

<p style="text-align: center;">ESTRATEGIAS ENDOGENAS DE DESARROLLO PARA LA INNOVACIÓN Y LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN LLEIDA</p>
--

Apellidos y nombre del autor o autores: Alonso Martínez, José Manuel; Ruiz González, Manuel
Institución: Universitat de Lleida
Dirección postal: Plaza Víctor Siurana, nº 1. 25003 Lérida (España).
Ciudad: Lleida
País: España
Teléfono (incluido prefijo): 973-702005
Fax (incluido prefijo): 973-702005
Dirección electrónica: jmanuel@upd.udl.es Manuel.ruiz@aegern.udl.es
Palabras Claves: estrategia, desarrollo, endógeno, innovación, empresa

Resumen La comunicación presenta las principales estrategias endógenas de desarrollo para la innovación en las comarcas de Lleida extraídas del estudio estratégico de dinamización de las comarcas de Lleida realizado por la Unidad de Promoción y Desarrollo (UPD-UdL), entre los años 1996 y 1998. El estudio se basa en un trabajo empírico de más de 700 entrevistas y su análisis mediante herramientas estadísticas y técnicas delphi. La metodología seguida sigue en enfoque para el diseño de la estrategia que permite integrar la diversidad de recursos y las necesidades locales para conseguir la participación de todos e involucrarlos en la búsqueda de innovaciones consensuadas y coherentes. Los resultados obtenidos muestran las estrategias territoriales por comarcas en las diferentes dimensiones de la innovación, al mismo tiempo que se señala su integración con otros aspectos del desarrollo del territorio y una adecuada coordinación y complementariedad con las acciones que se emprenden desde el exterior.

**ESTRATEGIAS ENDOGENAS DE DESARROLLO PARA LA INNOVACIÓN Y LA
CREACIÓN DE EMPRESAS EN LLEIDA**

1. INTRODUCCIÓN

Los estudios recientes señalan que en Cataluña se ha hecho en los últimos tiempos un importante esfuerzo en las áreas de modernización, innovación, internacionalización, calidad, y competitividad. Señalan, un balance positivo, ya que Cataluña ha crecido y sigue creciendo, y está bien situada en el ámbito europeo.

Los datos que los analistas consideran más significativos en relación a Cataluña nos servirán para enmarcar la situación actual en la que nos encontramos como base de partida para evaluar las estrategias endógenas de desarrollo para la innovación en las comarcas de Lleida. Entre estos datos podemos destacar:

- PIB Catalán cercano al 100% de la media europea, por encima de la media española y con un crecimiento por encima del de la media española.
- Paro Catalán. En el 7% (en España de media es el 11%).
- Exportaciones de bienes y servicios, con un crecimiento del 12% anual (9% media española).
- Inversión extranjera en fuerte incremento fuerte desde hace años.
- La inversión Catalana en el extranjero se ha triplicado en los dos últimos años.
- Las infraestructuras clásicas han mejorado y están mejorando en estos años, y se tienen planteadas grandes mejoras: tercera pista del aeropuerto de Barcelona, TGV y sus conexiones con el aeropuerto y el puerto, desvío del Llobregat y del Francolí, depuradora del Prat, carreteras alternativas a las autopistas, y otras muchas obras de volumen económico inferior, pero muy importantes para la mejora del nivel de vida y de la economía.
- Las infraestructuras técnicas de soporte también mejoran.

Todas estas características genéricas para Cataluña, también lo son para Lleida, pero **la capacidad de innovación y el espíritu de creación de empresas** deben ser mejoradas, ya que son aspectos muy importantes y nos pueden hacer perder competitividad. Por otro lado se debe mejorar además la sensibilidad de la sociedad ante estos temas.

La Universitat de Lleida esta desarrollando, desde hace unos años, una presencia activa en Lleida, para contribuir a su desarrollo económico y tecnológico, al fomento de la innovación y del espíritu empresarial, apoyando así la creación de ocupación y participando en el debate territorial, siendo la primera Universidad española que actuó como promotora de una Unidad de Promoción y Desarrollo¹.

Esta ponencia se inscribe en la serie de investigaciones en curso vinculadas a la innovación y la creación de empresas que estamos realizando los autores en el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Lleida. En esta ponencia se analizan las principales estrategias endógenas derivadas de los objetivos de favorecer la innovación y la creación de empresas en las distintas comarcas de Lleida, partiendo del estudio estratégico de dinamización que hemos dirigido, cuyos resultados completos se publicarán en breve en un libro con el título: "**Lleida, de los Pirineos a la Plana. Estudio estratégico comarcal**"².

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

La presente comunicación tiene como objetivo presentar los resultados del estudio estratégico realizado entre los años 1996 y 1998 en cuanto a las estrategias endógenas de desarrollo para fomentar la innovación en las trece comarcas de la provincia de Lleida.

Para la realización del estudio estratégico de dinamización, se utilizó una técnica metodológica que se centra en la investigación sistemática e iterativa sobre acontecimientos actuales y futuros, empleando para ello las consultas a expertos, y siguiendo una metodología Delphi muy usual en actividades de planificación.

¹ En junio de 1996 y con una duración de 30 meses entró en funcionamiento la Unidad de Promoción y Desarrollo de la Universitat de Lleida (UPD.UdL), formada por un equipo interdisciplinar de 12 personas con un ámbito de actuación que incluía toda la provincia de Lleida. Este proyecto UPD.UdL estaba cofinanciado por el INEM, el Departamento de Trabajo de la Generalitat de Catalunya, y la Unión Europea a través del Fondo Social Europeo. Las Unidades de Promoción y Desarrollo (UPD) se definen como módulos de intervención en el ámbito comarcal y regional, identificando las potencialidades de desarrollo y ocupación de las comarcas, elaborando planes integrales de intervención de las Escuelas Taller y Casas de Oficios, y proyectos de desarrollo, fomentando, bien directamente bien a través de los Centros de Iniciativa Empresarial, la inserción laboral de los jóvenes que participan en los citados proyectos. El Programa UPD, se inscribe en el área de investigación y análisis de las oportunidades de desarrollo local, comarcal y provincial en términos de ocupación, y se engloba en procesos más amplios de generación de empleo, como operaciones integradas de desarrollo.

² Ruiz González, Manuel, Editor, "Lleida, dels Pirineus a la Plana. Estudi estratègic comarcal". Pagés editors. Libro en prensa.

Los trabajos desarrollados se ajustaron a una metodología que incluía las tres fases que se describen a continuación:

Fase 1: Diagnóstico de la situación actual.

En esta fase se pretendía identificar las tendencias del contexto social, económico y territorial en el que está inmersa la provincia de Lleida y definir su posicionamiento en dicho contexto. Esta fase incluyó la recogida, sistematización y análisis de la información cuantitativa y cualitativa disponible en los diferentes estudios y planes comarcales, libros, informes, artículos, prensa, conocimiento de otras experiencias, etc., así como visitas a los diferentes territorios realizando entrevistas selectivas. El resultado final fue la redacción de un diagnóstico de la situación actual de Lleida como provincia, su encaje territorial en el marco de Cataluña y del resto del Estado, y un diagnóstico de la situación actual de cada una de las 13 comarcas que constituyen la demarcación de Lleida.

Fase 2: Formulación y selección de estrategias.

El objetivo de esta fase era identificar los grandes retos que Lleida tiene planteados en el futuro, y formular las acciones estratégicas adecuadas a dichos retos. La unidad de estudio en esta fase fue la comarca. En esta fase podemos distinguir tres etapas:

a. Exploración territorial. Identificación de expertos.

Para que ningún actor local se sintiera excluido del proceso se procedió a la identificación de los grupos dinámicos y de los expertos de cada unidad de estudio, entendiendo que son los portadores de los testimonios privilegiados de una situación social o las personalidades clave de un ámbito concreto de la sociedad así como las relaciones entre los diferentes grupos. Para determinar estas personas relevantes en el tejido social y económico de cada comarca, se mantuvo una estrecha colaboración con técnicos y entidades de las diferentes áreas geográficas como agentes de empleo y desarrollo local (AEDL), dinamizadores ocupacionales, instituciones de promoción económica, responsables políticos, etc., lo que permitió identificar y contactar con personas de todos los ámbitos: sanidad, enseñanza, políticos, empresarios, técnicos, instituciones,... consiguiendo una elevada representatividad.

b. Realización de entrevistas

Una vez realizado el diagnóstico de la situación y identificados los expertos de las diferentes unidades de estudio, se los entrevistó individualmente siguiendo un guión preestablecido que permitía analizar los diferentes aspectos de cada comarca reflexionando sobre las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la misma. El número de entrevistas realizadas por los técnicos de la UPD.UdL fue de 520, unas 40 por comarca. El resultado de las entrevistas concluyó en la redacción de una matriz

DAFO para cada comarca, añadiendo los cambios más significativos de los últimos años y las medidas a aplicar.

c. Realización de una encuesta postal

Con el objetivo de corroborar el grado de acuerdo o desacuerdo de estas personas respecto a las respuestas más mencionadas y representadas en forma de matriz DAFO, así como para valorar la importancia relativa de estas respuestas, y con la opción de proponer líneas estratégicas para desarrollar en cada comarca, se envió un cuestionario a todos los entrevistados y a una nueva selección de expertos hasta completar un total de 760 personas. Se intentó acceder a la mayor muestra representativa posible del tejido económico y social de cada comarca. El cuestionario incluía en cada respuesta una valoración con una escala de uno a cinco que permitía realizar esta comprobación y ordenación del grado de importancia de las diferentes ideas. El resultado fue la redacción para cada comarca de una matriz DAFO consensuada y con una priorización de las 10 respuestas más mencionadas en cada apartado.

d. Proposición de líneas estratégicas

Las líneas estratégicas propuestas para cada comarca se elaboraron a partir de las propuestas obtenidas en el procesamiento de la información de las encuestas y a partir de la matriz DAFO consensuada obtenida en el apartado anterior, de forma que se pudieran capitalizar las oportunidades externas y fortalezas internas más importantes, y se procuraba evitar los efectos negativos derivados de las amenazas exteriores y las debilidades internas más preocupantes. Este análisis derivó en la propuesta de 10 líneas estratégicas para todas las comarcas estudiadas.

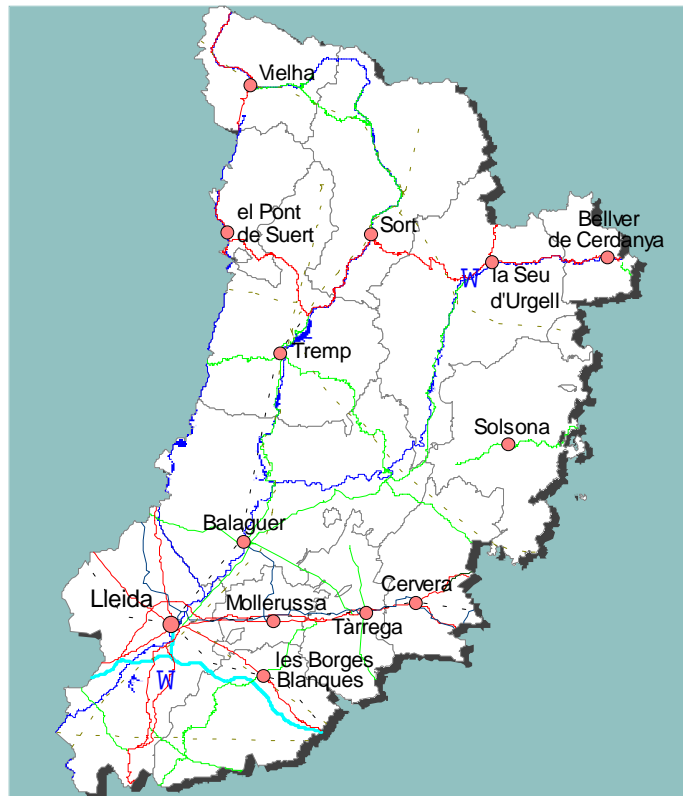
Fase 3: Redacción, aprobación e implantación del modelo.

Esta fase consistirá en la realización de un documento final de integración y síntesis de las dos fases anteriores donde se recojan los objetivos a alcanzar y los correspondientes programas de actuación a emprender. Este documento debe ser el resultado del consenso de una amplia representación de los principales actores de cada comarca, verificando técnicamente y económicamente cada una de las acciones propuestas, estableciendo prioridades para su ejecución y procediendo a la asignación de responsabilidades para su implantación. Esta fase se realizará mediante dinámicas de grupo - reuniones, mesas de trabajo, debates sectoriales,...- utilizando como punto de partida el estudio realizado.

3. AMBITO GEOGRAFICO OBJETO DEL ESTUDIO.

La división territorial de la provincia de Lleida incluye 13 comarcas: Garrigues, Urgell, Segrià, Segarra, Pla d'Urgell, Noguera, Solsonés, Alta Ribagorça, Pallars Sobirà, Pallars Jussà, Vall d'Aràn, Alt Urgell y Cerdanya. Estas comarcas se engloban en las dos grandes áreas que caracterizan el territorio de Lleida, la Plana de Lleida formada por las seis comarcas nombradas inicialmente, y el grupo de las comarcas de montaña que forman la unidad geográfica llamada Alto Pirineo, y que incluiría a las siete comarcas enunciadas en último lugar.

Mapa 1: Provincia de Lleida. Red viaria y principales poblaciones.



4. PRINCIPALES RESULTADOS ANALISIS DAFO EN LAS COMARCAS DE LLEIDA.

En este apartado se presentará el diagnóstico de la situación actual en forma de matriz DAFO³, con las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afectan al desarrollo futuro de las zonas estudiadas. A continuación se presentan los resultados de forma muy sintética con el fin de ofrecer una visión de conjunto. Estos resultados hacen referencia a las respuestas más mencionadas y son presentadas de forma agrupada en diferentes ámbitos temáticos.

Del análisis de los principales cambios acaecidos en la provincia de Lleida en los últimos años destaca como cambio más significativo un aumento generalizado del turismo, principalmente en las comarcas de montaña. Reestructuración del sector primario con los consiguientes procesos de reducción de los activos agrarios y el número de explotaciones, así como el abandono de campos en algunas zonas, sobre todo en las zonas de alta montaña. Destaca la pérdida de activos en el sector secundario y la debilidad del tejido industrial en la mayoría de comarcas. Se constata una gran mejora en infraestructuras y servicios en general, especialmente en comunicaciones. También se observa una gran sensibilización en la problemática del envejecimiento y la desestructuración demográfica; y se constatan pocos cambios en cuanto a los recursos naturales y culturales.

PUNTOS FUERTES

Entre los **PUNTOS FUERTES** de las diferentes comarcas, se destaca la abundancia en Recursos culturales y naturales, poco transformados, y mayoritariamente, se considera la situación geográfica como una ventaja por sus atractivos. En cuanto a los recursos económicos, predominan las referencias al sector terciario en las comarcas de montaña, y en concreto al turismo, tanto de nieve como de deportes de aventura, pero con grandes problemas de estacionalidad. En la Plana se destaca la importancia del sector primario por la existencia de grandes regadíos, una desarrollada ganadería intensiva, y productos consolidados con denominación de origen. En cuanto a las Infraestructuras y desarrollo urbano se orientan a la mejora de las comunicaciones y accesos a los núcleos secundarios, así como a la mejora de las telecomunicaciones y los servicios en general. Lleida es una zona con un desempleo bajo y una baja conflictividad laboral, y en general como un territorio con una buena calidad de vida, donde las capitales de comarca actúan como núcleos de servicios.

³ Desde el punto de vista de fomentar la innovación en los distintos territorios, se ha elaborado la matriz DAFO que se presenta al final de este apartado.

PUNTOS DÉBILES

Aunque se ha constatado como cambios muy relevantes los avances en infraestructuras y desarrollo urbano, los principales **PUNTOS DEBILES** siguen incidiendo sobre deficiencias en comunicaciones, tanto en carreteras como en la red ferroviaria, así como una insuficiencia en servicios. Las posiciones sobre la Población y los Recursos Humanos coinciden mayoritariamente en el envejecimiento, el despoblamiento, el no regreso de la gente formada, la falta de formación profesional y continuada adecuada a las nuevas tendencias socioeconómicas y sobretodo a las necesidades de cada comarca, destacándose una escasa especialización de la mano de obra. En las áreas de montaña se coincide en una falta de política de formación ocupacional y de planificación territorial específica, y en la distancia a los centros de decisión.

Las referencias a las Actividades Económicas se centran en la falta de inversiones tanto privadas como públicas, a la regresión en activos y PIB de la ganadería y a la debilidad del tejido industrial, muy concentrado en algunas comarcas, y con una clara falta de industria Agroalimentaria de segunda transformación. Se constata en las comarcas de montaña una fuerte estacionalización y dependencia de las actividades turísticas, mientras que en la plana se manifiesta una escasa incidencia de la promoción turística y una clara falta de infraestructuras turísticas. En el sector primario de la Plana se hacen bastantes alusiones a los problemas relacionados con los residuos ganaderos y se observa una excesiva dependencia de la economía agraria. En cuanto a los Recursos Naturales y Culturales, los puntos débiles apuntados son mucho menos frecuentes y suelen hacer referencia al poco aprovechamiento económico de estos.

AMENAZAS

Por lo que respecta a las **AMENAZAS** de futuro que se plantean en el desarrollo comarcal de Lleida, destaca la reducción de las inversiones en infraestructuras, especialmente en comunicaciones, y en los servicios. También se plantea una falta de planificación territorial y ordenación urbanística y el riesgo en la masificación de las actividades y construcciones turísticas, sobre todo en la montaña. Los aspectos más problemáticos sobre Población y Recursos Humanos son el progresivo envejecimiento de la población, la emigración de los jóvenes, la “no – continuidad” de la actividad agrícola, el despoblamiento de los pueblos pequeños, principalmente en los valles secundarios y núcleos altos de las comarcas de montaña, y la falta de formación adecuada a las necesidades locales. En cuanto a las Actividades Económicas se hace mención a la regresión de la actividad agrícola y en mucha menor frecuencia la permanente debilidad del tejido industrial, sobretodo en la montaña. Otro aspecto muy comentado frecuentemente en las comarcas de la plana de Lleida es el riesgo ambiental debido a los

residuos ganaderos, principalmente. Las amenazas que aluden al Territorio y las Instituciones son poco frecuentes y muy específicas para cada comarca aunque si se produce una respuesta generalizada sobre el riesgo en la insuficiencia y posible recorte de las ayudas específicas de las instituciones para la ganadería y las zonas rurales. En cuanto a los Recursos Naturales, las posiciones se concentran en el riesgo de explotación de forma no sostenible de estos recursos y en la dificultad de gestionarlos. Lo mismo se piensa de los Recursos Culturales.

OPORTUNIDADES

Las principales **OPORTUNIDADES** que se atribuyen a las Actividades Económicas son diversas según cada comarca, debido a la gran especificidad existente. Destaca no obstante la posibilidad de promocionar un turismo de calidad, diversificando la oferta en los diferentes territorios. También se destaca, principalmente en las comarcas de montaña, la necesidad de revalorizar y profesionalizar la ganadería, potenciando el consumo de los productos locales. Se coincide en potenciar la Agroindustria de calidad y la creación de pequeñas industrias dispersas en el territorio. También se incide en las oportunidades para diversificar los cultivos actuales como consecuencia de los nuevos regadíos, así como para nuevas demandas (plantas medicinales,...).

Se considera una oportunidad mejorar la accesibilidad y las comunicaciones en general y especialmente en los valles secundarios de las comarcas de montaña. También se destaca el aprovechamiento de nuevas infraestructuras y comunicaciones, como el TGV, y la incorporación de nuevas tecnologías. Se inciden en muchas comarcas en la oportunidad de aprovechar el potencial endógeno de los recursos humanos locales, en la posibilidad de adaptación de ésta población en forma de nuevas iniciativas económicas, a los recientes cambios sociales (pautas de consumo en revalorización del aspecto natural y saludable, aumento del tiempo de ocio y aumento de los servicios personales –atención a los ancianos, más población estacional, más necesidad de servicios personalizados-). También se destaca la necesidad de formar mano de obra y técnicos especialistas. A menudo se plantea la necesidad de más planificación del territorio de forma coordinada entre instituciones y comarcas y la necesidad de consolidación de la marca Pirineos y de la idea Plana de Lleida. También son oportunidades el aprovechamiento de la revalorización del mundo rural. En cuanto a los Recursos Culturales y a los Recursos Naturales existe un acuerdo generalizado sobre la gran ocasión para explotar económicamente estos recursos.

Cuadro 1. MATRIZ DAFO PARA LA INNOVACIÓN EN LAS COMARCAS DE LLEIDA

PUNTOS FUERTES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Entorno natural y buenas comunicaciones e infraestructuras ➤ Incremento del turismo y desestacionalización del mismo. Actividades económicas relacionadas con la naturaleza: esquí, deportes aventura, caza, pesca,... ➤ Buen funcionamiento del sector de la construcción apoyado en el turismo y las segundas residencias. ➤ Algunas localidades muy especializadas en el sector servicios. ➤ Industria Agroalimentaria potente y ubicación de importantes cooperativas de 2º grado en toda la plana de Lleida. Disponibilidad y proximidad de materias primas. ➤ Transformación producciones primarias de gran calidad y reconocimiento como el aceite en Garrigues. ➤ Gran oferta de técnicos cualificados en el Segrià, y existencia de gente joven formada en muchas comarcas, pero gente enraizada y emprendedora solo en algunas como el Pla de Urgell, Urgell, Segrià. ➤ Mentalidad abierta de los residentes como en el Alt Urgell. ➤ Existencia de grandes empresas que absorben mucha mano de obra como en la Segarra y Segria. ➤ Existencia de un microcluster de maquinaria agrícola a Lleida. ➤ Existencia de la Universitat de Lleida y de la nueva Titulación de Ingeniería Técnica Industrial. ➤ Existencia del Centro Tecnológico Forestal de Catalunya en el Solsonés. ➤ Industria bastante diversificada en algunas comarcas como el Solsonés. ➤ Predominio de la pequeña y mediana empresa con preponderancia de la iniciativa local. ➤ Suficiente oferta de suelo industrial en la mayoría de la comarcas. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Incentivar la creación pequeñas empresas difusas por el territorio ➤ Atracción de inversiones exteriores y explotación de recursos ociosos ➤ Desarrollo turístico con un mayor aprovechamiento de los recursos naturales, como los embalses. ➤ Diversificación turística: Potenciación turismo rural, industrial, cultural, termalismo, ecología, etc. ➤ Especialización turística (esquí, rafting, parque temático,...) ➤ Creación de una red entre casas de pagés como central de reservas y organizadora de actividades. ➤ Potenciar la creación de nuevos productos y de marcas propias en la industria Agroalimentaria para conseguir mayor diferenciación y aumentar el valor añadido de éstos productos. ➤ Mejor aprovechamiento y creación de empresas de 2ª transformación. Integración vertical empresas actuales. ➤ Potenciar el Teletrabajo y las nuevas tecnologías. ➤ Aprovechamiento de energías alternativas (solar, eólica) ➤ Mayor especialización del pequeño comercio. ➤ Adecuación formación a las necesidades de la comarca y las empresas. Formación de técnicos especialistas. ➤ Instalación de la red de gas en toda la provincia. ➤ Instalación de pequeñas empresas de servicios y mantenimiento para las grandes empresas, sobre todo en comarcas como la Segarra, Solsonés, Segria. ➤ Favorecer la implantación de industrias abaratando el suelo industrial. ➤ Creación de plantas de tratamiento de residuos ganaderos para la eliminación y el reciclaje. ➤ Aprovechamiento de los resultados de los proyectos de investigación realizados en la UdL, el Centro Tecnológico Forestal de Catalunya, y otros centros de investigación. ➤ Mayor y mejor aprovechamiento de los recursos derivados de la madera, creando empresas de transformación (muebles, mobiliario urbano, etc.), comarcas de montaña sobre todo. ➤ Establecer nuevos centros de iniciativas empresariales como viveros de empresas.

PUNTOS DÉBILES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de estructura organizativa y empresarial en muchas comarcas. ➤ Poco peso del sector industrial y falta de cultura industrial ➤ Escaso tejido industrial y poco diversificado, con dependencia excesiva de algunas empresas en determinadas comarcas como en Alta Ribagorza con Enher y Boi Taull,... ➤ Falta de dinamismo empresarial, y escasez de iniciativa emprendedora en algunas comarcas como Alta Ribagorza, Pallars Jussà, Pallars Sobirà, Garrigues, Noguera, Valle de Aran. ➤ Escasez de ingenieros industriales y falta mano de obra cualificada en algunas comarcas. ➤ Poca adaptación de la formación profesional y universitaria a las necesidades comarcales. También se destaca la falta de formación referida a nuevas actividades económicas como teletrabajo. ➤ Emigración selectiva de gente joven formada y falta de regreso de esa gente formada, sobre todo en los dos Pallars. ➤ Falta de suelo industrial en algunas comarcas como el Pallars Sobirà. ➤ Poca especialización en la industria de segunda transformación sobre todo en la industria Agroalimentaria y en el sector de la madera. ➤ Actividad económica estacional basada en el sector terciario y dependiente del esquí en algunas comarcas como el Valle de Aran. 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de iniciativas locales y poco apoyo institucional ➤ Exodo de emprendedores hacia zonas más dinámicas. No regreso de los jóvenes formados. Escasa valoración de los técnicos locales. Huida de jóvenes hacia las ciudades más equipadas y con más servicios. ➤ No adaptar la formación profesional y continuada a las necesidades comarcales ➤ Falta de diversificación en las actividades económicas a desarrollar ➤ Envejecimiento y disminución de la población. ➤ Excesiva polarización de la estructura económica en grandes empresas, sobre todo en la Segarra y Urgell. ➤ El dinero fácil y la mentalidad acomodada en zonas muy turísticas como el Valle de Aran reduce la aparición de iniciativas novedosas.

5. PRINCIPALES ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA LA INNOVACIÓN Y LA CREACIÓN DE EMPRESAS EN LLEIDA.

Las principales estrategias endógenas resultantes del estudio, y específicas para favorecer la innovación tecnológica y la creación de empresas según las características territoriales de Lleida, se presentan a continuación agrupadas en estrategias verticales para cada uno de los sectores de actividad, y estrategias horizontales que pueden afectar a todos los sectores, y en cada una de ellas las medidas propuestas en el estudio.

5.1. MEDIDAS VERTICALES

Las principales medidas verticales para favorecer la innovación y la creación de empresas en la provincia de Lleida resultantes del estudio, se han agrupado en los tres sectores de actividad, sector primario, sector industrial y energético, y sector servicios.

1. FACILITAR LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PRIMARIO

- Desarrollo e introducción de nuevos productos agrarios y ganaderos.
- Innovaciones en la gestión y aprovechamiento del bosque.

2. DIVERSIFICAR EL SECTOR INDUSTRIAL Y ENERGETICO

- Diversificación del tejido industrial principalmente en aquellas comarcas con "monoindustria".
- Abaratamiento y Plan de ordenación del suelo industrial en las comarcas que lo requieran, favoreciendo el equilibrio territorial de la comarca.
- Potenciar la industrialización del sector agroalimentario.
 - Creación de nuevos productos y aprovechamiento de los productos locales potenciando la industria de segunda transformación.
 - Creación de marcas de calidad para productos Agroalimentarios asociadas a los distintos territorios, como Pirineos.
- Mayor y mejor aprovechamiento de los recursos derivados de la madera, creando empresas de transformación (muebles, mobiliario urbano, etc.), en las comarcas de montaña sobre todo.
- Innovaciones en tratamientos y aprovechamiento de residuos.
- Aprovechamiento de energías alternativas (solar, eólica, etc.).

3. MODERNIZAR Y DIVERSIFICAR EL SECTOR SERVICIOS

- Potenciación del turismo de calidad
 - Creación de nuevas infraestructuras y servicios turísticos, como nuevos hoteles, casas de "pagés", etc., vinculadas a centrales de reserva que organicen actividades comunes.
 - Creación de nuevos atractivos turísticos: parques temáticos, ferias, rutas culturales, etc., que capten un turismo de más calidad, y desestacionalicen la oferta actual.
 - Creación de marcas de calidad asociadas a los distintos territorios, como Pirineos.
- Modernización del pequeño comercio de los distintos municipios.

- Potenciar la creación de nuevos servicios a las grandes empresas de las comarcas, que permitan la aparición y desarrollo de PYMES.
- Potenciar la utilización de las nuevas tecnologías que pueden dar lugar a la aparición de nuevas empresas y nuevos trabajos como el teletrabajo.

5.2. ESTRATEGIAS HORIZONTALES

Las principales medidas horizontales resultantes del estudio para favorecer la innovación y la creación de empresas en la provincia de Lleida, se han agrupado en cuatro estrategias que corresponden a facilitar la creación de empresas, mejorar las infraestructuras, adaptación de la formación e implementación de la investigación, y fomentar la internacionalización de las empresas.

1. FAVORECER LA CREACIÓN DE EMPRESAS

- Incentivar la creación de pequeñas empresas en todo el territorio, favoreciendo la utilización de recursos autóctonos.
- Apoyo institucional a emprendedores (ayudas, asesoramiento, formación, simplificación de trámites, etc.)
- Fomentar el asociacionismo empresarial para crear empresas de mayor tamaño adecuadas a un entorno más competitivo.

2. MEJORAR LAS INFRAESTRUCTURAS

- Mejorar las infraestructuras, principalmente de comunicaciones y energéticas.
- Continuada acción de mejora de las infraestructuras de soporte, como telecomunicaciones, científicas y de alta tecnología.

3. ADAPTACIÓN DE LA FORMACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

- Incrementar la oferta formativa en las comarcas, y adaptarla a las necesidades específicas de cada territorio.
- Diseñar medidas para retener e incentivar el regreso de los jóvenes formados de las diferentes comarcas.
- Aprovechamiento de los resultados de los proyectos de investigación realizados en la UdL, el Centro Tecnológico Forestal de Catalunya, y otros centros de investigación.

4. FOMENTAR LA INTERNACIONALIZACIÓN

- Fomento de inversión de las empresas en Europa y en países no comunitarios.
- Atracción de la inversión extranjera hacia las comarcas de Lleida.

6. BIBLIOGRAFIA.

- ALCARAZ R. (1995). **El emprendedor de éxito. Guía de planes de negocios.** Editorial Mc Graw Hill
- AMAT O. y otros. (1996). **Emprender con éxito.** Ediciones Gestión 2000
- INEM (1996). **Experiencias de empleo y desarrollo local.** Ministerio Trabajo y Asuntos Sociales. Madrid.
- NUENO P. (1996) **Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas.** Ed. Expansión Deusto
- RUIZ, M. y MANDADO, E. (1989). **La innovación tecnológica y su gestión.** Editorial Marcombo.
- RUIZ, M. y otros (1996). **Agents de Promoció Econòmica a la Província de Lleida.** Paperkite Editorial.
- RUIZ, M. y otros (1997). **Manual para la redacción de un Plan de Empresa.** Paperkite Editorial.
- RUIZ, M. y otros (1999). **Lleida, dels Pirineus a la Plana. Estudi estratègic comarcal.** Pages editors. (en prensa) .