



**Think Tank Aragón**

foro estratégico de CEOE Aragón

## WHITE PAPER N°2

### **PROPUESTA DE MEDIDAS PARA MEJORAR LA POSICIÓN COMPETITIVA DE ARAGÓN EN:**

- **CAPITAL HUMANO**
- **IMAGEN Y MARCA ARAGÓN**
- **INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA**

*Una actuación de*





# Índice

---

<b>01</b>	INTRODUCCIÓN	2
<b>02</b>	SÍNTESIS DEL WHITE PAPER N°1	3
<b>03</b>	FACTORES COMPETITIVOS QUE MÁS IMPACTAN EN LA ECONOMÍA DE ARAGÓN	5
<b>04</b>	MIEMBROS DEL PANEL PERMANENTE DEL THINK TANK ARAGÓN	6
<b>05</b>	PROCESO DE GO-FAST N°2: <i>BRAINSTORMING</i> Y PARTICIPANTES	7
<b>06</b>	OBJETIVO DEL GO-FAST	8
<b>07</b>	CAPITAL HUMANO: PROPUESTAS	9
<b>08</b>	IMAGEN Y MARCA ARAGÓN: PROPUESTAS	14
<b>09</b>	INNOVACIÓN Y TECNOLOGÍA: PROPUESTAS	17
<b>10</b>	PRÓXIMOS PASOS	21

# 1. Introducción

El **Think Tank Aragón** se configura como un foro estratégico que tiene el **propósito** de crear una plataforma de generación de conocimiento y colaboración para **impulsar la competitividad de la sociedad aragonesa y su desarrollo económico y social como la mejor manera de garantizar la prosperidad y mejorar la calidad de vida y el futuro de los aragoneses.**

El **proceso** de desarrollo incluye el establecimiento de un **panel permanente**, comités de estudio, análisis y redacción de propuestas de temas específicos incluidos foros de divulgación para ofrecer a la sociedad las propuestas desarrolladas por el **Think Tank**.

Como **productos u objetivos** que se persiguen destacan:

1. Fomentar la colaboración y el intercambio de ideas entre empresas, instituciones y expertos en la Comunidad Autónoma.
2. Analizar tendencias para identificar oportunidades y desafíos en el ámbito de la competitividad social y empresarial autonómica y nacional.
3. Proponer soluciones innovadoras y estrategias de crecimiento sostenible para la economía de Aragón.
4. Facilitar la creación de redes y alianzas entre los miembros del Foro y otros actores valiosos de la sociedad aragonesa.
5. Situar al foro como actor relevante en la creación de opinión.

La **Visión del Think Tank Aragón** es ser reconocido como el mejor referente en la generación de ideas y propuestas de soluciones innovadoras para el crecimiento sostenible y mejora de la productividad de la economía y las empresas en la Comunidad de Aragón, contribuyendo a mejorar el bienestar y la prosperidad del conjunto de la sociedad.

Su **Misión** es presentar a la sociedad aragonesa de forma periódica los factores de competitividad más determinantes, documentar su posición competitiva frente a otras comunidades o estados con los que competimos y desarrollar **propuestas “SMART”** (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y en Tiempo), que sirvan para impulsar más y mejor la competitividad de la sociedad de Aragón, así como su desarrollo económico y social.

## 2. Síntesis del White Paper n°1

### La competitividad como factor determinante

Competitividad	f. Capacidad de competir f. Rivalidad para un fin.	RAE
Competir	intr. Dicho de una cosa: Igualar a otra análoga, en la perfección o en las propiedades.	RAE
Competitiveness	Ability of a business to deliver better value to customers than competitors.	Harvard B.R.

En el camino de la excelencia, no solo en el deporte o nuestra vida profesional y privada, sino también en la economía y la sociedad, conocer nuestras debilidades u oportunidades de mejora es la mejor manera de sensibilizarnos, priorizar las oportunidades, trabajar en ellas con el ánimo de mejorarlas y, así, estar mejor preparado para competir.

### Posición competitiva de Aragón

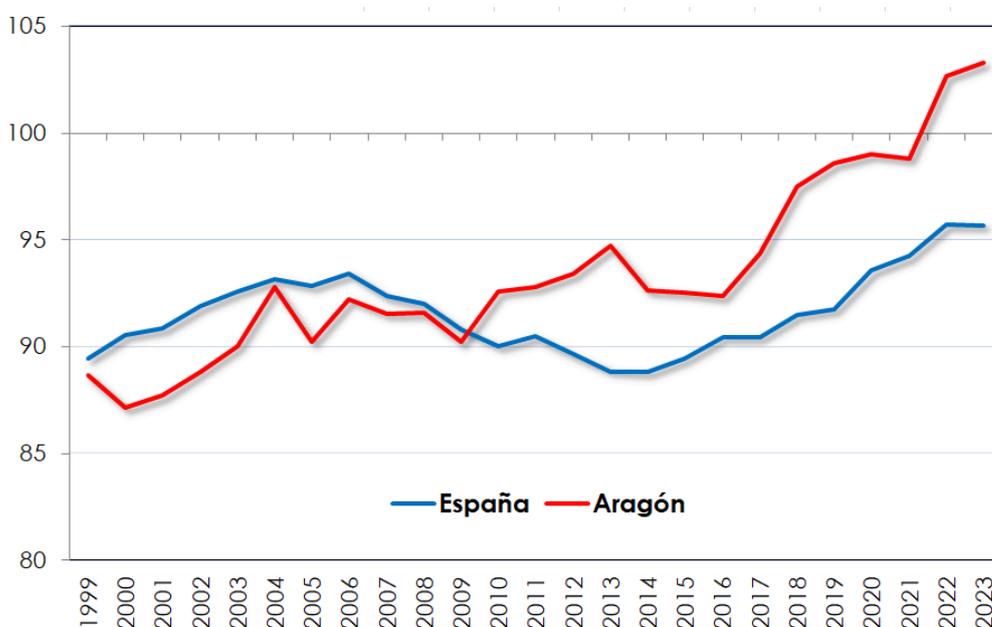
CEOE Aragón, en el seno de su Consejo Empresarial y en colaboración con Ibercaja, ha creado un Índice de Competitividad que pone en contraste la posición de Aragón con España y la Unión Europea (UE27), calculando el diferencial de los datos de Aragón y España respecto a la media de la Unión Europea, tomando como referencia la UE=100.

En los últimos 25 años, se ha observado un proceso de convergencia favorable entre las economías de Aragón y España con la UE. Este proceso ha sido especialmente significativo en Aragón, que en 2023 logró sobrepasar tanto la media nacional como la europea. Durante este periodo, Aragón ha experimentado un crecimiento notable en su competitividad (14,6 puntos), en comparación con el incremento más moderado de España (6,2 puntos), partiendo de un nivel similar. Desde 2010, Aragón ha mantenido un diferencial positivo en su índice respecto al nacional (7,6 puntos en 2023) y desde 2022 respecto al europeo (3,3 puntos en 2023).

Aragón ha conseguido superar la media tanto nacional como europea con un notable impulso en infraestructuras y el uso de nuevas tecnologías. Sin embargo, se enfrenta a desafíos en el campo de la innovación. A pesar de que la competitividad de precios y las condiciones de vida han sido factores positivos, el capital humano y el mercado laboral han mostrado una tendencia descendente en los últimos años, empeorando los indicadores de productividad. La innovación sigue siendo un área de desventaja que ha impactado de manera negativa en la posición competitiva de Aragón.

El Think-Tank Aragón y su Panel Permanente han realizado talleres de trabajo tipo Go-Fast para identificar los factores competitivos que más impactan la economía aragonesa y que han sido objeto de publicación en su White Paper No. 1.

## EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE SINTÉTICO DE COMPETITIVIDAD



UE=100	Aragón		España	
	1999	2023	1999	2023
Infraestructuras	54,2	126,5	67,6	82,5
Mercado laboral	96,3	95,1	95,5	89,6
Capital humano	96,2	98,0	87,7	91,4
Innovación y diferenciación	64,1	54,7	95,4	82,1
Uso de las nuevas tecnologías	82,1	126,5	82,2	119,9
Condiciones de vida	104,9	103,5	91,9	95,9
Competitividad precio	109,0	110,5	108,0	109,4
<b>Competitividad total</b>	<b>88,7</b>	<b>103,3</b>	<b>89,4</b>	<b>95,7</b>

### 3. Factores competitivos que más impactan en la economía de Aragón

Los factores competitivos u áreas de mejora con mayor impacto en a la economía de Aragón que fueron identificados en el primer Go-Fast y recogidos por el Think Tank Aragón en su White Paper N° 1, son:

1	<b>Capital Humano</b>	Retención, Captación, Calidad y Disponibilidad
2	<b>Imagen y marca Aragón</b>	Desconocida, poco relevante, no activa
3	<b>Innovación y Tecnología</b>	Falta de cultura innovadora, formación, cooperación y liderazgo. Visión cortoplacista
4	<b>Formación y Empresa</b>	Desconexión oferta Formación / Necesidades
5	<b>Eficiencia del sector público</b>	Caro, sobredimensionado, endogámico y con baja competitividad, eficiencia y escaso ánimo de mejora continua
6	<b>Cultura empresarial y emprendimiento</b>	Cultura del esfuerzo, riesgo e iniciativa propia vs "mentalidad de funcionariado"
7	<b>Productividad y Costes</b>	Perdiendo competitividad con el entorno y las regiones/países con los que competimos
8	<b>Fiscalidad</b>	Alta, no motivante, no considerada como elemento de competitividad
9	<b>Tamaño de las empresas</b>	Medianas o pequeñas, enfoque conservador y "local"
10	<b>Infraestructuras</b>	Estancadas, acceso a puertos y corredor central
11	<b>Reto demográfico</b>	Territorio disperso y envejecido, altos costes

## 4. Miembros del Panel Permanente

NOMBRE	EMPRESA / ENTIDAD
Antonio J. Cobo	Presidente del Think Tank Aragón
Pilar Álvarez	Howden Iberia
Eduardo Bandrés	Universidad de Zaragoza
Juan Barbacil	Barbacil Comunicación
Enrique Barbero	Ibercaja
Fernando Bermúdez	Ayuntamiento de Zaragoza
Jorge Calderón	DXC
Jordi Casas	Instituto Estudios Estratégicos
Javier Cendoya	Edelvives
Antonio García	Cuatrecasas
Alberto Jiménez Schuhmacher	ARAID, IIS Aragón
Agustín Lalaguna	Levitec
Miguel Ángel Mostacero	Stellantis
Ricardo Mur	Brainy
Jorge Parra	Smartpoint
Silvia Plaza	APD Aragón
Encarna Samitier	20 Minutos
María Sasot	Directivas de Aragón
Miguel Marzo	CEOE Aragón
Jesús Arnau	CEOE Aragón
Beatriz Callén	CEOE Aragón
Marcelino Iglesia	Profesional GF
Emma Morán	Profesional GF

## 5. Proceso Go-Fast N°2

### *Brainstorming y participantes*

El viernes 3 de mayo de 2024 tuvo lugar el segundo taller de trabajo (Go-Fast) del Panel Permanente del Think-Tank Aragón, compuesto por 23 representantes de relevancia de la economía, ciencia, cultura y sociedad aragonesa.

En esta ocasión, se contó adicionalmente con la participación de 5 personas invitadas, todas ellas expertas en el área del Capital Humano, uno de los factores competitivos a debatir. La mayor parte del Panel Permanente e invitados asistieron a la jornada completa en forma presencial.

La metodología utilizada fue un taller de trabajo estructurado para identificar problemas complejos, su causa raíz y proponer soluciones con participación multidisciplinaria en forma eficiente.

Todo el trabajo y aportaciones se consolidaron en planes de acción que fueron refrendados por un Panel de Decisión.

#### Composición y participantes del taller *Go-Fast*:

##### Panel Permanente

Pilar Álvarez  
Eduardo Bandrés  
Juan Barbacil  
Enrique Barbero  
Jorge Calderón  
Javier Cendoya  
Antonio García  
Alberto Jiménez Schuhmacher  
Jorge Parra  
Silvia Plaza  
Encarna Samitier  
María Sasot  
Miguel Marzo  
Jesús Arnau  
Beatriz Callén

##### Sponsors

Antonio J. Cobo  
Miguel Marzo

##### Coachs y apoyo

Marcelino Iglesia  
Emma Morán  
Jorge Parra  
Inma Mayoral  
Clara Estruga

##### Panel de decisión

Avelina Bellostas  
José Luis Rodrigo  
Antonio J. Cobo

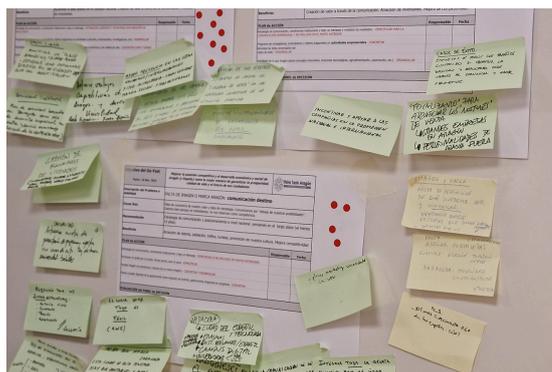
##### Expertos

Ángel Adiego	- Fundación San Ezequiel Moreno
Inés Cebolla	- Fundación San Ezequiel Moreno
Christine Alonso	- Fundación San Ezequiel Moreno
Ana López	- INAEM
Salvador Sánchez	- Grupo SAMCA

# 6. Objetivo del Go-Fast

El objetivo establecido para la realización de este nuevo taller de trabajo tipo Go-Fast fue elaborar planes de acción específicos con propuestas concretas “SMART” (Específicas, Medibles, Alcanzables, Relevantes y en Tiempo) sobre los tres factores competitivos relevantes que más impactan la economía de Aragón y que fueron identificados y priorizados en el primer Go-Fast (GF N°. 1).

1	<b>Capital Humano</b>	Retención, Captación, Calidad y Disponibilidad
2	<b>Imagen y marca Aragón</b>	Desconocida, poco relevante, no activa
3	<b>Innovación y Tecnología</b>	Falta de cultura innovadora, formación, cooperación y liderazgo. Visión cortoplacista



# 7. Capital Humano

## (i) Introducción

Constatamos que las empresas en Aragón tienen necesidades urgentes de personal que no se pueden satisfacer actualmente en cantidad, ni en cualificación suficiente.

Sin embargo, hay personas viviendo en nuestra comunidad en desempleo que, unas veces, no se ven atraídas por las ofertas de empleo y, en otras ocasiones, no disponen de la cualificación suficiente para las mismas, destacando, además, una discordancia entre la oferta laboral y la formación.

Por otro lado, hay personas fuera de nuestro territorio y en el extranjero, con la cualificación necesaria, deseosas de trabajar para las empresas aragonesas y españolas que, sin embargo, no pueden integrarse fácilmente al enfrentarse a una legislación poco flexible y una burocracia muy lenta por parte de la Administración.

También existen personas autóctonas, formadas en nuestra tierra y bien preparadas que deciden irse a otras comunidades o al extranjero, atraídas por ofertas de modelo de vida, compensación y trabajo más atractivas.

Además, observamos claramente una desalineación o desajuste de ámbito geográfico entre la oferta y la demanda laboral.

## (ii) Desventajas / Ventajas competitivas de Aragón

Entre otras, hemos observado:

- Falta de ajuste entre los perfiles que necesitan las empresas y la economía aragonesa y la población desempleada.
- Ofertas poco atractivas profesional y socialmente para atraer talento y/o con escasos servicios y medidas personales y sociales que animen a los trabajadores a venir a nuestra comunidad, especialmente a las zonas rurales.
- Legislación migratoria no adaptada a las necesidades del mercado laboral actual.
- Escasez de medidas para reducir el absentismo y fomentar el presentismo laboral.
- Demografía declinante en nuestra comunidad autónoma.
- Fiscalidad no competitiva, que actúa como forma de exclusión y no de retención y atracción del talento.

### (iii) Posición competitiva, buenas prácticas - “Benchmarking”

- **Legislación sobre extranjería y homologación de títulos extranjeros**

En otros países europeos, como Alemania, disponen de una burocracia y legislación en materia migratoria más rápida y eficiente. Los procesos de homologación de títulos se realizan en apenas 15 días - 1 mes, junto con los trámites de contratación en origen de los candidatos extranjeros.

Dentro de España, en el País Vasco, la homologación de títulos extranjeros se realiza en tan sólo 3 meses.

En el resto de España, tanto la legislación en materia de extranjería como los tiempos de homologación no son competitivos y muestran ineficiencias profundas no adaptadas a las necesidades actuales.

- **Atracción y retención de población laboral: Formación, Empleo y Vivienda**

Hay comunidades autónomas como Cataluña, Comunidad Valenciana, Castilla y León... que ya están trabajando en planes de choque para la atracción de talento.

La Universidad de Valencia ha desarrollado un plan de marketing muy cuidado en grados y másteres universitarios, con salidas profesionales atractivas.

En EEUU, el modelo de alojamiento “Housing” ayuda en la dificultad de acceso a una vivienda digna para profesionales que vienen de fuera.

- **Competitividad fiscal como atracción del talento**

**Tramo autonómico del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF):** Aragón tiene un tipo autonómico aplicable máximo del 25,50% que resulta muy gravoso en comparación con comunidades vecinas (destacando Madrid, con el tipo más bajo de 20,50%). Aragón es la 5ª Comunidad Autónoma menos competitiva en este impuesto, tanto en contribuyentes con rentas de 30.000 euros, como para aquellos con rentas por encima de 300.000 euros.

**Impuesto sobre el Patrimonio (IP):** Aragón no tiene bonificaciones aprobadas para el IP (se aplica el mínimo personal exento general del Estado de 700.000 euros). En otras CCAA como Andalucía, Cantabria, Extremadura, Madrid y Murcia sólo se paga IP a partir de 3,7 millones de euros ya sea por haber bonificado el IP hasta ese importe o por ampliación del mínimo personal exento. Aragón se encuentra entre las CCAA menos competitivas en este impuesto (5ª en la que más se paga en patrimonios de hasta 4 millones de euros y 2ª en patrimonios de más de 40 millones).

**Impuesto sobre Sucesiones:** Aragón sólo tiene una reducción limitada a 500.000 euros a favor del cónyuge, ascendientes y descendientes. Desde el 1 de enero de 2024, existe una bonificación del 99% a favor de los descendientes menores de 21 años y ya existía previamente una reducción del 100% hasta 3 millones de euros a favor de los hijos causantes menores de 18 años.

En cambio, cabe señalar que Cantabria e Islas Baleares tienen bonificado el impuesto para el cónyuge, ascendientes y todos los descendientes al 100%.

**Impuesto sobre Donaciones:** Aragón tiene una reducción del 100% a favor del cónyuge, ascendientes y descendientes (limitado a 100.000 euros en los últimos 5 años) y bonificación del 99% (limitado a 500.000 euros en los últimos 5 años). Además, para los descendientes menores de 21 años, la bonificación es del 99% sin límite.

Como ejemplo, Cantabria tiene bonificado al 100% el impuesto para el cónyuge, ascendientes y todos los descendientes.

Aragón se encuentra entre las CCAA menos competitivas en estos impuestos (2ª en la que más paga un descendiente por recibir 800.000 € en sucesiones y 3ª en donaciones).

## (iv) Recomendaciones y acciones (SMART) - Go-Fast N°2

Las conclusiones y recomendaciones a las que se han llegado durante la sesión de trabajo han sido priorizadas en el siguiente orden:

1. Simplificar la burocracia para atraer población laboral.

Cambio de legislación en inmigración y reducción de plazos en homologaciones de títulos.

2. Establecer un procedimiento similar al de los actuales Planes y Proyectos de Interés General "PIGA" (en inversiones y medioambiente), para acelerar todos los trámites burocráticos en la implantación y desarrollo de actuaciones relacionadas con aquellos factores relevantes que impacten en la competitividad de Aragón entre ellos la incorporación de personas al mercado laboral,

3. Desarrollar un plan de choque global de atracción de población laboral enfocado a:

- Empleo
- Formación
- Vivienda
- Inmigración
- Fiscalidad

El Plan debe recoger el ámbito geográfico de atracción de población (Hispanoamérica, Este de Europa, etc.) y definir los perfiles y las herramientas a utilizar, estableciendo acciones específicas, por ejemplo: convenio de prácticas de empresas españolas con universidades de países del Este, plan de formación para perfiles bajos de dos meses de duración, etc.

**4.** Definir un plan para la mejora de la eficiencia de las agencias públicas de colocación que incluya el análisis y gestión de bolsa de desempleo.

**5.** Desarrollar una herramienta informática que vincule las necesidades reales de las empresas y la oferta real de las oficinas de empleo (reciprocidad en la información).

**6.** Impulsar una revisión integral de los programas formativos de las universidades aragonesas, centros de formación y escuelas de negocios que operan en Aragón para alinearlos mejor a los perfiles y formación demandados hoy, así como fomentar nuevas universidades y entes formativos que amplíen y diversifique más la oferta educativa.

**7.** Realizar una revisión más eficaz de las prestaciones públicas y de desempleo enfocada a promover la incorporación al mercado laboral y bonificar (premiar) a candidatos que acceden a los puestos denominados de difícil cobertura.

**8.** Implementar un plan de reducción del “absentismo” y mejora del “presentismo” para rebajar la incidencia de las bajas laborales y mejorar la calidad de vida de los trabajadores, y, con ello, aminorar los costes económicos y sociales asociados.

**9.** Proponer al personal cualificado, por parte de las empresas, proyectos profesionales atractivos, con capacidad de desarrollo e incentivos, dirigidos a la contratación y/o retención de profesionales. Las empresas tienen la responsabilidad de generar puestos de trabajo lo suficientemente atractivos para lograr retener el talento de Aragón, especialmente en sectores emergentes, como el tecnológico.

**10.** Igualar el tramo autonómico de IRPF, Sucesiones y Patrimonio al tramo autonómico más bajo en España ya en los presupuestos 2025, convirtiendo así la fiscalidad aragonesa en un elemento de retención y atracción del talento, no de exclusión del mismo.

## (v) Conclusiones

La escasa población de nuestra Comunidad y la demografía declinante, junto a la fuga de perfiles cualificados y sin planes robustos suponen una limitación que debemos superar con adecuados programas transversales para favorecer la retención y atracción de capital humano.

Para asegurar el crecimiento económico de las empresas aragonesas, necesitamos fórmulas a veces disruptivas y creativas que nos ayuden a retener y fidelizar a nuestros profesionales, atraer y regresar el talento a nuestra comunidad.

Debemos apostar por el talento y el capital humano como primera prioridad y como objetivo urgente ya que siendo uno de nuestros grandes retos hoy, la situación puede empeorar y corremos el riesgo en nuestra comunidad de no situarnos a la altura de los retos de la expansión y el crecimiento económico esperado.

# 8. Imagen y Marca Aragón

## (i) Introducción

ARAGÓN:” Debilidades a la vista, Fortalezas ocultas”.

Aragón ha dado un salto de gigante en los últimos años en los índices de calidad de vida, implantación de empresas, comunicaciones, actividad turística, cultural y formativa, entre otros.

Sin embargo, en la comunidad existe una falta de conciencia de este valor, tanto en el ámbito institucional como en el empresarial e incluso el social.

El grupo de trabajo del Think Tank Aragón ha detectado importantes debilidades que hacen que comuniquemos “por debajo de nuestras posibilidades”, lo que transmite una imagen neutra que no permite destacar frente a otros territorios ni tener un mayor peso político en el contexto nacional e internacional que favorezca aún más la atracción de inversiones, empresas y, sobre todo, talento.

## (ii) Desventajas / Ventajas competitivas de Aragón

Aragón es historia, tradición, nieve, naturaleza, turismo, movilidad, industria, tecnología, energía, territorio, gastronomía, logística, creación, arte, Goya.

Zaragoza compite en igualdad de condiciones con la “jet set” nacional que incluye a Málaga o Valencia; sus cabeceras de comarca; sus ciudades medianas, sus entornos naturales- son un lugar para crecer, para trabajar, para disfrutar, para VIVIR.

Aragón está lleno de fortalezas ocultas que, pese a los esfuerzos de los diferentes Gobiernos de Aragón y de los Ayuntamientos de las principales ciudades, se hace necesario aflorar.

## (iii) Posición competitiva, buenas prácticas - “Benchmarking”

Aragón es la tercera Comunidad Autónoma con mayores niveles de bienestar de toda España y la primera en calidad de trabajo, según el ranking sobre calidad de vida que elabora el Instituto Nacional de Estadística. Ofrece cohesión social y un coste de vida competitivo.

El atractivo natural es imbatible con joyas únicas como el Parque Nacional de Ordesa, el Pirineo en su conjunto, el Maestrazgo, la Sierra de Albarracín, etc. En tiempo de cambio climático y de necesidad en buscar refugios ambientales, la naturaleza y el paisaje son claves.

El acceso a la alimentación de kilómetro cero; la escala humana de todos los núcleos urbanos; la variedad de recursos: agua, viento, sol, territorio, su potente cartera educativa unidas a su tradicional estabilidad institucional, paz social y laboral, su oferta gastronómica, sus niveles de cohesión social, salud y precios son claras ventajas competitivas.

Lope de Vega dijo que los aragoneses hermanos Argensola vinieron “de Aragón a enseñar la lengua castellana”: Potenciar Zaragoza, y/o otros destinos, como ciudades del español es una oportunidad y debería ser un objetivo prioritario. Hay que señalar que las letras viven un momento vibrante en nuestra Comunidad Autónoma.

## **(iv) Recomendaciones y acciones (SMART) - Go-Fast N°2**

1. Visibilidad: Desarrollar e implantar una ambiciosa estrategia sistemática de difusión institucional y de destino de su ‘cuaderno de venta’ incidiendo en las ventajas competitivas de la economía y la sociedad aragonesa, a través de todos los medios y redes sociales, incluyendo:

- Una coordinación de las instituciones y empresas bajo un mismo liderazgo
- El contacto y escucha activa de las empresas y la sociedad civil.

Esta estrategia debe definir tanto los destinos, como los destinatarios, el objetivo que se quiere alcanzar y el cómo hacerlo.

2. Marketing educativo: Potenciar el marketing de la ciudad de Zaragoza como destino educativo de prestigio y deseado por los estudiantes.

3. Comunicación Empresarial: Utilizar como motores de venta a las grandes empresas de Aragón bajo un liderazgo común – CEOE Aragón – y con un índice de medición y evolución de su impacto, estableciendo el plan de empresas embajadoras de Aragón.

4. Testimonios y prescriptores: Crear la red de aragoneses distinguidos en el exterior e interior y el inventario de casos de éxito, clasificado por sectores y actividades, fomentando la participación de aragoneses en foros y eventos en el resto de España e internacionalmente.

5. Evento de proyección internacional: Apuesta por algún evento en Aragón único, diferenciador y con gran proyección internacional: motor, medioambiente, innovación, cultura, tecnología, deportivo, etc.

6. Plan de proyección, visualización y concienciación: identificar a Zaragoza como polo de desarrollo empresarial, industrial, tecnológico, de servicios avanzados, como “la ciudad de los 15 minutos”, como “la ciudad española con tres puertos”, una ciudad para vivir.

7. Definir una estrategia de mejora y difusión de la posición de Zaragoza en rankings internacionales de prestigio de carácter económico y de calidad de vida.
8. Establecer un plan de acciones informativas con medios de comunicación nacionales e internacionales incidiendo en las capacidades y las “bondades” de la economía y de la sociedad aragonesas a través de entrevistas, reportajes, etc. que pongan en valor nuestros recursos y potencial.
9. Desarrollar y establecer el índice “Marca Aragón” con publicación periódica de su evolución, sus debilidades y sus fortalezas.

## **(v) Conclusiones**

En marketing “Más es Más”. Aragón como lugar de trabajo elegido “Workplace of Choice” está por descubrir, es un lugar para quedarse, para crecer y para crear, para aprender y para emprender, para disfrutar y para impulsar tu proyecto, para sentir y para vivir.

Sin lugar a duda, debemos aplicar la “C” cuádruple: CONOCER a nuestros competidores; CONOCERNOS a nosotros mismos; CREÉRNOSLO... y muy importante CONTARLO.

Es cuestión de autoestima y “atenimiento a la realidad” que Pedro Laín Entralgo destacaba como uno de nuestros rasgos. Los aragoneses que vivimos en una encrucijada de caminos, situados entre comunidades más ricas y pobladas, tenemos una dificultad de partida para identificar y exhibir nuestros logros, una actitud que nos complica salir a competir, sobre todo en tiempos donde reina el marketing e imperio de la imagen. Debemos quitarnos los complejos ante nuestras comunidades vecinas y mostrar con orgullo nuestras fortalezas.

Hace décadas que superamos el mito de “Zaragoza contra Aragón”. En la España y la Europa de las Ciudades, claramente vemos y sabemos que Zaragoza puede y debe actuar como dinamizador y gancho, una ventaja competitiva para el resto del territorio de la comunidad.

Una ciudad donde vivir es fácil, muy bien comunicada, con servicios a quince minutos, comprometida en alcanzar la neutralidad climática; una ciudad verde, recicladora y sostenible. Una ciudad que se está consolidando como polo de desarrollo empresarial, tecnológico, industrial y de servicios avanzados.

# 9. Innovación y Tecnología

## (i) Introducción

Como recoge el informe elaborado por CEOE Aragón en colaboración con Ibercaja (punto 2 - White Paper No. 2), a pesar de la convergencia del índice global de competitividad con la Unión Europea constatada en los últimos 25 años, vemos que la innovación se mantiene como una de las principales desventajas que impacta negativamente en la competitividad de la sociedad aragonesa. Pese a notar una mejoría en el periodo 1999-2006, en el que el índice centrado en innovación pasó de 64,1 puntos hasta 102,7, desde entonces se ha seguido una tendencia negativa hasta retroceder a 54,7 en 2023, lo que supone que la innovación sea uno de los mayores lastres en la posición competitiva de Aragón.

## (ii) Desventajas / Ventajas competitivas de Aragón

El último informe del Observatorio de la Productividad y la Competitividad en España (OPCE 2023) de la Fundación BBVA y el IVIE, en el que estudia el comportamiento de la productividad durante el periodo 1995-2022 destaca la necesidad de políticas coherentes y bien dirigidas para mejorar la innovación y, por ende, la productividad económica.

En el informe se identifican varios obstáculos para la difusión de la innovación y se proponen políticas para fortalecer la vinculación entre empresas nacionales y extranjeras. Estas incluyen exenciones fiscales parciales, promoción de la interacción entre la investigación pública y la privada, revisión de los programas de innovación nacionales y desarrollo de políticas más específicas en áreas de alto potencial, entre otras propuestas.

A nivel autonómico, la capacidad innovadora está limitada en Aragón debido, en buena parte, al pequeño tamaño de sus empresas (actualmente el 95,2% tienen menos de 10 empleados). En este contexto, se hace difícil que una empresa pueda gestionar su propia I+D+i. Por otro lado, la pequeña empresa desconoce los mecanismos de promoción pública, es más sensible a la inseguridad jurídica con los incentivos de inversión en innovación y aprovecha menos la tecnología como vehículo de mejora de la productividad.

La base de datos de la Oficina Española de Patentes y Marcas muestra que en el periodo 2014-2023 la Universidad de Zaragoza ha registrado solo 53 solicitudes de patente, situándose en la posición 31 del ranking nacional. Como referencia, en el mismo periodo la Universidad Politécnica de Madrid registró 382.

Muchas empresas desconocen las posibilidades de “externalización” de la I+D+i que pueden encontrar a través de las universidades y centros de investigación y técnicos, así como las posibilidades de financiación en inversiones de I+D+i participando en programas nacionales e internacionales.

Aunque pudieran ser conocidas, muchas de estas formas de financiación implican una regulación y una burocracia excesiva, que impiden el acceso y participación especialmente a las pequeñas empresas.

Desde el ámbito público, contamos con un frágil sistema de I+D+i altamente dependiente de ciclos políticos, de mirada cortoplacista, que no cuenta con un calendario claro de convocatorias y su resolución, y se encuentra muy por debajo del entorno en cuanto a inversión.

Como se indicaba ya en nuestro White Paper No. 1, debe haber un mayor respaldo a la investigación en ciencia básica desde el sector público, con mayor dotación y apoyo a los centros de investigación, redefiniendo los sistemas de acreditación y evaluación, y homologando estos a los modelos internacionales de éxito. Deben también tener contenido concreto para poder aplicarse, como paso fundamental para atraer talento.

Además, existe una alta desconexión entre el mundo de la empresa y el académico compuesto por universidades y centros de investigación, así como una baja cultura de emprendimiento desde el mundo académico. Todo esto lastra la colaboración público-privada, identificada por el Think Tank Aragón como una de las debilidades más acuciantes para mejorar la posición competitiva y el desarrollo económico y social de Aragón y España.

### **(iii) Posición competitiva, buenas prácticas - “Benchmarking”**

El proyecto Lanzadera de Valencia o “The Green Ray” en Málaga se identifican como ejemplos y se propone la creación de espacios “llave en mano” que ofrezcan todos los servicios necesarios para start-ups innovadoras (sede, gestión administrativa, gestión de residuos, coworking ...).

El ecosistema y modelo de innovación y start-ups en China se caracteriza por un fuerte apoyo gubernamental en tecnologías estratégicas con políticas y recursos definidos, una cultura de trabajo intensa con rápida iteración de producto, y la importancia de las relaciones personales “guanxi” para el éxito empresarial.

La rápida adopción de nuevas tecnologías y un entorno económico dinámico y en crecimiento crean un terreno fértil para la innovación y el emprendimiento.

El Gobierno de Aragón anunció la creación de un parque tecnológico especializado en el sector de tecnologías de la comunicación y la información junto al campus universitario del Actur. Este parque debe ser apoyado y promovido. Del mismo modo, deben promoverse incubadoras para otras áreas de investigación como la biomedicina o el sector agroalimentario, entre otras. Estas podrían facilitarse si se contase con la disponibilidad de espacios para ubicación de empresas cerca de centros de investigación (centros de innovación, laboratorios colaborativos). En la actualidad obtener las certificaciones para la realización de muchas de las actividades que necesitan las start-ups en estas áreas puede “matarlas” antes de incluso de nacer.

## **(iv) Recomendaciones y acciones (SMART) - Go-Fast N°2**

1. Crear un “Mapa de innovación” que permita dar a conocer los centros que pueden ayudar a innovar, así como un catálogo que incluya todas las ayudas y fuentes de financiación públicas y privadas para la innovación.
2. Implantar una “Oficina de la innovación”, a la que puedan dirigirse las pequeñas y medianas empresas para ser guiadas por el “Mapa de innovación”. Esta oficina debe realizar difusión de lo que es y representa la innovación como proceso de mejora de competitividad y actuar de “mentor” en los primeros pasos.
3. Promover una agencia regional de innovación para una mayor coordinación, alineamiento, especialización y optimización de recursos de I+D+i en Aragón, con un calendario estable de convocatorias de ayudas para favorecer las inversiones de innovación y su resolución en el tiempo.
4. Simplificar la regulación y burocracia para abordar proyectos y actividades de investigación e innovación que favorezcan un mayor acceso por parte de pequeñas empresas.
5. Desarrollar un sistema de acompañamiento o “mentoring” en la colaboración público-privada, así como el desarrollo de programas catalizadores de innovación, a semejanza de los sistemas MIT-LinQ del Massachusetts Institute of Technology, que podrían ser cofinanciados con ayudas de la UE.
6. Fomentar medidas para crear una masa crítica mínima para innovar con colaboración entre empresas, así como promover políticas que favorezcan la financiación/incentivos a las empresas para las inversiones en innovación.
7. Consolidar un programa de incentivos para investigadores y académicos para fomentar la cooperación con empresas que podrían incluir, a modo de ejemplo, sexenios de transferencia de investigación autonómica y una mayor formación en innovación y transferencia.

8. Consolidar un parque tecnológico “Tech-Park” que sirva de espacio de encuentro entre empresas, centros de investigación y organismos públicos y de coordinación. Esta iniciativa es fundamental para la estrategia de futuro de Aragón.

9. Priorizar los esfuerzos de investigación de la Universidad de Zaragoza y otros entes públicos en proyectos científicos con potencial de aplicabilidad posterior frente a ejercicios teóricos, necesarios pero de mayor coste y menor impacto, siempre con excepciones.

10. Redefinir la relación de las start-ups con el resto de las empresas y conseguir un ecosistema que favorezca su crecimiento. En este aspecto resalta el papel que podrían tener las grandes empresas tradicionales aragonesas y las nuevas tecnológicas, con las start-ups, que podría verse favorecido a través de foros de encuentro presenciales y digitales. Sería recomendable impulsar ferias de start-ups, insurtech y fintech en Zaragoza.

11. Promover la celebración de foros presenciales y/o virtuales que conecten los proyectos empresariales innovadores con fuentes de financiación adecuadas para este tipo de iniciativas como el capital riesgo, el venture capital, los ‘business angels’ y empresas públicas que facilitan recursos a este tipo de proyectos (ENISA, CDTI, Sodiari, Avalia, etc.).

12. Adaptar el sistema educativo alineándolo a las necesidades formativas cambiantes e incluyendo objetivos específicos de especialización en función de las demandas actuales y futuras.

13. Establecer espacios de colaboración que incluyan incubadoras para la creación de spin-offs y start-ups.

## (v) Conclusiones

Aragón supera la media de competitividad en 2023, pero la innovación sigue siendo su talón de Aquiles. La colaboración entre empresa y centros de investigación, promoviendo políticas de apoyo a la I+D+i y mediante el acondicionamiento de un ecosistema que sea favorable y motivador para el emprendimiento sería el catalizador en un cambio de tendencia necesario y vital para el futuro de nuestra tierra y las aspiraciones de nuestra gente.

La simplificación de la regulación y el desarrollo de programas de incentivos a la inversión y a la colaboración son fundamentales para favorecer el acceso de las empresas, especialmente las de menor tamaño, a la innovación, así como para impulsar la creación y el desarrollo de las start-ups.

# 10. Próximos pasos

Creemos profundamente que el bienestar y el futuro de todos nosotros, de nuestra sociedad y Aragón, depende del esfuerzo y la habilidad en ofrecer más valor a nuestros clientes que aquellos con los que competimos. El camino de la competitividad es interminable porque siempre habrá una oportunidad de hacer más y mejor por los que trabajamos y siempre habrá un competidor que nos disputará aquello de lo que nos beneficiamos.

El Think Tank Aragón continuará con sus esfuerzos para seguir desarrollando un entorno de reflexión y generación de conocimiento para ofrecer propuestas específicas, factibles y relevantes, que de ser adoptadas por la sociedad aragonesa, sirvan para mejorar nuestra posición competitiva contribuyendo así a nuestra visión de impulsar el bienestar y la prosperidad a través de la mejora de la competitividad.

Todos los miembros del Panel Permanente del Think Tank Aragón y sus colaboradores están comprometidos con esta tarea, aportando su experiencia personal y profesional, su visión de nuestro entorno y su trabajo desinteresado.

Continuaremos realizando documentos y jornadas divulgativas, escuchando a los más preparados, debatiendo en un entorno de diversidad, luchando por la excelencia y trabajando en los 11 retos y áreas de mejora que son la guía del Think Tank Aragón.





# Think Tank Aragón

foro estratégico de CEOE Aragón

*Patrocinadores:*



CUATRECASAS

HOWDEN

**DXC**  
TECHNOLOGY



Levitec



smartpoint