, se analizan los factores estratégicos de desarrollo,

- » Cuarto, se examinan las perspectivas de desarrollo urbano e industrial,
- » Quinto, se efectúa un análisis de las fortalezas y oportunidades, debilidades y amenazas del sistema productivo y territorial de SSR.
- » Sexto, se identifican las principales estrategias de desarrollo.
- » Y, por último, se cierra el trabajo con unas conclusiones y unas breves recomendaciones de acción.

En definitiva, se ha tratado de redactar un documento en el que se intenta hacer un diagnóstico fiel de las carencias que, una vez superadas, podrán situar a los polígonos y sus empresas y, en consecuencia, al conjunto del municipio en las mejores condiciones de responder a los retos de una economía industrial avanzada y moderna.

2. ENFOQUE DEL TRABAJO

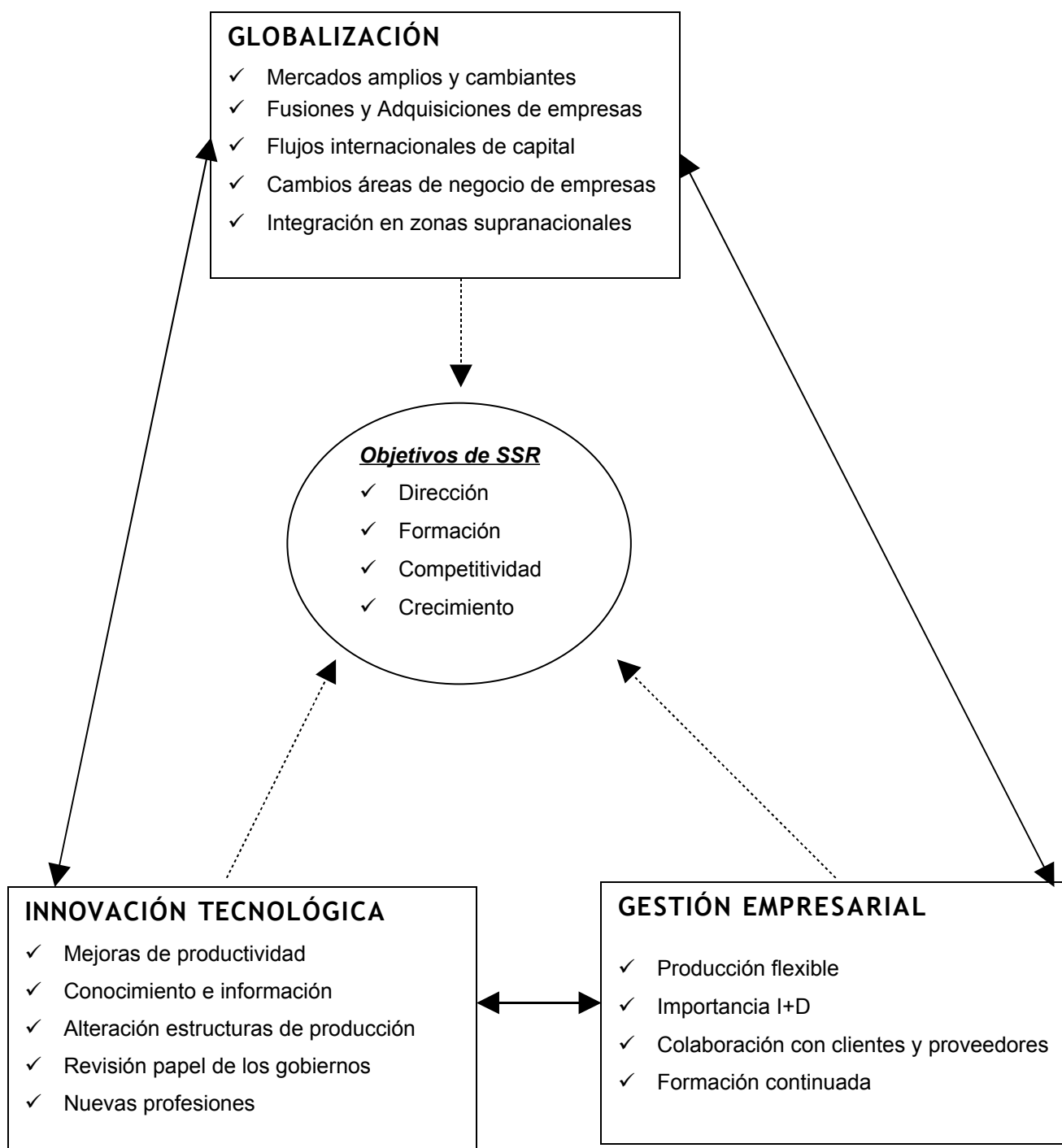
2.1. PLANTEAMIENTO

El planteamiento de este trabajo parte de las coordenadas básicas en las que debiera inscribirse una estrategia de desarrollo para SSR, que tuviera en cuenta la urgencia de situar al municipio al nivel de sus posibilidades y aspiraciones. Es evidente que las necesidades de potenciación de los polígonos y sus empresas vendrán dadas, no solo por las carencias actualmente identificadas, sino también y sobre todo por lo que se desee que éstos sean en el futuro. De acuerdo con los planteamientos de la Delegación de Economía y Desarrollo Local del Ayuntamiento y de su Centro de Empresas, es deseable que los actuales Polígonos pudieran convertirse en un Parque Empresarial o, incluso, cabría pensarse de cara al futuro en estudiar la posibilidad de creación de un Parque Empresarial tecnológicamente avanzado. Claro es que, para el logro de tales metas, habrá que cualificar el territorio municipal de SSR, vencer los principales obstáculos en infraestructuras y equipamientos, aumentar la capacidad de atracción empresarial de la ciudad, promocionarla como lugar competitivo para vivir e invertir y situarla como polo de atracción de la Zona Norte de Madrid y en el rango de las ciudades próximas a ella como Alcobendas y Tres Cantos.

Es evidente que- para el logro de tales finalidades- SSR deberá tener en cuenta cuáles son hoy las coordenadas donde se decide el futuro del municipio, que no son otras sino aquellas relativas a su inserción plena en el nuevo contexto de la globalización económica, la asimilación de los procesos de innovación tecnológica y la instrumentación de estrategias de gestión empresarial competitivas (Esquema 1).

El nuevo contexto de globalización económica exige planteamientos abiertos a la economía internacional, tanto en materia comercial como de movimientos de capital, lo que exige de los empresarios –pero también de las administraciones públicas- salir al extranjero, insertarse en los mercados internacionales y llegar a acuerdos con los potenciales inversores.

Esquema 1. **Coordenadas del municipio de San Sebastián de los Reyes**



Fuente: Adaptación a partir de Mella, J.M. (1998), *Política Regional en España ante la Europa del Siglo XXI*, Ed. Akal, Madrid.

El proceso acelerado de innovación tecnológica –que pone en primer plano factores intangibles como el capital intelectual, el saber hacer y el establecimiento de redes de conocimiento entre empresas- demanda de éstas una actitud receptiva y proactiva hacia el cambio en las formas de producir y comercializar y, de las administraciones, un compromiso firme con una política industrial muy vinculada a la creación de nuevas tecnologías.

Tanto la globalización económica como los procesos de innovación tecnológica, como podemos apreciar, llevan consigo la imperiosa necesidad de modificar profundamente los métodos de gestión empresarial (en un sentido de mayor flexibilidad, inversión en actividades de I+D y relación estrecha con los proveedores y clientes), que debe ser complementada con la participación del sector público (local, autonómico, central y de la UE) en la promoción económica de cada territorio.

Naturalmente, ello implica la asunción por parte del Ayuntamiento de SSR de la función dirigente que le corresponde en toda esta dinámica de transformación y cambio de carácter socio-económico, institucional, político y cultural.

2.2. ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN DE SSR

Esta estrategia de promoción industrial y socio-económica –en el caso del municipio de SSR- podría apoyarse en cuatro objetivos: dirección estratégica, formación, competitividad y crecimiento (Esquema 2).

El **objetivo de dirección estratégica**, sustentado en una política de desarrollo del potencial comunitario local, podría llevarse a cabo a través del impulso a las medidas de acción incluidas en los Planes de Actuación Municipal y otros susceptibles de adoptarse en el futuro. Así como en la puesta en marcha de un Plan Estratégico y de Marketing de la ciudad de SSR. Estas funciones de alta dirección de la ciudad, que adquirirán cada vez más una mayor complejidad, requieren la dirección y el liderazgo del gobierno local actualmente existente, la articulación orgánica de los diferentes actores económicos y sociales, la capacidad de previsión y anticipación de los problemas futuros y la mejora de la imagen de la ciudad en el contexto de la Zona Norte de la Comunidad de Madrid.

Esquema 2. Estrategias de Promoción Industrial y Económica de SSR

OBJETIVOS	POLÍTICAS	INSTRUMENTOS
Dirección	Potencial comunitario	Escuelas de Música Casas de Cultura Teatro y Auditorio Museo Municipal Instalaciones Deportivas Asociaciones
Formación	Recursos humanos	Casa de la Juventud Centros de Formación
Competitividad	Desarrollo territorial	Plan General de Ordenación Urbana Mejora comunicación interna y accesibilidad externa
Crecimiento	Promoción empresarial	Centro Municipal de Empresas Recinto Ferial Vivero de Empresas o Centro de Empresas e Innovación Marketing urbano de la ciudad de SSR

Fuente: Adaptación para Algete de Mella Márquez, J.M. (1998), “Promoción de ciudades”, en Mella Márquez (Coord.), **Economía y Política Regional en España ante la Europa del Siglo XXI**, Akal Textos, Madrid, pg. 571-591 y Ayuntamiento de San Sebastián de los Reyes (2003), **Plan de Acción Municipal**.

El **objetivo de formación**, apoyado en una política de acumulación de capital humano y de preparación de nuevos y más eficientes recursos laborales, podría instrumentarse a través de la combinación de la formación reglada en los centros de enseñanza y las iniciativas propias del Ayuntamiento de SSR. Esta labor de capacitación debería permitir una mejor adecuación de la oferta a la demanda de trabajo, una formación muy ligada a las necesidades de empleo, la relocalización de la mano de obra así como su reinserción, y una mayor probabilidad de mantenimiento de los puestos de trabajo.

El **objetivo de competitividad**, basado en una política de desarrollo territorial, tendrá sus mejores instrumentos en el Plan General de Ordenación Urbana (PGOU), en la mejora de la comunicación interna y la accesibilidad externa de la ciudad, en la rehabilitación a fondo de los Polígonos y en la consolidación del suelo industrial disponible con la localización de empresas de elevado contenido tecnológico. Estas acciones deberían llevar consigo la vinculación del municipio a los planes intermodales de transporte, la oferta de suelo industrial, los planes de mejora ambiental y la potenciación de la base de los negocios.

Asimismo, se afirma también que “ la mejora de la accesibilidad del municipio proyecta la prolongación del Ferrocarril de Cercanías de Alcobendas/ San Sebastián y, a corto plazo, la ejecución de un Tren Ligero/ Tranvía desde la estación de San Sebastián; la accesibilidad se complementa con la conversión en autovía de la M-111(a Barajas, a Paracuellos, a Fuente el Saz y a la M-50) y con el nuevo enlace a la N-1(Madrid- Burgos)”.

El **objetivo de crecimiento**, cimentado en una política de promoción empresarial- clave para el futuro industrial/ terciario del municipio-, debería fraguarse en torno a poderosos instrumentos tales como el Centro Municipal de Empresas, el Recinto Ferial, **y el vivero de empresas o Centro de Empresas e Innovación (CEI)**. Estas iniciativas, si se aplicaran correctamente, podrían permitir el fomento de nuevas empresas, la atracción de compañías externas, la expansión de las empresas locales, la iniciativa emprendedora y la innovación tecnológica.

En definitiva, el planteamiento de este estudio deja abierta la posibilidad de una visión estratégica del municipio con la incorporación de un proyecto de futuro para SSR. Proyecto en el que la rehabilitación de los Polígonos Industriales actualmente existentes, la promoción de sus empresas y de otros espacios empresariales que puedan crearse sirvan de importantes palancas para que el municipio desempeñe el lugar que potencialmente le corresponde en el concierto de creciente competencia entre ciudades del entorno regional de la Comunidad de Madrid.

2.3. METODOLOGÍA

La metodología seguida en este estudio -de acuerdo con el Esquema 3 que figura adjunto- se estructura en cuatro fases, cada una con sus correspondientes tareas, que han sido realizadas a lo largo de un breve periodo de tiempo que va desde el mes de Julio (Año 2003)- en el que el trabajo fue adjudicado- hasta su entrega final el 15 de Diciembre de ese mismo año.

La primera fase consistió básicamente en matizar los objetivos que venían previamente definidos en la ***Propuesta de Estudio Económico “Análisis Estratégico de San Sebastián de los Reyes”***, identificar las fuentes de información y organizar los primeros contactos con todas aquellas personas, organismos públicos y empresas privadas que podrían facilitar información útil sobre los Polígonos Industriales de SSR y sus empresas. En este sentido, es conveniente señalar que las reuniones y entrevistas mantenidas en el Centro de Empresas del Ayuntamiento de SSR y un grupo seleccionado de empresarios y el equipo redactor de este estudio han sido fundamentales. Reuniones y entrevistas, que se han celebrado a todo lo largo de la realización del estudio, siempre y cuando se estimó necesario.

La segunda fase se basó en establecer un adecuado planteamiento o metodología general del estudio, realizar un diagnóstico de la situación del municipio, valorar la información existente sobre las características de cada uno de los polígonos industriales, identificar su posicionamiento estratégico y examinar los rasgos básicos de las zonas industriales de SSR. Lógicamente, esta fase comportó la organización del trabajo de campo, el diseño del cuestionario y el envío del mismo a los empresarios con una carta, en el primer envío, del Jefe de la Sección de Desarrollo Local y Empleo, D. Carlos Hernández y, en el segundo, del Concejal de Promoción Económica y Empleo y la realización de las primeras entrevistas a los empresarios. Esta segunda fase se llevó a cabo en lo fundamental durante el mes de Septiembre.

ESQUEMA 3. MÉTODO DE TRABAJO

FASES

- . Definición de objetivos
- . Organización del trabajo de campo

- . Redacción del Planteamiento del trabajo, Metodología y Características de SSR
- . Avance del trabajo de campo

- . Finalización del trabajo de campo
- . Evaluación de los resultados

- . Redacción final y entrega del trabajo

TAREAS

- . Definir los objetivos
- . Identificar fuentes de información
- . Elaboración y primer envío del cuestionario
- . Reunión con el Centro de Empresas
- . Desayuno de trabajo con empresarios

- . Análisis de fuentes documentales
- . Segundo envío de cuestionarios
- . Organización de contactos personales con empresarios
- . Entrevista con el Arquitecto Municipal
- . Redacción primeros cap.

- . Celebración de entrevistas individuales con empresarios
- . Procesamiento de los datos conseguidos por los cuestionarios
- . Análisis de los primeros resultados

- . Análisis completo de los resultados
- . Síntesis de las opiniones empresariales
- . Identificación de las principales conclusiones
- . Redacción del informe final y del Resumen Ejecutivo

CRONOGRAMA

Julio- Agosto

Septiembre

Octubre

Noviembre- Diciembre

La tercera fase tuvo por objeto la finalización del trabajo de campo, el procesamiento de la información, el análisis de los primeros resultados y la continuación de las entrevistas a los empresarios, así como el mantenimiento de una entrevista con el Arquitecto municipal, buen conocedor de la realidad estudiada y la recepción, por vía electrónica, de los cuestionarios remitidos por los empresarios al director de este estudio y/o al Centro de Empresas.

La cuarta fase se dedicó a la redacción final y a la entrega del trabajo, lo que supuso el análisis de las opiniones empresariales vertidas en las reuniones y transmitidas en los cuestionarios cumplimentados, la síntesis de las principales ideas manifestadas por todos los interlocutores sobre las carencias de los polígonos, sus necesidades de rehabilitación, la valoración del tejido empresarial existente en los mismos y la identificación de las principales conclusiones.

Evidentemente, este trabajo ha descansado- desde un punto de vista metodológico- en un planteamiento estratégico (descrito en el epígrafe anterior), en un cuestionario dirigido a los empresarios (cuyo contenido figura en el Anexo I) y en el contacto directo y en profundidad con algunos empresarios del municipio y personal técnico del Ayuntamiento.

3. ENTORNO SOCIOECONÓMICO DE SSR

3.1. LOCALIZACIÓN Y CARACTERÍSTICAS GENERALES DEL MUNICIPIO

El municipio de San Sebastián de los Reyes (SSR) se encuentra situado en la **Zona Norte** de la Comunidad Autónoma de Madrid (CM), entre el Monte del Pardo y el río Jarama, en la denominada primera corona Metropolitana de Madrid.

Se asienta sobre una superficie de 59 km² lo que representa poco más del 0,7 % de la extensión de la CM (Cuadro 1). Los municipios limítrofes a SSR son Madrid, Alcobendas, Algete, San Agustín de Guadalix, Cobeña y Paracuellos del Jarama.

SSR está situado a unos 20 Km de la capital de la CM, a la que se accede a través de la carretera nacional N - 1, o de las circunvalaciones M - 40 y M - 30. Ya está abierto al tráfico, desde fechas recientes, un nuevo tramo de la M - 50 al que puede accederse desde la zona norte del municipio de SSR y que facilita las conexiones por carretera con las carreteras situadas al este de la comunidad.

Tanto el núcleo urbano del municipio, como las zonas industriales y comerciales se encuentran situadas en el margen oeste de la N - 1. Los polígonos industriales de Moscatelares, La Hoya y Sur están localizados a muy corta distancia de esta misma carretera. Algo más alejado está el Polígono Norte y en pleno casco urbano está ubicado el Polígono de El Praderón.

En la actualidad, SSR cuenta con una población ligeramente superior a 60.000 personas, lo que representa el 1,1 de la población total de la Comunidad. La población del municipio ha mostrado en los últimos años un gran dinamismo; ha aumentado más del 15% entre 1991 y 2001, lo que supone casi cinco puntos más que el crecimiento global de la Comunidad. No obstante, ese crecimiento ha sido inferior al que han registrado algunos de los municipios más próximos a SSR. Durante el mismo decenio, la población de Alcobendas ha crecido un 17%, la de Algete un 58% y la de Tres Cantos un 140%.

La población de SSR es significativamente más joven que la del resto de la Comunidad y que la del resto del país². En efecto, la edad media del municipio es de algo más de 34 años, frente a los casi 39 que tiene como promedio la población de la CM. Además, como ponen de manifiesto los datos sobre el índice de vejez, las cifras que presenta la población de SSR son casi la mitad de las que registra la Comunidad de Madrid. A la vez, los valores que alcanzan los índices de juventud y de infancia son sustancialmente más elevados en la población de SSR que en la de la CM.

Los resultados son algo diferentes si comparamos la edad media de la población de SSR con la de los municipios colindantes. En este caso, se observa un ligero envejecimiento relativo, excepto en la comparación con el Ayuntamiento de Alcobendas, un mayor índice de vejez y un menor índice de infancia.

Cuadro 1. Características Generales de SSR					
Año 2003	San Sebastián de los Reyes	Alcobendas	Algete	Tres Cantos	Comunidad de Madrid
Población	60.323	95.104	16.011	37.688	5.527.152
Superficie (km ²)	59	45	38	38	8.022
Densidad de Población	1.022	2.113	421	992	689
Edad media poblacional	34,7	35,1	32,4	31,2	38,8
Índice de vejez (%)	7,7	7,7	6,0	4,5	14,8
Índice de juventud (%)	26,8	28,1	24,4	20,4	23,8
Índice de infancia (%)	16,2	15,6	20,3	23,5	14,0
% paro registrado / Población	3,5	2,9	3,4	2,8	3,4

Fuente: La Caixa (2003): *Anuario Económico de España 2003* y La Caixa (2003): *Anuario Social de España 2003*

El paro en SSR afecta a un 3,5% de la población, cifra que si bien es ligeramente inferior a la tasa de paro que registra como promedio la CM, supera con claridad las cifras de municipios próximos como Alcobendas y Tres

² La edad media poblacional del conjunto de España es, a la altura de 2003, de 39,9 años

Cantos. El paro en SSR afecta sobre todo a la población de entre 25 y 49 años (5,2%) y a las mujeres (4,0%).

3.2. ANÁLISIS DE LAS INFRAESTRUCTURAS³

Las comunicaciones de SSR con el área metropolitana de Madrid se realiza a través de las siguientes carreteras:

- ✓ N-I, que une Madrid con Irún
- ✓ M-110, que va de la A-2 a Alcobendas, por Barajas.
- ✓ M-100, que une Alcalá de Henares con la N-I.
- ✓ M-616, que une Alcobendas con El Goloso.

Además de estas vías, que son las fundamentales, existe una amplia red de carreteras secundarias que comunican SSR con otros puntos de Madrid. La primera de las carreteras enumeradas pertenece a la Red Estatal, mientras que las otras tres lo son de la Red Principal Comunitaria.

A estas vías de transporte hay que añadir, desde el mes de octubre de este mismo año la autopista de peaje R-2 que une Madrid con Zaragoza, que amplía la malla de conexiones entre SSR y el resto de la Comunidad de Madrid y con el resto de España y que ha supuesto la construcción de una nueva variante de la N-I. Estas nuevas infraestructuras han aliviado -en parte- la congestión de tráfico que frecuentemente se producía en la incorporación de la N-I a la M-100, aunque no han resuelto algunos problemas importantes como es el de la entrada y salida del casco urbano de SSR hacia la N-I, tanto en dirección Madrid, como en dirección Burgos.

Como se verá más adelante, una de las ventajas más importantes que han señalado los empresarios de SSR con relación al entorno es la disponibilidad de una buena red de comunicaciones; pero también han señalado, como uno de los problemas más importantes de ese mismo entorno el mal acceso a la N-I, que genera fuertes problemas de congestión de tráfico.

³ La información básica para la redacción de este apartado se ha obtenido de los Estudios Complementarios del PGOU de SSR.

En la actualidad, la salida del municipio hacia esta carretera sólo puede hacerse atravesando Alcobendas o el Polígono Sur a través de la Avda. de los Pirineos. Una de las rotondas de esta vía, en la que también confluyen la Avda. Cerro del Águila y la Avda. de la Fuente Nueva, es la que da salida hacia la N-I. Las dimensiones de esta rotonda hacen imposible dar salida con fluidez al enorme caudal de vehículos que confluyen en este punto a todas las horas del día, pero especialmente, al concluir la jornada laboral.

El tráfico de entrada en el Polígono Sur, desde la N-I (dirección Madrid), también se realiza a través de la Avda. de los Pirineos, sobrecargando aún más el tráfico en esta vía. El acceso a SSR, en particular a los Polígonos Norte y Sur, desde la N-I (dirección Madrid-Burgos) se realiza por la Salida 19, que confluye en la rotonda mencionada en párrafos anteriores.

En síntesis, la entrada y salida de SSR está colapsada y representa un auténtico cuello de botella para el tráfico. Si se tiene en cuenta que la zona que actualmente está en construcción en la Dehesa Vieja dispondrá de varios miles de viviendas que no tienen -hoy por hoy- otro acceso a la N-I que los mencionados de atravesar SSR y Alcobendas o salir por la Avda. de los Pirineos, se pone de manifiesto con rotundidad el riesgo de colapso de tráfico al que todo el municipio puede verse abocado en un brevísimo período de tiempo.

En este sentido, es interesante la propuesta hecha desde una de las empresas con las que se ha mantenido una entrevista en profundidad, que es:

- ✓ dar salida directa a la NI (en sentido Madrid) a través de una rampa de acceso desde la Avda. de Europa hasta el antiguo trazado de la NI y desde ahí enlazar directamente con el nuevo trazado;
- ✓ y establecer un acceso desde esta carretera (en sentido Burgos) construyendo una gran rotonda a la altura del antiguo Km. 21 del antiguo trazado.

Es fundamental encontrar solución a los problemas existentes con el tráfico en SSR y, en particular, con el de entrada y salida del municipio, máxime si se tiene en cuenta que los nuevos desarrollos previstos en el PGOU de SSR podrían generar más de 27.000 viajes de coches y atraer casi 68.000 nuevos viajes de coche⁴.

El desarrollo de la red ferroviaria puede jugar un papel muy importante en la mejora de las comunicaciones de SSR con el resto de la Comunidad. En la actualidad está en funcionamiento el ramal ferroviario El Goloso - Alcobendas - SSR, que tiene su última estación en la confluencia de la Avda. de la Sierra con la Avda. de España. Pero para que la comunicación ferroviaria posibilite un mayor uso del transporte colectivo frente al privado, es necesario completar estas infraestructuras con aparcamientos disuasorios y con líneas de autobuses que comuniquen las estaciones con distintos lugares del municipio, en particular, a las zonas industriales que generan un fuerte volumen de tráfico de personas de entrada y salida diaria del municipio.

El Plan Regional de Estrategia Territorial prevé ampliar la red de cercanías hasta los núcleos de población de más de 30.000 habitantes, lo que implicaría llevarlo hasta Algete. El PGOU propone la prolongación del ferrocarril hasta alcanzar la carretera de Paracuellos del Jarama y la creación de dos estaciones en el término municipal de SSR. Una al norte de Moscatelares, en el triángulo que se ha formado en la interconexión de la Avda. de Europa, el antiguo trazado de la N-I y la avda. de los Pirineos; y otra, en El Ejido, es decir, al Sur de la conexión de la N-I con la M-100 . Y, por supuesto, las estaciones que pudieran construirse en los municipio de Algete.

A las infraestructuras analizadas en los párrafos anteriores hay que añadir la proximidad al aeropuerto internacional de Madrid Barajas. En efecto, éste aeropuerto se encuentra situado a unos 18 km. del casco urbano de SSR. Esta distancia transcurre por la N-I, la M-40 y, finalmente, la A-10. Hay rutas alternativas, por carreteras secundarias que también permiten un acceso fácil y

⁴ Para tener una idea de lo que este incremento del tráfico podría suponer basta con recordar que, actualmente, SSR genera algo más de 44.000 viajes y atrae algo más de 27.000 viajes de coche.

rápido a dicho aeropuerto. La poca distancia y las buenas comunicaciones permiten llegar a Barajas, normalmente, en poco más de 15 minutos.

Las autoridades municipales parecen ser conscientes del factor de atracción tan importante que es contar con un aeropuerto de la envergadura del de Barajas en sus inmediaciones. Aunque también esta proximidad tiene sus inconvenientes, sobre todo por las restricciones al desarrollo urbano que se derivan de la huella sonora de los aviones que despegan y toman tierra en Barajas y de los conos de vuelo. En concreto, se ven afectados los usos compatibles con el ruido generado por los aterrizajes y despegues y la altura de las edificaciones por la trayectoria de las aeronaves al realizar estas maniobras⁵.

⁵ Más detalles al respecto pueden conseguirse en los Estudios Complementarios del Plan General de Ordenación Urbana de SSR (2001).

3.3 USOS DEL SUELO

.A mediados de 2001 el Ayuntamiento de SSR presentó el documento de Revisión del Plan General de San Sebastián de los Reyes -en la actualidad pendiente de aprobación por parte de la Comunidad de Madrid- con el que se pretende conseguir una ciudad más integrada y más equilibrada

El Plan General propone la siguiente asignación de usos del **suelo urbanizable**:

- ✓ **Uso residencial:** se reserva la zona entre la Cuenca alta del Río Manzanares y la antigua N-I, con las modificaciones que puedan derivarse de la influencia sonora del aeropuerto de Barajas. Tempranales, El Baile, Fresno Norte y en los Sectores 1 y 2 de La Estanquera
- ✓ **Uso terciario:** pretende articularse alrededor del eje viario Norte-Sur que enlazará con la N-I a la altura de La Granjilla. Esta vía, unida a los nuevos trazados de la N-I, la M-50 y la R-2 dotaría de gran accesibilidad a este espacio. También está prevista la construcción de una nueva vía hacia el este que conecte el municipio, desde Moscatelares hasta la Urbanización Club del Campo.
- ✓ **Uso industrial:** se proponen zonas que puedan beneficiarse del desarrollo de las infraestructuras de transporte. Sectores 2 y 3 de la Estanquera, Arroyada, Sotillo Bajo, Valdelahiguera y el Ejido.

Hay zonas, donde, en principio, no se espera que aparezcan problemas con respecto a la calificación del suelo, como por ejemplo en El Baile o Tempranales. Sin embargo, parece que la Comunidad va a limitar los usos elegidos para algunas zonas concretas, en particular en La Estanquera. En este caso, es probable que se limite la superficie urbanizable a la que se extiende entre el antiguo y el nuevo trazado de la N-I y no, como propone el PGOU a todo el terreno que va desde la antigua N-I hasta la nueva vía diseñada al Este del municipio.

Hasta el momento, el **suelo urbano programado** es el que corresponde a las zonas de Tempranales, El Baile, Fresno Norte y La Estanquera. Los usos previstos para estas zonas, así como la extensión de las mismas, se recoge en el cuadro siguiente.

Cuadro 2. Suelo Urbanizable Programado				
	Viviendas Programadas		Usos permitidos	Superficie (Ha.)
	Vivienda libre	V. Protección Oficial		
Tempranales	1.316	1.974	R, T	115,26
El Baile	1.466	2.198	R, T	128,33
Fresno Norte	305	-	R	29,19
La Estanquera				240,25
- Sector 1	592	888	R, T, D	
- Sector 2	345	517	R, T, D, I	
- Sector 3	-	-	T, D, I	

Notas: R = residencial, I = Industrial, T = Terciario, D = Dotacional.

Fuente: Elaboración propia a partir del **Plan General Urbano de SSR**

Con respecto al **suelo urbanizable no programado**, el PGOU de SSR ha establecido los siguientes usos permitidos y prohibidos; naturalmente, siempre pendiente de que se consiga la definitiva aprobación de la Comunidad de Madrid.

De forma muy sintética, la estructura del reparto del suelo que establece el PGOU de SSR reserva el margen izquierdo del antiguo trazado de la N-I para uso industriales -con las excepciones de La Fuente y el Sector 1 de La Estanquera, de uso residencial- y el margen derecho de la misma carretera para uso residencial y dotacional. El uso terciario se reparte indistintamente entre todas las zonas.

Cuadro 3. Suelo Urbanizable no Programado		
	Usos permitidos	Usos prohibidos
Valdelahiguera	I, T	V
Sotillo Bajo	I, T, D	V
Arroyada	I, T	V
El Ejido	I, T, D	V
Las Ventas	I, T	V
Las Cañas	I, T	V
Ciudalrío	T, D	V, I
Granjilla	V, T, D	I
Sotillo Alto	V, T, D	I
Viñuelas Este	V, T, D	I
Viñuelas Oeste	V, D	I
Barranco	V, D	I
La Fuente	V, T, D	
Cárcavas	V, D	I

Notas: V = Vivienda, I = Industrial, T = Terciario, D = Dotacional.
Fuente: Elaboración propia a partir del **Plan General Urbano de SSR**

3.4. ANÁLISIS SOCIO - ECONÓMICO DEL MUNICIPIO

De acuerdo con la información que proporciona La Caixa, el municipio de San Sebastián de los Reyes tiene un nivel económico igual al que, como media, tiene la Comunidad de Madrid. Sin embargo, se encuentra por debajo del nivel que alcanzan los municipios próximos de Alcobendas y Tres Cantos (Cuadro 4).

Cuadro 4. Datos socio-económico de SSR. Año 2003					
Año 2003	San Sebastián de los Reyes	Alcobendas	Algete	Tres Cantos	Madrid
Nivel económico	8	10	8	10	8
Cuota de mercado	138	300	39	80	13.137
Nº de teléfonos por 1000 hab.	443	465	455	478	473
Vehículos por 1000 hab.	647	1432	692	460	656
Oficinas bancarias por 1000 hab.	0,73	0,99	0,75	0,77	0,86
Actividades industriales por 1000 hab.	12	10	20	4	13
Actividades comerciales mayoristas por 1000 hab.	4,8	5,9	8,6	4,9	4,0
Actividades comerciales minoristas por 1000 hab.	10	15	17	14	16
Act. Restauración y bares por 1000 hab.	4,7	4,8	5,3	4,8	5,8

Fuente: La Caixa (2003): *Anuario Económico de España 2003*

Este menor nivel económico es coherente con los que obtienen otros indicadores económicos, como el número de teléfonos por cada 1000 habitantes o de vehículos de motor, también por cada 1000 habitantes. El análisis del número de oficinas bancarias por cada 1000 habitantes corrobora la menor importancia relativa de SSR frente a otros municipios de la Zona Norte de la CM.

Es importante destacar que el municipio de SSR tenía en 1997 (Cuadro 5) el mismo nivel económico que el resto de los municipios colindantes y que la CM, y que en éstos últimos años los municipios de Alcobendas y de Tres

Cantos han manifestado un dinamismo que les ha permitido colocar su nivel económico dos puntos por encima de la media de la CM y, también, dos puntos por encima de SSR. SSR ha registrado una evolución análoga a la del conjunto de la CM, pero la gran diferencia estriba en el impulso que han tomado Alcobendas y Tres Cantos. Esta situación justifica la realización de trabajos como el presente, donde se tratará de detectar líneas estratégicas de acción que permitan dinamizar la actividad económica de SSR y colocarse al nivel, al menos, de los municipios de Alcobendas y Tres Cantos que, en este sentido pueden tomarse como referencia.

Cuadro 5. Datos socio-económicos de SSR. Año 1997					
Año 1997	San Sebastián de los Reyes	Alcobendas	Algete	Tres Cantos	Madrid
Nivel económico	6	6	6	6	6
Cuota de mercado	129	217	32	86	12.834
Nº de teléfonos por 1000 hab.	381	402	420	493	435
Vehículos por 1000 hab.	401	467	454	284	422
Oficinas bancarias por 1000 hab.	0,65	1,07	0,69	4,01	0,95
Actividades industriales por 1000 hab.					
Actividades comerciales mayoristas por 1000 hab.					
Actividades comerciales minoristas por 1000 hab.	12	16	15	12	15
Act. Restauración y bares por 1000 hab.					

Fuente: La Caixa (2003): *Anuario Económico de España 2003*

El análisis de los índices de actividad económica⁶ pone de manifiesto que el municipio de SSR tiene una cierta especialización en la actividad comercial, en particular, el comercio al por mayor. La relevancia del comercio

⁶ Los índices que elabora el Instituto Klein para el La Caixa reflejan la importancia de cada actividad en el municipio. Se elabora en función del impuesto de actividades económicas (IAE) correspondiente a cada una de las actividades consideradas. El valor del índice refleja el peso relativo (en tanto por cien mil) de cada una de las actividades en el municipio, respecto al total de España. La Caixa (2003): *Anuario Económico de España 2003*, pg. 15.

mayorista es una característica presente en los otros municipios de la Zona Norte analizados.

La actividad vinculada con la explotación de bares y restaurantes es la segunda en importancia en SSR. Esta situación es muy diferente a la que acontece en los municipios colindantes, donde este índice queda –en todos los casos- por debajo del índice de actividad económica global (Cuadro 6).

Cuadro 6. Otros índices socio-económicos de SSR. Año 2003					
Año 2003	San Sebastián de los Reyes	Alcobendas	Algete	Tres Cantos	Madrid
Índice industrial	98	180	30	144	9.656
Índice comercial	110	275	43	68	13.720
✓ Mayorista	171	404	75	119	14.368
✓ Minorista	74	200	24	38	13.338
Índice de restauración y bares	111	181	26	46	14.550
Índice turístico (2003)	2	28	1	13	9.275
Índice turístico (1997)	19	31	0	1	9.697
Índice de actividad económica	82	227	35	102	14.212

Fuente: La Caixa (2003): *Anuario Económico de España 2003*

La actividad industrial –incluida la construcción- tiene un destacado protagonismo en la economía de SSR, lo mismo que ocurre en el municipio de Tres Cantos donde el índice industrial está claramente por encima del índice global.

Como se deduce de las cifras que alcanza el índice turístico, esta actividad en SSR tiene un carácter marginal “superado”, únicamente, por el municipio de Algete.

Por lo tanto, podemos apuntar ya que las actividades en el municipio de SSR son el comercio al por mayor, restauración y bares y la industria.

4. ANÁLISIS DEL TEJIDO ECONÓMICO DE SSR

4.1. LOCALIZACIÓN Y DESCRIPCIÓN DE LAS ZONAS INDUSTRIALES

El plano adjunto muestra la localización de los polígonos industriales de SSR: Polígono Norte, Polígono Sur, La Hoya, Moscatelares y Praderón. Este último se encuentra totalmente integrado en el casco urbano de SSR; La Hoya y Moscatelares se encuentra separado del núcleo de la ciudad por la Avda. de Europa, que es la antigua carretera nacional I. Los dos primeros, de construcción más reciente, se encuentran localizados entre el casco urbano y la actual N-1⁷.

Además de estos polígonos, se ha desarrollado un asentamiento industrial en el extremo norte del término municipal, en el cruce de la N-1 con la M-100, hacia Algete, donde la empresa emblemática es El Águila.

Describiremos a continuación las características básicas de las zonas industriales mencionadas.

4.1.1. Polígono Norte

El Polígono Industrial Norte forma, junto con el Praderón, la Agrupación Industrial Norte. Se encuentra ubicado entre el núcleo urbano de SSR y el margen Oeste de la N-1. Es un polígono bastante joven ya que las primeras implantaciones se produjeron a finales de los años 80.

El Polígono Norte es el de mayor extensión del municipio, con una superficie de 576 mil m², de los cuales están destinados a usos lucrativos algo

⁷ En el momento de redactar estas líneas acaba de abrirse la nueva variante de la N-1, con lo que la que hasta ahora ha sido Nacional I cambiará de nombre y se convertirá en la continuación del actual bulevar que, dotado de glorietas, facilitará las comunicaciones en la zona norte de SSR.

PLANO DE SSR

más de dos tercios del total. En este polígono, los usos del espacio son almacenaje, comercio, equipamiento y terciario.

Cuadro 7. CARACTERÍSTICAS DEL POLÍGONO NORTE	
Superficie total (m2)	576.322
Usos lucrativos (m2)	387.828
Usos no lucrativos (m2)	188.494
Usos compatibles (m2)	Almacén Comercio Equipamiento Terciario

Fuente: **Localizador de Áreas Industriales**, Comunidad de Madrid, Consejería de Economía y Empleo, Instituto Madrileño de Desarrollo.

El polígono cuenta con las infraestructuras necesarias para que las empresas instaladas puedan desarrollar su actividad; es decir, disponen de electricidad, alumbrado público, suministro y depuración de aguas, red de alcantarillado, red telefónica, servicio contra incendios y mantenimiento. En cuanto a equipamiento, el Polígono Norte cuenta con servicios de restauración, asesoría y consultoría, gasolinera, centro deportivo, buzones de correos y cabinas telefónicas. Por el contrario, carece de oficinas bancarias, reprografía, servicios sanitarios, edificio multiusos, centro de formación, hotel y recinto ferial. Algunos de estos servicios aunque no están en el propio polígono, están disponibles en zonas muy próximas. Es el caso de los hoteles; se encuentra abierto ya un hotel (de la cadena Holiday Inn) en el Polígono Sur –donde está anunciada la construcción de otro hotel de la cadena AC-, y está próxima la apertura un hotel en la zona denominada Dehesa Vieja, colindante al Polígono Norte.

Algunos otros servicios de los que carece el polígono, están disponibles en el casco urbano de SSR: oficinas bancarias, reprografía y servicios sanitarios. Con relación a los centros de formación, hay que destacar la

proximidad del Polígono Norte a la Universidad Autónoma de Madrid, lo que sin duda es un factor de localización muy atractivo para algunas empresas.

De acuerdo con los datos del Directorio de Empresas del Centro Municipal de Empresas de San Sebastián de los Reyes, en éste polígono se asientan actualmente 109 empresas de distribución, fabricación y servicios. Algunas de las empresas presentes en este polígono son tan importantes en su sector como Antena 3 y Dragados y Construcciones.

Cuadro 8. INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO DEL POLÍGONO NORTE		
Electricidad	SI	
Alumbrado público	SI	
Mantenimiento	SI	
Depuración de aguas	SI	
Suministro de agua	SI	
Red telefónica	SI	
Servicio contra incendios	SI	
Red de alcantarillado	SI	
	En el polígono	En el municipio
Oficinas bancarias		SI
Reprografía		SI
Restauración	SI	SI
Servicios sanitarios		SI
Asesoría / consultoría	SI	SI
Gasolinera	SI	SI
Centro deportivo	SI	SI
Edificios multiusos		SI
Cabinas Telefónicas	SI	SI
Buzones de correos	SI	SI
Centros de formación y/o docentes		SI
Hotel		SI
Recinto ferial		SI

Fuente: **Localizador de Áreas Industriales**, Comunidad de Madrid, Consejería de Economía y Empleo, Instituto Madrileño de Desarrollo.

De la **inspección visual** del Polígono Norte, cabe destacar algunas características interesantes del mismo que:

- Se trata de un polígono consolidado, donde no se encuentran parcelas sin edificar.
- Los viales son bastante estrechos y no parecen suficientes las zonas dedicadas a aparcamiento
- No se ven contenedores clasificadores, pero se ve razonablemente limpia la zona industrial.
- Se han construido una serie de edificios de oficinas en el colindante Parque de la Marina que, sin duda, van a convertirse en un elemento de atracción de nuevas empresas ya que disponen de las últimas tecnologías.

Un elemento muy negativo que hemos apreciado en este polígono es que son colindantes dos parcelas donde el tipo de actividad económica desarrollada podría considerarse incompatible. Nos referimos a la Residencia de Ancianos La Marina, a cuyo lado se ha instalado la empresa CESPAS dedicada a la recogida y eliminación de residuos.

4.1.2. Polígono El Praderón

El Praderón se encuentra situado al éste del municipio, en el margen de la antigua N-1, que actualmente se denomina Avda. de Europa. Esta zona industrial tuvo su origen –a mediados de los años sesenta- en un barrio periférico de SSR donde se fueron estableciendo, en principio, pequeños talleres en la planta baja de los edificios, ocupándose para usos residenciales las plantas superiores. Poco a poco, a medida que se han ido sustituyendo los edificios, las actividades empresariales han ido ocupando la mayor parte de la superficie del polígono, aunque todavía persisten algunas viviendas en esta zona.

Cuadro 9. CARACTERÍSTICAS DE EL PRADERÓN	
Superficie total (m2)	109.000
Usos lucrativos (m2)	76.300
Usos no lucrativos (m2)	32.700
Usos compatibles (m2)	Almacén Comercio Equipamiento

Fuente: **Localizador de Áreas Industriales**, Comunidad de Madrid, Consejería de Economía y Empleo, Instituto Madrileño de Desarrollo.

El Praderón es el área industrial más pequeña del municipio de SSR, con una superficie que apenas supera los 100 mil m², de los cuales un 70% están destinados a usos lucrativos. Los usos que están permitidos en ese polígono son los de almacén, comercio y equipamiento.

El equipamiento con el que cuenta esta zona es análogo al del resto de los polígonos de SSR: electricidad, alumbrado público, suministro y depuración de aguas, alcantarillado, red telefónica, servicio contra incendios y mantenimiento. Sin embargo, cuenta con un equipamiento muy limitado: restauración, hotel, buzones y poco más. Como ocurre en los restantes polígonos, buena parte de los servicios de los que no dispone la zona industrial, están presentes en el núcleo urbano o en otros polígonos. La práctica integración de este polígono en el núcleo urbano de SSR resta -quizá- importancia a la no disponibilidad de estos servicios en el mismo.

De acuerdo con los datos que proporciona el Directorio de Empresas del Centro Municipal de Empresas, en El Praderón están instaladas algo más de cuarenta empresas. En general, las empresas instaladas en esta zona son más antiguas que las que están presentes en el polígono Norte, con el que forma una Agrupación Industrial. No destacan, por su importancia, ninguna de las empresas establecidas en este polígono, quizá con la excepción de la empresa Plus Supermercado.

Cuadro 10. INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO DE EL PRADERÓN		
Electricidad	SI	
Alumbrado público	SI	
Mantenimiento	SI	
Depuración de aguas	SI	
Suministro de agua	SI	
Red telefónica	SI	
Servicio contra incendios	SI	
Red de alcantarillado	SI	
	En el polígono	En el municipio
Oficinas bancarias		SI
Reprografía		SI
Restauración	SI	SI
Servicios sanitarios		SI
Asesoría / consultoría		SI
Gasolinera		SI
Centro deportivo		SI
Edificios multiusos		SI
Cabinas Telefónicas		SI
Buzones de correos	SI	SI
Centros de formación y/o docentes		SI
Hotel	SI	SI
Recinto ferial		SI

Fuente: **Localizador de Áreas Industriales**, Comunidad de Madrid, Consejería de Economía y Empleo, Instituto Madrileño de Desarrollo.

Como curiosidad podríamos señalar que en este polígono están abiertos dos clubs de alterne.

El análisis visual del Polígono El Praderón permite añadir algunos rasgos característicos:

- ✓ Está mucho más envejecido que el Polígono Norte, con quien forma la Agrupación Industrial Norte.
- ✓ Es un mosaico constituido por empresas y viviendas.

- ✓ Es una zona de pequeñas dimensiones, con muy reducidas zonas de aparcamiento, abigarrado y donde se observa una clara sobreexplotación del suelo.
- ✓ Se encuentra por completo consolidado; no hay parcelas en las que construir.

4.1.3. Polígono Industrial Sur

El P.I. Sur forma, junto con el P.I. La Hoya, la Agrupación Industrial Sur. Está localizado al este del núcleo urbano del municipio de SSR y la Avda. de Europa, antigua N-I. Actualmente, el P.I. se extiende entre lo que era la antigua N-I y el nuevo trazado de la misma carretera nacional.

Este polígono tiene una extensión de casi medio millón de m², lo que le convierte en el segundo más grande del municipio. El 85% de la superficie total puede destinarse a fines lucrativos, siendo los usos compatibles el comercio y el dotacional.

Cuadro 11. CARACTERÍSTICAS DEL P.I. SUR	
Superficie total (m ²)	492.233
Usos lucrativos (m ²)	420.003
Usos no lucrativos (m ²)	72.230
Usos compatibles (m ²)	Comercio Dotacional
Fuente: Localizador de Áreas Industriales , Comunidad de Madrid, Consejería de Economía y Empleo, Instituto Madrileño de Desarrollo	

Como los restantes polígonos del municipio, el P.I. Sur dispone de las infraestructuras básicas para el desarrollo de la actividad productiva de las empresas asentadas en él. Por lo que respecta al equipamiento de éste polígono, hay que destacar que en conjunto es el que se encuentra mejor dotado ya que dispone de la mayor parte de los servicios que se han

considerado en este trabajo: servicios bancarios, restauración, servicios sanitarios, asesoría, consultoría, gasolinera, edificios multiusos, etc.

Cuadro 12. INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO DEL P.I. SUR		
Electricidad	SI	
Alumbrado público	SI	
Mantenimiento	SI	
Depuración de aguas	SI	
Suministro de agua	SI	
Red telefónica	SI	
Servicio contra incendios	SI	
Red de alcantarillado	SI	
	En el polígono	En el municipio
Oficinas bancarias	SI	SI
Reprografía		SI
Restauración	SI	SI
Servicios sanitarios	SI	SI
Asesoría / consultoría	SI	SI
Gasolinera	SI	SI
Centro deportivo		SI
Edificios multiusos	SI	SI
Cabinas Telefónicas	SI	SI
Buzones de correos	SI	SI
Centros de formación y/o docentes	SI	SI
Hotel	SI	SI
Recinto ferial		SI

Fuente: **Localizador de Áreas Industriales**, Comunidad de Madrid, Consejería de Economía y Empleo, Instituto Madrileño de Desarrollo.

En este polígono se encuentra ubicado el *Centro Municipal de Empresas*, que se está consolidando como un instrumento de apoyo empresarial, con una especial atención a las Pymes de nueva o reciente creación, y que ofrece la posibilidad de alquilar locales y disponer de servicios comunes por un precio inferior al de mercado por un período de tiempo que puede llegar a los cinco años. Como veremos más adelante, la presencia de

este centro en el polígono es considerado por buena parte de los empresarios de la zona como un importante factor de atracción de la misma.

Con respecto a las empresas que se han instalado en este polígono hay que destacar la importancia, en su sector, de algunas de ellas; es el caso de Euroconsult, el grupo Thyssen Industrial, La Astorgana, Mercedes Benz, ...

El análisis visual del polígono, permite añadir algunas características adicionales a las ya expuestas:

- ✓ Aunque está consolidado, quedan todavía algunas parcelas sin edificar.
- ✓ Existen algunas naves y espacios disponibles.
- ✓ Se han construido edificios de oficinas que se ofrecen en régimen de alquiler y que están dotadas de las últimas tecnologías.

4.1.4. Polígono Industrial La Hoya

El Polígono Industrial La Hoya se encuentra situado al este del núcleo urbano del municipio de SSR y en el margen derecho de la Avda. de Europa (antigua N-I). Forma, junto con el P.I. Sur la Agrupación Industrial Sur aunque son zonas muy diferentes en cuanto a su origen y características. La Hoya tuvo un origen análogo al del P.I. El Praderón; comenzó siendo un barrio periférico del municipio en el que se fueron instalando pequeños talleres en la planta baja de los edificios, reservando para vivienda las plantas superiores. El paso del tiempo ha ido eliminando el uso residencial de la zona, ya que los nuevos edificios construidos han sido ocupados en su práctica totalidad por las actividades empresariales.

El P.I. La Hoya tiene una extensión reducida, poco mayor que la de El Praderón, de la cual un 70% está destinada a usos lucrativos; en concreto, comercio, dotacional y terciario.

Cuadro 13. CARACTERÍSTICAS DEL P.I. LA HOYA
--

Superficie total (m2)	120.000
Usos lucrativos (m2)	84.000
Usos no lucrativos (m2)	36.000
Usos compatibles (m2)	Comercio Dotacional Terciario

Fuente: **Localizador de Áreas Industriales**, Comunidad de Madrid, Consejería de Economía y Empleo, Instituto Madrileño de Desarrollo

Cuadro 14. INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO DEL P.I. LA HOYA		
Electricidad	SI	
Alumbrado público	SI	
Mantenimiento	SI	
Depuración de aguas	SI	
Suministro de agua	SI	
Red telefónica	SI	
Servicio contra incendios	SI	
Red de alcantarillado	SI	
	En el polígono	En el municipio
Oficinas bancarias		SI
Reprografía		SI
Restauración	SI	SI
Servicios sanitarios		SI
Asesoría / consultoría	SI	SI
Gasolinera	??	SI
Centro deportivo	SI	SI
Edificios multiusos		SI
Cabinas Telefónicas	SI	SI
Buzones de correos	SI	SI
Centros de formación y/o docentes	SI	SI
Hotel		SI
Recinto ferial		SI

Fuente: **Localizador de Áreas Industriales**, Comunidad de Madrid, Consejería de Economía y Empleo, Instituto Madrileño de Desarrollo.

Como las restantes zonas industriales de SSR, La Hoya cuenta con la infraestructura básica para el desarrollo de la actividad productiva de las

empresas instaladas. El equipamiento, sin embargo, es más reducido del que disfrutaban otras zonas del municipio.

En general, puede afirmarse que este polígono tiene características análogas a las que presenta El Praderón:

- ✓ Conviven en la misma zona viviendas, empresas y equipamiento.
- ✓ Los viales son muy estrechos y las zonas de aparcamiento son mínimas. El abigarramiento es notable.
- ✓ Está bastante envejecido, aunque -en general- está en mejores condiciones que El Praderón.

4.1.5. Área de Moscatelares

Se trata de una zona de reciente creación, en cuyo desarrollo ha jugado un importante papel la empresa sueca IKEA. En esta zona domina claramente la actividad comercial, dominada por un conjunto de grandes superficies encabezadas por la mencionada empresa.

Cuadro 15. CARACTERÍSTICAS DE MOSCATELARES	
Superficie total (m2)	938.000
Usos lucrativos (m2)	290.489
Usos no lucrativos (m2)	647.511
Usos compatibles (m2)	Industrial Comercio

Fuente: **Localizador de Áreas Industriales**, Comunidad de Madrid, Consejería de Economía y Empleo, Instituto Madrileño de Desarrollo.

El espacio de esta zona se distribuye primando el uso no lucrativo del mismo, que representa un 69 %. Los usos compatibles con el espacio lucrativo son el industrial y el comercio. No obstante, lo que se ha desarrollado en esta

zona es el comercio al por menor, organizado alrededor de grandes superficies especializadas en diversos tipos de productos: muebles, electrónica e informática, automóvil, muebles, electrodomésticos,

Moscatelares cuenta con las mismas infraestructuras básicas que los demás polígonos industriales de SSR. El equipamiento es, sin embargo, bastante más completo que el que disfrutaban las restantes zonas industriales del municipio.

Cuadro 16. INFRAESTRUCTURAS Y EQUIPAMIENTO DE MOSCATELARES		
Electricidad	SI	
Alumbrado público	SI	
Mantenimiento	SI	
Depuración de aguas	SI	
Suministro de agua	SI	
Red telefónica	SI	
Servicio contra incendios	SI	
Red de alcantarillado	SI	
	En el polígono	En el municipio
Oficinas bancarias	SI	SI
Reprografía		SI
Restauración	SI	SI
Servicios sanitarios	SI	SI
Asesoría / consultoría	SI	SI
Gasolinera	SI	SI
Centro deportivo		SI
Edificios multiusos	SI	SI
Cabinas Telefónicas	SI	SI
Buzones de correos	SI	SI
Centros de formación y/o docentes	SI	SI
Hotel	SI	SI
Recinto ferial		SI

Fuente: **Localizador de Áreas Industriales**, Comunidad de Madrid, Consejería de Economía y Empleo, Instituto Madrileño de Desarrollo.

4.2. EL TEJIDO EMPRESARIAL

En este apartado trataremos de describir las características generales de las empresas presentes en el municipio de SSR, prestando especial atención a

aquellas que se han establecido en las zonas industriales comentadas anteriormente.

4.2.1. Rasgos generales de la actividad productiva

La estructura sectorial de las empresas de SSR, obtenida a partir del Directorio de Empresas del Centro Municipal de Empresas, es la que se recoge en el Anexo I. Lo primero que tenemos que comentar con respecto a esta información es que se trata de una aproximación a lo que puede ser la distribución de la actividad entre los distintos sectores de actividad utilizados en el mencionado Directorio. Hay dificultades para establecer una correspondencia entre la clasificación sectorial del directorio con las clasificaciones económicas más frecuentes⁸. El problema es la imprecisión de los conceptos utilizados, lo que complica la asignación de las empresas entre los tres grandes sectores de actividad: industria, construcción y servicios. En este sentido, sería interesante -para poder hacer una más ajustada descripción del tejido empresarial de SSR- establecer una nueva tipología de sectores que evite las imprecisiones de la que actualmente se está utilizando. En cualquier caso, de los datos existentes se puede extraer una información aproximada.

En principio, parece dominar claramente la actividad económica del municipio, el sector servicios. De las casi mil seiscientas empresas registradas en el Directorio casi el 80% pertenecen al sector terciario. Le sigue en importancia el sector industrial con un 17% y, finalmente, el sector de construcción con un 3%⁹. Por subsectores, el de comercio es el dominante; casi una de cada tres empresas de SSR se dedica a esta actividad. No ha sido

⁸ El problema radica en que no queda claro si definiciones de actividad como, por ejemplo, "Equipo, material deportivo", se refieren a la fabricación de estos productos o a su comercialización y, por tanto, si la empresa en cuestión tiene carácter industrial o de servicios. A fin de asignar cada actividad a un sector concreto de actividad lo que se ha hecho en este trabajo es basarse en el análisis individualizado de un grupo de empresas registradas cuya actividad específica podía ser conocida por otros medios y, a partir de esa información suponer que todas las empresas que estuvieran inscritas como pertenecientes a la misma actividad se correspondían con el mismo sector. Por ejemplo, la empresa Carrefour aparece en el apartado de Alimentación y Bebidas y, es bien conocido, que esta empresa tiene carácter comercial. Pues bien, se ha supuesto que las restantes empresas del sector Alimentación y Bebidas tienen, igualmente, carácter comercial.

posible, con los datos existentes, determinar qué parte de este comercio es mayorista y cual minorista.

Cuadro 17. ESTRUCTURA SECTORIAL DE LAS EMPRESAS DE SSR	
(en % sobre el total)	
Establecimientos del Ayuntamiento	1,27
Energía	0,19
Min. No metálicos	0,51
Química	0,89
Trans. Metales. Mec. Precisión	7,29
Otra ind. Manufacturera	7,99
ACTIVIDADES INDUSTRIALES	16,87
CONSTRUCCION	3,23
Comercio	34,83
Hostelería y restauración	10,53
Transporte, almacenaje y distribución	4,31
Inst. financieras, Seguros y Act. Inmobiliarias	4,50
Servicios a las empresas	9,58
Otros servicios	19,15
SERVICIOS	79,90
TOTAL.	100

Fuente: *Directorio de Empresas*, Centro Municipal de Empresas, Ayto. de SSR y elaboración propia.

Le sigue en importancia el subsector de Otros servicios, epígrafe que incluye actividades muy dispares, como las que tienen que ver con la educación, la sanidad, la seguridad, etc. Estas empresas representan casi un 20% del total registrado por el Centro Municipal de Empresas. También, dentro del sector servicios, es muy elevado el número de empresas que se dedican a Hostelería y Restauración; aproximadamente, una de cada diez. Las empresas vinculadas con la prestación de servicios a otras empresas (asesoría, consultoría, ingeniería, publicidad, comunicación, marketing, ...) también representan un porcentaje importante de las empresas de SSR, casi un 10%.

⁹ En el directorio no aparecen empresas pertenecientes al sector primario.

El sector industrial tiene una reducida presencia, al menos en cuanto a número de empresas se refiere, en SSR. Y dentro de estas actividades industriales, son las incluidas en el epígrafe de Otra Industria Manufacturera (confección, ebanistería, artes gráficas, ...) las más numerosas. Las industrias de mayor contenido tecnológico, como son las de Electrónica, Instrumentos de Precisión o Química, tienen una presencia muy reducida en el municipio.

La información anterior ha de ser analizada con mucha cautela no sólo por los problemas de asignación sectorial mencionados más arriba como, sobre todo, por que los datos que se manejan son los de número de empresas y no de valor añadido, producción, ventas o algún otro indicador que pudiera reflejar con más precisión la importancia de cada una de las actividades productivas presentes en SSR.

Con todo, creemos que puede afirmarse que las empresas de SSR están muy concentradas en el sector servicios, mostrando una clara vocación por la actividad comercial.

4.2.2. La actividad productiva en los Polígonos Industriales

Los párrafos siguientes se dedican al análisis de la estructura productiva existente en las zonas industriales de SSR. Como se dijo más arriba, los datos disponibles sólo permiten un análisis aproximado de la situación existente ya que hay problemas con la definición de los sectores utilizados por la fuente de información disponible y por que se trata de datos referidos únicamente al número de empresas y no a las dimensiones de la actividad realizada.

Las diferentes zonas industriales de SSR dan cabida, como promedio, a algo más de un tercio de empresas del municipio. Sin embargo, la concentración de empresas de algunos sectores concretos en los polígonos industriales es muy superior. Por ejemplo, el 75% de las empresas de Minerales no Metálicos y el 73% de las empresas de Otra Industria Manufacturera están establecidas en las zonas industriales de SSR.

Cuadro 18. DISTRIBUCIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA EN SSR			
(en % sobre total sectorial)			
	Empresas en zonas industriales	Otras zonas del municipio	Total empresas
Establecimientos del Ayuntamiento	5,0	95,0	20
Energía	33,3	66,7	3
Min, no metálicos	75,0	25,0	8
Química	57,1	42,9	14
Trans. Metales. Mec. Precisión	40,0	60,0	115
Otra ind. Manufacturera	73,0	27,0	126
ACTIVIDADES INDUSTRIALES	57,5	42,5	266
CONSTRUCCION	39,2	60,8	51
Comercio	35,5	64,5	502
Hostelería y restauración	25,3	74,7	166
Transporte, almacenaje y distribución	61,8	38,2	68
Inst. financieras, Seguros y Act. Inmobiliarias	4,2	95,8	71
Servicios a las empresas	28,9	71,1	151
Otros servicios	44,9	55,1	302
SERVICIOS	35,6	64,4	1260
TOTAL.	39,4	60,6	1577

Fuente: *Directorio de Empresas*, Centro Municipal de Empresas, Ayto. de SSR y elaboración propia.

Como era razonable esperar, las actividades industriales se han instalado preferentemente en estas zonas (57%), lo mismo que ocurre con las empresas de construcción (40%). Las actividades terciarias están más dispersas por el municipio, aunque las vinculadas con el Transporte, Almacenaje y Distribución y las que ofrecen Otros Servicios están fuertemente concentradas en los polígonos industriales (62% y 45% respectivamente). Es interesante también destacar que aproximadamente una de cada tres empresas comerciales están establecidas en las zonas industriales, lo que -teniendo en cuenta el elevado número de empresas dedicadas al Comercio en SSR- da una clara pauta de la orientación comercial de buena parte de la actividad que se desarrolla en las áreas industriales del municipio.

En el extremo opuesto, destaca la mínima presencia de Instituciones Financieras en los polígonos, muy concentradas en el núcleo urbano, lo que pone de manifiesto una muy clara orientación de estas entidades hacia la

banca comercial, no hacia la banca industrial. Únicamente hay sucursales bancarias en el Polígono Sur.

Finalmente, y como era de esperar, la mayor parte de los centros del Ayuntamiento están en el casco urbano del municipio. El Centro Municipal de Empresas es el único que se asienta en zona industrial, en concreto, en el Polígono Sur.

A. Estructura empresarial en el Polígono Norte

La tipología empresarial presente en el Polígono Norte se concentra fundamentalmente en los servicios. La mayor parte de las empresas de servicios están orientadas hacia el comercio, mayorista o minorista. También tienen un peso significativo en el polígono las empresas de servicios a las empresas, como las dedicadas a la consultoría, marketing, publicidad, etc. Lógicamente, éstas tienden a establecerse cerca de donde se encuentran sus clientes, actuales o potenciales. Llama la atención que en este polígono no se haya establecido ninguna entidad bancaria ya que, si bien el núcleo urbano está bastante cerca, el número de empresas presentes en el área parece que podrían justificar la conveniencia del establecimiento de algunas sucursales bancarias en la zona. También, como vimos antes, este polígono carece de hotel, aunque está próxima la inauguración de uno prácticamente en frente de Antena 3, en la zona denominada Dehesa Vieja.

Las empresas industriales tienen una menor presencia en el Polígono Norte, donde apenas suponen una de cada cinco. En conjunto, las más numerosas pertenecen al grupo de Otra Industria Manufacturera (Artes gráficas, Edición, Textil, ...). Hay también algunas empresas químicas, de fabricación de productos metálicos y no metálicos.

Cuadro 19. DISTRIBUCIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA EN EL P. NORTE (en % sobre total sectorial)	
Establecimientos del Ayuntamiento	0,0
Energía	0,0

Min, no metálicos	1,8
Química	2,8
Trans. Metales. Mec. Precisión	9,2
Otra ind. Manufacturera	7,3
ACTIVIDADES INDUSTRIALES	21,1
CONSTRUCCION	1,8
Comercio	37,6
Hostelería y restauración	9,2
Transporte, almacenaje y distribución	4,6
Inst. financieras, Seguros y Act. Inmobiliarias	0,9
Servicios a las empresas	9,2
Otros servicios	15,6
SERVICIOS	77,1
TOTAL.	100
(nº empresas)	(109)

Fuente: **Directorio de Empresas**, Centro Municipal de Empresas, Ayto. de SSR y elaboración propia.

Quizá lo más interesante de la estructura sectorial del Polígono Norte es que hay un pequeño grupo de empresas, aproximadamente trece, que se dedican a desarrollar actividades –industriales o de servicios- vinculadas con la utilización de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), como, por ejemplo, al diseño y fabricación de aviones sin piloto, a la comercialización de productos y servicios de redes y conectividad, a la fabricación y distribución de sistemas electrónicos de seguridad, al desarrollo e implantación de sistemas informáticos, al diseño de soluciones e-business, al telemarketing, al establecimiento de instalaciones informáticas, etc. Este grupo de empresas, si bien no es muy numeroso, representa ya un porcentaje significativo de la actividad del polígono (12%) y pone de manifiesto el progresivo atractivo de esta localización para el establecimiento de empresas orientadas hacia los sectores que caracterizan a la Nueva Economía.

Casi la mitad (48%) de las empresas del Polígono Norte se han establecido en él entre el año 1999 y 2001, aunque solamente el 21% se han creado en esos mismos años. Es decir, las empresas que se han ido estableciendo en esta zona industrial han estado, previamente, localizadas en otros lugares. El establecimiento de empresas en el Polígono Norte se ha

acelerado en los últimos años ya que, durante los nueve años previos a 1999 sólo lo habían hecho el 30% de las empresas presentes actualmente en el polígono.

La mayor parte de las empresas del polígono son firmas de pequeño tamaño, al menos si tiene en cuenta como indicador el número de empleados. En efecto, la mitad de las empresas, de las que hay información en el Directorio del Centro Municipal de Empresas, tienen menos de 10 empleados. Algo más del 30% de las empresas tienen entre 11 y 100 trabajadores y sólo un 8% más de 100.

Cuadro 20. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DEL P. NORTE	
Nº de empleados	Nº de empresas
1 – 5	25
6 – 10	23
11 – 25	18
26 – 50	13
51 – 100	11
101 – 500	5
501 – 5000	2
> 5000	1
Ns / nc	11

Fuente: **Directorio de Empresas**, Centro Municipal de Empresas, Ayto. de SSR y elaboración propia.

B. La estructura empresarial en El Praderón

En la distribución sectorial de las empresas de El Praderón tiene un peso muy importante las del sector Servicios. En este caso, el grupo de empresas más numeroso es el que se dedica a lo que hemos denominado Otros Servicios y que, en este caso, son fundamentalmente establecimientos de reparación de vehículos especializados en distintos elementos del automóvil -inyección electrónica, electricidad, chapa y pintura, neumáticos, aire acondicionado, ...- o especializados en diferentes tipos de vehículos.

Cuadro 21. DISTRIBUCIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA EN EL PRADERÓN (en % sobre total sectorial)	
Establecimientos del Ayuntamiento	0,0
Energía	0,0
Min, no metálicos	0,0
Química	0,0
Trans. Metales. Mec. Precisión	14,6
Otra ind. Manufacturera	9,8
ACTIVIDADES INDUSTRIALES	24,4
CONSTRUCCION	4,9
Comercio	19,4
Hostelería y restauración	17,1
Transporte, almacenaje y distribución	4,9
Inst. financieras, Seguros y Act. Inmobiliarias	0,0
Servicios a las empresas	4,9
Otros servicios	24,4
SERVICIOS	70,7
TOTAL.	100
(nº empresas)	(41)

Fuente: **Directorio de Empresas**, Centro Municipal de Empresas, Ayto. de SSR y elaboración propia.

El comercio -mayorista y minorista-, así como la restauración y hostelería, son subsectores de actividad económica con bastante importancia en El Praderón. Destaca, en este aspecto, la gran calidad de alguno de los restaurantes presentes en esta zona industrial y la existencia de un hotel en la zona.

Como en otros polígonos, la presencia de entidades financieras es nula, lo que en este caso es fácilmente explicable por la práctica integración de la zona en el núcleo urbano. También es mínima la presencia de empresas dedicadas a proporcionar servicios a otras empresas.

La industria absorbe la actividad de una de cada cuatro empresas del polígono. En su mayor parte son empresas de Fabricación de Productos Metálicos -carpintería de aluminio, cerrajería, fabricación de planchas y términos

para bares, metalurgia, ...- o de Otra Industria Manufacturera -ebanistería, carpintería, despiece de canales de cerdo, serigrafía, tampografía, ...-

En este polígono sólo hay una empresa, industrial, vinculada con las TIC. Se trata de una firma dedicada a la producción de cables especiales para la transmisión de datos, voz e imagen.

Casi un 40% de las empresas de El Praderón se constituyeron antes de 1990, cifra similar a la de las empresas creadas a lo largo del bienio 2000 - 2001. Conviven, por tanto, en este polígono empresas de muy reciente creación con otras claramente consolidadas y con experiencia superior a una década.

Algo parecido ocurre con el establecimiento de empresas; casi la mitad de las empresas establecidas en El Praderón (de las que hay información en el Directorio de Empresas del Centro Municipal de Empresas), lo han hecho a lo largo del trienio 2000 - 2002. Pero, a la vez, una tercera parte de las empresas del polígono, lo había hecho con anterioridad a 1990.

Por tanto, puede afirmarse que en este polígono hay un envejecimiento relativo de buena parte de las empresas. Hecho que es coherente con las características sectoriales mencionadas más arriba, de fuerte presencia de las actividades industriales y de servicios más tradicionales y, a la vez, una presencia mínima de empresas vinculadas a la Nueva Economía.

Finalmente, algunos breves comentarios con respecto al tamaño de las empresas, medido por su número de empleados. Como se observa en el cuadro adjunto, casi dos terceras partes de las empresas de las que hay información tienen menos de 10 empleados y más de una cuarta parte tiene entre 11 y 25 trabajadores. Sólo dos empresas superan los 26 empleados. En consecuencia, queda claro que el tejido empresarial presente en El Praderón está integrado mayoritariamente por firmas de muy reducido tamaño.

<p>Cuadro 22. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DE EL PRADERÓN</p>
--

Nº de empleados	Nº de empresas
1 – 5	16
6 – 10	9
11 – 25	10
26 – 50	1
51 – 100	1
101 – 500	
501 – 5000	
> 5000	
Ns / nc	4

Fuente: **Directorio de Empresas**, Centro Municipal de Empresas, Ayto. de SSR y elaboración propia.

C. La estructura empresarial del Polígono Sur

La estructura productiva en el Polígono Sur no difiere significativamente de la que se observa en otras zonas industriales. Dominan las actividades terciarias y, dentro de estas, son predominantes las empresas comerciales y las de Otros Servicios; no obstante el sector comercial tiene una importancia relativa menor que en el conjunto del municipio y que, en su conjunto, las zonas industriales de SSR. Por el contrario, aunque tiene una relevancia modesta en el conjunto de actividades de servicios, en el Polígono Sur hay una concentración fuerte de empresas de Transporte, Almacenaje y Distribución. Un porcentaje muy elevado de las empresas de este sector -un 70% del total de empresas del municipio- se encuentra instalada en el Polígono Sur.

También se observa en este polígono una mayor presencia de empresas industriales, tanto frente al municipio como -aunque más ligeramente- como frente al conjunto de zonas industriales. En el Polígono Sur las empresas de Otra Industria Manufacturera -Artes gráficas, Carpintería y ebanistería, Textil, Confección, Ind. Alimentaria, ...- son las más abundantes.

Cuadro 23. DISTRIBUCIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA EN EL P. SUR (en % sobre total sectorial)	
Establecimientos del Ayuntamiento	0,3
Energía	0,3

Min, no metálicos	1,0
Química	1,0
Trans. Metales. Mec. Precisión	5,5
Otra ind. Manufacturera	19,0
ACTIVIDADES INDUSTRIALES	26,8
CONSTRUCCION	3,6
Comercio	26,3
Hostelería y restauración	4,9
Transporte, almacenaje y distribución	7,8
Inst. financieras, Seguros y Act. Inmobiliarias	0,5
Servicios a las empresas	8,1
Otros servicios	21,6
SERVICIOS	69,6
TOTAL.	100
(nº empresas)	(384)

Fuente: *Directorio de Empresas*, Centro Municipal de Empresas, Ayto. de SSR y elaboración propia.

Desafortunadamente, ni entre el sector industrial ni entre el de servicios abundan las empresas vinculadas con la producción o utilización de TIC. Apenas un 2,5% de las empresas del Polígono Sur pueden considerarse vinculadas a estas nuevas tecnologías. Las pocas empresas que hay de estas características en ese polígono son firmas dedicadas a la prestación de servicios tecnológicos - instalación de redes de voz y datos, informática, producción audiovisual, televisión, sonido directo, servicios informáticos para empresas, etc.-

Casi la mitad de las empresas instaladas en el Polígono Sur se constituyeron entre 1995 y 2001 a un ritmo anual muy constante. Una de cada cuatro empresas del polígono se constituyeron entre 1990 y 1994 y el cuarto restante con anterioridad a 1990. Se trata, por tanto, de un polígono en el que abundan las empresas con bastante experiencia en el mundo de los negocios.

Como podría esperarse, a la vista de la relativa juventud del Polígono Sur, la mayor parte de estas empresas se han establecido en él recientemente. Más del 40% de las empresas de las que tiene datos el Centro Municipal de empresas se han establecido en el polígono entre 2000 y 2002. Y, entre 1995 y 1999 lo hicieron un 36 %. Es decir, a lo largo de los últimos siete años se

establecieron el polígono más del 75% de las empresas actualmente presentes en el Polígono Sur.

Con respecto al tamaño de las empresas, medido por el número de empleados, el Polígono Sur no es una excepción por lo que respecta a la preponderancia de empresas pequeñas. Más del 60% de las empresas tienen menos de diez empleados, entre once y cien hay un 35% y no llega al 3% el número de las que superan los 100 empleados.

Cuadro 24. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DEL P. SUR	
Nº de empleados	Nº de empresas
1 – 5	136
6 – 10	82
11 – 25	84
26 – 50	27
51 – 100	13
101 – 500	8
501 – 5000	2
> 5000	-
Ns / nc	36

Fuente: **Directorio de Empresas**, Centro Municipal de Empresas, Ayto. de SSR y elaboración propia.

D. Estructura productiva del Polígono La Hoya

La estructura productiva del polígono La Hoya no presenta diferencias significativas con respecto a lo que se ha observado en otros polígonos del municipio de SSR. De forma resumida podemos destacar como rasgos fundamentales:

- ✓ primero, el claro predominio de las actividades terciarias y sobre todo las incluidas en Otros Servicios –Mantenimiento y conservación de maquinaria, Talleres de Chapa y Pintura, Reparación de Motores, Instalación y mantenimiento de sistemas contra incendios, Servicios Técnicos Oficiales de varias marcas, Lavandería Industrial,

Mantenimiento e instalación de Aire Acondicionado, ...- y el Comercio, tanto mayorista como al por menor;

Cuadro 25. DISTRIBUCIÓN DE LA ACTIVIDAD PRODUCTIVA EN EL P. LA HOYA (en % sobre total sectorial)	
Establecimientos del Ayuntamiento	0,0
Energía	0,0
Min, no metálicos	0,0
Química	1,5
Trans. Metales. Mec. Precisión	13,6
Otra ind. Manufacturera	9,1
ACTIVIDADES INDUSTRIALES	24,2
CONSTRUCCION	3,0
Comercio	22,7
Hostelería y restauración	7,6
Transporte, almacenaje y distribución	7,6
Inst. financieras, Seguros y Act. Inmobiliarias	0,0
Servicios a las empresas	3,0
Otros servicios	31,9
SERVICIOS	72,8
TOTAL.	100
(nº empresas)	(66)

Fuente: **Directorio de Empresas**, Centro Municipal de Empresas, Ayto. de SSR y elaboración propia.

- ✓ segundo, la actividad industrial es desarrollada por una de cada cuatro empresas, como media y se concentra en actividades de Transformación de Metales –Estructuras metálicas, Calderería, Cerrajería de Hierro y Aluminio, Tratamiento sobre Metales, Fabricación de Maquinaria, ...- y Otra Industria Manufacturera – Artes Gráficas, Confección, Textil, ...-;
- ✓ tercero, la presencia de empresas vinculadas con la Nueva Economía es, todavía, testimonial: solo hay una empresa de estas

características, que se dedica al tratamiento de bases de datos y los procesos informáticos.

El año de instalación y de constitución de las empresas de La Hoya evidencia que se trata de uno de los polígonos más antiguos de SSR. Solamente una de las empresas se ha constituido con posterioridad a 2000 y más de la mitad de las firmas del polígono fueron creadas antes de 1990. La instalación de las empresas en esta zona industrial es, en casi el 40% de los casos anterior a 1990; algo más del 50% se establecieron a lo largo de la década de los noventa y sólo un 10% lo ha hecho desde 2000.

Cuadro 26. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DEL P. LA HOYA	
Nº de empleados	Nº de empresas
1 – 5	16
6 – 10	18
11 – 25	17
26 – 50	5
51 – 100	2
101 – 500	1
501 – 5000	
> 5000	
Ns / nc	7

Fuente: **Directorio de Empresas**, Centro Municipal de Empresas, Ayto. de SSR y elaboración propia.

Las pequeñas empresas son las más frecuentes en La Hoya. El 58% de las empresas tienen menos de 10 trabajadores, un 40% tiene entre 11 y 100 trabajadores y sólo una empresa tiene más de 101 trabajadores.

E. Estructura productiva del Área de Moscatelares (Megapark)

La actividad productiva en Megapark se concentra en el sector servicios. Actualmente se asientan en esta zona, siempre según el Directorio de Empresas, casi una veintena de empresas todas ellas dedicadas a distintas actividades terciarias: Comercio (64%), Restauración (10%) y Otros Servicios (26%).

Entre las empresas comerciales establecidas en Megapark destaca la presencia de grandes superficies especializadas en artículos diversos: deportes, muebles y decoración, bricolaje, moda, electrónica de consumo, ... y un hipermercado.

En la actualidad se encuentra en proceso de construcción un edificio que albergará un hotel, varios cines y numerosas tiendas.

Hay varias empresas comerciales que ofrecen productos informáticos y algunos servicios (fundamentalmente, instalación y reparación) complementarios. Pero en ningún caso pueden considerarse como empresas prototípicas de las que configuran la Nueva Economía.

Las empresas se han establecido en los últimos años (desde 1999) y, en su mayoría, eran empresas ya existentes: más del 63% de las firmas instaladas en Megapark fueron creadas con anterioridad al año 2000 y de éstas más de la mitad fueron constituidas antes de 1990.

También en esta zona empresarial es dominante la presencia de empresas pequeñas. Más del 56% de las firmas tienen menos de 10 empleados, un 25% tienen entre 11 y 15 trabajadores y algo más del 18% tienen más de 100 empleados. Esta estructura es lógica con el tipo de establecimientos de Megapark, donde conviven unas cuantas grandes superficies comerciales con comercios pequeños (perfumería, herbolario, farmacia, prensa, ...) o empresas de reducido tamaño que complementan la oferta de servicios de la zona (cafetería, peluquería, ...).

Cuadro 27. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS DEL AREA DE MOSCATELARES	
Nº de empleados	Nº de empresas
1 – 5	8
6 – 10	1
11 – 25	4
26 – 50	
51 – 100	
101 – 500	3
501 – 5000	
> 5000	
Ns / nc	3

Fuente: **Directorio de Empresas**, Centro Municipal de Empresas, Ayto. de SSR y elaboración propia.

5. FACTORES ESTRATÉGICOS DE DESARROLLO

El objetivo último de este trabajo es determinar los factores estratégicos en los que el municipio de SSR puede basar su desarrollo futuro. Y, sin duda, el papel que jueguen las empresas en los próximos años será uno de los vectores de fuerza que impulsarán, con mayor o menor intensidad, el avance económico y social del municipio. De ahí la necesidad de conocer algunos rasgos específicos de las empresas, en particular aquellos que tienen que ver con su capacidad para innovar, para ir adaptándose a las nuevas tecnologías, para incorporar factores de producción más competitivos en su aparato productivo, etc.; así como identificar los principales problemas con los que se enfrentan las empresas con relación al entorno económico, los factores de localización que consideran más positivos del enclave de SSR y, finalmente, detectar las principales carencias de las zonas industriales en las que se asientan las empresas.

Para conseguir la información necesaria e intentar dar respuesta a las cuestiones planteadas en el párrafo anterior, ha sido necesario realizar un trabajo de campo entre las empresas del municipio de SSR con dos líneas de trabajo distintas pero complementarias:

- ✓ Elaboración, distribución y tabulación de un cuestionario en el que se plantean las principales cuestiones objeto de análisis.
- ✓ Entrevistas en profundidad con algunos destacados empresarios del municipio de SSR.

El cuestionario (ver Anexo 2) se diseñó con la idea de conseguir la información necesaria para el desarrollo de este trabajo, sin olvidar la escasa disponibilidad de tiempo de las empresas y las particularidades del momento en que se iba a distribuir el mismo (meses de julio y septiembre). El cuestionario se envió por correo electrónico a todas aquellas empresas cuya dirección electrónica consta en el Centro Municipal de Empresas, acompañado por una carta de presentación dirigida por D. Carlos A. Hernández Díaz, Jefe de la Sección de Desarrollo Local y Empleo del propio Centro de Empresas, en

el primer envío, y por D. Angel González Moreno, Concejal Delegado de Economía y Hacienda, en el segundo y definitivo envío.

A pesar de los esfuerzos realizados, el nivel de respuesta de las empresas ha sido bastante limitado; no obstante, entre las 45 respuestas conseguidas hay, como se verá más adelante, un importante nivel de coincidencia en lo que respecta a los principales problemas a resolver de cara al futuro de SSR. Menor acuerdo existe a la hora de determinar los factores de atracción de SSR a los que han sido sensibles las firmas participantes en este estudio.

Como complemento a la información conseguida a partir de las respuestas al cuestionario, se han realizado una serie de entrevistas en profundidad (entre una y dos horas de duración) con distintos empresarios del municipio, de distintos sectores, distintos tamaños de empresas, con distinto nivel tecnológico y localizados en distintas zonas industriales.

Los resultados más significativos del trabajo de campo realizado se exponen en los párrafos siguientes¹⁰.

5.1. CAPITAL HUMANO E INNOVACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SSR

Como puede observarse en el cuadro siguiente, un porcentaje muy elevado, un 58% de la mano de obra empleada por las empresas consultadas es población con un nivel elevado de calificación: un 41 son universitarios y un 17 técnicos - profesionales. Poco más del 10% son mano de obra con estudios primarios o sin estudios. Sin embargo, estos rasgos no son comunes en las zonas industriales de SSR: mientras que los polígonos Norte y Sur responden al perfil que acabamos de exponer, las empresas de La Hoya y Moscatelares¹¹ parecen necesitar otro tipo de cualificación de su mano de obra, como pone de manifiesto el hecho de que sus trabajadores tengan, fundamentalmente,

¹⁰ No se han recibido repuestas al cuestionario de empresas localizadas en El Praderón, por lo que los comentarios que se hagan con relación a este polígono se basan en la observación directa del mismo y en la entrevista mantenida con una empresa localizada en él.

¹¹ Los comentarios que se hacen respecto a Moscatelares hay que tomarlos con una especial precaución debido al muy escaso número de respuestas conseguidas en esta localización.

estudios secundarios. Parece apuntarse la existencia de dos zonas económicas diferentes: una, la que se desarrolla en el marco de los polígonos Norte y Sur, donde el elevado nivel de formación de la mano de obra parece apuntar hacia una especialización de la actividad productiva vinculada a tareas de mayor valor añadido; y otra, la de las zonas industriales más antiguas del municipio (La Hoya), donde la actividad productiva sigue girando alrededor de actividades más tradicionales y más intensivas en mano de obra de menor cualificación.

Naturalmente, hay que tener en cuenta que no se ha tenido acceso a las empresas que no disponen de correo electrónico, lo que en la actualidad refleja un claro alejamiento de la Sociedad de la Información y, muy probablemente, la pertenencia a sectores de actividad poco utilizadores de capital humano cualificado.

Cuadro 28. Nº DE EMPLEADOS, SEGÚN NIVEL DE ESTUDIOS (EN %)						
	P. LA HOYA	MOSCATELARES	OTROS	P. NORTE	P. SUR	TOTAL
Doctores	0,0	0,0	0,0	1,0	0,5	0,4
Universitarios	14,2	10,0	47,2	40,1	45,6	40,9
Tco-profesionales	15,2	30,0	4,7	15,8	24,2	16,7
Estudios secundarios	42,6	60,0	33,9	27,9	25,6	30,6
Estudios primarios	28,1	0,0	14,2	15,2	4,0	11,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Casi dos de cada tres empresas consultadas han introducido nuevos productos en los últimos años, proporción que, en líneas generales, se mantiene en todas las zonas analizadas. Las empresas que han sido entrevistadas en profundidad han puesto de manifiesto la necesidad imperiosa de ir modificando su línea de productos para mantenerse o incrementar su presencia en los mercados. Los empresarios de SSR parecen entender que innovar en la generación de nuevos productos es un requisito indispensable para que el negocio avance.

Cuadro 29. ¿HA DESARROLLADO SU EMPRESA NUEVOS PRODUCTOS EN LOS ÚLTIMOS 3 AÑOS? (EN %)						
	P. LA HOYA	MOSCATELARES	OTROS	P. NORTE	P. SUR	TOTAL
SI	55,6	100,0	60,0	64,3	72,7	65,2
NO o NS /NC	44,4	0,0	40,0	35,7	27,3	34,8
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia.

También son conscientes las empresas de SSR de la importancia de introducir mejoras de gestión, para lo cual es necesario –aunque no suficiente– incorporar las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) en los diferentes ámbitos empresariales. La penetración de las TIC en las empresas analizadas es, sin duda, uno de los factores que explican el elevado nivel de respuestas afirmativas que se ha registrado a la pregunta de si han introducido nuevas tecnologías para las tareas de gestión (82%).

La introducción de nuevas tecnologías para la gestión en las empresas de SSR es un fenómeno de carácter transversal, en el sentido de que afecta prácticamente por igual a las empresas de todas las zonas industriales representadas en este trabajo, y no parece que haya importantes diferencias de intensidad entre ellas.

Cuadro 30. ¿HA INTRODUCIDO NUEVAS TECNOLOGÍAS PARA LAS TAREAS DE GESTIÓN? (EN %)						
	P. LA HOYA	MOSCATELARES	OTROS	P. NORTE	P. SUR	TOTAL
SI	88,9	100,0	70,0	85,7	81,8	82,6
NO o NS /NC	11,1	0,0	30,0	14,3	18,2	17,4
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Menos intenso es el proceso de introducción de nuevas tecnologías en el proceso productivo. En esta ocasión pasamos de las cuatro de cada cinco empresas que han introducido nuevas tecnologías para la gestión a las tres de cada cinco, que lo han hecho en el ámbito de la producción. Los polígonos Sur y La Hoya parecen los más activos en esta dinámica, mientras que las

empresas del polígono Norte o de otros emplazamientos han quedado algo más atrás en la adaptación del proceso productivo a las nuevas tecnologías. En el caso del polígono Norte el bajo resultado afirmativo conseguido en esta pregunta podría deberse a que es posible que las empresas de servicios –más presentes en esta zona que en otras del municipio- puedan entender que las mejoras tecnológicas introducidas en su actividad productiva sean consideradas como cambios tecnológicos en las tareas de gestión; hecho que sería coherente con la mayor proporción de empresas que han introducido nuevas tecnologías en la gestión en el polígono Norte que en el conjunto de empresas analizadas.

Cuadro 31. ¿HA INTRODUCIDO NUEVAS TECNOLOGÍAS EN EL PROCESO PRODUCTIVO?						
	P. LA HOYA	MOSCATELARES	OTROS	P. NORTE	P. SUR	TOTAL
SI	66,7	100,0	50,0	50,0	72,7	60,9
NO o NS /NC	33,3	0,0	50,0	50,0	27,3	49,1
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a las actividades de Investigación y Desarrollo que realizan las empresas consultadas llama la atención su elevado porcentaje, más del 45%. Esta actividad estaría más presente, de nuevo, en las empresas del Polígono Norte, mientras que sería más infrecuente en las empresas localizadas en La Hoya. Estos datos son bastante llamativos a la vista del tejido empresarial de SSR y, sobre todo, de sus zonas industriales. Como se vio anteriormente el predominio de las empresas de servicios, sobre todo comerciales, la escasa presencia de empresas industriales y, sobre todo, las repuestas que se han obtenido en algunos casos¹², hacen pensar que los datos conseguidos sobrevaloran la realidad y que las empresas analizadas no tienen tanta actividad de I+D como recogen los cuestionarios recogidos. Además se ha percibido a través de las entrevistas que los empresarios tienden a

¹² Una empresa ha contestado que dedica el 50% de sus ventas a I+D y otro 50% a formación, lo que evidentemente demuestra que la idea que tienen algunas empresas de la I+D no tiene nada que ver con el habitualmente manejado.

identificar los gastos en I+D con inversión en nuevas tecnologías o en bienes de equipo con tecnologías más avanzadas.

Cuadro 32. ¿HA REALIZADO ACTIVIDADES DE I+D DURANTE 2002?						
	P. HOYA	LA MOSCATEL ARES	OTROS	P. NORTE	P. SUR	TOTAL
SI	33,3	100,0	30,0	57,1	45,5	45,7
NO o NS /NC	66,7	0,0	70,0	42,9	54,5	54,3
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia.

Algo más del 40% de las empresas consultadas afirman haber dedicado parte de sus ingresos a la formación de sus trabajadores. La necesidad de contar con mano de obra bien formada ha sido detectada en todos los contactos directos mantenidos con empresarios del municipio. También se ha detectado que una buena parte de la formación se realiza en el propio puesto de trabajo. No obstante, se aprecia un gran interés en las empresas por formar a sus trabajadores incurriendo, si ello es necesario, en los gastos que esta actividad ocasione.

Cuadro 33. ¿HA INCURRIDO EN GASTOS DE FORMACIÓN DURANTE 2002?						
(EN %)						
	P. LA HOYA	MOSCATELARES	OTROS	P. NORTE	P. SUR	TOTAL
SI	33,3	0,0	40,0	42,9	54,5	41,3
NO o NS /NC	66,7	100,0	60,0	57,1	45,5	58,7
Total	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

Fuente: Elaboración propia.

De nuevo, son las empresas del Polígono Sur las que parecen tener un mayor interés en la formación, como pone de manifiesto que sean más de un 55% de las empresas analizadas las que destinan parte de sus recursos a formación. La Hoya, por el contrario, se encuentra en el extremo opuesto ya

que sólo una de cada tres empresas dedica un porcentaje de sus ventas a la formación de sus empleados.

5.2. ANÁLISIS DE LAS CARENCIAS DEL ENTORNO DE SSR

Avanzar en un proyecto de futuro para SSR sólo es posible si se parte de un completo y correcto diagnóstico de sus principales carencias y se profundizan en sus factores de atracción, a la vez que se generan otros nuevos. En este apartado del trabajo se tratan de identificar los principales problemas con los que conviven las empresas en el entorno de SSR, y en concreto de cada una de las zonas industriales.

En conjunto, las empresas analizadas perciben que los mayores dificultades a las que se enfrentan en su relación con el entorno tienen que ver con las Instituciones Públicas (Ayuntamiento, Comunidad Autónoma, ...). El **poco apoyo público a la actividad empresarial**, la **falta de comunicación con las instituciones** y la **escasa atención y dotación de las zonas industriales** son las dificultades concretas a las que hacen frente las empresas de SSR. Si bien todas las zonas industriales manifiestan estas carencias, en algunos casos se ponen de manifiesto situaciones graves; por ejemplo, casi el 90% de las empresas analizadas de La Hoya señalan como uno de los principales problemas el poco apoyo público a la actividad empresarial; de forma análoga, el 80% de las empresas consultadas en el Polígono Norte señalan la carencia importante que es la falta de comunicación con las instituciones.

A continuación de los mencionados, los problemas relativos a la escasa relación con las empresas del entorno, son los más señalados: **falta de colaboración entre empresas**, **desconocimiento empresarial** y **ausencia de una asociación de empresarios**. No se aprecian grandes diferencias en la apreciación de estos problemas entre las empresas de las distintas zonas industriales. Únicamente cabe señalar que las empresas de La Hoya son las que con más frecuencia han destacado los problemas de la falta de colaboración entre ellas, como uno de los más relevantes a los que tienen que ir haciendo frente.

Los problemas con relación al mercado de trabajo, sobre todo la **falta de mano de obra especializada** y la **carencia de sistemas de formación**, son

los que con más frecuencia señalan las empresas, sobre todo las del Polígono Sur. La **falta de cualificación de la mano de obra** es un problema al que parecen especialmente sensibles las empresas de La Hoya.

Cuadro 34. ¿CUÁLES SON LOS PRINCIPALES PROBLEMAS CON LOS QUE SE ENFRENTA SU EMPRESA CON RELACIÓN AL ENTORNO ECONÓMICO EN EL QUE SE ENCUENTRA? (EN %)						
	P. LA HOYA	MOSCATELARES	P. NORTE	OTROS	P. SUR	TOTAL
CON RELACIÓN AL MERCADO DE TRABAJO:						
<input type="checkbox"/> Falta de cualificación de la mano de obra	44,4	50,0	20,0	14,3	27,3	26,1
<input type="checkbox"/> Falta de mano de obra especializada	44,4	50,0	20,0	42,9	45,5	39,1
<input type="checkbox"/> Carencia sistemas de formación	33,3	50,0	40,0	7,1	63,6	34,8
Otros						
CON RESPECTO A LA ACTIVIDAD TECNOLÓGICA DE LA EMPRESA:						
<input type="checkbox"/> Falta de apoyo a la actividad de I+D de la empresa	55,6	50,0	40,0	28,6	54,5	43,5
<input type="checkbox"/> Insuficientes empresas de capital riesgo	22,2	0,0	10,0	7,1	9,1	10,9
<input type="checkbox"/> Carencia de servicios tecnológicos	22,2	0,0	10,0	0,0	18,2	10,9
Otros (especifique)						
CON RELACIÓN A LAS EMPRESAS DEL ENTORNO:						
<input type="checkbox"/> Desconocimiento del entorno empresarial	44,4	0,0	40,0	14,3	54,5	34,8
<input type="checkbox"/> Falta de colaboración entre empresas	66,7	50,0	50,0	35,7	54,5	50,0
<input type="checkbox"/> Ausencia de una asociación de empresarios	33,3	50,0	20,0	21,4	54,5	32,6
Otros (especifique)						
CON RELACIÓN A LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS (Ayuntamiento, Comunidad...)						
<input type="checkbox"/> Falta de comunicación con las instituciones	55,6	50,0	80,0	14,3	45,5	45,7
<input type="checkbox"/> Poco apoyo público a la actividad empresarial	88,9	0,0	50,0	35,7	45,5	50,0
<input type="checkbox"/> Excesivas cargas y tributos	55,6	0,0	40,0	50,0	27,3	41,3
<input type="checkbox"/> Escasa atención y dotación de las zonas industriales	44,4	50,0	70,0	21,4	63,6	47,8
Otros						

Fuente: Elaboración propia

Por último, hay que destacar la existencia de carencias relacionadas con la actividad tecnológica de las empresas. La **falta de apoyo a la actividad de I+D** de la empresa es el factor que se señala con más frecuencia, sobre todo en el polígono Sur.

No parece ser un elemento importante la **insuficiencia de empresas de capital riesgo**, ni en el conjunto de las empresas analizadas ni en las de ninguna de las zonas industriales, como tampoco parecen considerar un problema importante la **carencia de servicios tecnológicos**.

5.3. PROBLEMAS DETECTADOS EN LAS ZONAS INDUSTRIALES

Los problemas que se han apuntado en el epígrafe anterior no son de los que se resuelven con facilidad ni a corto plazo. Los problemas que se van a comentar en este punto tienen que ver con los problemas concretos de las zonas industriales donde se asientan las empresas analizadas. Y son problemas sobre los que las autoridades locales, en buena parte de los casos, pueden actuar y mejorar sustancialmente las condiciones en las que se desarrolla la actividad empresarial.

El problema más señalado por las empresas es la **insuficiencia de las plazas de aparcamiento**, puesto que lo destacan casi dos de cada tres firmas y, sobre todo, las del Polígono Norte (100%) y del Polígono Sur (81,8%). Estos datos son especialmente significativos porque son justamente estas zonas las que se han desarrollado más recientemente y, por lo tanto, las que deberían haber incluido en su planificación inicial una mayor exigencia de plazas de aparcamiento de la que, evidentemente, se hizo. Una cuestión importante a tener en cuenta, en este punto, es que las exigencias de plazas de aparcamiento se ha debido basar en el supuesto de que se iban a instalar industrias en estas zonas cuando, en realidad, lo que ha pasado es que más que naves industriales, lo que hay en estas zonas son comercios y oficinas de muchas empresas, que requieren una dotación de aparcamientos considerablemente mayor.

La **insuficiente capacidad de los viales** es el segundo gran problema indicado por las empresas consultadas. La Hoya y los polígonos Norte y Sur son las zonas más afectadas. Pero no debe olvidarse la situación del Polígono el Praderón -localización de la que no se ha identificado procediera ninguna de las empresas consultadas-, que es probablemente una de las más graves en cuanto a la situación de los viales se refiere.

De nuevo, se pone de manifiesto la falta de previsión de los diseñadores de las zonas industriales de SSR: hay zonas del Polígono Sur donde apenas puede entrar un camión de dimensiones normales; los grandes vehículos de transporte internacional tienen serias dificultades para pasar las numerosas

rotondas que hay en las zonas industriales, en particular en el Polígono Sur; el Polígono Norte, aunque es el de más reciente creación dispone de unas calles donde la entrada y sobre todo las maniobras de los grandes vehículos de transporte no sólo son muy complicadas sino que colapsan el tráfico mientras el tiempo que duran las maniobras.

Las empresas de SSR se enfrentan a un problema fundamental como la frecuencia con que se producen **cortes y microcortes en el suministro eléctrico**, problema que parece afectar muy especialmente a las empresas de La Hoya puesto que lo destacan casi el 90% de las empresas de esta zona que han contestado al cuestionario. Este tipo de cortes tiene efectos muy negativos sobre las empresas por lo que sufren los aparatos conectados a la red y, en el caso de las empresas de alimentación, por el riesgo de que se deterioren los productos que mantienen, a diferentes temperaturas, en cámaras de frío. Algunos empresarios han optado por instalar sus propios sistemas de generación eléctrica o, incluso, placas solares con las que alguna empresa no solo consigue su propio abastecimiento eléctrico, sino que aportan energía a la red.

Ante las numerosas quejas de los empresarios, el Ayuntamiento de SSR parece que ya ha tomado alguna iniciativa para apoyar las reclamaciones de los empresarios frente a la empresa suministradora, con la idea de garantizar el correcto suministro de energía eléctrica.

El **mal acceso a la N-I** se ha convertido en otro de los problemas serios los que se enfrentan los empresarios de SSR. Como se apuntó al analizar las infraestructuras actualmente, la entrada y salida de SSR hacia la N-I por el norte del municipio confluye en una rotonda de reducidas dimensiones que se ha convertido en uno de los puntos más conflictivos para el tráfico y amenaza con convertirse en un auténtico cuello de botella de las comunicaciones de SSR.

La gravedad del problema ha hecho que algún empresario haya planteado al Ayuntamiento una propuesta técnica que da respuesta a este problema; propuesta que se basa en reutilizar el tramo del antiguo trazado de

la N-I para dar acceso a la zona norte de SSR desde una gran rotonda construida en el kilómetro 21 y en la construcción de una rampa de salida desde la Avda. de Europa hasta dicho tramo del anterior trazado.

El problema que menos perturba a los empresarios de SSR son los que tienen que ver con las **redes de telecomunicaciones**. En este caso, son las empresas del Polígono Sur las menos afectadas. De nuevo, la estructura productiva de las zonas industriales de SSR, tan orientadas hacia los servicios -sobre todo comerciales- quizá las haga menos dependientes de los fallos que puedan producirse en estas infraestructuras. En cualquier caso, hay que destacar el proyecto del Ayuntamiento de crear una zona de comunicaciones sin cable que comenzaría en el Polígono Sur y se extendería posteriormente hacia el Polígono Norte y el Praderón.

El último punto que se ha analizado ha sido el relativo a la **carencia de ciertos servicios** en las zonas industriales de SSR. Se ha confeccionado una lista de los posibles equipamientos que puede tener una zona industrial y las empresas han marcado los que consideraban necesario que se establecieran, en caso de carecer de ellos. Los resultados son los que aparecen recogidos en el cuadro adjunto.

La principal carencia detectada es la de **transporte público**. Hay líneas de autobuses que comunican SSR con otros municipios de la zona Norte y Este de la Comunidad de Madrid y con la capital, aunque quizá la frecuencia de paso no sea suficiente. Curiosamente, hay una línea que une San Sebastián de los Reyes con la zona industrial de Alcobendas, pero no hay comunicación entre el núcleo urbano de SSR y los polígonos Norte y Sur. Hay transporte por ferrocarril entre Madrid y Alcobendas - San Sebastián de los Reyes (Avda. de España y Valde las fuentes), pero no hay transporte desde estas estaciones de ferrocarril y los polígonos industriales. Esto hace que el uso del vehículo

privado sea prácticamente imprescindible¹³, agravando los problemas de tráfico comentados más arriba.

La **insuficiencia de los servicios de seguridad** ha sido señalado por más del 40% de las empresas consultadas, pero en el caso del Polígono Norte este porcentaje sube hasta el 80% lo que refleja la clara preocupación existente entre las empresas de esta zona. La situación en el Polígono El Praderón se agrava por la insuficiente iluminación pública de las vías. Naturalmente, algunas empresas están contratando servicios de seguridad privada para proporcionarse este servicio, pero el Ayuntamiento debería considerar la posibilidad de actuar en orden a mejorar la presencia de las fuerzas de seguridad del estado en los recintos industriales.

La **carencia de contenedores clasificadores** es otro de los factores que echan en falta un mayor número de empresas, en particular las del Polígono Sur y las de La Hoya. Evidentemente, este es uno de los elementos sobre los que las autoridades competentes pueden actuar en el muy corto plazo para solucionarlo. No obstante, esta queja junto con las que con frecuencia también mencionan las empresas consultadas, relativas a la **insuficiencia del servicio de recogida de basuras** y del **servicio de limpieza**, permiten señalar la conveniencia de considerar una interesante solución al problema de la eliminación de residuos, como es el establecimiento de un **punto limpio** en las proximidades de las zonas industriales.

¹³ En las entrevistas mantenidas con los empresarios nos han comentado que una de las soluciones que han dado los empleados de las empresas de los polígonos Norte y Sur para acceder al trabajo es llegar a SSR en tren y coger a continuación un coche que tienen oportunamente aparcado en las proximidades de la estación de ferrocarril. Hay empleados que han llegado a adquirir un vehículo -normalmente de segunda mano- para desplazarse únicamente del tren a la empresa.

Cuadro 35. ¿CUÁLES SON, A SU JUICIO, LAS PRINCIPALES CARENCIAS DEL POLÍGONO INDUSTRIAL EN EL QUE SE ENCUENTRA UBICADA LA EMPRESA? (EN%)						
	P. LA HOYA	MOSCATELARES	P. NORTE	OTROS	P. SUR	TOTAL
Problemas con el suministro eléctrico	88,9	50,0	50,0	7,1	54,5	45,7
Insuficiente capacidad de los viales	88,9	100,0	80,0	14,3	72,7	60,9
Insuficientes plazas de aparcamiento	66,7	100,0	100,0	21,4	81,8	65,2
Mal acceso a la N I	44,4	50,0	70,0	28,6	36,4	43,5
Escasez de suelo para nuevas construcciones	0,0	0,0	20,0	21,4	27,3	17,4
Problemas con las redes de telecomunicaciones	33,3	0,0	30,0	21,4	18,2	23,9
CARENCIA DE LOS SIGUIENTES SERVICIOS:						
✓ Servicios Bancarios	33,3	50,0	70,0	7,1	27,3	32,6
✓ Hoteles	11,1	0,0	60,0	7,1	9,1	19,6
✓ Restaurantes y bares	22,2	0,0	30,0	0,0	9,1	13,0
✓ Servicios Sanitarios	44,4	50,0	60,0	21,4	45,5	41,3
✓ Guardería	55,6	0,0	10,0	21,4	72,7	37,0
✓ Servicios de Asesoría / consultoría	11,1	50,0	0,0	0,0	18,2	8,7
✓ Gasolinera	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
✓ Centro deportivo	22,2	0,0	10,0	7,1	27,3	15,2
✓ Edificio multiuso (salones, aulas ...)	33,3	0,0	30,0	7,1	27,3	21,7
✓ Contenedores clasificadores	55,6	100,0	30,0	21,4	63,6	43,5
✓ Centro de Formación	22,2	0,0	30,0	14,3	18,2	19,6
✓ Recinto Ferial	11,1	0,0	30,0	7,1	18,2	15,2
✓ Servicio de limpieza	33,3	50,0	40,0	21,4	27,3	30,4
✓ Servicio de Mantenimiento	33,3	0,0	30,0	7,1	36,4	23,9
✓ Servicio de recogida de basuras	11,1	100,0	30,0	14,3	18,2	21,7
✓ Servicios seguridad	44,4	50,0	80,0	7,1	45,5	41,3
✓ Transporte público	66,7	0,0	90,0	21,4	54,5	52,2
✓ Señalización	33,3	50,0	30,0	7,1	27,3	23,9
✓ Zonas Verdes	44,4	50,0	50,0	7,1	45,5	34,8
✓ Otros	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0

Fuente: Elaboración propia

Las quejas relativas a las **carencias en el servicio de mantenimiento** también han sido habituales, tanto entre las respuestas a los cuestionarios como entre las entrevistas realizadas. Se aprecia, sobre todo, el deterioro de las zonas industriales en lo que tiene que ver con el estado de las aceras y con la forma en que se han cerrado las numerosas zanjas que se han ido abriendo a lo largo del tiempo para establecer o reparar los elementos de suministro de agua, electricidad, teléfono, etc.

Con respecto al entorno en que las empresas desarrollan su actividad hay que destacar que, aunque no son probablemente los problemas más importantes a los que las empresas tienen que hacer frente, la carencia de una **suficiente señalización y de zonas verdes** hace menos eficiente y menos agradable el entorno. Es cierto que, de la inspección visual que se ha hecho de los polígonos, se constata la ausencia absoluta de zonas verdes –algo difícil de resolver a la vista del grado de consolidación de los polígonos- y las limitaciones de la señalización, allí donde la hay. Naturalmente, este último elemento dificulta la localización de las empresas y complica, aún más, el tráfico.

Se señalan con mucha frecuencia la **ausencia de sanitarios** y de **guardería** como dos carencias importantes de las zonas industriales de SSR. Estas carencias son especialmente sentidas por las empresas establecidas en La Hoya y en el Polígono Sur. En este último, la falta de guarderías es señalada como principal carencia del polígono por más del 70% de las empresas. Evidentemente, este tipo de servicios no tiene un efecto directo sobre las empresas, pero sí sobre su mano de obra, especialmente la femenina, a la que facilita considerablemente sus posibilidades de mantenimiento en el mercado de trabajo.

Con relación a los servicios a las empresas, como los **servicios bancarios y los de asesoría y consultoría**, lo más significativo es, quizá, que en el polígono Norte esta carencia sea destacada por el 70% de las empresas consultadas. Y es que, en efecto, no se ha establecido ninguna oficina bancaria en esta zona, lo que naturalmente, dificulta algunas operaciones a las

empresas, en particular aquellas que -como las comerciales- necesitan realizar periódicos ingresos de efectivo en sus cuentas corrientes.

De **hoteles, restaurantes y bares** las empresas consultadas no parecen notar excesiva carencia. Únicamente destacar que en el Polígono Norte el 60% destacan la carencia de hoteles como una carencia importante. Este problema, no obstante, está en vías de solución ya que –como indicamos más arriba- está en proceso de construcción un hotel enfrente de Antena 3, en la zona denominada Dehesa Vieja.

Finalmente, hay que destacar que algunos equipamientos interesantes como **Centro de Formación, Centro Deportivo, Recinto Ferial y Edificio Multiusos**, aunque es destacada su ausencia por un número significativo de empresas, no parecen ser las carencias consideradas fundamentales por el grueso de las firmas de SSR. Únicamente las empresas del Polígono Norte y las de La Hoya, en lo relativo a la carencia de un edificio multiusos, parecen acusar en mayor medida estas carencias.

5.4. FACTORES DE ATRACCIÓN DE SSR

En este epígrafe vamos a abordar el análisis de los factores de atracción que ofrece el entorno de SSR a las empresas y que, en muchos casos, han determinado la elección de este municipio como localización de la actividad productiva.

Los factores espaciales parecen ser los que las empresas han valorado más al elegir su localización. La ventaja que supone disponer de las **buenas comunicaciones por carretera** que ofrece SSR es el factor de atracción más valorado por las empresas (56%). Esta ventaja se ha hecho más intensa con la reciente apertura de la autopista R-2, que comunica SSR con la N-II (Madrid-Zaragoza-Barcelona). Sin embargo, este incuestionable factor de atracción puede peligrar si no se ponen en marcha medidas que permitan disfrutarlo plenamente. Los problemas son, en primer lugar, las dificultades para comunicarse con otros puntos de la zona metropolitana de Madrid, en particular los situados al oeste de la Comunidad. El colapso de la M40 en determinadas momentos del día, las limitaciones del cierre de la M-30 por el norte (Avda. de la Ilustración) y la ausencia de otras infraestructuras que, como la M-45 y la M-50 en el sur, conecten los municipios del norte con los del resto de la Comunidad hacen muy complicadas las comunicaciones de SSR con otros municipios madrileños y con las restantes carreteras nacionales. Naturalmente, el gran problema es que a la zona norte de la Comunidad no llega la M-45 y todavía no está aprobado el cierre definitivo de la M-50 por el Norte-Noroeste; problemas cuya solución está en manos del gobierno regional .

El segundo riesgo tiene que ver con la comunicación entre el propio municipio y las grandes infraestructuras de comunicación a las que tiene acceso. Como se ha señalado más arriba, las limitaciones de los accesos a y desde SSR provocan enormes pérdidas de tiempo y costosos retrasos. En este caso, las autoridades locales pueden tomar cartas en el asunto construyendo accesos alternativos que faciliten la entrada y salida al municipio.

El segundo elemento destacado por las empresas (52%) es la **proximidad a otras zonas industriales importantes** (Alcobendas, Tres

Cantos,...). Este elemento tiene mucho interés pues muestra cómo entre las empresas se establecen redes de relación e intercambio que condicionan su propio emplazamiento. Naturalmente, la relación que en ocasiones se establece es del tipo cliente - proveedor; pero en otros muchos, las empresas establecen entre sí otro tipo de vínculos que favorece su actividad productiva. Son numerosos los estudios que señalan como las relaciones entre empresas, el intercambio de conocimiento que se propicia, el desplazamiento de trabajadores de unas empresas a otras, etc. pueden tener un efecto positivo, entre otras, en la actividad innovadora de las empresas. Por eso, todo lo que las autoridades locales puedan hacer para facilitar ese contacto (promoviendo, por ejemplo, encuentros entre empresarios del propio municipio y de otros) es -sin duda- muy positivo.

En una línea argumental semejante hay que destacar la importancia que las empresas, en casi un 40% de las consultadas, han dado a la **proximidad a otras empresas con las que se mantienen vínculos** (dentro del apartado *Relaciones entre Empresas*) como uno de los factores más positivos que ofrece el entorno socio económico de SSR. Por lo tanto, sólo cabe insistir en la conveniencia de propiciar este contacto y crear las condiciones que más lo puedan favorecer.

La **proximidad al aeropuerto** es otro de los factores de atracción que ofrece SSR y que las empresas (47%) perciben como tal. Las empresas madrileñas desarrollan su actividad en una economía globalizada; su competitividad depende de su capacidad para colocar sus productos en el mercado nacional e internacional; el acceso a las nuevas tecnologías, a los nuevos productos, etc. se realiza en mercados de ámbito mundial. De ahí que, para muchas empresas las infraestructuras de comunicación sean tan importantes. Y en estas infraestructuras hay que incluir tanto las que permiten la utilización de la Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, como las que permiten el movimiento nacional e internacional de personas y mercancías. De ahí la importancia de contar con un aeropuerto en las proximidades a las zonas donde se desarrolla la actividad productiva.

Cuadro 36.1. ¿CUÁLES SON LOS FACTORES DE LOCALIZACIÓN QUE CONSIDERA MÁS POSITIVOS DEL ENTORNO SOCIO ECONÓMICO QUE OFRECE EL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN DE LOS REYES? (EN %)

	P. LA HOYA	MOSCATELARES	P. NORTE	OTROS	P. SUR	TOTAL
FACTORES ESPACIALES:						
✓ Proximidad al aeropuerto	66,7	50,0	60,0	21,4	54,5	47,8
✓ Buenas comunicaciones por carretera	100,0	100,0	70,0	28,6	36,4	56,5
✓ Proximidad a otras zonas industriales importantes (Alcobendas, Tres Cantos, ...)	44,4	50,0	50,0	42,9	72,7	52,2
✓ Precio del suelo mejor que en otros municipios próximos	0,0	0,0	30,0	14,3	9,1	13,0
✓ Imagen y calidad ofrecida por la Zona Norte de Madrid	66,7	50,0	70,0	28,6	27,3	45,7
✓ Dinamismo de la actividad económica local	44,4	0,0	20,0	28,6	18,2	26,1
✓ Proximidad a zonas residenciales de calidad	22,2	100,0	40,0	28,6	54,5	39,1
Otros (especifique)						
MERCADO DE TRABAJO:						
✓ Disponibilidad de mano de obra cualificada en el entorno	33,3	0,0	10,0	7,1	18,2	15,2
✓ Disponibilidad de mano de obra abundante	33,3	0,0	0,0	7,1	9,1	10,9
Otros (especifique)						0
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO						
✓ Proximidad a la Universidad	22,2	0,0	20,0	7,1	27,3	17,4
✓ Proximidad al Parque Centro Tecnológico de Tres Cantos o al Parque Científico de la Universidad Autónoma de Madrid	11,1	0,0	10,0	21,4	27,3	17,4
Otros (especifique)						

Cuadro 36. 2. ¿CUÁLES SON LOS FACTORES DE LOCALIZACIÓN QUE CONSIDERA MÁS POSITIVOS DEL ENTORNO SOCIO ECONÓMICO QUE OFRECE EL MUNICIPIO DE SAN SEBASTIÁN DE LOS REYES? (EN %).

	P. LA HOYA	MOSCATELARES	P. NORTE	OTROS	P. SUR	TOTAL
RELACIONES ENTRE EMPRESAS						
✓ Proximidad a otras empresas con las que se mantienen vínculos (colaboración, proveedores, clientes, ...)	55,6	50,0	30,0	28,6	45,5	39,1
Otros (especifique)						
CON RELACIÓN A LAS INSTITUCIONES (Ayuntamiento, Comunidad, ..)						
✓ Disponibilidad suelo industrial	11,1	50,0	0,0	0,0	9,1	6,5
✓ Apoyo a las iniciativas empresariales	22,2	0,0	0,0	0,0	18,2	8,7
✓ Ventajas de disponer de un Centro de Empresas	44,4	50,0	10,0	14,3	18,2	21,7
Otros (especifique)						

Fuente: Elaboración propia

La **imagen y calidad ofrecida por la Zona Norte** de la Comunidad de Madrid constituye para un 45% de las empresas analizadas un importante elemento de atracción. En este sentido hay que destacar que la menor tradición industrial de esta zona, frente a la del Sur de la Comunidad, ha liberado a la primera de los elevados costes ambientales, sociales y económicos de la reconversión industrial que sufrieron otros municipios madrileños y le ha permitido gozar de una mayor calidad ambiental y, en general, una mayor calidad de vida, lo que en la actualidad se ha convertido en un factor de atracción más. Un factor relacionado con este, no recogido en el cuestionario y que ha sido señalado por alguno de los empresarios entrevistados, es el atractivo que supuso para ellos la posibilidad de estar ubicado cerca de empresas que tienen una buena imagen.

La **proximidad a zonas residenciales de calidad** es un elemento fundamental a la hora de determinar la localización de la actividad productiva, y así lo señalan casi un 40% de las empresas consultadas. No hay que olvidar

que las empresas las dirigen personas y que son personas las que trabajan en ellas. La posibilidad de disponer de una zona residencial de alta calidad cerca de la empresa es uno de los factores que los directivos valoran en el momento de determinar el emplazamiento geográfico de la empresa o alguno de sus centros.

De entre los factores espaciales de atracción que se proponían a los empresarios, en el cuestionario que se les remitió, el diferencial en el **precio del suelo** frente al de otros municipios, es un elemento sólo señalado por un reducido grupo de empresas. Probablemente, hace unos años -y así se nos lo han confirmado en alguna de las entrevistas en profundidad realizadas- el suelo en SSR tenía un precio muy competitivo con relación al que se marcaba en otras zonas de la Comunidad de Madrid. Sin embargo, el impulso adquirido por la zona Norte de Madrid y por el municipio de SSR ha provocado un intenso aumento de la demanda de suelo, lo que se ha traducido en aumentos de precio que acabaron con esa ventaja inicial.

La diferencia entre los factores de atracción de carácter espacial y los restantes es muy importante en cuanto a lo que se refiere a su interés para los empresarios. Como se observa en el cuadro siguiente, tras los espaciales, son los factores vinculados con la I+D los que más interesan a las empresas consultadas. Pero no llega al 20% el número de firmas que consideran un elemento positivo del entorno socio económico de SSR su **proximidad a la Universidad** y su **proximidad al Parque Tecnológico de Tres Cantos y al Parque Científico de la Universidad Autónoma de Madrid**. Las empresas establecidas en el Polígono Sur son las que en mayor proporción (27%) aprecian este factor de atracción.

Las características del mercado de trabajo de SSR no son un gran atractivo para las empresas. Es más, como se nos ha comunicado en alguna de las entrevistas mantenidas con las empresas, hay serios problemas para cubrir las vacantes que se van produciendo. A esta dificultad hay que añadir los problemas que existen, y que ya se han expuesto, para llegar a las zonas industriales desde fuera del municipio. Las empresas de La Hoya son las que valoran más (33%) la **cualificación y abundancia de mano de obra** que

parece proporcionar el municipio. Muy probablemente, este hecho se debe a los requerimientos en materia de recursos humanos de las empresas de este polígono son de baja cualificación relativa. Parece, pues, claro que -por un lado- el nivel de cualificación de la mano de obra actualmente disponible es actualmente insuficiente y no responde a las necesidades del tejido productivo; y, por otro, los cuellos de botella de las infraestructuras impiden la movilidad de la mano de obra de mayor cualificación proveniente de municipios adyacentes o de otros puntos de la Comunidad de Madrid.

Finalmente, es interesante destacar la valoración que hacen las empresas de SSR de las ventajas que ofrece el **Centro Municipal de Empresas** (CME) establecido en el Polígono Sur. En el CME se ofrecen oficinas y naves que las nuevas empresas pueden alquilar para facilitar el comienzo de su actividad, en el marco del programa de creación y maduración de empresas, pero ofrece también servicios de apoyo a la innovación a través de un servicio de asesoría a la I+D, información y documentación sobre subvenciones y ayudas públicas, relaciones con sistemas de innovación, etc. El Centro ofrece, además, programas de Formación Continua y Formación Ocupacional para Desempleados y dispone de una Bolsa de Empleo.

5. 5. PENETRACIÓN DE LAS TIC EN LAS EMPRESAS DE SSR

Uno de los elementos que condiciona actualmente las posibilidades de desarrollo de las empresas es la integración de las mismas en la Sociedad de la Información. La mayor o menor incorporación de las TIC en la empresa es un elemento de carácter microeconómico, en principio, ajeno al entorno en que se desenvuelven. No obstante, dada la importancia adquirida por estas tecnologías como factor determinante de la competitividad hemos decidido incluir su análisis dentro del apartado dedicado a los factores estratégicos de desarrollo.

Es muy limitada la información disponible sobre la penetración de la Sociedad de la Información en España y, prácticamente inexistente, la referida al ámbito municipal. Para aproximarnos al caso de SSR sólo disponemos de la información proporcionada por el Directorio de Empresas del Centro Municipal de Empresas referente a las empresas que disponen de correo electrónico y de página web¹⁴.

El cuadro 37 recoge los datos que reflejan el porcentaje de empresas que disponen de correo electrónico y página web. Lo primero que destaca es el reducido número de empresas que disponían de página web en el momento de registrarse en el Directorio de Empresas, apenas una de cada cinco. El correo electrónico es, sin embargo, un tipo de servicio más común entre las empresas de SSR, ya que lo proporcionaron en dicho momento un 40% de las empresas.

Cuadro 37. PENETRACIÓN DE LAS TIC
--

¹⁴ Debemos señalar que el análisis que se realiza en este apartado tiene carácter aproximativo. El Directorio de Empresas contiene exclusivamente la información que han proporcionado las propias empresas y que no es, en absoluto completa ya que no siempre se facilita, aunque existe, una dirección de correo electrónico. Es más, puede ocurrir también que las empresas, en el momento de registrarse en el Directorio no dispusieran de correo electrónico o página web y que se hayan dotado de estos elementos más tarde sin que el Directorio haya reflejado estos cambios. Por lo tanto, es probable que los datos que ofrecemos en este trabajo infravaloren la penetración real de las TIC en SSR.

	% empresas con correo electrónico	% empresas con página web
P. Norte	67,0	47,7
El Praderón	36,6	22,0
P. Sur	65,5	35,1
La Hoya	57,6	21,2
Megapark	26,3 ¹⁵	36,8
Conjunto zonas industriales	56,6	35,3
Resto Municipio	26,9	10,7
Conjunto SSR	40,6	20,25

Fuente: *Directorio de Empresas*, Centro Municipal de Empresas, **Ayto. de SSR y elaboración propia.**

Se aprecia una clara diferencia entre las empresas establecidas en las zonas industriales de SSR de aquellas que lo están en el casco urbano del municipio. La disponibilidad de página web y de correo electrónico por las empresas de las zonas industriales es, respectivamente, el doble y triple de los porcentajes que se alcanzan en el resto del municipio.

Entre los polígonos industriales hay también diferencias notables. Dos de cada tres empresas de los polígonos Norte y Sur disponen de correo electrónico; a cierta distancia se encuentra el Polígono La Hoya, donde poco más de la mitad de las empresas cuenta con este servicio, pero en el Polígono El Praderón apenas una de cada tres empresas cuentan con dirección de correo electrónico.

Los resultados relativos a las empresas que disponen de página web son análogos a los anteriores. Las empresas del Polígono Norte son las más integradas en la Sociedad de la Información ya que el porcentaje de empresas con esta facilidad es de casi el cincuenta por ciento. Las empresas de la zona comercial Megapark y las del Polígono Sur tienen un grado menor de integración en la Nueva Economía, ya que son sólo una de cada tres las empresas que disponen de página web. Finalmente, las empresas de La Hoya

¹⁵ Creemos que el dato real sobre disponibilidad de correo electrónico es muy superior a esta cifra ya que, como puede observarse en este cuadro, el número de empresas con página web es mayor que el de aquellas que tienen correo electrónico y no es realista esta situación; es decir, que haya empresas con página web y sin correo electrónico.

y El Praderón son las que menos han avanzado en lo que respecta a la utilización de las posibilidades que ofrecen las TIC, como pone de manifiesto el hecho de que sea sólo una de cada cinco las empresas con página web.

Por lo tanto, puede concluirse que son las empresas de los Polígonos Norte, Sur y Megapark¹⁶ las que están ofreciendo un interés especial para el establecimiento de empresas con un mayor grado de utilización de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y, por lo tanto, con una mayor implicación en la Sociedad de la Información. Las empresas establecidas en el Praderón y La Hoya están en un estadio menos avanzado, como conjunto, en el proceso de participación en la Nueva Economía; pero, en cualquier caso, están muy por delante de las restantes empresas del municipio de SSR donde el uso de correo electrónico y la disponibilidad de página web es todavía muy reducido.

¹⁶ Asumimos que el dato relativo a la disponibilidad de correo electrónico que se desprende de los datos del Directorio de Empresas infravalora los datos reales y a la vista del porcentaje de firmas que tienen página web es semejante al del Polígono Sur, suponemos que el porcentaje de empresas con correo electrónico será también análogo.

6. PERSPECTIVAS DE DESARROLLO URBANO E INDUSTRIAL

Es evidente que el tejido empresarial de SSR se encuentra en un contexto más amplio caracterizado por la profunda transformación de la economía metropolitana madrileña, que se refleja en la creación de parques empresariales, industriales, tecnológicos, científicos, comerciales y de ocio. En este comienzo del nuevo siglo -siguiendo una línea de fondo de larga duración- los procesos de innovación y desarrollo tecnológico, juntamente con el lugar preeminente que cada vez con mayor intensidad va a desempeñar la sociedad del conocimiento y de la información, tanto en la industria como en los servicios, serán elementos clave para entender el futuro urbano e industrial del municipio de SSR y diseñar las estrategias de desarrollo más apropiadas. De ahí que abordemos, a continuación, de manera sucinta, los rasgos específicos de la especialización del Norte Metropolitano, la innovación, la formación y las infraestructuras; sin olvidar que, juntamente con las fortalezas y oportunidades indudables de SSR, existen debilidades y amenazas obvias, a las que hacer frente como retos que permitirán al municipio abrirse a un futuro de prosperidad económica y mayor calidad de vida.

6.1. ESPECIALIZACIÓN PRODUCTIVA

El Norte de Madrid, entorno territorial del municipio de SSR, se caracteriza - con relación al resto de la Comunidad Autónoma- por una especialización en industrias avanzadas, con un peso importante de las empresas pertenecientes al sector de las tecnologías de la información y la comunicación, servicios a empresas y oficinas de entidades financieras y de seguros, inmobiliarias, telecomunicaciones, química fina, óptica y electrónica, que juntamente con las grandes superficies comerciales, centros de investigación y universidades, parques tecnológico y científico, configuran un entorno de gran atractivo para la promoción de un tejido empresarial basado en la ciencia, la técnica y la I+D+I. Dadas las condiciones de congestión productiva de Alcobendas y el dinamismo del área, SSR se sitúa como el lugar idóneo para acoger a las nuevas inversiones, de manera que una política de atracción y promoción de proyectos empresariales resulta a todas luces pertinente para aprovechar la desconcentración territorial creciente de las actividades productivas en el espacio metropolitano e impulsar nuevos proyectos. Proyectos que ocuparían el suelo industrial disponible y previsto en el Plan General de Ordenación Urbana, con una nueva vocación productiva consistente en la combinación de todas aquellas actividades anteriores o posteriores a las directamente de fabricación (que no son las predominantes) tales como la gestión y administración, innovación y desarrollo tecnológico, logística y distribución, marketing y servicio al cliente,... que amplían las cadenas de valor empresariales y que configuran espacios de fuerte terciarización industrial.

La política a la que nos referimos dispone de excelentes bases en el caso de la Zona Norte de Madrid para que se pueda desarrollar con éxito. Por dos razones: una, por las importantes externalidades que goza por el tamaño de su mercado; y otra, por el reforzamiento de la especialización productiva de Madrid.

Las externalidades - o en otras palabras, las economías de escala - de Madrid se derivan del hecho de localizarse nuestro municipio en la más importante aglomeración urbana de España y una de las más destacadas de

Europa. El tamaño del mercado viene determinado no sólo por la capacidad de compra, sino también por la concentración de empresas en determinados lugares o territorios. Ese entorno de concentración empresarial favorece a las empresas individualmente consideradas, vía reducción de los costes de transacción, por la proximidad territorial. Por tanto, SSR debe rentabilizar la ventaja de su ubicación en el corazón mismo de la, sin duda, concentración empresarial más dinámica de España en la actualidad.

El reforzamiento de la especialización productiva se observa en sectores avanzados - ya mencionados en párrafos anteriores, y que se caracterizan por su alta capacidad de generación de valor añadido- con una elevada propensión a concentrarse geográficamente. Esta misma característica de concentración geográfica plantea obviamente un reto: o bien SSR muestra capacidad suficiente para crear un polo de atracción de estas empresas o bien puede suceder que estas empresas se desplacen a otras ciudades de elevada especialización relativa. Por tanto, SSR tiene ante sí enormes oportunidades que puede capitalizar, pero también incurre en riesgos que puede sufrir si no muestra una suficiente capacidad de atracción. Y esto es así, porque las ciudades, como las empresas, compiten entre sí por los mercados. Mercados que, obvio es decirlo, son cada vez más amplios. Ya no se trata de competir en mercados locales, sino globales. SSR debe tener en cuenta que su futuro se decide en el marco de una Unión Europea ampliada -en el inmediato futuro a 25 miembros- en competencia con otras grandes ciudades europeas en donde las empresas eligen entre localizaciones alternativas. De ahí la importancia de una política estratégica de la ciudad de SSR que le permita identificar las tendencias empresariales que se están abriendo paso en Europa y anticiparse a ellas para aprovechar las ventajas de localización que indudablemente posee en tanto que municipio en una región de más de 5 millones de habitantes que representa un importante centro de consumo.

En este sentido, habrá de tenerse en cuenta la gran apertura al exterior de la economía madrileña, como se ha podido comprobar en la recientemente publicada Balanza de Pagos de la Comunidad de Madrid, que ha elaborado un amplio equipo de investigadores dirigidos por el, también, director de este

trabajo (Véase Mella, Sanz, 2003). Pues bien, la Comunidad de Madrid es la región destinataria de más de la mitad -en algunos años, dos tercios- de los flujos de inversión extranjera recibidos por España. Sin duda, dicha afluencia de fondos extranjeros -sobre todo concentrados en los sectores de servicios- está detrás de la creciente internacionalización de la metrópoli madrileña, de la intensificación de sus especializaciones productivas y, en definitiva, del intenso dinamismo disfrutado por la economía regional en los últimos años.

Desde el punto de vista microeconómico, cabe señalar que el proceso de movilidad empresarial es muy intensa en la Comunidad de Madrid (Fariñas, 2003) y exhibe la mayor tasa de rotación (suma de las tasas de entrada -número de empresas creadas- y salida -número de empresas cerradas-) de toda España. Esta elevada movilidad empresarial es un signo evidente de dinamismo que indica la existencia de una elevada actividad empresarial en Madrid, en general, y, muy particularmente, en la zona Norte.

En este sentido, vale la pena traer aquí a colación la afirmación de Fariñas (2003, p. 433), “Un fenómeno importante en el ámbito de la movilidad empresarial es la creación de empresas de base tecnológica. Estas empresas se forman con frecuencia con trabajadores vinculados a grandes empresas que operan en el mismo sector o por investigadores de centros de investigación públicos y privados. Las empresas identifican un nicho y, en los casos de éxito, ponen en marcha y desarrollan un nuevo mercado en el que se introducen posteriormente empresas de mayor dimensión. En la actualidad hay dos áreas tecnológicas- la biotecnología y la tecnología de la información y de las comunicaciones- en las que la creación de nuevas empresas de base tecnológica es el mecanismo a través del cual se están definiendo y desarrollando nuevos productos y servicios que delimitarán nuevos mercados en los próximos años. En este sentido, el futuro de la industria en Madrid depende del éxito de estos proyectos empresariales que las políticas tecnológicas públicas deben fomentar y favorecer”.

6.2. INNOVACIÓN

Una especialización productiva como la madrileña requiere que los recursos dedicados por las empresas a la realización de actividades tecnológicas sean determinantes de su posición competitiva en los mercados internacionales. Es conocido que los indicadores del sistema regional madrileño de innovación presentan unos niveles netamente superiores a los de España en su conjunto, aunque comparados con los valores medios europeos los resultados son más pobres. También sabemos que la Comunidad de Madrid cuenta con un núcleo bastante relevante de empresas innovadoras que aventaja en términos relativos al promedio español, especialmente en las actividades de mayor nivel tecnológico, así como en los servicios (Buesa, 2003). Y, sobre todo, la Comunidad de Madrid sobresale con toda claridad dentro de la economía española como la región que está más especializada en la mayoría de los sectores calificables como de alta tecnología (Telecomunicaciones, Actividades Informáticas, Investigación y Desarrollo, Ingeniería). En este sentido, conviene recordar la fuerte dinámica de las empresas de la CM en registrar patentes de alta calidad y el dinamismo mostrado en los últimos años para crear empresas de base tecnológica (Molero e Hidalgo, 2003).

Desde el punto de vista del tamaño empresarial, hay que tener en cuenta que la intensidad media de realización de actividades tecnológicas está en función de la probabilidad de que las empresas dediquen o no recursos a estas actividades y la intensidad media del gasto en las empresas que realizan I+D. Pues bien, sucede que el menor nivel de gasto de las empresas pequeñas respecto a las grandes se debe a la menor probabilidad de realización de gasto y no a la intensidad de gasto entre las que lo realizan. Entre las empresas con una actividad innovadora, el esfuerzo tecnológico (medido por el cociente de los gastos en I+D sobre las ventas) es similar entre las empresas pequeñas y grandes. Como comenta Fariñas (2003, p.430-431), existe un umbral del gasto en I+D por debajo del cual la rentabilidad es negativa; de ahí que las empresas pequeñas tengan más difícil superar este umbral, lo que provoca la existencia de un menor número de Pymes acometiendo actividades innovadoras. Por

tanto, las medidas de política tecnológica deben concentrarse en el objetivo de estimular a las Pymes para que puedan superar dicho umbral y mejorar su posición competitiva. De este modo, logramos dos objetivos: el aumento del número de empresas innovadoras y la mejora de la capacidad competitiva del sistema productivo. No hay duda que SSR deberá reforzar el papel de la política tecnológica para responder a los retos que le plantea su futuro urbano e industrial.

6.3. FORMACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Uno de los fenómenos más relevantes que están experimentando las empresas en la actualidad es que los cambios tecnológicos (incorporación de nuevos equipos y tecnologías) y organizativos (formas de organización interna del factor trabajo) son las causas determinantes de los cambios en el contenido de los puestos de trabajo (Sáez, 2003). Los cambios tecnológicos son mayores entre los técnicos, profesionales y especialistas; y los cambios organizativos destacan en las áreas de dirección, jefes intermedios y profesionales. La Comunidad de Madrid aventaja el resto de España en la cualificación de los recursos humanos; pero, debido a que sus competidores -las regiones urbanas europeas- presentan mejores dotaciones de capital humano, el reforzamiento de la cualificación de la fuerza de trabajo en nuestra región y, en especial, en SSR es un factor estratégico clave para el desarrollo de los niveles de productividad y competitividad de su sistema productivo.

En este sentido cabe destacar que, según una encuesta representativa de una muestra de 600 empresas madrileñas llevada a cabo durante el año 2002 por la Consejería de Trabajo de la Comunidad de Madrid (Citada por Sáez, 2003, p.266), las carencias más significativas de cualificación se localizaban en el grupo de jefes y mandos intermedios, es decir, en los segmentos situados entre los niveles de dirección y del personal, y entre los de operarios y especialistas. Las ocupaciones con mayores carencias son:

- ✓ **en el sector industrial:** Mecánicos y ajustadores eléctricos, técnicos de reparación equipamientos del hogar, gestores de calidad, técnicos en seguridad eléctrica de edificios, mecánicos de precisión en metales, técnicos en ahorro energético, técnicos en impacto ambiental e informáticos de apoyo a la gestión-producción.
- ✓ **en el sector construcción y obras:** Albañiles, mamposteros y similares, trabajadores de hormigón armado, pintores y barnizadores y ebanistas.
- ✓ **en el sector servicios:** técnicos de venta especializados, consignatarios de contratación de mano de obra, planificación y asesoramiento de viajes,

personal de hostelería y cocina, profesionales de enseñanzas especiales, personal de operaciones bancarias y asesoramiento al público, evaluadores de proyectos y gestores de proyectos de Pymes.

Por el contrario, en las áreas de peones y personal auxiliar, debido a que las cualificaciones requeridas son bajas, los desajustes son poco preocupantes para las empresas.

La cobertura técnica no es suficiente para abordar de forma adecuada la problemática productiva actual y obliga a responder sin demora a la adopción de las correspondientes medidas que permitan intensificar la inversión en capital humano, para potenciar las habilidades- más allá de las técnicas- analíticas, estratégicas, humanas y logísticas de las personas que les permitan una mayor adaptabilidad profesional a las necesidades cambiantes de las empresas.

Las necesidades actuales y futuras de capital humano requieren estrategias consistentes en que las empresas sean conscientes de la importancia de la preparación de su personal y consideren el esfuerzo en formación como una inversión en vez de un gasto. En este sentido, debieran resolverse los obstáculos a este esfuerzo en formación que implican los sistemas de contratación temporal y la todavía insuficiente importancia dada a la formación en la negociación colectiva. Dado el peso de las Pymes en el sistema productivo de SSR y la elevada carga que supone el coste de la formación en los costes laborales, debiera optarse por alternativas colectivas organizadas en el ámbito local entre las empresas y las entidades de formación actualmente existentes o que puedan crearse en el futuro. Estas alternativas podrían articularse en dos sentidos:

- ✓ Uno, teniendo en cuenta la importante presencia en el entorno de SSR de una excelente oferta universitaria, de centros de investigación y de formación a todos los niveles, nuestro municipio es en realidad un lugar privilegiado de oportunidades para la adecuada vertebración de la investigación básica con la investigación aplicada y la integración de la innovación en el tejido productivo. Esa vertebración pasa necesariamente

por la puesta en funcionamiento de un sistema local, apoyado en el sistema regional ya existente, de integración del cuatrinomio Ciencia-Tecnología-Formación- Producción.

- ✓ Dos, en los próximos años, se requerirá potenciar la formación permanente de los ya titulados, la educación abierta, la formación destinada a los teletrabajadores, y desde luego, deberá lograrse una mejor coordinación y un mayor aprovechamiento entre los subsistemas de formación profesional: la formación reglada, la ocupacional y la continua. Con este objetivo deberá aprovecharse a fondo el III Programa Operativo del Fondo Social Europeo (2000-2006) para lograr una coordinación efectiva de las acciones formativas en dos sentidos: En un sentido horizontal, entre la administración local y la administración regional y, en un sentido vertical, entre las administraciones europea/estatal/regional. Deberá subrayarse la relevancia de no solo adaptar y actualizar los contenidos, elevar el nivel de calidad y rentabilizar los recursos personales y materiales, sino también y sobre todo estrechar la vinculación entre formación y empleo. En este sentido, debe ser destacada la labor del Centro Municipal de Empresas, que está desempeñando un importante papel en materia de formación continua y otros programas vinculados con el Fondo Social Europeo. Papel que no solo debe mantenerse, sino también impulsarse de cara al futuro. ■
- ✓ Es conveniente destacar que en la Comunidad de Madrid ya existen modelos de formación y ejemplos de buenas prácticas que pueden trasladarse al caso del municipio de SSR. Nos estamos refiriendo, concretamente, al Proyecto INSPIRE de formación continua del Programa Leonardo y al Programa FINNOVA de formación reglada y ocupacional del Instituto Madrileño para la Formación (Vázquez y De la Torre, 2003).

6.4. LOCALIZACIÓN, INFRAESTRUCTURAS Y ACCESIBILIDAD

SSR deberá capitalizar al máximo su posición estratégica en la red de infraestructuras y valorizar su accesibilidad por localización, malla de transportes, aeropuerto y telecomunicaciones.

El municipio de SSR goza de una posición privilegiada dentro del sistema urbano regional, está situado en el centro de la Zona Norte de Madrid, se localiza en una de las principales conexiones por carretera con Europa y en las proximidades del aeropuerto, lo que le convierte en uno de los polos de mayor crecimiento potencial de la región. Simultáneamente, no debe pasar desapercibida la rápida desconcentración de establecimientos y empleos, que ha roto ya la tradicional macrocefalia regional a favor de un modelo territorial mucho más disperso. SSR puede y debe aprovechar la saturación de los municipios contiguos, mediante la oferta de espacios de promoción pública y privada para albergar actividades productivas (polígonos y parques industriales, parques empresariales, parques comerciales y de ocio,...), para hacer posible que ese movimiento centrífugo actualmente en desarrollo beneficie al territorio local.

Es indudable que una adecuada dotación de infraestructuras es decisiva para el futuro desarrollo urbano y productivo de SSR, porque garantiza la fluidez de la información, los intercambios comerciales y los desplazamientos de las personas. La acción coordinada de la Administraciones central, autonómica y local- así como el buen entendimiento y la permanente comunicación entre ellas- resulta crucial para que SSR desarrolle sus notables potencialidades de crecimiento y sus factores de atracción. Tanto más crucial cuanto que:

- la rápida expansión periférica de la Comunidad de Madrid(muy especialmente, la zona Norte) en forma de mancha de aceite, tanto de industrias como de superficies comerciales y de oficinas
- el incremento de la movilidad y el efecto del aumento de la motorización

- el desarrollo de infraestructuras y equipamientos menos radiocéntricos que en el pasado

Implican una mayor interconexión de los espacios productivos y residenciales de SSR con las restantes coronas metropolitanas y con Madrid-capital.

En este sentido, es preciso destacar el necesario protagonismo que debe tener el ferrocarril de cercanías y el Metro en el transporte colectivo, aumentando su necesaria capilaridad en consonancia con la no solo elevada sino también creciente densidad demográfica de nuestro municipio. Debe preverse que las estaciones de ferrocarriles de Cercanías cuenten con adecuados aparcamientos disuasorios para el vehículo privado, así como intercambiadores directos con el transporte colectivo de superficie y subterráneo.

En este sentido, en el Plan General de Ordenación Urbana de SSR se proponen una serie de acciones para que las estaciones de ferrocarril de cercanías dispongan de un intercambiador de transporte y un aparcamiento disuasorios anexo a la mismas. Estos intercambiadores y aparcamientos disuasorios son los que se prevé emplazar en la Avda. de España, en Moscatelares Norte y en el Intercambiador Comarcal.

La proximidad al aeropuerto de Barajas- y no digamos ya con la ampliación que está experimentando- es clave para la conexión de SSR con las grandes ciudades europeas y mundiales. Y no solo para comunicarse rápidamente con el resto de España, Europa y el mundo, sino también para beneficiarse de las instalaciones aeroportuarias derivados de la ampliación y de los servicios ligados directamente con la actividad aeroportuaria, tales como hoteles, actividades logísticas, áreas comerciales, “catering”,...Eh ahí otro activo que SSR no debe desaprovechar, en tanto que poderoso factor de atracción de nuevas actividades y de promoción de las ya existentes.

Las telecomunicaciones constituyen también un elemento esencial en todo sistema de infraestructuras y equipamientos públicos que pretenda en la actualidad fomentar el crecimiento de cualquier espacio económico (Reig,

Picazo y Delgado, 2003) en general, y de SSR , en particular. La modernización de las infraestructuras de comunicaciones (cable de fibra óptica, a través de la banda ancha, para prestar todo tipo de servicios, tales como el telefónico básico, transmisión de datos, acceso a Internet, videodifusión y televisión digital) adquiere una especial relevancia en el caso de SSR, si se tiene en cuenta que:

- la estructura productiva local, particularmente especializada en los servicios
- la creciente introducción de las nuevas tecnologías de la información
- y la propia presencia en el municipio de una importante cadena de televisión como Antena3

son elementos altamente dependientes de estos equipamientos, sin los cuales no pueden desarrollarse.

Conviene añadir, además, que la disponibilidad de autopistas de la información provocará economías de aglomeración en los lugares en que más abundan, sobre todo cuando se pueden emplear satélites o radiocomunicaciones. Las oportunidades de SSR son, en este sentido, sin duda destacables, dada la fuerte densidad de población con elevado poder adquisitivo y alta cualificación, que hace que el tirón de la demanda de la sociedad de la información sea mayor aquí que en otros municipios.

En definitiva, el incremento del capital público que suponen las inversiones anteriores aumentarán la accesibilidad del municipio de SSR, tanto desde el punto de vista territorial como de la información, en tanto que factor estratégico clave para el desarrollo y la atracción de nuevas actividades económicas.

7. ANÁLISIS DAFO

A continuación, realizaremos un análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) del municipio de SSR y su sistema productivo (Cuadro adjunto).

Las fortalezas son evidentes y configuran un “circulo virtuoso” de factores, que- con su valorización a través de un proyecto estratégico de futuro de la dirección política del ayuntamiento y de los actores sociales y económicos del municipio- pueden situar a SSR entre los espacios más atractivos del Sur de Europa.

7.1. FORTALEZAS

En efecto, el **eje espacial del Norte** o corredor Castellana-Alcobendas-San Sebastián de los Reyes- Algete- Fuente el Saz-San Agustín de Gualalix encuentra en SSR un área privilegiada de expansión, por varias razones: ofrecer una oferta de suelo y residencial de calidad, representar una prolongación simbólica del eje de la Castellana, capitalizar las expectativas despertadas por la futura Operación Chamartín y aprovechar el crecimiento natural por desbordamiento del municipio de Alcobendas.

El **tejido productivo es reciente**- el número de empresas se ha duplicado en los últimos diez años- y diversificado- con empresas pertenecientes a variados sectores manufactureros y terciarios- lo que representa una buena muestra de su dinamismo y de su capacidad de crecimiento.

Además, SSR cuenta con la **presencia de grandes empresas**, como Antena 3, Dragados y Construcciones, Cervezas El Águila, Tecnaton, Farmasierra, etc. que juegan un doble papel. Por una parte, estas empresas ejercen un efecto de locomotora sobre la zona, por la demanda que generan sobre otras empresas del entorno y, por otro, la imagen de calidad y fortaleza que ofrecen se convierten en un factor de atracción del municipio de cara al establecimiento de otras firmas.

SSR es una **ciudad de tamaño medio** que integra diferentes funciones comerciales, industriales, terciarias, residenciales y de ocio, con la que sus habitantes se sienten muy identificados y experimentan el gusto de vivir en ella.

Es una **ciudad joven y dinámica**, que ha duplicado su población en solo dos decenios, y que tenderá a fortalecer dicha tendencia con los nuevos desarrollos residenciales previstos.

El **Centro Municipal de Empresas** es un importante activo para el fortalecimiento de la base productiva de la PYMES, que actúa a través:

- del asesoramiento empresarial en el inicio y en la consolidación de la actividad
- del servicio de dinamización de la innovación y la asesoría en materia de I+D+I(Investigación, Desarrollo e Innovación) y Formación
- de la gestión de proyectos con carácter innovador y la transferencia de tecnología
- del área de empleo que actúa mediante la orientación laboral(entrevistas de orientación, talleres de búsqueda activa de empleo, información y asesoramiento para el autoempleo), las guías de empresas de SSR, el Centro Avanzado de Comunicaciones y la formación para el empleo.
- del desarrollo de “programas de formación en activo” en materia de adaptación del comercio minorista a las nuevas tecnologías, la capacitación en Contabilidad Financiera, la dirección de proyectos, la administración de redes cableadas e inalámbricas y la rentabilización del espacio comercial
- de la coordinación de programas de formación para el empleo de la Comunidad de Madrid en cursos de dirección de proyectos, instalador cableado estructurado, instalación y mantenimiento de equipos informáticos, la programación en Java, diseño e implantación de redes inalámbricas, la administración de redes con Windows y Linux, aplicaciones informáticas para administración de empresas, operador de internet y atención telefónica y telemarketing
- del programa de subvenciones a Pymes por contratación, entendiéndose que “se ha producido generación de empleo neto cuando se incrementa el nivel medio de la plantilla en al menos un trabajador”
- del programa de subvenciones a fondo perdido a la modernización y dinamización del comercio minorista y a la inversión en nuevas tecnologías de la información y la comunicación

El municipio cuenta con **buenas conexiones viarias**, en tanto que “cruce de caminos” muy próximo a Madrid, con una localización privilegiada- en

la Cuenca Alta del Manzanares y en el centro de la Zona Norte de la Comunidad de Madrid- a diez minutos de la Plaza de Castilla y a veinte minutos de la Sierra Norte, con una red de infraestructuras en crecimiento que conectan a SSR con la capital por carretera, cercanías de Renfe y -en pocos años- por la red de Metro.

Estas buenas comunicaciones se ven potenciadas por la presencia en sus inmediaciones del **Aeropuerto**, lo que representa una extraordinaria accesibilidad nacional e internacional, tan necesaria en la actualidad cuando los mercados están cada vez más internacionalizados y globalizados, y las empresas necesitan una mayor y más intensa conexión con sus proveedores y clientes.

Existe una **disponibilidad de suelo** para actividades empresariales bien dotado de infraestructuras básicas, en especial terciario, capaz de atraer nuevos proyectos económicos e iniciativas emprendedoras.

El municipio cuenta con nuevos desarrollos con **gran atractivo residencial** para niveles de renta medio-altos y urbanizaciones privadas con la dotación de campos de golf, que son un factor de localización para directivos y personal ejecutivo de las empresas.

La **imagen de calidad** de SSR viene dada por la existencia de esos desarrollos residenciales, por una imagen productiva positiva y por la calidad ambiental del entorno.

La presencia de **Universidades** próximas le permite a SSR destacar como activo propio la localización en su ámbito de una importante concentración de capital humano de docentes e investigadores en ciencia y tecnología.

7.2. OPORTUNIDADES

Las mencionadas fortalezas permiten al municipio aprovechar nuevas **oportunidades** de desarrollo, basadas en la **promoción externa** de las ventajas relativas del municipio a través de una política activa de difusión y presencia de los responsables municipales y sus delegados allí donde se adoptan decisiones de localización empresarial.

Es evidente que dicha promoción externa requiere **redefinir el liderazgo de la institución municipal** en tanto que dirigente de la promoción económica del municipio y líder de la comunidad social y económica de la ciudad.

Dicho liderazgo será el resultado de la acumulación de un capital social suficiente, basado en buenas prácticas de **concertación y negociación** de intereses públicos-privados, de la comunicación permanente entre instituciones y de la creación de plataformas, clubs o asociaciones que den cauce a las aspiraciones de los diferentes colectivos/comunidades ciudadanas.

SSR deberá realizar su propio Plan de Ciudad, como método para responder a las demandas del mercado- frente a la competencia de otras ciudades- para atraer hacia sí inversores, residentes, profesionales, visitantes, turistas, ferias, congresos y certámenes. El objetivo es la potenciación de la imagen de la ciudad, esto es, que sea vista o percibida como una ciudad “en clave de progreso” (comprometida con su desarrollo empresarial y tecnológico, como espacio de innovación) y como una “ciudad viva” y para vivir por su calidad de vida o disfrutar (“La Pamplona chica”, de “arraigada tradición taurina y el respeto al toro con los segundos encierros más grandes y visitados del mundo, tras los de la capital navarra”) (Véase Guía del Centro Municipal de Empresas).

Las propuestas del PGOU de SSR tienen en cuenta la **mayor accesibilidad** derivada de las nuevas infraestructuras ya construidas o proyectadas: la nueva variante de la N-I, el tramo de la M-50 entre la N-I y la N-II, el Eje Aeropuerto de acceso Norte-Sur al aeropuerto, el tramo de la R-2

Autopista de Madrid-Zaragoza en paralelo con M-50 y el tramo de la M-50 coincidente con la R-2 la autopista de peaje Madrid-Zaragoza.

La nueva variante de la N-I es fundamental por dos razones: descarga la A-1, eliminando el punto conflictivo de la conexión de la variante de la N-I con la antigua N-1, al Norte de SSR; y libera la actual N-I incorporándola al viario interno de SSR, lo que implicará su acondicionamiento como se ha hecho en su momento con la antigua N-I.

Es necesario **ampliar la red de cercanías** para lo que están propuestas- también en el PGOU- la prolongación en subterráneo hacia Algete con dos nuevas estaciones: una en el borde de la A-1, al Norte de la zona industrial y al Sur de Dehesa Vieja; y otra, la más exterior, próxima a la M-111. Si va adelante el proyecto METRONORTE este podría ser una alternativa al transporte privado que colapsa la red viaria de SSR.

En estas estaciones, se facilitará el **intercambio** con otras líneas de transporte público(autobús urbano e interurbano) y con otros modos de transporte, a través de **aparcamientos disuasorios** para coches en la antigua N-I, teniendo en cuenta que la demanda de transporte público- de acuerdo con los nuevos desarrollos residenciales- se generará en los ámbitos de Cerro del Baile, La Estanquera y Tempranales.

No debe olvidarse, en materia de las oportunidades que deben aprovecharse, la dotación en **infraestructuras digitales** para el desarrollo de las telecomunicaciones y de la sociedad de la información necesarias para situar a SSR en la vanguardia más ambiciosa de la centuria que acaba de comenzar.

7.3. DEBILIDADES

La **fragmentación empresarial** en multitud de Pymes de diferentes sectores productivos y actividades- sin suficientes relaciones de cooperación entre ellas- está impidiendo la consolidación de un distrito industrial, que se potencie a sí mismo con las economías de aglomeración que se despliegan como producto de la interacción y el aprendizaje derivado del intercambio de experiencias, conocimientos y una cultura emprendedora común.

Simultáneamente, se produce la **falta de un asociacionismo empresarial** vivo y con iniciativas, que plantee sus propias necesidades, mantenga permanentes relaciones de comunicación con las instituciones y traslade a las mismas sus problemas y alternativas de solución. En este sentido, en diferentes sectores de actividad, se están dando pasos positivos, que permitirán próximamente contar con instrumentos organizativos de la comunidad empresarial a la altura de las circunstancias; pero deberá buscarse el máximo apoyo posible de la bases empresariales, abrir cauces amplios de participación e impulsar fórmulas de asociación flexibles.

La **inversión en actividades de I+D** no está todavía al nivel que un proyecto urbano y empresarial ambicioso y competitivo para SSR requiere. Una buena parte de las empresas presentan intensidades de inversión en I+D inferiores a las que la competencia cada vez más abierta de los mercados internacionales demanda, el sistema ciencia-tecnología-producción está todavía débilmente integrado y la política tecnológica debe sin duda fortalecerse.

La **integración de SSR en la Sociedad de la Información** es todavía muy limitada. Los datos -pocos- disponibles sobre la disponibilidad de correo electrónico y página web en las empresas es muy baja en el conjunto municipio, aunque se observa un mayor uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicaciones en las empresas establecidas en las zonas industriales. Es fundamental los ciudadanos de SSR y, muy en particular, las empresas participen activamente de las enormes ventajas que les ofrece la integración en la Sociedad de la Información.

Los **Polígonos industriales** están **insuficiente, cuando no, deficientemente dotados** en materias de infraestructuras y equipamientos tales como plazas de aparcamiento, capacidad de los viales con un deficiente tratamiento de los tráficos de mercancías, deficiente suministro de energía eléctrica e iluminación, accesos a la N-I, transporte público, contenedores clasificadores, servicios sanitarios, servicios de seguridad, guardería, servicios bancarios, servicios de limpieza y zonas verdes.

La **dificultad de la presencia exterior** de SSR es una consecuencia obvia de su condición de ciudad media en una conurbación capitaneada por una gran ciudad, con una imagen poco diferenciada de Madrid y no suficientemente presente en las delegaciones en el extranjero de organismos como IMADE. SSR necesita una política exterior que le permita darse a conocer, presentarse como una ciudad atractiva para invertir y para vivir, y donde las ventajas relativas actualmente disponibles en el marco de la Comunidad de Madrid y España son más que evidentes dados las fortalezas o puntos fuertes anteriormente mencionados.

La **falta de mano de obra suficientemente cualificada** y especializada deberá abordarse específicamente y conjuntamente por empresas e instituciones para hacerle frente con la contratación de mano de obra procedente de mercados de trabajo supra-locales, a través de ofertas de empleo de ámbito regional o nacional, la mejora de los sistemas de formación reglados y ocupacionales, y el incremento de la formación interna a las empresas muy ligada a las necesidades de los puestos de trabajo.

La **escasa vinculación del municipio con la Universidad**- muy concretamente, con la Universidad Autónoma de Madrid- debería superarse con la comunicación permanente y la celebración de reuniones periódicas entre ambas instituciones con la presencia de una representación del máximo nivel por ambas partes: el Alcalde por parte del Ayuntamiento y el Rector por parte de la Universidad. Dicha comunicación y reuniones deberían servir para responder a las necesidades de cada una de ellas: El Ayuntamiento- y las empresas localizadas en su término- podría encontrar satisfacción en la Universidad- en materia docente- a las insuficiencias formativas de la fuerza de

trabajo y – en materia de investigación- a los problemas socioeconómicos y técnicos de su entorno. La Universidad- y los Centros de Investigación ubicados en el campus- podrían conocer directamente las necesidades de formación de su entorno y tenerlas en cuenta a la hora de la reorientación de sus titulaciones, ser vehículo de transferencia de los resultados de la investigación al tejido productivo y desempeñar con mayor plenitud su función de proyección social y de ser profesionalmente útil a la sociedad.

La **escasa coordinación entre instituciones y agentes** deberá hacersele frente prestando mucha mayor importancia a la acumulación de capital político; esto es, aquél adquirido mediante la relación fluida entre instituciones, la confianza lograda a través de las acciones conjuntamente elaboradas y ejecutadas, y la fuerza obtenida a través del acuerdo, la negociación y el consenso en las opciones fundamentales.

7.4. AMENAZAS

Por último, pero no por ello menos importante, nos centraremos en las amenazas que debe conjurar SSR para ganar con confianza su futuro.

Es evidente que SSR no actúa sola como ciudad aislada en un desierto, se encuentra inmersa en un sistema urbano en forma de red en el que existe una **fuerte competencia interlocal** por la confrontación de estrategias en parte coincidentes y en las que deberá demostrarse capaz de exhibir ventajas diferenciadas en materia de capital físico, tecnológico y humano.

Los **deficientes accesos a los Polígonos**, que amenazan con colapsar totalmente el tráfico, deberán resolverse antes pronto que tarde. Una alternativa de solución consistiría(Véase el epígrafe 3.2 relativo a las infraestructuras) en construir una rampa de acceso a la antigua N-I desde la Avda. de Europa para llegar al nuevo trazado de la N-I y construir una gran rotonda a la altura del km.21 del antiguo trazado en sentido Burgos.

La **vulnerabilidad comercial** actual es una consecuencia de la caída en picado de las ventas en el año 2003 seguramente por el fuerte endeudamiento de las familias que afecta tanto al pequeño comercio como a las grandes superficies; aunque, en realidad, esta vulnerabilidad- en el caso del pequeño comercio del Polígono de Antena 3- viene determinada por el desconocimiento de la existencia del mismo, la falta de señalización y el elevado precio del metro cuadrado de alquiler- fuera de las posibilidades de pago de los pequeños comerciantes- del nuevo Centro Comercial Multiproducto.

ESQUEMA DAFO	
<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Eje espacial de desarrollo ➤ Tejido productivo reciente y diversificado ➤ Presencia de grandes empresas ➤ Ciudad de tamaño medio ➤ Dinamismo demográfico ➤ Centro Municipal de Empresas ➤ Buenas conexiones viarias ➤ Proximidad al Aeropuerto ➤ Disponibilidad de suelo ➤ Atractivo residencial ➤ Imagen de calidad ➤ Cercanía a Universidad 	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fragmentación empresarial ➤ Falta asociacionismo empresarial ➤ Insuficiente nivel de I+D ➤ Insuficiente integración en la Sociedad de la Información ➤ Escasa dotación de los Polígonos ➤ Dificultad de presencia exterior ➤ Mano de obra poco cualificada ➤ Escasa relación con Universidad ➤ Escasa coordinación entre instituciones y agentes
<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mayor promoción externa ➤ Liderazgo institucional ➤ Concertación y negociación ➤ Marketing urbano ➤ Aprovechar mayor accesibilidad ➤ Ampliación de la red de cercanías ➤ Intercambiadores y Aparcamientos ➤ Infraestructuras digitales 	<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Competencia interlocal ➤ Deficientes accesos a polígonos ➤ Vulnerabilidad comercial

8. ESTRATEGIAS

Es evidente que, a partir del análisis DAFO realizado, es posible- con cierta aproximación- extraer las estrategias pertinentes para afrontar los retos o desafíos que SSR y su tejido productivo tendrán en los próximos años. Decimos con “cierta aproximación”, debido a que una propuesta estratégica acabada y enraizada en el tejido social e institucional de SSR solamente puede hacerse una vez elaborado un **Plan Estratégico de la Ciudad** con la participación de los ciudadanos y sus representantes, lo que no es el caso; pero si plantea para el próximo futuro la necesidad apremiante de elaborarlo.

La identificación de las estrategias es un verdadero reto en esta nueva fase de creación de la Unión Económica y Monetaria de la UE, que muestra una gran tendencia de fondo a la concentración de la producción, la población, el capital humano, físico y tecnológico en las principales regiones urbanas del continente.

Este gran reto deberá reclamar la atención y el seguimiento de las autoridades locales, la coordinación con las de los municipios adyacentes, la concertación con la Administración Regional y Central, y la búsqueda de la máxima sinergia posible para implementar las estrategias que a continuación se sintetizan.

Estas **estrategias** se podrían organizar en torno a **cuatro grandes líneas** de desarrollo:

- La promoción de un sistema productivo avanzado, dinámico y competitivo
- La articulación de un sistema formativo funcional y generador de nuevas oportunidades
- La dotación de las infraestructuras y la ordenación del territorio municipal
- La consolidación de las instituciones para fortalecer el peso de SSR como área central de la Zona Norte de Madrid

- ✓ La línea estratégica de **promoción de un sistema productivo avanzado, dinámico y competitivo** deberá aprovechar la excelente localización de SSR en un eje espacial de desarrollo en expansión, la existencia de un tejido empresarial reciente y diversificado y la disponibilidad de un suelo industrial de calidad; sin embargo, tendrá que implementar medidas para superar la fragmentación empresarial estimulando la cooperación entre las empresas, elevar el esfuerzo en las actividades de I+D con la colaboración de las instituciones públicas al efecto diseñadas, potenciar la integración de las empresas de SSR en la Sociedad de la Información, responder eficazmente a la competencia interlocal de los municipios contiguos ofreciendo activos atractivos con mayores ventajas relativas y hacer frente a la vulnerabilidad comercial a partir de un diagnóstico específico del sector en el que participen los propios afectados sin necesidad de demorar las acciones en materia de equipamientos (señalizaciones y otras) demandados por los comerciantes.
- ✓ La línea estratégica relativa a la **articulación de un sistema formativo funcional y generador de nuevas oportunidades** puede y debe capitalizar el dinamismo demográfico municipal indicativo de la presencia en su término de la generación de jóvenes mejor preparada de la historia de España, la disponibilidad de suelo residencial de calidad que puede atraer la formación de hogares con ambos cónyuges de extracción profesional, la cercanía a la Universidad Autónoma de Madrid debe hacer posible un mayor aprovechamiento de sus recursos docentes e investigadores mediante la apertura de los correspondientes cauces de comunicación y acuerdo, y la concertación con las restantes instituciones de enseñanza y de formación- en la que el Centro Municipal de Empresas debe tener un papel central de coordinación- será decisiva para crear una cultura de la “formación durante toda la vida para trabajar toda la vida” y considerar la formación como una inversión de futuro para la empresa y no como un gasto.
- ✓ La línea estratégica relativa a la **dotación de las infraestructuras y la ordenación del territorio municipal** deberá apoyarse en sacar partido de

las buenas conexiones viarias que una ciudad media como SSR disfruta, aprovechar la proximidad al aeropuerto de Barajas en tanto que ventaja comparativa indiscutible, y rentabilizar para la atracción de un mayor volumen de capital privado la gran accesibilidad que permite la presencia de la mencionada concentración de capital público en infraestructuras; no obstante, este planteamiento estratégico debe resolver las necesidades todavía existentes en términos de construcción de los necesarios accesos a los polígonos que actualmente son manifiestamente deficientes, construir los aparcamientos disuasorios y los intercambiadores intermodales y mejorar substancialmente los insuficientes equipamientos que padecen en la actualidad los polígonos..

- ✓ La línea estratégica basada en la **consolidación de las instituciones para fortalecer el peso de SSR como área central de la Zona Norte de Madrid** posee en el liderazgo del ayuntamiento y, en primer lugar en su alcalde, su principal garantía, en el Centro Municipal de Empresas un instrumento fundamental de promoción económica, y en la capacidad de coordinación/negociación/concertación con la Comunidad Autónoma una vía constante de resolución de los problemas, que desbordan al término municipal, pero que afectan a su funcionamiento y requieren la intervención de instancias de gobierno superiores. Es evidente que el Consorcio de Municipios de la Zona Norte, ya en funcionamiento, puede y debe ser una palanca clave para reforzar la interlocución ante las Administraciones Regional y Central, aunque sin duda el propio Ayuntamiento de SSR tiene su propio cometido en materias tan importantes como la apertura de cauces y la ayuda para el fortalecimiento del asociacionismo empresarial, el aumento de la presencia exterior del municipio, la coordinación entre las instituciones y los agentes económicos y sociales privados, y en definitiva el diseño de un plan de marketing urbano. Marketing urbano que fijaría como objetivos para SSR la obtención de la mejor representación simbólica del municipio, esto es la creación de una imagen de identidad o “logotipo” conocida en España y en el mundo, que le permita ganar la confianza de los inversores, el gozo de vivir en su ciudad de los residentes y la atracción de los visitantes.

En fin, estas estrategias deberán instrumentarse con el convencimiento profundo y la convicción firme de situar a SSR en el lugar que le corresponde en el concierto regional, nacional e internacional; en la senda de progreso económico y bienestar social que merecen sus ciudadanos, y en la vía de diálogo, consenso y compromiso que exige el logro de las metas ambiciosas de las sociedades modernas.

9.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En este punto final del trabajo se van a exponer las principales conclusiones obtenidas a partir del trabajo de campo realizado y las recomendaciones de acción en las que sería aconsejable que las autoridades municipales avanzaran.

El entorno socioeconómico de SSR tiene para las empresas que se han instalado en él importantes ventajas, pero también serias carencias que es importante identificar con claridad para corregirlas. De forma muy sintética, debemos señalar que las empresas analizadas perciben los siguientes elementos como las mayores dificultades a las que tienen que enfrentarse en su relación con el entorno:

- ✓ Poco apoyo público a la actividad empresarial, falta de comunicación con las instituciones y escasa atención y dotación de las zonas industriales.
- ✓ Falta de colaboración entre empresas, desconocimiento de las empresas del entorno y ausencia de una asociación de empresarios.
- ✓ Falta de mano de obra especializada y carencia de sistemas adecuados de formación.

En éste último aspecto, relativo a la formación, es importante destacar que no se señala la falta de cualificación de la mano de obra, sino la falta de especialización. Esta situación nos hace pensar en que el problema radica en la falta de adecuación de los sistemas de formación a las demandas de las empresas. Se hace necesario, por tanto, hacer un esfuerzo por detectar cuáles son las demandas actuales de mano de obra y cuáles pueden ser las del futuro e intentar adaptarse.

En sus manos tienen las autoridades locales la posibilidad de tomar medidas para intensificar la comunicación que los empresarios demandan; comunicación que permita hacer un seguimiento periódico de los problemas que van apareciendo, de las soluciones que se van encontrando, de la

colaboración que pueda prestar el Ayuntamiento para resolver las dificultades, etc. En este sentido, pensamos que iniciativas como los Desayunos de Trabajo que realizan técnicos del Centro Municipal de Empresas con empresarios son de gran interés.

Las zonas industriales sufren de una serie de problemas muy importantes que dificultan seriamente la actividad empresarial y que pueden desincentivar el establecimiento de nuevas empresas, especialmente aquellas que aportan un mayor añadido, de elevado nivel tecnológico, que están más inmersas en la Sociedad de la Información y orientadas hacia la innovación, pero que son más exigentes con respecto al tipo de emplazamiento que desean. En este aspecto, es necesario abordar los problemas detectados en las zonas industriales y que, en síntesis, son los siguientes:

- ✓ Insuficientes plazas de aparcamiento
- ✓ Insuficiente capacidad de los viales,
- ✓ Problemas con el suministro eléctrico,
- ✓ Problemas de tráfico y, en particular, dificultades para acceder a la N-I.

La situación de las redes de telecomunicaciones no es, por el momento, un problema para los empresarios de SSR. No obstante, la iniciativa del Ayuntamiento de extender la red de comunicaciones sin cable por las zonas industriales puede ser un elemento de atracción para las empresas que se planteen instalarse en SSR, en particular, las que mayor uso hacen de las Nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

El problema del tráfico, es uno de los más serios a los que tiene que hacer frente el actual equipo municipal. Como veremos enseguida, SSR disfruta de una localización, pero si no consigue resolver -particularmente- la entrada y salida del municipio desde y hacia la N-I, esas ventajas pueden verse eclipsadas por la enorme congestión de tráfico que a diario se genera.

Con respecto a los servicios disponibles en las zonas industriales, los problemas más importantes son:

- ✓ Insuficiente transporte público,
- ✓ Insuficientes servicios de seguridad,
- ✓ Carencia de contenedores clasificadores, deficiencias en el servicio de recogida de basura y en el servicio de limpieza,
- ✓ Deficiente servicio de mantenimiento,
- ✓ Mala señalización y carencia de zonas verdes.

Como puede verse, los problemas son muy importantes y algunos de ellos -como el del transporte público- estrechamente relacionados con el tráfico. Las limitaciones del transporte público -no llega el tren al entorno de las zonas industriales y no hay autobuses desde las estaciones próximas hasta los polígonos- obliga al uso del transporte privado, agravando los mencionados problemas de acceso y salida del municipio.

Algunos de las carencias mencionadas en este punto, son fácilmente subsanables y su resolución mejoraría sustancialmente el entorno de las zonas industriales. Es el caso de los contenedores clasificadores, cuya instalación no tiene porqué ser especialmente complicada o mejorar el servicio de recogida de basuras y de limpieza de los viales; tampoco requiere grandes esfuerzos mejorar la señalización de los polígonos o intensificar el mantenimiento de los mismos.

Son muchos los **factores de atracción** que ofrece SSR al establecimiento de empresas y, casi todos, relacionados con la privilegiada localización en la que se encuentra el municipio. Los factores que las empresas han valorado con mayor intensidad, han sido:

- ✓ Proximidad al aeropuerto de Madrid Barajas,

- ✓ Buenas comunicaciones por carretera: La autovía N-I y la autopista R2, que une SSR con la N-II, permiten una fácil comunicación con el Norte y Noreste de España y con Francia
- ✓ Proximidad a otras zonas industriales importantes, como Tres Cantos y Alcobendas,
- ✓ Imagen y calidad ofrecida por la Zona Norte de Madrid, y
- ✓ Proximidad a zonas residenciales de calidad.

Y, aunque no se ha introducido en el cuestionario, es indudable la ventaja que supone la proximidad a la ciudad de Madrid, es decir, al gran mercado madrileño y a todos los servicios que ofrece una gran ciudad.

Estos factores de atracción deben protegerse con decisión de los riesgos mencionados anteriormente, y que tienen que ver con los problemas de acceso desde SSR a las principales carreteras y a las limitaciones del transporte público.

Junto con los factores de carácter espacial, son los relacionados con el desarrollo de la actividad de I+D y de la innovación los que parecen tener más interés para las empresas. En concreto, se ha destacado como un factor positivo del entorno socio-económico de SSR para algunas empresas, su proximidad a la Universidad a la Universidad Autónoma de Madrid, al Parque Tecnológico de Tres Cantos y al Parque Científico de la UAM.

Por último, la valoración que hacen las empresas de la presencia del Centro Municipal de Empresas hace pensar en la conveniencia de intensificar las actividades de este centro.

El análisis DAFO ha permitido identificar las principales fortalezas que SSR tiene que potenciar para aprovechar el potencial del municipio, así como las debilidades que sufre y los principales retos o amenazas a que tiene que hacer frente:

- ✓ **Fortalezas:** presencia en el eje espacial Norte, tejido productivo reciente, presencia de grandes empresas, ciudad de tamaño medio, ciudad joven y dinámica, Centro Municipal de Empresas, buenas comunicaciones, proximidad al aeropuerto, disponibilidad de suelo, atractivo residencial, imagen de calidad y proximidad a Universidades.
- ✓ **Oportunidades:** mayor promoción externa, redefinir el liderazgo municipal, concertación y negociación, marketing urbano, mayor accesibilidad, ampliación de la red de cercanías, intercambiadores y aparcamientos e infraestructuras digitales.
- ✓ **Debilidades:** fragmentación empresarial, ausencia de asociacionismo empresarial, insuficiente nivel de I+D, escasa dotación de los polígonos, dificultades de presencia exterior, mano de obra insuficientemente cualificada y especializada, escasa relación con la Universidad y poca coordinación entre instituciones y agentes.
- ✓ **Amenazas:** Competencia interlocal, deficientes accesos a las zonas industriales y vulnerabilidad comercial.

De este análisis se desprenden una serie de recomendaciones en coherencia con las cuatro grandes líneas de acción en torno a las cuales podría organizarse una estrategia de futuro para el municipio.

5. **Promoción de un sistema avanzado, dinámico y competitivo.** En esta línea, habría que progresar, entre otros, en los siguientes aspectos:

- 5.1. La agilización de los trámites de las licencias de apertura de nuevas industrias,
- 5.2. La captación e implantación de nuevas iniciativas por medio del asesoramiento a los industriales y comerciantes,
- 5.3. La participación en programas europeos de modernización empresarial,

- 5.4. La generalización del uso de las tecnologías de la información y la comunicaciones,
- 5.5. El apoyo específico al comercio minorista y al pequeño comercio,
6. **Articulación de un sistema formativo formador y generador de nuevas oportunidades.** Entre otras acciones, habría que abordar las siguientes:
- 6.1. Promover relaciones entre las empresas y las universidades (especialmente la Universidad Autónoma de Madrid, por cercanía y conocimiento mutuo) para impulsar contratos de colaboración y prácticas de becarios, estudiantes y licenciados.
- 6.2. Crear un Observatorio que provea información sobre las demandas de empleo y las correspondientes cualificaciones para adecuar convenientemente la oferta educativa y la formación ocupacional y continua.
- 6.3. Potenciar la actual Bolsa Municipal de Empleo y los servicios a los demandantes de empleo. En este sentido, la formación que se pueda ofrecer desde el propio Centro Municipal de Empresas puede ser de gran ayuda.
- 6.4. Ayudar a los proyectos de autoempleo, continuar los programas formativos de PYMES y apoyar los planes de formación ocupacional y de inserción laboral de los desempleados.
7. **Dotación de infraestructuras y ordenación del territorio municipal.** Las acciones que en este campo conviene emprender son:
- 7.1. Aprobar el nuevo Plan General de Ordenación Urbana poniendo en valor los suelos industriales previstos, para atraer nuevas iniciativas empresariales e impulsar la creación de empleo y la elevación de la renta.
- 7.2. Cualificar la estructura urbana mediante la mejora de la red viaria local para que responda a una doble función: canalizar las relaciones de los

nuevos desarrollos con el casco urbano consolidado, así como entre sí; y conectar el viario local con el viario de ámbito metropolitano nacional y comunitario. Dicha funcionalidad será atendida, según el PGOU, por el viario existente (antigua N-I y actual variante de la N-I a remodelar) y el viario de nueva creación(Prolongación de la Avda. de Tenerife, la Prolongación del Eje Aeroportuario hasta su conexión con la N-I y las vías transversales del Norte, Sur, Ciudad Aeroportuaría Sur y Prolongación de la calle Tenerife hasta su conexión con la prolongación del Eje Aeroportuario).

- 7.3. Ejecución del Plan de Movilidad y aparcamientos previsto por el actual equipo de gobierno municipal: el intercambiador de transporte público, como eje vertebrador de la Zona Norte con Madrid capital, el Centro de Apoyo al Transporte en la N-I, con aparcamiento para vehículos pesados y la construcción de aparcamientos disuasorios en las estaciones de RENFE, actuales y futuras, y en las estaciones del Metro Norte.
- 7.4. Prolongación del ferrocarril de cercanías hasta Moscatelares y la Carretera de Paracuellos del Jarama, en los ramales de acceso a Algete, y la construcción de la Estación de Moscatelares Norte en el triángulo formado entre los viarios actuales de la A-1 y N-I, con el viario de conexión transversal con el Eje Longitudinal Este.
- 7.5. Plantear la puesta en marcha de un proyecto de Metro Norte, complementario al tren de cercanías, para integrar a SSR con los municipios adyacentes y la zona aeroportuaría y Madrid capital.
- 7.6. Tener en cuenta las incidencias físicas, acústicas y radioeléctricas de la ampliación del aeropuerto Madrid-Barajas, para la armonización entre los impactos sonoros de la operación de las aeronaves y las previsiones del planeamiento territorial, en la previsión de usos del suelo que sean compatibles con los niveles fónicos en cada caso y según los criterios adoptados en la práctica internacional.

8. **Consolidación de las instituciones para fortalecer el peso de SSR como área central de la Zona Norte de Madrid.** Las acciones que deberían estimularse son:

- 8.1. Impulsar la actividad del Consorcio de Municipios de la Zona Norte, en torno a las necesidades comunes en términos de consolidación de la potencia económica del área, vertebración de las infraestructuras intermodales de transporte y capacidad de interlocución política y social en el ámbito de la Comunidad Autónoma y, en su caso, ante la Administración Central.
- 8.2. Seguir desarrollando las actividades del Centro Municipal de Empresas en materia de dinamización empresarial, apoyo a la innovación y a la formación de los recursos humanos y, en su caso, ante la Administración Central.
- 8.3. Estimular la realización de un Plan de Marketing urbano para “vender la ciudad”; en el sentido de proponer una política de producto, consistente en atraer segmentos de actividad económica avanzada por los que apuesta SSR; una política de precio, que incida en los precios urbanos relativos a la fiscalidad local, precios del suelo y precios de los diferentes bienes y servicios sobre los cuales puede actuarse localmente; una política de plaza o distribución del producto-ciudad realizada mediante misiones específicas, asociaciones empresariales, viajes de representación; y una política de promoción o comunicación, basada en elegir los medios más eficaces para retener la atención de la demanda y difundir una imagen positiva de la ciudad.

Hay que señalar que el Ayuntamiento es consciente de estos problemas y que, entre sus planes de actuación, ha incorporado algunas actuaciones dirigidas a corregirlos que coinciden plenamente con las recomendaciones que se hacen en este trabajo. Es el caso de actuaciones propuestas para fortalecer los **servicios a las empresas** -como los planes para difundir en el exterior la idoneidad de SSR como lugar idóneo para el asentamiento empresarial, el objetivo de estrechar los vínculos de colaboración con la UAM, el fomento de la

presencia de las empresas en la red y la potenciación del Centro Municipal de Empresas-, para mejorar la situación del **empleo** en el municipio -como la construcción de un Centro de Formación Ocupacional, desarrollo de un programa de teleformación ocupacional, creación de un observatorio local de empleo y la implementación de la bolsa de empleo en Internet- y, finalmente, para **promocionar el comercio, en particular, el minorista** -como realizar un diagnóstico del comercio minorista, diseñar un plan integral de comercio, favorecer la creación de una imagen de calidad del comercio minorista local y promover el asociacionismo empresarial-.

Finalmente, hay que destacar la necesidad de que la implementación de las medidas que en este trabajo se proponen o las que los propios técnicos del Ayuntamiento han detectado como necesarias, se realicen en el marco de una acción global orientada hacia la consecución de unos objetivos de medio y largo plazo. Aunque es evidente que dicho marco de acción sólo es factible si se apoya en la elaboración de un Plan Estratégico que permita situar a SSR en una posición de vanguardia en el contexto internacional, dinamizar el tejido productivo en la perspectiva de la creación de nuevas actividades basadas en la sociedad del conocimiento y dotar al municipio del capital físico, humano y tecnológico que demandan los retos económicos, sociales y culturales del nuevo siglo que acaba de comenzar.

10. BIBLIOGRAFÍA

BUESA, M. (2003), "El sistema regional de I+D ", en García Delgado (Dir.), pg. 313-353.

FARIÑAS, J.C. (2003), "El sector industrial ", en García Delgado (Dir.), pg. 415-440.

GARCÍA DELGADO, J.L. (2003) (Dir.), **Estructura Económica de Madrid**, Cívitas, Madrid.

MELLA, J.M, (1998), **Economía y Política Regional en España ante la Europa del siglo XXI**, Editorial Akal, Madrid.

SANZ, B. (2003), **Balanza de Pagos de la Comunidad de Madrid (1999-2002)**, Cívitas, Madrid.

MELLA, J.M, SANZ, B. (2003), **Balanza de Pagos de la Comunidad de Madrid (1999-2002)**, Cívitas, Madrid.

MOLERO, J., HIDALGO, A. (2003), "Los sectores de alta tecnología ", en García Delgado (Dir.), pg. 441-468.

REIG, E., PIZAZO, A.J. Y DELGADO, M.J. (2003), "Infraestructuras e inversiones: la dotación de capital", en García Delgado (Dir.), pg. 277-312.

SÁEZ FERNÁNDEZ, F. (2003), "Capital humano y cualificación laboral", en García Delgado (Dir.), pg. 255-276.

VAZQUEZ, G., DE LA TORRE, I. (2003), "Educación y formación ", en García Delgado (Dir.), pg. 779-810.

ANEXOS

ANEXO I.

CUESTIONARIO REMITIDO A LAS EMPRESAS DE SSR

CUESTIONARIO DE EMPRESAS

(para pasar de un campo a otro use la tecla tabulador o pulse con el ratón)

NOMBRE DE LA EMPRESA:

Sector de Actividad:

Ubicación: (Pulse con el ratón)

Año inicio de la actividad:

Nº de empleados: , de los cuales (indique el nº o el %),

Son Doctores

Son Universitarios

Son Técnico – profesionales

Tienen estudios Secundarios o medios

Tienen estudios primarios o inferiores

¿Ha desarrollado su empresa nuevos productos en los últimos 3 años?

¿Ha introducido nuevas tecnologías para las tareas de gestión?

¿Ha introducido nuevas tecnologías en el proceso productivo?

¿Cuál ha sido el porcentaje de las ventas dedicado a I+D en 2002? %

¿Cuál ha sido el porcentaje de las ventas dedicados a formación en 2002? %

¿Cuáles son los principales problemas con los que se enfrenta su empresa con relación al entorno económico en el que se encuentra?(marque una X pulsando la barra espaciadora o con el ratón)

CON RELACIÓN AL MERCADO DE TRABAJO:	
✓ Falta de cualificación de la mano de obra	<input type="checkbox"/>
✓ Falta de mano de obra especializada	<input type="checkbox"/>
✓ Carencia sistemas de formación	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	
CON RESPECTO A LA ACTIVIDAD TECNOLÓGICA DE LA EMPRESA:	
✓ Falta de apoyo a la actividad de I+D de la empresa	<input type="checkbox"/>
✓ Insuficientes empresas de capital riesgo	<input type="checkbox"/>
✓ Carencia de servicios tecnológicos	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	
CON RELACIÓN A LAS EMPRESAS DEL ENTORNO:	
✓ Desconocimiento del entorno empresarial	<input type="checkbox"/>
✓ Falta de colaboración entre empresas	<input type="checkbox"/>
✓ Ausencia de una asociación de empresarios	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	
CON RELACIÓN A LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS (Ayuntamiento, Comunidad...)	
✓ Falta de comunicación con las instituciones	<input type="checkbox"/>
✓ Poco apoyo público a la actividad empresarial	<input type="checkbox"/>
✓ Excesivas cargas y tributos	<input type="checkbox"/>
✓ Escasa atención y dotación de las zonas industriales	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	

¿Cuáles son los factores de localización que considera más positivos del entorno socio económico que ofrece el municipio de San Sebastián de los Reyes? (marque con X su opinión)

FACTORES ESPACIALES:	
✓ Proximidad al aeropuerto	<input type="checkbox"/>
✓ Buenas comunicaciones por carretera	<input type="checkbox"/>
✓ Proximidad a otras zonas industriales importantes (Alcobendas, Tres Cantos, ...)	<input type="checkbox"/>
✓ Precio del suelo mejor que en otros municipios próximos	<input type="checkbox"/>
✓ Imagen y calidad ofrecida por la Zona Norte de Madrid	<input type="checkbox"/>
✓ Dinamismo de la actividad económica local	<input type="checkbox"/>
✓ Proximidad a zonas residenciales de calidad	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	
MERCADO DE TRABAJO:	
✓ Disponibilidad de mano de obra cualificada en el entorno	<input type="checkbox"/>
✓ Disponibilidad de mano de obra abundante	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO	
✓ Proximidad a la Universidad	<input type="checkbox"/>
✓ Proximidad al Parque Centro Tecnológico de Tres Cantos o al Parque Científico de la Universidad Autónoma de Madrid	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	
RELACIONES ENTRE EMPRESAS	
✓ Proximidad a otras empresas con las que se mantienen vínculos (colaboración, proveedores, clientes, ...)	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	
CON RELACIÓN A LAS INSTITUCIONES (Ayuntamiento, Comunidad, ...)	
✓ Disponibilidad suelo industrial	<input type="checkbox"/>
✓ Apoyo a las iniciativas empresariales	<input type="checkbox"/>
✓ Ventajas de disponer de un Centro de Empresas	<input type="checkbox"/>
Otros (especifique)	

¿Cuáles son, a su juicio, las principales carencias del Polígono Industrial en el que se encuentra ubicada la empresa? (marque con el ratón su opinión).

Problemas con el suministro eléctrico	<input type="checkbox"/>
Insuficiente capacidad de los viales	<input type="checkbox"/>
Insuficientes plazas de aparcamiento	<input type="checkbox"/>
Mal acceso a la N I	<input type="checkbox"/>
Escasez de suelo para nuevas construcciones	<input type="checkbox"/>
Problemas con las redes de telecomunicaciones	<input type="checkbox"/>
CARENCIA DE LOS SIGUIENTES SERVICIOS:	
• Servicios Bancarios	<input type="checkbox"/>
• Hoteles	<input type="checkbox"/>
• Restaurantes y bares	<input type="checkbox"/>
• Servicios Sanitarios	<input type="checkbox"/>
• Guardería	<input type="checkbox"/>
• Servicios de Asesoría / consultoría	<input type="checkbox"/>
• Gasolinera	<input type="checkbox"/>
• Centro deportivo	<input type="checkbox"/>
• Edificio multiuso (salones, aulas ...)	<input type="checkbox"/>
• Contenedores clasificadores	<input type="checkbox"/>
• Centro de Formación	<input type="checkbox"/>
• Recinto Ferial	<input type="checkbox"/>
• Servicio de limpieza	<input type="checkbox"/>
• Servicio de Mantenimiento	<input type="checkbox"/>
• Servicio de recogida de basuras	<input type="checkbox"/>
• Servicios seguridad	<input type="checkbox"/>
• Transporte público	<input type="checkbox"/>
• Señalización	<input type="checkbox"/>
• Zonas Verdes	<input type="checkbox"/>
Otros (especificar)	

Este cuestionario deberá remitirse a asuncion.lopez.lopez@uam.es o al fax **916538371**. El teléfono de información es el **91 652 51 72** de SANSEINNOVA o el **916639460** del Centro Municipal de Empresas **Muchas Gracias por su colaboración.**

ANEXO II.

ESTRUCTURA DE LAS EMPRESAS DE SSR

	LOCALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS		ESTRUCTURA PRODUCTIVA DE SSR
	Zonas Industriales (%)	Resto SSR (%)	
Establecimientos del Ayuntamiento	5,0	98,73	1,27
Energía	33,3	99,81	0,19
Min. No metálicos	75,0	99,49	0,51
Química	57,1	99,11	0,89
Trans. Metales. Mec. Precisión	40,0	92,71	7,29
Otra ind. Manufacturera	73,0	92,01	7,99
ACTIVIDADES INDUSTRIALES	57,5	83,13	16,87
CONSTRUCCION	39,2	96,77	3,23
Comercio	35,5	68,17	31,83
Hostelería y restauración	25,3	89,47	10,53
Transporte	61,8	95,69	4,31
Inst. financieras, seg. Y act. inmobiliarias INSTITUCIONES FINANCIERAS, SEG. ACT. INMOBILIARIAS	4,2	95,50	4,50
Servicios a las empresas	29,1	90,42	9,58
Otros servicios	44,7	80,85	19,15
SERVICIOS	35,2	20,10	79,90
TOTAL	39,2	0,00	100,00

Fuente: **Directorio de Empresas**, Centro Municipal de Empresas, Ayto. de SSR y elaboración propia.

ANEXO III

**LISTADO DE EMPRESAS QUE HAN RESPONDIDO AL
CUESTIONARIO**

EMPRESA

ALANSO

ALTERNATE ORDENADORES ESPAÑA

ANDRES MORAND

ANDURIÑA

BEJO IBÉRICA

CARTRONIC MEMORY

CENTRO DE REHABILITACIÓN CARDIACA

COMAFAST

CONTSE

DANFOSS

DESARROLLO, INGENIERIA Y PROD. S.L.,

DIAGONAL 80

DOMICIANO MORALES E HIJOS

DRILCO

FERNANDEZ Y MATEO ASESORES

FLEXAIR INDUSTRIAL

GERFLOR IBERIA

GRUPO DRAGADOS

HOTEL ZENIT SSR

IDENTIFICACIÓN Y CUSTODIA NEONATAL

ILITIA TECHNOLOGIES

INFLAIR Y TRYP MULTISERV.

INFORMÁTICA ALVAREZ
INMUNOTEK
INTI S.A.
ISLROD DISTRIBUCIÓN
J.F. INFORMÁTICA
LEUTER
LUMELCO
MANUEL FERNANDEZ FERNANDEZ
MARCOS & CARRIZO
NUVEL
PROJARDIN
RECORDATI ESPAÑA
SACH
SANSEFLOR
SERVICIOS AUXILIARES CCH
SOPORTES EXTERIORES DE PUBLICIDAD
SUMCA
SUMINISTROS DE OFICINAS GARE
TECNATOM
TUBOS DOMINGUEZ
VIDI VINCI
VISONIC IBERICA DE SEGURIDAD
WYETH FARMA

ANEXO IV

**ASISTENTES AL DESAYUNO DE TRABAJO CONVOCADO POR
EL CENTRO DE EMPRESAS**

Persona Asistente

Empresa

Jesús Alcalá	Gerente Sidrería Gaztelupe
Francisco Bercianos	Técnico de Empleo Delegación de Economía y Desarrollo Local (Ayuntamiento de SSR)
Björnulf Bounatian Benatov	Consejero Delegado de Euroconsult
José Luis Chao	Servicios Auxiliares C.C.H.
Rafael Fradejas	D.I.P.
Luis Izquierdo	Agente de Innovación SANSEINNOVA
M ^a Asunción López López	Profesora Titular Dpto. de Estructura Económica y Economía del Desarrollo (UAM)
Alejandro Mardjanian Petrosian	Fundación General de la UAM
Pedro Martínez Benavides	Presidente de Contse
José María Mella Márquez	Catedrático Dpto. de Estructura Económica y Economía del Desarrollo (UAM)
M ^a Eugenia Morales	Domiciano Morales e Hijos

ANEXO V

EMPRESAS CON LAS QUE SE HAN MANTENIDO ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

- ✓ EUROCONSULT
- ✓ MANUEL FERNANDEZ FERNANDEZ
- ✓ DOMICIANO MORALES E HIJOS
- ✓ SANSEFLOR
- ✓ TOSCANA
- ✓ SEGURA E HIJOS